



روش تکمیل فرم برنامه عملیاتی

مدیریت برنامه ریزی

مطالعات استراتژیک و ارزیابی عملکرد

مقدمه

از نظر مدیریت استراتژیک، موفقیت یک سازمان تنها انتخاب استراتژی های مناسب نیست، بلکه ترجمه آن به برنامه ریزی عملیاتی ضرورت دارد. برای تأمین این موفقیت سعی و کوشش دقیق و قابل توجه مورد نظر است.

استراتژی انتخاب شده هر چقدر هم بخواهد مناسب و موثر باشد تا زمانی که به همان اندازه و درجه موثر و مناسب اجرا نگردد ناموفق خواهد ماند. استراتژی باید گام به گام از نظر به عمل یا از مفهوم به مصداق تبدیل شود. سازمان ها با استفاده از رویکرد اقتضایی و با کمک ابزارهای مدیریت استراتژیک و عملیات، می توانند استراتژی را به عملیات پیوند بزنند. بعد از تدوین برنامه استراتژیک سازمان، نمی توان بدون تدوین برنامه های عملیاتی شاهد اجرای استراتژی ها در سطح سازمان بود. تمام تلاش برنامه ریزان می بایست این باشد تا تصمیمات سطح استراتژیک به سطوح عملیاتی سازمان تسری یابد و این تنها با بستر سازی مناسب و تدوین برنامه های عملیاتی امکان پذیر است. بر این اساس و جهت همشکلی در طراحی و ارائه برنامه های عملیاتی یکپارچه در سطح سازمان، این شیوه نامه تدوین می گردد.

کار گروه تخصصی

هر مدیریت می بایست یک کارگروه تخصصی برنامه ریزی با محوریت فعالیت های کلیدی خود تشکیل داده و با بررسی و تحلیل محیط حوزه عملیات خود و همچنین مطالعه دقیق اهداف و راهبردهای سازمانی نسبت به طراحی خطوط کلی عملیاتی خود اقدام نماید. این کارگروه در خصوص اولویت بندی برنامه ها و تخصیص اعتبارات لازم به هر برنامه نیز تصمیم گیری خواهد نمود. خروجی این کارگروه در وهله نخست تعدادی اقدام راهبردی و یا عملیاتی خاص آن مدیریت خواهد بود که در کنار اقدامات معرفی شده در برنامه الگوی ستاد سازمان، ورودی های اصلی برنامه عملیاتی سال ۹۶ منطقه را تشکیل خواهند داد.

فرم برنامه عملیاتی

کارگروه تخصصی، می بایست پس از دسته بندی اقدامات عملیاتی بر اساس برنامه های کلان، راهبرد ها و اقدامات راهبردی، به ازای هر اقدام عملیاتی طراحی، یک سطر از فرم شماره یک را تکمیل و به معاونت برنامه ریزی ارائه نماید. این فرم حاوی اطلاعات لازم در خصوص برنامه های عملیاتی پیش بینی شده در یک منطقه است و مشتمل بر موارد زیر است:

هدف کلان: منظور یکی از اهداف هفتگانه مصوب سازمان است.

راهبرد: یکی از راهبردهای پانزده گانه مصوب سازمانی است.

اقدام راهبردی: اقدام راهبردی عبارت است از یک ابتکار یا طرح اجرایی مشخص که سازمان بر اساس توانمندی ها و محدودیت های خود برای اجرای مناسب راهبرد انتخابی و دستیابی به هدف کلان طراحی می نماید. متولی اجرای هر اقدام راهبردی یک یا چند واحد ستادی است. هر اقدام راهبردی با یک یا چند شاخص کلان سنجیده و برای هر شاخص یک هدف عملیاتی پنجساله تعیین شده است و منظور اقدامات راهبردی معرفی شده در الگوی برنامه ستادی است.

(لازم به ذکر است ارتباط میان اهداف و راهبردها در کتابچه سند چشم انداز ارائه شده و قابل بهره برداری است.)

اقدام عملیاتی (پروژه ها) : مجموعه ای از فعالیتهای هماهنگ ، مرتبط با هم و دارای محدوده زمانی و منابع مشخص که به منظور تولید محصول ،خدمت و یا نتیجه ای منحصر به فرد انجام می گیرد. در تدوین پروژه به ویژگی های زیر توجه فرمایید:

- **واضح و روشن بودن:** عنوان پروژه گنگ و مبهم نباشد و بسیار بزرگ و یا بسیار ساده و جزئی تعریف نگردد.(در حد یک اقدام عملیاتی باشد)
- **واقع بینانه بودن:** پروژه آرمانی و رویاپردازانه تدوین نشود.
- **قابل دستیابی:** با توجه به افق زمانی تعریف شده قابل دستیابی باشد.
- **رعایت محدوده زمانی:** در یک بازه زمانی مشخص شروع و پایان یابد.

شاخص : برای هر اقدام عملیاتی یک شاخص مناسب در نظر گرفته می شود .شاخص میزان یا نسبی است که تغییرات یک متغیر در یک دوره زمانی مشخص را نشان می دهد .یک شاخص مناسب باید حائز ویژگی های علمی بودن، واقعی بودن، تحلیل ناپذیری ، سادگی ، روایی یا اعتبار و قابل اندازه گیری بودن باشد . بدیهی است این شاخص باید به طور مشخص و بی واسطه با تغییرات حاصل از اجرای اقدام عملیاتی ارتباط داشته باشد .لازم به ذکر است در کنار عنوان شاخص، ارائه فرمول محاسبه شاخص نیز الزامی است.

هدف عملیاتی : نقطه مطلوبی در روند تغییرات شاخص اقدام عملیاتی است که واحد سازمانی با توجه به ظرفیتهای موجود و همچنین شرایط تخمینی برای بهبود یک شاخص خاص در بازه زمانی مشخص در نظر گرفته است. برای تعیین واقع بینانه هدف عملیاتی پایان سال ، علاوه بر انتخاب شاخص مناسب ، واحد باید وضعیت موجود شاخص یا همان آخرین وضعیت ثبت شده که عموماً مربوط به سال گذشته است را در اختیار داشته باشد .در غیر این صورت تعیین این نقطه با استفاده از قضاوت مدیریت و صاحبان فرایند امکان پذیر خواهد بود.

مجری :مرجع داخلی است که عهده دار اجرایی شدن اقدام می باشد.

مسئول پایش : وظیفه نظارت بر اجرای برنامه و جمع آوری اطلاعات مربوط به اندازه گیری شاخص را بر عهده دارد.

دوره پایش :منظور زمانبندی مربوط به جمع آوری و سنجش وضعیت شاخص در بازه های مختلف زمانی از جمله سه ماهه، شش ماهه و ... می باشد.

زمان بندی : یکی از مباحث مهم اجرای استراتژی، تعیین چارچوب های زمانی شروع و اتمام اقدامات عملیاتی می باشد.

نحوه اجرا : اقدامات مندرج در برنامه را می توان از طریق اجرای داخلی، پیمان سپاری و خرید خدمت از بخش خصوصی انجام داد .بدیهی است در صورت واگذاری کار به یک پیمانکار نیز معرفی مجری داخلی جهت نظارت بر روند اجرایی الزامی است.

اعتبار : عبارت است از میزان منابع مالی پیش بینی شده به منظور انجام یک طرح یا اقدام عملیاتی . دقت در پیش بینی و برآورد دقیق اعتبارات لازم برای اجرای برنامه شانس اجرایی شدن آن را بیشتر خواهد کرد.

فرم شماره یک برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۶ – بهداشت و درمان.....

هدف کلان											ردیف	
راهبرد(استراتژی)												
اقدام راهبردی												
برآورد ریالی اعتبار مورد نیاز	نحوه اجرا		زمانبندی		اجرا			هدف عملیاتی		شاخص		اقدام عملیاتی (طرح و پروژه)
	برزیاستی	اجرای دائمی	پایان	شروع	دوره پایش	مسئول پایش	مجری	هدف پایان سال	وضع موجود	فرمول	عنوان شاخص	

فرم شناسنامه پروژه:

پس از تکمیل فرم شماره یک ما به ازای هر کدام از اقدامات عملیاتی ذکر شده در آن نیاز است یک فرم شناسنامه پروژه (فرم شماره دو) تکمیل گردد.

نکته : موارد بالای جدول شماره ۲ (عنوان برنامه ، هدف کلان، راهبرد و اقدام راهبردی) همانند جدول شماره یک تکمیل می گردد.

فعالیت : عواملی که سبب می شوند اقدام عملیاتی تحقق یابند.

درصد حجم فعالیت از برنامه: میزان حجم آن فعالیت تقسیم بر مقدار کل کار است که به صورت درصد نشان داده می شود (مثلا ۳۰٪) و جمع حجم فعالیتها یک اقدام می باید صد شود.

تاریخ اجرا: زمان شروع و اتمام فعالیت در آن تعیین می گردد

ماه: ماههای اجرای فعالیت به رنگ سیاه در آیند . مثلا اگر شروع یک فعالیت از اردیبهشت و اتمام آن خرداد باشد ماههای اردیبهشت ،خرداد و تیر به رنگ سیاه در آیند.

منابع مورد نیاز: به تفکیک مالی ،انسانی و فیزیکی برآورد ریالی در این قسمت نوشته می شود. (توجه: مجموع برآورد های ریالی فعالیتها می باید با برآورد ریالی آن اقدام عملیاتی در فرم شماره یک ،یکی باشد).

مسئول انجام : نام فردی که آن فعالیت را انجام می دهد می نویسیم.

مسئول نظارت : نام فردی که بر عملکرد مسئول انجام نظارت می کند را می نویسیم.

درصد اجرای فعالیت: در هنگام گزارش گیری جهت پیشرفت کار درصد پیشرفت در آن ثبت می گردد.(در بدو تدوین برنامه خالی می ماند)

