

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
خداوند  
علیه



# برنامه ریزی عملیاتی



## برنامه ریزی

- یعنی انتخاب هدفهای «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تامین این هدفها. هر دو جنبه برنامه ریزی در فرآیند مدیریت اهمیت حیاتی دارند

## برنامه ریزی

- برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است

## برنامه‌ریزی عملیاتی:

فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران اجرایی، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند. برنامه‌ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند

## یک برنامه باید به چهار سوال پاسخ دهد

- در چه موقعیتی هستیم (وضعیت موجود)
- به چه موقعیتی می خواهیم برسیم (اهداف)
- چگونه می خواهیم به موقعیت جدید برسیم (راه حل‌های ممکن)
- چگونه مطمئن شویم به موقعیت جدید رسیده ایم (پایش و ارزیابی)

# گام هاي اساسي بر نامه ريزي عملياتي

ارزيابي وضعيت موجود

تعيين اهداف

پيشهاد استراتژيهاي مختلف و انتخاب مناسبترين استراتژي

پيش بيني فعاليتها و جدول زماني برنامه

برآورد بودجه (بودجه بندي) برنامه

پايش و ارزشيابي برنامه

فازپيش بيني و تدوين برنامه

فاز اجرا

## تحليل وضعيت موجود

تعيين داده ها و اطلاعات مورد نیاز

جمع آوري اطلاعات مورد نیاز

تجزیه و تحلیل اطلاعات

اولویت بندی مشکلات



# تجزیه و تحلیل اطلاعات

مهم ترین ابزارهای مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

- بارش افکار (طوفان فکری)

- شبکه علیت

- نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

نمودار علت و معلول و شبکه علیت، هر دو ابزاری برای شناسایی علل مشکلات می باشند.

# بارش افکار برای تعیین علل ایجاد کننده نارضایتی کارکنان در سازمان

## مشکل: نارضایتی کارکنان در سازمان

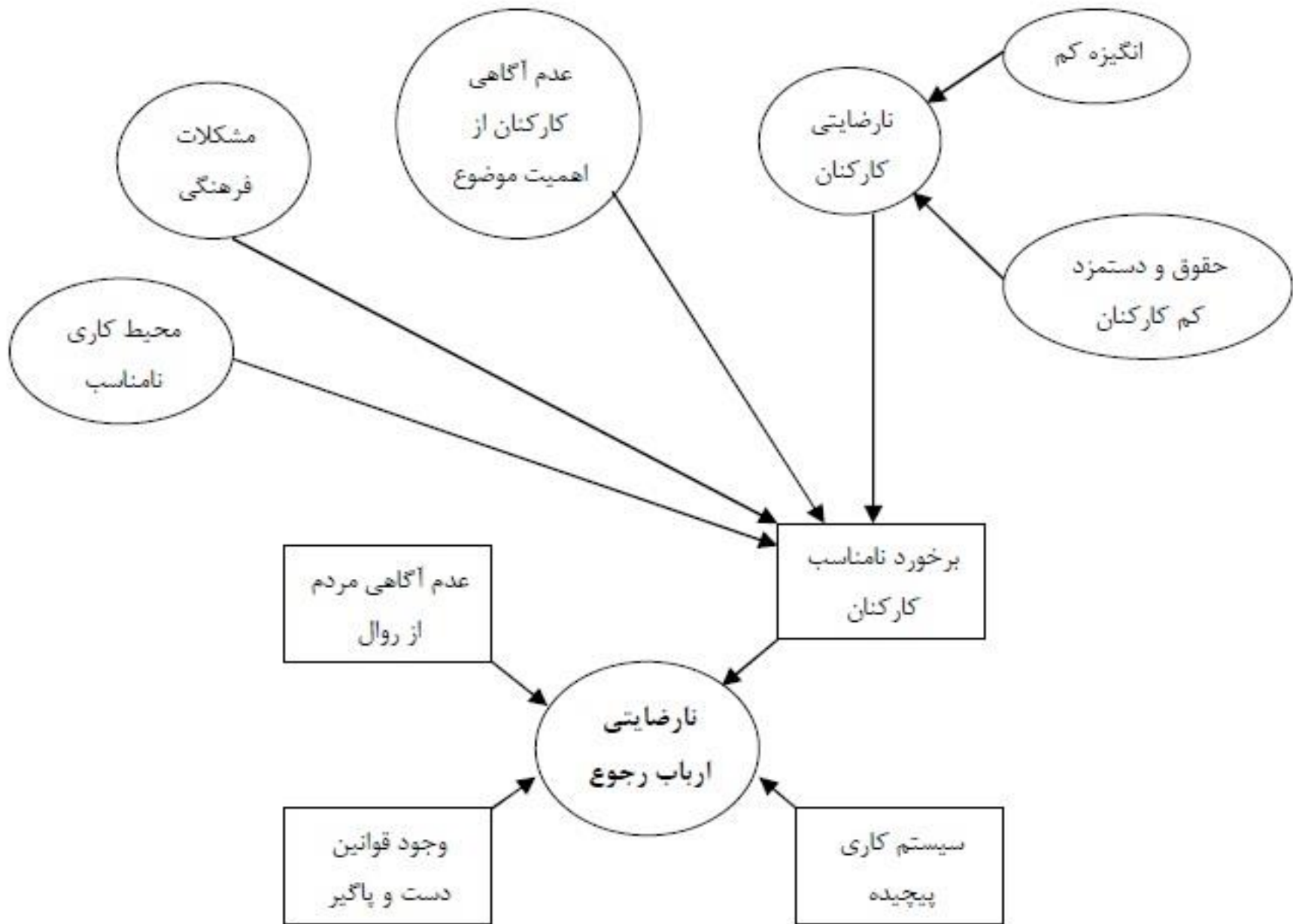
۱. برخورد نامناسب کارکنان با یکدیگر
۲. سیستم کاری پیچیده
۳. عدم آگاهی مردم از روال کار
۴. وجود قوانین دست و پا گیر
۵. مشکلات فرهنگی
۶. انگیزه کم
۷. پرداخت ناهماهنگ به کارکنان
۸. محیط کاری نامناسب
۹. عدم وجود خلاقیت
۱۰. ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۱۱. ناکارایی سیستم تشویق
۱۲. اشتغال در پست نامناسب

## مراحل ترسیم شبکه علیت

- مشخص کردن عوامل موثر بر موضوع، با استفاده از روش بارش افکار
- دسته بندی عوامل
- رسم شبکه علیت به گونه ای که معلول در مرکز دایره و عوامل موثر در اطراف و متصل به دایره باشد.

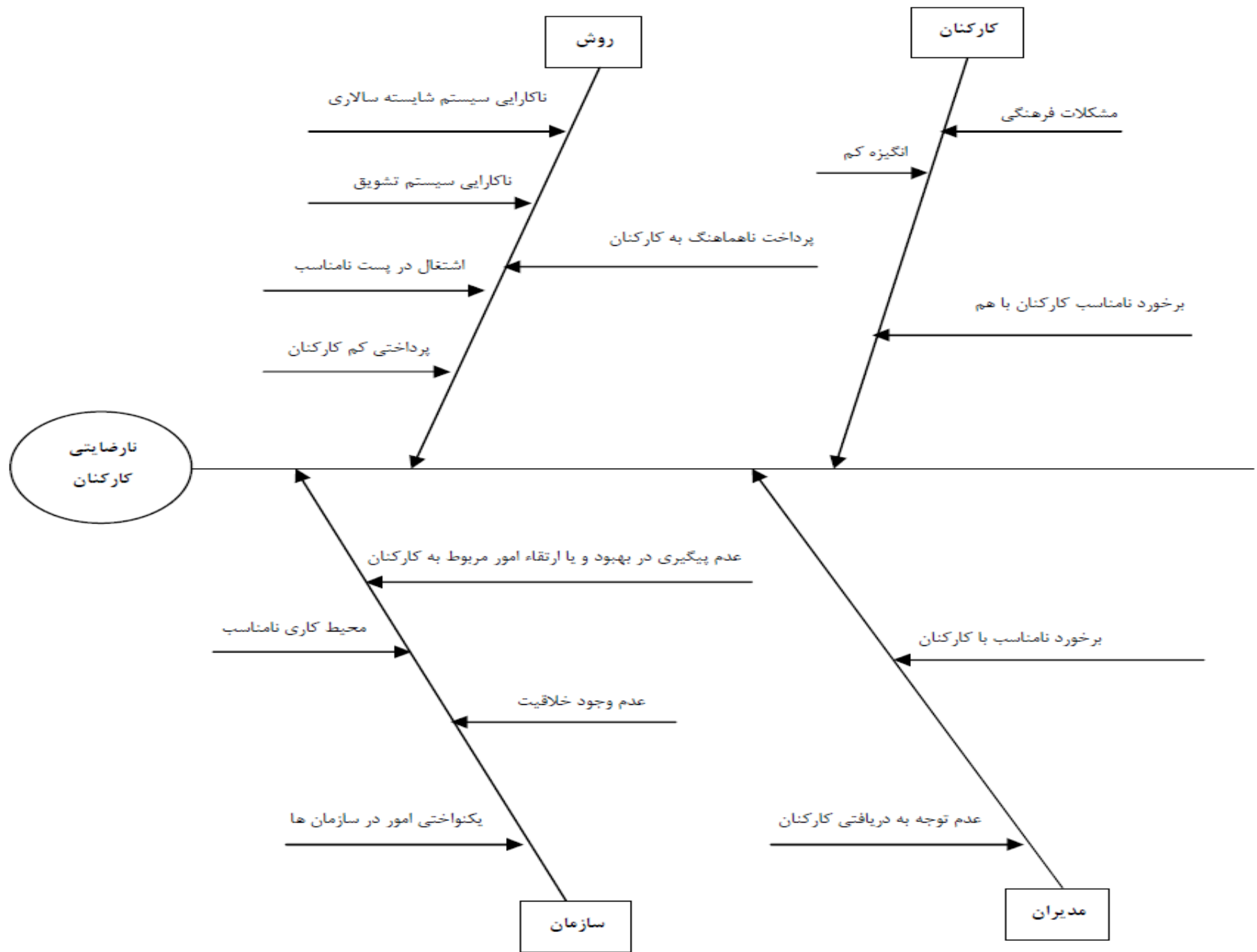
در شبکه علیت ممکن است یک علت، خود به چند زیر شاخه تبدیل شود. در مثال بالا "برخورد نامناسب کارکنان" به عنوان یک علت ایجاد کننده نارضایتی ارباب رجوع شناسایی شده است که خود علل دیگری دارد که مشخص شده اند.

