

چهارچوب نظری و مفاهیم تدوین برنامه عملیاتی

برنامه عملیاتی:



• برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می‌کند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که شما را اطمینان می‌بخشد تا چشم انداز سازمانتان را بطور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح می‌دهد که گروه شما بکار می‌گیرد تا استراتژی‌ها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه‌ای از گام‌های عملیاتی است که انجام می‌گیرد تا به اهداف از پیش تعیین شده‌مان برسیم.

برنامه عملیاتی (action plan) چیست؟ چه

کاربردی دارد؟

یک برنامه عملیاتی خوب بدین منظور طراحی می‌شود تا شما را در پیگیری و تحقق اهداف‌تان راهنمایی کند. خواه هدف‌تان در مسیر اهداف شغلی باشد، خواه اهداف شخصی؛ می‌توانید به کمک برنامه ریزی عملیاتی **action plan** راهی روشن در رسیدن به موفقیت پیدا کنید. سطح جزئیاتی که در برنامه ریزی عملیاتی شما قرار دارد می‌تواند بسته به منابعی که در اختیار دارید و پیچیدگی‌هایی که در اهداف‌تان وجود دارد، متفاوت باشد. به عبارتی برنامه عملیاتی سندی است که به کمک آن می‌توانید وظایفی را که برای رسیدن به اهداف‌تان لازم است انجام دهید، مشخص نمایید.



وظیفه برنامه عملیاتی چیست؟

- یک برنامه عملیاتی تمامی مراحل لازم برای رسیدن به هدف را مشخص می‌کند و با تعیین یک بازه زمانی برای هر مرحله از روند پیشرفت، به شما کمک خواهد کرد تا به صورت موثر به هدف‌تان برسید. حال شما می‌توانید بسته به نیاز خود از یک سری **Target** یا ریز اهداف برای رسیدن به یک هدف معین و مشخص استفاده کنید. علاوه بر این می‌تواند نظارت شما بر پیشرفت‌تان را بسیار آسان‌تر و ملموس‌تر نماید. همچنین به شما این امکان داده می‌شود که پروژه‌های خود را طبق برنامه و بودجه خودتان نگه دارید.

مزایای برنامه ریزی عملیاتی موثر

- یک برنامه ریزی عملیاتی خوب به شما جهت می‌دهد. چرا که برنامه عملیاتی دقیقاً مشخص می‌کند چه مراحل را باید طی کنید و چه زمانی باید آن‌ها را به پایان برسانید.
- نوشتن و ایجاد برنامه عملی، اهداف را در مراحل مختلف در جلوی دید شما قرار داده و به شما انگیزه و تعهد کافی برای به ثمر رساندن آن‌ها می‌دهد.
- با یک برنامه ریزی عملیاتی می‌توانید پیشرفت خود به سمت هدف را پیگیری و سنجش نمایید.
- از آنجا که در **action plan** تمامی مراحل لازم برای تکمیل برنامه اقدام‌تان را ذکر کرده‌اید، موجب می‌شود تا وظایف خود را بر اساس تلاش و تاثیر گذاری اولویت بندی کنید.

برنامه ریزی عملیاتی



- تصمیمات و چارچوبهای تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع را به اجرا در می آورد.

- هر برنامه جامع جهت تحقق نیاز مند برنامه ریزی عملیاتی می باشد

برنامه ریزی عملیاتی

- ✓ با توجه به اینکه برنامه عملیاتی در ارائه خدمات به بهترین کارآیی توجه دارد بایستی دارای اهداف مشخص؛ محدود عینی و دست یافتنی باشد.
- ✓ از این رو دید برنامه کوتاه مدت ، واقع گرایانه و متکی بر امکانات موجود خواهد بود.

یک برنامه باید بتواند به این ۴ سؤال پاسخ دهد که :

- کجا هستیم؟
- به کجا می رویم؟
- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟
- چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

تذکرات لازم در تدوین برنامه عملیاتی

مهم تر از نوشتن برنامه ، عمل کردن به آن است و آنچه که نوشته می شود باید به تایید مدیران برسد.

در برآورد نیاز خود ، دقت کنید تا از اتلاف منابع جلوگیری شود.

برنامه عملیاتی باید آنچنان شفاف و روشن باشد که هر کس با مطالعه بتواند با آن ارتباط برقرار کند .

هر گام عملیاتی می‌بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

- چه اقداماتی می‌بایست انجام شود.
- چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می‌شود.
- چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت‌ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول می‌انجامد.
- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت‌های مربوطه انجام پذیرد.
- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

چه طور برنامه عملیاتی بنویسیم؟



what	how	who	when

action
plan



گام های طراحی برنامه عملیاتی

- در گام اول برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می‌کنیم.
- در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین می‌کنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجش‌تر و اختصاصی‌تر برای نیل به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر می‌توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید **SMART** باشند یعنی اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زمان‌دار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمی‌گویند بلکه نتایج مطلوب را بیان می‌دارند.

