



RAZI RESALAT ACCREDITATION CO.

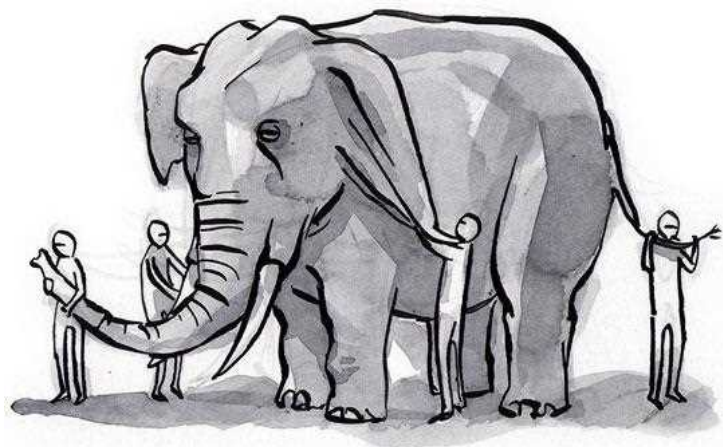
شرکت اعتبار بخشی رسالت رازی

دوره آموزشی برنامه ریزی استراتژیک

دکتر رضا توپسرکان منش

# فهرست مطالب

- آشنایی با برنامه ریزی و انواع آن
- برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- تحلیل وضعیت موجود سازمان
- تبیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی
- شناسایی مشکلات استراتژیک
- تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- تدوین استراتژی های سازمان
- انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان
- آشنایی با مدل کارت امتیازی متوازن
- آشنایی با برنامه های عملیاتی



# مفهوم اعتبار بخشی

# تعريف اعتباربخشی

Accreditation is a process in which an entity, separate and distinct from the health care organization, usually nongovernmental, assesses the health care organization to determine if it meets a set of requirements (standards) designed to **improve the safety and quality of care**. Accreditation is usually voluntary. Accreditation standards are usually regarded as optimal and achievable. Accreditation provides a visible commitment by an organization to improve the safety and quality of patient care, to ensure a safe care environment, and to continually work to reduce risks to patients and staff. Accreditation has gained worldwide attention as an effective quality evaluation and management tool.

# فوائد اعتباربخشی

The accreditation process is designed **to create a culture of safety and quality within an organization** that strives to continually improve patient care processes and results. In doing so, organizations

- improve public trust that the organization is concerned for patient safety and the quality of care;
- provide a safe and efficient work environment that contributes to worker satisfaction;
- negotiate with sources of payment for care with data on the quality of care;
- listen to patients and their families, respect their rights, and involve them in the care process as partners;
- create a culture that is open to learning from the timely reporting of adverse events and safety concerns; and
- establish collaborative leadership that sets priorities for and continuous leadership for quality and patient safety at all levels.

# تازه های اعتباربخشی

Effective 1 April 2014



Joint  
Commission  
International  
Accreditation  
Standards  
for

Hospitals

Including Standards for Academic Medical Center Hospitals

5th Edition

Effective 1 April 2014



Joint  
Commission  
International  
Survey Process  
Guide  
for

Hospitals

Including Surveys for Academic Medical Center Hospitals

5th Edition

# مفهوم برنامه ریزی

# برنامه ریزی

برنامه ریزی یعنی تعیین هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف‌ها (استومز)





# برنامه ریزی

برنامه ریزی روش نظام مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می توان برای نیل به آینده ای مطلوب انجام داد و چگونه می توان از آینده نامطلوب اجتناب کرد (دایر)



# برنامه ریزی

برنامه ریزی را نوعی تصمیم گیری آینده نگرانه می دانند و آن را فرآیند تصمیم گیری قبل از عمل قلمداد می کنند. لئونارد گوداشتاین و همکاران معتقدند که برنامه ریزی شامل فرآیند تعیین اهداف و انتخاب مناسب ترین وسیله رسیدن به آن هدفها پیش از هرگونه اقدام است (راسل آکوف)



# برنامه ریزی

برنامه ریزی ارائه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است (هودسن)



# برنامه ریزی

برنامه ریزی فرآیندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و تلاشهای خود در مورد وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام می کنند (پیلو)



# برنامه ریزی

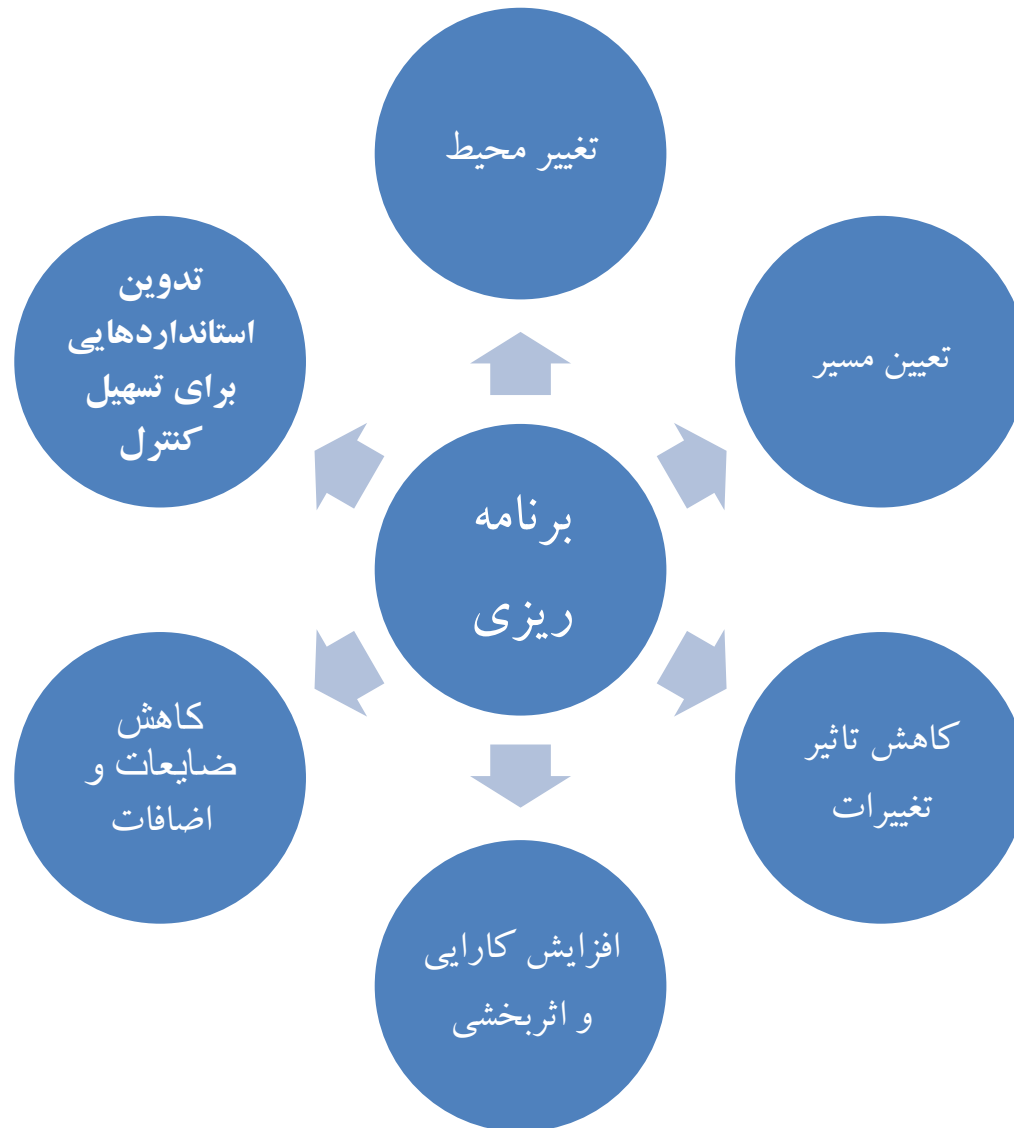
تعیین فعالیتهائی اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن



# برنامه ریزی

- سه ویژگی عمده که در تمام تعاریف برنامه‌ریزی به چشم می‌خورد:
- (الف) برنامه‌ریزی ماهیتاً با پیش‌بینی همراه است و اصولاً پیش از این که عملی انجام پذیرد، باید نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد
- (ب) برنامه‌ریزی یک نظام تصمیم‌گیری است که فرایند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح‌های اجرایی برای دستیابی به هدف‌ها را در بر می‌گیرد
- (ج) برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده به دست می‌آید. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی وسیله‌ای است برای حصول اطمینان نسبت به تامین هدف‌های عمده سازمانی در زمان مورد نظر

# اهداف شش گانه برنامه ریزی در سازمان



# ویژگی های یک برنامه خوب

«چندان» ویژگی های یک برنامه خوب را بدین گونه بیان داشته است:

- ۱- هدف های برنامه باید روشن ، مشخص و قابل فهم باشد.
- ۲- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ۳- برنامه باید کاملاً متعادل و در عین حال قابل انعطاف باشد.
- ۴- هر برنامه باید دارای چارچوب زمانی باشد.
- ۵- برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.
- ۶- وحدت برنامه ریزی از جانب مدیران مختلف در زمان های مورد تاکید قرار گیرد

J.S. Chandan



# یک برنامه باید بتواند هر کدام از این ۳ مرحله را به روشنی بیان کرده و به این سه سؤال پاسخ دهد که:

• کجا هستیم و به کجا می رویم؟

• چگونه به آنجا خواهیم رسید؟

• چه چیزی به ما می گوید

که به آنجا رسیدیم؟



# برنامه ریزی در سفر اعتباربخشی

# Accreditation Preparation Process

## Organizational Assessment

Evaluate your current performance against the standards and create plans and structures to drive improvement

## Policy & Procedure Development

Develop new policies and procedures that comply with JCI standards

## Document Review

Assess your plans, policies, and procedures for compliance with JCI standards

## Technical Assistance

Use experts to address persistent or difficult problems

## Mock Survey

Reassess current performance 6 months prior to survey to allow you enough time to make last minute adjustments

## JCIA Survey

Start

### Create New Processes

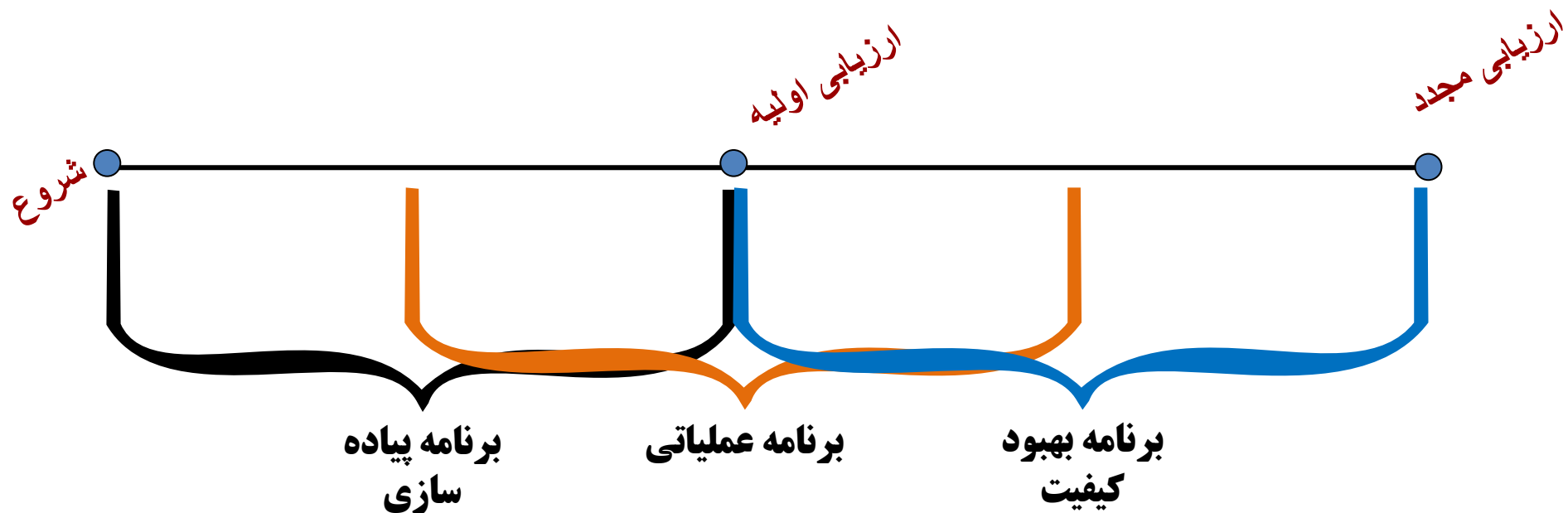
*Develop and implement new policies, plans, and procedures*

### Monitor Progress and Adjust

*Evaluate effectiveness of processes and refine as necessary*

≈ 18-24 Months

# برنامه ریزی در سفر اعتباربخشی



# برنامه پیاده سازی

- ماحصل ارزیابی پایه (Gap Analysis) است
- به منظور انطباق با الزامات استاندارد تهیه می شود
- چارچوب زمانی واقعی را لحاظ نموده است
- قبل از ارزیابی نهایی به اتمام می رسد
- برای هدایت سازمان است نه ارایه به ارزیاب!

