



عنوان دوره آموزشی

**برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سازمان ها بر اساس مدل های جاری
وزارت بهداشت**

پاییز ۱۴۰۱



گروه هدف و اهداف آموزشی

مدیر بیمارستان - کارشناس گردشگری سلامت- کارشناس نظارت و ارزشیابی موسسات درمانی- کارشناس ارزشیابی
موسسات درمانی- مدیر پرستاری دانشگاه - کارشناس پرستاری دانشگاه- کارشناس امور بیمارستان - کارشناس
مامایی- سرپرستار - سوپروایزر بالینی- سوپروایزر آموزشی- کارشناس کنترل عفونت -مدیر خدمات پرستاری- رئیس
خدمات پرستاری - ماما مسئول

اهداف

افزایش دانش و مهارت در خصوص برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان

روش و نحوه اجرای آموزش

مدت دوره: ۸ ساعت

اجرای آموزش: کتابخوانی

نوع آزمون: کتابخوانی

روش آزمون: الکترونیک

فهرست:

۵	مقدمه
۶	برنامه ریزی (Planning)
۱۳	برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planning)
۱۵	تعریف برنامه ریزی استراتژیک
۱۵	برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟
۱۶	مزایای برنامه ریزی استراتژیک
۱۷	ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک
۱۹	ارتباط برنامه جامع و عملیاتی
۲۱	وجه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی
۲۲	تهیه برنامه عملیاتی
۲۳	تحلیل وضعیت موجود
۲۴	بیانیه رسالت سازمان
۲۵	دورنمای سازمان (Vision)
۲۷	اجزای بیانیه ارزشها
۲۹	تحلیل SWOT
۳۶	تعیین اهداف برنامه
۴۰	جدول گانت (Gantt Chart)
۴۲	منابع:

مقدمه

به جرأت می‌توان گفت که برنامه ریزی از جمله وظایف مدیریتی است که همه صاحب نظران و نویسندگان این علم بر وجود و اهمیت آن صحه گذاشته‌اند، تأکید بر اهمیت آن چنان است که تعداد قابل توجهی از صاحب نظران علوم اداری، مدیریت را به معنای برنامه ریزی می‌دانند و همچنین از سوی دیگر در اکثر تعاریف ارائه شده به عنوان یکی از مبانی و پایه‌های اصلی تعریف مدیریت بیان شده است. برنامه ریزی در واقع به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدفها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است.

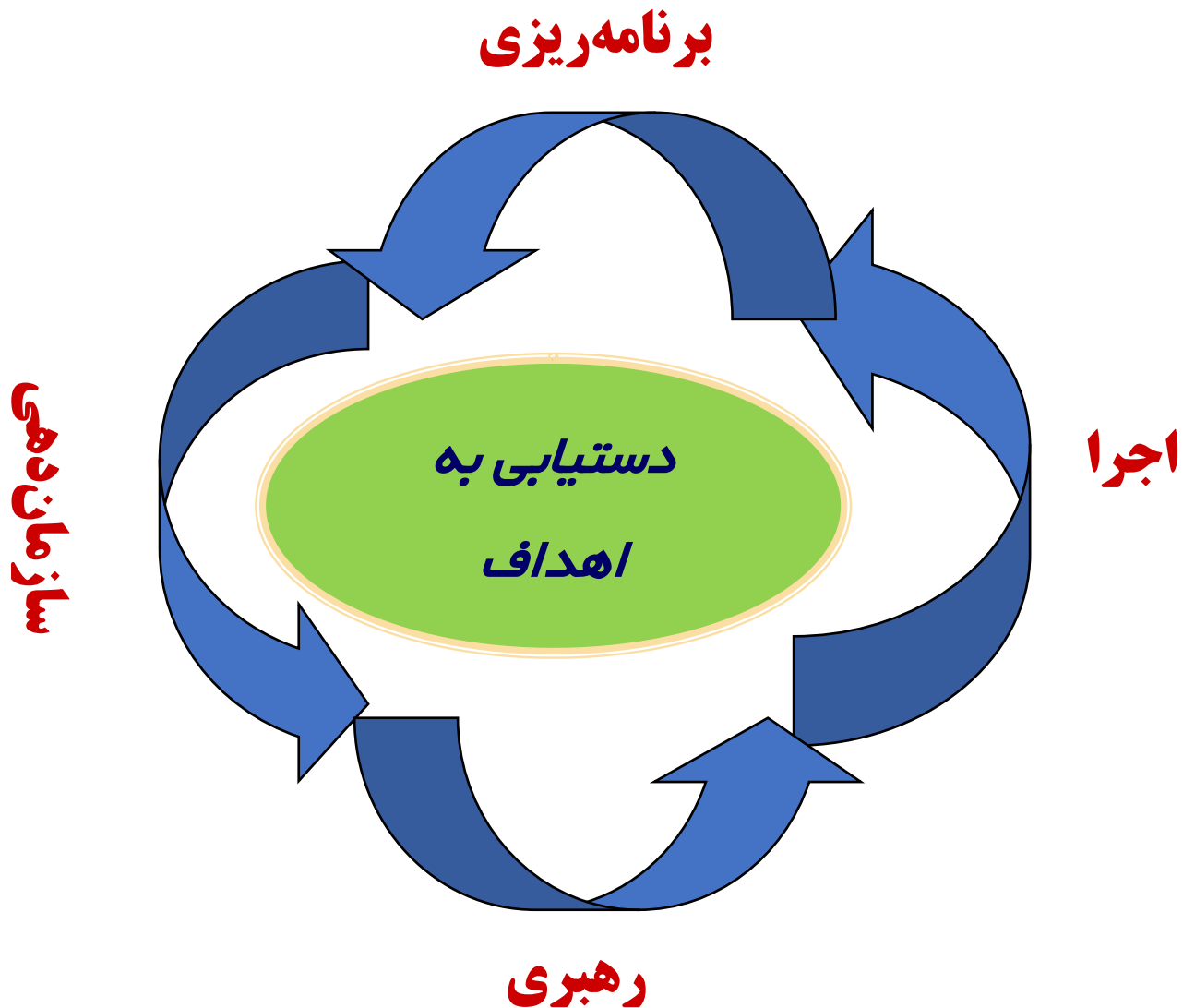
بر این اساس چنین می‌توان گفت که برنامه ریزی جامع یا استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف و خطر کلی فعالیتها و مأموریت‌های سازمان در دراز مدت تعیین می‌شود. اصولاً این نوع برنامه ریزی، بلند مدت است و با ارزیابی دقیقی از تواناییها، امکانات و محدودیت‌های سازمان و نیز ارزیابی محیط در حال تغییر (دینامیک) همراه است و در آن جهت گیری فعالیت‌های مؤسسه برای رسیدن به هدفها مشخص می‌شود.

برنامه‌ریزی (Planning)

تعیین اهداف و روش دستیابی به آنها

برنامه‌ریزی به سان لکوموتیوی است که واگن‌های سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را به حرکت در می‌آورد.

ارتباط وظایف مدیریت:



تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی فرایند رسمی، تعیین هدف ها برای سازمان، تعیین استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی برتر برای رسیدن به آن 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).

برنامه ریزی فرایند دستیابی به اهداف سازمان است.

