



حديقة  
الجنة

## برنامه عملیاتی

قال الامام علی (ع):

قَوَامُ الْعِيشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مِلَاكَةُ حُسْنِ التَّدْبِيرِ.

مایه زندگانی ، برنامه ریزی درست و ملاک آن تدبیر  
کارشناسانه است.

## برنامه عملیاتی

آیه ۴۷ سوره مبارکه یوسف

یوسف گفت ۷ سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید جز اندکی را که می خورید در خوشه اش کنار بگذارید .

## برنامه عملیاتی

آیه ۴۵ سوره مبارکه اعراف آمده است .

به موسی در هر موردی پند دادیم و به او گفتیم آنها را با قوت  
اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب  
کنند و اجرا نمایند .

## برنامه عملیاتی

امیر مومنان علی (ع) فرمود :

خدا رحمت کند کسی را که بداند

از کجاست ؟

در کجاست ؟

به کجا می رود ؟

# سیرتکامل برنامہ ریزی :

- برنامه ریزی یکی از مهم ترین و با اولویت ترین ارکان مدیریت می باشد .

- آثار بجای مانده از زندگی بشر اولیه طی صدها هزار سال پیش نشان می دهد که در هر زمانی برنامه ریزی به نوعی صورت می پذیرفته است .

# سیر تکامل برنامه ریزی :

- از بدوی ترین و ساده ترین فعالیت های گروهی بشر در رفع نیازهای خود ( نظیر شکار یا خوشه چینی ) تا جدیدترین و پیچیده ترین فعالیت های اقتصادی ، اجتماعی و صنعتی که عمدتاً از اواخر قرن هفدهم و در چارچوب صنایع و بازرگانی رونق گرفت و در دوران انقلاب صنعتی متجلی شد عموماً نیاز به

برنامه ریزی را ثبوت راند

# سیرتکامل برنامہ ریزی :

عقاید ماکیاولی:

لزوم حداکثر استفادہ از ہر چیز در خدمت

حاکم

داستان برداشتن کتاب از قفسہ استالین



# سیرتکامل برنامه ریزی :

اولین برنامه ریزی توسعه به اوایل دوران زمامداری  
استالین در اتحاد جماهیر سوسیالیستی شوروی سابق  
برمی گردد

عقاید ماکیاوولی:

لزوم حداکثر استفاده از هر چیز در خدمت حاکم

داستان برداشتن کتاب از قفسه استالین

# سیرتکامل برنامہ ریزی :

عقاید ماکیاولی در سال ۱۵۰۰ میلادی:

لزوم حداکثر استفاده از هر چیز در خدمت حاکم

لوئی ۱۴ و زندگی روزمره و شیوه حکومت بر پایه زمان بندی

دقیق

توماس هابز انگلیسی در قرن هیجدهم: منافع افرار ، انگیزه  
واقعی حرکات و فعالیت آنان می باشد. (کاپیتالیسم و لیبرالیسم)

# سیرتکامل برنامه ریزی :

مدیریت علمی فردریک تیلور نیز جز برنامه ریزی و سازماندهی نبود .

اصول مدیریت تیلور

۱. کار بر حسب واحد
۲. کار بر حسب پیشرفت
۳. کار بر حسب رشته یا کار زنجیری

# سیرتکامل برنامه ریزی :

اولین برنامه ریزی توسعه به اوایل دوران زمامداری  
استالین در اتحاد جماهیر سوسیالیستی شوروی سابق  
برمی گردد

داستان برداشتن کتاب از قفسه استالین

# سیر تکامل برنامه ریزی :

تجربیات تیلور: حمل ۴۸۰۰ کیلو فولاد به جای ۱۲۷۰  
کیلو توسط کارگر

تجربه عملی فایول:

مونتاز ماشین در ۱.۵ ساعت به جای ۱۲.۵ ساعت

کاهش ۷۵۰ دلاری بهای اتومبیل

# سیر تکامل برنامه ریزی :

فروش بیشتر اتومبیل



افزایش دستمزد کارگران



منافع بیشتر کارخانه

# سیر تکامل برنامه ریزی :

فروش بیشتر اتومبیل



افزایش دستمزد کارگران



منافع بیشتر کارخانه

# برنامه عملیاتی

## برنامه (Plan)

برنامه-ها مجموعه-هایی از هدف-ها،  
خط-مشی-ها، روشهای انجام کار، دستورها،  
کارهای ویژه، گام-هایی که باید برداشته شود،  
منابعی که باید به کار بسته شود، و دیگر  
عناصر لازم برای اجرای یک کنش شناخته شده  
و معلوم هستند. برنامه-ها به گونه معمول و با  
بودجه و اعتبار پشتیبانی می-شوند



# برنامه عملیاتی

## برنامه-ریزی

برنامه-ریزی یعنی انتخاب هدف-های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف-ها است. هر دو جنبه برنامه-ریزی در فرایند مدیریت اهمیت حیاتی دارند. (استونر ۱۳۷۵)

برنامه-ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم-گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید انجام گیرد و یا تصمیم-گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده خواهد شد و کسی که باید آنرا انجام دهد. (ابراهیمی-نژاد، رفسنجانی ۱۳۸۶)

# برنامه عملیاتی

## استراتژی

در اصل استراتژی برای علم لشکرکشی و امور سوق-الجیشی در زمان ناپلئون بکار گرفته شد، ولی بتدریج در هنر جنگ به علت همبستگی قدرت-های اقتصادی، سیاسی، فنی، اجتماعی، روانی و عملیات نظامی معنای گسترده-تری به خود گرفت. (بیان ۱۳۶۹)

## برنامه عملیاتی

استراتژی را گاهی راه و روش رسیدن به اهداف تعریف می-نمایند. طبق این تعریف، استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می-کند در حالی که اهداف میسر حرکت را مشخص می-سازند. اموری استراتژیک نامیده می-شوند که حداقل دارای سه شرط باشند، یعنی بلند مدت باشند، در محیط رقابتی باشند، و جنبه حیاتی داشته باشند. (احمدی ۱۳۷۷)

## برنامه عملیاتی

### برنامه-ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی  
برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و  
هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص  
و برنامه-ریزی شده می-باشد. (بیلو و

همکاران، ۱۳۷۶)

## برنامه عملیاتی

برنامه-ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت-گیری فعالیت-های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می-دهد. (برایسون ۱۳۶۹)

## برنامه عملیاتی

امروزه در سازمان-های پیشرفته و در سطوح مختلف سازمان-ها، برنامه-ریزی به سه صورت اساسی و مهم به شرح زیر جلوه-گر می-شود:

برنامه-ریزی استراتژیک

برنامه-ریزی تاکتیکی

برنامه-ریزی عملیاتی

## برنامه عملیاتی

برنامه-ریزی استراتژیک: در این برنامه-ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می-گردد. این نوع برنامه-ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می-گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه-ریزی تاکتیکی و عملیاتی ترسیم می-نماید. این برنامه دارای دید بلندمدت است، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می-گیرد.

## برنامه عملیاتی

برنامه-ریزی تاکتیکی: این برنامه-ریزی که ابتدا در سازمانهای نظامی به کار گرفته شد، فرایندی است که به وسیله آن مدیران دسته-ای از فعالیتهای مرتبط را در اجرای یک استراتژی تصویر می-کنند



## برنامه عملیاتی

برنامه-ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می-شود که برای رسیدن به هدف-هایی توسط برنامه-ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می-شوند. این نوع برنامه-ریزی شامل تدوین هدف-ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف-هاست. چارچوب زمانی آن کوتاه تر از برنامه استراتژیک است و در نهایت به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می-گیرد.

## برنامه عملیاتی

برنامه-ریزی عملیاتی: فرایندی است که به وسیله آن مدیران اجرایی، فعالیت-ها و گام-های ویژه-ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می-کنند. این برنامه چارچوب زمانی کوتاه-تری نسبت به دو برنامه-ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می-گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف-های محدود دارند.

## رسالت (Mission)

رسالت که در برخی منابع از آن به عنوان مأموریت نیز یاد می-شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد.

## برنامه عملیاتی

رسالت سازمان، باید به چهار سوال مهم زیر پاسخ دهد:

- سازمان چه وظیفه یا وظایفی را بر عهده دارد؟
- برای چه کسانی این وظایف را به عمل می-آورد؟
- سازمان چگونه این وظایف را انجام می-دهد؟
- چرا این سازمان وجود دارد؟

## برنامه عملیاتی

رسالت در ارتباط با موارد زیر است:

۱. هویت سازمان
۲. طبیعت کار
۳. فلسفه وجودی سازمان
۴. گیرندگان خدمت
۵. اصول و ارزشهایی که در لوای آنها عمل می-شود.

## دور نما (Vision)

دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می-داند. در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد.

# برنامه عملیاتی

## ارزش-ها و اصول حاکم بر سازمان

عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایق که سازمان آنها را گرامی می-دارد و یا نسبت به آنها حساس است

## توجه به آنها موجب:

جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه  
مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان  
موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه-های لازم

# برنامه عملیاتی

## ارزش-ها و اصول حاکم بر سازمان

عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایق که سازمان آنها را گرامی می-دارد و یا نسبت به آنها حساس است

## توجه به آنها موجب:

جذب مشتری و موفقیت سازمان در جامعه  
مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان  
موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه-های لازم



## برنامه عملیاتی

### برنامه عملیاتی چیست؟

برنامه ریزی فرایندی است مستمر از تصمیمات سیستماتیک با بهره گیری از اطلاعات در مورد آینده، تلاشهای لازم برای انجام آن تصمیمات و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات از طریق فرآیند بازخورد

(ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر)

## برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی چیست؟

برنامه ریزی یعنی تعیین هدفهای درست و سپس انتخاب مسیر ، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدفها

(استونر)

## برنامه عملیاتی

### برنامه عملیاتی چیست؟

برنامه ریزی، روش نظام مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می توان برای نیل به آینده ای مطلوب انجام داد و چگونه می توان از آینده نامطلوب اجتناب کرد.

(دایر)

## برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی چیست؟

تراواژا و نیوپورت: فرایند به کار گیری آن  
دسته از حقایق مرتبط و مفروضات مرتبط  
با آینده ، که برای رسیدن به شیوه های  
عملی به منظور نیل به هدفهای مشخص  
تعقیب می شوند.

## برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی چیست؟

راسل آکوف: فرایند تصمیم گیری قبل از عمل

لئونارد گوداشتاين: فرایند تعیین اهداف و انتخاب مناسبترین وسیله رسیدن به آن هدفها پیش از هرگونه اقدام

## برنامه عملیاتی

### برنامه عملیاتی چیست؟

سیریل هودسن: فرایندی است که سازمانها در قالب آن، همه ی فعالیتها و تلاشهای خود را در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام می کنند.

## تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت زیادی به برنامه ریزی استراتژیک دارد، زیرا در برنامه ریزی عملیاتی، هدف های عملیاتی به جای هدف های کلی قرار گرفته و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات، پیش بینی می گردند.

# برنامه عملیاتی

## تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

در برنامه ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می آید و طریق رسیدن به هدف، جزء به جزء بیان می گردد. "برنامه ریزی عملیاتی تعریف جامعی از استراتژی ها و اقدامات اجرایی شده برای انجام برنامه استراتژیک است. برنامه های عملیاتی جزئیات روش ها، یا استراتژی هایی را که برای انجام اهداف آرمانی و مأموریت های یک سازمان و برنامه های آن مورد استفاده قرار می گیرد را به دقت تشریح می کند".



## برنامه عملیاتی

همه تعاریف سه ویژگی اساسی زیر را دارند :

۱. برنامه ریزی ماهیتاً با پیش بینی همراه است

۲. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است

۳. برنامه ریزی بر نتایج مطلوب تأکید دارد

## به بیانی ساده تر:

- شناخت و پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه و نیروی انسانی لازم، کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آنها را برنامه ریزی عملیاتی می خوانند.
- برنامه ریزی عملیاتی تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع را به اجرا در می آورد.
- هر برنامه جامع جهت تحقق نیاز مند برنامه ریزی عملیاتی می باشد.

## به بیانی ساده تر:

- برنامه عملیاتی بایستی دارای اهداف مشخص، محدود، عینی و دست یافتنی باشد.
- ابزاری است که تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی استراتژیک را به اجرا در می آورد.
- برنامه هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه های استراتژیک را ارائه می کنند.

## تفاوت‌های برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک :

- برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه شکل می‌گیرد در حالی که برنامه ریزی استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد.
- تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی است، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک بر اثربخشی تاکید دارد. در برنامه ریزی استراتژیک با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم، در حالی که در برنامه ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.

## تفاوت‌های برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک :

- در برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تاکید می شود، در حالی که 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، اما در برنامه ریزی استراتژیک به منابع و امکانات آینده سازمان توجه داریم.

## تفاوت‌های برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک :

- در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- در برنامه ریزی عملیاتی، روش های کار غالباً تجربه شده بوده و متکی به دستاوردهای گذشته است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می نهد.

## تفاوت‌های برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی استراتژیک :

- در برنامه ریزی عملیاتی ساختار سازمانی و شرایط محیطی، با ثبات نسبی در نظر گرفته می شود، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.
- در برنامه ریزی عملیاتی، روش های کار غالباً تجربه شده بوده و متکی به دستاوردهای گذشته است، در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می نهد.

## تذکرات مهم در برنامه ریزی عملیاتی:

۱. تدوین برنامه برای پاسخ به رئیس دانشگاه، معاونت درمان و سایر روسا نباشد بلکه به منظور ارتقای وضع موجود باشد.
۲. برنامه های جاری نباید حذف شود
۳. تمام برنامه ها و واحدها از اولویت یکسان برخوردارند و در درون هر برنامه اولویتها را تعیین نمایید
۴. در آخر برنامه یا سال ، یک ارزشیابی روشن و شفاف از برنامه داشته باشید و این موضوع در برنامه ریزی سال بعد کمک کننده خواهد بود



## تذکرات مهم در برنامه ریزی عملیاتی:

۵. مهم تر از برنامه عمل کردن به آن است

۶. آنچه را نوشته اید به تایید مدیران رسانید

۷. در برآورد نیازها دقت نمایید تا از هدر رفتن منابع جلوگیری شود

۸. برنامه باید شفاف و روشن باشد و هر کسی با نگاه به آن بتواند با آن ارتباط برقرار کند

۹. برنامه با مشارکت کلیه پرسنل تهیه گردد تا ضمانت اجرایی داشته باشد.

## برنامه عملیاتی

یک برنامه باید بتواند به این ۴ سوال پاسخ دهد:

۱. در چه موقعیتی هستیم؟ (تحلیل وضع موجود)
۲. به چه موقعیتی می خواهیم برسیم؟ (هدف گذاری)
۳. چگونه می خواهیم به موقعیت جدید برسیم؟ (راه حل های ممکن)
۴. چگونه مطمئن می شویم به موقعیت جدید رسیده ایم؟ (پایش و ارزیابی)

برنامه ریزی برای دستیابی به یکی از اهداف شش گانه زیر است



# ویژگیهای یک برنامه خوب :

چندان (chandan) ویژگی های یک برنامه خوب را بدین گونه بیان می کند :

۱- هدف های برنامه باید روشن ، مشخص و قابل فهم باشد .

۲- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد

۳- برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد .

۴- هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد

۵- برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود .

۶- وحدت برنامه ریزی از جانب مدیران مختلف مورد تاکید قرار گیرد

# نکات مهم در رابطه با برنامه ریزی:

- برنامه خود به تنهایی ارزشی ندارد.
- برنامه ریزی خود وسیله است و نه هدف!
- هدف و منظور اصلی از برنامه ریزی، تهیه و تدوین برنامه نیست، بلکه هدف و مقصود اصلی دستیابی به نتایج منطقی است.
- برنامه ریزی بیشتر فعالیت دایمی و مستمر است تا یک فعالیت گسسته و سالانه.

