



تعریف برنامه ریزی



■ برنامه ریزی یعنی انتخاب راه و روشی مناسب برای رسیدن به هدف

■ برنامه ریزی یک فرایند تصمیم گیری است که مسیر اقدامات سازمان را تعیین می کند

■ مارکوئیز برنامه ریزی را به عنوان "تصمیم گیری در مورد اینکه چه چیزی باید انجام شود، چگونه و چه زمانی، در کجا، توسط کسانی و با چه کیفیتی" تعریف می کند.



یکی از مهم ترین و با اولویت ترین ارکان مدیریت
که زمان حال سازمان را به آینده آن پیوند می دهد
تعیین هدف های درست و سپس انتخاب مسیر،
وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف
ها

وسیله ای برای حصول اطمینان نسبت به تامین
هدف های عمده سازمانی در زمان مورد نظر





➤ برنامه ریزی عبارتند از: تصمیم گیری قبل از انجام کار، و اینکه چه باید انجام شود، چگونه باید انجام شود، چه موقع باید انجام شود و به وسیله چه کسی باید انجام شود.

فرایند برنامه ریزی



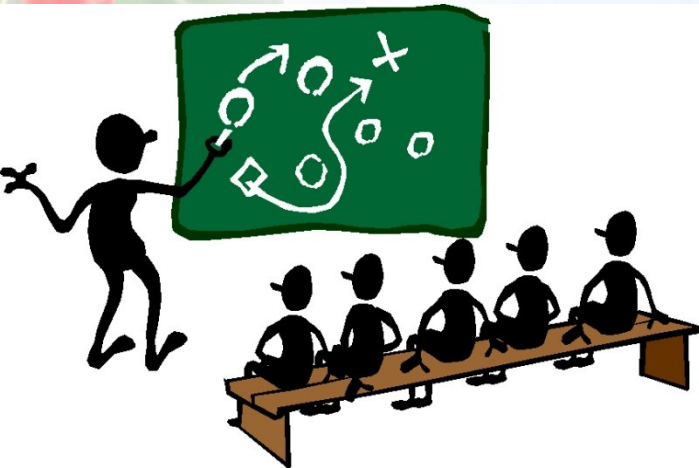
■ فرایند تجزیه و تحلیل و شناخت یک سازمان
(نظام)

■ تدوین مقاصد و اهداف، بررسی توانایی‌ها و نقاط
ضعف

■ طرح و تنظیم شقوق متفاوت اقدامات به منظور نیل
به اهداف و مقاصد تعیین شده

■ ارزشیابی چگونگی اقدامات و زیان و فایده
پیشنهادات مستمر در برنامه‌ها

■ انتخاب اقدام یا برنامه‌ای که به سایر برنامه‌ها
برتری دارد





فرایند برنامه ریزی با نگرش سیستمی



تدوین و تنظیم
شخصی سازمانی



بررسی و شناخت نقاط ضعف
و قدرت سازمان



تدوین گزینه های مختلف
برای انجام روند کار



انتخاب و در نظر گرفتن اولویت
بر مبنی اثربخشی و ارزشیابی



پیاده کردن و اجرای
برنامه ها

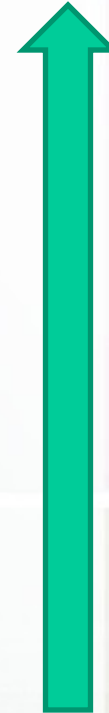


ارزشیابی و کنترل و
بازبینی

بازخوری آنی



تجزیه و تحلیل و شناخت نظام بطور کلی
اهداف



بازخوری



گام‌های برنامه‌ریزی



✓ گام اول: تجزیه و تحلیل نظام: در برنامه‌ریزی بایستی اطلاعات دقیق و روشن در مورد محیط داخلی و خارجی سازمان وجود داشته باشد...


✓ گام دوم: تنظیم مقاصد و اهداف: فرایند تنظیم اهداف به این پرسش که «می‌خواهیم به کجا برویم؟» پاسخ می‌دهد.

✓ گام سوم: بررسی نقاط ضعف و قدرت سازمان: در این مرحله پیش‌بینی‌ها بر مبنای حقایق انجام خواهد شد.




