


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## تهیه و تنظیم:

مدیر بودجه : حسن ایرانی

کارشناس بودجه : سمیرا سیفی

دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مراغه

۱۳۹۴

## فهرست مطالب

تعریف برنامه ریزی.....	۶
هدف از برنامه ریزی.....	۸
برنامه ریزی بهداشتی.....	۸
نقاط مشترک تعاریف برنامه ریزی.....	۹
دلایل اهمیت برنامه ریزی.....	۹
ضرورت برنامه ریزی.....	۱۰
چرا در بهداشت و درمان برنامه ریزی انجام می دهیم؟.....	۱۰
تفاوت برنامه ریزی با آینده نگری.....	۱۱
اهداف برنامه ریزی.....	۱۱
اجزای فرایند برنامه ریزی.....	۱۱
انواع برنامه ریزی.....	۱۳

۱۴.....	اصول برنامه ریزی.....
۱۴.....	ویژگی های یک برنامه خوب.....
۱۵.....	ضرورت برنامه ریزی.....
۱۶.....	محاسن برنامه ریزی.....
۱۶.....	ماهیت برنامه ریزی.....
۱۷.....	فراگیری برنامه ریزی.....
۱۸.....	ارتباط بین سطوح مدیریتی و نوع برنامه ریزی.....
۱۹.....	سطوح تهیه برنامه.....
۱۹.....	خصوصیات تصمیمات مربوط به برنامه ریزی.....
۲۰.....	بینش های برنامه ریزی.....
۲۴.....	مراحل عمده برنامه ریزی.....
۲۵.....	برنامه ریزی موثر.....
۲۶.....	محدودیت های برنامه ریزی.....
۲۶.....	دام های مهم برنامه ریزی موفق.....

۲۷.....	سطوح برنامه ریزی.....
۲۸.....	مراحل تهیه برنامه.....
۲۹.....	سلسله مراتب برنامه ها.....
۳۵.....	برنامه ریزی استراتژیک.....
۳۷.....	مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک.....
۴۱.....	ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک.....
۴۲.....	مراحل برنامه ریزی استراتژیک (مدل پیشنهادی).....
۵۵.....	دلایل عدم استفاده برخی از سازمان ها از برنامه ریزی استراتژیک.....
۵۶.....	برنامه ریزی عملیاتی.....
۵۶.....	عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی.....
۵۷.....	سلسله مراتب اهداف.....
۵۸.....	اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی.....

## تعریف برنامه ریزی :

عبارت است از روشی که در آن سعی داریم اطمینان حاصل کنیم از این که منابعی که اکنون و در آینده در اختیار داریم را به بهترین و موثرترین روش به کار می گیریم تا به اهداف مورد نظرمان دست پیدا کنیم.

مقصود از برنامه یعنی طراحی و ترسیم نقشه برای آینده ؛ برنامه ریزی یعنی طراحی آینده و راه های رسیدن به آن به طور موثر»

در متون مدیریتی گاهی دو واژه **planning , programming** را به جای یکدیگر به کار می برند ؛ در حالی که **programming** به نوعی برنامه ریزی جزئی تر دلالت دارد. برای برنامه ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است ؛ بطوریکه هر یک از نظریه پردازان سعی کرده اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند .

➤ برنامه ریزی عبارتست از: «تلاش سیستماتیک برای افزایش سود دهی و رشد آن در بلند مدت »  
( آکوف ).

➤ برنامه ریزی فرایند رسمی تعیین هدف ها برای سازمان ، تعیین استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی برتر .

➤ رسیدن به اهداف با ارزیابی سیستماتیک از نقاط قوت و ضعف داخلی بنگاه و شرایط محیط خارجی سازمان است ( ایروینگ ).

➤ برنامه ریزی، جریان آگاهانه ای است که به منظور دستیابی به هدفهای معین، اجرای یک سلسله اقدامات مربوط به هم را در آینده پیش بینی می کند.

➤ برنامه ریزی فرایندی ضروری برای تهیه، تدارک و به کارگیری کلیه منابع در اقتصادی ترین شکل که سازمان را سریع تر و با خطرات کمتر به اهداف خود برساند ( وارن ).

➤ تعریف نسبتاً جامع دیگری از سیریل هودسن : برنامه ریزی یعنی ارائه طریق برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه ، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران برنامه ریزی ، برنامه ریزی را با یک تحلیل موقعیتی آغاز می نمایند و درچارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمع آوری و تفسیر می نمایند؛ سپس با تأکید برخلاقیت ، مدیران و کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا ، مضرات و تأثیرات بالقوه هرگزینه ، مناسب ترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده و مدیران و کارکنان را توجیه نموده و منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می نمایند. از آنجائیکه برنامه ریزی ، فرآیندی پیش رونده و تکرار شونده است، مدیران باید بطور مستمر عملکرد واحدهای تحت تکفلشان را از جهت تطابق با اهداف و برنامهها تحت نظر داشته باشند.

در بحث وظایف مدیریت از پنج وظیفه اصلی سخن به میان آمده است :

۱. برنامه ریزی Planning
۲. سازماندهی Organizing
۳. به کار گماردن Staffing
۴. رهبری / هدایت Directing
۵. نظارت / کنترل control

### هدف از برنامه ریزی

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیت ها
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
۳. متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
۴. مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

### برنامه ریزی بهداشتی:



فرایند منظم شناسایی دشواری های بهداشتی جامعه، شناسایی نیازهای برآورد نشده و بررسی منابع موجود برای برآورد این نیازها، تعیین اولویت اهداف به طور واقع بینانه و عملی و طرح ریزی اقدام اجرایی برای انجام مقاصد است.

برنامه ریزی بهداشتی، تلاش در جهت برآورده ساختن نیازها و توقعات بهداشتی مردم از طریق تدوین الگوی مناسب بر اساس نظام PHC است.

### نقاط مشترک تعاریف برنامه ریزی

- عناصر مهم در این تعاریف عبارتند از:
  - ۱- برنامه ریزی یک جریان است یعنی مجموعه ای از اقدامات مستمر می باشد.
  - ۲- برنامه ریزی یک امر آگاهانه است یعنی با تصمیم قبلی آغاز می شود.
  - ۳- برنامه ریزی پیش بینی یک سلسله اقداماتی است که باید در آینده صورت گیرد.
  - ۴- برنامه ریزی هدف های مشخصی را که باید به آنها برسیم ، دنبال می کند.

### دلایل اهمیت برنامه ریزی

- محدودیت منابع مادی و انسانی.
- قابل پیش بینی نبودن محیط و عوامل مربوط به آن مانند عوامل و شرایط تکنولوژی ، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی.
- متفاوت بودن ملاک های جوامع برای چگونگی استفاده از منابع (تخصیص منابع).

## ضرورت برنامه ریزی

همانگونه که عنوان شد در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد. به عبارت دیگر برنامه ریزی میان جایی که هستیم با جایی که می خواهیم به آن برویم پلی می سازد و موجب می شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

## چرا در بخش بهداشت و درمان برنامه ریزی انجام می دهیم؟

۱. اصلاح ساختار یا الگوهای تشکیلاتی
۲. تسریع در ارائه خدماتی که منطبق با نیازهای جامعه است .
۳. حذف برنامه های غیر ضروری.
۴. بهبود کیفیت خدمات بهداشتی .

۵. تعیین اولویتهای بهداشتی .

۶. استفاده بهتر از منابع انسانی و اطلاعات .

۷. پژوهشهای کاربردی.

## تفاوت برنامه ریزی با آینده نگری

• آینده نگری پیش درآمد و برنامه ریزی دراز مدت.

شالوده برنامه ریزی : تعیین یک سلسله شناخت ها، فرضیه ها و متغیرهای درازمدت رشد و توسعه.

• مساله اساسی: ادغام و هم راستا کردن برنامه ریزی با آینده نگری.

## اهداف برنامه ریزی

۱. پیشگیری از اتفاقات نامطلوب و کاهش بی اعتمادی .

۲. مصرف صحیح منابع.

