

سوره الفجر

بسم الله الرحمن الرحيم
فجر
فجر
فجر





برنامه ریزی عملیاتی



دکتر حسن عبدا...زاده
کارشناس مسئول آموزش بهورزی
مرکز بهداشت استان خراسان رضوی

تعریف مدیریت

- استفاده موثر از منابع و بکارگیری هماهنگ نیروی انسانی جهت نیل به هدف مطلوب

وظائف مدیران

- ❖ (۱) برنامه ریزی : Planning
- ❖ (۲) سازماندهی : Organizing
- ❖ (۳) رهبری : Leadership
- ❖ (۴) کنترل : Control

تعاریف برنامه ریزی

✓ (۱) برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد

✓ (۲) برنامه ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن

✓ (۳) برنامه ریزی عبارتست تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

تعریف برنامه ریزی

✓ تعریف نسبتاً جامع دیگری از سیریل هودسن :

✓ برنامه ریزی یعنی ارائه طریق بر عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

یک برنامه باید بتواند به این ۴ سؤال پاسخ دهد که :

➤ کجا هستیم؟

➤ به کجا می رویم؟

➤ چگونه به آنجا خواهیم رسید؟

➤ چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

انواع برنامه ریزی

○ برنامه ریزی اساسی (استراتژیک)

○ برنامه ریزی اجرایی (عملیاتی)

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی دراز مدت

(۱) برنامه ریزی جامع

(۲) برنامه ریزی عملیاتی

انواع برنامه ریزی



انواع برنامه ریزی

- **برنامه ریزی استراتژیک؛** 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.

انواع برنامه ریزی

- **برنامه-ریزی تاکتیکی؛** برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرح است و دسته-ای از فعالیت-های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می-کشد.

انواع برنامه ریزی

- **برنامه ریزی عملیاتی؛** شامل فعالیت-ها و گام های ویژه-ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می-باشد.
- این نوع برنامه-ریزی در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

تعریف برنامه ریزی عملیاتی

چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف
به صورت عملیات و پیش بینی روش های
اجرای آن عملیات می باشد.

برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی

(*Operational Planning* / Action plan)

انواع:

□ جاری (*Standing*):

مربوط به اهداف تکراری و روزمره

□ یکبار مصرف یا مداخله‌ای (*Single-Use / Interventional*):

مربوط به اهداف خاص، غیر تکراری

اجرای برنامه عملیاتی

بیشتر برنامه‌های تدوین شده در کشورهای در حال توسعه، علی‌رغم نیاز شدید، روی کاغذ باقی می‌مانند، که مهمترین علل آن عبارتند از:

- ❑ فقدان یا ضعف پیش‌شرط‌های برنامه‌ریزی
- ❑ نبودن برنامه‌ریزی استراتژیک
- ❑ اهمیت ندادن به عنصر انسانی در برنامه‌ریزی
- ❑ رعایت نکردن اصول علمی برنامه‌ریزی
- ❑ پایش و ارزشیابی نکردن برنامه

تذکرهاي لازم در تدوين برنامه عملياتي

- ✓ تدوين برنامه صرفا براي پاسخ به درخواست رئيس دانشگاه / معاونت و ... و يا تامين اعتبار آن نيست بلکه براي ارتقاي سلامت جامعه است
- ✓ به هيچ وجه نبايد برنامه هاي جاري فراموش شوند
- ✓ تمام برنامه ها از اولويت يکسان برخوردارند . بين برنامه ها اولويت بندي نکنيد تا بعضي از آنها فراموش شوند . بلکه در داخل هر برنامه اولويت ها را تعيين کنید

تذکرات لازم در تدوین برنامه عملیاتی

- ✓ اجرای طرح های مداخله ای برای اولویت ها نباید بیش از ۳۰٪ وقت سیستم را به خود اختصاص دهد . زیرا ۳۰٪ وقت برای فعالیتهای پیش بینی نشده و ۴۰٪ برای رسیدگی به امور جاری صرف خواهد شد
- ✓ در آخر برنامه / سال یک ارزشیابی روشن از برنامه داشته باشید . تجربه حاصل از اجرای برنامه در هر سال راهنمای خوبی برای تهیه برنامه عملیاتی سال بعد می باشد

تذکرات لازم در تدوین برنامه عملیاتی

- ✓ مهم تر از نوشتن برنامه ، عمل کردن به آن است و آنچه که نوشته می شود باید به تایید مدیران برسد
- ✓ در برآورد نیاز خود ، دقت کنید تا از ائتلاف منابع جلوگیری شود
- ✓ برنامه عملیاتی باید آنچنان شفاف و روشن باشد که هر کس با مطالعه بتواند با آن ارتباط برقرار کند .