✓ گام چهارم: طراحی مراحل مختلف اقدام: در این مرحله مشخص می‌شود که چگونه باید و با چه وسیله‌ای به مقاصد و اهداف دست یافت.

✓ گام پنجم: ارزشیابی تأثیر هر یک از شقوق برنامه و انتخاب آنها: این مرحله بایستی در ارتباط با اهدافی که در مرحله برنامه‌ریزی در مورد آن توافق شده مورد توجه قرار گیرد.

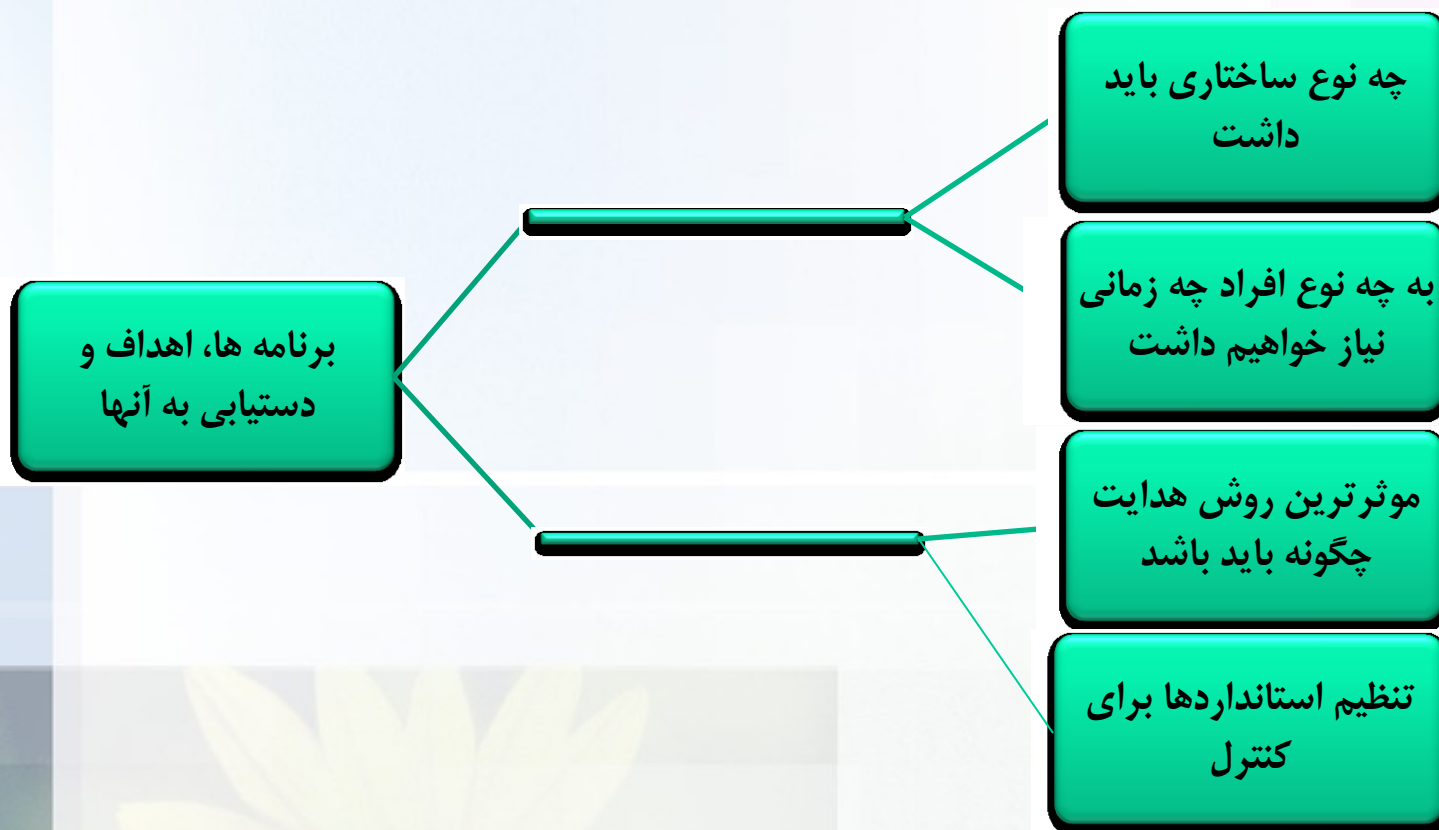



✓گام ششم: اجرا: این مرحله شامل تخصیص بودجه به راه انتخاب شده است و بایستی سایر امکانات پشتیبانی برای اجرای برنامه مورد بررسی قرار گیرد.



✓گام هفتم: بررسی و کنترل: برنامه‌ها اعم از استراتژیک یا اجرایی به تنهایی فایده‌ای برای سازمان نخواهند داشت مگر اینکه تحت کنترل و بررسی صحیح و دقیق قرار گیرند. در صورتی کنترل مؤثر است که جزیی از نظام باشد.

برنامه ها بعنوان اساس و مبانی مدیریت





**DON'T
FORGET**

طبیعت و ماهیت برنامه‌ریزی

- ❖ - برنامه‌ریزی یک فرایند منطقی، پویا و منسجم است.
- ❖ - برنامه‌ریزی اتفاقی و سرهم‌بندی نیست و نمی‌تواند باشد.
- ❖ - برنامه‌ریزی حقایق را انتخاب و به یکدیگر مربوط می‌سازد و فرضیه‌ها را می‌سازد.
- ❖ - برنامه‌ریزی یک کوشش منطقی، آگاهانه و سنجیده است.
- ❖ - برنامه‌ریزی یک فرایند ایستا نیست بلکه پویاست، فرایندی مداوم و مکرر است.
- ❖ - انعطاف‌پذیری مهمترین اصل برنامه‌ریزی است.
- ❖ - برنامه‌ریزی برای آینده است.

اهمیت برنامه ریزی



الف- تعیین جهت سازمان

ب- عرضه معیار عملکرد

ج- تمرکز بر اهداف یا آرمان‌های سازمان و دستیابی به آنها

د- ایجاد چارچوب وحدت بخش

ه- گوشزد نمودن فرصت‌ها و خطرات آینده را



مزایای برنامه‌ریزی

- ۱- پیشرفت مؤثرتر و سریعتر در هر سازمان و جایگزین نمودن کارکرد تصادفی را با فعالیت منظم و معنی‌دار
- ۲- تحقق اهداف سازمانی
- ۳- معنی بخشیدن به انجام کار
- ۴- استفاده صحیح و اثربخش افراد، منابع و محیط

موانع برنامه ریزی



Barriers

■ عدم حرکت سازمان در راستای رسیدن به اهداف

■ در دسترس نبودن اطلاعات قابل اعتماد

■ عدم انعطاف پذیری لازم

■ فرایندی وقت گیر و گرانقیمت

■ عدم تمایل کارمندان جهت مشارکت در برنامه

ریزی سازمان

اصول برنامه ریزی



- برنامه ریزی باید همواره بر یک هدف روشن تعریف شده مبتنی باشد.
- تداوم و انعطاف پذیری باید در چرخه برنامه ریزی حفظ گردد.
- برنامه ریزی باید ساده باشد و با تجزیه و تحلیل صحیح و تقسیم بندی، فعالیت ها را پیش بینی نماید.
- باید در برنامه ریزی هماهنگی متناسب با سازمان و محیط سیاسی علاوه بر عوامل اقتصادی وجود داشته باشد.

