

اصول مدیریت خدمات پرستاری

جلسه سوم

برنامه ریزی



رضوان فروزان

کارشناس ارشد آموزش مدیریت پرستاری

در پایان این جلسه انتظار می رود دانشجو بتواند:

- ۱- برنامه ریزی را تعریف کند
- ۲- فواید برنامه ریزی را توضیح دهد.
- ۳- عناصر اصلی برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهد.
- ۴- اجزا برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهد.
- ۵- گامهای برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهد.
- ۶- انواع برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهد.

• برنامه ریزی؟

برنامه ریزی

- **برنامه ریزی** مانند پلی است که زمان حال را به آینده مربوط میکند.
- **برنامه ریزی** در موسسات بهداشتی درمانی از اهمیت به سزایی برخوردار است. زیرا برنامه ریزان باید تحت موقعیت های متفاوتی که به طور مستمر در حال تغییر هستند عمل نمایند.
- اگر سازمان و کارکنان بدون نقشه و برنامه حرکت و فعالیت کنند آیا میتوانند در جهت صحیح حرکت کنند و به هدف برسند؟

تعریف برنامه ریزی

دو نکته مهم در برنامه ریزی:

۱. برنامه ریزی دو رکن دارد: تعیین اهداف و راههای دستیابی به آن
۲. دوره زمانی مشخص و داشتن بودجه

برنامه ریزی

عبارت است از **تعیین اهداف** و **پیش بینی راههای دستیابی به آن ها** در دوره زمانی مشخص و با هزینه معین.

آثار و فواید برنامه ریزی

۱- جلوگیری از لغزش و اشتباه:

مطالعه و اطلاعات کافی در پیش بینی عواقب کار مانع از لغزش و اشتباه سازمان میشود

۲- افزایش بهره وری:

با برنامه ریزی صحیح و منسجم از به هدر رفتن منابع و امکانات جلوگیری میشود و منابع بالقوه نیز شناسایی میشود.

۳- مقابله با تهدیدات:

با برنامه ریزی صحیح میتوان عوامل خطر ساز را شناسایی کرد و راه حل های صحیح مقابله با آنها در نظر گرفت.

آثار و فواید برنامه ریزی

۴- کمک به تصمیم گیری اثر بخش:

با برنامه ریزی صحیح اهداف سازمان و راههای دستیابی به آن مشخص شده و میزان انحرافات ناآگاهانه تصمیم ها از اهداف سازمان تا حد زیادی کاهش می یابد.

۵- آرامش درونی:

با برنامه و راه کار مشخص نیروی سازمان بدون داشتن اضطراب و سر در گمی به ادامه کار میپردازند و رضایت و اطمینان بیشتری در کار دارند در این صورت موفقیت سازمان نیز افزایش می یابد.

۶- کمک به حل مشکلات سازمان:

با برنامه ریزی صحیح تاحدی مشکلات آینده سازمان پیش بینی شده و راه کارها مشخص میشود و از مشکلات احتمالی جلو گیری میشود.

۷- مصونیت از پشیمانی:

با برنامه ریزی صحیح میزان خطا کاهش می یابد احتمال موفقیت بیشتر میشود و افراد سازمان دچار پشیمانی نخواهند شد.

عناصر اصلی برنامه ریزی

۱- تعیین هدف

۲- پیش بینی

۱- تعیین هدف

- **اهداف**، مبنای برنامه ریزی و هسته اصلی تمام وظایف و کارهای مدیران هستند
 - **اهداف** مشخص میکند که سازمان به کجا میخواهد برود و چه چیزی میخواهد به دست بیاورد.
 - **اهداف** به مدیران کمک میکند تا برنامه هایی طراحی کنند که رسالت سازمان را به واقعیت تبدیل کند.
 - اثر بخشی سازمان با میزانی که یک سازمان به **هدف** خود رسیده است ارزیابی میشود.
- با تعیین **هدف**، مسیر و جهت سازمان روشن شده و اثر بخشی سازمان افزایش می یابد.

ضرورت تعیین هدف

الف) تعیین مسیر حرکت سازمان

هدف‌ها تعیین‌کننده جهت حرکت سازمان هستند. بدون هدف افراد سر درگم میشوند و در برابر تغییرات بدون آنکه بدانند چه میخواهند دست به تلاش میزنند.

ب) تمرکز تلاش‌ها

با روشن شدن هدف‌ها تمام تلاش سازمان برای رسیدن به آن هدف متمرکز میشود و از پراکنده کاری جلوگیری میشود.

ج) تعیین چارچوب برای تصمیم‌گیری

تعیین هدف باعث میشود مدیران مبنای مشخصی برای تصمیم‌گیری‌های خود داشته باشند و تصمیمات مطلوبی بگیرند.