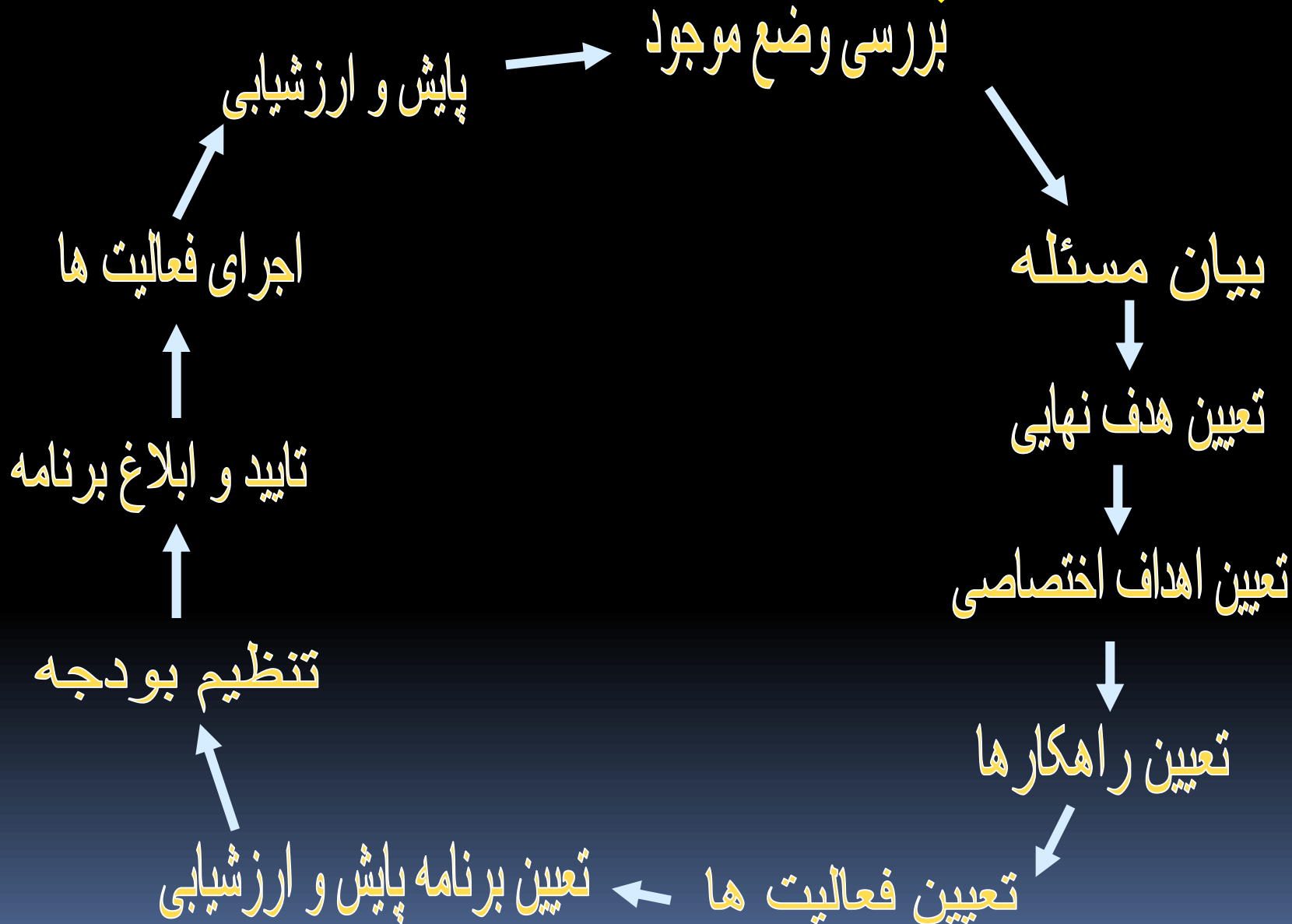
تذکرات لازم در تدوین برنامه عملیاتی

☑ برنامه را با مشارکت کلیه پرسنل تهیه نماید تا همه نسبت به آن احساس مالکیت داشته باشند

چرا که : برنامه ای که بدون درگیری کلیه افراد ذینفع در سطوح مختلف نوشته شود ضمانت اجرایی ندارد

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

چرخه برنامه ریزی



مقدمه

- اولین قسمت برنامه عملیاتی است که نوشته می شود.
- در مقدمه باید اهمیت و ضرورت موضوع بیان شود
- زنجیره برنامه (مثل برنامه ایمن سازی، برنامه بهداشت مدارس و.....) ترسیم شود
- در نوشتن برنامه ، صاحبان فرایند شرکت داده شوند

نکات مهم مقدمه

- **اهمیت و ضرورت** برنامه بسیار مهم است
- وقتی از **اهمیت** برنامه سخن می‌گوییم، یعنی این برنامه از نظر چه ابعاد و مؤلفه‌هایی مهم است.
- **ضرورت** برنامه نیز با رویکرد به دو مؤلفه «زمان» و «مکان» صورت می‌گیرد.
- بنابراین، گاهی موضوعاتی مهم هستند؛ اما ضروری نیستند.

نکات مهم مقدمه

- برنامه **تنظیم خانواده** زمانی برای کنترل جمعیت از ضرورت خاصی برخوردار بود اما امروزه ضرورتی برای آن وجود ندارد و فقط اهمیت آن از باب فاصله گذاری مناسب و **سلامت باروری** مورد توجه است.