۳. ترسیم مسیر رشد و توسعه، ساختن آینده.

۴. کاستن از فعالیت های اضافی و تکراری.

۵. مواجهه با نیاز های در حال تغییر و روز افزون.

۶. استاندارد سازی کنترل ها.

## اجزای فرایند برنامه ریزی

- در کجا هستیم؟
- به کجا می خواهیم برویم؟
- چه کاری باید انجام دهیم؟
- چگونه باید برویم؟
- چگونه می توانیم بدانیم که به هدف رسیده ایم؟

## Future

## Present

## Past



## ماهیت برنامه ریزی براساس چهار خصوصیت عمده زیر مشخص می شود:

➤ کمک به تعیین و دسترسی به اهداف

➤ اولویت و تقدم برنامه ریزی بر سایر فعالیت ها

➤ فراگیری برنامه ریزی

➤ کارایی برنامه ها

## انواع برنامه ریزی:

### ۱- غیررسمی:

### ۲- رسمی:

- مکتوب نیست
- اهداف به روشنی بیان نمی شود
- امری کلی است
- تداوم ندارد
- ارزشیابی منظم و مشخص ندارد
- کوتاه مدت
- مکتوب است
- اهداف معین
- دوره زمانی مشخص
- طرح های اجرائی مشخص
- ارزشیابی منظم
- بلند مدت

## اصول برنامه ریزی:

- باید افراد مسئول اجرای برنامه ها در تدوین آن مشارکت نمایند.
- باید مدیران آن را از وظایف اصلی خود قلمداد نماید.
- باید وسیله ای برای تسهیل در رسیدن به اهداف سازمانی قلمداد شود .
- باید با ” کجا هستیم “ شروع شود نه با ” کجا می خواهیم باشیم “.
- باید توافق و هماهنگی بین افراد در گیر در برنامه ریزی وجود داشته باشد.
- باید انعطاف پذیری لازم پیش بینی شود.
- باید مکتوب شده و بین مدیران توزیع شود.
- باید کاربردی باشد.
- باید به صورت دوره ای (سالانه) تجدید نظر شود.

### ویژگی های یک برنامه خوب

- اهداف روشن
- ساده و جامع
- قابل انعطاف
- وجود محدودیت زمانی
- تدوین مشارکتی
- هماهنگی اجزاء
- حفظ وحدت در طول زمان
- داشتن ارزشیابی

**یک برنامه باید بتواند هر کدام از این ۳ مرحله را به روشنی بیان کرده و به این سه سؤال پاسخ**

**دهد که:**

⇐ کجا هستیم و به کجا می رویم؟

⇐ چگونه به آنجا خواهیم رسید؟

⇐ چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

### **ضرورت برنامه ریزی**

(۱) تعداد قابل توجهی متغیرهای برون سازمانی وجود دارند که ارزش آنها ثابت باقی نمی ماند و در

عملکرد سازمان اثر می گذارند. این متغیرها عبارتند از: تغییر محیط بین المللی، خط مشی های عمومی

، روندهای اقتصادی ، تاکتیکهای رقابتی، تغییرات «تکنولوژی» و پویایی اجتماعی.

(۲) منابع طبیعی به تدریج کمیاب می شوند. لذا، مدیریت باید نسبت به استفاده مطلوب تر از این

منابع و تخصیص هر چه مناسب تر آنها تصمیم بگیرد.

از این روی، باید در توزیع منابع سازمانی و استفاده مطلوب و مناسب از آن تجدید نظر شود.

### **محاسن برنامه ریزی**

برنامه ریزی به مدیران اجازه می دهد که:

- ۱- وضع موجود مؤسسه یا سازمان را بشناسند.
- ۲- منابع انسانی و امکانات مادی جامعه را شناسایی و آنها را در جهت هدف های مؤسسه هماهنگ سازند.
- ۳- با هدف های کلی و جزئی مؤسسه آشنا شوند و آنها را مشخص نمایند.
- ۴- با روش ها و فنون پیش بینی آشنا شوند تا بتوانند آینده را درست پیش بینی کنند.
- ۵- بتوانند مؤسسه و فعالیت های آن را کنترل نمایند.
- ۶- بتوانند تصمیمات متخذه را به خوبی اجرا نمایند.

## ماهیت برنامه ریزی

گرچه برنامه ریزی مشخصاً یک فرایند تصمیم گیری است، اما هر نوع تصمیم گیری را نمی توان برنامه ریزی به حساب آورد؛ به همین دلیل مشخصات یک برنامه مربوط به یک تصمیم گیری خاص، چندان روشن نیست. می توان خصوصیت آن را به سه طریق بیان نمود:

- ۱- برنامه ریزی چیزی است که قبل از اجرای عملیات باید انجام شود و در حقیقت پیش بینی تصمیم گیری می باشد.
- بدین ترتیب فرایندی است که قبل از نیاز به اجرای عمل، نوع و چگونگی اجرای آن را مشخص می کند.
- ۲- برنامه ریزی هنگامی مورد نیاز است که وضعیت مورد نظر آینده، در رابطه با یک سیستم از تصمیمات یا یک مجموعه از تصمیماتی باشد که در ارتباط متقابل (مواجهه) با یکدیگر هستند.



پیچیدگی اصولی در برنامه ریزی بیشتر مربوط به روابط متقابل تصمیمات با یکدیگر است تا خود تصمیمات.

۳- برنامه ریزی فرایندی است که در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب آینده ، تنظیم می شود و بدون انجام کاری وقوع آن امکان پذیر نیست.

در برنامه ریزی، هم احتراز از اعمال ناصحیح و هم تقلیل تعداد اشتباهات برای بهره گیری بهتر از فرصت ها، باید مورد نظر باشد.

بدیهی است که اگر کسی اعتقاد داشته باشد که جریان طبیعی حوادث او را به آینده مطلوب می رساند ، نیازی به برنامه نخواهد داشت.

## انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می توان در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلند مدت دسته بندی نمود.