برنامه ریزی یعنی تعیین اهداف، خط مشی ها، عملیاتی کردن اهداف و پیش بینی چگونگی اجرای آنها

در یک کلام برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (کارآیی)

برنامه ریزی فرایند مستمری است از تصمیمات سیستماتیک با بهره گرفتن از جامع ترین اطلاعات، سازماندهی منظم تلاش ها برای انجام این تصمیمات، سنجش و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات " پیتر دراگر "

ضرورت برنامه ریزی

الف. 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.

ب. 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. منابع انسانی پیوسته از لحاظ کمیت و کیفیت، تغییر می کنند. در حالی که روز به

روز بر تعداد کارکنان تحصیل کرده افزوده می شود، برای کارهای عادی و روزمره و تکراری از کامپیوتر و انواع آدمکها استفاده به عمل می آید. از این روی، باید در توزیع نیروی انسانی و استفاده مطلوب و مناسب از آن تجدید نظر شود.

اهمیت برنامه ریزی

۱. منابع مادی و انسانی جوامع محدود است .
۲. محیط و عوامل مربوط به آن مانند عوامل و شرایط تکنولوژی ، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی همواره در حال تغییر بوده و قابل پیش بینی دقیق نیستند.
۳. ملاکهای جوامع برای چگونگی استفاده از منابع (تخصیص منابع) متفاوت است .

محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی به مدیران اجازه می دهد که:

- ۱- وضع موجود سازمان را بشناسند.
- ۲- منابع انسانی و امکانات مادی جامعه را شناسایی و آنها را در جهت هدفهای سازمان هماهنگ سازند.
- ۳- با هدفهای کلی و جزئی سازمان آشنا شوند و آنها را مشخص نمایند.
- ۴- با روشها و فنون پیش بینی آشنا شوند تا بتوانند آینده را درست پیش بینی کنند.
- ۵- بتوانند سازمان و فعالیتهای 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 و می توان خصوصیت آن را به سه طریق توضیح داد:

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. بنابراین 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.

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 ؟

برنامه ریزی پلی است که زمان حال را به آینده مرتبط می سازد.

برنامه ریزی

رسمی

- مکتوب است
- اهداف معین
- دوره زمانی مشخص
- طرح های اجرایی مشخص
- ارزشیابی منظم
- بلند مدت

غیر رسمی

- مکتوب نیست
- اهداف به روشنی بیان نمی شود
- امری است کلی
- تداوم ندارد
- ارزشیابی منظم و مشخص ندارد
- کوتاه 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 کاربردی باشد

- باید به صورت دوره ای (سالانه) تجدید نظر شود

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 .

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

انواع برنامه براساس سطوح سازمانی

استراتژیک (Strategic)

عبارت است از، تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان

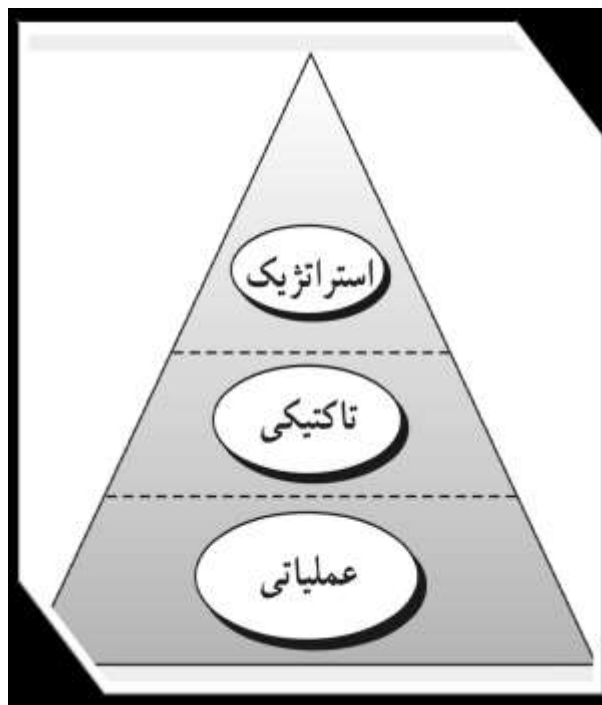
تاکتیکی (Tactical)

عبارت است از، اتخاذ تصمیم‌های کوتاه مدت برای حداکثر بهره‌وری از منابع موجود با توجه به تحولات محیط. در این نوع برنامه‌ریزی وسایل (Means) لازم برای تحقق اهداف استراتژیک مشخص می‌شود و این کار سبب هماهنگی واحدهای سازمانی می‌گردد. در این حالت تلاش جهت حصول به بهترین نتایج است (اثربخشی)

عملیاتی (Operational)

عبارت است از، تعیین عملیات (فعالیت‌های) لازم جهت نیل به اهداف استراتژیک، از طریق وسایل (تاکتیک‌های) تعیین شده در این حالت تلاش جهت بهتر انجام دادن کارها می‌باشد (کارآیی)

تناسب نوع برنامه‌ریزی و سطوح سازمانی



برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planning)

برنامه ریزی جامع یا استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیتها و ماموریت های سازمان در دراز مدت تعیین میشود. تشخیص اولویتها و تعیین اقدامات اصلی و کلیدی که برای نیل به اهداف سازمان ضروری است در برنامه ریزی جامع انجام می گیرد.

در سالهای اخیر توجه روزافزونی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک، بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره گیری از این شیوه برنامه ریزی جستجو شده است. برنامه ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آیندهنگری و پیش بینی افقهای دوردست، ترغیب می کند در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستر مناسبی برای رشد و توسعه برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت. برنامه ریزی استراتژیک چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می گسترد و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیتهاشان هدایت می کند.

این برنامه ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده های پایین سازمان را از وظیفه اصلی اشان که برنامه ریزی عملیاتی است، بی نیاز نمی سازد. آنان باید با الهام از استراتژیهای تعیین شده و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه ریزی های عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی شده در واحد خود را تحقق بخشند.

استراتژی: strategy

طرح جامع و مادر سازمان که نشان می دهد سازمان چگونه به ماموریت و اهداف خود دست خواهد یافت. استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه و کمبودهای رقابتی را کمینه می کند.

تعیین استراتژیها

- استراتژی یعنی تعیین طریق یا روش رسیدن به اهداف
- برای تعیین استراتژیها می توان از عوامل مؤثر بر ایجاد اهداف اختصاصی استفاده نمود (با استفاده از شبکه

علیت)

- استراتژی‌های انتخابی نیز همانند اهداف، جهت انتخاب، می‌بایستی اولویت‌بندی شوند

- استراتژی‌ها برخلاف اهداف حالت کمی ندارند

استراتژی صرفاً "بهبتر کار کردن نیست ، بلکه انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها با طریقی متفاوت است .

روشهای دیروز هرچند در زمان خود موفقیت آمیز بوده باشند الزاماً " امروزه اثر بخش نخواهد بود . دلیل این امر تحولات محیطی می باشد .

اموری استراتژیک قلمداد می شوند که حداقل دارای سه شرط باشند:

۱- بلند مدت باشند

۲- در محیط رقابتی باشند

۳- جنبه حیاتی داشته باشند

انواع استراتژی ها

- در سال ۱۹۷۸ توسط مایلز و اسنو۴ الگوی استراتژیک معرفی شده است، بقیه الگوها اقتباس و یا ترکیبی از این چهار نوع استراتژی اصلی است .