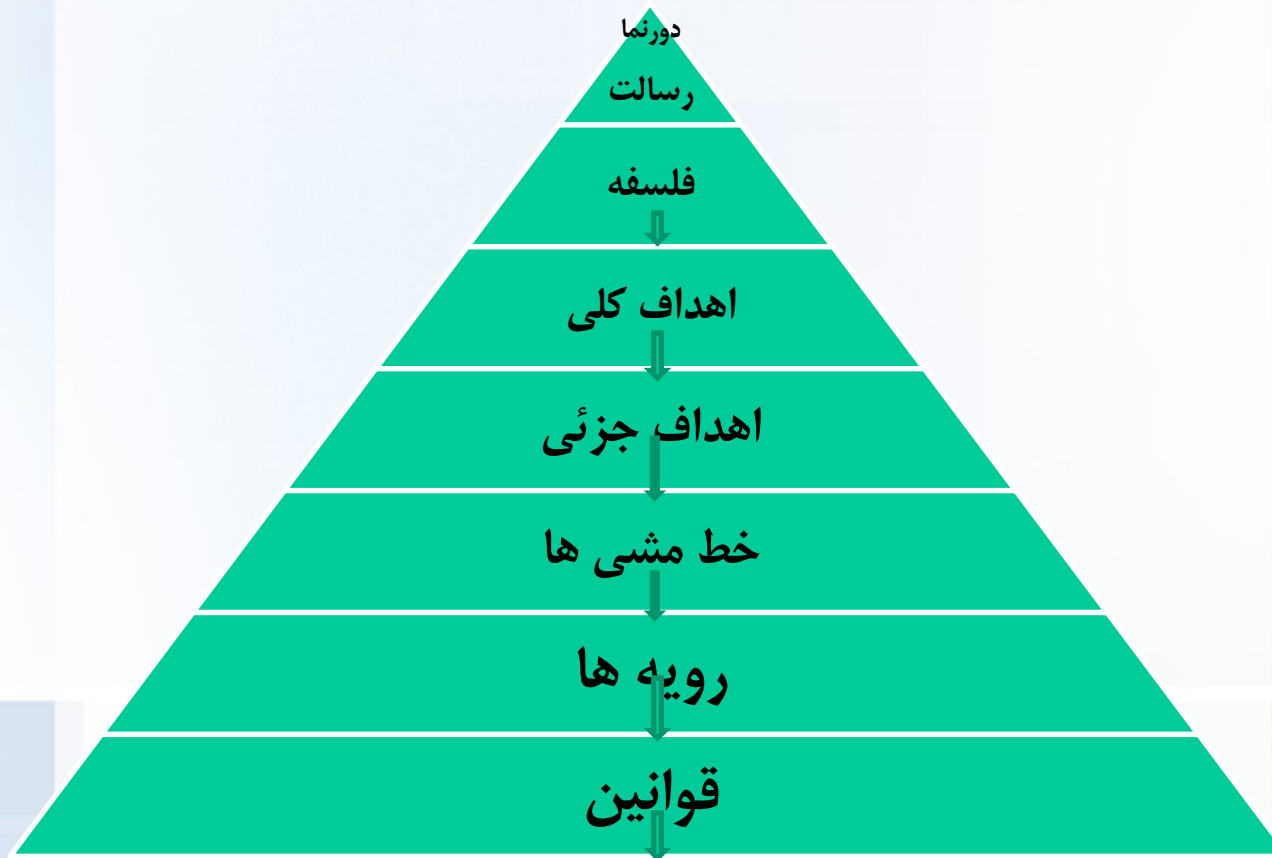
ادامه اصول برنامه ریزی



- برنامه ریزی باید از نظر حوزه هدف و ماهیت آن دقیق باشد، باید از نظر حوزه اش واقع بینانه بوده و نتایج مورد نظر را مشخص نماید.
- برای استفاده از همه منابع در دسترس در برنامه ریزی، باید آینده نگری صورت بگیرد.
- باید برنامه ثبت شود و همه مسائل مورد توجه در اجرای برنامه مدنظر قرار بگیرد.

اجزای برنامه ریزی





هرم برنامه ریزی به نقل از مارکویز

دور نما Vision



گسترده‌ترین مفهوم در برنامه ریزی
تصویری ذهنی از دستیابی به هدف سازمان
دورنما در واقع چشم اندازی است به آتیه
که مدیریت سازمان آن را نهایتی برای آن
سازمان می داند.

دورنما بیانگر آن است که شما چه باور و
آرزویی برای آینده سازمان خود دارید

Mission Statement




رسالت (mission)

در اصل همان دلایلی است که سازمان بخاطر آن بوجود آمده است. مثلاً رسالت سازمان های بهداشتی-درمانی تامین سلامت جامعه است.

رسالت باید:

- به یاد سپردنی باشد
- به آسانی قابل انتقال باشد
- ماهیت کسب و کار را روشن کند
- جهت گیری اهداف بلندمدت سازمان را نشان دهد
- انعطاف پذیر باشد



PHI LO SO PHY

فلسفه (philosophy)

به دنبال مأموریت، فلسفه به عنوان چارچوب پنداشتی برای عملکرد مدیر و سازمان مطرح می شود و راهنمایی است که وجودش در برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزشیابی هرگونه عملکرد ضروری است.