# برنامه عملیاتی

- در راستای برنامه استراتژیک بیمارستان است
- به منظور دستیابی به اهداف عینی تهیه می شود
- چارچوب زمانی کوتاه مدت دارد
- قبل از ارزیابی نهایی اجرای آن شروع شده است
- برای هدایت سازمان و ارایه به ارزیاب است

# برنامه بهبود کیفیت

- در راستای برنامه بهبود کیفیت فراگیر بیمارستان است
- به منظور دستیابی به اهداف کیفی تهیه می شود
- چارچوب زمانی کوتاه مدت دارد
- اغلب پس از ارزیابی نهایی اجرای آنها شروع می شود
- در ارزیابی های دوره ای مورد توجه ویژه قرار می گیرند
- دارای ورودی های متعدد است

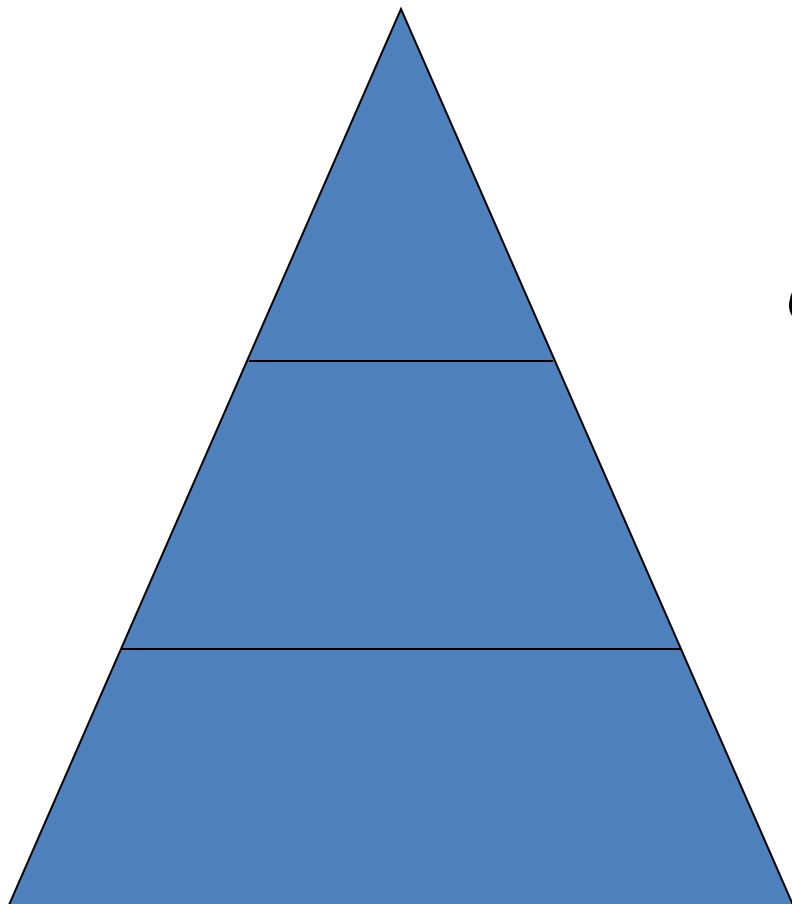
# ورودی های برنامه بهبود کیفیت

- برنامه بهبود کیفیت فراگیر
- تحلیل شاخص های عملکردی
- مدیریت ریسک آینده نگر: FMEA
- مدیریت ریسک گذشته نگر: RCA
- نظام پیشنهادات
- تحلیل شکایات
- تصمیمات کمیته های بیمارستانی
- اقدامات اصلاحی متعاقب ممیزی های داخلی
- اقدامات اصلاحی متعاقب ارزیابی های بیرونی
- اقدامات اصلاحی متعاقب بازرسی های قانونی
- مطالبات سازمان های بالادستی
- ...