ضرورت تعیین هدف

د) تعیین میزان پیشرفت

هدف به عنوان میزان و معیار استاندارد است که میزان پیشرفت سازمان را با آن ارزیابی کرد.

ه) بودجه‌ی سازمان

با توجه به بودجه سازمان بزرگی و کوچکی هدف انتخاب میشود.

شرایط و ویژگی های هدف

الف) بزرگ و چالشی بودن

هدف بزرگ انگیزه افراد را بیشتر میکند.

ب) واضح و مشخص بودن

برای آنکه بتوان جهت و حرکت سازمان مشخص کرد باید هدف واضح و مشخص باشد.

ج) واقع بینانه

هدف باید براساس امکانات و توانمندیهای موجود و قابل دسترسی و نه بر اساس خیالپردازی باشد.

۲- پیش بینی

- دومین عنصر برنامه ریزی **پیش بینی** است.
- **پیش بینی**، مطالعه و حدس زدن شرایط آینده بر اساس اطلاعات کنونی در خصوص رخداد های آینده است.
- **پیش بینی** باعث میشود تا از عواقب و پیامد های نامطلوب در سازمان جلوگیری شود و یا اینکه به حد اقل برسد.
- با **پیش بینی** فرصت ها و تهدیدات میتوان از صدمات احتمالی به سازمان جلوگیری کرد.

عوامل تاثیر گذار در پیش بینی

الف) تجربه

با استفاده از وضعیت گذشته و تجربیات سازمان و افراد و همچنین تجربیات سازمان های دیگر میتوان آینده را ارزیابی کرد.

ب) نظر کارشناسان

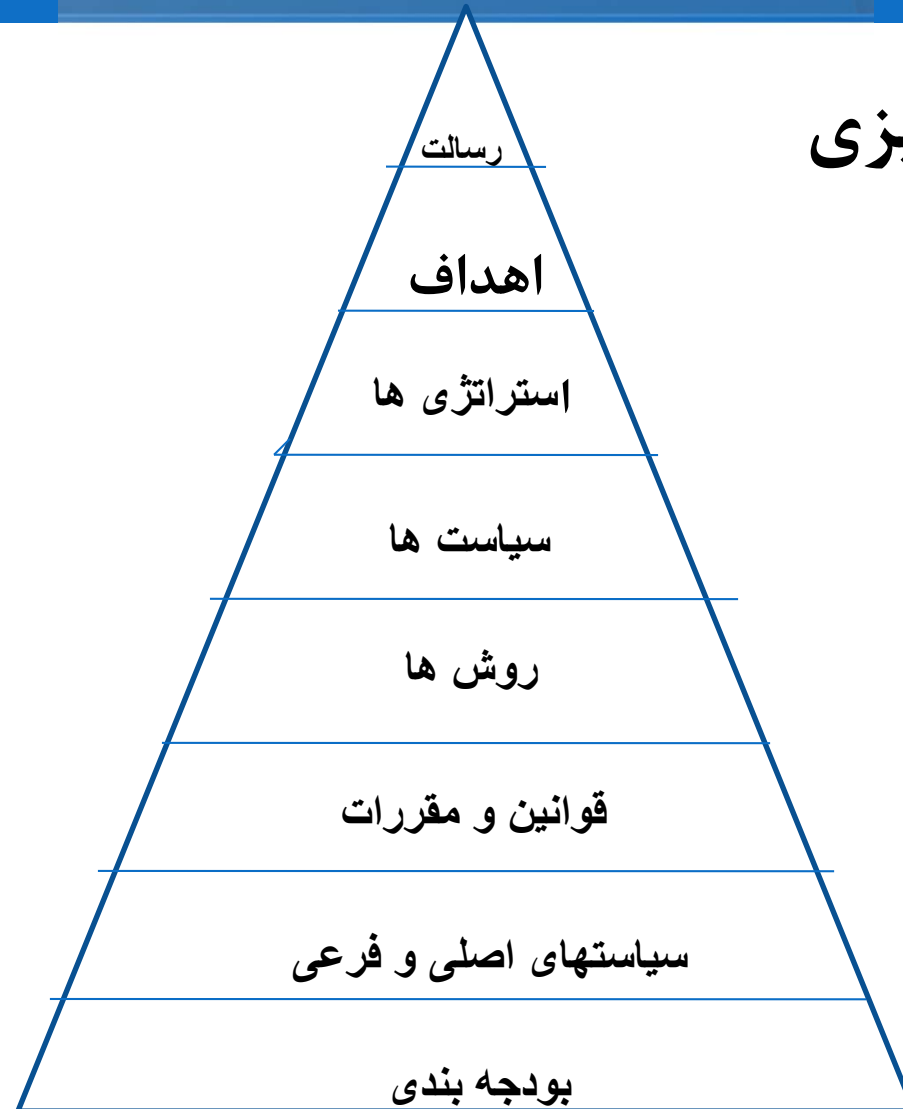
مدیران باید از نظر افراد خبره و کارشناس بهره گرفته و آنرا ارزیابی کرده و به عنوان مبنای پیش بینی در مورد مسایل آینده سازمان مورد توجه قرار دهند.

مزایای برنامه ریزی

- ✓ برنامه ریزی در جهت دستیابی موفقیت آمیز به آرمان ها و هدف هاست.(کارکنان نتایج کار خود را میبینند.
- ✓ برنامه ریزی به فعالیت ها جهت میدهد.
- ✓ برنامه ریزی باعث میشود از کارکنان و منابع موجود به طور موثر استفاده شود.
- ✓ برنامه ریزی در روبرو شدن با بحران ها کمک میکند.(مثلا پرستاران علایم و نشانه های کمبود اکسیژن یا اسیدوز یا الکالوز را بدانند، میتوانند از عوارض آن جلوگیری کنند).
- ✓ با برنامه ریزی هزینه های اجرایی به حداقل می رسد.(چه میزان وسیله برای بخش باید خریداری شود).
- ✓ برنامه ریزی کمک زیادی به اثر بخشی دیگر فعالیت های مدیریتی میکند.

اجزا برنامه ریزی

• هرم برنامه ریزی



اجزاء برنامہ ریزی

□ رسالت:

هدف نهایی از تشکیل یک موسسه و سازمان رسالت نامیده میشود. همان دلایلی است که سازمان به خاطر آن به وجود آمده است. مانند رسالت بخش خدمات پرستاری حفظ و ارتقای سلامت بیماران است.

□ اهداف (کلی و جزئی):

اهداف کلی نتایج مطلوبی هستند که از هدایت تلاش های سازمان به دست می آیند و توسط مدیران سطح بالای سازمان تعیین میشوند:

اهداف جزئی مشابه اهداف کلی هستند ولی به صورت اختصاصی تر و قابل اندازه گیری بیان می شود. این اهداف عبارتند از بیان نتایج مورد انتظار شامل کار مشخص و قابل اندازه گیری در محدوده زمانی و با هزینه معین.

هدف کلی: همه پرستاران شاغل باید در تجویز مایعات وریدی ماهر باشند.

هدف جزئی: تمام پرستاران شاغل باید در طی یک ماهه اول شروع به کار خود دوره درمان وریدی این بیمارستان را با موفقیت بگذرانند. هزینه آموزش به عهده بیمارستان است.

اجزاء برنامہ ریزی

□ استراتژی :

راهکارها و اقدامات و تخصیص منابع لازم در تحقق اهداف دراز مدت و اساسی موسسه و سازمان را استراتژی میگویند استراتژی بیمارستان بقیه اله : ارائه خدمات درمانی با برترین کیفیت و ایمنی به کارکنان سپاه، خانواده ایشان و سایر مراجعین با رعایت منشور حقوق بیمار و حفظ کرامت انسانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی

□ سیاست ها (اصلی و فرعی و واحدی)

سیاست یا خط مشی یک برنامه عمومی عملکردی است که اعضاء سازمان را در اجرای عملیات هدایت میکند و به عبارت دیگر نحوه ی اجرای اهداف را بیان میکند.

سیاست اصلی یا اساسی: توسط مدیران بالا تهیه میشود و دارای برد زیاد است که در تمام سازمان ها مطرح میشود: به تمام کارکنان دولت به ازاء یک سال کار یک ماه مرخصی داده شود.

سیاست فرعی: جنبه عمومی داشته و توسط مدیران رده میانی سازمان به کار گرفته میشود: کارمندان و اساتید دانشگاه به دلیل کاهش فعالیتها در تابستان مرخصی خود را در این فصل بگیرند.

سیاست واحدی: مربوط به واحد مشخصی از سازمان است توسط مدیران رده پایین گرفته میشود: پرسنل بخش ویژه نمیتوانند مرخصی خود را یکجا تقاضا نمایند.

اجزاء برنامہ ریزی

□ روش ها

روش ها یا رویه ها خود نوعی برنامه هستند که راههای قابل قبول و گام های متوالی را برای انجام یک عملیات خاص نشان می دهند: روش های مراقبت پرستاری

□ قوانین و مقررات

همان باید و نباید هایی هستند که انعطاف پذیری در آنها وجود ندارد ولی باید اجرا شوند. یک قانون تصمیم یک مدیر را تحت تاثیر قرار می دهد. وجود قانون باعث حفظ ساختار سازمان و حفظ روحیه پرسنل میشود.