چک لیست مقدمه

۱/۱- اهمیت موضوع بیان شده است ؟

۱/۲- زنجیره برنامه (مثل برنامه ایمن سازی، برنامه بهداشت مدارس و.....) ترسیم شده است ؟

۱/۳- در نوشتن برنامه ، صاحبان فرایند شرکت داده شده اند ؟

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

← تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه

- ★ تعیین اهداف برنامه
- ★ تعیین طرق نیل (استراتژی‌ها) به اهداف برنامه
- ★ تعیین فعالیت‌های لازم برای هر استراتژی
- ★ بیان شرح تفصیلی هر فعالیت
- ★ تعیین شیوه پایش و ارزشیابی برنامه

بررسی وضعیت موجود (چرا؟)

✓ تعیین شرائط و محیطی که برنامه در درون آن شکل خواهد گرفت

✓ تعیین نیازهای آینده

✓ تعیین مبنا (زمینه) برای قضاوت درباره اثرات برنامه

تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه

✓ تعیین داده‌ها و اطلاعات مورد لزوم

✓ جمع‌آوری داده‌های مورد لزوم

✓ نظام ثبت و گزارش جاری

✓ بررسی‌های مقطعی (Survey)

✓

✓ تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور به دست آوردن اطلاعات لازم (شاخص‌ها)

✓ مقایسه اطلاعات فوق با اطلاعات یک سطح بالاتر به منظور تعیین مشکلات منطقه

✓ الویت‌بندی مشکلات

بررسی وضع موجود

جهت بررسی وضع موجود جمع آوری اطلاعات زیر ضروری است:

➤ جمعیت شناسی

➤ اپیدمیولوژیک

➤ اقتصادی (ارزیابی هزینه واقعی ارایه هر نوع فعالیت)

➤ نیروی انسانی

➤ سایر منابع و امکانات موجود

اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل وضعیت موجود

- ✓ اطلاعات جمعیتی
- ✓ ابتلاء و مرگ و میر (بروز ، شیوع)
- ✓ پراکندگی جغرافیایی بیماری‌ها و اپیدمی‌ها
- ✓ منابع شامل واحدهای ارائه‌دهنده خدمات، نیروی انسانی و ...
- ✓ وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

بیان مسئله

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

■ بیان مسئله باید شامل :

ابعاد مسئله / پشتوانه های کمی / فاصله با مقدار مطلوب / پیامدها / منابع موجود / اقدامات در دست اجرا برای حل مشکل / علل احتمالی و ارتباط بین آنها

وضعیت مطلوب نقطه ای است که ما می خواهیم
پس از اجرای برنامه به آن برسیم.

هر چقدر در بیان مسأله و توضیح وضعیت موجود
به صورت دقیق و قابل اندازه گیری اقدام
کرده باشیم شناسایی وضعیت مطلوب یا همان
هدف نیز آسان تر خواهد بود.

کلید تبیین وضعیّت موجود ، عبارت است از

مدیریت اطلاعات (*Information Management*)

مدیریت اطلاعات عبارت است از
کلیه فعالیت‌های لازم برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی،
نگهداری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد لزوم

ابزارهای مورد استفاده در بیان وضعیت موجود

- کار تیمی (*Team Work*) برنامه ریزی را مؤثرتر نموده و به آن ضمانت اجرایی می دهد
- ◀ مهمترین ابزار مورد استفاده در کار تیمی بارش افکار (*Brainstorming*) می باشد

سایر ابزارهای مورد استفاده

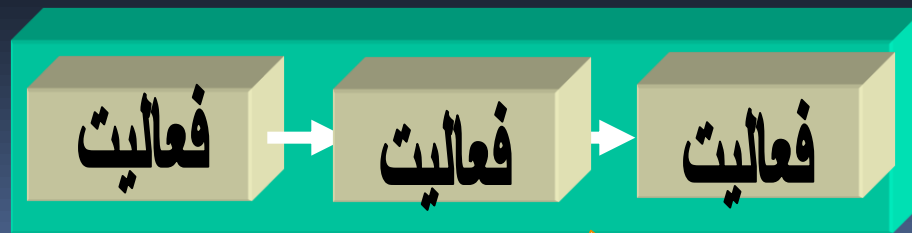
I. نمودار علت و معلول (استخوان ماهی یا ایشیکاوا)

II. شبکه علّیت

نگرش فرایندی و مدل زنجیره ای

فرایند : (*Process*)

به مجموعه فعالیتهای بهم پیوسته
« فرایند » گفته می شود که برای
ایجاد یک تغییر تعریف شده ،
طراحی شده اند.



فرایند خدمت

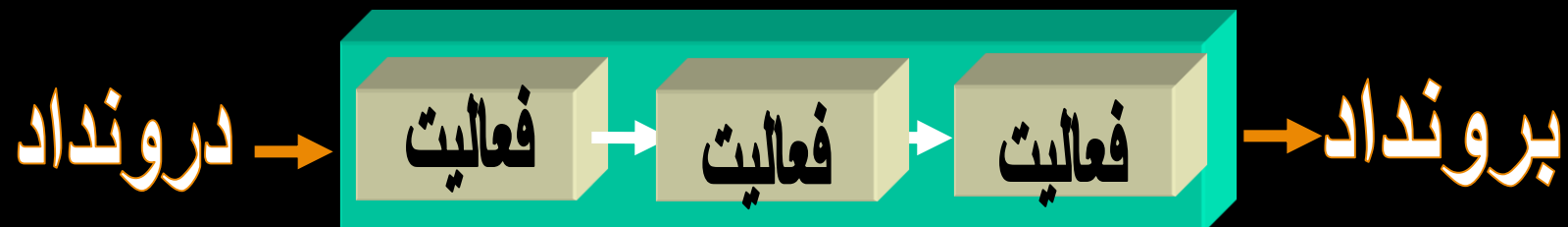
درونداد: (*Input*)

به آنچه که قرار است تحت تاثیر
فعالیت‌های طراحی شده تغییر کند
«درونداد» گفته میشود.