# برنامه ریزی استراتژیک

# انواع روش های برنامه ریزی در سازمان



• برنامه ریزی استراتژیک

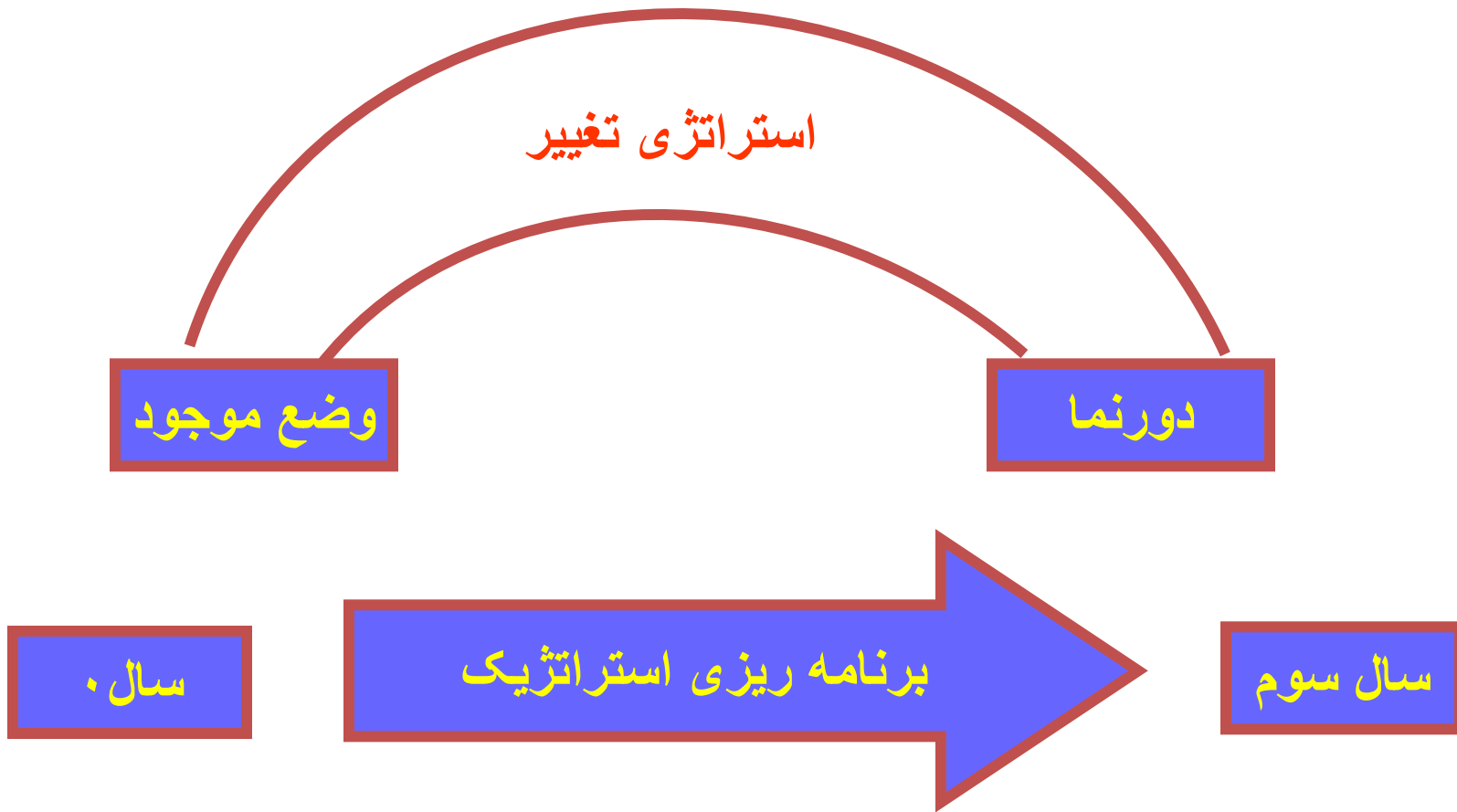
• برنامه ریزی تاکتیکی

• برنامه ریزی عملیاتی

# برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به هنگام در مقابل تغییرات محیطی **داخل** و **خارج** سازمان می باشد.

و به همین جهت از پویائی و دینامیسم برخوردار است .



# ویژگی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

- ◀ به تاثیر عوامل خارجی توجه می‌کند
- ◀ آینده‌نگر است
- ◀ نوعی برنامه بلندمدت است
- ◀ مدیریت عالی مسئول آن می‌باشد
- ◀ زمینه‌اساسی برای تمامی برنامه‌های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می‌کند
- ◀ موجب هدایت تمامی سازمان می‌شود
- ◀ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است
- ◀ **بدون برنامه‌ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی‌باشد**

در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می‌دهد

اهداف



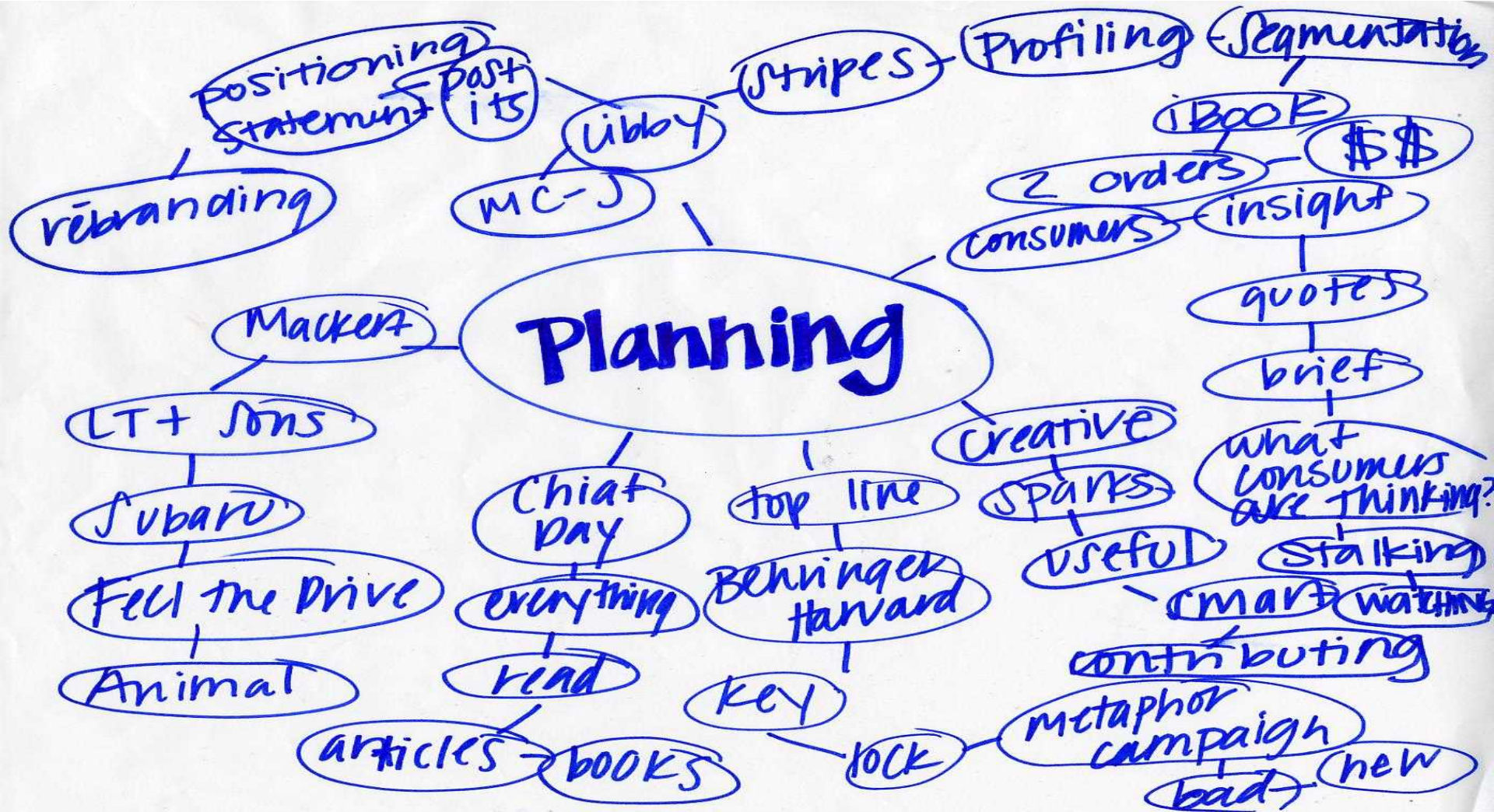
1 چه باید بکنیم؟

استراتژی



2 چگونه باید انجام دهیم؟

# سیر تحول برنامه ریزی استراتژیک



# برنامه ریزی استراتژیک در کجا؟

- ۱- هر جایی که محیط درونی و بیرونی سازمان شرایط خاص دارد.
- ۲- هر جایی که اختیارات خاص دارد.
- ۳- هر جایی که توان تصمیم گیری و اجرا دارد.
- ۴- هر جایی که در آن درونداد هائی طی فرآیندی تبدیل به برونداد میشود.

