

گذشته

مدیر = ارباب

© Original Artist  
Reproduction rights obtainable from  
[www.CartoonStock.com](http://www.CartoonStock.com)



امروز

مدیر = کارگزار



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرت رسول اکرم صلی اللہ علیہ و آلہ و سلم

إِنِّي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ وَلَكِنْ  
أَخَافُ عَلَيْهِمْ سُوءَ التَّدْبِيرِ

من از **فقر** برامتم بیم ندارم، لکن از آنچه که  
بر امتم بیمناکم **سوء تدبیر** است.

# چرا مدیریت در بیمارستان مهم و حساس است؟

- بیمارستان ها مسئولیت تامین، حفظ و ارتقای سلامت افراد جامعه را بر عهده دارند.
- منابع عظیمی از سرمایه های انسانی، فیزیکی، مالی و تجهیزاتی را استفاده می کنند.
- پیچیدگی ارتباطات درون بیمارستان
- افزایش روزافزون انتظارات مشتریان
- افزایش سرسام آور هزینه ها
- تغییر نگرش و انگیزه ارائه کنندگان خدمات
- محدودیت در اعتبارات مالی بیمارستان

**پیتر دراگر: بیمارستان ها از پیچیده ترین  
سازمان ها در طول تاریخ بشر هستند که به  
سختی قابل مدیریت می باشند**

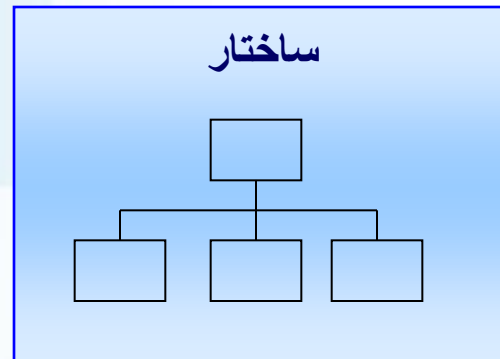
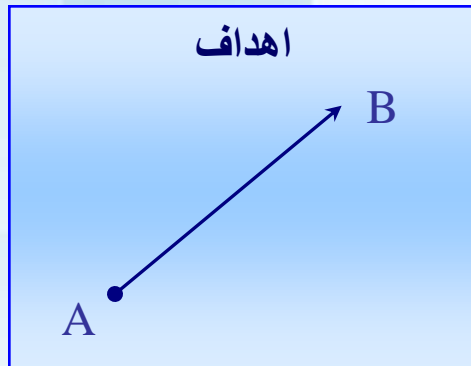
# سازمان

آرایشی سیستماتیک (منظم) از افرادی است که به منظور دستیابی به اهدافی خاص گرد هم آمده اند

# مدیریت و مدیران



## ویژگیهای مشترک سازمانها



مدیریت در بیمارستان مانند هر سازمان دیگر،  
از اصول پایه مدیریت پیروی می کند.

برای اعمال مدیریت بهتر در بیمارستان، علاوه  
بر آشنایی با **مفاهیم مدیریت**، شناخت دقیق  
این سازمان و **کارکردهای آن** ضروری است.

# مدیریت

فرآیندی است برای حل مسایل مربوط به  
تأمین هدف های سازمانی به نحو مطلوب از  
طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب  
در یک محیط در حال تغییر

