

برنامه عملیاتی (Action Plan) چیست؟

ACTION PLAN



گروه نرم افزاری محک

برنامه عملیاتی (Action Plan) چیست؟

برنامه عملیاتی (Action Plan) یا طرح اقدام

برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می کند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی سندی است که ما به کار میگیریم تا با اتخاذ استراتژی ها به تحقق اهداف منتهی میشود . و شامل انجام مجموعه ای از گامهای عملیاتی است تا به اهداف از پیش تعیین شده برسیم. برنامه عملیاتی به ما کمک می کند تا مسیر روشنی را برای حرکت به سمت اهداف خود شناسایی کرده و با اطمینان خاطر، وظایف مربوطه را سازماندهی کنند.

اهمیت و ضرورت برنامه عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی از **عدم موفقیت جلوگیری** می کند. برنامه ریزی عملیاتی باعث می شود مسیر مشخصی برای دستیابی به هدف وجود داشته باشد. برنامه عملیاتی **جهت حرکت را به صورت شفاف نشان** می دهد. برنامه عملیاتی **گام های لازم و زمان انجام آنها را مشخص** می کند، دقیقاً می دانیم که چه کاری باید انجام دهیم. مشخص کردن اهداف کوتاه مدت و مکتوب کردن آنها باعث می شود تعهد لازم حفظ شود. برنامه عملیاتی امکان مشاهده پیشرفت امور را فراهم می کند. با توجه به اینکه تمامی گام ها در برنامه ریزی عملیاتی مکتوب می شوند، می توان وظایف مختلف را بر اساس اهمیت و کار لازم جهت دستیابی، اولویت بندی کرد. به قول بنجامین فرانکلین (از بنیان گذاران ایالات متحده) **اگر برنامه نداشته باشید، برای شکست برنامه ریزی کرده اید.**

چرا به یک برنامه عملیاتی نیاز دارید؟

۱- ارتباط موثر

یک برنامه عملیاتی به تیم شما این امکان را می‌دهد که وظایف خود را بداند و شرایط را با همه ذی‌نفعان هماهنگ کند. جدول زمانی، مسئولیت‌ها، مالکیت وظیفه، بودجه و ... همه عناصر اصلی باید برای اجرای موفقیت‌آمیز آن به درستی اعلام شوند. یک برنامه عملیاتی به شما کمک می‌کند این کار را انجام دهید.

۲- به عنوان راهنما عمل می‌کند.

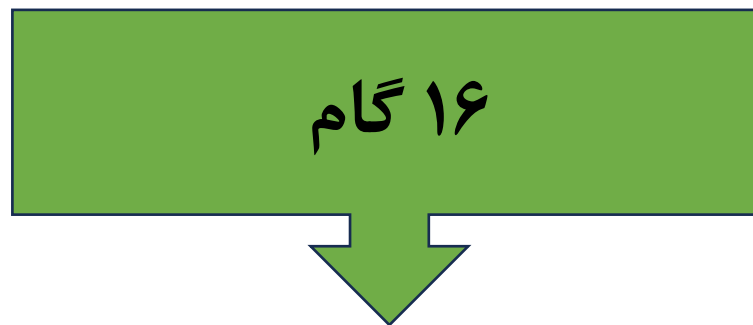
برنامه عملیاتی استارت فرآیند شروع یک هدف هست و به تیم کمک می‌کنند تا دستورالعمل‌ها را دنبال نمایند.

مراحل تدوین برنامه عملیاتی

تهیه برنامه عملیاتی کاری نسبتاً ساده به نظر میرسد و فرایندی مشارکتی میباشد. و بطور کلی باید به چهار سوال پاسخ دهد:

- در چه موقعیتی هستیم (وضعیت موجود)
- به چه موقعیتی می خواهیم برسیم (اهداف)
- چگونه می خواهیم به موقعیت جدید برسیم (استراتژی ها و فعالیت ها)
- چگونه مطمئن شویم به موقعیت جدید رسیده ایم (پایش و ارزیابی)

برای تدوین برنامه ی عملیاتی ۱۶ گام مهم وجود دارد که بایستی آن ها را دنبال کرد تا به بهترین نتیجه دست یافت.



گام اول

تیم تدوین برنامه عملیاتی

لیست تیم تدوین برنامه عملیاتی با ذکر مشخصات قید گردد

[illegible]

گام دوم

مقدمه

معرفی گروه/واحد/معاونت بصورت جامع و کامل

گام سوم

بیان وضع موجود

ببینید کجا هستید (وضعیت گذشته را توصیف کرد، وضعیت موجود (حال) را تبیین کرد تا بلکه بتوان وضعیت آینده را ترسیم کرد)

برای این کار ناچار هستید تحلیل آماری در قالب شاخص / فراوانی انجام دهید:

تحلیل آماری شاخص های آموزشی و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

تحلیل آماری شاخص های پژوهشی و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

تحلیل آماری شاخص های هیات علمی و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

تحلیل آماری شاخص های دانشجویی و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

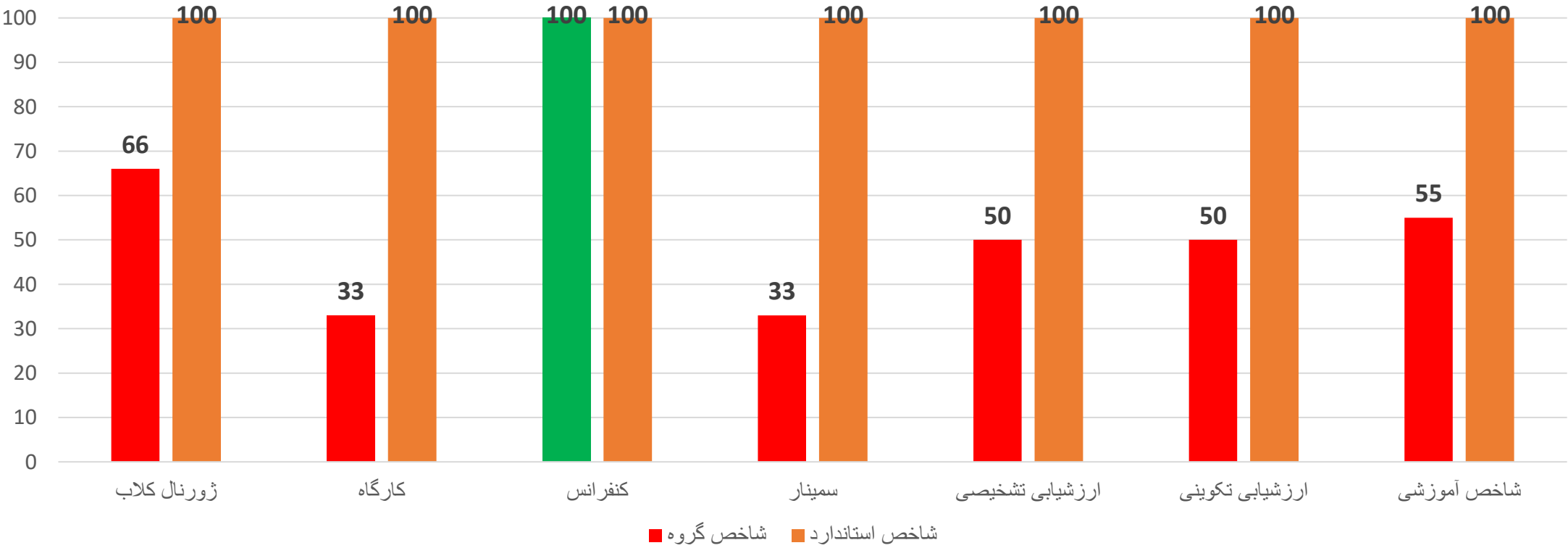
تحلیل آماری شاخص های ارزشیابی فراگیران و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

تحلیل آماری شاخص های مدیریتی و مقایسه با شاخص استاندارد در قالب جدول و نمودار و تفسیر نمودار

و.....

تحلیل شاخص آموزشی گروه

ارزشیابی تکوینی			ارزشیابی تشخیصی			سمینار			کنفرانس			کارگاه			ژورنال کلاب		
درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار	درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار	درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار	درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار	درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار	درصد تحقق	انجام شده	حد انتظار
۵۰٪	۵۰٪	۸۰٪ هیات علمی	۵۰٪	۵۰٪	۸۰٪ هیات علمی	۳۳٪	۱	۳	۱۰۰٪	۳	۳	۳۳٪	۱	۳	۶۶٪	۲	۳



گام چهارم

لیست ذینفعان داخلی و خارجی

ذینفعان افراد و سازمان هایی هستند که می توانند روی یک فعالیت تاثیر داشته باشند و یا این که به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم تحت تاثیر آن فعالیت قرار بگیرند. شناسایی کردن و مشارکت دادن ذینفعان می تواند بخش بزرگی از تضمین موفقیت یک فعالیت باشد. یکی از راه های تشخیص ذینفعان بررسی رابطه آنها با فعالیت مورد نظر است. مهمترین دلیل برای شناسایی و فهمیدن علائق ذینفعان این است که می توانید آنها را به عنوان مشارکت کننده در فعالیت تان جذب کنید. تحلیل یا نقشه کشی ذینفعان به این معنی است که تصمیم بگیرید چه کسانی در میان ذینفعان بنا به قدرت و علاقه می توانند مثبت ترین و یا منفی ترین تاثیر را روی فعالیت شما داشته باشند.

ذینفعان

ردیف	نام ذینفع	نوع ذینفع	میزان علاقه ۱-۵	میزان قدرت و تاثیر ۱-۵
۱	رئیس و معاونین دانشکده	داخلی	۴	۵
		داخلی		
		داخلی		
		داخلی		
		داخلی		
		داخلی		
	خانواده دانشجویان	خارجی	۴	۳
		خارجی		
		خارجی		
		خارجی		
		خارجی		
		خارجی		
		خارجی		

در تحلیل ذینفعان دو بعد مد نظر است: ۱- علاقه ذینفعان به سازمان ما، یعنی چقدر از ما منفعت می برند و منافع دارند
 ۲- قدرت ذینفعان یعنی آن ذینفع چقدر قدرت دارد که رسالت و وظایف ما را مختل یا تقویت نماید
 دادن نمرات بالاتر نشان از علاقه و قدرت بیشتر ذینفع دارد

گام پنجم

عوامل داخلی

تعیین نقاط قوت و نقاط ضعف

نقاط قوت: مجموعه‌ای از منابع و توانمندی‌های داخلی است که بطور مستقیم بر شاخص‌های واحد اثرگذار هستند و شما را در جهت نیل به اهداف کمک می‌کند.

نقاط ضعف: مجموعه‌ای از عوامل داخلی می‌باشد که بطور مستقیم بر شاخص‌های واحد اثرگذار هستند و مانع از تحقق اهداف سازمان می‌شوند.

عوامل داخلی

[illegible]

عوامل داخلی

[illegible]

گام ششم

عوامل خارجی

تعیین فرصت ها و تهدیدها

فرصت ها: مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج از واحد است که در صورت بهره‌گیری از آن‌ها توانمندی‌های واحد افزایش خواهد یافت.

تهدیدها (چالش ها): مجموعه‌ای از عوامل مؤثر و مداخله‌گر خارج از واحد است که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف می‌شوند.

عوامل خارجی

[illegible]

عوامل خارجی

[illegible]

گام هفتم

تعیین مشکلات

مشکلات و نواقص بعد از اینکه شاخص ها در حوزه های مختلف مورد تحلیل قرار گرفتن مشخص میشوند بعد از مشخص شدن مشکلات اولویت بندی مشکلات انجام می شود .

رتبه ی مشکل	۳ تعیین واولویت بندی مشکلات						
	تعیین میزان اولویت مشکل						ردیف
	جمع نمرات	کاربردی بودن	ارزش زمانی	همکاری بین گروهی	قابل اجرا بودن	فوریت مداخله	
		۰-۳	۰-۳	۰-۳	۰-۳	۰-۳	
							۱
							۲
							۳

گام هشتم

لیست اهداف کلی

اهداف کلی مد نظر بصورت جامع قید گردد سعی شود نهایت ۷-۵ هدف کلی ترسیم گردد

• G1.

• G2.

• G3.

• G4.

• G5.

گام نهم

هدف گذاری (هدف کلی)

اهداف کلی از دل مشکلات استخراج میشوند و تلاش ما را به سمت آینده متمرکز می کنند.

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.

هدف کلی (Goal): اهداف کلی جهت گیری های بنیادی و فراگیر گروه را معین میکند 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. گرچه هدف کلی تضمین کننده ی تغییر یا تحول در وضع موجود است ، اما در عین حال باید واقعبینانه بوده و با افق مورد نظرهمخوانی داشته باشد. برای آن که بتوانیم در سالهای بعد میزان تحقق برنامه را بسنجیم، ترجیحاً می بایست وضعیت موجود هر هدف کلی را در ابتدا با تکیه بر آمار و اطلاعات متقن مشخص کنیم. هدف کلی عموماً با عباراتی مانند (توسعه ،ارتقا، افزایش، دستیابی به... آغاز میشود.

گام دهم

۱۰ اهداف اختصاصی

اهداف اختصاصی (Objective): به منظور کمیت پذیری و سنجش پذیری هریک از اهداف کلی، متناسب با آن باید یک یا بیشتر هدف اختصاصی تعریف شود. هدف اختصاصی اولویت های گروه است که سعی دارد تعادلی بین دستیابی به اهداف کلی 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 تصمیم به پیگیری دارد. اهداف اختصاصی میگوید که **میخواهیم به کجا برویم؟ و از چه طریقی میخواهیم برویم؟**

در اهداف اختصاصی باید به دو چیز اشاره شود ۱- به چه میزان ۲- به چه مدت

گام یازدهم

برنامه

۱۱

برنامه (plan): مرحله‌ای است که برای تحقیق اهداف اختصاصی منتخب تدوین می‌شوند و می‌توان در عمل آنها را طرح‌های اجرایی جهت تحقیق اهداف اختصاصی دانست.

گام دوازدهم

فعالیت ها

وقتی که هدف کلی و اهداف اختصاصی و برنامه ها واضح و روشن شده است. حال چه اقداماتی باید به صورت دقیق انجام شود تا نتایج تحقق یابد؟

یک قالب ساده مانند جدول ذیل تهیه کنید و در آن همه ی اقداماتی که باید صورت گیرد را لیست نمایید. 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 کند.

فعالیت ها	
	۱
	۲

هر فعالیت به صورت کاملاً شفاف تعریف شود و قابل دستیابی نیز باشد. اگر شما فعالیت بزرگ و پیچیده ای دارید، آنها را به فعالیت های کوچکتر و ساده تر تجزیه نمایید تا اجرا و مدیریت آنها آسان گردد.

گام سیزدهم

تعیین مسئول اجرای فعالیت

فعالیت ها		۱۳ ← مسئول اجرا
۱		
۲		

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. 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 چهاردهم

تعیین تاریخ شروع و پایان فعالیت

تاریخ پایان	تاریخ شروع ← ۱۴	
		۱
		۲

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. ضروری است که دو ستون تاریخ شروع و تاریخ پایان واقع گرایانه و دقیق به صورت فرمت Year/Month/day ثبت گردد.

[illegible]

بخشی از زمان خود را برای ارزیابی پیشرفت برنامه اختصاص دهید. شما میتوانید فعالیت هایی 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.

گام شانزدهم

شاخص سنجش هدف

درصد تحقق شاخص		شاخص سنجش هدف ← ۱۶
نیمسال دوم	نیمسال اول	
		۱-
		۲-

برای آنکه بدانیم به چه میزان به هدف برنامه دست یافتیم، 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، شاخص میتواند بصورت فراوانی / درصد / میزان باشد .

معاونت / اداره / واحد :																							
هدف کلی (GOAL) :																							
هدف اختصاصی (Objective) :																							
عنوان برنامه (Plan) :																							
وزن هدف اختصاصی:																							
وزن برنامه:																							
ردیف	نام فعالیت	وزن فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																
							۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲					
مجموع هزینه های پیش بینی شده (ریال)																							
شاخص سنجش هدف:																							
میزان تحقق هدف												درصد تحقق شاخص											
												سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم		
تاریخ پایش:												نتیجه پایش شاخص:											
تهیه کنندگان :												تایید کننده:			ابلاغ کننده:								

سخن آخر

تدوین و نوشتن یک برنامه عملیاتی تنها اولین بخش از مدیریت است. به یاد داشته باشیم ، برنامه عملیاتی چیزی نیست که بنویسیم و کنار بگذاریم، بلکه یک سند زنده است که باید در طول فرآیندسازی یک هدف به طور مرتب آن را دنبال کرده ،پایش کرده و بر آن نظارت داشته باشیم.

- **تمرین**

- **برنامه بهداشت مراکز تهیه و توزیع و فروش مواد غذایی**

- **تعریف برنامه**

- برنامه بهداشت مراکز تهیه و توزیع و فروش مواد غذایی در شهرمیباشد و شاخصی که در این برنامه مد نظر می باشد بهسازی و بهداشتی بودن مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی در شهر می باشد و اگر در امکانه ای فصل دوم آیین نامه اجرایی ماده ۱۳ قانون مواد خوردنی و ارایشی و بهداشتی رعایت شود آن امکانه را بهسازی مینامند و اگر علاوه بر فصل دوم آیین نامه فوق الذکر فصل اول و سوم آن نیز رعایت شود آن امکانه بهداشتی در نظر گرفته میشود .

• بیان وضعیت موجود

• جدول درصد تحقق اهداف برنامه عملیاتی سال قبل (۱۴۰۱)

• هدف کلی: ارتقاء برنامه بهداشت مراکز تهیه و توزیع و فروش مواد غذایی در شهر

عنوان هدف اختصاصی	مقدار شاخص در ابتدای برنامه	مقدار شاخص هدف	مقدار شاخص در پایان برنامه	درصد تحقق هدف
افزایش رعایت میزان معیار بهسازی و بهداشتی مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی در شهر از ۹۰ درصد به ۹۵ درصد (۵ درصد رشد) در طول سال ۱۴۰۱	۹۰	۹۵	۹۴	۹۵ درصد

• توضیح: با توجه به ارزشیابی برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۱ و از آنجاییکه شاخص مورد نظر در انتهای برنامه رشد ۴ درصدی داشته است اما شاخص مورد هدف محقق نگردید که علل و عوامل عدم تحقق شناسایی شد و در برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۲ به عنوان اولویت مد نظر قرار گرفت .

• ناکافی بودن اطلاعات پرسنل درگیر برنامه

• ناکافی بودن اطلاعات متصدیان مراکز تهیه و توزیع و فروش مواد غذایی در زمینه ی ماده ی ۱۳

• همکاری ضعیف تعزیرات با موارد متخلف معرفی شده

هدف کلی (GOAL) : ارتقاء برنامه بهداشت مراکز تهیه و توزیع و فروش مواد غذایی در شهر																
هدف اختصاصی (Objective) : افزایش رعایت میزان معیار بهسازی و بهداشتی مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی در شهر از ۹۴ درصد به ۹۸ درصد (۴ درصد رشد) در طول سال ۱۴۰۲												وزن هدف اختصاصی: ۱۰۰/.				
برنامه (Plan) : برگزاری کلاس های آموزشی و بازآموزی جهت مراقبین سلامت																
ردیف	نام فعالیت	وزن فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)									
							۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	طرح موضوع برگزاری کلاس آموزشی در کمیته ی فنی مرکز خدمات جامع سلامت	۲۵/.	پزشک /کارشناس بهداشت محیط	-	۱۴۰۲/۰۱/۳۰	۱۴۰۲/۰۱/۳۰										
۲	تدوین برنامه آموزشی و بازآموزی	۲۵/.	پزشک /کارشناس بهداشت محیط	-	۱۴۰۲/۰۲/۱۵	۱۴۰۲/۰۳/۱۵										
۳	ابلاغ برنامه به مراقبین سلامت	۲۵/.	پزشک /کارشناس بهداشت محیط	-	۱۴۰۲/۰۴/۰۱	۱۴۰۲/۰۴/۰۵										
۴	هماهنگی جهت رزرو سالن آموزش و تشریفات	۲۵/.	کارشناس بهداشت محیط	۱۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۴۰۲/۰۵/۱۵	۱۴۰۲/۰۵/۳۰										
مجموع هزینه های پیش بینی شده (ریال)		۱۰/۰۰۰/۰۰۰														
شاخص سنجش هدف:																
تعداد کلاس های آموزشی و بازآموزی																
تاریخ پایش:				ابلاغ کننده:				تایید کننده:				تهیه کنندگان:				
نتیجه ی پایش شاخص:																

معاونت : آموزشی																																					
هدف کلی (GOAL): توسعه زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی آموزشی متناسب با نیازها و استانداردهای موجود																																					
هدف اختصاصی (Objective): افزایش فضای فیزیکی آموزشی متناسب با تغییرات رشته و مقاطع به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳												وزن هدف اختصاصی: ۱۰۰٪																									
عنوان برنامه (Plan): تاسیس و راه اندازی کلاس جدید با ظرفیت حداقل ۱۰۰ نفر												وزن برنامه: ۱۰۰٪																									
ردیف	نام فعالیت	وزن فعالیت	مسئول اجرا	پیش بینی هزینه ها (ریال)	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)																														
							۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲																			
۱	بررسی استانداردهای طراحی و تجهیز کلاس درس	۲۰٪	رئیس اداره ی آموزش	۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۰۱/۰۱/۱۴۰۳	۳۱/۰۱/۱۴۰۳																															
۲	جانمایی و امکان سنجی اولیه تاسیس کلاس	۲۰٪	رئیس اداره ی آموزش	-	۳۱/۰۱/۱۴۰۳	۳۰/۰۲/۱۴۰۳																															
۳	اخذ مجوز دفتر فنی و امور کارشناسی	۱۰٪	مسئول دفتر فنی دانشکده	-	۰۱/۰۳/۱۴۰۳	۳۰/۰۵/۱۴۰۳																															
۴	پیگیری تامین اعتبار از مدیریت بودجه	۲۰٪	رئیس دانشکده	۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۳۰/۰۵/۱۴۰۳	۳۰/۰۶/۱۴۰۳																															
۵	برگزاری مناقصه بر اساس دستورالعمل موجود	۱۰٪	معاونت توسعه دانشگاه	-	۳۱/۰۶/۱۴۰۳	۳۰/۰۸/۱۴۰۳																															
۶	اجرای پروژه ساخت و ساز کلاسها توسط پیمانکار	۲۰٪	دفتر فنی دانشگاه	۲۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۳۰/۰۸/۱۴۰۳	۱۵/۱۲/۱۴۰۳																															
		مجموع هزینه های پیش بینی شده (ریال) ۴۱/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰																																			
شاخص سنجش هدف:																																					
(۱) تعداد کلاس جدید راه اندازی شده																			میزان تحقق هدف				درصد تحقق شاخص														
																			٪۱۰۰				سه ماهه اول					سه ماهه دوم					سه ماهه سوم				
																			٪۱۰۰				٪۱۰۰														
تهیه کنندگان :				تایید کننده:				ابلاغ کننده:				تاریخ پایش:				نتیجه پایش شاخص:																					