# استانداردهای ملی اعتباربخشی ایران

- نسخه ای از برنامه استراتژیک بیمارستان در این بخش در دسترس است.
- در بخش نسخه های خوانا و قاب شده از رسالت بیمارستان، در محلی مناسب و قابل رؤیت، نصب شده است.
- تمام کارکنان بیمارستان از رسالت و نقش بخش در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک آن اطلاع دارند.



# مدل های برنامه ریزی استراتژیک

پرسش اساسی این است که در تدوین استراتژی سازمان از چه رویکرد و مدلی باید بهره جست؟



# برخی از مشهورترین مدلها و نویسندگان

مدل فرد دیوید، ۱۹۹۷

مدل ویلیام گلوئیک، ۱۹۸۵

مدل جان برایسون، ۱۹۹۱

مدل هیل و جونز، ۱۹۹۸

مدل بومن و دیوید اش، ۱۹۸۷

مدل هرینگتون برایس، ۲۰۰۰

مدل دیسون و براین، ۱۹۸۸

مدل چاکراوارثی و لورنج، ۱۹۹۱

مدل گودشتاین و همکاران

مدل رابینسون، ۱۹۹۸

مدل آرنولد جادسون، ۱۹۹۶

مدل استونر و فریمن

مدل APO

مدل ایکور آنسوف، ۱۹۸۱

مدل سازمان بهداشت جهانی

مدل جان تامسون

مدل ساموئل سیرتو و بائول بیتر، ۱۹۸۶

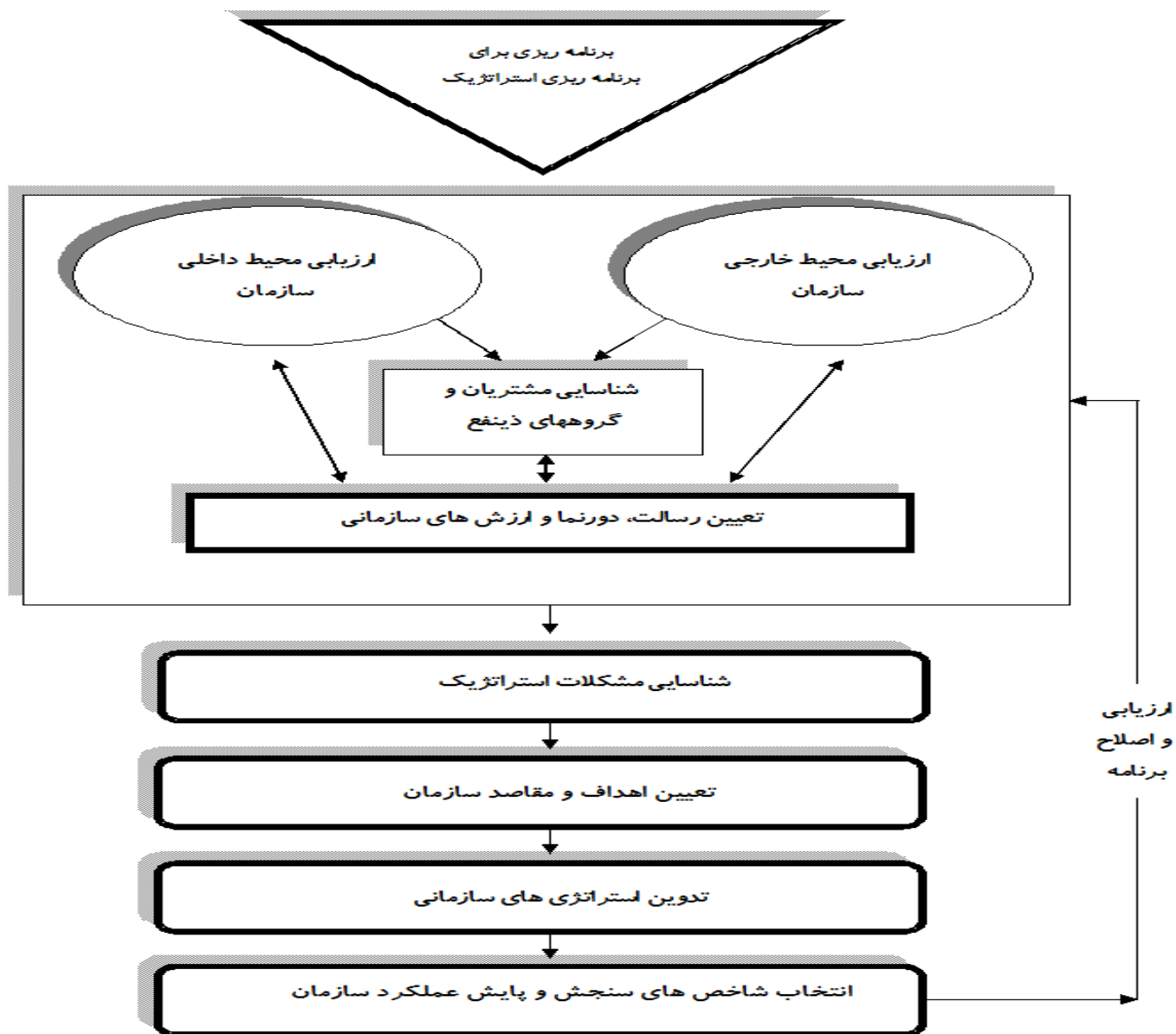
مدل هنری مینتزربرگ، ۲۰۰۰

مدل تلفیقی پیرس و رابینسون

## برنامه استراتژیک به ۷ سوال در سازمان پاسخ می دهد؟

۱. کی هستیم؟ رسالت
۲. کجا قرار داریم؟ ارزیابی درونی
۳. در چه محیطی فعالیت می کنیم؟ ارزیابی بیرونی
۴. کجا می خواهیم برویم؟ دورنما
۵. چه جوری باید بریم؟ اهداف
۶. راه رسیدن چه طوریه؟ پیاده سازی اهداف (استراتژیها)
۷. چطوری پیشرفت کارمون اندازه می گیریم؟ شاخص های ارزیابی عملکرد

# مدل برنامه ریزی استراتژیک وزارت بهداشت و درمان ایران



# مراحل برنامه ریزی استراتژیک (مدل پیشنهادی)

- گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان
- گام سوم: تبیین رسالت ، دورنما و ارزش های سازمانی
- گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک
- گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- گام ششم: تدوین استراتژی های سازمان
- گام هفتم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان
- پایش و ارزیابی و برنامه ریزی عملیاتی



