

به نام خدا

با ارائه این جزوه آموزشی قصد داریم تا ابتدا به بیان تعاریفی در خصوص برنامه‌ریزی، اشکال مختلف برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهمترین برنامه‌های سازگار با دنیای پرتحول امروز، اجزای مهم برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی به عنوان یکی از گام‌های اساسی در تحقق اهداف تعیین شده، بپردازیم. پس از آن به تعریف برنامه عملیاتی، نحوه تهیه و تدوین آن پرداخته و پس از حصول آشنایی و اطلاع کافی از مبانی علمی و تئوریک بحث بتوانیم برنامه عملیاتی را برای حوزه کاری خود طراحی کنیم.

مباحث مورد بحث در این جزوه:

- برنامه ریزی چیست؟
- اشکال مختلف برنامه‌ریزی
- برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟
- اجزای اساسی برنامه ریزی استراتژیک
- برنامه عملیاتی چیست؟
- نحوه طراحی و تدوین برنامه عملیاتی چگونه است؟
- تعیین شاخصهای سنجش و پایش عملکرد
- پایش عملکرد به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف

برنامه ریزی

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرایند برنامه‌ریزی آغاز شد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرایندی خلاق است و میتواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد.

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر، راه، وسیله و روش درست برای تامین هدف. به عبارتی در برنامه ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش بینی میشود. برنامه ریزی فرایندی است که همه تلاشها و فعالیتها را در راستای هدف، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، ترکیب و ادغام میکند. برنامه ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیمگیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده میباشد.

برنامه ریزی سه شکل اساسی دارد:

استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی
برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی میباشد، از نظر زمانی بازه بلند مدت را شامل میشود و چتری برای کل سازمان میباشد.

برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط میشود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرحند و دستهای از فعالیتهای مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر میکشد.

برنامه ریزی عملیاتی شامل فعالیتها و گام های ویژه‌ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده میباشد. به عبارتی برنامه ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

پس از جنگ جهانی دوم عدم اطمینان، عدم ثبات و محیطهای متحول بیش از پیش خود را نشان داد و آنچه به عنوان راهحل ارائه شد همانا برنامه ریزی استراتژیک بود.

برنامهریزی استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص میباشد. به عبارتی برنامهریزی استراتژیک تلاشی سازمانیافته برای تصمیمگیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیتهای سازمان را در چارچوب قانونی شکل میدهد. برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت را تعیین میکند، جامعیت دارد، در سطح عالی سازمان می باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر میباشد:

- مراحل پیش برنامهریزی
- برنامهریزی
- اجرا
- ارزیابی

مرحله پیش برنامهریزی شامل ارزشیابی سازمان است که در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و استراتژی سازمان توجه می شود. پس از توجه به تمامی این موارد، تدوین برنامه آغاز می شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا میشویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمدهایم.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

۱. ارزیابی محیط داخلی و خارجی
۲. تدوین رسالت، دورنما
۳. تعیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی
۴. شناسایی مشکلات استراتژیک
۵. **تهیه و تدوین برنامه عملیاتی**
۶. تدوین استراتژی
۷. تعیین شاخصهای پایش
۸. پایش عملکرد

پیش از آنکه بطور مفصل به بیان هر یک از مراحل برنامه ریزی استراتژیک بپردازیم و گام چهارم را که همانا تهیه و تدوین برنامه عملیاتی میباشد بطور جامع به بحث بگذاریم، ابتدا لازم دانستیم به بیان تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی بپردازیم.

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی:

برنامهریزی استراتژیک: این نوع برنامه، در سطوح عالی سازمان طرحریزی میشود و تاکید آن روی اثربخشی و منافع آتی سازمان است، ساختار منعطف و متناسب با تغییرات را در نظر میگیرد، تابع ارزشها، ایدئولوژیها، سیاستها و استراتژیهای حاکم بر جامعه است و اغلب بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری میباشد، در پی حل مسائل اساسی جامعه و رشد و توسعه کلی جامعه است، مبتنی بر پیش بینی بوده و بر حسب کلیت و وسعت اهداف، اتکا به آینده نگری، امید، امکانات احتمالی دارد و طرز تفکر و نگرشی گسترده و جهت دار دارد.

برنامهریزی عملیاتی: برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان مطرح است، تاکید روی کارایی و بازدهی دارد، تاکید بر منافع فعلی سازمان دارد، ساختار سازمان و محیط با ثبات نسبی را در نظر میگیرد، روشهای کار قبلاً تجربه شده و دستاوردهای گذشته موجود خواهد بود، مخاطره کمتری دارد، شامل اقدامات تفصیلتیتر برای رسیدن به اهداف است، در سطح

مدیریت‌های اجرایی مطرح است، با اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست یافتنی سروکار دارد و بازه زمانی کوتاه مدت را در بر میگیرد، مبتنی بر تجربیات قبلی است و با اطمینان بیشتری همراه است. پیش از آنکه به تدوین برنامه عملیاتی بپردازیم میبایست رسالت سازمان را تعیین کنیم، آنگاه دورنما (چشم انداز) سازمان را مشخص نموده و به بیان اهداف کلی و اختصاصی بپردازیم. پس از تعیین استراتژی مناسب به عنوان مسیری جهت رسیدن به اهداف، فعالیتهای مقتضی بصورت گام به گام بیان میشود. سپس شاخصهای پایش تعیین گردیده و در آخر نیز عملکرد انجام شده، پایش میشود. حال هر یک از اجزای برنامه ریزی استراتژیک را به اختصار توضیح میدهم:

رسالت:

رسالت همان فلسفه وجودی سازمان و نقطه آغازین برنامه استراتژیک است. بیانگر ماهیت و مفهوم فعالیتهای سازمان است، قصد سازمان و تعهدات فلسفی سازمان را بیان میدارد و در آن به موضوعات زیر اشاره میشود: اصول، ارزشها و فلسفه وجودی سازمان، هویت کار، هویت سازمان، وجه تمایز سازمان با سایر سازمانها، مشتری سازمان، محصول یا خدمت ارائه شده از سوی سازمان

چرا نیاز به رسالت داریم؟

- به علت تدوین مقاصد مهم، روشن و مرتبط
- به علت کسب حمایت در خارج از سازمان، ایجاد چارچوبی برای تصمیمگیری و ایجاد تعهد در کارکنان

نمونه ای از بیانیه رسالت:

گسترش بهداشت و سلامت مردم از طریق برنامه‌ریزی، پیشگیری و آموزش، رهبری فعال و پر تلاش در سیاست‌گذاری، ارزش‌گذاری و اطمینان از دانش و نوآوری

دورنما (چشم انداز)

چشم‌انداز عبارتی است فلسفی که نشان میدهد چگونه مایلید مشتری، کارکنان و ذینفعان به شما بنگرند. چشم انداز عاملی انگیزشی است برای تلاش جهت توسعه در آینده. چشم انداز ادامه روند فعالیتهای سازمان در آینده است و نشان میدهد که آینده سازمان چگونه خواهد بود. دورنما چشم اندازی است به آینده، نهایی است برای سازمان، آرمانی است برای سازمان، جنبه الهامی و چالشی دارد. ابتدا بایستی رسالت تدوین شود و سپس دورنما زیرا که اول باید فلسفه وجودی سازمان و وظایف ذکر شود و سپس به آینده اندیشید. رسالت با تعهد همراه است و حالت استمرار دارد و برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی می ماند درحالیکه دورنما جنبه وعده و آرزو دارد نه تعهد.

نمونه ای از بیانیه دورنما:

دپارتمان بهداشت آمریکا متعهد است به انجام تلاش در جهت تامین پیشرفتی که سلامت مردم را در محیطی آرام فراهم کند.

اهداف کلی (نهایی):

اولین سطح از سلسله مراتب اهداف هدف نهایی است که همه سازمان با امکاناتش برای نیل به آن بسیج میشود. این اهداف جهتگیری سازمان را مشخص میکند و حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجرا است.

مراحل تعیین هدف:

۱. مدیران و برنامه ریزان ضمن مطالعه و پیش بینی، فهرستی از اهداف تهیه میکنند
۲. اهمیت هر هدف ارزیابی میشود تا روشن گردد که چه هدفی برای هر دوره زمانی بایستی انتخاب شود
۳. برنامه اجرایی طراحی میشود
۴. در صورت امکان برنامه‌های جانشین پیش بینی میشود تا جایگزین برنامه‌هایی شود که با مشکل روبرو میشوند.

اهداف ویژه (اختصاصی)

اهداف ویژه اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص میباشند. این در حالی است که رسالت، دورنما و اهداف کلان قابل اندازه گیری نیستند. یک هدف اختصاصی مناسب باید امکانپذیر، قابل قبول، قابل انعطاف، قابل دستیابی، قابل سنجش، انگیزاننده و متمرکز کننده تلاشها باشد.

پس از تعیین اهداف بایستی اولویت بندی اهداف صورت گیرد: ضرورت تعیین اهداف این است که به مدیر کمک می کند تا در جریان برنامه‌های رشد و توسعه آگاهانه تر، مشخصتر، دقیق تر، واقع گرایانه تر روبرو شود، سازمان خود را بهتر با محیط تطبیق دهد، هماهنگی بین تصمیمات و تصمیم گیرندگان ایجاد کند و از این اهداف به عنوان استانداردهایی برای کنترل استفاده کند.

مشکلات استراتژیک

بهمنظور تعیین مسائل و مشکلات استراتژیکی که میبایست برای آنها برنامه‌ریزی نمود، راهکارهای مختلفی وجود دارد از جمله راهکار مبتنی بر هدف و راهکار سناریو. راهکار مبتنی بر هدف بدین شکل است که ابتدا پیشرفت فعالیت بررسی میشود و با هدف دلخواه تعیین شده مقایسه میگردد تا مشخص شود که آیا به هدف نزدیک شده‌ایم یا خیر. اگر به هدف نرسیده‌ایم یا از آن فاصله گرفته‌ایم درواقع مشکل استراتژیک شناسایی میشود. راهکار بعدی راهکار سناریو است که طی آن سازمان تصویر آرمانی یا بهترین آینده را ترسیم میکند و تاکیدش بر آن است که سازمان چگونه باید از جایگاه کنونی به آرمان و هدف مشخص شده در آینده برسد.

مسائل و مشکلات استراتژیک را میتوان بطور عملی از طریق روشهای زیر تعیین نمود:

- ارزیابی محیط داخلی
- ارزیابی محیط خارجی
- بررسی برنامه های کوتاه مدت یا برنامه سالهای آتی سازمان
- بررسی برنامه های بلند مدت
- استفاده از نمودار استخوان ماهی بهم منظور یافتن علل مشکل
- استفاده از بارش افکار **brain storming**

پس از مشخص نمودن مسائل استراتژیک نوبت به اولویتبندی مسائل میرسد. در این مرحله ابتدا بر روی معیارهایی که برای اولویتبندی بکار میرود، توافق صورت میگیرد. آنگاه به معیارها وزن میدهیم و برای هر یک از مسائل استراتژیک ضریبی بین ۱ تا ۵ میدهیم. سپس آن عدد را در ارزش یا وزن معیار ضرب کرده تا وزن مشکل مربوطه بدست آید. بدین ترتیب مشکلی که اهمیت بیشتری دارد با توجه به وزن داده شده به مسائل استراتژیک، مشخص میشود تا در اولویت توجه و اقدام قرار گیرد.

برنامه عملیاتی:

برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک میکند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که شما را اطمینان میبخشد تا چشم انداز سازمانتان را بطور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح میدهد که گروه شما بکار میگیرد تا استراتژیها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه‌ای از گام های عملیاتی است که انجام میگیرد تا به اهداف از پیش تعیین شده‌مان برسیم.

هر گام عملیاتی میبایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

- چه اقداماتی میبایست انجام شود
- چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می شود
- چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول میانجامند
- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد
- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

گام های طراحی برنامه عملیاتی

۱. در گام اول برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین میکنیم. اهداف کلی تلاش ما را به سمت آینده متمرکز میکنند. چارچوبی برای تفصیلات کردن برنامه ریزی بوده و اختصاصیتر از رسالت هستند. نتایج مطلوبی هستند که بعد از سه تا پنج سال حاصل میشوند. بیانگر جهت گیری کلی سازمان هستند، مشکلات و موضوعات اولویتدار را نشان میدهد. بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی داخلی و خارجی هستند و در پاسخ به مسائل و مشکلات استراتژیک تعیین میشوند. بیانگر شکاف بین وضع فعلی و مطلوب هستند. قابل سنجش بوده اما کلیتر از مقاصد هستند. در راستای عملکردهای کلیدی سازمان بوده و چالشی میباشند. بهممنظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی میپردازیم. سپس پس خورندهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب میکنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب میپردازیم. برای نیل به اهداف و نتایج مطلوب جهتگیری میکنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف سازمان میپردازیم.
۲. در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین میکنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجشتر و اختصاصیتر برای نیل به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر میتوان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید SMART باشند یعنی اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زماندار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمیگوید بلکه نتایج مطلوب را بیان میدارند. مقاصد چگونه تنظیم میشوند؟ بازبینی رسالت و اهداف تصمیم گیری در مورد نتایجی که میخواهید به آن برسیم تعیین چارچوب زمانی تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)
۳. در گام سوم استراتژی تدوین میشود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینهها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی میشود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان میدهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژیها در قالب روش، نگرش و پاسخ هایی میباشند که برای رسیدن به هدف بکار میروند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی میشود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینهها، مزایا و پیامدهای هر روش است.
۴. در گام چهارم گامهای عملیاتی برای انجام فعالیتهای تعیین میشود
۵. در گام پنجم چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین میشود
۶. در گام ششم منابع ضروری و موردنیاز تعیین میشود
۷. در گام هفتم شاخصهای سنجش و پایش عملکرد تعیین میگردد: مشکلترین و مهمترین بعد فرایند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد میباشد. لزوم سنجش عملکرد آن است که کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینهها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمانها کمک میکند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیتهایی میشود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایندها را روشن میکند و ذینفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست میآید آگاه میکند.
۸. در گام هشتم پایش عملکرد انجام میگردد

تدوین اهداف عملیاتی:

معاونت:				
مرکز / دفتر:				
شاخص			هدف عملیاتی سالیانه	ردیف
مقدار شاخص در پایان سال	مقدار فعلی شاخص	تعریف شاخص		
				۱
				۲
				۳

در برنامه عملیاتی، خروجی برنامه مشخص میشود، منابع تخصیص مییابد و فرایند کار تحلیل میگردد. هر فعالیت، هر رویه، هر فرایند بطور دقیق مشخص شده و بیان میگردد که هر کار توسط چه کسی و چه زمانی انجام شود و چه کسی مدیر اجرا و پاسخگوی هر یک از مراحل برنامه است. برای تحقق هرگام عملیاتی میبایست جداول زمانی و هزینههای را مشخص نمود و به شش کلمه پرسشی زیر پاسخ داد:

۱. چه کاری
۲. چگونه
۳. چه کسی
۴. کجا
۵. چه زمانی
۶. چه منابع پولی و فیزیکی نیاز است؟

پس از آنکه مقدمات کار فراهم شد برنامه تدوین شده اجرا میشود و سپس پایش و کنترل انجام میگردد.

انواع شاخصهای سنجش و پایش عملکرد:

- شاخص داده یا ورودی: سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم مورد نیاز. این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا میشود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار میرود.
- شاخص ستانده یا خروجی: مقدار عرضه خدمات را میسنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایجترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است. ستانده برای تعریف آنچه برنامه ها تولید میکنند مفید است اما کاربرد این شاخص محدود است چون تحقق اهداف را نشان نداده و هیچ چیزی درباره کارایی و کیفیت خدمات نمیگوید. شاخص ستانده به تنهایی نمیتواند به مدیر بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد. شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.
- شاخص نتیجه: پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را میسنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شدهای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماریهای قابل کنترلی که به وسیله واکسن برروشان کاسته شده است.

- شاخص کارایی: منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره وری را نشان میدهد.

- شاخص کیفیت: این شاخص اثربخشی فعالیتهایی که در جهت تامین هدف صورت میگیرد میسنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را میسنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را میتوان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری میشود جبران نمود. برای مثال درصد دادههای درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شدهاند جزء شاخص کیفیت میباشد.

پایش:

علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامهها بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه‌ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابیهای دوره‌ای را فراهم میکند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاستها، رویهها، اهداف و مقاصد بکار برد.

کنترل پیشرفت عملکرد یکی از مهمترین روشهای سنجش تحقق اهداف است.

پایش در واقع نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیتهای است تا از آن طریق برنامه کنترل شود.

موقع پایش برنامه عملیاتی بایستی به زمان، شکسته شدن برنامه به مراحل مختلف، تعیین مسئول برنامه، وجود منابع موردنیاز، جزئی نمودن برنامه اجرایی به میزان کافی، تناسب برنامه با اهداف و تسهیل رسیدن به مقصد توجه نمود. بطور کلی میتوان گفت پایش، اطلاعاتی برای مقایسه فعالیتهای با استانداردها فراهم میکند که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام میشود. از نشانههای یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارشدهی و گزارشگیری بموقع و دقیق میباشد. پایش میبایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی چیست؟

بطور کلی میتوان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر میباشد:

- اعتبار بخشیدن به سازمانتان
- اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرداید
- درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمانتان بر میآید و چه اموری از عهده آن خارج است
- بهمنظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع
- بهمنظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصتهای پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

۱. برنامه عملیاتی میبایست تمامی فعالیتهای و اقدامات مقتضی را در برگیرد: برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژیهای سازمان از همکارانتان دریافت میکنید. این افراد / اعضای کمیته برنامه ریزی عملیاتی می بایست در خصوص موارد زیر به توافق برسند:
 - چه اقدامات و فعالیت هایی باید انجام شود
 - چه کسی می بایست انجام آنها را بر عهده گیرد
 - چه زمانی این اقدامات می بایست انجام شود و تا چه زمانی بطول خواهد انجامید
 - چه منابعی لازم است که صرف این فعالیت ها شود
 - اطلاعات در اختیار چه کسانی باید قرار گیرد
۲. انجام امور را پیگیری کنید: یک قسمت سخت را پشت سر گذاشتیم که آن تهیه برنامه عملیاتی است، حال این برنامه را اجرایی و عملیاتی نمایید.
۳. تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.

۴. پیگیری آنچه در حال انجام است را برعهده گیرید: همواره چگونگی انجام امور را پیگیری و دنبال کنید و زمانی که تغییری در سیاست، اهداف، زمان یا منابع صرف شده صورت گیرد ایده خوبی است که آنچه را به انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی باشد و چه غیر رسمی.

همواره سوالات زیر را در ذهن داشته و به آنها پاسخ گویند:

- آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده‌ایم؟
 - آیا ما فعالیت‌های تعیین شده را به درستی انجام می‌دهیم؟
 - آیا آنچه را انجام می‌دهیم سبب تحقق رسالت میشود؟
۵. مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب میشود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می دهند انرژی کافی را مبذول دارند.