برونداد: (*Output*)

**به شکل تغییر یافته درونداد
« برونداد » گفته می شود.**

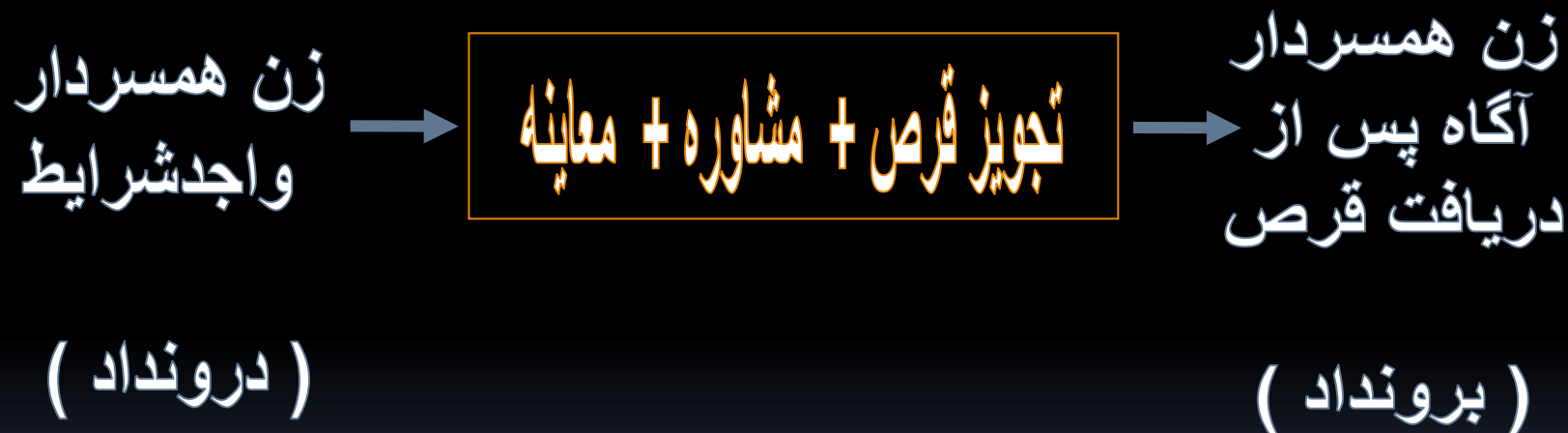
فرایند خدمت



هر چند اولین نتیجه فرایند خدمت (برونداد)
هنوز واجد تغییرات نهائی ، که به معنای حل
مشکل تندرستی می باشد ، نیست

ولی مقدمات تغییرات مورد نظر در آن ایجاد
شده است.

فرایند خدمت تنظیم خانواده



اثر: (*Effect*)

به تغییرات تدریجی نسبتاً پایدار
در آگاهی، عقیده و رفتار گیرنده خدمت
«اثر» گفته می شود..

پی آمد : (*Outcome*)

به حل یک مشکل تندرستی در جامعه ناشی
از ظهور آثار پایدار در تعداد قابل توجهی از
گیرندگان خدمت (پوشش مناسب) «پی آمد»
گفته می شود .



حاصل نهائی: (*Impact*)

افزایش امید به زندگی و سطح توانائی
جامعه ناشی از حل یک مشکل تندرستی
(متناسب با سهم آن)