# ○ گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک



# اطلاع رسانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک:

- تشریح برنامه ریزی استراتژیک در 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
- نصب بیانیه رسالت سازمان در یک نقطه مناسب که در مقابل دید همگان قرار گیرد
- انتشار میزان پیشرفت کار برنامه ریزی استراتژیک در سازمان و اطلاع رسانی به کارکنان

## 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



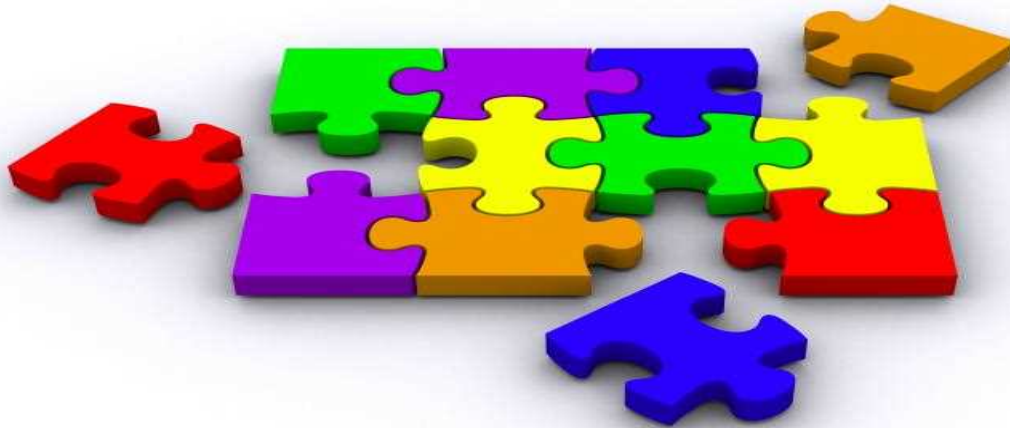


## افق زمانی برنامه ریزی استراتژیک:

- 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 برنامه استراتژیک 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.



## گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان



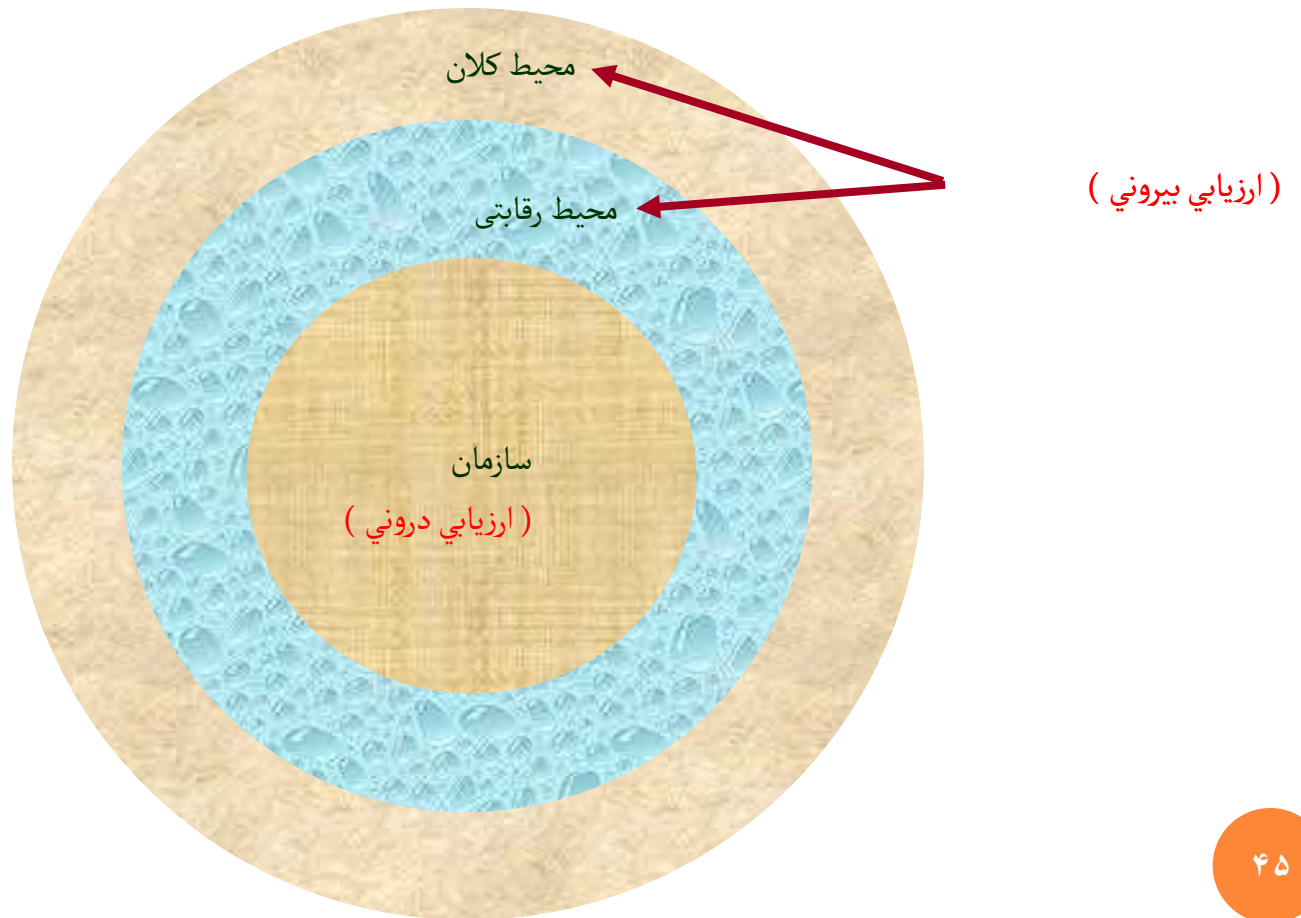
# تحليل محیط درون و بیرون سازمان ( شناخت )

○ مهم نیست چقدر باهوش تر هستید و یا چه موفقیت هایی در گذشته کسب کرده اید . با شناخت غلط نمی توانید استراتژی هایی توانمند و برنامه هایی اثربخش ، ایجاد کنید .

## محیط

○ سازمان ها به عنوان یکی از اجزاء سیستمهای اجتماعی عمل کرده (محیط خارجی) و در عین حال خود دارای اجزاء و یا سیستمهای فرعی بوده (محیط داخلی) و این سیستمها با یکدیگر در تعامل می باشند

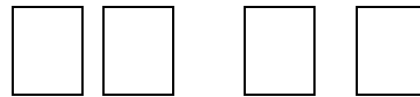
# تحليل وضعيت موجود



# روش های تحلیل وضعیت موجود

- □□ □□
- تحلیل شکاف
- ماتریس محصولات / بازار
- تحلیل سهام
- مفهوم چرخه عمر

# روش تحلیل وضعیت موجود



**Strengths**

**Weaknesses**

**Opportunities**

**Threats**

# ارزیابی محیط خارجی سازمان

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



# ارزیابی بیرونی حداقل باید شامل موارد زیر باشد

- ❖ سیاستهای دولت : برای مثال ، تعدیل نیروی انسانی ، کاهش بودجه دانشگاهها ، گرایش به خصوصی سازی و ...
- ❖ روند اقتصادی : برای مثال ، تغییر درآمدها ، تورم و ...
- ❖ تغییرات جمعیتی و فرهنگی : برای مثال ، تغییر در ساختار سنی ، شیوه زندگی و ...
- ❖ تغییر در وضعیت سلامت جامعه و نیازها : برای مثال ، تغییر در شیوع و بروز بیماریها ، افزایش تقاضا برای خدمات خاص ، ارزیابی نیازها و انتظارات جامعه و میزان پاسخگویی به آنها و ...
- ❖ تغییر در نحوه ارائه خدمات : برای مثال ، ارجحیت مراقبتهای سرپایی به بستری ، گرایش به فناوری های جدید برای ارائه خدمات و ...
- ❖ منابع تامین اعتبار : برای مثال ، دولت ، سازمانهای ملی و بین المللی ، خودگردانی ، تاثیر منابع بر کیفیت مراقبتها و سلامت جامعه و ...

تهدید ها	فرصت ها
عدم تمایل پزشکان به کار در بخش دولتی	دسترسی آسان تمام ساکنین شهر به این بیمارستان به دلیل مرکزیت این بیمارستان
عدم وجود ستاد رفاهی فعال جهت کارکنان دانشگاه	تمایل به سرمایه گذاری بخش خصوصی در این بیمارستان مثل □□ اسکن و □□□□ و...
عدم اجرای قوانین مصوب	مجاورت با قطار شهری
نزدیکی به کشورهای جنگ زده و فقیر مانند کشور ترکمنستان و افغانستان و مراجعه بیماران افغانی	فرود گاه بین المللی و امکانات حمل و نقل فراوان نسبت به بقیه شهر ها
سطح توقع بالای مسئولین از بیمارستان با توجه به حجم بالای مراجعه کنندگان	خریداری بعضی از دستگاههای جدید مثلا سنجش تراکم استخوان
دخالت مستقیم دانشگاه در امور داخلی بیمارستان □	آزمایشگاه ها و تجهیزات پزشکی فراوان در نزدیکی بیمارستان
وجود بسیاری از بخشنامه های دولتی و اجباری و قوانین دست و پا گیر	اشراف کامل رئیس دانشگاه به شرایط کلی بیمارستان و حمایت و توجه ایشان و سایر مسئولین

## ۱- انجام ارزیابی درونی

الف: شناسایی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

ب: شناسایی چگونگی عملکرد فعلی سازمان

ج: شناسایی نقاط ضعف و قوت

## ارزیابی درونی باید شامل موارد زیر باشد

- ❖ مدیریت/رهبری سازمان : برای مثال شیوه رهبری و فلسفه غالب آن،
- ❖ ساختار سازمانی : برای مثال آیا ساختار سازمانی اجرای فعالیتهایی را که پاسخگوی نیازها و انتظارات مشتریها است ، تسهیل می کند ؟
- ❖ برنامه ریزی : برای مثال ، آیا برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت وجود دارند ؟ آیا برنامه ها اجرا می شوند ؟
- ❖ هماهنگی و همکاری : برای مثال ، واحدهای مختلف تا چه حدودی با هم هماهنگ می باشند ؟
- ❖ تامین و توسعه نیروی انسانی : برای مثال ، آیا افرادی که برای پستهای مختلف استخدام می شوند مهارت و نگرش مناسب دارند ؟
- ❖ آموزش و توانمند سازی : برای مثال در کدام زمینه ها کارکنان به آموزش نیاز دارند؟

# ارزیابی درونی

- ❖ **نظام اطلاعاتی :** برای مثال آیا نظام اطلاعاتی موثر و کارآمد وجود دارد ؟
- ❖ **تسهیلات و تجهیزات :** برای مثال آیا فضا و تجهیزات مناسب وجود دارد ؟ آیا از فضاها و تجهیزات استفاده بهینه می شود ؟
- ❖ **تخصیص و هزینه منابع :** برای مثال آیا نحوه تخصیص منابع مناسب می باشد ؟
- ❖ **مشتری گرایی :** برای مثال آیا مشتری های کلیدی داخلی و خارجی سازمان شناسایی شده اند
- ❖ **سنجش :** برای مثال آیا برای سنجش، تحلیل و استفاده از نتایج ، ساز و کارهایی وجود دارد ؟
- ❖ **نتایج :** برای مثال آیا اهداف برنامه ها تحقق یافته اند؟ آیا نسبت به سالهای گذشته بهبود حاصل شده است ؟

نقاط قوت	نقاط ضعف
برخورداری از پزشکان متبحر و کار آزموده و معروف	عدم فضای کافی و مناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران
برخورداری از پرسنل با تجربه و متعهد	تفاوت بین رده های مختلف استخدامی
برخورداری از تجهیزات پیشرفته	کمبود نیروی انسانی و عدم تناسب تعدادبیماران با پرسنل
برخورداری از گروه آموزشی طب اورژانس	عدم مهارت و دانش کافی فارغ التحصیلان جدید پرستاری
برخورداری از امکانات دارویی و تجهیزات مصرفی مناسب	نداشتن بودجه و امکانات کافی و مناسب آموزشی برای پرسنل و توزیع ناعادلانه امکانات بین بخش ها
برخورداری از سیستم □ □	نداشتن اعتماد کاری مدیران به پرسنل وعدم وجود انگیزه در کارها
برخورداری از پیشینه تاریخی خوب	عدم درآمدزایی تعدادی از بخشهامثل: مسمومین و عفونی وسوختگی
برخورداری از امکانات آموزشی و تحصیلات تکمیلی	عدم هماهنگی در برنامه ریزی ،اجرا و اطلاع رسانی در سطوح مختلف.

## نقاط قوت و ضعف

○ ایده اصلی استراتژی این است که قوت خود بر علیه رقیب را بر نقاط ضعف نسبی او متمرکز کنیم.