# اهداف برنامه ریزی:

★ تعیین مسیر سازمان

★ Effectiveness

★ Efficiency

★ کاهش تاثیر تغییرات محیط

★ تدوین استانداردهایی برای تسهیل کنترل

# طبقه بندی روش های برنامه ریزی

## الف) انواع برنامه ریزی از نظر تمرکز و عدم تمرکز عبارتند :

دهه های میانی قرن بیستم:

**برنامه ریزی متمرکز:** سوسیالیستی، برنامه ریزی یکسان برای واحدها در سطوح بالاتر ، سطوح پایینتر دخالتی در برنامه ریزی ندارند، ارتباط سطوح بالا با مجریان مسدود ، ارتباط یک طرفه است

**برنامه ریزی غیر متمرکز:** تصمیمات در واحدهای پایین اتخاذ می شود و در سطوح بالاتر تکمیل میگردد ، ارتباط دوطرفه ، تصمیم گیری در حد گسترده

**کدامیک بهتر است ???**



## محاسن نظام برنامه ریزی متمرکز:

۱. بعلت آنکه تصمیم گیری توسط عدة معدودي انجام میشود ، تصمیم ها سریع تر اتخاذ می شود .
۲. تربیت و تأمین نیروی انسانی سریعتر انجام میشود .
۳. به خاطر آنکه همه استانها و مناطق کشور از نظر مالی وابسته به مرکز هستند از بودجه و امکانات مالی نسبتاً یکسانی بهره مند می شوند .
۴. مشکلات و مسائل اجرایی مشابه و معدودي وجود دارد (وحدت در اتخاذ تصمیمات )

## معایب نظام برنامه ریزی متمرکز :

۱. به علت اتخاذ تصمیم توسط مدیران عالی و دور بودن آنها از محیط اجرایی اکثر تصمیماتشان با نیازها ، شرایط ، امکانات موجود مطابقت نمی کند .
۲. به لحاظ آنکه برنامه ها بطور یکسان برای تمام نقاط کشور تهیه میشود نیازها و شرایط و امکانات محلی نادیده گرفته می شوند .
۳. در این برنامه از فرصت بهره مند شدن از نظرات مجریان برنامه ، به ویژه متخصصان و مدیران واحدها محروم می مانند .

## ادامه معایب برنامه ریزی متمرکز

۴. میزان آزادی عمل در برآوردن نیازهای محلی و حل و فصل مسائل مالی و اداری در این نوع برنامه کم است .

۵. در صورت وجود نقص در این برنامه ها ، زیان حاصله شامل تمام کشور یا سازمان می شود .

۶. مجریان و مدیران قادر نیستند که برنامه های ابلاغی را در راستای پاسخگویی به نیازها و شرایط و امکانات محلی تغییر دهند .

## محاسن نظام برنامه ریزی غیر متمرکز :

۱. تصمیم گیریها توسط افرادی انجام میشود که با محیط سازمانی آشنایی دارند.
۲. به نیازها و تفاوت های انسان ها توجه بیشتری معطوف میشود .
۳. به نیازها ، مختصات ، شرایط و کمیت و کیفیت منابع و امکانات محلی و منطقه ای توجه بیشتری می شود .
۴. آزادی بیشتر و ارتباط آسان تر بین مسئولان ، برنامه ها و مجریان برنامه ها قرار دارد.
۵. برنامه ریزی با شرکت مسئولان و مجریان برنامه در سطوح مختلف انجام می گیرد و در نتیجه نظرات و پیشنهادات و راه حل های آنها را شامل می شود .

## معایب نظام برنامه ریزی غیر متمرکز :

۱- وجود اختلاف نظرها و تفاوت در سلیقه ها و در نتیجه اشکالات در تصمیم گیری ها

۲- کندی و عدم هماهنگی در تصمیمات اتخاذ شده در سطوح و واحدهای مختلف

۳- مشکلات متنوع و متفاوت ، به ویژه در راه ایجاد هماهنگی و ارتباط

۴- احتیاج به وسایل و مواد متنوع تر و فراوان تر

۵- صرف هزینه های بیشتر ، دوباره کاری و گرانتر تمام شدن برنامه ریزی برای کل جامعه

۶- لزوم ایجاد يك سازمان نظارت کننده ، هماهنگ کننده و وحدت دهنده

# وجوه افتراق برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی :

- برنامه ریزی استراتژیک به منافع آتی سازمان توجه می نماید . اما برنامه ریزی عملیاتی به منافع فعلی واحدها توجه دارد .

- برنامه ریزی عملیاتی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک بطور نسبی مخاطرات کمتری دارد .

- برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر بازدهی و کارایی ( انجام درست کار ) تاکید دارد ولی در برنامه ریزی استراتژیک اثر بخشی و انتخاب اهداف مناسب مد نظر می باشد ( یعنی انتخاب کارهای درست )

## ادامه وجوه تمایز

- در برنامه ریزی عملیاتی روش های کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته است در حالی که برنامه ریزی استراتژیک روش های نو و تجربه نشده را نیز مورد مطالعه قرار می دهد.

- در برنامه ریزی استراتژیک ساختار ، شرایط و محیط متغیر فرض میشود بنابراین تصمیمات باید با انعطاف بیشتر اتخاذ شود ، ولی در برنامه ریزی عملیاتی ساختار و شرایط محیطی دارای ثبات نسبی فرض می شود و انعطاف پذیری تصمیمات کمتر است .

برنامه عملیاتی

مدلهای برنامه ریزی



# مدل آندروگرین



# مدل کونتز و وایهریخ

۱- آگاه بودن نسبت به فرصت ها

۲- تعیین هدفها

۳- تعیین پیش فرضهای لازم برای برنامه ریزی

۴- تعیین راه های مختلف عملیات : بررسی و تشخیص راه حلهای مختلف

۵- ارزیابی راههای مختلف

۶- انتخاب یک راه حل

۷- تنظیم برنامه های فرعی ( کمکی یا پشتیبانی ) : تعیین برنامه هایی که برای پشتیبانی از برنامه اصلی ضروری است .

۸- نشان دادن برنامه ها در قالب اعداد و ارقام از طریق بودجه بندی

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## گام اول: اقدامات مقدماتی

- انتخاب تیم برنامه ریز
- سازماندهی گروه
- کسب مهارت برای برنامه ریزی در زمینه مورد نظر از طریق برگزاری کارگاههای آموزشی
- تمرین کار گروهی
- بیان مسئله و ...

## اقدامات مقدماتی: بیان مسئله

قبل از شروع گام های برنامه ریزی عملیاتی، ابتدا باید به نوشتن بیان مساله پردازیم و سپس شروع به برنامه ریزی خواهیم کرد.

### مساله:

چیزی که باید باشد و نیست یا چیزی که هست و باید تغییر کند. در بیان مساله باید فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب بیان شود. شرح مختصری از مساله موجود را بنویسید سپس به طور خلاصه مشخص کنید که با حل این مساله می خواهید به چه وضعیتی برسید.

### وضعیت موجود:

باید بر اساس آخرین شاخص ها توضیح داده شود. علاوه بر آن مشکلات موجود در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

### وضعیت مطلوب:

وضعیتی است که می خواهیم به آن دست یابیم.

## اقدامات مقدماتی: بیان مسئله

**بیان مسئله: چیزی که باید باشد و نیست یا چیزی که هست و باید تغییر کند**

در توصیف دقیق مساله باید به سوالات زیر توجه گردد :

- نحوه بروز مشکل / مساله چگونه بوده است؟ و چه عوارضی از خود بر جاي میگذارد؟
- وسعت مساله و شدت آن چقدر است؟
- چه عوامل مهمی میتوانند در ایجاد مساله نقش داشته باشند؟
- چرا تلاش در جهت برطرف کردن آن مهم است؟
- آیا در حال حاضر تلاشی برای رفع مشکل انجام میشود؟ چه کاستیهایی مشاهده میشود؟
- چه نتایجی از حل مشکل انتظار میرود و چه فوایدی خواهد داشت؟

## اقدامات مقدماتی: بیان مسئله

- چند نکته اساسی در مورد مسئله :
- بیان مساله را باید به صورتی بنویسیم که مختصر و شامل نکات اصلی باشد.
- از آوردن عبارات زاید و احساسی، خودداری کنیم.
- بیان مساله باید طوری باشد که زمینه مشارکت سایر کارکنان را برای همکاری در رفع مشکل ایجاد کرده و توجه مدیریت را برای حل مساله جلب کند تا امکانات و منابع در اختیار ما بگذارد.
- در تعریف مشکل به علل آن اشاره نمی شود.
- پس از نوشتن بیان مساله، آن را چند بار مرور کنیم.

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی



## گام دوم: تحلیل وضع موجود

کلید تبیین وضعیت موجود، "مدیریت اطلاعات" است. با توجه به این نکته، بررسی وضعیت موجود ۴ گام را در بر می گیرد:

- تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز
- جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
- تجزیه و تحلیل اطلاعات
- اولویت بندی مشکلات

## تحلیل وضع موجود: تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز

- منابع انسانی مثل: بررسی تعداد کارکنان به تفکیک وضعیت استخدامی، میزان تحصیلات، سنوات خدمت و ...
- منابع مالی یا اعتباری
- منابع فیزیکی و تجهیزاتی موجود
- قوانین و دستورالعمل های مالی، اداری، هیات امناء و ...
- بروز و شیوع مشکلات
- پوشش برنامه های موجود
- انتظارات مردم، مسئولین و سیاست گذاران و سیاسیون

# تحليل وضع موجود: تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز

اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود :

- اطلاعات جمعیتی
- بروز و شیوع مشکلات
- پراکندگی جغرافیایی مشکلات
- منابع، شامل واحدهای ارائه دهنده خدمات، نیروی انسانی و...
- وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

# تحلیل وضع موجود: جمع آوری اطلاعات مورد نیاز

جمع آوری اطلاعات می تواند از منابع مختلف صورت گیرد:

- اطلاعات به دست آمده از نظام ثبتی
- اطلاعات به دست آمده از طریق نظارت های دوره ای
- اطلاعات به دست آمده از طریق تحقیق
- اطلاعات به دست آمده از طریق مشاهده
- اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه
- اطلاعات به دست آمده از سازمان های مشابه
- آمارها و شاخص های ارائه شده توسط مراجع ذیصلاح بین المللی، ملی و منطقه ای

# تحليل وضع موجود: جمع آوري اطلاعات مورد نیاز

جهت بررسی وضعیت موجود جمع آوري اطلاعات زیر ضروري است:

- جمعیت شناسی
- پراکندگی جغرافیایی مشکلات
- اقتصادي (ارزیابی هزینه واقعی ارائه هر نوع فعالیت)
- نیروي انسانی
- سایر منابع و امکانات موجود

# تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات

مهم ترین ابزارهای مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

- بارش افکار

- شبکه علیت

- نمودار علت و معلول / استخوان ماهی یا ایشی گاوا

نکته: نمودار علت و معلول و شبکه علیت، هر دو ابزاری برای شناسایی علل مشکلات می باشند. ترسیم هر دو نمودار الزامی نیست. بلکه پس از اجرای مرحله بارش افکار می توان از یکی از این ابزارها به دلخواه استفاده نمود.

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار بارش افکار

بارش افکار:

یا همان طوفان فکری، شیوه ای است برای استخراج و جمع بندی نظرات مختلف و بهترین روش حل گروهی مسئله محسوب می گردد. این مهارت به عنوان نوعی مهارت آزاد اندیشی، فرایند سریعی است برای فهرست نمودن نظرات، که در مراحل مختلف حل مسئله قابل استفاده است.

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار بارش افکار

### روش کار :

- مشکل را به طور خوانا و واضح روی تابلو می نویسیم.
- سپس مقررات بارش افکار را مرور می کنیم.
- از اعضای گروه می خواهیم علل احتمالی مشکل را بیان کنند و نظر آنها را می نویسیم.
- نظرخواهی را تا آنجا ادامه می دهیم تا نقطه نظر جدیدی ارائه نشود.
- فهرست نظرات را از نظر واضح بودن آنها و حذف موارد تکراری مرور می کنیم.
- فهرست را نهایی می کنیم.



## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار بارش افکار

### مقررات بارش افکار :

- هر نوع اظهار نظر، از هر یک از اعضای گروه، پذیرفته می شود.
- نقطه نظرات هر فرد با کلماتی که بیان می کند، نوشته می شود.
- زمانی که یکی از اعضاء اظهار نظر می کند، کسی سخن او را قطع نمی کند.
- از نقطه نظرات کسی انتقاد نمی شود.
- در رابطه با نقطه نظرات کسی، سوال نمی شود مگر برای روشن تر شدن آن.

## تحليل وضع موجود: تجزيه و تحليل اطلاعات با ابزار شبکه علیت

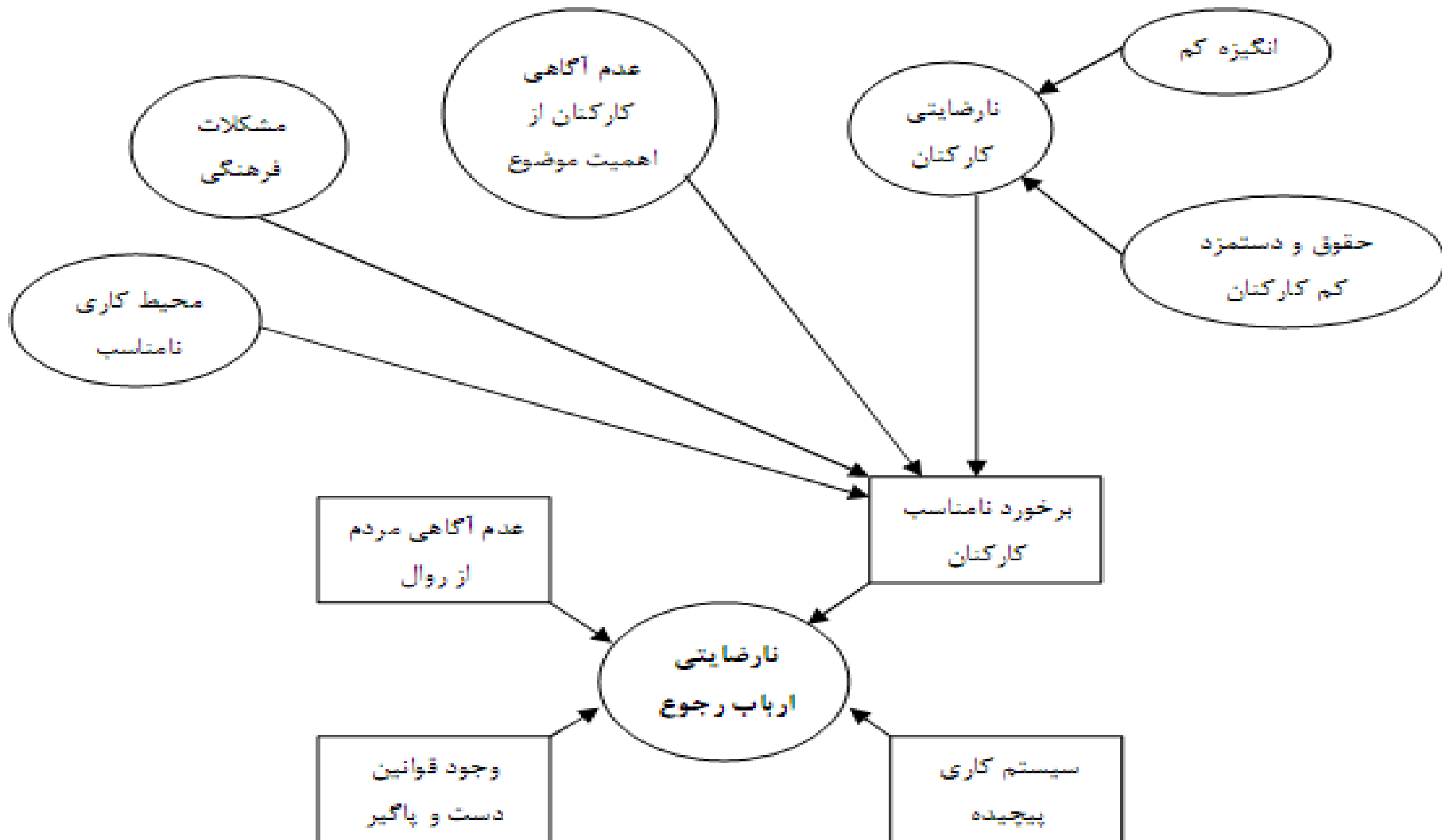
شبکه علیت نموداري است براي تعيين عوامل موثر بر پيدایش معلول. مراحل ترسیم شبکه علیت به شرح زیر می باشد:

### مراحل ترسیم شبکه علیت :

- مشخص کردن عوامل موثر بر موضوع، با استفاده از روش بارش افکار
- دسته بندی عوامل
- رسم شبکه علیت به گونه ای که معلول در مرکز دایره و عوامل موثر در اطراف و متصل به دایره باشد

# تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار شبکه علیت

شبکه علیت نارضایتی ارباب رجوع در سازمان



نکته:

در شبکه علیت ممکن است یک علت، خود به چند زیر شاخه تبدیل شود. در مثال بالا "برخورد نامناسب کارکنان" به عنوان یک علت ایجاد کننده نارضایتی ارباب رجوع شناسایی شده است که خود علل دیگری دارد که مشخص شده اند

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار نمودار علت و معلول

نموداری است که برای نشان دادن علل به وجود آورنده یک مشکل استفاده می شود. نمودار استخوان ماهی نموداری است که علت ها را پیدا نموده و بهبود می دهد نه اینکه مشکلات را از بین ببرد. این ابزار به یک تیم اجازه می دهد همه علل احتمالی در رابطه با وضعیت یا مشکل موجود را پیدا نموده و با جزئیات بیشتر در یک نمودار نشان دهد.

