

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

تدوین برنامه ریزی عملیاتی

مدرس: فرزانه حاتم پور

مریم افراسیابی

تابستان ۱۴۰۰

تعریف مدیریت

○ استفاده موثر از منابع و بکارگیری هماهنگ نیروی انسانی جهت نیل به هدف مطلوب

وظائف مدیران

Planning (۱) ☺ برنامه ریزی :

Organizing (۲) ☺ سازماندهی :

Leadership (۳) ☺ رهبری :

Control (۴) ☺ کنترل :

تعاریف مختلف برنامه ریزی

چگونگی استفاده از منابع جهت رسیدن به هدف با حداقل هزینه و زمان

تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان با حداقل هزینه

تعیین فعالیت های اثر بخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن (کارایی)

ترسیم شمائی از گذشته جهت تصمیم گیری در حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آن را انجام دهد

برنامه ریزی از **مهم ترین وظایف مدیریت** است و جهت گیری فعالیت ها را در سازمان مشخص می کند، به عبارتی مدیریت با برنامه ریزی مفهوم پیدا می کند.

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؟

هدفهای برنامه ریزی

- ❖ افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها
- ❖ افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
- ❖ تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
- ❖ تهیه ابزاری برای کنترل



انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی دراز مدت

(۱) برنامه ریزی جامع

(۲) برنامه ریزی عملیاتی یا اجرایی



تعریف برنامه ریزی عملیاتی

* به فعل در آوردن تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است. چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش های اجرای آن عملیات می باشد.

* شناخت ، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان ؛ هزینه ؛ نیروی انسانی لازم برای هر یک ؛ کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آنها

(در محدوده تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع)

برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی (*OPERATIONAL PLANNING / ACTION PLAN*)

اجرای برنامه عملیاتی

بیشتر برنامه‌های تدوین شده در کشورهای در حال توسعه، علی‌رغم نیاز شدید، روی کاغذ باقی می‌مانند، که مهمترین علل آن عبارتند از:

- I. فقدان یا ضعف پیش‌شرط‌های برنامه‌ریزی
- II. نبودن برنامه‌ریزی استراتژیک
- III. اهمیت ندادن به عنصر انسانی در برنامه‌ریزی
- IV. رعایت نکردن اصول علمی برنامه‌ریزی
- V. پایش و ارزشیابی نکردن برنامه

تذکره‌های لازم در تدوین برنامه عملیاتی

تدوین برنامه صرفاً برای پاسخ به درخواست رئیس دانشگاه / معاونت و ... و یا تأمین اعتبار آن نیست بلکه برای ارتقای سلامت جامعه است

بهیچ وجه نباید برنامه‌های جاری فراموش شوند

تمام برنامه‌ها / واحدها از اولویت یکسان برخوردارند. بین برنامه‌ها اولویت بندی نکنید تا بعضی از آنها فراموش شوند. بلکه در داخل هر برنامه اولویت‌ها را تعیین کنید

اجرای طرح‌های مداخله‌ای برای اولویت‌ها نباید بیش از ۳۰٪ وقت سیستم را به خود اختصاص دهد. زیرا ۳۰٪ وقت برای فعالیتهای پیش‌بینی نشده و ۴۰٪ برای رسیدگی به امور جاری صرف خواهد شد

در آخر برنامه / سال یک ارزشیابی روشن از برنامه داشته باشید. تجربه حاصل از اجرای برنامه در هر سال راهنمای خوبی برای تهیه برنامه عملیاتی سال بعد می‌باشد

مهم‌تر از نوشتن برنامه، عمل کردن به آن است و آنچه که نوشته می‌شود باید به تأیید مدیران برسد

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

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

برنامه را با مشارکت کلیه پرسنل تهیه نمایید تا همه نسبت به آن احساس مالکیت داشته باشند

چرا که: برنامه‌ای که بدون درگیری کلیه افراد ذینفع در سطوح مختلف نوشته شود ضمانت اجرایی ندارد

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

← تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منطقه

- * تعیین اهداف برنامه
- * تعیین طرق نیل (استراتژی‌ها) به اهداف برنامه
- * تعیین فعالیت‌های لازم برای هر استراتژی
- * بیان شرح تفصیلی هر فعالیت
- * تعیین شیوه پایش و ارزشیابی برنامه



بررسی وضع موجود (چرا؟)

✓ تعیین شرائط و محیطی است که برنامه در درون آن شکل خواهد گرفت

✓ تعیین نیازهای آتی

✓ تعیین مبنا (زمینه) برای قضاوت درباره اثرات برنامه

جهت بررسی وضع موجود جمع آوری اطلاعات زیر ضروری است:

➤ جمعیت شناسی

➤ اپیدمیولوژیک

➤ اقتصادی (ارزیابی هزینه واقعی ارایه هر نوع فعالیت)

➤ نیروی انسانی

➤ سایر منابع و امکانات موجود

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؟**

فرآیند برنامه ریزی

تحلیل وضعیت موجود

ترسیم دورنما

تعیین رسالت

تبیین ارزشها

شناسایی مسائل استراتژیک

تعیین اهداف راهبردی

تفليل وضعيت موجود

تحلیل نقاط قوت, نقاط ضعف, فرصتها, تهدیدها

○ تحلیل نقاط قوت: یعنی تحلیل مجموعه داده هایی که مربوط به عوامل تاثیر گذار مثبت بر اجرای برنامه ها در داخل سازمان می باشد

○ تحلیل نقاط ضعف: یعنی تحلیل مجموعه داده هایی که مربوط به عوامل تاثیر گذار منفی بر اجرای برنامه ها در داخل سازمان می باشد

○ تحلیل فرصتها: یعنی تحلیل مجموعه داده هایی که مربوط به عوامل تاثیر گذار مثبت بر اجرای برنامه ها در خارج سازمان می باشد

○ تحلیل تهدیدها: یعنی تحلیل مجموعه داده هایی که مربوط به عوامل تاثیر گذار منفی بر اجرای برنامه ها در خارج سازمان می باشد

هدف از تحلیل محیط بیرونی

به منظور شناسایی تغییر در محیط بیرونی و پیش بینی تغییرات و ارزیابی تاثیر آنها بر سازمان انجام می گیرد.

عواملی که در تحلیل محیط بیرونی مهم اند:

- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی و فرهنگی و تغییرات جمعیتی
- عوامل سیاسی ، قانونی و حاکمیتی (سیاستهای دولت)
- عوامل فناوری
- عوامل رقابتی
- مشتریان (تغییر در نیازهای سلامتی)
- فراهم آورندگان

هدف از تحلیل محیط درونی

تحلیل محیط درونی به منظور شناسایی دارایی‌ها، توانمندی‌ها و موانعی که موجب بهره‌گیری از توانمندی‌ها در سازمان می‌شود انجام می‌گیرد.

عواملی که در تحلیل محیط درونی مهم‌اند:

- مدیریت و رهبری سازمان
- ساختار سازمان
- وضعیت منابع انسانی
- منابع مورد نیاز و در اختیار سازمان
- نوآوری و ابتکارات
- نظام اطلاعاتی

ترسيم دورنما

VISION دورنما



- تصویر زنده ای از آینده سازمان را ارائه می دهد.
- به تصویر کشیدن تحقق آرمان ، رویاها و اهداف را دورنما می گویند.
- مثال:

👉 ما می‌خواهیم بهترین باشیم

👉 ما مصمم هستیم الگو باشیم

ویژگیهای دورنمای خوب

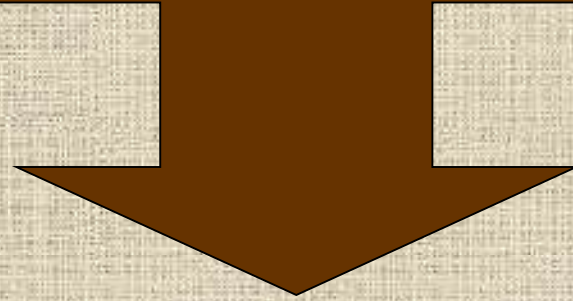
- قابل درک باشد.
- خلاصه و جامع باشد.
- دشوار و الهام بخش ولی دست یافتنی باشد.
- متعالی ولی ملموس باشد.
- جهت گیری و مقصد نهایی را به روشنی نشان دهد.
- ضمن برخورداری از ثبات قابل تجدید نظر باشد.