گامهای برنامه ریزی

- ۱- **آگاه شدن از موقعیت ها:** برای موفقیت سازمان مدیر باید اطلاعات دقیق و روشن از محیط داخلی و خارجی سازمان داشته باشد. نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت ها و تهدیدات را ارزیابی کند. در واقع به این سوال پاسخ دهد که ما در حال حاضر کجا هستیم؟
- ۲- **تعیین اهداف سازمانی:** بر مبنای شناخت و بررسی فرصت ها و مشکلات پیش روی سازمان اهداف تنظیم شود. هر چه مدیران شناخت بیشتری از اهداف داشته باشند بیشتر میتوانند اهداف واحد خود را با اهداف سازمان همسو کنند.

گامهای برنامه ریزی

۳- برقراری مفروضات اساسی: با مقایسه وضعیت فعلی سازمان و وضعیت ایده آل شکافها و فاصلهها مشخص میشوند و منابع و امکانات بررسی و ارزیابی میشوند و براساس آن پیشبینیهای لازم بعمل میآید.

۴- تشخیص اقدامات مختلف (مشخص کردن راهحلهای مختلف جهت رسیدن به اهداف): راهحلهای مختلف در نظر گرفته میشوند.

۵- ارزیابی اقدامات مختلف (مقایسه راهحلهای مختلف، براساس منابع و هدفها و مقصود اصلی موسسه مقایسه میشوند).

۶- انتخاب یک اقدام مطلوب (انتخاب بهترین روش برای رسیدن به هدف) این مرحله نقطه تصمیمگیری است. از بین راهحلهای موجود آنکه از نظر زمانی یا کیفیت و یا منابع قابل دستیابی باشد انتخاب میشود.

گامهای برنامه ریزی

- ۷- شکل دادن و فرموله کرن برنامه ها(تهیه برنامه های پشتیبانی بعد از انتخاب روش): بعد از انتخاب راه حل برنامه دراز مدت و کوتاه مدت مشخص میشود و برای حمایت از برنامه اصلی برنامه تامین نیروی انسانی، برنامه تامین فضای اداری، برنامه تامین منابع مالی تهیه میشود.
- ۸- تبدیل برنامه به صورت عدد با استفاده از بودجه بندی: میزان بودجه مورد نیاز به هر بخش مشخص شود و بودجه های فرعی تخصیص داده شود. بودجه معیار مهمی از پیشرفت برنامه است.
- ۹- اجرای برنامه ها : وقتی برنامه ها تهیه شدند به صورت علمی به اجرا گذاشته می شوند. تا زمانی که برنامه ها به اجرا در نیایند سازمان از فرایند برنامه ریزی سودی نخواهد برد.

انواع برنامه ریزی

- الف) برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی تاکتیکی، برنامه ریزی تکنیکی
- ب) برنامه ریزی متمرکز، برنامه ریزی غیر متمرکز
- ج) برنامه ریزی کوتاه مدت ، میان مدت، بلند مدت

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی استراتژیک:

- این برنامه برای توسط مدیران سطح بالا تعیین میشود.
 - معمولاً از ۵ سال به بالا می باشد.
 - پلی است بین وضعیت فعلی و آینده سازمان
 - برنامه ریزی استراتژیک تمرکز بر منابع، محیط و مأموریتها دارد
 - برنامه ریزی استراتژیک جهت دهنده، راهنما و هدایت کننده آنها میباشد
- مثلاً: برنامه ریزی برای بالا بردن سطح سلامتی کشور

انواع برنامه ریزی

- **برنامه ریزی تاکتیکی:**
 - توسط مدیران میانی سازمان طراحی می شود.
 - زمان اجرای متوسطی دارد و مکمل برنامه ریزی استراتژیک می باشد.
 - این برنامه بیشتر با مردم و عمل سرو کار دارد.
 - برنامه ریزی تاکتیکی از برنامه ریزی استراتژیک مشتق شده و ضمن تأثیرگذاری بر یکدیگر به عنوان بازخور برنامه های استراتژیک نیز عمل می کند.
- مثال طرح تربیت افراد متخصص. طرح تاسیس بیمارستانها و مراکز بهداشتی درمانی

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی تکنیکی (عملیاتی):

- برنامه ریزی عملیاتی زمان بسیار محدودی که معمولاً از چند ماه تجاوز نمی کند در اختیار دارد.
 - برنامه ریزی عملیاتی از برنامه ریزی تاکتیکی مشتق می گردد، و هدف آن تحقق یک یا چند هدف عملیاتی است.
 - برنامه ریزی عملیاتی دارای ماهیت متمرکز، و افق زمانی کوتاه مدت بوده، و شامل مدیران سطوح پائین سازمان می گردد.
 - در این برنامه ریزی مشخص میشود که چه چیز چگونه باید در یک زمان معین و با توجه به منابع در دسترس انجام شود.
- مثال: چند پرستار چند پزشک نیاز داریم..

خدا قوت