مقاصد چگونه تنظیم می‌شوند؟

- بازبینی رسالت و اهداف
- تصمیم‌گیری در مورد نتایجی که می‌خواهید به آن برسیم
- تعیین چارچوب زمانی
- تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)

- در گام سوم استراتژی تدوین می‌شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه‌ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می‌شود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان می‌دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی‌ها در قالب روش، نگرش و پاسخ‌هایی می‌باشند که برای رسیدن به هدف بکار می‌روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می‌شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه‌ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

- در گام چهارم گام‌های عملیاتی برای انجام فعالیت‌ها تعیین می‌شود
- در گام پنجم چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین می‌شود
- در گام ششم منابع ضروری و موردنیاز تعیین می‌شود
- در گام هفتم شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد تعیین می‌گردد
- در گام هشتم پایش عملکرد انجام می‌گیرد

پایش:

- علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه‌ها بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه‌ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابی‌های دوره‌ای را فراهم می‌کند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاست‌ها، رویه‌ها، اهداف و مقاصد بکار برد.
- کنترل پیشرفت عملکرد یکی از مهم‌ترین روش‌های سنجش تحقق اهداف است.

- موقع پایش برنامہ عملیاتی بایستی به زمان، شکسته شدن برنامہ به مراحل مختلف، تعیین مسئول برنامہ، وجود منابع موردنیاز، جزئی نمودن برنامہ اجرایی به میزان کافی، تناسب برنامہ با اهداف و تسهیل رسیدن به مقصد توجه نمود.

- بطور کلی می‌توان گفت پایش، اطلاعاتی برای مقایسه فعالیت‌ها با استانداردها فراهم می‌کند که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام می‌شود. از نشانه‌های یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارش‌دهی و گزارش‌گیری بموقع و دقیق می‌باشد.

- پایش می‌بایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

بررسی وضع موجود (چرا؟)

- ✓ تعیین شرایط و محیطی است که برنامه در درون آن شکل خواهد گرفت
- ✓ تعیین نیازهای آتی
- ✓ تعیین مبنا (زمینه) برای قضاوت درباره اثرات برنامه

بیان مسئله یا ضرورت اجرای برنامه

- مسئله : چیزی که باید باشد و نیست یا چیزی که هست و باید تغییر کند

- بیان مسئله باید شامل :

ابعاد مسئله / پشتوانه های کمی / فاصله با مقدار مطلوب / پیامدها / منابع موجود / اقدامات در دست اجرا برای حل مشکل / علل احتمالی و ارتباط بین آنها

وضعیت مطلوب نقطه ای است که می خواهیم
پس از اجرای برنامه به آن برسیم.

هر چقدر در بیان مسأله و توضیح وضعیت
موجود به صورت دقیق و قابل اندازه گیری
اقدام کرده باشیم شناسایی وضعیت مطلوب یا
همان هدف نیز آسان تر خواهد بود.

کلید تبیین وضعیت موجود ، عبارت است از

مدیریت اطلاعات (Information Management)

مدیریت اطلاعات عبارت است از
کلیه فعالیت‌های لازم برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی،
نگهداری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد لزوم

بیان وضع مطلوب

وضعیت مطلوب نقطه ای است که ما می خواهیم پس از اجرای برنامه به آن برسیم.

هر چقدر در بیان مسأله و توضیح وضعیت موجود به صورت دقیق و قابل اندازه گیری مسأله را تعریف کردیم باشیم شناسایی وضعیت مطلوب یا همان هدف نیز آسان تر خواهد بود.

هدف گذاری و بیان اهداف رکن مهم در هر برنامه ای است.

تقسیم بندی اهداف در برنامه ها :

اهداف کلی (GOALS)

و

اهداف عینی یا اختصاصی (OBJECTIVES)

اهداف کلی (Goals)

- جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.
- توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- محدودیت زمانی نداشته و ضرورتاً هم قابل دسترسی نمی باشد.

اهداف عینی یا اختصاصی (Objectives)

✓ بیانی مشخص از اقداماتی که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.

✓ زیر بنای فعالیتها در برنامه عملیاتی است

✓ به مدیریت امکان می دهد که بداند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.

✓ مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.

✓ نتایج برنامه را مشخص میکنند.

مشخص بودن Specific

- حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی (یاد گرفتن، فهمیدن، احساس کردن) پرهیز کنید.
- همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنید.

معیار های هدف عینی یا اختصاصی

- **Specific**

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

- **Measurable**

قابل اندازه گیری باشد

- **A**

- **R**

- **T**

قابل اندازه گیری بودن Measurable

قابلیت اندازه گیری مهمترین معیار هدف اختصاصی است چرا؟

- کاری انجام خواهد شد که اندازه گرفته شود.
- اگر نتوانیم نتایج را اندازه بگیریم نمی توانیم موفقیت را از شکست تمیز دهیم
- اگر نتوانیم موفقیت ها را شناسایی کنیم نمیتوانیم به آنها پاداش دهیم
- اگر نتوانیم به موفقیت پاداش دهیم احتمالاً به شکست پاداش خواهیم داد
- اگر نتوانیم موفقیت را شناسایی کنیم نمیتوانیم از آن بیاموزیم
- اگر نتوانیم شکست را تشخیص دهیم هیچگاه نمیتوانیم اشتباهاتمان را اصلاح کنیم
- اگر نتوانیم موفقیت های خود را اثبات کنیم نمیتوانیم حمایت دیگران را جلب کنیم

معیار های هدف عینی یا اختصاصی

- **Specific** موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- **Measurable** قابل اندازه گیری باشد
- **Achievable** قابل دسترسی باشد
- **R**
- **T**

قابل دستیابی Achievable

- معمولاً با **Measurable** در ارتباط است
- اهدافی قابل دسترسی هستند که:
 - شما نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان دارید.
 - دیگران هم آنها را به انجام رسانده اند یا شما هم قبلاً آنها را انجام داده اید.
 - از نظر تئوری ممکن است، به عبارت دیگر غیر قابل دستیابی نیست.
 - شما منابع کافی برای دستیابی به آن در اختیار دارید.
 - شما محدودیت های آنها ارزیابی کرده اید.

معیار های هدف عینی یا اختصاصی

- **Specific** موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- **Measurable** قابل اندازه گیری باشد
- **Achievable** قابل دسترسی باشد
- **Realistic** واقع گرایانه باشد
- **T**

Realistic واقع بینانه

- با منابع انسانی، زمان، اعتبارات ارتباط دارد.
- با فرصت ها / نقاط قوت و تهدیدها / نقاط ضعف مرتبط است

معیار های هدف عینی یا اختصاصی

- **Specific** موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- **Measurable** قابل اندازه گیری باشد
- **Achievable** قابل دسترسی باشد
- **Realistic** واقع گرایانه باشد
- **Time Bound** محدود به زمان باشد

زمانبندی شده Time Bound

• قرار دادن مهلت زمانی برای فعالیت ها که باید الزاماً :

R واقع بینانه

A قابل دسترسی

M قابل اندازه گیری

باشد

معیار های هدف عینی یا اختصاصی

- Specific موضوع و گروه هدف مشخص باشد
- Measurable قابل اندازه گیری باشد
- Achievable قابل دسترسی باشد
- Realistic واقع گرایانه باشد
- Time Bound محدود به زمان باشد

هنگامی که هدف مبهم (Not Specific) است چه اتفاقی می افتد

- همیشه اعضای گروه احساس موفقیت میکنند
- ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم پذیرفته شوند. گروه انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها نخواهد داشت.

هنگامی که هدف غیر قابل دستیابی (Not Achievable) است چه اتفاقی می افتد

- اعضای گروه احساس خستگی خواهند داشت
- بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.
- به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.
- احساس حمایت نخواهند کرد.

راهکار (Strategy)

راهکار ها در حقیقت مسیر هایی هستند که از طریق آنها به هدف خواهیم رسید

در راه رسیدن به هدف همیشه با دو گروه از عوامل یا متغیر ها مواجه هستیم:

1. متغیر های قابل کنترل

2. متغیر های غیر قابل کنترل

متغیر های قابل کنترل هستند که راهکار ها را به ما نشان می دهند و در حقیقت میتوان گفت که:

در هر برنامه به تعداد متغیر های قابل کنترل می توان راهکار در نظر گرفت

✦ استراتژی یعنی تعیین روش رسیدن به اهداف

✦ برای تعیین استراتژی‌ها می‌توان از عوامل مؤثر بر ایجاد اهداف اختصاصی استفاده نمود (با استفاده از شبکه علیت)

✦ استراتژی‌های انتخابی نیز همانند اهداف، جهت انتخاب، می‌بایستی اولویت‌بندی شوند

✦ استراتژی‌ها برخلاف اهداف حالت کمی ندارند

فعالیت (*Activity*)

برای هر راهکار مجموعه ای از فعالیتها
در نظر گرفته می شود که در حقیقت
عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد

در هنگام تعیین فعالیتها این نکات را مد نظر قرار دهید:

- توجه به استفاده از امکانات موجود
- سازگار با ضوابط و سیاستهای دولت
- در نظر گرفتن هزینه ها
- انعطاف پذیر (قابل انعطاف با شرایط محلی)
- پیش بینی هماهنگی بین بخشی

انواع فعالیت

* فعالیت‌های جاری:

به فعالیت‌های جاری و تکراری سازمان اطلاق می‌شود که براساس سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، مقررات و آئین‌نامه‌ها صورت می‌گیرد (مانند ارائه انواع خدمات بهداشتی، تدارک وسایل و داروها، نظارت بر واحدهای تابعه)

* فعالیت‌های مداخله‌ای:

براساس مشکلات خاص منطقه و اهداف غیر تکراری، انجام می‌گیرد

برنامه عملیاتی می‌بایستی شامل هر دو نوع فعالیت باشد ✓

تهیه برنامه کار « جدول فعالیت های تفصیلی »

- در این مرحله باید به این سوالات پاسخ داد:
- چه کسی ، چه کاری ، در چه زمانی ، در کجا و چگونه ، انجام می دهد
- [(who) / (what) / (when) / (where)]
[(which)]
- در این مرحله به منابع سازمان باید توجه شود
(میزان اعتبار مورد نیاز، محل اعتبار و نوع هزینه)

بودجه	مسئول اجرا	محل اجرا	زمان اجرا	مراحل اجرا

جدول زمان بندی (Time Table)

- جدول گانت یک ابزار سودمند مدیریتی برای برنامه ریزی و کنترل (پایش فعالیت ها) می باشد که ترتیب زمانی فعالیت های پیش بینی (برنامه ریزی) شده و فعالیت های انجام گرفته را نشان می دهد
- جدول گانت یک نمودار ستونی است که زمان در محور افقی و فعالیت ها در محور عمودی آن قرار گرفته اند
- ستون های نمودار نشان دهنده نتیجه کار در یک مدت معین است
- برای تهیه نمودار گانت ابتدا کلیه فعالیت های هر استراتژی لیست شده، سپس موعد و مدت زمان هر فعالیت پیش بینی می شود و بر اساس تقدم زمانی، جدول گانت رسم می گردد
- در حین اجرای برنامه، فعالیت هایی که عملاً انجام گرفته اند نیز در جدول، برای مقایسه (پایش) و انجام اقدامات اصلاحی، مشخص می شوند

جدول گانت (Gantt Chart)

ماه ۱۲	ماه ۱۱	ماه ۱۰	ماه ۹	ماه ۸	ماه ۷	ماه ۶	ماه ۵	ماه ۴	ماه ۳	ماه ۲	ماه ۱	
									×	<u>×</u>	×	فعالیت ۱
					×	×	×	×	×			فعالیت ۲
		×	×									فعالیت ۳

× فعالیتی که می‌بایستی انجام شود
 — فعالیتی که انجام شده‌است

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر

توجه نمایید:

- برنامه عملیاتی می‌بایست تمامی فعالیت‌ها و اقدامات مقتضی را در برگیرد: برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژی‌های سازمان از همکارانتان دریافت می‌کنید. این افراد / اعضای کمیته برنامه ریزی عملیاتی می‌بایست در خصوص موارد زیر به توافق برسند:

- چه اقدامات و فعالیت‌هایی باید انجام شود
- چه کسی می‌بایست انجام آنها را بر عهده گیرد
- چه زمانی این اقدامات می‌بایست انجام شود و تا چه زمانی بطول خواهد انجامید

- چه منابعي لازم است که صرف این فعالیت ها شود
- اطلاعات در اختیار چه کسانی باید قرار گیرد
- انجام امور را پیگیری کنید: يك قسمت سخت را پشت سر گذاشتیم که آن تهیه برنامه عملیاتی است، حال این برنامه را اجرایی و عملیاتی نمایید.
- تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.

• پیگیری آنچه در حال انجام است را برعهده گیرید:
همواره چگونگی انجام امور را پیگیری و دنبال کنید و
زمانی که تغییری در سیاست، اهداف، زمان یا منابع
صرف شده صورت گیرد ایده خوبی است که آنچه را به
انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی
باشد و چه غیر رسمی.

همواره سوالات زیر را در ذهن داشته و به آنها پاسخ گوئید:

- آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده‌ایم؟
- آیا ما فعالیت های تعیین شده را به درستی انجام می‌دهیم؟
- آیا آنچه را انجام می‌دهیم سبب تحقق رسالت می‌شود؟
- مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب می‌شود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می‌دهند انرژی کافی را مبذول دارند.