

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مرور مطالب جلسه پیشین:

آشنایی با مبانی مدیریت و سازمان

- * واژه سازمان را تعریف نمایند.
- * با مفهوم مدیریت در سازمان آشنا گردند.
- * اهمیت علم مدیریت را شرح دهند.
- * سطوح مدیریت را در سازمان را نام ببرند.
- * وظایف مدیریت را توضیح دهند.
- * شایستگی های مدیران را توضیح دهید.

جلسه دوم:

آشنایی با مفهوم برنامه ریزی

- * در پایان جلسه از دانشجویان انتظار دارم تا:
- * برنامه ریزی را تعریف نمایند.
- * اهمیت برنامه ریزی در مدیریت سازمان را توضیح دهند.
- * دلایل برنامه ریزی را تشریح نمایند.
- * انواع برنامه ها را در سازمان تشریح نمایند.
- * فرایند برنامه ریزی استراتژیک را توضیح دهند

اهمیت برنامه ریزی در مدیریت

* بنیادی ترین وظیفه مدیریت

* مانند پلی که زمان حال را به آینده سازمان مرتبط می سازد.

* برنامه ریزی اهمیت ویژه ای دارد چرا که ؛

* منابع چه مادی و چه انسانی کمیابند

* از طرف دیگر عوامل محیطی مانند شرایط اقتصادی، سیاسی، علمی و تکنولوژیکی به جهت متغیر بودن غیر قابل پیش بینی و ناپایدارند.

* برای استفاده از منابع محدود و کمیاب و در تخصیص آنها و تعیین اولویت ها همواره رقابت شدیدی وجود دارد.

تعریف برنامه ریزی

* پیش بینی و تعیین راه برای اهداف و عملیات آینده سازمان

براساس نتایج و هزینه های مشخص و دوره زمانی معلوم

* **فرایند مستمر از تصمیمات سیستماتیک** با داشتن بهترین اطلاعات

ممکن .



تعریف برنامه ریزی

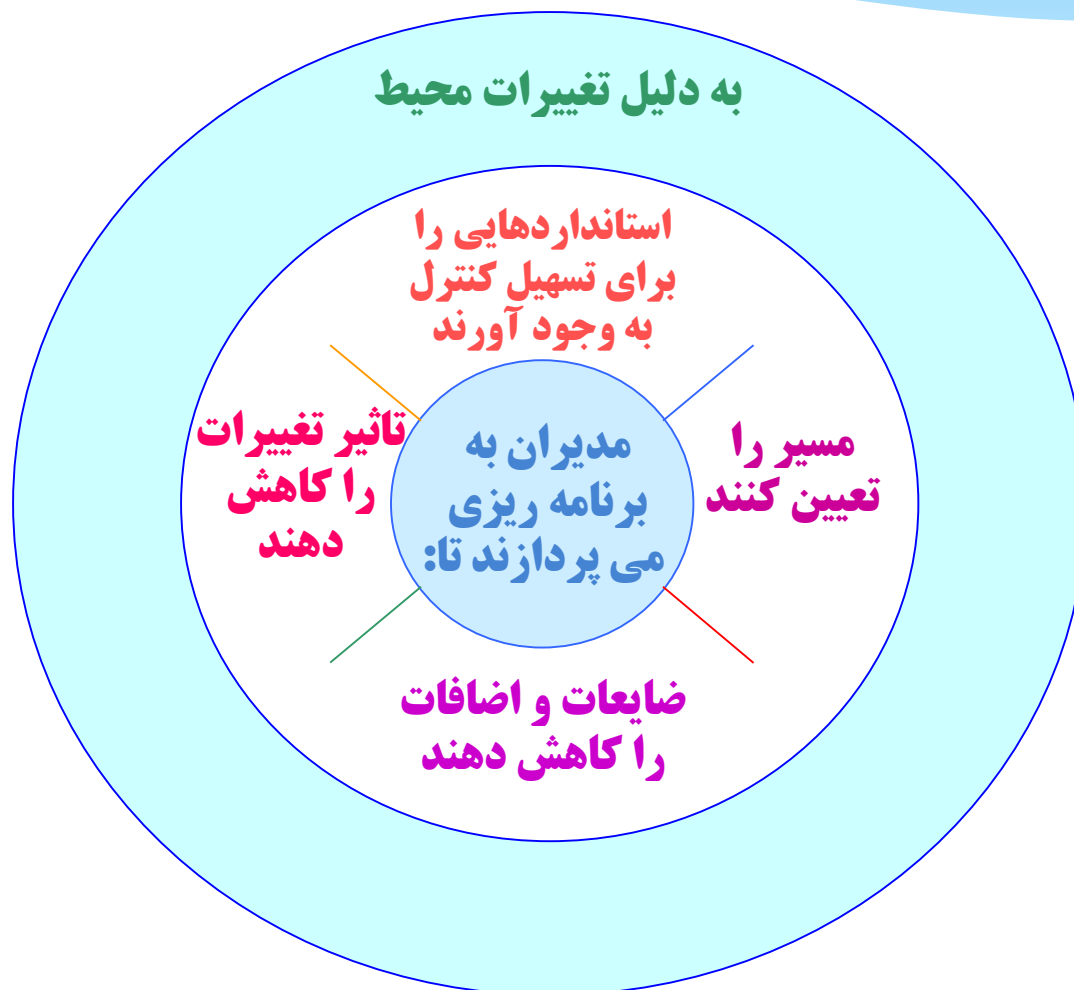
© برنامه ریزی به اهداف (آنچه باید انجام بگیرد)
و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط
می شود.



