با نام و یاد خدا

برنامه ریزی عملیاتی

تهیه و تنظیم: حمید گلناری

دبیر کمیته برنامه ریزی استراتژیک معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

برنامه ریزی

- یعنی انتخاب هدفهای «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تامین این هدفها. هر دو جنبه برنامه ریزی در فرآیند مدیریت اهمیت حیاتی دارند

برنامه ریزی

- برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است

برنامه‌ریزی عملیاتی:

فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران اجرایی، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند. برنامه‌ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند

یک برنامه 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 (راه حلهای ممکن)
- چگونه مطمئن شویم به موقعیت جدید رسیده ایم (پایش و ارزیابی)

گام های اساسی برنامه ریزی عملیاتی

فاز پیش بینی و تدوین برنامه

ارزیابی وضعیت موجود

تعیین اهداف

پیشنهاد استراتژیهای مختلف و انتخاب مناسبترین استراتژی

پیش بینی فعالیتها و جدول زمانی برنامه

برآورد بودجه (بودجه بندی) برنامه

فاز اجرا

پایش و ارزشیابی برنامه

تحلیل وضعیت موجود

تعیین داده ها و اطلاعات مورد نیاز

جمع آوری اطلاعات مورد نیاز

تجزیه و تحلیل اطلاعات

اولویت بندی مشکلات

تجزیه و تحلیل اطلاعات

مهم ترین ابزارهای مورد استفاده در این مرحله عبارتند از:

- بارش افکار (طوفان فکری)
- شبکه علیت
- نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

نمودار علت و معلول و شبکه علیت، هر دو ابزاری برای شناسایی علل مشکلات می باشند.

بارش افکار برای تعیین علل ایجاد کننده نارضایتی کارکنان در سازمان

مشکل: نارضایتی کارکنان در سازمان

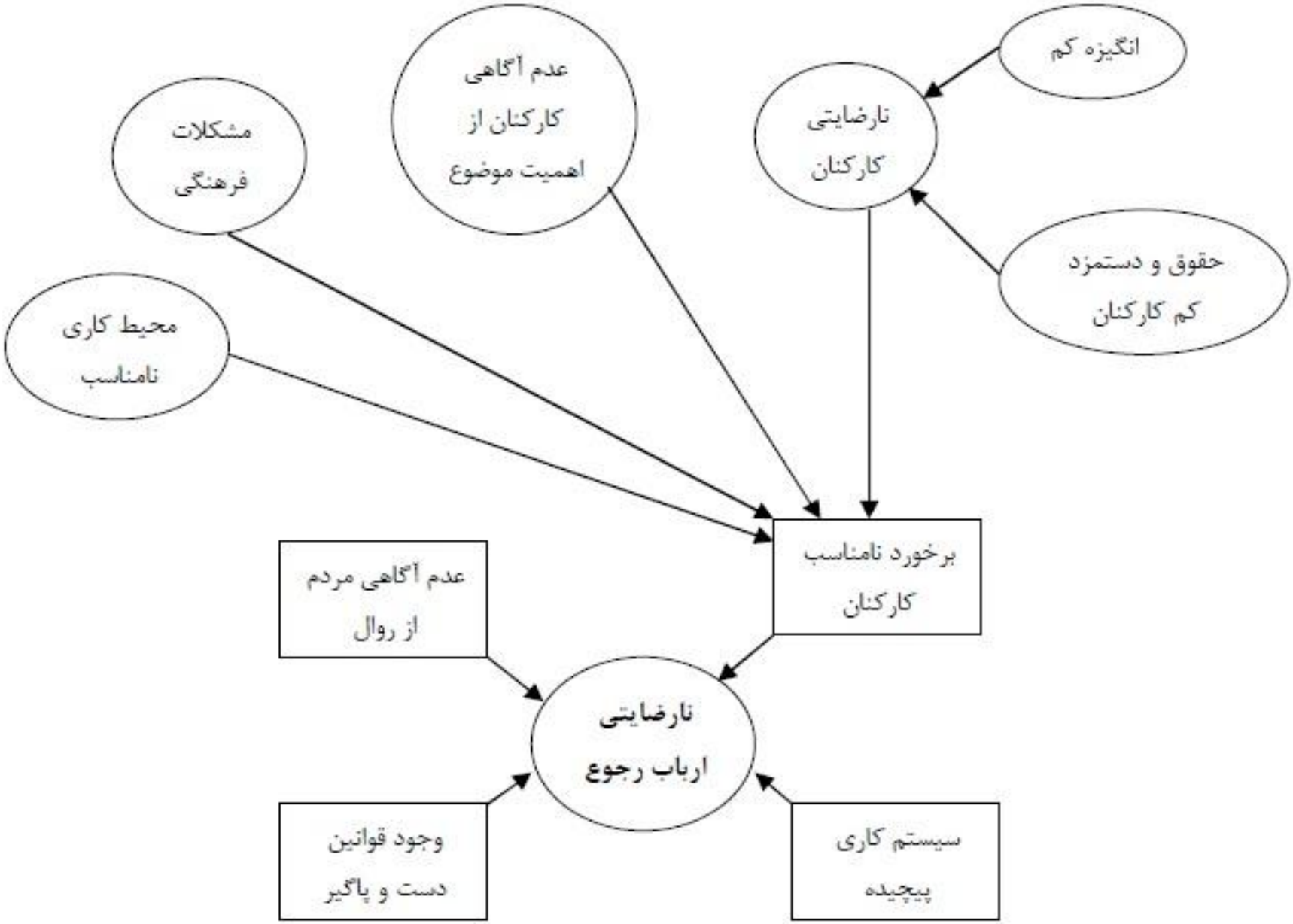
۱. برخورد نامناسب کارکنان با یکدیگر
۲. سیستم کاری پیچیده
۳. عدم آگاهی مردم از روال کار
۴. وجود قوانین دست و پا گیر
۵. مشکلات فرهنگی
۶. انگیزه کم
۷. پرداخت ناهماهنگ به کارکنان
۸. محیط کاری نامناسب
۹. عدم وجود خلاقیت
۱۰. ناکارایی سیستم شایسته سالاری
۱۱. ناکارایی سیستم تشویق
۱۲. اشتغال در پست نامناسب

مراحل ترسیم شبکه علیت

- مشخص کردن عوامل موثر بر موضوع، با استفاده از روش بارش افکار
- دسته بندی عوامل
- رسم شبکه علیت به گونه ای که معلول در مرکز دایره و عوامل موثر در اطراف و متصل به دایره باشد.

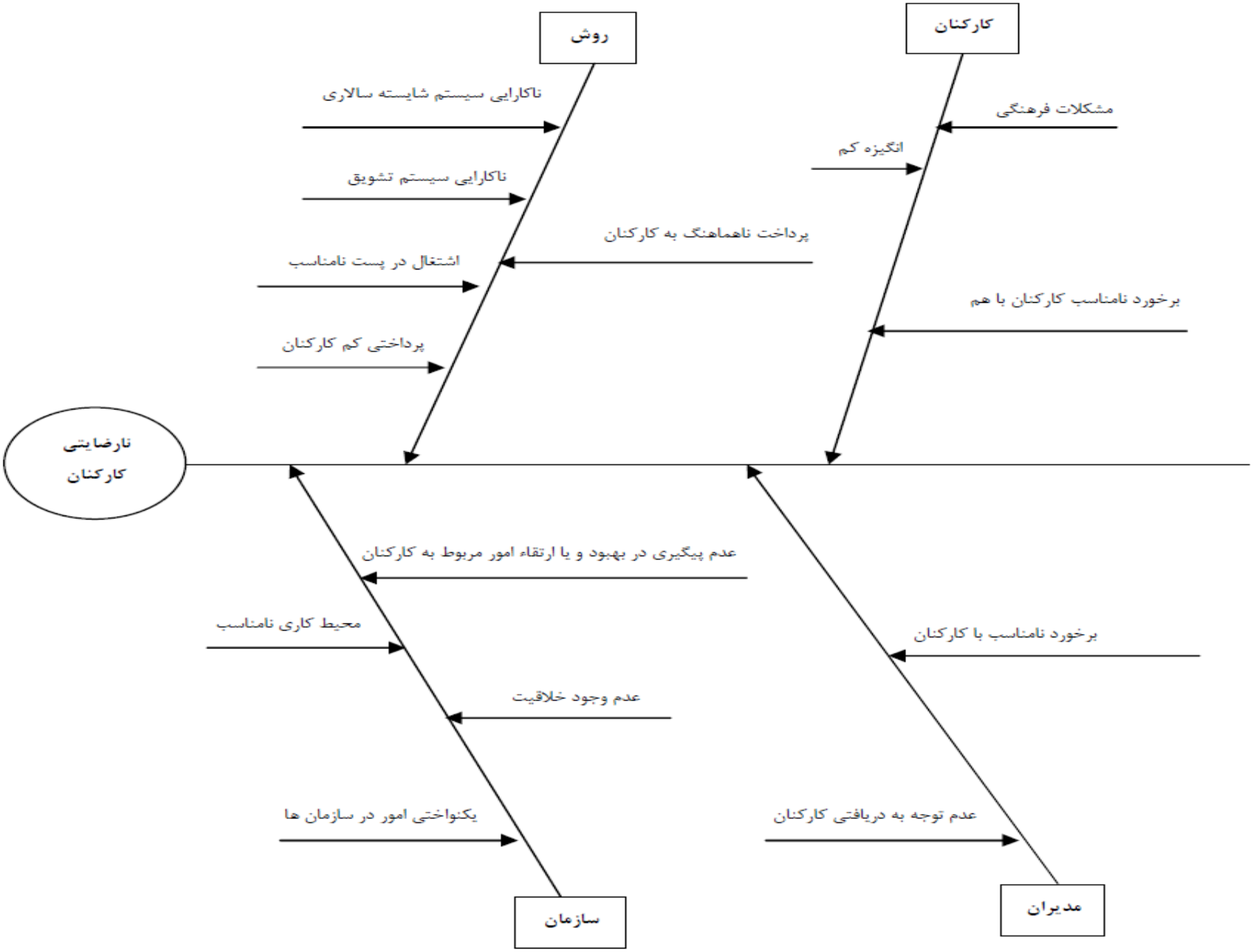
در شبکه علیت ممکن است یک علت، خود به چند زیر شاخه تبدیل شود. در مثال بالا "برخورد نامناسب کارکنان" به عنوان یک علت ایجاد کننده نارضایتی ارباب رجوع شناسایی شده است که خود علل دیگری دارد که مشخص شده اند.

شبکه علیت نارضایتی ارباب رجوع در سازمان



نمودار استخوان ماهی

۱. ابتدا وضعیت موجود را طوری توصیف نمایید که همهٔ اعضای تیم آن را به خوبی فهمیده باشند. چه چیزی در کجا و چه زمانی و در چه گستردگی وجود دارد از اطلاعات برای مشخص تر نمودن موضوع استفاده نمایید.
۲. علل احتمالی را به طریقهٔ بارش افکار تعیین کنید.
۳. برای رسم نمودار استخوان ماهی ابتدا معلول را در داخل یک مستطیل در سمت چپ بنویسید.
۴. فضای کافی در نظر بگیرید.
۵. یک پیکان از منتهی الیه سمت راست به مستطیل وصل نمایید.
۶. علل عمده را مشخص نموده و در روی نمودار با رسم خطوط برجسته به استخوان اصلی نشان دهید.
۷. در تعیین عوامل عمده از خود انعطاف نشان دهید و نام متناسب را انتخاب نمایید. معمولاً عوامل اصلی مؤثر بر یک فرآیند را عوامل ذیل میدانند.
تجهیزات (Machine)
نیروی انسانی (Manpower)
مواد مصرفی (Material)
روشاجرای فرآیند (Method)
محیط و فضای فیزیکی (environMent)
مدیریت (Management)
پول (Money)
انگیزه (Motivation)
۸. عوامل مطرح شده در روش بارش افکار را با توجه به عوامل اصلی تعیین شده در محل مربوطه بنویسید و به وسیله پیکان هایی به خطوط برجستهٔ عامل متناسب با آن وصل نمایید.


نارضایتی کارکنان
روش
ناکارایی سیستم شایسته سالاری
ناکارایی سیستم تشویق
اشتغال در پست نامناسب
پرداختی کم کارکنان
کارکنان
مشکلات فرهنگی
انگیزه کم
پرداخت ناهماهنگ به کارکنان
برخورد نامناسب کارکنان با هم
سازمان
عدم پیگیری در بهبود و یا ارتقاء امور مربوط به کارکنان
محیط کاری نامناسب
عدم وجود خلاقیت
یکنواختی امور در سازمان ها
مدیران
برخورد نامناسب با کارکنان
عدم توجه به دریافتی کارکنان

اولویت بندی مشکلات

- جدول گروه اسمی
- ماتریس تصمیم گیری
- ماتریس انتخاب
- ماتریس انتخاب نهایی

نگارش برنامه عملیاتی

- تعیین موضوع برنامه
- تعیین تیم برنامه ریزی
- تعیین مسول برنامه
- نگارش مقدمه و بیان مسئله

کار گروهی زیر را انجام دهید:

- تعیین تیم، نگارش موضوع و تعیین مسئول و مقدمه و بیان مسئله

برنامه ریزی عملیاتی

عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی:

۱- هدف

۲- پیش بینی

۱- هدف:

بطور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به آن می باشد. بیان مقاصد یا نتایجی که انتظار داریم پس از انجام یکسری فعالیت های مرتبط به آنها برسیم.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می باشد.

هدف کلی

به صورت عمده ، باتوجه به مشکلات اولویّت‌دار و مأموریت سازمان، بصورت غیر کمّی و جهت‌دار بیان می‌شود.

هدف اختصاصی *(Objectives or Specific Objectives)*

شرح دستاوردهائی است که درپایان اجرای طرح وجودخواهد داشت.بنابراین یک نقطه مشخصی است.

اجزای تشکیل دهنده هدف کلی را به صورت مشخص و قابل سنجش می‌سازد و بدین وسیله برنامه قابل ارزشیابی می‌گردد.

هر هدف کلی به یکسری اهداف اختصاصی تقسیم می شود.

نام برنامه: کنترل بیماری هپاتیت

هدف کلی: پیشگیری، کنترل و مراقبت از بیماری هپاتیت

اهداف اختصاصی:

- ✓**افزایش سطح آگاهی تمامی پرسنل مراکز بهداشتی درمانی در زمینه بیماری هپاتیت به میزان ۵ ٪ نسبت به سال ۹۲**
- ✓**افزایش کمی در سیستم گزارش دهی بیماری هپاتیت به میزان ۵ ٪ نسبت به سال ۹۲**
- ✓**افزایش سطح آگاهی جمعیت تحت پوشش به میزان ۵ ٪ نسبت به سال ۹۲**
- ✓**افزایش سطح آگاهی مبتلایان شناسایی شده در خصوص بیماری هپاتیت و مهارت های پیشگیری از انتقال بیماری به دیگران به میزان ۷۰ ٪ کل موارد مبتلا در سال ۹۲**
- ✓**مشاوره، آزمایش و واکسیناسیون همسر و اعضای خانواده مبتلایان به هپاتیت های Bو Cشناسایی شده به میزان ۷۰ ٪ در سال ۹۲**

ویژگیهای اهداف اختصاصی SMART

- اختصاصی و ویژه باشندو به طور عینی بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق بیفتد (Specific)
- قابل اندازه‌گیری باشند(Measurable)
- دست‌یافتنی باشند(Attainable)
- مرتبط با هدف کلی باشند(Relevant)
- دارای زمان مشخص باشند(Time-bounded)

تحلیل هدف

با توجه به ملاکهای تعریف شده وضعیت و حالت هدفی را که می خواهیم به آن برسیم تشریح و تبیین می کنیم.

مثال :

افزایش آگاهی سرپرستاران بیمارستان .... از استانداردهای اعتبار بخشی بیمارستان به میزان ۱۰۰٪تا پایان اردیبهشت ماه ۱۳۹۳

تحلیل هدف

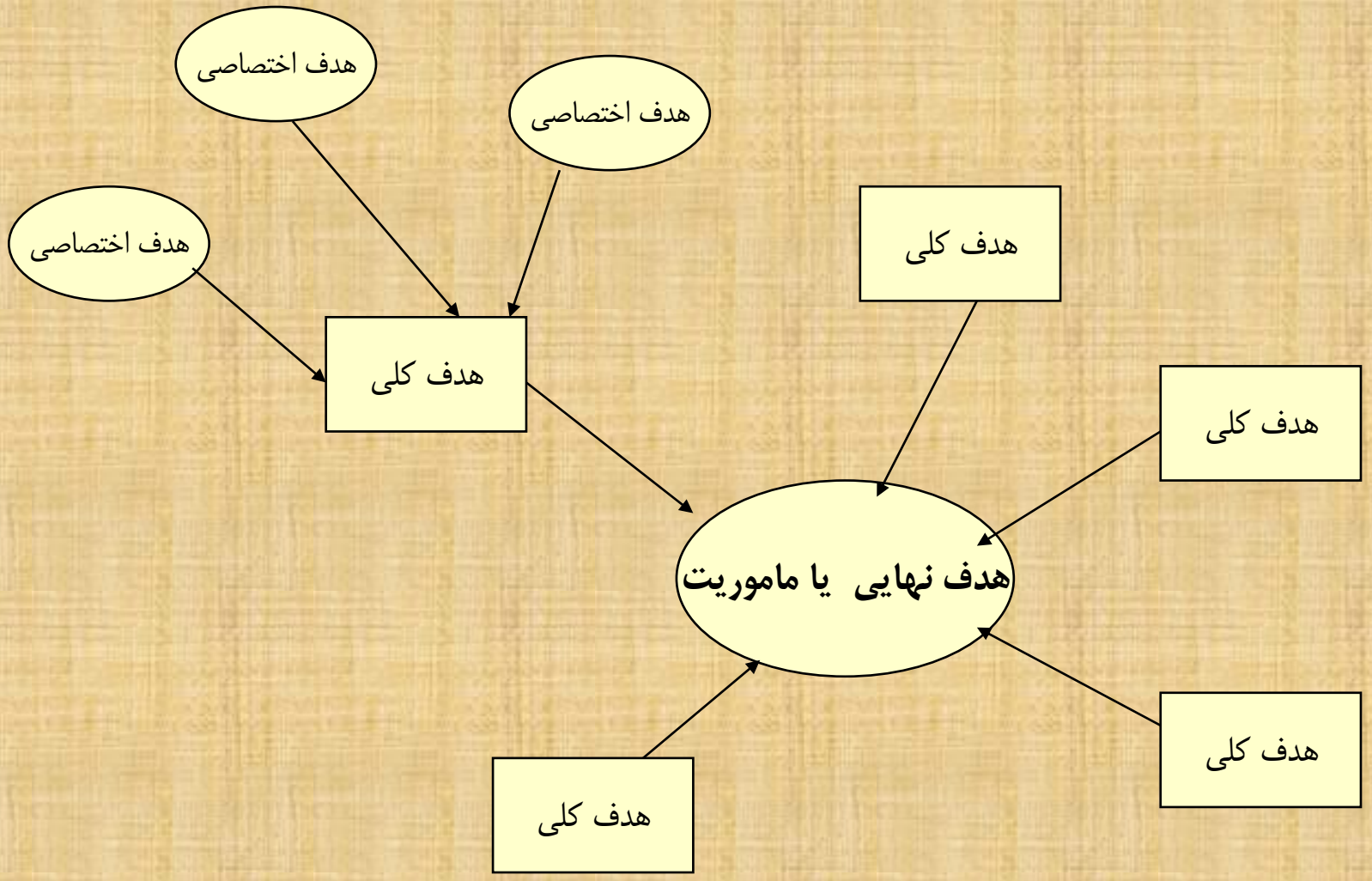
نکته:

مثال :

افزایش آگاهی سرپرستاران بیمارستان ... از استانداردهای اعتبار بخشی بیمارستان به میزان ۱۰۰٪تا پایان اردیبهشت ماه ۱۳۹۳

چه چیز : افزایش آگاهی سرپرستاران در زمینه استانداردهای اعتباربخشی
کجا : بیمارستان....
چه مقدار : ۱۰۰ درصد
چه زمانی : تا پایان اردیبهشت ۹۳

شبکه هدف


هدف اختصاصی
هدف اختصاصی
هدف اختصاصی
هدف کلی
هدف کلی
هدف کلی
هدف نهایی یا ماموریت
هدف کلی
هدف کلی

برنامه ریزی عملیاتی

اولویت بندی بین اهداف:

تعیین هدف، بسیار مهم می باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالبا متعدد

هدف های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری ترین هدف ها از میان آن ها می باشد.

روش های اولویت بندی اهداف:

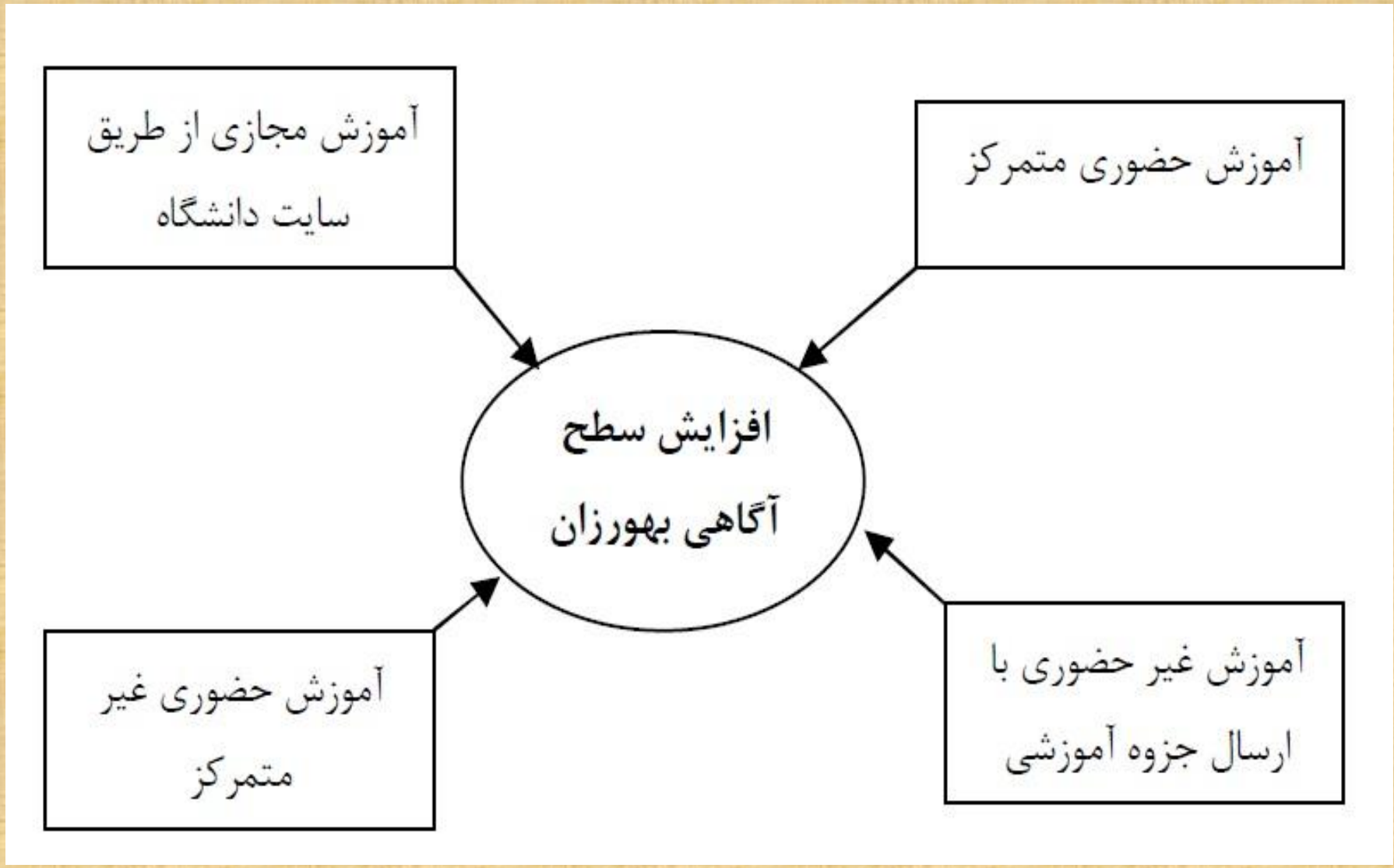
؟؟

- تمایز بین هدف و فعالیت
  - هدف رفع تشنگی
  - فعالیت خوردن آب

کار گروهی زیر را انجام دهید:

- نگارش اهداف برنامه

استراتژیها(با استفاده از شبکه علیت)



برنامه ریزی عملیاتی

۲- پیش بینی:

همانطور که اشاره گردید برنامه ریزی یک نوع آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)

۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)

۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)

۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)

۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)

آخرین مرحله برنامه ریزی عملیاتی نیز اجرای آن می باشد.

هدف کلی:

هدف اختصاصی:

استراتژی:

اقدامات اجرایی	مسئول	محدوده زمانی	منابع مورد نیاز

O_1: شرکت دادن ۸۰٪ از مدیران خدمات پرستاری و مامایی در کارگاه های مدیریت تا پایان سال ۹۰									
ردیف	شرح فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان اجرا	چگونگی اجرا	بودجه	نحوه پایش	ملاحظات
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در بیمارستان ...	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار (خانم ...)	اردیبهشت	بیمارستان ...	تهیه چک لیست و پرسشنامه، تجزیه و تحلیل آماری		چک لیست ارزیابی مدیران	
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	از طریق تکمیل پرسشنامه و مصاحبه با پرسنل		چک لیست های تهیه شده	
۳	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	تجزیه و تحلیل نتایج با همکاری اساتید آمار		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۴	تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	مدیران خدمات پرستاری، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با کارشناسان دفتر پرستاری	تیر	دفتر پرستاری	بحث و بررسی کارشناس		کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۵	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با مسئولین پرستاری و سوپروایزرهای آموزشی	تیر مرداد شهریور	دفتر پرستاری	خودآموزی		تعداد بسته ها آموزشی و تطبیق با نیازهای تعیین شده	

جدول فعالیت های تفصیلی افزایش توانمندی پرسنل نظام سلامت – ۲

ردیف	کدفعالیت	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجراء	مکان اجراء	زمان اجراء	چگونگی اجراء	شیوه پایش و ارزشیابی	ملاحظات
۱	$S3G_1o2A1$	شناخت توانمندی کارکنان در زمینه تدوین برنامه های مداخله ای	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه	.تیم زیر کمیته مربوطه در برنامه ریزی استراتژیک	ستاد معاونت بهداشتی و مراکز بهداشت شهرستانها	اسفند۱۳۹۱	پرسشگری و تکمیل پرسشنامه	تکمیل چک لیست مربوطه و بررسی شاخص های آن	-
۲	$S3G_1o2A_2$	تدوین برنامه برای ارتقاء توانمندی کارکنان در زمینه حل مشکلات بهداشتی	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه	.تیم زیر کمیته مربوطه در برنامه ریزی استراتژیک	مرکز بهداشت استان	فروردین ۱۳۹۲	تشکیل جلسات هم اندیشی با حضور نمایندگان باز آموزی شهرستان ها	//	-
۳	$S3G_1 o2A_3$	اجرای برنامه های آموزشی متناسب با نیازهای موجود	کارکنان ستاد استان و شهرستانهای تابعه		ستاد معاونت بهداشتی و مراکز بهداشت شهرستانها	درطول برنامه وهرساله	جلسه آموزشی	//	-
۴	$S3G_1 o2A_4$	ارزشیابی سالانه	"	اعضاء کمیته	سطح ستاد استان و شهرستانها	اسفند هرساله	مصاحبه پرسنل و بررسی روتین	//	-

جدول فعالیت های تفصیلی برون سپاری خدمات بهداشتی درمانی — ۱

ردیف	کدفعالیت	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجراء	مکان اجراء	زمان اجراء	چگونگی اجراء	شیوه پایش وارزشیابی	ملاحظات
۱	S6GO1A1	تشکیل کمیته واگذاری	مدیران گروه ها	معاونت بهداشتی	دفتر ریاست	بهمن ۱۳۹۱	جلسه	صدورابلاغ و تنظیم صورتجلسه	
۲	S6GO1A2	کارگاه آموزشی	مدیران شبکه ها و مدیران گروه ها	کمیته واگذاری	سالن کنفرانس	اردیبهشت ۱۳۹۲	کارگاه	مشاهده مصوبات کارگاه	
۳	S6GO1A3	مشخص شدن واحد ها و فعالیت ها	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	کمیته واگذاری	دفتر ریاست	خرداد و تیر ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده صورتجلسه	
۴	S6GO1A4	تشکیل کمیته های فرعی	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	کمیته واگذاری	سالن کنفرانس	خرداد ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده صورتجلسه	
۵	S6GO1A5	تهیه بسته خدمتی	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	مدیران گروه و مسئولین	سالن کنفرانس	شهریور ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده بسته خدمات آماده شده	
۶	S6GO1A6	تهیه چک لیست پایش	مدیران گروه ها و کارشناسان مسئول	مدیران گروه و مسئولین	سالن کنفرانس	مهر ۱۳۹۲	جلسه	مشاهده چک لیست آماده	

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

بودجه:

سندی است که نشان دهنده پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها می باشد.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

روش اجرایی:

۱- شناسایی فعالیت و خدمات قابل ارایه به روش قیمت تمام شده

۲- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت و یا خدمت و تایید آن در سازمان مدیریت و برنامه ریزی

1. اعضاء تیم تکمیل برنامه اجرایی بایستی منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی را تعیین نمایند.
2. از نظر افراد یا اعضا تیم برنامه ریزی، برنامه اجرایی چه زمانی بطور کامل خاتمه یافته تلقی خواهد یافت؟

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش های برنامه ریزی تصویری:

۱- روش نمودار گانت

۲- روش های شبکه ای

۲-۱- روش پرت (PERT)

۲-۲- روش سی.پی.ام. (CPM)

PERT: Program Evaluation and Review Technique

CPM: Critical Path Method

ابزارهای برنامه ریزی

- نمودار گانت
- نشان می دهد چه وقت کارها انجام می گیرند و ان را با پیشرفت واقعی کار مقایسه می کند
- محور افقی زمان و محور عمودی فعالیت ها
- وسیله کنترل مدیریت

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش نمودار گانت:

روش نمودار گانت نخستین و اساسی ترین روش تصویری در برنامه ریزی عملیاتی می باشد. این روش در خلال جنگ جهانی اول توسط هنری ال. گانت ابداع گردیده و هم اکنون نیز به عنوان یکی از بهترین روش های تصویری مورد استفاده قرار می گیرد.

این روش اصولا برای زمانبندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:

۱- محور عمودی شرح عملیات (و یا حتی وظایف) را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) را نمایش می دهد.

۲- محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد.

مثال:

گانت چارت

ردیف	فعالیت	مدت (ماه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در بیمارستان ...	۱		❖										
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	۱			❖									
۳	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	۱			❖									
۴	تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	۱				❖								
۵	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	۳				❖	❖	❖						
۶	برگزاری کارگاه ها	۴							❖	❖	❖	❖		

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش های شبکه ای:

کوشش هایی که در رفع ایرادات وارده به روش نمودار گانت به عمل آمد، برنامه ریزی به روش شبکه ای را بوجود آورد.

تعریف شبکه:

شبکه، تصویری جامع و دقیق از وضع کلی و تمامی مراحل لازم برای اجرای یک برنامه و روابط آن با یکدیگر است.

معمولا جزیی ترین قسمت هر مرحله از کار در شبکه را فعالیت می نامند.

فعالیت (⟶):

هر قسمت مشخص و معین از انجام یک طرح یا یک برنامه را یک فعالیت می نامند. نتیجه هر فعالیت یک رویداد بوده که خود منشاء فعالیت بعدی خواهد بود.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

رویداد( ):

رویداد نشان دهنده شروع و پایان یک فعالیت است.

اساس شبکه را رویداد و فعالیت تشکیل می دهند.

روش و مراحل تنظیم شبکه:

۱- تعریف هدف

۲- تهیه فهرستی منطقی از فعالیت ها

۳- تعیین تقدم و تاخر رویدادها و فعالیت ها

۴- شناخت دقیق روابط بین فعالیت ها

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

مزایای عمده برنامه ریزی شبکه ای:

۱- روابط بین تمامی فعالیت ها خواه به صورت مستقیم و خواه غیر مستقیم را بیان می کند.

۲- مشکلات و موانع احتمالی در طول برنامه را مشخص و قابل رفع می کند.

۳- نشان می دهد که چه فعالیت هایی باید به موازات یکدیگر و چه فعالیت هایی باید به صورت سری انجام شود.

۴- روابط بین فعالیت ها را بطور دقیق نشان می دهد.

۵- برنامه های بسیار پیچیده و مفصل را بسیار ساده و قابل درک بیان خواهد کرد.

۶- برای تعیین زمان دقیق هر فعالیت از آمار و احتمال استفاده می کند.

۷- زمان لازم جهت انجام کامل یک طرح را تقریبا دقیق بیان می کند.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

روش برآورد زمان:

TE = (A+4M+B)/6

A: زمان حداقل

M: زمان محتمل

B: زمان حداکثر

نظارت، کنترل و ارزیابی:

اساس ارزیابی در روش پرت بر زمان سنجی قرار دارد، و اینکه آیا: فعالیت مورد نظر مطابق زمانی که برای آن برآورد شده، انجام می گیرد؟

مثال:

نظارت و کنترل

نظارت و کنترل

- نظارت و کنترل یکی از وظیفه های مدیران است که با آن می توان عملکرد واقعی برنامه را با هدف های آن مقایسه کرد و در صورت لزوم اقدام های اصلاحی را انجام داد.
- کنترل فرایند بازبینی فعالیتها جهت اطمینان از انجام فعالیتها بر طبق برنامه است
- در تعریفی دیگر کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آن چه که باید باشد و آن چه که هست به رفع واصلاح آن ها اقدام می شود.
- همچنین کنترل یعنی نظارت کردن بر فعالیت زیردستان به نحوی که فعالیتهای آن ها به طرف اهداف سازمان هدایت شوند.

نظارت و کنترل

- سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق ماموریت های خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند
- هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی کند.

فرآیند کنترل

- مرحله۱:تعیین استانداردها یا ضابطه برای کنترل
- مرحله۲: سنجش عملکرد در برابر استانداردها
- مرحله ۳: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها
- مرحله۴: اقدامات اصلاحی

تعیین استانداردها یا ضابطه برای کنترل

- در حقیقت تفسیر هدف های سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می نامند.
- استانداردها دارای انواع و اقسام مختلف هستند:
- ۱- استانداردهای کمی: ماند استانداردهای هزینه- درآمد- سرمایه – برنامه
- ۲- استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر داشته و مطلوبیت آن ها را تعیین می کند.
- ۳- استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی بوده و به وسیله آن می توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

مقایسه عملکردها با اهداف و استانداردها: منابع اطلاعاتی اندازه گیری یا سنجش

- روش نمونه گیری
- روش مشاهده
- روش پیش بینی
- روش گزارشات:
  - آماری
  - شفاهی
  - کتبی
- کنترل عملیاتی
- بودجه

تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن ها

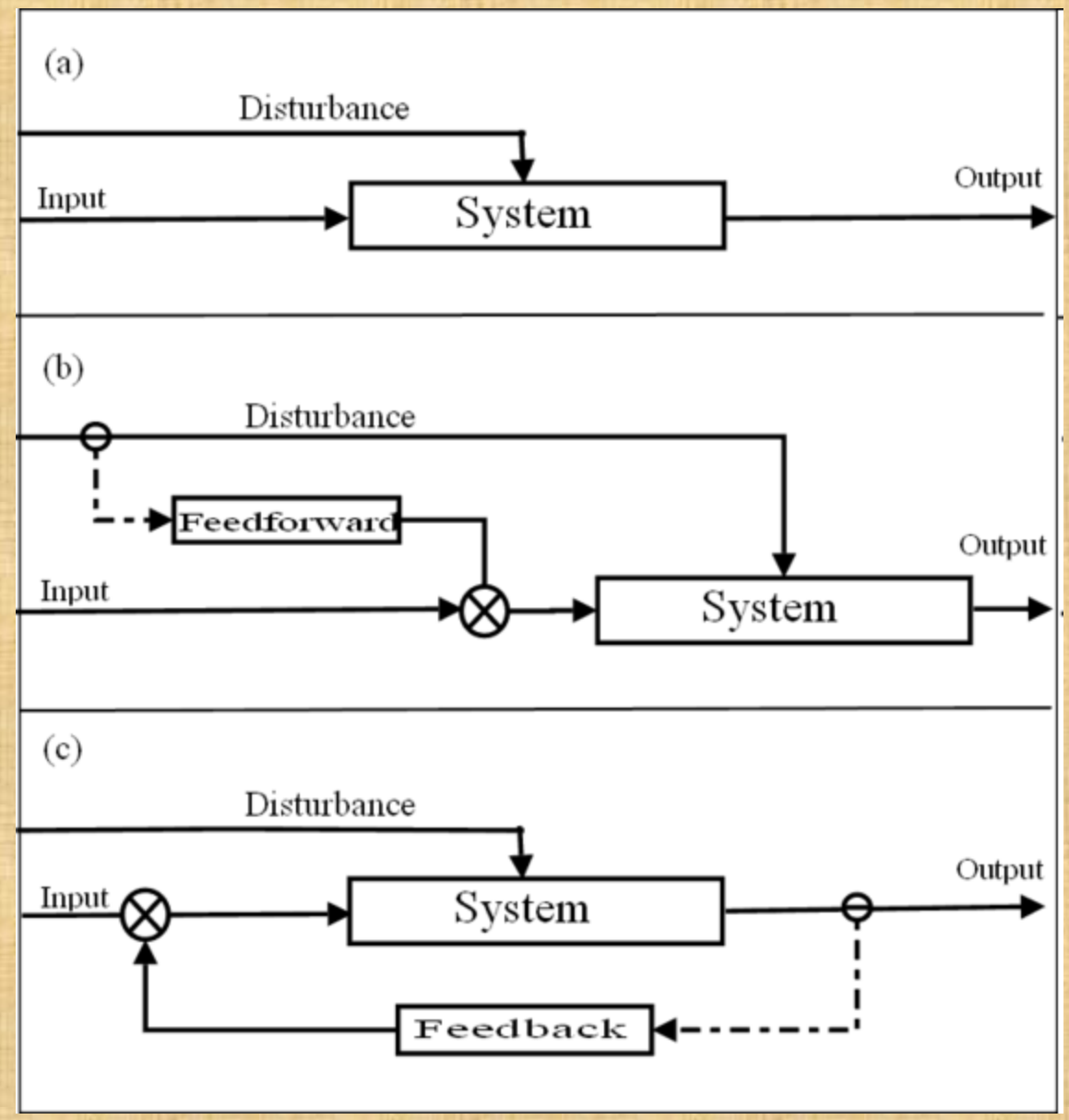
- بعضی تغییرات در عملکرد را در هر زمینه فعالیتی می توان انتظار داشت
- تعیین دامنه تغییرات قابل قبول دارای اهمیت است

اقدامات اصلاحی

- مدیر می تواند هیچ اقدامی نکند
- عملکرد واقعی را اصلاح کند
- با معیارها را مورد تجدید نظر قرار دهد

انواع کنترل

- ۱- کنترل پیش برنده یا آینده نگر
  - قبل از این که تمام عملیات به طور کلی انجام شود نتایج پیش بینی شده و اقدامات اصلاحی انجام می شوند
  - کنترل پیش برنده هنگامی موثر است که مدیر قادر به کنترل به موقع و دقیق اطلاعات از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب داشته باشد
- ۲- کنترل های سکانی، غربالی یا بله / خیر، یا حال نگر
  - نظارت مستقیم
- ۳- کنترل های بازخوردی ، پس از عمل یا گذشته نگر
  - برنامه ریزی تا چه حد موثر بوده
  - انگیزش در کارکنان را تشدید می کند
- Feed forward control. Concurrent control . Feed back control


(a)
Disturbance
Input
System
Output
(b)
Disturbance
Feedforward
Input
System
Output
(c)
Disturbance
Input
System
Output
Feedback

طبقه بندی شاخص های مختلف سنجش عملکرد برنامه های سازمان

- **۱- شاخص داده یا ورودی :**

این شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار می دهد. این شاخص شامل نیروی انسانی، مواد، تجهیزات و لوازم است. همچنین این شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نیز شامل می شود . شاخص «داده ها» برای سنجش کل هزینه ارایه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارایه خدمات، سنجش تقاضای خدمات و مقدار منابع مورد استفاده برای ارایه یک خدمت در مقایسه با سایر خدمات مصروفه بکار می رود. مثال: تعداد افراد شاغل در بخش جراحی، تعداد وسیله نقلیه سازمان.

- **۲- شاخص ستانده یا خروجی:**

این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می دهد. شاخص ستانده بر سطح فعالیت در یک برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارایه خدمات دارد، رایج ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه ها تولید می نمایند، مفید هستند. با وجود این، کاربرد این شاخص محدود است. زیرا این شاخص نشان نمی دهد که آیا اهداف یک برنامه تحقق یافته است و یا خیر و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت خدمات یا کارایی خدمات عرضه شده ارایه نمی دهد. مثال: تعداد جراحی انجام شده

- **۳- شاخص نتیجه:**

شاخص فوق این موضوع را که آیا برنامه ها به اهداف اولیه خود نایل شده اند و یا خیر مورد سنجش قرار می دهد. شاخص نتیجه، نتایج تحقق یافته، و همینطور مزایای بدست آمده را منعکس می کند. در یک برنامه، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاستگذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند. با وجود این، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج (نتیجه) معمولا" عملی و قابل سنجش نمی باشند. در چنین مواقعی بایستی از سنجش شاخصهای جانشین بجای شاخص نتیجه استفاده نمود

- **۴- شاخص کارایی:**

کارایی می تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده، نسبت ستانده بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

استانداردها و شاخص های برنامه واکسیناسیون کودکان در خانه بهداشت یا پایگاه بهداشت

استانداردهای درونداد	استانداردهای فرایند	استانداردهای برونداد	شاخص های درونداد	شاخص های فرایند	شاخص های برونداد
نگهداری واکسن ها در دمای ۸-۰ درجه	واکسیناسیون فقط طبق دستورالعمل	۱۰۰ درصد کودکان واجد شرایط واکسینه شوند	تعداد واکسن های نگهداری شده در دمای ۸-۰ درجه	تعداد واکسیناسیون انجام شده طبق دستورالعمل	درصد کودکان واکسینه شده
عدم وجود واکسن های تاریخ گذشته	نوع واکسن	حداقل ۸۰ درصد والدین آموزش های لازم را دریافت کرده باشند	تعداد واکسن های واجد اعتبار مصرف	تعداد واکسن هایی که به درستی انتخاب و تزریق شده اند	درصد والدینی که آموزش های لازم در مورد واکسیناسیون را دریافت کرده اند
	فواصل واکسن	در ۱۰۰ درصد کارت واکسیناسیون تاریخ واکسن تلقیح شده و تاریخ بعدی واکسن ثبت گردد		تعداد واکسن هایی که در فواصل زمانی صحیح تزریق شده اند	درصد ثبت تاریخ واکسیناسیون
	دوز واکسن	حداقل ۸۰ درصد والدین از کار انجام گرفته رضایت داشته باشند		تعداد واکسن هایی که با رعایت دوز دقیق واکسن تزیرق شده اند	درصد رضایت والدین از فرایند واکسیناسیون
	محل تلقیح واکسن			تعداد تزریق واکسن در محل مناسب	
	رعایت شرایط استریل			تعداد بهورزانی که شرایط استریل را رعایت نموده اند	
	ارائه آموزش های مورد نیاز			درصد بهورزان آموزش داده شده	

شاخص های سنجش عملکرد کلیدی را مشخص سازید.

- وقتی که تمام شاخص های سنجش عملکرد انتخاب شدند، ضروری است که از بین این شاخص ها، شاخص های کلیدی را انتخاب نمائید. لیست شاخص های سنجش عملکرد سازمان را مورد بازبینی قرار داده و شاخص هایی که با توجه رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند، مشخص نمائید. از بین این شاخص ها، شاخص های کلیدی را که می توان در اسناد منتشره خارج از سازمان بعنوان گزارش برنامه ریزی ذکر کرد را انتخاب نمائید.

نیازهای اطلاعاتی را تعیین نمائید.

- چه داده هایی بصورت روتین جمع آوری می گردند؟
- چه داده های جدیدی لازم است جمع آوری گردند؟
- آیا در مسیر جمع آوری داده ها مشکل خاصی وجود دارد؟
- آیا می توان جمع آوری داده های جدید مورد نیاز را در فرآیند فعلی جمع آوری اطلاعات ترکیب نمود؟

- چه فرمهای جدیدی برای جمع آوری داده ها مورد نیاز است؟
- برای مدیریت اطلاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان، به چه منابع جدیدی نیاز است؟
- چه ابزارهای سخت افزاری ونرم افزاری کامپیوتری برای جمع آوری و تحلیل داده ها در سازمان موجود است؟
- آیا در تغییر مسیر جمع آوری داده های سازمانی، تنگاهایی وجود دارد؟
- داده ها در چه مقاطع زمانی بایستی جمع آوری شوند، ماهانه، سالانه و فصلی؟
- کدامیک از شیوه های کنترل، آزمایش و بازرسی برای اینکار مفید است؟

تعیین چارچوب برای ارسال گزارش

- برای ارسال گزارشات سقف زمانی تعیین کنید.
- به استمرار جمع آوری اطلاعات توجه خاص نموده و طوری برنامه ریزی شود که در صورت جابجا شدن نیروها، نیروهای جدید با نحوه محاسبه شاخص ها آشنا شوند.

با تشکر از توجه شما