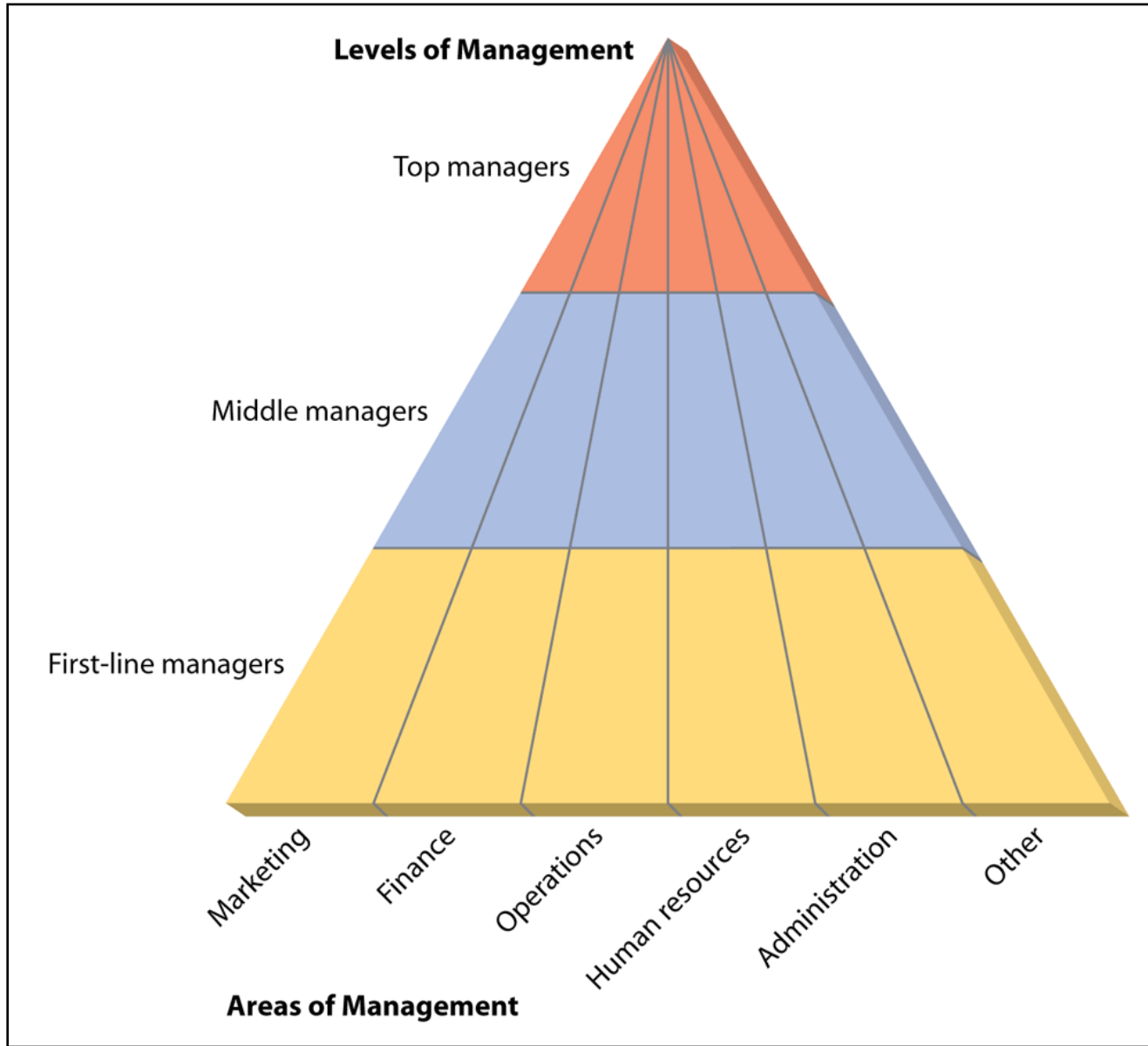
علم و هنر بکارگیری منابع در جهت تحقق  
اهداف سازمان



# Management: Science or Art?

- The **Science** of Management
  - Assumes that problems can be approached using rational, logical, objective, and systematic ways.
  - Requires technical, diagnostic, and decision-making skills and techniques to solve problems.
- The **Art** of Management
  - Decisions are made and problems solved using a blend of intuition, experience, instinct, and personal insights.
  - Requires conceptual, communication, interpersonal, and time-management skills to accomplish the tasks associated with managerial activities.