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار نمودار علت و معلول

روش کار:

۱. ابتدا وضعیت موجود را طوری توصیف نمایید که همه اعضای تیم آن را به خوبی فهمیده باشند. چه چیزی در کجا و چه زمانی و در چه گستردگی وجود دارد از اطلاعات برای مشخص تر نمودن موضوع استفاده نمایید.
۲. علل احتمالی را به طریقه بارش افکار تعیین کنید.
۳. برای رسم نمودار استخوان ماهی ابتدا معلول را در داخل یک مستطیل در سمت چپ بنویسید.
۴. فضایی کافی در نظر بگیرید

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار نمودار علت و معلول

### روش کار:

۵. یک پیکان از منتهی الیه سمت راست به مستطیل وصل نمایید.

۶. علل عمده را مشخص نموده و در روی نمودار با رسم خطوط برجسته به استخوان اصلی نشان دهید.

۷. در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب نمایید. معمولاً عوامل اصلی مؤثر بر یک فرآیند را عوامل ذیل میدانند.

(Machine) تجهیزات، (Manpower) نیروی انسانی، (Material) مواد  
مصرفی، (Method) روش اجرای فرآیند، (environMent) محیط و  
فضای فیزیکی، (Management) مدیریت، (Money)  
پول، (Motivation) انگیزه

## تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار نمودار علت و معلول

روش کار:

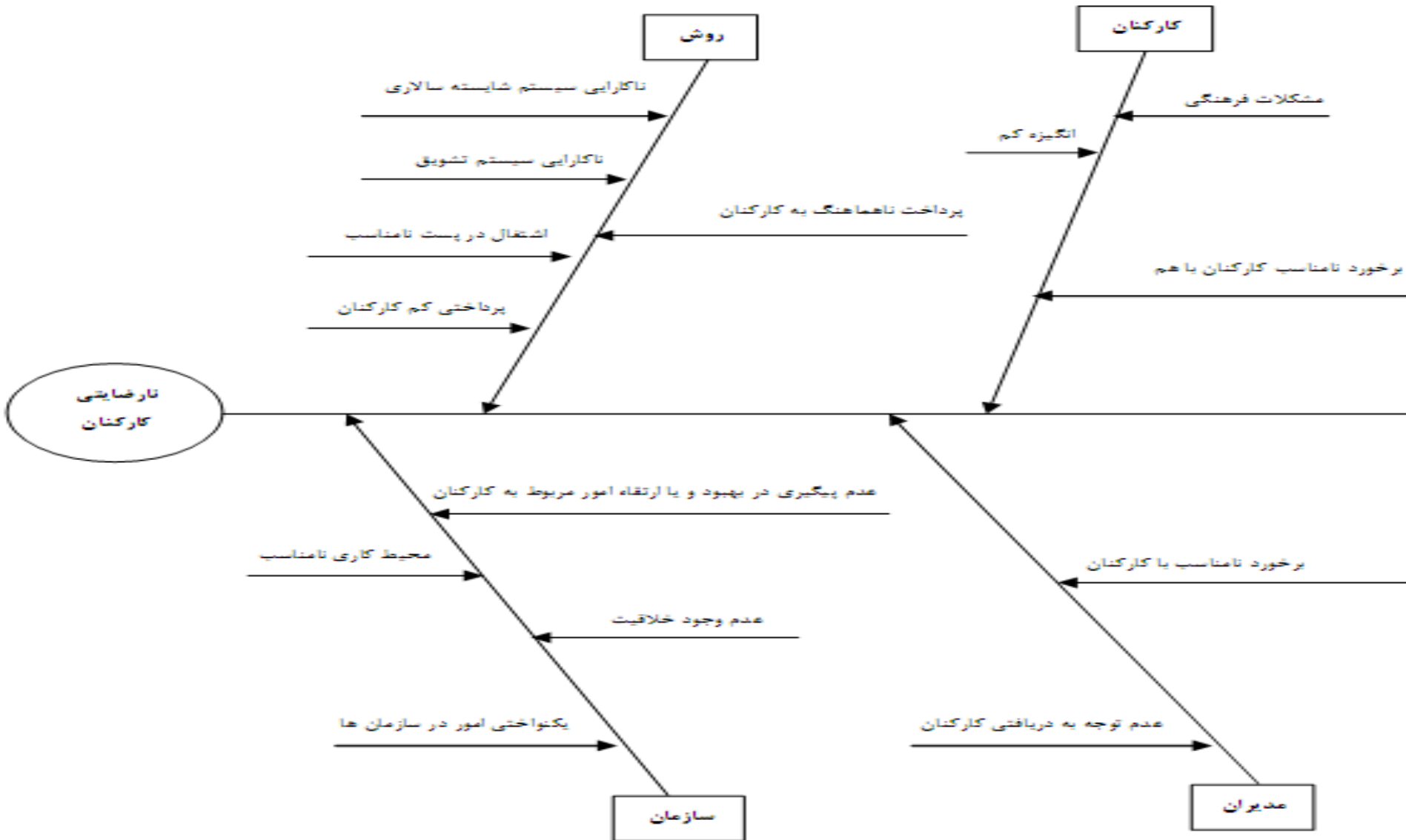
۸. عوامل مطرح شده در روش بارش افکار را با توجه به عوامل اصلی تعیین شده در محل مربوطه بنویسید و به وسیله پیکان هایی به خطوط برجسته عامل متناسب با آن وصل نمایید.

برای سهولت میتوانید بعد از تعیین کلیه عوامل احتمالی به وسیله بارش افکار آنها را دسته بندی نمایید و علل مربوط به هم را در زیر یکدیگر قرار دهید و بعد از موافقت اعضای گروه به هر گروه نام متناسب (عامل اصلی) انتخاب نمایید و سپس نمودار استخوان ماهی را ترسیم نمایید، دقت نمایید که در بارش افکار علتها را بیان نمایید نه راه حل ها را.



# تحلیل وضع موجود: تجزیه و تحلیل اطلاعات با ابزار نمودار علت و معلول

نمودار علت و معلول ناراضی کارکنان در سازمان



# کار گروهی ۱

تشکیل تیم

بیان مسئله

با استفاده از ابزارهای بارش افکار و نمودار ایشی گاوا، علت و معلول مسئله را رسم کنید

## تحليل وضع موجود: اولويت بندي مشكلات

- جدول گروه اسمی
- ماتریس تصمیم گیری
- ماتریس انتخاب
- ماتریس انتخاب نهایی

# تحلیل وضع موجود: اولویت بندی مشکلات

## جدول گروه اسمی

- ابتدا هر یک از اعضای گروه نظرات خود را یادداشت می کند.
- نظرات افراد را یکی یکی و بدون بحث و گفتگو روی تابلو می نویسیم.
- برای رفع ابهامات و نهایی کردن فهرست نظرات، بحث گروهی می کنیم.
- در ارتباط با تعداد گزینه هایی که انتخاب و رتبه بندی خواهند شد، تصمیم گیری می کنیم.
- موارد ارتقاء را با حروف مشخص می کنیم و از اعضاء گروه می خواهیم تعداد گزینه های مورد نظر را انتخاب و رتبه بندی کنند (مثلا اگر ۴ مورد ارتقاء انتخاب می کنند، موارد را از ۱ تا ۴ رتبه بندی کنند)
- از موارد ارتقاء جدولی تشکیل می دهیم و رتبه هر یک از موارد را جمع می کنیم.
- از میان گزینه های رتبه بندی شده، گزینه های حائز بالاترین رتبه ها را انتخاب می کنیم.

# تحليل وضع موجود: اولويت بندي مشكلات

## جدول گروه اسمي: اولويت بندي علل نارضائتي کارکنان

رتبه	جمع امتیاز	رحماني	فغانی	نظری	عزیزی	اعضاء گروه	موارد
۷	۱۴	۷	۳	۳	۱	مشكلات فرهنگی	
۲	۲۱	۶	۴	۴	۷	عدم توجه به دريافتي کارکنان	
۵	۱۶	۳	۱	۵	۷	برخورد نامناسب با کارکنان	
۳	۲۰	۴	۴	۷	۵	ناکارایی سیستم شایسته سالاری	
۱	۲۳	۵	۶	۶	۶	نامهارنگی سیستم پرداخت کارکنان	
۴	۱۸	۳	۷	۳	۵	اشتغال در پست نامناسب	
۶	۱۵	۶	۳	۴	۲	دریافتي کم کارکنان	

# تحلیل وضع موجود: اولویت بندی مشکلات

چگونگی استفاده از ماتریس تصمیم گیری:

- کلیه موارد را به ترتیب در ستون افقی و به همان ترتیب در ستون عمودی ثبت می کنیم) در جدول خانه ها به صورتی هاشور زده شده است که هر موضوع فقط یک بار با موضوع دیگر سنجیده می شود.
- موارد ذکر شده در ستون افقی با تک تک موارد ستون عمودی مورد مقایسه قرار می گیرند تا اهمیت و اولویت هر یک از عوامل نسبت به سایر عوامل تعیین گردد. زمانی که اهمیت ستون افقی نسبت به ستون عمودی بیشتر باشد، علامت ضربدر و هنگامی که اهمیت ستون عمودی از افقی بیشتر باشد، خانه ها خالی می مانند.
- سپس جمع ستون افقی پر و ستون عمودی خالی به صورت جمع امتیاز کل ثبت می گردد.

# تحلیل وضع موجود: اولویت بندی مشکلات

موارد	1 مشکلات فرهنگی	2 عدم توجه به دریافتی کارکنان	3 برخورد نامناسب با کارکنان	4 ناکارایی سیستم شایسته سالاری	5 ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان	6 اشتغال در پست نامناسب	7 دریافتی کم کارکنان	جمع امتیازات ستون افقی بر
1. مشکلات فرهنگی				*		*		2
2 عدم توجه به دریافتی کارکنان							*	2
3 برخورد نامناسب با کارکنان				*				1
4 ناکارایی سیستم شایسته سالاری					*	*	*	3
5 ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان						*	*	2
6 اشتغال در پست نامناسب							*	1
7 دریافتی کم کارکنان								0
کد موضوعات	1	2	3	4	5	6	7	
جمع ستون بر افقی	2	2	1	3	2	1	0	
جمع ستون عمودی خالی	0	1	1	1	3	2	2	
جمع کل امتیاز	2	3	2	4	5	3	2	

# تحليل وضع موجود: اولويت بندي مشكلات

## چگونگی استفاده از ماتريس انتخاب:

- ۳ تا ۵ مورد از موارد را با استفاده از روش هاي ديگر (اولويت هاي تعيين شده در جدول گروه اسمی) انتخاب می کنیم.
- از طريق بحث و اجماع نظر، معيارهاي اولويت بندي را تعيين می کنیم.
- موارد انتخاب شده را در رديف ها و معيارها را در ستون ها می نویسیم.
- مقیاس نمره گذاري را تعيين می کنیم.
- از طريق بحث و اجماع نظر، به هر يك از موارد نمره می دهيم.
- نمره هر يك از موارد را جمع کرده و موردي که بيشتري نمره را دارد انتخاب می کنیم

سهولت اجرا، هزینه بري، زمان بري، اثربخشی بالا، کارایی بالا، مقبولیت، اقتصادي بودن، منطبق بر سياستها و ارزش ها و... از ساير معيارها مي باشند



# تحلیل وضع موجود: اولویت بندی مشکلات

ماتریکس انتخاب (معیار امتیازدهی از 1 تا 6)

معیارهای انتخاب موارد	وجود منابع جهت تغییر	شدت تاثیر بر مشکل	نبود موانع جهت تغییر	جمع امتیاز
ناهماهنگی در سیستم پرداخت	2	2	3	7
عدم توجه به دریافتی کارکنان	4	3	2	9
ناکارایی سیستم شایسته سالاری	4	4	5	13
اشتغال در پست نامناسب	4	5	1	10

# تحليل وضع موجود: اولويت بندي مشكلات

## چگونگی استفاده از ماتريس انتخاب نهايي:

- اولويت هاي بيان شده در ماتريس انتخاب را در ستون عمودي می نویسیم.
- در ستون افقی، به ترتیب، امتیاز هر یک از عوامل از ماتريس انتخاب، امتیاز از ماتريس تصميم گيري و حاصل ضرب امتیازات این دو ماتريس را می نویسیم.
- بر اساس امتیازات نهايي، عوامل را رتبه بندي می کنیم.
- علتی که رتبه اول را به خود اختصاص دهد به عنوان مهم ترین علت مشکل مورد نظر ما انتخاب می شود.

# تحلیل وضع موجود: اولویت بندی مشکلات

## جدول انتخاب نهایی

رتبه نهایی	حاصل ضرب امتیازها	امتیاز از ماتریکس تصمیم گیری	امتیاز از ماتریکس انتخاب	مورد
2	40	4	10	ناهماهنگی در سیستم پرداخت
4	27	3	9	عدم توجه به دریافتی کارکنان
1	52	4	13	ناکارایی سیستم شایسته سالاری
3	35	5	7	اشتغال در پست نامناسب

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## گام سوم: هدف گذاري

تقسيم بندي اهداف در برنامه ها :

- اهداف کلی يا GOALS
- اهداف اختصاصي يا Objectives

# گام سوم: هدف گذاری

## اهداف کلی:

هدف کلی همان مشکل اصلی به دست آمده از بررسی وضعیت موجود می باشد که بایستی به صورت هدف نوشته شود.

- جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین می کند (می خواهیم به کجا برویم یا به چه دست یابیم)
- توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- محدودیت زمانی نداشته و ضرورتاً هم قابل دستیابی نمی باشد.
- در عالی ترین سطح تنظیم می شود و عموماً گسترده و کلی است و جهت حرکت را نشان می دهد.
- به همان نسبت بیان گنگی دارد.