استراتژی تدافعی (Defenders)

استراتژی آینده نگر (Prospectors)

استراتژی تحلیل گر (Analyzers)

استراتژی واکنشی (Reactors)

تعریف برنامه ریزی استراتژیک

نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریف خاصی از این نوع برنامه ریزی ارائه داده اند که شاید بتوان همه آنها را در این تعریف خلاصه کرد که:

برنامه ریزی استراتژیک " فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلندمدت، باتوجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی".

به عبارتی دیگر:

کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می شود.

در واقع روش سیستماتیکی است که فرایند مدیریت استراتژیک را تأیید و پشتیبانی می کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه (Plan) به اقدام (Action) را ندارد و به تنهایی، سبب ایجاد شکاف میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می شود.

اضافه شدن جنبه های سازمانی کارآفرینانه و رهبری به برنامه ریزی استراتژیک همان مدیریت استراتژیک می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟

برنامه ریزی استراتژیک ، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد و بهمین جهت از پویائی و دینامیسم برخوردار است .

در برنامه ریزی استراتژیک، سه پرسش اساسی داریم:

۱. ما کجا هستیم؟ چه منابعی داریم؟ نقاط قوت و ضعف ما چیست؟ (نقطه ی آغاز پل)

۲. ما کجا می خواهیم باشیم؟ نقطه ی مطلوب از نظر ما چیست؟ ما می خواهیم بر اساس چه چیزی

انتخاب شویم؟ (نقطه ی انتهای پل)

۳. ما چه طور می توانیم به آن جا برسیم؟ (خود پل)

چه طور به این سه سوال پاسخ می دهیم؟ چشم انداز طراحی می کنیم. اهداف می گذاریم. نظارت می کنیم. بازخورد می گیریم.

مزایای برنامه ریزی استراتژیک

۱- تفکر و اندیشیدن به شکل استراتژیک

۲- تشخیص جهت گیری آینده

۳- اتخاذ تصمیمات امروز، در پرتو نتایج و بازتابهای آینده تصمیمات

۴- تدوین و توسعه مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری

۵- رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان

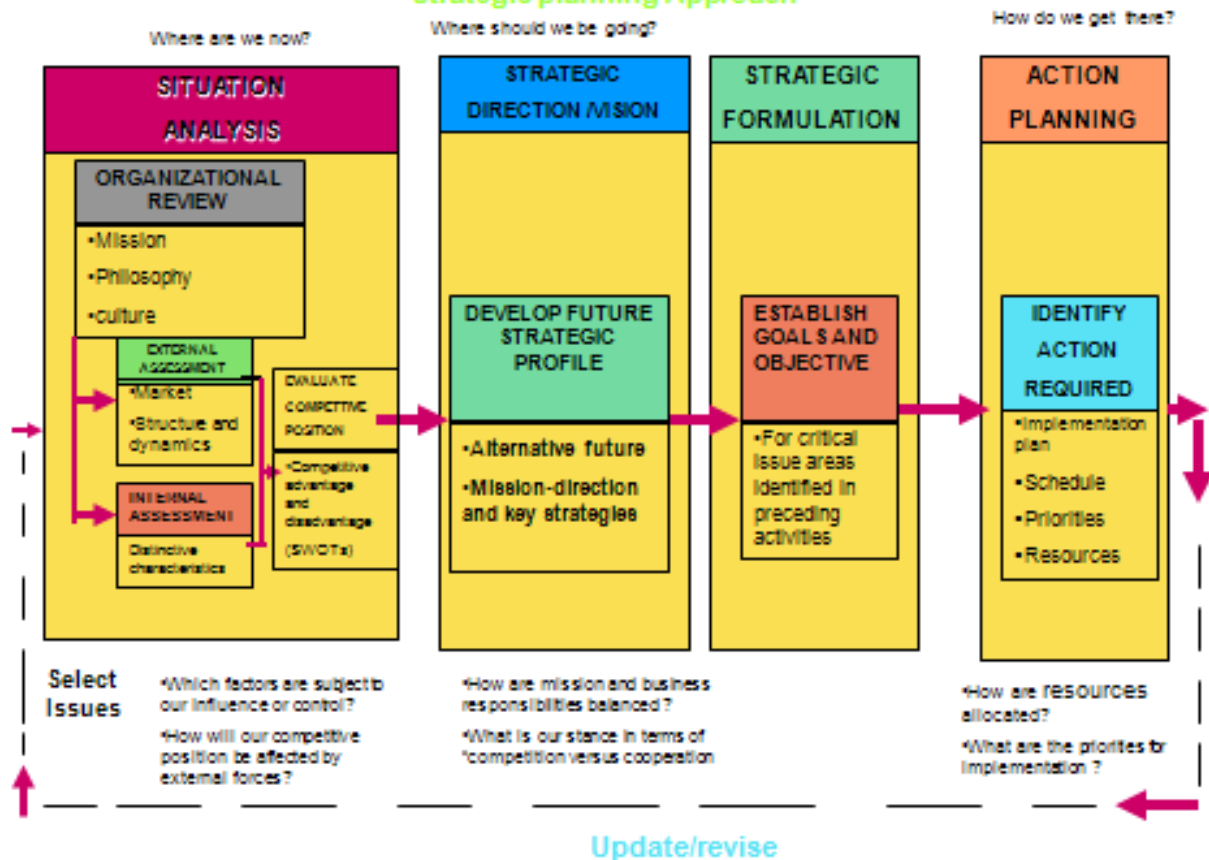
۶- حل مشکلات اساسی سازمان

۷- بهبود عملکرد

۸- برخورد موثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد

۹- ایجاد تیم کاری و رعایت اصول کارشناسی

Strategic planning Approach



ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند

آینده نگر است

نوعی برنامه بلندمدت است

مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد

زمینه‌آسای برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند

موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود

به‌علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است

بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد:

① چه باید بکنیم؟ اهداف

① چگونه باید انجام دهیم؟ استراتژی

ویژگی های برنامه ریزی استراتژیک

۱- برنامه ریزی استراتژیک، انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنتهای جامعه در برنامه ریزی استراتژیک منعکس می شود.

۲- برنامه ریزی استراتژیک معطوف به سوالات اصلی و مسائل اساسی سازمانها است. سوالاتی از این قبیل که: «برنامه های امروز سازمان چیست و برنامه های آتی چه باید باشد» «امروز کجا هستیم و جهت گیری های آینده چیستند؟» «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی گردند؟»... در برنامه ریزی استراتژیک مطرح می شوند.

۳- برنامه ریزی استراتژیک با مطرح ساختن اهداف بلند مدت و تبیین رسالتهای سازمان، مدیران را در انجام فعالیتهایشان هم جهت و هماهنگ می سازد.

۴- برنامه ریزی استراتژیک دارای دید دراز مدت است و افق های دورتری را در سازمان مطرح می سازد.

۵- برنامه ریزی استراتژیک، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ نموده و به آنها پیوستگی و انسجام می بخشد.

۶- برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.

۷- برنامه ریزی استراتژیک، فراگیر بوده و برنامه های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آنها جهت می بخشد.

۸- برنامه ریزی استراتژیک، امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و با توجه به آنها پیش بینی های خود را انجام می دهد.

ارتباط برنامه جامع و عملیاتی

- برنامه ریزی جامع تابع ارزشها، ایدئولوژی، سیاستها و استراتژی های حاکم بر سازمان است و بر عهده سیاست مداران و مدیران ارشد سازمان است و برنامه ریزی عملیاتی در سطح مدیریت اجرایی سازمان مطرح می گردد
- برنامه ریزی جامع در پی حل مسایل اساسی، رشد و توسعه سازمان است. و برنامه ریزی عملیاتی با هدف یا هدفهای مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی، تنها متوجه بهترین کارآیی در خدمت یا تولید است.
- برنامه ریزی جامع متوجه منافی است که احتمالا در آینده نصیب سازمان خواهد شد. و برنامه ریزی عملیاتی متوجه منافع فعلی و در معرض دید و یقین است.

