

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تبریز

کارگاه برنامه ریزی استراتژیک در اعتباربخشی ملی ایران

ویژه مدیران بیمارستانهای استان فروردین ۹۲

مراجع:

کتاب برنامه ریزی استراتژیک اثر دکتر طبیبی و دکتر ملکی

تهیه و تنظیم:

واحد علمی گروه اعتباربخشی معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی تبریز

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

برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و نظام مند برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی است که سرشت و جهت گیری فعالیت های یک سازمان را با دیگر نهادها، در یک چارچوب قانونی شکل می دهد.

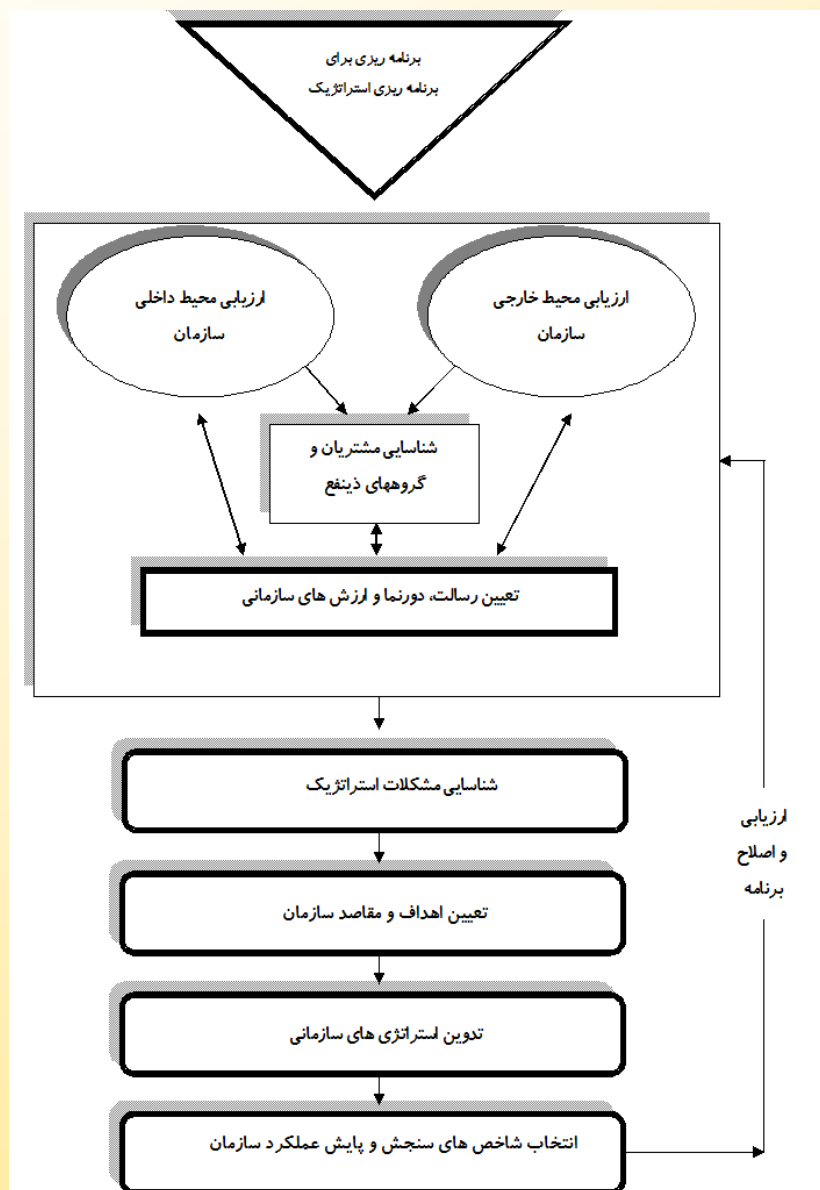
تعداد اعضای تیم برنامه ریزی سازمان:

- مناسب ترین تعداد برای هسته اصلی طراحی برنامه ریزی استراتژیک محدود بوده و معمولا ۵ تا ۷ نفر است. سایر افراد از طریق حضور در کمیته های فرعی در این فرآیند مشارکت می نمایند

افق زمانی برنامه ریزی استراتژیک:

- هر چقدر محیط داخلی و خارجی سازمان از ثبات نسبی برخوردار باشند، افق برنامه را می توان طولانی مدت تر لحاظ نمود. ولی در محیط های بی ثبات و یا کم ثبات این افق، معمولا کوتاه مدت تر است.
- با توجه شرایط کشورمان و محیط پیرامون سازمانها، به نظر می رسد که مناسب ترین افق برای برنامه ریزی استراتژیک سازمان، ۳ تا ۵ سال باشد.

مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های بهداشتی درمانی



برنامه ریزی برای
برنامه ریزی استراتژیک

ارزیابی محیط داخلی
سازمان

ارزیابی محیط خارجی
سازمان

شناسایی مشتریان و
گروههای ذینفع

تعیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی

شناسایی مشکلات استراتژیک

تعیین اهداف و مقاصد سازمان

تدوین استراتژی های سازمانی

انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

ارزیابی
و اصلاح
برنامه

گام اول:

برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

- رییس و هیات ریسه
- معاونین و مدیران
- مدیران مالی، بودجه و طرح و برنامه
- مدیران آمار، اطلاعات و پژوهش
- مدیران امور پرسنلی و پشتیبانی
- مدیران رده میانی
- کارکنان سطوح اجرایی

اطلاع رسانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک:

- تشریح برنامه ریزی استراتژیک در شورای و مدیران و جلسات عمومی و دعوت از کارشناسان برای همکاری در این خصوص
- انتشار مطالب پیرامون برنامه ریزی استراتژیک و گزارش جلسات تدوین برنامه، در هفته نامه و ماهنامه و ویژه نامه ها
- تهیه بروشور و پمفلت به زبان ساده در خصوص برنامه ریزی استراتژیک جهت استفاده همه کارکنان
- راهاندازی سایت و اطلاع رسانی از طریق آن
- انتشار میزان پیشرفت کار برنامه ریزی استراتژیک در نشریات سازمان و اطلاع رسانی به کارکنان
- نصب بیانیه رسالت سازمان در یک نقطه مناسب که در مقابل دید همگان قرار گیرد

گام دوم: **ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان**

۱- انجام ارزیابی محیط داخلی سازمان

Internal Factor Evaluation (IFE)

الف: شناسایی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

ب: شناسایی چگونگی عملکرد فعلی سازمان

تحلیل محیط

- هدف از تحلیل محیط سازمان، شناسایی تغییراتی است که در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و سیاسی صورت می‌گیرد و می‌تواند به صورت غیر مستقیم بر سازمان اثر بگذارد و نیز شناخت راه‌هایی است که سازمان‌های رقیب، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سازمان‌های دولتی و می‌توانند به صورت مستقیم بر سازمان تاثیر گذار باشند.

الف: شناسایی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

- آیا سازمان توانسته است به نیاز گروه هدف خود پاسخ مناسبی ارائه دهد؟
- آیا خدمات ارائه شده به گروه هدف از کیفیت مناسبی برخوردار بوده است؟
- آیا تغییرات عمده ای در سازمان صورت گرفته است که بر عملکرد سازمان تاثیر گذار باشد؟

- آیا سازمان هم اکنون دچار رکود است یا در حال پیشرفت است و دلایل آن چیست؟
- چه بخشی از اهداف سازمان که در قانون تاسیس و یا قانون توسعه پنج ساله چهارم به آنها تصریح شده تحقق یافته و چه بخشی هنوز انجام نشده است؟

ب: شناسایی چگونگی عملکرد فعلی سازمان

- فعالیت ها و برنامه های در دست اقدام سازمان کدام است؟ بر اساس کدام مواد قانونی این برنامه ها و فعالیت ها صورت می گیرد؟
- آیا برنامه ها و فعالیت های موجود هم راستا و مکمل یکدیگر هستند؟



- آیا مبنایی برای سنجش عملکرد برنامه ها وجود دارد؟ اگر چنین است آیا عملکرد موجود در محدوده آن مبنا قرار دارد؟ دلایل مثبت و یا منفی بودن آن کدام است؟
- آیا نیازی به تداوم انجام این فعالیت ها و برنامه ها در آینده وجود دارد؟

- وضعیت انجام این فعالیت ها و برنامه ها در حال حاضر چگونه است؟ آیا این فعالیت ها با قوت انجام می شوند و یا با ضعف؟
- نگرش مراجعین به عنوان مشتریان سازمان، گروه‌های ذینفع و سایر افراد جامعه در مورد برنامه‌های فعلی چیست؟ نیازها و انتظارات این افراد چگونه تامین می گردد؟

- روند تغییر نیازها و انتظارات جمعیت تحت پوشش سازمان چگونه است؟ چه فرصت ها و تهدیداتی در تغییرات این نیازها وجود دارد؟ آیا امکان انطباق برنامه فعلی سازمان با این تغییرات وجود دارد؟

محورهای اساسی مورد بررسی برای شناسایی نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان



میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط داخلی سازمان	نیروی کار
	ضعف	قوت		
			- تعداد پرسنل شاغل	
			- میزان ترک شغل، غیبت و جابجایی شغلی در سازمان	
			- توزیع سنی پرسنل	
			- توزیع پرسنل از نظر جنسیت	
			- سطح حقوق و دستمزد پرسنل	
			- وضعیت استخدامی پرسنل	
			- برنامه های ارتقاء پرسنل	
			- وضعیت و سطوح تحصیلی پرسنل	
			- ارتباط وضعیت تحصیلی پرسنل با نوع ردیف استخدامی	
			- برنامه دوره های آموزش بلندمدت و کوتاه مدت رسمی پرسنل	
			- برنامه آموزش ضمن خدمت پرسنل	
			- نحوه استخدام و ورود به خدمت پرسنل	
			- میزان تناسب ردیف استخدامی با توان اجرایی پرسنل	

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط داخلی سازمان
	ضعف	قوت	
			- نسبت هزینه های پرسنلی به کل هزینه های جاری
			- نحوه انتصابات در سازمان و ارتباط آن با شایسته سالاری
			- راضی بودن پرسنل از درآمد خود در سازمان
			- نسبت هزینه های جاری به کل هزینه های سازمان
			- تناسب ساختار سازمانی با اهداف قانون
			- تناسب ساختار سازمانی با عملیات جاری (تعداد و ترکیب نیروی انسانی با عملیات جاری)
			- شرح وظایف شغل، واحد، اداره
			- مجاری رسمی ارتباط در سازمان
			- تشکلهای و سازمانهای غیررسمی در سازمان
			- پاسخگو بودن ساختار سازمانی به نیازهای روزمره و شرایط جدید
			- تعداد ساختمانهای استیجاری
			- تعداد شهرستان فاقد اداره که نیاز به اداره دارد
			- تعداد کل ساختمان اداری در تملک سازمان در کشور
			- تعداد ساختمانهای نامناسب که باید تعویض شود.

۲- ارزیابی محیط خارجی سازمان

External Factor Evaluation (EFE)

الف: شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان
ب: پیش بینی چگونگی تغییرات محیط خارجی سازمان در آینده



الف: شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان

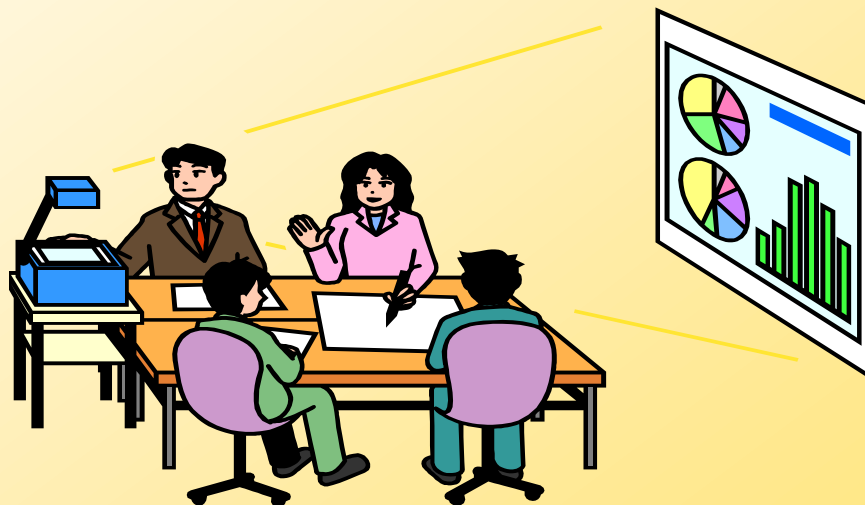
- چه بحث یا موضوع مهمی در حال حاضر مورد توجه اذهان عمومی است و این موضوع چه تأثیری بر سازمان دارد؟
- آیا انتظارات و نیازهای مشتریان و گروه های ذینفع در حال تغییر است؟
- موانع عمده عدم امکان تأمین نیازهای مشتریان کدام است؟

- توان موجود سازمان برای تداوم فعالیت و ارائه خدمات کدام است؟
- سازمان از نظر عملکرد قبلاً " در کجا قرار داشته و الآن در کجاست؟
- نوع نگاه و رابطه گروه‌ها و تشکلهای صنفی و علمی به سازمان چگونه است

- درک عمومی از برنامه های جاری سازمان چیست، مشتریان و گروه های ذینفع چگونه فکر می کنند؟
- وضعیت اعتبارات دولت چگونه است؟
- اجزا و متغیر های محیط خارجی برای سازمان در حال حاضر کدام است؟
- چه عناصری از محیط خارجی موجود، با سازمان ارتباط نزدیک دارد؟

ب: پیش بینی چگونگی تغییرات محیط خارجی سازمان در آینده

- وضعیت درآمد و هزینه سازمان در حال حاضر و در ۳ سال آینده چگونه خواهد بود؟
- چه عواملی در محیط داخلی سازمان وجود دارد که می‌تواند بر عوامل کلیدی محیط خارجی تاثیر گذار باشد؟ پیش بینی می‌شود این روند تداوم یابد و یا تغییر نماید؟



- چه موضوع و مشکلات مهمی برای سازمان در آینده پیش بینی می شود؟ این مشکلات چه تأثیراتی را بر سازمان می توانند داشته باشند؟
- محیط در آینده چه تفاوتی با حال حاضر خواهد داشت؟

عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی



فرصت ها بر اساس محورهای زیر:

- مقررات، قوانین، سیاست
 - اقتصادی
 - اجتماعی، فرهنگی
 - فناوری
- P
E
S
T

مثال: فرصت‌ها_مقررات، قوانین، سیاست‌ها

- استقبال مدیریت کلان کشور (مجلس، معاونت برنامه ریزی راهبردی ریاست جمهوری و ...) از پژوهش، برنامه ریزی و استاندارد سازی خدمات
- حمایت تمام عیار مسئولین عالی مرتبه نظام از تولید علم و نهضت نرم افزاری
- هدایت راهبردی سند چشم انداز ۲۰ ساله
- توجه مقامات عالی رتبه کشور به حمایت از نخبگان
- رویکرد دانش محور به اقتصاد ملی در برنامه‌های توسعه‌ای
- توجه به اهمیت توسعه فناوری در سیاست‌های کلان ملی
- وجود نقشه جامع علمی کشور.

مثال: تهدیدها_مقررات، قوانین، سیاست‌ها

- تصدی بیش از حد دولت در اقتصاد
- عدم همخوانی بودجه اختصاص یافته با برنامه‌های ارائه شده
- کم بودن سهم علوم، تحقیقات و فناوری از اعتبارات عمومی
- نگرش برخی از مدیران به بزرگ کردن حجم وزارتخانه
- زیاد بودن حجم کار وزارت
- نقص قانون در ساختار و لزوم ایجاد قانون برای ساختارهای جدید
- پایین بودن میزان رضایت از دریافت خدمات
- عدم تناسب نظام آموزشی کشور با نیازهای پژوهشی و فناوری
- مناسب نبودن برنامه های دانشگاه‌ها با نیازهای کشور
- پایین بودن هماهنگی برخی از دانشگاه‌ها با وزارت
- عدم استقبال از بکارگیری یافته‌های پژوهشی در امور اجرایی
- مهاجرت برخی از برگزیدگان المپیادها و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های معتبر کشور
- روند روبه رشد جهانی شدن دانشگاه‌ها
- رشد آموزش عالی در برخی کشورهای همجوار

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی	جمعیت
	فرصت	تهدید		
			- ترکیب سنی جمعیت	
			- ترکیب جنسی جمعیت	
			- نسبت جنسی	
			- نرخ رشد طبیعی	
			- تراکم جمعیت بر کیلومتر مربع	
			- نرخ رشد خام	
			- درصد سرباری	
			- نرخ مرگ و میر اطفال زیر یکسال	
			- نرخ مرگ و میر نوزادان	
			- نرخ مرگ مادران به دلیل عوارض زایمان و بارداری	
			- میزان مرگ و میر خام در شهر و روستا	
			- میزان باروری عمومی در شهر و روستا	
			- میزان باروری اختصاصی سنی در شهر و روستا	
			- میانگین سن ازدواج در شهر و روستا	
			- بیمار دهی جامعه	
			- الگوی بیماری ها	

نتایج ارزیابی محیط داخلی و خارجی مرکز بهداشت استان ???

محیط داخلی سازمان	<p style="text-align: center;">نقاط قوت</p> <ol style="list-style-type: none"> برخورداری از گروه‌های کارشناسی مجرب وجود هماهنگی اثر بخش در بین واحدهای ستادی برخورداری از مدیریت قوی در حوزه معاونت بهداشتی تجربه مفید در تهیه و اجرای برنامه عملیاتی در سال‌های مختلف به روز بودن اطلاعات کارشناسان ستادی با توجه به حضور فعال در دوره‌های آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های کشوری مختلف وجود برنامه نظارتی قوی برای پایش و ارزشیابی عملکرد مراکز اجرای قوی برنامه پزشک خانواده در سطح استان تشکیل جلسات کمیته فنی مرکز بهداشت استان بعنوان یک هسته تصمیم گیری کلان در مرکز بهداشت استان
	<p style="text-align: center;">نقاط ضعف</p> <ol style="list-style-type: none"> ناکافی بودن اعتبارات برنامه های بهداشتی نقص در تکمیل چارت سازمانی بهداشتی در سطوح محیطی ضعف در هماهنگی بین معاونت بهداشتی و سایر معاونت‌ها کم‌توجهی به پژوهش در مرکز بهداشت استان عدم ارائه پشخوراند در زمان مناسب به روز نبودن شرح وظایف با چارت‌ها نامناسب بودن برنامه ارزشیابی منظم از برنامه های اجرایی در مرکز بهداشت در پایان برنامه نامناسب بودن رویکرد ارزشیابی واقعی کارکنان
محیط خارجی سازمان	<p style="text-align: center;">فرصت‌ها</p> <ol style="list-style-type: none"> حمایت برون بخشی سایر ارگان‌ها از برنامه‌های کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان همکاری مناسب برون بخشی برخی از سازمان‌ها نظیر کمیته امداد و بهزیستی با مرکز بهداشت استان حمایت صدا و سیمای مرکز ایلام از تهیه و پخش برنامه‌های بهداشتی حمایت شوراهای و کمیته های محلی از برنامه‌های مرکز بهداشت استقبال عراقی‌ها از برنامه توریسم درمانی حضور موثر سازمان‌های مردم نهاد در حوزه‌های مختلف بهداشتی حمایت مقامات سیاسی و مذهبی در سطح استان از اجرای برنامه‌های بهداشتی وجود بازارچه مرزی صادرات کالا مستحکم بودن نهاد خانواده‌ها و پایین بودن میزان طلاق در استان اجرای برنامه داوطلبان سلامت دراستان دایر بودن مجمع خیرین سلامت در استان وجود رابطان بهداشتی در مدارس و ادارات
	<p style="text-align: center;">تهدیدها</p> <ol style="list-style-type: none"> وجود مرز مشترک طولانی با کشور عراق که شرایط بهداشتی چندان مناسبی ندارد وجود عشایر کوچ رو نسبتاً زیاد در منطقه بالا بودن نرخ بیکاری در سطح استان بالا بودن حوادث و سوانح وجود الگوی نامناسب تغذیه پایین بودن سطح درآمد جامعه شرایط نامناسب جوی نشات گرفته از صحرای مجاور وجود تعصبات قومی و قبیله ای وجود فرهنگ های متفاوت و خرده فرهنگ‌ها کاهش میزان بارش‌های سالیانه تمایل پایین بودن متخصصان جهت اشتغال دراستان

۳- شناسایی گروه‌های هدف سازمان و ذینفعان:

• مشتری:

کسی است که بیشترین توجه سازمان معطوف به او بوده، یا کسی است که خدمات ارائه شده یک سازمان را دریافت می‌کند. جمعیت هدف سازمان یا کسانی که تحت پوشش سازمان قرار دارند به عنوان مشتری سازمان تلقی می‌شوند.

این مشتریان گاهی کاملاً مشخص بوده ولی گاهی از شفافیت لازم برخوردار نبوده و از نظرها پنهان می‌مانند. بخشی از مشتری‌های سازمان، خارجی بوده و بخشی نیز داخلی است که کارکنان خود سازمان مشتری داخلی تلقی می‌شوند.

• گروه‌های ذینفع:

افراد یا گروه‌هایی هستند که انتظار یا تمایل دارند، سازمان‌ها و یا یک برنامه به سطح قابل قبول یا سطح مشخصی از عملکرد نایل شود. گروه‌های ذینفع، لزوماً مصرف کننده کالا و یا خدمات یک سازمان نبوده و ممکن است تنها، مدافع فعالیت یک سازمان یا برنامه‌های آن باشند. به عنوان مثال، سازمان نظام پزشکی، از گروه‌های ذینفع بیمارستان محسوب می‌شود

تحلیل ذینفع‌ها

• نفوذ

– **قدرتی** است که یک ذینفع در کنترل مذاکرات مربوط به برنامه‌های یک سازمان، تسهیل اجرای یک برنامه، و وارونه نشان دادن نتایج برنامه‌های یک سازمان دارد.

– میزان نفوذ، نشان دهنده وسعت قدرتی است که یک فرد، گروه و سازمان در ترغیب و مجبور ساختن سایرین برای تصمیم‌گیری و یا انجام کاری دارند.

۵

بسیار موثر هستند

۴

تا حدودی موثر هستند

۳

متوسط

۲

تاثیر کمی دارند

۱

تاثیر خیلی کمی دارند

• اهمیت:

— نشان دهنده **اولویتی** است که از نظر ما برای تامین انتظارات و علایق یک ذینفع مطرح است.

۵

خیلی با اهمیت

۴

با اهمیت

۳

متوسط

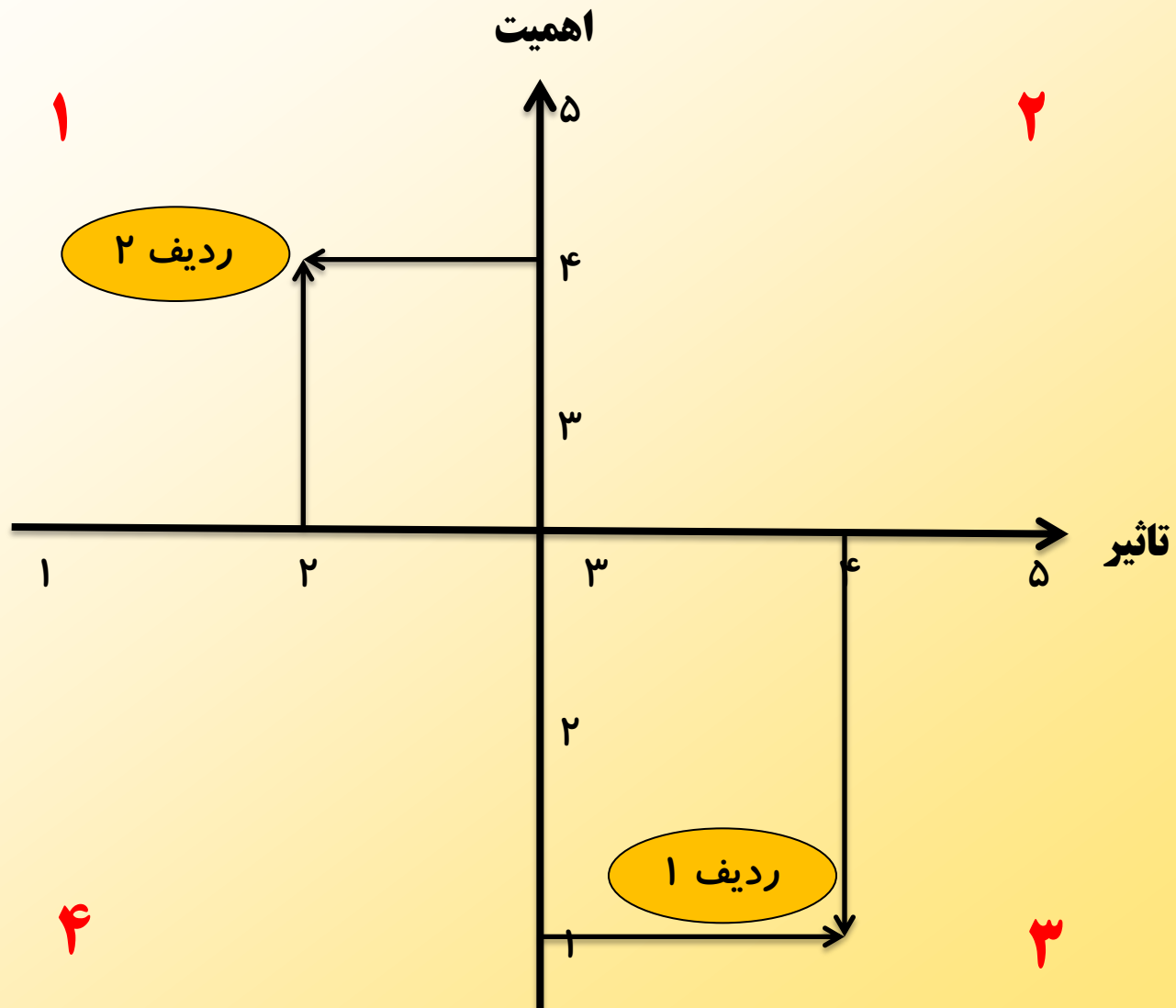
۲

بی اهمیت

۱

خیلی بی اهمیت





فرآیند شناسایی گروه‌های هدف سازمان و گروه‌های ذینفع

- چه کسانی خدمات ارائه شده توسط سازمان را دریافت می‌نمایند؟
- چه کسانی از عملکرد سازمان حداکثر بهره‌برداری را به‌عمل می‌آورند؟
- مشتریان خارج از سازمان چه کسانی هستند؟ آیا آنها برای سایر بخش‌های دولتی نیز مشتری محسوب می‌شوند؟

- نیازهای جمعیت تحت پوشش سازمان در ارتباط با رسالت سازمان چیست و تقاضای آنها کدام است؟
- آیا جمعیت هدف سازمان، امکان انتخاب خدمات دریافتی خود را از سایر سازمان‌ها دارند؟ اگر چنین است آنها معمولاً کجا را انتخاب می‌نمایند؟
- گروه‌های ذینفع سازمان کدام هستند و چه عملکرد و نتایجی را از سازمان انتظار دارند؟
- مشتریان داخل سازمانی، سازمان چه کسانی هستند؟

برای آگاهی از طرز نگرش، انتظارات و انواع خدمات مورد استفاده مشتریان می توان به طرق ذیل عمل نمود :

- از طریق مصاحبه های حضوری با مراجعین سازمان
- از طریق ارسال پرسشنامه نظر سنجی از طریق پست
- از طریق وب سایت و ایمیل نظرخواهی نمود
- از طریق تکمیل پرسشنامه های حضوری
- از طریق برگزاری جلسات عمومی و استماع نظرات مشتریان سازمان
- از طریق تشکیل کمیته مشورتی نمایندگان مشتریان

شناسایی گروه هدف و گروه‌های ذینفع مرکز بهداشت استان

اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان خارج از سازمان
(۱) ارائه مراقبت‌های استاندارد به گروه‌های آسیب پذیر	(۱) دریافت خدمات استاندارد بهداشت باروری	(۱) مادران باردار
(۲) دسترسی مناسب به خدمات تخصصی	(۲) دریافت مراقبت‌های ادغام یافته کودک سالم و بیمار	(۲) کودکان
(۳) ارزان بودن خدمات	(۳) دریافت مراقبت‌های ادغام یافته سالمندان	(۳) سالمندان
(۴) به موقع بودن خدمات	(۴) دریافت معاینات بدو و حین استخدام به صورت موثر	(۴) کارگران و اصناف
(۵) در دسترس بودن خدمات اولیه	(۵) دریافت معاینات دوره ای	(۵) دانش آموزان
	(۶) دریافت خدمات با کیفیت و لوازم پیشگیری موثر از بارداری	(۶) زنان واجد شرایط
اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان داخلی سازمان
(۱)	(۱)	(۱) پزشکان مراکز
(۲)	(۲) توجه به شایسته محوری در انتصابات	(۲) کارشناسان و کاردanan مرکز بهداشت
(۳)	(۳)	(۳) پرسنل خدماتی و پشتیبانی
(۴)	(۴) حفظ کرامت انسانی	(۴) مدیران میانی
(۵)	(۵)	(۵) بهورزان
اولویت بندی نیازها	انتظارات گروه‌های ذینفع	گروه‌های ذینفع
(۱)	(۱) تامین رضایت مردم و تحقق عدالت در درمان	(۱) مقامات سیاسی استانداری و نمایندگان
(۲)	(۲) رفاه اجتماعی و کاهش حوادث ناشی از کار	(۲) تامین اجتماعی
(۳)	(۳) کاهش معلولیت‌ها	(۳) سازمان بهزیستی
(۴)	(۴) گسترش بیمه روستایی و پزشک خانواده	(۴) بیمه خدمات درمانی
(۵)	(۵) تهیه آمار موالید و مرگ	(۵) اداره ثبت احوال

گام سوم:

تعیین رسالت، دورنما، ارزش ها و اهداف سازمانی

الف: تدوین رسالت سازمان

رسالت

- رسالت (Mission) که در برخی از منابع از آن به عنوان مأموریت نیز تعبیر می شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد.
- تعیین و تصریح رسالت، گام مهمی در شروع برنامه ریزی استراتژیک است و در واقع شالوده‌ای است که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک بر روی آن بنا می گردند. به عبارت دیگر رسالت، در پاسخ به این سوال است که سازمان برای چه منظور و مقصودی ایجاد شده است، وجود آمده است تا چه فعالیتی را انجام دهد؟

- در حقیقت رسالت سازمان عبارتی است که ماهیت و مفهوم فعالیت‌های آینده سازمان را بیان می‌کند و آنچه را که سازمان قصد دارد در آینده انجام دهد، به اضافه تعهدات اصلی فلسفی که ناظر بر فعالیت آن خواهد بود را تعیین می‌کند.

بیانیه رسالت باید به چهار سؤال مهم زیر پاسخ دهد :

- (۱) - سازمان باید چه وظیفه یا وظایفی را به انجام رساند؟
- (۲) - قرار است برای چه کسانی این وظایف را به عمل می‌آورد؟
- (۳) - سازمان چگونه این وظایف را انجام می‌دهد؟
- (۴) - از منظر فلسفی، چرا این سازمان به وجود آمده است؟

معیارهای مطلوبیت بیانیہ رسالت

- بیانگر علت و دلیل وجودی سازمان بر مبنای قوانین و مقررات باشد.
- معرف نیازهای اساسی یا مشکلاتی باشد که سازمان برای غلبه بر آنان، ایجاد شده است.
- مشتریان یا استفاده کنندگان از خدمات سازمان را چه در داخل و چه در خارج از سازمان تعریف کند.
- به شناسایی نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان و گروه‌های ذینفع، خدمات ارائه شده برای پاسخگویی به این انتظارات، منابع و فرآیند پاسخگویی به این انتظارات کمک نمایند.

- منجر به بهبود سنجش عملکرد سازمان شود که انعکاسی از نیازهای جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه‌های ذینفع است.
- بگوید که سازمان خدمات را چگونه ارائه می‌دهد.

تبیین، اصلاح و بازبینی رسالت سازمان

۱- شناسایی اهداف موسسان اولیه سازمان :

- علت وجودی سازمان چیست و هدف از تأسیس سازمان کدام است؟
- براساس چه قانونی، چه اصلی و حکم کدام مرجع تأسیس شده است؟
- سازمان چه خدماتی را باید به گروه‌های هدف خود ارائه نماید؟
- وجه تمایز و جدایی این سازمان با سایر سازمان‌های دیگر در چیست؟
- سازمان در چه حوزه‌ای فعالیت می‌نماید؟

۲- مراجع به قوانین تشکیل سازمان و برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور:

- یکی از مستندات مناسب برای احصاء رسالت سازمان توجه به قوانین تاسیس یا تشکیل سازمان است. مرور این قوانین به روشن شدن ابعاد رسالت سازمان کمک می‌نماید.
- گاهی ضرورت دارد که رسالت سازمان مرکزی مورد توجه قرار گیرد. برنامه‌های توسعه ای کشور نیز می‌توانند در تکمیل بیانیه رسالت سازمان موثر واقع شوند. همچنین مصوبات احتمالی هیات وزیران، شورای عالی انقلاب فرهنگی، و... مفید فایده خواهند بود.

مثال: در تدوین بیانیه رسالت دانشگاه علوم پزشکی، مستندات زیر می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد:

- قانون تشکیل وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- سند چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران
- سیاست‌های کلی نظام
- نقشه جامع علمی کشور
- نقشه نظام سلامت
- نقشه جامع علمی دانشگاه
- مصوبات هیات وزیران
- منشور ریاست محترم جمهور
- تعهدات وزیر محترم بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- قانون تشکیل هیات امانت دانشگاه‌ها
- مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی
- سایر مستندات قانونی دیگر

۳- تعیین نیازهای فعلی و مشکلات اصلی سازمان :

- چه تفاوتی بین نیازهای فعلی بیماران با اهداف اولیه سازمان برای این گروه وجود دارد؟
- نیازها یا مشکلات اصلی سازمان در حال حاضر کدامند؟
- در زمینه تامین نیازها، کدام اهداف سازمان نسبت به سه سال گذشته تفاوت نموده است؟ آیا اهدافی وجود دارد که احتمال دارد در سه سال آینده تغییر نماید؟

۴- بازبینی و اصلاح رسالت فعلی سازمان و تعیین رسالت جدید متناسب با شرایط جدید:

- آیا رسالت سازمان بر اساس مصوبه های قانونی وضع شده است؟
- آیا اهداف برنامه های سازمان متناسب با رسالت سازمان است؟
- آیا رسالت سازمان برای کارکنان، مشتریان براحتی قابل فهم و درک است؟
- سازمان چقدر اختیار تدوین قوانین و مقررات را دارا است؟

رسالت مرکز درمانی بیمارستان مونت سینای

- ارائه خدمات درمانی مؤثر و کارآمد برای بیماران، صرف نظر از توانایی آنان در پرداخت هزینه های درمانی
- بهبود کیفیت خدمات درمانی، از طریق هدایت و رهبری جوامع محلی، بکارگیری راه حل های خلاق، بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی و بهداشتی مردم
- آموزش و تربیت پزشکان و سایر حرف پزشکی برای اطمینان از تداوم خدمات درمانی برای بیماران در آینده، از طریق بکارگیری پژوهش های کاربردی و اساسی

شبکه بهداشت و درمان

- انجام برنامه‌ریزی، پایش و ارزشیابی و ارائه خدمات بهداشتی درمانی از طریق نظام شبکه و برنامه پزشک خانواده به منظور تامین، حفظ و ارتقا سطح سلامت جامعه تحت پوشش و افزایش طول عمر توام با توانایی با محوریت پیشگیری و تاکید بر گروه‌های آسیب پذیر

ادامه گام سوم:

ب: تدوین بیانیه دورنمای سازمان

دورنما (VISION) یعنی چه؟

- دورنما در واقع چشم‌اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایتی برای آن سازمان می‌داند. دورنما در واقع نمایانگر این است که سازمان چه جایگاهی را برای خود در افق آینده تلقی می‌نماید.



- دورنما بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید.
- دورنما جنبه الهام بخشی داشته، نوعی قول و آرزو برای آینده بوده، چالشی است و در آینده طولانی قرار است تحقق یابد.

- در تدوین دورنمای سازمان، باید از منظر کمال گرایی اقدام شود؛ برای این اساس **چالش‌دار ساختن دورنما** یعنی این که شانس تحقق دورنما ۵۰٪، ۵۰٪ باشد.

الف: معیارهای مطلوبیت بیانیه دورنمای سازمان

- مختصر و قابل سپردن به ذهن باشد.
- قدرت الهام بخشی و ایجاد چالش داشته باشد.
- تعریف یک وضعیت ایده آل باشد.
- برای کارکنان، مراجعین و گروه‌های ذینفع قابل قبول باشد.
- واقع گرایانه و دست یافتنی باشد.
- توصیفی از سطح خدمات در آینده باشد.
- موضوعیت خود را زود از دست نداده و کهنه نشود.

ابعاد مختلف بیانیه دورنمای سازمان

- سازمان در آینده دنبال چه چیزی خواهد بود و چه تصمیماتی در این مورد دارد؟
- سازمان تمایل دارد با چه تصویری برای مردم، کارکنان سازمان و گروه های ذینفع شناخته شود؟
- سازمان چگونه کیفیت زندگی افراد تحت پوشش را ارتقا می بخشد؟
- سازمان آینده مطلوب را چگونه توصیف می کند؟
- بزرگترین فرصت برای سازمان در آینده چه چیزی می تواند باشد؟
- سازمان برای رقابت در آینده باید دارای چه ویژگی هایی باشد؟

مهمترین ویژگی‌های یک دورنمای مؤثر به شرح زیر است:

- (۱) - دورنما باید آرمانی باشند، نه به صورت اهدافی کمی که مثلاً در دوره بعدی ارزیابی و یقیناً باید حاصل شود.**
- (۲) - دورنما باید روشن، مبارزه جویانه و مترقی باشد.**
- (۳) - دورنما باید برای اعضای سازمان یا جامعه قابل فهم، مناسب، و از انعطاف لازم برخوردار باشد.**
- (۴) - دورنما باید دارای ثبات، در عین حال مبارزه طلبانه بوده اما هرگاه که لازم شد قابل تغییر و تحول باشد.**

(۵) - دورنما باید ترغیب کننده انسان‌ها باشد و روح هدایت در برداشته باشد.

(۶) - دورنما در وهله نخست همکاران ما را تقویت می‌نماید، سپس به مشتریان، بیماران، و سایر مردمی که می‌خواهیم بدانها خدمات نمائیم، می‌پردازد.

۷- دورنما برای آینده ارایه می‌شود، در عین حال به گذشته نیز توجه دارد

عوامل موثر در تدوین دورنمای سازمان



دورنمای مؤسسه مرک

ما در آینده اولین سازنده دارو در گروه‌های مختلف دارویی بر اساس پژوهش‌های پیشرفته خواهیم بود. پژوهش‌های ما در ردیف بهترین پژوهش‌هایی خواهند بود، که در دنیا صورت می‌گیرد. این داروها، برای کسانی که به آن نیاز ندارند، تجویز نخواهد شد.

ادامه گام سوم:

ج: تعیین ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان

ارزش‌ها یا اصول حاکم بر سازمان

ارزش‌ها (Values):

ارزش‌های استراتژیک سازمان، همان ارزش‌هایی است که توجه به آنها موجب جذب مشتری بیشتر و موفقیت سازمانی در جامعه می‌شود. علاوه بر آن، توجه به این ارزش‌ها مانع از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمان و موجب تمرکز فعالیت آن در زمینه های لازم می گردد

- ارزش‌های سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های فردی، گروهی، ذینفعان و صاحبان سرمایه و ارزش‌های جامعه است. بنابراین، برای درک و روشن ساختن ارزش‌های سازمانی، برنامه‌ریزان ناچارند این مجموعه ارزش‌ها را مطالعه نموده، به مذاقه ابعاد مختلف آن پرداخته و تحلیل دقیقی از آنها به عمل آورند
- به هر حال، ارزش‌های یک سازمان عبارت است از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می‌شمارد و یا نسبت به آنها حساس است. ارزش‌ها، بهترین نشانگرهای فلسفه سازمان و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است، می‌باشد.

کاربرد بیانیه ارزش‌ها در سازمان

- به عنوان مبنا و معیاری برای هدایت تصمیم‌گیری‌ها در تمام سطوح سازمان عمل نمایند.
- بیانگر ارزش‌هایی باشد که می‌تواند مورد قبول تمام سازمان قرار گیرد.
- نقش بسیار قوی آموزشی در تغییر فرهنگ سازمان ایفا نماید.
- موجب انگیزش کارکنان شود.
- بیانگر اعتقادات اساسی در باره شرایطی باشد که در آن شرایط، کارکنان با تمام قوا برای تامین اهداف سازمان تلاش می‌نمایند.
- رهبران را در تبیین ساختارها، نظام‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای تبدیل دورنمای سازمان به واقعیت هدایت کند.

اجزای بیانیہ ارزش‌های سازمان



گام چهارم:

شناسایی موضوع های استراتژیک سازمان

موضوع های استراتژیک سازمان

- «موضوع های استراتژیک» مسایل اساسی ناظر بر خط مشی سازمان است که بر تعهدات، رسالت و ارزش ها، سطح خدمت تاثیر می گذارد و نظرات ارباب رجوع، استفاده کنندگان از خدمات، پرداخت کنندگان مالیات و همچنین مسایلی نظیر هزینه، امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را در هم می آمیزد و تلفیق می کند.

موضوعات استراتژیک از کجا شناسایی می‌شوند

موضوع های استراتژیک ممکن است:

- از نتیجه ارزیابی محیط داخلی سازمان منتج شود
- از شناسایی عوامل خارج از سازمان ناشی شود
- در برنامه های کوتاه مدت (در برنامه سال قبل) بیان شده باشند
- در برنامه های بلند مدت درج شده باشند

تحلیل موضوع‌های استراتژیک:

۱- موضوع‌های استراتژیکی که یک «مشکل» محسوب می‌شوند. بطور مثال بالا بودن نارضایتی مراجعین به بخش اورژانس بیمارستان‌ها، پایین بودن شاخص ضریب اشغال تخت بیمارستانها و حضور ناکافی هیات علمی در بیمارستان، از جمله موضوع های استراتژیکی هستند که یک «مشکل» محسوب می شوند.

مشکل با مفهوم منفی همراه است.

۲- موضوع‌های استراتژیک دیگری نیز وجود دارند که از گروه فوق نبوده بلکه یک «موضوع توسعه‌ای» هستند.

موضوع‌های این گروه ماهیت توسعه‌ای داشته و در راستای گسترش حوزه‌های کاری یا استفاده از فرصت‌های جدید فرارو، مطرح می‌شوند. به عنوان مثال راه اندازی بیمارستان‌های مجازی، استفاده از روش آموزش از راه دور و طراحی نظام مدیریت اطلاعات بیمارستانی از موضوع‌های استراتژیکی هستند که در گروه موضوع های استراتژیک توسعه ای قرار می گیرند.

ابزار شناسایی موضوعات استراتژیک

ماتریس تصمیم‌گیری

Decision Matrix

معیار و نحوه تخصیص امتیاز به آن

معیار	پیش فرض های سنجش	نحوه امتیازدهی	سهم هر معیار از کل
سطح زبان	براساس نمره تافل	$1 = 100$ $2 = 200$ $3 = 300$ $4 = 400$ $5 = 500$	۴۰٪
وضعیت تاهل	اولویت با متاهلین است	$1 =$ مجرد $2 =$ متاهل	۲۰٪
وضعیت استخدام	اولویت با استخدام رسمی است	$1 =$ قراردادی $2 =$ پیمانی $3 =$ رسمی آزمایشی $4 =$ رسمی قطعی	۱۵٪
سابقه کار	اولویت با سابقه کار بین حداکثر ۲۵ سال و حداقل ۱۵ سال است	$0 = 1-14$ و $1 = 15-20$ $2 = 21-25$ $0 = 26-30$	۲۵٪
امتیاز			۱۰۰٪

مسائل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)										موضوع	
مشکل اول		مشکل دوم		مشکل سوم		مشکل چهارم		مشکل پنجم			
امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	سهم هر معیار از کل	معیار
										۱۰۰٪	امتیاز کل

مسایل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)										موضوع	
مشکل اول		مشکل دوم		مشکل سوم		مشکل چهارم		مشکل پنجم			
امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	امتیاز ناخالص	امتیاز خالص	معیار سهم هر معیار از کل	معیار
۵	۱	۴	۰/۸	۵	۱	۵	۰/۲۰	۵	۱	۲۰%	سهولت برخورد
۵	۰/۷۵	۵	۰/۷۵	۵	۰/۷۵	۳	۰/۴۵	۵	۰/۷۵	۱۵%	امکان موفقیت
۴	۱	۳	۰/۷۵	۲	۰/۵۰	۲	۰/۵۰	۵	۱/۲۵	۲۵%	اثر بخشی راه حل
۴	۰/۴۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۴	۰/۴۰	۳	۰/۳۰	۱۰%	شدت مشکل
۲	۰/۳۰	۵	۰/۷۵	۵	۰/۷۵	۴	۰/۶۰	۲	۰/۳۰	۱۵%	هزینه مقابله
۳	۰/۴۵	۴	۰/۶۰	۵	۰/۷۵	۵	۰/۷۵	۴	۰/۶۰	۱۵%	گستره تأثیر
۴/۰۵		۳/۹۵		۴/۰۵		۲/۹		۴/۲		۱۰۰%	امتیاز کل

تحلیل ابعاد مشکل

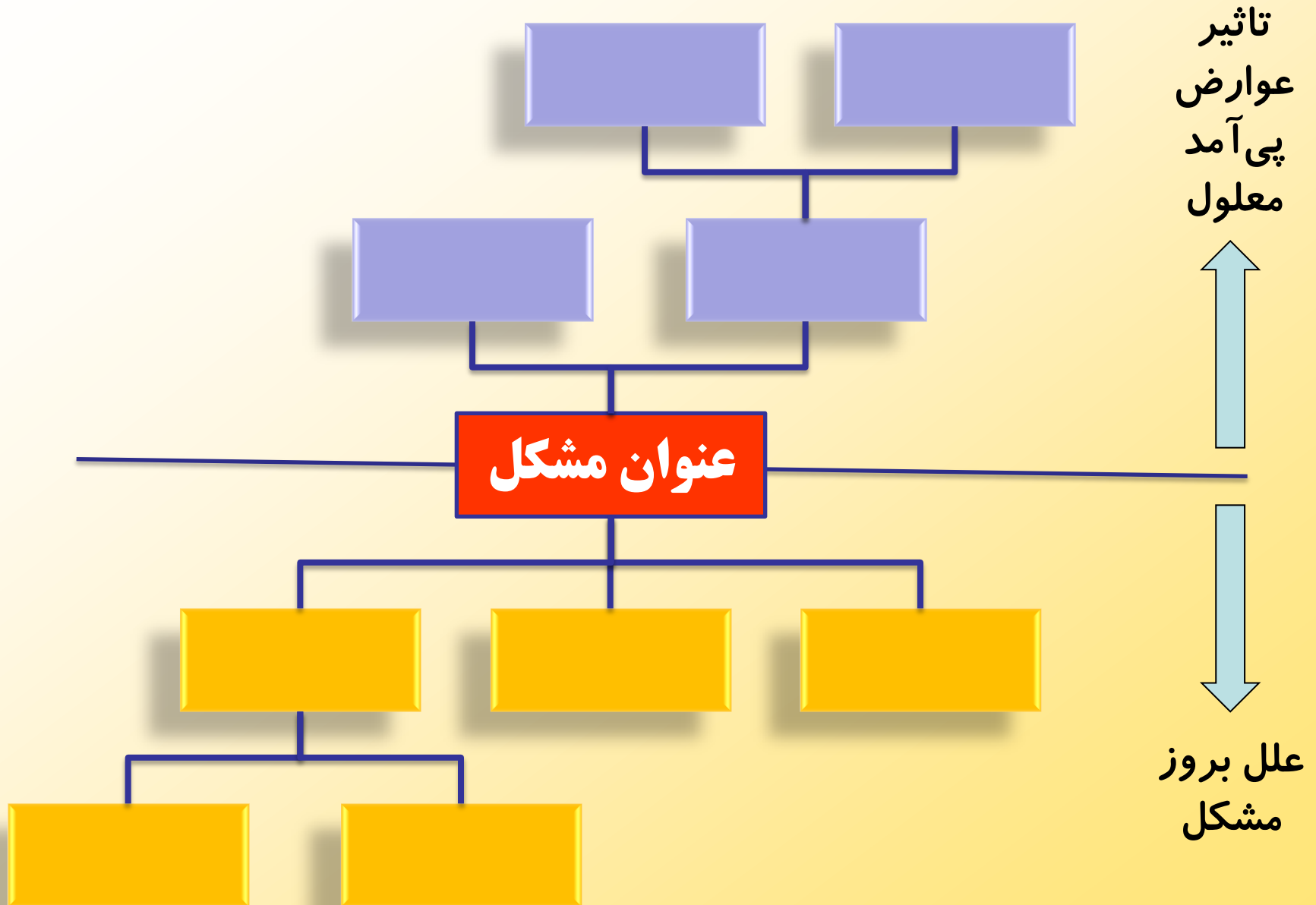
- **نبود** یا **فقدان** چیزی، جایگاهی، وضعیتی، حالتی و ... مشکل تلقی نمی‌شود، بلکه وجود شرایط نامساعد مشکل محسوب می‌شود.



۱- تحلیل مشکل و رسم درخت ریشه مشکلات

- با توجه به نتایج حاصل از ماتریس تصمیم‌گیری مشکلات شناسایی و مشکلات پر اهمیت، شناسایی می‌شوند. سپس برای هر مشکل به طور جداگانه علل ایجاد مشکل مورد تحلیل قرار گرفته و ریشه‌یابی صورت می‌گیرد.
- برای رسم درخت ریشه مشکلات، **عنوان مشکل** در **کانون نمودار**، **معلول‌ها** در **بالای** کانون و **علل** بروز مشکل در **پایین** آن نوشته می‌شود.

درخت ریشه‌یابی مشکلات



عنوان مشکل: بالا بودن تصادفات اتوبوس در جاده‌های بین شهری

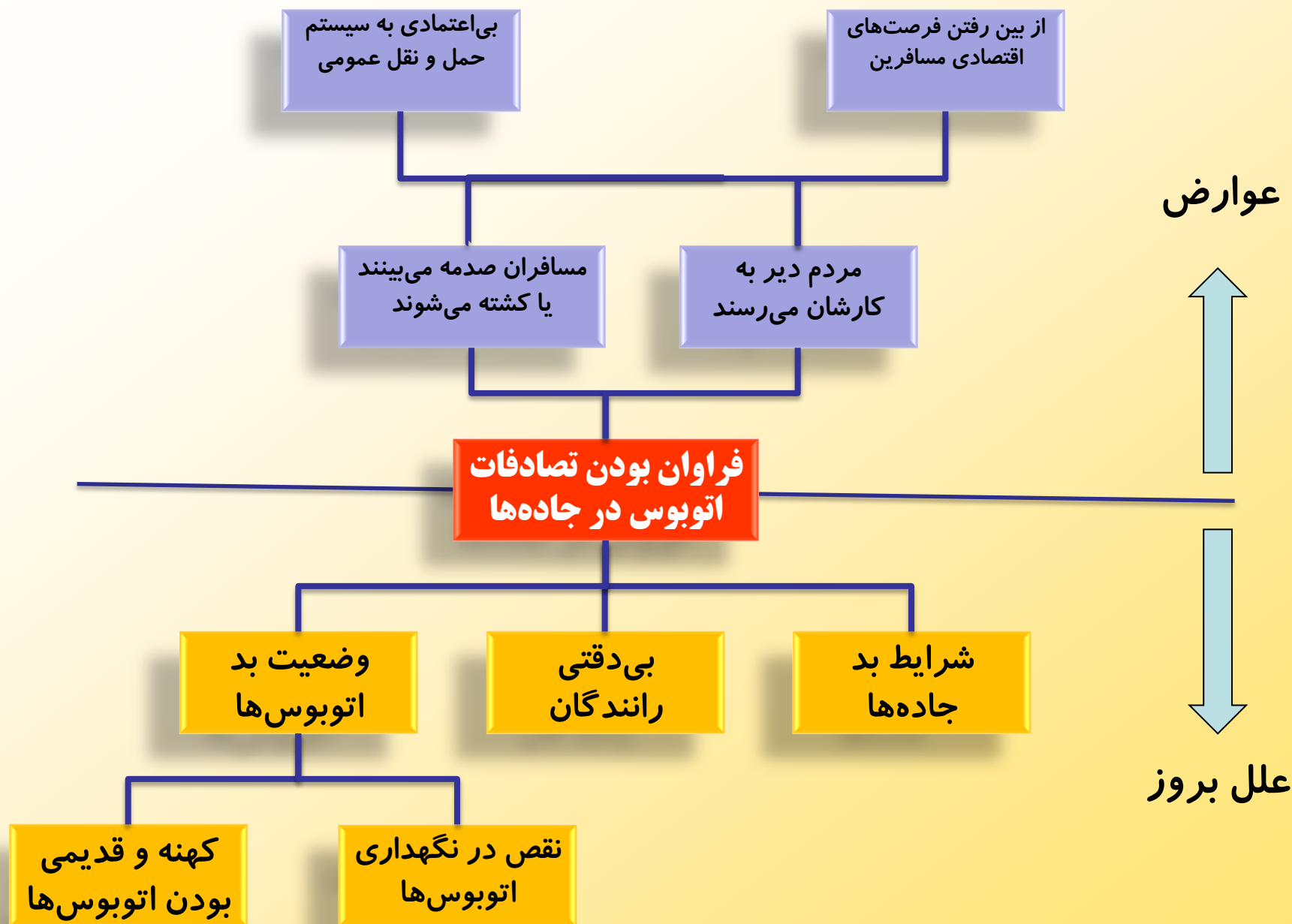
علل بروز:

- شرایط بد جاده
- کهنه و قدیمی بودن اتوبوس‌ها
- بی‌دقتی رانندگان
- نقص در تعمیرات اتوبوس‌ها
- وضعیت بد اتوبوس‌ها

عوارض:

- کشته و زخمی شدن مسافران
- تاخیر در حضور در محل کار
- از بین رفتن فرصت‌های اقتصادی مسافران
- بی‌اعتمادی به سیستم حمل و نقل عمومی

درخت ریشه‌یابی مشکل بالا بودن تصادفات اتوبوس در جاده‌های بین شهری



۲- تبدیل درخت ریشه‌یابی مشکلات به درخت اهداف

- جملات را از حالت **منفی** به **مثبت** تبدیل کنید.
در صورت نیاز جملات را بازنویسی نمایید و
باکس‌های جدید اضافه و اهداف بی‌معنی را
حذف کنید.

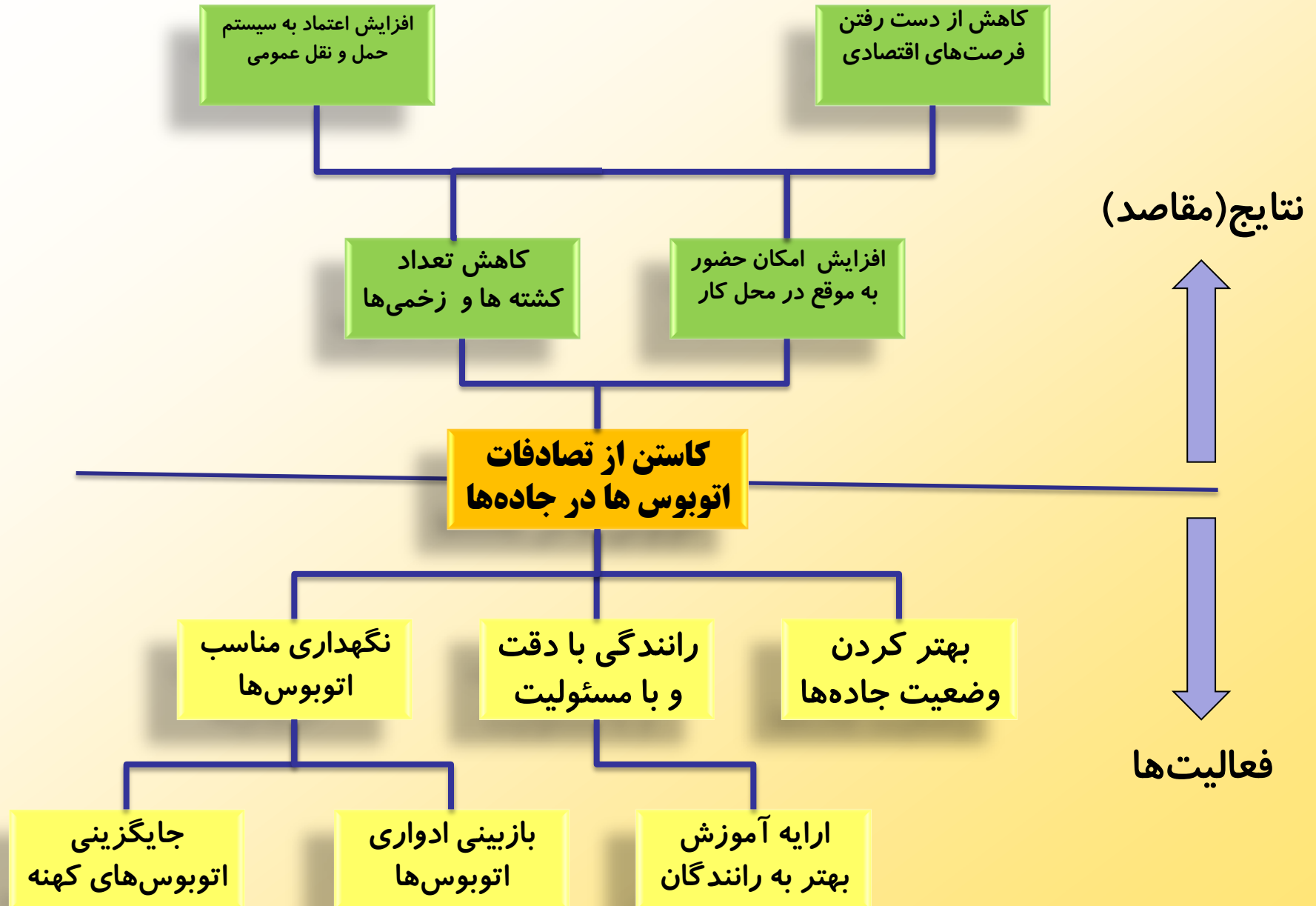
- نتیجه این تغییرات:

– تبدیل **عوارض** به **نتایج** (مقاصد)

– تبدیل **علل** به **فعالیت‌ها**

– تبدیل رابطه **علت و معلولی** به **راه رسیدن**

درخت اهداف کاستن از تصادفات اتوبوس‌ها در جاده‌های بین شهری



گام پنجم:

تعیین اهداف و مقاصد سازمان

الف: تعیین **اهداف** سازمان



اهداف

- اهداف عبارت است از **نقاط** مطلوبی در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد.
- **تغییرات** قابل **سنجش** یا توصیف قابل مشاهده، که از یک رابطه علت و معلولی (**مداخله**) بدست آید.

نقش هدف در برنامه

- هدف‌ها، مسیر یا جهت حرکت سازمان را تعیین می‌کنند. افراد و سازمان‌های بدون هدف، گیج و مبهوت می‌مانند و در برابر تغییرات محیط، بدون این که بدانند چه می‌خواهند، دست به تلاش و فعالیت بیهوده و سر درگم می‌زنند.
- سازمان‌ها با تعیین هدف می‌توانند عواملی را که موجب انگیزش و تحریک کارکنان می‌شود، مشخص می‌نمایند تا بتوانند بدان وسیله بر موانعی که بر سر راهشان قرار می‌گیرد، فایق آیند.

- هدف‌ها موجب تمرکز تلاش‌ها می‌گردند. هر سازمان منابع محدودی دارد، که می‌تواند برای رسیدن به یک نوع یا گونه‌ای از هدف‌ها به کار برد.
- با انتخاب یک مجموعه از هدف‌های ذیربط می‌توان اولویت‌ها را تعیین کرد و مسیر بکارگیری این منابع کمیاب را مشخص نمود. این کار از آن جهت برای یک سازمان اهمیت زیادی دارد، که باید عملیات و فعالیت‌های بسیاری را هماهنگ نماید.

- هدف‌ها به ما کمک می‌کنند تا میزان پیشرفت خود را تعیین نماییم. یک هدف روشن و قابل سنجش که سقف زمانی مشخصی هم داشته باشد، به صورت یک استاندارد یا معیار اندازه‌گیری عملکرد در می‌آید و به فرد یا محیط این امکان را می‌دهد تا میزان پیشرفت خود را ارزیابی نماید.

- اگر متوجه شویم که از مسیر اصلی منحرف شده، یا با شرایط پیش‌بینی نشده روبرو شده ایم، می‌توانیم از طریق تغییر دادن برنامه یا برنامه‌ریزی مجدد دست به اقدامات اصلاحی بزنیم

معیارهای مطلوبیت اهداف سازمان

- اهداف سازمان باید دورنمای سازمان، رسالت و ارزش‌های حاکم بر سازمان هم‌خوانی داشته باشد.
- اجرای اهداف سازمان، موجب اجرا یا کمک به اجرای رسالت و برنامه‌های سازمان شود.
- اهداف سازمان بیانگر اولویت‌ها و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و در پاسخ به موضوع‌های استراتژیک حاصل شده باشد.
- نیل به اهداف سازمان مستلزم صرف زمان نسبتاً طولانی باشد (حداقل سه سال).

- اهداف سازمان بایستی بیانگر شکافی باشند که بین وضعیت فعلی و سطح مطلوب خدمات در آینده وجود دارد.
- اهداف، نمایشگر نتایج مطلوب حاصل از اجرای یک برنامه باشند.
- اهداف قابل سنجش بوده، ولی کلی تر از مقاصد باشند.
- اهداف سازمان در راستای عملکردهای کلیدی و مهم سازمان باشند.
- اهداف معمولاً دارای چالش هستند. این چالش‌ها باید واقع‌بینانه و قابل انجام و دست‌یافتنی باشند.

فرآیند تعیین اهداف سازمان

- بازبینی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
- رجوع به پس‌خوراندهای دریافتی از مراجعین و گروه‌های ذینفع
- تحلیل شکاف بین خدمات موجود و خدماتی که باید ارائه شود
- مشخص ساختن اهداف سازمانی که می‌توان در مکتوبات برنامه ریزی استراتژیک در خارج از سازمان منتشر ساخت

گسترده بیان شوند

دقیق و خاص و
قابل اندازه گیری
باشد

ویژگی های اهداف
استراتژیک خوب
نگاشته شده

نشان دهند که
سازمان چه
کاری می خواهد
انجام دهد

طبق اصول کلی
راهنمای سازمان
تعیین شوند

هر هدف بر پایه
یک رویداد منحصر
به فرد بنا شود

کاملاً در راستای
تحقق رسالت
و دور نما باشند

مقایسه هدف و مقصد

• هدف Objective:

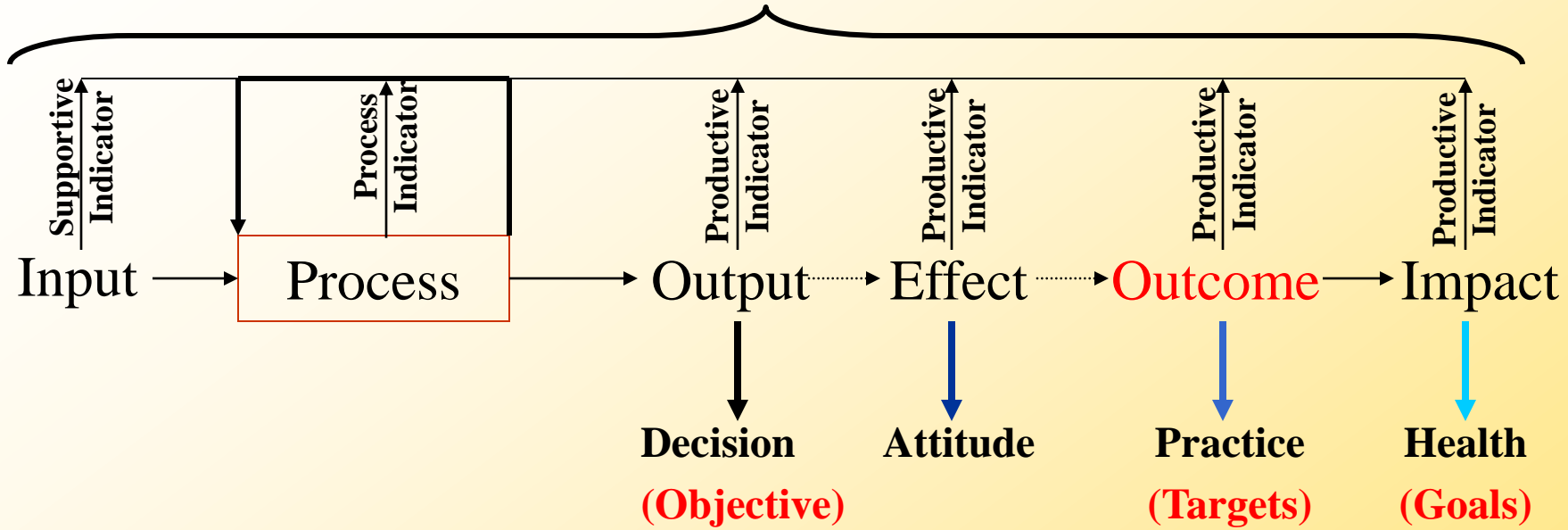
• "To + action + OBJECT +amount + deadline"

— **انجام** یک **اقدام** (action)، مانند ساخت ۱۰۰ باب خانه بهداشت، استقرار سیستم اتوماسیون اداری، نگارش یک گزارش، برگزاری یک همایش و ۵ کارگاه آموزشی، انجام واکسیناسیون عمومی، واکسیناسیون تمامی کودکان و افراد بالای ۶۵ سال در مقابل آنفلوآنزای خونی و

— مثال: استقرار نظام مدیریت عملکرد کارکنان در بیمارستان حضرت رسول(ص)

— ایجاد بیمارستان ایمن

زنجیره نتایج



نتایج نهایی معمولاً از تاثیر چندین زنجیره نتایج (برنامه) حاصل می شود؛ نظیر کاهش نرخ رشد طبیعی

وزارت بهداشت و درمان

Input → Process → Output → Outcome → Impact

وزارت اقتصاد و دارایی

Input → Process → Output → Outcome → Impact

وزارت کار

Input → Process → Output → Outcome → Impact

آموزش و پرورش

Input → Process → Output → Outcome → Impact

کاهش نرخ رشد طبیعی

آیا جهت اجرای یک زنجیره نتایج با برنامه‌ریزی تفاوت دارد؟

Input → Process → Output → Outcome → Impact

در برنامه‌ریزی اولین اقدام مشخص کردن اهداف آرمانی (Impact) است.

در فاز اجرا، اولین اقدام تامین منابع (Input) است

ادامه مقایسه هدف و مقصد

• مقصد Target:

– "To + action + INDICATOR+ amount + deadline".

– **تحقق** یک **نتیجه** یا پی‌آمد (Outcome)، مانند افزایش میزان درآمد بیمارستان، کاهش عفونت بیمارستان، بهبود سطح رضایت بیماران و ...

– مثال: **افزایش** سطح مهارت کارکنان بیمارستان حضرت رسول(ص) در بکارگیری نرم افزار اتوماسیون اداری به میزان ۱۵٪ تا پایان سال ۱۳۸۹.

– **کاهش** عفونت‌های بعد از عمل در بیمارستان حضرت رسول(ص) به میزان ۶٪ تا پایان سال ۱۳۸۹.

مثال‌هایی از اهداف

- تغییر نقش و جایگاه بیمارستان در منطقه
- استقرار استاندارد اعتباربخشی درمان و آموزش در بیمارستان
- تاکید بر همکاری‌های منطقه‌ای با بیمارستان‌های کشورهای مجاور
- سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی و ظرفیت‌سازی

ادامه مثال‌هایی از اهداف

- تغییر شیوه زندگی مردم استان
- رفع معضلات بهداشتی حاشیه نشینی
- آگاه ساختن افراد جامعه از حوادث غیر مترقبه
- تغییر شیوه جمع آوری و دفع بهداشتی زباله و فاضلاب در سطح استان
- تغییر آگاهی‌های بهداشتی دانش آموزان استان
- تامین نیروی انسانی در نظام شبکه سلامت استان

تفاوت هدف با فعالیت

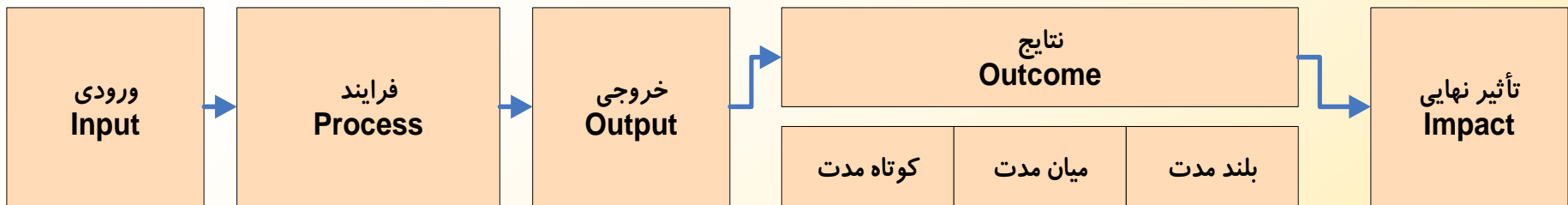
- الف: اگر زمانی که شک داریم چیزی را که نوشته‌ایم هدف است یا فعالیت، بهتر است از خودمان پرسیم که آیا برای انجام آن عبارت فقط یک راه وجود دارد یا خیر؟ اگر پاسخ مثبت باشد، آن عبارت احتمالاً فعالیت است.
- ب: هدف یک نقطه پایانی است ولی فعالیت یک مسیر است. هدف توصیفی است از آنچه که در انتهای مسیر می‌خواهیم به آن برسیم.
- تربیت ۱۵ بهورز.

ادامه گام پنجم:

ب: تنظیم مقاصد سازمان

مثال: برنامه واکسیناسیون

- در مراکز یا خانه‌های بهداشت، کودکان واکسینه شده، ستانده مستقیم نظام خدمات بهداشتی درمانی است و اثر آن داشتن جمعیت ایمن در برابر بیماری‌ها است که نتیجه ارتقاء سلامت و کاهش خطر ابتلا، کاهش هزینه‌های درمان و کاهش خطر مرگ از آن بیماری‌ها را خواهد داشت و تاثیر نهایی این پی‌آمد افزایش طول عمر(امید به زندگی) خواهد بود.



معیار مطلوبیت مقاصد (SMART) سازمان

- اختصاصی بودن (Specific): مقاصد سازمان باید استراتژی‌ها و فعالیت‌های اختصاصی‌تر را ایجاد کرده و به قدر کافی جزئی شده باشند که توسط همه درک شده و جهت‌گیری‌های شفاف ایجاد نماید.
- وجه دیگر این بحث، مشخص بودن **گروه هدف** و **موضوع** کار است. چون اهداف به صورت کلی بیان می‌شوند، مقاصد با بیان اختصاصی‌تر، رفع ابهام می‌نماید.
- کلمات **چه چیزی**، **چطور**، **کی** و **کجا** منجر به اختصاصی شدن می‌شود

مقصد بدون برخورداری از ویژگی اختصاصی بودن	مقصد برخورداری از ویژگی اختصاصی بودن
افزایش آرایه خدمات	افزایش خدمات بستری در بیمارستان حضرت رسول(ص) به میزان ۱۲٪ افزایش خدمات سرپایی در بیمارستان حضرت فاطمه(س) به میزان ۲۳٪
افزایش سطح ایمنی بیمارستان	کاهش میزان عفونت بیمارستانی به میزان ۷٪ کاهش موارد تجویز اشتباهی دارو در بخش‌ها به صفر

- قابل سنجش بودن **Measurable**: مقاصد سازمان، باید **قابل سنجش** باشند تا میزان تحقق و درصد پیشرفت برنامه را مشخص نمایند. روش و شاخص سنجش مقاصد باید قبل از اینکه کار به صورت واقعی شروع شود، تعیین گردد.
- بر این اساس مقصد باید بیانگر **چه تعداد؟**، **چه مقدار؟**، و یا **چقدر باشد** خوب است؟

- بزرگ ولی دست یافتنی بودن **Aggressive but Atteainable**:
اگر مقاصد سازمان مناسب انتخاب شوند، آنها به **قدر کافی چالش دار بوده ولی در عین حال غیر ممکن** نیز نخواهند بود. به عنوان مثال میزان مرگ و میر اطفال زیر یک سال را می توان کاهش داد ولی نمی توان آن را حذف نمود.

- مبتنی بر نتیجه بودن Results Based : مقاصد سازمان باید یک نتیجه خاص را دنبال نمایند. مثلاً تزریق ۵۰ واکسن ثلاث اطفال زیر پنج سال بطور میانگین به ازای هر کارمند در هر روز.

- مقاصد سازمان باید منعکس کننده نتایج مطلوبی باشد که در جستجوی آنها هستیم، نه اینکه بیانگر نحوه نیل به آن نتایج باشد. در اینجا به جای بیان افزایش فعالیت‌ها، باید به نتایج کلیدی تاکید شود.

- ارزش افزوده حاصل از محقق شدن مقصد(منافع) ممکن است به جامعه، سازمان یا فرد برگردد

- زماندار بودن Time-bound: مقاصد سازمان باید دارای محدودیت زمانی بوده و شامل چند هفته یا حداکثر یک سال باشد. اگر مقاصد سازمان با سال مالی تنظیم شود، بهتر قابل مدیریت خواهند بود.

مثال‌هایی از اهداف

- تغییر شیوه زندگی مردم استان
- رفع معضلات بهداشتی حاشیه نشینی
- آگاه ساختن افراد جامعه از حوادث غیر مترقبه
- تغییر شیوه جمع آوری و دفع بهداشتی زباله و فاضلاب در سطح استان
- تغییر آگاهی‌های بهداشتی دانش آموزان استان
- تامین نیروی انسانی در نظام شبکه سلامت استان

مقاصد مربوط به **هدف** تغییر شیوه زندگی مردم استان

- افزایش میزان تحرک بدنی در استان از ۲۹.۵٪ به میزان ۳۵٪
- (تحرک بدنی = ده دقیقه ورزش روزانه)
- کاهش میزان BMI جمعیت تحت پوشش از ۲۶ به ۲۵/۵
- افزایش آگاهی ۵۰٪ مردم پیرامون عوامل اصلی تهدید کننده سلامتی در استان

اهم فعالیت‌های هدف ۱ :

مقصد شماره ۱

۱. تشکیل هسته آموزش تحرک بدنی و برگزاری جلسات منظم
۲. انجام بررسی و تجزیه و تحلیل پرسشنامه های میزان آگاهی تحرک بدنی
۳. تهیه و تکثیر متون آموزشی ، CD آموزشی ، پمفلت ، پوستر و ... در زمینه تحرک بدنی
۴. برگزاری جلسات آموزشی و توزیع بسته‌های آموزشی
۵. عقد قرارداد با سالنهای ورزشی (دولتی - خصوصی)
۶. اختصاص زمین احداث فضای ورزش شبکه بهداشت
۷. خرید وسایل و تجهیزات مورد نیاز ورزشی
۸. برگزاری روزهای خاص ورزشی
۹. اجرای برنامه های ورزش هفتگی همگانی
۱۰. برگزاری مسابقات ورزشی
۱۱. ترغیب و تشویق اداری

قالب کلی نگارش مقصد

	Action	Measure	Amount (By How much?)	Deadline (By when?)	Baseline (Current level and historical trend)	Benchmark Level
To				by		
To				by		
To				by		
To				by		

اقدام	شاخص	میزان یا مقدار	مبنای پایه	جایگاه بهینه	فرجه زمانی
کاهش	میزان مرگ و میر اطفال زیر یک سال	به میزان ۱۰٪	از رقم ۴۵	به ۴۰ در ۱۰۰۰ تولد زنده	در طی سال جاری
افزایش	پوشش ایمن سازی اطفال زیر یک سال	به میزان ۹٪	از رقم ۸۷٪	به ۹۵٪	در سال ۱۳۸۹
بهبود	سطح رضایت مندی کارکنان	به میزان ۵٪	از رقم ۹۱٪	به ۹۶٪	در سال ۱۳۸۹

کلماتی که کاربرد آنها در مقاصد رایج تر است:

- افزایش
- کاهش
- بهبود
- تقویت
- اعتلا
- ترقی
- توسعه
- گسترش

در برخی از منابع، ویژگی‌های مقاصد با مفاهیم دیگری مطرح شده است:

- 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 مقصد "بهبود سطح رضایت‌مندی خدمت گیرندگان بیمارستان حضرت رسول (ص) در سال ۱۳۸۹" SMART است

- Specific

خیر

- Measurable

خیر

- Achievable

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

- Realistic

بلی

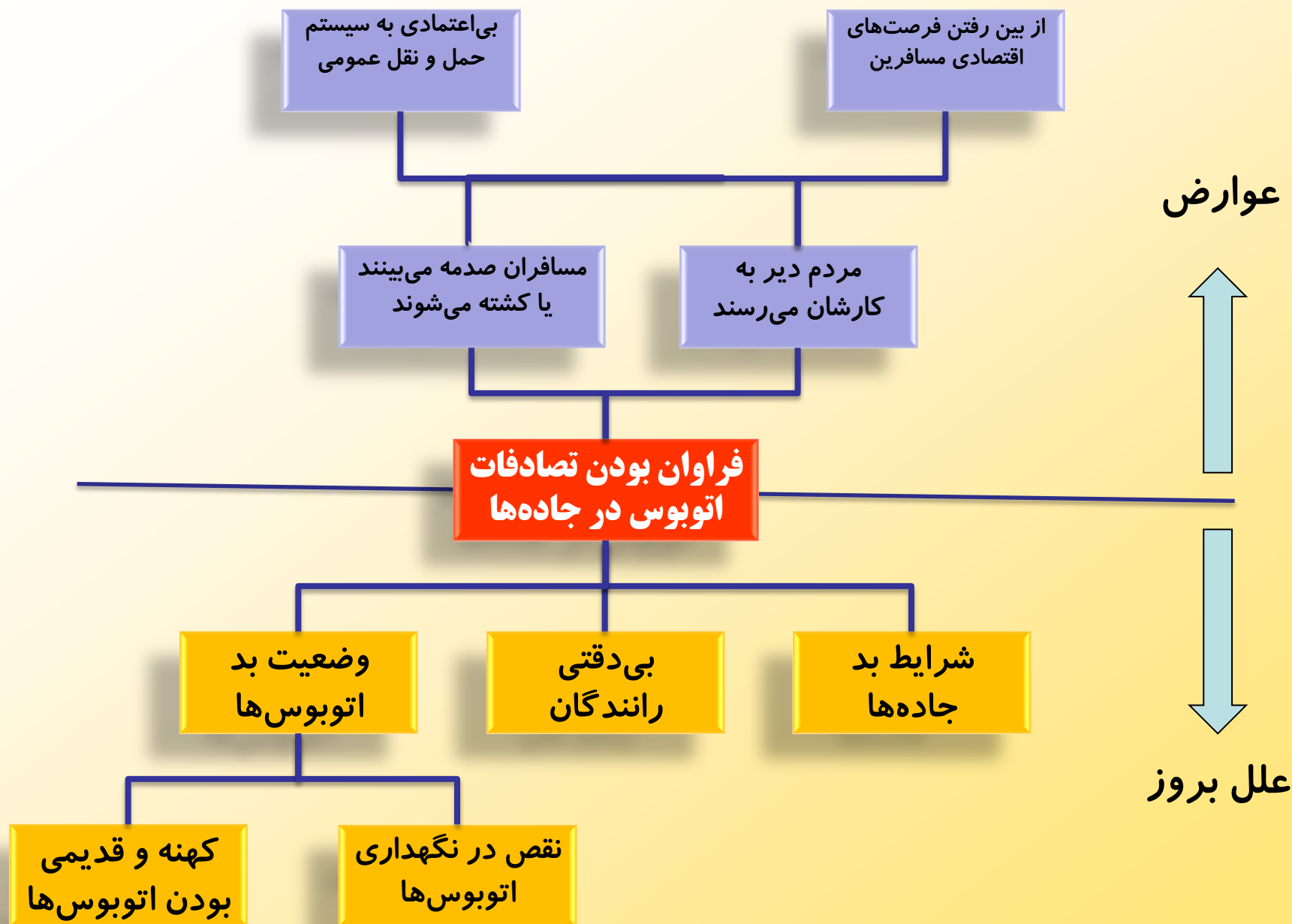
- Time Bound

بلی

آیا مقصد "کاهش نارضایتی تمامی گیرندگان بیمارستان حضرت رسول(ص) به میزان پایین تر از ۱۰ درصد سال ۱۳۸۹" SMART است

- Specific بلی، کاهش نارضایتی به ۱۰
- Measurable بلی، تمام خدمت گیرنده ها
- Achievable خیر
- Realistic خیر
- Time Bound بلی

درخت ریشه‌یابی مشکل بالا بودن تصادفات اتوبوس در جاده‌های بین شهری



درخت اهداف کاستن از تصادفات اتوبوس‌ها در جاده‌های بین شهری

