

## فهرست مطالب



پیشگفتار مولفین.....	۵
فصل اول: کلیات .....	۱۵
مقدمه.....	۱۶
مزایای برنامه‌ریزی.....	۱۷
چرخه برنامه‌ریزی.....	۱۷
مفاهیم و اصطلاحات.....	۲۰
فرآیند (Process):.....	۲۰
چشم‌انداز (Vision):.....	۲۰
مأموریت یا رسالت سازمان (Mission):.....	۲۱
ارزشها (Values):.....	۲۱
راهبرد یا استراتژی (Strategy):.....	۲۱
برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic Planning):.....	۲۲
ذینفعان (Stakeholders):.....	۲۲
ماتریس SWOT.....	۲۲
نقاط قوت (Strength):.....	۲۳
نقاط ضعف (Weaknesses):.....	۲۳
فرصت‌ها (Opportunities):.....	۲۳
تهدیدها (Threats):.....	۲۳
استراتژی‌های SO.....	۲۴
استراتژی‌های ST.....	۲۴

۲۴	استراتژی‌های WO
۲۴	استراتژی‌های WT
۲۵	فصل دوم: نیازسنجی
۲۶	تعاریف نیازسنجی
۲۶	پرسش‌های نیازسنجی
۲۷	چرا باید نیازسنجی کرد؟
۲۷	اهداف نیازسنجی
۲۷	-فرآهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزی
۲۷	-ارزیابی و سنجش
۲۸	-پاسخگو و مسئول کردن موسسات
۲۸	-تشخیص یا شناسایی ضعف‌ها و مسائل و مشکلات اساسی سازمان یا نظام
۲۸	-استفاده بهینه از منابع و امکانات
۲۸	روش‌های نیازسنجی
۲۹	-الگوهای هدف محور
۲۹	-تکنیک‌های ایجاد توافق (توافق محور)
۲۹	-تکنیک‌های مسئله – محور
۲۹	-روشهای ترکیبی
۳۰	-تکنیک دلفی
۳۰	انواع نیازسنجی
۳۰	وسایل
۳۲	نتایج
۳۲	انواع اطلاعات
۳۳	-ملاک و معیار
۳۳	-شاخص
۳۳	-استاندارد
۳۵	فصل سوم: چرخه برنامه‌ریزی

۱-۱	برنامه‌ریزی آمایش.....	۳۶
۲-۱	تاریخچه آمایش سرزمین در جهان.....	۳۶
۱-۲-۱	اهداف و نتایج آمایش.....	۳۷
۱-۲-۲	ضرورت‌های تهیه برنامه آمایش.....	۳۹
۱-۲-۳	وظایف آمایش.....	۳۹
۱-۲-۴	عوامل موثر بر آمایش.....	۴۰
۱-۲-۵	انگیزه‌های آمایش.....	۴۰
۱-۲-۶	توسعه انسانی و آمایش سرزمین.....	۴۰
۳-۱	برنامه‌ریزی منطقه‌ای:.....	۴۲
۱-۳-۱	مفهوم منطقه.....	۴۳
۱-۳-۲	تاریخچه برنامه‌ریزی منطقه‌ای:.....	۴۳
۱-۳-۳	انواع برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۴
۱-۳-۳-۱	مزایای برنامه‌ریزی منطقه‌ای:.....	۴۵
۱-۳-۳-۲	اهداف برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۵
۱-۳-۳-۴	استراتژی‌ها (راهبردها) برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۶
۱-۳-۳-۵	ضرورت برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۷
۱-۳-۳-۶	ابزارهای بکارگیری برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۷
۱-۳-۳-۷	فرایند برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۴۸
۱-۳-۳-۸	ماهیت برنامه‌ریزی منطقه‌ای.....	۵۰
۱-۴-۱	برنامه‌ریزی راهبردی.....	۵۲
۱-۴-۱-۱	رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۵۲
۱-۴-۱-۲	فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۵۳
۱-۴-۱-۳	آغاز فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک و حصول توافق بر سر آن.....	۵۳
۱-۴-۲-۲	تعیین و شناسایی دستور سازمانی:.....	۵۴
۱-۴-۲-۳	روشن کردن رسالت و ارزش‌های سازمان:.....	۵۴
۱-۴-۲-۴	ارزیابی محیط خارجی.....	۵۵
۱-۴-۲-۵	ارزیابی محیط داخلی.....	۵۵
۱-۴-۲-۶	شناسایی مسایل استراتژیکی سازمان.....	۵۵

- ۱-۴-۲-۷- تدوین استراتژی‌ها، برای مدیریت مسایل..... ۵۶
- ۱-۴-۳- ماتریس SWOT..... ۵۶
- ۱-۴-۳-۱- نقطه قوت..... ۵۷
- ۱-۴-۳-۲- نقطه ضعف..... ۵۷
- ۱-۴-۳-۳- فرصت..... ۵۸
- ۱-۴-۳-۴- تهدید..... ۵۸
- ۱-۴-۳-۵- ماتریس SWOT..... ۵۹
- ۱-۴-۴- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)..... ۶۰
- ۱-۴-۵- موانع فرا راه برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۶۱
- ۱-۴-۶- برنامه‌ریزی استراتژیک و تفاوت آن با سایر روش‌های برنامه‌ریزی..... ۶۱
- ۱-۴-۷- تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلند مدت..... ۶۳
- ۱-۴-۸- ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک..... ۶۳
- ۱-۵-۵- برنامه‌ریزی منابع انسانی..... ۶۴
- ۱-۵-۱-۱- ضرورت برنامه‌ریزی منابع انسانی..... ۶۵
- ۱-۵-۱-۲- موانع موجود..... ۶۶
- ۱-۵-۱-۳- هدف‌ها و اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی..... ۶۷
- ۱-۵-۱-۴- تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی..... ۶۷
- ۱-۵-۱-۵- نگهداشت نیروی انسانی..... ۶۸
- ۱-۵-۱-۶- ارزیابی و مدیریت عملکرد..... ۶۸
- ۱-۵-۱-۷- ارتقاء فرهنگ سازمانی..... ۶۸
- ۱-۵-۱-۸- چرا برنامه‌ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟..... ۶۹
- ۱-۵-۱-۹- پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی..... ۶۹
- ۱-۵-۲- برنامه‌ریزی آموزشی منابع انسانی..... ۷۲
- ۱-۵-۲-۱- تعیین اهداف آموزشی..... ۷۲
- ۱-۵-۲-۲- تعیین محتوا..... ۷۳
- ۱-۵-۲-۳- تعیین مدت اجرای برنامه..... ۷۳
- ۱-۵-۲-۴- تعیین شرایط شرکت کنندگان..... ۷۳

- ۷۵-۱-۲-۵-۵ تعیین روش‌های آموزشی ::..... ۷۵
- ۷۷-۱-۲-۵-۶ پیش‌بینی تسهیلات و خدمات آموزشی..... ۷۷
- ۷۸-۱-۳-۵-۳ تعریف برنامه‌ریزی درسی..... ۷۸
- ۷۸-۱-۳-۵-۱ نظریه‌های برنامه‌ریزی آموزشی..... ۷۸
- ۸۰-۱-۳-۵-۲ الگوهای مفهومی برنامه درسی..... ۸۰
- ۸۱-۱-۳-۵-۳ نظریه‌های مشروعیت بخشی به برنامه درسی..... ۸۱
- ۸۲-۱-۳-۵-۴ نظریه‌های فرایند برنامه درسی..... ۸۲
- ۸۳-۱-۳-۵-۵ نظریه‌های ساختاری برنامه درسی..... ۸۳
- ۸۵-۱-۳-۵-۴ نظریه‌های یادگیری..... ۸۵
- ۸۵-۱-۳-۵-۱ دیدگاه رفتاری..... ۸۵
- ۸۶-۱-۳-۵-۲ دیدگاه موضوعی / دیسپلینی..... ۸۶
- ۸۷-۱-۳-۵-۳ دیدگاه اجتماعی..... ۸۷
- ۸۸-۱-۳-۵-۴ دیدگاه رشد‌گرا..... ۸۸
- ۸۹-۱-۳-۵-۵ دیدگاه فرایند شناختی..... ۸۹
- ۸۹-۱-۳-۵-۶ دیدگاه انسان‌گرایانه..... ۸۹
- ۹۰-۱-۳-۵-۷ دیدگاه ماورای فردی یا کل‌گرایانه..... ۹۰
- ۹۰-۱-۳-۵-۸ وجوه مشترک میان یک برنامه آموزشی و یک برنامه‌درسی::..... ۹۰
- ۹۰-۱-۳-۵-۹ وجود تمایز میان یک برنامه آموزشی و یک برنامه درسی::..... ۹۰
- ۹۱-۱-۳-۵-۱۰ نحوه ارتباط بین برنامه ریزی آموزشی و برنامه ریزی درسی..... ۹۱
- ۹۳- فصل چهارم: آماده‌سازی مقدمات برنامه‌ریزی..... ۹۳
- ۹۴- برنامه عملیاتی..... ۹۴
- ۹۶- شروع برنامه‌ریزی عملیاتی..... ۹۶
- ۹۷- اعضای کمیته عالی عملیاتی..... ۹۷
- ۹۸- رئیس کمیته عالی برنامه‌ریزی::..... ۹۸
- ۹۸- دبیر کمیته عالی برنامه‌ریزی::..... ۹۸
- ۹۸- اعضاء کمیته عالی برنامه‌ریزی عملیاتی ::..... ۹۸
- ۹۹- وظایف کمیته عالی برنامه‌ریزی::..... ۹۹

