

اصول و فنون برنامه ریزی

(راهبردی و عملیاتی)



مروری بر چند مفهوم مدیریتی

مفاهیم سازمان و مدیریت

تعریف سازمان

سازمان یک واحد هماهنگ اجتماعی است که از دو یا چند نفر تشکیل می شود، تا برای تامین یک یا مجموعه ای از هدف ها به گونه ای مستمر یا مداوم کار کنند. با توجه به این تعریف می توان موسسه های تولیدی و خدماتی، مدارس، بیمارستان ها، واحدهای ارتش، خرده فروشی ها، نیروهای انتظامی و نهادهای دولتی را سازمان نامید. در سازمان مدیر بر فعالیت های دیگران نظارت می کند و مسئول تامین هدف های سازمان است.

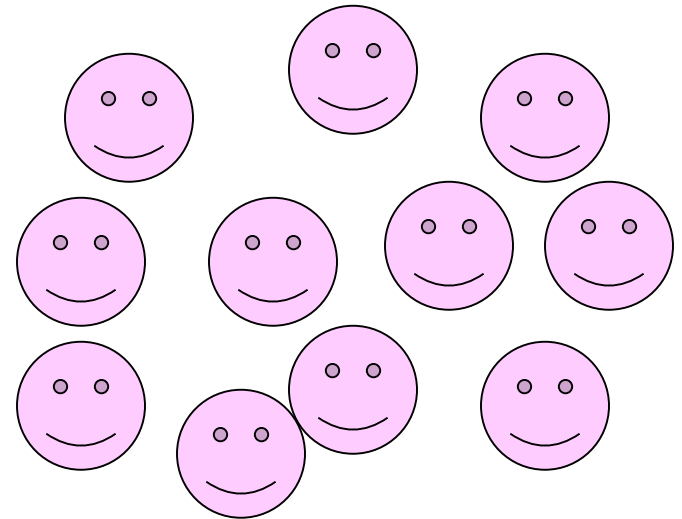
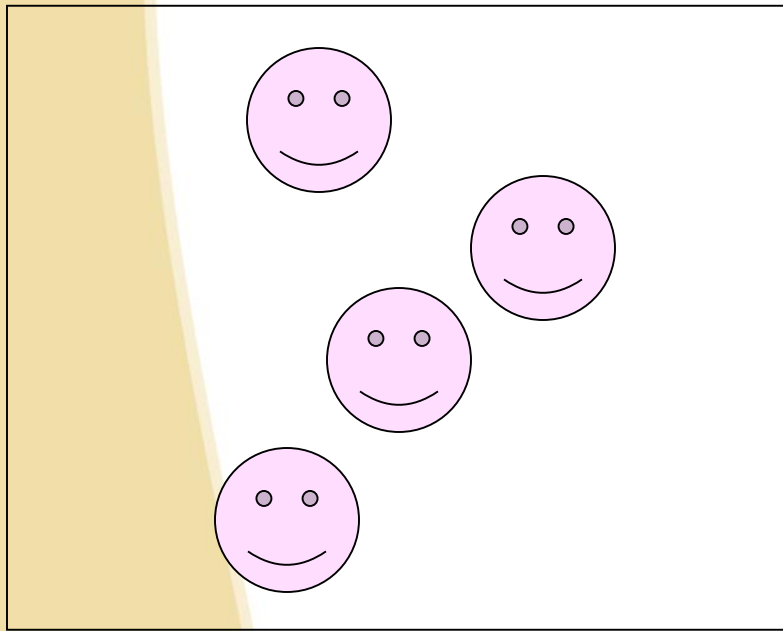
تعریف سازمان

- یک نهاد اجتماعی است،
- مبتنی بر هدف است،
- ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است،
- با محیط خارجی ارتباط دارد،

(دفت ۱۹۹۸)

مفهوم سازمان

مجموعه فعالیت هایی که به دنبال پاسخ به یک نیاز اجتماعی است.



پاسخ به نیاز جامعه در گروهی پاسخ به نیاز کارکنان است و بالعکس

دو رکن اساسی در هر سازمان

نیاز اجتماعی ← نیاز فردی

مفهوم مدیریت

علم و هنر بکارگیری منابع برای دست یابی به اهداف

منابع دو دسته اند:

-منابع سرمایه ای (نظیر نیروی انسانی، فضاها، فیزیکی و تجهیزات)

-منابع مصرفی

مهم ترین منبع

امروزه مدیریت منابع انسانی
پیچیده تر از سایر فن آوری ها می باشد
و از آن به

فن آوری عملکرد منابع انسانی
یا

HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY

(HPT)

یاد می شود.

مفهوم عملکرد



عملکرد یا کارایی؛ نسبت برونداد به درونداد

$$\frac{\text{برونداد}}{\text{درونداد}} = \text{کارایی (عملکرد)}$$

سنجش کارایی و یا مشخص نمودن
عملکرد از طریق پایش مکرر انجام
می شود و برای اصلاح اهداف و فعالیت ها
ضروری است.