# گام سوم: هدف گذاری

## اهداف اختصاصی:

بیانی مشخص از اقداماتی که برای دستیابی به اهداف نهایی سازمان باید انجام شود.

- هر چه از هدف نهایی به سمت هدف اختصاصی می رویم تعداد هدف ها بیشتر شده و از عمومیت آن کاسته شده و موضوع آن اختصاصی تر می گردد.
- زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی است.
- به مدیریت امکان می دهد که بداند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- مبنایی برای ارزشیابی ارائه می دهند.
- نتایج برنامه را مشخص می کنند.
- این اهداف باید دارای فعل عملیاتی، نتایج منفرد، اختصاصی و قابل اندازه گیری و تاریخ معین برای انجام کار باشند.

گام سوم: هدف گذاري

SMART



# گام سوم: هدف گذاري

**Specific**

**Measurable**

**Achievable**

**Realistic**

**Time Bound**

# گام سوم: هدف گذاری

مثال:

مدیریت خطر و حفظ و ارتقای ایمنی بیمار

**Specific?**

**Measurable?**

**Achievable?**

**Realistic?**

**Time Bound?**

# گام سوم: هدف گذاري

مثال:

انجام حداقل ۲ عدد مميزي باليني در بخش هاي  
بیمارستان

**Specific?**

**Measurable?**

**Achievable?**

**Realistic?**

**Time Bound?**

# گام سوم: هدف گذاری

مثال:

افزایش رضایت مراجعان به واحدهای بیمارستان تا  
پایان سال ۱۳۹۳

**Specific?**

**Measurable?**

**Achievable?**

**Realistic?**

**Time Bound?**

# گام سوم: هدف گذاری

مثال:

افزایش آگاهی کارکنان در مورد اعتباربخشی  
بیمارستان به میزان ۴۰٪ تا پایان سال ۱۳۹۳

Specific?

Measurable?

Achievable?

Realistic?

Time Bound?

# گام سوم: هدف گذاری

مثال:

آماده نمودن خط مشیها در تمام واحدهای بیمارستان به  
میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۱۳۹۳

Specific?

Measurable?

Achievable?

Realistic?

Time Bound?

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## گام چهارم: تدوین استراتژی

- استراتژی (راهکار): استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است
- نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدماتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، بیان می دارد
- استراتژی یا راهکار در حقیقت مسیرهایی هستند که از طریق آنها می توان مشکل را حل نموده و یا تخفیف داد



## گام چهارم: تدوین استراتژی

در واقع، در این دو مرحله، ابزارهایی به کار گرفته شده در مرحله تحلیل وضعیت موجود مورد استفاده قرار می‌گیرند. با این تفاوت که به جای علل مشکل، استراتژی‌هایی (راه حل‌ها) جهت رسیدن به هدف نوشته می‌شوند و نهایتاً بهترین راه حل انتخاب می‌گردد و بر اساس آن، فعالیت‌ها نوشته می‌شوند

# گام چہارم: تدوین استراتژی

## ابزارها

ارزیابی محیط داخلی

ارزیابی محیط خارجی

شبکہ علیت

نمودار علت و معلول

## گام چهارم: تدوین استراتژی

مثال : برای هدف اختصاصی افزایش رضایت مراجعان به واحدهای بیمارستان تا پایان سال ۱۳۹۳ را و روشهای افزایش رضایت مورد توجه قرار می گیرد.

# گام چهارم: تدوین استراتژی

## مثال :

هدف کلی: ارتقای کیفیت ارائه خدمات سلامت

یکی از اهداف اختصاصی: ارتقای ایمنی بیمار مطابق استانداردهای ایمنی

بیمار به میزان ۲ نمره تا پایان سال ۱۳۹۳

استراتژی ها:

۱. فرهنگ سازی و بسترسازی مناسب
۲. حمایت و رهبری کارکنان در مسیر مدیریت خطر
۳. ایجاد نظام مدیریت خطر با رویکرد واکنشی (reactive) و پیشگیرانه (proactive)
۴. ترویج گزارش دهی خطاها
۵. یادگیری و به اشتراک گذاری درس های آموخته شده و ...

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت‌ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

# مدلهای مختلف انتخاب استراتژی

يك از سئوالات اساسي كه در برنامه ريزي استراتژيك مطرح است ، اين است كه کدام استراتژي براي نيل به هدف مناسبتر است.

۱- مدل بي سي جي

این مدل از سوی گروه مشاوران دانشگاه بوستون ارایه شده است. در این روش ، بر سه جنبه از رشد و سهم نسبی آن در بازار و این که آیا واحد توانسته است در **SBU** واحد سازمانی یا فعالیت‌های خود همه وجوه نقد را جذب کند یا پول‌های نقدی را ایجاد نماید یا خیر ؟ در این روش سعی می شود بین مصرف و تولید یا عرضه وجوه نقد واحد مورد نظر ، تعادل برقرار شود .

# گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

## مدلهای مختلف انتخاب استراتژی

1. BOSTON CONSULTING GROUP
2. PORTER
3. TOWS
4. GENERAL ELECTRIC
5. STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION

# مثالي از کاربرد مدل بي سي جي در تجزيه و تحليل يك موسسه خدمات درماني

نرخ رشد بازار	زیاد	زنان وزایمان / اتویدي قلب و عروق / تنفسي سرطان شناسي	جراحي اعصاب/داخلي اعصاب مجاري ادراري / خدمات اورژانس جراحي سرپايي اطفال وبزرگسالان
	کم	جراحي پلاستيک درمان اعتياد	اعصاب و روان / جراحي عروق اطفال / گوش و حلق و بيني بينايي سنجي / پزشکي عمومي
		کم	متوسط      زیاد

سهم نسبي از بازار



## ۲- مدل پورتر

یکی از شناخته شده ترین نمونه های مدل انتخاب استراتژی واحد سازمانی ، به وسیله **مایکل پورتر از مدرسه عالی هاروارد** ارائه شده است. از دیدگاه پورتر توانایی سازمان در صحنه رقابت ، در یک بازار مفروض یا مورد نظر به وسیله منابع اقتصادی و فنی آن سازمان و نیز بوسیله عوامل محیطی که هر یک از آنها ورود آن سازمان را به بازار جدید مورد تهدید قرار می دهند .

- تهدیدی که از جانب تازه واردها متوجه سازمان است .

- قدرت مذاکره مصرف کنندگان

- قدرت مذاکره عرضه کنندگان مواد اولیه

- محصولات جایگزین

- یک تازی سازمان برای تقویت موضع جدید در بازارهای شلوغ

تهدید  
تازه واردها

قدرت مذاکره یا چانه زدن مشتریان

قدرت مذاکره یا چانه زدن  
عرضه کنندگان مواد اولیه

صنعت در پی حفظ  
موقعیت در میان  
رقبا

تهدیداتی که از جانب  
محصولات و خدمات  
جایگزین متوجه  
سازمان است

## ۳- مدل انتخاب استراتژی توز

( است که در واقع مخفف TOWS یکی دیگر از مدل‌های مهم انتخاب استراتژی ، مدل توز )  
به Opportunities (O) به معنی تهدیدها ، Threats (T) واژه‌های  
به معنی نقاط ضعف و بالاخره Weaknesses (W) معنی فرصتها ،  
به معنی نقاط قوت است. پس از اینکه عوامل محیط خارج (S) Strengths  
و داخل سازمانی شناسایی شده و عوامل کلیدی از غیر کلیدی تمیز داده شده ، نهایتاً این  
عوامل تحت چهار عنوان تهدیدها و فرصت‌ها در مورد عوامل محیطی خارج از سازمان  
و نقاط قوت و ضعف در مورد عوامل محیطی درون سازمانی دسته‌بندی می‌شوند .

## ۳- مدل انتخاب استراتژی توز

در این مرحله وقت تصمیم گیری و انتخاب استراتژی ها فرا می رسد و مدیر باید تصمیم بگیرد که آیا در یک هدف مشخصی متمرکز شده و تمام انرژی سازمان را بر روی آن صرف کند یا نه بالعکس ، چندین هدف را با هم به پیش ببرد که اصطلاحاً آن را استراتژی تمرکز و عدم تمرکز نامند ، یا ممکن است در مورد نحوه توسعه سازمان به صوت عمودی یا افقی تصمیم گرفته شود و یا استراتژی های دیگر.

الف) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ب) تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

پ) تشکیل ماتریس توز

ت) تشکیل ماتریس داخلی و خارجی

ث) ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

## ۳- مدل انتخاب استراتژی توز

### SO-1 استراتژی های

هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حداکثر برساند .

### WO-2 استراتژی های

در این حالت سازمان به علت برخورداری از ضعف های اساسی ، امکان استفاده از فرصتهای بدست آمده را ندارد .

## ۳- مدل انتخاب استراتژی توز

### ST-۳ استراتژی های

در این استراتژی ، سازمان برای احتراز از تهدیدهای وارد بر خود ، از نقاط قوت موجود سازمان استفاده می نماید .

### WT-۴ استراتژی های

کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدها می WT در این حالت هدف از استراتژی باشد .

## ت ( ماتريس داخلي وخارجي

براي اين منظور از ماتريس داخلي وخارجي (IE) استفاده مي شود كه در آن مربعي را در نظر گرفته ، ردیف افقي آنرا براي نشان دادن نمره نهايي ارزيابي عوامل داخلي وستون عمودي را براي نشان دادن نمره نهايي ماتريس ارزيابي عوامل خارجي انتخاب مي نماييم .هر يك از ضلع هاي مربع را به چهار قسمت تقسيم نموده ونمره مربوطه را بر روي آن مشخص ميكنيم . اگر اين دو عدد به وسيله دو خط راست به يكديگر متصل شوند ، انطباق محل تقاطع آن بر روي ماتريس توز ، استراتژي مناسب را از استراتژيهاي چهارگانه به تصوير مي كشد .

## ث) برنامه ریزی استراتژیک کمی

یکی از ابزارهای مناسب برای انتخاب یک استراتژی از بین چند استراتژی ،  
( است . QSPM استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی )  
مرحله اول ، فرصتها و تهدیدهای عمده خارجی ، نقاط ضعف وقوت داخلی را  
در ستون طرف راست ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسید .  
مرحله دوم ، ب هر یک از عوامل داخلی ویا خارجی که در موقعیت سازمان  
نقش عمده دارند ، وزن یا ضریب بدهید .  
مرحله سوم ، ماتریس های مرحله دوم را مقایسه نمایید واستراتژیهای را که  
سازمان باید به اجرا درآورد مشخص نمایید .



## ث) برنامه ریزی استراتژیک کمی

مرحله چهارم ، نمره های جذابیت را مشخص نمایید ، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها نشان میدهند .

مرحله پنجم ، جمع نمره های جذابیت را حساب کنید . مقصود از جمع نمره های جذابیت حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم) است .

مرحله ششم ، مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید . مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستون های ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی را بدست آورید .

# G.E مدل

در محور افقی جذابیت صنعت که می تواند شامل متغیرهای زیادی باشد و در محور عمودی نیز توانایی کسب که آن هم می تواند متغیرهای زیادی را در بر گیرد، استفاده شده است .

این مدل در حالت کلی چهار استراتژی زیر را پیشنهاد می دهد :

۱- سرمایه گذاری و رشد

۲- رشد گزینشی

۳- برخورد گزینشی

۴- حذف سرمایه

# مدل موقعیت و اقدام استراتژیک: SPACE

این مدل نسبت به تعیین بهترین استراتژی بر اساس عواملی که بر چهار بعد مرتبط هستند اقدام می نماید. این ابعاد عبارتند از: قدرت صنعت، ثبات محیط، برتری رقابتی سازمان و قدرت تأمین مالی سازمان. در نمودار مدل همراه با تعاریف هر قطر نشان داده شده است. هر SPACE قطر از سفر تا رقم شش درجه بندی شده است. هر یک از قطرهای چهارگانه عبارتند از:

# ۱- جایگاه تهاجمی

در این جایگاه سازمان در جایگاهی قرار دارد که در آن قدرت صنعت بالا بوده و با نوسان محیطی محدود روبرو است. در این وضعیت، سازمان از قدرت رقابتی خوبی برخوردار است و توسط برتری مالی مورد پشتیبانی قرار می گیرد. در این جایگاه، سازمان در بهترین وضعیت و برتری قرار دارد.

## ۲- جایگاه رقابتی

در این جایگاه ، موقعیت سازمان شبیه حالت قبل است با این تفاوت که محیط از ثبات لازم برخوردار نیست. مشکل عمده در این جایگاه موضوع قدرت تأمین منابع مالی است. سازمانها در چنین جایگاهی نیازمند منابع مالی برای افزایش سهم بازار ، افزایش قدرت فروش ، گسترش یا بهبود خط تولید ، بهبود بهره وری ، کاهش هزینه ها ، حفظ برتری رقابت در بازاری که در حال کاهش است ، هستند .

## ۳- جایگاه محافظه کارانه

در این موقعیت ، وضعیت سازمان به گونه ای است که بازار سازمان اداری ثبات مناسب ، ولی با رشد کم می باشد .  
در این جایگاه ، عمده تمرکز سازمان بر ثبات تأمین منابع مالی است . مشکل عمده در این جایگاه ، تولید رقابتی است .  
سازمانها در چنین وضعیتی باید خط تولید را محدود ساخته ، هزینه ها را کاهش داده ، تمرکز اصلی را بر گردش نقدینگی متمرکز ساخته ، تولید محصولات جدید را در دستور کار خود قرار دهد .

## ۴- جایگاه دفاعی

در این جایگاه ، وضعیت سازمان به گونه ای است که فاقد توان رقابت در تولید و برتری در تأمین منابع مالی است . مشکل اصلی در این جایگاه موضوع رقابت است. در چنین موقعیتی ، سازمان باید خود را از بازار دور نموده ، هزینه ها را به شدت کاهش داده و سرمایه گذاری را محدود نماید .

# نقش انواع استراتژی در تدوین استراتژی سازمانی

(۱) استراتژی های جهت دهی

استراتژی جهت گیریهای اساسی سازمان را با تبیین رسالت سازمان (ما کی هستیم؟) و تبیین دورنمای سازمان (چگونه خواهیم بود؟) ترسیم می کند. این استراتژی ها فلسفه و اصول حاکم بر سازمان را تصریح نموده و شاخصهای سنجش موفقیت در نیل به اهداف سازمانی را مشخص می سازند.



## ۲) استراتژی های سازشی

این استراتژی ها اختصاصی تر از استراتژی های قبل بوده و روش های اولیه تدوین دورنمای سازمان را ارائه می دهند. آنها بیان می کنند که سازمان چگونه گسترش خواهد یافت ، چگونه محدود و منقبض خواهد شد و چگونه وضعیت موجود را حفظ خواهد کرد.

## ۳) استراتژی های ورود به بازار

این استراتژی ها باعث گسترش سازمان و یا حفظ وضع موجود سازمان از طریق خرید ، ایجاد اتحادیه و یا توسعه داخلی خواهد بود. این استراتژی ها روش دسترسی یا ورود به بازار ارائه می دهند. استراتژی های ورود به بازار لزوماً شامل استراتژی های انقباضی نیستند .

## ۴- استراتژی های تحکیم موقعیت

این استراتژی ها موقعیت یک سازمان را در مقابل سایر سازمانها در بازار نشان می دهند . این استراتژی های بازارنگر بوده و به دنبال ایجاد موقعیت برتری در رقابت در بازار می باشند. این استراتژی ها ممکن است شامل کل بازار باشد یا محدود به بخشی از آن باشد .

## ۵) استراتژی های اجرایی یا عملیاتی

این استراتژی ها نسبت به سایر استراتژی ها کاملاً تخصصی بوده و برای حوزه های تخصصی (نظیر بازاریابی ، تأمین منابع مالی ، نظام های اطلاعاتی ، منابع انسانی و غیره ) کل سازمان به کار می رود .