مدیران به چند دلیل باید به برنامه‌ریزی بپردازند:

- ② **تعیین مسیر؛**
- ② **کاهش تأثیر تغییرات؛**
- ② **به حد اقل رساندن ضایعات و اضافات؛**
- ② **ایجاد استاندارد هایی برای تسهیل کنترل.**

دلایل برنامه ریزی



انتقادات وارد بر برنامه ریزی رسمی چیست؟

- ❶ برنامه ریزی ممکن است انعطاف ناپذیری به وجود آورد؛
- ❷ نمیتوان برای محیط‌های در حال تغییر برنامه ریزی کرد؛
- ❸ برنامه ریزی رسمی نمی‌تواند جایگزین خلاقیت و درک مستقیم باشد؛
- ❹ برنامه ریزی توجه مدیران را به رقابت امروزی جلب می‌کند نه به بقای فردا؛



انواع برنامه :

معروف ترین راههای توصیف برنامه بستگی دارد به :

- ☉ وسعت استراتژیک در مقابل عملیاتی؛
- ☉ زمان دراز مدت در مقابل کوتاه مدت؛
- ☉ عمق (کلی در مقابل تفصیلی)؛
- ☉ تناوب استفاده (یکبار مصرف در مقابل استفاده مکرر).

البته باید در نظر داشت که این طبقه بندی های برنامه،
مستقل از یکدیگر نیستند.

رابطه بین انواع برنامه ها

تناوب استفاده	عمق	زمان	وسعت
✓ یکبار مصرف ✓ چندبار مصرف	✓ کلی ✓ تفصیلی	✓ دراز مدت ✓ کوتاه مدت	✓ استراتژیک ✓ عملیاتی

چگونه برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی متمایز می‌شوند؟

© برنامه‌هایی که برای کل سازمان طراحی می‌شوند، اهداف کلی را ترسیم می‌کنند و به دنبال تعیین وضعیت سازمان در محیط می‌باشند، برنامه‌های استراتژیک نامیده می‌شوند.

© برنامه‌های عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی را بیان می‌کنند.



برنامه عملیاتی با برنامه های استراتژیک تفاوت دارند:

زمان؛
وسعت؛

برنامه ها در کدام جدول های زمانی وجود دارند؟

برنامه ریزی بسیار برنامه
بلند مدت و یا بسیار
کوتاه مدت اثر بخش
نیست.