مفهوم کارایی

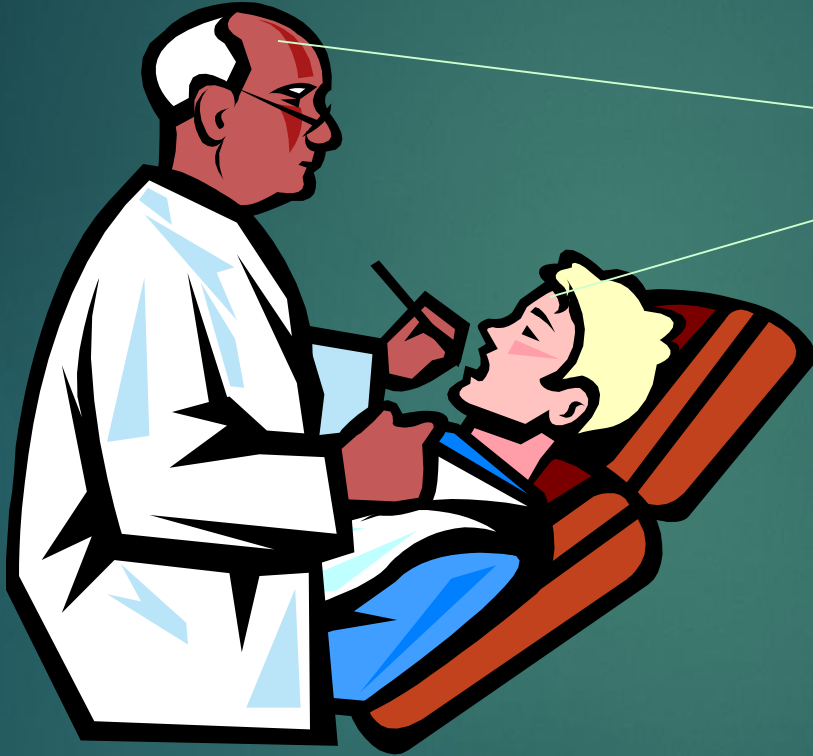


Output = Achievement = دستاورد

$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$ = Performance = کارایی = عملکرد

کارایی: تولید محصول با ارزش با بکارگیری حد اقل منابع

محصول با ارزش



هر دو

بگویند

خوب است

تخصص: علم و هنر تولید محصول با ارزش

وظایف اصلی مدیران



- برنامه ریزی
- سازماندهی
- رهبری
- هدایت
- هماهنگی
- کنترل

برنامه ریزی

- در هرم وظایف مدیر، برنامه ریزی دارای اهمیت خاصی است.
- تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن راه ها که رسیدن به آن را فراهم می کند.
- عبارت است از تصمیم گیری برای انجام فعالیتی در آینده.



برنامه ریزی

تصمیم گیری در مورد آنچه که باید انجام گیرد و اینکه چگونه باید انجام گیرد

تعیین هدف و یافتن راه وصول آن

مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می سازد

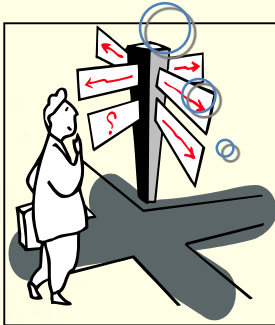
مهم ترین وظیفه یک مدیر

Future

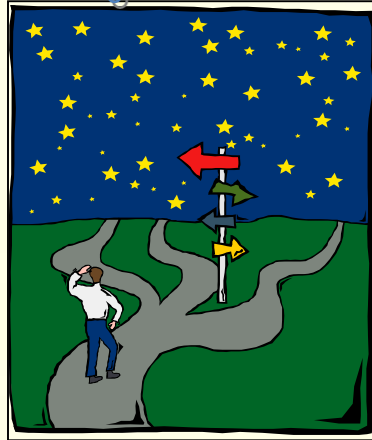
Present

Past

Where we were?



Where we are ?



Where we are going ?



آنکس که نمی داند به کجا می رود در آن صورت
از هر مسیری که برود به جایی خواهد رسید !!!

فلسفه برنامه ریزی

- ▶ فلسفه وجودی برنامه ریزی ، محدودیت منابع است.
- ▶ هرگاه ما با محدودیت منابع روبه رو می شویم ، اقدام به برنامه ریزی می کنیم ،هیچ گاه منابع فراوان نیست.
- ▶ برنامه ریزی فعالیتی مستمر برای مدیران است.

هدف برنامه ریزی

- ▶ افزایش احتمال در کسب اهداف سازمان
- ▶ تاکید بر اهداف
- ▶ افزایش جنبه اقتصادی بودن کسب هدف
- ▶ تهیه ابزار برای کنترل

اهمیت انعطاف در برنامه ریزی

به نظر بسیاری از مدیران، قابلیت انعطاف مهمترین اصل برنامه ریزی است.

توانایی تغییر برنامه بدون هزینه اضافی.

هزینه انعطاف در برنامه نباید بیش از منابع آن باشد.

برنامه ریزی موثر

موثر بودن برنامه با سهم آن در رسیدن به هدف تعیین می شود.