# شبکه علیت نارضایتی ارباب رجوع در سازمان



# نمودار استخوان ماهی

1. ابتدا وضعیت موجود را طوری توصیف نمایید که همه اعضای تیم آن را به خوبی فهمیده باشند. چه چیزی در کجا و چه زمانی و در چه گستردگی وجود دارد از اطلاعات برای مشخص تر نمودن موضوع استفاده نمایید.
2. علل احتمالی را به طریقه بارش افکار تعیین کنید.
3. برای رسم نمودار استخوان ماهی ابتدا معلول را در داخل یک مستطیل در سمت چپ بنویسید.
4. فضای کافی در نظر بگیرید.
5. یک پیکان از منتهی الیه سمت راست به مستطیل وصل نمایید.
6. علل عمده را مشخص نموده و در روی نمودار با رسم خطوط برجسته به استخوان اصلی نشان دهید.
7. در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب نمایید. معمولاً عوامل اصلی مؤثر بر یک فرآیند را عوامل ذیل میدانند.
  - تجهیزات (Machine)
  - نیروی انسانی (Manpower)
  - مواد مصرفی (Material)
  - روش اجرای فرآیند (Method)
  - محیط و فضای فیزیکی (environMent)
  - مدیریت (Management)
  - پول (Money)
  - انگیزه (Motivation)
8. عوامل مطرح شده در روش بارش افکار را با توجه به عوامل اصلی تعیین شده در محل مربوطه بنویسید و به وسیله پیکان هایی به خطوط برجسته عامل متناسب با آن وصل نمایید.



# اولویت بندی مشکلات

- جدول گروه اسمی
- ماتریس تصمیم گیری
- ماتریس انتخاب
- ماتریس انتخاب نهایی



# نگارش برنامه عملیاتی

- تعیین موضوع برنامه
- تعیین تیم برنامه ریزی
- تعیین مسول برنامه
- نگارش مقدمه و بیان مسئله

# کار گروهی

- تعیین تیم، نگارش موضوع و تعیین مسئول و مقدمه و بیان مسئله

# برنامه ریزی عملیاتی

## عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی:

۱- هدف

۲- پیش بینی

**۱- هدف:**

بطور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به آن می باشد. بیان مقاصد یا نتایجی که انتظار داریم پس از انجام یکسری فعالیت های مرتبط به آنها برسیم.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می باشد.

## هدف كلي

به صورت عمده ، باتوجه به مشكلات اولويت‌دار و  
مأموريت سازمان، بصورت غير كمّي و جهت‌دار بيان  
می‌شود.

## هدف اختصاصی (Objectives or Specific Objectives)

شرح دستاوردهائی است که در پایان اجرای طرح وجود خواهد داشت. بنابراین یک نقطه مشخصی است.

اجزای تشکیل دهنده هدف کلی را به صورت مشخص و قابل سنجش می سازد و بدین وسیله برنامه قابل ارزشیابی می گردد.

هر هدف کلی به یکسری اهداف اختصاصی تقسیم می شود.

نام برنامه: کنترل بیماری هپاتیت

هدف کلی: پیشگیری، کنترل و مراقبت از بیماری هپاتیت

اهداف اختصاصی:

✓ افزایش سطح آگاهی تمامی پرسنل مراکز بهداشتی درمانی در زمینه بیماری

هپاتیت به میزان 5 % نسبت به سال 92

✓ افزایش کمی در سیستم گزارش دهی بیماری هپاتیت به میزان 5 % نسبت به

سال 92

✓ افزایش سطح آگاهی جمعیت تحت پوشش به میزان 5 % نسبت به سال 92

✓ افزایش سطح آگاهی مبتلایان شناسایی شده در خصوص بیماری هپاتیت و

مهارت های پیشگیری از انتقال بیماری به دیگران به میزان 70 % کل موارد

مبتلا در سال 92

✓ مشاوره، آزمایش و واکسیناسیون همسر و اعضای خانواده مبتلایان به هپاتیت

های B و C شناسایی شده به میزان 70 % در سال 92

# ویژگی‌های اهداف اختصاصی SMART

- I. اختصاصی و ویژه باشند و به طور عینی بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق بیفتد (*Specific*)
- II. قابل اندازه‌گیری باشند (*Measurable*)
- III. دست‌یافتنی باشند (*Attainable*)
- IV. مرتبط با هدف کلی باشند (*Relevant*)
- V. دارای زمان مشخص باشند (*Time-bounded*)

## تحلیل هدف

با توجه به ملاکهای تعریف شده وضعیت و حالت هدفی را که می خواهیم به آن برسیم تشریح و تبیین می کنیم.

مثال:

افزایش آگاهی سرپرستاران بیمارستان ... از استانداردهای اعتبار بخشی بیمارستان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان اردیبهشت ماه ۱۳۹۳



# تحلیل هدف

نکته:

مثال:

افزایش آگاهی سرپرستاران بیمارستان ... از استانداردهای اعتبار بخشی بیمارستان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان اردیبهشت ماه ۱۳۹۳

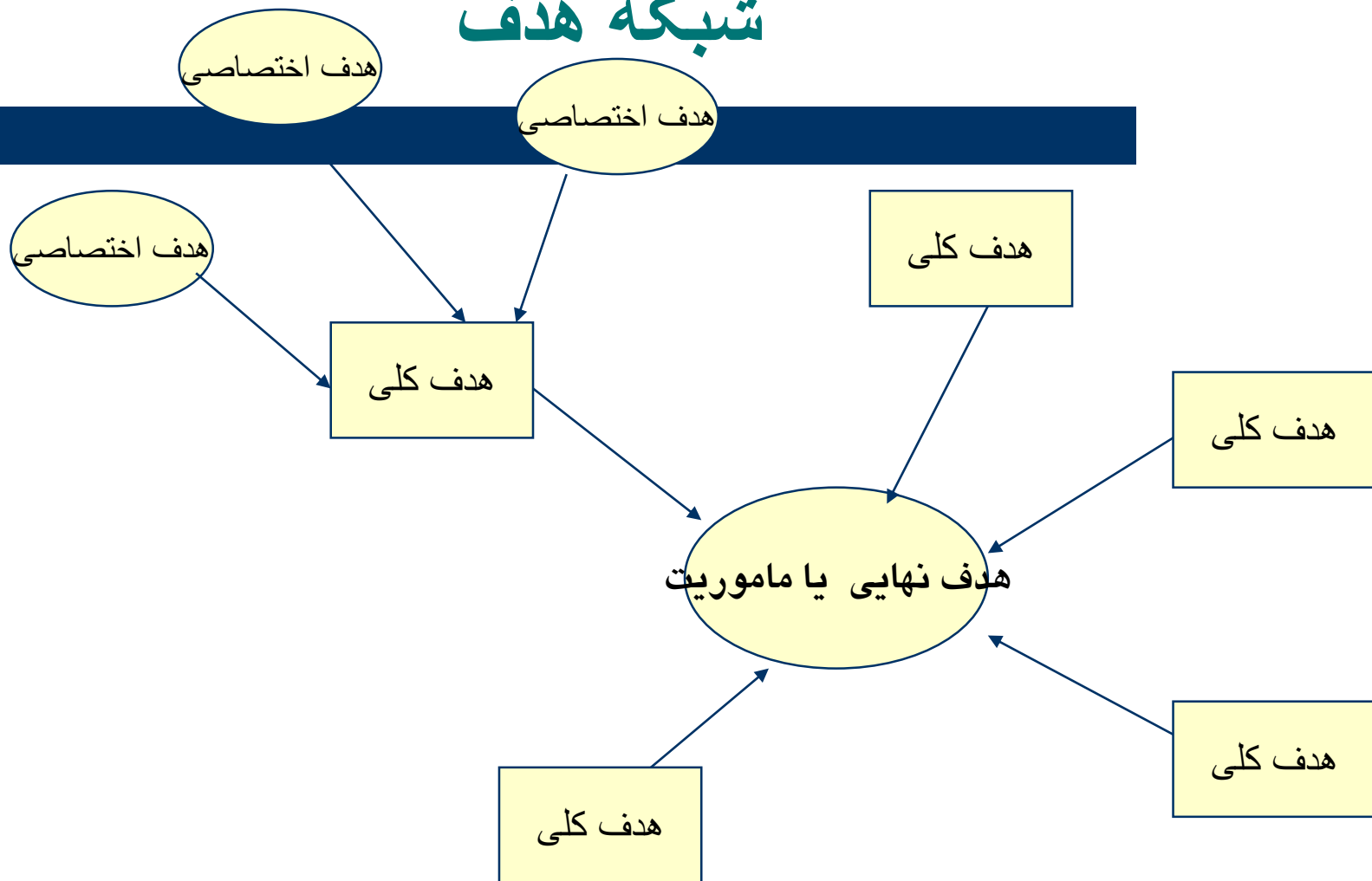
چه چیز: افزایش آگاهی سرپرستاران در زمینه استانداردهای اعتبار بخشی

کجا: بیمارستان....

چه مقدار: ۱۰۰ درصد

چه زمانی: تا پایان اردیبهشت ۹۳

# شبکه هدف



# برنامه ریزی عملیاتی

## اولویت بندی بین اهداف:

تعیین هدف، بسیار مهم می باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالباً متعدد هدف های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری ترین هدف ها از میان آن ها می باشد.