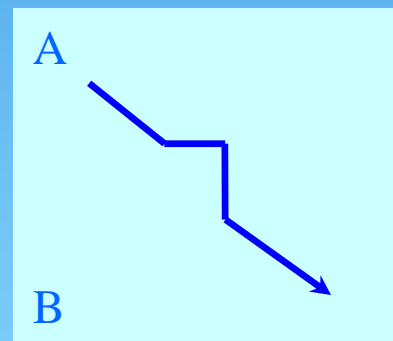
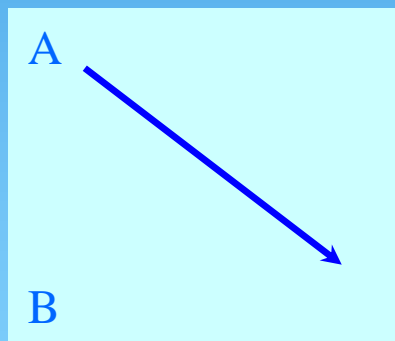
- 🌀 برنامه های کوتاه مدت کمتر از ۵ سال را می پوشانند.
- 🌀 هر جدول زمانی فرا تر از پنج سال در برنامه های دراز مدت طبقه بندی می شود.
- 🌀 تفاوت بین برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت طول مدت تعهدات آتی و درجه متغیر بودن چهره سازمان را نشان می دهد.

برنامه های کلی و تفصیلی چه تفاوتی با یکدیگر دارند؟

② برنامه‌های تفصیلی (خاص) اهداف را به وضوح تعریف کرده‌اند و هیچ گونه ابهام و مشکلی برای درک صحیح آنها وجود ندارد. اینگونه برنامه‌ها باید واضح و قابل پیش‌بینی باشند.

② برنامه‌های کلی جهت دار سیاست‌های کلی را مشخص می‌کنند. این برنامه‌ها تمرکز ایجاد می‌کنند ولی مدیران را مجبور به تعیین اهداف معین و یا انجام دادن یک رشته اقدامات خاص نمی‌کنند.

برنامه های کلی در مقابل تفصیلی



چگونه برنامه‌های یکبار مصرف از برنامه‌های چند بار مصرف متمایز می‌شوند؟

© برنامه‌های جاری (چند بار مصرف) همیشه در جریان هستند. اینگونه برنامه‌ها سیاست عملیات تکراری را در سازمان فراهم می‌کنند.

© برنامه‌های یکبار مصرف برای برآورده کردن نیاز در یک وضعیت منحصر به فرد و ویژه می‌باشد.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک

- * برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- * ارزیابی محیط خارجی
- * ارزیابی محیط داخلی
- * شناسایی مشتریان و گروه های ذینفع
- * تعیین رسالت، دورنما، ارزش ها
- * شناسایی مشکلات استراتژیک
- * تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- * تدوین استراتژی های سازمانی
- * انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان
- * تهیه برنامه عملیاتی
- * پیگیری و پایش پیشرفت

برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

اولین قدم در برنامه ریزی استراتژیک

- توافق بر انجام برنامه ریزی
- سازماندهی و تعیین ساختار مناسب
- تشکیل تیم برنامه ریزی و تقسیم کار
- پیگیری سایر فعالیت های مرتبط با برنامه ریزی توسط این تیم

گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان

- ارزیابی محیط خارجی سازمان
- ارزیابی محیط داخلی سازمان
- شناسایی مشتریان و ذینفعان

گام سوم: تعیین رسالت، دورنما، ارزش ها سازمان



الف) رسالت یا مأموریت (Mission)

تعریف

رسالت یا مأموریت معرف علت وجودی سازمان می باشد و به دو سوال زیر پاسخ می دهد:

◇ چه می کنیم؟

◇ چه خواهیم کرد؟

عناصر بیانیه مأموریت

✚ نقطه نظرات در ارتباط با رشد و توسعه کشور

✚ فلسفه سازمانی

✚ نقاط قوی درونی

✚ علاقه ذی نفع ها

✚ مشتریان

✚ خدمات یا محصولات

✚ محدوده جغرافیایی

✚ فن آوری

مثال :

□ بیانیه رسالت بیمارستان شهید هاشمی نژاد :

ارائه خدمات آموزشی، درمانی و مراقبتی فوق تخصصی کلیه، قلب و عروق، ارتوپدی و بیماری‌های مرتبط، در راستای تحقق ارتقای سلامت جامعه

□ بیانیه رسالت شرکت سایپا :

تولید و عرضه انواع خودروی سواری و کار و سایر فعالیت های مرتبط با قابلیت کسب بازارهای جهانی و بیشترین انطباق با نیاز مشتریان بازار ایران (سایپا)

(ب) چشم انداز یا دور نما (Vision)