برنامه ای را موثر گویند که کسب هدف را با هزینه ای منطقی ممکن سازد.

محاسن برنامه ریزی

- ▶ اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.
- ▶ برنامه ریزی زمینه را برای اجرای تصمیمات فراهم می کند.
- ▶ برنامه ریزی در سطوح مختلف به مدیریت کمک می نماید تا طرح های آینده خود را به طور منظم انجام دهد تا حداکثر نتیجه را به دست آوریم.
- ▶ به طور غیر مستقیم ما را به سوی رشد اقتصاد کلان برده و از به هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند.
- ▶ بودجه بندی را موجب شده و در نتیجه ابزار کنترلی را به دست می دهد.

محدودیت های برنامه ریزی

- ▶ با توجه به هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف بدست نمی آید.
- ▶ به علت هزینه و وقت، سازمان های کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خود داری می کنند.
- ▶ حرکت تمام سطوح سازمانی را دچار کندگی یا مشکل می نماید.
- ▶ برنامه ریزی بر اساس احتمالات و حدس است نه مبتنی بر یقین.

اقداماتی در راستای کاهش محدودیت های برنامه ریزی

- ▶ از برنامه ریزی سریالی خودداری شود.
- ▶ برنامه به طور موازی و براساس ضابطه خاصی باشد.
- ▶ سعی شود برنامه ها هماهنگ با یکدیگر بوده و یکنواخت پیش برود.
- ▶ برنامه ها مرحله به مرحله اجرا شوند.

انواع برنامه ریزی

▶ الف. برنامه ریزی جامع

• الف ۱. برنامه ریزی استراتژیک

• الف ۲. برنامه ریزی درازمدت

▶ ب. برنامه ریزی عملیاتی

هماهنگی برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت

اغلب برنامه های کوتاه مدت بدون در نظر گرفتن برنامه های بلند مدت طرح ریزی می شوند و این امر خطای جدی است.

هیچ برنامه کوتاه مدتی نباید بدون توجه به برنامه های بلند مدت شکل بگیرد.

برخی تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی دراز مدت

برنامه ریزی دراز مدت	برنامه ریزی استراتژیک	
سیستم بسته است و براساس برنامه های کوتاه مدت و طرح های داخل آن برنامه 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 مأموریت، 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 ذی نفع صورت می گیرد	برنامه ریزی توسط
براساس اطلاعات موجود صورت می گیرد	براساس تمایلات و روند های جاری و مشخص صورت می گیرد	تصمیم گیری
تغییرات درون سازمانی، روش های برنامه ریزی درون سازمانی و برون سازمانی است.	تغییرات برون سازمانی، ارزش های سازمانی و اقدامات پیشگامانه است	تاکید بر 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 گردد	آینده نگری
مجموعه ای از اطلاعات مرتبط بهم و مفصل سازمانی و برنامه واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی های مربوط و توانایی آن ها 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 فرایند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش بینی آینده است و میتوان براساس توافق همگانی عمل کند	استوار است بر اساس

سلسله مراتب و انواع برنامه ها

- ▶ چشم انداز
- ▶ رسالت و يا ماموريت
- ▶ اهداف
- ▶ استراتژی
- ▶ سياست (خطوط راهنما)
- ▶ مقررات (بايد ها و نبايدها)
- ▶ رويه ها (جدول زمانلندی شده)
- ▶ روش ها (نحوه اجرای جدول زمانبندی)
- ▶ بودجه

استراتژی

▶ واژه استراتژی از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش مرکب از stratus به معنی ارتش و ago به معنای رهبری گرفته شده است.

▶ مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی به کار گرفته شد.

استراتژی

▶ **کوئین**، استراتژی را چنین تعریف کرد:

▶ عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها و سیاستها و زنجیره های عملیاتی یک

سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند.

▶ یک طرز تفکر و روش اندیشیدن است.

برنامه ریزی استراتژیک

▶ فرآیند دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان با توجه به محیط در حال تغییر و با در نظر گرفتن آینده سازمان است.

▶ برنامه‌ریزی استراتژیک را چنین تعریف نمود: برنامه‌ریزی استراتژیک شامل فرایند ارزیابی محیط در حال تغییر، به منظور ابداع رسالت مشخص برای آینده سازمان است؛ یعنی تعیین این که چگونه سازمان خود را با محیط آینده بر اساس رسالت، توانمندی‌ها و ضعف‌ها سازگار سازد و برنامه‌ای برای سازمان ارائه دهد.

برنامه ریزی استراتژیک

▶ برنامه ریزی جامع، استراتژیک یا راهبردی عناوینی گوناگون برای یک مفهوم است.

▶ برنامه ریزی استراتژیک: فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت.