## روش های اولویت بندی اهداف:

؟؟

● تمایز بین هدف و فعالیت

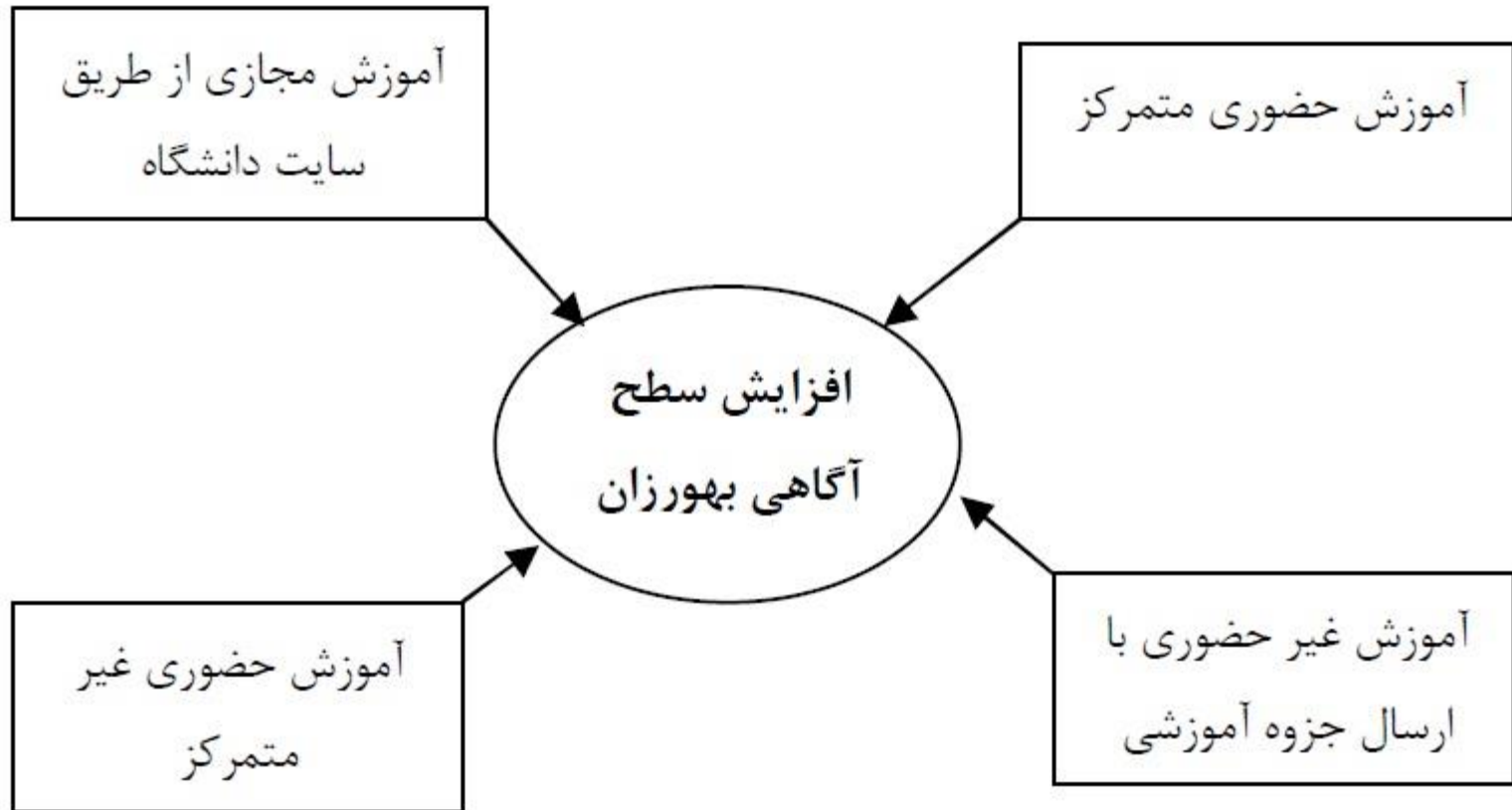
- هدف رفع تشنگی

- فعالیت خوردن آب

# کار گروهی

- نگارش اهداف برنامه

# استراتژیها (با استفاده از شبکه علیت)



## برنامه ریزی عملیاتی

### ۲- پیش بینی:

همانطور که اشاره گردید برنامه ریزی یک نوع آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

- ۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)
- ۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)
- ۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)
- ۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)
- ۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)

آخرین مرحله برنامه ریزی عملیاتی نیز اجرای آن می باشد.





ردیف	شرح فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان اجرا	چگونگی اجرا	بودجه	نحوه پایش	ملاحظات
۱	بررسی میزان یکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در بیمارستان ...	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار (خاتم ...)	اردیبهشت	بیمارستان ...	تهیه چک لیست و پرسشنامه، تجزیه و تحلیل آماری		چک لیست ارزیابی مدیران	
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	از طریق تکمیل پرسشنامه و مصاحبه با پرسنل		چک لیست های تهیه شده	
۳	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	تجزیه و تحلیل نتایج با همکاری اساتید آمار		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۴	تقسیم عناوینی که نیاز به آموزش دارد	مدیران خدمات پرستاری، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با کارشناسان دفتر پرستاری	تیر	دفتر پرستاری	بحث بررسی کارشناس		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۵	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با مسئولین پرستاری و سوپروایزرهای آموزشی	تیر مرداد شهریور	دفتر پرستاری	خودآموزی		تعداد بسته ها آموزشی و تطبیق با نیازهای تعیین شده	

ردیف	کدفعالیت	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	مکان اجرا	زمان اجرا	چگونگی اجرا	شیوه پایش و ارزشیابی	ملاحظات
۱	S3G <sub>1</sub> 02A <sub>1</sub>	شناخت توانمندی کارکنان در زمینه تدوین برنامه های مداخله ای	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه	تیم زیر کمیته مربوطه در برنامه ریزی استراتژیک	ستاد معاونت بهداشتی و مراکز بهداشت شهرستانها	اسفند ۱۳۹۱	پرسشگری و تکمیل پرسشنامه	تکمیل چک لیست مربوطه و بررسی شاخص های آن	-
۲	S3G <sub>1</sub> 02A <sub>2</sub>	تدوین برنامه برای ارتقاء توانمندی کارکنان در زمینه حل مشکلات بهداشتی	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه	تیم زیر کمیته مربوطه در برنامه ریزی استراتژیک	مرکز بهداشت استان	فروردین ۱۳۹۲	تشکیل جلسات هم اندیشی با حضور نمایندگان باز آموزشی شهرستان ها	//	-
۳	S3G <sub>1</sub> 02A <sub>3</sub>	اجرای برنامه های آموزشی متناسب با نیازهای موجود	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه		ستاد معاونت بهداشتی و مراکز بهداشت شهرستانها	در طول برنامه وهر ساله	جلسه آموزشی	//	-
۴	S3G <sub>1</sub> 02A <sub>4</sub>	ارزشیابی سالانه	"	اعضاء کمیته	سطح ستاد استان و شهرستانها	اسفند هر ساله	مصاحبه پرسنل و بررسی روتین	//	-

ردیف	کد فعالیت	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجراء	مکان اجراء	زمان اجراء	چگونگی اجراء	شیوه پایش و ارزشیابی	ملاحظات
۱	S6G01A1	تشکیل کمیته واگذاری	مدیران گروه ها	معاونت بهداشتی	دفتر ریاست	بهمن ۱۳۹۱	جلسه	صدور ابلاغ و تنظیم صور تجلسه	
۲	S6G01A2	کارگاه آموزشی	مدیران شبکه ها و مدیران گروه ها	کمیته واگذاری	سالن کنفرانس	اردیبهشت ۱۳۹۲	کارگاه	مشاهده مصوبات کارگاه	
۳	S6G01A3	مشخص شدن واحد ها و فعالیت ها	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	کمیته واگذاری	دفتر ریاست	خرداد و تیر ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده صور تجلسه	
۴	S6G01A4	تشکیل کمیته های فرعی	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	کمیته واگذاری	سالن کنفرانس	خرداد ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده صور تجلسه	
۵	S6G01A5	تهیه بسته خدمتی	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	مدیران گروه و مسئولین	سالن کنفرانس	شهریور ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده بسته خدمات آماده شده	
۶	S6G01A6	تهیه چک لیست پایش	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	مدیران گروه و مسئولین	سالن کنفرانس	مهر ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده چک لیست آماده	

# بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

**بودجه:**

سندی است که نشان دهنده پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها می باشد.

# بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

## روش اجرایی:

- ۱- شناسایی فعالیت و خدمات قابل ارایه به روش قیمت تمام شده
- ۲- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت و یا خدمت و تایید آن در سازمان مدیریت و برنامه ریزی

- اعضاء تيم تکميل برنامه اجرايي بايستي منابع ضروري براي اجرايي برنامه اجرايي را تعيين نمايند.
- از نظر افراد يا اعضا تيم برنامه ريزي، برنامه اجرايي چه زماني بطور کامل خاتمه يافته تلقي خواهد يافت؟

# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش های برنامه ریزی تصویری:

۱- روش نمودار گانت

۲- روش های شبکه ای

۱-۲- روش پرت (PERT)

۲-۲- روش سی.پی.ام. (CPM)

PERT: Program Evaluation and Review Technique

CPM: Critical Path Method

## ابزارهای برنامه ریزی

- نمودار گانت
- نشان می دهد چه وقت کارها انجام می گیرند و ان را با پیشرفت واقعی کار مقایسه می کند
- محور افقی زمان و محور عمودی فعالیت ها
- وسیله کنترل مدیریت



# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

## روش نمودار گانت:

روش نمودار گانت نخستین و اساسی ترین روش تصویری در برنامه ریزی عملیاتی می باشد. این روش در خلال جنگ جهانی اول توسط هنری ال. گانت ابداع گردیده و هم اکنون نیز به عنوان یکی از بهترین روش های تصویری مورد استفاده قرار می گیرد. این روش اصولاً برای زمانبندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:

- ۱- محور عمودی شرح عملیات (و یا حتی وظایف) را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) را نمایش می دهد.
- ۲- محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد.

