

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برنامه ریزی عملیاتی

با گرایش به برنامه عملیاتی پسماند

جواد برازنده کارشناس بهداشت حرفه ای

خرداد ۹۲

تعریف مدیریت

مدیریت

علم استفاده از منابع با
بیشترین بهره وری است.

تعریف برنامه ریزی

▶ **برنامه ریزی** عبارت است از تهیه و توزیع امکانات محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب، در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن.

▶ **برنامه ریزی** عبارت از "تعیین فعالیتهای موثر برای رسیدن به هدف"

برنامه ریزی (ادامه)

یک برنامه به ما می گوید:

✓ کجا هستیم؟

✓ می خواهیم به کجا برویم؟

✓ چگونه به آنجا می رویم؟

✓ چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

استراتژیک (Strategic)

تعیین اهداف بلندمدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن، با توجه به *عوامل محیطی* و با در نظر گرفتن آینده سازمان.

عملیاتی (Action plan)

پیش‌بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت‌های لازم برای تأمین اهداف استراتژیک از طریق وسایل و روشها به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

۱. تجزیه (بررسی) وضعیت موجود
۲. شناسائی مشکل
۳. تجزیه و تحلیل علل موثر بر بوجود آمدن مشکل
۴. هدف کلی از اجرای برنامه
۵. تعیین اهداف اختصاصی
۶. تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل
۷. تعیین و بیان تفصیلی فعالیت های لازم برای هر هدف
۸. تعیین معیارهای پایش و ارزشیابی برنامه

۱- تجزیه (بررسی) وضعیت موجود

▶ بررسی وضعیت موجود یعنی آنکه:

✓ “تا کنون هدف ما چه بوده؟”

✓ “تا کنون چه اقداماتی انجام داده ایم و چه برنامه هائی داشته ایم؟”

✓ “هم اینک در کجا هستیم؟”

۲- شناسائی مشکل

▶ تعریف مشکل:
✓ فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب

▶ در تعریف مشکل به علل آن اشاره نمی شود.

▶ راه های شناسائی مشکل

✓ آمارها و شاخص ها

✓ مشاهده مستقیم

✓ مصاحبه جمعی

✓ مصاحبه با افراد کلیدی مطلع

✓ بررسی نمونه ای سریع

✓ درخواست ها و یا شکایات

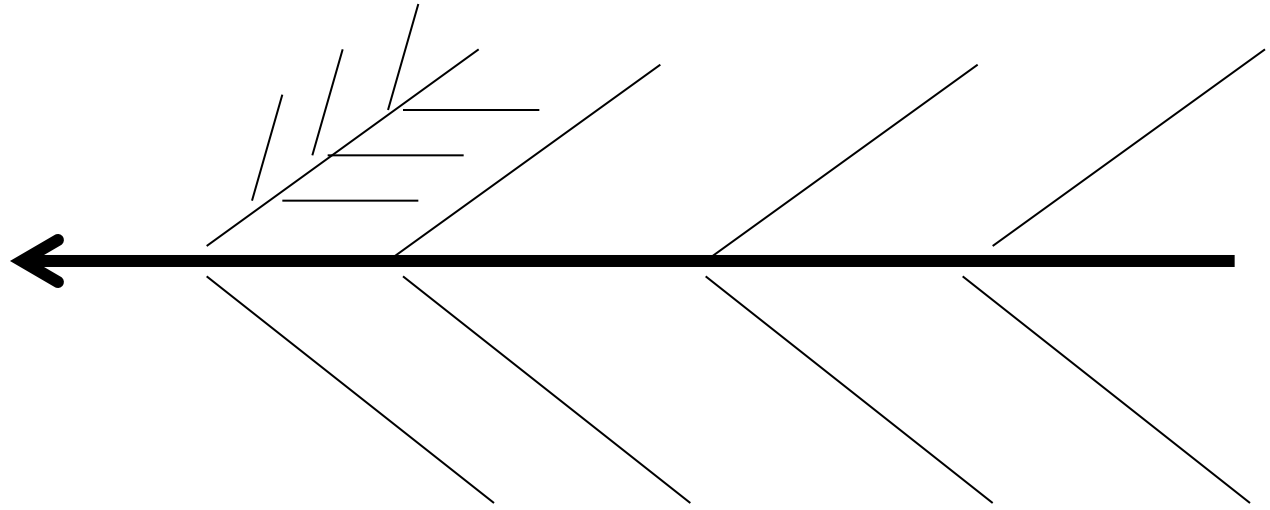
✓ بروز یک اپیدمی

✓ ؟

۳- تجزیه و تحلیل علل موثر بر بوجود آمدن مشکل (علت یابی)

- ▶ چه عوامل مهمی می‌توانند در بوجود آمدن مشکل نقش داشته باشند؟
- ▶ کدام علل در دست سازمان است (متغیرهای قابل کنترل) و کدام علل در خارج از قدرت سازمان است (متغیرهای غیر قابل کنترل)؟
- ▶ ارتباط این عوامل با یکدیگر چیست؟
- ▶ آیا می‌توان این علل را در یک گروه قرار داد و با تمرکز بر ریشه آن گروه به یک باره تمام آن علل را حل و یا تخفیف داد؟
- ▶ آیا در حال حاضر تلاشی برای رفع مشکل انجام می‌شود؟ اگر چنین است چه کاستی‌هایی مشاهده می‌شود؟

روش فیثس بین



۴- تعیین هدف کلی از اجرای برنامه

- ❖ جهت گیری های بنیادی و فراگیر آن واحد را معین میکند.
- ❖ توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دستیابیم.
- ❖ خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- ❖ فعالیت ها و اجزاء مختلف برنامه را سازمان میدهند.

۵- تعیین اهداف اختصاصی

❖ هدف اختصاصی یا عملیاتی یا عینی (Objective)

- ✓ بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- ✓ زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل میدهند.
- ✓ به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- ✓ مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.
- ✓ نتایج برنامه را مشخص میکنند

معیار های هدف عینی

▶ S

▶ M

▶ A

▶ R

▶ T

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ M

▶ A

▶ R

▶ T

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

▶ A

▶ R

▶ T

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

▶ Achievable

قابل دسترسی باشد

▶ R

▶ T

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

▶ Achievable

قابل دسترسی باشد

▶ Realistic

واقع گرایانه باشد

▶ T

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

▶ Achievable

قابل دسترسی باشد

▶ Realistic

واقع گرایانه باشد

▶ Time Bound

محدود به زمان باشد

معیار های هدف عینی

▶ Specific

موضوع و گروه هدف مشخص باشد

▶ Measurable

قابل اندازه گیری باشد

▶ Achievable

قابل دسترسی باشد

▶ Realistic

واقع گرایانه باشد

▶ Time Bound

محدود به زمان باشد

آیا هدف

“ارتقاء کیفی معاینات سلامت شغلی کارگران در سال ۹۲”
SMART است؟

▶ Specific

بلی

▶ Measurable

خیر

▶ Achievable

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

▶ Realistic

بلی چون مقداری تعیین نشده است

▶ Time Bound

بلی

آیا هدف

”کاهش صدای دستگاههای ریسندگی از ۹۰ دسیبل به ۸۵ دسیبل پایان سال ۹۲“

SMART است؟

▶ **S**pecific

بلي، کاهش صدا دستگاههای ریسندگی

▶ **M**easurable

بلي، از ۹۰ دسیبل به ۸۵ دسیبل

▶ **A**chievable

بله

▶ **R**ealistic

بله

▶ **T**ime Bound

بلي

هنگامی که هدف مبهم (Not Specific) است چه اتفاقی می افتد؟

- ▶ همیشه اعضای گروه احساس موفقیت میکنند
- ▶ ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم پذیرفته شوند. گروه انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها را نخواهند داشت.
- ▶ فعالیتهای متناسب با هدف تعیین نمی شوند.
- ▶ از نگاه دیگران کار مفیدی انجام نشده است.
- ▶ سایر عواقب؟

هنگامی که هدف قابل اندازه گیری نباشد چه اتفاقی می افتد؟

- ▶ دریافت و توزیع منابع متناسب با هدف امکان پذیر نیست.
- ▶ هر تغییری هرچند اندک موفقیت تلقی می شود.
- ▶ هیچ تصویری از وضعیت کنونی و آینده که قابل اندازه گیری باشد نمی دهد.

هنگامی که هدف غیر قابل دستیابی (Not Achievable) است چه اتفاقی می افتد؟

- ▶ اعضای گروه احساس خستگی توأم با دلزدگی خواهند داشت
- ▶ بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.
- ▶ به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.
- ▶ احساس حمایت نخواهند کرد.
- ▶ سایر عواقب؟

۶- تعیین و انتخاب راه حل های احتمالی حل مشکل

- ❖ راه حل در حقیقت مسیر هایی هستند که از طریق آنها می توان مشکل را حل و یا تخفیف داد.
- ❖ در تعیین راه حل تمرکز خود را بر **متغیر های قابل کنترل** می گذاریم.

.A روش های یافتن این راه حلها عبارتند از:

بارش افکار

خلاقیت

.B روش انتخاب بهترین راه حلها:

جدول ارزیابی

جدول ماتریس

استراتژیها باید

- ▶ بر روی فعالیتهای پیشگیری متمرکز گردد.
- ▶ به استفاده از تکنولوژیهای موجود و کاربرد عملی آنها تاکید کند.
- ▶ از مجموعه امکانات موجود در جامعه استفاده نماید و مشارکت فعال مردم را تشویق کند.
- ▶ انعطاف پذیر و قابل انطباق با شرایط محلی باشد.
- ▶ با ضوابط و قوانین و سیاستهای دولت سازگار باشد.
- ▶ هماهنگی بین بخشهای مختلف دولتی و غیردولتی را ترویج نماید.
- ▶ در جهت تقلیل هزینه برای فرد و جامعه باشد.
- ▶ نظام ارزشیابی خود را تدوین نمایند.

جدول ارزیابی درانتخاب بهترین راه حل ها

جمع امتیازات	قابلیت تأمین منابع	پذیرش جامعه و سیاستگذاران	سهولت و عملی بودن	مؤثر بودن بر اساس مستندات	راه حل
					راه حل ۱
					راه حل ۲
				

اولویت بندی در برنامه عملیاتی پسماند

اولویت	جمع امتیازات	امتیاز مربوط به شرایط سیاسی، فرهنگی و اجتماعی منطقه (۵-۰)	امتیاز مربوط به دسترسی به امکانات / فن آوری مورد نیاز اقدامات اصلاحی (۵-۰)	امتیاز مربوط به هزینه باری مداخلات (۵-۰)	امتیاز مربوط به ریسک مخاطره (۵-۰)	امتیاز مربوط به تعداد شاغلین در مواجهه (۵-۰)	گروه شاغلین پسماندها
	۲۰	۵	۵	۴	۲	۴ (۱۵ نفر)	۱) کارگر خدمات آشپزخانه
	۱۷	۴	۲	۲	۴	۵	۲) کارگر خدمات سالن تولید و انبار
	۱۵	۴	۴	۵	۱	۱	۳) شاغلین خدمات مرکز بهداشت
	۱۵	۳	۳	۲	۳	۳	۴) شاغلین خدمات فضای سبز
	۱۱	۲	۱	۱	۵	۲	۵) شاغلین خدمات سیکلون، تصفیهخانه و آزمایشگاه

راهنما : هر چه تعداد شاغلین بیشتر ، امتیاز بالاتر- هرچه ریسک خطر بیشتر ، امتیاز بالاتر - هرچه هزینه باری بیشتر مداخلات بیشتر امتیاز کمتر - هرچه دسترسی به امکانات برای اقدامات اصلاحی سهل تر امتیاز بالاتر - هرچه مقبولیت و نیاز منطقه بیشتر ، امتیاز بالاتری تعلق می گیرد .

جدول ماتریس

جمع امتیازات	راه حل ۳	راه حل ۲	راه حل ۱	راه حل
				راه حل ۱
				راه حل ۲
				راه حل ۳

۷- تعیین و بیان تفصیلی فعالیت‌های لازم برای هر هدف

جدول گانت برنامه عملیاتی

هدف اختصاصی:						
ردیف	عنوان فعالیت	مسوول اجرا	زمان اجرا	هزینه	نحوه پایش	توضیحات
۱						
۲						
۳						
۴						

ملاحظات مهم در تدوین جدول فعالیت ها

- ▶ زمانبندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است و تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
- ▶ فعالیتها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
- ▶ افراد مسوول که فعالیت ها به آنها سپرده میشوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
- ▶ هزینه های هر فعالیت هرچند اندک باید ذکر شود.

ملاحظات مهم در تدوین جدول فعالیت ها

نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد، به این معنی که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهند شد. به عنوان مثال نحوه پایش جلسات برگزار شده صورتجلسه نشست ها می باشد. نحوه پایش آموزش های ارائه شده، گزارش کتبی جلسه آموزشی برگزار شده، خواهد بود. و از این قبیل اسناد که بطور معمول نیز در سازمان ها به ثبت آنها باید توجه داشت. دیگر اسنادی که برای پایش مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از: چک لیستهای تکمیل شده، گزارش در دفتر کار، پس خوراند ارسال شده و ...

ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تامین هزینه لازم انجام فعالیت ها است از نکات مهمی است که ایجاب میکند حمایت کنندگان و تامین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز بطور رسمی جهت تامین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند.

۸- تعیین معیارهای پایش و ارزشیابی برنامه

▶ پایش عبارت است از:

انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیت هایی که در برنامه پایش بینی شده است.

▶ ارزشیابی عبارت است از:

بررسی چگونگی تأثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسأله. ارزشیابی به این سؤال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تأثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسأله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

▶ پایش را میتوان با دریافت گزارش از اقدامات صورت گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیت ها که به انجام رسیده است به صورت دوره ای انجام داد. گاهی لازم است مستندات فعالیت های صورت گرفته نیز بررسی شوند. به همین دلیل باید تلاش کرد تا هر فعالیتی که در برنامه پیش بینی شده است پس از انجام به نحو مناسب مستند شود

▶ ارزشیابی نیاز به بررسی وضعیت موجود دارد و اینکه آیا مشکل همچنان باقی است و آیا از شدت و فراوانی آن کاسته نشده است؟

در نظام ارزشیابی باید سوالات زیر را در نظر بگیرید :

- ▶ چه چیز را باید ارزشیابی کنید؟
- ▶ چه کسی را باید ارزشیابی کنید؟
- ▶ در کجا باید ارزشیابی نمائید؟
- ▶ چه موقع ارزشیابی را انجام دهید؟
- ▶ چگونه ارزشیابی نمائید؟
- ▶ درجه نیل به هدف موردنظر چیست؟
- ▶ آنرا مشخص کنید.

با تشکر از توجه شما