زن همسر دار
واجد شرایط



فرایند
خدمت



زن همسر دار
آگاه پس از
دریافت قرص



افزایش
پوشش
تنظیم
خانواده



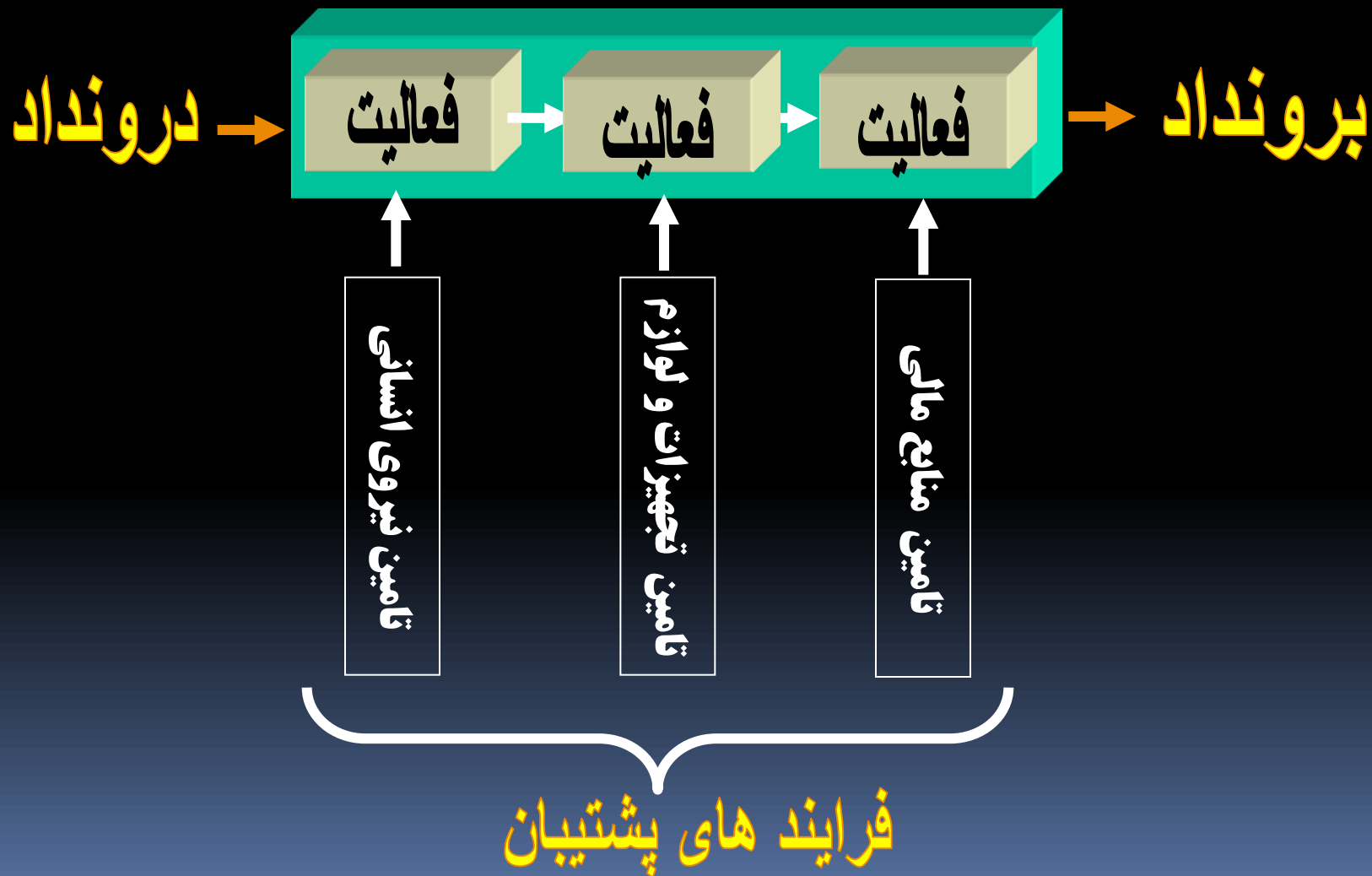
کاهش
حاملگی ناخواسته
و عوارض آن
(پی آمد)



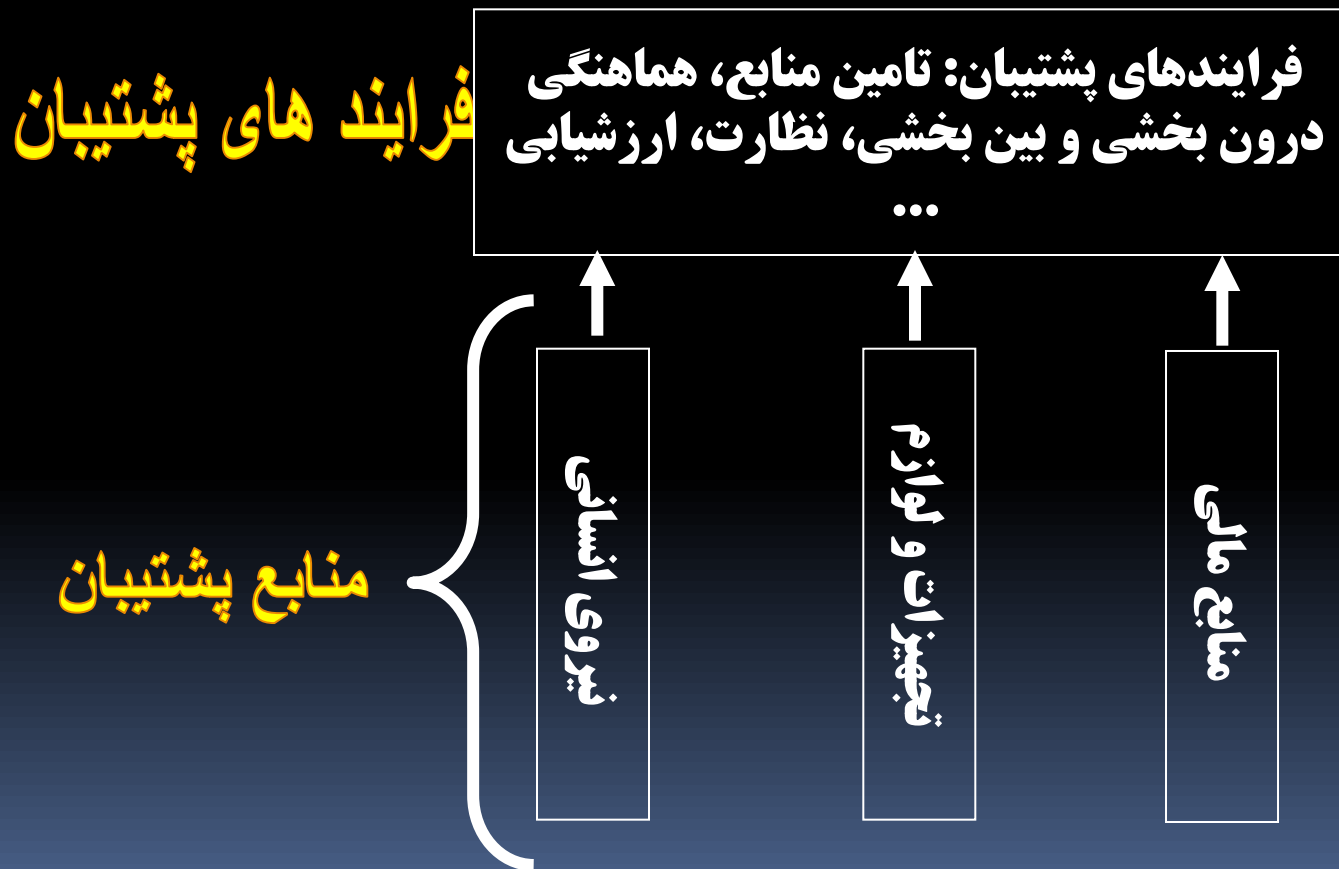
افزایش امید به زندگی

فرایند های پشتیبان

فرایند خدمت



فرمت زنجیره فرایند خدمات مرکز بهداشت استان



یک برنامه باید بتواند به این ۴ سؤال پاسخ دهد که:

- کجا هستیم؟
- به کجا می رویم؟
- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟
- چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

SWOT

- SWOT **سرواژه عبارات:**
- **قوتها** (Strengths)
- **ضعفها** (Weaknesses)
- **فرصتها** (Opportunities)
- **تهدیدات** (Threats)

تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات:

■ **نقطه قوت:** عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان گیرندگان خدمت، روابط مثبت با شرکای سلامت و مواردی از این دست برتر باشد.

■ **نقطه ضعف:** نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارتها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.

تعاریف نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات:

- **فرصت:** عبارت است از یک موقعیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از شرکایی که پیش از این فراموش شده بود.
- **تهدید:** یک تهدید موقعیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تامین کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این دست که می توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند.

نکات مهم تحلیل وضعیت موجود

– دارای اطلاعات عمومی منطقه (خانه بهداشت – مرکز بهداشتی درمانی – مرکز بهداشت شهرستان – گروه هدف و) باشد

اطلاعات مربوط به درونداد (Input) زنجیره و مشکلات آن مورد توجه قرار گیرد

اطلاعات مربوط به برونداد (output) زنجیره و مشکلات آن مورد توجه قرار گیرد

اطلاعات مربوط به خدمات (Service Process)، منابع و مشکلات آنها مورد توجه قرار بگیرد

به اطلاعات مربوط به اثر یا تغییر (effect) و مشکلات آن توجه شود

نقاط قوت ، ضعف ، فرصتها و تهدیدهای برنامه مورد توجه قرار گیرد

۷/۲ – مشکلات برنامه لیست شود و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد

۸/۲ – اولویت بندی مشکلات برنامه بر اساس تحلیل وضعیت موجود صورت گیرد

بیان وضع مطلوب

**وضعیت مطلوب نقطه ای است که ما می خواهیم
پس از اجرای برنامه به آن برسیم.**

**هر چقدر در بیان مسأله و توضیح وضعیت موجود به
صورت دقیق و قابل اندازه گیری مسأله را تعریف کرده
باشیم شناسایی وضعیت مطلوب یا همان هدف نیز آسان تر
خواهد بود.**

چک لیست تحلیل وضعیت موجود

۱/۲- دارای اطلاعات عمومی منطقه است ؟ (خانه بهداشت - مرکز بهداشتی درمانی - مرکز بهداشت شهرستان - گروه هدف و)

۲/۲- اطلاعات مربوط به درونداد (Input) و مشکلات آن مورد توجه قرار گرفته است ؟

۳/۲- اطلاعات مربوط به برونداد (output) و مشکلات آن مورد توجه قرار گرفته است ؟

۴/۲- اطلاعات مربوط به خدمات (Service Process)، منابع و مشکلات آنها مورد توجه قرار گرفته است ؟

۵/۲- اطلاعات مربوط به اثر یا تغییر (effect) و مشکلات آن مورد توجه قرار گرفته است ؟

۶/۲- نقاط قوت ، ضعف ، فرصتها و تهدیدها بیان شده است؟

۷/۲- مشکلات لیست شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است ؟

۸/۲- اولویت بندی مشکلات بر اساس تحلیل وضعیت موجود لیست شده است ؟



مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

← تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه

← تعیین اهداف برنامه

★ تعیین طرق نیل (استراتژی‌ها) به اهداف برنامه

★ تعیین فعالیت‌های لازم برای هر استراتژی

★ بیان شرح تفصیلی هر فعالیت

★ تعیین شیوه پایش و ارزشیابی برنامه

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

← تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه

← تعیین اهداف برنامه

هدف‌گذاری و بیان اهداف رکن مهم در هر برنامه‌ای است.

تقسیم‌بندی اهداف در برنامه‌ها :

اهداف کلی (GOALS) و اهداف عینی (OBJECTIVES)

هدف کلی (Goal)

- جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.
- توجه به ارزش هایی دارد که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- خیلی قابل اندازه گیری نیست.
- محدودیت زمانی نداشته و ضرورتاً هم قابل دسترسی نمی باشد

اهداف عینی یا اختصاصی (Objectives)

- ✓ بیانی مشخص از اقداماتی است که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- ✓ زیر بنای فعالیتها در برنامه عملیاتی است
- ✓ به مدیریت امکان می دهد که بداند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- ✓ مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.
- ✓ نتایج برنامه را مشخص میکنند.

معیار های هدف اختصاصی

S ■

M ■

A ■

R ■

T ■

p ■

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

Specific ■

M ■

A ■

R ■

T ■

P ■

مشخص بودن Specific

- باید حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنیم.
- باید همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنیم.

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

قابل اندازه گیری باشد

Specific ■

Measurable ■

A ■

R ■

T ■

P ■

قابل اندازه گیری بودن Measurable

قابلیت اندازه گیری مهمترین معیار هدف اختصاصی است
چرا؟

- کاری انجام خواهد شد که اندازه گرفته شود.
- اگر نتوانیم نتایج را اندازه بگیریم نمی توانیم موفقیت را از شکست تمیز دهیم
- اگر نتوانیم موفقیت ها را شناسایی کنیم نمیتوانیم به آنها پاداش دهیم

قابل اندازه گیری بودن Measurable

قابلیت اندازه گیری مهمترین معیار هدف اختصاصی است چرا؟

- اگر نتوانیم به موفقیت پاداش دهیم احتمالاً به شکست پاداش خواهیم داد
- اگر نتوانیم موفقیت را شناسایی کنیم نمیتوانیم از آن بیاموزیم
- اگر نتوانیم شکست را تشخیص دهیم هیچگاه نمیتوانیم اشتباهاتمان را اصلاح کنیم
- اگر نتوانیم موفقیت های خود را اثبات کنیم نمیتوانیم حمایت دیگران را جلب کنیم

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

Specific ■

قابل اندازه گیری باشد

Measurable ■

قابل دسترسی باشد

Achievable ■

R ■

T ■

P ■

قابل دستیابی Achievable

- معمولاً با Measurable در ارتباط است

- اهدافی قابل دسترسی هستند که:

- نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان داشته باشیم.

- دیگران هم آنها را به انجام رسانده اند یا شما هم قبلاً آنها را انجام داده باشیم.

- از نظر تئوری ممکن است، به عبارت دیگر غیر قابل دستیابی نیست.

- منابع کافی برای دستیابی به آن در اختیار داریم.

- محدودیت های آنها ارزیابی کرده ایم.

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

Specific ■

قابل اندازه گیری باشد

Measurable ■

قابل دسترسی باشد

Achievable ■

واقع گرایانه باشد

Realistic ■

T ■

واقع بینانه Realistic

- با منابع انسانی، زمان، اعتبارات ارتباط دارد.
- با فرصت ها / نقاط قوت و تهدیدها / نقاط ضعف مرتبط است

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

Specific ■

قابل اندازه گیری باشد

Measurable ■

قابل دسترسی باشد

Achievable ■

واقع گرایانه باشد

Realistic ■

محدود به زمان باشد

Time Bound ■

در بعد مکان مشخصی باشد

Place ■

زمانبندی شده Time Bound

- قرار دادن مهلت زمانی برای فعالیت ها که باید الزاماً :

R واقع بینانه

A قابل دسترسی

M قابل اندازه گیری

باشد

معیار های هدف اختصاصی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

قابل اندازه گیری باشد

قابل دسترسی باشد

واقع گرایانه باشد

محدود به زمان باشد

محدود به مکان باشد

Specific ■

Measurable ■

Achievable ■

Realistic ■

Time Bound ■

Place ■

”بهبود کنترل دیابت در بیماران دیابتی مراکز بهداشتی درمانی شهرستان مشهد در سال ۹۲“

خیر

Specific ■

خیر

Measurable ■

Achievable ■

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

Realistic ■

بلی

Time Bound ■

بلی

بلی

Place ■

”بهبود وضعیت فضای فیزیکی مراکز بهداشتی درمانی شهرستان مشهد در سال ۹۲“

خیر

خیر

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

بلی

بلی

بلی

Specific ■

Measurable ■

Achievable ■

Realistic ■

Time Bound ■

Place ■

“کاهش قند خون تمامی بیماران دیابتی در شهرستان مشهد به میزان پایین تر از 125 mg/dl در سال ۹۲”

بلی، کاهش قند خون به کمتر از 125 mg/dl

Specific ■

بلی، تمام بیماران

Measurable ■

خیر

Achievable ■

خیر

Realistic ■

بلی

Time Bound ■

بلی

Place ■

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

- همیشه اعضای گروه احساس موفقیت میکنند
- ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم پذیرفته شوند . گروه انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها نخواهد داشت.

هنگامی که هدف **غیر قابل دستیابی** (Not Achievable) است چه اتفاقی می افتد

- اعضای گروه احساس خستگی خواهند داشت
- بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.
- به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.
- احساس حمایت نخواهند کرد.