مثال:

# گانت چارت

ردیف	فعالیت	مدت (ماه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در بیمارستان ...	۱		♦										
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	۱			♦									
۳	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	۱			♦									
۴	تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	۱				♦								
۵	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	۳				♦	♦	♦						
۶	برگزاری کارگاه ها	۴							♦	♦	♦	♦		





ID	Task Name	Duration	Start	Finish	1388											
					مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	اسفند	بهمن	دی	مهر	آبان
1	پروژه تکمیل ساختمان اداری	۳۴۹ روز	1387/09/01	1388/08/20	[Summary bar from Sep 1, 1387 to Aug 20, 1388]											
2	شروع پروژه	۰ روز	1387/09/01	1387/09/01	[Milestone diamond at Sep 1, 1387]											
3	تجهیز کارگاه	۱۵ روز	1387/09/01	1387/09/15	[Task bar from Sep 1 to Sep 15, 1387]											
4	اجرای نمای سنگ	۱۲۲ روز	1387/10/25	1388/02/30	[Task bar from Oct 25, 1387 to Feb 30, 1388]											
5	ضلع شمالی قسمت میانی	۳۰ روز	1387/10/25	1387/11/24	[Task bar from Oct 25 to Nov 24, 1387]											
6	ضلع شمالی سالن غذاخوری	۲۱ روز	1387/11/25	1387/12/15	[Task bar from Nov 25 to Dec 15, 1387]											
7	ضلع شمالی و شرقی نمازخانه و آمفی تئاتر	۱۵ روز	1387/11/20	1387/12/04	[Task bar from Nov 20 to Dec 4, 1387]											
8	ستونهای ضلع شمالی و شرقی نمازخانه	۳۰ روز	1388/02/01	1388/02/30	[Task bar from Feb 1 to Feb 30, 1388]											
9	نمای II ضلعی سنگی	۳۰ روز	1387/12/25	1388/02/28	[Task bar from Dec 25, 1387 to Feb 28, 1388]											
10	ضلع جنوبی	۳۰ روز	1387/12/18	1388/01/22	[Task bar from Dec 18, 1387 to Jan 22, 1388]											
11	ضلع شرقی و جنوبی موتورخانه	۱۱ روز	1387/12/05	1387/12/15	[Task bar from Dec 5 to Dec 15, 1387]											
12	اجرای نمای آلومینیومی	۱۴۶ روز	1387/11/20	1388/06/05	[Task bar from Nov 20, 1387 to Jun 5, 1388]											
13	تهیه نقشه های اجرایی	۳۰ روز	1387/11/20	1387/12/19	[Task bar from Nov 20 to Dec 19, 1387]											
14	اجرای اندود پلاستر بر روی سطوح آجری نما-ضلع شمالی	۳ روز	1387/12/28	1388/01/17	[Task bar from Dec 28, 1387 to Jan 17, 1388]											
15	اجرای اندود پلاستر بر روی سطوح آجری نما-ضلع شرقی	۳ روز	1388/02/01	1388/02/03	[Task bar from Feb 1 to Feb 3, 1388]											
16	اجرای اندود پلاستر بر روی سطوح آجری نما-ضلع غربی	۳ روز	1388/02/20	1388/02/22	[Task bar from Feb 20 to Feb 22, 1388]											
17	اجرای اندود پلاستر بر روی سطوح آجری نما-ضلع جنوبی	۳ روز	1388/03/15	1388/03/17	[Task bar from Mar 15 to Mar 17, 1388]											
18	زیرسازی نمای آلومینیومی-ضلع شمالی	۲۵ روز	1387/12/25	1388/02/05	[Task bar from Dec 25, 1387 to Feb 5, 1388]											
19	زیرسازی نمای آلومینیومی-ضلع شرقی	۲۰ روز	1388/01/20	1388/02/15	[Task bar from Jan 20, 1388 to Feb 15, 1388]											
20	زیرسازی نمای آلومینیومی-ضلع غربی	۲۶ روز	1388/02/23	1388/03/17	[Task bar from Feb 23, 1388 to Mar 17, 1388]											
21	زیرسازی نمای آلومینیومی-ضلع جنوبی	۳۱ روز	1388/03/18	1388/04/17	[Task bar from Mar 18, 1388 to Apr 17, 1388]											
22	روسازی نمای آلومینیومی-ضلع شمالی	۳۰ روز	1388/01/05	1388/02/15	[Task bar from Jan 5, 1388 to Feb 15, 1388]											
23	روسازی نمای آلومینیومی-ضلع شرقی	۲۶ روز	1388/02/16	1388/03/10	[Task bar from Feb 16, 1388 to Mar 10, 1388]											

Task  Progress  Summary   
 Split  Milestone  Base Line 

# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

## روش های شبکه ای:

کوشش هایی که در رفع ایرادات وارده به روش نمودار گانت به عمل آمد، برنامه ریزی به روش شبکه ای را بوجود آورد.

## تعریف شبکه:

شبکه، تصویری جامع و دقیق از وضع کلی و تمامی مراحل لازم برای اجرای یک برنامه و روابط آن با یکدیگر است.

معمولا جزئی ترین قسمت هر مرحله از کار در شبکه را فعالیت می نامند.

## فعالیت ( → ):

هر قسمت مشخص و معین از انجام یک طرح یا یک برنامه را یک فعالیت می نامند. نتیجه هر فعالیت یک رویداد بوده که خود منشاء فعالیت بعدی خواهد بود.

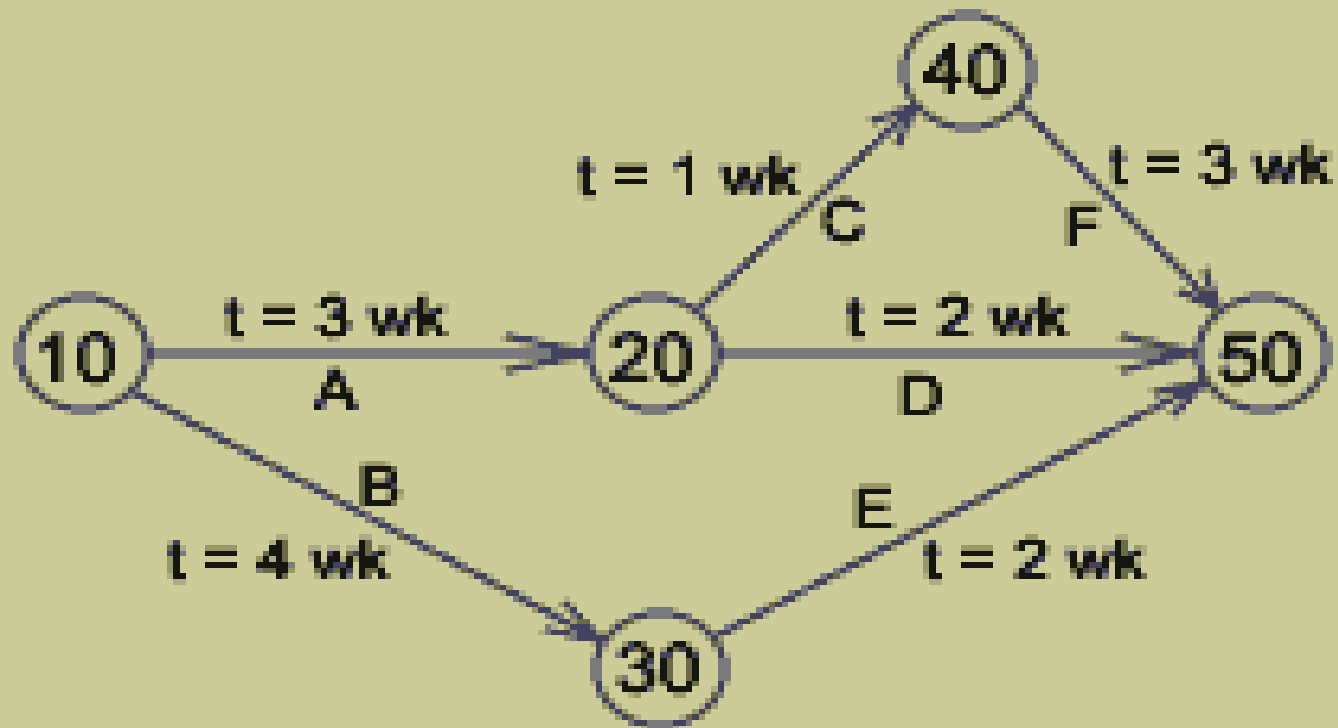
# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

## رویداد (●):

رویداد نشان دهنده شروع و پایان یک فعالیت است. اساس شبکه را رویداد و فعالیت تشکیل می دهند.

## روش و مراحل تنظیم شبکه:

- ۱- تعریف هدف
- ۲- تهیه فهرستی منطقی از فعالیت ها
- ۳- تعیین تقدم و تاخر رویدادها و فعالیت ها
- ۴- شناخت دقیق روابط بین فعالیت ها





