

LTMS



بروزترین مرجع

دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)

دوره برنامه ریزی عملیاتی در آموزش و پرورش

مقدمه

برنامه ریزی فرایندی است که همه تلاش‌ها و فعالیت‌ها را در راستای هدف، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، ترکیب و ادغام می‌کند. برنامه ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده می‌باشد. برنامه‌ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است. بسته به فعالیت‌ها، هر برنامه می‌تواند که بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایت‌های بیرونی هستند، برنامه‌ریزی، مهم‌ترین و کلیدی‌ترین و آسان‌ترین سند برای رشد است. برنامه‌ریزی می‌تواند، نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند. برنامه‌ریزی به پیش بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل تصور کمک می‌کند. آن پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می‌خواهیم برویم. برنامه‌ریزی به آینده می‌نگرد.

برنامه‌ریزی، نوعی پدیده عینی اجتماعی است و خصوصیت‌های ویژه خود را دارد در عین حال، یک رویداد منحصر به فرد نیست که دارای یک ابتدا و انتهای مشخص باشد بلکه یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف است. در سازمان‌های پیچیده امروزی، بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات نیست و برنامه‌ریزی، مستلزم آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و پیش‌بینی شیوه مواجهه با آنها است.

تعریف برنامه ریزی

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرایند برنامه‌ریزی آغاز شد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرایندی خلاق است و می‌تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد. برنامه‌ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر، راه، وسیله و روش درست برای تامین هدف. به عبارتی در برنامه ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش بینی می‌شود.

متخصصین از زوایای متعدد برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که دو تا از مهمترین تعریف‌ها از این قرار است :

۱. سیریل هودسن : برنامه ریزی یعنی ارائه راههایی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه های مشخص و دوره زمانی معلوم است .
۲. راسل : برنامه ریزی فرایندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر ، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام ، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد .

اهداف برنامه‌ریزی :

۱. پیش‌بینی آینده: برنامه آینده‌نگر
۲. برنامه ساختن و شکل دادن به آینده: برنامه آینده‌ساز
۳. برنامه برای انتخاب یک شکل خاص برای آینده: آینده‌گزین.

مزایای برنامه‌ریزی:

۱. افزایش احتمال تحقق اهداف سازمان
۲. ایجاد فرصت اجرای منظم تصمیم‌ها
۳. صرفه اقتصادی
۴. انطباق با شرایط متغیر محیطی
۵. استفاده صحیح از منابع
۶. فراهم شدن ابزارهای کنترل
۷. امکان سنجش میزان پیشرفت
۸. آگاهی کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود
۹. تقویت کار گروهی
۱۰. رسیدن به اهداف شخصی

چالش‌های عمده برنامه‌ریزی از دید برخی منتقدان:

۱. حوادث غیرمنتظره‌ای که می‌تواند تمام پیش‌بینی‌ها را نقش بر آب کند!
۲. عوض شدن فکر
۳. تغییر رویه‌هایی که ممکن است مقاومت ایجاد نماید .
۴. صرف هزینه و وقت.
۵. محدودیت‌های کوتاه مدت و مقطعی.

۱۲ مرحله عمده برنامه ریزی سازمانی:

۱- شناسایی مقتضیات موجود (فرصت ها و محدودیت ها

این مرحله باید قبل از برنامه ریزی انجام شود؛ یعنی جزء مراحل فرآیند برنامه ریزی محسوب نمی شود. زیرا آگاهی از مسائل و مشکلات و شناسایی فرصت های موجود، نقطه آغاز اقدام به برنامه ریزی است. در این مرحله باید وضعیت آینده محیط را از جهت مسائل اقتصادی، سیاسی، فناوری، فرهنگی و رقابت بازرگانی پیش بینی کرد و نقاط قوت و ضعف سازمان را مورد بررسی قرار داد (آگاهی از وضع موجود)

همچنین باید مشخص کرد که «چه چیز را، چرا و چگونه» می خواهیم به دست بیاوریم (شناسایی وضع مطلوب)، یعنی باید دلایل تمایل به کاهش و یا برطرف ساختن عدم اطمینان های موجود در مسیر نیل به وضع مطلوب را بدانیم. زیرا تعیین اهداف واقع بینانه به میزان شناخت و آگاهی از وضع موجود و وضع مطلوب بستگی دارد. برنامه ریزی باید مبتنی بر کسب اطلاع صحیح از اوضاع و مقتضیات موجود باشد؛ به همین دلیل پاسخ برای سوالاتی نظیر سوال های زیر برای برنامه ریزان مفید خواهد بود:

- برنامه مورد نظر برای چه هدفی تنظیم می شود؟
- آیا برای نیل به این هدف باید برنامه قبلی حذف شود یا باید اصلاح شود یا باید برنامه ای جدید برای نیل به آن نوشته شود؟
- اهمیت کسب این اهداف برای سازمان چقدر است؟

۲- تعیین اهداف کوتاه مدت

پس از شناسایی فرصت ها و محدودیت های موجود باید برای تعیین اهداف کوتاه مدت کل سازمان و تک تک واحدهای آن اقدام شود. به این ترتیب نتایج مورد انتظار و زمان تحقق اهداف مورد نظر معین می شود و مقاصد بکارگیری راهبردها، خط مشی ها، رویه ها، قوانین، برنامه های زمانبندی و بودجه و برنامه های مالی مشخص می گردد.

وضوح اهداف سازمان، راهنمای خوبی برای برنامه ریزی است. در واقع هر چه مدیران واحدها، شناخت بهتری در مورد اهداف سازمان داشته باشند، بهتر می توانند به تحقق اهداف سازمان کمک کنند و اهداف واحد خود را بر اهداف سازمان منطبق سازند.

