

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

راهنمای تدوین برنامه عملیاتی

دانشکده پزشکی

دفتر توسعه آموزش (EDO)

بهار ۹۹

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 مجموعه‌ای از گامهای عملیاتی است که انجام می‌گیرد 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؟

برنامه عملیاتی دانشکده پزشکی در قالب فرمت زیر تنظیم می‌گردد.

① ← هدف کلی:

② ← هدف اختصاصی:

ردیف	③ ← فهرست فعالیت‌ها (حجم فعالیت بطور دقیق بطور کمی با عدد یا درصد مشخص شود)	④ مسئول اجرا	⑤ مسئول پایش	⑥ زمان اجرای فعالیت		⑦ پیش بینی میزان پیشرفت فعالیت سال اول	⑧ پیش بینی میزان پیشرفت فعالیت سال دوم
				زمان شروع	زمان پایان		
۱							
۲							
۳							

⑨ ← شاخص:

⑩ ← نحوه جمع آوری داده‌ها:

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 ۶ گام ساده توضیح داده شده است.

گام اول: تعریف هدف نهایی:

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 حل های احتمالی را قبل از اولویت بندی آنها جستجو کنید.

سپس اهداف خود را تدوین نمایید. 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 می‌خواهیم انجام شود؟ کجا محقق گردد؟ کی می‌خواهیم 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 می‌کند 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 می‌دهیم؟ 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.

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

در فرمت برنامه دانشکده در این گام به شماره های ① و ② اشاره شده است.

۱. 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. اهداف کلی دانشکده پزشکی در سه حیطه ی زیر تعیین شده است.

- ارتقا فرایندهای آموزشی
- ارتقا فرایندهای پژوهشی
- ارتقا فرایندهای مدیریتی

یک نمونه هدف کلی: بهبود کیفیت ارائه کنفرانس دستیاران فوق تخصص نفرولوژی

۲. 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. پنج ویژگی S.M.A.R.T در تدوین اهداف رعایت گردد. کلیه گروه های دانشکده پزشکی (بالینی و پایه) ملزم به تعریف ۱۰ هدف اختصاصی خود به تفکیک در حیطه آموزش ۵، پژوهش ۲ و مدیریت ۳ هدف می باشند که باید در راستای اهداف ابلاغی دانشکده باشد.

یک نمونه هدف اختصاصی: برگزاری ۲ کارگاه در خصوص چگونگی ارائه سخنرانی تا پایان سال ۱۴۰۰

گام دوم: لیست مراحل که باید دنبال گردد

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

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 خواهد شد.

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 فرمت برنامه عملیاتی دانشکده این گام به شماره های ③، ④ و ⑤ اختصاص داده می شود. قابل ذکر است که در اجرای فعالیت ها بهتر است که 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 مشارکت داشته باشند.

گام سوم: اولویت بندی فعالیت ها و تعیین تاریخ اتمام

در این مرحله لیست فعالیت ها را دوباره سازماندهی کنید. شما نیاز است که برخی از گام ها را اولویت بندی کنید 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.

در فرمت برنامه عملیاتی این گام به شماره های ③ و ⑥ اشاره می کند.

گام چهارم: 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 پنجم: 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 باشد و قابل ویرایش نیز باشد. ضروری است که پس از تایید برنامه، باید آن را در منوی برنامه عملیاتی معاونت / گروه خود در وبسایت دانشکده بارگذاری نمایید.

گام ششم: پایش، ارزیابی و به روز رسانی آن

بخشی از زمان خود را برای ارزیابی پیشرفت برنامه اختصاص دهید. شما میتوانید فعالیت هایی که به عنوان "انجام شد" کامل میشود را 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.

در فرمت برنامه عملیاتی این گام به شماره های ⑦، ⑧، ⑨ و ⑩ اشاره میکند.

۷. در ابتدای تدوین برنامه میزان پیشرفت هر فعالیت در سال اول پیش بینی می گردد و سپس در آخر سال میزان پیشرفت واقعی فعالیت پایش می گردد.

۸. در ابتدای تدوین برنامه میزان پیشرفت هر فعالیت در سال دوم پیش بینی می گردد و سپس انتهای سال دوم میزان تحقق آن فعالیت ثبت می گردد.
۹. 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 میتوان بیش از یک شاخص در نظر گرفت.
- یک نمونه شاخص برای هدف اختصاصی فوق: میزان کارگاه برگزار شده
۱۰. شامل مستندات است که نشان دهنده ی انجام کامل هر فعالیت است. همچنین مستندات است که نشان میدهد هدف برآورده شده است یا خیر. نحوه آرشو مستندات به این صورت باشد که مستندات مرتبط با هر هدف اختصاصی به ترتیب هر فعالیت در فولدر جداگانه نگهداری گردد. سپس مجموعه فولدر های اهداف اختصاصی در فولدر حیطة مربوطه نگهداری شود. به عنوان مثال در خصوص فعالیت برگزاری جلسات به صورت فصلی، لازم است که یک نسخه از مستندات مرتبط با ۴ صورتجلسه در هر سال، در فولدر هدف مربوطه قرار گیرد.