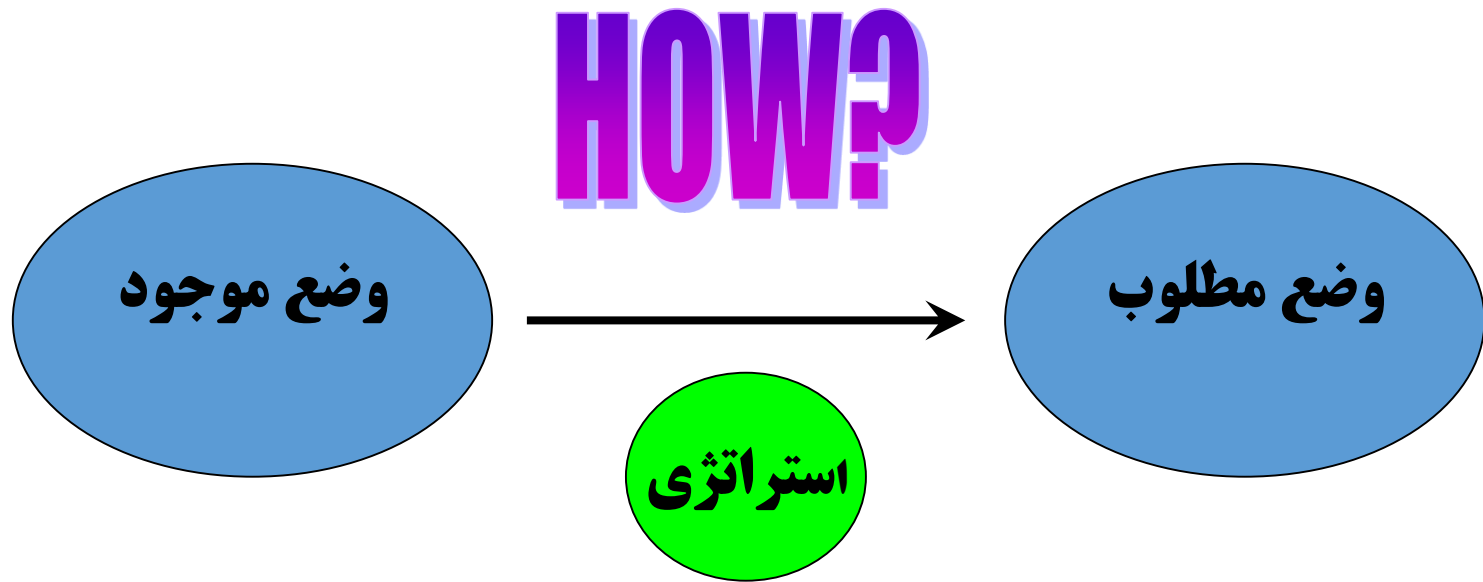
چرا در سازمان های بهداشتی برنامه ریزی استراتژیک ضروری است؟

- ▶ روند تغییر در حال حاضر شتاب زیادی بخود گرفته است.
- ▶ این شتاب برگرفته از پیشرفت تکنولوژی تاثیر خود را در تمام شئونات زندگی انسان ها گذارده است.
- ▶ تغییر نگرش ها، تغییر ارزش ها، تغییر رفتارها و تغییر شرایط بهداشتی و الگوهای اپیدمیولوژیک بیماری ها از جمله مسایلی است که همزمان با سایر شرایط محیطی روند سریعی دارد.
- ▶ پس سازمان های بهداشتی باید قادر باشند به انسجام درونی جهت سازگاری بیرونی و تحقق اهداف خود نائل شوند.

سه سوال متداول

- ▶ ما الان کجا قرار داریم؟
- ▶ می خواهیم به کجا برسیم؟
- ▶ چگونه می خواهیم به محل مورد نظر برسیم؟

جایگاه مدیریت استراتژیک در سازمان



انجام برنامه ریزی استراتژیک

- ▶ ابتدا چشم انداز آینده سازمان مشخص می شود
(سازمان کجا خواهد رفت و در چه زمینه هایی فعالیت خواهد کرد).
- ▶ سپس مأموریت سازمان و یا رسالت آن با توجه به چشم انداز تعیین خواهد شد.
- ▶ بررسی های درونی و بیرونی به منظور کسب اطمینان از تحقق رسالت.
- ▶ جهت گیری استراتژیک سازمان

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ◀ به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
- ◀ آینده‌نگر 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

اهداف



1 چه باید بکنیم؟

استراتژی



2 چگونه باید انجام دهیم؟

ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ▶ توجه به پرسش‌های اصلی و مسائل اساسی سازمان.
- ▶ طرح اهداف بلند مدت و هماهنگ نمودن فعالیت‌ها.
- ▶ ترسیم موقعیت سازمان در آینده.
- ▶ شکل‌گیری در سطح عالی سازمان
- ▶ فراگیر بودن
- ▶ توجه به محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان و پیش‌بینی بر اساس آن.

چند تعریف ساده از مدیریت استراتژیک

■ هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات متنوع و پیچیده ، که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یافته و بقاء خود را محیط دائما در حال تغییر حفظ کند.

■ مدیریت استراتژیک ، علم هماهنگی و انطباق با محیط دائما در حال تغییر امروزی است.

برنامه ریزی عملیاتی

► پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و محدودیت ها و خطوط ترسیم شده در برنامه ریزی عملیاتی.

► شناخت و پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه و نیروی انسانی لازم.

برنامه ریزی عملیاتی

- تصمیمات و چارچوبهای تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع را به اجرا در می آورد.
- هر برنامه جامع جهت تحقق نیازمند برنامه ریزی عملیاتی میباشد.
- برنامه عملیاتی بایستی دارای اهداف مشخص؛ محدود عینی و دست یافتنی باشد.

برنامه ریزی عملیاتی

- ▶ به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.
- ▶ به عبارتی شناخت، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آن ها را برنامه ریزی عملیاتی می خوانند.
- ▶ ترکیب برنامه ریزی جامع و عملیاتی را برنامه ریزی تلفیقی می گویند.

جهت برنامه ریزی عملیاتی لازم است:

- مدیر اجرای برنامه و مسئولان هریک از مراحل مشخص شوند.
- اعضای تیم با مراحل تنظیم برنامه آشنا گردند.
- برنامه زمانبندی مشخصی جهت اجرای کامل برنامه تعیین شود.
- منابع موردنیاز جهت انجام برنامه مشخص گردد.
- اقدامات لازم جهت هماهنگ سازی بخش های مختلف صورت پذیرد.
- اولویت های برنامه ها تعیین شود.

تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی	برنامه ریزی استراتژیک
در سطوح میانی و پایه	در سطح عالی
تاکید بر کارائی و بازدهی	تاکید بر اثربخشی
منافع فعلی	منافع آتی
محیط ثابت	محیط متغیر
درجه اطمینان در حصول نتایج: بالا	درجه اطمینان در حصول نتایج: کم

مراحل اجرایی 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.

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک

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.

**برنامه استراتژیکی که برنامه
عملیاتی نداشته باشد در کشاورزی
می خورد.**

تمرکز اصلی برنامه ی استراتژیک روی ماهیت وجودی (ماموریت) و جهت گیری (استراتژی) سازمان است و برنامه عملیاتی بیشتر روی نحوه ی استقرار برنامه ی استراتژیک و تولید نتایج کوتاه مدت تمرکز دارد. اگر چه هر یک از این دو هدف خاصی را تعقیب می کنند، اما در عین حال کاملاً به یکدیگر مرتبط هستند.

اجزاء برنامہ استراتژیک

▶ چشم انداز

▶ ماموریت

▶ هدف

▶ استراتژی

چشم انداز (Vision)

- بر پایه فلسفه وجودی سازمان، کسب و کار و رهبری سازمان شکل می گیرد
- چهارچوبی برای تنظیم روابط با ذی نفعان، کارکنان، مشتریان، سهامداران، ... و مردم می شود
- هدف‌های کلان سازمان را در آینده مشخص می سازد.

ماموریت

- ▶ رسالت یک سازمان؛ "چرا وجود دارد" آن سازمان را تشریح می کند.
- ▶ بیانیه رسالت باید برای به حرکت درآوردن همگان به سوی آینده هیجان انگیز بکارگرفته شود و بدون مشارکت دادن افراد در این فرآیند، جلب تعهد اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار خواهد بود. چند نمونه:

MERK: حفظ و بهبود زندگی انسان.

WALT DISNEY: شاد کردن مردم.

HP: ارائه کمک های فنی برای توسعه و رفاه انسان ها.

SONY: تجربه ی لذت توسعه و بکارگیری فناوری به نفع عموم مردم

ماموریت یا رسالت (Mission)

- ▶ ضرورت و فلسفه وجودی سازمان (چرایی)
- ▶ کلی ترین هدف سازمان
- ▶ ماموریت سازمان پاسخ به نیاز اجتماعی

چرا نیاز به رسالت داریم؟

- به علت تدوین مقاصد مهم، روشن و مرتبط
- به علت کسب حمایت در خارج از سازمان
- ایجاد چارچوبی برای تصمیم گیری و ایجاد تعهد در کارکنان

بیانیه چشم انداز

- ما برآنیم که برترین ، پیشروترین و بزرگترین شرکت خدمات امدادی، خدمات ویژه و ارتباط با مشتریان خودرو در سطح منطقه و در کلاس جهانی باشیم.

بیانیه مأموریت

- شرکت امدادخودرو ایران بر اساس رسالت وجودیش متعهد است خدمات امدادی، خدمات ویژه و ارتباطی مشتریان خودرو را در سطح منطقه و کلاس جهانی برآورده سازد