دورنمای دانشگاه علوم پزشکی

مثلاً

ما برآنیم تا با تربیت نیروی انسانی کارآمد و توانمند در حوزه علوم پزشکی سلامت و شیوه زندگی مردم را ارتقا دهیم.

تعیین رسالت



رسالت (MISSION)

فلسفه وجودی سازمان **(چرایی)** را رسالت سازمان می نامند. به عبارتی کلی ترین هدف سازمان را مأموریت سازمان می نامند.

رسالت مشخص می کند که:

چه کاری؟

چه کسی؟

کدام قلمرو جغرافیایی؟

رسالت سازمان را باید به صورت **بیانیه رسالت** بیان کرد. برای اینکه بیانیه رسالت برای کارکنان سودمند باشد باید به این سوال که **چرا ما وجود داریم؟ پاسخ گوید.**

چگونه بیانیه رسالت را بنویسیم؟

بیانیه رسالت باید موارد ذیل را شامل شود:

- معرفی مختصر سازمان
- کسب و کارهای اصلی سازمان
- اهداف
- ارزشها
- مشتریان

اجزاء بیانیہ رسالت

وظایف و کسب و کارهای اصلی = نوع خدمت

خدمت گیرندگان و مصرف کنندگان خدمات و تولیدات

اهداف نهائی سازمان

ارزشهای محوری سازمان

قلمرو خدمت- منطقه تحت پوشش خدمات یا تولید

ویژگی ممتاز سازمان

کانون توجه سازمان

فناوری

نمونه ای از طراحی رسالت و شغل سازمان

1. نیاز : پیشگیری از ابتلاء به بیماری هیپاتیت ب

2. مأموریت ها :

1. آموزش جامعه

2. تامین واکسن مورد نیاز

3. واکسیناسیون همگانی جامعه

4. واکسیناسیون گروههای پرخطر

5. آموزش جامعه پزشکی

مثال: ماموریت شرکت نفت آموکو

آموکو یک شرکت نفت جهانی است که در صنعت نفت و مواد آلی فعالیت می کند ما در صدد کشف نفت بر آمده و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان خود عرضه میکنیم . شرکت ما این مسئولیت را احساس میکند که از نظر مالی بازدهی مناسب نصیب سهامداران نماید ، رشد بلند مدت را تضمین کند و نسبت به محیط زیست و جامعه به تعهدات خود عمل نماید.



هدف

1. هدف مشخص کننده این است که سازمان به دنبال چه چیزی است
2. نتیجه نهائی کار چیست؟
3. هدف جهت را نشان میدهد.

نکته در نوشتن اهداف

در نوشتن اهداف بیشتر به مشتری و مصرف کننده و نتیجه توجه شود تا روش کار

اجزاء اصلی هدف

1. از فعل تغییر استفاده میکند مثل افزایش ، کاهش ،

بهبود ، حذف و موارد مشابه

2. مشخص کردن مشکلی که باید تغییر کند

مثال هدف

- بهبود شیوه زندگی مردم
- افزایش سلامت عمومی
- کاهش بار بیماری ناشی از بیماریهای واگیردار
- کاهش معلولیت ناشی از بیماری خاص
- کاهش مرگ
- ارتقای کیفیت خدمات در مراکز بهداشتی درمانی با بکارگیری بهترین شواهد
- ارتقای دانش مستند جامعه پزشکی

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

تقسیم بندی اهداف در برنامه ها :

اهداف کلی (GOALS)

و

اهداف عینی (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.

معیار های هدف عینی

- S
- M
- A
- R
- T

معیار های هدف عینی

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

○ Specific

○ M

○ A

○ R

○ T

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

○ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

○ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

○ A

○ R

○ T

MEASURABLE قابل اندازه گیری بودن

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

○ 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

○ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

○ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

○ Achievable

قابل دسترسی باشد

○ Realistic

واقع گرایانه باشد

○ T

واقع بینانه REALISTIC

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

معیار های هدف عینی

○ 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

TIME BOUND زمانبندی شده

○ 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

○ 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

”بهبود کنترل دیابت در خدمت گیرندگان کلینیک دیابت شهرستان یزد در سال ۸۷“

○ Specific

خیر

○ Measurable

خیر

○ Achievable

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

○ Realistic

بلی

○ Time Bound

بلی

“کاهش قند خون تمامی خدمات گیرندگان کلینیک دیابت در شهرستان یزد به میزان پایین تر از 125 MG/DL در سال ۸۷”

○ Specific

بلی، تمام خدمات گیرنده ها

○ Measurable

بلی، کاهش قند خون به کمتر از 125 mg/dl

○ Achievable

خیر

○ Realistic

خیر

○ Time Bound

بلی

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)

راهکارها در حقیقت مسیرهایی هستند که از طریق آنها به هدف خواهیم رسید

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

متغیرهای قابل کنترل

متغیرهای غیر قابل کنترل

متغیرهای قابل کنترل هستند که راهکارها را به ما نشان می دهند و در حقیقت میتوان گفت که:

در هر برنامه به تعداد متغیرهای 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

✦ استراتژی‌های انتخابی نیز همانند اهداف، جهت انتخاب، می‌بایستی اولویت بندی شوند

◀ استراتژی‌ها برخلاف اهداف حالت کمی ندارند

راهبرد:
راه دست یابی به هدف



تدوین راهبردها

- راهبرد به معنای مسیر و طریق تحقق هدف می باشد.
- برای رسیدن به هدف مسیرها و طرق مختلفی می تواند وجود داشته باشد.
- کارآئی و اثر بخشی راهبردها متفاوت است.
- باید مشخص کرد سازمان از چه طرق و مسیرهایی می تواند به اهداف خود برسد.
- کدام مسیرها و راهبردها با هزینه کمتر و با اثر بخشی بیشتری مطلوبیت بالاتر می توانند سازمان را به اهداف برسانند.
- برای استفاده بهینه از منابع محدود تحلیل و الویت بندی راهبردها از اهمیت و ضرورت خاص برخوردار است.



تدوین راهبردها بر اساس تحلیل درونی و بیرونی

- در تقابل نقاط قوت و فرصتها چه زمینه هایی برای بهبود بهره وری سازمانی فراهم است؟
- در تقابل نقاط قوت و تهدیدها چه مسائل کلیدی وجود دارند که باید سازمان به آنها توجه نماید؟
- در تقابل بین نقاط ضعف در درون و فرصتهای متناسب در بیرون چه موضوعات و چالشهایی برای سازمان وجود دارد؟
- در تقابل نقاط ضعف و تهدیدها برای سازمان شما چه مسائلی حیات و موجودیت سازمان را بخطر می اندازد؟
- از مجموعه موضوعات راهبردی و چالشهای سازمانی کدام قطعا به پاسخگویی نیازمند است؟
- عدم توجه به کدام چالشها برای حیات سازمان امری ضروری و اجتناب ناپذیر است؟

SWOT ماتریس تدوین راهبردها در قالب

تهدیدها Threats	فرصتها Opportunities	وضعیت برونی
راهبردهای ST	راهبردهای SO	قوت ها Strengths
راهبردهای WT	راهبردهای WO	ضعف ها Weaknesses



ویژگی های اهداف راهبردی

- واضح و قابل درک باشند
- به حد کافی کلی باشند
- به حد کافی اختصاصی و قابل سنجش باشند ولی نه در قالب اعداد
- به طور مستقیم با رسالت و دورنما مرتبط باشند
- تعدادشان محدود 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

○ [(when) / (what) / (who) /
[(which) / (where)

○ در این مرحله به منابع سازمان باید توجه شود (میزان اعتبار مورد نیاز، محل اعتبار و نوع هزینه)

شرح تفصیلی فعالیت‌ها

محل تأمین اعتبار	کل هزینه	شیوه پایش	اقدامات پشتیبانی	کجا؟	چه زمان؟	چه کسی؟	چه چیز؟	ردیف

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

جدول زمان بندی (TIME TABLE)

- جدول گانت یک ابزار سودمند مدیریتی برای برنامه ریزی و کنترل (پایش فعالیتها) 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 براساس تقدّم 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