تعریف: چشم انداز یعنی آن چه که در آرزوی دست یافتن به آن می باشیم.
چشم انداز حالت آرمانی داشته و کمی نمی باشد و به سوال زیر پاسخ می دهد:
آن چه می خواهیم بشویم؟

ضمناً موارد زیر در نوشتن چشم انداز می بایستی رعایت گردد

- ✍ آرزو روشن برای آینده در نظر گرفته شود
- ✍ چالش برانگیز و معنی دار باشد
- ✍ محکم ولی انعطاف پذیر باشد
- ✍ ساده، کوتاه و به یاد ماندنی باشد

مثال

□ چشم انداز بیمارستان شهید هاشمی نژاد :

پیشواز کیفیت درمان و آموزش در خاورمیانه

□ چشم انداز شرکت ساپکو :

کسب جایگاه در بین ۱۰ تامین کننده اول جهان تا سال ۲۰۱۰ با حداقل ۵۰ درصد

درآمد ارزی

(ج) تعیین ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان

- اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان پذیرفته شده است.
- نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند
- در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند:
- صداقت، رازداری، رضایت گیرنده خدمت در همه جا

گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک سازمان

- مشکلات استراتژیک، مسایل اساسی ناظر بر خط مشی سازمان است
- بر تعهدات، رسالت و ارزش ها، سطح تولید یا خدمت تاثیر می گذارد
- نظرات ارباب رجوع، استفاده کنندگان از خدمات، پرداخت کنندگان مالیات و همچنین مسایلی نظیر هزینه، امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را درهم می آمیزد.
- پس از تعیین دورنما، رسالت و تحلیل نقاط ضعف و قوت و تعیین فرصت ها و تهدیدها، مستقیماً به تعیین و تبیین مسایل استراتژیک می پردازند

گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان

* اهداف، تغییرات یا نتایج مطلوبی هستند که به منظور انجام رسالت سازمان و در راستای نیل به دورنمای سازمان تعیین می شوند.

اهداف کلی (Goals or Main Objectives)

باتوجه به مشکلات اولویت دار منطقه و مأموریت سازمان، به صورت کلی، غیر گمّی و جهت دار بیان می شود

اهداف اختصاصی (Objectives or Specific Objectives)

اجزای تشکیل دهنده هدف کلی را به صورت مشخص و قابل سنجش می سازد. بدین وسیله برنامه قابل ارزشیابی می گردد.

* .

اهمیت اهداف برنامه

- مسیر و جهت حرکت واحد یا سازمان را مشخص می‌کند.
- موجب تمرکز تلاش‌ها و هماهنگی فعالیت‌ها می‌گردد.
- تصمیمات را رهنمون می‌شود.
- سبب ایجاد انگیزه برای اجرای عملیات (برنامه)، می‌شود
- ارزشیابی برنامه را ممکن می‌سازد.

خصوصیات اهداف اختصاصی (Specific Objectives)

- I. اختصاصی هستند (**S**pecific)
- II. قابل اندازه گیری باشند (**M**easurable)
- III. دست یافتنی باشند (**A**ttainable)
- IV. مرتبط با هدف کلی باشند (**R**elevant)
- V. دارای زمان مشخص باشند (**T**ime-bounded)

به طور کلی :

اهداف اختصاصی باید **SMART** باشند

مثال

□ هدف کلی :

هدف ۳- بهبود رضایت بیماران و مراجعین بیمارستان و همراهان آنها

هدف اختصاصی :

۱-۳ افزایش رضایت بیماران بستری از ۵۰ به ۶۰٪ تا پایان سال ۱۳۹۱

۲-۳ افزایش رضایت بیماران بستری از ۶۰٪ به ۷۲٪ تا پایان سال ۱۳۹۲

۳-۳ افزایش رضایت بیماران بستری از ۷۲٪ به ۸۲٪ تا پایان سال ۱۳۹۳

گام ششم: تدوین استراتژی های سازمانی



■ **استراتژی یعنی تعیین طریق یا روش رسیدن به اهداف**

■ **برای نیل به یک هدف سازمانی ممکن است بیش از یک استراتژی بکار گرفته شود و از سویی دیگر ممکن است یک استراتژی برای چند هدف همزمان بکار برده شود.**

