



برنامه استراتژیک

➤ تعریف برنامه استراتژی

➤ اجزاء برنامه استراتژیک

➤ تفاوت برنامه استراتژیک، mission, vision

➤ فرآیند تدوین برنامه استراتژیک

➤ تدوین برنامه عملیاتی

برنامه استراتژیک چیست؟

- برنامه استراتژیک (Strategic Planning) ابزاری است برای تعریف اهداف سازمان و راهکارهای اجرایی که برای دستیابی به آنها انجام خواهید داد. به طور معمول، یک برنامه استراتژیک شامل چشم انداز و بیانیه های مأموریت یک سازمان، اهداف بلندمدت (همچنین اهداف کوتاه مدت و سالانه) و یک برنامه عملیاتی متشکل از گام هایی است که می خواهید برای حرکت در مسیر درست بردارید
- برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تصویرسازی و مجسم کردن آینده مطلوب سازمان در کنار انتخاب وسیله ها یا گام های لازم برای تحقق آن است و مزایای زیادی دارد؛ از جمله اینکه از انجام بی هدف فعالیتها و یا کارهای بدون اولویت در سازمان جلوگیری می کند.
- شاید با واژه های **برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک** روبرو شده باشید ؟

تفاوت مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک

مدیریت استراتژیک



مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

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

تفاوت برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی:

- ❑ برنامه استراتژیک به منافع آتی سازمان توجه دارد در حالیکه برنامه عملیاتی به منافع فعلی واحدها توجه می کند.
- ❑ برنامه ریزی عملیاتی نسبت به برنامه ریزی استراتژیک مخاطرات کمتری دارد .
- ❑ برنامه ریزی عملیاتی بیشتر بر بازدهی و کارآیی (انجام درست کار) تاکید دارد در حالیکه در برنامه ریزی استراتژیک اثر بخشی و انتخاب اهداف مناسب مد نظر است (یعنی انتخاب کاهاری درست).
- ❑ در برنامه ریزی عملیاتی روش های کار غالبا تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته است ، در برنامه استراتژیک روش های نو و تجربه نشده هم مورد مطالعه قرار می دهد .
- ❑ در برنامه ریزی استراتژیک ساختار ، شرایط و محیط متغیر فرض می شود . بنابراین تصمیمها باید با انعطاف بیشتری اتخاذ شود ولی در برنامه عملیاتی ساختار ، شرایط و محیط دارای ثبات نسبی است و تصمیمات تغییر کمتری را تجربه می نمایند.
- ❑ برنامه عملیاتی سر رسید سازمان و بازئی اجرایی برنامه استراتژیک می باشد.
- ❑ فرآیند برنامه عملیاتی در گیری مستقیم و مستمر مجریان ، مدیران و کارمندان کلیدی یک سازمان در تهیه برنامه عملیاتی و نیز برای واحد های اختصاصی سازمان می باشد .

اجزای سند برنامه استراتژیک

۱. چشم انداز، مأموریت و رسالت؛
۲. ارزش‌های اصلی سازمان (اعتقادات و رفتار سازمانی)؛
۳. نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای سازمان؛
۴. برنامه عملیاتی و اهداف در رویکردها و تاکتیک‌های عملیاتی سازمان؛ این اهداف می‌توانند کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت باشند.
۵. جریانات اندازه گیری و بودجه سازمان.

برنامه ریزی استراتژیک اهداف زیر را در سازمان دنبال می کند و تأثیرات زیر را در عملکرد سازمان می گذارد

- تغییر محیط درونی سازمان؛
- تعیین مسیر حرکت برای سازمان؛
- کاهش تاثیر منفی تغییرات ناخواسته ؛
- افزایش کارایی و اثربخشی در سیستم؛
- کاهش ضایعات و فعالیتهای غیرضروری در سازمان؛
- تدوین استانداردهایی برای تسهیل کنترل فرایند سیستم؛



۱. چشم انداز، مأموریت و رسالت؛

به زبان ساده، مأموریت، در پی پاسخگویی به پرسش ” در چه جایگاهی هستیم ؟ ” بیان می شود، در حالی که چشم انداز در پی پاسخگویی به پرسش ” چه چیزی می خواهیم بشویم ؟ ” بیان می شود.

چشم انداز یا Vision:

تعیین چشم انداز، بخش اولیه در برنامه ریزی استراتژیک است که آینده سازمان را توصیف می کند. چشم انداز که به اصطلاح به آن منظر، آینده آرمانی (مطلوب) یا دیدگاه نیز گفته می شود، تصویری از آینده است که یک مجموعه قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد یا به عبارتی دیگر آرزوهای آتی و اهداف مجموعه در شرایط کنونی است که می خواهد زمانی به آن ها دست یابد. در واقع چشم انداز همان چیزی است که سازمان شما می خواهد در آینده به آن تبدیل شود.

مشخصات یک چشم انداز :

- آینده بهتری را به تصویر بکشد.
- پیامدهای مثبت را بیان کند.
- جاه طلبانه و در عین حال ملموس باشد.
- پسندیده و مطلوب باشد.
- رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان بیاورد.
- از دید شخصی شما سرچشمه بگیرد (منحصر به فرد باشد).
- دستیابی به ارزش های مشترک را سهولت ببخشد.
- مسیر حرکت شرکت را به وضوح بیان کند و قابل فهم باشد.
- تا جایی که ممکن است تغییرات آینده را پاسخگو باشد.
- در کارکنان تحرک، علاقه و انگیزه را به وجود آورد.



ماموریت یا Mission:

- ماموریت سازمان دلیل وجودی سازمان را تشریح می کند.
- از این تعریف همچنین به رسالت یا فلسفه وجودی، اهداف بنیادین و یا مقصود اصلی نیز یاد می شود. ماموریت که به خوبی تدوین شده باشد بایستی قادر به پاسخگویی پنج سؤال پایه و اساسی زیر باشد:

۱. چه چیزی؟ (بایدفعالیت سازمان را توصیف کند، یعنی خدماتی که ارائه می شوند چه فوایدی دارند و چه نیاز هایی را برطرف می کنند).
۲. چه کسی؟ (مشتریان ما چه کسانی هستند؟)
۳. کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)
۴. چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)
۵. چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدف ها چیست؟)

◦ نتایج به دست آمده از تدوین ماموریت :

- روشن شدن فلسفه وجودی مجموعه، نقش ها و وظایف آن
- ایجاد توافق در خصوص سمت و سوی حرکت مجموعه
- ایجاد تمرکز بر بحث و بررسی مسائل اساسی و مهم
- ایجاد وحدت رویه بین مدیران، تصمیم گیران و تصمیم سازان
- همسویی در تفکر و تصمیم گیری در مورد مسائل کلیدی



امروز

ماموریت
Mission



فردا

چشم انداز
Vision

تفاوت چشم انداز و ماموریت به زبان ساده :

ماموریت	چشم انداز
توضیحات	ماموریت در مورد چگونگی رسیدن به جایی که می‌خواهید باشید، صحبت می‌کند- هدف کلی و اهداف جزئی مربوط به نیازهای ذینفعان و ارزش های تیم شما رو مشخص می‌کند
جوابگویی	کار ما چیست؟ چه چیزی ما را متمایز از دیگر سازمانها می‌کند
زمان	در مورد زمان حال که به آینده منتهی میشود صحبت می‌کند
عملکرد	فهرستی از اهداف وسیعی که سازمان برای انجام آنها تشکیل شده، ارائه می‌دهد. عملکرد اصلی آن داخل سازمانی است؛ معیارهای کلیدی موفقیت سازمان را تعیین می‌کند و مخاطبان اصلیش، رهبر، تیم و ذینفعان هستند.
تغییرات	بیانیه ماموریت شما میتواند تغییر کند، اما باید همچنان به ارزشهای اصلی، چشم انداز و نیازهای مشتری تعهد داشته باشد.
توسعه بیانیه	در حال حاضر چیکار می‌کنیم؟ این کار را برای چه کسی انجام می‌دهیم؟ چه فایده‌ای دارد؟ به عبارت دیگر، چرا کاری را که انجام می‌دهیم؟ چه کاری، برای چه کسی و چرا؟
ویژگی‌های یک بیانیه موثر	بیان هدف و ارزشهای سازمان: مشتریان و ذینفعان اصلی چه افرادی هستند؟ وظایف سازمان در قبال مشتریان چیست؟
	شفافیت و عدم ابهام: توصیف آینده‌ای روشن (امید)؛ بیان به یاد ماندنی و جذاب؛ آرمانهای واقع‌بینانه و دست یافتنی؛ همسویی با ارزشها و فرهنگ سازمانی

تجزیه و تحلیل SWOT برای کمک به ارزیابی پتانسیل های فعلی و آینده برای سازمان(شما به صورت دوره ای در طول فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به این تجزیه و تحلیل نیاز خواهید داشت)