ارزشهای سازمانی شرکت امداد خودرو ایران

- **توسعه و مشارکت کارکنان:** ما دستیابی به منافع خود را در گرو شناسایی شایستگی ها و توانایی های کارکنان، توسعه کارگروهی و مشارکت همه جانبه آنها در جهت تسهیل در تصمیم گیریها می دانیم
- **خلاقیت و نوآوری:** ما به خلاقیت و نوآوری ارزش می نهمیم و بر این باوریم که پیشرو بودن در تمامی جوانب حاصل خلاقیت و نوآوری می باشد و تلاش ما در جهت سازماندهی سازمان حول خلاقیت و نوآوری است
- **یادگیری و بهبود مستمر:** ما بر این باوریم که ثبات در تصمیم گیریها و موفقیت پایدار با یادگیری از طریق تجزیه و تحلیلها، مقایسه و الگوبرداریاز بهترینها، آموزش و یکارگیری تکنیکهای روز و بهبود مستمر کلیه فرایندها و فعالیتهای کسب و کار و نتایج کلیدی عملکرد، حاصل می گردد.
- **فرایندگرایی:** ما بر این باوریم که ایجاد سازمان فرایند محور و مدیریت بر اساس فرایندها بهترین روش اداره کردن و پاسخگو بودن در راستای مأموریت، چشم اندازع اهداف و استراتژیهای سازمان بوده و به رضایت کلیه مشتریان و ذینفعان منجر خواهد شد
- **تعهد و مسئولیت پذیری سازمانی:** ما بر این باوریم که کارکنان متعهد و مسئولیت پذیر عامل ایجاد سازمان خلاق، نوآور، یادگیرنده، فرایندمحور، مشارکت جو، مشتری مدار، و نتیجه گرا می باشد
- **مشتری گرایی:** ما بر این باوریم که حفظ و بقاء تدوام کسب و کارمان و بهره گیری از همکاری سایر سازمانها در جهت تکریم جامعه و حفظ محیط زیست در چارچوب قوانین و ضوابط کشوری و بین المللی سهیم باشیم
- **نتیجه گرایی :** ما برآنیم که نتایج کلیه فرایندها و فعالیتهای کسب وکارمان ضمن پاسخگویی به نیازهای تمامی مشتریان و ذینفعانمان به ایجاد ارزش افزوده برای آنها و سازمان نیز منجر گردد.

مثال ماموریت:

اعتلای سلامت مادر، جنین و نوزاد در دوران
بارداری، زایمان و پس از زایمان

گسترش بهداشت و سلامت مردم از طریق برنامه‌ریزی،
پیشگیری و آموزش، رهبری فعال و پر تلاش در سیاست-
گذاری، ارزش‌گذاری و اطمینان از دانش و نوآوری

مثال هایی از ماموریت سازمان

➤ ماموریت موتورولا: فلسفه وجودی موتورولا ، ارائه خدمات صادقانه به جامعه از طریق عرضه کالاها و خدمات عالی به قیمت منصفانه است.

➤ ماموریت جانسن اند جانسن: تسکین درد و بیماری فلسفه وجودی شرکت است.

مثال هایی از ماموریت سازمان

■ ماموریت شرکت تلگراف و تلفن امریکا:

نهایت سعی خود را می کنیم به بهترین شکل ممکن همه مردم دنیا را در هر کجا و در هر زمان به یکدیگر برسانیم. می کوشیم وسایلی را ارائه دهیم که مردم جهان بتوانند بسیار راحت با هم ارتباط برقرار کنند و هر نوع اطلاعات و خدماتی را مبادله نمایند.

اجزاء ماموریت

با توجه به ماموریت سازمان باید بتوان به پرسش های زیر جواب داد:

- ▶ مشتریان چه کسانی هستند؟
- ▶ محصولات یا خدمات عمده شرکت کدامند؟
- ▶ بازارها: از نظر جغرافیایی در کجا رقابت می کند؟
- ▶ فن آوری: آیا از پیشرفته ترین فن آوری استفاده می کند؟
- ▶ توجه به بقاء، رشد و سودآوری: برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
- ▶ فلسفه: باورها، ارزش ها و الویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
- ▶ ویژگی ممتاز: چه شایستگی ممتازی دارد؟
- ▶ توجه به تصور مردم: نسبت به مسایل اجتماعی واکنش نشان می دهد؟
- ▶ توجه به کارکنان: آیا کارکنان دارایی ارزشمند شرکت به حساب می آیند؟

هدف

آن چیزی است که باید به دست آید. هدف ها

نشان می دهند که چه چیزی باید بدست آید و

نتایج چه زمانی باید حاصل شوند، تا ماموریت

سازمان در نهایت تحقق یابد. اما نمی گویند

که چگونه باید به این نتایج دست یافت.

▶ اهداف کلی (نهایی): Goals

▶ اولین سطح از سلسله مراتب اهداف هدف نهایی است که همه سازمان

با امکاناتش برای نیل به آن بسیج می‌شود. این اهداف جهت‌گیری

سازمان را مشخص می‌کند و حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجرا است.

▶ نتیجه / نتیجه های نهائی خاصی هستند که سازمان می‌کوشد در

تامین مأموریت خود بدست آورد.