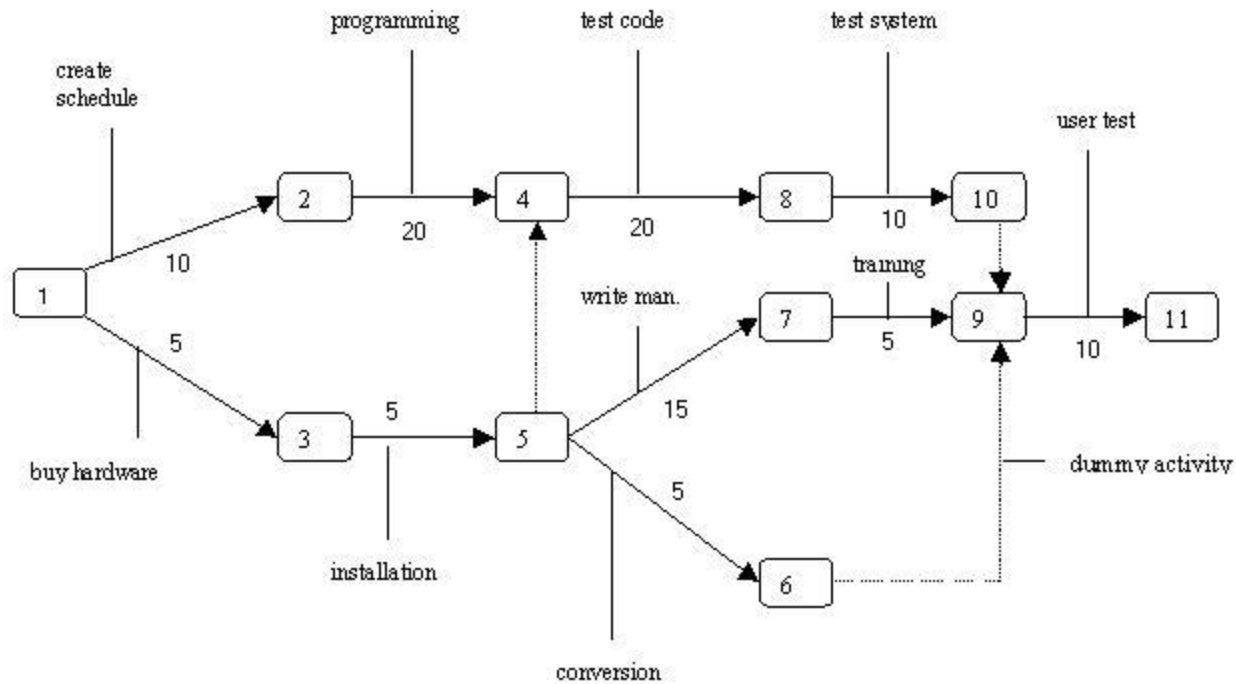
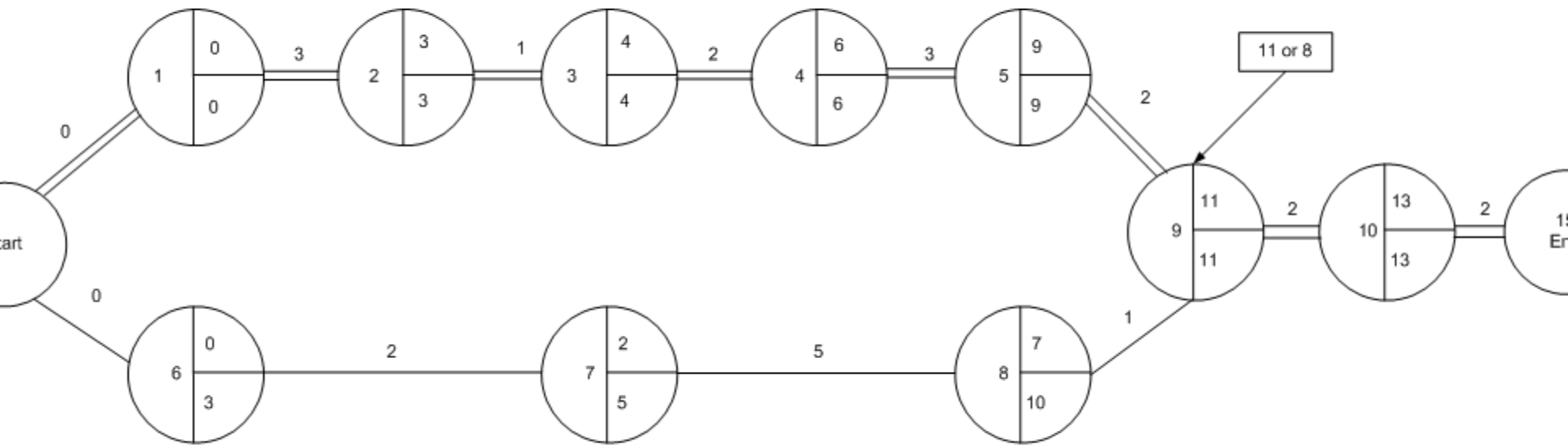
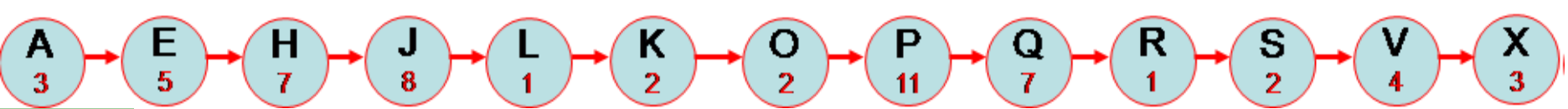
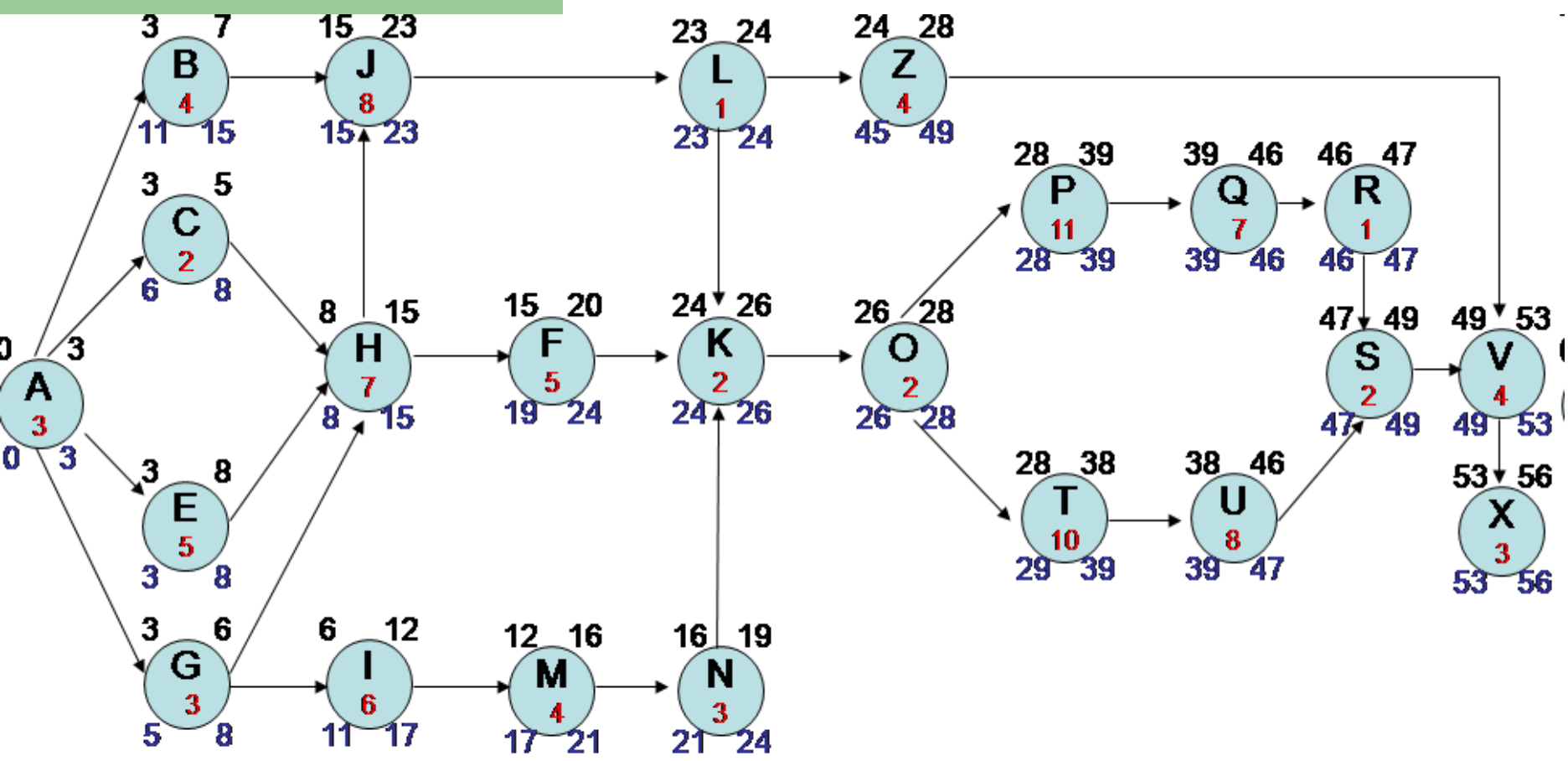


Fig. 1:  
PERT Chart

- \* Numbered rectangles are nodes and represent events or milestones.
- \* Directional arrows represent dependent tasks that must be completed sequentially.
- \* Diverging arrow directions (e.g. 1-2 & 1-3) indicate possibly concurrent tasks
- \* Dotted lines indicate dependent tasks that do not require resources.





# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

## مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای:

- ۱- روابط بین تمامی فعالیت ها خواه به صورت مستقیم و خواه غیر مستقیم را بیان می کند.
- ۲- مشکلات و موانع احتمالی در طول برنامه را مشخص و قابل رفع می کند.
- ۳- نشان می دهد که چه فعالیت هایی باید به موازات یکدیگر و چه فعالیت هایی باید به صورت سری انجام شود.
- ۴- روابط بین فعالیت ها را بطور دقیق نشان می دهد.
- ۵- برنامه های بسیار پیچیده و مفصل را بسیار ساده و قابل درک بیان خواهد کرد.
- ۶- برای تعیین زمان دقیق هر فعالیت از آمار و احتمال استفاده می کند.

# تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش برآورد زمان:

$$TE = (A+4M+B)/6$$

A: زمان حداقل

M: زمان محتمل

B: زمان حداکثر

نظارت، کنترل و ارزیابی:

اساس ارزیابی در روش پرت بر زمان سنجی قرار دارد، و اینکه آیا فعالیت مورد نظر مطابق زمانی که برای آن برآورد شده، انجام می گیرد؟

# نظارت و کنترل



# نظارت و کنترل

- نظارت و کنترل یکی از وظیفه های مدیران است که با آن می توان عملکرد واقعی برنامه را با هدف های آن مقایسه کرد و در صورت لزوم اقدام های اصلاحی را انجام داد.
- کنترل فرایند بازبینی فعالیتها جهت اطمینان از انجام فعالیتها بر طبق برنامه است
- در تعریفی دیگر کنترل فعالیت است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آن چه که باید باشد و آن چه که هست به رفع و اصلاح آن ها اقدام می شود.
- همچنین کنترل یعنی نظارت کردن بر فعالیت زیردستان به نحوی که فعالیتها را آن ها به طرف اهداف سازمان هدایت شوند.