فرصت ها:

سازمان شما چه فرصت هایی دارد؟
چگونه می توانید از نقاط قوت منحصر به فرد سازمان خود استفاده کنید؟
آیا گرایش و جهت گیریهای در حیطه تخصصی سازمان وجود دارد که بتوانید از آن بهره ببرید؟
چگونه می توانید از فرصت های موجوداستفاده کنید؟

تهدیدات:

چه رقبای نوظهوری را باید زیر نظر داشته باشید؟
آیا نقاط ضعفی وجود دارد که سازمان شما را در معرض خطر قرار دهد؟
آیا ممکن است بازخورد منفی ذینفعان را تجربه کنید که بتواند بازده عملکرد شما را کاهش دهد؟
آیا احتمال تغییر نگرش ذینفعان نسبت به عملکرد و سازمان شما وجود دارد؟

نقاط قوت:

سازمان شما در حال حاضر چه کاری را به خوبی انجام می دهد؟
چه چیزی شما را از رقبای خود متمایز می کند؟
با ارزش ترین منابع داخلی شما چیست؟
چه دارایی های ملموسی دارید؟
بزرگترین نقطه قوت شما چیست؟

نقاط ضعف:

سازمان شما چه کاری را ضعیف انجام می دهد؟
در حال حاضر چه کمبودی دارید (خواه این محصول، منبع یا فرآیند باشد)؟
رقبای شما چه کاری را بهتر از شما انجام می دهند؟
در صورت وجود، چه محدودیت هایی سازمان شما را متوقف می کند؟
چه فرآیندها یا محصولاتی نیاز به بهبود دارند

برنامه عملیاتی استراتژیک، باید ها و نبایدها :

- برنامه ریزی عملیاتی چیست؟
به صورت خلاصه برنامه عملیاتی سندی است که به کمک آن می‌توانید وظایفی را که برای رسیدن به اهدافتان لازم است انجام دهید، مشخص نمایید.
- وظیفه برنامه عملیاتی چیست؟
برنامه ریزی عملیاتی فرآیند دستیابی به هدف را بر اساس یک جدول زمانی به وظایف عملی تقسیم می‌کند
- یک برنامه عملیاتی تمامی مراحل لازم برای رسیدن به هدف را مشخص می‌کند و با تعیین یک **بازه زمانی** برای هر مرحله از روند پیشرفت، به شما کمک خواهد کرد تا به صورت موثر به هدف‌تان برسید. حال شما می‌توانید بسته به نیاز خود از یک سری **Target** یا ریز اهداف برای رسیدن به یک هدف معین و مشخص استفاده کنید
- علاوه بر این می‌تواند **نظارت شما بر پیشرفت‌تان** را بسیار آسان‌تر و ملموس‌تر نماید. همچنین به شما این امکان داده می‌شود که پروژه‌های خود را طبق برنامه و بودجه خودتان نگه دارید.
شما می‌توانید برای **جلوگیری از تاخیر یا بروز خطاهای دیگر**، از برنامه عملیاتی به عنوان یک مرجع استفاده نمایید تا **بفهمید که چه کسی باید برای چه کاری پاسخگو باشد!**

◦ نحوه نوشتن برنامه عملیاتی

۱. اهداف smart را تعیین کنید؛(اختصاصی)