بیان نوشتاری فلسفه پرستاری شامل دسته ای از ارزش ها، مفاهیم و عقایدی است که به مدیریت پرستاری و پرستاری بالینی وابسته است. فلسفه در حقیقت بیان اعتقادات افراد در زمینه چگونگی دستیابی به مأموریت یا مقاصد سازمانی یا به عبارتی چگونگی هدایت بسوی مقصد است.



اهداف کلی (objective-goal)

هرسازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از اهداف خود دارد تا بتواند آن را مبنای برنامه ریزی خود قرار دهد و این فلسفه سازمان است که به اهداف کلی و جزئی تبدیل می شود.

یعنی اهداف کلی و جزئی در حقیقت عملیاتی کردن فلسفه سازمان است. به عنوان مثال: یکی از اهداف کلی در بیمارستان مرسی آمریکا عبارتست از: همه پرستاران باید در تجویز مایعات وریدی ماهر باشند.



اهداف جزئی

مثال: تمام پرستاران شاغل باید در طی یک ماهه اول شروع به کار دوره “درمان وریدی” این بیمارستان را با موفقیت بگذرانند.

– اهداف معین می کنند که چه کسی، چه چیزی را، در کجا، چه وقت و چرا باید انجام دهد.

– هدف عبارتست از بیان نتایج مورد انتظار شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در یک محدوده زمانی و با هزینه ای معین.



خط مشی ها Policy



➤ بیانیه‌ای مکتوب یا شفاهی و قابل درک

➤ با کمک خط‌مشی‌ها به واقعیت پیوستن اهداف آسان می‌شود، زیرا که خط‌مشی‌ها راه‌حل‌های معتبر برای مشکل فراهم می‌کنند.

➤ خط‌مشی‌ها چگونگی دستیابی به اهداف خواهند بود و به عنوان راهنماهایی می‌باشند که حوزه فعالیت‌های مجاز برای دستیابی به آرمان را مشخص می‌کنند.

➤ خط‌مشی از فلسفه، اهداف کلی و جزئی سازمان مشتق شده و توضیح می‌دهد که چگونه می‌توان به اهداف دست‌یافت و راهنمایی عمومی برای فعالیت‌های سازمانی است. مثلاً یکی از خط‌مشی‌های دولت که در بسیاری از سازمان‌ها مطرح می‌شود این است: به تمام کارکنان دولت به ازای یک سال کار یک ماه مرخصی داده شود.

ویژگی های "خط مشی"



□ خط مشی قوانین کسب و کار و دستورالعمل های یک سازمان است که با هدف اطمینان از سازگاری و انطباق مسیر سازمان با اهداف استراتژیک آن تدوین می شود. خط مشی های سازمان در بستر **قوانین** آن سازمان ، واحد سازمانی یا بخش شکل می گیرد.

□ رابطه یک به یک بین خط مشی و روش وجود ندارد. خط مشی Procedures نقش راهنما را برای تدوین روش ایفا می کند.

□ خط مشی ها بخشی از روش ها نیستند، زیرا آنها ساختار درستی ندارند. با این حال، روش باید بر اساس قوانین موجود در خط مشی تدوین شود.

□ خط مشی نشان می دهد که سیاست یک سازمان در خصوص یک موضوع چیست ، مسئول اجرا و حمایت از آن کیست و چرا این سیاست اتخاذ شده است.



رویه‌ها Procedures

□ محدودتر از خط‌مشی‌ها

□ جریان عملیات را در مدیریت مشخص‌تر می‌سازند

□ دلالت بر شیوه‌ای خاص که بواسطه آن یک عمل معین می‌تواند انجام شود.

□ خود نوعی برنامه که روش معمولی انجام فعالیت‌های آینده را ترتیب می‌دهند.

□ به جای فکر کردن دقیقاً راهنمای بوده و جزئیات چگونگی انجام یک عمل را

ترسیم می‌نمایند، همانند روش‌های مراقبت پرستاری.

□ مثال : کمیته‌هایی که فعالیت‌هایی مثل ضد عفونی کردن، تزریق کردن و سایر

روش‌های انجام مراقبت پرستاری را تهیه می‌کنند.

ویژگی های "رویه یا روش کار"

□ روش کار دستورالعمل خاصی را که برای انجام یک فعالیت و یا بخشی از یک فرایند لازم است را شرح می دهد. روش می تواند به شکل دستور کار یا **راهنمای مرجع سریع** نوشته شود یا با جزییات بیشتری ارایه شود.

□ ساختار روش کار معمولاً بر اساس موضوع مورد نظر شکل می گیرد. (به عنوان مثال، راهنماهای سیستم، راهنماهای گزارش، یا تکالیف فرآیندی). یک روش معمولاً تنها به یک وظیفه یا تکلیف می پردازد. این تفکیک باعث می شود، که هر بخش از روش با هدف خاصی نوشته شود و مخاطبان یا استفاده کنندگان خاص خود را داشته باشد.

□ یک روش به تفصیل نشان می دهد که چه کسی روش کار را انجام می دهد. چه گام هایی، در چه زمانهایی برای انجام آن برداشته می شود و چگونه روش کار انجام می شود.

مثال: خط مشی ، فرایند و روش: رانندگی از تهران به اصفهان

خط مشی:

قوانین و دستورالعمل هایی
است که در بستر آن فرآیندها
و روش کارها شکل می گیرند.

قوانین و مقررات جاده:

سرعت مجاز:

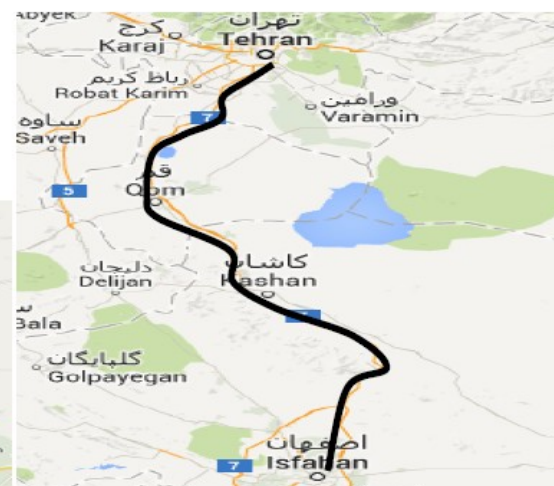
محدوده سرعت مجاز بسته به نوع جاده و نوع خودرو ، نوع آب و هوا متفاوت است. حداکثر
سرعت مجاز سواری در اتوبان بیشتر از ۱۲۰ کیلومتر بر ساعت نمی باشد.

کامیون ها مجاز به استفاده از اتوبان اصلی و تردد در مناطق مسکونی معین نیستند. و

مثال: خط مشی ، فرایند و روش: رانندگی از تهران به اصفهان

فرآیند:

شمای کلی مسیر و گام های
اصلی تا مقصد را مشخص
می کند. تکالیف اصلی تعیین
می شود.



مثال: خط مشی ، فرایند و روش: رانندگی از تهران به اصفهان

روش کار:

جزئیات مسیر و چگونگی رسیدن
به آن را مشخص می کند.

تهران به قم:

گردش به چپ برای آزاد راه تهران قم

ورود به آزاد راه

گردش به چپ

توقف در پلیس راه

گردش به راست جهت ورود به آزادراه نطنز اصفهان



مثال: تنظیم خط مشی و رویه و روش در پرستاری

موضوع: تشکیل کمیته ارزشیابی مراقبت های پرستاری

خط مشی: برای کمک در حفظ فعالیت های حرفه ای در بیمارستان، کمیته حسابرسی مراقبت از بیمار تشکیل شود.

رویه: استانداردهای مراقبت از بیمار و افراد کمیته حسابرسی تعیین شود.

روش: افراد کمیته، اطلاعات بدست آمده از بیماران را با استانداردها مقایسه نموده و نتایج را اعلان نمایند.

انواع برنامه‌ریزی


۱- برنامه‌ریزی هدایتی Directional Planning

اغلب به این برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی خط مشی Policy planning نیز می‌گویند و در ارتباط با هدایت عمومی و کلی برنامه است. به عنوان مثال مشخص کردن چارچوبی از هدف و فلسفه که برنامه در محدوده آن ادامه یابد. برای مثال برنامه‌ریزی در سطح مدیریت یا شورای برنامه‌ریزی استان‌ها قابل ذکر می‌باشد.

۲- برنامه ریزی اجرایی Administrative planning

توجه به اجرای کلی خط مشی های توسعه یافته؛ با بسیج و هماهنگی کارکنان و منابع در دسترس در واحد مدیریت به منظور ارائه خدمات اثربخش امکان پذیر می باشد.

برای مثال سرپرست پزشکی بیمارستان های مهم یا رئیس جراحان در بیمارستان های منطقه ای یا سرپرست پزشکی مرکز ارائه مراقبت های بهداشتی اولیه مسئولیت برنامه ریزی اجرایی را به عهده دارند.



۳- برنامه‌ریزی عملیاتی Operational Planning



توجه به ارائه خدمات واقعی به جامعه دارد.

برای مثال کارکنان پرستاری در همه سطوح، برنامه‌ریزی را برای ارائه خدمات پرستاری به جامعه انجام می‌دهند.

برنامه‌ریزی‌ها ممکن است به برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت تقسیم شوند. برنامه‌ریزی عملیاتی فرایندی است که بوسیله آن، مدیران اجرایی، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند.

۴- برنامه ریزی استراتژیک

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

□ استراتژی عبارتست از: «علم و هنر بکار گرفتن نیروهای سیاسی، اقتصادی، روانی و نظامی یک ملت یا گروهی از ملت ها برای حداکثر حمایت از سیاست های اتخاذ شده در جنگ یا صلح».

□ استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف، با استفاده از برتری های استراتژیک مؤسسه، با تغییرات عمده محیطی برخورد می کند.

□ برنامه ریزی استراتژیک تابع ارزش ها، ایدئولوژی ها، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر جامعه بوده و بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری است.



□ در برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلندمدت تعیین می‌گردد.

□ این نوع برنامه‌ریزی، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و برنامه‌ریزی عملیاتی ترسیم می‌نماید.

□ این برنامه دارای دید بلندمدت است و بالأخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می‌گیرد.

۵- برنامه ریزی تاکتیکی Tactical Planning



□ این برنامه ریزی که ابتدا در سازمان های نظامی به کار گرفته شد، فرایندی است که بوسیله آن، مدیران دسته ای از فعالیت های مرتبط را در اجرای یک استراتژی تصویر می کنند.

□ به عبارت دیگر، برنامه ریزی تاکتیکی به مسایلی 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 ها است.

□ چارچوب زمانی برنامه ریزی تاکتیکی کوتاه تر از برنامه ریزی استراتژیک است. این برنامه ریزی توسط مدیران میانی طرح ریزی می شود. مثال: مدیران میانی تربیت افراد متخصص، طرح تاسیس بیمارستان ها و مراکز بهداشتی درمانی را برنامه ریزی می کنند.



رده مدیران	سطوح	عنوان	حدود برنامه ریزی
رده بالا	سطح سوم	مدیر خدمات پرستاری (مترون)	برنامه ریزی استراتژیک تامین پرسنل پرستاری و خدمات پشتیبانی برای ارائه مراقبت های پرستاری با کیفیت بالا
رده میانی	سطح دوم	سوپروایزرها	برنامه ریزی تاکتیکی تنظیم خط مشی، رویه ها، و روش ها، تنظیم و هدف گذاری فعالیت های رده پایین و اجرای پروژه های ضروری
رده پایین	سطح اول	سرپرستار رهبر تیم پرستار اولیه	تنظیم جداول زمان بندی کار به طور روزانه، هفتگی و ماهانه برنامه ریزی برای ارائه مراقبتهای مستقیم و غیر مستقیم

مدیران پرستاری و شناسایی نیازها و تعیین اولویت ها

□ ساده ترین طریق شناسایی نیازها، این است که هر چیزی که به فکر ما می رسد فهرست شود. سپس مدیر پرستاری آن را مطابق با خط مشی ها، استانداردها و سایر معیارهای از پیش تعیین شده موسسه، تطبیق دهد و مطمئن شود که تمام موارد مهم در نظر گرفته شده است.

□ در مرحله شناسایی نیازها، اعضای گروه پرستاری و سایر افراد مطلع و آگاه که بطور مستقیم یا غیر مستقیم در پروژه شرکت می کنند، جزء افرادی هستند که باید از نیازها آگاه شوند. بعد از اینکه نیازها مشخص شدند، بر اساس اهمیت نسبی طبقه بندی می شوند.

The END

