



برنامه عملیاتی Action Plan

تهیه کنندگان : زهرا منصوریان، ناهید ملکی، ملیکا بابایی
دکتر حسین کریمی موفقی، دکتر مهری یآوری



برنامه عملیاتی

این نوع برنامه ریزی در سطوح میانی و پایه سازمان و نیز در سطح مدیریت‌های اجرایی مطرح است. یک برنامه کوتاه مدت است که مشخص می‌کند برای رسیدن به راهبرد چه کسی، چه موقع، چرا، کجا و چگونه باید راهبرد را دنبال کند.

با اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست یافتنی سروکار دارد. مجموعه ای از فعالیت‌هاست که دستیابی به خروجی معین در زمان مشخص را دنبال می‌کند، به طوری که اگر چند نفر با آن مواجه شوند، خروجی‌های نسبتاً یکسانی به ذهن آنها متبادر شود.

برنامه یا طرح حداقل دو فعالیت دارد. به لحاظ زمانی برنامه‌ها بین ۵-۴ و حداکثر ۱۲ ماه به طول می‌انجامد.

ضرورت تدوین برنامه عملیاتی

✓ اعتبار بخشیدن به سازمان

✓ اطمینان از فراموش نشدن جزئیات

✓ درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمان بر می‌آید و چه اموری از عهده آن خارج است

✓ به منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع

✓ به منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت‌های پیش روی افراد، برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود.



کام‌های طراحی برنامه عملیاتی



۱. تعیین اهداف اختصاصی: اهداف کلی باید به ابعاد مختلف شکسته شوند تا جنبه عملیاتی بگیرند. بنابراین ذیل هر هدف کلی چند هدف اختصاصی تدوین می‌شود که هر کدام یکی از ابعاد هدف کلی را توصیف می‌کند. این اهداف باید دارای فعل عملیاتی، نتایج منفرد، اختصاصی و قابل اندازه‌گیری و تاریخ معین برای انجام کار باشند.

به عبارتی باید SMART باشند:

✗ اختصاصی، واضح و عینی Specific

✗ قابل اندازه‌گیری Measurable

✗ قابل دستیابی Achievable

✗ واقع‌گرایانه Realistic

✗ محدود به زمان Time Bound

Specific	بلی
Measurable	خیر
Achievable	بلی
Realistic	بلی
Time Bound	بلی

هدفهای اختصاصی را به صورت یک وظیفه همراه با ضابطه‌ای که شاخص اجرای قابل قبول جزء اصلی وظیفه باشد، نیز می‌توان بیان کرد. بعضی از افعال مناسب برای بیان اهداف اختصاصی: ارائه کردن، تشخیص دادن، ارزشیابی کردن، ساختن، اجرا کردن، بازسازی کردن و ...

مثال: یادگیرنده مراحل مختلف فرایند پرستاری را با توجه به نیازهای یک بیمار به طور کتبی شرح دهد.

تعیین قد یک نوزاد در حالت خوابیده و با حداکثر یک درصد خطا



Activities

۲. فعالیت‌ها: عواملی هستند که سبب می‌شوند اهداف اختصاصی تحقق یابند. برای هر راهکار (استراتژی) مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در نظر گرفته می‌شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می‌دهد.

✚ فعالیت‌ها به ترتیب تقدم نوشته می‌شود.

✚ تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ذکر می‌شود

✚ افراد مسول که فعالیت‌ها به آنها سپرده می‌شود مشخص می‌گردد

✚ هر فعالیت باید به یک اقدام مشخص اشاره کند.

✚ فعالیت باید به گونه‌ای نوشته شود که راه و روش اقدام در آن محرز باشد.

✚ فعالیت باید شفاف باشد به گونه‌ای که اگر چند نفر با آن روبرو شوند، اقدام کاملاً یکسانی به ذهن آنها متبادر شود.

✚ به استفاده از منابع و امکانات موجود و کاربرد عملی آنها توجه می‌شود

✚ با توجه به شرایط فعالیت‌ها انعطاف پذیر باشد

به لحاظ زمانی فعالیت ها بین دو تا ۴ ماه طول می کشد و چنانچه فعالیتی بیش از ۴ ماه به طول بینجامد، ماهیت برنامه دارد و باید به چند فعالیت شکسته شود.

برآوردی از هزینه های قابل پیش بینی ذکر می شود. در برآورد هزینه باید نیروی انسانی، مواد و وسایل و سایر هزینه ها را در نظر بگیریم و توجه کنیم که همه فعالیتها هزینه بر نیستند، بلکه با همان هزینه قبلی و با اندک تغییری در روش کار، می توان مساله را حل کرد.

نحوه پایش و ارزشیابی فعالیت به تفکیک هر فعالیت مشخص می شود. به این معنی که مستند اثبات انجام فعالیت تعریف شود. مثلا نحوه پایش جلسات برگزار شده، صورتجلسه آن می باشد.

گرچه فعالیتها ماهیت اجرایی و عملیاتی دارند، اما نباید با فعالیتهای بسیار جزئی و روزمره که جزء فعالیتهای جاری سازمان هستند، اشتباه گرفته شوند. برای مثال "پاسخگویی به ارباب رجوع" یا "پاسخگویی به تلفن" نمی تواند فعالیت قلمداد شود.

به طور خلاصه در هر فعالیت باید منابع به گونه ای سازماندهی شود که به این سوالات پاسخ دهد:

چه کسی؟ چه کاری؟ در چه زمانی؟ در کجا؟ چرا و چگونه؟ انجام می دهد؟ میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است و از چه محلی تامین می شود؟



پایش و ارزشیابی برنامه عملیاتی:

پایش (Monitoring): انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیتهایی که در برنامه عملیاتی پیش بینی شده است. تعیین میزان تطابق فعالیت با طراحی انجام شده است. پایش در فواصل کوتاه حتی به روز ممکن است انجام گیرد.

پایش را می توان با دریافت گزارش از اقدامات صورت گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیتهای که به انجام رسیده است به صورت دوره ای انجام داد.

ارزشیابی (Evaluation): ارزشیابی به این سوال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر؟ آیا مسئله حل شده و اگر حل شده به چه میزان؟ تعیین میزان دستیابی به اهداف است. ارزشیابی در فواصل شش ماه، سالانه و بیشتر انجام می گیرد.

پایش و ارزشیابی با هدف کنترل برنامه انجام می شود. کنترل فرایند اطمینان از اجرای برنامه ها و اصلاح انحرافات به منظور دستیابی به هدفی معین است. فرایند کنترل در ۴ مرحله انجام می شود:

- تدوین استانداردها و شاخص ها
- اندازه گیری عملکرد
- مقایسه عملکرد با استانداردها
- اقدامات اصلاحی

قبل از پایش و ارزشیابی باید استانداردها و شاخص ها تعریف شود. استاندارد: ویژگی قابل سنجش در نتیجه و اجزای فرایند است که در صورت تحقق، آن جزء فرایند یا نتیجه مطلوب است. استانداردها متغیر هستند و در طراحی، پایش و ارزشیابی و اصلاح فرایند کاربرد دارند.

شاخص: متغیرهایی هستند که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به سنجش تغییرات کمک می کند.

تفاوت استاندارد و شاخص: استاندارد حد یا حدود قابل قبول شاخص است.

شاخص نشان می دهد که وضعیت چیست؟

استاندارد نشان می دهد که آیا وضعیت مطلوب است یا نه؟ آیا اهداف و سیاست

ها تحقق یافته اند یا نه؟

انواع شاخص: کیفی، کمی، عدد مطلق، عدد کسری، تعداد وقایع بدون مخرج کسر، سهم: صورت در مخرج کسر موجود است (نسبت دانشجویان پذیرفته شده تحصیلات تکمیلی)، نسبت: صورت و مخرج کسر هم سنخ نیستند (نسبت مقالات به دانشجویان تحصیلات تکمیلی)، میزان (فراوانی یک واقعه در یک زمان و یک جمعیت مشخص).

نکات کلیدی در پایش و ارزشیابی برنامه عملیاتی:

شاخص های سنجش فعالیتهای و اهداف

چگونگی ارتباط این شاخص ها با همدیگر

داده های آماری خام مورد نیاز برای محاسبه هر شاخص

شیوه جمع آوری داده ها (سرشماری، بررسی مقطعی، نمونه گیری

کوچک و مداوم، نظام جاری اطلاعات)

دوره زمانی جمع آوری داده ها

دوره محاسبه شاخص ها

چگونگی شیوه تحلیل شاخص ها

منابع:

۱- رضائیان، علی. اصول مدیریت، نهران، انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۶۹.

۲- گیلبرت، ژرژ، راهنمای آموزش برای بهداشت کاران، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۴

۳- حسینی و همکاران. تدوین برنامه عملیاتی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳۹۳، دوره ۲، شماره ۴، ۳۷-۵۴.

۴- ایرج پور و همکار. تدوین برنامه عملیاتی و نقشه راهبردی توسعه علوم پرستاری. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۹۶؛ ۱۷(۱۰)، ۱۱۹-۱۱۰.

۵- دماری و همکاران. باز طراحی نظام برنامه ریزی عملیاتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. نشریه پایش. ۱۳۹۲؛ ۱۳(۱)، ۳۲-۲۱.

۶- دستورالعمل تفصیلی راهنمای برنامه ریزی عملیاتی، دانشگاه کرمان، ۱۳۹۱، برگرفته از سایت معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، <http://vct.kmu.ac.ir/Images/UserUpload/Document/VCT/darman/darman/rahnamayamaleiati.pdf>



mail: nms.edo@mums.ac.ir



Web: http://www.mums.ac.ir/nurse/fa/EDO_main