# نظارت و کنترل

- سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق مأموریت های خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند
- هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی کند.



# فرآیند کنترل

- مرحله 1: تعیین استانداردها یا ضابطه برای کنترل
- مرحله 2: سنجش عملکرد در برابر استانداردها
- مرحله 3: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
- مرحله 4: اقدامات اصلاحی

# تعیین استانداردها یا ضابطه برای کنترل

- در حقیقت تفسیر هدف های سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می نامند.
- استانداردها دارای انواع و اقسام مختلف هستند:
- 1- استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه- درآمد- سرمایه – برنامه
- 2- استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر داشته و مطلوبیت آن ها را تعیین می کند.
- 3- استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی بوده و به وسیله آن می توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

# مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها: منابع اطلاعاتی اندازه گیری یا سنجش

- روش نمونه گیری
- روش مشاهده
- روش پیش بینی
- روش گزارشات:
  - آماری
  - شفاهی
  - کتبی
- کنترل عملیاتی
- بودجه

## تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها

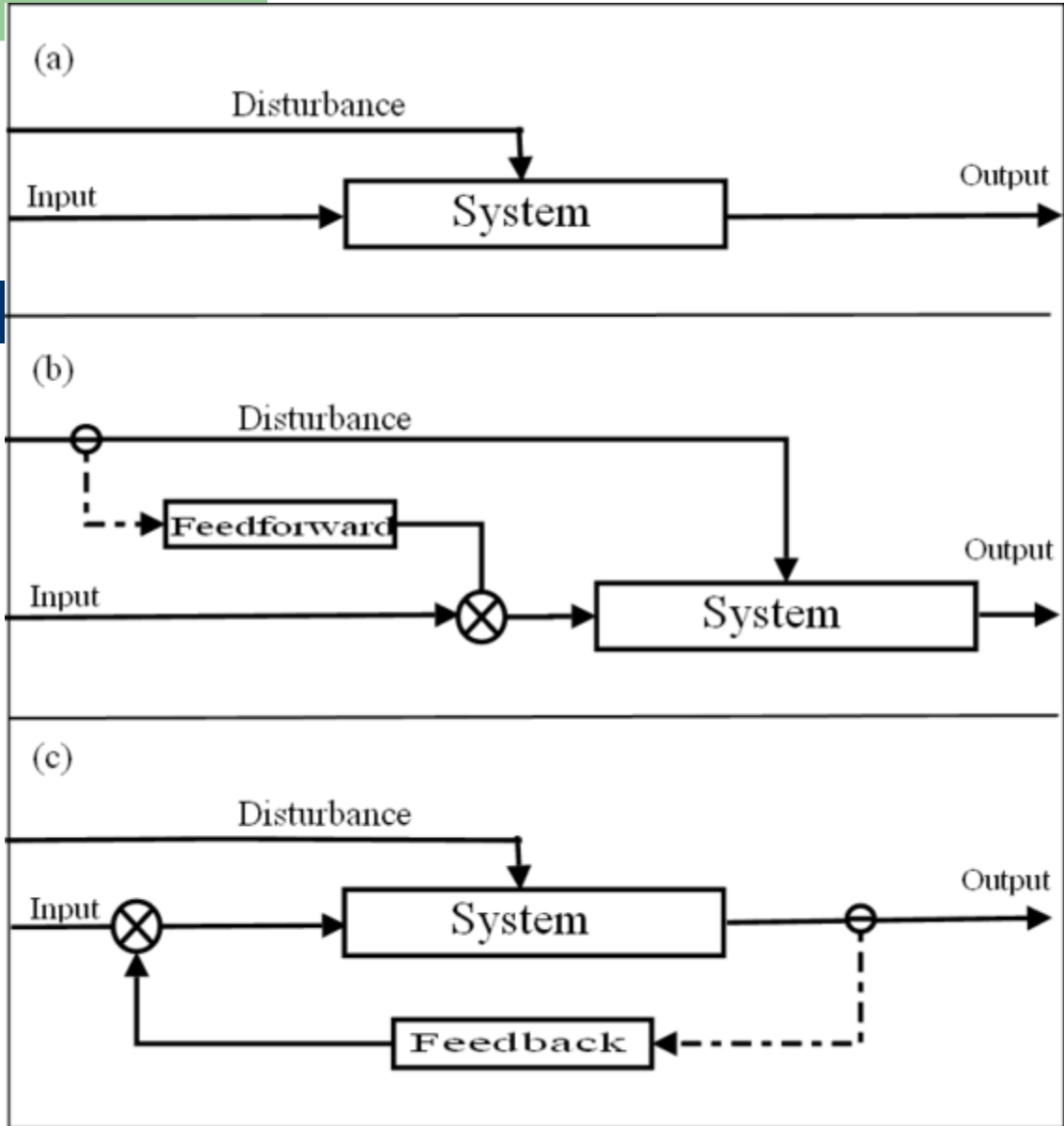
- بعضی تغییرات در عملکرد را در هر زمینه فعالیت می توان انتظار داشت
- تعیین دامنه تغییرات قابل قبول دارای اهمیت است

# اقدامات اصلاحی

- مدیر می تواند هیچ اقدامی نکند
- عملکرد واقعی را اصلاح کند
- با معیارها را مورد تجدید نظر قرار دهد

# انواع کنترل

- 1- کنترل پیش برنده یا آینده نگر
  - قبل از این که تمام عملیات به طور کلی انجام شود نتایج پیش بینی شده و اقدامات اصلاحی انجام می شوند
  - کنترل پیش برنده هنگامی موثر است که مدیر قادر به کنترل به موقع و دقیق اطلاعات از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب داشته باشد
- 2- کنترل های سکانی، غربالی یا بله / خیر، یا حال نگر
  - نظارت مستقیم
- 3- کنترل های بازخوردی ، پس از عمل یا گذشته نگر
  - برنامه ریزی تا چه حد موثر بوده
  - انگیزش در کارکنان را تشدید می کند
- Feedforward control. Concurrent control . Feed back control



# طبقه بندي شاخص هاي مختلف سنجش عملکرد برنامه هاي سازمان

## ● 1- شاخص داده يا ورودي :

اين شاخص مقدار منابع مورد نياز براي عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار مي دهد. اين شاخص شامل نيروي انساني، مواد، تجهيزات و لوازم است. همچنين اين شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نيز شامل مي شود. شاخص «داده ها» براي سنجش كل هزينه ارايه خدمات، تركيب منابع مورد استفاده براي ارايه خدمات، سنجش تقاضاي خدمات و مقدار منابع مورد استفاده براي ارايه يك خدمت در مقايسه با ساير خدمات مصروفه بكار مي رود. مثال: تعداد افراد شاغل در بخش جراحی، تعداد وسيله نقليه سازمان.



## ● 2- شاخص ستانده یا خروجی:

این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می دهد. شاخص ستانده بر سطح فعالیت در یک برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمات دارد، رایج ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه ها تولید می نمایند، مفید هستند. با وجود این، کاربرد این شاخص محدود است. زیرا این شاخص نشان نمی دهد که آیا اهداف یک برنامه تحقق یافته است و یا خیر و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت خدمات یا کارایی خدمات عرضه شده ارائه نمی دهد. مثال: تعداد جراحی انجام شده

### ● 3- شاخص نتیجه:

شاخص فوق این موضوع را که آیا برنامه ها به اهداف اولیه خود نایل شده اند و یا خیر مورد سنجش قرار می دهد. شاخص نتیجه، نتایج تحقق یافته، و همینطور مزایای بدست آمده را منعکس می کند. در یک برنامه، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاستگذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند. با وجود این، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج (نتیجه) معمولاً عملی و قابل سنجش نمی باشند. در چنین مواقعی بایستی از سنجش شاخصهای جانشین بجای شاخص نتیجه استفاده نمود

#### ● 4- شاخص کارایی:

کارایی می تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده، نسبت ستانده بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

## استانداردها و شاخص های برنامه واکسیناسیون کودکان در خانه بهداشت یا پایگاه بهداشت

شاخص های پرونداد	شاخص های فرایند	شاخص های درونداد	استانداردهای پرونداد	استانداردهای فرایند	استانداردهای درونداد
درصد کودکان واکسینه شده	تعداد واکسیناسیون انجام شده طبق دستورالعمل	تعداد واکسن های نگهداری شده در دمای ۸-۱۰ درجه	۱۰۰ درصد کودکان واجد شرایط واکسینه شوند	واکسیناسیون فقط طبق دستورالعمل	نگهداری واکسن ها در دمای ۸-۱۰ درجه
درصد والدینی که آموزش های لازم در مورد واکسیناسیون را دریافت کرده اند	تعداد واکسن هایی که به درستی انتخاب و تزریق شده اند	تعداد واکسن های واجد اعتبار مصرف	حداقل ۸۰ درصد والدین آموزش های لازم را دریافت کرده باشند	نوع واکسن	عدم وجود واکسن های تاریخ گذشته
درصد ثبت تاریخ واکسیناسیون	تعداد واکسن هایی که در فواصل زمانی صحیح تزریق شده اند		در ۱۰۰ درصد کارت واکسیناسیون تاریخ واکسن تلقیح شده و تاریخ بعدی واکسن ثبت گردد	فواصل واکسن	
درصد رضایت والدین از فرایند واکسیناسیون	تعداد واکسن هایی که با رعایت دوز دقیق واکسن تزریق شده اند		حداقل ۸۰ درصد والدین از کار انجام گرفته رضایت داشته باشند	دوز واکسن	
	تعداد تزریق واکسن در محل مناسب			محل تلقیح واکسن	
	تعداد بهورزانی که شرایط استریل را رعایت نموده اند			رعایت شرایط استریل	
	درصد بهورزان آموزش داده شده			ارائه آموزش های مورد نیاز	

## شاخص های سنجش عملکرد کلیدی را مشخص سازید.

- وقتی که تمام شاخص های سنجش عملکرد انتخاب شدند، ضروری است که از بین این شاخص ها، شاخص های کلیدی را انتخاب نمایید. لیست شاخص های سنجش عملکرد سازمان را مورد بازبینی قرار داده و شاخص هایی که با توجه رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند، مشخص نمایید. از بین این شاخص ها، شاخص های کلیدی را که می توان در اسناد منتشره خارج از سازمان بعنوان گزارش برنامه ریزی ذکر کرد را انتخاب نمایید.

## نیازهای اطلاعاتی را تعیین نمایید.

- چه داده‌هایی بصورت روتین جمع‌آوری می‌گردند؟
- چه داده‌های جدیدی لازم است جمع‌آوری گردند؟
- آیا در مسیر جمع‌آوری داده‌ها مشکل خاصی وجود دارد؟
- آیا می‌توان جمع‌آوری داده‌های جدید مورد نیاز را در فرآیند فعلی جمع‌آوری اطلاعات ترکیب نمود؟

- چه فرم‌های جدیدی برای جمع‌آوری داده‌ها مورد نیاز است؟
- برای مدیریت اطلاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان، به چه منابع جدیدی نیاز است؟
- چه ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری کامپیوتری برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در سازمان موجود است؟
- آیا در تغییر مسیر جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تنگنانهایی وجود دارد؟
- داده‌ها در چه مقاطع زمانی بایستی جمع‌آوری شوند، ماهانه، سالانه و فصلی؟
- کدامیک از شیوه‌های کنترل، آزمایش و بازرسی برای اینکار مفید است؟

## تعیین چارچوب برای ارسال گزارش

- برای ارسال گزارشات سقف زمانی تعیین کنید.
- به استمرار جمع آوری اطلاعات توجه خاص نموده و طوری برنامه ریزی شود که در صورت جابجا شدن نیروها، نیروهای جدید با نحوه محاسبه شاخص ها آشنا شوند.



## شاخص های استراتژی افزایش توانمندی پرسنل نظام سلامت

مقدار کسب شده آگاهی و نگرش در طی دوره ها

درصد افزایش میزان آگاهی و نگرش کارکنان

( در دوره های مختلف )

$\times 100 =$

مقدار مطلوب آگاهی و نگرش

تعداد منابع و متون فراهم شده

منابع و متون آموزشی مناسب

$\times 100 =$

تعداد منابع و متون پیش بینی شده

تعداد برنامه های موثر و اجرا شده

اجرای برنامه های توانمندی کارکنان

$\times 100 =$

تعداد برنامه های موثر شناسایی شده

چگ لیست پایش استراتژی برون سپاری خدمات بهداشتی درمانی

ردیف	موضوع	بلی	خیر	ملاحظات
۱	آیا کمیته واگذاری طبق برنامه تشکیل شده است ؟			
۲	آیا کارگاه های آموزشی طبق برنامه تشکیل شده است ؟			
۳	آیا واحدها و فعالیت های قابل واگذاری مشخص شده اند ؟			
۴	آیا کمیته های فرعی مربوطه تشکیل شده اند ؟			
۵	آیا بسته های خدمتی مورد نیاز تهیه شده اند ؟			
۶	آیا چگ لیست های پایش خدمات و واحدهای قابل واگذاری تهیه شده اند ؟			
۷	آیا قوانین مربوطه جمع آوری شده اند ؟			
۸	آیا استعلام واگذاری ها طبق مقررات انجام شده است ؟			
۹	آیا نیروهای واحد ها و فعالیت های واگذار شده آموزش دیده اند ؟			
۱۰	آیا واحد ها و فعالیت های مشخص شده طبق برنامه واگذار شده اند ؟			

## شاخص های استراتژی برون سپاری خدمات بهداشتی درمانی

$$\times 100 = \frac{\text{تعداد نیروهای آموزش دیده}}{\text{درصد نیروهای آموزش دیده}}$$

تعداد نیروهایی که جهت آموزش مشخص شده اند

$$\times 100 = \frac{\text{تعداد بسته های خدمتی آماده شده}}{\text{درصد بسته های خدمتی آماده شده}}$$

تعداد بسته های خدمتی پیش بینی شده

$$\times 100 = \frac{\text{تعداد خدمات واگذار شده}}{\text{درصد خدمات واگذار شده}}$$

تعداد خدمات قابل واگذاری پیش بینی شده

$$\times 100 = \frac{\text{تعداد واحد های واگذار شده}}{\text{درصد واحد های واگذار شده}}$$

تعداد واحد های قابل واگذاری پیش بینی شده

1. نظارت بر اجرای برنامه عملیاتی مناسب در کل بیمارستان برای بهبود کیفیت و دستیابی به اهداف استراتژیک بیمارستان

سنجه 1. شواهد و مستندات نشان می دهند بر اساس روش مدون، در پایش برنامه عملیاتی بهبود کیفیت، بخشی از نظارت به طور مستقیم توسط تیم مدیریت اجرایی صورت می گیرد. گزارش پیشرفت برنامه عملیاتی و پایش های انجام شده، در فواصل زمانی منظم در تیم مدیریت اجرایی بررسی شده و روند پیگیری مداخلات اصلاحی و مصوبات جلسات، به کمک فرم طراحی شده مشخص می باشد.

\*تذکر: به عنوان مثال اگر در برنامه نظارتی آمده است که رؤسای بخش ها و واحدها گزارش عملکرد بخش خود در زمینه بهبود يك شاخص را هر ماه به رییس بیمارستان گزارش می نمایند، از رؤسای بخش ها و واحدها سوال می شود که آیا رییس بیمارستان شخصاً در جلسات شرکت می نمایند یا جانشین خود را می فرستند.

امتیاز				مصاحبه	کد	مشاهدات	کد	مستندات	کد	شماره سنجه
۴	۳	۱	۰							
غ.ق.ا				کارکنان مرتبط	ی		ه	روش مدون پایش برنامه عملیاتی با مشخص بودن نقش تیم مدیریت اجرایی در آن و مستندات عمل بر اساس آن	الف	۱
	مستندات بند "الف و ب" موجود نباشند مستندات بند "ب" موجود باشد ۳-۶ نفر پاسخ مثبت بدهند	مستندات بند "الف و ب" موجود باشند اما ۳-۶ نفر پاسخ مثبت بدهند	م ستند ت بند الف و ب موجو د نباشن د یا ۲- نفر پاسخ مثبت بدهند	نقش تعیین شده برای تیم مدیریت اجرایی و اینکه آیا مدیران بر اساس آن به وظیفه خود عمل کرده اند یا خیر؟ *	ک		و	در خصوص بهبود کیفیت و گزارش پیشرفت برنامه عملیاتی و پایش های انجام شده و روند پیگیری مداخلات اصلاحی و مصوبات جلسات، به کمک فرم طراحی شده	ب	
				در بخش ها و واحدهای مختلف و مرتبط با نقش تعیین شده	ل		ز	در بیمارستان	ج	
				از ۱۰ نفر از کارکنان مرتبط، در رابطه با اینکه مدیران به وظایف خود در پایش برنامه مذکور عمل می نمایند یا خیر، سوال شود	م		ح		د	
							ط			

سنجه 2. شواهد و مستندات نشان می دهند بر اساس روش مدون پایش برنامه عملیاتی سایر موضوعات (به غیر از ایمنی و کیفیت)، بخشی از نظارت به طور مستقیم توسط تیم مدیریت اجرایی صورت می گیرد.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	امتیاز			
						مصاحبه	۱	۲	۳
۲	الف	روش مدون پایش برنامه عملیاتی با مشخص بودن نقش تیم مدیریت اجرایی در آن و مستندات عمل بر اساس آن	ه		ی	کارکنان مرتبط	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند
	ب	در خصوص سایر برنامه های عملیاتی	و		ک	نقش تعیین شده برای تیم مدیریت اجرایی و اینکه آیا مدیران بر اساس آن به وظیفه خود عمل کرده اند یا خیر؟	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند
	ج	در این واحد	ز		ل	در بخش ها و واحدهای مختلف و مرتبط با نقش تعیین شده	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند
	د		ح		م	۱۰ نفر در رابطه با یک وظیفه مدیران اجرایی که به صورت تصادفی انتخاب شده است	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند	مستندات بند "الف" موجود نباشند
			ط						



سنجه 4. شواهد و مستندات نشان مي دهند پيگيري اجرائ مصوبات جلسات فوق الذكر در زمان تعيين شده، با كمك فرمي كه به اين منظور طراحي شده است، صورت مي پذيرد.

شماره سنجه	كد	مستندات	كد	مشاهدات	كد	مصاحبه	امتیاز		
							۰	۱	۲
۴	الف	فرم های پیگیری تکمیل شده	ه	موارد قابل مشاهده بر اساس مصوبات	ی	کارکنان مرتبط بر اساس مصوبات	فرم پیگیری صورت جلسات وجود دارد	فرم پیگیری صورت جلسات وجود دارد	فرم پیگیری صورت جلسات وجود دارد
	ب	واجد حداقل های تعیین شده برای فرم پیگیری صورت جلسات	و	در قسمت های مرتبط	ک	سوالاتی برای بررسی مطابقت مندرجات فرم پیگیری تکمیل شده با اظهارات کارکنان مرتبط	وجود ندارد یا تکمیل نمی شود	وجود دارد و تکمیل می شود	وجود دارد و تکمیل می شود
	ج	در این واحد	ز	۱۰ مورد	ل	در قسمت های مرتبط	یا بر اساس مشاهدات و مصاحبه ها، ۲۰-۰٪	یا نتایج مشاهدات و مصاحبه ها، ۶۰-۲۱٪	و نتایج مشاهدات و مصاحبه ها، ۱۰۰-۶۱٪
	د		ح	مطابقت مندرجات فرم پیگیری تکمیل شده با موارد قابل مشاهده	م	۱۰ نفر	پیگیری ها مطابق مندرجات فرم صورت گرفته است.	پیگیری ها مطابق مندرجات فرم است.	پیگیری ها مطابق مندرجات فرم است.
			ط						فرم پیگیری صورت جلسات وجود دارد و تکمیل می شود و مشخصات بند "ب" را دارد و نتایج مشاهدات و مصاحبه ها، پیگیری ها مطابق مندرجات فرم پیگیری است.

## فصل سوم



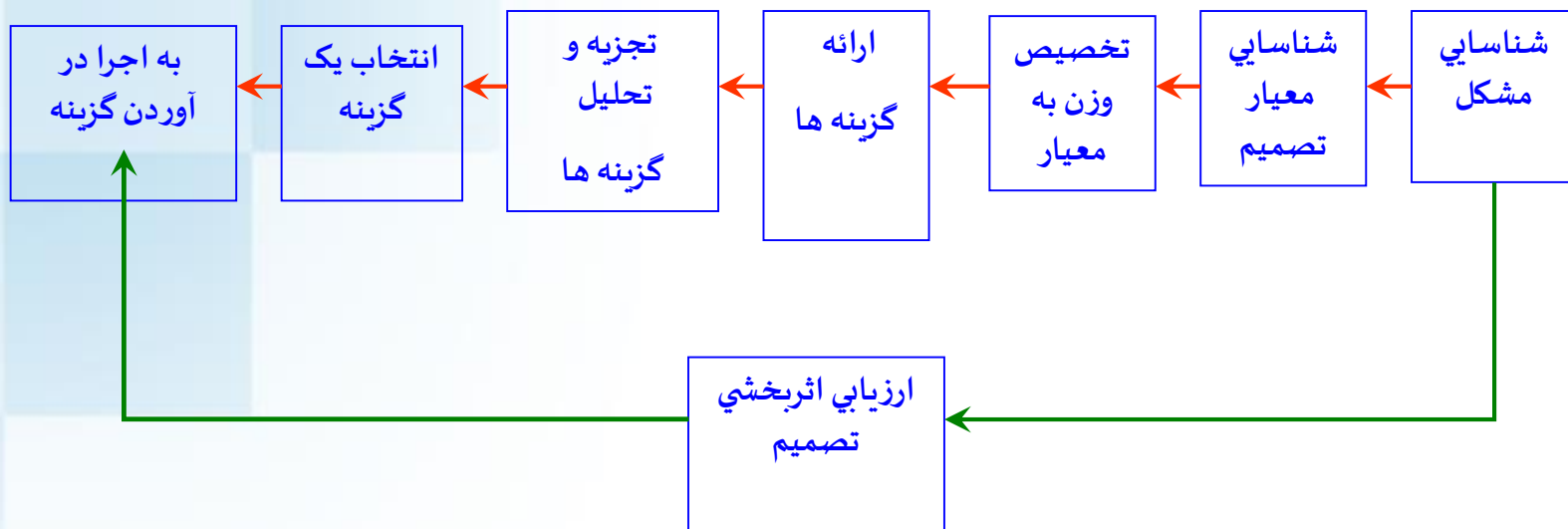
# مباني تصميم گيري



# مباني برنامه ريزي در مديريت



## فرآیند تصمیم گیری



# مباني تصميم گيري



## فرآیند تصميم گيري

### ② شناسايي مشكل

فرآیند تصميم گيري با بروز مشكل ( مرحله اول) ويا مشخصاً بروز اختلاف بين وضعيت جاري و وضعيت مطلوب امور شروع مي شود.

### ② شناسايي معيار تصميم گيري

وقتي مديري مشكل را شناسايي كرد كه نياز به توجه دارد در اين صورت بايد معيار تصميم كه در حل مشكل اهميت دارد شناسايي شود.

### ② تخصيص وزن به معيار

معياريهاي فوق داراي اهميت يكساني نيستند. بنابر اين ضروري است كه معيارهاي مرحله قبل سبك و سنگين شده تا در تصميم گيري اولويت بندي شوند.

# مباني تصميم گيري



## فرآیند تصميم گيري

### © ارائه گزینه ها

تصميم گیرنده باید فهرستی از گزینه های را که می تواند برای حل مشکل به کاربندد تهیه کند.

### © تجزیه و تحلیل گزینه ها

با مقایسه این گزینه ها در برابر معیار و ارزش تعیین شده در مرحله 2 و 3 نقاط ضعف و قوت هر کدام از آنها مشخص می شود.

### © انتخاب بهترین گزینه

مرحله ششم، عمل مهم انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه های ارزیابی شده است.

# مباني تصميم گيري



## فرآیند تصميم گيري

© به اجرا درآوردن گزینه ها

اجرای تصميم يعنى القاي تصميم به كسانی كه تحت تأثیر آن قرار خواهند گرفت و متعهد کردن آنها در برابر این تصميم.

© ارزیابی اثربخشی تصميم

آیا این تصميم گيري توانسته است مشکل را حل کند یا نه؟ آیا گزینه انتخاب شده در مرحله 6 و اجرای آن در مرحله 7 نتیجه مطلوبی ارائه می دهد؟

# مباني تصميم گيري



جزئیات فرآیند تصمیم گیری قویاً تحت تأثیر موارد ذیل می باشد:

- ② منافع تصمیم گیرنده؛
- ② فرهنگ سازمان؛
- ② سیاست های داخلی؛
- ② ملاحظات قدرت.

آیا در فرآیند تصمیم گیری  
خطاهای عمومی رخ می دهد؟

# مباني تصميم گيري



فرق بين تصميمات برنامه ريزي شده و برنامه ريزي نشده چيست؟

① تصميم گيري برنامه ريزي شده يا تصميم گيري روزمره مؤثرترين راه براي رفع مشكلات با ساختارهاي خوب است.

② وقتي مشكلات داراي ساختار بد باشند مديران بايستي بر تصميم گيري هاي غير برنامه ريزي شده تكيه کنند تا اينكه راه حل واحدي به کار گیرند.

# مباني تصميم گيري



## تصميمات غير برنامه اي

چنين تصميماتي منحصر به فرد بوده و به صورت موردی پيش مي آيد. وقتي مديری با يك مشكل با ساختار بد مواجه است هيچ راه حل حاضر و آماده اي وجود ندارد. لذا تصميمات غير برنامه اي و سفارش براي اين امر مورد نیاز است.

© مثال: ايجاد استراتژی بازاریابی براي محصولات جديد، يا تصميم براي فروش بخشي از شرکت، نمونه هاي از تصميمات برنامه ريزي نشده مي باشند.

# مباني تصميم گيري



توانيد مشكلات، انواع تصميمات و سطوح سازماني را با هم تركيب كنيد؟ چگونه مي

انواع مشكلات، نوع تصميمات و سطوح سازماني

با ساختار بد  
↑  
نوع مشكل  
↓  
با ساختار خوب



بالا  
↑  
سطح در سازمان  
↓  
پايين تر



# مباني تصميم گيري



## تصميم گيري گروهی

© مطالعات نشان مي دهد که مديران بيش از 40 درصد از وقت خود را در جلسات مي گذارند.

© بدون شك، بيشتر وقتشان صرف تعريف مشكلات، پيدا كردن راه حل هايي براي آنها و تعيين ابزار به کار بستن اين راه حل ها مي شود.





# مباني تصميم گيري

## مزيت تصميم گيري گروهی

- ② تصميمات گروهی اطلاعات کامل تري نسبت به تصميمات انفرادي ارائه مي دهند.
- ② گروهها گزینه هاي زيادي را ارائه مي دهند.
- ② تصميم گيري گروهی امکان پذيرش يك راه حل را افزايش مي دهد.
- ② اين فرآيند حقانيت کار را نيز ارتقا مي دهد.



# مباني تصميم گيري

## معايب تصميم گيري گروهی

- ⊙ زمان بر هستند؛
- ⊙ تشریک مساعي در گروه گاهی اوقات اثربخش نیست؛
- ⊙ رده سازمانی، تجربه، آگاهی از مشکل، تأثیرگذاری بر سایر اعضا، مهارت‌های گفتاری، مثبت بودن و... اعضای گروه با هم متفاوت باشند؛
- ⊙ وجود فشارهایی برای تطبیق دادن؛
- ⊙ در این نوع تصمیم‌گیری‌ها مسئولیت مهم وجود دارد.

# مباني تصميم گيري



## چه موقع گروهها اثربخش تر هستند؟

- تصميمات گروهی به دقيقتربودن گرايش دارند؛
- اگر اثربخشي تصميم از نظر سرعت تعريف شود افراد سريع تر هستند؛
- اگر خلاقيت مهم باشد، در اين صورت گروهها مؤثرتر از افراد هستند؛
- اگر اثربخشي به معني درجه پذيرش راه حل نهايي باشد، باز هم پيکان رو به سمت گروه است.
- هرچه گروه بزرگتر باشد، فرصت بيشتري براي دیدگاه هاي متنوع فراهم مي شود. از طرف ديگر، گروه بزرگ تر نياز به هماهنگي بيشترو زمان بيشتربراي مشارکت کليه اعضا دارد.

حد اقل افراد گروه پنج نفر و حداکثر پانزده نفر مطلوب ترين اندازه است.

# مباني تصميم گيري



چگونه تصميم گيري گروهی را بهبود بخشيم؟

سه راه خلاق تر کردن تصميم گيري گروهی عبارت اند از:

© جلسات الکترونيکی؛

© روش گروه اسمي؛

© توفان مغزي.



- کتاب سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل ایران نژاد پاریزی
- کتاب برنامه ریزی استراتژیک دکتر طبیبی و ملکی
- برنامه ریزی عملیاتی سایت: <http://www.military.ir/>
- دستورالعمل تفصیلی راهنمای برنامه ریزی عملیاتی، معاونت بهداشتی دانشگاه ع پ کرمان، واحد تحقیق و توسعه
- اسلایدهای آقای حسن امامی
- اسلایدهای دفتر اعتبار بخشی مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی امام حسین (ع) شاهرود



# با آرزوي توفيق