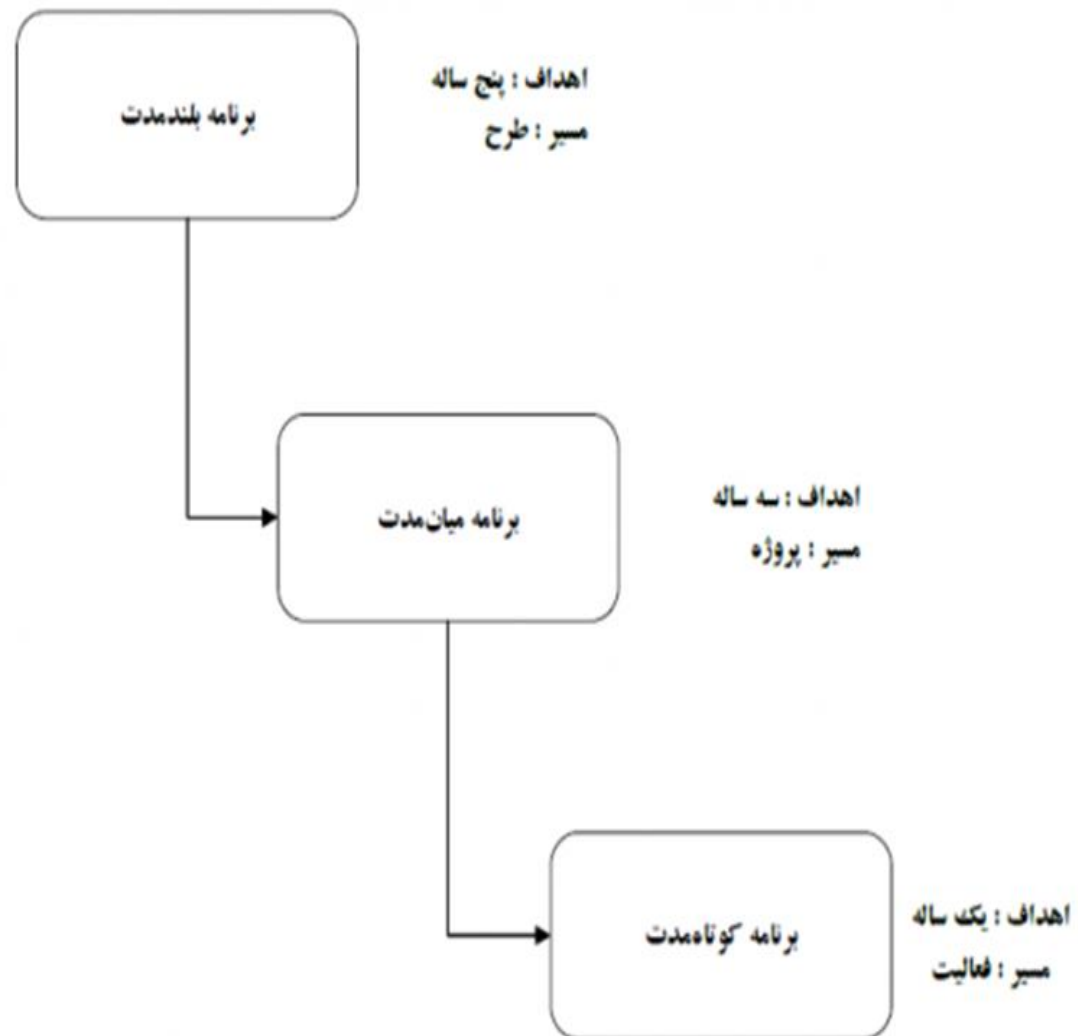
۲. لیست اقداماتی که باید انجام دهید تهیه کنید؛

۳. یک جدول زمانی ایجاد کنید؛

۴. منابع مورد نیاز را تنظیم کنید؛

۵. پیشرفت کار را کنترل کنید؛

اهداف کلی :اولین سطح از سلسله مراتب اهداف نهایی است که هر سازمان با تمام امکاناتش برای نیل به آن بسیج می شود ،این هدف جهت گیری اصلی سازمان را مشخص می کند و حلقه اتصال رسالت و دور نمای سازمان به مرحله اجرا است .



تقسیم بندی اهداف با توجه به زمان پیش بینی آن

اهداف SMART را تعیین کنید؛

قبل از اینکه دست به قلم شده و برنامه عملیاتی را بر روی کاغذ پیاده کنید، باید رئوس مطالب هدف گذاری smart یا هوشمندانه ، برای تعیین هدف خود مد نظر بگیرید. هدف شما باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- **خاص باشد:**

- هدف شما باید به وضوح مشخص باشد. کلی گویی نکنید. مثلا به جای آنکه بگویید می‌خواهیم کیفیت آموزش را افزایش دهیم، برای مثال یک حد و میزان و یا درصد داشته باشید.

- **قابل اندازه‌گیری باشد:**

- حتما حواستان را جمع کنید که هدف شما قابل‌اندازه‌گیری باشد. سعی کنید گزارش‌های هفتگی و ماهیانه ایجاد کنید تا میزان پیشرفت خود را پیگیری نمایید.

- **دست یافتنی باشد:**

- اگرچه تعیین اهداف برای به چالش کشیدن ماموریت و سازمان امری است بسیار عالی! اما حتما مطمئن شوید که دستیابی به آن‌ها به شما کمک می‌کند تا به پیشرفت مد نظرتان برسید.

واقع بینانه /مرتبط باشد:

- هدف باید به توانایی‌ها، نیازها و علایق شما مرتبط باشد. به عنوان مثال اگر هدف‌تان افزایش ۲۵ درصدی درارتقا سطح نمرات دانشجویان بین الملل از طریق اصلاح شیوه نامه باشد، یک برنامه عملیاتی جدید برای افزایش فضای آموزشی نمی‌تواند زیاد مهم باشد!

- **مبتنی بر زمان باشد:**

- شما باید مهلت مشخصی را برای رسیدن به هدف خود تعیین کنید. مانند اجرای استانداردهای اعتبار بخشی آموزشی مراکز آموزشی درمانی در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۳.

لیست اقدامات برنامه عملیاتی را تهیه کنید؛

۱- در مرحله بعدی یک لیست از فعالیتهایی که برای رسیدن به هدف نهایی باید انجام شود، را ایجاد کنید.. با این کار می‌توانید هدف نهایی را دست یافتنی‌تر کنید و به صورت سازمان یافته‌تر و گام به گام به آن نزدیک شوید! حتما اطمینان حاصل کنید که اقدامات قابل دستیابی و مرتبط با هدف شما باشند. اگر هنوز هم این اطمینان را ندارید، می‌توانید آن را به دو یا سه کار کوچکتر تقسیم کنید.

۲- به عنوان مثال، اگر می‌خواهید پیشرفت و یا ارتقاء شغلی داشته باشید؛ ممکن است برای رسیدن به هدف خودتان چندین کار را انجام دهید. مانند رسیدن به یک میزان عملکرد مشخص یا یادگیری یک مهارت جدید یا افزایش تعداد مقالات و

۳- هر کار را به روشنی توصیف شود تا طرحی که ایجاد میشود، شما را به هدف نهایی‌تان برساند!.

۳-جدول زمانی تنظیم کنید؛

✓ یک بازه زمانی برای انجام هر کاری در برنامه عملیاتی تعیین کنید. ایجاد جدول زمانی که بتوانید به طور منطقی آن را دنبال کنید.. یک اصل ضروری است

✓ بدین صورت پیشرفت مداوم خود را در جهت هدف، حفظ خواهید کرد. الزامات را ارزیابی کرده و مدت زمانی که برای انجام کار نیاز دارید را در نظر بگیرید.

۴-منابع را تعیین کنید:

✓وظایفی را به تعدادی از افراد اختصاص داده خواهد شد .

✓ مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان خود را ارزیابی کنید تا مشخص شود کدام یک از آن‌ها برای انجام هر کار صلاحیت بیشتری دارد. سپس یادداشت کنید که چه کسی مسئول چه کاری است

✓ منابع مورد نیاز مانند پول، تجهیزات و پرسنل چیست؟

۵-پیشرفت کار را کنترل کنید

✓در قدم آخر توضیح دهید که چگونه اطمینان حاصل خواهید کرد که هر فرد در برنامه عملیاتی، کار خود را به موقع انجام دهد. مانند استفاده از گزارش‌های داخلی یا جلسات منظم

✓با این کار تصویر واضح تری از پیشرفتی که در جهت رسیدن به هدف خود دارید، خواهید داشت. معیارهایی که برای نظارت بر پیشرفت برنامه استفاده می‌کنید را مشخص کنید. این معیارها می‌توانند نقاط عطفی مانند تعداد کارهای انجام شده یا اقدامات کمی باشد.

الگوی ایجاد برنامه عملیاتی (action plan)

الگوی ایجاد برنامه عملیاتی (action plan)

اگر می‌خواهید در وقت خود صرفه جویی کنید، می‌توانید از یک الگو برای ایجاد برنامه عملیاتی استفاده کنید. در اینجا الگویی برای طیف گسترده‌ای از موقعیت‌های تعیین هدف ایجاد کرده ایم:

مسئله:

.....
.....

هدف:

.....
.....

برنامه عملیاتی: (action plan)

- اقدامات (اقداماتی که قصد دارید برای رسیدن به اهداف خود انجام دهید)
- افراد مسئول (کارمندانی که مسئولیت انجام هر مرحله را بر عهده دارند)
- جدول زمانی (تعیین مهلت برای هر مرحله)
- منابع (منابعی که باید برای هر مرحله اختصاص دهید)
- موانع (عواملی که به طور بالقوه می‌توانند مانع اتمام هر مرحله شوند)
- نتایج (نتیجه دلخواه برای هر مرحله)

شواهد موفقیت/شاخص‌ها:

