



# برنامه ریزی عملیاتی

نشریه تخصصی برنامه ریزی عملیاتی

پیش شماره سوم اسفند ماه ۵۷  
ویژه کارشناسان و مدیران ستاد وزارتخانه  
صفحه ۱

سال و آخرین مراحل گزارش گیری برنامه های عملیاتی، جای دارد به دستاوردهای نظام برنامه ریزی عملیاتی و مزایای آن پرداخته شود. بدیهی است بررسی مبسوط دستاوردهای این نظام در وزارت خانه، مستلزم برگزاری جلسات نقد و بررسی با حضور صاحب نظران و دست اندرکاران اجرای برنامه ریزی عملیاتی است. در ادامه و پس از ارائه گزارش، به برخی از دستاوردهای استقرار نظام برنامه ریزی عملیاتی اشاره می گردد.

در شماره ی پیشین، گزارش مختصری از عملکرد حوزه های مختلف ستاد وزارت خانه از نظر گذشت. با توجه به این که هم اکنون، گزارش پیشرفت اهداف و برنامه ها از حوزه های ستاد وزارت خانه جمع آوری و خلاصه ای از عملکرد حوزه های مختلف به مدیران و مسئولان ارشد وزارت خانه ارائه شده است، به ارائه ی گزارشی کوتاه از عملکرد حوزه های مختلف وزارت خانه در دی ماه 87 پرداخته می شود. با نزدیک شدن به پایان

است و در سومین دوره ی گزارش گیری نیز تمام برنامه های این حوزه طبق زمان بندی اجرا شده اند. 5 هدف و 23 برنامه ی این حوزه، همگی طبق برنامه ی زمان بندی پیش رفته اند.

## معاونت آموزشی

کارشناس: مهندس اسدی

در این دوره، روند همکاری معاونت آموزشی با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی رو به رشد بوده است و گزارش ها به موقع و مطابق با فرمت خواسته شده ارائه گردیدند. اما شمار اندکی از واحدهای این حوزه، در ارائه ی گزارش پیشرفت در موعد مقرر عملکرد خوبی نداشتند که امید است با حمایت بیشتر مدیران ارشد، جهت پیشبرد هر چه مطلوب تر برنامه های عملیاتی، این مشکل رفع گردد. طبق گزارش دی ماه، از مجموع 44 هدف این حوزه - که دارای 252 برنامه هستند - 39 هدف و 176

## معاون دانشجویی و فرهنگی

کارشناس: مهندس محمد ابراهیم

همان طور که در شماره ی پیشین اشاره شد، معاون دانشجویی و فرهنگی دارای 30 هدف است که از این تعداد 8 هدف ویژه هستند. میزان پیشرفت اهداف و برنامه های این حوزه بر مبنای زمان بندی انجام شده، مطلوب نبوده است و در اغلب موارد اختلاف قابل توجهی بین پیشرفت واقعی و پیشرفت برنامه ریزی شده وجود دارد.

طبق گزارش دی ماه 28 هدف از 30 هدف و 108 برنامه از 137 برنامه ی عملیاتی در این معاونت، عقب تر از زمان بندی هستند. امید است با رفع مشکلات موجود در این حوزه و برنامه ریزی دقیق تر بتوان به عملکرد مطلوب در پیشرفت اهداف و برنامه ها دست یافت. تلاش مسئولین و کارشناسان این حوزه در گزارش دهی هر چه بهتر و همکاری آنان با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی شایان تقدیر است.

مجموعه هایی که در معاونت آموزشی در زمینه ی ارائه ی گزارش و اجرای برنامه ی عملیاتی سال 87 تا نیمه دی ماه عملکرد موفقی داشته اند، عبارتند از اداره کل دانشجویان شاهد و ایثارگر، دبیرخانه شورای آموزش علوم پایه، مرکز خدمات آموزشی و پژوهشی و مرکز سنجش آموزش پزشکی.

## معاونت تحقیقات و فناوری

کارشناس: مهندس اسدی

این معاونت در ارائه ی گزارش پیشرفت در دوره ی دی ماه به دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی، از لحاظ گزارش دهی به موقع و مطابق با فرمت استاندارد، در میان دوره های گزارش گیری از ابتدای سال، روند رو به رشدی داشته است. طبق گزارش دی ماه این حوزه، 16 هدف از 17 هدف و 54 برنامه از 81 برنامه، از زمان بندی عقب هستند. بین اداره های کل و دفاتر معاونت تحقیقات و فناوری، دفتر توسعه و هماهنگی اطلاع رسانی پزشکی، در زمینه ی ارائه ی گزارش و اجرای برنامه ی عملیاتی، عملکرد موفقی داشته است.

## دفتر امور زنان

کارشناس: مهندس اسدی

در این دوره نیز مانند دوره های قبلی فرایند کنترل و پایش برنامه های عملیاتی سال 87، کارشناس برنامه های عملیاتی دفتر امور زنان - سرکار خانم طایری - همکاری مناسبی را با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی داشته اند که همکاری و تلاش ایشان شایان تقدیر است. در گزارش این دوره، 3 هدف از 4 هدف و 6 برنامه از 20 برنامه ی این حوزه، از زمان بندی عقب هستند.

## معاون امور مجلس

کارشناس: مهندس اسدی

از ابتدای فرایند کنترل و پایش برنامه های عملیاتی سال 87، حوزه ی مربوط به معاون امور مجلس، همکاری مناسبی را با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی داشته

### معاون هماهنگی

کارشناس: مهندس میرزایی

در گزارش دی ماه، با عنایات و توجه معاون محترم هماهنگی - جناب آقای دکتر دلوری - در اجرا و پیش برد برنامه های عملیاتی و پیگیری ها و زحمات آقای دکتر وثوق، ارتقا مناسبی در اجرا و گزارش دهی اهداف عملیاتی این دوره حاصل گردیده است که شایان تقدیر می باشد. با این وجود به نظر می رسد عدم تأمین منابع لازم جهت اجرای تعدادی از برنامه ها، در تحقق برخی اهداف این حوزه، اختلال ایجاد کرده است. طبق گزارش دی ماه، 7 هدف از 9 هدف و 30 برنامه از 47 برنامه ی عملیاتی این معاونت، عقب تر از زمان بندی هستند.

### مرکز مدیریت و هماهنگی امور بازرگانی

کارشناس: مهندس میرزایی

از رویدادهای مهم این حوزه، تشکیل جلسه ای با حضور مقام محترم وزارت و مدیر کل محترم این حوزه - جناب آقای دکتر متولیان - جهت بررسی وضعیت اجرای برنامه های عملیاتی این مرکز و رفع موانع اجرایی آن می باشد. در این جلسه، مقام محترم وزارت با بیان دیدگاه های ارزنده شان، رهنمودهایی را در خصوص رویکرد اجرای اهداف و جهت گیری مناسب سیاست ها، جهت مؤثر کردن برنامه ها بیان فرمودند. همچنین ایشان از توجه و پیگیری های مدیر کل محترم - جناب آقای دکتر متولیان و رئیس اداره کل تجهیزات پزشکی - جناب آقای دکتر مسائلی - قدردانی کردند. طبق گزارش دی ماه، 10 هدف از 11 هدف و 32 برنامه از 48 برنامه ی این معاونت، عقب تر از زمان بندی هستند.

### معاونت توسعه ی مدیریت و منابع

کارشناس: مهندس میرزایی

با حمایت و پشتیبانی معاون محترم - جناب آقای دکتر حافظی - و مدیران کل ادارات و همچنین تلاش ها و پیگیری های مستمر کارشناسان این معاونت، روند اجرا و گزارش گیری برنامه های عملیاتی در این حوزه به سطح مطلوبی رسیده است که شایان تقدیر است.

در ذی حسابی و اداره ی کل امور مالی که در دوره های گذشته علی رغم تلاش های ویژه ی مدیریت و کارشناسان در اجرای برنامه های عملیاتی، به علت وجود برخی نقص ها در گزارش های تهیه شده، میزان پیشرفت برنامه ها به خوبی منعکس نمی شد، در این دوره با ارائه ی کامل و به موقع گزارش پیشرفت کار، این مشکل نیز مرتفع گردید. شایسته است در همین جهت از آقای فراهانی - کارشناس محترم این حوزه - قدردانی به عمل آید. طبق گزارش دی ماه 29 هدف از 34 هدف و 80 برنامه از 227 برنامه ی عملیاتی در این معاونت، عقب تر از زمان بندی هستند.

### معاونت سلامت

کارشناس: مهندس دالوند

در این مرحله از گزارش برنامه ی عملیاتی، با زحمات مدیران و کارشناسان این معاونت، بسیاری از نواقص مراحل قبلی مرتفع گردید که تلاش ها و پیگیری ایشان شایان تقدیر است؛ با این وجود همچنان مشکلاتی در برنامه های عملیاتی برخی ادارات وجود دارد که اهم آن ها به عبارت زیر هستند:

- عدم تدوین برنامه های عملیاتی لازم جهت تحقق برخی از اهداف یا عدم تعریف فعالیت برای برخی از برنامه ها - بخصوص برنامه های ویژه -

عمده ترین ضعف در اجرای فرایند برنامه ریزی عملیاتی در این معاونت می باشد.

- زمان بندی نامناسب با بازه های زمانی طولانی تعداد محدودی از برنامه ها در برخی ادارات، سبب کاهش دقت گزارش ها شده است.

- اعمال تغییرات مداوم در برنامه ها و فعالیت های تعریف شده گاهی اوقات باعث ایجاد اختلال در اجرا و گزارش گیری برنامه های عملیاتی شده است. طبق گزارش دی ماه 160 هدف از 178 هدف و 605 برنامه از 819 برنامه ی عملیاتی در این معاونت، عقب تر از زمان بندی هستند.

اداره های کلی که در معاونت سلامت در زمینه ی برنامه ی عملیاتی 87 تا نیمه دی ماه عملکرد موفقی داشته اند عبارتند از مرکز سلامت محیط و کار و مرکز مدیریت بیماری های واگیر؛ در همین جهت تلاش و همکاری جناب آقای دکتر غفاری (رئیس مرکز سلامت و محیط کار) و جناب آقای دکتر گویا (رئیس مرکز مدیریت بیماری های واگیر) و همچنین کارشناسان این حوزه ها از جمله مهندس ضرابی و مهندس کاوه شایان تقدیر است.

### معاونت غذا و دارو

کارشناس: مهندس محمد ابراهیم

با وجود تلاش های مدیران و کارشناسان این حوزه جهت ارائه ی دقیق و به موقع گزارش های پیشرفت برنامه ی عملیاتی، ارائه ی گزارش دی ماه با اندکی تأخیر مواجه بود. همچنین انتظار می رود در گزارش های بعدی برای رفع مشکلات موجود در تعریف و زمان بندی فعالیت های مربوط به تعداد اندکی از برنامه ها، اقدامات مناسب صورت پذیرد.

با توجه به گزارش این دوره، 37 هدف از 41 هدف و 160 برنامه از 221 برنامه ی این معاونت، از زمان بندی مقرر عقب تر هستند. عملکرد ادارات ADR و اداره ی امور استان ها در این دوره، موفق تر از سایر ادارات این حوزه بوده است.

### دبیرخانه شورای آموزش پزشکی تخصصی

کارشناس: مهندس محمد ابراهیم

دبیرخانه شورای آموزش پزشکی و تخصصی جمعاً دارای 13 هدف و 79 برنامه می باشد که در این دروه ی گزارش گیری، همه ی اهداف و 69 برنامه از زمان بندی عقب هستند. وجود مشکلاتی در هماهنگی کارشناسان این حوزه با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی، از کیفیت فرایند پایش و کنترل اهداف و برنامه ها و گزارش گیری کاسته است که امید است این مشکلات در دوره های بعدی مرتفع گردند. در پایان شایسته است از زحمات و پیگیری های سرکار خانم قمیان - کارشناس محترم این حوزه - قدردانی گردد.

### مرکز مدیریت آمار و فناوری اطلاعات

کارشناس: مهندس قدیمی

در این مرحله از فرایند گزارش گیری برنامه های عملیاتی سال 87، با وجود همکاری شایان تقدیری که مرکز مدیریت آمار و فناوری اطلاعات با دبیرخانه برنامه ریزی عملیاتی داشته است، تعدادی از اهداف و برنامه ها تعریف و تدوین نشده اند که امید است با استمرار تلاش های همکاران این مرکز، این نواقص نیز مرتفع گردند. در همین جهت شایسته است که از تلاش و همکاری سرکار خانم شمس زاده قدردانی گردد.

طبق گزارش دی ماه، از 11 هدف این حوزه، تمامی آن ها از زمان بندی عقب تر بوده و 51 برنامه از 70 برنامه ی این مرکز نیز عقب تر از زمان بندی هستند.

### دیدگاه مدیران ارشد

استقرار نظام برنامه ریزی عملیاتی امکان مدیریت بر حوزه های عملکردی و پیگیری مأموریت ها، وظایف و امور محوله را تسهیل کرده است.

[آقای دکتر امامی رضوی - معاون محترم سلامت]

استقرار نظام برنامه ریزی عملیاتی در وزارتخانه، نظم و انسجام مطلوبی به فعالیت های حوزه ها داده است و علی رغم تجربه ی ابتدایی آن در مجموعه ی وزارت بهداشت و وجود پاره ای ضعف ها و مشکلات بسیار موثر و کارآمد بوده است.

[خانم دکتر باروتی - معاون محترم دانشجویی و فرهنگی]

### دستاوردهای برنامه ریزی عملیاتی

فرایند برنامه ریزی عملیاتی در سال های گذشته نیز با عمق و گستردگی متفاوت، در وزارتخانه صورت می گرفت؛ ولی در سال 87 با توجه ویژه ی مقام محترم وزارت به برنامه ریزی عملیاتی و رویکرد یکپارچه ای که به این منظور توسط دبیرخانه ی برنامه ریزی عملیاتی اتخاذ گردید، فرایند استقرار نظام برنامه ریزی عملیاتی از حیث گستردگی و انسجام و نظام یافتگی متفاوت از سال های پیش بود. همان طور که در شماره های پیشین ذکر شد، طی این فرآیند، اهداف و برنامه ها و فعالیت های حوزه های مختلف استخراج و تدوین گردید و برای هر فعالیت زمان مشخصی جهت اجرا در نظر گرفته شد. در طی این دوره (سال 87)، سه مرحله از گزارش گیری پیشرفت اهداف و برنامه ها انجام شده است.

حال که به پایان سال 87 نزدیک می شویم و آخرین مراحل گزارش گیری برنامه های عملیاتی نیز در شرف انجام است، جای دارد به دستاوردهای استقرار نظام برنامه ی عملیاتی پرداخته شود. پرواضح است که بررسی و نقد دقیق و مبسوط فرایند برنامه ی عملیاتی سال 87 نیازمند برگزاری جلساتی با حضور کارشناسان و صاحب نظران مرتبط با این مقوله می باشد. لذا در این نشریه به اجمال به برجسته ترین شاخصه ها و ویژگی های نظام برنامه ریزی عملیاتی سال 87 اشاره می گردد.

#### • تصریح و شفافیت در مأموریت ها، اهداف و برنامه های عملکردی

فرایند برنامه ریزی سال 87، این امکان را فراهم نمود که نقش ها و مأموریت های هر کدام از حوزه های عملکردی در قالب نقش های مأموریتی، اهداف و برنامه های عملکردی به صورت شفاف تر تبیین گردد. همچنین برنامه ریزی عملیاتی بستری برای درک و آگاهی دقیق تر هر یک از مدیران از برنامه ها و فعالیت های حوزه های دیگر را فراهم نمود که امکان هم افزایی و تعریف فعالیت های مشترک از این مجرا فراهم گردید.

#### • ایجاد امکان همسویی و یکپارچگی برنامه ها

علی رغم ضعف و خلأی که از حیث اسناد بالا دست در نظام برنامه ریزی عملیاتی سال 87 بود و امکان هماهنگ سازی و یکپارچگی در راستای اهداف و استراتژی های مدون کلان تا حدود زیادی مقدور نگردید، شفافیت در برنامه ها و اهداف عملکردی تا حدود زیادی امکان یکپارچه سازی برنامه ها با موضوع واحد مشترک را از مجرای تعریف متولی موضوع

(focal point) فراهم نمود. شایان ذکر است این بحث برای فرایند برنامه ریزی عملیاتی سال 88 به شکلی دقیق تر و با ساز و کاری مؤثرتر پیش بینی شده است.

#### • ایجاد امکان مدیریت کارآتر و مؤثرتر

نظام برنامه ریزی عملیاتی به عنوان یک ابزار کارآمد مدیریتی، این امکان را برای مدیران حوزه ها در سطوح مختلف فراهم نمود که با اشراف بیش تر و به صورت نظام مند، امور حوزه های مربوطه را مدیریت نمایند. به عنوان مثال در حال حاضر شورای مدیران بسیاری از معاونت ها (از جمله معاونت سلامت و معاونت توسعه ی مدیریت و منابع) مبتنی بر برنامه های عملیاتی تدوین شده، تشکیل شده و اعمال مدیریت از مجرای آن صورت می پذیرد.

#### • ارتباط فرایند تخصیص با طرح ها و برنامه های واقعی

علی رغم وجود مسائل و مشکلاتی که در حوزه ی تخصیص اعتبارات و منابع مبتنی بر برنامه ریزی عملیاتی وجود داشت، تشکیل جلسات شورای تخصیص و بررسی تخصیص بودجه با توجه به نیاز واقعی طرح ها و برنامه ها، بستری جهت حرکت به سمت بودجه ریزی عملیاتی را فراهم کرد.

#### • تضمین و تحکیم پاسخگویی در سطوح مختلف مدیریتی

با تعیین دقیق و شفاف اهداف و برنامه ها و فعالیت های مرتبط با هر برنامه، این امکان حاصل می گردد که مدیران سطوح مختلف، با اشرافی کامل بر فرایند انجام کار در حوزه ی مربوط به خود، نظارت داشته باشند. همچنین کارمندان هر واحد نیز به طور شفاف و دقیق از مأموریت واحد خود و برنامه ها و فعالیت هایی که باید توسط واحد آنها انجام گردد، آگاهی یافته و این اشراف بر وظایف باعث بالا رفتن کیفیت عملکرد واحدها می گردد و همچنین آگاهی افراد هر واحد از وظایف خود فرایند نظارت و پاسخگویی بین مدیران و کارمندان را تسهیل و شفاف می کند.

#### • تولید اطلاعات مدیریتی شفاف برای تصمیم گیری

گزارش درصد پیشرفت برنامه های عملیاتی، اطلاعاتی دقیق از روند پیشرفت فعالیت ها ارائه می دهد که این امکان را برای مدیریت فراهم می کند تا بر اساس پیشرفت یا عدم پیشرفت اهداف و برنامه ها تصمیمات مقتضی را اتخاذ نماید.

#### • رهایی از روزمرگی و نیل به سمت برنامه ریزی بلند مدت

با تنظیم و تدوین اهداف، برنامه ها و فعالیت های واحدهای عملیاتی مختلف، افراد هر واحد با شناختی که به وظایف خود پیدا می کنند و درک جایگاه و تاثیر خود در اجرای اهداف و برنامه های واحد و حوزه و سازمان و رسیدن به اهداف بلندمدت آنها، با انگیزه ای بیشتر و به دور از روزمرگی و یکنواختی کار، به انجام وظیفه می پردازند.

#### • افزایش توانمندی مدیران در مدیریت منابع

برنامه ریزی عملیاتی باعث مشخص شدن دقیق اهداف و برنامه ها می شود. در نتیجه مدیران به احاطه ی نسبتاً کامل و جامعی بر همه ی اهداف و برنامه های حوزه ی خود می یابند. لذا تخصیص منابع، متناسب با هر هدف و برنامه و فعالیت انجام می گیرد.

## اخبار

### • برگزاری جلسه شورای تخصصی دفتر هماهنگی و مدیریت امور بازرگانی

در این جلسه که با حضور دکتر لنکرانی-وزیر محترم بهداشت، دکتر متولیان-مدیرکل دفتر هماهنگی و مدیریت امور بازرگانی، دکتر مسائلی-رئیس اداره کل تجهیزات پزشکی، جناب آقای ابوالحلاج-مدیرکل دفتر برنامه ریزی منابع مالی و بودجه و جناب آقای حبیبیان-سرپرست مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری برگزار شد، ابتدا روند اجرای اهداف و برنامه های عملیاتی این دفتر مورد بررسی قرار گرفت و مقام محترم وزارت

رهنمودهایی جهت اجرای مناسب تر و موثرتر برنامه ها ارائه فرمودند. با عنایت به اینکه علت تاخیر در اجرای برخی اهداف و برنامه ها، "عدم تخصیص بودجه" ذکر گردیده بود، ایشان بر هدفمند کردن مصرف بودجه طبق اهداف و برنامه های عملیاتی تاکید داشتند و هدف از تدوین اهداف و برنامه های عملیاتی و نتیجه ای این برنامه ریزی را مصرف بهینه بودجه و در نتیجه عدم نیاز به بودجه ی مازاد و همچنین انجام به موقع برنامه ها عنوان نمودند.

### • گزارش پیشرفت برنامه ی عملیاتی دی ماه

گزارش پیشرفت برنامه ی عملیاتی دی ماه معاونت های مختلف وزارت خانه، از حوزه های مختلف دریافت و خلاصه ای از روند پیشرفت اهداف و برنامه ها به مقام محترم وزارت و حوزه های مربوطه ارسال گردید.

## دیدگاه شما

این شماره :

مصاحبه با آقای فراهانی، کارشناس مالی معاونت توسعه مدیریت و منابع

### • به نظر شما به کارگیری برنامه ریزی عملیاتی در سازمان ها از جمله وزارت بهداشت به چه دلایلی ضرورت دارد؟

بزرگی نظام بروکراسی اداری در سازمان ها و انجام کارهای موازی توسط حوزه های مختلف، اتلاف وقت زیادی را در مجموعه ها ایجاد کرده است.

الزامات جهانی برای تعاملات بیشتر و قوی تر با جهان بیرون ایجاب می کند تا چرخه های طولانی مدت فعلی برای پیاده سازی طرح های جهانی کاهش یابد.

### • مزایای استفاده از فرایند برنامه ریزی عملیاتی چیست؟

بکارگیری این فرایند باعث می شود تا ساختارها متمرکز عمل کنند. موجب شفافیت در آمارها و اطلاعات در کل مجموعه می شود و به مدیران در اتخاذ تصمیمات بهتر و سریعتر یاری می دهد.

### • آیا چالش و آسیبی در اجرای برنامه ریزی عملیاتی مشاهده کرده اید؟

وجود نرم افزار موجب کم رنگ شدن احساس امنیت شغلی در همکاران شده است.

نبودن ضمانت اجرایی کافی برای اجرایی شدن برنامه ها بطوریکه مصوبه کوچکی می تواند موجب از هم پاشیده شدن سیستم شود.



✓ مدیران مجموعه بیش از اینکه نگاه مثبت به فرایند برنامه ریزی عملیاتی داشته باشند، نگاهی سرد و بی تفاوت دارند.

✓ اهداف تعریف شده، توسعه ای نمی باشند؛ به عبارت دیگر اهداف عملیاتی در راستای اهداف استراتژیک حوزه ها نمی باشند. چرا که در بسیاری از حوزه ها چشم انداز و اهداف استراتژیک مشخص نیست.

### • اگر پیشنهاد دیگری در این زمینه دارید بفرمایید.

✓ از برنامه ریزی عملیاتی به عنوان ابزاری برای رفع تکلیف استفاده نکنیم بلکه توسط آن به رشد و توسعه سیستم در حوزه های مختلف کمک کنیم.

✓ باید جایگاه برنامه ریزی عملیاتی آنقدر قوی و ریشه دار شود که حتی مصوبه ها نیز نتوانند خللی در اجرای فرایند برنامه ریزی عملیاتی ایجاد کنند.

✓ باید برنامه ریزی عملیاتی را با بدنه کارشناسی وزارت خانه مرتبط کنیم تا با تغییر مدیریت ها این فرایند استمرار یابد و دچار اختلال نشود.

✓ نظام برنامه ریزی عملیاتی نباید تنها حوزه های خاصی را تحت پوشش قرار دهد؛ بلکه باید تمام مجموعه را تحت پوشش این نظام قرار گیرند.

✓ سیستم انگیزشی برای کارشناسان و پرسنل درگیر با فرایند برنامه ریزی عملیاتی در تمامی حوزه ها در نظر گرفته شود بطور مثال می توان :

- برای این پرسنل در ازای کارهایی که برای این فرایند انجام می دهند پاداش تعیین شود.
- نقش هر کارشناس در انجام طرح های حوزه های مختلف اعلام شود تا کارها به طور مشترک به نام مدیران و کارشناسان ثبت گردد.
- پشتیبانی مدیران بالاتر توسط کارشناسان احساس شود بطور مثال با جلسات منظمی که در این زمینه می گذارند.

نشریه برنامه ریزی عملیاتی پذیرای مقالات مروری، تحلیلی، پژوهشی، اشتدای و تجارب ارزشمند مدیران، کارشناسان و دست اندکاران حوزه های مختلف وزارت بهداشت می باشد. موضوع مقالات در زمینه های مختلف برنامه ریزی، برنامه ریزی عملیاتی و آموزش این مباحث می باشد. جهت ارسال مقاله، لطفا مطالب خود را تهیه و تحویل نموده و به نشانی مرکز ارسال فرمایید.

### نشریه تخصصی برنامه ریزی عملیاتی

زیر نظر شورای سنجش و اعتبار

مدیر مسئول: امیر سوسه میمان

نشانی: تهران، خیابان شهید مطهری، نیلین کوه نور، کوچه اول، پلاک ۳۰، واحد ۱۰۲، مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، واحد برنامه ریزی

عمیاتی

تلفن: ۸۸۵-۴۰۵۶

فکس:

۸۸۵-۳۳۴۰

تلفن: