



جزوه برنامه ریزی امور فرهنگی



گردآورنده: محمد حسن مبینی زاده

فهرست:

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: کلیات برنامه ریزی
۲	مقدمه
۲	تعریف برنامه ریزی
۲	اهداف برنامه ریزی
۳	فواید و محاسن برنامه ریزی
۳	ویژگی های برنامه ریزی مطلوب
۳	انواع برنامه ریزی
۶	فصل دوم: برنامه ریزی فرهنگی
۷	تعریف
۸	فرهنگ و برنامه ریزی
۸	ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی
۹	پیشینه برنامه ریزی فرهنگی
۱۰	ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی مطلوب
۱۲	انواع برنامه ریزی فرهنگی
۱۳	آسیب ها و محدودیت های برنامه ریزی فرهنگی
۱۴	دولت و فرهنگ
۱۵	جایگاه نیازسنجی در برنامه ریزی فرهنگی
۱۵	جایگاه دین در برنامه ریزی فرهنگی
۱۷	فصل سوم: برنامه ریزی استراتژیک
۱۸	تعریف
۱۸	خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک
۱۹	مزایای برنامه ریزی استراتژیک
۱۹	محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک
۲۰	فرایند برنامه ریزی استراتژیک
۲۲	بیانیه مأموریت
۲۶	فرصت ها و تهدیدات خارجی
۲۸	نقاط قوت و ضعف داخلی
۲۸	هدف های بلند مدت
۲۸	استراتژی ها
۲۸	هدف های سالانه
۲۹	سیاست ها

۳۱	 فصل چهارم: برنامه ریزی عملیاتی
۳۲	 مقدمه
۳۲	 گام های تدوین برنامه ریزی عملیاتی
۳۲	 شیوه تنظیم و نگارش مسئله
۳۳	 گام اول: تحلیل وضعیت موجود
۳۷	 گام دوم: هدف گذاری
۳۹	 گام سوم و چهارم: ارائه راه حل های ممکن (تدوین استراتژی) و انتخاب بهترین راه حل
۴۰	 گام پنجم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی
۴۳	 گام ششم: پایش و ارزشیابی
۴۷	 منابع

فصل اول:

کلیات برنامه ریزی

دانلود سوالات آزمون 

راهنمای کامل آزمون 

مقدمه:

پایه ای ترین و اساسی ترین عمل در مدیریت، برنامه ریزی^۱ است. زیرا بدون وجود برنامه صحیح و علمی، رسیدن به هدف یا اهداف میسر نخواهد بود. هدف، همان وجه مشترکی است که موجب گرد آمدن افراد مختلف و فعالیت های ایشان در یک گروه، تیم یا سازمان می شود. بنابراین، برنامه ریزی، یک رکن بسیار مهم و غیر قابل چشم پوشی در دوام و بقای سازمان است و وجود سازمان، علت اصلی و اساسی مدیریت است. اگر سازمان، گروه یا تیمی وجود نداشته باشد، اعمال مدیریت معنا و مفهومی نخواهد داشت. بر همین مبنا، فراگرفتن علم برنامه ریزی، یکی از بایسته های مدیران به شمار می رود و برنامه ریزی کردن نیز یکی از چهار وظیفه اساسی مدیر برشمرده می شود. به علت همین اهمیت است که اولین وظیفه مدیر را برنامه ریزی می دانیم و سپس دیگر وظایف او را بیان می نماییم. استونر^۲، همین مطلب را با دو مثال بیان کرده است: می توان برنامه ریزی را به عنوان لکوموتیوی پنداشت که واگن های سازماندهی، رهبری و کنترل را به دنبال خود می کشد یا آن را به عنوان ریشه درخت بزرگ نارون یا بلوط پنداشت که سازماندهی، رهبری و کنترل، شاخه های آن را تشکیل می دهند. (استونر؛ ۱۳۷۹، ۴۳۹)؛ برنامه ریزی، بنیاد مدیریت را تشکیل می دهد. برنامه ریزی یک پل لازم و ضروری است که بین حال و آینده زده می شود و احتمال دستیابی به هدف های مورد نظر را بالا می برد. (صالحی امیری؛ ۱۳۸۷، ۶۵)

۱- تعریف برنامه ریزی:

برای برنامه ریزی، تعاریف متعددی بیان شده است که عموماً در مضمون، نقاط اشتراک فراوانی دارند. در این مختصر تنها به برخی از مهمترین تعاریف موجود اکتفا می شود. «تراواثا»، در تعریف خود از برنامه ریزی می نویسد: «برنامه ریزی عبارتست از فرایند به کارگیری آن دسته از حقایق مرتبط و مفروضات مربوط به آینده که برای رسیدن به شیوه های عملی دست یابی به هدف های مشخص تعقیب می شوند» (تراواثا؛ ۱۳۶۹، ۴۴). استونر نیز در تعریف خود اینگونه نگاشته است: برنامه ریزی بدین معناست که مدیر از قبل درباره هدف ها و اقدامات مورد نظر می اندیشد و کارها یا اقدامات وی بر اساس یک روش، برنامه یا منطق و نه بر اساس نوعی هوس، قرار دارد. (استونر؛ ۱۳۷۹، ۱۲) فالودی، برنامه ریزی را اینگونه تعریف می کند؛ کاربرد روش های علمی (هرچند ابتدایی) برای سیاست گذاری. وی معتقد است این فعالیت (برنامه ریزی) به مفهوم انجام تلاش آگاهانه برای افزایش ارزش سیاست ها در وضع کنونی و آینده می باشد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۵۲) در واقع، برنامه ریزی نوع ویژه ای از تصمیم گیری است که مدیر، برای سازمان، آینده خاصی را مورد توجه قرار می دهد. (استونر؛ ۱۳۷۹، ۴۳۹)

۲- اهداف برنامه ریزی:

هر برنامه ریز، در فرایند برنامه ریزی، به دنبال اهدافی است؛ اهدافی که در هر برنامه ریزی دنبال می شود، عبارتند از:

- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت ها
- افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر

¹Planning²Stoner

- تهیه ابزاری برای کنترل (رضائیان؛ ۱۳۸۳، ۹۲)

۳- فواید و محاسن برنامه ریزی:

- برنامه ریزی دارای فواید و محاسن فراوانی است که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره می شود:
- بدون برنامه ریزی، تعیین هدف ها ، راه ها و تدارک وسایل رسیدن به آنها، تقریباً هیچ گاه نمی توان به ارزیابی واقعی و صحیح مدیریت و کارکنان یک سازمان پرداخت...
 - با وجود آن [برنامه ریزی] و اجرای آن ، هیچ چیز به قدر و اقبال واگذار نمی شود...
 - ضمن برنامه ریزی می توان نزدیکترین، بصره ترین و مناسب ترین راه ها را شناخت و از میان آنها بهترین راه را انتخاب کرد. اولویت ها را نیز می توان از قبل مشخص ساخت و هر موضوعی را پیش بینی کرد.
 - عدم تأخیر و تعویق در جریان کارها
 - داشتن روابط حسنه با سایر سازمان ها
 - استفاده کامل از تخصص و مهارت افراد
 - استفاده کامل از مواد و وسایل موجود
 - آگاهی دائم از جریان کلی کار
 - استهلاک کمتر وسایل
 - هماهنگی بین کار فردی و جمعی
 - داشتن ذخیره ای از وسایل (آیت اللهی؛ ۱۳۷۷، ۲۳)

۴- ویژگی های برنامه ریزی مطلوب:

- یک برنامه ریزی شایسته و علمی، باید دارای ویژگی هایی باشد، برخی از این ویژگی ها عبارتند از:
- جامع نگری: داشتن بینشی جامع، از ضروریات کار برنامه ریزی است.
 - انعطاف: در حقیقت قابلیت انطباق طرح [برنامه] با شرایط در حال تغییر است، بدون آن که به اهداف نهایی و راهبردی آن لطمه ای وارد آید.
 - ارشاد و هدایت: برنامه ریزی همواره دربرگیرنده ارشاد، راهنمایی و هدایت فعالیت هاست.
 - هدف گیری: برنامه ریزی، فعالیتی است حساب شده و منطقی و معطوف به هدفی مشخص
 - استمرار: برنامه ریزی فعالیتی است مستمر که محدود به یک مقطع خاص از زمان نمی شود.
 - آینده نگری: اندیشیدن در باب سرانجام کاری که هنوز آغاز نشده یا در مرحله اجراست و به پایان نرسیده، از مهمترین ارکان برنامه ریزی به شمار می رود. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۵۴)

۵- انواع برنامه ریزی:

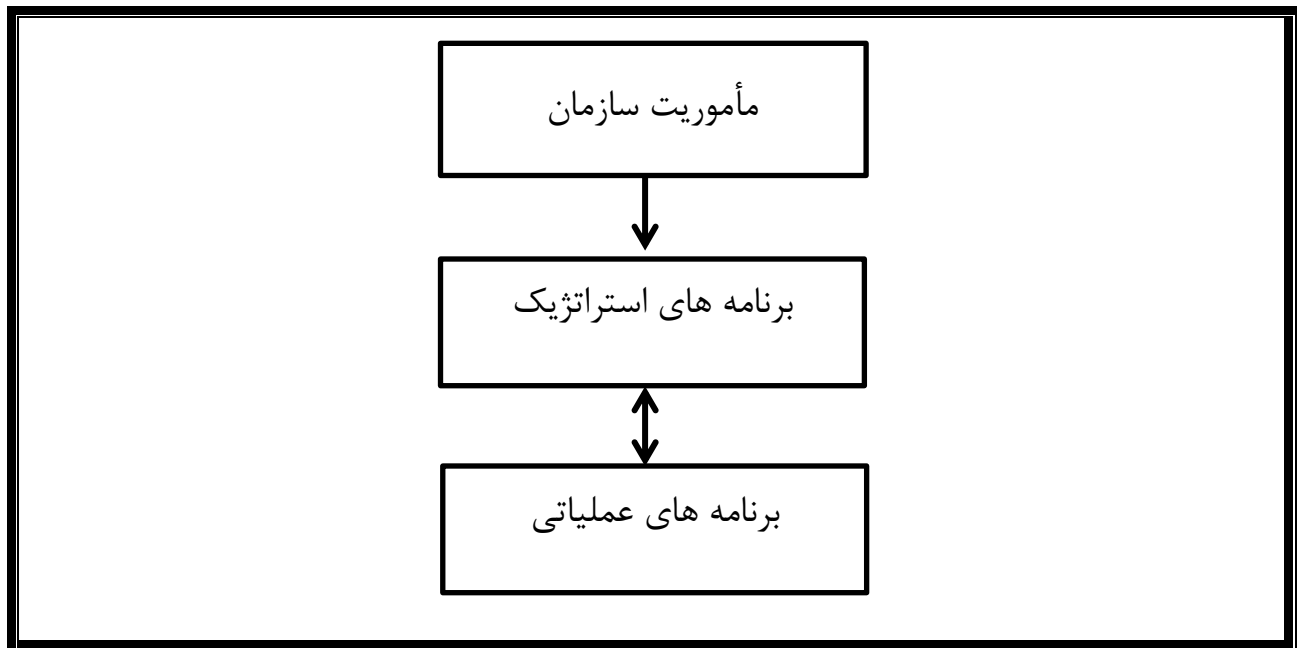
- برنامه ریزی، از نظر تصمیم گیری، زمان، محتوا و موضوع به انواع و اقسام مختلفی تقسیم می شود.
- ۵-۱- برنامه ریزی از نظر سطح تصمیم گیری بر سه نوع است:

- ۱-۵-۱ برنامه ریزی راهبردی^۳: چارچوب برنامه ها در تمام سطوح است و شامل اهداف و اقدامات اساسی و بلندمدت است.
- ۲-۵-۱ برنامه ریزی تاکتیکی^۴: مشخص کردن هدف های میان کار و انتخاب ابزارهای لازم برای تحقق آنها در میان مدت را در نظر می گیرد.
- ۳-۵-۱ برنامه ریزی عملیاتی^۵: شامل گام های ویژه یا اقدامات مشخص، برای انجام فعالیت هایی است که به اهداف مشخص نائل می شوند.
- ۲-۵-۲ انواع برنامه ریزی از دیدگاه محتوایی و موضوعی که بسیار متنوع و گوناگون است، مانند برنامه ریزی اقتصادی، اجتماعی، آموزشی، بهداشتی و...
- ۳-۵-۲ برنامه ریزی از نظر زمانی سه نوع می باشد:
- ۱-۳-۵ بلند مدت: در این گونه از برنامه ریزی، جزئیات کار به ندرت مشخص شده و فقط چارچوبی کلی برای انجام فعالیت ها تعیین می شود.
- ۲-۳-۵ میان مدت: این نوع از برنامه ریزی در چارچوب برنامه ریزی بلندمدت و در راستای تحقق اهداف کلی آن صورت می پذیرد، به طوری که اگر در برنامه ریزی بلندمدت اهداف کلی مدنظر باشد، در برنامه ریزی میان مدت، راه های رسیدن به این اهداف پیگیری می شود.
- ۳-۳-۵ کوتاه مدت: این نوع از برنامه ریزی نیز در چارچوب برنامه ریزی میان مدت و با قابلیت اجرایی بیشتر و بهتر انجام می گیرد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۶۲)
- استونر نظر دیگر در مورد انواع برنامه ریزی دارد، او معتقد است که اصولاً سازمان طبق دو نوع برنامه اداره می شود. برنامه های استراتژیک به وسیله مدیران رده بالا تدوین می شود و هدف های کلی سازمان را مشخص می گرداند. برنامه ریزی عملیاتی، شرح تفصیلی یا دستورالعمل اجرایی برنامه های استراتژیک است که در قالب فعالیت های روزمره مشخص می گردد. (استونر؛ ۱۳۷۹، ۴۴۴) بر این مبنا سلسله مراتب برنامه ها از نظر وی به شرح جدول زیر است:

³Strategical planning

⁴Tactical planning

⁵Operational planning



(استونر؛ ۱۳۷۹، ۴۴۵)

فصل دوم:

برنامه ریزی فرهنگی

۱- تعریف برنامه ریزی فرهنگی:

برنامه ریزی فرهنگی^۶ یکی از مهمترین ابزار تکامل علمی در توسعه فرهنگی در جامعه می باشد. توسعه فرهنگی به معنای به وجود آوردن شرایط و امکانات مادی و معنوی برای افراد جامعه، ایجاد تفکر توسعه در بین مردم، شناساندن جایگاه آنان، رشد و افزایش آگاهی و دانش، بستر سازی برای تحول و پیشرفت جامعه می باشد. (صالحی امیری؛ ۲، ۱۳۸۷، ۳۱) با توجه به اینکه دانش مدیریت فرهنگی، دانشی نوپا در جامعه ماست، هنوز پژوهش ها و آثار جامعی در این حوزه نیز وجود ندارد یا بسیار کم است، این کمبود منبع، در عرصه برنامه ریزی فرهنگی نیز وجود دارد، بنابراین تعریف مورد اتفاقی در این زمینه به چشم نمی خورد. در اینجا به تعدادی از رایج ترین تعاریف موجود از برنامه ریزی فرهنگی اشاره می شود. از جمله این تعاریف، تعریفی است که آقای گودرزی در مقاله خود با عنوان «برنامه ریزی فرهنگی، آسیب ها و بایسته ها ...» بیان نموده است: برنامه ریزی فرهنگی عبارتست از طراحی مجموعه ای از رفتارها، کنش ها و واکنش ها، اقدامات و تدابیر برای مسائل فرهنگی بر اساس یک آینده محتمل یا متصور (گودرزی؛ ۲۸، ۱۳۸۶) آقای دکتر صالحی امیری نیز این تعریف را از برنامه ریزی فرهنگی ارائه نموده است: برنامه ریزی فرهنگی را نیز می توان کوشش آگاهانه، سنجیده و سازمان یافته دولت برای ایجاد تغییر در وضع موجود و دستیابی به اهداف مطلوب در حوزه های مختلف فرهنگی دانست.

همانگونه که در تعریف فوق نیز مستتر است، عبارت «برنامه ریزی فرهنگی» با مفروضات زیر همراه می باشد:

- در حوزه فرهنگی میتوان دست به برنامه ریزی زد
- در حوزه فرهنگ، مشکلاتی وجود دارد که باید آنها را با اقداماتی که «برنامه ریزی فرهنگی» می نامیم، مرتفع سازیم.
- برنامه ریزی فرهنگی، بیشتر بر عهده دولت است و یا از دولت انتظار می رود که دست به چنین اقدامی بزند.
- برنامه ریزی فرهنگی، مبتنی بر سرمشق ها و الگوهای فرهنگی موجود در جامعه است. (صالحی امیری؛ ۱، ۱۳۸۷، ۸۵)
- تعریف دیگری نیز در همان کتاب آورده شده است که عبارتست از اینکه: برنامه ریزی فرهنگی، فرایند تشخیص پروژه ها، طراحی برنامه ها و مدیریت استراتژی های اجرا را گویند. (صالحی امیری؛ ۱، ۱۳۸۷، ۸۶) دو تعریف دیگر هم توسط خانم چاوش باشی ذکر شده است که عبارتند از: برنامه ریزی فرهنگی، فرایندی است شامل مشاوره جمعی و تصمیم گیری که کمک می کند دولت محلی منابع فرهنگی را شناسایی و تفکر استراتژیکی است در مورد اینکه چگونه این منابع می توانند به یک جامعه در دستیابی به اهداف کشور کمک نماید. (چاوش باشی؛ ۱۳۸۹، ۱۵۲) و برنامه ریزی فرهنگی، تلاشی است برای تغییر آگاهانه در زمینه بینش ها، احساسات، ارزش ها، اندیشه ها، عقاید و سلوک نسبتاً پایدار و بادوام یک جامعه، مطابق درخواست و الگوی ذهنی برنامه ریز (چاوش باشی؛ ۱۳۸۹، ۱۵۳) با توجه به تعاریف مطرح شده در بالا، در یک جمع بندی کلی می توانیم بگوییم: برنامه ریزی فرهنگی، انجام برنامه ریزی برای سازمان ها و فعالیت های فرهنگی است. بنابراین، وجه تمایز برنامه ریزی فرهنگی از سایر انواع برنامه ریزی، هدف، موضوع و محتوای آن است. در برنامه ریزی فرهنگی، هدف، مجموعه ها و فعالیت هایی است که فرهنگی است و موضوع برنامه ریزی نیز امور فرهنگی است نه دیگر موضوعات.

^۶Cultural planning

۲- فرهنگ و برنامه ریزی:

یکی از مباحث نظری موجود در مورد برنامه ریزی فرهنگی، اختلاف نظر صاحب نظران بر سر نوع رابطه میان فرهنگ و برنامه ریزی است، در این خصوص سه نظر عمده وجود دارد، این سه نظر عبارتند از:

۱- فرهنگ، ذاتاً قابل اندازه گیری و سنجش نیست؛ از این رو نمی توان آن را کمی کرد و در چارچوب برنامه آورد. این دیدگاه، سیاستگذاری و اقدامات و برنامه ریزی با هدف تأثیرگذاری و دخالت در حوزه فرهنگ از سوی دولت ها و سازمان ها را در نهایت به نفع فرهنگ ندانسته و این امر را «مهار زدن بر زندگی فرهنگی به وسیله دولت» می داند.

۲- فرهنگ، به عنوان وجه و شیوه اصلی زندگی و سنگ زیرین زندگی گروه های اجتماعی و نیز سنگ بنای توسعه همه جانبه جوامع است و به دلیل تأثیر و نقش آن در شکوفایی استعدادها و مشارکت خلاق مردم، نمی تواند بدون سیاست گذاری و برنامه ریزی، توسعه متوازن یابد؛ از این رو، برای هدایت منابع و امکانات و ایجاد تعادل در جهت ایجاد فرصت های برابر در دسترسی و استفاده از منابع و محصولات فرهنگی، توسط تمامی افراد جامعه، برنامه ریزی فرهنگی امری ضروری است.

۳- رویکرد دیگر، فرهنگ و حفظ ارزش های اصیل و میراث مادی و معنوی فرهنگی را از اساسی ترین عوامل پایداری نظام اجتماعی و حکومت می داند؛ از این رو، برنامه ریزی توسعه را به شرط حفظ عناصر فرهنگی و ارزش های مورد انتظار، شدنی دانسته و به این ترتیب، حکومت و دولت را موظف به دخالت در عرصه های فرهنگی می کند. این رویکرد، نقش نهادهای اجتماعی را برجسته کرده و بر تمرکز بیشتر در برنامه ریزی فرهنگی تأکید دارد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۵۹)

این نظریات اگر چه ناظر به رابطه فرهنگ و برنامه ریزی است، اما نگاهی هم به نقش دولت در برنامه ریزی فرهنگی دارد. البته این مبحث در بخش مستقلی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۳- ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی:

برنامه ریزی فرهنگی دارای خصوصیات است که در نوع خود، غالباً منحصر به همین نوع از برنامه ریزی است؛ این ویژگی ها عبارتند از:

- دشوار و پیچیده است
- تمام طیف های جامعه را دربر می گیرد
- زمان بر است
- چند وجهی است
- درصد شکست آن بالاست
- با عوامل متعدد درگیر است

(گودرزی؛ ۱۳۸۶، ۲۹)

۴- پیشینه برنامه ریزی فرهنگی:

الف) پیشینه جهانی برنامه ریزی فرهنگی:

برنامه ریزی فرهنگی به مفهوم تغییر آگاهانه مطابق خواست و الگوی ذهنی برنامه ریز، در عمل از سال های نخستین قرن بیستم آغاز گردید؛ اما مفاهیم هم پیوند با آن از سال ۱۹۷۰ به بعد از سوی سازمان یونسکو در میان کشورهای مختلف مطرح شد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۵۷)

ب) پیشینه برنامه ریزی فرهنگی در ایران قبل از انقلاب اسلامی:

بحث طرح ریزی و برنامه ریزی فرهنگی در ایران چندان مورد توجه نبوده و دانش چندان در این زمینه تولید نشده است. اگر چه از سال ۱۳۴۵ و با تهیه برنامه پنجم عمرانی کشور، بخشی به نام فرهنگ در نظر گرفته شده است. سال های ۱۳۴۷-۱۳۲۰ را دوره برنامه ریزی فرهنگی گسسته در ایران باید دانست. در این دوره، برنامه ریزان فرهنگی حوزه های گوناگون فرهنگی تصمیم هایی گرفتند، بدون اینکه اصول سیاست همگنی را در نظر قرار دهند و برپایی الگوی کلانی که نقشه عملیات اجرایی را مشخص کند، رفتار نمایند. از سویی دیگر، در فاصله سال های ۱۳۵۷-۱۳۴۷ برنامه ریزی فرهنگی در قالب برنامه ریزی پیوسته انجام شد؛ زیرا در این دوره، برنامه ریزی از چهار خصلت اساسی برنامه ریزی پیوسته برخوردار بود. خصلت های مورد اشاره عبارتند از: مجموعه همبسته ای از تصمیمات آگاهانه و سنجیده، مدل یا الگوی کلان پیشینی، ایجاد تغییرات معین و قابل اندازه گیری کمی و ایجاد ابزار و امکانات لازم برای اطلاع از وضعیت عملیات اجرایی در روند اجرا و ارزشیابی عملکرد. در سال ۱۳۴۷ شورای عالی فرهنگ و هنر، متنی در زمینه سیاست فرهنگی کشور تهیه کرد که پس از بحث و گفتگوی کارشناسان و صاحب نظران، در سال بعد، به تصویب رسید و ملاک تصمیم گیری در تمام عرصه های فرهنگی شد. در این دهه (۱۳۴۷-۱۳۵۷) تلاش فراوانی برای بازسازی سازمان بر عهده گیرنده امور فرهنگی دولت به عمل آمده و حوزه های فرهنگی که تناسب بیشتری با یکدیگر داشته اند، در قالب سازمانی خاص گرد آمده اند و تمرکز در مدیریت دولتی به نحو سازمانی، شکل نهایی خود را گرفته است. برنامه ریزی به عنوان یک روش، از سال ۱۳۴۷ و با تصویب متن سیاست فرهنگی، به طور جدی وارد حوزه مدیریت دولتی ایران شد. این امر از یک سو، حاصل تغییر رویکرد برنامه ریزان یا تصمیم گیران دولتی نسبت به رابطه فرهنگ و برنامه ریزی بود و از سوی دیگر، ورود این ادبیات به حوزه تصمیم گیری فرهنگی، فرهنگ را از امر متعال و کیفی به زمین خاکی و عالم انسانی برنامه ریزی فرو آورد. دستیابی به شاخص های کمی برای عرصه های گوناگون فرهنگی، قابلیت برنامه پذیری را به آن بخشید و همین طور امکان عملیاتی و تکنیکی نظارت و ارزشیابی عملیات اجرایی دولت را پدید آورد. علاوه بر این، توجه به عناصر دخیل در فرایند تصمیم سازی، منجر به ظهور نهادهای جدیدی شد که کارکرد منظم اطلاع رسانی را از وجوه مختلف وضعیت فرهنگی و پیامدهای برنامه ای انجام شده دولت، میسر می ساخت. کتاب گزارش فرهنگی کشور که از سال ۱۳۴۷ انتشار یافت، یکی از پیامدهای بکارگیری دانش برنامه ریزی در حوزه تصدی دولت در امور فرهنگی بود. همچنین می توان به گسترش پژوهش های فرهنگی اشاره داشت که به نوعی دیگر برنامه ریزان را از وضعیت موجود و روندهای در پیش رو، آگاه می ساخت. از دیگر پیامدهای ورود ادبیات برنامه ریزی به حوزه تصمیمات فرهنگی دولت، بازنگری در سازمان اجرایی به منظور ایجاد هماهنگی بین برنامه و سازمان

اجرایی بود. این امر با تفکیک وزارت فرهنگ به دو وزارتخانه و یک سازمان در سال ۱۳۴۳ آغاز شد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۵۷)

ج) پیشینه برنامه ریزی فرهنگی در ایران پس از انقلاب اسلامی:

از انقلاب اسلامی تا ۱۳۶۸ که در آن جمهوری اسلامی ایران فاقد سیاست و برنامه فرهنگی مدون بود و فعالیت های فرهنگی، بیشتر بر اساس دیدگاه های امام خمینی (ره)، اصول قانون اساسی و تلقی مدیران ارشد نظام، مشروعیت می یافتند. در خلال این دوره، حوزه هایی مانند سینما، موسیقی و تئاتر در رکود بودند و رونق تعداد محدودی از حوزه های فرهنگی همچون کتاب و مطبوعات بیشتر خودانگیخته، و ناشی از شرایط خاص آن زمان بود و دولت نقش مؤثری در آن نداشت. (صالحی امیری؛ ۱۳۸۷، ۱۲۶) اولین برنامه ریزی فرهنگی ایران پس از انقلاب اسلامی، تحت عنوان «اصول سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» در سال ۱۳۷۱ تهیه و در تاریخ ۷۱/۵/۲۰ به تصویب شورای عالی انقلاب فرهنگی رسید ... مجموع اهدافی که در سیاست فرهنگی جمهوری اسلامی ایران قید شده است، شامل ۳۱ هدف می باشد که در سه بخش: اهداف فرهنگی جمهوری اسلامی، اهداف سیاست فرهنگی و اصول سیاست فرهنگی، آورده شده است. (صالحی امیری؛ ۱۳۸۷، ۱۳۲)

۵- ویژگی های برنامه ریزی فرهنگی مطلوب :

برنامه ریزی های فراوانی در امور فرهنگی انجام می گیرد، اما برنامه ریزی فرهنگی شایسته، مطلوب و اثربخش دارای خصوصیات است، این خصوصیات از نظر آقای گودرزی عبارتند از:

۱- آینده نگرانه باشد

۲- فعال باشد

۳- مستمر باشد

۴- ارزش مدار باشد

۵- خلاق باشد

۶- بدیع باشد

۷- منسجم باشد

۸- زمان بندی شده باشد (گودرزی؛ ۱۳۸۶، ۳۲)

گوردن و ماندی نیز برای برنامه ریزی فرهنگی مطلوب و پایه ای، پنج شرط اساسی قائل هستند. این پنج شرط عبارتند از:

- **تعادل سیاسی:** تعادل یعنی ترویج و پیشبرد فرهنگ صرفاً به خاطر خود فرهنگ و نه اهداف احزاب سیاسی و فلسفه های جزمی، به خصوص ملی گرایی تهاجمی
- **سرمایه گذاری واقع بینانه:** اگر فعالیت های فرهنگی با منابع کافی پشتیبانی نشوند، ساختار آنها به تداخل های مداوم و بحران های مدیریتی روبرو خواهد شد.

- **تدوین چارچوب قانونی عاری از تعصب:** وجود نوعی نظام مالیاتی به نفع تولید کنندگان فرهنگی و هنرمندان، امری ضروری است و قوانین تجاری باید به نفع آنها طراحی شوند.
 - **تشویق تجارت و صنعت فرهنگی:** یک سیاست فرهنگی مطلوب، نیازمند تجارت و صنعت فرهنگ آزاد و قدرتمند است، لذا نباید به آثار هنری و متون فرهنگی دقیقاً همچون کالاها و خدمات دیگر رفتار کرد
 - **آموزش:** اگر سیاست های تشویقی، حمایت و پاداش عادلانه با آموزش گسترده عمیق و مداوم برای همه مردم همراه نباشد، در دراز مدت بی نتیجه خواهد بود. (صالحی امیری ۱۳۸۷، ۱۱۵)
- از دیگر ویژگی هایی که برای برنامه ریزی فرهنگی مطلوب بیان شده است، ویژگی های زیر است:
- ۱- منعطف باشد.
 - ۲- انضمامی و تجربی باشد.
 - ۳- ویژگی ساختاری داشته باشد، نه اجباری: برنامه ریزی فرهنگی باید در صدد تأسیس فرصت های ساختاری برآید تا مردم به روشی خاص در آن رفتار نمایند، نه اینکه مستقیماً برای انجام کاری تحت فشار قرار بگیرند.
 - ۴- ویژگی مشارکتی و مردمی داشته باشد.
 - ۵- برای جلب مشارکت عموم، باید حتی المقدور ویژگی داوطلبانه داشته باشد.
 - ۶- واقع گرایانه باشد: به عبارت دیگر، با توانایی های سیستم، سازگار بوده و امکانات و ظرفیت های موجود در جامعه را مدنظر قرار دهد.
 - ۷- منطبق با وجدان عمومی جامعه باشد.
 - ۸- آینده نگر باشد.
 - ۹- به قلمرو ملی محدود نشود، بلکه با اتخاذ چشم اندازی وسیع، مسائل بین المللی، بین منطقه ای و جهانی نیز مدنظر قرار گیرد.
 - ۱۰- بخشی از سیاست های اقتصادی و اجتماعی باشد تا ارزش های فرهنگی ملی و محلی در مدیریت اقتصاد به حساب آید.
 - ۱۱- به امر تنوع فرهنگی، که به خلاقیت در تولید آثار هنری منجر می شود، توجه ویژه ای داشته باشد.
 - ۱۲- با توجه به محدودیت منابع و امکانات و همچنین مشکلات، اولویت گذار باشد.
 - ۱۳- براساس اجماع و نوعی توافق رسمی و اتفاق نظر میان مسئولان و متولیان امور شکل گرفته باشد و کارشناسان و بخش اجرایی نیز مصمم به اجرای آن باشند.
 - ۱۴- براساس یک الگو و رویکرد فرهنگی کلان، شکل گیرد. (صالحی امیری ۱۳۸۷، ۱۱۸)
- علاوه بر این ویژگی ها، عوامل دیگری نیز وجود دارند که در تهیه و تدوین یک برنامه ریزی فرهنگی اثربخش تأثیرگذار هستند، این عوامل عبارتند از:
- ۱) جلب مشارکت: جلب مشارکت همه دست اندرکاران در برنامه اعم از آنها که برنامه ریزند یا باید برنامه را اجرا کنند تا مهمتر از همه، افرادی که اجرای برنامه برای آنها بوده یا اجرای برنامه از آنها اثر گرفته یا اثر می گذارد باید همواره مدنظر باشد.

- ۲) توجه به سرمشق های پذیرفته شده: اگر برنامه ریزی را به صورت سیستمی مورد مطالعه قرار دهیم، نخستین درون داد^۷ این سیستم، آمیزه ای است از تحلیل واقعیت ها و ارزش داوری در مورد آنها.
- ۳) کاربردی بودن پژوهش ها: شناخت ما از فرهنگ جامعه بیشتر از نوع شناخت های فلسفی است، در حالی که برای تأثیرگذاری بر روی یک پدیده نیازمند به شناخت علمی از آن پدیده هستیم.
- ۴) واقع نگری
- ۵) رعایت تناسب میان اهداف و وسایل: در یک نظام ارزشی، نه تنها هدف ها ارزشی هستند، بلکه انتخاب وسیله ها نیز ارزشی است. هدف ها و وسیله ها را نباید جدا از هم ارزیابی کرد.
- ۶) انتخاب الگوی مناسب: الگوها به منزله بهترین ابزار تحلیل و پیش بینی تحول پدیده ها و نیز وسیله عمل بر روی آنها از راه برنامه ها و سیاست ها دانسته می شوند.
- ۷) انتخاب روش و شیوه مناسب: باید با بررسی عمیق و اصولی از بین روش ها و شیوه های مطرح، بهترین و مناسب ترین روش و یا شیوه را انتخاب و یا با تلفیق روش ها به روش و یا شیوه مناسبی رسید.
- ۸) انتخاب و تعیین روش ارزیابی طرح ها و فعالیت ها
- ۹) در نظر داشتن منابع مورد نیاز (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۸۳)

۶- انواع برنامه ریزی فرهنگی:

همانطور که برنامه ریزی، انواعی دارد، برنامه ریزی فرهنگی نیز دارای انواعی است. این نوع از برنامه ریزی را بر اساس موارد مختلفی تقسیم می کنند، به طور کلی برنامه ریزی فرهنگی دیدگاه های مختلف به شرح زیر تقسیم بندی شده است:

- ۱- از نظر افق زمانی: کوتاه مدت - میان مدت - بلند مدت
 - ۲- از نظر سطح: عالی - میانی - عملیاتی
 - ۳- از نظر طیف مخاطب: عام و خاص
 - ۴- از نظر تأثیرگذاری: عادی و راهبردی
 - ۵- از نظر قلمرو: منطقه ای - ملی - جهانی (گودرزی؛ ۱۳۸۶، ۲۹)
- چهار نوع دیگر نیز برای برنامه ریزی فرهنگی ذکر شده است، این انواع عبارتند از:
- ۱- برنامه ریزی علمی مبتنی بر هدف ها یا هدف محور (برنامه ریزی جامع): در این نوع برنامه ریزی با در نظر گرفتن اهداف و مقاصد فرهنگی؛ البته به شیوه ای علمی و نظام مند، برنامه ها و اقدامات را به گونه ای سازمان می دهند که در پایان، هدف های پیش بینی شده محقق شود.
 - ۲- برنامه ریزی سیستمی: بر اساس این رویکرد، بخش های گوناگون یک برنامه اعم از مقاصد فرهنگی، روش های فرهنگی، مجریان، ابزار و رسانه ها و غیره، تشکیل دهنده یک کل ارگانیک و زنده هستند که در صورت هماهنگی و همخوانی با یکدیگر، موفق عمل خواهند کرد.

⁷Input

۳- برنامه ریزی راهبردی: در این رویکرد، تأکید بر درک واقع بینانه از امکانات و شرایط و تحولات مستمر محیطی، نیازهای پیش رو، قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای فرهنگی است. تأکید بر حل خردمندانه مسائل و ارائه راهبردهای ممکن بر مبنای تحلیل روندها و دگرگونی های محیطی از دیگر مشخصه های این رویکرد است.

۴- برنامه ریزی مشارکتی: این نوع برنامه ریزی، متکی و مبتنی بر دیدگاه ها و تجارب طیف وسیعی از افراد و دست اندرکاران فعالیت های فرهنگی است. در برنامه ریزی مشارکتی، علاوه بر برون داده ها و نتایج مورد انتظار از برنامه، میزان مشارکت افراد ذی ربط و ذی نفع در فرایند برنامه ریزی، خود یک شاخص مهم تلقی می شود. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۶۳)

۷- آسیب ها و محدودیت های برنامه ریزی فرهنگی:

برنامه ریزی فرهنگی دارای محدودیت هایی می باشد که عبارتند از:

۱) وجود ابهام در بخش فرهنگ: بخش فرهنگ، حوزه ای پر ابهام است، که حدود و مرزهای آن کاملاً شفاف و روشن نیست. اثرگذاری های بخش فرهنگ در سایر بخش ها و عدم شفافیت رابطه علت و معلولی آنها، بر ابهامات موجود می افزاید. بدیهی است که برنامه ریزی کردن برای حوزه ای که ابهام و عدم اطمینان در آن زیاد است، اگر غیرممکن نباشد، کاری بس دشوار و طاقت فرسا خواهد بود.

۲) برقراری اتصال بین کلی ترین و جزئی ترین سطح فرهنگ: برنامه ریزی راهبردی ابزاری است که می خواهد بین کلی ترین اهداف که مأموریت و چشم انداز سازمان است و جزئی ترین اهداف که تدوین و اجرای دستورالعمل هاست، ارتباط برقرار کند. این رابطه باید با توجه به فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی و نیز نقاط ضعف و قوت عوامل داخلی کشف و تبیین شود. یافتن حلقه های ارتباطی که رسالت و مأموریت سازمان، فرصت ها و تهدیدهای عوامل محیطی و... را با یکدیگر مرتبط سازد در یک سازمان کاری بسیار مشکل است.

۳) کیفی بودن مقولات بخش فرهنگ

۴) کمبود و کاستی اطلاعات و آمار: هر نوع برنامه ریزی و تصمیم گیری نیاز به اطلاعات و آمار دقیق، صحیح و بهنگام دارد. اطلاعات و آمار بخش فرهنگ در کشور یا ناقص است یا در دسترس نیست و یا اگر قابل دستیابی است، به روز نیست.

۵) وجود متولیان و دستگاه های گوناگون در بخش فرهنگی بر ابهام و پیچیدگی های موجود افزوده است. این مسئله از یک سو سبب انجام فعالیت های موازی و مشابه و به دنبال آن هدر رفتن منابع را در پی دارد و از سوی دیگر باعث بر زمین ماندن بخشی از فعالیت ها در حوزه فرهنگی می شود. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۸۹)

البته آسیب هایی نیز برای برنامه ریزی فرهنگی برشمرده اند که این چنین می باشد:

۱- سطحی نگری

۲- عوام زدگی

۳- انفعالی بودن

۴- مقطعی بودن

۵- گذشته نگر

۶- سیاست زدگی (گودرزی؛ ۱۳۸۶، ۳۱)

۸- مراحل برنامه ریزی فرهنگی:

برنامه ریزی فرهنگی، متناسب با انواع آن برای اجرایی شدن نیز مراحل دارد، مثلاً برنامه ریزی راهبردی امور فرهنگی مراحل دارد و برنامه ریزی فرهنگی عملیاتی نیز مراحل خاص خود را، اما در یک نگاه عمده و کلی، مراحل زیر برای برنامه ریزی فرهنگی ذکر شده است که عبارتست از:

۱- تجزیه و تحلیل گذشته: هدف اصلی از این کار، تشخیص نیروها و عواملی است که بر عملکردهای فرهنگی جامعه مؤثر هستند. با تشخیص عوامل مؤثر بر عملکردهای گذشته و تلاش برای کمی کردن میزان تأثیرهاست که می توان نحوه اثرگذاری بر پدیده ها را در آینده مشخص کرد و قانونمندی های تغییر و همبستگی های میان متغیرها را کشف کرد.

۲- دست یابی به قانونمندی ها و همبستگی میان متغیرها و تخمین روابط آنها: برنامه ریزی، به مفهوم دقیق آن در واقع بدون نظریه امکان پذیر نیست. سیاست ها و خط مشی ها در واقع شکل دستوری شده نظریه ها هستند. نظریه به ما می گوید که «اگر الف تحقق یابد ب تحقق خواهد یافت» بر این اساس می توانیم به صورت دستوری بگوییم که «برای داشتن ب باید الف را تحقق بخشیم» نظریه، راه را برای برنامه ریزی، طراحی و پیش بینی هموار می کند.

