



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی قزوین
معاونت بهداشتی
کمیته تدوین و برنامه ریزی استراتژیک

با برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی و روش تدوین اهداف سازمانی آشنا شویم

تهیه و تنظیم: حمید گلناری - دبیر کمیته برنامه ریزی استراتژیک معاونت بهداشت دانشگاه

به نام خداوند جان و خرد
کزین برتر اندیشه برنگذرد
خداوند نام و خداوند جای
خداوند روزی ده رهنمای
خداوند کیوان و گردان سپهر
فروزنده ماه و ناهید و مهر

مقدمه:

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرآیند برنامه ریزی آغاز شد. برنامه ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرآیندی خلاق است و می تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد.

برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

مباحث مورد بحث :

- برنامه ریزی چیست؟
- اشکال مختلف برنامه ریزی
- برنامه ریزی 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

برنامه ریزی 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 فرآیندی 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 تصمیم گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده می باشد.

برنامه ریزی سه شکل اساسی دارد: استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

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

برنامه ریزی تاکتیکی، به مسائلی مربوط می شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرح هستند و دسته ای از فعالیتهای مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر

می کشد .

برنامه ریزی عملیاتی، شامل فعالیت ها و گام های ویژه ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می باشد. به عبارتی برنامه ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه ریزی در سطح مدیریت های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد .

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر می باشد :

-مراحل پیش برنامه ریزی

-برنامه ریزی

-اجرا

-ارزیابی

مرحله پیش برنامه ریزی 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 می شویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده ایم.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

۱. آغاز کار و حصول توافق درباره ی آن
۲. ارزیابی محیط داخلی (نقاط ضعف و قوت)
۳. ارزیابی محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)
۴. تدوین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی
۵. تعیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی
۶. تعیین و شناسایی سیاست های سازمان
۷. شناسایی مشکلات استراتژیک و شناسایی موضوعات بحرانی که سازمان با آنها روبه روست
۸. تدوین استراتژی
۹. تهیه و تدوین برنامه عملیاتی
۱۰. تعیین شاخص های پایش
۱۱. پایش عملکرد

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی :

در برنامه ریزی استراتژیک موارد زیر مطرح است:

- در سطوح عالی سازمان طرح ریزی می شود.
- تاکید آن روی اثربخشی و منافع آتی سازمان است.
- ساختار منعطف و متناسب با تغییرات را در نظر می گیرد.
- تابع ارزش ها، ایدئولوژی ها، سیاست ها و استراتژی های حاکم بر جامعه است.
- اغلب بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری و استانی می باشد.
- 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 و امکانات احتمالی دارد و طرز تفکر و نگرشی گسترده و جهت دار دارد.
در برنامه ریزی عملیاتی موارد زیر عنوان می شود:

- در سطوح میانی و پایه سازمان مطرح است.
- مبتنی بر تجربیات قبلی و دستاوردهای گذشته است.
- روی کارایی و بازدهی تاثیر دارد.
- تاکید بر منافع فعلی سازمان دارد.
- ساختار سازمان و محیط با ثبات نسبی را در نظر میگیرد.
- مخاطره کمتری دارد.
- شامل اقدامات تفصیلی تر برای رسیدن به اهداف است.
- در سطح مدیریتهای اجرایی مطرح است.
- اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست یافتنی سروکار دارد و بازه زمانی کوتاه مدت را در بر می گیرد.

ماموریت / رسالت (Mission)

رسالت همان فلسفه وجودی سازمان و نقطه آغازین برنامه استراتژیک است. بیانگر ماهیت و مفهوم فعالیت های سازمان است، قصد سازمان و تعهدات فلسفی سازمان را بیان می دارد و در آن به موضوعات زیر اشاره می شود:

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

بیانیه ماموریت/ رسالت عبارتست از مجموعه ای از چند عبارت کوتاه که فلسفه وجودی و رسالت سازمان را به روشنی بیان می کند که چرا به وجود آمده و چه نیازی از جامعه را مرتفع می کند. فهم ماموریت سازمان توسط مدیران امری مهم است و سبب هماهنگی در مورد اعتقادات، فلسفه، باورها و مقصود سازمان می شود.