برنامه ریزی دراز مدت	برنامه ریزی استراتژیک	خصوصیات
سیستم بسته است و براساس برنامه های کوتاه مدت و طرح های داخل آن سیستم تدوین و توسعه می یابد	سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می کند سازمان نیز باید تغییر کند	فرضیات
طرح نهایی برنامه و تحلیل داخلی آن است	فرایند برنامه ریزی، تعیین ماموریت، وضعیت محیط خارجی، ظرفیت سازی، آموزش کارکنان و جامعه است	تمرکز روی
اداره، بخش، برنامه ریز یا افراد متخصص و حرفه ای صورت می گیرد	گروه کوچکی از برنامه ریزان و شرکت وسیع افراد ذینفع صورت می گیرد	برنامه ریزی توسط
تغییرات درون سازمانی، روشهای برنامه ریزی درون سازمانی است.	تغییرات برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و اقدامات پیشگامانه است	تاکید روی
بر اهداف دراز مدت و کوتاه مدت از حال تا پنج سال آینده تمرکز دارد	سؤال می کند چه تصمیماتی براساس درک موقعیت چند سال آینده متناسب با وضعیت حال اتخاذ می گردد	آینده نگری
مجموعه ای از اطلاعات مرتبط بهم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگیهای مربوط و توانایی آنها و توانایی بودجه های جاری	تصمیم گیری خلاق و بصیرت آمیز، این که چگونه سازمان را براساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و می توان براساس توافق همگانی عمل کند	استوار است براساس

وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

- ✓ در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می شود، در برنامه ریزی استراتژیک توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه ریزی عملیاتی کوتاه مدت و دید برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت است.
- ✓ در برنامه ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می دوزیم.
- ✓ در برنامه ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود، در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- ✓ در برنامه ریزی عملیاتی روشهای کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته است، درحالیکه در برنامه ریزی استراتژیک روشهای نو و تجربه نشده نیز پا به عرض می نهند.
- ✓ برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه ریزی استراتژیک مخاطره کمتری را در بر دارد.
- ✓ اصولاً برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می گیرد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی شکل می گیرد.
- ✓ تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک به اثربخشی نظر دارد. در اثر بخشی منظور آن است که هدفهای اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحبانظران مدیریت (پیتر دراگر) در برنامه ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی می کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم (هدفهای صحیح را انتخاب کنیم)، درحالیکه در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.

تهیه برنامه عملیاتی

هر یک اهداف سالیانه باید یک برنامه عملیاتی داشته باشد. در برنامه عملیاتی با جزئیات مشخص می‌شود که برای دست یابی به هر یک چه کارهایی را باید انجام دهیم.

توصیف مراحل تنظیم برنامه اجرایی

افراد یا اعضای تیم مسئول تهیه برنامه اجرایی باید مراحل مختلف تکمیل کل برنامه اجرایی را تعیین کنند. هر یک از گام‌های برنامه اجرایی بایستی بطور مختصر توصیف شوند. تعیین کنید چه کسی مسئول تکمیل این مرحله است و تاریخ شروع و خاتمه هر مرحله باید تعیین شود.

تعیین چارچوب زمانی تکمیل برنامه اجرایی

با توجه به استراتژیهای انتخابی، چه وقت بطور کلی برنامه اجرایی خاتمه خواهد یافت؟ از نظر افراد یا اعضای تیم برنامه ریزی، برنامه اجرایی چه زمانی بطور کامل خاتمه یافته تلقی خواهد یافت؟

نحوه نگارش برنامه اجرایی

برای مشخص تر ساختن هر یک از گام‌های برنامه اجرایی می‌توان از روش شماره گذاری استفاده نمود. جزئیات این روش به شرح ذیل است:

هر یک از اهداف را با شماره مشخص کنید. مثال ۱ و ۲ و ۳ و غیره

هر یک از مقاصد مربوط به اهداف را با شماره آن هدف مشخص کنید مثلاً "۱،۱ یا ۱ - ۱ مفهوم آن اینست که اولین مقصد مربوط به هدف اول.

سرانجام هر یک از گام‌های اقدامات نیز بر اساس شماره هدف و مقصد شماره گذاری می‌شوند. بعنوان مثال ۱،۱،۲ یا ۲ - ۱ - ۱ مشخص می‌کند.

ترتیب شماره‌ها نشان دهند اولویت هدف با مقصد یا اقدام نبوده مگر اینکه بصورت دقیق این نکته تصریح شده باشد.

تحلیل وضعیت موجود

- تبیین رسالت و دور نما
- تبیین ارزش های سازمانی و اصول راهنما
- شناسائی ذینفع ها (Stakeholders)
- تعیین نیاز ها و انتظارات ذینفع ها
- تحلیل محیط داخلی سازمان SWOT
- تحلیل محیط خارجی سازمان

(ماموریت و رسالت) Mission

- ماموریت، اهداف کلی و دلایل وجودی سازمان را بیان میکند
- به سوالات مربوط به هویت سازمان پاسخ می دهد
- توصیف فعالیت ها و مشتری های سازمان است
- مرجعی است برای تعیین چارچوب دورنمای سازمان

محتوای بیانیه رسالت سازمان

- فلسفه وجودی سازمان چیست؟
- سازمان چه وظیفه یا وظایفی را بر عهده دارد؟
- برای چه کسانی این وظایف را انجام می دهد؟
- سازمان چگونه این وظایف را انجام می دهد؟
- سازمان در کجا این وظایف را انجام می دهد؟

بیانیه رسالت سازمان

- رسالت هر سازمان یک بیانیه جامع و مختصر از اهداف آن سازمان است.
- در بیانیه رسالت مشتریان و نوع خدمات عرضه شده تعریف می شوند.
- بخشی از هویت سازمان است.
- دلیل و غایت وجودی سازمان در مقایسه با سایر سازمان ها است.
- در برگرنده محل فعالیت یا حوزه جغرافیایی سازمان است.
- عبارات و کلمات موجود در بیانیه رسالت باید قابلیت تبدیل شدن به اهداف و استراتژی هایی که سازمان آنها را تعقیب می کند را داشته باشند.

مثال : بیانیه رسالت بیمارستان ...

مرکز درمانی ... وظیفه تامین بهداشت و سلامتی مردم را بر عهده دارد این هدف از چند طریق پیگیری میشود:

- ارائه خدمات درمانی موثر و کارآمد برای بیماران، صرف نظر از توانایی آنان در پرداخت هزینه های درمانی
- بهبود کیفیت خدمات درمانی از طریق هدایت و رهبری جوامع محلی برای گسترش و به کارگیری راه حل هایی خلاق که شرایط اقتصادی، اجتماعی و بهداشت مردم را تحت تاثیر قرار میدهد
- آموزش و تربیت پزشکان و سایر حرف پزشکی برای اطمینان از تداوم خدمات درمانی برای بیماران در آینده، از طریق بکارگیری پژوهش های کاربردی و اساسی

رسالت بیمارستان کودکان

- ارائه خدمات درمانی پایه، متناسب با نیاز کودکان
- دفاع از سلامت و رفاه کودکان از طریق هدایت، رهبری منابع و اجتماع
- مرکزیت برای تربیت کسانی که نیازمند تجربه در درمان کودکان هستند

- حمایت از طرح های پژوهشی که با هدف افزایش دانش و آگاهی از درمان کودکان صورت می گیرد.

