

گام ششم:

تدوین استراتژی های سازمانی



# مفهوم استراتژی

- استراتژی را گاهی به عنوان «**راه و روش رسیدن به اهداف**» تعریف می نمایند. طبق این تعریف استراتژی هم راه و هم روش یا چگونگی دستیابی به اهداف را بازگو می کند.
- اموری استراتژیک نامیده می شوند که حداقل دارای سه شرط باشند، از جمله **بلند مدت** باشند، در **محیط رقابتی** باشند، **جنبه حیاتی** داشته باشند

- بنابراین استراتژی نوع خاصی از راه و روش دستیابی به اهداف است که شرایط سه گانه را داشته باشد. یعنی در رابطه با «چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد»، بحث می کنند

# ارزیابی استراتژی ها

- تأثیر استراتژی بر اهداف، مقاصد و نتایج مطلوبی که سازمان تعقیب می کند، چگونه است؟
- کاربرد استراتژی چه هزینه هایی را در بر دارد؟
- مزایای استفاده از استراتژی چیست؟
- آیا سازمان مجاز به استفاده از هر استراتژی هست؟
- پیش بینی نتایج اجرای استراتژی چگونه است؟
- آیا بکارگیری استراتژی در تئوری و عمل روشن و واضح است؟

- آیا استراتژی از فرصت های محیطی و درونی بهره برداری کامل می نمایند؟
- آیا استراتژی با وضعیت منابع سازمان در حال و آینده سازگاری دارد؟
- آیا شرایط عمده استراتژی و برنامه و سیاست های عمده ای که از استراتژی منتج می شوند، بطور درونی همبستگی دارند؟
- آیا میزان ریسک مورد قبول توسط برنامه ریزان مشخص شده است؟

- آیا استراتژی با معیارهای مورد قبول عامه، متناسب می باشد؟
- آیا استراتژی محرک کوشش و تعهد سازمانی محسوب می شود؟

## معیارهای انتخاب استراتژی های مطلوب

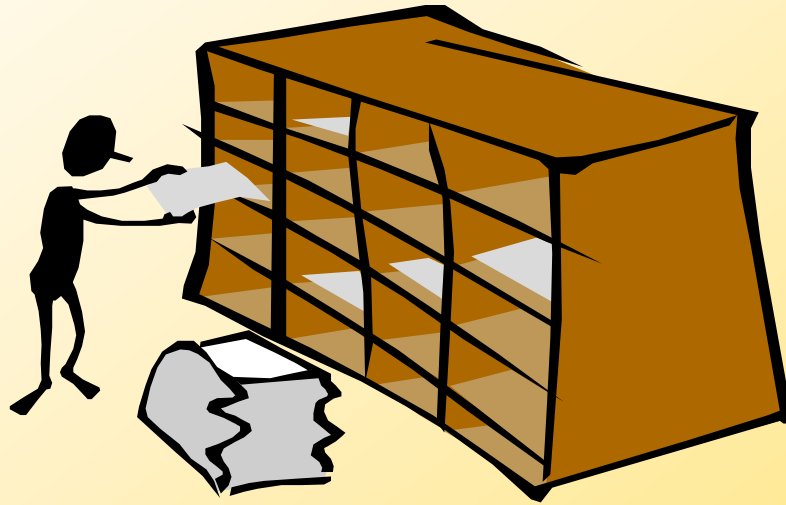
- مشتری نگر بوده و حقوق گروه هدف را تعقیب نماید.
- از هزینه اثر بخشی مطلوبی برخوردار بوده و منافع ناشی از اجرای آن، بیش از هزینه صرف شده باشد.
- بهترین پاسخ ممکن برای رفع موانع موجود سازمان باشد.
- واقع بینانه باشد.

# مدل‌های مختلف انتخاب استراتژی:

- مدل بی سی جی BCG
- مدل پورتر PORTER
- مدل توز TOWS
- مدل جی ای GE
- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک SPACE



# ماتریس توز TOWS



میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط داخلی سازمان	
	ضعف	قوت		
			- تعداد پرسنل شاغل	نیروی کار
			- 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 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.

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی	
	فرصت	تهدید		
			- ترکیب سنی جمعیت	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	

# ماتریس ارزیابی محیط داخلی

Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

- ۱ = این عامل در بیمارستان بسیار ضعیف است (ضعف اساسی)
  - ۲ = این عامل در بیمارستان ضعیف است (ضعف کم)
  - ۳ = سازمان در این خصوص قوی است (قوت کم)
  - ۴ = سازمان در این خصوص بسیار قوی است (قوت بسیار)
- ۱ و ۲ تنها برای نقاط ضعف  
۳ و ۴ برای نقاط قوت

- اهمیت نسبی: وزن یا اهمیت نسبی، از مقایسه عمودی عوامل در مجموع نقاط ضعف و قوت محاسبه می شود که برابر با ۱۰۰ است (نرمالیزه کردن)

۲

۱

ضعف اساسی

قوت اساسی

۴

۳

# ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

امتیاز نهایی	رتبه $1 < x < 4$	اهمیت نسبی	عوامل داخلی IFE
			نقاط قوت
۴۸	۴	۱۲	بالا بودن سطح رضایت مندی بیماران
۵۱	۳	۱۷	بالا بودن میزان درآمد بیمارستان
۳۶	۴	۹	کیفیت مطلوب ارائه خدمات
۱۵	۳	۵	مرکزیت داشتن برای درمان بیماری قلب بین استانهای همجوار
۳۳	۳	۱۱	داشتن هیات علمی مجرب
			نقاط ضعف
۲۶	۲	۱۳	قدیمی بودن بافت بیمارستان
۶	۱	۶	دور بودن از مرکز شهر
۱۶	۲	۸	ازدحام بیماران
۱۰	۲	۵	فرسودگی تجهیزات
۱۶	۲	۸	عدم وجود مجوز استخدام نیروی کار جدید
۶	۱	۶	فقدان برنامه جامع
۲۹۲	—	۱۰۰	جمع

# ارزیابی محیط خارجی

External Factor Evaluation Matrix (EFE)

۱ = تهدید برای سازمان بسیار اساسی است (تهدید بسیار اساسی)

۲ = تهدید برای سازمان اساسی است (تهدید اساسی)

۳ = تهدید برای سازمان کم است (تهدید کم)

۴ = تهدید برای سازمان بسیار کم است (تهدید بسیار کم)

۱ = فرصت بسیار کمی برای سازمان فراهم است (فرصت بسیار کم)

۲ = فرصت کمی برای سازمان فراهم است (فرصت کم)

۳ = فرصت خوبی برای سازمان فراهم است (فرصت خوب)

۴ = فرصت عالی برای سازمان فراهم است (فرصت عالی)

هم فرصت و هم تهدید می تواند امتیاز ۱ تا ۴ را کسب نماید.

**اهمیت نسبی:** وزن یا اهمیت نسبی، از مقایسه عمودی عوامل در مجموع نقاط فرصت ها و تهدیدها محاسبه می شود که برابر با ۱۰۰ است (نرمالیزه کردن)



۴

۳

۲

۱

تهدید بسیار اساسی

فرصت عالی

۴

۳

۲

۱

- وزن نسبی یا اهمیت نسبی، بیانگر نقش عامل در گستره یک صنعت است
- رتبه موید اثربخشی واکنش یک شرکت یا سازمان است
- تعداد عامل بین ۱۰ تا ۲۰ مورد باید باشد

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز نهایی	رتبه $1 < x < 4$	اهمیت نسبی	عوامل خارجی EFE
			فرصت‌ها
۲۰	۲	۱۰	پایین بودن نرخ تورم در استان نسبت به سایر استانها
۵۲	۴	۱۳	خوش نام بودن بیمارستان در شهرستان
۸	۱	۸	وجود افراد خیر جهت کمک به امور خیریه
۱۲	۲	۶	تعامل مناسب بیمارستان با شورای شهر
۳۶	۳	۱۲	مناسب بودن ارتباطات بیمارستان با استانداری
			تهدیدها
۲۲	۲	۱۱	وجود بیمارستان های متعدد در شهرستان
۴۰	۴	۱۰	مراجعه بیماران سربار از سایر استانها
۷	۱	۷	شیوع پدیده خودکشی در سطح شهرستان
۱۸	۳	۶	پایین بودن سطح سواد و آگاهی در شهرستان
۲۷	۳	۹	نامناسب بودن جاده و مسیرهای دسترسی به بیمارستان
۱۶	۲	۸	بالا بودن میزان مرگ ناشی از تصادفات جاده ای
۲۵۸	—	۱۰۰	جمع

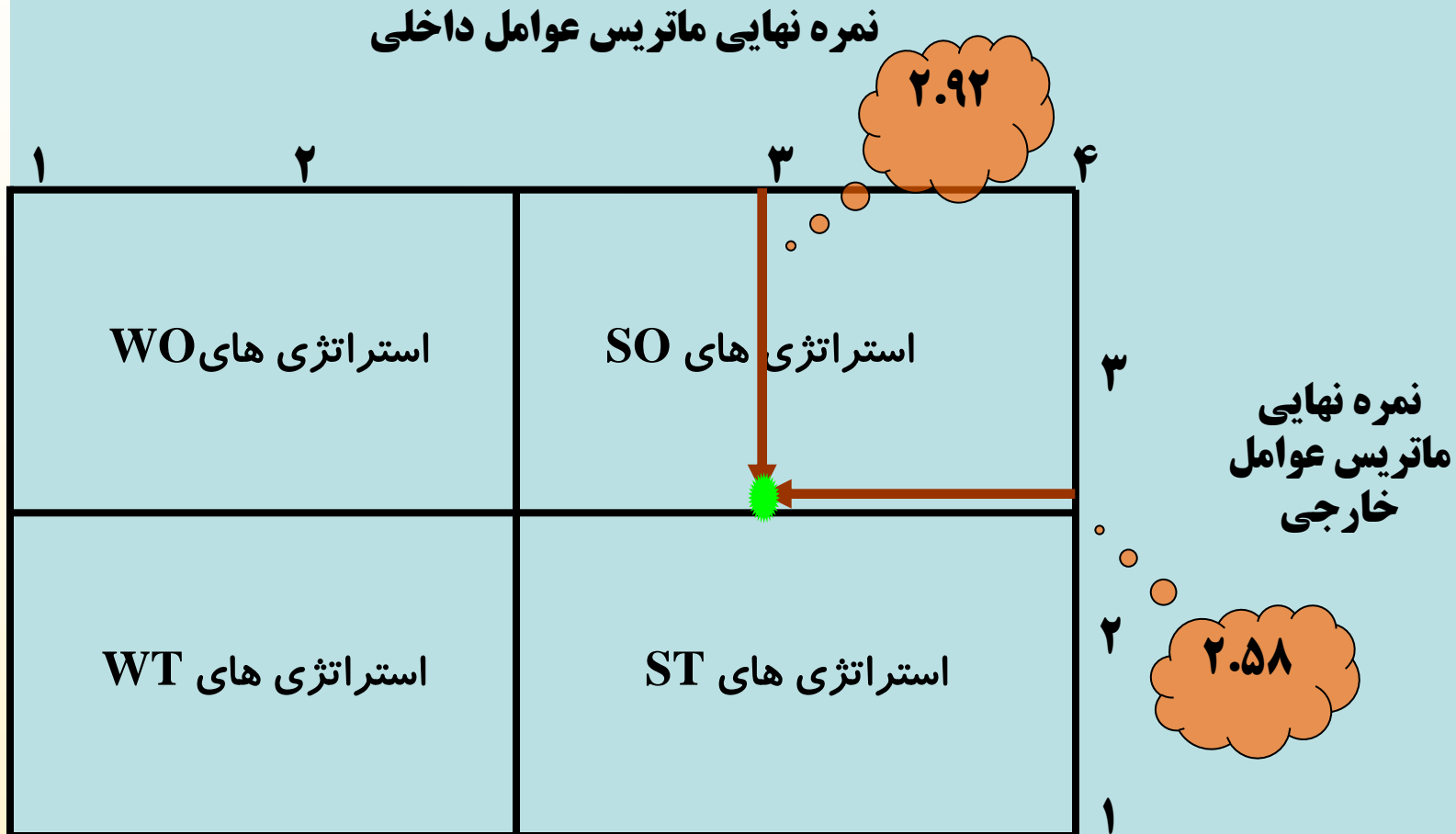
# ماتریس فرصت ها، تهدیدها، نقاط ضعف و قوت (TOWS)

<p>لیست نقاط ضعف - W</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴- نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی</p> <p>۱                      ۲</p>	<p>لیست نقاط قوت - S</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴- نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی</p> <p>۳                      ۴</p>	<p>شرایط محیط داخلی</p> <p>شرایط محیط خارجی</p>
<p>استراتژی های WO</p>	<p>استراتژی های SO</p>	<p>فرصت ها - O</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴- نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی</p>
<p>استراتژی های WT</p>	<p>استراتژی های ST</p>	<p>تهدیدها - T</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴- نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی</p>

۲.۹۲

۲.۵۸

# ماتریس عوامل داخلی و خارجی



## مدل انتخاب استراتژی توز (TOWS)

<div>لیست نقاط ضعف -W</div> <div>                     ۱- ۲- ۳- ۴-                 </div>	<div>لیست نقاط قوت -S</div> <div>                     ۱- ۲- ۳- ۴-                 </div>	<div>شرایط محیط داخلی</div> <div>شرایط محیط خارجی</div>
<div>استراتژی های WO</div>	<div>استراتژی های SO</div>	<div>فرصت ها -O</div> <div>                     ۱- ۲- ۳- ۴-                 </div>
<div>استراتژی های WT</div>	<div>استراتژی های ST</div>	<div>تهدیدها -T</div> <div>                     ۱- ۲- ۳- ۴-                 </div>

# بطور خلاصه عناصر زیر در تدوین استراتژی سازمان موثر هستند:

## تدوین استراتژی

رسالت، دورنما و ارزش‌های سازمانی

فرصت‌ها و تهدیدهای خارج سازمانی

نقاط قوت و ضعف درون سازمانی

موضوعات استراتژیک

اهداف و مقاصد سازمان



محافظة کارانه خانه شماره ۲	تهاجمی خانه شماره ۱
تدافعی خانه شماره ۴	رقابتی خانه شماره ۳



## نقاط قوت (Strengths(S)

- به مجموعه توانمندی‌ها و منابع سازمانی اطلاق می‌شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می‌رساند

## نقاط ضعف (Weaknesses(W)

- به مجموعه نقاط ضعف داخلی پراخته و مجموعه عوامل داخلی را که مانع از تحقق اهداف دانشگاه می‌شود که می‌تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آیین‌نامه‌های مشکل ساز و دست و پا گیر باشد.

## فرصت‌ها (Opportunities(O)

- به مجموعه نقاط و امکانات بالقوه در بیرون از سازمان اطلاق می‌شود و با شناسایی و بهره‌گیری از آنها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهدافش بیش از پیش فراهم می‌گردد.

## تهدیدها (Threats(T)

- به مجموعه عوامل موثر و مداخله‌گر خارج از سازمان اطلاق می‌شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می‌شود.

# انواع استراتژی در مدل توز

## ۱- استراتژی های SO

- هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حداکثر برساند. برای مثال شرکتی همچون بنز می تواند از توانمندی تکنولوژیک و وجهه مرغوبیت کالایش برای فرصت بدست آمده در بازار خودروهای لوکس بهره گیری نموده و سهم بازارش را افزایش دهد.

## ۲- استراتژی های WO

- دومین استراتژی هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت ها است. در این حالت شرکت ها به علت برخورداری از ضعف های اساسی، امکان استفاده از فرصت های بدست آمده را ندارد. برای مثال تقاضا برای یک محصول مشخص بالاست ولی شرکت تکنولوژی لازمه را ندارند، در این صورت شرکت استراتژی های مختلفی از قبیل: خرید تکنولوژی، ایجاد واحد تحقیق و توسعه به منظور ایجاد تکنولوژی مورد نظر و بالاخره فراموش کردن فرصت بدست آمده را می تواند انتخاب کند.

### ۳- استراتژی های ST

- در این استراتژی سازمان برای احتراز از تهدیدهای وارد بر خود، از نقاط قوت موجود سازمان استفاده می نماید.

## ۴- استراتژی های WT

- در این حالت هدف از استراتژی WT کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدها می باشد. سازمانی که بیشترین عوامل آن در این خانه متمرکز باشد، وضعیت جالبی نداشته و در ورطه ورشکستگی خواهد بود. در این صورت شرکت می تواند از استراتژی های مختلفی از قبیل: انحلال، تلاش برای بقا، کاهش عملیات، ادغام و یا مشابه آن استفاده نماید. در هر صورت شرکت ها سعی می کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند

# بخشی از فرصت‌های گمرک جمهوری اسلامی ایران

- ۱- در دسترس بودن امکانات و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در کشور
- ۲- وجود متخصصان مجرب در زمینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
- ۳- توجه و حمایت سیاست‌گذاران کلان از مسایل مرتبط با تکنولوژی از اطلاعات
- ۷- وجود مشاوره‌های فنی در مورد فرآیندهای گمرکی در کمیته فنی دائمی
- ۸- وجود نگرش مثبت به گمرک ایران در سطح بین‌المللی

## برخی از نقاط قوت گمرک جمهوری اسلامی ایران

- ۳- افزایش روند ساده‌سازی فرآیندهای گمرکی و مکانیزه کردن آنها طی پروژه آسیکودا
- ۴- وجود هماهنگی بین سیستم‌های مکانیزه طراحی شده برای فرآیندها با شیوه‌ها و سیستم‌های بین‌المللی
- ۷- وجود نگرش سیستمی و استراتژیک مدیریت ارشد سازمان نسبت به عوامل حیاتی موفقیت نظیر تجدید ساختار، آموزش کارکنان، رعایت اصل شایسته‌سالاری،
- ۸- اجرای سیستم مدیریت مشارکتی



### نقاط قوت S

- ۳- افزایش روند ساده سازی فرآیندهای گمرکی و مکانیزه کردن آنها طی پروژه آسیکودا
- ۴- وجود هماهنگی بین سیستم های مکانیزه طراحی شده برای فرآیندها با شیوه ها و سیستم های بین المللی
- ۷- وجود نگرش سیستمی و استراتژیک مدیریت ارشد سازمان نسبت به عوامل حیاتی موفقیت نظیر تجدید ساختار، آموزش کارکنان، رعایت اصل شایسته سالاری،
- ۸- اجرای سیستم مدیریت مشارکتی

### فرصت ها O

- ۱- در دسترس بودن امکانات و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری در کشور
- ۲- وجود متخصصان مجرب در زمینه های سخت افزاری و نرم افزاری
- ۳- توجه و حمایت سیاست گذاران کلان از مسایل مرتبط با تکنولوژی از اطلاعات
- ۷- وجود مشاوره های فنی در مورد فرآیندهای گمرکی در کمیته فنی دائمی
- ۹- وجود نگرش مثبت به گمرک ایران در سطح بین المللی

(O1, O2, O3, O7, O9 + S3, S4, S7, S8)

**تلاش در جهت تحقق گمرک الکترونیکی**

## چگونه از بین استراتژیهای مختلف استراتژی های مناسب را انتخاب کنیم؟

طراحی برنامه جامع آموزشی گمرک شامل طراحی سیستم نیازسنجی آموزشی ، روشهای نوین تدریس، تربیت مربی جهت آموزشهای فنی و تخصصی، طراحی سیستم آموزشهای برون سازمانی ، طراحی ارزیابی اثر بخشی دوره ها و تجهیز آموزش گمرک بر امکانات سمعی و بصری و تجهیزات کمک آموزشی و ...

تلاش در جهت تحقق گمرک الکترونیکی

تلاش در جهت کاهش تعداد مبادی ورودی و خروجی کشور

مذاکره با وزارت بازرگانی ، صنایع و معادن و سایر نهادهای سیاستگذار مرتبط با فرآیندهای گمرکی در جهت شفاف سازی و اصلاح قوانین و مقررات مربوطه

طراحی سیستم جامع مبارزه با تخلفات گمرکی

طراحی سیستم های مناسب ارتباط با سازمانهای همجوار (به تفکیک سازمان

طراحی سیستم جامع اطلاعاتی مدیریت در سازمان

یکسان سازی سیستمهای اطلاعات موجود در ستاد و ایجاد هماهنگی بین این سیستمها و آسیکودا

طراحی سیستم مناسب ارزیابی عملکرد مدیران (ستاد و گمرکات اجرایی)

بازبینی فرآیندهای جذب و استخدام و ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش و تنبیه کارکنان گمرک

بازنگری مجدد فرآیند واردات و حذف تشریفات زائد

گسترش ارتباطات بین المللی با سازمانهای جهانی، عضویت در کنوانسیونهای مختلف، ایجاد اتحادیه های گمرکی و تلاش در جهت مطرح شدن بعنوان RILO منطقه ای.

طراحی مجدد ساختار برای رفع مشکلات موجود در زمینه جایگاههای نامناسب واحدهایی نظیر روابط عمومی، اداره کل نظارت بر ترانزیت و اداره کل واردات و صادرات و اداره کل بازرینی، اداره تجهیز سیستمهای مکانیزه، مشکلات ارتباطی ستاد مرکزی با گمرکات اجرایی و همچنین تجميع کلیه فعالیتهای مربوط به نیروی انسانی تحت یک معاونت واحد به نام معاونت نیروی انسانی

تدوین و طراحی فرآیندهایی جهت ارزیابی گمرکات اجرایی و واحدهای ستادی

اطلاع رسانی به خدمت گیرندگان در مورد نقش گمرک در مبادی ورودی و خروجی کشور

تدوین برنامه جامع سازمان در مورد روابط عمومی با تأکید بر استفاده از منابع خارجی

برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با فرآیند ترانزیت در گمرکات اجرایی مربوط (گمرکات ترانزیتی

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز نهایی	رتبه $1 < x < 4$		عوامل خارجی EFE
			فرصت‌ها
۲۰	۲	۱۰	پایین بودن نرخ تورم در استان نسبت به سایر استانها
۵۲	۴	۱۳	خوش نام بودن بیمارستان در شهرستان
۸	۱	۸	وجود افراد خیر جهت کمک به امور خیریه
۱۲	۲	۶	تعامل مناسب بیمارستان با شورای شهر
۳۶	۳	۱۲	مناسب بودن ارتباطات بیمارستان با استانداری
			تهدیدها
۲۲	۲	۱۱	وجود بیمارستان های متعدد در شهرستان
۴۰	۴	۱۰	مراجعه بیماران سربار از سایر استانها
۷	۱	۷	شیوع پدیده خودکشی در سطح شهرستان
۱۸	۳	۶	پایین بودن سطح سواد و آگاهی در شهرستان
۲۷	۳	۹	نامناسب بودن جاده و مسیرهای دسترسی به بیمارستان
۱۶	۲	۸	بالا بودن میزان مرگ ناشی از تصادفات جاده ای
۲۵۸	—	۱۰۰	جمع

نقاط قوت	
بالا بودن سطح رضایت مندی بیماران	۱۲
بالا بودن میزان درآمد بیمارستان	۱۷
کیفیت مطلوب ارائه خدمات	۹
مرکزیت داشتن برای درمان بیماری قلب بین استانهای همجوار	۵
داشتن هیات علمی مجرب	۱۱
نقاط ضعف	
قدیمی بودن بافت بیمارستان	۱۳
دور بودن از مرکز شهر	۶
ازدحام بیماران	۸
فرسودگی تجهیزات	۵
عدم وجود مجوز استخدام نیروی کار جدید	۸
فقدان برنامه جامع	۶
جمع	۱۰۰

فرصتها	
پایین بودن نرخ تورم در استان نسبت به سایر استانها	۱۰
خوش نام بودن بیمارستان در شهرستان	۱۳
وجود افراد خیر جهت کمک به امور خیریه	۸
تعامل مناسب بیمارستان با شورای شهر	۶
مناسب بودن ارتباطات بیمارستان با استانداری	۱۲
تهدیدها	
وجود بیمارستان های متعدد در شهرستان	۱۱
مراجعه بیماران سربار از سایر استانها	۱۰
شیوع پدیده خودکشی در سطح شهرستان	۷
پایین بودن سطح سواد و آگاهی در شهرستان	۶
نامناسب بودن جاده و مسیرهای دسترسی به بیمارستان	۹
بالا بودن میزان مرگ ناشی از تصادفات جاده ای	۸
جمع	۱۰۰

# ماتریس ارزیابی استراتژی

۱= بدون جذابیت

۲= تا حدودی جذابیت دارد

۳= دارای جذابیت معقول

۴= بسیار جذابیت دارد

اگر ارتباطی وجود نداشته باشد، بدون پاسخ می ماند.

# ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

## Quantitative Strategic Planning Matrix

جذابیت نسبی استراتژی ها						اهمیت نسبی	عوامل
...		استراتژی (۲)		استراتژی (۱)			
امتیاز جذابیت	جذابیت	امتیاز جذابیت	جذابیت	امتیاز جذابیت	جذابیت		
							فرصت ها تهدیدها
						Σ = ۱۰۰	
							نقاط قوت نقاط ضعف
						Σ = ۱۰۰	
							جمع مجموع امتیازهای جذابیت

# ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی های				اهمیت نسبی	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
استراتژی شماره ۲		استراتژی شماره ۱			
امتیاز جذابیت	جذابیت	امتیاز جذابیت	جذابیت		
		۸	۲ ←		فرصت ها
		۵	۱		
		۹	۳		
		۱۲	۲		
		۱۶	۴		تهدیدها
		۲۱	۳		
		۶	۲		
		۲۰	۴		
		۱۸	۲		نقاط قوت
		۴	۱		
		۹	۳		
		۱۸	۲		
		۲۸	۴		نقاط ضعف
		۵	۱		
		۴	۱		
	----	۳۵۶	----		مجموع نمره های جذابیت

# گام هفتم:

**انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان**

**الف: انتخاب شاخص های سنجش عملکرد**



# چرا عملکرد سازمان مورد سنجش قرار می گیرد

- سنجش عملکرد برنامه‌های مختلف سازمان، می‌تواند کیفیت خدمات را افزایش دهد. سنجش عملکرد، مدیران برنامه‌ها را از نیازهای جمعیت و سطح رضایت آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها، امکان پذیر می‌سازد.

- آنچه که قابل سنجش باشد، انجام شدنی است. بیشتر مردم تمایل دارند، کار خود را به نحو احسن انجام دهند و سنجش عملکرد به مدیران و کارکنان کمک می کند که بر ابعاد مهم کار توجه کنند. مدیران و سیاستگذاران با مقایسه نتایج حاصل از اجرای برنامه با نتایج مورد انتظار، میزان پیشرفت برنامه را محاسبه می نمایند.

- سنجش عملکرد به سازمان ها کمک می کند که به این سؤال که چرا منابع عمومی صرف این فعالیت ها می شوند، جواب دهند؟ سنجش عملکرد با روشن تر ساختن فرآیندها، مردم اجتماع را با نتایجی که از طریق اخذ مالیات از آنها حاصل شده است، آگاه می سازند.

## 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.

## شاخص‌ها Indicator

متغیری است که بطور مستقیم یا غیر مستقیم تغییرات را اندازه گیری می کند

شاخص‌ها را می توان به سه بخش نسبت ها، میزان‌ها، شاخص‌های عددی تقسیم نمود:

### • الف: نسبت (Proportion)

کمیت نسبی یک عدد را به عدد دیگر نشان می دهد و شامل انواع زیر است:

۱\_ نسبت‌هایی که صورت، بخشی از مخرج است

۲\_ نسبت‌هایی که صورت و مخرج از دو جامعه

## ۱- نسبت‌هایی که صورت، بخشی از مخرج است

- نسبت نیروی انسانی بالاتر از لیسانس به کل نیروها
- نسبت نیروی انسانی شاغل در بخش سلامت به کل نیروها
- درصد هزینه‌های تامین اجتماعی از کل هزینه‌های دولتی در بخش سلامت
- سهم بخش سلامت از بودجه عمومی
- نسبت پرستاران شاغل در حرفه پرستاری به کل پرستاران

۲- نسبت‌هایی که صورت و مخرج از دو جامعه متفاوت هستند

- نسبت نیروی انسانی شاغل به پست‌های سازمانی
- نسبت نیروی انسانی تخصصی درمانی شاغل در بیمارستان به تخت فعال
- نسبت دوره‌های آموزشی برگزار شده به تعداد پرسنل در طول سال
- هزینه سرانه مراقبت
- نسبت درآمد بیمارستان به هزینه‌های آن
- نسبت آمبولانس به جمعیت

ب \_ میزان (Rate)

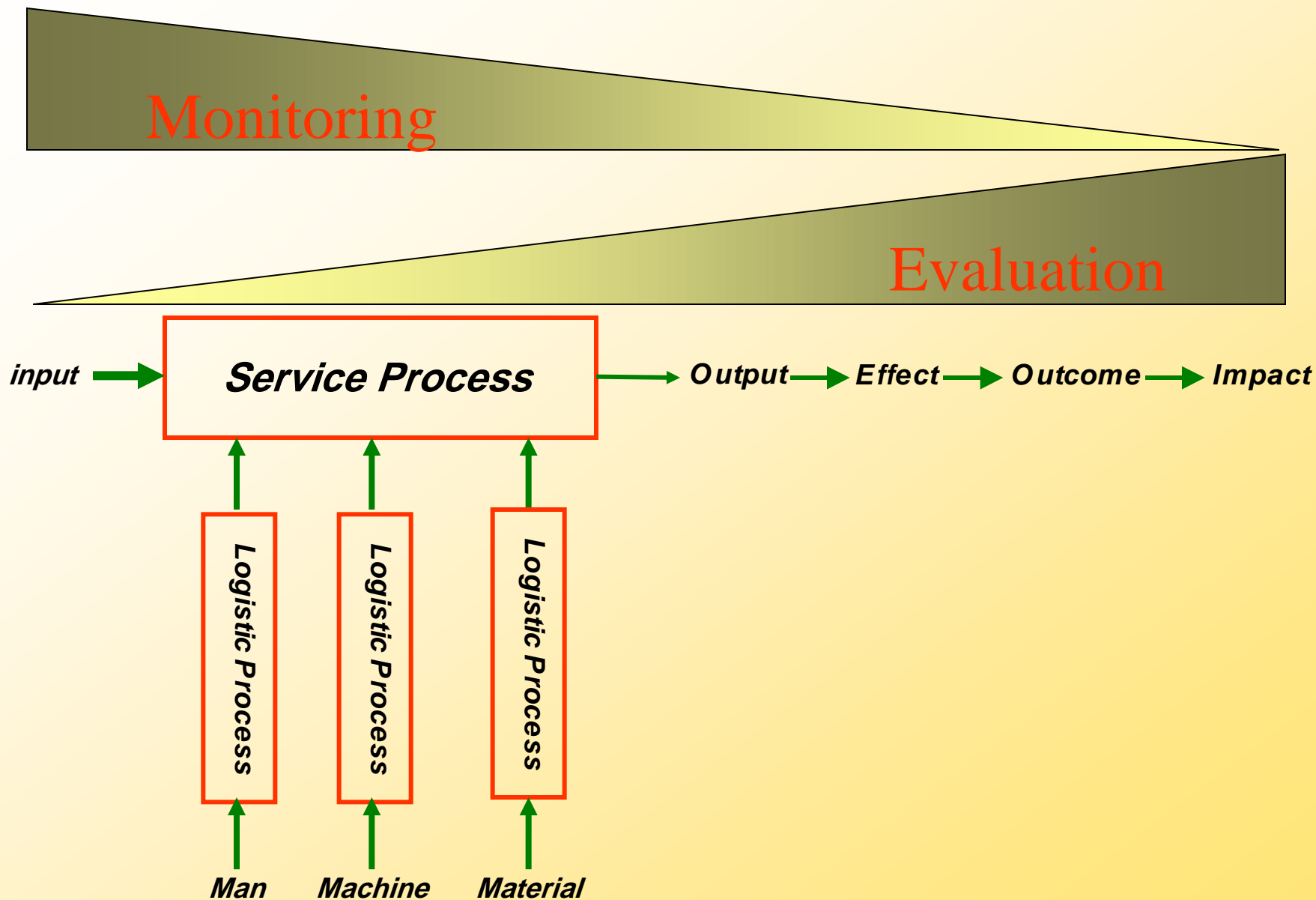
• احتمال وقوع یک حادثه در مدت زمان مشخص و در جمعیت معین است: مثل میزان مرگ و میر در طی یک سال.

## ج : شاخص عددی

- شاخصی است که تعداد وقایع را بدون مخرج نشان می‌دهد.
- امید به زندگی در بدو تولد
- تعداد نقاط حادثه خیز جاده‌ها
- شاخص عدالت در تامین هزینه‌های بهداشت و درمان 90% **Fairness of Financial Contribution (FFC)**
- تعداد خانه بهداشت / مراکز بهداشتی و درمانی / پایگاه
- تعداد ضوابط تدوین شده در سال



# طبقه‌بندی شاخص‌ها بر مبنای زنجیره نتایج



## معیار Criteria

- معیار ابزاری است که امکان **قضاوت** را فراهم می سازد.
- مثلاً در ارزشیابی‌های عملکرد، معمولاً عملکرد دانشگاه با معیارهای کمی و کیفی **از قبل تعیین شده** مقایسه و در خصوص نتیجه قضاوت می شود.

- معیارها در قالب استانداردهای کمی و کیفی، قوانین یا مقررات، رفتار و شرایط قابل قبول یا ایده آل که ما در جستجوی آن هستیم، نمود پیدا می نمایند.

# نحوه تخصیص امتیاز به معیارها

معیار	نحوه سنجش	نحوه تخصیص امتیاز
سطح زبان	براساس نمره تافل	۱ = ۱۰۰ ۲ = ۲۰۰ ۳ = ۳۰۰ ۴ = ۴۰۰ ۵ = ۵۰۰
وضعیت تاهل	اولویت با متاهلین است	۱ = مجرد ۲ = متاهل
وضعیت استخدام	اولویت با استخدام اسمی است	۱ = قراردادی ۲ = پیمانی ۳ = رسمی آزمایشی ۴ = رسمی قطعی
سابقه کار	اولویت با سابقه بالا و حداکثر ۲۵ سال سابقه. زیر ۱۵ سال در مورد قبول نیست	۰ = ۱-۱۴ ۱ = ۱۵-۲۰ ۲ = ۲۰-۲۵

# تفاوت معیار با شاخص

- شاخص، نوع شواهد مورد نیاز را برای قضاوت در خصوص توفیق یا شکست یک برنامه تعیین می نمایند.
- معیار، تعداد، مقدار یا میزان یا شرایط قابل قبول در خصوص شواهد را برای قضاوت در خصوص توفیق یا شکست یک برنامه بیان می کند.

# تفاوت شاخص با هدف (مقصد)

• شاخص‌ها فقط آنچه را (نوع) که باید مورد سنجش قرار گیرند، مطرح می‌سازند، ولی تلاش برای نیل و یا تأمین میزان آن، مقصد به حساب می‌آید.

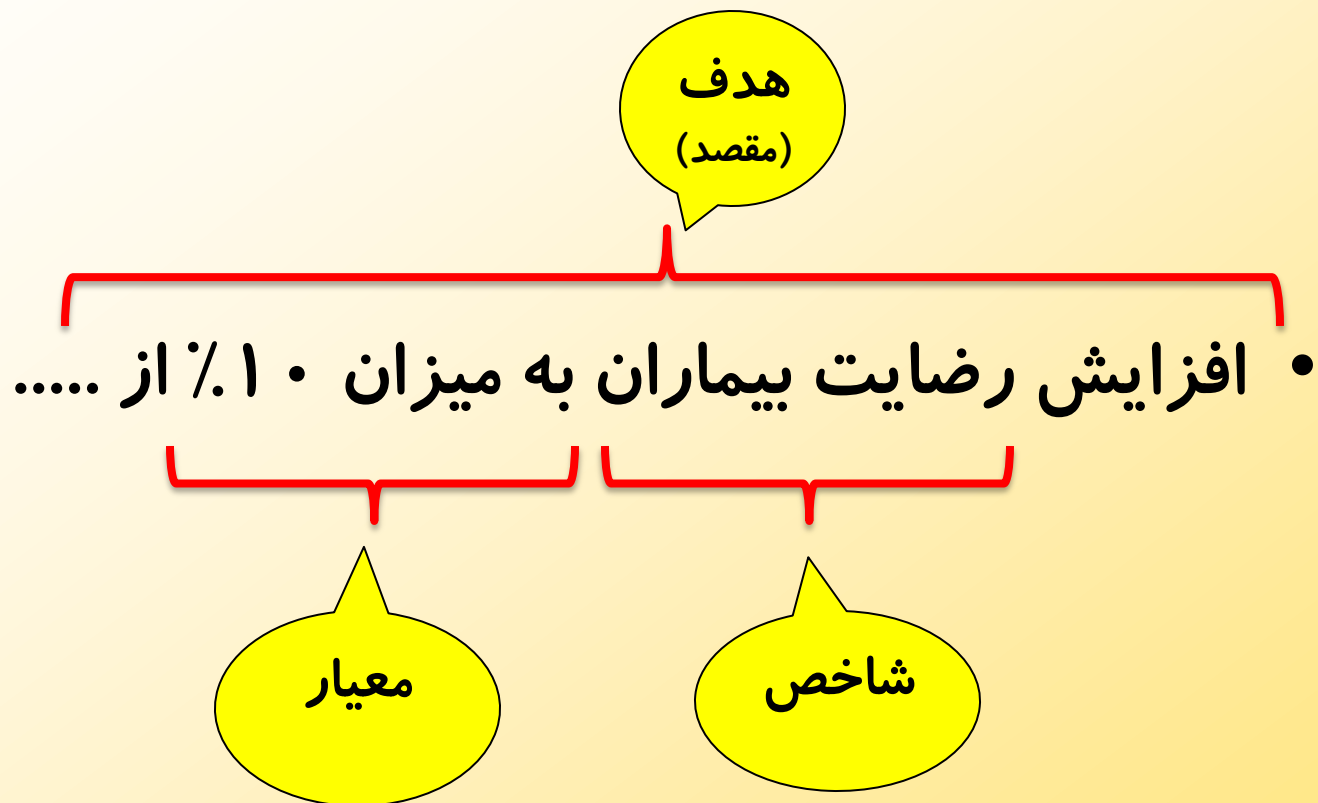
– مثلاً رضایت‌مندی بیماران، یک ؟  
است، ولی افزایش رضایت بیماران به  
میزان ۱۰٪، یک نوع ؟ برای بیمارستان  
به حساب می‌آید.

# تفاوت شاخص با هدف (مقصد)

• شاخص‌ها فقط آنچه را (نوع) که باید مورد سنجش قرار گیرند، مطرح می‌سازند، ولی تلاش برای نیل و یا تأمین میزان آن، هدف به حساب می‌آید.

– مثلاً رضایت‌مندی بیماران، یک **شاخص** است، ولی افزایش رضایت بیماران به میزان ۱۰٪، یک نوع **مقصد** برای بیمارستان به حساب می‌آید.

اجزای عبارت زیر را از نظر هدف، شاخص و معیار مشخص سازید.



• صورت کسر: بیمارانی که از دریافت خدمات درمانی راضی هستند

• مخرج کسر: کل بیماران مراجعه کننده به بیمارستان



# بهداشت اطفال و کودکان

هدف: جلوگیری از مرگ و میر کودکان و اطفال زیر یک سال

مقصد ۱: کاهش میزان مرگ و میر اطفال زیر یک سال به میزان ۱۰٪ از رقم ۴۵ به ۴۰ در ۱۰۰۰ تولد زنده

شاخص: مرگ و میر اطفال

صورت کسر: تعداد مرگ در کودکان زیر یک سال به ازای ۱۰۰۰ تولد زنده

مخرج کسر: کل موالید زنده

- ملاک: اطفال، متولدین زیر یک سال و کودکان، متولدین زیر چهار سال است. مبنای محاسبه سن، سن واقعی تولد است. این سن می‌تواند با سن شناسنامه‌ای مطابقت داشته باشد.

- معیار: اگر کاهش مرگ اطفال بین ۱۰ - ۹ درصد باشد، عملکرد عالی، بین ۹ - ۸ درصد خوب، بین ۸ - ۵ متوسط و کمتر از ۵ ضعیف تلقی خواهد می‌شود.

- مقصد ۲ : کاهش بروز بیماری‌های اسهالی در کودکان زیر چهار سال به میزان ۲۰٪
- شاخص: نسبت کودکان زیر چهار سال که به دلیل اسهال در مراکز بهداشتی درمانی حضور می‌یابند
- صورت کسر: تعداد کودکان زیر چهار سال که به دلیل اسهال در مراکز بهداشتی درمانی حضور می‌یابند
- مخرج کسر: کل کودکان زیر چهار سال

- ملاک: کودکان زیر چهار سال که در مراکز بهداشتی درمانی حضور یافته و علت مراجعه آنان بیماری‌های اسهالی تشخیص داده شده است.

- معیار: اگر کاهش میزان بروز بیماری‌های اسهالی در کودکان زیر چهار سال بین ۲۰-۱۹ درصد باشد، عملکرد عالی، بین ۱۹-۱۸ درصد خوب، بین ۱۸-۱۵ متوسط و کمتر از ۱۵ ضعیف تلقی خواهد می‌شود.

# برنامه گسترش ایمن سازی

- هدف: مدیریت کارآمد و موثر برنامه گسترش ایمن سازی
- مقصد ۱: افزایش پوشش ایمن سازی اطفال زیر یک سال حداقل به میزان ۹٪ در تمامی استانها
- شاخص: پوشش ایمن سازی اطفال زیر یک سال
- صورت کسر: تعداد کودکان زیر یک سال که به طور کامل واکسینه شده اند
- مخرج کسر: کل کودکان ۱۲ ماهه

- هدف: حذف سرخک
- مقصد ۱: واکسیناسیون ۹۰٪ کودکان زیر یک سال در مقابل بیماری سرخک
- شاخص: درصد پوشش اولین دوز واکسن سرخک در کودکان زیر یک سال
- صورت کسر: تعداد کودکان زیر یک سال که اولین دوز واکسن سرخک را دریافت کرده‌اند
- مخرج کسر: جمعیت گروه هدف زیر یک سال

ادامه گام هفتم:

ب: تدوین نظام پایش پیشرفت عملکرد برنامه های سازمان

# 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.
- از وجود کنترل های درونی برای جمع آوری اطلاعات بصورت صحیح و گزارش دقیق آن اطمینان حاصل کنید.



# پیش بینی چارچوبی برای تحلیل تغییرات در سنجش عملکرد برنامه ها

- آیا تغییرات ملاحظه شده، مربوط به موفقیت و در جهت نیل به اهداف است؟
- آیا تأثیر عوامل خارجی بگونه ای است که ممکن است مانع از تحقق نیل به مقاصد پیش بینی شده سازمان شود؟
- آیا تغییرات بر اثر عوامل پیش بینی نشده صورت گرفته است؟

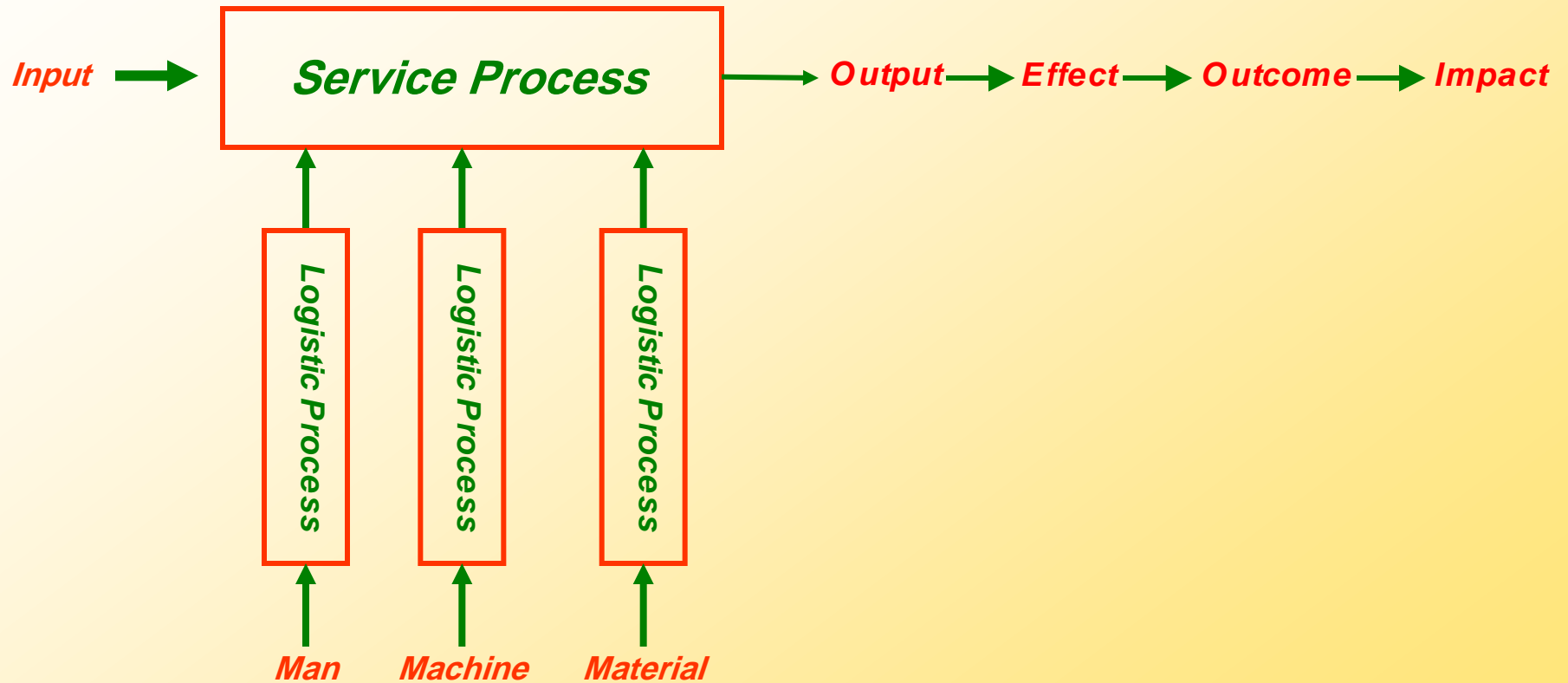
- در چه فواصل زمانی و در چه قالبی بایستی پیشرفت برنامه ها بررسی شوند؟
- چه اطلاعات توصیفی برای توضیح روند ها و نتایج مورد نیاز است؟
- کدام یک از اطلاعات و داده ها بایستی اصلاح و کنترل شوند؟ کدامیک از شیوه های کنترل، آزمایش و بازرسی برای اینکار مفید است؟
- در اجرای استراتژیها چه نتایج پیش بینی نشده ای را می توان انتظار داشت و چطور می توان از بروز این نتایج اجتناب نمود؟

## پایش Manitoring

- کنترل روزانه فعالیت‌ها به منظور اطمینان از درست بودن مسیر، ارزیابی پیشرفت تحقق اهداف. بیشترین کاربرد پایش در کنترل فرآیندها است.
- اصطلاحی است برای پیگیری مستمر فعالیت‌ها و اطمینان از پیشرفت آن‌ها براساس برنامه تنظیمی و اهداف تعیین شده.

# پایش برنامه

Monitoring



# ارزشیابی (Evaluation)

- تعیین ارزش (Value) برای هر چیزی یا **داوری ارزشی**.
- ارزشیابی به یک فرآیند نظامدار برای جمع‌آوری، تحلیل، و تفسیر اطلاعات گفته می‌شود، به این منظور که تعیین شود آیا هدف‌های مورد نظر تحقق یافته‌اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی.
- به عنوان مثال اندازه گیری رضایت بیماران به وسیله پرسشنامه، سپس مقایسه با گروه بندی از پیش تعیین شده به عنوان مثال، ۱۰۰-۹۰ درصد، ۹۰-۸۰ درصد، ۷۰-۶۰ درصد و ... و در انتها براساس ملاک، قضاوت یا نتیجه گیری نمود مبنی بر اینکه مثلاً ۱۰۰-۹۰ عالی است و ۸۰-۹۰ خوب است،

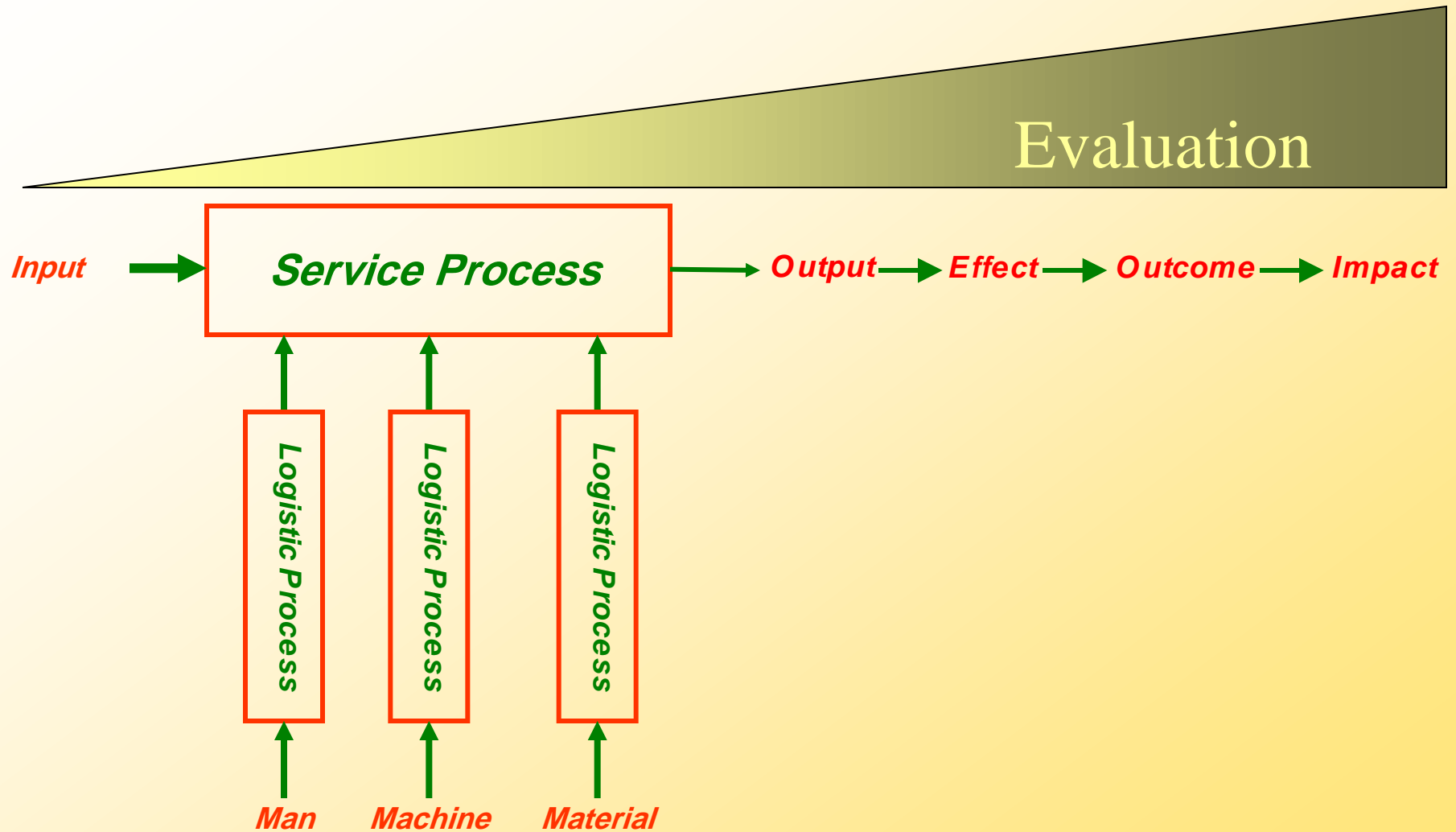
- ارزشیابی یعنی قضاوت؛ در مورد میزان رسیدن به استانداردها و انتظارات قابل قبول ( ارزش گذاری ؛ فعالیت سیاسی؛ قضاوت )
- در ارزشیابی مفهوم **مقایسه** مستتر است
- در ارزشیابی **قضاوت** صورت می گیرد
- در ارزشیابی هدف اصلاح تصمیم گیری های **آتی** است.

- ارزشیابی عبارت است از مقایسه کمیت، کیفیت و شرایط آنچه که بدست آمده است – **شواهد** – با کمیت، کیفیت و شرایط آنچه که باید انجام می شد – **معیار** – و سپس **قضاوت** در خصوص کار انجام شده

• اگر کسی اطلاعاتی را در خصوص عملکرد برنامه یا سازمانی جمع آوری نماید، تنها می تواند عملکرد را توصیف نماید، ولی نمی تواند در خصوص توفیق یا شکست حاصل قضاوت نماید. در صورتی که اگر **استاندارد** یا **معیارهایی** برای مقایسه عملکرد وجود داشته باشد، می توان عملکرد را با آنها مقایسه و در خصوص توفیق یا شکست قضاوت نمود.



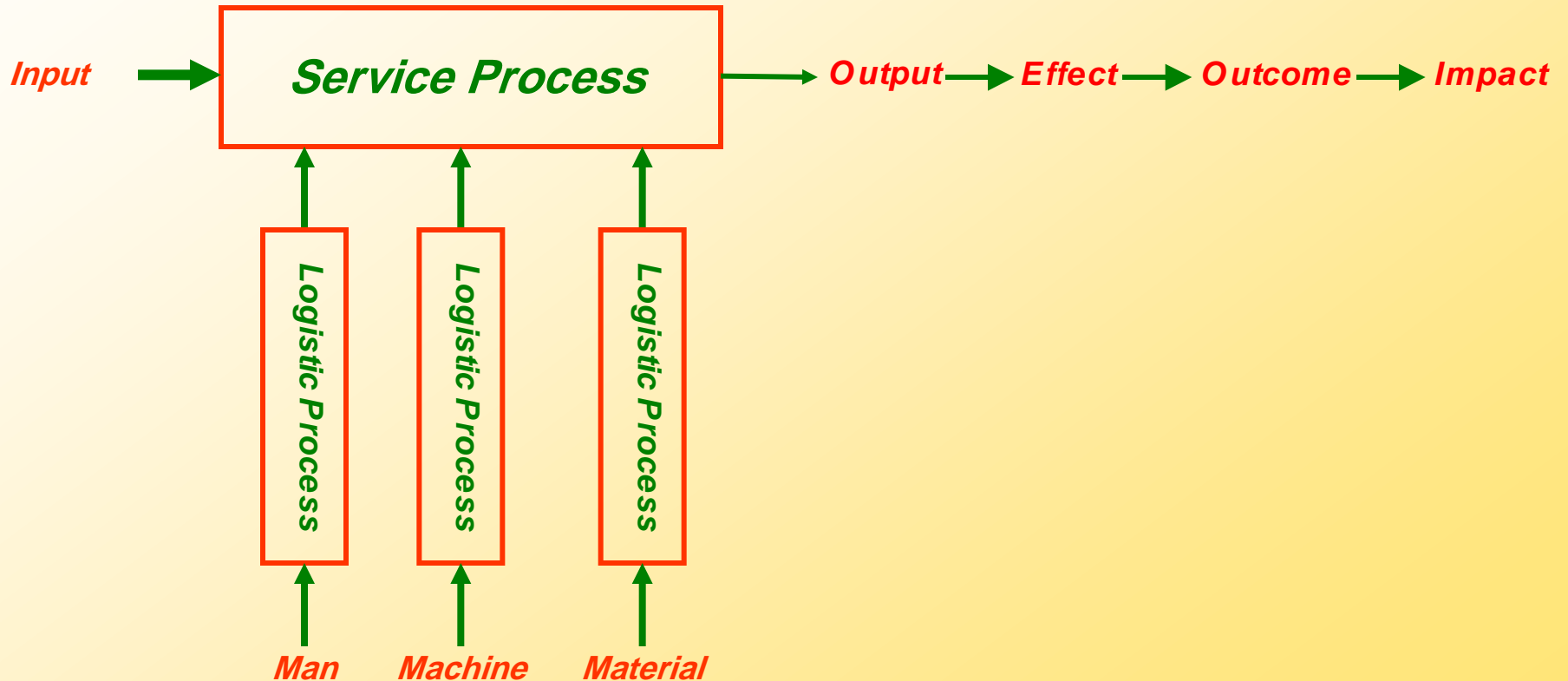
# ارزشیابی برنامه



# نظام کنترل برنامه

Monitoring

Evaluation



# تهیه برنامه عملیاتی

- - توصیف مراحل تنظیم برنامه اجرایی

– افراد یا اعضای تیم مسئول تهیه برنامه اجرایی باید مراحل مختلف تکمیل کل برنامه اجرایی را تعیین کنند.

– هر یک از گام های برنامه اجرایی بایستی بطور مختصر توصیف شوند. تعیین کنید چه کسی مسئول تکمیل این مرحله است و تاریخ شروع و خاتمه هر مرحله باید تعیین شود.

- - تعیین چارچوب زمانی تکمیل برنامه اجرایی.

- با توجه به استراتژیهای انتخابی، چه وقت بطور کلی برنامه اجرایی خاتمه خواهد یافت؟

- از نظر افراد یا اعضا تیم برنامه ریزی، برنامه اجرایی چه زمانی بطور کامل خاتمه یافته تلقی خواهد یافت؟

- - تعیین منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی.
- اعضاء تیم تکمیل برنامه اجرایی بایستی منابع ضروری برای اجرای برنامه اجرایی را تعیین نمایند.
- برنامه اجرایی بایستی به عنوان مبنایی برای درخواست و تخصیص بودجه جاری و سرمایه ای، قرار گیرد.

## • - نحوه نگارش برنامه اجرایی.

- برای مشخص تر ساختن هر یک از گام های برنامه اجرایی می توان از روش شماره گذاری استفاده نمود. جزئیات این روش به شرح ذیل است:
- هر یک از اهداف را با شماره مشخص کنید. مثال ۱ و ۲ و ۳ و غیره
- هر یک از مقاصد مربوط به اهداف را با شماره آن هدف مشخص کنید مثلاً " ۱.۱ یا ۱-۱ مفهوم آن اینست که اولین مقصد مربوط به هدف اول.
- سرانجام هر یک از گام های اقدامات نیز بر اساس شماره هدف و مقصد شماره گذاری می شوند. بعنوان مثال ۱.۱.۲ یا ۱-۱-۲ مشخص می کند دومین اقدام مربوط به اولین مقصد، هدف اول
- ترتیب شماره ها نشان دهند اولویت هدف با مقصد یا اقدام نبوده مگر اینکه بصورت دقیق این نکته تصریح شده باشد.

