



آشنایی با انواع برنامه ریزی

و

اصول برنامه ریزی عملیاتی

مردادماه ۱۴۰۲



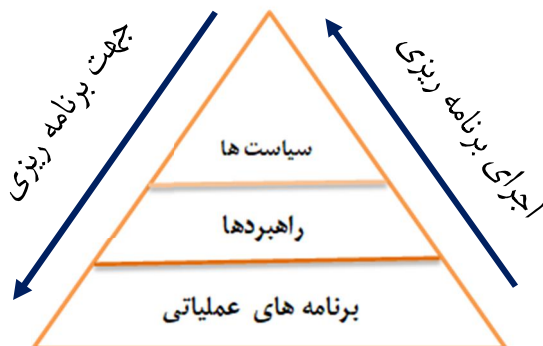
معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ایران

مقدمه:

برنامه ریزی چیست؟ برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف، شکل‌گیری برنامه‌ها و دوره‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف، تدوین برنامه‌ها، زمان‌بندی اقدامات و تعیین وظایف برای اجرای آنهاست. برنامه ریزی مقدم بر همه تلاش‌ها و اقدامات است، زیرا این برنامه‌ها هستند که نوع تصمیمات و فعالیت‌های لازم را برای دستیابی به اهداف موردنظر تعیین می‌کنند.

برنامه ریزی فرایندی است که به انتخاب روش عملی نیاز دارد. راه‌ها و ابزارهای لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی، قسمت اساسی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد.

اجزای نظام برنامه ریزی:

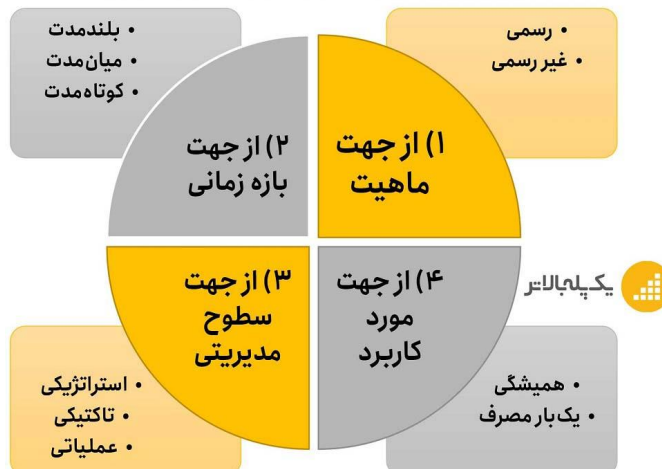


انواع برنامه ریزی در سازمان کدامند؟

واقعیت این است که برنامه‌ریزی، تنها یک نوع دسته‌بندی ندارد، بلکه از جنبه‌های مختلفی می‌توان آن را تقسیم‌بندی کرد. ۴ روش معمول در طبقه‌بندی انواع برنامه ریزی عبارتند از:

۱. تقسیم‌بندی از جهت ماهیت برنامه‌ریزی
۲. تقسیم‌بندی از جهت بازه زمانی برنامه‌ریزی
۳. تقسیم‌بندی از جهت سطوح مدیریتی
۴. تقسیم‌بندی از جهت مورد کاربرد برنامه‌ریزی

۱۰ مورد از انواع برنامه ریزی





برنامه‌ریزی از جهت سطوح مدیریتی به سه قسم طبقه‌بندی می‌شود: برنامه‌ریزی استراتژیک

(۱) برنامه‌ریزی تاکتیکی

(۲) برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی راهبردی / استراتژیک (Strategic)

برنامه‌های استراتژیک تدوین شده‌اند تا مسیر مأموریت، اهداف و راهبردهای یک سازمان را نشان دهند. این برنامه‌ها، اقداماتی را معین می‌کند که سازمان قصد دارد به کمک آن‌ها به اهداف راهبردی خود برسد.

برنامه‌ریزی استراتژیک را مدیران ارشدی مانند رؤسای آن انجام می‌دهند. این برنامه‌ها تبدیل به چارچوبی برای انواع برنامه‌ریزی که در سطح خرد در سازمان انجام می‌شوند و حد و اندازه‌ای را که باید داشته‌باشند، مشخص می‌کنند.

برای نمونه، برنامه‌های راهبردی شامل چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف کلی سازمان‌اند. این‌ها آن عناصر کلیدی هستند که وضعیت سازمان را به‌لحاظ اهدافی که در آینده دارد به‌روشنی شرح می‌دهند.

برنامه‌ریزی رویکردی (Tactical)

برنامه‌های رویکردی تدوین شده‌اند تا نقشه‌ی راه برنامه‌های راهبردی باشند. این برنامه‌ها آشکارا نحوه‌ی عملی و اجرایی شدن برنامه‌های راهبردی را نشان می‌دهند.

برنامه‌ریزی عملیاتی (Operational)

برنامه‌های عملیاتی شباهت زیادی به برنامه‌های رویکردی دارند. تنها تفاوت‌شان این است که برنامه‌ریزی عملیاتی اقدامات روزانه‌ای را شامل می‌شوند که یک سازمان باید انجام دهد. از بخش‌های مختلفی مثل کارگروه‌ها و افراد انتظار می‌رود نتایج خاصی را روی میز بگذارند که همه‌شان در جهت اهداف عملیاتی (Operational Goals) هستند.

برنامه‌ریزی عملیاتی همان برنامه‌ریزی است که مدیر برای به انجام رساندن مسئولیت‌های شغلی خود از آن استفاده می‌کند. این نوع از انواع برنامه‌ریزی ماهیتی کوتاه‌مدت دارد و توسط ناظران، رهبران گروه و مجریان ریخته می‌شود.

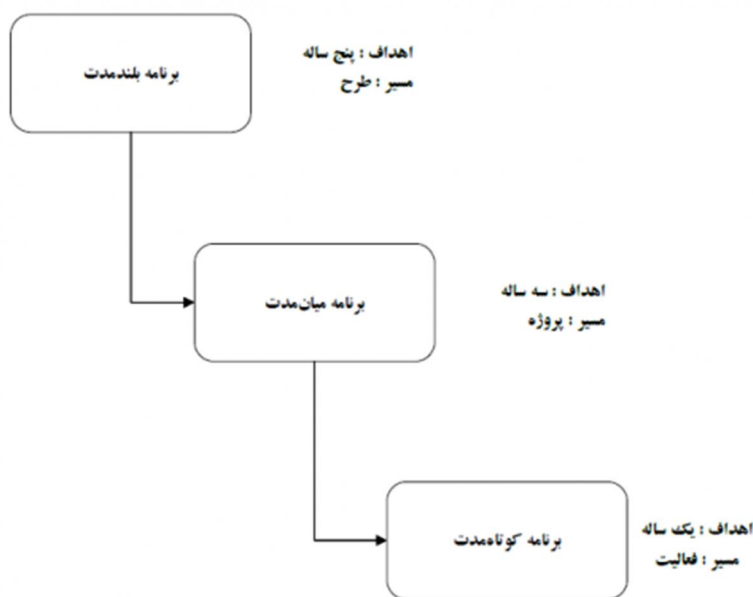


مفهوم برنامه عملیاتی

مفهوم برنامه عملیاتی، شرح تفصیلی یا دستورالعمل اجرایی برنامه های استراتژیک است که در قالب اهداف عملیاتی و طرح ها، پروژه ها و فعالیت ها مشخص می گردد. در واقع می توان گفت که برنامه عملیاتی شامل اهداف کمی و مجموعه ای از طرح، پروژه و فعالیت می باشد که در زمان معین با بودجه تعیین شده توسط مجری مشخص به اجرا در می آیند.

سطوح برنامه عملیاتی

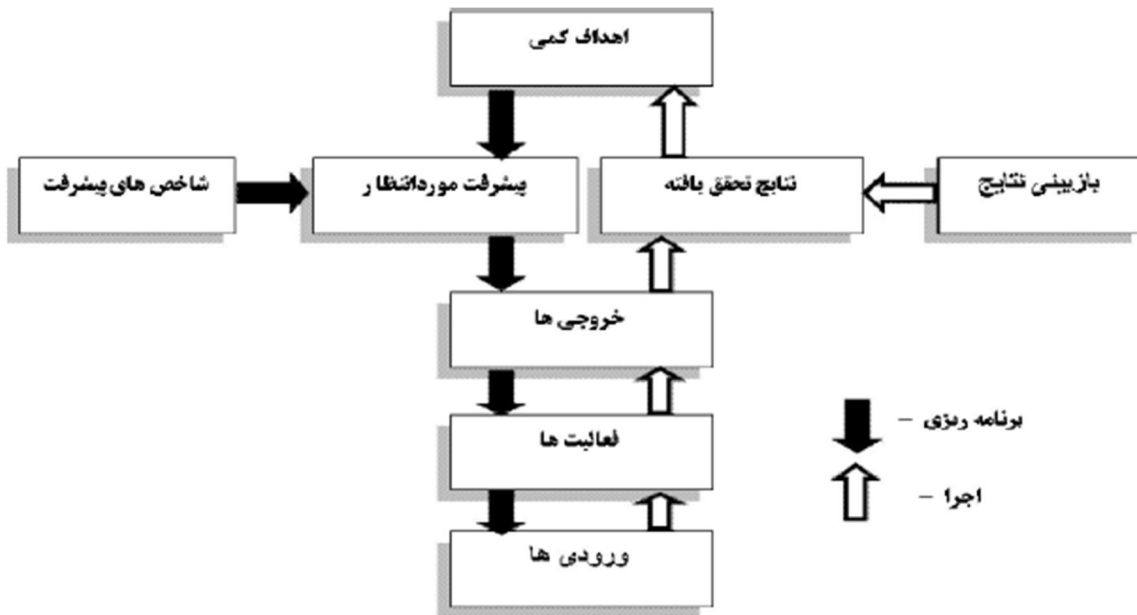
سطوح مختلف برنامه عملیاتی در نمودار زیر ارائه شده است. همان طور که در این نمودار ملاحظه می شود می توان سطوح مختلف برنامه عملیاتی را از لحاظ دوره زمانی به سه سطح برنامه های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت تقسیم بندی نمود. برنامه بلندمدت از اهداف پنج ساله و طرح ها تشکیل شده است. برنامه میان مدت مرکب از اهداف سه ساله و پروژه ها می باشد و مجموع اهداف یک ساله و فعالیت ها را برنامه کوتاه مدت می نامند.





مزایای برنامه ریزی عملیاتی موثر

- یک برنامه ریزی عملیاتی خوب به شما **جهت** می‌دهد. چرا که برنامه عملیاتی دقیقاً مشخص می‌کند چه مرحله‌ای 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 عملیاتی روشی را توضیح می‌دهد که گروه شما به کار می‌گیرد تا استراتژی‌ها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل انجام مجموعه‌ای از گام‌های عملیاتی است تا به اهداف از پیش تعیین شده تان برسید. یک برنامه عملیاتی اطلاعات زیر را دربرمی‌گیرد:

- ✓ چه اقدامی می‌بایست انجام شود؟
- ✓ چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می‌شود؟
- ✓ تا چه زمانی اقدامات باید انجام گردد؟
- ✓ چه کسی مسئول پایش اقدامات می‌باشد؟
- ✓ نحوه ی پایش هر فعالیت چگونه است؟

تهیه برنامه عملیاتی کاری نسبتاً ساده به نظر می‌رسد اما چندین گام مهم وجود دارد که شما بایستی با احتیاط آن‌ها را دنبال کنید تا به بهترین نتیجه دست یابید. لازم به ذکر است که تدوین برنامه عملیاتی فرایندی مشارکتی می‌باشد.