۳- گزینش هدف های آرمانی، هدف های کلی و هدف های کمی: یکی از حساس ترین مراحل برنامه ریزی، مرحله ای است که پس از تحلیل روندهای گذشته و تشخیص همبستگی ها و قانون مندی های موجود در روابط میان عوامل و درک موقعیت و وضعیت فعلی، آرمانها و هدف های قابل دست یابی، در افق زمانی آینده مشخص می شود. در این مرحله کارشناسان و پژوهشگران با استفاده از اطلاعات و آمارها و نظرسنجی ها و به کمک علوم مختلف و با استناد به منابع معتبر، به برآورد و ارزیابی می پردازند و با قرار دادن حاصل این برآوردها و ارزیابی ها در چارچوب محدودیت های امکانات و منابع و محدودیت ها و الزامات جهانی و بین المللی، هدف های مشخصی برای بلند مدت (هدف های آرمانی) و برای میان مدت (هدف های کلی) تعیین کرده و سپس با استفاده از الگوهای برنامه ریزی، هدف های برنامه را به صورت کمی مشخص می کنند.

۴- تعیین راهبردها و سیاستهای برنامه: راهبردهای برنامه است که راه و روش های برای رسیدن به هدف ها معین می نماید. سیاست های برنامه، مجموعه تدابیری است که به صورت انگیزه ها، مشوق ها، تسهیلات یا محدودیت ها و بازدارنده ها، فعالان و کارگزاران مختلف را مشخص تر و عملی تر از راهبردها، به انجام اموری که از اولویت های برنامه هستند وادار می کند یا از انجام اموری که در اولویت قرار ندارند، منع می نماید.

۵- نظارت بر اجرای برنامه و ارزشیابی عملکرد: در اجرای راهبرد، پس از تعیین اهداف و سیاست های عملیاتی، نوبت به تدوین برنامه و فعالیت های اجرایی می رسد. در این مرحله اولاً منابع و امکاناتی که به تحقق هدف ها کمک می کنند، بررسی و پیش بینی می شوند؛ ثانیاً فعالیت ها و اقداماتی که برای تحقق هدف ها ضرورت دارند تشخیص داده می شوند و در نهایت راه و روش ها و ملاک های انجام عملیات اجرایی تعیین می شود و به تعبیر دیگر می توان از مجموعه اقدام های فوق به عنوان مراحل برنامه ریزی اجرایی نام برد. (نائینی؛ ۱۳۸۹، ۲۶۶)

۹- دولت و فرهنگ:

همراهی مفهوم برنامه ریزی با مفهوم فرهنگ، دخالت دولت را به عنوان دستگاه دارای قدرت، به ذهن نزدیک می سازد که به امر اعمال حاکمیت بر جامعه می پردازد. برخی معتقدند که دخالت دولت در امر مهمی چون فرهنگ، موجب می شود که دولت از اقتدار و قدرت حاکمیت خود برای دخالت در تشخیص ها، سلیقه ها و افکار عمومی برای حفظ سلطه و حاکمیت خود استفاده کند؛ به عبارت دیگر، سلطه دولت بر فرهنگ جامعه و تغییر و تحول آن به نفع مجموعه حاکمیت، موجب از بین رفتن فرهنگ عمومی جامعه و گاهی اوقات، تنش با این فرهنگ و از بین رفتن هویت جامعه می شود. برخی از رویکردها، دخالت دولت در فرهنگ را ضروری می بینند؛ زیرا که معتقدند، دولت برای اداره و مدیریت جامعه، اعمال کنترل بر تغییرات اجتماعی و جهت دار نمودن آنها و حفظ انسجام جامعه ناگزیرند که امور آن جامعه و زندگی اجتماعی را در مفهوم کلی فرهنگ به واحدهای کوچکتر تجزیه کنند و مدیریت فرهنگ را جزئی از مهمترین برنامه های خود قرار دهند. (نائینی، ۱۳۸۹، ۲۶۰)

۱۰- جایگاه نیازسنجی^۸ در برنامه ریزی فرهنگی:

با سنجش نیازها و متعاقب آن، برنامه ریزی های درست و قابل اجرا در حوزه فرهنگ می توانیم به فرهنگی پویا و در عین حال منسجم دست یابیم و گام های توسعه را یکی پس از دیگری با موفقیت پشت سر بگذاریم. (یادگارزاده؛ ۱۳۸۶، ۵۸) به عبارتی روشن تر باید گفت، قبل از اینکه برنامه ریزی صورت پذیرد، نیاز است که نیازهای موجود در عرصه فرهنگی گروه هدف را شناسایی کنیم و برای رفع آن نیازها برنامه ریزی لازم را به عمل آوریم. اگر با نگاهی راهبردی به این امر نظر داشته باشیم، در واقع نیازها، اولاً همان نقاط ضعف و یا تهدیدهایی هستند در پیرامون ما وجود دارند و ثانیاً تقویت نقاط قوت و بهره مندی کامل از فرصت ها نیز جزء نیازها به حساب می آیند. البته تعاریف مختلفی از «نیاز» بیان شده است به طور مثال یکی از متداول ترین تعاریف ارائه شده از نیاز، تعریف آن به عنوان خواست یا ترجیحات افراد است ... یکی دیگر از تعاریف نیاز، تعریف کافمن است. او نیاز را به فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب تعریف می کند. (یادگارزاده؛ ۱۳۸۶، ۵۹)

فתי و اجارگاه می گویند: نیازسنجی دارای ده اصل مهم است. این اصول عبارتند از:

- اصل تداوم: فرایندی مستمر است و به عنوان یک جریان مستمر و پویا همواره همراه برنامه است.
- اصل جامعیت: نیازسنجی جامع است و به صورت جامع و همه جانبه صورت می گیرد.
- اصل مشارکت: نیازسنجی بدون مشارکت افرادی ذی نفع، ذی ربط و ذی علاقه معنی ندارد.
- اصل عینیت: تأکید این اصل بر قابلیت اعتماد و عینی بودن نیازسنجی است.
- اصل افزایشی بودن: نیازسنجی در سطوح مختلف تصمیم گیری متفاوت است.
- اصل سیالی نتایج: داده ها و اطلاعات نیازسنجی ثابت نیستند و با تحولات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی مرتبط هستند.
- اصل توجه نابرابر: در نیازسنجی باید به منابع اطلاعاتی یکسان نگاه نشود.

⁸ Need Assessment

- اصل واقع گرایی: اطلاعات جمع آوری شده در نیازسنجی باید دقیق، عملی و سودمند باشند.
- اصل پویایی: نیازسنجی به دلیل پویایی برنامه همواره باید پویا باشد و به عنوان عنصر پوششی عمل کند.
- اصل تعهد: در هر سازمان و برنامه باید اعتقاد و تعهد به نیازسنجی وجود داشته باشد. (یادگارزاده؛ ۱۳۸۶، ۶۴)

۱۱- جایگاه دین در برنامه ریزی فرهنگی:

نسبت به نقش دین در فرهنگ، دو تلقی متفاوت به چشم می خورد. گروهی به حداکثر دخالت دین در فرهنگ باور دارند. اینان با تحلیلی که از دین و انسان دارند، برای دین در ارزش ها، قوانین و برنامه ریزی فرهنگی آن هم در تمامی عرصه های فرهنگی، جایگاه قائل اند. در مقابل، نظر دیگری است که دین بسیاری از حوزه های فرهنگ را به انسان و مؤلفه های طبیعی فرهنگ واگذارده است و این به استناد خود دین است. به تعبیر دیگر، دین، فرهنگ های ملی را پذیرفته و بر آن صحنه گذارده و آن را امضا کرده است، گرچه دخالت ها و تحدیدهایی از سوی دین صورت پذیرفته است. (مهریزی؛ ۱۳۸۶، ۳۶) در فرمایشات اهل بیت (علیهم السلام) و قواعد فقهی نیز شواهدی وجود دارد که این نگاه دوم را تأیید می کند.

حال که حدود دخالت دین و فرهنگ به اجمال معلوم گشت، به ذکر اصول و قواعدی می پردازیم که برنامه ریزان فرهنگی در فضاهای دینی باید بدان توجه کنند:

۱- اصل سهولت و سیر یا اجراپذیری: هنگامی که پیامبر (ص)، امام علی (ع) و معاذ را به یمن برای تبلیغ فرستاد، بدانان توصیه فرمود که: «حرکت کنید، بشارت دهید و نفرت ایجاد نکنید، آسان بگیرید و سخت نگیرید» در پاره ای از منابع روایی چنین آمده که هرگاه پیامبر میان دو امر مخیر می شد، آسانترین (اجراپذیرترین) را برمی گزید.

۲- توجه به احکام و قواعد مسلم دینی داشتن: شاید یکی از علل نابسامانی های فرهنگی، منع نبودن حکم بسیاری از موضوعات است که در مرز دین و فرهنگ جای می گیرد و این سبب می شود سلیقه های مختلف در انتخاب دیدگاه های متفاوت وارد عرصه شود و به هرج و مرج بیانجامد.

۳- توجه به تنوع نیازها و خواسته ها و منظور کردن مراتب و درجات انسانی: بر این اصل شواهد بسیاری در نصوص و منابع دینی به چشم می خورد، احادیثی که مردم را دارای درجات مختلف معرفی می کند و تأکید می کند که اگر این درجات منظور نگردد، استعدادها شکسته خواهد شد.

امام صادق (علیه السلام) به یکی از یارانش فرموده، ایمان و دینداری، مانند نردبان دارای ده پله است که باید از آن پله پله بالا رفت. آنگاه فرمود: اگر کسی را در پله پایین یافتی و توانستی او را به پلکان بالاتر برسانی، انجام ده و گر نه آنچه را از توان و طاقت او بیرون است، بر او تحمیل مکن، مبدا او را بشکنی که خود باید جبران کنی.

۴- پرهیز از قالب گرایی و شکل گرایی: بسا اوقات قالب های دینی چنان برجسته و مورد توجه قرار می گیرد که محتوا و روح و جان از یاد می رود ... حضرت علی (علیه السلام) در روایتی فرموده است: عقب ماندگی حکومت ها، از چهار نشانه به دست می آید: تباه کردن اصول، چسبیدن به فروع و شاخه ها، مقدم داشتن پست ها و کنار نهادن شایسته ها.

۵- پرهیز از جمودگرایی: روشن است که پاره ای از قالب ها که در دوره های گذشته رواج داشته، مناسب آن دوره و زمان بوده و تعمیم آن قالب ها برای همه دوره ها، لغزشی بزرگ است. همیشه اهداف و مقاصد شریعت، معیار تعمیم و

تضییق است. (مهریزی؛ ۱۳۸۶، ۳۸)

فصل سوم:

برنامه ریزی استراتژیک

۱- تعریف:

برنامه ریزی جامع، استراتژیک یا راهبردی، عناوینی گوناگون برای یک مفهوم اند. (الوانی؛ ۱۳۹۱، ۵۳) برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش دولتی تاریخی طولانی دارد. واژه‌ی استراتژیک از کلمه‌ی یونانی STRATEGO مرکب از (STRATOS) به معنای ارتش و (EGO) به معنای رهبر گرفته شده است. با وجود این، برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. با آن‌که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی تدوین شده‌اند، می‌توانند به سازماندهی دولتی و غیرانتفاعی و همچنین جوامع و دیگر نهادها کمک کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم و سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری و مبادرت به اقدامات بنیادین تعریف کرد که به موجب آن‌ها، مشخصاتی از قبیل ماهیت یک سازمان و نوع فعالیت‌های آن مشخص خواهد شد. در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای دستیابی به اهداف و رسالت بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. در یک تعریف دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک به معنای فرآیند بررسی موقعیت فعلی و مسیر آینده‌ی سازمان یا جامعه، تنظیم اهداف، تدوین یک استراتژی برای تحقق آن اهداف و اندازه‌گیری نتایج است و تعریفی دیگر که برنامه‌ریزی استراتژیک را برنامه‌ریزی در مورد هدف‌های بلندمدت سازمان و انتخاب فعالیت لازم برای تحقق آن‌ها بیان می‌دارد. (سایت مدیر ایران)

۲- خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک:

- برنامه ریزی جامع، انعکاسی از ارزش‌های یک جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات و سنت‌های جامعه در برنامه ریزی جامع منعکس می‌شود.
- برنامه ریزی جامع، معطوف به پرسش‌های اصلی و مسائل اساسی سازمان هاست. پرسش‌هایی از قبیل «برنامه‌های امروز سازمان چه هستند و برنامه‌های آتی چه باید باشند؟»
- برنامه ریزی جامع با طرح ساختن اهداف بلند مدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد.
- برنامه ریزی جامع دارای دید درازمدت است و افق‌هایی دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد.
- برنامه ریزی جامع، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ می‌کند و به آنها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.
- برنامه ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه‌ای همه‌جانبه، اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز اند.

- برنامه ریزی جامع، فراگیر است و برنامه های عملیاتی سازمان را دربر میگیرد و به آنها جهت می بخشد.
- برنامه ریزی جامع امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش بینی های خود را با توجه به آنها انجام می دهد. (الوانی؛ ۱۳۹۱، ۵۳)

۳- مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

- یکی از مزایای برنامه ریزی استراتژیک های بودن آن است. این نوع برنامه ریزی جهت و مسیر فعالیت ها و عملیات سازمان را مشخص می سازد و به عنوان راهنمای سازمان عمل می کند .
- جهت گیری آینده، اولویت ها را مشخص می کند و تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده اتخاذ می کند .
- برنامه ریزی استراتژیک نقش هماهنگ کننده بین برنامه های عملیاتی سازمان را انجام می دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می بخشد .
- با اوضاع و شرایطی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند، به روشی کارساز برخورد و کار تیمی و تخصصی کارشناسی ایجاد می کند .
- برنامه ریزی استراتژیک با نگرش بلندمدت، به پیش بینی های آینده می پردازد و از این رو دارای اطلاعاتی است که برای اقدامات درازمدت مدیران مفید است .
- برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک خواهان بینش استراتژیک در سراسر واحدهای سازمانی و از جمله همه ی سیستم های اداری است و به جای این که عملی مکانیکی باشد نقش محوری افراد، گروه ها و نفوذ فرهنگ سازمان را به رسمیت می شناسد. (سایت مدیر ایران)

۴- محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک:

- با وجود مزایای برشمرده شده برنامه ریزی استراتژیک بسیاری از صاحب نظران نیز برنامه ریزی استراتژیک را ناکارا و گاهی اوقات زاید می دانند و محدودیت هایی را در جهت کاربرد آن بیان می دارند که عبارت است از:
- بالا بودن هزینه هایی که برای برنامه ریزی مورد نیاز است و بیش تر سازمان های کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی کنند
- از نظر زمانی این نوع برنامه ریزی نیاز به زمان طولانی دارد. سازمان ها برای برنامه ریزی باید مدت زمان زیادی وقت صرف کنند و مراحل مختلف این فرآیند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه ریزی استراتژیک بتواند شروع به کار کند .

- فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بیش از آن‌چه هست یا می‌تواند باشد، منطقی و تحلیلی ارایه شده است. طرح آن بیش از اندازه ذهنی است و نمی‌تواند پویایی‌های اجتماعی-سیاسی کار در هر سازمان را به شمار آورد؛
- تصمیم‌گیری در مورد مأموریت و اهداف همواره ساده نیست و ممکن است معنایی نداشته باشد؛
- برنامه‌ریزی استراتژیکی از نظر تخصصی نیاز به نیروی انسانی متخصص دارد که در دسترس همه‌ی سازمان‌ها نیست
- دسترسی نداشتن سازمان‌ها برای رسیدن به اطلاعات جامع و به موقع در مورد محیط، تحولات و رویدادهای کلان محیطی
- ناآشنایی مدیران با مباحث مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک و بی‌اعتمادی آن‌ها به برنامه‌ریزی استراتژیک. (سایت مدیران ایران)

۵- فرایند برنامه ریزی جامع (استراتژیک):

برنامه ریزی جامع فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده است:

– **تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان:** مهمترین مرحله در برنامه ریزی جامع می باشد و به عهده مقامات سطوح بالای سازمان است. تعیین هدف، شامل: درک و تشخیص صحیح مأموریت ها و مقاصد سازمان و بیان آنهاست. برای درک مأموریت و مقاصد سازمان، باید رابطه آن با جامعه و دلیل وجودی آن مورد بررسی قرار گیرد. باید مشخص شود از نظر جامعه و مردم، سازمان برای چه به وجود آمده، و به قصد اجرای چه فعالیت هایی ادامه کار داده است؟ در تعیین اهداف سازمان، ارزش ها و انتظارات جامعه نقش مهم ایفا می کند. و امکانات و منابع سازمان نیز در تعیین حدود و ثغور اهداف مذکور نقشی عمده دارند.

– **شناخت اهداف و استراتژی های موجود سازمان:** زمانی که اهداف و مأموریت های آتی سازمان تدوین شدند، باید اهداف و مأموریت های فعلی نیز مورد بررسی قرار گیرند و وجوه افتراق و اختلاف آنها با هدف های تعیین شده مشخص شوند.

– **تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان:** غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن است.

– **تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان:** برای تجزیه و تحلیل منابع و امکانات، ابتدا باید فهرستی از منابع مهم موجود در سازمان، اعم از انسانی، مالی، تجهیزاتی و... تهیه کنیم، سپس باید مشخص کنیم که ارضای نیازهای سازمان وابسته به کدامیک از این منابع و امکان دست یابی به منابع مذکور چگونه است. در این مرحله، امکانات سازمان از

جهت منابع کلیدی و استراتژیک مورد ارزیابی قرار می گیرد و شمایی از امکانات سازمان، برای تحقق اهداف آینده به دست می آید و همچنین ضعف ها و نارسایی های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می شود.

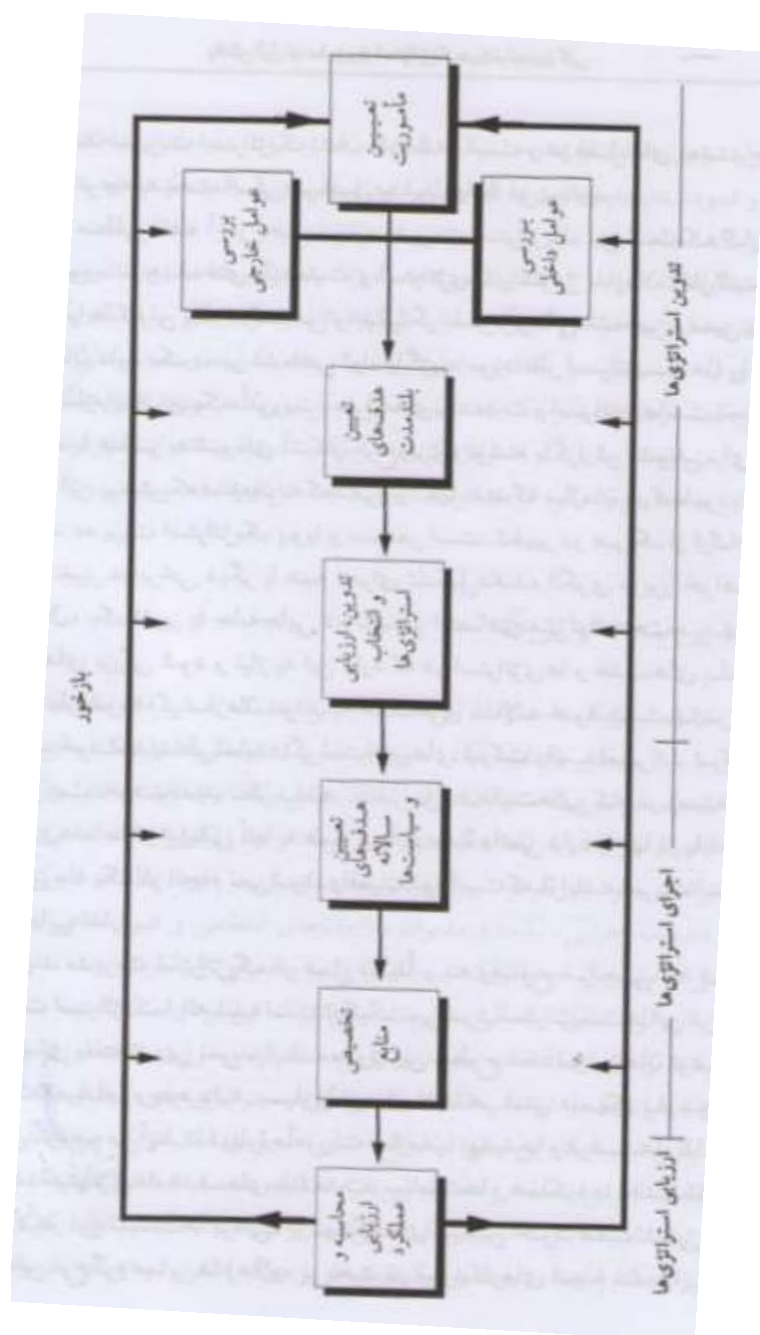
- شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله حاصل اطلاعات جمع آوری شده در سه مرحله پیش است. در این مرحله باید تصویری کامل از اهداف موجود، منابع موجود و شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر به دست داده شود.

- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی ها: حال این امکان برای برنامه ریز وجود دارد که فاصله بین اهداف و استراتژی های آینده را دریابد و ضرورت انجام تغییرات و اقداماتی را پیش بینی کند. در صورتی که محیط دستخوش تغییرات چندانی نشده باشد، این پیش بینی ها به سادگی امکان پذیر خواهند بود. اما در صورتی که تغییرات و تحولات زیاد باشند، پیش بینی ها باید با دقت و صرف مساعی بیشتری انجام گیرند. به طور خلاصه این مرحله شامل تعیین تغییراتی است که استراتژی های موجود را برای آینده شکل خواهند داد. این تغییرات ممکن است در هدف ها یا نحوه تحقق آنها باشد، زیرا در برخی حالات علت قصور استراتژی ها، هدف نیست، بلکه نحوه اجرای هدف هاست.

- تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژی های ممکن و ارزیابی هریک از آنهاست و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنها.

- اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید، کار برنامه ریزی استراتژیک به پایان نمی رسد بلکه استراتژی مذکور باید اجرا و عملاً به محک آزمون نهاده شود. انجام تحقیقات راهنما و اجرای آزمایشی و کوتاه مدت و نمونه ای از استراتژی در این مرحله، بسیار کارساز است. بخش پژوهش و تحقیق سازمان می تواند در انجام این مهم نقشی مؤثر داشته باشد.

- کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخش های مختلف سازمان پیاده شد، هر بخش باید کنترل های لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی را که استراتژی برای رسیدن به آنها طراحی شده است، به عمل آورد و اطلاعات لازم در این باره را به برنامه ریزان منتقل کند. (الوانی؛ ۱۳۹۱، ۵۷)



الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۴۳)

۶- بیانیه مأموریت^۹:

سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه، متمایز می کند. مأموریت سازمان، نشان دهنده طیف فعالیت ها، از نظر محصول و بازار می شود ... یعنی «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۴)

بیانیه مأموریت را گاهی گزاره اعتقادات، بیان مقصود، بیان فلسفه، بیان باورها، بیان اصول سازمان، بیان چشم اندازهای سازمان یا گزاره ای می نامند که معرف شرکت [سازمان] است. بیانیه مأموریت بیانگر چشم اندازهای بلندمدت سازمان

⁹Mission statement

در قالب آنچه که آنچه که می خواهد باشد و کسانی که می خواهد به آنها خدماتی را ارائه نماید است. هر سازمانی برای موجودیت خود دلیلی دارد، حتی اگر استراتژیست ها این دلیل یا دلیل ها را به صورتی آگاهانه، مکتوب ننموده باشند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۶۸)

مأموریت یک سازمان، دلیل کلی ضرورت وجود سازمان را به ما می گوید. دلیل مورد نظر، دلیلی بنیادی است که بر کارمندان و اعضای هیئت مدیره در داخل و بر مشتری ها و حامیان مالی سازمان و غیره در خارج سازمان تأثیر دارد. تغییرات دائمی در محیط، پیچیدگی فزاینده فرایند مدیریت و ضرورت بیان ارزش های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی ای که سازمان به آنها اعتقاد دارد، مستلزم داشتن چنین مأموریتی است. اهداف، ساختارها، مقررات و طرح ها ابزار مفیدی هستند، اما الگویی را که مدیران هنری به کمک آن بتوانند به فعالیت های مربوط به روند تصمیم گیری بپردازند در اختیار آنها قرار نمی دهد. هر چند، این مدموریت در فرایندهای غیر از تصمیم گیری نیز تأثیرگذار است و به کارکنان سازمان انگیزه می دهد تا عملکردی مطلوب داشته و برای انجام کارهای یدی معمول و نیز کارهای پیچیده استراتژیک مشتاق باشند. یکی از شاخص های اصلی این مدموریت این است که به کارکنان سازمان، در تمام سطوح، نوعی احساس جهت‌مندی می دهد. مأموریت، هسته اصلی فرایندهای استراتژیک در سازمان است. برای سازمانی فرهنگی که دارای فرهنگ هنجاربنیاد است، مأموریت ابزار مهم عملکرد است. مأموریت می تواند ارزش های فرهنگی را با اهداف سازمانی ادغام کند. سازمان ها برای برقراری ارتباط درباره هدف کلی، مأموریت های خود را در قالب بیانیه مأموریت تدوین می کنند. (هاگورت؛ ۱۳۹۰، ۱۳۳)

• ویژگی های بیانیه مأموریت مناسب:

در بیانیه مأموریت که به شیوه ای خوب تهیه شود، مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه و فناوری اصلی مشخص خواهند شد. از دیدگاه ورن مک جیننیز، مأموریت سازمان باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- ۱) سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود معرفی نماید.
- ۲) به اندازه ای محدود باشد که برخی از فعالیت های مخاطره آمیز را حذف نماید و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد.
- ۳) سازمان را از سایر سازمان ها متمایز نماید.
- ۴) به عنوان چارچوبی عمل کند که بتوان بدان وسیله فعالیت های کنونی و آینده را ارزیابی کرد و سرانجام
- ۵) به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آنرا درک کنند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۷۱)

• مقایسه چشم اندازهای سازمان با مأموریت سازمان:

برخی از سازمان ها برای مأموریت و چشم اندازهای سازمان دو سند تهیه می کنند. اگر در بیان مأموریت سازمان، سعی شود که به این پرسش پاسخ داده شود: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» در سند مربوط به چشم اندازهای سازمان به این پرسش پاسخ داده خواهد شد: «ما می خواهیم چه بشویم؟» (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۷۳)

• فرایند تعیین مأموریت سازمان:

یک روش بسیار متداول برای تعیین مأموریت سازمان این است که نخست، درباره بیانیه مأموریت سازمان چندین مقاله انتخاب کرد و از مدیران خواست که برای سازمان، مأموریت بنویسند، آنگاه کمیته ای از مدیران ارشد این نوشته ها را جمع آوری می کنند، آنها را حک و اصلاح می کنند، مطالب اضافی را حذف می کنند و هرکجا لازم است مطلبی اضافه می نمایند و سرانجام یک گردهمایی تشکیل می دهند تا سند نهایی تهیه و مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این مأموریت نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند، سازمان می تواند این اطمینان را داشته باشد که آنها در امور مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی های سازمان همکاری لازم را خواهند نمود. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۷۷)

• اجزای تشکیل دهنده مأموریت سازمان:

با توجه به مأموریت سازمان باید بتوان به پرسش های زیر پاسخ داد:

- ۱) مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
 - ۲) محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟
 - ۳) بازارها: از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می کند؟
 - ۴) فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند؟
 - ۵) توجه به بقا، رشد و سودآوری: آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
 - ۶) فلسفه: باورها، ارزش ها و اولویت های اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
 - ۷) ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
 - ۸) توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟
 - ۹) توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند.
- (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۸۹)

نمونه هایی از نه رکن اصلی تشکیل دهنده مأموریت سازمانی

۱. مشتریان
ما بر این باوریم که پیش از هر چیز در برابر پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و سایر کسانی که از محصولات و خدمات ما استفاده می کنند، مسئول هستیم.
۲. محصولات یا خدمات
محصولات اصلی شرکت آماکس از این قرار است: فلزات، زغال سنگ، سنگ آهن، مس، روی، نفت و گاز.
۳. بازارها
ما با تمام توان می کوشیم شرکت کرنینگ گلاس را در صحنه رقابت جهانی موفق کنیم.
۴. فناوری
در این زمینه ها، فناوری متداول این است که روی قطعه های بسیار ریز یک لایه با پوشش گذاشته شود.
۵. توجه به بقا، رشد و سودآوری
از این نظر، شرکت عملیات خود را با احتیاط انجام می دهد و میزان سود و رشد خود را بگونه ای تنظیم می نماید که در نهایت موفقیت شرکت تضمین شود.
۶. فلسفه
ما بر این باوریم که توسعه انسان از ارزشمندترین هدف های تمدن است و استقلال می تواند بهترین شرایط برای رشد و تقویت توانایی های انسان [را] فراهم آورد.
۷. ویژگی ممتاز
شرکت متعهد است که ظرف هزار روز به اتکای انرژی فزاینده و توانایی های خلاق و سازنده کارکنان خود، جهش های بلندپروازانه ای در بازار رقابت بنماید.
۸. توجه به تصور مردم
در امر حفظ محیط زیست، همگام با همه مردم دنیا، گام برداشتن و در این زمینه احساس مسئولیت کردن.
۹. توجه به کارکنان
دادن حقوق، پاداش و مزایای حاشیه ای به کارکنان و نیز دادن فرصت های مناسب به افرادی که در مناطق مختلف جغرافیایی مشغول به کار هستند و سهمیم کردن آنها در عملیات شرکت که از کارایی بسیار بالایی برخوردار است.

(دیوید؛ ۱۳۸۹، ۱۹۰ و ۱۹۱)

• توصیه های عملی:

اندرو کمبل و کیران توادی در مورد چندصد بیانیه مأموریت تحقیق کردند. بر اساس نتایج حاصل، این دو برای تدوین بیانیه روشن مأموریت، توصیه هایی ارائه می دهند. برای تحقق بخشیدن به یک مأموریت، باید به چهار سؤال اساسی پاسخ داد:

۱. هدف اساسی سازمان چیست، توجیه انتخاب این دلیلی چیست؟
۲. چه منطق اقتصادی ای تحقق و عینیت خواهد یافت؟
۳. عقاید جاری در سازمان کدامند؟
۴. چه الگوهای رفتار شخصی ای مورد نظر و مقبول اند؟ (هاگورت؛ ۱۳۹۰، ۱۳۵)

در نهایت، برای تحقق بخشیدن به مأموریت مورد نظر سازمان فرهنگی، چند توصیه عملی ارائه می دهیم:

- ۱- بیانیه مأموریت فرهنگی باید ارزشمند، منحصر به فرد و مشخص و شفاف باشد.
 - ۲- مأموریت فرهنگی الهام بخش است، از درون برای کارمندان و اعضای هیئت مدیره و از بیرون برای حامیان مالی، مخاطبان و تماشاگران.
 - ۳- مأموریت فرهنگی تصریح کننده گروه های هدف اصلی است و رابطه میان سازمان و محیط خارجی آن را تعیین می کند.
 - ۴- مأموریت فرهنگی تعیین کننده الگوی رفتاری سازمان است. هر یک از کارمندان باید بدانند که از او چه چیزی خواسته شده.
- موفق بودن بیانیه مأموریت، پذیرش آن در داخل سازمان، مستلزم توجه خاص است. در کل، مدیریت استراتژیک، مسئولیت مدیریت ارشد سازمان است. این امر به این معنا نیست که دیگر بخش های سازمان در فرایند شکل دهنده بیانیه مأموریت نقشی ندارند. پذیرش تصمیمات استراتژیک در چارچوب محیط مشارکتی سازمان تحقق می یابد. (هاگورت؛ ۱۳۹۰، ۱۳۵)

۷- فرصت ها و تهدیدات خارجی^{۱۰}:

مقصود از آن فرصت ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها، به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه «خارجی» استفاده می کنند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۵)

¹⁰External opportunities and threats



رابطه بین نیروهای خارجی و سازمان (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۲۱۵)

– فرایند بررسی عوامل خارجی:

یک شرکت برای اینکه بتواند عوامل خارجی را بررسی نماید، نخست باید از شرکت های رقیب اطلاعات محرمانه درباره روندهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، عوامل اقتصادی، سیاسی، حقوقی، دولتی و فنی اطلاعات لازم به دست آورد. می توان از افراد خواست که بر منابع مختلف اطلاعات (مانند مجلات کلیدی، روزنامه های تجاری و روزنامه های معمولی) نظارت زیادی بنمایند. پس از گردآوری اطلاعات، برای اینکه بتوان، به عنوان یک گروه، فرصت های مهم و تهدیدهایی که سازمان با آنها روبرو است، شناسایی نمود باید جلسه هایی تشکیل داد که در آنها بیش از بیست مدیر مشارکت نمایند. عوامل اصلی ای را که موجب موفقیت می شوند باید بر روی یک صفحه کاغذ یا تابلو نوشت. برای تعیین اولویت ها باید از همه مدیران خواست که این عوامل را به ترتیب اولویت بنویسند، یعنی عواملی که موجب موفقیت یا تهدید شرکت می شوند از یک تا ۲۰ به ترتیب (بر حسب اهمیت) بنویسند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۲۱۷)

فراند بر این نکته تأکید کرد و گفت ، عوامل مهمی که موجب موفقیت شرکت می شوند باید دارای ویژگی های زیر باشند:

-
- (۱) از نظر دستیابی به هدف های سالانه و بلندمدت از اهمیت ویژه ای برخوردار باشند.
 - (۲) قابل سنجش یا اندازه گیری باشند.
 - (۳) عده آنها نسبتاً کم و انگشت شمار باشد.
 - (۴) در همه شرکت های رقیب، کاربرد داشته باشند.
 - (۵) در سلسله مراتب سازمانی قرار گیرند، تعدادی مربوط به کل شرکت باشند و بقیه نیز در سطح بخشی و وظیفه ای قابل ملاحظه باشند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۲۱۸)

۸- نقاط قوت و ضعف داخلی^{۱۱}:

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان، آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد ... نقاط قوت و ضعف شرکت [سازمان] را در مقایسه با وضع شرکت های [سازمان های] رقیب تعیین می کنند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۶)

۹- هدف های بلندمدت^{۱۲}:

می توان هدف های بلندمدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره ای است که بیش از یک سال باشد ... هدف های بلندمدت می توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۷)

۱۰- استراتژی ها:

ابزاری هستند که شرکت [سازمان] می تواند بدان وسیله به هدف های بلندمدت خود دست یابد. استراتژی های شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها و... باشند. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۸)

۱۱- هدف های سالانه^{۱۳}:

هدف های سالانه، هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. هدف های سالانه، مانند هدف های بلندمدت، باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشند. مثلاً رئیس و مدیرعامل شرکت تریبون تأکید می کند که برای هدف های سالانه باید بازده حقوق صاحبان سهام ۱۷٪ و نسبت بدهی به کل سرمایه باید ۳۰٪ باشد. (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۸)

¹¹Internal strengths and weaknesses

¹²Long – term objectives

¹³Annual objectives

۱۲- سیاست‌ها^{۱۴}:

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می‌توان به هدف‌های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه‌هایی است که شرکت [سازمان] برای دستیابی به هدف‌های اعلان شده رعایت می‌کند ... معمولاً سیاست «استعمال دخانیات ممنوع است» ریشه در هدف‌های سالانه دارند و می‌کوشند هزینه‌های پزشکی شرکت را کاهش دهند، محیط کاری را سالم‌تر نمایند و... (دیوید؛ ۱۳۸۹، ۴۰)

¹⁴Policies

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف، نقاط قوت (TOWS)

نقاط ضعف - W نقاط ضعف را فهرست کنید	نقاط قوت - S نقاط قوت را فهرست کنید	همیشه سفید باشد
استراتژی های WO با بهره جستن از فرصت ها، نقاط ضعف را از بین ببرید	استراتژی های SO با بهره جستن از نقاط قوت در صدد بهره برداری از فرصت ها برآیید	فرصت ها - O فرصت ها را فهرست کنید
استراتژی های WT نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید	استراتژی های ST برای احتراز از تهدیدات، از نقاط قوت استفاده کنید	تهدیدات - T تهدیدات را فهرست کنید

(دیوید؛ ۱۳۸۹، ۳۶۵)

فصل چہارم:

برنامہ ریزی عملیاتی

مقدمه:

تفکیک برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق بین آنها عملاً میسر نیست. زیرا آنچه در برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می شود، در برنامه ریزی عملیاتی اجرا می گردد و این دو نوع برنامه ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته و جدایی ناپذیرند. برنامه ریزی عملیاتی به منظور پیشبرد برنامه های استراتژیک ضرورت دارد.

برنامه ریزی عملیات از جهات کلی شباهت زیادی به برنامه ریزی استراتژیک دارد، در برنامه ریزی عملیاتی، هدف های عملیاتی جای هدف های کلی قرار گرفته و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات، پیش بینی می گردند. در برنامه ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می آید و طریق رسیدن به هدف، جزء به جزء بیان می گردد. برنامه ریزی عملیاتی تعریف جامعی از استراتژی ها و اقدامات اجرایی شده برای انجام برنامه استراتژیک است. برنامه های عملیاتی جزئیات روش ها، یا استراتژی هایی را که برای انجام اهداف آرمانی و مأموریت های یک سازمان و برنامه های آن مورد استفاده قرار می گیرد را به دقت تشریح می کند. (دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

کلیه مطالب این فصل، برگرفته از دستور العمل تفصیلی راهنمای برنامه ریزی عملیاتی معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمان (با اندکی تفاوت بخاطر تلخیص و نیز تغییر مثال ها) می باشد.

۱- گام های تدوین برنامه ریزی عملیاتی:

- گام اول: تحلیل وضعیت موجود
- گام دوم: هدف گذاری
- گام سوم: ارائه راه حل های ممکن (تدوین استراتژی)
- گام چهارم: انتخاب بهترین راه حل
- گام پنجم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی
- گام ششم: پایش و ارزشیابی

۲- شیوه تنظیم و نگارش بیان مسئله:

قبل از شروع گام های برنامه ریزی عملیاتی، ابتدا باید به نوشتن بیان مسئله بپردازیم.

- مسئله: چیزی که باید باشد و نیست یا چیزی که هست و باید تغییر کند. در بیان مسئله باید فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب بیان شود. شرح مختصری از مسئله موجود را بنویسید، سپس به طور خلاصه مشخص کنید که با حل این مسئله می خواهید به چه وضعیتی برسید.

- وضعیت موجود: باید بر اساس آخرین شاخص ها توضیح داده شود. علاوه بر آن مشکلات موجود در آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- وضعیت مطلوب: وضعیتی است که می خواهیم به آن دست یابیم.

گام اول: تحلیل وضعیت موجود:

کلید تبیین وضعیت موجود، «مدیریت اطلاعات» است. با توجه به این نکته، بررسی وضعیت موجود چهار گام را در بر می گیرد:

۱. تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز
۲. جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات
۴. اولویت بندی مشکلات

۱- تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز:

- منابع انسانی مثل: بررسی تعداد کارکنان و...
- منابع مالی یا اعتباری
- منابع فیزیکی و تجهیزاتی موجود
- قوانین و دستورالعمل های مالی، اداری و...
- انتظارات مردم، مسئولین، سیاستگذاران و...

۲- جمع آوری اطلاعات مورد نیاز:

جمع آوری اطلاعات می تواند از منابع مختلف صورت گیرد:

- اطلاعات به دست آمده از نظام ثبتی
- اطلاعات به دست آمده از طریق نظارت های دوره ای
- اطلاعات به دست آمده از طریق تحقیق
- اطلاعات به دست آمده از طریق مشاهده
- اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه
- آمارها و شاخص های ارائه شده توسط مراجع ذیصلاح بین المللی، ملی و منطقه ای و...