- جلسات کمیته عالی برنامه‌ریزی عملیاتی: ..... ۹۹
- تعداد جلسات کمیته عالی برنامه‌ریزی عملیاتی: ..... ۱۰۰
- توجیه اعضای گروه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی: ..... ۱۰۰
- دعوت از مسئولین حوزه‌های برنامه‌ریزی: ..... ۱۰۰
- دعوت از سایر مسئولین و کارشناسان خارج از سازمان: ..... ۱۰۰
- نحوه اداره و میزبانی جلسه: ..... ۱۰۰
- ترتیب و توالی برنامه سمینار توجیهی یک روزه: ..... ۱۰۱
- افتتاحیه جلسه: ..... ۱۰۱
- سخنرانی مسئول واحد برنامه‌ریزی: ..... ۱۰۱
- تکمیل چک‌لیست اقدامات انجام‌شده در فرآیند مقدماتی: ..... ۱۰۱
- تعیین مأموریت سازمانی: ..... ۱۰۲
- تکمیل کاربرگ پالایش مأموریت بخشی: ..... ۱۰۳
- بحث و تبادل نظر اعضای گروه راجع به پاسخ‌های ارائه شده: ..... ۱۰۳
- اهداف: ..... ۱۰۳
- ویژگی‌های هدف‌گذاری خوب: ..... ۱۰۴
- تعیین اهداف بخشی: ..... ۱۰۵
- بررسی و تجزیه و تحلیل حاصل از بحث پیرامون موضوعات: ..... ۱۰۵
- تکمیل کاربرگ پالایش تجزیه و تحلیل موضوعات: ..... ۱۰۵
- ثبت نتایج کاربرگ پالایش تجزیه و تحلیل موضوعات: ..... ۱۰۵
- نتایج اصلی حاصل از توافق بر روی موضوعات: ..... ۱۰۶
- نحوه ثبت نتایج حاصل از توافق بر روی موضوعات: ..... ۱۰۶
- شناسایی موضوعات کلیدی: ..... ۱۰۷
- نحوه تکمیل سوالات مربوط به موضوعات کلیدی: ..... ۱۰۷
- بررسی شرایط محیطی: ..... ۱۰۸
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی: ..... ۱۰۸
- تجزیه و تحلیل محیط داخلی: ..... ۱۰۸
- بیانیه هدف: ..... ۱۰۹
- شرح مدل SMART: ..... ۱۱۰

۱۱۱	کدبندی اهداف:
۱۱۱	اولویت‌بندی اهداف:
۱۱۲	تعیین فعالیت‌ها:
۱۱۴	برنامه‌ریزی شبکه‌ای (پرت. سی‌پی‌ام):
۱۱۷	تعیین پروسه اهداف:
۱۱۷	برآورد بودجه:
۱۱۸	جدول پایان‌نمای گانت:
۱۱۸	بررسی اقدامات انجام‌شده در فرآیند اصلی:
۱۱۹	فرم‌ها:
۱۳۳	منابع:





## فصل اول:

### کلیات

## مقدمه

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی خویش پی برد، این موضوع را در نظام‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری مورد توجه قرارداد و امروزه می‌بینیم که ساختار وجودی سازمان‌ها چنان پیچیده گشته‌اند که بدون برنامه‌ریزی دقیق نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند.

امروزه تفکر برنامه‌ریزی در جنبه‌های مختلف زندگی ابعاد گسترده و متنوعی پیدا نموده است، بطوری که علاوه بر سازمان‌های بزرگ، بنگاه‌های اقتصادی و بخش‌های دولتی که برنامه‌ریزی را برای اثربخشی مدیریت امری حیاتی بشمار می‌آورند، سازمان‌های کوچک و افراد نیز برای تدبیر و تنظیم امور زندگی خویش و مقابله با تغییرات اجتناب‌ناپذیری که در همه زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و نظامی پدید می‌آید، آن را امری کاملاً ضروری و غیرقابل انکار می‌دانند.

برنامه‌ریزی، فرایندی برای رسیدن به اهداف است و بسته به فعالیت‌ها، هر برنامه می‌تواند بلندمدت، میان‌مدت یا کوتاه‌مدت باشد. برای مدیرانی که در جستجوی حمایت‌های بیرونی هستند، برنامه‌ریزی، مهم‌ترین و کلیدی‌ترین سند برای رشد است. برنامه‌ریزی می‌تواند نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند و به پیش‌بینی و ساختن آینده تا حدود قابل‌تصور کمک می‌کند. برنامه‌ریزی به آینده می‌نگرد و پلی است بین آنجایی که هستیم و آنجایی که می‌خواهیم برویم.

برنامه‌ریزی از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها ارتباطی تنگاتنگ دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی در سراسر زندگی فردی و سازمانی تسری یابد، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن ایجاد می‌شود. به‌نوعی، تحقق اهداف فردی و سازمانی، مستلزم برنامه‌های دقیق است. نیاز به برنامه‌ریزی از آنجا است که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، در صدد آن هستند که منابع محدودشان را برای رفع نیازهای متنوع و فزاینده خود صرف نمایند و این پویایی محیط و وجود تلاطم و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

با پذیرفتن اصول پنج‌گانه مدیریتی و برنامه‌ریزی بر مبنای این اصول، به این اجماع نظر می‌رسیم که برنامه‌ریزی، فرایندی است دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیم‌ها که در این فرایند، مراحل مشخص و به هم پیوسته‌ای برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیم‌ها

وجود دارد. طی این فرایند، به پیش بینی و تدوین فعالیت‌هایی پرداخته می‌شود که باید در جهت نیل به اهداف سازمانی صورت گیرد. به عبارت بهتر در فرایند برنامه‌ریزی، به چه کسی؟ کجا؟ کی؟ چه چیزی؟ چرا؟ چگونه؟ پرداخته می‌شود و پاسخ به این پرسش‌ها به انتخاب مأموریت‌ها، هدف‌ها و اقداماتی برای نیل به آن‌ها می‌انجامد که مستلزم تصمیم‌گیری و انتخاب از میان راه‌های مختلف است.

## مزایای برنامه‌ریزی

برخی از مزایای برنامه‌ریزی عبارتند از:

۱. افزایش احتمال تحقق اهداف سازمان
۲. ایجاد فرصت اجرای منظم تصمیم‌ها
۳. صرفه اقتصادی
۴. انطباق با شرایط متغیر محیطی
۵. استفاده صحیح از منابع
۶. فراهم شدن ابزارهای کنترل
۷. امکان سنجش میزان پیشرفت
۸. آگاهی کارکنان از اهداف سازمان و نقش خود
۹. تقویت کار گروهی
۱۰. رسیدن به اهداف شخصی

## چرخه برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، زنجیره منسجمی از آمایش سرزمین، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی انسانی، برنامه‌ریزی آموزشی و برنامه‌ریزی درسی است (قورچیان، ۱۳۸۶). واقعیت این است که برنامه‌ریزی چرخه است نه زنجیره، چرا حلقه‌های زنجیر مسلسل وار به همدیگر وصل می‌شوند، هرچند که هر زنجیر برای باقی ماندن به زنجیره ماقبل خود نیازمند است، اما اگر حلقه‌های زنجیر کثیر باشد مثل یک صف طولانی، نفر آخر صف، نفر اول صف را نمی‌بندد، هرچند که اگر نفر اولی نباشد، نفرات بعدی نخواهند بود. اما چرخه یا دور نتایج آخرین مرحله از دور به اولین مرحله بر می‌گردد مثل چرخه دمینگ (PDCA) که نتایج اقدامات اصلاحی مجدداً به برنامه‌ریزی می‌گردد.

این جمله بدان معناست که هر یک از مراحل برنامه‌ریزی به یکدیگر متصل بوده و در سطح کلان می‌بایست گام به گام طی شود و نتایج هر گام به گام بعدی منتقل گردد و به عبارتی ورودی هر مرحله، خروجی مرحله قبل خواهد بود. به عنوان مثال، در متون کتب درسی یک مقطع تحصیلی در یک کشور، جهت گیری کلان در آن کشور مشخص و امکانات و منابع هر کشور متناسب با پراکندگی جغرافیایی جمعیت بایستی لحاظ شده باشد.

حال به صورت مختصر هر یک از مراحل چرخه برنامه‌ریزی توضیح داده می‌شود و پس از آن نحوه عملیاتی نمودن هر سطح از برنامه ریزی مطرح می‌گردد. مضافاً اینکه قبل از هرگونه تدوین برنامه‌ریزی، می‌بایست نیازسنجی انجام شود که در بخش‌های آتی توضیح داده می‌شود.

**آمایش سرزمین:** بیانگر تنظیم رابطه بین انسان، سرزمین و فعالیت‌های انسان در سرزمین به منظور بهره برداری درخور و پایدار از جمیع امکانات انسانی و فضایی سرزمین در جهت بهبود وضعیت مادی و معنوی اجتماع در طول زمان. در برنامه آمایش سرزمین، ما با سه پرورسه از رابطه انسان، فضا و فعالیت روبرو هستیم. برنامه‌ریزی آمایش سرزمین چون با دیدی وسیع و همه جانبه به فضای ملی نگاه می‌کند، کلیه مناطق کشور را با حوصله و دقت از جهات مختلف مورد مطالعه و شناسایی قرار می‌دهد و براساس توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و استعدادهای هر منطقه با توجه به یکنواختی و هماهنگی اثرات نتایج عملکردهای ملی آنها در سطح ملی، نقش و مسئولیت خاص به مناطق مختلف کشور محول می‌کند.

**برنامه‌ریزی منطقه‌ای:** فرآیندی است در جهت مشارکت مردم و مناطق در برنامه‌ریزی و فراهم آوردن موجبات برنامه‌ریزی از جهت انطباق با برنامه‌های کلان و ویژگیهای منطقه‌ای. بعضی از صاحب‌نظران، برنامه‌ریزی منطقه‌ای را فرآیندی در جهت تنظیم و هماهنگ کردن برنامه‌های مختلف اقتصادی - اجتماعی با نیازها و امکانات محلی تعریف می‌نمایند. عده‌ای دیگر از صاحب‌نظران مسائل منطقه‌ای، برنامه‌ریزی منطقه‌ای را فرآیند توجیه، تبیین و روشن نمودن آرمانهای اجتماعی و ارائه راه حل‌هایی در جهت سامان دادن به فعالیتها در فضای فوق شهری می‌دانند.

در واقع برنامه‌ریزی منطقه‌ای تصمیم‌گیری و سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها در سطح منطقه، در راستای توسعه اقتصادی - اجتماعی و کالبدی مناطق مختلف کشور است. برنامه‌ریزی منطقه‌ای پرداختی به رابطه بین انسان، محیط و فعالیت است.

**برنامه‌ریزی راهبردی:** فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی صورت می‌گیرد. این فرایند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. در واقع برنامه‌ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است.

**برنامه‌ریزی نیروی انسانی:** برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به اهداف سازمانی پیش بینی می‌کند و مدیران سازمانی، بویژه مدیران پرسنلی را قادر می‌سازد تا گامهای لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن اهداف بردارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، حرکتی است که به وسیله آن سازمانها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده، در زمان و موقعیت مناسب در سازمان قرار خواهند گرفت و خواهند توانست وظایف و مسئولیت‌های خویش را در رسیدن به اهداف سازمانی انجام دهند.

**برنامه‌ریزی آموزشی:** در حقیقت تدابیر و طرح‌هایی است جهت رسیدن به هدف‌هایی که قبلاً مشخص شده است. داشتن طرح و برنامه در برنامه آموزشی سبب می‌شود که فعالیتهای پرتکرار، کم‌ثمر یا بی‌ثمر کاهش یابد، در نتیجه در زمان و هزینه صرفه‌جویی می‌شود و سریعتر به هدف خواهیم رسید. برنامه‌ریزی در سازمان آموزش و پرورش سبب می‌شود که هر یک از عملیات‌های مورد نیاز در سازمان پیش‌بینی گردد و بر اهداف سازمان متمرکز گردد. برنامه‌ریزی آموزشی سبب خواهد شد از استعدادها و مهارت‌های افراد و از منابع فیزیکی و مالی به بهترین شیوه استفاده گردد، از این طریق زایعات و خسارات به حداقل خواهد رسید. برنامه‌ریزی آموزشی به افراد مختلف بویژه مدیران جهت می‌دهد و تلاشهای آنها را بر اهداف سازمان متمرکز می‌کند و هماهنگی و همکاری بیشتری ایجاد می‌گردد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی به شکل بهتری صورت می‌گیرد.

**برنامه‌ریزی درسی:** شامل سازماندهی یک سلسله فعالیتهای یاددهی و یادگیری به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در رفتار یادگیرنده‌ها و ارزشیابی میزان تحقق این تغییرات است. بنابراین

فرایند برنامه‌ریزی درسی شامل سازماندهی فعالیت‌ها و ارزشیابی می‌باشد و هدف آن ایجاد تغییرت مطلوب و محور آن یادگیرنده است. صرف نظر از این که برنامه‌ریزی در چه سطحی صورت پذیرد که در صفحات آتی به تفصیل به آن پرداخته می‌شود، قبل از برنامه‌ریزی در هر سطحی نیازسنجی انجام می‌گیرد.

## مفاهیم و اصطلاحات

### فرآیند (Process):

مجموعه مراحل به هم پیوسته و وابسته فعل یا عملی است که برای رسیدن به یک هدف مشخص انجام می‌گیرد. این مراحل می‌بایستی دارای توالی و ترتیب منطقی باشد. فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده‌اند، تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مشتریان را تأمین نمایند. برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتریان باید فرآیندهای موجود کارایی و اثربخشی لازم را داشته باشند. یک فرآیند زمانی کارایی لازم را خواهد داشت که بصورت درست انجام گیرد و زمانی از اثربخشی برخوردار خواهد بود که بصورت درست انتخاب و طراحی شده باشد. فرآیند، معرف یک یا دسته‌ای از فعل و انفعالات است که به منظور تبدیل داده‌ها به باز داده‌ها انجام می‌گیرد. در یک تعریف معادل می‌توان گفت فرآیند، یک سری منطقی از تراکنش‌های مرتبط با یکدیگر که ورودی را به نتایج و خروجی‌ها تبدیل می‌کند.

### چشم‌انداز (Vision):

چشم‌انداز تصویری محرک از آینده مطلوب شرکت معمولاً در یک افق بیست ساله است. چشم‌انداز مهیج و انرژی‌زاست و بالاترین استاندارد است که شرکت می‌تواند خود را در قبال میزان نیل به آن سنجش کند. آرزو و رؤیای شرکت را به تصویر می‌کشد. تعیین می‌کند که شرکت آرزو دارد در آینده چه شکلی به خود بگیرد. نشانگر تصورات ایده‌آلی است که شرکت می‌خواهد در قبال ذی‌نفعان مختلف داشته باشد. چشم‌انداز، رؤیا و الهام‌بخش است.

سازمان‌هایی که دارای چشم‌انداز روشن، شفاف و مستند هستند، در وضعیت مشابه نسبت به سازمان‌های همسان بهتر عمل کرده و موفقیت بیشتری بدست می‌آورند. تعریف شفاف چشم‌انداز به ایجاد نگرشی مشترک از آنچه شرکت در آینده شبیه آن خواهد بود، کمک می‌کند. سازمان‌هایی که چشم‌انداز خود را به صورت شفاف ترسیم می‌کنند، باعث ترغیب کارکنان به