



برنامه استراتژیک Strategic Plan

تهیه کنندگان: زهرا منصوریان، ملیکا بابایی، دکتر حسین

کریمی موقتی، دکتر مهری یآوری

برنامه ریزی

برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. برنامه ریزی فرایند نیازسنجی، تعیین هدف، تحلیل محتوی (مشخص کردن حوزه امکانات)، تعیین راهبردها و تعیین برنامه عملیاتی است.

هدفهای برنامه ریزی



افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتهای



افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)



تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر



تهیه ابزار برای کنترل

برنامه استراتژیک

اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را تعیین می کند. برنامه‌ای بلند مدت، آینده نگر، جامع و در راستای مسائل اساسی سازمان است. مسائلی که اگر حل شود مسائل دیگر هم حل می شود. برنامه استراتژیک شامل تدوین رسالت (ماموریت)، ارزشهای محوری، اهداف کلان و راهبردها براساس تحلیل محیطی است. افق زمانی برنامه های استراتژیک ۳ تا ۵ سال است.



چشم انداز: قله و نقطه اوج و تصویر آرمانی سازمان است.

ایجاد حرکت می کند.

چشم انداز پاسخ به این سوال است: چه می خواهیم بشویم؟

بهتر است چه چیزی باشد؟

مثال: بزرگترین دانشگاه جامع کشور- یادگیری در هر زمان و مکان



رسالت یا ماموریت: فلسفه وجودی و وجه تمایز

سازمان است. ماموریت پاسخ به این سوال است که چه هستیم؟

بیانیه رسالت سندی است رسمی شامل گزاره هایی روشن درباره:

منابع مورد نیاز (نیروی انسانی، فناوری)، ویژگیهای منابع، نتایج یا اهداف سازمان، خدمت گیرندگان، نوع و ویژگیهای خدمت، توجه به انتظارات جامعه، سطح فعالیت (جغرافیایی، منطقه ای، ملی و بین المللی)

مثال: دانشگاه علوم پزشکی مشهد به عنوان یک دانشگاه جامع دولتی آموزش عالی کشور و برخوردار از محیطی علمی و فرهنگی متمایز با سرمایه انسانی جوان، متعهد، با انگیزه و مومن می باشد که به توسعه انسانی متعهد، متخصص متفکر، خلاق، ماهر و کارآفرین از طریق آموزش مهارتهای نوین می پردازد. دانشگاه به منظور پاسخگویی به نیازهای جامعه و ارتقای سلامت جسمی، روانی و اجتماعی و رسیدن به تعالی در سطح ملی و بین المللی در راستای اسناد فرادستی کلان آموزش عالی کشور و با استفاده از ظرفیتهای معنوی، فناوریهای نوین حداکثر تلاش خود را بکار می گیرد.



ارزشهای محوری: هر سازمان به مجموعه ای از مبانی

ارزشها متکی است. این مبانی، ارزشها و باورهای پایدار سازمان را تعیین می کند. بیانیه ارزشها، چارچوب های رفتار حرفه ای و اصول ارزشی سازمان را تعیین می کند که با رعایت آنها می توان به رسالت و چشم انداز دست یافت.

مثال: ارزشهای اسلامی، دینی، تعهد، کیفیت مداری، مشتری مداری، کرامت انسانی و ...



اهداف کلی:

اهداف کلی عبارت است از موقعیت یا وضعیتی مطلوب که جهت گیریهای کلی سازمان را تعیین می کند. حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجراست. محدودیت زمانی ندارد. گسترده و کلی است. جهت حرکت را مشخص می کند. نشان می دهد که محصول نهایی سازمان یا موسسه چیست.

هدف کلی، بایستی واقع بینانه بوده و با مقدرات و محدودیتهای سازمان در افق مورد نظر همخوانی داشته باشد. در قالب گزاره ای کوتاه، شفاف و برانگیزاننده و آینده نگر تدوین می شود و عموماً با عباراتی مانند توسعه، ارتقاء، افزایش، دستیابی و ... آغاز می شود.

تناسب مهمترین کیفیت اهداف است و منظور از آن درجه هماهنگی بین اهداف از یک سو و نیازها و امکانات از سوی دیگر است. لذا در هنگام تعیین اهداف باید نیازها، تقاضاها و منابع موجود در یک جامعه، ارائه خدمات به جامعه، نوع حرفه، گروه هدف، پیشرفت علوم، روشهای علمی، زمینه های فرهنگی و اجتماعی جامعه و را در نظر داشته باشیم.

مثال: ارتقاء کمی و کیفی آموزش، بهبود نظام مدیریت، توسعه پژوهشهای کاربردی، تقاضا محور و کارآفرین



تحلیل محتوی (تحلیل وضعیت موجود):

سازمان در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید.

یکی از مدل های تحلیل وضعیت موجود روش SWOT است: ارزیابی محیط خارجی: عوامل محیطی به آن دسته از رخداد ها و روند ها و ویژگی های محیط خارجی سازمان گفته می شود که از حیطه کنترل مدیریت سازمان خارج است اما به شکلی روی عملکرد آن تاثیر می گذارد. محیط بیرونی به منظور کشف فرصت ها و تهدیدهای سازمان بررسی می شود.