گام اول: تعریف هدف

اگر به صورت شفاف ندانید که چه می خواهید انجام دهید و به چه چیزی می خواهید دست یابید، شما خود را به سوی شکست سوق داده اید.

- آیا می خواهید برنامه ریزی برای یک شروع جدید داشته باشید؟ با تعریف اینکه کجا هستید و به کجا می خواهید بروید کار را آغاز کنید.
- آیا می خواهید مسئله یا مشکلی را برطرف کنید؟ وضعیت موجود را تحلیل کنید و راه حل های احتمالی را قبل از اولویت بندی آنها جستجو کنید.

گام اول شامل دو بخش زیر در جدول برنامه عملیاتی می باشد.

	① هدف کلی
	② هدف اختصاصی

هدف کلی (Goal):

هدف کلی عبارت است از موقعیت یا وضعیتی مطلوب در یکی از حوزه های سلامت که در راستای اسناد فرادست و مأموریت های کلان نظام سلامت در قالب گزاره های کوتاه، شفاف و برانگیزاننده تدوین می شود. به عبارت دیگر، هر گروه به منظور حل مشکلات و یا چالش های شناسایی شده در طی دوره زمانی بلند مدت اقداماتی را انجام می دهند تا به نتایج برتری در آینده دست یابد، این نتایج در اصل همان اهداف کلی گروه است. اهداف کلی خود قابل اندازه گیری نیستند، اما نتایج قابل اندازه گیری را در پی خواهند داشت.

هدف اختصاصی (Objective):

به منظور کمیت پذیری و سنجش پذیری هر یک از اهداف کلان، متناسب با آن باید یک یا بیشتر هدف اختصاصی تعریف شود. هدف اختصاصی اولویت های گروه/معاونت است که سعی دارد تعادلی بین دستیابی به اهداف کلان و پاسخگویی به واقعیت های موجود فراهم کند. اهداف اختصاصی به آنچه که باید به طور ویژه تغییر کند، اشاره می کند. این تغییرات به خاطر یک سری از اقدامات استراتژیک است که گروه/معاونت تصمیم به پیگیری دارد. به عبارت دیگر فعالیت های گروه/معاونت باعث می شود که نتایج یا تغییرات خاصی رخ دهد. این تغییرات به عنوان شواهدی دیده خواهد شد که گروه برای ایجاد تفاوت ها انجام می دهد.

پیش از آنکه سراغ گام بعدی بروید، اهداف را با معیار **S.M.A.R.T** تنظیم نمایید. به عبارت دیگر، اطمینان حاصل کنید که آنها این ویژگی ها را داشته باشند:

Specific ویژه باشد:

هدف شما باید به وضوح مشخص باشد. کلی گویی نکنید. یک حوزه مشخص را هدف قرار دهد و به این سوالات پاسخگو باشد: چه کسانی درگیر هستند؟ چه می خواهیم انجام شود؟ کجا محقق گردد؟ کی می خواهیم به آن برسیم؟ چرا به این هدف برسیم به عبارت دیگر، بیانیه هدف اختصاصی به صورت کلی گوئی تنظیم نشود و یا نتوان تفاسیر مختلف بر آن وارد نمود.



Measurable قابل اندازه گیری باشد.

به عبارت دیگر هدف اختصاصی تغییراتی را بازتاب می کند که بتوان آن را ارزیابی نمود که آیا این تغییرات رخ داده است یا خیر.

بنابراین معیاری برای اندازه گیری آن مشخص شده باشد و با آن بتوان پیشرفت را اندازه گیری کرد و به این سوالات پاسخگو باشد: تا چه حد یا چه میزان انجام شود؟ چطوری بدانیم به آن دست یافتیم؟ شاخص پیشرفت دستیابی چیست؟

Attainable اهداف قابل دستیابی، چالش برانگیز و در عین حال تحقق پذیر باشد. به عبارت دیگر، اهداف به گونه ای انتخاب گردد که پتانسیل تحقق آن در گروه/ معاونت فراهم و به این سوالات پاسخگو باشد: منابع و ظرفیت های الزم برای آن را داریم؟ اگر نه،

چه چیزی را از دست می دهیم؟ قبال دیگران این کار را با موفقیت انجام داده اند.