مثال هدف کلان

- ◀ تولید و انتقال دانش
- ◀ بهبود شیوه زندگی مردم
- ◀ کاهش بار بیماری ها (باراقتصادی، اجتماعی و سلامتی)

مثال اهداف کلان

- ▶ کاهش میزان مرگ مادران
- ▶ کاهش عوارض بارداری و زایمان

مثال اهداف دوره ای (تا پایان سال ۱۳۹۹)

- کاهش میزان مرگ مادران به میزان حداکثر ۱۵ در صد هزار
- کاهش میزان مرگ نوزادان به میزان کمتر از ۷ در هزار تولد زنده
- افزایش پوشش مراقبت قبل از بارداری به میزان حداقل ۵۰ درصد
- افزایش پوشش مراقبت دوران بارداری به میزان حداقل ۹۸ درصد
- افزایش پوشش زایمان ایمن به میزان ۱۰۰ درصد

اهداف ویژه (اختصاصی) Objectives

اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص می باشند.

اهداف اختصاصی

✓ اهداف استراتژیک را عملیاتی می کند.

✓ بحث و تفاهم در اهداف عینی به چالش ها و تضادهای سازمان

پایان می دهد.

✓ اهداف عینی نشانگر :

- تحقق اهداف کلان

- تحقق اجرای استراتژی ها

- پیامدهای نهائی برنامه عملیاتی

هدف اختصاصی

❖ سایر خصیصه ها

- مبنای تخصیص سالیانه منابع
- عمدتاً در حد بخش ها و زیر مجموعه یک سازمان
- ترجیحاً سالیانه

معیار های هدف اختصاصی

- ▶ **S**pecific موضوع و گروه هدف مشخص باشد. حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنید. همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنید.
- ▶ **M**easurable قابل اندازه گیری باشد
- ▶ **A**chievable قابل دسترسی باشد
- ▶ **R**ealistic واقع گرایانه باشد با منابع انسانی، زمان، اعتبارات و فرصت ها ارتباط دارد.
- ▶ **T**ime bound محدود به زمان باشد

آیا هدف "بهبود کنترل دیابت در خدمت گیرندگان کلینیک دیابت شهرستان A در سال ۸۵" SMART است

- Specific ▶ خیر
- Measurable ▶ خیر
- Achievable ▶ همیشه قابل دسترسی است زیرا هدف مبهم است
- Realistic ▶ بلی
- Time Bound ▶ بلی

آیا هدف "کاهش قند خون تمامی خدمت گیرندگان کلینیک دیابت در شهرستان B به میزان پایین تر از 125 mg/dl در سال ۸۵" SMART است

بلی ، کاهش قند خون به کمتر از ۱۲۵

Specific ▶

بلی، تمام خدمت گیرنده ها

Measurable ▶

خیر

Achievable ▶

خیر

Realistic ▶

بلی

Time Bound ▶

▶ هنگامی که هدف مبهم (Not Specific) است چه اتفاقی می افتد:

▶ همیشه اعضاء گروه احساس موفقیت میکنند

▶ ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم پذیرفته شوند.

▶ گروه انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها نخواهد داشت.

▶ سایر عواقب؟

▶ هنگامی که هدف غیر قابل دستیابی (Not Achievable)

است چه اتفاقی می افتد

▶ اعضاء گروه احساس خستگی توأم با دلزدگی خواهند داشت

▶ بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.

▶ به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.

▶ احساس حمایت نخواهند کرد.

▶ سایر عواقب؟

استراتژی یا راهبرد

الگو، روش یا طرحی است که برای تحقق هدف ها در پیش می گیریم.

نمونه استراتژی

اصلاح سیاست ها و رویه های بخش سلامت در استان

مدیریت تعیین کننده های اجتماعی موثر سلامت

ارتقای تعاملات بین بخشی و فرابخشی

توسعه کمی و کیفی بیمه های سلامت

اصلاح الگوی تغذیه جامعه

اصلاح الگوی تحرک جامعه

عوامل استراتژیک (فرصت ها – تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی)

یکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک، آنالیز SWOT می باشد.

آنالیز SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمان با فرصت ها و تهدیدهای برون سازمان است. برای این منظور در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT، پیوند داده می شوند و گزینه های استراتژی از بین آنها انتخاب می شوند.

عوامل استراتژیک (فرصت ها – تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی)

الف - نقطه قوت Strength

نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد.
مزیت های شما چیست؟ چه چیزی را خوب انجام می دهید؟

ب - نقطه ضعف: Weakness:

نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد.
چه چیز می تواند بهبود داده شود؟
چه چیز بطور نامناسبی انجام می شود؟
از چه چیزی می توان اجتناب کرد؟

عوامل استراتژیک (فرصت ها – تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و

ضعف داخلی)

ج- فرصت Opportunity

یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد.