چک لیست اهداف

۱/۳- هدف کلی ، مقصود اصلی برنامه را بیان می کند ؟

۲/۳- کلیه اهداف اختصاصی ، مقاصد مورد انتظار برنامه را بیان می کنند ؟

۳/۳- اهداف اختصاصی، برونداد (Output) برنامه را پوشش می دهند؟

۴/۳- اهداف اختصاصی ، تغییر یا اثر (effect) برنامه را پوشش می دهند؟

۵/۳- اهداف ، اختصاصی و specific است ؟

چک لیست اهداف

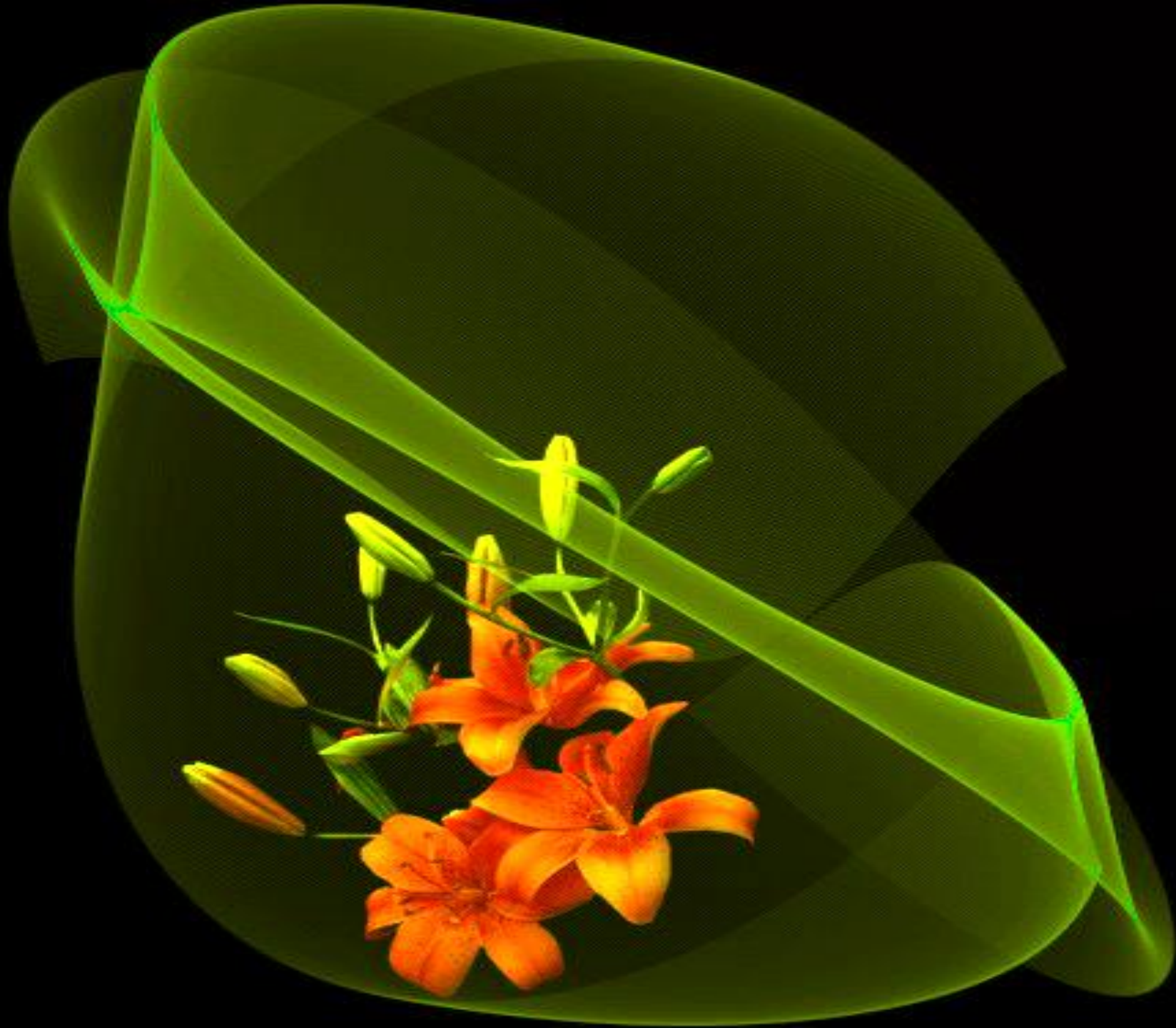
۳/۶- اهداف اختصاصی ، قابل اندازه گیری (Measurable) است ؟

۳/۷- اهداف اختصاصی ، دست یافتنی Attainable است ؟ (مناسب با امکانات و شرایط موجود (Appropriate

۳/۸- اهداف اختصاصی ، با هدف کلی مرتبط (Relevant) است ؟ (واقع گرایانه Realistic

۳/۹- اهداف اختصاصی ، در چهارچوب زمانی معینی قرار گرفته اند ؟ (Time bounded

۳/۱۰- اهداف اختصاصی ، در بعد مکانی مشخصی طرح ریزی شده اند ؟ (Place)



دامهای مهم برنامه ریزی موفق :

- در برنامه ریزی موفق ، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دامهایی هست که اگر دقت نکند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه هایش می شود عمده ترین این دامها عبارتند از :
 - تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیر عالی به دیگران (بگونه ای که مدیریت عالی درگیر نباشد)
 - درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری (روزمرگی) و عدم وقت کافی برای برنامه ریزی

دامهای مهم برنامه ریزی موفق :

- - کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)
- - کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی
- - عدم استفاده از برنامه ها به مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران
- - کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جوّ موافق و حامی برنامه ریزی
- - مجزا پنداشتن فراگرد برنامه ریزی از سایر جنبه های فراگرد مدیریت (مثلاً اطلاعات و ...)

دامهای مهم برنامه ریزی موفق :

- استفاده از طرحها و برنامه های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری سازمان می شود
- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه های بلند مدت رؤسای بخشها و مدیران توسط مدیریت عالی
- تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم ها بر مبنای احساسات و بینش خود

ممنون از توجه شما

خدا نگهدار