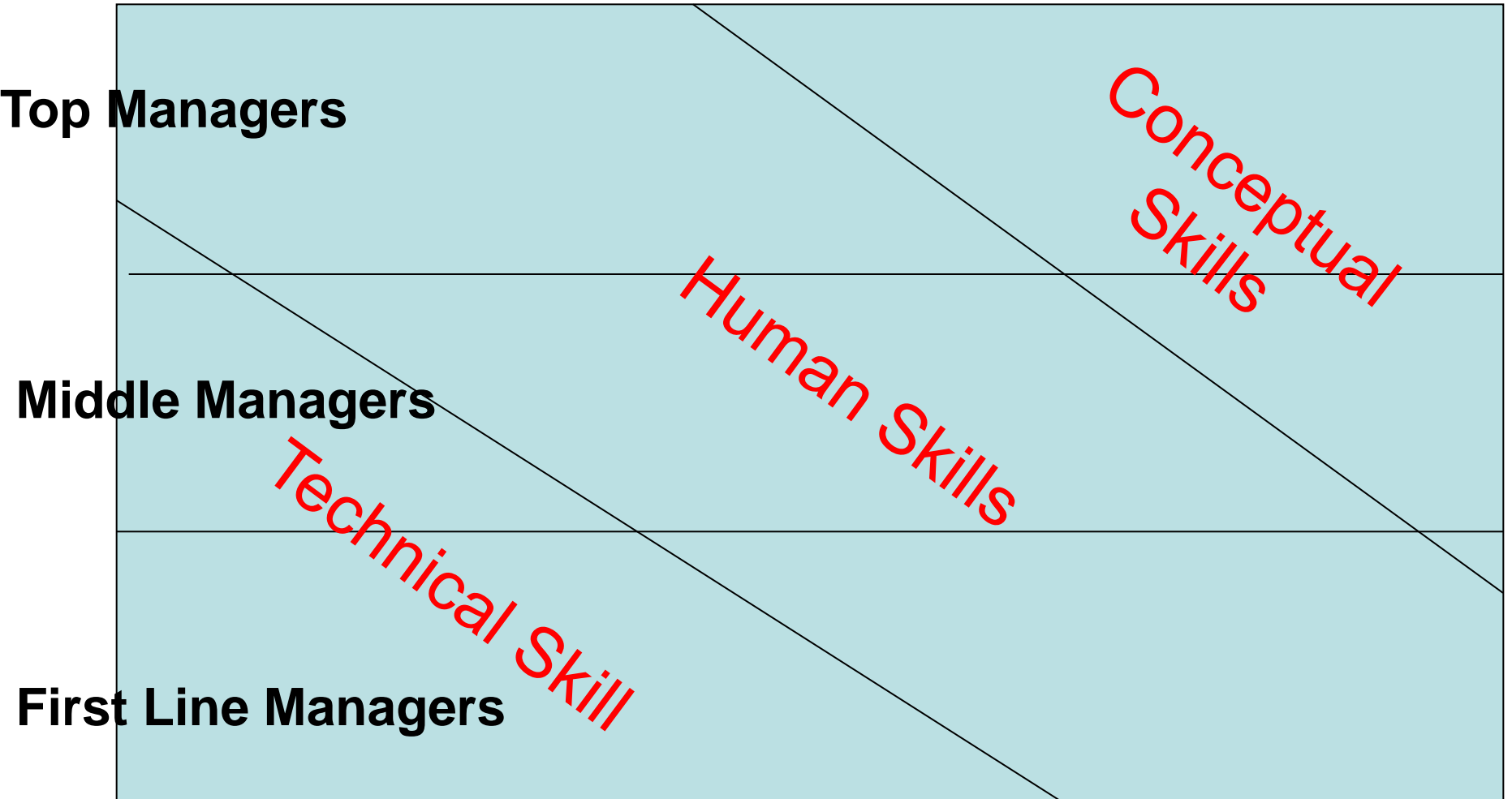
# Kinds of Managers by Level and Area



# Management Skills

- Technical Skill
- Conceptual Skills
  - Human Skills

# میزان نیاز انواع مدیران به مهارت‌های سه گانه



# وظائف مديران

# Management Functions

## Planning

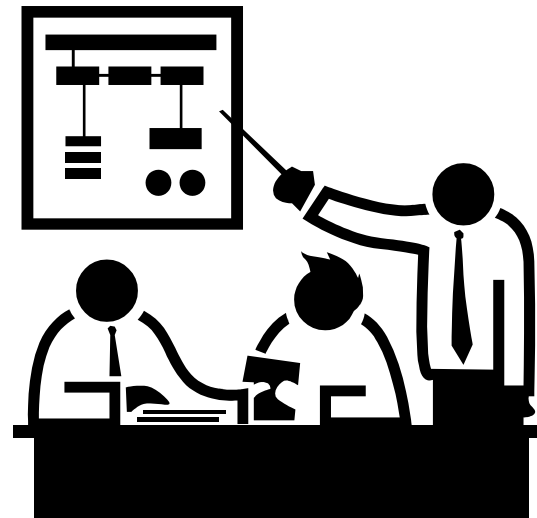
A process that includes defining goals, establishing strategy, and developing plans to coordinate activities



# Management Functions

## Organizing

Determining what tasks are to be done, who is to do them, how the tasks are to be grouped, who reports to whom, and where decisions are to be made



# Management Functions

## Leading

A function that includes motivating employees, directing others, selecting the most effective communication channels, and resolving conflicts