در چه جایی با تغییرات مثبت روبرو هستید؟

چه روندهایی جالب و مورد توجه می باشند؟

د- تهدید Threats

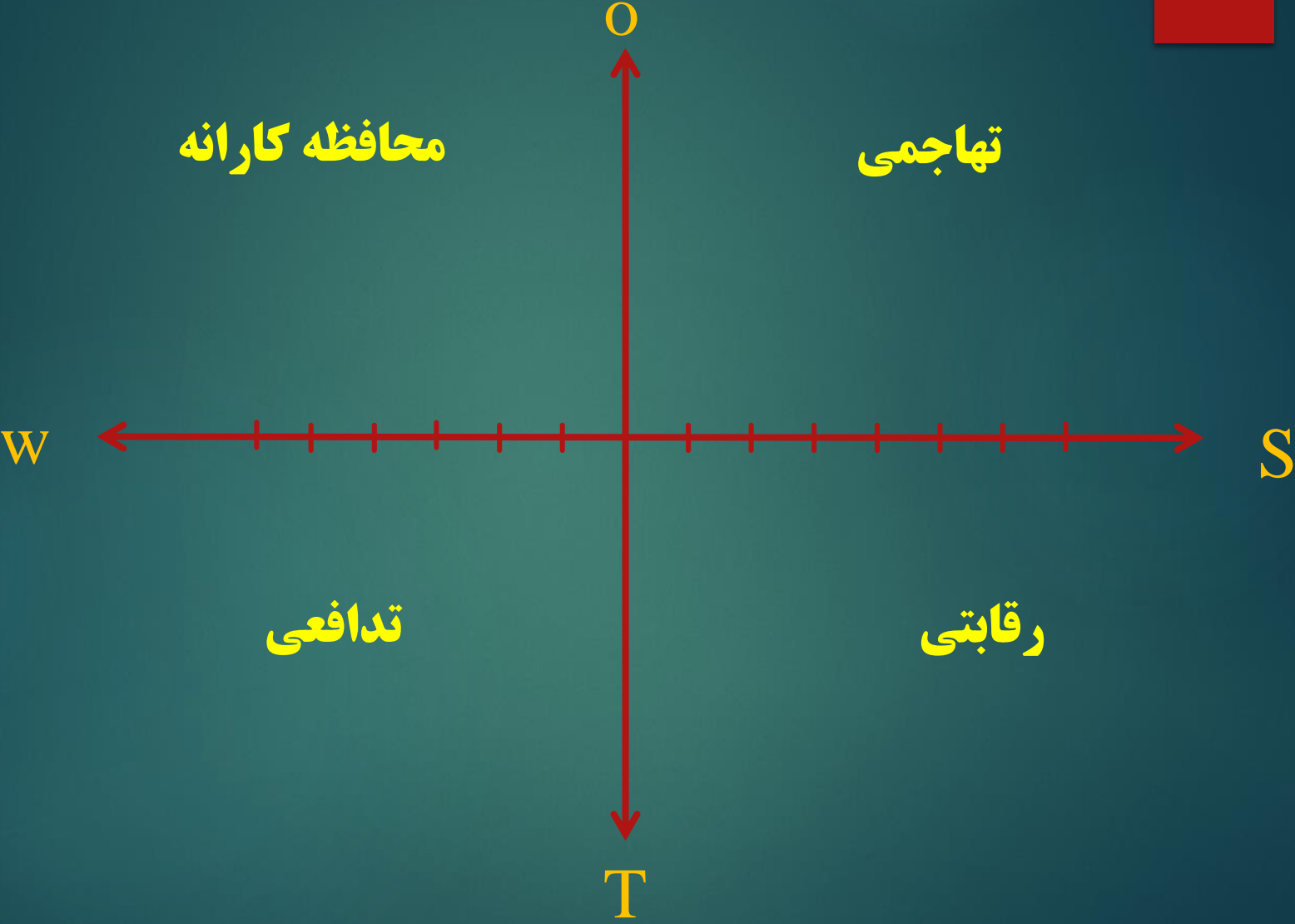
یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد.

جدول آنالیز SWOT

تهدیدها Treatment				فرصت ها Opportunity				شرایط محیطی	
T4	T3	T2	T1	O4	O3	O2	O1	شرایط درونی	
استراتژی های مبتنی بر قوت-تهدید ST				استراتژی های مبتنی بر فرصت- قوت SO				S1	نقاط قوت Strengths
								S2	
								S3	
استراتژی های مبتنی بر ضعف-تهدید WT				استراتژی های مبتنی بر فرصت- ضعف WO				W1	نقاط ضعف Weakness
								W2	
								W3	

جدول آنالیز SWOT

تهدیدها				فرصت ها				شرایط محیطی	
T4	T3	T2	T1	O4	O3	O2	O1	شرایط درونی	
-	-	+	-	+	-	-	+	S1	نقاط قوت
-	-	+	+	+	+	-	-	S2	
-	+	-	-	+	-	-	-	S3	
+	-	+	+	-	-	-	+	W1	نقاط ضعف
-	-	-	-	-	+	+	-	W2	
-	+	-	-	+	-	+	-	W3	



در یک نگاه

• برنامه ریزی جامع

• برنامه ریزی استراتژیک

• برنامه ریزی دراز مدت

• برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی

جامع

عملیاتی

در یک نگاه

• دورنمای سازمان را بیان می کند.

چشم انداز

• علت وجودی سازمان را بیان می کند.

ماموریت

• مشخص می کند که سازمان به دنبال چیست.

هدف

• راههایی را که سازمان برای رسیدن به اهداف خود دارد را مشخص می کند

استراتژی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل