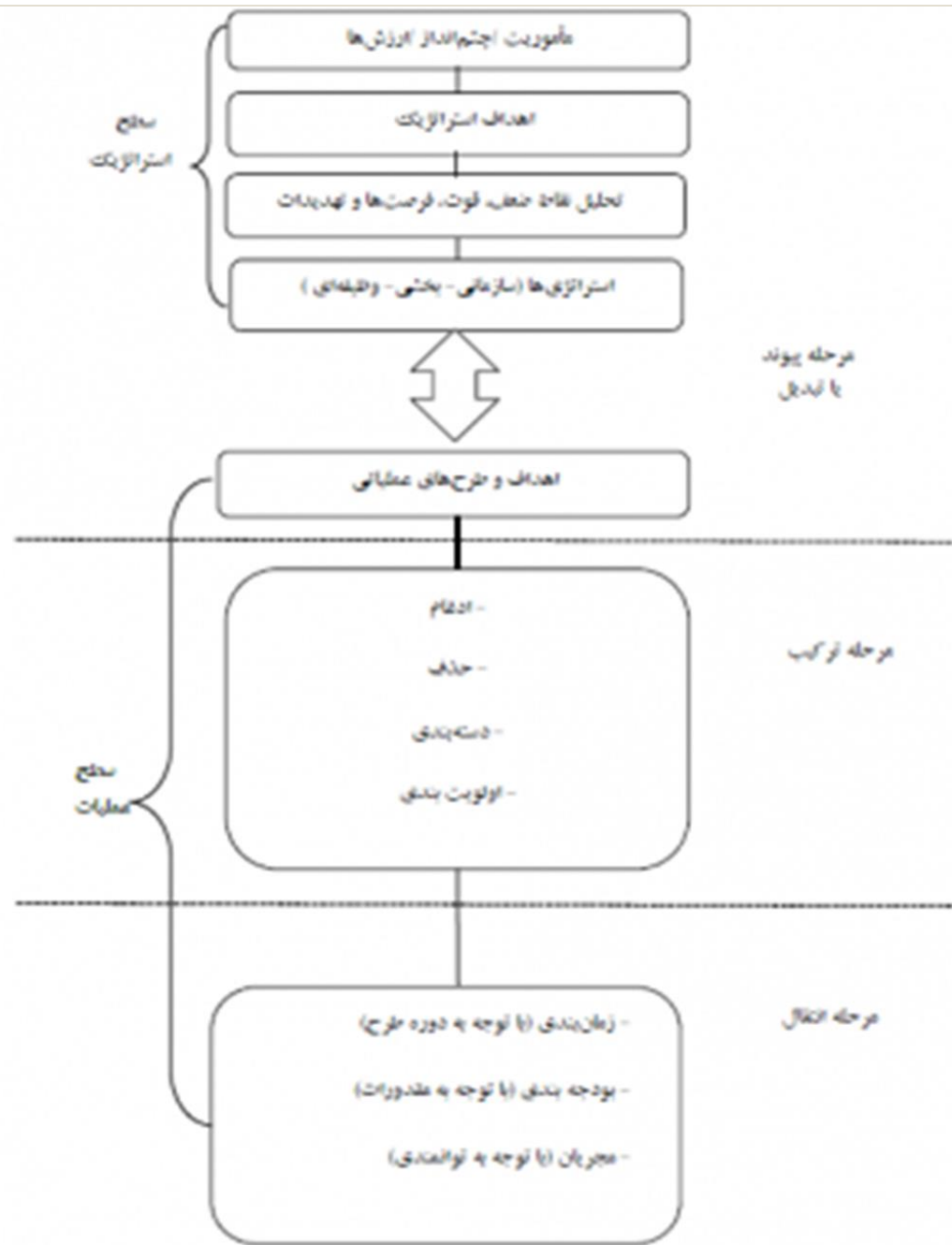
.....
.....

فرآیند پایش و ارزیابی:

.....
.....

نمونه فرم تدوین برنامه عملیاتی

هدف کلی: طراحی، اجرا آموزشی کردن بیمارستان های درمانی							
هدف اختصاصی (کمی):							
استراتژی : نظام مند نمودن فرایند آموزشی کردن بیمارستان های درمانی							
ردیف	فعالیت ها (در راستای نیل به هدف کلی)	مسئول انجام کار	زمان شروع	زمان پایان	شاخص های ارزیابی	میزان هزینه کرد در صورت نیاز	توضیحات
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰							
۱۱							
۱۲							



سه سطح شماتیک برنامه استراتژیک



با سپاس از حسن توجه شما