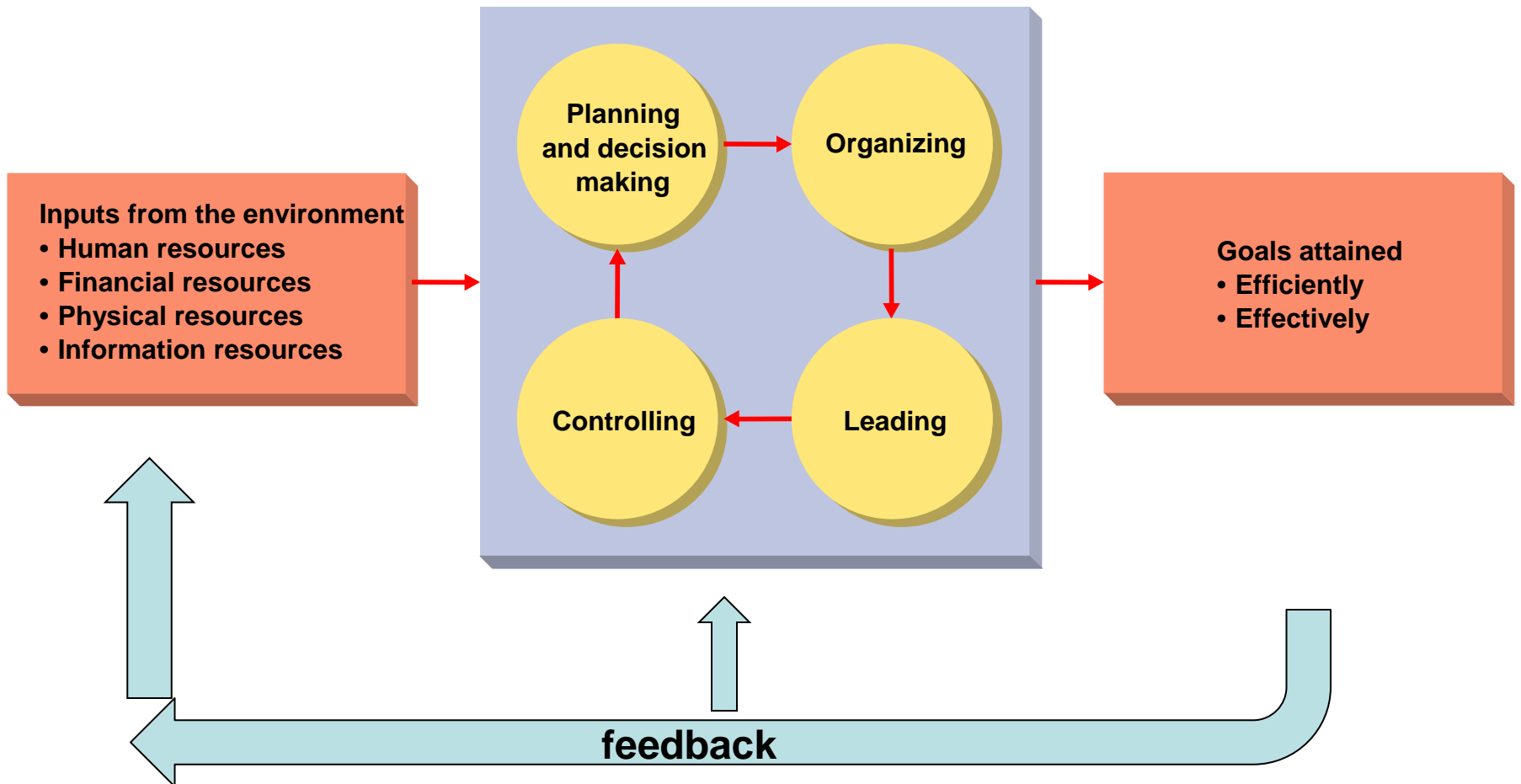


## Management Functions

### Controlling

Monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and correcting any significant deviations

# Management in Organizations





## سازمان به مثابه یک کوه یخی

### سیمای آشکار

استراتژیها، اهداف،

روشها و دستورالعملها،

ساختار، فناوری، اقتدار رسمی،

زنجیره فرماندهی

### سیمای پنهان

نگرش، ادراک، هنجارهای گروهی، رفتار متقابل

غیر رسمی، تعارض میان گروهی و میان فردی

# دستورالعمل های کلیدی در مدیریت

وظایف کارکنان را متناسب با توانایی‌های فیزیکی  
و حرفه‌ای آنان تعیین کنید.

در انجام کارها روی شیوه‌های خاص تأکید  
نکنید. شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه‌تر و  
بهتری شما را به مقصد برساند.

از هر فرصتي براي استخدام و به  
کارگيري افراد برجسته استفاده کنید.

به خاطر داشته باشید رعایت استانداردهای  
محیط کار در کارایی کارمندان مؤثر است



با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه،  
انگیزه کاری آنها را از بین نبرید

از مشورت و نظرخواهي با نيروي جوان ابايي  
نداشته باشيد.

در به وجود آوردن فضاي رقابتي سالم،  
کوشا باشيد

براي ارتقاي سطح دانش کارمندان و افزايش  
بهره‌وري آنان، کلاسهاي آموزشي ترتيب دهيد  
و از لوازم کمک آموزشي بهره گيريد.

دقت کنید که تویبیک کارمند خطاکار، باید متناسب با اشتباهاتش تعیین شود.

در صورت لزوم با قاطعیت نه بگویید

سعي كنيد با اصول ساده روانشناسي آشنا  
شويد.

توجه داشته باشید **دانش** و **تجربه**، هیچ کدام به تنهایی رهگشا نیستند، مثل اکسیژن و هیدروژن که از ترکیب معینی از آنها مایه حیات ما تأمین می‌شود، می‌توان با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای حیاتی و استثنایی خلق کرد.



طوري رفتار كنيد كه ديگران شما را به عنوان  
الگو انتخاب كنند و آينده كاري دلخواه خود را  
در قالب شخصيت شما مجسم كنند

هرگز در حضور کارمندان با دیگر معاشرین  
خود، پشت سر افراد بدگویی نکنید.

رعایت سلسله مراتب کاری را به مسئولین  
و سرپرستان گوشزد کنید

با شروع به موقع جلسات، وقت‌شناسی را عملاً  
به حاضرین بیاموزید.

• انتقاد پذیر باشید.