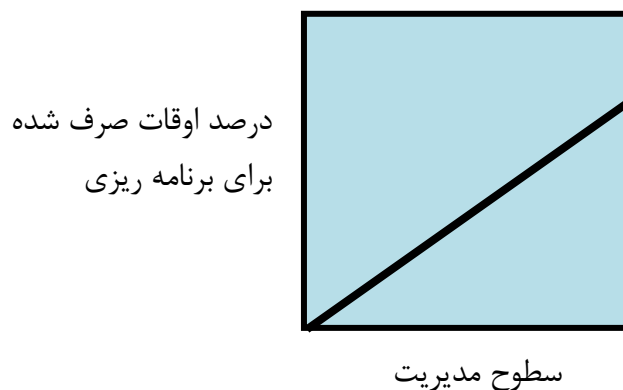
۱- برنامه دراز مدت یا دورنگر

۲- برنامه میان مدت

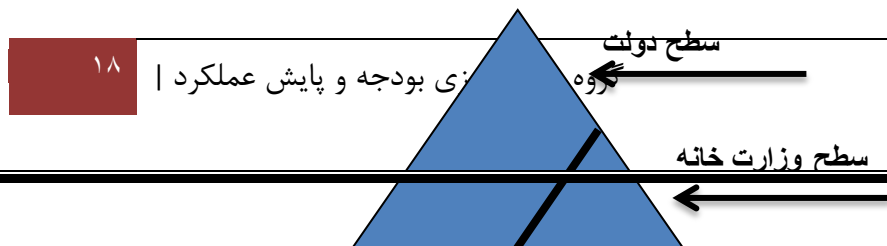
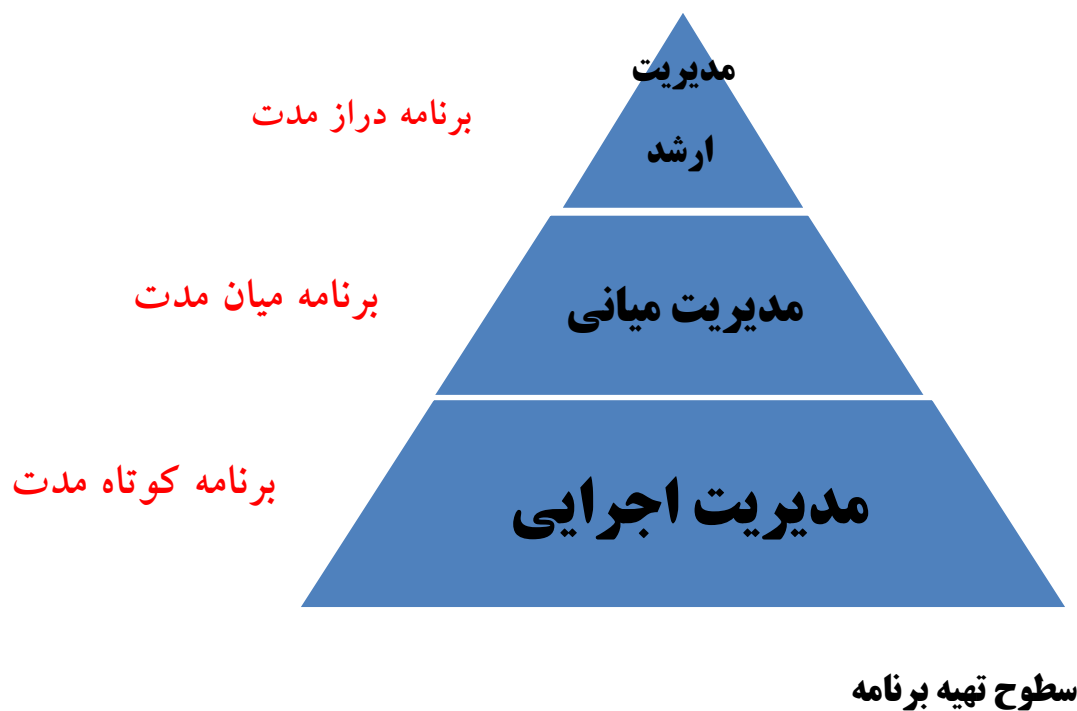
۳- برنامه کوتاه مدت

## فراگیری برنامه ریزی

برنامه ریزی وظیفه کلیه مدیران است و در همه سطوح مطرح است اگرچه مشخصه عمق و گستردگی برنامه ریزی در سطوح مختلف مدیریتی با توجه به ماهیت وظایف، مسئولیت ها و تصمیم گیری ها تغییر می کند .



### ارتباط بین سطوح مدیریتی و نوع برنامه ریزی



### خصوصیات تصمیمات مربوط به برنامه ریزی :

الف- تعداد آنها به اندازه ای زیاد است که نمی توان دربارهٔ همهٔ آنها یکجا اقدام کرد. بنابراین برنامه ریزی باید به مراحل تقسیم شود که یا توسط یک فرد به صورت متوالی انجام گیرد و یا توسط چند نفر، هم زمان یا به شکل ترکیبی از توالی و همزمانی. بدین ترتیب برنامه ریزی باید مرحله بندی، یا به عبارت دیگر به نوبه خود برنامه ریزی شود.

◀ ب- مجموعه تصمیمات لازم نمی تواند به مجموعه جدا از یکدیگر تبدیل شود، یعنی مسأله برنامه ریزی نمی تواند به مسائل فرعی مستقل از یکدیگر تقسیم گردد، بلکه مسائل فرعی باید با یکدیگر مرتبط باشند. بدین ترتیب در فرایند تصمیم گیری، باید تصمیمات اتخاذ شده قبلی در نظر گرفته شود و در رابطه با تصمیماتی که برای آینده می گیرند، تجدید نظر گردد.

◀ ج: این دو خصوصیت سیستماتیک در برنامه ریزی، مشخص می کند که برنامه ریزی نه یک عمل بلکه یک فرایند است، دوم اینکه، هم سیستمی که برای آن برنامه ریزی شده و هم محیط آن، در طول فرایند برنامه ریزی در حال تغییر است و هرگز نمی توان همه این تغییرات را در محاسبه گنجانند. با توجه به این واقعیت است که نیاز به تجدید نظر و حفظ پویایی یک برنامه به طور پیوسته احساس می گردد.

## بینش های برنامه ریزی

### ۱- راضی کردن یا قانع کردن

راضی کردن، اصطلاح مفیدی است که ابتدا توسط سایمون به کار رفت تا کوشش هایی را مشخص نماید که برای به دست آوردن سطح خاصی از رضایت، و نه لزوماً بیشتر از آن انجام می شود. راضی کردن، به مفهوم به

اندازه کافی خوب و نه به مفهوم تا حد امکان خوب به کار می رود. سطح مورد نظری که میزان رضایت را مشخص می نماید سطحی است که تصمیم گیرنده برای رسیدن به آن تلاش می کند.

برنامه ریزی براساس رضایت، با مراجعه به آن دسته هدف های اصلی و فرعی به وجود می آید که دستیابی به آنها هم مطلوب و هم عملی می باشد؛ و اعتبار آن نسبت به هدف های اصلی و فرعی معمولاً بستگی به توافق برنامه ریزان دارد.

برنامه ریز مبتنی بر این بینش، معمولاً به هدف های اصلی و فرعی خود دست می یابد. زیرا دنبال حداکثر ممکن نیست و تا جایی پیش می رود که عملی بودن و دسترسی به آن حفظ شود.

جدی ترین ضعف نگرش راضی کردن یا قانع کردن، این است که میزان درک و فهم نسبت به سیستمی که برای آن برنامه ریزی شده، یا خود برنامه ریزی به ندرت افزایش می یابد. برنامه ریز متکی به این بینش، به درک سیستم و دانش موجود اکتفا می کند و به ندرت درگیر تحقیق برای توسعه دانش یا درک بیشتر از سیستم مربوط می شود. به همین دلیل این نوع برنامه ریزی، کمتر از سایر انواع برنامه ریزی به وقت، پول و یا مهارت تکنیکی نیاز دارد و این از محسنات آن به شمار می رود.

## ۲- بهینه سازی

دومین بینش در برنامه ریزی برای رسیدن به وضعی است که نه تنها به اندازه کافی خوب بلکه تا حد ممکن خوب می باشد. برنامه ریزی مبتنی بر بهینه سازی، تنها با توسعه و کاربرد مدل های ریاضی برای سیستم های مورد نظر، امکان پذیر می گردد.

برنامه ریزی مبتنی بر بینش بهینه سازی، می کوشد تا هدف های فرعی موسسه را برحسب مقادیر کمی، فرموله کند سپس آنها را ترکیب نماید و در معیارها واحدی از اندازه گیری قرار دهد. او می کوشد که هدفهای کیفی را نیز برحسب مقادیر کمی بیان کند، هر چند ممکن است در انجام این کار به طور کامل موفق نشود.

به طور خلاصه تکنیک های بهینه سازی، بیشتر برای برنامه ریزی تاکتیکی مفید است تا برنامه ریزی استراتژیک و فقط در بعضی از کاربردهای استراتژیک می تواند به کار رود. گرچه تهیه یک برنامه استراتژیک جامع و بهینه، به طور کامل و خاص، خارج از توانایی ما است؛ اما در برنامه ریزی می توان اجزای یک برنامه را به صورت بهینه حساب کرد و بعد آن را با برنامه هایی که از تکنیکهای دیگر غیر از بهینه سازی بهره می گیرد، ترکیب نمود.

به عبارت دیگر نوعی برنامه ریزی که هر جا که ممکن است مدلهای کمی برای بهینه سازی در آن به کار رود و هر جا که مقدور نباشد، تکنیک های مبتنی بر قانع کردن مورد استفاده قرار گیرد، نتایج بهتری را به دست می دهد و اگر هر یک از آنها به تنهایی به کار روند، نتایج، چندان مطلوب نخواهند بود.

### ۳- سازگاری (توافق)

این نوع برنامه ریزی، گاهی "برنامه ریزی نوآوری" نامیده می شود. اما برنامه ریزی چندان رایجی نیست، زیرا نه یک مفهوم جامع و روشن برای درک آن وجود دارد و نه یک روش سیستماتیک برای اجرای آن. بدین ترتیب، این گرایش بیشتر یک چیز ذهنی است تا یک امر واقعی.

این برنامه دارای سه محور به شرح زیر است:

۱- اعتقاد به این نوع برنامه ریزی بر این اساس است که ارزش برنامه ریزی به برنامه هایی نیست که ارائه می دهد، بلکه به فرایند آنها وابسته است. از این رو مشارکت مدیران و همکاری آنها از نوع کالاهایی که تهیه می کنند ارزش بیشتری دارد. بنابراین برنامه ریزی نمی تواند توسط سازمان به صورت مستقل از مدیریت انجام شود، بلکه بایستی توسط مدیران صورت پذیرد.

۲- نیازهای برنامه ریزی، تا حدودی از عدم مدیریت و کنترل های موثر سرچشمه می گیرد و برنامه ریزی برای حذف یا احتراز از این گونه اشتباهات توسط افراد می باشد. هدف اصلی برنامه ریزی، باید طراحی سازمان و سیستمی از مدیریت باشد که نیاز آینده برای برنامه ریزی بر پایه اطلاعات گذشته را به حداقل برساند، یعنی سعی شود برنامه ریزی در جهت برطرف کردن اشکالاتی باشد که در تصمیم گیری گذشته بوده است و یا اصولاً در جهت از بین بردن زمینه این اشکالات باشد.

۳- دانش ما در مورد آینده، به سه طبقه تقسیم می شود که عبارت است از، قطعی و غیر قطعی و نامعلوم؛ و هر کدام از آنها نیز نیاز به یک نوع برنامه ریزی دارند که به ترتیب عبارتند از برنامه ریزی متعهدانه، مقتضیانه، مسؤولانه.

## انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی از جنبه ماهیت:

➤ برنامه ریزی فیزیکی،

- برنامه ریزی سازمانی،
- برنامه ریزی فرایند،
- برنامه ریزی مالی،
- برنامه ریزی وظیفه‌ای
- و برنامه ریزی عمومی

## مراحل عمده برنامه ریزی

کونتز، ادانل و وایهریخ در کتاب مدیریت ، مراحل برنامه‌ریزی را به صورت زیر آورده‌است:

۱- آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)

۲- تعیین اهداف کوتاه مدت

۳- تعیین مفروضات

۴- تعیین گزینه‌های مختلف

۵- ارزیابی گزینه‌های مختلف

۶- انتخاب یک راه

۷- فرموله کردن برنامه‌های فرعی

۸- کمی کردن برنامه‌ها به وسیله بودجه‌بندی



بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

## برنامه‌ریزی موثر

توجه به موارد ذیل موجب موثر بودن برنامه‌ریزی می‌گردد:

- ۱- برنامه‌ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمات امروزی ما را بکند.
- ۲- همه افراد درگیر، درک صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند.
- ۳- وجود همفکری و همکاری در امور برنامه‌ریزی.
- ۴- ایجاد شرایط مناسب برای برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان.
- ۵- شروع برنامه‌ریزی از سطوح بالای سازمان و سازمان یافته باشد.

## محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است:

- ۱- تحقیق اهداف سازمان.

- ۲- برنامه‌ریزی ، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می‌کند.
- ۳- برنامه‌ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند.
- ۴- برنامه‌ریزی عامل تطبیق رشد سریع فن‌آوری محیط با سازمان.
- ۵- برنامه‌ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می‌شود.
- ۶- برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ابزاری برای کنترل فعالیتها محسوب می‌شود.
- ۷- برنامه‌ریزی به تقویت روحیه کار گروهی کمک می‌کند و به افزایش کارایی سازمان می‌انجامد.

## محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیتها و معایب)

با وجود محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد ، محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از :

- ۱- برنامه‌ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است .
- ۲- سازمانهای کوچک نمی‌توانند به علت عدم توان مالی و فرصت کافی به نحو مطلوب برنامه‌ریزی کنند.
- ۳- برنامه‌ریزی ، مستلزم ایجاد محدودیت‌هایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان ، کند و مشکل می‌سازد.
- ۴- برنامه‌ریزی ، بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر بر اساس اطلاعات قطعی انجام می‌گیرد (پس باید قبل از برنامه‌ریزی به دنبال شناخت وضعیت موجود سازمان باشیم).

## دامهای مهم برنامه‌ریزی موفق :

در برنامه‌ریزی موفق ، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و

منجر به شکست برنامه‌هایش می‌شود عمده ترین این دامها عبارتند از :

- ۱- تفویض کردن وظیفه برنامه‌ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه‌ای که مدیریت عالی درگیر نباشد)
- ۲- درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه‌ریزی
- ۳- کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)
- ۴- کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه‌ریزی
- ۵- عدم استفاده از برنامه‌ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران
- ۶- کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه‌ریزی
- ۷- مجزا پنداشتن فراگرد برنامه‌ریزی از سایر جنبه‌های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و ...)
- ۸- استفاده از طرحها و برنامه‌های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می‌شود
- ۹- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه‌های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی
- ۱۰- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم‌ها بر مبنای احساسات و بینش خود.

## سطوح برنامه ریزی

سه سطح برنامه ریزی:

❖ کلان،

❖ بخش و

❖ منطقه ای

**الف: برنامه ریزی کلان (ماکرو):** عبارتست از فرایند مطالعه و پیش بینی و تخصیص عوامل اساسی اقتصاد ملی کشور، به عبارت دیگر کوششهایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، نظیر تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات اشتغال و غیره و تعیین سهم بخشهای مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و غیره در جهت نیل به هدفهای تعیین شده اجتماع صورت می گیرد. برنامه ریزی کلان تامین می شود.

**ب: برنامه ریزی بخش (میکرو):** عبارتست از فرایند تصمیم گیری و پیش بینی فعالیتهای هماهنگ شده یک بخش اقتصادی یا اجتماعی و یا زیر بنایی در قالب استراتژی توسعه ملی و هدفهای پیش بینی شده به عبارت دیگر فرایند تنظیم روند تغییرات حال و آینده یک بخش معین اقتصادی و اجتماعی در چارچوب هدفهای ملی است. برای مثال بخش صنعت، بخش کشاورزی و ...

**ج- برنامه ریزی منطقه ای:** فرایندی است در جهت تنظیم و هماهنگ سازی برنامه های مختلف اقتصادی و اجتماعی با نیازها و امکانات محلی، به عبارت دیگر برنامه ریزی منطقه ای فرآیندی است در جهت مشارکت مردم و مناطق در برنامه ریزی و فراهم کردن موجبات برنامه ریزی از پائین به بالا در جهت انطباق برنامه های کلان با ویژگیهای ناحیه ای.

## مراحل تهیه برنامه

برای تهیه و تدوین برنامه سه مرحله باید طی شود.

(نخست) در بالاترین رده سازمانی، هدف های کمی و کیفی تعیین شوند.

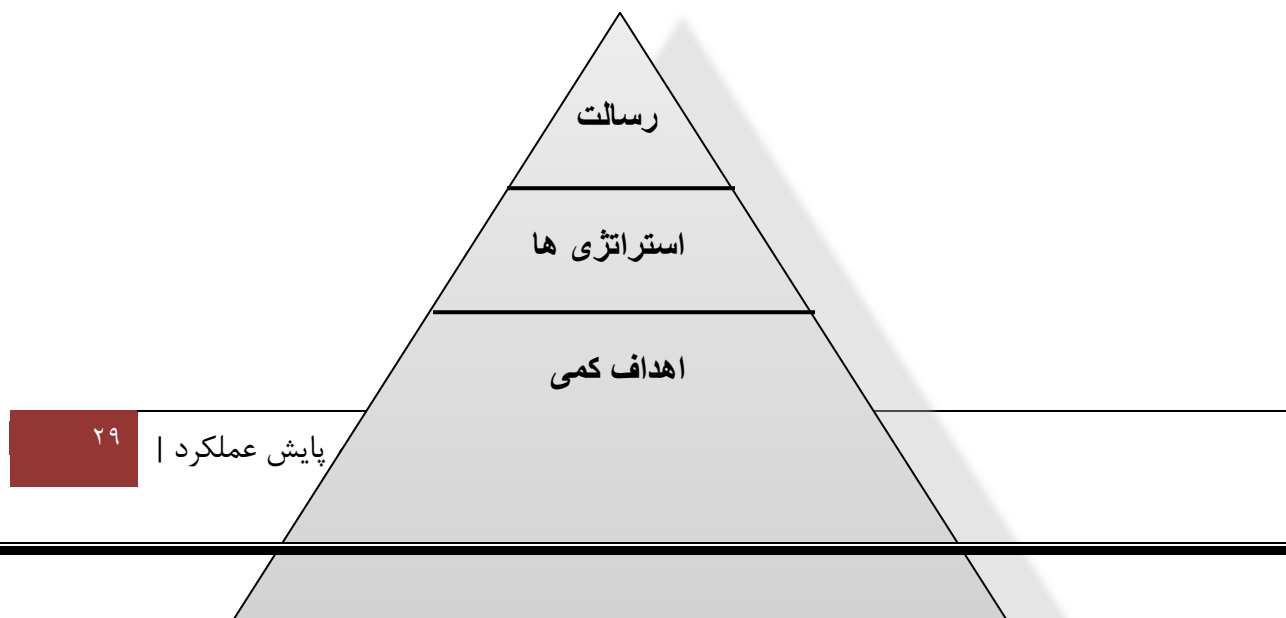
(دوم) در سطح مدیریت میانی در چارچوب هدفها و استراتژی های سازمان، برنامه های عملیاتی تهیه شود.

(سوم) در پایین ترین سطح مدیریت، برنامه های اجرایی در چارچوب برنامه واحدها تهیه و تدوین می شود.

به عبارت دیگر، در فرایند برنامه ریزی، همه سطوح مدیریت سازمان باید درگیر شوند فرایند برنامه ریزی، فرایندی رفت و برگشت اطلاعات است که دامنه تصمیم گیری و مشارکت کلیه رده های مختلف سازمانی را نشان می دهد.

بدیهی است هماهنگی فعالیتهای سطوح مختلف برنامه ریزی در سطح کلان انجام می شود.

## سلسله مراتب برنامه ها:



---

## سیاستها

---

### رویه ها و مقررات

---

### برنامه های عملیاتی : عمده یا جزئی و حمایت کننده

---

### بودجه: برنامه های عددی شده یا ریالی

---

## ❖ رسالت:

رسالت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده که متاثر از خواست اجتماعی است به عنوان مثال مقصد دانشگاهها پرورش نیروی انسانی است.

ماموریت‌های یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است:

- ۱) شرح ماموریت باید مفهوم و روشن باشد.
- ۲) ماموریتها باید روحیه تعهد و ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند.
- ۳) در ماموریتها باید هم افزایی یا هم نیرو زایی باشد یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.
- ۴) در تنظیم ماموریتها از خلاقیت و نوع‌آوری کارکنان بویژه دریافتن راه حلها استفاده شود.
- ۵) اهداف دوربرد باید منشاء ضوابط و اصول کلی سازمان باشد.

## ❖ راهبردها(استراتژیها)

راهبرد، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. در واقع راهبردهای یک سازمان عامل عمده‌ای جهت نیل به اهداف سازمان در شرایط عدم اطمینان و رقابت محیطی است. تعاریف زیر عمومی‌ترین کاربردهای این واژه را بیان می‌کند.

الف) طرحهای مربوط به هدفهای یک سازمان و تغییرات آن، منابع به کار گرفته شده برای رسیدن به این هدفها و خط مشی‌ها مربوط به تامین، استفاده یا عدم استفاده از این منابع.

ب) تعیین هدفهای بلند مدت یک سازمان، مشخص کردن دوره‌های عملیات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها.

پس استراتژی عبارت است از ارائه تصویری از آنچه موسسه می‌خواهد با استفاده از نظام هدفها و خط مشی‌های عمده به آن برسد. به این ترتیب در استراتژیها دقیقاً مشخص نمی‌شود که موسسه چگونه می‌خواهد به هدفهایش دست یابد. زیرا چگونگی دستیابی به این هدفها در طرحهای متعدد کلی و جزئی و پشتیبانی در نظر گرفته می‌شود.

## ❖ اهداف

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای خود دارد تا بتواند آن را مبنای همه برنامه‌ریزی‌های خود قرار دهد و میزان کارایی تصمیمات اتخاذ شده را براساس آن اندازه‌گیری کند. انجام برنامه بدون رعایت اهداف

سازمانی موجب پراکنده کاری می‌شود. بنابراین هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار، شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری در یک محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین. عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از:

الف) نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری باشد.

ب) چگونگی انجام کار مشخص باشد.

ج) محدوده زمانی که کار باید در آن صورت بگیرد.

د) حداکثر هزینه بر حسب واحد پول یا کار و یا هر دو.

### ❖ خط‌مشی‌ها (سیاستها)

خط‌مشی معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخص یا سازمانی به کار می‌رود. خط‌مشی‌ها برنامه‌هایی هستند که تصمیمات کلی را در بر می‌گیرند و به عنوان راهبر یا راهنما یا چارچوب تفکر و یا اندیشه در تصمیم‌گیری بکار می‌روند. سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است. خط‌مشی، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

خط‌مشی باید از ویژگیهای ذیل برخوردار باشد:

صراحت و وضوح - قابلیت اجرا - انعطاف‌پذیری - جامعیت - هماهنگی - مستدل بودن - متمایز بودن از قوانین - مدون و مکتوب بودن.



## ❖ رویه‌ها و مقررات

رویه‌ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند. رویه‌ها، یک برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیت‌های آتی هستند، در واقع رویه‌ها فقط تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمانند و ممکن است هر سطح از سازمان رویه‌ای خاص خود را داشته باشد. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

مقررات و آیین نامه‌ها لزوم اقدام یا عدم اقدام مشخص را به صورت لازم الاجرا تعیین می‌کنند و هیچگونه اعمال نظر مشخص را اجازه نمی‌دهند. مقررات ساده‌ترین نوع برنامه‌ها می‌باشند. از لحاظ تفاوت، مقررات و خط مشی‌ها با هم فرق دارند مقررات بدون ترتیب زمانی معین انجام عملیات را راهنمایی می‌کنند در حالیکه، خط مشی‌ها یا روشهای انجام کار ممکن است عامل زمان را در توالی انجام کار دخالت دهند. در حقیقت خط مشی‌ها به مدیران حق انتخاب می‌دهند ولی مقررات باید بطور دقیق اجرا شوند و به این ترتیب از آزادی عمل مدیر می‌کاهد.

## ❖ برنامه‌ها (طرحها)

برنامه‌ها مجموعه‌هایی هستند از هدفها، خط مشی‌ها، روشها، و... برای اجرای یک کنش شناخته و معلوم. برنامه‌ها به گونه معمول با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می‌شوند. گاهی اجرای یک برنامه مستلزم اجرای چند طرح کمکی دیگر است. علاوه بر این تمام برنامه‌ها باید بصورتی هماهنگ و زمانبندی شده و بر اساس اولویت و توالی منطقی به مورد اجرا گذاشته شوند. زیرا هر گونه شکست در اجرای هر یک از طرحهای کمکی علاوه بر اینکه هزینه‌های زائدی به بار می‌آورد، سبب به تعویق افتادن اجرای طرح اصلی خواهد شد.

## ❖ بودجه‌ها

بودجه‌ها برنامه‌هایی هستند که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کنند. به عبارت دیگر بودجه صورت مالی نتایج مورد انتظار در غالب اعداد و ارقام است؛ بودجه به عنوان تدابیری برای کنترل نیز به شمار می‌رود؛ بودجه یک وسیله زیربنایی برای برنامه‌ریزی در بسیاری از موسسات است.

بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات سازمان می‌باشد. بودجه انواع متعددی دارد؛ برخی از بودجه‌های بر اساس میزان بازدهی سازمانی تغییر می‌کند که به آنها بودجه متغیر یا قابل انعطاف‌پذیری می‌گویند.

سازمان های دولتی اغلب از بودجه‌های برنامه‌ای برای رسیدن به هدفها و برآورد هزینه هر برنامه مشخص شده استفاده می‌کنند.

نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه‌ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر که در این روش از بودجه‌بندی فرض می‌شود که برنامه‌ها از مبنای صفر شروع می‌شوند.

## برنامه ریزی استراتژیک

### تعریف استراتژی: ( Strategy )

استراتژی مفهومی نظامی دارد و "نقشه یا طرحی برای عمل" ترجمه شده است. بنا به تعریف استراتژی برنامه، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاهها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد و به معنی راهبرد می باشد.

## تعریف برنامه ریزی استراتژیک: (Strategic Planning)

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف تعریف و تدوین استراتژی مطرح است.

### برنامه ریزی استراتژیک :

- ◀ ابزار مدیریتی است.
- ◀ به سازماندهی منابع کمک میکند.
- ◀ انرژی سازمان را در مسیر اهداف قرار می دهد.
- ◀ سازمان را در مقابل تغییرات محیط آماده می کند.

### دلایل بکارگیری برنامه ریزی استراتژیک:

- ۱- برنامه ریزی استراتژیک برای محیط های پیچیده و متغییر طراحی شده است.
- ۲- برنامه ریزی استراتژیک برای کسب نتیجه است و بخشی از مدیریت نتیجه گرا را تشکیل می دهد.
- ۳- یک ابزار اساسی برای اعمال مدیریت است.
- ۴- برنامه ریزی استراتژیک خود را تطبیق می دهد.
- ۵- برای پشتیبانی مشتریان لازم است.

## اجزای تشکیل دهنده و یا عوامل اجرا کننده فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

### ۱- کمیته راهبری:

متشکل از مدیران سطوح عالی سازمان می باشد و تدوین و بازنگری چشم انداز مطلوب سازمان (vision)، مأموریت سازمان، ارزش ها، اهداف کلان و تصویب برنامه ها بر عهده این کمیته می باشد.

### ۲- کمیته برنامه ریزی استراتژیک:

شامل تیم اجرائی است که مجموع دانش آنها درباره محصولات، خدمات، فرآیندها و سیستم های کاری می تواند در تعیین یا بازنگری چشم انداز و در تعیین اهداف و پیشرفت کار و نتایج، موثر واقع شود شامل مدیران سازمان می باشد که هر کدام در جایگاه خود به پیاده سازی برنامه ها می پردازند. در این کمیته مدیر برنامه ریزی، مدیر مالی، مدیر فنی، مدیر کیفیت و کنترل کالا، مدیر منابع انسانی، مدیر IT و بقیه مدیران میانی سازمان حضور دارند.

### ۳- مدیریت برنامه ریزی استراتژیک:

این کمیته جهت مدیریت کل فرآیند تشکیل می گردد و مواردی مانند پشتیبانی لازم در جهت نیل به اهداف، هماهنگی در جهت پیاده سازی برنامه ها، تهیه جداول زمانی و ابزارهای لازم برای به حرکت در آوردن موتور سازمان بر عهده این افراد می باشد.

## مراحل اجرائی برنامه ریزی استراتژیک

### ۱- تدوین چشم انداز:

چشم انداز سازمان باید خلاصه، بیاد ماندنی، مطلوب و ایده آل مناسب را به تصویر بکشد و همه سطوح را در نظر بگیرد.

### ۲- تدوین ماموریت:

- دلیل وجودی سازمان

- جایگاه مشتریان ( ارباب رجوع) و ذینفعان

- نیازها یا مشکلات بارز فعلی

- بازبینی ماموریت فعلی سازمان

### ۳- ارزش ها و اصول رفتاری:

ارزش ها ملاک تصمیم گیری مشترک در کلیه شغلها و موقعیت هاست و باورهای مشترک کارکنان هر سازمان است.

### ۴- ارزیابی محیط درونی و بیرونی:

ارزیابی محیط درونی نقاط ضعف و قوت سازمان را مشخص می سازد و ارزیابی محیط بیرونی فرصت ها و تهدیدها را تعیین می کند.

#### **۵- استراتژی های سازمان و موضوعات استراتژیک (استراتژی های اصلی):**

قسمتی از ماموریت وجودی سازمان را به صورت خواسته های بلند مدت بیان می کند و حالت کلی، چند جانبه و وسیع دارد و در درون خود یک ایده و روش را معین می کند.

#### **۶- اهداف کلان (بلند مدت):**

- تعیین هدف، یک تلاش جمعی و تیمی است.
- داشتن دید سیستمی و یکپارچه ضروری است.
- برای اهداف پیشنهادی، علت ها و معلول ها مشخص شود.

#### **۷- سنجش و ارزیابی عملکرد:**

هدف از سنجش و ارزیابی عملکرد، اندازه گیری دقیق آن میزان اطلاعاتی است که در صورت استفاده درست، موفقیت سازمان در استراتژی ها و اهداف را تضمین می کند.

#### **۸- تحلیل فاصله:**

ابزاری برای بکارگیری مقایسه سیستماتیک بین وضع موجود و وضع مطلوب است.

#### ۹- اهداف خرد (اهداف سالیانه):

هدف های سالیانه آرمانهای بلند مدت را به بودجه های سالانه تبدیل می کند. این اهداف مبنای مشخصی برای نظارت و کنترل بر عملکرد سازمان ارایه می دهد.

اهداف خرد (سالیانه) دارای ویژگی های زیر می باشد:

- خاص و قابل صراحت

- قابل اندازه گیری

- قابل دستیابی

- نتیجه گرا

- کوتاه مدت

#### ۱۰- استراتژی های عملیاتی (وظیفه ای):

استراتژی وظیفه ای فکر یا ایده استراتژی اصلی را به فعالیت های طراحی شده برای دستیابی به اهداف سالیانه مشخص می کند.

تفاوت استراتژی وظیفه ای و اصلی:

الف) افق زمانی



ب) مشخص بودن

ج) مشارکت کنندگان

### ۱۱- خط مشی:

خط مشی ها چارچوب هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم گیری و اقدام مدیران و زیردستان آنها در اجرای استراتژی سازمان است. خط مشی ها که غالبا "دستور عمل های عملیاتی" نیز نامیده می شوند، جهت استاندارد کردن بسیاری از تصمیمات تکراری و کنترل سلیقه و اعمال نظر مدیران و زیردستان در اجرای استراتژی های عملیاتی می تواند مفید باشند. در حقیقت خط مشی ها باید از استراتژی های وظیفه ای نشأت گرفته و قصد آنها کمک به اجرای استراتژی باشد.

### ۱۲- برنامه های اجرایی:

پاسخ به اینکه چه کارهایی باید انجام شود.

### ۱۳- ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک:

در نهایت با ارزیابی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می توان پی به موقعیت سازمان برد.

### ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک

◀ به تاثیر عوامل خارجی توجه می کند.

- ◀ آینده نگر است.
- ◀ نوعی برنامه بلند مدت است.
- ◀ مدیریت عالی مسئول آن می باشد.
- ◀ زمینه‌ی اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می کند.
- ◀ موجب هدایت تمامی سازمان می شود.
- ◀ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است.
- ◀ بدون برنامه ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی باشد.

## مراحل برنامه ریزی استراتژیک (مدل پیشنهادی)

### گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

اطلاع رسانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک:

- تشریح برنامه ریزی استراتژیک در جلسات عمومی و دعوت از کارشناسان برای همکاری در این خصوص.
- انتشار مطالب پیرامون برنامه ریزی استراتژیک و گزارش جلسات تدوین برنامه ، در هفته نامه و ماهنامه و ویژه نامه ها .
- تهیه بروشور و پمفلت به زبان ساده در خصوص برنامه ریزی استراتژیک جهت استفاده همه کارکنان .
- نصب بیانیه رسالت سازمان در یک نقطه مناسب که در مقابل دید همگان قرار گیرد .
- انتشار میزان پیشرفت کار برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و اطلاع رسانی به کارکنان.