فرصت (Opportunities): شرایط یا موقعیتی که حرکت در راستای

آن تحقق اهداف سازمان را تسهیل و تسریع خواهد کرد..



تهدید (Threats): هرگونه موقعیت و شرایط خارجی که مانع یا بازدارنده تحقق اهداف سازمان خواهد شد.

ارزیابی محیط داخلی: محیط درونی شامل متغیرهایی از نوع نقطه قوت یا ضعف است که درون خود سازمان وجود دارد و در حیطه کنترل مستمر مدیران سازمان قرار دارند.



نقاط قوت (Strengths): توانمندیهایی که موجب مزیت نسبی سازمان نسبت به سایرین شده است.



نقاط ضعف (Weaknesses): کلیه عوامل و فعالیتهای محیط داخلی که موجب کندی دستیابی به اهداف سازمان شده اند.

تدوین استراتژی بر اساس فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی سازمان و نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان صورت می گیرد.



تعیین راهبرد (راهکار، خط مشی، استراتژی): راه و روش رسیدن به هدف است. در حقیقت مسیری است که از طریق آن می توان مشکل را حذف و یا تخفیف داد. پاسخ به این سوال است: چگونه می خواهیم به هدف برسیم؟

راهبرد رهنمودهای کلی، مبهم، انعطاف پذیر، جامع، هماهنگ کننده، مطابق با موازین اخلاقی، روشن و منطقی هستند. راهبرد به عوامل مختلفی بستگی دارد:

✓ هدف

✓ منابع و امکانات

✓ موانع و محدودیت ها

✓ ضوابط و ملاک ها جهت تصمیم گیری

✓ تمرکز یا عدم تمرکز در فعالیتهای

✓ هماهنگی درون و برون سازمانی

فرایند تدوین راهبرد مقایسه راه های گوناگون برای رسیدن به هدف کلی و انتخاب راه مطلوب است. و هرکدام که میان هدف و منابع و امکانات تحقق آنها، هماهنگی بیشتری ایجاد کند، اولویت دارد و بر اساس آن، فعالیت ها نوشته می شوند.

ابزار ارائه راهکارها:

✚ شبکه علیت یا نمودار علت و معلولی

✚ تحلیل محیطی

✚ بارش افکار

✚ خلاقیت

بهترین راهبرد دارای ویژگیهای ذیل است:

✚ صراحت و وضوح: مشخص، ثابت و کاملاً گویا باشد به طوری که برای تمامی افراد در تمامی سطوح قابل درک باشد.

✚ قابلیت اجرا

✚ قابلیت انعطاف: ضمن حفظ ثبات نسبی فعالیتهای سازمان، با تغییرات و شرایط جدید قابل تطبیق باشد.

✚ جامعیت: تمام جوانب کار را در نظر بگیرد، یعنی پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد.

✚ هماهنگی: راهبرد باید بتواند در کلیه واحدها یا سازمانهای تابعه هماهنگی لازم را به وجود آورد.

✚ مستدل بودن: بر اساس واقعیتهای مستدل تدوین شود

✚ از قوانین قابل تفکیک باشد.

✚ مدون و مکتوب باشد.

با استفاده از روش SWOT چهار راهبرد می توان تعریف کرد:

حداکثر استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت سازمان (استراتژیهای SO)

استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدها (استراتژیهای ST)

استفاده از مزیتهایی که در فرصتها نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (استراتژیهای WO)

به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (استراتژیهای WT)

ضعف W	قوت S
کمبود فضای کلاس	وجود اساتید مجرب
کمبود منابع مالی	وجود نخبگان
کمبود نیروی انسانی متخصص	
فرصت O	تهدید T
توسعه رشته مقاطع	خودکفایی و تولید
حمایت وزارت از تحصیلات تکمیلی	علم ST
SO	
افزایش کاربران اینترنت	جذب نخبگان WT
	تشدید تحریم ها
	فرار مغزها از کشور

منابع:

- ۱- رضائیان، علی. اصول مدیریت، نهران، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۶۹.
- ۲- اله دادی، اسماعیل و همکاران، مدیریت آموزشی، تهران، مهر سبحان، ۱۳۹۰.
- ۳- گیلبرت، ژرژ، راهنمای آموزش برای بهداشت کاران، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۴
- ۴- حسینی و همکاران. تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳، دوره ۲، شماره ۳۷-۴۵۴.
- ۵- ایرج پور و همکار. تدوین برنامه عملیاتی و نقشه راهبردی توسعه علوم پرستاری. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۹۶؛ ۱۷(۱۰): ۱۱۹-۱۱۰.
- ۶- دماري و همکاران. باز طراحی نظام برنامه ریزی عملیاتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. نشریه پایش. ۱۳۹۲؛ ۱۳(۱)، ۳۲-۲۱.
- ۷- دستورالعمل تفضیلی راهنمای ریزی عملیاتی، دانشگاه کرمان، ۱۳۹۱، برگرفته از سایت معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، <http://vct.kmu.ac.ir/Images/UserUpload/Document/VCT/darman/darman/rahnamayamaleiati.pdf>
- ۸- تویسرکان منش، رضا. برنامه ریزی استراتژیک، معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تهران، برگرفته از سایت darman.tums.ac.ir/Content/media/filepool3/۲۰۱۵/۴/۹۳۶.pdf