# معیارهای انتخاب استراتژی های مطلوب

یک استراتژی مطلوب باید دارای شرایط زیر باشد :

- مشتری نگر بوده و حقوق گروه هدف را تعقیب نماید .
- از هزینه – اثربخشی 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 .

## برنامه عملیاتی

# کار گروهی ۲

انتخاب یک هدف کلی

انتخاب یک هدف اختصاصی

با استفاده از ابزار شبکه علیت انواع استراتژیها را  
مشخص نمایید

با استفاده از ابزارهای ماتریس تصمیم گیری ،  
ماتریس انتخاب و ماتریس انتخاب نهایی استراتژیها  
را اولویت دهی نمایید.

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت‌ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی:

بودجه ریزی عملیاتی روشی برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف، برنامه ها و نتایج ارزیابی شده است.

در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد. بنابراین، سه عنصر کلیدی بودجه ریزی عملیاتی را می توان اهداف قابل سنجش، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی دانست.



## گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

- در بودجه ریزی عملیاتی بر حسب عملیات، بودجه بر اساس وظایف، برنامه ها و حجم عملیات و پروژه هایی که سازمان بر عهده دارد، اختصاص می یابد.
- ارقام پیش بینی شده در بودجه ریزی عملیاتی باید مستند به تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه ها و قیمت تمام شده آنها باشد.
- بودجه ریزی عملیاتی به نحو دقیق تر و روشن تر اجرای برنامه ها را از دیدگاه هزینه – فایده تجزیه و تحلیل می کند.
- بنابراین، بودجه ریزی عملیاتی منابع بر اساس اولویت امور و نتایج قابل اندازه گیری تخصیص داده می شود.

## گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

- تدوین لیست فعالیت ها:  
فعالیت ها عواملی هستند که سبب می شوند اهداف اختصاصی تحقق یابند. برای هر راهکار مجموعه ای از فعالیت ها در نظر گرفته می شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد.

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

## روش کار :

- هدف کلی و اهداف اختصاصی که در گام سوم مشخص کرده ایم را فهرست می کنیم.
- برای هر یک از اهداف اختصاصی، باید یک جدول فعالیت رسم نماییم.
- فعالیت هایی که باید انجام شود را به ترتیب تقدم نوشته و گروه هدف، مسئولیت افراد، زمان، مکان، منابع لازم، چگونگی اجرا، شیوه های پایش و ارزیابی فعالیت ها را مشخص می کنیم.
- جهت تحقق فعالیت های برنامه بایستی منابع سازماندهی شوند و در سازماندهی باید به این سوالات پاسخ داد:
- چه کسی (Who)، چه کاری (What)، چه زمانی (When)، چه جایی (Where)، چگونه (Which) انجام می دهد.
- میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است؟ و از چه محلی می توان آن را تامین نمود؟

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید :

۱. **زمان بندی دقیق و مشخص** از ضروریات یک برنامه عملیاتی است. تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
۲. فعالیت ها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
۳. افراد مسئول که فعالیت ها به آنها سپرده می شوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
۴. نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد. به این معنی که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهد شد. به عنوان مثال: "نحوه پایش جلسات برگزار شده، صورتجلسه نشست ها می باشد."، "نحوه پایش آموزش های ارائه شده، گزارش های کتبی جلسه آموزشی برگزار شده، خواهد بود."

## گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید :

۵. ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تامین هزینه لازم انجام فعالیت ها است از نکات مهمی است که ایجاب می کند حمایت کنندگان و تامین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز به طور رسمی جهت تامین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند.
۶. تاکید به استفاده از امکانات موجود و کاربرد عملی آنها
۷. سازگار با ضوابط و سیاست های دولت
۸. موجب کاهش هزینه برای فرد و جامعه
۹. انعطاف پذیر و قابل انعطاف با شرایط محلی

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

**Goal:** \_\_\_\_\_

**Objective:** \_\_\_\_\_

IMPLEMENTATION			EVALUATION	
What needs to be done?	By whom and when?	What resources?	What evidence indicates progress?	How and when will evidence be gathered?

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

کاربرگ برنامه اجرایی

صفحه: .....

هدف اختصاصی: .....



نحوه جمع آوری داده ها	شاخص های ارزیابی	محل تامین اعتبار	منابع	زمان		فرد مسئول	فعالیت
				شروع	ختمه		

کاربرگ ۷



# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

## World View

The University of North Carolina at Chapel Hill

Person Completing the Form	School or College Name
Position	City or County
Program Attended	Superintendent or President's Name
Dates	

### ACTION PLAN

Statement of Objective/Goals:

IMPLEMENTATION			EVALUATION	
What needs to be done?	By whom and when?	What resources?	What evidence indicates progress?	How and when will evidence be gathered?



# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

G1: توانمندسازی مدیران خدمات پرستاری و مامایی

O1: شرکت دادن 80% از مدیران خدمات پرستاری و مامایی در کارگاه های مدیریت تا پایان سال 90

ردیف	شرح فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان اجرا	چگونگی اجرا	بودجه	نحوه پایش	ملاحظات
1	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در بیمارستان --	مدیران خدمات پرستاری ، سوپر وایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار (خاتم --)	اردیبهشت	بیمارستان	تهیه چک لیست و پرسشنامه ، تجزیه و تحلیل آماری		چک لیست ارزیابی مدیران	
2	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	از طریق تکمیل پرسشنامه و مصاحبه با پرسنل		چک لیست های تهیه شده	
3	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	تجزیه و تحلیل نتایج با همکاری اساتید آمار		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
4	تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با کارشناسان دفتر پرستاری	تیر	دفتر پرستاری	بحث و بررسی کارشناس		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
5	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با مسئولین پرستاری و سوپروایزرها ای آموزشی	تیر مرداد شهریور	دفتر پرستاری	خودآموزی		تعداد بسته ها آموزشی و تطبیق با نیازهای تعیین شده	

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

برآورد زمان، نیروی انسانی و تجهیزات برنامه عملیاتی:

پس از ترسیم جدول فعالیت ها لازم است جهت برآورد زمان انجام فعالیت ها، یک گانت چارت (جدول زمانی برنامه عملیاتی) تهیه نمایید. این جدول میزان پیشرفت کارها را نشان داده و با استفاده از آن می توانید به زمان بندی کارها بپردازیم.

همچنین در صورتی که فعالیت های برنامه نیاز به صرف منابع خاصی مانند نیروی انسانی یا تجهیزات و لوازم داشته باشد می توانیم به برآورد نیروی انسانی (با استفاده از جدول برآورد نیروی انسانی) و تجهیزات (با استفاده از جدول برآورد مواد/وسایل/ابزار) مورد نیاز بپردازیم

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

## جدول گانت: (Gantt chart)

این روش اصولاً برای زمان بندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است :

- محور عمودی شرح فعالیت ها را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) نشان می دهد.
- محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد. بسته به نوع فعالیت ها، جدول زمانی می تواند بر حسب روز، هفته یا ماه تنظیم گردد

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

## • جدول گانت: (Gantt chart)

ویژگی های نمودار گانت :

• چه کارهایی باید انجام گیرد.

• هر کار از چند وظیفه تشکیل شده است.

• چه وظایفی باید به طور هم زمان دنبال گردد.

• در داخل هر فعالیت چه وظایفی باید به طور سریالی انجام شود.

• زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی به دست می آید.

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مدت (ماه)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پسرستانی در بیمارستان ...	1	*											
2	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	1	*											
3	ارائه نتایج بدست آمده از تحلیل و تعیین روش جهت بر طرف نمودن نواقص	1	*											
4	تقسیم بندی ها و روشی که نیاز به آموزش دارد	1		*										
5	توجه به های آموزشی مورد نیاز	3			*	*	*							
6	برگزاری کارگاه ها	4						*	*	*	*			

# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

ماه ۱۲	ماه ۱۱	ماه ۱۰	ماه ۹	ماه ۸	ماه ۷	ماه ۶	ماه ۵	ماه ۴	ماه ۳	ماه ۲	ماه ۱	
									×	×	×	فعالیت ۱
					×	×	×	×	×			فعالیت ۲
		×	×									فعالیت ۳







# گام ششم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

نمونه گانت معاونت درمان مرگ و میر مادران

# گامهای اساسی برنامه ریزی عملیاتی

گام اول: اقدامات مقدماتی

گام دوم: تحلیل وضع موجود

گام سوم: هدف گذاری

گام چهارم: ارائه راه حل‌های ممکن (تدوین استراتژی)

گام پنجم: انتخاب بهترین راه حل

گام ششم: تدوین لیست فعالیت‌ها و بودجه عملیاتی

گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

مراحل اصلی این گام عبارتند از :

- تعیین استانداردها

- تعیین شاخص ها، بر اساس استانداردها

- پایش (Monitoring) عبارت است از :انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیت هایی که در برنامه پیش بینی شده است.

ارزشیابی (Evaluation) عبارت است از :بررسی چگونگی تاثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله .ارزشیابی به این سوال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

### انواع پایش :

- پایش داده ها : زمان، نیروی انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی، مشارکت افراد و گروه ها
- پایش فرایند : رعایت ضوابط و مقررات، حفظ استانداردها، برقراری ارتباطات
- پایش ستانده ها : مطلوبیت نتایج در هر مرحله، به موقع بودن خدمات، به هنگام بودن تصمیم گیری، اعتبار گزارش ها، حل و فصل تعارضات، رضایت جامعه

# گام هفتم: پایش و ارزشیابی

انواع ارزشیابی :

- **بر مبنای اهداف برنامه:** در این نوع ارزشیابی در مورد عملی بودن دسترسی به اهداف، برآورد وضعیت پیشرفت زمانی و فیزیکی برنامه در جهت اهداف، تکافوی منابع مورد نیاز، تعدیل اهداف و در انتها مقایسه نتایج با اهداف مد نظر قرار می گیرد.
- **بر مبنای فرایند:** نکات عمده ای که در این نوع ارزشیابی مورد توجه قرار میگیرد عبارتند از:
  - مبنای تخصیص منابع و امکانات به کارکنان و یا گیرندگان خدمات
  - شرح وظایف پرسنل و کفایت آموزشی آنان
  - فرایند کلی ارائه خدمات به اشخاص یا گروه های هدف برنامه
  - نقطه نظرات پرسنل و گروههای هدف در مورد قوت و ضعف برنامه
- **بر مبنای نتایج:** این نوع ارزشیابی متمرکز بر مزایا و منافی است که عاید فرد، افراد یا گروه های هدف برنامه بهداشتی می گردد. نتایج در قالب ارتقای یادگیری (دانش، نگرش، مهارت) بهبود وضعیت معنی می شود.

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

پایش و ارزشیابی به منظور کنترل برنامه انجام می گیرد.

کنترل چیست؟

کنترل فرآیند اطمینان از اجرای برنامه ها و اصلاح انحرافات ، به منظور دستیابی به اهداف معین است . پس از پایش و ارزشیابی باید اصلاحات مورد نیاز در راستای اهداف انجام می گیرد .

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

فرایند کنترل شامل ۴ مرحله می باشد :

- تدوین استانداردها
- اندازه گیری عملکرد
- مقایسه عملکرد با استانداردها
- اقدامات اصلاحی

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

### تعریف استاندارد :

- استانداردها ویژگی‌های قابل سنجش در نتیجه و اجزای فرایند هستند که در صورت تحقق، آن جزء یا نتیجه مطلوب تلقی می‌گردد. استانداردها ذاتاً متغیر هستند.
- استانداردهای سازایی فرایندی است که سطح مورد انتظار یا قابل قبول در زمینه تامین منابع و خصوصیات آن (داده‌ها)، چگونگی انجام کار (فرایند) و کمیت و کیفیت نتیجه مورد نظر (برونداد) را مشخص می‌کند.



## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

شاخص ها به طور کلی به عنوان متغیرهایی تعریف میشوند  
که به سنجش تغییرات بطور مستقیم یا غیرمستقیم کمک  
می

نمایند(سازمان بهداشت جهانی)

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

شاخص: ابزاری است برای ارزیابی و ارزش گذاری کردن از یک یا چند فعالیت برنامه و یا هدف های موردنظر

موارد استفاده شاخصها:

- ابزاری جهت پایش و ارزشیابی هستند.
- از آنها برای تبدیل داده های خام به اطلاعات مفید و قابل مقایسه استفاده می شود.
- با یک سنجش ساده ، اطلاعاتی در مورد دامنه وسیعی از شرایط فراهم می سازند.
- مقیاسی را فراهم می سازند تا موسسات یا گروه ها بتوانند خود را با دیگران در شرایط کاری مشابه مقایسه نمایند.
- جهت تشریح موفقیت و سنجش تغییرات در طول زمان استفاده میشوند.

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

### تعریف شاخص:

شاخص ها، ابزاری جهت پایش و ارزشیابی هستند .  
شاخص ها متغیرهایی هستند که به سنجش تغییرات به  
طور مستقیم یا غیر مستقیم کمک می کنند.

### تفاوت شاخص و استاندارد :

استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول از شاخص  
یا به عبارت دیگر استاندارد خط قرمز شاخص می باشد.  
شاخص نشان می دهد که وضعیت چیست؟ استاندارد نشان  
می دهد که آیا وضعیت مطلوب است یا نه؟ و آیا اهداف و  
سیاست ها تحقق یافته اند یا نه؟

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

انواع شاخص ها :

- کیفی
- کمی
- عدد مطلق
- عدد کسری
- تعداد وقایع بدون داشتن مخرج کسر. مثال: تعداد موارد فلج اطفال
- سهم: صورت در مخرج کسر موجود است. مثال: نسبت مراکز بهداشتی بدون برق
- نسبت: صورت و مخرج کسر هم سنخ نیستند. مثال: نسبت پزشک به جمعیت
- میزان: فراوانی یک واقعه در یک زمان مشخص و جمعیت معین. مثال: شیوع بیماری سل در یک جمعیت معین بر حسب سال.

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

- سوالات کلیدی در تدوین برنامه پایش و ارزشیابی :
- فعالیتها و اهداف را با چه شاخصهائی می خواهیم مورد سنجش قرار دهیم ؟
- ارتباط این شاخصها با یکدیگر چگونه است؟
- برای محاسبه هر شاخص چه داده های آماری خامی نیاز داریم؟
- شیوه جمع آوری داده ها به چه شکلی است؟
- دوره زمانی جمع آوری داده ها چگونه است؟
- دوره محاسبه شاخصها چگونه است؟
- شیوه تحلیل شاخصها چگونه است؟

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

روشهای جمع آوری داده جهت محاسبه شاخص ها :

- سرشماری
- بررسی مقطعی
- نمونه گیری کوچک و مداوم

– کوکران

– مورگان

- نظام جاری اطلاعات

# گام هفتم: پایش و ارزشیابی

آمار سازمان جهانی بهداشت\*

سال	ارقام	شاخص‌ها
۲۰۰۰	۹۲	درصد جمعیت کشور با دسترسی مداوم به منابع اصلاح شده آب آشامیدنی (درصد)
۲۰۰۰	۸۲	درصد جمعیت کشور با دسترسی مداوم به فاضلاب بهداشتی (درصد)
۲۰۰۵	۶۱۸۷۰	تعداد پزشکان کشور
۲۰۰۵	۹	تعداد پزشکان برای هر ده هزار نفر
۲۰۰۶	۷۱	میانگین عمر (متوسط امید به زندگی)
۲۰۰۶	۷۲	میانگین عمر- زنان
۲۰۰۶	۶۹	میانگین عمر- مردان
۲۰۰۶	۲.	میانگین باروری زنان (در هر زن)
۲۰۰۷	۲۶	شیوع مصرف سیگار بین نوجوانان ۱۵-۱۲ سال (درصد)
۲۰۰۷	۱۹.۵	شیوع مصرف سیگار بین نوجوانان دختر ۱۵-۱۲ سال (درصد)
۲۰۰۷	۳۲.۹	شیوع مصرف سیگار بین نوجوانان پسر ۱۵-۱۲ سال (درصد)
۲۰۰۰	۰.۱	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از ایدز (درصد)
۲۰۰۰	۵.۵	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از بیماری‌های اسهالی (درصد)
۲۰۰۰	۱۲.۸	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از جراحات و صدمات (درصد)
۲۰۰۰	۰	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از سرخک (درصد)
۲۰۰۰	۰.۲	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از مالاریا (درصد)
۲۰۰۰	۶۲.۹	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از عوامل نوزادی (درصد)
۲۰۰۰	۶.۲	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از ذات‌الریه (درصد)
۲۰۰۰	۱۲.۱	مرگ و میر کودکان زیر ۵ سال ناشی از عوامل دیگر (درصد)
۲۰۰۵	۱۳۲	شیوع ویروس ایدز بین بزرگسالان ۱۵ ساله و بالاتر در هر صد هزار نفر
۲۰۰۶	۲۸	شیوع بیماری سل در هر صد هزار نفر
۲۰۰۲	۱۱۲	مرگ و میر ناشی از سرطان در هر صد هزار نفر
۲۰۰۲	۴۶۶	مرگ و میر ناشی از بیماری‌های قلبی-عروقی در هر صد هزار نفر
۲۰۰۲	۱۳۲	مرگ و میر ناشی از جراحات و صدمات در هر صد هزار نفر
۲۰۰۲	۷۴۲	مرگ و میر ناشی از بیماری‌های غیرواگیردار در هر صد هزار نفر
۲۰۰۵	۱۲۰	نسبت مرگ و میر مادر در هنگام زایمان در هر صد هزار نفر

## گام هفتم: پایش و ارزشیابی

انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد نیاز به درک عمیق از فرایندهای سازمان و بهره بردن از نگرشی سیستمی دارد. شبیه‌سازی به وسیله پویایی‌های سیستم، به مثابه یکی از کاربردهای تفکر سیستمی، می‌تواند در شناسایی و انتخاب صحیح شاخص‌های کلیدی عملکرد بسیار مفید باشد.



# گام هفتم: پایش و ارزشیابی

## شاخصهای کلیدی

چرا به شاخصهای کلیدی نیاز مکنسیم:

- اندازه گیری عملکرد
- کنترل سازمان

# گام هفتم: پایش و ارزشیابی

شاخصهای کلیدی

انواع شاخصهای عملکردی

• شاخصهای ساختاری

• شاخصهای فرایندی

• شاخصهای برایندی

مجموعه شاخصها

# شاخصه‌های کلیدی

انواع شاخصها از نگاهی دیگر

- شاخصه‌های کلیدی نتیجه
- شاخصه‌های عملکرد
- شاخصه‌های کلیدی عملکرد

# شاخصهاي كليدي

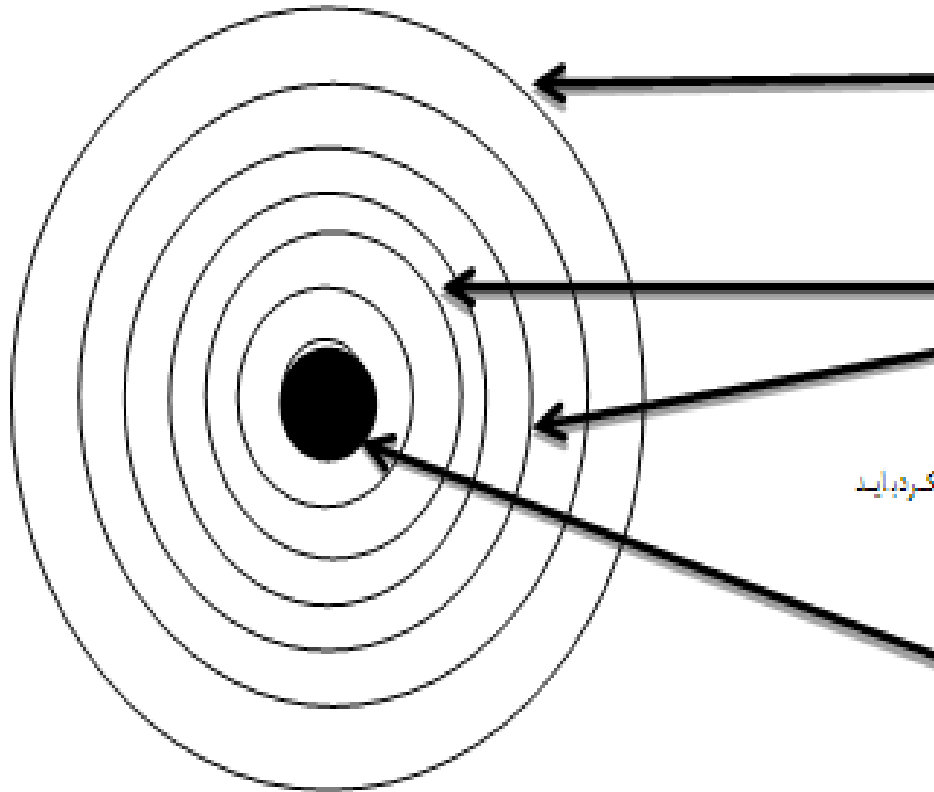
شاخصهاي كليدي نتيجه

براي مشاهده شاخصهاي عملکرد بايد  
پوسته را جدا کرد

شاخصهاي عمليکردي

براي رسيدن به شاخصهاي كليدي عملکرد بايد  
لايهها را جدا کرد

شاخصهاي كليدي عملکرد



## شاخصه‌های کلیدی

برای رسیدن به شاخصه‌های کلیدی عملکرد باید دید عمیق و کلی داشت که اغلب توسط مدیران شناخته نشده اند

## شاخصه‌های کلیدی

ویژگی‌های شاخصه‌های کلیدی:

- اغلب غیر مالی هستند
- مکرراً اندازه گیری می شوند
- دارای اثرات مهم و معنی داری هستند
- دارای آثار مثبت فراوانی هستند
- بر روی دیگر شاخصه‌های دیگر اثر می گذارند

## شاخصهاي كليدي

تعداد شاخصهاي كليدي:

- بستگي به اولويتهاي سازمان دارد
- تعداد زياد شاخصها زمان زيادي را از مديران مي گيرد
- تعداد کمتر باعث از قلم افتادن عوامل كليدي موفقيت سازمان مي شود

## شاخصهای کلیدی

قانون مطلقی برای تعداد شاخص وجود ندارد  
ولی نظر نورتون و کاپلان

کارکرد	تعداد	نام شاخص
به شما می گوید که عملکرد شما در منظری خاص چگونه است	۱۰	شاخص کلیدی نتیجه
به شما می گوید که چه کاری انجام دهید	۸۰	شاخص عملکرد
به شما می گوید که چگونه عملکرد را به طرز چشمگیری افزایش دهید	۱۰	شاخص کلیدی عملکرد



## شاخصهاي كليدي

روش کارت امتيازي متوازن: يكي از روشهاي  
مقبول براي انتخاب شاخصهاي كليدي است

پيدايش و آغاز  
فرايند  
گام ۱

ترسيم و  
نگاشت راهبرد  
گام ۲

تعريف سنجهها  
و اهداف كلي  
گام ۳

همسوسازي  
اقدامات  
گام ۴

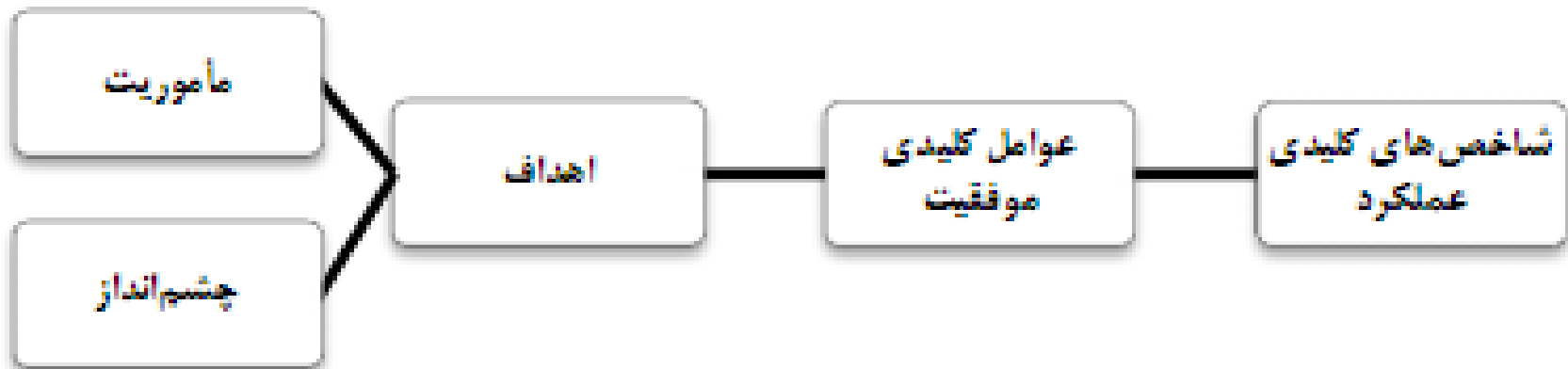
گزارش دهی  
گام ۵

## شاخصهاي كليدي

روش انتخاب شاخصها در مدل کارت امتيازي متوازن از بالا به پايين است يعني بر اساس ماموريت و چشم انداز ، اهداف تعيين مي شود و در مرحله بعد عوامل كليدي موفقيت مشخص و بر اساس آن شاخصهاي كليدي شناسائي مي گردد.

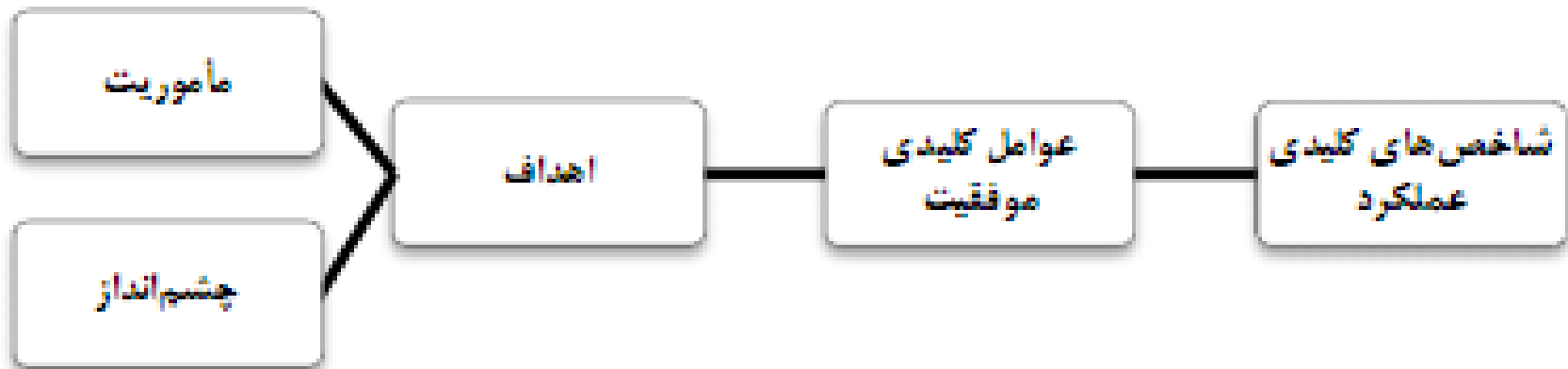
## شاخصهاي كليدي

روش انتخاب شاخصها در مدل کارت امتيازي متوازن از بالا به پايين است يعني بر اساس ماموريت و چشم انداز ، اهداف تعيين مي شود و در مرحله بعد عوامل كليدي موفقيت مشخص و بر اساس آن شاخصهاي كليدي شناسائي مي گردد.



## شاخصهاي كليدي

روش انتخاب شاخصها در مدل کارت امتيازي متوازن از بالا به پايين است يعني بر اساس ماموريت و چشم انداز ، اهداف تعيين مي شود و در مرحله بعد عوامل كليدي موفقيت مشخص و بر اساس آن شاخصهاي كليدي شناسائي مي گردد.



## شاخصه‌هاي كليدي

نقطه ضعف مدل کارت امتيازي متوازن:

عات شکست بسياري از پروژه ها ، نه در ضعف  
مدیران بلکه ، درک نادرست مسئله است ( چک‌اند  
معرف روش شناسي سيستم هاي نرم)

**مهمترين ضعف عدم وجود نگرش  
سيستميك است**

# شاخصه‌های کلیدی

چاره کار؟

شاید امتزاج کارت امتیازی متوازن با نگرش سیستمیک باشد.

روش پیشنهادی برای شناسایی شاخصه‌های کلیدی عملکرد از طریق الگوسازی به وسیله پویایی‌های سیستم است

# شناسائي شاخصهاي كليدي عملکرد از طريق الگوسازي به وسيله پويابي هاي سيستم

مرحله اول: شناسائي اصول بنيادين سازمان

مرحله دوم: شناسائي وضعيت موجود سازمان

مرحله سوم: شناسائي سياستها و راهبردهاي سازمان

مرحله چهارم: اصلاح و تکميل شناخت با استفاده از

پويابي سيستم (بيان فرضيه ها ، ايجاد الگوهاي ذهني

افراد ، شبیه سازي و ارزيابي سياستهاي سازمان)

# شناسائي شاخصهاي كليدي عملکرد از طريق الگوسازي به وسيله پويابي هاي سيستم

مرحله پنجم: شناسائي شاخصهاي كليدي موفقيت)  
شناسائي حلقه هاي كليدي موفقيت ، تهیه فهرست  
عوامل كليدي ، اولويت بندي شاخصها)  
مرحله ششم: طراحي نقشه راهبردي پويا  
مرحله هفتم: توسعه سيستم ارزيابي عملکرد (اجرا ،  
اندازه گيري و تجزيه و تحليل داده هاي حاصل )



# شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد از طریق الگوسازی به وسیله پویایی های سیستم



## کار گروهی ۳

۱. جدول برنامه عملیاتی برای یک هدف اختصاصی تعیین فرمایید
۲. جدول گانت برای آن رسم نموده
۳. شاخصهای پیش برای آن تعیین نمایید

# انتخاب شاخصهاي عملکرد

حال كه رسالت ، دورنماي سازمان ، اهداف و مقاصد سازمان تعيين گشته است

- تعيين شاخصهاي براي سنجش پيشرفت برنامه ها به علل ، ضروري است .
- سنجش عملکرد برنامه هاي مختلف سازمان ، مي تواند كيفيت خدمات را افزايش دهد .
- سنجش عملکرد ، مديران برنامه ها را از نيازهاي جمعيت و سطح رضائيت آنها آگاه ساخته
- شناسايي فعاليتهاي لازم را براي بهبود كيفيت خدمات و کاهش هزينه ها ، امكان پذير مي سازد .

- سنجش عملکرد به مدیران و کارکنان کمک می کند که بر ابعاد مهم کار توجه کنند .
- مدیران و سیاستگذاران با مقایسه نتایج حاصل از اجرای برنامه با نتایج مورد انتظار ، میزان پیشرفت برنامه را محاسبه می نمایند .
- سنجش عملکرد به سازمان ها کمک می کند که به این پرسش که چرا منابع عمومی صرف این فعالیتها می شوند ، جواب دهند .
- سنجش عملکرد با روشن تر ساختن فرآیندها ، مردم را با نتایجی که از طریق اخذ مالیات از آنها حاصل شده است ، آگاه می سازند .

# الف) طبقه بندي شاخصهاي مختلف سنجش عملکرد بر نامه هاي سازمان

بطور كلي شاخصهاي سنجش عملکرد سازمان را مي توان به طبقات زير تقسيم نمود :

- ۱- شاخص داده يا ورودی : اين شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار می دهد . اين شاخص شامل نیروی انسانی ، مواد ، تجهیزات و لوازم است . همچونين اين شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نیز امل می شود . شاخص « داده ها » برای سنجش کل هزینه ارایه خدمات ، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارایه خدمات ، سنجش تقاضاي خدمات و مقدار منابع مورد استفاده برای ارایه يك خدمت در مقایسه با ساير خدمات مصروفه بکار می رود .

## ۲- شاخص ستانده یا خروجي

این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می دهد . شاخص ستانده بر سطح فعالیت در يك برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمات دارد ، رایج ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه ها تولید می نمایند ، مفید می باشد . با وجود این ، کاربرد این شاخص محدود است ، زیرا این شاخص تحقق اهداف یم برنامه را نشان نمی دهد و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت خدمات یا کارایی خدمات عرضه شده ارائه نمی دهد .

## ۳- شاخص نتیجه

این شاخص پی آمد و آثار بلند مدت نیل برنامه ها به اهداف را موردسنجش قرار می دهد . شاخص نتیجه ، نتایج تحقق یافته و همینطور مزایای بدست آمده را منعکس می کند . در يك برنامه ، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاستگذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند . با وجود این ، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج (نتیجه ) معمولاً عملی و قابل سنجش نمی باشد. در چنین مواقعی باسد از سنجش شاخصهای جانشین بجای شاخص نتیجه استفاده نمود. شاخص ستانده به تنهایی نمی تواند به مدیران بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفقیت بدست آمده ، و یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار به صورت صحیح انجام شده است تفاوت دارد .

## ۴- شاخص کار آیی

این شاخص چیزی را که به عنوان بهره وری مصطلح است ،  
مورد سنجش قرار می دهد . کار آیی می تواند تحت  
اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده ، نسبت ستانده  
بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه  
گردد.



## ۵- شاخص کیفیت

این شاخص اثر بخشی ، فعالیتهایی که در جهت تأمین انتظارات گروه هدف و گروههای ذینفع سازمان صورت می گیرد را مورد سنجش قرار می دهد . این شاخص همچنین اعتبار ، صحت ، قابلیت و کفایت خدمات را مسنجد . زیان فقدان شاخص کیفیت را همچنین می توان با سنجش منابع اضافه ای که برای تکرار کارهای اشتباه ، تصحیح خطاها ، رسیدگی به شکایات مشتریان صرف می شود ، محاسبه نمود .

## ب) نحوه انتخاب شاخصهاي سنجش پيشرفت عملکرد سازمان

يكي از مشكلترين ابعاد برنامه ريزي استراتژيك ، تعيين شاخصهاي مناسب براي اندازه گيري موفقيت در نيل به اهداف و مقاصد سازمان است. وقتي يك سازمان تصميم به سنجش عملکرد مي گيرد ، لازم است شاخص مناسب را براي سنجش تعيين كند ، اطلاعات مورد نياز را تعريف كند ، وضعيت فعلي را مشخص سازد ، مقاصد واقع بينانه اي را تعريف كند و بالاخره عملکرد واقعي را با نتايج مورد انتظار مقايسه نمايد . براي اين منظور شاخصهاي انتخابي بايد با رسالت سازمان در ارتباط بوده ، نتيجه ميان مدت ونهايي را مورد سنجش قرار دهند . اين شاخصهاي بايد قابل اندازه گيري بوده ، از اعتبار و روايي مناسب برخوردار باشند ، مسئوليتها را به روشني شرح دهند و براي كاركنان سازمان ، مشتريان تحت پوشش سازمان ، گروههاي ذينفع وسياستگذاران قابل درك باشند .

بایستی دقت نمود که در سنجش عملکرد ، انگیزه های اشتباه در کارکنان تقویت نگردد. به عنوان مثال اگر پذیرش بیمار در حداقل زمان ممکن به عنوان شاخص در نظر گرفته شود ، ممکن است این انگیزه در کارکنان تقویت شود که تنها به پذیرش بیمار توجه نموده و سایر شرایط پذیرش از قبیل واجد شرایط بودن ، اخذ دفترچه بیمه بیمار ، ثبت اطلاعات ضروری ، اخذ مدارك سابقه بیماری و ... دقت لازم مبذول نگردد .

# ۱- انتخاب شاخصهاي اصلي سنجش عملکرد سازمان

براي انتخاب شاخص هاي اصلي سنجش عملکرد بايد رسالت سازمان ، دورنماي سازمان ، اهداف و مقاصد سازمان مورد دقت و توجه لازم قرار گيرد.

## ۲- ارزیابی شاخصهای سنجش عملکرد

معیارهای زیر می توان برای ارزیابی شاخصهای سنجش عملکرد مورد توجه قرار گیرد :

- ✓ بامعنی بودن ، شاخص باید بامعنی بوده ومستقلاً با رسالت واهداف سازمان در ارتباط باشد .
- ✓ اعتبار داشتن ، یعنی شاخص چیزی را مورد سنجش قرار دهد که باید بسنجد .
- ✓ پاسخگو بودن : شاخص باید با واحد سازمانی که مسئولیت انجام سنجش را دارد ، تناسب داشته باشد .
- ✓ مشتری مدار بودن : شاخص باید منعکس کننده توجه به گروه هدف سازمان وگروههای ذینفع باشد .
- ✓ جامع بودن : شاخص باید در برگیرنده ابعاد کلیدی عملکرد سازمان باشد .
- ✓ متعادل بودن : در سنجش عملکرد باید چندین نوع شاخص از قبیل شاخص سنجش نتیجه ، کارآیی وکیفیت ، هم زمان مورد توجه قرار گیرد .

✓ قابلیت اعتماد : شاخص باید بر اساس اطلاعات صحیح و قابل اعتماد محاسبه شود .

✓ داراي هزینه فایده بودن : بین هزینه صرف شده برای جمع آوری اطلاعات و ارزش اطلاعات جمع آوری شده باید تناسب وجود داشته باشد .

✓ انطباق پذیر بودن : شاخص باید با با نظامهای اجرایی و مالی موجود تطابق لازم را داشته باشد .

✓ قابل مقایسه بودن : شاخص باید قابلیت مقایسه را در طول زمان داشته باشد .

✓ ساده بودن : ساخت باید به راحتی قابل محاسبه و تفسیر باشد .

✓ مفید بودن : ساخت باید به صورت صحیح میزان پیشرفت را در طول زمان نشان دهد .

### ۳- شاخصهای سنجش عملکرد کلیدی را مشخص سازید .

وقتی که تمام شاخصهای سنجش عملکرد انتخاب شدند ، ضروری است که از بین این شاخصها ، شاخصهای کلیدی را انتخاب نمایید. لیست شاخص های سنجش عملکرد سازمان را مورد بازبینی قرار داده و شاخصهایی را که با توجه به رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند مشخص نمایید. از بین این شاخصها ، شاخصهای کلیدی را که می توان در اسناد منتشره خارج از سازمان منتشر نموده ، انتخاب نمایید. دقت نمایید که نتایج شاخص نتیجه ، کارآیی و کیفیت انتخابی برای سیاست گذاران مفید باشد .

## ۴- نیازهای اطلاعاتی را تعیین نمایید .

وقتی تمام شاخصها مشخص گردیدند ، داده هایی که سازمان برای محاسبه این شاخصها لازم دارد ، تعیین می گردند .  
برای اینکه مشخص شود چه داده هایی را ازم است جمع آوری کنید ، به سئوالات زیر پاسخ دهید .

✓ چه داده هایی بصورت روتین جمع آوری می گردند ؟

✓ چه داده های جدیدی لازم است جمع آوری گردند ؟

✓ آیا در مسیر جمع آوری داده ها مشکل خاصی وجود دارد؟

✓ آیا می توان جمع آوری داده های جدید مورد نیاز را در

فرآیند فعلی جمع آوری اطلاعات ترکیب نمود ؟



✓ چه فرمهاي جديد براي جمع آوري داده ها مورد نياز است ؟

✓ براي مديريت اطاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان ، به چه منابع جديدي نياز است ؟

✓ چه ابزارهاي سخت افزاري و نرم افزاري كامپيوتر براي جمع آوري و تحليل داده ها در سازمان موجود است ؟

✓ آيا در تغيير مسير جمع آوري داده هاي سازماني ، تنگناهاي وجود دارد ؟

✓ داده ها در چه مقاطع زماني بايد جمع آوري شوند ؟

ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصول می شود :

(۱) بررسی میانی اصلی استراتژیهای شرکت

(۲) مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی

(۳) انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابق دارند .

در بسیاری از سازمانها ، ارزیابی استراتژیها تنها به صورت ارزیابی شیوه ای می شود که سازمان کارها را انجام داده است .

ولی این شیوه استدلال می تواند گمراه کننده باشد ، زیرا ارزیابی استراتژی ها باید به گونه ای باشد که دیدگاه های کوتاه مدت و بلند مدت را تأیید نماید .

به هیچ وجه نمی توان ثابت کرد که یک استراتژی خاص به صورت منحصر به فرد ، مطلوب است یا حتی تضمین نمود که کارساز واقع خواهد شد. ولی می توان برای شناسایی نقاط ضعف اصلی ، آن را ارزیابی نمود .

ریچارد روملت چهار معیار ارائه کرد. آنها عبارتند از :

- ثبات رویه
- سازگاری با عوامل محیطی
- امکان پذیر بودن
- داشتن مزیت رقابتی

عوامل محیطی و مزیت رقابتی بر اساس ارزیابی هایی قرار دارد که از عوامل محیطی خارجی سازمان به عمل می آید ، در حالی که دو معیار ثبات رویه و امکان پذیر بودن بر اساس ارزیابی هایی قرار دارند که از عوامل داخلی سازمان به عمل می آید .

ارزیابی استراتژی مهم است ، زیرا سازمان با محیط پویا روبه رو است و در این محیط اغلب ، عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می کنند

موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. یک سازمان نباید هیچ گاه روی موفقیت‌های کنونی درجا بزند. بسیاری از شرکتها در یک سال موفق بودند و در سال بعد برای ادامه بقای خود دست و پا می زدند .

به چندین دلیل با گذشت زمان ارزیابی استراتژی روز به روز مشکل تر می شود. سالهای پیش سیستمهای اقتصاد داخلی و جهان از ثبات بیشتری برخوردار بود، چرخه حیات محصولات طولانی تر بود، چرخه تولید و توسعه محصول زمان بیشتری به طول می انجامید، پیشرفت فن آوری با آهنگی کندتر انجام می شد، تغییرات آهنگی کند داشت و تعداد شرکتهای رقیب انگشت شمار بودند.

شرکتهای خارجی ضعیف بودند و صنایع تابع قوانین و مقرراتی ویژه کار می کردند.

روندهاي زير نشان دهنده دليلهاي ديگري است مبني بر اينکه ارزيابي استراتژي  
مشکل تر شده است :

۱. افزایش سرسام آور پیچیدگی در عوامل محیطی
۲. مشکل تر شدن پیش بینی آینده
۳. افزایش تعداد متغیرها
۴. سرعت بسیار بالای منسوخ شدن بهترین برنامه ها
۵. افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی
۶. کاهش یافتن دوره زمانی که می توان برنامه ها را به اجرا درآورد

- سازگاري

استراتژي باهدفهاي کوتاه مدت وسياست ها بايد سازگار باشد .

- هماهنگي

مقصود از هماهنگي با عوامل محيطي اين است كه به هنگام ارزيابي استراتژي ، استراتژيستها بايد « مجموعه اي از روندها » و نيز هريك از روندها را مورد بررسي قرار دهند .

- امكان پذير بودن

يك استراتژي نبايد به گونه اي باشد كه بيش از حد منابع موجود استفاده كند . يعني سازمان بايد بتواند در محدوده منابع مالي ، انساني و فزيكي از عهده اجراي آن برآيد .

- مزيت رقابتي

يك استراتژي بايد بتواند در يك زمينه فعاليت نوعي مزيت رقابتي به وجود آورد يا اين پديده را حفظ نمايد . معمولاً مزيت هاي رقابتي نتيجه برتري در يكي از سه زمينه زير مي باشد : (۱) منابع ، (۲) مهارت يا (۳) جايگاه محصول



## فرآیند ارزیابی

در این اقدام باید ارزشها و هدفها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند و سرانجام ، مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخصها یا معیارها راه ها و روشهای تازه ای پیشنهاد کند .

فعالیتهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود باید دائمی باشد و نه اینکه تنها در پایان دوره ، یعنی پس از رخداد آنچه نباید روی دهد دست به چنین کاری زد .

## چارچوبي براي ارزيابي استراتژي

در اغلب موارد اقدامات اصلاحي مورد نیاز است مگر در موارد زیر :

(۱) عوامل داخلي وخارجي تغييرات عمده اي نکرده اند .

(۲) شرکت در مسیر دستيابي به هدفهاي تعيين شده پيشرفتي رضایت بخش دارد .

# بررسی مبانی استراتژی

می توان از راه رسم کردن ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مبانی اصلی استراتژی های سازمانی را مورد بررسی قرار داد .

یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل داخلی بر تغییراتی که در نقاط قوت و ضعف مدیریت ، بازاریابی ، امور مالی (حسابداری) ، تولید (عملیات) ، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه رخ داده است ، متمرکز می شود .

یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی به استراتژی هایی می پردازد که شرکت به صورتی موفقیت آمیز در واکنش در برابر تهدیدات و فرصتهای موجود عمل نموده است .

بسیاری از عوامل داخلی و خارجی می توانند شرکت را از دستیابی به هدفهای سالانه و بلند مدت باز دارند .

باید برای ایجاد تغییر همواره از فرصتها و تهدیدات خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی ( که مبنای استراتژی های کنونی را تشکیل داده اند ) آگاه شد .

در واقع پرسش اصلی این نیست که آیا عوامل مزبور تغییر خواهند کرد یا خیر ، بلکه مسأله اصلی زمانی است که این عوامل تغییر می کنند و شناسایی راه هایی است که این تغییرات بدان گونه رخ خواهند داد .

## محاسبه عملکرد سازمان

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود . به هنگام محاسبه عملکرد سازمان ، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند ، انحراف از برنامه ها را مشخص و عملکرد فرد را ارزیابی می کنند و میزان یشرفت در جهت تأمین هدفهای بلند مدت مورد نظر را تعیین می نمایند .

در این فرآیند معمولاً به هدفهای بلند مدت و سالانه توجه می شود .

شاخصه‌هایی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهند باید قابل سنجش و به راحتی قابل تأیید باشند. شاید شاخصه‌هایی که بتوان بدان وسیله نتایج را پیش بینی کرد، در مقایسه با شاخصه‌هایی که تعیین‌کننده رویدادها هستند، از اهمیت بیشتری برخوردار باشند.

نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای بلند مدت یا هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید.

تعیین اینکه به هنگام ارزیابی استراتژی چه هدفهایی از اهمیت بیشتری برخوردارند کار ساده‌ای نیست. ارزیابی استراتژی بر اساس شاخصه‌های کمی و کیفی انجام می‌شود.

تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخصها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد: اندازه یا بزرگی سازمان ، نوع صنعت ، استراتژی و فلسفه مدیریت

معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی (شاخصهای کمی) استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمانها سه نوع مقایسه به عمل آورند:

- (۱) مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی
- (۲) مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب
- (۳) مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت.

برخی از نسبت‌های مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهند ، به شرح زیرند :

۱. بازده سرمایه
۲. بازده حقوق صاحبان سهام
۳. سود ناویژه
۴. سهم بازار
۵. نسبت بدهی ها به حقوق صاحبان سهام
۶. سود هر سهم
۷. رشد فروش
۸. رشد دارایی



به هنگام ارزیابی استراتژی استفاده از شاخصهای کمی موجب بروز برخی مسائل بالقوه می شود.

نخست ، بیشتر شاخصهای کمی موفقیت شرکت را در مسیر تأمین هدفهای سالانه ، و نه هدفهای بلند مدت ، تعیین می کنند.

همچنین با استفاده از روشهای گوناگون حسابداری نتایج متفاوتی به دست می آید و نیز می توان از شاخصهای گوناگون کمی استفاده کرد .

سوم ، به هنگام تعیین شاخصهای کمی همواره از قضاوتهای شهودی استفاده می شود.

به این دلایلها و دلایلهایی دیگر ، هنگام ارزیابی استراتژی می توان از شاخصهای کیفی هم ، که از اهمیت زیادی برخوردارند ، استفاده کرد. عوامل انسانی ، مانند میزان غیبت بسیار بالا یا نرخ جابه جایی کارکنان ، مرغوب نبودن محصول و مقدار آن ( از نظر کمی) ، یا کم بودن رضایت کارکنان می توانند باعث ضعف یا کاهش عملکرد شوند .

بازاریابی ، امور مالی (حسابداری) ، تحقیق و توسعه یا سیستم اطلاعات رایانه عواملی هستند که می توانند موجب بروز مسائل مالی شوند .

سایمر در مورد ارزیابی استراتژیها ۶ پرسش مطرح می نماید که از نظر کیفی مفید می باشند :

۱. آیا استراتژیها در درون سازمان دارای ثبات رویه هستند ؟
۲. آیا استراتژیها با شرایط محیط سازگارند ؟
۳. آیا با توجه به استراتژی های مورد نظر منابع لازم در دسترس هستند ؟
۴. آیا استراتژی های مورد نظر می توانند میزان قابل قبولی خطر بپذیرند ؟
۵. آیا استراتژیها دارای يك چارچوب زمانی مناسب می باشند ؟
۶. آیا این استراتژی ها کار ساز هستند ؟

## اقدامات اصلاحي

اقدامات اصلاحي آخرين فعاليتي است كه در ارزيابي استراتژي به عمل مي آيد  
ومستلزم تغييراتي است كه سازمان به عمل مي آورد تا ، از نظر رقابتي ، در آينده  
داراي موضع و جايگاه ديگري شود .

نمونه هاي ديگري از تغيير كه به عنوان اقدام اصلاحي به عمل مي آيند عبارتند از :  
تغيير در ساختار سازمان ، جايگزين كردن يك يا چند نفر از افراد كليدي ، فروش  
بخش يا واحد مستقل سازمان و سرانجام تجديد نظر در مأموريت سازمان .

سایر تغییرات شامل تجدید نظر در هدفهای بلند مدت ، تعیین هدفهای جدید ، به کارگیری سیاستهای جدید ، انتشار سهام جهت تأمین سرمایه اضافی ، افزودن به عده کارکنان فروش ، تخصیص دادن منابع به شیوه ای متفاوت یا در نظر گرفتن انگیزه ها و محرکهای جدید برای عملکرد افراد (ایجاد انگیزه).

اقدامات اصلاحی الزاماً بدان معنی نیست که سازمان استراتژی های کنونی را کنار گذارد یا حتی استراتژی های جدیدی را تدوین نماید .

هیچ سازمانی نمی تواند همانند يك جزیره دور افتاده به حیات خود ادامه دهد .

نظریه پرداز معروف الوین تافلر در کتاب های بحث برانگیز و پرمایه خود شوک آینده و موج سوم استدلال کرد که محیط سازمانها بسیار پیچیده و پویا است و شوک آینده سازمان ها و افراد را تهدید می کند.

این شوک ها یا ضربه ها زمانی وارد می آیند که ماهیت ، نوع و سرعت تغییرات بیش از توانایی فرد و سازمان شود و فرد یا سازمان نتوانند خود را با این تغییرات سازگار کنند .

ارزیابی استراتژیها موجب می شود که سازمانها بر توانایی خود بیفزایند و بتوانند به شیوه ای موفقیت آمیز شرایط در حال تغییر را بپذیرند و خود را با موقعیتهای جدید وفق دهند .

اقدامات اصلاحي موجب افزايش نگراني مديران و كاركنان خواهد شد. نتيجه تحقيقات نشان مي دهد كه مشاركت در فعاليتهاي مربوط به ارزيابي استراتژي يكي از بهترين راه هايي است كه مي توان بدان وسيله مقاومت فرد در برابر تغييرات را درهم شكست .

اقدامات اصلاحي بايد در يك چارچوب زماني مناسب و درسايه پذيرفتن مقدار مناسب خطر انجام شود . اين اقدامات بايد با توجه به مسؤليت هاي اجتماعي سازماني سازگار باشد .

ارزيابي مستمر استراتژي باعث مي شود كه استراتژيستها نبض شركت را در دست گيرند و براي اجراي يك سيستم مديريت موفقيت آميز استراتژيك اطلاعات مورد نياز به دست آورند .

## منابع عرضه اطلاعات درباره ارزیابی استراتژی

در زمینه ارزیابی استراتژی های شرکتها چندین نشریه مفید هستند .

مجله فورچون هر سال در ۲۵ صنعت ، سازمانها را ارزیابی می کند. برای ارزیابی این شرکتها از ۵ شاخص عمده استفاده می نماید : کیفیت مدیریت ؛ نوآوری ؛ کیفیت محصول یا خدمت ؛ ارزش سرمایه گذاری های بلند مدت ؛ سلامت مالی ؛ احساس مسئولیت از نظر محیط و جامعه ؛ توانایی در بستن قرارداد ، پرورش و نگهداری افراد زبده و فرهیخته و سرانجام استفاده بهینه از داراییها



## ویژگیهای سیستم ارزیابی اثربخش

هنگام ارزیابی استراتژی برای اینکه کار اثربخش باشد باید چندین شرط اصلی رعایت شود .

نخست ، فعالیتهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود باید اقتصادی یا به صرفه باشد ، اطلاعات بیش از اندازه ، دقیقاً به اندازه اطلاعات بسیار اندک ، زیان آور است و زیان ناشی از کنترل های متعدد بسیار بیش از منافع حاصل از آن است

همچنین فعالیتهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود باید معقول و منطقی باشد ، به ویژه آنها باید با هدفهای سازمان رابطه ای معقول داشته باشند.

این ارزیابی ها باید بتوانند ، درباره کارهایی که مدیر بر آنها کنترل و اعمال نفوذ دارد ، اطلاعاتی مفید ارائه نمایند .

ارزیابی استراتژی باید به گونه ای باشد که اطلاعات بهنگام ارائه شود و این در حالی است که در برخی از زمینه ها ، مدیران به اطلاعات روزانه نیاز دارند .

فرآیند ارزیابی استراتژی باید به گونه ای طرح ریزی شود که در مورد آنچه در حال روی دادن است تصویری درست ارائه کند .

فرآیند ارزیابی استراتژی نباید به گونه ای باشد که تصمیمات را تحت الشعاع قرار دهد ، آن باید موجب افزایش درك و اعتماد متقابل بین افراد و گروه های ذینفع شود و نیز موجب استفاده هر چه بیشتر از عقل سلیم گردد!

برای ارزیابی استراتژی همه دواير و واحدهای سازمانی باید با هم همکاری کنند ، ارزیابی استراتژی باید ساده باشد ، آن نباید موجب درد و زحمت زیاد شود و از سوی دیگر ، نباید بیش از حد محدود گردد .

در سازمانهای بزرگ باید از سیستمهای ارزیابی دقیق و پیردامنه استفاده نمود ، زیرا نمی توان بین واحدها و بخشهای مختلف و وظیفه ای نوعی هماهنگی ایجاد کرد.

هیچ سیستمی به عنوان یک سیستم مطلوب و آرمانی برای ارزیابی استراتژی شناخته نشده است. ویژگیهای منحصر به فرد هر سازمان ، که از آن جمله است ، اندازه یا بزرگی سازمان ، سبک یا شیوه مدیریت ، هدف ، مسأله و نقاط قوت می توانند سیستم کنترل و ارزیابی استراتژی را تعیین نمایند و بر این اساس طرح نهایی تهیه کرد .

## برنامه ریزی اقتصادی

فرض اصلی مدیریت خوب استراتژیک بر این قرار دارد که سازمان پیش از رویداد حوادث خوشایند و ناخوشایند برای رویارویی با آنها راه هایی را در نظر می گیرد .

بسیاری از سازمانها تنها برای رویارویی با رویدادهای نامطلوب یا ناخوشایند برنامه های اقتصادی تهیه می کنند ، این کار اشتباه است ، زیرا به حداقل رسانیدن تهدیدات و بهره برداری از فرصتها (هردو) می توانند موقعیت سازمان را ، از نظر رقابتي ، بهبود بخشند .

برخي از برنامه هاي اقتضايي كه به وسيله شركتها در نظر گرفته مي شود به شرح زيرند :

۱. اگر يك شركت رقيب اصلي از بازارهاي خاصي خارج شود .

۲. اگر شركت نتواند به هدفهاي مورد نظر ، از نظر فروش دست يابد .

۳. اگر براي محصولات جديد تقاضا بيش از عرضه شود .

۴. اگر فاجعه هاي مشخصي روي دهد .

۵. اگر پيشرفت سريع نوآوري باعث شود كه محصولات جديد شركت بسيار سريع تر از آنچه انتظار مي رود منسوخ گردد.

برنامه های اقتضایی می توانند توانایی های استراتژیستها را افزایش دهند و آنها بر این اساس برای ایجاد تغییر در امور داخلی و خارجی سازمان اقدام سریع به عمل آورند .

در برخی از موارد شرایط داخلی و خارجی موجب بروز فرصتهای غیر منتظره می شوند. هنگامی که این فرصتها پدید می آیند ، برای بهره برداری به موقع و سریع از آنها می توان از برنامه های اقتضایی استفاده کرد .

برنامه ریزی موفقیت آمیز اقتضایی مستلزم طی ۷ مرحله به شرح زیر است :

۱. شناسایی رویدادهای مطلوب و مفید که امکان دارد سازمان را از مسیر استراتژی های خود را منحرف کنند.

۲. مشخص نمودن نقاط مورد هدف . تعیین زمانی که احتمال رویداد است.

۳. برآورد اثر هر یک از رویدادهای محتمل . برآورد منفعت یا زیان بالقوه ناشی از هر یک از رویدادهای اقتضایی (احتمالی).



۴. تهیه برنامه های اقتضایی . حصول اطمینان از این که برنامه های اقتضایی با استراتژی های کنونی سازگارند و نیز اینکه ، از نظر اقتصادی ، اجرای این برنامه ها امکان پذیر است .

۵. برآورد اثرات متقابل هر یک از برنامه های اقتضایی

۶. تعیین اخطارهای اولیه برای هر یک از رویدادهای احتمالی . اعمال کنترل و نظارت بر هر یک از نشانه ها یا علامتهای اخطار.

۷. با توجه به هر یک از رویدادهای احتمالی ، بی درنگ پس از دریافت نشانه یا علامت خطر ، به عمل آوردن اقدام مقتضی جهت بهره برداری از زمان

# حسابرسی

حسابرسی یکی از ابزارهای مفیدی است که به صورت مرتب برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد. می توان از تعریفی که انجمن حسابداری آمریکا (AAA) از حسابرسی داده است استفاده نمود :

یک فرآیند منظم که به صورت عینی انجام می شود و هدف ارزیابی مدارک و اسناد متعلق و ابزار نظرها در مورد اقدامات اقتصادی و رویدادهاست تا بتوان بدان وسیله میزان رابطه بین این ابزارنظرها و شاخصهای تعیین شده را مورد تأیید قرار داد و نتایج حاصل را به آگاهی گروه های ذینفع و استفاده کنندگان از این گزارش ها رسانید.

می توان کسانی را که حسابرسی می کنند به سه گروه تقسیم کرد: حسابرسان مستقل ، حسابرسان دولتی و حسابرسان داخلی.

## حسابرسی محیطی

برای تعداد زیادی از سازمانها نظارت بر امور محیطی به صورت یکی از وظایف فنی که متخصصان از عهده آن برآیند ، نیست ، بلکه به صورت یکی از مسائل مهم مدیریت استراتژیک درآمده است. طراحی محصول ، تولید ، حمل و نقل ، شناخت اقلام مورد مصرف مشتری ، بسته بندی ، اقلامی از محصول را که باید از دور خارج کرد و سرانجام پاداش و تنبیه کارکنان منعکس کننده ملاحظات محیطی هستند .

سازمانهایی که بتوانند به شیوه ای موفقیت آمیز امور محیطی را اداره نمایند می توانند از روابط سازنده با کارکنان ، مشتریان ، عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات بهره برداری کنند .

## استفاده از رایانه برای ارزیابی استراتژی

اگر يك شبکه رایانه به شیوه ای درست طرح ریزی و نصب شود و به شیوه ای مناسب مورد استفاده قرار گیرد می تواند با راندمانی بسیار بالا اطلاعاتی دقیق و سریع ارائه نماید.

با استفاده از شبکه های رایانه می توان گزارشهای گوناگونی از ارزیابی استراتژی ارائه کرد و برای سطوح مختلف مدیریت ارائه نمود.

در زمان کنونی تجارت یا بازرگانی بیش از اندازه رقابتی شده است و استراتژیست‌ها ناگزیرند افق برنامه ریزی خود را گسترش داده و تحت شرایط بسیار نامطمئن اقدام به تصمیم‌گیری نمایند. در نتیجه برای تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات استراتژیک نیاز به اطلاعات بیشتری دارند و باید این اطلاعات را به گروه‌های بیشتری دسته‌بندی کنند .

برای ارزیابی استراتژی و نظارت بر اجرای آنها ، سیستم رایانه از نظر موارد زیر دارای کاستی‌هایی است :

نمی‌توان ارزشها ، نگرشها ، اصول اخلاقی ، سلیقه‌ها ، سیاست‌بازی و ویژگی‌های شخصی و عواطف یا احساسات را برنامه‌نویسی کرد .

## رهنمودهائي براي مديريت استراتژيك اثربخش

اگر در اجراي مديريت استراتژيك از رهنمودهائي مشخصي استفاده نشود انتقادهائي زيادتي بر مديريت وارد خواهد آمد و موجب بروزمسائل و مشكلات زيادتي براي سازمان خواهدشد .

ارزيابي كيفيت فرآيند مديريت استراتژيك بخش جدانشدني از ارزيابي استراتژي هاست .

مديريت استراتژيك نبايد به صورت يك سازوکار ديوان سالاري درآيد كه پيوسته خود را تاييد كند وتداوم يابد. بلكه بايد يك فرآيند يادگيري ودرون نگر باشد كه مديران وكاركنان سازمان را با مسائل استراتژيك وگزينه هائي قابل اجرا يا راه حلهاي امكان پذير آشنا سازد .

نداشتن تعصب يکي از رهنمودهاي مهم براي مديريت استراتژيک اثربخش به حساب مي آيد.

نشان دادن علاقه به اطلاعات جديد ، دیدگاه هاي تازه ، عقايد جديد ومسئوليت هاي تازه بسيار ضروري است ، همه اعضاي سازمان بايد داراي روحيه کنجکاوي ، پژوهشگري ويادگيري باشند .

هيچ سازماني منابع نامحدود ندارند .

بنابراين هميشه تصميمات استراتژيک بايد به گونه اي اتخاذ شود که بسياري از راه ها يا گزينه ها را نفي کند ومنابع موجود را به بقيه تخصيص دهد .

تصمیمات استراتژیک به گونه ای است که باید مسائل بلند مدت را با برنامه های کوتاه مقایسه کرد و بین آنها دادوستد انجام داد و نیز بین مسأله به حداکثر رسانیدن سود و افزایش ثروت سهامداران یکی را انتخاب کرد یا نوعی دادوستد بین آنها انجام داد.

همچنین رعایت اصول اخلاقی هم مطرح است . در دادوستدهایی که به هنگام تدوین و اجرای استراتژی انجام می شود باید به سلیقه ها و دیدگاه های شخصی هم توجه کرد.