یک ماموریت **چه چیز بودن سازمان** را مشخص می کند. می تواند محدود و مستثنی کننده برخی از فعالیت ها باشد و فضای لازم را برای رشد خلاقیت ها، فراهم سازد. همچنین جدا کننده سازمان از سایر سازمان ها می باشد. بیانیه ماموریت می بایستی **شخصیت منحصر بفرد سازمان** را مشخص کند و مبنایی برای تمایز آن از دیگر سازمان ها فراهم سازد. بیانیه ماموریت باید صریح، روشن و بی ابهام باشد و فضای درک عمومی سازمان و ذینفعان را فراهم سازد.

چشم انداز یا آرمان (Vision) :

بیانیه چشم انداز یا آرمان به پاسخگویی این سوال می پردازد که **سازمان می خواهد به کجا**

برسد، بیانیه چشم انداز معمولاً کوتاه است و در قالب یک جمله و یا چند عبارت خلاصه می شود و راستای حرکت سازمان را مشخص می نماید. چشم انداز صحیح یکی از عوامل رشد و بقای سازمان در محیط رقابتی کسب و کار است.

چشم انداز عبارتی است فلسفی که نشان می دهد چگونه مایلید مشتری، کارکنان و ذینفعان به شما بنگرند. چشم انداز عاملی انگیزشی است برای تلاش جهت توسعه در آینده.

چشم انداز ادامه روند فعالیت های سازمان در آینده است و نشان می دهد 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.

دورنما:

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**.
ماموریت پاسخ به این سوال است که چه هستیم و چشم انداز پاسخ به این سوال است که چه می خواهیم بشویم.

ماموریت، فلسفه بودن و بیانیه چشم انداز، **راستای حرکت آن را** مشخص می سازد. بیانیه ماموریت و چشم انداز زیربنای استراتژی یک سازمان را نشان می دهند و بدون فهم آن تدوین استراتژی ممکن است کاری پرمخاطره و حتی گمراه کننده باشد.

ارزش ها (Values):

هر سازمانی به مجموعه ای از مبانی **ارزشها** متکی است. این مبانی، ارزشها و باورهای پایدار سازمان را تعیین می کند. این باورها در شرایط پیچیده کسب و کار تجلی می یابند. بیانیه ارزش ها، **چارچوب های رفتار حرفه ای و اصول ارزشی سازمان** را تعیین می کند و در صورت صحت، یکی از عوامل مهم موفقیت پایدار سازمانها به شمار می رود.

خط مشی یا (Policy):

تحقق اهداف سازمانی بدون برنامه ریزی غیر ممکن است، به همین دلیل یکی از وظایف بسیار مهم مدیران برنامه ریزی است. حاصل فرآیند برنامه ریزی انواع برنامه ها هستند. خط مشی ها (سیاستها) نیز یکی از انواع برنامه ها هستند. آنها بیانیه ها یا تفاهمات کلی هستند که **اندیشه و کنش مدیران** را در راه تصمیم گیری هدایت می کنند.

خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله **راهنمای عمل**، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند، ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید.

خط مشی ها قلمروی را که در آن یک تصمیم باید گرفته شود، روشن کرده و اطمینان می دهند که این تصمیم، با هدف سازمان سازگار است و سازمان را برای دستیابی به اهداف یاری می دهد. خط مشی ها به مدیران اجازه می دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زیردستان انجام می دهند، بکار ببرند.

خط مشی ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاستهای کلی تا خط مشی های عمده یک بخش و خط مشیهای کوچک در خور اجرا، در کوچکترین واحد یک سازمان را در بر می گیرند.

خط مشی (سیاست)، یک دستورالعمل کلی برای تصمیم گیری است و چارچوبی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند، ارائه میکند. این امر برای مدیران مشخص میکند که چه تصمیماتی را می توانند بگیرند. به این ترتیب سیاست، مسیر تفکر یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص میکند تا شیوه اندیشیدن و تصمیم گیری آنها با هدف های سازمان سازگار گردد یا منافات نداشته باشد.

تعیین سیاست های سازمان

معمولاً سیاست های سازمان به صورت رسمی و به وسیله مدیران عالی یا مدیریت ارشد سازمان تعیین می گردند. زیرا آنها احساس می کنند که با این وسیله اثربخشی سازمانی را بهبود بخشیده و هیچ نوع ابهام و پیچیدگی در سطوح پایینتر سازمان، به وجود نخواهد آمد. بدینوسیله از هر نوع تضاد یا تعارضی جلوگیری می کنند. ممکن است گاهی سیاست به وسیله عواملی که در خارج از محیط سازمان قرار دارند، تعیین گردد. مثل دستورالعملهایی که دولت صادر میکند.

انواع خط مشی

خط مشی ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. خط مشی های اساسی

۲. خط مشی های کلی

۳. خط مشی های خرد

نکته: خط مشی های خرد یا خط مشی های خاص واحدها، بر مبنای خط مشی های کلی شکل می گیرند و خط مشی های کلی نیز بر مبنای خط مشی های اساسی تنظیم می شوند.

ویژگیهای خط مشی

خط مشی باید از ویژگی های ذیل برخوردار باشد:

۱. **صراحت و وضوح:** خط مشی باید مشخص، ثابت، واضح و گویا باشد. بطوریکه برای افراد سطوح مختلف سازمان، قابل درک باشد.

۲. **قابلیت اجرا:** خط مشی باید قابل اجرا باشد. بطوریکه اجرای آن با توجه به توانایی ها و ویژگی های بخش ها و واحدهای مسئول در سازمان، امکان پذیر باشد.

۳. **انعطاف پذیری:** خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان، با وضعیتهای متغیر و موقعیتهای جدید قابل انطباق باشد.

۴. **جامعیت** : خط مشی باید به گونه‌های تنظیم شود که همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخگوی همه شرایط و حالت‌های پیش بینی شده باشد.

۵. **هماهنگی** : اجرای خط مشی باید باهم هماهنگ باشند. به طوریکه بتوانند همه واحدها و سازمان‌های ذیربط را به طور هماهنگ در جهت تحقق اهداف برنامه هدایت کنند.

۶. **مستدل بودن** : خط مشی باید مستدل و بر مبنای تصمیم‌های منطقی باشد که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند.

۷. **تمایز بودن از قوانین** : خط مشی قانون نیست و قابل تفسیر است.

۸. **کتبی بودن** : خط مشی باید به طور مدون و مکتوب ارائه شود.

سازمان در اجرای برنامه ریزی استراتژیک با چه پرسش‌هایی روبه روست؟

■ رسالت آن چیست؟

■ دلیل انجام این رسالت چیست؟

■ به چه ارزش‌هایی معتقدیم؟

■ می‌خواهیم به کجا برسیم؟

■ جایگاه سازمان ما کجاست؟

■ با چه کسانی سرو کار خواهیم داشت؟

■ ضعف و قوت‌های ما کدام است؟

■ چه فرصت‌ها و تهدیداتی رسالت ما را می‌تواند تحت الشعاع قرار بدهد؟

■ بهترین رویکرد‌ها برای رسیدن به اهداف چیست؟

■ هدف‌های کوچک‌تر ما برای برنامه‌های اجرایی آینده کدام است؟

مثال :

معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی قزوین در راستای مدیریت ارائه خدمات درمانی در مناطق تحت پوشش و به منظور ارتقای کیفیت خدمات با استفاده از الگوهای استاندارد مدیریت کیفیت، اهداف ذیل را دنبال می‌کند.

- ارتقاء مستمر کیفیت برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت در خدمات درمانی،
- تامین و افزایش سطح دسترسی‌های آحاد مردم به خدمات درمانی مناسب و عادلانه،
- ارتقای مستمر توانمندی روسا، مدیران و کارکنان و استفاده بهینه از منابع موجود،
- افزایش سطح رضایت گیرندگان و ارائه دهندگان خدمات،
- بهبود سیستم جمع‌آوری اطلاعات و پایش و ارزشیابی خدمات درمانی.

(Mission) : رسالت

معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین مسئول مدیریت تامین، حفظ،

ارتقاء سلامت و ارائه خدمات نظام سلامت در سطح یک و عادلانه به منطقه استان قزوین با جمعیتی بالغ بر نفر در مراکز بهداشت شهرستان های تابعه می باشد.

(Vision): دورنما

پیشرو در تامین سلامت مردم و اطمینان از دستیابی مشتریان به خدمات هر چه بهتر و گروه های ذینفع در داخل و خارج کشور، خوشنام در نزد گیرندگان خدمت در محیطی سرشار از آرامش.
اعتقادات و باورها :

- ❖ دسترسی عادلانه به خدمات
- ❖ بهره مندی عادلانه از خدمات
- ❖ پایبندی به اصول و ارزشها و کرامت انسانی و حقوق مشتریان
- ❖ پایبندی به اصول علمی و استانداردها
- ❖ ارائه خدمات موثر و کارآمد
- ❖ تمرکز بر سه محور:
- فرآیند نگری
- مشتری مداری
- ارتقاء مستمر با هدف افزایش رضایتمندی گیرندگان خدمت

اهداف کلی (نهایی):

اولین سطح از سلسله مراتب اهداف، هدف نهایی است که همه سازمان با امکاناتش برای نیل به آن بسیج می شود. این اهداف جهت گیری سازمان را مشخص می کند 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 می کنند
۲. اهمیت هر هدف ارزیابی می شود تا روشن گردد که چه هدفی برای هر دوره زمانی بایستی انتخاب شود
۳. برنامه اجرایی طراحی می شود
۴. در صورت امکان برنامه های جانشین پیش بینی می شود تا جایگزین برنامه هایی شود که با مشکل روبرو می شوند.

اهداف ویژه (اختصاصی)

اهداف ویژه اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص می باشند (SMART). 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 برنامه های 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:

به منظور تعیین مسائل و مشکلات استراتژیکی که می بایست برای آنها برنامه ریزی 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 می شود و با هدف دلخواه تعیین شده مقایسه می گردد تا مشخص شود که آیا به هدف نزدیک شده ایم یا خیر. اگر به هدف نرسیده ایم یا از آن فاصله گرفته ایم در واقع مشکل استراتژیک شناسایی می شود. راهکار بعدی، راهکار سناریو است که طی آن سازمان تصویر آرمانی یا بهترین آینده را ترسیم می کند 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 می توان بطور عملی از طریق روش های 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 به منظور یافتن علل مشکل

-استفاده از بارش افکار **brain storming**

پس از مشخص نمودن مسائل استراتژیک نوبت به اولویت بندی مسائل می رسد. در این مرحله ابتدا بر روی معیارهایی که برای اولویت بندی بکار می رود، توافق صورت می گیرد. آنگاه به معیارها وزن می دهیم و برای هر یک از مسائل استراتژیک ضریبی بین ۱ تا ۵ می دهیم. 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 می شود 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 سازمان تان 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 مجموعه های از گامهای 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 میانجامد
- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد
- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل 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 سازمان تان
- اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرده اید
- درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمان تان بر میآید و چه اموری از عهده آن خارج است
- به منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع
- به منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام 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.
- به منظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی می پردازیم. در ادامه پسخورندهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب می کنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب می پردازیم. برای نیل به اهداف و نتایج مطلوب جهت گیری می کنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف سازمان می پردازیم.
۲. در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی یا عینی سازمان را تعیین می کنیم.
- مقاصد، اجزای قابل سنجش تر و اختصاصی تر 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:

 - موضوع مشخص (Specific)
 - قابل اندازه گیری (Measurable)
 - قابل تحقق (Accessible)
 - کاملاً روشن و واضح و بدون هرگونه ابهام (Realistic)
 - زمان تحقق مشخص (Time Bounded)

- بنابراین در نگارش اهداف عینی باید به نکات فوق توجه نمود. مثال:
۱. ارتقای سطح آگاهی % ۹۰ کارکنان مرکز خدمات جامع سلامت قزوین تا پایان سال ۱۴۰۰

۲. افزایش ضریب رضایت مندی مراجعین به مرکز خدمات جامع سلامت قزوین از ۷۰٪ به ۷۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۰

۳. کاهش متوسط اقامت بیماران سرپایی در اورژانس مرکز خدمات جامع سلامت قزوین از ۵ ساعت به ۴ ساعت تا پایان سال ۱۴۰۰

۴. کاهش درصد فوتی مادران باردار مستقر در روستاهای صعب العبور بخش قزوین به میزان ۲۵٪/درصد تا پایان سال ۱۴۰۰

۳. در **گام سوم استراتژی** تدوین می شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، مسئولین واحدها و مراکز و پایگاه ها و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می شود تا استراتژی کاراً انتخاب گردد. استراتژی نشان می دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی ها در قالب روش، نگرش و پاسخ هایی می باشند که برای رسیدن به هدف بکار می روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.

۴. در **گام چهارم گامهای عملیاتی** برای انجام فعالیت ها تعیین می شود

۵. در **گام پنجم چارچوب زمانی** برای انجام هر گام اجرایی تعیین می شود

۶. در **گام ششم منابع** ضروری و مورد نیاز تعیین می شود

۷. در **گام هفتم شاخص های** سنجش و پایش عملکرد تعیین می گردد. مشکل ترین و مهم ترین بعد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می باشد. 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 فعالیت هایی می شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد، فرآیندها را روشن می کند و ذینفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می آید، آگاه می کند.

۸. در **گام هشتم پایش** عملکرد انجام می گیرد

در برنامه عملیاتی، خروجی برنامه مشخص می شود، منابع تخصیص می یابد و فرآیند کار تحلیل می گردد. هر فعالیت، هر رویه، هر فرآیند بطور دقیق مشخص شده و بیان می گردد که هر کار توسط چه کسی و چه زمانی انجام شود و چه کسی مدیر اجرا و پاسخگوی هریک از مراحل برنامه است. برای تحقق هر گام عملیاتی می بایست جداول زمانی و هزینه ای 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 می شود و سپس پایش و کنترل انجام می گیرد.

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 می سنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایج ترین 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 نمی گوید. شاخص ستانده به تنهایی نمی تواند 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 مراجعین خدمات گرفته.

- **شاخص نتیجه** : پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را می سنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شده ای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماری های قابل کنترلی که به وسیله واکسن بروزشان 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 می گیرد، می سنجد. 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 می شود، جبران نمود. برای مثال درصد داده های درستی که بطور صحیح وارد سامانه سیب مرکز خدمات جامع سلامت شده اند جزء شاخص کیفیت می باشند.

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 برنامه ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابیهای دورههای را فراهم می کند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاست ها، رویه ها، 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 مورد نیاز، 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 فعالیتها با استانداردها فراهم می کند** که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام می شود. از نشانههای یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارش دهی و گزارش گیری بموقع و دقیق می باشد.

پایش می بایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

۱. برنامه عملیاتی می بایست تمامی فعالیتها 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 بارش افکار در ارتباط با اهداف و استراتژیهای سازمان از همکارانتان دریافت می کنید. 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. 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.

۵. مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروه تان قدردانی کنید: این قدردانی سبب می شود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می دهند انرژی کافی را مبذول دارند.

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

-آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده ایم؟

-آیا ما فعالیت های تعیین شده را به درستی انجام می دهیم؟

-آیا آنچه را انجام میدهم سبب تحقق رسالت می شود؟