• با بی توجهی، تلاش و زحمات زیردستان را بی ارزش نکنید.

خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که کارمندان به خوبی از جزئیات وظیفه‌ای که به عهده آنان است، مطلع هستند.

از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را بدست آورید.

• اگر از موضوعی علمی اطلاعی ندارید، یا احتیاج به توضیحات بیشتری دارید، بدون هیچ تردیدی سؤال کنید.

در موارد بحرانی، خونسردی خود را حفظ کنید و چند استراتژی بحران‌زدایی مناسب با فعالیت سازمانی خود را پیش‌بینی و طراحی کنید تا در موارد لزوم از آنها استفاده کنید.

## انتقامجو نباشید.

زمان پیاده‌سازی تصمیم‌ها، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است. چون ممکن است اجرای یک برنامه خوب در زمان نامناسب با شکست روبه‌رو شود.

در مورد چیزی که نمی‌دانید، به کسی اطلاعات اشتباه ندهید و از گفتن نمی‌دانم، هراسی نداشته باشید.

با محول کردن مسئولیت به کارمندان مستعد و خلاق، زمینه رشد و خلاقیت آنان را فراهم کنید.

بدون تفکر و درنگ پاسخ ندهید.

نحوه چیدمان میز کارمندان و محل استقرار آنها را طوری  
انتخاب کنید که افراد فراموش نکنند در محل کارشان  
هستند و نباید بیش از حد مجاز با هم به گفت و گو  
پردازند.

به مشکلات مالی افراد توجه کنید و درخواستهای موجه  
اخذ وام آنان را به تعویق نیندازید.

همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه  
شما می افزاید



اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تأثیر شگفت‌انگیزی بر اطرافیان خواهد داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد.

سامانه‌ای را جهت اخذ پیشنهاد اختصاص دهید و به کارمندان اطمینان دهید که در کمال رازداری به پیشنهادهای مطرح شده رسیدگی می‌کنید.

مطمئن شوید که حق و حقوق دیگران توسط مسئولین و سرپرستان سازمان رعایت می‌شود.

چند ساعت از یک روز مشخص در ماه را به بازدید از سطوح مختلف سازمان و گفت‌وگوی رودررو با کارمندان اختصاص دهید.

• در سمینارهای مرتبط با فعالیت خود شرکت کنید.

در کمک‌رسانی‌های مراسم خیریه پیشقدم باشید.

با درایت و زیرکی همیشه در کمین شکار فرصت‌های طلایی باشید.

**مسئولیت‌پذیر باشید.**

به منظور اطلاع حاصل کردن از مطالب جدید علمی، در چند سایت اینترنتی مرتبط عضو شوید.

با بی‌اهمیت جلوه دادن کارهای کارمندان، زحمات آنان را  
بی‌ارزش نکنید.

با انجام ورزشهای فکری، قابلیت‌های ذهنی خود را تقویت کنید.

به هر کس فراخور فعالیت و بازده کاری‌اش پاداش دهید و با در  
نظر گرفتن پاداشهای مساوی، حرکت افراد شایسته گروه را کند  
نکنید.

علت شکست‌های سازمانی را تجزیه و  
تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر  
نادرست، از تکرار آن جلوگیری کنید.

- اجازه ندهید بار مسئولیت کارمندان بی‌کفایت و کند بر دوش کارمندان خبره و ساعی تحمیل شود زیرا افراد با درک این بی‌عدالتی انگیزه خود را از دست می‌دهند.

دانش حرفه‌ای خود را تا حدی بالا ببرید که در موارد لزوم در مقابل کلیه سؤالات حرفه‌ای حاضر جواب باشید.

- هنگام دست دادن، دست افراد را محکم و صمیمانه بفشارید.

- وقتی عصبانی هستید، درباره دیگران تصمیم گیری نکنید.

- همیشه وقت شناس باشید.

- هرگز امید ارتقا را از زیردستان نگیرید، زیرا به طور یقین، انگیزه آنها برای تلاش از بین می رود.

- سعی کنید در صورت لزوم در دسترس باشید و شانس حرف زدن را به همه سطوح سازمان بدهید. در این صورت شاید با ایده‌های درخشانی روبه‌رو شوید.

به کارمندان ساعی و متعهد بگویید که چقدر برای سازمان مفید هستند و شما به آنها علاقه و اعتماد دارید.

- هیچگاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.

به شایعات بی‌اساس بی‌توجه باشید و در مورد زیردستان از روی دهن‌بینی قضاوت نکنید.

**برای همه سطوح سازمان حتی خدمه و نامه‌رسانها  
احترام قائل شوید.**



- در موقع امضا کردن نامه‌ها و مکتوبات آنها را به دقت مطالعه کنید و از امضا کردن آنها، زمانی که حوصله و تمرکز ندارید پرهیز کنید.

موقع حرف زدن با اعتماد به نفس به  
چشمان افراد نگاه کنید و همیشه متبسم  
باشید.

خوش‌زست و خوش‌بین باشید و  
در جمع با انرژی و اشتیاق  
حاضر شوید.

- هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، دیگران را با وعده‌های بی‌اساس فریب ندهید.

سعی کنید اسامی کارمندان را به خاطر بسپارید و در حین

- صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان بیاورید.

همواره به خاطر داشته باشید به کار بردن الفاظ مؤدبانه از اقتدار شما نمی‌کاهد.

- **اشتباهات زیردستان را بیش از حد لازم به آنها گوشزد نکنید.**

- **امین و رازدار افراد باشید.**

**روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی تعصب خطاهای خود را بپذیرید.**

• با عبارات کنایه آمیز و نیشدار به دیگران درس عبرت  
ندهید.

با آرامش و خونسردی به حرفهای دیگران گوش کنید و  
برای صرفه جویی در زمان مرتباً حرف آنان را قطع  
نکنید.

در جلسات دائماً به ساعت خود نگاه نکنید.

به نحوه پوشش و ظاهر خود توجه کنید.

تا صحت و سقم مسأله‌ای روشن نشده، کسی را مؤاخذه  
نکنید.

معاشرین چاپلوس خود را جدی نگیرید.

**نکات جالب و پندآموز کتابهایی را که می‌خوانید، در دفتری  
یادداشت کنید و در موارد مناسب آنها را به کار ببرید.**

**انعطاف‌پذیر باشید.**

**بدون توهین به عقاید دیگران، با آنها مخالفت کنید.**

**نسبت به قول خود پایبند باشید.**

**در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط باشید و نگذارید  
زیردستان از اضطراب شما آگاه شوند.**

- براي حرف زدن زيباترين و خوش آهنگترين الفاظ را انتخاب كنيد.

- ريسك پذير باشيد.

نحوه استفاده از نرم افزارهاي مرتبط با كار خود را بياموزيد.

براي ثبت ايده هاي درخشاني كه ناگهان به ذهن مي رسند، هميشه يك قلم و كاغذ به همراه داشته باشيد.



- مطمئن شوید ابراز رضایت شغلی افراد به سبب ترس از توبیخ مسئولین و سرپرستان نیست. به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید. در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین کارمندان پیش می‌آید، حکمیت کنید و برقرار کننده صلح و آشتی باشید. در مصاحبه استخدامی افراد به سوابق کاری آنان توجه و به خاطر داشته باشید کارمند موفق کارنامه‌ای پر بار به همراه دارد. از انحصاری کردن خدمات رفاهی سازمان پرهیز کنید و اجازه دهید همه سطوح از این خدمات بهره‌مند شوند. زمان دقیق پیاده‌سازی تصمیمات اخذ شده را پیدا کنید، چون ممکن است اجرای يك نقشه خوب، در زمان نامناسب با شکست روبه‌رو شود. برای حفظ اطلاعات سازمانی، از بهترین و پیشرفته‌ترین سیستم حفاظتی استفاده کنید. زبده‌ترین کادر بازاریابی را گردآوری کنید و حتی زمانی که سوددهی سازمان در وضع مناسبی قرار دارد، از آنان بخواهید ریتم فعالیت‌های خود را کند نکرده و همچنان به صورت جدی ادامه دهند. به منظور جلوگیری از تکراری و رقابت‌های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی در سازمان را تقویت کنید. از عنوان کردن فرامین غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جوید، زیرا جز خدشه‌دار کردن شخصیت حرفه‌ای شما پیامدی ندارد.

- عملکرد افراد را در زمان اضافه‌کاری کنترل کنید تا بدینوسیله از سوء استفاده افراد ناشایست که به عنوان اضافه‌کاری در سازمان به انجام کارهای شخصی یا اتلاف وقت می‌پردازند، جلوگیری شود. از نگارش واژه‌هایی که از صحت املاي آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید و برای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده‌اید، همیشه يك فرهنگ لغت در دسترس داشته باشید. وقتی در مورد موضوعی محرمانه صحبت می‌کنید، مراقب استراق سمع دیگران باشید. اموال مهم سازمان را بیمه کنید. در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.

- مراقب سلامتی خود باشید و هرگز از یاد مبرید عقل سالم در بدن سالم است. مطمئن شوید گادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب‌ها اقدام می‌کنند و پرداختها بنا به دلایل غیرموجه، به تعویق نمی‌افتد. چون تأخیر در پرداخت‌ها به اعتبار مالی شما لطمه جبران‌ناپذیری وارد می‌کند.

- عیب‌جو و بهانه‌گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود. هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند. برخی از بازنشستگان پس از بازنشستگی تمایل به ادامه کار دارند، اگر می‌خواهید این افراد را به کار بگیرید توجه داشته باشید توانایی و انرژی و یا انگیزه کافی جهت نیل به اهداف سازمانی در این افراد وجود داشته باشد و درخواست کار آنها صرفاً به دلیل رفع نیاز مالی نباشد.

