



دانشگاه علوم پزشکی و توانبخشی  
بیمارستان توانبخشی رفیده

## برنامه ریزی استراتژیک

### Strategic Planning

تهیه و تنظیم:

فاطمه حبیب زاده

دفتر بهبود کیفیت بیمارستان توانبخشی رفیده

(این پمفلت صرفاً جهت آگاه سازی پرسنل بیمارستان در راستای تدوین برنامه استراتژیک طرح اعتباربخشی تدوین شده است)

بهار ۱۳۹۵

### گام ششم: تدوین استراتژی های سازمانی

معیارهای انتخاب استراتژی مطلوب:

یک استراتژی مطلوب باید دارای شرایط زیر باشد:

- \* مشتری نگر بوده و حقوق گروه هدف را تعقیب نماید.
- \* از هزینه اثربخشی مطلوبی برخوردار بوده و منافع ناشی از اجرای آن بیش از هزینه صرف شده باشد.
- \* بهترین پاسخ ممکن برای رفع موانع موجود سازمان باشد.
- \* واقع بینانه باشد.

### گام هفتم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

الف- انتخاب شاخص های سنجش عملکرد

ب- تدوین نظام پایش پیشرفت عملکرد برنامه های سازمان

### گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک سازمان

موضوع های استراتژیک در قالب دو گروه کلی قرار دارند:

- ۱- موضوع های استراتژیکی که یک مشکل محسوب می شوند بطور مثال: نارضایتی مراجعین به بخش اورژانس بیمارستانها، پایین بودن شاخص ضریب اشغال تخت بیمارستانها و ..... از جمله موضوع های استراتژیکی هستند که یک مشکل محسوب می شوند.
- ۲- موضوع های استراتژیک دیگری نیز وجود دارند که از گروه فوق نبوده بلکه یک موضوع توسعه ای داشته و در راستای گسترش حوزه های کاری با استفاده از فرصت های جدید، مطرح می شوند.

### گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان

اهداف سازمانی، بر پایه رسالت سازمان، دورنمای سازمان و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان تعیین می شوند.

مقاصد سازمان اجزای قابل سنجش تر و اختصاصی تر برای نیل به اهداف هستند. بر خلاف اهداف سازمان، مقاصد سازمان، اختصاصی تر و کمی تر بوده و بهتر می توان در چارچوب زمان برای نیل به اهداف سازمان، آنها را اجرا و پیشرفت آنها را تعقیب نمود.

## "تعریف برنامه ریزی"

برنامه ریزی عبارت است از ارائه طرقي برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم است.

## ویژگی های یک برنامه خوب

- ۱-هدف های برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد.
- ۲-یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ۳-برنامه باید کاملا متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد.
- ۴-هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.
- ۵-برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.
- ۶-وحدت برنامه ریزی از جانب مدیران مختلف مورد تاکید قرار گیرد.

**برنامه ریزی را می توان برای دستیابی به یکی از اهداف شش گانه زیر انجام داد:**



## \*برنامه ریزی استراتژیک\*

در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می گردد. این نوع برنامه ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید. این برنامه دارای دید بلند مدت است و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد. به طور خلاصه برنامه ریزی استراتژیک درصدد آن است که به ۳ سوال اصلی سازمان پاسخ گوید:

سازمان کجاست؟

چگونه خواهد رفت؟

آرزو دارد به کجا برود؟

\*قبل از آغاز رسمی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و همچنین در سایر مراحل کار باید اطلاع رسانی مناسب و به موقع به کارکنان ارائه شود.\*

## چرا برنامه ریزی استراتژیک؟

- ۱-به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای موثری تدوین کند.
- ۲-جهت گیری آینده را مشخص نماید.
- ۳-اولویت ها را مشخص سازد.
- ۴-تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ کند.
- ۵-مسائل عمده سازمانی را حل کند.
- ۶-عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.
- ۷-کار تیمی ایجاد کند و تیم کارشناسی تشکیل دهد.

## گام های عملی برنامه ریزی استراتژیک

### گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فعالیتی است مبتنی بر مشارکت تیم و کار تیمی. برای آغاز برنامه ریزی، باید تلاش شود تا با تشکیل و استفاده از مشارکت تیم بهترین پاسخ ها را برای سوالات زیر فراهم ساخت.

- ❖ ما در حاضر در کجا هستیم؟
- ❖ می خواهیم در کجا باشیم؟
- ❖ چگونه می توانیم به آنجا برسیم؟
- ❖ پیشرفت خود را چگونه اندازه گیری کنیم؟
- ❖ پیشرفت خود را چگونه می توانیم پایش کنیم؟

### گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان

- ۱-ارزیابی محیط داخلی سازمان: شناسایی نقاط قوت و ضعف
- ۲-ارزیابی محیط خارجی سازمان: شناسایی فرصت ها و تهدیدها
- ۳-شناسایی مشتریان و گروههای ذینفع

### گام سوم: تعیین رسالت، دورنما، ارزش ها و هدف های کلی(رسالت هر سازمان، یک بیانیه جامع و مختصر از اهداف آن سازمان است).

بیانیه رسالت سازمان باید به پرسش های زیر پاسخ گوید:

- \*ما چه کسانی هستیم؟
- \*چه کاری انجام می دهیم؟
- \*برای چه کسانی این کار را انجام می دهیم؟
- \*چرا این کار را انجام می دهیم؟
- \*چرا منابع عمومی برای این تلاش ها اختصاص یافته