Relevant: در راستای سایر اهداف باشد. به عبارت دیگر دستیابی به آن موجب عدم رسیدن به سایر اهداف نباشد.

Time – bounded: مشخص شود اهداف در چه زمانی حاصل خواهد شد و به این سوالات پاسخگو باشد: آیا برای آن **deadline** تعیین شده است؟ تا کی می خواهیم به آن برسیم؟

به منظور **SMART** نمودن اهداف از فرمت برگه کار زیر می توانید کمک بگیرید.

	Goal in mind
	Is it Specific? S
	Is it Measurable? M
	Is it Attainable? A
	Is it Relevant? R
	Is it Timely? T
	SMART Objective



گام دوم: تعیین شاخص و پایش

برای آنکه بدانید به چه میزان به هدف برنامه دست یافتید، ضروری است شاخصی مناسب که بتواند هدف اختصاصی را اندازه گیری کند تعریف گردد. قابل ذکر است که برای سنجش یک هدف می توان بیش از یک شاخص در نظر گرفت. (ستون شماره ۳)

میزان شاخص			عنوان شاخص (3)
6 دوره ارزیابی دوم	5 دوره ارزیابی اول	4 وضعیت موجود	
			۱
			۲
7 مسئول پایش:			

توجه نمایید شاخص یا شاخص هایی را می توانید در این جدول ذکر کنید که از وضعیت موجود آن مطلع باشید. به عبارت دیگر، ضروری است که در ابتدای دوره بتوانید وضعیت گروه/ معاونت خود را ارزیابی نمایید و سپس کمک برنامه عملیاتی بتوانید به هدف تعیین شده دست یابید. (ستون شماره ۴)

اگر در زمان تدوین برنامه عملیاتی از وضعیت موجود مطلع نباشید (ستون شماره ۴)، در طی دوره و همچنین پایان دوره دو ساله نمی توانید میزان پیشرفت و دستیابی به هدف را اندازه گیری کنید. به بیان دیگر، کارایی و اثربخش بودن برنامه تایید نمی شود.

در زمان تدوین برنامه عملیاتی دو ستون ۵ و ۶ خالی بماند. پس از اجرای برنامه و هنگام انجام پایش برنامه الزم است که مقدار شاخص هائیت گردند. در پایان دوره ارزیابی اول در ستون شماره ۵ و ۶ میزان پایش در پایان دوره ارزیابی دوم در ستون ۶ ثبت خواهند شد.

در قسمت شماره ۷، نام و سمت مسئول پایش برنامه درج شود. این فرد مسئول نظارت بر چگونگی اجرای برنامه، جمع آوری و سازماندهی مستندات اجرا و همچنین اندازه گیری و ثبت میزان شاخص های برنامه را در طی دوره را بر عهده دارد.

نحوه بایگانی مستندات به این صورت باشد که مستندات به ترتیب هر فعالیت در فولدر جداگانه نگهداری شود.

سپس مجموعه فولدر های مربوط به هر هدف اختصاصی در یک فولدر به نام و یا شماره هدف نگهداری شود.



گام سوم: لیست مراحل که باید دنبال شود

اکنون هدف و شاخص اندازه گیری آن واضح و روشن شده است. حال چه اقداماتی باید به صورت دقیق انجام شود تا نتایج تحقق یابد؟
یک قالب ساده مانند جدول زیر تهیه کنید و در آن همه ی اقداماتی که باید صورت گیرد را با تاریخ و فرد مسئول آن لیست نمایید.