- همواره هوشیار باشید کسی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت خود به عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پرا انرژی عمل نکند.  
از اشتباهات خود درس بگیرید و آن را به دیگران نیز درس بدهید.  
حتی وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده‌اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.  
افراد متخصص سازمان را برای اخذ نشریه‌های تخصصی آبونه کنید.  
هیچکس را دست کم نگیرید.  
حامی ضعیفان باشید و اجازه ندهید حق کسی ضایع شود.  
اگر در جمعی هستید که موضوع مورد بحث را نمی‌دانید و روشن شدن این امر به اعتبار علمی شما لطمه خواهد زد، لازم نیست با اظهار نظر در مورد آن، عدم آگاهی خود را عیان سازید. می‌توانید سکوت کنید تا در اولین فرصت به تکمیل اطلاعات خود بپردازید.  
آرام و شمرده صحبت کنید.  
زمانی که از کسی اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمزده کنید، نه با توهین و ناسزا.  
به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.

- هر از چند گاهي جلسه‌اي به منظور پرسش و پاسخ با حضور سرپرستان ترتيب دهيد تا از صحبت عملکرد و برنامه‌هاي آنان مطمئن شويد.  
سرپرستان و مسئولين، پل ارتباطي مديريت و کارمندان هستند، تا از استحکام اين پل مطمئن نشده‌ايد بي‌محابا گام برنداريد، چون در غير اين صورت ممکن است سقوط کنيد.  
کارمندان را تشويق کنيد تا با ابتکار در انجام کارهايشان راهبهاي براي صرفه‌جويي و پايين آوردن هزينه‌ها پيدا کنند.  
با توجه بيش از حد به افراد خاص، حسادت ديگران را برانگيخته نکنيد.  
به ديگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهيد.  
نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنيد.  
مطمئن شويد هيچ منبع انرژی، بيهوده به هدر نمي‌رود. براي مثال کسي را موظف کنيد تا از خاموش بودن چراغها و بسته بودن شيرهاي آب پس از اتمام ساعات اداري و خروج نيروها اطمينان حاصل کند.  
با اولين برخورد، در مورد کسي قضاوت نکنيد.  
حس ششم خود را نادیده نگيريد.

- هر كسي را فقط با خودش مقايسه كنيد، نه ديگران. براي هر بخش، يك جعبه كمك‌هاي اوليه تهيه كنيد. اعجاز عبارات تاكيدي و مثبت را نادیده نگیريد. راحت‌ترين مبلمان و چشم‌نوازترين وسايل را براي اتاق خود تهيه كنيد و براي استفاده بهينه از فضا و زيبايي محيط از طراحان داخلي كمك بگيريد. پنجره‌ها را مسدود نكنيد، اجازه دهيد همگان از نور و هواي تازه كه ارزانتريين موهبت‌هاي الهي هستند، بهره‌مند شوند. گاهي ورزش يك نسيم مي‌تواند آرامش چشمگيري براي محيط به ارمغان بياورد. از انجام هر جابه‌جايي براي نيروي انساني در محيط كار، نمي‌توان نتيجه مطلوب گردش شغلي را حاصل نمود. اگر جابه‌جايي كارمندان اصولي و حساب شده نباشد، باعث افت راندمان كاري و دلزدگي آنان از كارشان مي‌شود. مراقب باشيد و اجازه ندهيد سرپرستان و مسئولان براي پياده‌سازي نظرات شخصي و اجراي فرامين خود، خودسرانه دستوري را به اسم شما اعلام كنند، زيرا در اين صورت اگر اين دستورات صحيح و قابل اجرا نباشد، از حسن شهرت و محبوبيت شما كاسته خواهد شد. سرمايه‌هاي مالي، وقت و انرژي نيروي انساني را با آموزشهاي غير ضروري به هدر ندهيد. براي هر كسي آموزشي را تدارك ببينيد تا بتواند از آن در بهبود بخشيدن كارهايش استفاده كند. در غير اين صورت وقتي فرصتي براي استفاده از اين آموخته‌ها دست ندهد، خيلي زود به ورطه فراموشي سپرده مي‌شود و هرگز تبديل به يك مهارت نمي‌شود. بي‌طرفانه راجع به مسائل تصميم‌گيري كنيد تا زاويه ديد شما وسعت پيدا كند. با هر نوع بي‌انضباطي مبارزه كنيد.

روز خود را با خوردن صبحانه‌ای مقوی آغاز کنید.

از ایمن بودن آسانسورها و سایر وسایل مهم اطمینان حاصل کنید و اگر احتیاج به تعبیر یا تغییر دارند، بدون فوت وقت اقدام کنید.

حتی اگر سن شما از کارمندان کمتر است، آنچنان دلسوزانه با مسائلشان برخورد کنید تا لقب "پدر سازمان" را کسب کنید.

جهت حفظ سلامتی و چالاکی هر روز حداقل ۱۵ دقیقه نرمش کنید.

در برخی از برنامه‌ریزی‌ها و اخذ تصمیمات از کارکنان نیز نظرخواهی کنید تا با این مشارکت صمیمیت بیشتری بین مدیریت و کارکنان برقرار گردد و حس مسئولیت‌پذیری افراد افزایش یابد.

از کارکنان بخواهید اگر با مشکلی روبه‌رو می‌شوند ضمن اعلام آن مشکل چند راه حل مناسب نیز ارائه دهند.

گاهی اوقات بدون اطلاع قبلی وارد اتاق کارکنان شوید و شخصاً با آنان به گفت‌وگو بپردازید.

اگر به افراد شخصیت بدهید و با برخورد‌های نادرست عزت نفس آنان را پایمال نکنید آنان به مثابه اهرم عمل می‌کنند و قادر خواهند بود مسئولیت‌هایی که به عهده آنان است بدون استرس و فشار روحی و با کیفیت بهتری به انجام برسانند.

مشوق و ترویج‌دهنده کار تیمی باشید تا هماهنگی و همسویی کارکنان جایگزین رقابت‌های ناسالم شود.

برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند  
عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در  
ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آنها را به  
کار ببرید

برخي از عوامل اتلاف وقت مديران

- دستورات ناکافی و مبهم
- تمایل به حصول نتیجه زودرس
  - عدم آسایش فکری
- موقعیت های بحرانی و غیر قابل پیش بینی
- تعیین نکردن اهداف و اولویت های کاری
- میز کار شلوغ و عدم ساماندهی شخصی کار



- گرفتار شدن در کارهای جزئی
- عدم تفویض اختیار به دیگران
  - عدم دسترسی به اطلاعات
  - دریافت گزارش های ناقص
  - ناتوانی در تعیین مسؤلیت ها
- بی تصمیمی و موکول کردن تصمیم به بعد
  - ناتوانی در نه گفتن
  - عدم اطلاع از پیشرفت کار

# مشخصات يك مدير يا كارمند نمونه

- راستگويي و خوشرويي
- آراستگي ظاهر
- برنامه ريزي
- حضور به موقع
- تعهد به كار
- كوشش و پيگيري
- مصرف صحيح
- نظم در محل كار
- پاسخگويي در قبال وظائف
- خلاقيت و نوآوري
- احترام به ديگران
- و ...

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۱- دلایل مدیریتی

- برنامه برای انسانها ایجاد مسئولیت می کند و برخی انسانها از پذیرش مسئولیت سرباز می زنند.
- عملکرد برنامه ای در ارزشیابی کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرد
- تغییرات مدیریتی

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۱- دلایل مدیریتی

- عدم مشارکت کلیه صاحبان فرایند در برنامه ریزی
- تغییر مدل‌های برنامه ریزی
- دخالت‌های سلیقه ای در نوشتن برنامه
- کوتاهی در درگیر کردن مدیران اجرایی در برنامه ریزی

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۱- دلایل مدیریتی

- مجزا پنداشتن فرایند برنامه ریزی از فرایندهای مدیریتی
- استفاده از طرحها و برنامه های پیچیده و انعطاف ناپذیر که مانع نوآوری هستند
- عدم ارزیابی و بازنگری برنامه های بلند مدت روسای بخشها و مدیران پایه توسط مدیران عالی

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۱- دلایل مدیریتی

- اخذ تصمیمات توسط مدیران بر مبنای احساسات خود
- فراهم نشدن منابع پیش بینی شده
- عدم پایش برنامه های نوشته شده
- عدم ارزشیابی برنامه های نوشته شده
- عدم تشویق عملکردهای برنامه ای

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۲- دلایل آموزشی (دانشی)

- ضعف در نوشتن برنامه
- ایده آل گرایی در تنظیم اهداف
- دخالت‌های سلیقه ای در نوشتن برنامه
- کارکرد برنامه در دستیابی به اهداف را نمی دانیم

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۲- دلایل آموزشی (نگرشی)

- باور کم به برنامه ریزی و اثربخشی آن
- اعتقاد نداشتن به برنامه ای عمل کردن
- ترس از شکست آینده



چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

۲- دلایل آموزشی (مهارتی)

- توانمندی کم برای برنامه ریزی

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۳- دلایل اجرایی

- عدم مشارکت کلیه صاحبان فرایند در برنامه نویسی
- نداشتن الگوی مناسب در عملکرد برنامه ای
- فراهم نشدن منابع پیش بینی شده
- قوانین و مقررات نامناسب موجود در محیط

# چرا برنامه ای عمل نمی کنیم؟

## ۳- دلایل اجرایی

- وقوع حوادث پیش بینی نشده
- عدم صرف وقت کافی
- **عادت به روزمرگی**

# Monitoring & evaluation results pyramid