۳- تجزیه و تحلیلی اطلاعات:

مهمترین ابزارهای مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

- **بارزش افکار (طوفان فکری):** شیوه ای است برای استخراج و جمع بندی نظرات مختلف و بهترین روش حل گروهی مسئله محسوب می گردد. این مهارت به عنوان نوعی مهارت آزاداندیشی، فرایند سریعی است برای فهرست نمودن نظرات، که در مراحل مختلف حل مسئله قابل استفاده است.
- **شبکه علیت:** نموداری است برای تعیین عوامل مؤثر بر پیدایش معلول. مراحل ترسیم شبکه علیت به شرح زیر می باشد:

الف) مشخص کردن عوامل مؤثر بر موضوع، با استفاده از روش بارش افکار

ب) دسته بندی عوامل

ج) رسم شبکه علیت به گونه ای که معلول در مرکز دایره و عوامل مؤثر در اطراف و متصل به دایره باشند.

- **نمودار علت و معلول:** نموداری است که برای نشان دادن علل به وجود آورنده یک مشکل استفاده می شود. نمودار استخوان ماهی نموداری است که علت ها را پیدا نموده و بهبود می دهد نه اینکه مشکلات را از بین ببرد. این ابزار به یک تیم اجازه می دهد همه علل احتمالی در رابطه با وضعیت یا مشکل موجود را پیدا نموده و با جزئیات بیشتر در یک نمودار نشان دهد.

۴- اولویت بندی مشکلات:

مهمترین ابزار مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

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

الف) جدول گروه اسمی:

- ابتدا هر یک از اعضای گروه، نظرات خود را یادداشت می کنند.
- نظرات افراد را یکی یکی و بدون بحث و گفتگو روی تابلو می نویسیم.
- برای رفع ابهامات و نهایی کردن فهرست نظرات، بحث و گفتگو می کنیم.
- در ارتباط با تعداد گزینه هایی که انتخاب و رتبه بندی خواهند شد، تصمیم گیری می کنیم.

- موارد ارتقاء را با حروف مشخص می کنیم و از اعضای گروه می خواهیم تعداد گزینه های مورد نظر را انتخاب و رتبه بندی کنند
- از موارد ارتقاء جدولی تشکیل می دهیم و رتبه هر یک از موارد را جمع می کنیم.
- از میان گزینه های رتبه بندی شده، گزینه های حائز بالاترین رتبه ها را انتخاب می کنیم.

مثال: جدول گروه اسمی برای اولویت بندی علل نارضایتی کارکنان سازمان:

رتبه	جمع امتیاز	رحمانی	فغانی	نظری	عزیزی	موارد / اعضای گروه
۷	۱۴	۷	۳	۳	۱	مشکلات فرهنگی
۲	۲۱	۶	۴	۴	۷	عدم توجه به دریافتی کارکنان
۵	۱۶	۳	۱	۵	۷	برخورد نامناسب با کارکنان
۳	۲۰	۴	۴	۷	۵	ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۱	۲۳	۵	۶	۶	۶	ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان
۴	۱۸	۳	۷	۳	۵	اشتغال در پست نامناسب
۶	۱۵	۶	۳	۴	۲	دریافتی کمک کارکنان

(ب) ماتریکس تصمیم گیری:

چگونگی استفاده از ماتریکس تصمیم گیری:

- کلیه موارد را به ترتیب در ستون افقی و به همان ترتیب در ستون عمودی ثبت می کنیم (در جدول خانه ها به صورتی هاشور زده شده است که هر موضوع فقط یک بار با موضوع دیگر سنجیده می شود)
- موارد ذکر شده در ستون افقی با تک تک موارد ستون عمودی مورد مقایسه قرار می گیرند تا اهمیت و اولویت هر یک از عوامل نسبت به سایر عوامل تعیین گردد. زمانی که اهمیت ستون افقی نسبت به ستون عمودی بیشتر باشد، علامت ضربدر (*) و هنگامی که اهمیت ستون عمودی از افقی بیشتر باشد، خانه ها خالی می مانند.
- سپس جمع ستون افقی پر و ستون عمودی خالی به صورت جمع امتیاز کل ثبت می گردد.

موارد	۱- مشکلات فرهنگی	۲- عدم توجه به دریافتی کارکنان	۳- برخورد نامناسب با کارکنان	۴- ناکارایی سیستم شایسته سالاری	۵- ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان	۶- اشتغال در پست نامناسب	۷- دریافتی کمک کارکنان	جمع امتیازات ستون افقی پر
۱- مشکلات فرهنگی				*		*		۲
۲- عدم توجه به دریافتی کارکنان			*				*	۲
۳- برخورد نامناسب با کارکنان				*				۱
۴- ناکارایی سیستم شایسته سالاری					*	*	*	۳
۵- ناهماهنگی سیستم پرداخت کارکنان						*	*	۲
۶- اشتغال در پست نامناسب							*	۱
۷- دریافتی کمک کارکنان								۰
کد موضوعات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	
جمع ستون پر افقی	۲	۲	۱	۳	۲	۱	۰	
جمع ستون خالی عمودی	۰	۱	۱	۱	۳	۲	۲	
جمع کل امتیاز	۲	۳	۲	۴	۵	۳	۲	

ج) ماتریکس انتخاب:

نحوه استفاده از ماتریکس اولویت بندی و انتخاب:

- ۳ تا ۵ مورد را با استفاده از روش های دیگر (اولویت های تعیین شده در جدول گروه اسمی) انتخاب می کنیم.
- از طریق بحث و اجماع نظر، معیارهای اولویت بندی را تعیین می کنیم.
- موارد انتخاب شده را در ردیف ها و معیارها را در ستون ها می نویسیم.
- مقیاس نمره گذاری را تعیین می کنیم.
- از طریق بحث و اجماع نظر، به هر یک از موارد نمره می دهیم.
- نمره هر یک از موارد را جمع کرده و موردی که بیشترین نمره را دارد انتخاب می کنیم.

ماتریکس انتخاب (معیار امتیازدهی از ۱ تا ۶)

موارد/ معیارهای انتخاب	وجود منابع جهت تغییر	شدت تأثیر بر مشکل	نبود منابع جهت تغییر	جمع امتیاز
ناهماهنگی در سیستم پرداخت	۲	۲	۳	۷
عدم توجه به دریافتی کارکنان	۳	۳	۲	۹
ناکارایی سیستم شایسته سالاری	۴	۴	۵	۱۳
اشتغال در پست نامناسب	۴	۵	۱	۱۰

د) ماتریکس انتخاب نهایی:

- اولویت های بیان شده در ماتریکس انتخاب را در ستون عمودی می نویسیم.
- در ستون افقی، به ترتیب، امتیاز هر یک از عوامل از ماتریکس انتخاب، امتیاز از ماتریکس تصمیم گیری و حاصل ضرب امتیازات این دو ماتریکس را می نویسیم.
- براساس امتیازات نهایی، عوامل را رتبه بندی می کنیم.
- علتی که رتبه اول را به خود اختصاص دهد به عنوان مهمترین علت مشکل مورد نظر ما انتخاب می شود.

جدول انتخاب نهایی

موارد	امتیاز از ماتریکس انتخاب	امتیاز از ماتریکس تصمیم گیری	حاصل ضرب امتیازها	رتبه نهایی
ناهماهنگی در سیستم پرداخت	۱۰	۴	۴۰	۲
عدم توجه به دریافتی کارکنان	۹	۳	۲۷	۴
ناکارایی سیستم شایسته سالاری	۱۳	۴	۵۲	۱
اشتغال در پست نامناسب	۷	۵	۳۵	۳

گام دوم: هدف گذاری:

اهداف عبارتند از نقاط مطلوبی که سازمان تمایل به دستیابی به آنها دارد. تقسیم بندی اهداف در برنامه ها:

۱. **اهداف کلی (نهایی)**^{۱۵}: هدف کلی همان مشکل اصلی به دست آمده از بررسی وضعیت موجود می باشد که بایستی به صورت هدف نوشته شود.

۲. **اهداف اختصاصی**^{۱۶}:

- ۲,۱. بیانی مشخص از اقداماتی که برای دستیابی به اهداف نهایی سازمان بایی انجام شود.
- ۲,۲. هر چه از هدف نهایی به سمت هدف اختصاصی می رویم، تعداد هدف ها بیشتر شده و از عمومیت آن کاسته شده و موضوع آن اختصاصی تر می گردد.
- ۲,۳. زیربنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی است.
- ۲,۴. به مدیریت امکان می دهد که بداند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- ۲,۵. مبنایی برای ارزشیابی ارائه می دهند.
- ۲,۶. نتایج برنامه را مشخص می کنند.
- ۲,۷. این اهداف باید دارای فعل عملیاتی، نتایج منفرد، اختصاصی و قابل اندازه گیری و تاریخ معین برای انجام کار باشند. به عنوان مثال: افزایش دادن حقوق پرداختی کارکنان به ۱/۵ برابر میزان فعلی تا پایان شش ماهه دوم سال ۱۳۹۳

معیارهای اهداف اختصاصی:

اهداف اختصاصی باید SMART باشند:

۱. اختصاصی، واضح و عینی^{۱۷}: به طور واضح و عینی بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق افتد. حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنید و همیشه از افعال ملموس و عینی استفاده کنید.
۲. قابل اندازه گیری^{۱۸}: مهمترین معیار هدف اختصاصی است. همواره مطمئن شوید که قادر هستید موفقیت های برنامه را ثبت کنید.
۳. قابل دستیابی^{۱۹}: معمولاً با قابلیت اندازه گیری در ارتباط است. اهدافی قابل دستیابی هستند که: ۱- شما نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان دارید ۲- دیگران هم آن را به انجام رسانده اند ۳- از نظر تئوری، ممکن است ۴- شما منابع کافی برای دستیابی به آن را در اختیار دارید ۵- شما محدودیت های آن را ارزیابی کرده اید.

¹⁵ Goals

¹⁶ Objectives

¹⁷ Specific

¹⁸ Measurable

¹⁹ Achievable

۴. واقع گرایانه^{۲۰}: دلیل عمده ای که یک هدف قابل دستیابی است ولی واقع بینانه نیست این است که چنین هدفی معمولاً از اولویت بالاتر برخوردار نیست. اغلب قدم دیگری قبل از این هدف باید برداشته شود، پس باید دو یا چند هدف اختصاصی به ترتیب اولویت در نظر بگیریم. اهداف اختصاصی باید با منابع انسانی، زمان، اعتبارات و فرصت ها، ارتباط داشته باشد.

۵. محدود به زمان^{۲۱}: دامنه مورد نیاز برای دستیابی به هدف، معین باشد. زمان بندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است و تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.

نمونه ای از یک هدف اختصاصی SMART: افزایش کمی برنامه های بهداشتی صدای جمهوری اسلامی از ۵۷۲۰ دقیقه در سال ۸۳ به ۶۲۴۰ دقیقه در سال ۸۴

گام سوم و چهارم: ارائه راه حل های ممکن (تدوین استراتژی) و انتخاب بهترین راه حل

استراتژی (راهکار): استراتژی، راه و روش رسیدن به هدف است. استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدماتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، بیان می دارد. استراتژی یا راهکار در حقیقت، مسیریایی هستند که از طریق آنها می توان مشکل را حل نموده و یا تخفیف داد.

هزینه ها و مزایای احتمالی هر استراتژی، ارزشیابی می شود تا استراتژی کار نایب گردد. استراتژی نشان می دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

روش کار:

در واقع در این دو مرحله، ابزارهای به کار گرفته شده در مرحله تحلیل وضعیت موجود مورد استفاده قرار می گیرند. با این تفاوت که به جای علل مشکل، استراتژی هایی (راه حل ها) جهت رسیدن به هدف نوشته می شوند و نهایتاً بهترین راه حل انتخاب می گردد و بر اساس آن، فعالیت ها نوشته می شوند. ابزارهای انتخاب یک یا چند راهکار از میان راهکارهای متعدد:

- شبکه علیت یا نمودار علت و معلول (از آنجا که این دو ابزار نتایج یکسانی به دست خواهند داد از یکی از آنها استفاده می کنیم)
- ماتریکس تصمیم گیری
- ماتریکس انتخاب

²⁰ Realistic

²¹ Time Bound

گام پنجم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی:

بودجه ریزی عملیاتی:

- بودجه ریزی عملیاتی روشی برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف، برنامه ها و نتایج ارزیابی شده است. در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد. بنابراین، سه عنصر کلیدی بودجه ریزی عملیاتی را می توان اهداف قابل سنجش، استراتژی ها و برنامه های عملیاتی دانست.
- در بودجه ریزی عملیاتی بر حسب عملیات، بودجه بر اساس وظایف، برنامه ها و حجم عملیات و پروژه هایی که سازمان بر عهده دارد، اختصاص می یابد.
 - ارقام پیش بینی شده در بودجه ریزی عملیاتی باید مستند به تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه ها و قیمت تمام شده آنها باشد.
 - بودجه ریزی عملیاتی به نحو دقیق تر و روشن تر اجرای برنامه ها را از دیدگاه هزینه - فایده تجزیه و تحلیل می کند.
 - بنابراین، بودجه ریزی عملیاتی منابع بر اساس اولویت امور و نتایج اندازه گیری تخصیص داده می شود.

تدوین لیست فعالیت ها:

فعالیت ها عواملی هستند که سبب می شوند اهداف اختصاصی تحقق یابند. برای هر راهکار، مجموعه ای از فعالیت ها در نظر گرفته می شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد.