مدت زمان اجرا		مسئول اجرا	فعالیت
تاریخ شروع	تاریخ پایان		
			۱
			۲
			۳

این امر مهم است که اطمینان حاصل نمایید که تمام اعضای تیم در این فرایند درگیر باشند و به مستندات دسترسی داشته باشند. بنابراین، هر فردی از نقش و مسئولیت های خود در برنامه آگاه باشد.

به منظور تکمیل ستون شماره ۸، اطمینان حاصل نمایید که هر وظیفه به صورت کاملاً شفاف تعریف شود و قابل دستیابی نیز باشد. اگر شما وظایف بزرگ و پیچیده ای دارید، آنها را به فعالیت های کوچکتر و ساده تر تجزیه نمایید تا اجرا و مدیریت آنها آسان شود. همچنین حجم هر فعالیت بطور کمی مشخص باشد. برای مثال اگر یک فعالیت تشکیل جلسه است مشخص گردد که چند جلسه و با چه فواصل زمانی برگزار گردد.

در خصوص ستون شماره ۹ (مسئول اجرا) پیشنهاد می شود تا حد امکان برای اجرای فعالیت ها همه ی افراد گروه درگیر باشند. به عبارت دیگر، تمام فعالیت ها تنها به عهده ی چند نفر خاص نباشد، بلکه نسبت بیشتری از اعضای هر گروه در عملیاتی نمودن برنامه هامشارکت داشته باشند.

گام چهارم: اولویت بندی فعالیت ها و تعیین تاریخ اتمام

در این مرحله لیست فعالیت ها را دوباره سازماندهی کنید. نیاز است که برخی از گام ها اولویت بندی شود، زیرا اجرای همزمان برخی از آنها ممکن است اجرای سایر زیر فعالیت ها را متوقف کند.

محدوده زمانی هر فعالیت را تعیین کنید و اطمینان حاصل نمایید که بازه زمانی واقعی باشد. برای تعیین بازه زمانی با افراد مسئول هر فعالیت مشورت نمایید تا بتوانید آن را با توجه به توانایی و ظرفیت وی تنظیم نمایید. سپس ستون شماره ۱۰ (مدت زمان اجرا) را تکمیل کنید. ضروری است که دو ستون تاریخ شروع و تاریخ پایان واقع گرایانه و دقیق به صورت فرمت روز/ماه/سال ثبت شود.



گام پنجم: شناسایی منابع مورد نیاز

پیش از آنکه برنامه خود را اجرا کنید، حیاتی است که مطمئن شوید شما همه ی منابع مورد نیاز برنامه را دارید. اگر در حال حاضر منابع موجود نیست، شما نیاز دارید که ابتدا برنامه ای برای تامین آن تنظیم نمایید.

گام ششم: برنامه عملیاتی خود را مجسم کنید

نکته ی این گام این است که هرکسی بتواند آن را در یک نگاه درک کند و بتوان آن را با افراد به مشارکت گذاشت. سند برنامه عملیاتی باید به آسانی قابل دسترسی برای همه ی افراد و قابل ویرایش نیز باشد.

گام هفتم: ارزیابی و به روز رسانی آن

بخشی از زمان خود را برای ارزیابی پیشرفت برنامه اختصاص دهید. شما میتوانید فعالیت هایی که کامل انجام می شود را به عنوان "انجام شد" نشانه گذاری کنید و توجه تان را به اینکه چگونه به سمت هدف پیشرفته اید، معطوف کنید. در این مرحله همچنین این فرصت به شما داده میشود تا فعالیت هایی که به تعویق افتاده و یا با تاخیر انجام می شود را میتوان شناسایی نمود و راه حل های مناسبی را برای اجرایی شدن آنها شناسایی و به این ترتیب برنامه عملیاتی را به روز رسانی نمود. (قسمت ۱۱ در فرمت برنامه عملیاتی)

در صورت عدم اجرا برنامه یا برخی از فعالیت ها این جدول تکمیل شود.

11

اقدام جایگزین	علت عدم اجرا