۳- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت های ضروری

آشنایی با فعالیت هایی که در داخل و خارج از سازمان انجام می شوند، برای برنامه ریزی هوشیارانه ضرورت دارد. اطلاعات مورد نظر از طریق مطالعه و بررسی، مرور سوابق و کارهای قبلی، مشاهده اعمال سایر سازمان ها و راه حل های مورد استفاده آن ها و تجربه سازمان های مشهور به دست می آیند. تلاش برای پاسخگویی به پرسش هایی نظیر پرسش های زیر به تکمیل این مرحله کمک می کند:

- آیا همه اطلاعات مورد نیاز جمع آوری شده اند؟ آیا اطلاعات موجود برای شناسایی همه فعالیت ها کافی است؟
- آیا پیشنهادها و نظرهای نیروهای اجراکننده برنامه اخذ شده اند؟

برای طراحی برنامه های کارا، اطلاع از همه واقعیت های مربوط به موضوع ضرورت دارد. زیرا معمولاً هر برنامه مشتمل بر فعالیت هایی است که با توجه به واقعیت های موجود، طرح ریزی می شوند.

۴- طبقه بندی و تحلیل اطلاعات

هر جزء از اطلاعات را باید هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی کرد؛ به طوری که «روابط علی» موجود میان متغیرها، شناسایی شوند و داده های مربوط به برنامه ریزی جاری، جمع آوری و ارزیابی گردند. اطلاعات مربوط به هر موضوع را باید به گونه ای طبقه بندی کرد که داده های مشابه در یک طبقه قرار گیرند. از این رو پاسخ دادن به سوال هایی نظیر سوال های زیر برای طبقه بندی مفید خواهد بود:

- آیا بین اطلاعات جمع آوری شده روابط آشکاری وجود دارد؟
- آیا مسئولان و مجریان مهم وجود این روابط را تایید می کنند؟
- آیا برای ساده کردن تحلیل و بررسی اطلاعات می توان آنها را در قالب نمودارها یا جداول طبقه بندی کرد؟

۵- ارائه فرضیه هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده

پنجمین گام منطقی در برنامه ریزی، ارائه فرضیه هایی با توجه به پیش بینی وضعیت آینده از جهت موانع احتمالی و تغییرات آینده است. در واقع مفروضات برنامه ریزی مبتنی بر تصور برنامه ریزان از محیطی است که برنامه باید در آن اجرا شود. در این مرحله مساله حائز اهمیت آن است که کلیه برنامه ریزان در مورد مفروضات برنامه ریزی اتفاق نظر داشته باشند. زیرا بنا بر یکی از اصول مهم برنامه

ریزی، هر چه مسئولان برنامه ریزی در مورد مفروضات ثابت برنامه ریزی، اطلاعات و توافق بیشتری داشته باشند، فرایند برنامه ریزی در سازمان هماهنگ‌تر خواهد شد.

ارائه فرضیه های برنامه ریزی باید مبتنی بر پیش بینی وضع آینده باشد. برای مثال باید برآورد شود که ماهیت بازارهای آینده چگونه خواهد بود؟ چه میزان تقاضا برای فروش وجود دارد؟ وضعیت سایر تولیدکنندگان چگونه خواهد بود؟

به طور کلی برای ارائه این فرضیه ها می توان پاسخ به سوالاتی نظیر سوالات زیر را مد نظر قرار داد:

- به نظر شما در آینده چه تغییرات مهمی در محیط برنامه ریزی رخ خواهد داد؟
- فرضیه های شما در مورد تغییرات مذکور کدامند؟
- آیا این فرضیه ها از جامعیت کافی برخوردارند و همه مقتضیات را مد نظر قرار می دهند؟
- برای کنترل تاثیر تغییرات نامطلوب، مهار کردن کدام یک از متغیرهای شناسایی شده ضرورت دارد؟

۶- جستجوی بدیل ها و برنامه های جایگزین

در این مرحله برای جستجوی راه حل ها و برنامه های بدیل تلاش می شود؛ به ویژه بدیل هایی که به سادگی و در نظر اول قابل تشخیص نیستند. زیرا احتمال دارد بدیل هایی که به سهولت و در نظر اول مورد توجه عموم قرار می گیرند بسیار مطلوب و موثر باشند. گاهی اوقات با مسائلی سر و کار داریم که بدیل های زیادی برای حل آن ها وجود دارد؛ در اینگونه موارد مشکل برنامه ریزان آن است که تعداد بدیل ها را به گونه ای کاهش دهند که بتوان مطلوبترین بدیل موجود را پیدا کرد. البته می توان از نرم

افزارهای کامپیوتری و روش های مقداری برای مقایسه بدیل ها بهره گرفت. با وجود این همواره بر ضرورت انجام مطالعه مقدماتی و تلاش برای یافتن بهترین بدیل تاکید می شود.

در این مرحله پاسخگویی به سوالاتی نظیر سوال های زیر مفید خواهد بود:

- در صورت انتخاب هر برنامه (بدیل) ممکن است اعمال چه اصلاحاتی (تعدیلاتی) ضرورت پیدا کند؟
- آیا کیفیت و سرعت بازدهی برنامه با توجه به هزینه مورد نیاز برای اجرای آن رضایت بخش است؟
- آیا خودکار کردن کارها بر سرعت انجام آن ها می افزاید؟

۷- ارزیابی بدیل های گوناگون

پس از جستجوی کافی برای یافتن بدیل ها و بررسی نقاط ضعف و قوت بدیل های معین شده، باید بازدهی آن ها را با اهداف و مفروضات اولیه مقایسه کرد. ممکن است یک بدیل پرسود، بیش از حد پر هزینه باشد و مزایا به کار گیری آن به کندی حاصل شوند. در حالی که ممکن است بدیل دیگری که سودآوری کمتری دارد، مخاطرات کمتری نیز در بر داشته باشد.

ممکن است دستاوردهای بدیل سوم با اهداف بلند مدت سازمان متناسبتر باشد. همچنین احتمال دارد که استفاده از یک «بدیل فاقد سودآوری» برای افزایش شهرت سازمان بسیار مفید باشد و در بلند مدت منجر به افزایش سود سازمان گردد. در این مرحله از فرآیند برنامه ریزی، استفاده از روش های تحقیق در عملیات و مقایسه برنامه ها به کمک فنون ریاضی بسیار مفید خواهد بود.

۸- انتخاب بدیل مناسب

انتخاب بدیل مرحله مهمی در تصمیم گیری است. گاهی در نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل های گوناگون مشخص می شود که دو یا سه بدیل مناسب وجود دارند و مدیر می تواند آن ها را برگزیند. برای انتخاب بهترین بدیل، پاسخگویی به سوالات زیر مفید است:

- آیا برنامه انتخابی از قابلیت انعطاف کافی برای انطباق با شرایط متفاوت برخوردار است؟
- آیا برنامه انتخابی مورد پذیرش مجریان و نیروهای عملیاتی قرار گرفته است؟
- برای اجرای موفقیت آمیز برنامه انتخابی چه میزان تسهیلات، امکانات آموزشی و نظارتی، ابزار فنی و تجهیزات، مکان و فضای مناسب و نیروی انسانی جدید مورد نیاز خواهد بود؟

۹- تدوین برنامه های فنی پشتیبانی

در این مرحله در مورد مجموعه ای از بدیل ها برای حمایت از برنامه اصلی، تصمیم گیری می شود؛ به طوری که می توان گفت بدون انجام این مرحله، هدف از برنامه ریزی، به طور کامل تحقق نمی پذیرد. زیرا تقریباً همیشه مجموعه ای از برنامه های فرعی و پشتیبانی برای کمک به اجرای برنامه اصلی مورد نیاز است. برای مثال هنگامی که یک شرکت هواپیمایی برای خرید تعداد هواپیمای جدید تصمیم گیری می کند، برای اجرای تصمیم خود به مجموعه ای از برنامه های فرعی جدید نیاز دارد. نظیر برنامه های استخدام و آموزش افراد متخصص، خرید و نگهداری لوازم یدکی، ایجاد کارگاه های ویژه تعمیرات و نگهداری، تامین بودجه، اخذ بیمه و غیره.

۱۰- تنظیم توالی فعالیت ها و جداول زمانبندی (به طور تفصیلی)

در این مرحله معین می شود که فعالیت های برنامه ریزی شده باید در کجا، توسط چه کسانی و در چه زمانی انجام گیرند؛ یعنی به طور تفصیلی و با ذکر جزئیات ضروری، توالی انجام فعالیت ها و زمان اجرای برنامه پیش بینی می شود.

برای اجرای این مرحله، پاسخگویی به سوالات زیر مفید خواهد بود:

- آیا محتوا و زمانبندی نحوه اجرای برنامه از نظر مجریان مطلوب است و مورد پذیرش آنان واقع شده است؟
- آیا برای اجرای دقیق برنامه ها، دستورالعمل های جزئی تدوین شده اند؟
- آیا کاربرگ ها و لوازم مورد نیاز آماده شده اند؟

۱۱- بیان کردن برنامه در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی

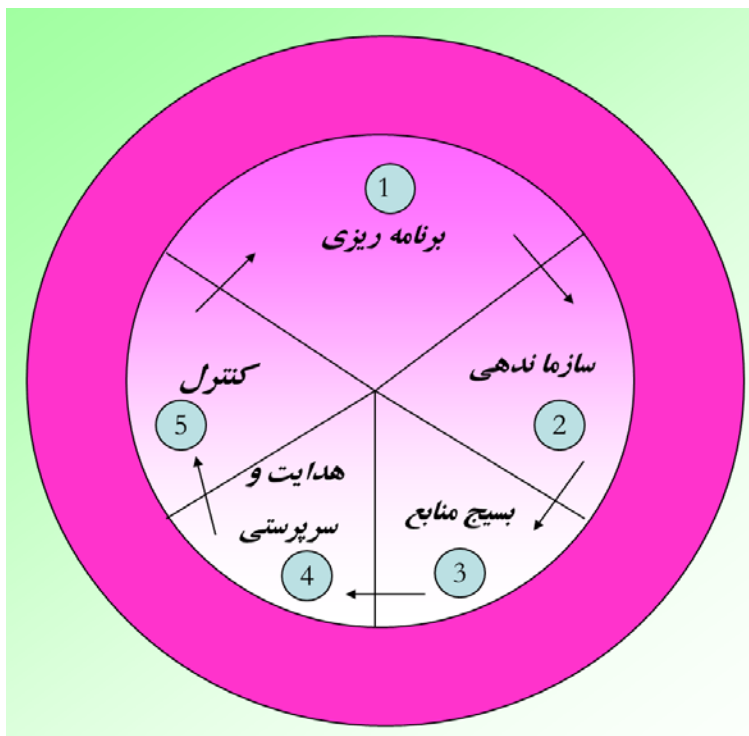
پس از بررسی و تصویب برنامه ها، مرحله تعریف آن ها در قالب اعداد و ارقام فرا می رسد. بودجه سازمان ها نمایانگر میزان کلی درآمد و هزینه آن ها است. به همین ترتیب هر واحد فعالی در یک سازمان نیز ممکن است بودجه ای خاص خود داشته باشد. اگر تخصیص بودجه در سازمان به طور صحیح انجام شود، بودجه وسیله بسیار مفیدی برای ترکیب هزینه برنامه های گوناگون و سنجش میزان پیشرفت در اجرای هر یک از آن ها خواهد بود.

۱۲- ارزیابی میزان پیشرفت کار

با مقایسه کردن نتایج حاصل از اجرای یک برنامه با اهداف آن مشخص می شود که برنامه مذکور تا چه حد موفق بوده است. به همین دلیل باید در مرحله برنامه ریزی نحوه تطبیق «عملکرد و نتایج به دست آمده» با «اهداف و نتایج مورد انتظار» معین شود. البته معمولاً این کار را در شمار وظایف کنترلی و نظارتی مدیریت در نظر می گیرند. برای اجرای این مرحله، پاسخگویی به سوالات زیر مفید خواهد بود:

- آیا گزارش ها و مدارک مورد نیاز مدیران اصلی (برای سنجش نتایج) در یک دوره زمانی منطقی جمع آوری شده اند؟
- نتایج به دست آمده در چه سطحی از کمیت و کیفیت، رضایت بخش محسوب می شوند؟
- اگر نتایج به دست آمده ناقص باشند چه اقداماتی برای اصلاح و تکمیل آن ها پیشنهاد می کنید؟

اولویت و توالی وظایف مدیران و نسبت زمان اشتغال به آنها:



انواع برنامه ریزی در آموزش و پرورش

۱- طرح ریزی آموزش و پرورش

طرح ریزی آموزش و پرورش به تهیه برنامه‌ای اطلاق می‌شود: که هدفی کاملاً مشخص و قابل اندازه‌گیری و ارزیابی داشته و محدوده زمانی اجرایی آنها معلوم باشد. همچنین منابع مالی و انسانی و فنی مورد استفاده در برنامه ریزی بطور مشخص تعیین شده باشد. طرح تهیه کتاب‌های درسی، طرح مبارزه با بی‌سوادی، طرح تربیت معلم فنی و حرفه‌ای، طرح تربیت مشاوران دوره راهنمایی و غیره نمونه‌هایی از طرح‌های آموزش و پرورش می‌باشند.

۲- برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی شامل برنامه ریزی برای تربیت عموم کارکنان است، از کارگران نیمه ماهر و ماهر گرفته تا تکنسین‌ها، مهندسان، دکترها، معلمان و استادان و سایر متخصصان. برنامه ریزی نیروی انسانی مستقیماً با برنامه ریزی اقتصادی مربوط است؛ زیرا هدف آن تربیت افرادی است که باید چرخ‌های اقتصاد کشور را به حرکت درآورند. به‌طور کلی، برنامه ریزی نیروی انسانی بیشتر به آن جنبه آموزش و پرورش تکیه می‌کند که به تربیت افراد برای دنیای کار می‌پردازد، و با ابعاد دیگر آموزش و پرورش از قبیل پرورش اجتماعی، فردی و هنری، مستقیماً سر و کار ندارد.

۳- برنامه ریزی درسی

برنامه ریزی درسی به یادگیری و طراحی عناصر و عوامل مختلف آنها مربوط می‌شود. فرایند یادگیری با عوامل گوناگون ارتباط دارد که هر یک از آنها در جریان و چگونگی یادگیری موثر است. استعدادها و تواناییهای فراگیرنده، محتوای برنامه درسی، نقش معلم، ارتباط متقابل دانش آموزان، فضای یادگیری

و وسایل آموزشی هر کدام به نوعی در یادگیری موثر هستند. این عوامل باید به صورت یک مجموعه بهم پیوسته عمل کنند و هر عامل جزئی از کل محسوب شود.

مجموعه قواعد و ضوابطی که به همه عوامل و عناصر یادگیری منطبق و سازمان می دهد و به فعالیت های یادگیری نظم می بخشد برنامه درسی است.

۴- برنامه ریزی آموزشی

برنامه ریزی آموزشی کلیه ابعاد و ارکان آموزش و پرورش را در بر می گیرد و تمام انواع آموزش و پرورش چه اجتماعی، اقتصادی، فردی، ابتدایی، متوسطه یا عالی، رسمی یا غیر رسمی، چه توسط سازمان های آموزش و پرورش یا مؤسسات و سازمان های دیگر، همه را شامل می شود. دامنه برنامه ریزی آموزشی از انواع دیگر برنامه ریزی در آموزش و پرورش وسیع تر است. وسعت و اهمیت برنامه ریزی آموزشی با تحلیل مختصر نظام آموزشی وضوح بیشتری پیدا می کند. برنامه ریزی آموزشی عبارت است از کاربرد روشهای تحلیلی در مورد هر یک از اجزاء نظام آموزشی و هدف آن استقرار یک نظام آموزشی کار آمد است.

برنامه ریزی از نظر حیطه و دامنه عمل

۱- **برنامه های کلان:** برنامه های معمولاً جامع اند و باید در تمام کشور اجرا شوند. مانند: برنامه ریزی آموزش و پرورش ایران در بیست سال آینده

۲- **برنامه های خرد:** برنامه ریزی ویژه اند که در سطح محلی و موسسه ای ایجاد می شوند. مانند برنامه ریزی دانشگاه مشهد

۳- **برنامه های ملی:** برنامه هایی هستند که در تمام کشور اجرا می شود و ممکن است جنبه جامع داشته باشد. مانند برنامه های پنجساله آموزش و پرورش در کشور، یا ویژه مانند برنامه تربیت معلم در کشور

۴- **برنامه های محلی:** برنامه هایی هستند که برای یک استان، شهرستان، یا تقسیمات دیگر تنظیم می شوند. یا جامع هستند مانند: برنامه آموزش و پرورش خراسان و یا ویژه مانند: تعلیمات فنی و حرفه ای

۵- **برنامه های جامع:** برنامه هایی اند که تمام عوامل و عناصر و اجزای یک واحد آموزش و پرورش را در بر گیرد. یا ملی اند مانند: برنامه ریزی آموزش و پرورش ابتدایی کشور، یا آنکه در سطح ملی یا موسسه ای اند مانند: برنامه جامع دانشگاه تربیت معلم.

۶- **برنامه ریزی ویژه:** به تهیه برنامه هایی می گویند که بخشهایی ویژه ای از آموزش و پرورش را در بر می گیرند مانند: برنامه ریزی ساختمانها و تاسیسات آموزشی

سه سطح برای هدف های آموزش و پرورش مشخص ساخته اند :

(Krathwohl and Payne کرات ول و پین)

- **سطح ملی:** در سطح ملی ، هدفهای آموزش و پرورش جنبه مقصود نهایی را دارند و به صورت کلی بیان می شوند .

- **سطح دوره های رسمی آموزش و پرورش:** در سطح دوره های رسمی ، مثل دوره های دبستان ، راهنمایی و دبیرستان و دانشگاه ، هدفهای آموزشی مشخص تر و ملموس تر بیان می شود

- سطح درسی : در سطح درسی ، هدف آموزشی به صورت بسیار دقیق مشخص می شود تا بتوان میزان پیشرفت و نتیجه آموزش را دقیقاً ارزیابی کرد .

انواع برنامه ریزی از دیدگاه مکانی

National planning برنامه ریزی ملی

Regional planning برنامه ریزی منطقه ای

Urban Planning برنامه ریزی شهری

Rural Planning برنامه ریزی روستایی

برنامه ریزی از نظر زمان :

(۱) برنامه کوتاه مدت (۱ تا ۵ سال)

(۲) برنامه میان مدت (۵ تا ۱۰ سال)

(۳) برنامه بلند مدت (۱۰ تا ۲۰ سال یا بیشتر) (مبانی برنامه ریزی آموزشی، فیوضات، ص ۳۸)

برنامه ریزی از نظر چگونگی عمل (مبانی برنامه ریزی آموزشی، فیوضات، یحیی)

۱- برنامه ریزی متمرکز-الزامی

در کشورهای سوسیالیستی معمول است / هدایت کلیه فعالیتهای جمعی تحت کنترل و نظارت هیأت حاکمه می باشد و طبق برنامه صورت می گیرد. بدین ترتیب برنامه ریزی وارد ساخت و و نهاد سیاسی کشورهاست .

۲- برنامه ریزی ارشادی-ترغیبی

در کشورهای غیر سوسیالیستی متداول / برنامه ریزی در این کشورها جنبه ی نهاد ندارد. تمام فعالیتها لزوماً از طرف هیأت حاکمه نظارت و هدایت نمی شود مثال در آمریکا به موجب قانون آپ-جز مسئولیتها و اختیارات ایالتی است. و دولت مرکزی آمریکا، به موجب قانون، مسولیت اجرایی در این زمینه ندارد. و هر ایالت نیز این مسولیتها را تقسیم می کنند / چگونگی کنترل و هدایت تعلیمات دانشگاهی ار ایالتی به ایالت دیگر تفاوت دارد. این نوع برنامه مستقل و پراکنده از نظر تسهیل نوآوری و پویایی فرهنگی دارد (حسن). مشکلاتی از جمله موجب شکاف کیفیت آموزشی بین بخشهای غنی و فقیر و گاهی موقع در تعارض بین خط مشی ملی و نظرهای محلی است. ولی بهر صورت دولت نمی تواند واحد های آپ-راملز م کند که برنامه خاصی اجرا کند و ناچار است از راه ارشاد و ترغیب وارد شود

۳- برنامه ریزی مشکل گشایی موردی

این نوع برنامه ریزی جامعیت ندارد، دور مدت نیست و تمام نظام آپ-رادر ارتباط با بخشهای دیگر توسعه ملی را در نظر ندارد به صورت موردی و طرحهای کم و بیش مستقل اجرا می شود / بیشتر در کشورهای در حال توسعه متداول است. جنبه گره گشایی واز میان برداشتن موانع رادارد. برنامه

آموزش و تعلیمات فنی و حرفه ای برای رفع کمبود افراد فنی و تکنسین - برنامه مقطعی برای کمبود معلم

آرتور جی . دیویس سطوح برنامه ریزی را به شرح ذیل طبقه بندی می کند

الف - برنامه ریزی نظامهای آموزشی در سطح ملی، ایالتی و استانی

ب - برنامه ریزی موسسه ای در مقیاسی وسیع ، در سطح واحد های مربوط به مجتمع های آموزشی

ج - برنامه ریزی طرح یا پروژه

برنامه ریزی از نظر تصمیم گیری :

۱- برنامه ریزی استراتژیک (Strategical Planning) اهداف، خطوط کلی و رسالت

سازمان را در بلندمدت تعیین می کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی می باشد، از نظر زمانی بازه بلند مدت را شامل می شود و چتری برای کل سازمان می باشد.

۲- برنامه ریزی تاکتیکی (Tactical Planning) به مسائلی مربوط می شود که برای رسیدن

به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرحند و دسته ای از فعالیت های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می کشد.

۳- برنامه ریزی عملیاتی (Operational Planning) شامل فعالیت ها و گام های ویژه ای

جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می باشد. به عبارتی برنامه ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی

برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

روشن است که برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند، اما این تفاوت دارای مرزهای روشن نیست، زیرا آنچه که برای یک فرد تصمیم تاکتیکی است برای فرد دیگر ممکن است تصمیم استراتژیک باشد. به طوری که تشخیص تفاوت میان آنها یک امر نسبی است و نه مطلق .

با این وجود، بعضی از تفاوت‌ها را می‌توان به شرح زیر برشمرد :

- برنامه‌ریزی تاکتیکی به طور کلی در سطوح میانی و پایه‌ی سازمان انجام می‌گیرد در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح عالی شکل می‌گیرد
- در برنامه‌ریزی تاکتیکی بیش تر بر منافع فعلی سازمان تاکید می‌شود در حالی که در برنامه‌ریزی استراتژیک به منافع آینده توجه می‌شود .به بیان دیگر، دید برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه مدت و دید برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت است
- در برنامه‌ریزی تاکتیکی بیش تر روش‌های کار تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته مورد استفاده قرار می‌گیرد در حالی که در برنامه‌ریزی جامع روش‌های نو و تجربه نشده نیز پا آزمایش می‌شوند؛
- برنامه‌ریزی تاکتیکی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیکی مخاطره‌ی کم‌تری دارد
- تاکید برنامه‌ریزی تاکتیکی بر کارایی است، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیک به اثربخشی نظر دارد .

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

پس از جنگ جهانی دوم عدم اطمینان، عدم ثبات و محیط‌های متحول بیش از پیش خود را نشان داد و آنچه به عنوان راه‌حل ارائه شد همانا برنامه ریزی استراتژیک بود.

برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی تاریخی طولانی دارد. واژه‌ی استراتژیک از کلمه‌ی یونانی (STRATEGO) مرکب از (STRATOS) به معنای ارتش و (EGO) به معنای رهبر گرفته شده است. با وجود این، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. با آن‌که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی تدوین شده‌اند، می‌توانند به سازمان‌دهی دولتی و غیرانتفاعی و هم‌چنین جوامع و دیگر نهادها کمک کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و مبادرت به اقدامات بنیادین تعریف کرد که به موجب آن‌ها، مشخصاتی از قبیل ماهیت یک سازمان و نوع فعالیت‌های آن مشخص خواهد شد.

در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی.

در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک را برنامه‌ریزی در مورد هدف‌های بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت لازم برای تحقق آن‌ها بیان می‌دارند.

برنامه‌ریزی استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص می‌باشد. به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های سازمان

را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد. برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت را تعیین می‌کند، جامعیت دارد، در سطح عالی سازمان می‌باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی است.

مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک

- یکی از مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک های بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص می‌سازد و به عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند .
- جهت‌گیری آینده، اولویت‌ها را مشخص می‌کند و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می‌کند .
- برنامه‌ریزی استراتژیک نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد .
- با اوضاع و شرایطی که به سرعت دست‌خوش تغییر می‌شوند، به روشی کارساز برخورد و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می‌کند .
- برنامه‌ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، به پیش‌بینی‌های آینده می‌پردازد و از این رو دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات درازمدت مدیران مفید است .
- برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک خواهان بینش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی و از جمله همه‌ی سیستم‌های اداری است و به جای این که عملی مکانیکی باشد نقش محوری افراد، گروه‌ها و نفوذ فرهنگ سازمان را به رسمیت می‌شناسد .