روش کار:

- هدف کلی و اهداف اختصاصی که در گام سوم مشخص کرده ایم را فهرست کنیم.
- برای هر یک از اهداف اختصاصی، باید یک جدول فعالیت رسم کنیم.
- فعالیت هایی که باید انجام شود را به ترتیب تقدم نوشته و گروه هدف، مسئولیت افراد، زمان، مکان، منابع لازم، چگونگی اجرا، شیوه های پایش و ارزیابی فعالیت ها را مشخص می کنیم.
- جهت تحقق فعالیت های برنامه بایستی منابع سازماندهی شوند و در سازماندهی باید به این سوالات پاسخ داد: چه کسی (Who)، چه کاری (What)، در چه زمانی (When)، در کجا (Where) و چگونه (Which) انجام می دهد.
- میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است؟ و از چه محلی می توان آن را تأمین نمود؟

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مدنظر قرار دهید:

- زمان بندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است. تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
- فعالیت ها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
- افراد مسئول که فعالیت ها به آنها سپرده می شوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
- نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد. به این معنا که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهد شد. به عنوان مثال: نحوه پایش جلسات برگزار شده، صورتجلسه نشست ها می باشد.
- ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تأمین هزینه لازم انجام فعالیت هاست از نکات مهمی است که ایجاب می کند حمایت کنندگان و تأمین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز به طور رسمی جهت تأمین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند.
- تأکید به استفاده از امکانات موجود و کاربرد عملی آنها
- سازگار با ضوابط و سیاست های دولت
- موجب کاهش هزینه برای فرد و جامعه
- انعطاف پذیر و قابل انعطاف با شرایط محلی

مثال: جدول برنامه عملیاتی سازمان

هدف کلی: توانمند سازی مدیران و کارشناسان فرهنگی سازمان									
هدف اختصاصی ۱: شرکت دادن ۸۰٪ از مدیران و کارشناسان در کارگاه مدیریت تا پایان سال ۹۳									
ردیف	شرح فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان اجرا	چگونگی اجرا	بودجه	نحوه پایش	ملاحظات
۱	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	مدیران کارشناسان	کارشناس آموزش	تیر مرداد شهریور	دفتر آموزش	خودآموزی	۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تعداد بسته های آموزشی و تطبیق با نیازهای تعیین شده	

برآورد زمان، نیروی انسانی و تجهیزات برنامه عملیاتی:

پس از ترسیم جدول فعالیت ها لازم است جهت برآورد زمان انجام فعالیت، یک گانت چارت (جدول زمانی برنامه عملیاتی) تهیه نمایید. این جدول میزان پیشرفت کارها را نشان داده و با استفاده از آن می توانید به زمان بندی کارها بپردازیم.

همچنین در صورتی که فعالیت های برنامه نیاز به صرف منابع خاصی مانند نیروی انسانی یا تجهیزات و لوازم داشته باشد، می توانیم به برآورد نیروی انسانی (با استفاده از جدول برآورد نیروی انسانی) و تجهیزات (با استفاده از جدول برآورد مواد/ وسایل/ ابزار) مورد نیاز بپردازیم. در ادامه جداول ذکر شده آورده شده است.

جدول گانت^{۲۲}:

این روش اصولاً برای زمان بندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بُعد است:

۱. محور عمودی شرح فعالیت ها را بر حسب تقدم و تأخر انجام آنها (مراحل انجام کار) نشان می دهد.
۲. محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد. بسته به نوع فعالیت ها، جدول زمانی می تواند بر حسب روز، هفته یا ماه، تنظیم گردد.

ویژگی های نمودار گانت:

- چه کارهایی باید انجام گیرد.
- هر کار از چند وظیفه تشکیل شده است.
- چه وظایفی باید به طور هم زمان دنبال گردد.
- در داخل هر فعالیت چه وظایفی باید به طور سریالی انجام شود.
- زمان شروع و پایان هر وظیفه در چه تاریخی به دست می آید.

نمونه جدول زمانی برنامه عملیاتی (گانت چارت)

ردیف	فعالیت	مدت (ماه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	برگزاری کارگاه آموزشی	۴							*	*	*	*		

²² Gantt chart

نمونه جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مهارت	تعداد	نفر ساعت	هزینه در هر ساعت	کل هزینه
۱	برگزاری کارگاه آموزشی	مدرس (دکترای مدیریت)	۵			
جمع (ریال):						

نمونه جدول برآورد مواد/وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	وسیله / ابزار / مواد	تعداد/ مقدار	هزینه واحد	کل هزینه
۱	برگزاری کارگاه آموزشی	ویدئو پروژکتور	۱		
جمع (ریال):					

نتایج دو جدول بالا در جدول زیر خلاصه می شود:

جدول برآورد کل هزینه برنامه عملیاتی:

هزینه	مبلغ (ریال)
نیروی انسانی	
موارد و وسایل و ابزار	
سایر	
جمع کل	

گام ششم: پایش و ارزشیابی:

مراحل اصلی این گام عبارتند از:

۱. تعیین استانداردها
۲. تعیین شاخص ها، بر اساس استانداردها

پایش^{۲۳}: عبارتست از انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیت هایی که در برنامه پایش بینی شده است.

ارزشیابی^{۲۴}: عبارتست از بررسی چگونگی تأثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله. ارزشیابی به این سؤال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تأثیرگذار بوده است یا خیر، آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان؟

تفاوت پایش و ارزشیابی:

پایش: تعیین میزان انطباق فعالیت ها با طراحی است. پایش اقدامی ناظر بر فعالیت هاست.

ارزشیابی: تعیین میزان دستیابی سازمان به اهداف است. ارزشیابی به نتایج چشم می دوزد.

انواع پایش:

۱. پایش داده ها: زمان، نیروی انسانی، منابع مالی، منابع اطلاعاتی، مشارکت افراد و گروه ها
۲. پایش فرایند: رعایت ضوابط و مقررات، حفظ استانداردها و برقراری ارتباطات
۳. پایش ستانده ها: مطلوبیت نتایج در هر مرحله، به موقع بودن خدمات، به هنگام بودن تصمیم گیری، اعتبار گزارش ها، حل و فصل تعارضات، رضایت جامعه

انواع ارزشیابی:

۱. **بر مبنای اهداف برنامه:** در این نوع ارزشیابی در مورد عملی بودن دسترسی به اهداف، برآورد وضعیت پیشرفت زمانی و فیزیکی برنامه در جهت اهداف، کافی بودن منابع مورد نیاز، تعدیل اهداف و در انتها مقایسه نتایج با اهداف مد نظر قرار می گیرد.
۲. **بر مبنای فرایند:** نکات عمده ای که در این نوع ارزشیابی مورد توجه قرار می گیرد عبارتند از:
 - ۲,۱. مبنای تخصیص منابع و امکانات به کارکنان و یا گیرندگان خدمات
 - ۲,۲. شرح وظایف پرسنل و کفایت آموزشی آنان
 - ۲,۳. فرایند کلی ارائه خدمات به اشخاص یا گروه های هدف برنامه
 - ۲,۴. نقطه نظرات پرسنل و گروه های هدف در مورد قوت و ضعف برنامه
۳. **بر مبنای نتایج:** این نوع ارزشیابی متمرکز بر مزایا و منافی است که عاید فرد، افراد یا گروه های هدف برنامه می گردد.

²³ Monitoring

²⁴ Evaluation

تعریف استاندارد:

استانداردها، ویژگی های قابل سنجش در نتیجه و اجزای فرایند هستند که در صورت تحقق، آن جزء یا نتیجه مطلوب تلقی می گردد. استانداردها، ذاتاً متغیر هستند.

استانداردسازی، فرایندی است که سطح مرود انتظار یا قابل قبول در زمینه تأمین منابع و خصوصیات آن (داده ها)، چگونگی انجام کار (فرایند) و کمیت و کیفیت نتیجه مورد نظر (برونداد) را مشخص می کند.

کاربرد استاندارد:

استانداردها، در طراحی فرایند، پایش و ارزشیابی فرایند و اصلاح فرایند (بهبود کیفیت) کاربرد دارند. در حقیقت بدون مشخص کردن استانداردها هیچ کدام از سه جزء فوق قابل حصول نیست.

مراحل استاندارد نمودن فرایند:

۱- نقطه آغاز -۲- نقطه پایان -۳- درونداد -۴- برونداد

استانداردسازی برونداد (نتیجه):

استانداردسازی نتیجه از طریق پژوهش بر روی مشتری انجام پذیر است. هدف آن است که مشخص کنیم فرایند چه نتیجه یا چه ویژگی هایی تولید کند تا مطلوب قلمداد گردد.

استانداردهای روش اجرا:

تعیین روش اجرای فرایند با توجه به ویژگی های نیروی انسانی شاغل در فرایند تعیین می گردد. روش اجرا باید با توجه به امکانات و واقعیت های موجود نیروی انسانی انتخاب شود. روش اجرا همان راهکار است.

سایر استانداردها:

سایر موارد مانند نیروی انسانی، ابزار، فضای فیزیکی، بایستی با توجه به روش اجرا تعیین گردد.

پس از موارد فوق جدول استاندارد و شاخص ها به شکل زیر رسم و تکمیل می گردد.

جدول استانداردسازی اجزای فرایند برگزاری کارگاه آموزشی کارشناسان فرهنگی

نام اجزاء	شرح استاندارد
برونداد	کارشناسانی که آگاهی و مهارت کافی در خصوص انجام فعالیت فرهنگی صحیح را کسب کرده اند
درونداد	کارشناسانی که آگاهی و مهارت کافی در خصوص انجام فعالیت فرهنگی صحیح را ندارند
روش	برگزاری کارگاه آموزش و کارگروهی
نیروی انسانی	کارشناسان فرهنگی دانشگاه ها
ابزار	وایت برد، فیلم، جزوه آموزشی
مواد مصرفی	کاغذ، مداد، ماژیک
فضای فیزیکی	سالن اجتماعات
عوامل محیطی مؤثر	حضور به موقع برگزار کنندگان و شرکت کنندگان در سالن، وضعیت وسایل صوتی و گرمایی
نقطه آغاز	ورود کارشناسان به سالن اجتماعات
نقطه پایان	خروج کارشناسان به سالن اجتماعات

تعریف شاخص:

شاخص ها، ابزاری جهت پایش و ارزشیابی هستند. شاخص ها، متغیرهایی هستند که به سنجش تغییرات به طور مستقیم یا غیرمستقیم کمک می کنند.

تفاوت شاخص و استاندارد:

استاندارد عبارت است از حد یا حدود قابل قبول از شاخص یا به عبارت دیگر استاندارد، خط قرمز شاخص می باشد. شاخص، نشان می دهد که وضعیت چیست؟ استاندارد نشان می دهد که آیا وضعیت مطلوب است یا نه؟ و آیا اهداف و سیاست ها تحقق یافته اند یا نه؟

منابع:

- ۱) آر. دیوید، فرد؛ مدیریت استراتژیک؛ پارسائیان و اعرابی؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی؛ چاپ ۱۶؛ ۱۳۸۹؛ تهران
- ۲) آیت اللهی، علیرضا؛ اصول برنامه ریزی؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۷؛ تهران
- ۳) استونر، جیمز ای. اف و...؛ مدیریت؛ سید محمد اعرابی و پارسایان؛ دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ چهارم؛ ۱۳۸۷؛ تهران
- ۴) الوانی، سیدمهدی؛ مدیریت عمومی؛ نشر نی؛ چاپ چهل و هفتم؛ ۱۳۹۱؛ تهران
- ۵) تراواتا، رابرت و جین نیوپورت؛ اصول مدیریت و رفتار سازمانی؛ عین الله علاء؛ زوار؛ ۱۳۶۹؛ تهران
- ۶) چاوش باشی، فرزانه؛ گام های آغازین در برنامه ریزی فرهنگی؛ مجموعه مقالات مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی؛ انتشار پژوهشکده تحقیقات استراتژیک؛ بهار ۸۹؛ تهران
- ۷) رضائیان، علی؛ اصول مدیریت؛ سمت؛ ۱۳۸۳؛ تهران
- ۸) صالحی امیری ۱، سید رضا و امیر عظیمی؛ مبانی سیاست گذاری و برنامه ریزی فرهنگی؛ پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ ۱۳۸۷؛ تهران
- ۹) صالحی امیری ۲، سیدرضا، اسماعیل کاووسی؛ فرهنگ و مدیریت سازمان های فرهنگی؛ پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام؛ ۱۳۸۷؛ تهران
- ۱۰) گودرزی، غلامرضا؛ مقاله برنامه ریزی فرهنگی، آسیب ها و بایسته ها با رویکرد آینده نگر؛ پژوهشنامه برنامه ریزی فرهنگی در دانشگاه ها؛ تابستان ۱۳۸۶؛ تهران
- ۱۱) مهریزی، مهدی؛ دین و برنامه ریزی فرهنگی؛ پژوهشنامه برنامه ریزی فرهنگی در دانشگاه ها؛ تابستان ۱۳۸۶؛ تهران
- ۱۲) نائینی، علی محمد؛ درآمدی بر مدیریت فرهنگی؛ نشر ساقی؛ ۱۳۸۹؛ تهران
- ۱۳) هاگورت، گپ؛ مدیریت فرهنگی - هنری با رویکرد کارآفرینی؛ سهیل سمی و ...؛ ققنوس؛ ۱۳۹۰؛ تهران
- ۱۴) یادگارزاده، غلامرضا و ...؛ نیاز سنجی، گام بنیادی در برنامه ریزی های فرهنگی؛ پژوهشنامه برنامه ریزی فرهنگی در دانشگاه ها؛ تابستان ۱۳۸۶؛ تهران

15) <http://www.modiriran.ir/modules/article/view.article.php/594/c6>

16) http://cms.medsab.ac.ir/uploads/1_39_43_rahnamayamaleiati.pdf (دستورالعمل تفصیلی راهنمای برنامه ریزی)

عملیاتی معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمان)