

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

# دستورالعمل تدوین برنامه عملیاتی

دانشکده پزشکی

دفتر توسعه آموزش (EDO)

خرداد 1403

## مقدمه:

برنامه عملیاتی روشی را توضیح می‌دهد که گروه/معاونت 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؟
- به چه دلیلی (هدف شما در راستای کدام تغییر میباشد)؟
- تا چه زمانی اقدامات باید انجام گردد؟
- چه کسی مسئول پایش اقدامات می‌باشد؟
- نحوه‌ی 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. در این راهنما تدوین برنامه عملیاتی در هفت گام ساده توضیح داده شده است.

## گام اول: تعریف هدف

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

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

گام اول شامل دو بخش زیر در جدول برنامه عملیاتی می‌باشد.

	① ← هدف کلی
	② ← هدف اختصاصی

1. هدف کلی (Goal): اهداف کلی جهت گیری های بنیادی و فراگیر گروه را معین می کند و گام اصلی در دستیابی به چشم انداز است. به عبارت دیگر، هر گروه به منظور حل مشکلات و یا چالش های شناسایی شده در طی دوره زمانی بلند مدت اقداماتی را انجام میدهند 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.

2. 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 میشود 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. 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 لازم برای آن را داریم؟ اگر نه، چه چیزی را از دست می دهیم؟ قبلا 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 گردد اهداف در چه زمانی حاصل خواهد شد و به این سوالات پاسخگو باشد: آیا برای آن **deadline** تعیین شده است؟ تا کی می‌خواهیم به آن برسیم؟

به منظور SMART نمودن اهداف از فرمت برگه کار زیر می‌توانید کمک بگیرید.

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

### 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. شاخص یک ابزار آماری است برای اندازه گیری تغییرات (شاخص خود را به گونه‌ای تنظیم نمایید که تغییرات مورد نظر هدف را اندازه گیری نماید) قابل ذکر است که برای سنجش یک هدف میتوان بیش از یک شاخص در نظر گرفت. (ستون شماره 3)

<b>میزان شاخص</b>			<b>3) – عنوان شاخص</b>
<b>6)</b> پایان شش ماهه دوم سال	<b>5)</b> پایان شش ماهه اول سال	<b>4)</b> ابتدای دوره (وضعیت موجود)	

				1
				2
<b>7 ← مسئول پایش برنامه:</b>				

توجه نمایید شاخص یا شاخص هایی را میتوانید 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 با کمک برنامه عملیاتی بتوانید به هدف تعیین شده دست یابید. (ستون شماره 4)

اگر در زمان تدوین برنامه عملیاتی از وضعیت موجود مطلع نباشید (ستون شماره 4)، در طی دوره و همچنین پایان دوره دو ساله نمیتوانید میزان پیشرفت و دستیابی به هدف را اندازه گیری کنید. به بیان دیگر، کارایی و اثربخش بودن برنامه تایید نمی گردد.

در زمان تدوین برنامه عملیاتی دو ستون 5 و 6 در واقع پیش بینی معانت /گروه شما میباشد که در ابتدای سال (تدوین برنامه عملیاتی) برای پایان شش ماهه اول و دوم سال انجام میشود و در زمان پایش برنامه تدوین شده از میزان صحت پیش بینی انجام شده آگاه میشوید.

در قسمت شماره 7، 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 دو ساله بر عهده دارد.

### گام سوم: لیست مراحل که باید دنبال گردد

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.

<b>8 ← فعالیت</b>		<b>9 ← مسئول اجرا</b>		<b>تاریخ پایان</b>
				1
				2
				3

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 8، 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 گردد. 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 9 (مسئول اجرا) پیشنهاد می گردد 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 ها مشارکت داشته باشند.

### گام چهارم: شناسایی منابع مورد نیاز

پیش از آنکه برنامه عملیاتی خود را نهایی کنید، حیاتی است که تمامی منابع (نیروی انسانی، تجهیزات، بودجه و...) مورد نیاز برای اجرای هر فعالیت را مشخص نمایید تا در سطوح عالی سازمان از منابع مورد نیاز معاونت / گروه شما اطلاع یابند و در صورت عدم امکان دسترسی به منابع نامبرده در ابتدای سال مشخص و هدف تدوین شده مجدداً بررسی گردد تا برنامه ای برای تامین آن تنظیم، از فعالیت های جایگزین استفاده گردد یا هدف در سال های آتی و در صورت تامین منابع در برنامه عملیاتی آورده شود.

تاریخ پایان	تاریخ شروع	⑩ ← منابع مورد نیاز	⑨ ← مسئول اجرا	⑧ ← فعالیت	
					1
					2
					3

### گام پنجم: 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 گرداند.

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 10 (مدت زمان اجرا) را تکمیل کنید. ضروری است که دو ستون تاریخ شروع و تاریخ پایان واقع گرایانه و دقیق به صورت فرمت Year/Month/day ثبت گردد.

مدت زمان اجرا		منابع مورد نیاز	مسئول اجرا	فعالیت	
تاریخ پایان	تاریخ شروع				
					1
					2
					3

### گام ششم: برنامه عملیاتی خود را مجسم کنید

نکته‌ی 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 همه‌ی افراد و قابل ویرایش نیز باشد. ضروری است که پس از تایید برنامه توسط دفتر توسعه آموزش دانشکده (EDO)، فایل نهایی را جهت بارگذاری در وبسایت دانشکده به این دفتر ارسال نمایید.

### گام هفتم: ارزیابی و به روز رسانی آن

بخشی از زمان خود را برای ارزیابی پیشرفت برنامه اختصاص دهید. شما می‌توانید فعالیت‌هایی که کامل انجام می‌شود 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 فعالیت‌هایی که به تعویق افتاده و یا با تاخیر انجام می‌شود را میتوان شناسایی نمود و راه حل‌های مناسبی را برای اجرایی شدن آنها شناسایی و به این ترتیب برنامه عملیاتی را به روز رسانی نمود. (قسمت 11 در فرمت برنامه عملیاتی)

در صورت عدم اجرا برنامه یا برخی از فعالیت‌ها این جدول تکمیل گردد	
اقدام جایگزین	علت عدم اجرا

## گام هشتم: جمع آوری مستندات

نحوه آرشیو مستندات به این صورت باشد که مستندات به ترتیب هر فعالیت در فولدر جداگانه نگهداری گردد. سپس مجموعه فولدرهای مربوط به هر هدف اختصاصی در یک فولدر به نام و یا شماره هدف نگهداری شود