#### **تعداد اعضای تیم برنامه ریزی سازمان:**

مناسب ترین تعداد برای هسته اصلی طراحی برنامه ریزی استراتژیک محدود بوده و معمولاً ۵ تا ۷ نفر است. سایر افراد از طریق حضور در کمیته های فرعی در این فرآیند مشارکت می نمایند.

#### **افق زمانی برنامه ریزی استراتژیک:**

هر چقدر محیط داخلی و خارجی سازمان از ثبات نسبی برخوردار باشند، افق برنامه را می توان طولانی مدت تر لحاظ نمود. ولی در محیط های بی ثبات و یا کم ثبات این افق برنامه استراتژیک معمولاً کوتاه مدت تر است. با توجه شرایط کشورمان و محیط پیرامون سازمانها، به نظر می رسد که مناسب ترین افق برای برنامه ریزی استراتژیک سازمان، ۳ تا ۵ سال باشد.

## گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان

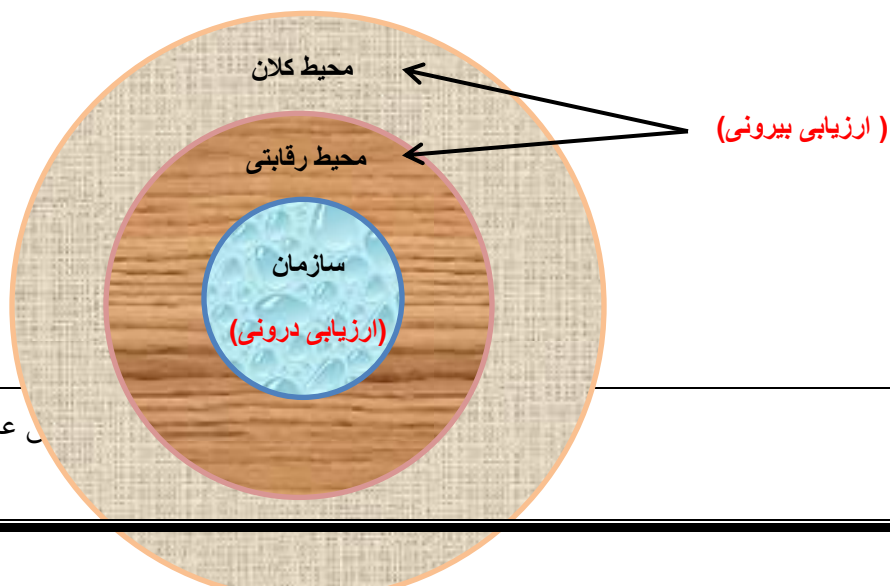
### تحلیل محیط درون و بیرون سازمان (شناخت):

مهم نیست چقدر باهوش تر هستید و یا چه موفقیت های ی در گذشته کسب کرده اید . با شناخت غلط نمی توانید استراتژی های ی توانمند و برنامه های ی اثربخش ، ایجاد کنید.

### محیط

سازمان ها به عنوان یکی از اجزاء سیستمهای اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و در عین حال خود دارای اجزاء و یا سیستمهای فرعی بوده ( محیط داخلی) و این سیستمها با یکدیگر در تعامل می باشند.

### تحلیل وضعیت موجود



### روش های تحلیل وضعیت موجود

SWOT ⇐

⇐ تحلیل شکاف

⇐ ماتریس محصولات / بازار

⇐ تحلیل سهام

⇐ مفهوم چرخه عمر

### ارزیابی محیط خارجی سازمان

الف: شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان

ب: پیش بینی چگونگی تغییرات محیط خارجی سازمان در آینده

ارزیابی بیرونی حداقل باید شامل موارد زیر باشد:

- **سیاستهای دولت** : برای مثال ، تعدیل نیروی انسانی ، کاهش بودجه دانشگاهها ، گرایش به خصوصی سازی و ...
- **روند اقتصادی** : برای مثال ، تغییر درآمدها ، تورم و ...
- **تغییرات جمعیتی و فرهنگی** : برای مثال ، تغییر در ساختار سنی ، شیوه زندگی و ...
- **تغییر در وضعیت سلامت جامعه و نیازها** : برای مثال ، تغییر در شیوع و بروز بیماریها ، افزایش تقاضا برای خدمات خاص ، ارزیابی نیازها و انتظارات جامعه و میزان پاسخگویی به آنها و ...
- **تغییر در نحوه ارائه خدمات** : برای مثال ، ارجحیت مراقبتهای سرپایی به بستری ، گرایش به فناوری های جدید برای ارائه خدمات و ...
- **منابع تامین اعتبار** : برای مثال ، دولت ، سازمانهای ملی و بین المللی ، خودگردانی ، تاثیر منابع بر کیفیت مراقبتها و سلامت جامعه و ...

### **انجام ارزیابی درونی**

الف: شناسایی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

ب: شناسایی چگونگی عملکرد فعلی سازمان

ج : شناسایی نقاط ضعف و قوت

**ارزیابی درونی باید شامل موارد زیر باشد:**

- **مدیریت/ رهبری سازمان:** برای مثال شیوه رهبری و فلسفه غالب آن،
- **ساختار سازمانی:** برای مثال آیا ساختار سازمانی اجرای فعالیتهایی را که پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریها است، تسهیل می کند؟
- **برنامه ریزی:** برای مثال، آیا برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت وجود دارند؟ آیا برنامه ها اجرا می شوند؟
- **هماهنگی و همکاری:** برای مثال، واحدهای مختلف تا چه حدودی با هم هماهنگ می باشند؟
- **تامین و توسعه نیروی انسانی:** برای مثال، آیا افرادی که برای پستهای مختلف استخدام می شوند مهارت و نگرش مناسب دارند؟
- **آموزش و توانمند سازی:** برای مثال در کدام زمینه ها کارکنان به آموزش نیاز دارند؟
- **نظام اطلاعاتی:** برای مثال آیا نظام اطلاعاتی موثر و کارآمد وجود دارد؟
- **تسهیلات و تجهیزات:** برای مثال آیا فضا و تجهیزات مناسب وجود دارد؟ آیا از فضاها و تجهیزات استفاده بهینه می شود؟
- **تخصیص و هزینه منابع:** برای مثال آیا نحوه تخصیص منابع مناسب می باشد؟
- **مشتری گرایی:** برای مثال آیا مشتری های کلیدی داخلی و خارجی سازمان شناسایی شده اند؟
- **سنجش:** برای مثال آیا برای سنجش، تحلیل و استفاده از نتایج، ساز و کارهایی وجود دارد؟
- **نتایج:** برای مثال آیا اهداف برنامه ها تحقق یافته اند؟ آیا نسبت به سال های گذشته بهبود حاصل شده است؟

### شناسایی گروههای هدف سازمان و ذینفعان:

"ذینفع"، افراد و گروه‌هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می‌شود.

## گام سوم: تبیین رسالت، دورنما و ارزش‌های سازمانی

### رسالت

رسالت در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه به عهده دارد.

در تدوین رسالت باید بتوان به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

(۱) چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می‌سازد؟)

(۲) چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)

(۳) کجا؟ (حیطه رقابت سازمان کجاست؟ (چه در ورودیها و چه در خروجیها))

(۴) چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)

(۵) چگونه؟ (ویژگیهای منحصر به فرد و مزیت‌های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)

### دورنما



دورنما در واقع چشم اندازی است به آینده که مدیریت سازمان آن را نهایی برای سازمان می داند بطور کلی دورنما بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید.

! دورنما زائیده ذهن و خلاقیت مدیران است.

تصویر زنده ای از آینده سازمان را ارائه می دهد.

به تصویر کشیدن تحقق آرمان ، رویاها و اهداف را دورنما می گویند.

کجا می خواهیم برویم ؟ یا می خواهیم چگونه سازمانی باشیم ؟

مثال: ما می‌خواهیم بهترین باشیم / ما مصمم هستیم الگو باشیم.

### عوامل موثر در تدوین دورنمای سازمان

- تاریخچه سازمان
- ظرفیت داخلی
- محیط

## ویژگی دورنما:

- خلاصه
- قابل درک، ساده و روشن
- الهام بخش و چالشی، آرمانی و ترغیب کننده برای مشتریان
- قابل باور
- در راستای رسالت
- نقطه تفاهم مشتریان
- قابل انعطاف
- توصیف کننده خدمات آینده

## ارزش ها

باورها ، عادات ، فلسفه و ارزش های یک سازمان را اصول راهنما یا نظام ارزشی آن سازمان می نامند .  
با بیان روشن ارزشهای سازمان مدیران و کارکنان می دانند که در چهارچوب کدام محدوده ها باید برای تحقق رسالت سازمان خود تلاش کنند .

## یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد :

۱. شفاف و قابل فهم باشد.(برای همه یکسان)

۲. در سازمان قابل رویت باشد.

۳. شرط بقا و رشد سازمان باشد.

۴. با اهداف سازمانی مرتبط باشد.

۵. ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.

## گام چهارم : شناسای ی مشکلات استراتژیک

### دو گروه کلی موضوعات استراتژیک:

#### ۱. مشکل

بالا بودن ناراضیاتی مراجعین به بخش اورژانس بیمارستان ها، پایین بودن شاخص ضریب اشغال تخت بیمارستان ها و حضور ناکافی هیات علمی در بیمارستان

#### ۲. موضوعات توسعه

راه اندازی بیمارستان های مجازی، استفاده از روش اراه دور و طراحی نظام مدیریت اطلاعات بیمارستانی .

مسائل استراتژیک را میتوان بطور عملی از طریق روش های زیر تحلیل نمود:

برای تحلیل موضوعاتی که یک مشکل محسوب می شود : نمودار استخوان ماهی

برای یافتن موضوعات توسعه ای : استفاده از روش بارش افکار

## گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان

هدف گذاری و بیان اهداف رکن مهم در هر برنامه ای است.

تقسیم بندی اهداف در برنامه ها معمولا در قالب اهداف کلی (Goals) و اهداف اختصاصی (Objectives) صورت می گیرد.

### اهداف کلی (Goals)

- ↔ جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.
- ↔ توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- ↔ خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- ↔ فعالیت ها و اجزاء مختلف برنامه را سازمان می دهند.

### اهداف اختصاصی (Objectives)

- ↔ بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- ↔ زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل می دهند .
- ↔ به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- ↔ مبنایی برای ارزشیابی ارائه می دهند.

↩ نتایج برنامه را مشخص می کنند.

## ویژگی های اهداف اختصاصی: SMART

۱. بطور واضح و عینی بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق افتد. Specific

۲. قابل اندازه گیری باشد. Measurable

۳. قابل دستیابی باشد. Achievable

۴. واقع گرایانه باشد. Realistic

۵. محدود به زمان باشد. Time Bound

## گام ششم : تدوین استراتژی های سازمان

### استراتژی چیست؟

استراتژی نقشه ای است برای حرکت به عمل.

استراتژی یعنی راه رسیدن به هدف.

## کارکرد استراتژی

کارکرد استراتژی ایجاد مزیت رقابتی است.

استراتژی حاصل محدودیت منابع و محیط رقابتی است.

استراتژی عبارت است از تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان ها بر آنها

صرف منابع سازمان بر غیر از فرصت های اصلی نتیجه اش شکست در مقابل سازمانی است که منابع خود را در فرصت های اصلی صرف کرده باشد.

## معیارهای انتخاب استراتژی های مطلوب

↩ مشتری نگر بوده و حقوق گروه هدف را تعقیب نماید.

↩ از هزینه اثر بخشی مطلوبی برخوردار بوده و منافع ناشی از اجرای آن، بیش از هزینه صرف شده باشد.

↩ بهترین پاسخ ممکن برای رفع موانع موجود سازمان باشد.

↩ واقع بینانه باشد.

## فرایند تدوین استراتژی

ارزیابی سازمان برای تعیین اینکه آیا کارهای درست را انجام می دهد یا خیر و مشخص نمودن شیوه ای که می تواند این کارها را به شیوه ای اثربخش تر انجام دهد.

### مدلهای مختلف انتخاب استراتژی:

- مدل توز
- مدل بی سی جی
- مدل جی ای
- مدل پورتر
- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

### گام هفتم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

#### انواع شاخصهای سنجش و پایش عملکرد:

- شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی ، مواد و لوازم مورد نیاز. این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا می شود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار می رود.
- شاخص ستانده یا خروجی: مقدار عرضه خدمات را می سنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایج ترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است.

شاخص ستانده به تنهایی نمی تواند به مدیر بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد.

### **انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد:**

**شاخص نتیجه:** پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را می سنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شدهای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماریهای قابل کنترلی که به وسیله واکسن بروزشان کاسته شده است.

**شاخص کارایی:** منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره وری را نشان می دهد.

**شاخص کیفیت:** این شاخص اثربخشی فعالیت هایی که در جهت تامین هدف صورت می گیرد می سنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را میسنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می توان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری می شود جبران نمود. برای مثال درصد داده های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شده اند جزء شاخص کیفیت می باشند.

## **دلایل عدم استفاده برخی از سازمان ها از برنامه ریزی استراتژیک**

↪ ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران

↪ شیوه مدیریت آتش نشانی

↪ تلقی اتلاف وقت از برنامه ریزی استراتژیک



- ↳ تلقی پرهزینه بودن برنامه ریزی استراتژیک
- ↳ تنبلی سازمان و عدم آمادگی آن برای تحول و حرکت
- ↳ راضی بودن مدیران از وضع موجود

## برنامه ریزی عملیاتی

### تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش های اجرای آن می باشد.

یا

پیش‌بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت‌های لازم برای تأمین اهداف استراتژیک از طریق وسایل (تاکتیک‌ها)، به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، برنامه‌ریزی عملیاتی نامیده می‌شود.

## عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی:

### ۱- هدف:

بطور کلی هدف عبارت از نقطه‌ای است که کوشش‌ها معطوف به آن می‌باشد.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می‌باشد.

### اولویت بندی بین اهداف:

تعیین هدف، بسیار مهم می‌باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده‌ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالباً متعدد هدف‌های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری‌ترین هدف‌ها از میان آن‌ها می‌باشد.

### سلسله مراتب اهداف:

**هدف نهایی:** هدفی است که تمام سازمان امکاناتش در راه رسیدن به آن بسیج شده است.

**هدف کلی:** یکی از زیر هدف های بلافصل هدف های نهایی سازمان بوده که به صورت عمده ترین اهداف بخش های سازمان ظاهر می گردد.

**هدف جزئی:** هر هدف کلی به صورت یکسری اهداف جزئی تقسیم می شود.

**هدف مشخص:** هدفی است که بطور دقیق مطالعه و محاسبه شده و با یک فعالیت قابل حصول می باشد.

## اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی:

۱- مطالعه شده باشند.

۲- صراحت داشته باشند.

۳- محاسبه شده باشند(کمی)

۴- مدت انجام آن معین باشد.

۵- هزینه های انجام آن معین باشد.

۶- واقع گرا باشند.

۷- با اهداف کلی و بلند مدت سازمان هماهنگ باشد.

۸- با سایر اهداف هماهنگ باشند.

۹- متضمن راه حل های عملی باشند.

۱۰- به ماموریت سازمان توجه کامل داشته باشد.

۱۱- توالی و استمرار داشته باشد.

۱۲- متناسب با قدرت اجرایی موجود باشد.

۱۳- با نظر مجریان شکل گرفته شده باشد.

۱۴- قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشد.

## ۲- پیش بینی:

همانطور که اشاره گردید برنامه ریزی یک نوع آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)

۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)

۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)

۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)

۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)

آخرین مرحله برنامه ریزی عملیاتی نیز اجرای آن می باشد.