دورنمای سازمان (Vision)

بیانیه چشم انداز یک سازمان، یک بیانیه ایده آل گرایانه برای سازمان است، اینکه سازمان می خواهد در آینده کجا باشد. «آینده» معمولا بین ۳ تا ۵ سال در نظر گرفته می شود، اما می تواند از این مقدار بیشتر هم در نظر گرفته شود. چشم انداز مسیر کلی شرکت یا سازمان را مشخص می کند، اینکه هدف اصلی سازمان چیست و هر بخش برای رسیدن به آن در کدام جهت حرکت کند. یک بیانیه چشم انداز، «چه» و «چرا»ی هر فعالیت که در سازمان انجام می شود را توضیح می دهد.

ذکر این نکته ضروری است که چشم انداز نباید خیلی رویایی و غیرمنطقی باشد، به عبارتی باید در تدوین چشم انداز در نظر داشته باشیم که اهداف تعیین شده دست یافتنی باشند.

به عبارت دیگر:

- تصویر روشنی از آینده سازمان را ارائه می دهد
- مقصد نهایی سازمان در پایان اجرای برنامه استراتژیک
- نشان می دهد چگونه سازمانی می خواهیم باشیم
- میل حرکت به سوی آینده مطلوب را نشان میدهد
- اختصاصی سازمان بوده، مثبت و دلگرم کننده است

ویژن، قله ای است در آینده. بخشی از آرزوهای ماست. کلی گویی نباید کرد. به طور مثال گفتن نمی تواند یک ویژن باشد. « بهترین باشیم».

معیارهای مطلوبیت بیانیه دورنمای سازمان

- باید آرمانی باشد، و نه باید به صورت اهداف کمی بیان شود
- باید مختصر و قابل سپردن به ذهن باشد
- باید الهام بخش، چالشی و پیشرو باشد
- برای کارکنان، مشتریها و گروههای ذینفع قابل قبول، قابل فهم، مناسب و انعطاف پذیر باشد
- واقع گرایانه و دست یافتنی باشد و تعریف یک وضعیت ایده آل باشد
- برای آینده ارایه می شود و در عین حال به گذشته نیز توجه دارد

مثال : بیانیه دورنمای موسسه ...

ما در آینده اولین سازنده دارو در گروه های مختلف دارویی بر اساس پژوهش های پیشرفته خواهیم بود. پژوهش های ما در ردیف بهترین پژوهشهایی خواهد بود که در دنیا صورت می گیرد. داروهای ما که ما تولید می کنیم برای کسانی که به آن نیاز ندارند تجویز نخواهد شد. ما رشد مستمر برای تولید داروهای با ارزش را ادامه داده، به عنوان کانون توجه عمل نموده و به حل مشکلات اجتماعی از جمله افزایش نقش سیاه پوستان در اقتصادمان، اصلاح عدم تعادل جنسی که در گذشته وجود داشته است و کمک به محیطی که در آن زندگی می کنیم، ادامه خواهیم داد.

(ارزشها و اصول سازمان) Values

- تعیین فلسفه اساسی سازمان، اصول، عقاید و فرهنگ حاکم بر سازمان
- عامل ترویج اخلاق و بیانگر اعتقادات بنیادین سازمان
- راهنمای تصمیم گیری
- عاملی بسیار مهم در دستیابی به اهداف و موفقیت سازمان

- راهنمای رفتار برای مدیران و کارکنان
- نشان دهنده جهت گیری کلی سازمان

اجزای بیانیه ارزشها

- مشتری ها: نحوه رفتار با همکاران، مردم و جمعیت تحت پوشش
- فرایندها: نحوه اداره سازمان، چگونگی تصمیم گیری ها و خدماتی که ارائه می شود
- عملکرد سازمان: انتظارات مربوط به مسوولیت سازمان در ارائه خدمات و کیفیت خدمات ارائه شده

مثال: ارزشهای بیمارستان...

مشتری مداری، قانون مداری، مسئولیت پذیری، کارگروهي، سرعت ودقت در ارائه خدمات، آموزش و توسعه نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و بهبود مداوم ارزشهای بیمارستان می باشند که منجر به تأمین رضایت سهامداران، کارکنان و بیماران می گردد.

بیان ارزشها

ارزش های اصلی یک کسب و کار، اعتقادهای و رفتارهای آن کسب و کار را شرح می دهد. این موارد شامل چیزهایی است که ما در کسب و کار و یا سازمان خود به آن اعتقاد داریم و ما را قادر می سازند که در مسیر ماموریت و چشم انداز خود گام برداریم.

- ما متعهد هستیم
- ما در گروه آموزشی، را جزو ارزشهای بنیادین خود میدانیم
- جزو ارزشهای سازمانی ما است.

ذینفعان سازمان Stakeholders

- کسانی که در سازمان منافع داشته و مشارکت آنها در امور برای موفقیت سازمان حیاتی است