محدودیت‌ها

با وجود مزایای برشمرده شده برنامه‌ریزی استراتژیک بسیاری از صاحب‌نظران نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را ناکارا و گاهی اوقات زاید می‌دانند و محدودیت‌هایی را در جهت کاربرد آن بیان می‌دارند که عبارت است از :

- بالا بودن هزینه‌هایی که برای برنامه‌ریزی مورد نیاز است و بیش‌تر سازمان‌های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند؛
- از نظر زمانی این نوع برنامه‌ریزی نیاز به زمان طولانی دارد. سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی باید مدت‌زمان زیادی وقت صرف کنند و مراحل مختلف این فرآیند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند .
- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از آن‌چه هست یا می‌تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارایه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویایی‌های اجتماعی-سیاسی کار در هر سازمان را به شمار آورد؛
- تصمیم‌گیری در مورد ماموریت و اهداف همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشد؛
- برنامه‌ریزی استراتژیکی از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی متخصص دارد که در دست‌رس همه‌ی سازمان‌ها نیست؛
- دست‌رسی نداشتن سازمان‌ها برای رسیدن به اطلاعات جامع و به موقع در مورد محیط، تحولات و رویدادهای کلان محیطی؛
- ناآشنایی مدیران با مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک و بی‌اعتمادی آن‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک .

فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر می باشد:

۱- مراحل پیش برنامه ریزی ۲- برنامه ریزی ۳- اجرا ۴- ارزیابی

مرحله پیش برنامه ریزی شامل ارزشیابی سازمان است که در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و استراتژی سازمان توجه می شود. پس از توجه به تمامی این موارد، تدوین برنامه آغاز می شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا می - شویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده ایم.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

۱. ارزیابی محیط داخلی و خارجی
۲. تدوین رسالت، دورنما
۳. تعیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی
۴. شناسایی مشکلات استراتژیک
۵. تهیه و تدوین برنامه عملیاتی
۶. تدوین استراتژی
۷. تعیین شاخص های پایش
۸. پایش عملکرد

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی استراتژیک: این نوع برنامه، در سطوح عالی سازمان طرح ریزی می شود و تاکید آن روی اثربخشی و منافع آتی سازمان است، ساختار منعطف و متناسب با تغییرات را در نظر می گیرد، تابع ارزش ها، ایدئولوژی ها، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر جامعه است و اغلب بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری می باشد، در پی حل مسائل اساسی جامعه و رشد و توسعه کلی جامعه است، مبتنی بر پیش بینی بوده و بر حسب کلیت و وسعت اهداف، اتکا به آینده نگری، امید، امکانات احتمالی دارد و طرز تفکر و نگرشی گسترده و جهت دار دارد.

برنامه ریزی عملیاتی: برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان مطرح است، تاکید روی کارایی و بازدهی دارد، تاکید بر منافع فعلی سازمان دارد، ساختار سازمان و محیط با ثبات نسبی را در نظر می گیرد، روش های کار قبلاً تجربه شده و دستاوردهای گذشته موجود خواهد بود، مخاطره کمتری دارد، شامل اقدامات تفصیلی تر برای رسیدن به اهداف است، در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است، با اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست یافتنی سروکار دارد و بازه زمانی کوتاه مدت را در بر می گیرد، مبتنی بر تجربیات قبلی است و با اطمینان بیشتری همراه است.

تفاوت‌های برنامه ریزی استراتژیک و انواع دیگر برنامه ریزی:

برنامه ریزی استراتژیک	انواع دیگر برنامه ریزی
تاکید برون سازمانی	تاکید درون سازمانی
جهت گیری پویا و متحول	جهت گیری ثابت و ایستا
پیگیری بینش‌های نو	پیگیری برنامه‌های مشخص
سیستم باز	سیستم بسته
عمل براساس پیش بینی آینده	عمل براساس گذشته
آینده نگر	حال نگر
تاکید بر نو آوری و خلاقیت	تاکید بر روش‌های مطمئن
محیط بیرون تعیین کننده مهم استراتژی	ضعف و قوت موسسه تعیین کننده استراتژی

پیش از آنکه به تدوین برنامه عملیاتی پردازیم می‌بایست رسالت سازمان را تعیین کنیم، آنگاه دورنما (چشم انداز) سازمان را مشخص نموده و به بیان اهداف کلی و اختصاصی پردازیم. پس از تعیین استراتژی مناسب به عنوان مسیری جهت رسیدن به اهداف، فعالیت‌های مقتضی بصورت گام به گام بیان می‌شود. سپس شاخص‌های پیش تعیین گردیده و در آخر نیز عملکرد انجام شده، پایش می‌شود. حال هر یک از اجزای برنامه ریزی استراتژیک را به اختصار توضیح می‌دهیم:

رسالت سازمان:

رسالت همان فلسفه وجودی سازمان و نقطه آغازین برنامه استراتژیک است. بیانگر ماهیت و مفهوم فعالیت‌های سازمان است، قصد سازمان و تعهدات فلسفی سازمان را بیان می‌دارد و در آن به موضوعات زیر اشاره می‌شود:

اصول، ارزش‌ها و فلسفه وجودی سازمان، هویت کار، هویت سازمان، وجه تمایز سازمان با سایر سازمان‌ها، مشتری سازمان، محصول یا خدمت ارائه شده از سوی سازمان

چرا نیاز به رسالت داریم؟

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

نمونه ای از بیانیه رسالت:

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

دورنما (چشم انداز)

چشم انداز عبارتی است فلسفی که نشان می دهد چگونه مایلید مشتری، کارکنان و ذینفعان به شما بنگرند. چشم انداز عاملی انگیزشی است برای تلاش جهت توسعه در آینده.

چشم انداز ادامه روند فعالیت های سازمان در آینده است و نشان می دهد که آینده سازمان چگونه خواهد بود. دورنما چشم اندازی است به آینده، نهایی است برای سازمان، آرمانی است برای سازمان، جنبه الهامی و چالشی دارد.

ابتدا بایستی رسالت تدوین شود و سپس دورنما زیرا که اول باید فلسفه وجودی سازمان و وظایف ذکر شود و سپس به آینده اندیشید. رسالت با تعهد همراه است و حالت استمرار دارد و برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی می ماند درحالی که دورنما جنبه وعده و آرزو دارد نه تعهد.

نمونه ای از بیانیه دورنما:

دپارتمان بهداشت آمریکا متعهد است به انجام تلاش در جهت تامین پیشرفتی که سلامت مردم را در محیطی آرام فراهم کند.

اهداف کلی (نهایی):

اولین سطح از سلسله مراتب اهداف هدف نهایی است که همه سازمان با امکاناتش برای نیل به آن بسیج می شود. این اهداف جهت گیری سازمان را مشخص می کند و حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجرا است.

مراحل تعیین هدف:

۱. مدیران و برنامه ریزان ضمن مطالعه و پیش بینی، فهرستی از اهداف تهیه می کنند
۲. اهمیت هر هدف ارزیابی می شود تا روشن گردد که چه هدفی برای هر دوره زمانی بایستی انتخاب شود
۳. برنامه اجرایی طراحی می شود
۴. در صورت امکان برنامه های جانشین پیش بینی می شود تا جایگزین برنامه هایی شود که با مشکل روبرو می شوند.

اهداف ویژه (اختصاصی)

اهداف ویژه اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص می باشند. این در حالی است که رسالت، دورنما و اهداف کلان قابل اندازه گیری نیستند. یک هدف اختصاصی مناسب باید امکان پذیر، قابل قبول، قابل انعطاف، قابل دستیابی، قابل سنجش، انگیزاننده و متمرکز کننده تلاش ها باشد.

پس از تعیین اهداف بایستی اولویت بندی اهداف صورت گیرد:

ضرورت تعیین اهداف این است که به مدیر کمک می کند تا در جریان برنامه های رشد و توسعه آگاهانه تر، مشخص تر، دقیق تر، واقع گرایانه تر روبرو شود، سازمان خود را بهتر با محیط تطبیق دهد، هماهنگی بین تصمیمات و تصمیم گیرندگان ایجاد کند و از این اهداف به عنوان استانداردهایی برای کنترل استفاده کند.

مشکلات استراتژیک

به منظور تعیین مسائل و مشکلات استراتژیکی که می‌بایست برای آنها برنامه‌ریزی نمود، راهکارهای مختلفی وجود دارد از جمله راهکار مبتنی بر هدف و راهکار سناریو. راهکار مبتنی بر هدف بدین شکل است که ابتدا پیشرفت فعالیت بررسی می‌شود و با هدف دلخواه تعیین شده مقایسه می‌گردد تا مشخص شود که آیا به هدف نزدیک شده‌ایم یا خیر. اگر به هدف نرسیده‌ایم یا از آن فاصله گرفته‌ایم در واقع مشکل استراتژیک شناسایی می‌شود. راهکار بعدی راهکار سناریو است که طی آن سازمان تصویر آرمانی یا بهترین آینده را ترسیم می‌کند و تاکیدش بر آن است که سازمان چگونه باید از جایگاه کنونی به آرمان و هدف مشخص شده در آینده برسد.

مسائل و مشکلات استراتژیک را می‌توان بطور عملی از طریق روش‌های زیر تعیین نمود:

- ارزیابی محیط داخلی
- ارزیابی محیط خارجی
- بررسی برنامه‌های کوتاه مدت یا برنامه‌های آتی سازمان
- بررسی برنامه‌های بلند مدت
- استفاده از نمودار استخوان ماهی به منظور یافتن علل مشکل
- استفاده از بارش افکار **brain storming**

پس از مشخص نمودن مسائل استراتژیک نوبت به اولویت‌بندی مسائل می‌رسد. در این مرحله ابتدا بر روی معیارهایی که برای اولویت‌بندی بکار می‌رود، توافق صورت می‌گیرد. آنگاه به معیارها وزن می‌دهیم و برای هر یک از مسائل استراتژیک ضریبی بین ۱ تا ۵ می‌دهیم. سپس آن عدد را در ارزش یا وزن معیار ضرب کرده تا وزن مشکل مربوطه بدست آید. بدین ترتیب مشکلی که اهمیت بیشتری دارد با توجه به وزن داده شده به مسائل استراتژیک، مشخص می‌شود تا در اولویت توجه و اقدام قرار گیرد.

برنامه عملیاتی:

برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می کند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که شما را اطمینان می بخشد تا چشم انداز سازمانتان را بطور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح می دهد که گروه شما بکار می گیرد تا استراتژی ها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه ای از گام های عملیاتی است که انجام می گیرد تا به اهداف از پیش تعیین شده مان برسیم.

هر گام عملیاتی می بایست اطلاعات زیر را در بر گیرد:

- چه اقداماتی می بایست انجام شود
- چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می شود
- چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول می - انجامند
- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد
- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

گام های طراحی برنامه عملیاتی

۱. در گام اول برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می کنیم. اهداف کلی تلاش ما را به سمت آینده متمرکز می کنند. چارچوبی برای تفصیلی تر کردن برنامه ریزی بوده و اختصاصی تر از رسالت هستند. نتایج مطلوبی هستند که بعد از سه تا پنج سال حاصل می - شوند. بیانگر جهت گیری کلی سازمان هستند، مشکلات و موضوعات اولویت دار را نشان می دهد.

بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی داخلی و خارجی هستند و در پاسخ به مسائل و مشکلات استراتژیک تعیین می شوند. بیانگر شکاف بین وضع فعلی و مطلوب هستند. قابل سنجش بوده اما کلی - تر از مقاصد هستند. در راستای عملکردهای کلیدی سازمان بوده و چالشی می باشند.

به منظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی می پردازیم. سپس پس خورندهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب می کنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب می پردازیم. برای نیل به اهداف و نتایج مطلوب جهت گیری می کنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف سازمان می پردازیم.

۲. در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین می کنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجش - تر و اختصاصی تر برای نیل به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر می توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید SMART باشند یعنی اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زمان دار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمی گوید بلکه نتایج مطلوب را بیان می - دارند.

مقاصد چگونه تنظیم می شوند؟

- بازبینی رسالت و اهداف
- تصمیم گیری در مورد نتایجی که می خواهید به آن برسیم
- تعیین چارچوب زمانی
- تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)

۳. در گام سوم استراتژی تدوین می شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می شود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان می دهد نتایج چگونه

حاصل شوند. استراتژی‌ها در قالب روش، نگرش و پاسخ‌هایی می‌باشند که برای رسیدن به هدف بکار می‌روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می‌شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه‌ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

۴. در گام چهارم گام‌های عملیاتی برای انجام فعالیت‌ها تعیین می‌شود

۵. در گام پنجم چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین می‌شود

۶. در گام ششم منابع ضروری و موردنیاز تعیین می‌شود

۷. در گام هفتم شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد تعیین می‌گردد: مشکل‌ترین و مهم‌ترین بعد فرایند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می‌باشد. لزوم سنجش عملکرد آن است که کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینه‌ها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیت‌هایی می‌شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایندها را روشن می‌کند و ذی‌نفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می‌آید آگاه می‌کند.

۸. در گام هشتم پایش عملکرد انجام می‌گیرد

در برنامه عملیاتی، خروجی برنامه مشخص می‌شود، منابع تخصیص می‌یابد و فرایند کار تحلیل می‌گردد. هر فعالیت، هر رویه، هر فرایند بطور دقیق مشخص شده و بیان می‌گردد که هر کار توسط چه کسی و چه زمانی انجام شود و چه کسی مدیر اجرا و پاسخگوی هر یک از مراحل برنامه است. برای تحقق هر گام عملیاتی می‌بایست جداول زمانی و هزینه‌ای را مشخص نمود و به شش کلمه پرسشی زیر پاسخ داد:

۱. چه کاری

۲. چگونه

۳. چه کسی

۴. کجا

۵. چه زمانی

۶. چه منابع پولی و فیزیکی نیاز است؟

پس از آنکه مقدمات کار فراهم شد برنامه تدوین شده اجرا می شود و سپس پایش و کنترل انجام می گیرد.

انواع شاخص های سنجش و پایش عملکرد:

شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم مورد نیاز.

این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا می شود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار می رود.

شاخص ستانده یا خروجی: مقدار عرضه خدمات را می سنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایج ترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است. ستانده برای تعریف آنچه برنامه ها تولید می کنند مفید است اما کاربرد این شاخص محدود است چون تحقق اهداف را نشان نداده و هیچ چیزی درباره کارایی و کیفیت خدمات نمی گوید. شاخص ستانده به تنهایی نمی تواند به مدیر بگوید که در اجرای

برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد. شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.

شاخص نتیجه: پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را می‌سنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شده‌ای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماری‌های قابل کنترلی که به وسیله واکسن بروزشان کاسته شده است.

شاخص کارایی: منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره‌وری را نشان می‌دهد.

شاخص کیفیت: این شاخص اثربخشی فعالیت‌هایی که در جهت تامین هدف صورت می‌گیرد می‌سنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را می‌سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می‌توان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری می‌شود جبران نمود. برای مثال درصد داده‌های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شده‌اند جزء شاخص کیفیت می‌باشند.

پایش:

علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه‌ها بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه‌ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابی‌های دوره‌ای را فراهم

می‌کند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاست‌ها، رویه‌ها، اهداف و مقاصد بکار برد.

کنترل پیشرفت عملکرد یکی از مهم‌ترین روش‌های سنجش تحقق اهداف است.

پایش در واقع نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیت‌ها است تا از آن طریق برنامه کنترل شود.

موقع پایش برنامه عملیاتی بایستی به زمان، شکسته شدن برنامه به مراحل مختلف، تعیین مسئول برنامه، وجود منابع موردنیاز، جزئی نمودن برنامه اجرایی به میزان کافی، تناسب برنامه با اهداف و تسهیل رسیدن به مقصد توجه نمود.

بطور کلی می‌توان گفت پایش، اطلاعاتی برای مقایسه فعالیت‌ها با استانداردها فراهم می‌کند که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام می‌شود. از نشانه‌های یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارش‌دهی و گزارش‌گیری بموقع و دقیق می‌باشد.

پایش می‌بایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی چیست؟

بطور کلی می‌توان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر می‌باشد:

- اعتبار بخشیدن به سازمانتان
- اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرده‌اید
- درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمانتان بر می‌آید و چه اموری از عهده آن خارج است
- به‌منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع
- به‌منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت‌های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

۱. برنامه عملیاتی می‌بایست تمامی فعالیت‌ها و اقدامات مقتضی را در برگیرد: برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژی‌های سازمان از همکارانتان دریافت می‌کنید. این افراد / اعضای کمیته برنامه ریزی عملیاتی می‌بایست در خصوص موارد زیر به توافق برسند:

- چه اقدامات و فعالیت‌هایی باید انجام شود
- چه کسی می‌بایست انجام آنها را بر عهده گیرد
- چه زمانی این اقدامات می‌بایست انجام شود و تا چه زمانی بطول خواهد انجامید
- چه منابعی لازم است که صرف این فعالیت‌ها شود
- اطلاعات در اختیار چه کسانی باید قرار گیرد

۲. انجام امور را پیگیری کنید: یک قسمت سخت را پشت سر گذاشتیم که آن تهیه برنامه عملیاتی است، حال این برنامه را اجرایی و عملیاتی نمایید.

۳. تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.

۴. پیگیری آنچه در حال انجام است را برعهده گیرید: همواره چگونگی انجام امور را پیگیری و دنبال کنید و زمانی که تغییری در سیاست، اهداف، زمان یا منابع صرف شده صورت گیرد ایده خوبی است که آنچه را به انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی باشد و چه غیر رسمی.

همواره سوالات زیر را در ذهن داشته و به آنها پاسخ گوید:

- آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده‌ایم؟
 - آیا ما فعالیت‌های تعیین شده را به درستی انجام می‌دهیم؟
 - آیا آنچه را انجام می‌دهیم سبب تحقق رسالت می‌شود؟
۵. مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب می‌شود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می‌دهند انرژی کافی را مبذول دارند.

LTMS



بروزترین مرجع
دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)