■ **استراتژی ها برخلاف اهداف حالت کمی ندارند**

مثال :

□ هدف کلی :

۱- افزایش رضایت بیماران

□ هدف اختصاصی :

۱-۴ افزایش رضایت مراجعین به درمانگاه بیمارستان از ۶۰ به ۷۵٪ تا پایان سال ۱۳۹۲

مثال :

□ استراتژی ها :

۱-۴-۱ بهبود فضای انتظار درمانگاه بیمارستان

۲-۴-۱ کاهش متوسط زمان تاخیر پزشکان درمانگاه

۳-۴-۱ کاهش متوسط روزهای عدم حضور پزشکان در درمانگاه بدون هماهنگی قبلی

۴-۴-۱ راه اندازی سیستم نوبت دهی درمانگاه بیمارستان

۵-۴-۱ تعویض صندلی های انتظار مراجعین درمانگاه

۵-۴-۱ بهبود امکانات رفاهی سالن انتظار درمانگاه از جمله نصب تلویزیون و آب سرد کن

گام هفتم: شاخص های سنجش عملکرد:

- برای سنجش نتایج و اطمینان از پاسخگویی استفاده می شود.
- ۵ شاخص سنجش عملکرد عمومی:
 - ورودی input
 - خروجی output
 - نتیجه out come
 - کارایی efficiency
 - کیفیت quality

مثال یک دوره آموزش بزرگسالان

هدف:

افزایش سواد دانش‌آموزان بزرگسال

مقاصد:

افزایش تعداد دانش‌آموزان بزرگسال که قادر به خواندن تا پایه شش هستند تا ۲۵ درصد در سال ۱۹۹۹.

افزایش تعداد دانش‌آموزان بزرگسال که قادر به خواندن تا پایه شش هستند تا ۳۰ درصد در سال ۲۰۰۰.

افزایش تعداد دانش‌آموزان بزرگسال که قادر به خواندن تا پایه شش هستند تا ۳۵٪ در سال ۲۰۰۱.

شاخص‌های سنجش عملکرد:

شاخص ورودی: تعداد بزرگسالان ثبت نام کنند در برنامه سوادآموزی.

شاخص خروجی: تعداد بزرگسالان تکمیل کننده دوره.

شاخص نتایج: تعداد دانش‌آموزان توانا در خواندن سطوح بالاتر از پایه شش پس از تکمیل دوره.

درصد کاهش نرخ بی‌سوادی در گروه هدف.

درصد دانش‌آموزان ثبت نام کننده‌ای که دوره را کامل طی نموده‌اند.

شاخص کارایی: هزینه به ازای هر دانش‌آموز

کیفیت: دانش‌آموزانی که نمره ۵ گرفته‌اند. (از ۱ الی ۵)

گام هشتم: تهیه برنامه عملیاتی

<div> <div>هدف کلی:</div> <div>تاریخ تدوین:</div> <div>تاریخ بازنگری:</div> <div>هدف اختصاصی:</div> <div>استراتژی:</div> </div>							
ردیف	اقدامات اجرایی	مسئول	محدوده زمانی	محل اجرا	شیوه پایش	کل منابع مورد نیاز	محل تأمین اعتبار

چگونه پیشرفت خود را پیگیری کنیم؟

- * پیشرفت یا عدم پیشرفت باید گزارش شود
- * بر اساس تاریخی که در راس برنامه نوشته می شود
- در صورت عدم پیشرفت طبق برنامه ، دلایل عدم پیشرفت و اقدامات انجام شده جهت برگرداندن مراحل انجام برنامه به مسیر اصلی خود
- علاوه بر پیگیری باید اطلاعات هریک از سنجش عملکردها جمع آوری شده و در فواصل منظم گزارش شود
- مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد برنامه ریزی شده ، پایه ای برای ارزیابی دوره ای برنامه ریزی استراتژیک فراهم می آورد.



www.delgarm.com

* **مرور مطالب ارایه شده.....**

* **برنامه ریزی را تعریف نمایید.**

* **اهمیت برنامه ریزی در مدیریت سازمان را توضیح دهید.**

* **دلایل برنامه ریزی را تشریح نمایید.**

* **انواع برنامه ها را در سازمان تشریح نمایید.**

* **فرایند برنامه ریزی استراتژیک را توضیح دهید.**