



## تدوین برنامه عملیاتی

نویسندگان: مهری یآوری، دکتر حسین کریمی مونی  
فاطمه رجب دیزاوندی

دفتر توسعه آموزش علوم پزشکی  
دانشکده پرستاری و مامایی مشهد

**برنامه ریزی عملیاتی:**  
برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیت ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی استراتژیک تعریف کرد. برنامه ریزی عملیاتی مرحله عملی و عینی برنامه ریزی استراتژیک است. دانشکده، گروه های آموزشی و نظایر آن صحنه عمل برنامه ریزی عملیاتی هستند. هر برنامه استراتژیک بایستی مشتمل بر برنامه های عملیاتی باشد تا امکان دستیابی به اهداف میسر شود.



در نوشتار حاضر خلاصه ای از برنامه ریزی و گام های تدوین یک برنامه عملیاتی است که با هدف آشنایی اساتید محترم با این موضوع تهیه شده است.

### برنامه ریزی

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرایند برنامه ریزی آغاز شد. برنامه ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر و روش درست برای تامین اهداف.

برنامه ریزی تهیه، توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و هزینه ممکن می باشد.

### انواع برنامه ریزی

✚ برنامه ریزی استراتژیک

✚ برنامه ریزی عملیاتی

### برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت را تعیین می کند، این نوع برنامه جامعیت دارد و در سطوح عالی سازمان تدوین می شود.

برنامه ریزی عملیاتی	برنامه ریزی استراتژیک
۱. در سطوح اجرایی	۱. در سطوح عالی مدیریت
۲. به دنبال هدفهای مشخص و محدود	۲. به دنبال حل مسائل اساسی و رشد و تکامل سیستم
۳. متوجه منافع فعلی	۳. متوجه منافع آینده
۴. متکی بر امکانات موجود	۴. متکی بر امکانات احتمالی آینده
۵. دید کوتاه مدت	۵. دید بلند مدت
۶. تجسم راهی مطمئن	۶. تجسم راهی طی نشده
۷. تابع برنامه استراتژیک	۷. تابع ارزشها و سیاستها حاکم بر سازمان

بطور کلی می‌توان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر می‌باشد:

- ✘ اعتبار بخشیدن به سازمان
- ✘ اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرده‌اید.
- ✘ درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمانتان بر می‌آید و چه اموری از عهده آن خارج است
- ✘ رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع
- ✘ اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت‌های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود

### گام های طراحی برنامه عملیاتی

۱. **در گام اول** برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می‌کنیم.

تعیین اهداف بر اساس مأموریت و تحلیل محیط داخلی و خارجی باشد سپس با تحلیل فاصله بین وضع موجود و مطلوب به اصلاح اهداف سازمان می‌پردازیم.

۲. **در گام دوم** مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین می‌کنیم. اینها، اجزای قابل سنجش‌تر و اختصاصی‌تر برای نیل به اهداف کلی‌تر هستند، کمی بوده و بهتر می‌توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت آنها را تعقیب نمود. مقاصد نشان دهنده نحوه نیل به نتایج نیستند بلکه نتایج مطلوب را بیان می‌دارند.

مقاصد چگونه تنظیم می‌شوند؟

- بر اساس رسالت و اهداف کلی

- تصمیم‌گیری در مورد نتایجی که می‌خواهید به آن برسیم

- تعیین چارچوب زمانی

- تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)

۳. **در گام سوم** روش‌ها تدوین می‌شود: برای تهیه برنامه عملیاتی هزینه‌ها و مزایای احتمالی هر روش ارزشیابی می‌شود تا کارآمدترین روش انتخاب گردد. تعیین روش مستلزم ارزشیابی هزینه‌ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

۴. **در گام چهارم** گام‌های عملیاتی برای انجام فعالیت‌ها تعیین می‌شود.

۵. **در گام پنجم** چارچوب زمانی برای انجام هر گام عملیاتی تعیین می‌شود.

۶. **در گام ششم** منابع ضروری و موردنیاز تعیین می‌شود.

۷. **در گام هفتم** شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد تعیین می‌گردد: مشکل‌ترین و مهم‌ترین بعد فرایند برنامه ریزی عملیاتی، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می‌باشد.

لزوم سنجش عملکرد آن است که، کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینه‌ها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمان کمک می‌کند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیت‌هایی می‌شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایند‌ها را روشن می‌کند و ذینفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می‌آید آگاه می‌کند.

۸. **در گام هشتم** پایش عملکرد انجام می‌گیرد. بایستی پیشرفت برنامه‌ها در فواصل زمانی معینی پایش شده و نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه‌ریزی شده مبنایی برای ارزشیابی‌های دوره‌ای 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. پایش در واقع نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیت‌ها است تا از آن طریق برنامه کنترل شود. 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 بازخورد داده شود.

منابع جهت مطالعه بیشتر:

1) Matt H. Evans. Strategic planning . Available from: <http://www.picosearch.com/cgi-bin/ts.pl>, accessed: 2010/05/10.

2) Frank Martinelli. STRATEGIC PLANNING MANUAL. The Center for Public Skills Training, Milwaukee. Available from: <http://www.picosearch.com/cgi-bin/ts.pl>, accessed: 2010/05/10.

3) STRATEGIC PLANNING of OFFICE OF THE DEPUTY SECRETARY U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION NOVEMBER 10, 2009. Available from: <HTTP://WWW.ED.GOV>, accessed: 2010/05/10



Email: [nms.edo@mums.ac.ir](mailto:nms.edo@mums.ac.ir)

Web:

[http://www.mums.ac.ir/nurse/fa/EDO\\_main](http://www.mums.ac.ir/nurse/fa/EDO_main)