- ذینفعان داخلی

- ذینفعان خارجی

داخلی

- کارکنان اداری و مالی

- مدیران ارشد

- رزیدنت ها

- دانشجویان پزشکی

- پزشکان بیمارستان

- پرستارها

- پرسنل پشتیبانی و خدماتی

خارجی

- فرمانداری محل

- وزارت بهداشت و درمان

- بیمه ها

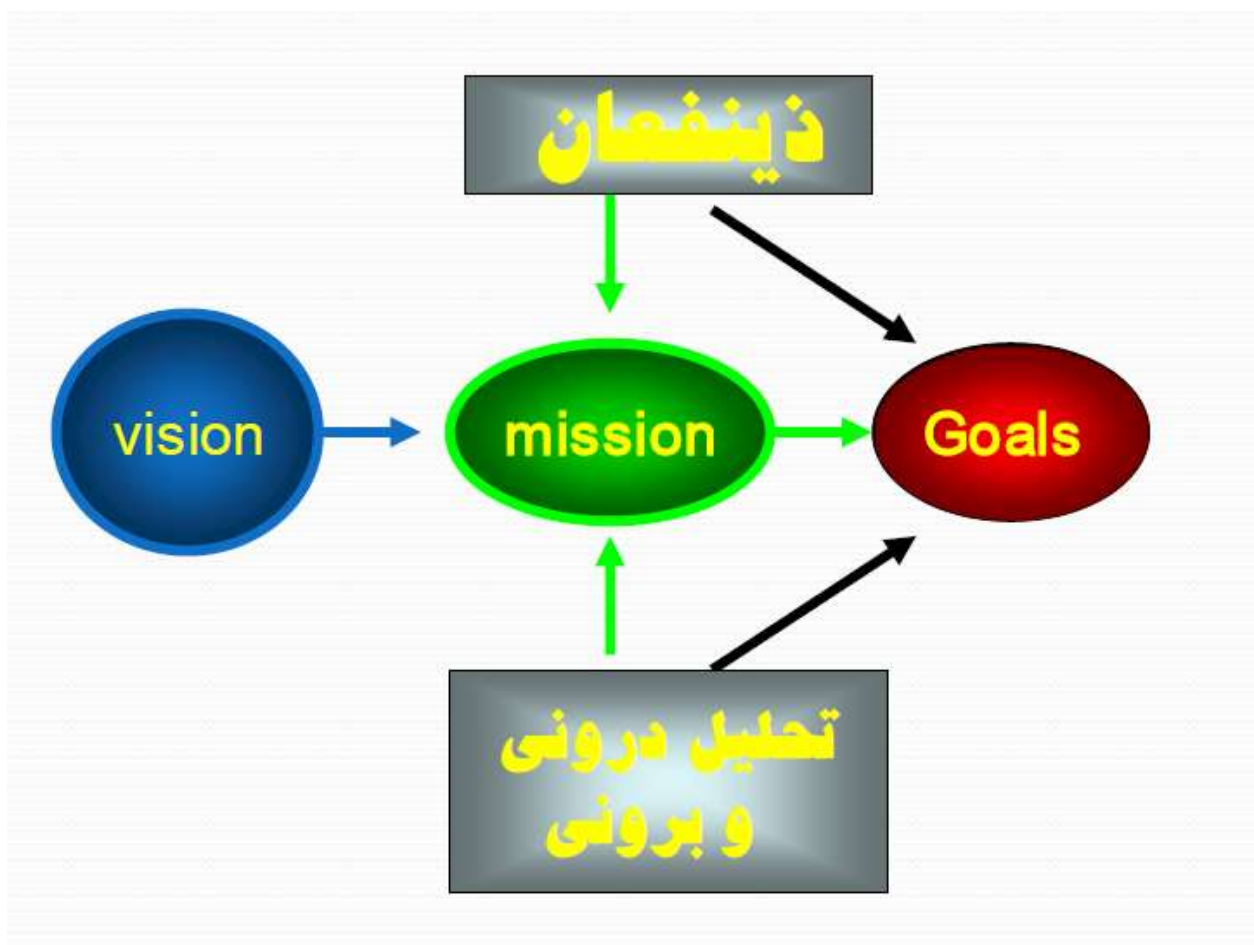
- تدارک کننده ها

- سازمان های اعتباربخشی

- موسسات پژوهشی

تعیین نیازها و انتظارات ذینفعان

- پرسشنامه
- مصاحبه
- بحث گروهی متمرکز
- تشکیل جلسات
- ترکیبی از روشهای فوق



تحلیل SWOT

انتخاب موضوع های طرح ریزی

SWOT یک نوع تحلیل درونی و بیرونی کسب و کار است که بر اساس نقاط قوت و ضعف (عوامل درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرونی) تدوین می‌شود. این تحلیل مشخص می‌کند که امروز کجا ایستاده‌ایم و بر اساس آن می‌توانیم تصمیم بگیریم که بر روی چه چیزی تمرکز کنیم تا به اهداف خود برسیم.

وظیفه نهایی تحلیل وضعیت تعیین موضوع‌های طرح ریزی است که نیاز به حل و فصل دارند همه اقدام‌های قبلی پیش‌نیاز این نتیجه نهایی هستند.

تحلیل وضعیت مشخص می‌کند که موضوعات حیاتی برنامه ریزی در طول فرایند برنامه ریزی استراتژیک به چه راه‌حلهایی نیاز دارند.

تعیین موضوعات برنامه ریزی به موارد زیر بستگی دارد :

۱- اندازه و پیچیدگی سازمان

۲- مسائل و موضوعات سازمانی

۳- ماهیت مشارکتی فرایند برنامه ریزی استراتژیک

فرصت

یک موقعیت مطلوب عمده در محیط سازمان وجود زمینه یا شانس مطلوب در محیط بیرونی سازمان برای انجام کاری یا تحقق چیزی است که سازمان از طریق بهره‌برداری از آن می‌تواند به نتایج یا عواید قابل توجهی دست یابد.

مثالهایی برای فرصتها

وجود نیروی متخصص در بازار کار در زمینه‌های مختلف مورد نیاز بیمارستان

قرار گرفتن بیمارستان در منطقه جغرافیایی پر جمعیت

امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه

بالا بودن سطح فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی مردم منطقه

افزایش فرهنگ چکاپ (معاینات دوره‌ای) در جامعه

امکان برقراری ارتباط علمی پژوهشی با مراکز معتبر مانند دانشگاه ها و وزارت بهداشت

برخورداری اکثریت جامعه از بیمه های درمانی

امکان استفاده از رسانه های جمعی

توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی در کشور

دیدگاه مثبت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی نسبت به بهبود کیفیت

تهدید

یک موقعیت نا مطلوب عمده در محیط سازمان

تهدید، برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی بر خلاف خواسته ما و خارج از کنترل عمل می کنند و از این حیث روند امور مطلوب ما نیست و احتمال آشفستگی، خطر یا زیان برای ما وجود دارد.

بر این اساس ، هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش های حیاتی ما را به خطر اندازد تهدید محسوب می گردد.

مثالهایی برای تهدید ها

سیاستهای متغیر دولت مرتبط با بهداشت و درمان

عدم ثبات اقتصادی در کشور

افزایش نرخ تورم

تحریم کشور

تأخیر در بازپرداخت طلب بیمارستان توسط بیمه

قرار گرفتن کشور در نوار زلزله و حوادث غیر مترقبه

کاهش توان مالی مردم در پرداخت هزینه های درمان

پایین بودن میزان تعرفه خدمات درمانی

وجود بیمارستان های متعدد در منطقه

کمبود نیروی انسانی متخصص در بازار کار در برخی حوزه ها مانند پرستاری

ارتباط مستقیم مالی بیمار با پزشک

تحلیل محیط داخلی

پ. فرهنگ سازمانی

ب. یادگیری سازمانی

الف. عوامل مدیریت و رهبری

ج. مدیریت مشتری

ث. مدیریت نیروی انسانی

ت. مدیریت مالی

ح. عملکرد سازمانی

چ. مدیریت منابع

نقاط قوت		نقاط ضعف	
(۱)	(۱)	(۱)	(۱)
(۲)	(۲)	(۲)	(۲)
(۳)	(۳)	(۳)	(۳)
(۴)	(۴)	(۴)	(۴)
(۵)	(۵)	(۵)	(۵)
(۶)	(۶)	(۶)	(۶)
(۷)	(۷)	(۷)	(۷)
(۸)	(۸)	(۸)	(۸)
(۹)	(۹)	(۹)	(۹)
(۱۰)	(۱۰)	(۱۰)	(۱۰)
فرصت ها		تهدیدها	
(۱)	(۱)	(۱)	(۱)
(۲)	(۲)	(۲)	(۲)
(۳)	(۳)	(۳)	(۳)
(۴)	(۴)	(۴)	(۴)
(۵)	(۵)	(۵)	(۵)
(۶)	(۶)	(۶)	(۶)
(۷)	(۷)	(۷)	(۷)
(۸)	(۸)	(۸)	(۸)
(۹)	(۹)	(۹)	(۹)
(۱۰)	(۱۰)	(۱۰)	(۱۰)

نقاط قوت

منبع ، مهارت یا مزیت دیگری است، نسبت به رقبا و نیازهای بازار، که سازمان در آنها کار میکند یا خواهد کرد.

(شایستگی ممتاز)

عاملی به عنوان قوت تلقی می شود که مزیت رقابتی یا مهارت (شایستگی) متمایزی برای سازمان باشد.

مثالی از نقاط قوت

اعتقاد مدیران سازمان به کار گروهی و ارتقاء مستمر کیفیت

اعتقاد مدیران و کارکنان بیمارستان به مشتری مداری

بکارگیری مدیران آموزش دیده و مجرب

بهره مندی از پزشکان متخصص با مدارک تحصیلی بین المللی

موقعیت مناسب بیمارستان در شهر

استقرار مطب پزشکان در داخل بیمارستان

تمام وقت بودن پزشکان و دسترسی به آنها در طول شبانه روز

رعایت نظم و انضباط سازمانی

وسیع و نورگیر بودن بخش های بستری و اتاق های بیمار

کسب عنوان بیمارستان دوستدار کودک

خوشنامی بیمارستان

نقاط ضعف

یک محدودیت یا کمبود در منابع مهارتها و تواناییها است که جدا مانع عملکرد اثر بخش می شود.

عواملی به عنوان ضعف تلقی می شوند که سازمان آنها را ضعیف انجام می دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد و یا در آن زمینه ها دارای آسیب پذیری قابل توجه است. و از این رو موجب تضعیف توان عملی سازمان در رقابت و یا تحقق رسالت و چشم انداز مطلوب آن می گردد.

مثالی از نقاط ضعف

مقاومت برخی از کارکنان در برابر تغییر و تحول سازمانی

محدودیت فضاهای فیزیکی در برخی از بخش ها مانند اورژانس، ICU، CCU

عدم وجود قسمت ایزوله در بخش های ICU، CCU

عدم وجود نظام بودجه بندی مدون و مکتوب

عدم وجود سیستم پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد

ضعف نظام اطلاعات بیمارستان سیستم (HIS)

عدم وجود پارکینگ جهت استفاده کارکنان و بیماران

عدم تعهد سازمانی برخی از کارکنان

مرحله مقایسه ۱ - ماتریس سوات (SWOT)		
عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<p>۱- وجود بخشهای تخصصی و فوق تخصصی ویژه</p> <p>۳- موقعیت جغرافیایی خوب مرکز</p> <p>۴- نیروی انسانی توانمند جوان و با انگیزه</p> <p>۵- وجود اساتید مجرب و فوق تخصصی</p> <p>۶- آموزشی بودن</p> <p>۷- وجود مرکز تحقیقات</p> <p>۸- وجود سیستم HIS</p> <p>۹- احترام و ارزش گذاری به پرسنل</p> <p>۱۰- پست مناسب برای استقرار نظام های تعالی سازمان</p> <p>۱۱- ساختمان جدید در دست ساخت</p>	<p>۱- طولانی بودن فرایند خدمت رسانی به بیماران در بخشهای سرپایی و پاراکلتیکی</p> <p>۲- مدیریت و برنامه ریزی نامناسب نیروی انسانی</p> <p>۳- فضای فیزیکی نامناسب</p> <p>۵- عدم وجود تنگنای کلنگر و سینک</p> <p>۶- کمبود برنامه ریزی منجم برای کنترل و مدیریت هزینه ها و درآمدها</p> <p>۷- نبود علامت راهنما و اطلاع رسانی مناسب برای ارزیاب رنج</p> <p>۸- عدم استفاده از ظرفیت بیمارستان</p>	<p>فرصت ها (O)</p> <p>۱- مراجعه بالا و داشتن مشتری زیاد</p> <p>۲- حیات انسانی بودن مرکز</p> <p>۳- همکاری و مشارکت خیرین</p> <p>۴- شهرور بودن مرکز به عنوان مرکز ارجاع</p> <p>۵- امکان جذب تورسم درمانی</p> <p>۶- نزدیکی به مراکز درمانی و پاراکلتیکی خصوصی</p>
تهدیدها (T)	امتزازات محلی بر نقاط قوت و فرصت ها (SO)	امتزازات محلی بر نقاط ضعف و فرصت ها (WO)
<p>۷- وجود رفیای کمی</p> <p>۸- عدم پرداخت به موقع از طرف سازمانهای طرف قرارداد</p> <p>۹- عدم ثبات مدیریت</p> <p>۱۰- عدم استقرار کامل نظام اداره کرد هیات انسانی بیمارستان</p> <p>۱۱- سطح پایین آگاهی مشتریان</p> <p>۱۲- عدم باش همگانی بیمه</p>	<p>گسترش بخشهای جدید تخصصی و فوق تخصصی انواع خدمت و ظرفیت (S1, S5, S11, O1, O2, O3)</p> <p>ایجاد بخش VIP با استفاده از (O1, O2, O5, O6, S1, S2, S4, S5, S11)</p> <p>حقد قرارداد آموزشی و تحقیقاتی و خدماتی با مراکز داخل و خارج (S1, 6, 7, O2, 4)</p> <p>واگذاری به بخش خصوصی (خرید خدمت) (O1, O2, S1, S2)</p> <p>توسعه فردی پرسنل</p> <p>استقرار و توسعه مدیریت علمی مرکز (O2, S4, S8, S10)</p>	<p>جلب مشارکت سایر سازمانها و خیرین جهت بهبود فضای فیزیکی</p> <p>فعال کردن شیفت های عصر (W8, O1, O1, O2, O4, O5, O6)</p> <p>پرداخت متنی بر عملکرد (W2, W6, O2)</p> <p>الزام به اجرای برنامه استراتژی (W5, O2)</p>
<p>اصلاح فرایندهای ارائه خدمات</p> <p>اصلاح فرایندهای مشاوره</p> <p>حل مشکل پرداخت بیمه ها از طریق اختیارات هیات امن</p> <p>تدوین نظام جذب تورسم درمانی</p> <p>تلاش در جهت استقرار کامل هیات امن</p> <p>تدوین نظام آگاهی بخشی بیمار</p> <p>سکائیس های جذب و تشویق متخصصین تمام وقت جغرفی</p> <p>اصلاح فرایندهای، مددگای</p>	<p>تدوین نظام نظارت و ارزیابی عملکرد پرسنل</p> <p>تدوین نظام اخذ هزینه خدمات خارج از تعهد بیمه</p>	

تعیین اهداف برنامه

اهداف کلی

باتوجه به مشکلات اولویّت‌دار و مأموریت سازمان، به صورت کلی، غیر کمی و جهت‌دار بیان می‌شود.

اهداف اختصاصی (Objectives or Specific Objectives)

اجزای تشکیل دهنده هدف کلی را به صورت مشخص و قابل سنجش می‌سازد. بدین وسیله برنامه قابل ارزشیابی می‌گردد.

عوامل مؤثر بر بهبود کیفیت تدریس (با استفاده از شبکه علیّت)

در برخی برنامه‌ها علاوه بر اهداف کل و اختصاصی، Aim و Target نیز بیان می‌شود.

اهداف، خروجی تحلیل SWOT هستند و نه ورودی آن. یعنی ابتدا باید نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را مشخص کرده و بر این اساس، هدف‌های خود را تعیین کنید.

هدف گذاری یعنی:

تبدیل مأموریت و یا اولویت‌های راهبردی به مقاصد عملیاتی مشخص (نتایج مورد انتظار)

به عبارت دیگر

عبارتست از ترجمان مأموریت / اولویت‌های راهبردی به مقاصد عملیاتی قابل اندازه‌گیری

معیارهای مطلوبیت اهداف سازمان

اهداف سازمان با دورنمای سازمان، رسالت و ارزش‌های حاکم بر سازمان همخوانی داشته باشد.

اجرای اهداف سازمان موجب اجرا یا کمک به اجرای رسالت و برنامه‌های سازمان شود.

اهداف سازمان بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و در پاسخ به موضوع های استراتژیک حاصل شده باشد.

نیل به اهداف سازمان مستلزم صرف زمان نسبتاً طولانی باشد. (حداقل سه سال)

اهداف سازمان بایستی بیانگر شکافی باشند که بین وضعیت فعلی و سطح مطلوب خدمات در آینده وجود دارد.

اهداف قابل سنجش بوده، ولی کلی تر از مقاصد باشند.

اهداف سازمان در راستای عملکردهای کلیدی و مهم سازمان باشند.

اهداف معمولاً دارای چالش هستند. این چالش ها بایستی واقع بینانه و قابل انجام و دست یافتنی باشند.

اهمیت اهداف برنامه

- مسیر و جهت حرکت واحد یا سازمان را مشخص می کند
- موجب تمرکز تلاش ها و هماهنگی فعالیت ها می گردد
- تصمیمات را رهنمون می شود
- سبب ایجاد انگیزه برای اجرای عملیات (برنامه)، می شود
- ارزشیابی برنامه را ممکن می سازد

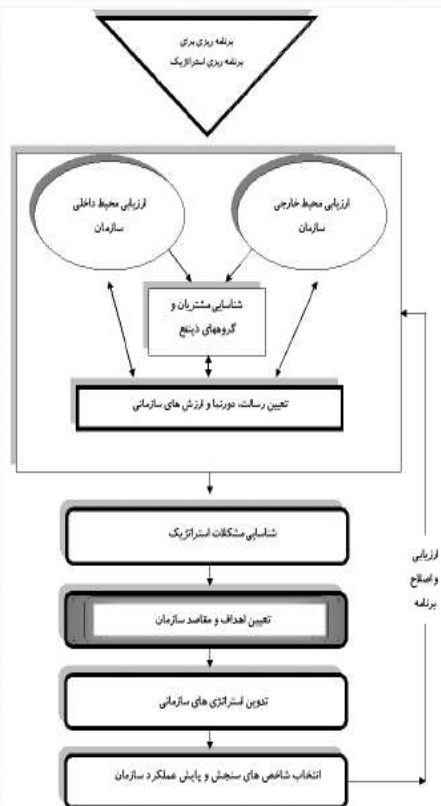
نکاتی که در تعیین اهداف می بایستی رعایت شود:

- در نظر داشتن عوامل مؤثر بر بروز مشکلات
- توجه به شرایط محیطی، منابع داخلی و آینده
- توجه به واقعیات (تعیین اهداف دست یافتنی)

- کمی کردن اهداف (شامل فعل کمی، استاندارد و ضابطه)
- منظور کردن قید زمانی
- تعیین اهداف با مشارکت کارکنان
- در نظر داشتن مقصد و چشم‌انداز نهایی (مقوله سلامت)
- اولویت‌بندی اهداف

تعیین اهداف و مقاصد سازمان

الف: تعیین اهداف سازمان



خصوصیات اهداف اختصاصی (Objectives)

- I. اختصاصی باشند (Specific)
- II. قابل اندازه‌گیری باشند (Measurable)
- III. دست‌یافتنی باشند (Attainable)
- IV. مرتبط با هدف کلی باشند (Relevant)
- V. دارای زمان مشخص باشند (Time-bounded)

به‌طور کلی اهداف اختصاصی باید SMART باشند.

تعیین فعالیت‌ها (Activities)

◀ هدف از برنامه‌ریزی تبدیل اهداف به فعالیت‌ها می‌باشد

انواع فعالیت

◀ فعالیت‌های جاری:

◀ ب فعالیت‌های مداخله‌ای:

برنامه عملیاتی می‌بایستی شامل هر دو نوع فعالیت باشد

فعالیت‌های جاری در بخش جدول تفصیلی به فعالیت‌های مداخله‌ای اضافه می‌شوند

فعالیت‌ها را نیز می‌توان، عوامل مؤثر بر استراتژی‌ها، در نظر گرفت

فعالیت‌ها نیز می‌بایستی اولویت‌بندی شوند

جدول زمان‌بندی (Time Table)

◀ مهمترین و متداول‌ترین جدول زمان‌بندی مورد استفاده جدول گانت می‌باشد که قدمت آن به یک قرن

می‌رسد

- ◀ جدول گانت یک ابزار سودمند مدیریتی برای برنامه‌ریزی و کنترل (پایش فعالیت‌ها) می‌باشد که ترتیب زمانی فعالیت‌های پیش‌بینی (برنامه‌ریزی) شده و فعالیت‌های انجام‌گرفته را نشان می‌دهد
- ◀ جدول گانت یک نمودار ستونی است که زمان در محور افقی و فعالیت‌ها در محور عمودی آن قرار گرفته‌اند
- ◀ ستون‌های نمودار نشان‌دهنده نتیجه کار در یک مدت معین است
- ◀ برای تهیه نمودار گانت ابتدا کلیه فعالیت‌های هر استراتژی لیست شده، سپس موعد و مدت زمان هر فعالیت پیش‌بینی می‌شود و براساس تقدّم زمانی، جدول گانت رسم می‌گردد
- ◀ درحین اجرای برنامه، فعالیت‌هایی که عملاً انجام گرفته‌اند نیز در جدول، برای مقایسه (پایش) و انجام اقدامات اصلاحی، مشخص می‌شوند.

جدول گانت (Gantt Chart)

نمودار گانت (Gantt Chart)، ابزاری برای مدیریت پروژه و نوعی نمودار میله‌ای است که از وظایف پروژه‌ای که در طول زمان برنامه ریزی شده، یک نمای بصری ارائه می‌کند. در واقع، این نمودار، تصویری از فعالیت‌هایی که برای برنامه ریزی، پیگیری و کنترل پروژه به آن‌ها نیاز دارید، در اختیار شما قرار می‌دهد.

محور عمودی این نمودار، فعالیت‌ها و محور افقی بازه زمانی پروژه را نشان می‌دهد. وقتی فعالیت‌ها، تاریخ شروع، تاریخ اتمام و وابستگی میان آن‌ها مشخص شد، میله‌هایی روی نمودار شکل می‌گیرد که نشان دهنده مدت زمان اجرای پروژه است.

طراحی نمودار گانت و استفاده از آن، یک راه حل مفید برای نشان دادن کارهایی است که قرار است در روزهای خاص انجام شوند. این موضوع به مدیران پروژه و اعضای تیم کمک می‌کند تا بتوانند تاریخ شروع، تاریخ پایان و نقاط عطف برنامه پروژه را در یک نمودار میله‌ای ساده مشاهده کنند.

نمودار گانت به منظور نشان دادن طول زمان فعالیتها استفاده میشود ولی امروزه با استفاده از نرم افزارهای توسعه یافته ایی که برای تهیه و نمایش گانت چارت استفاده میشود میتوان استفاده های دیگری چون مدیریت و کنترل پیشرفت کار، منابع، ارتباطات بین فعالیتها و مسیر بحرانی پروژه را هم با این ابزار انجام داد.



منابع:

دستنامه برنامه ریزی استراتژیک دکتر سید محمد اعرابی

برنامه ریزی استراتژیک دکتر طیبی و دکتر ملکی

برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی آقای رضایی

مدیریت استراتژیک دکتر سهیل سرمد سعیدی

برنامه ریزی استراتژیک حسن امامی

دوره آموزشی برنامه ریزی استراتژیک دکتر سید هاشم هدایتی

دوره آموزشی برنامه ریزی استراتژیک دکتر رضا تویسرکان منش