بروس هندرسون

<p>نقاط ضعف</p> <p>(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶) (۷) (۸) (۹) (۱۰)</p>	<p>نقاط قوت</p> <p>(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶) (۷) (۸) (۹) (۱۰)</p>	<p>محیط داخلی سازمان</p>
<p>تهدیدها</p> <p>(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶) (۷) (۸) (۹) (۱۰)</p>	<p>فرصتها</p> <p>(۱) (۲) (۳) (۴) (۵) (۶) (۷) (۸) (۹) (۱۰)</p>	<p>محیط خارجی سازمان</p> <p>۵۶</p>





## مثال فرضی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	رتبه $1 < X < 4$	ضریب	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



## مثال فرضی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	رتبه (۱ تا ۴)	ضریب	عوامل داخلی	IFE
۴۸	۴	۱۲	بالا بودن سطح رضایت مندی بیماران	(نقاط قوت)
۵۱	۳	۱۷	بالا بودن میزان درآمد بیمارستان	
۳۶	۴	۹	کیفیت مطلوب ارائه خدمات	
۵	۱	۵	مرکزیت برای بیماران قلب بین استانهای همجوار	
۲۲	۲	۱۱	داشتن هیات علمی مجرب	
۵۲	۴	۱۳	قدیمی بودن بافت بیمارستان	(نقاط ضعف)
۶	۱	۶	دور بودن از مرکز شهر	
۲۴	۳	۸	ازدحام بیماران	
۱۰	۲	۵	فرسودگی تجهیزات	
۳۲	۴	۸	عدم وجود مجوز استخدام نیروی کار جدید	
۶	۱	۶	فقدان برنامه جامع	
۲۹۲	-----	۱۰۰	جمع	

# تحليل داخلي .مدل كاپلان و نورتون

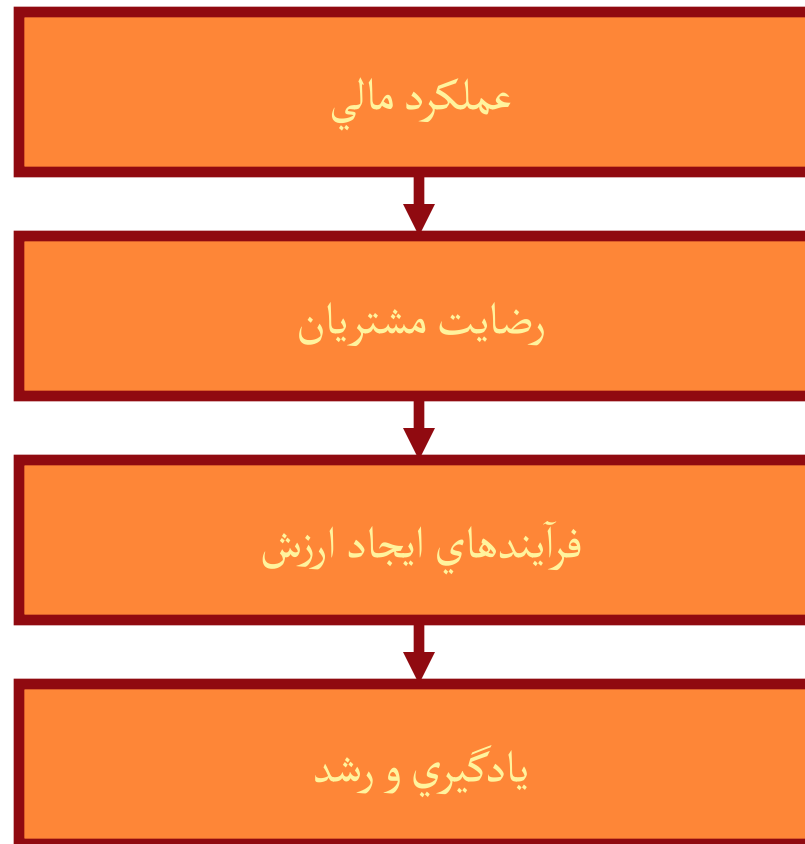
## كارت امتيازي متوازن



رابرت كاپلان



ديويد نورتون



# ○ شناسایی گروه‌های هدف سازمان و ذینفعان:

## تحلیل ذینفعان:

○ "ذینفع"، افراد و گروه‌هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می‌شود.

پزشکان و اعضای هیات علمی

اعضای هیات امناء بیمارستان

هیات رئیسه دانشگاه

دانشجویان (استاژر - انترن - پرستاری - مامایی - پیراپزشکی)

پرستاران

بیماران

مردم

استانداری و فرمانداری

سازمانهای بیمه گر

شرکت های طرف قرارداد

شهرداری

اداره کل ثبت احوال

سازمان آب و فاضلاب

شرکت برق



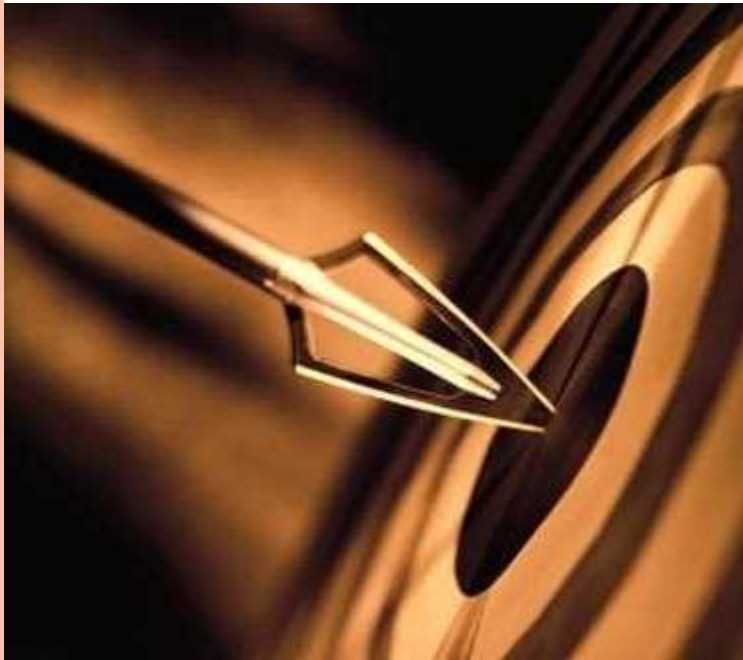
# گام سوم: تبیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی



Vision  
Mission  
& Values

# رسالت

- رسالت در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه به عهده دارد



# در تدوین رسالت باید بتوان به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

- ❑ ۱ **چه چیزی؟** (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را □□□□ با تامین این محصولات برآورده می سازد.)
- ❑ ۲ **چه کسی؟** (مشتریان چه کسانی هستند؟)
- ❑ ۳ **کجا؟** (حیطه رقابت سازمان کجاست؟ چه در ورودیها و چه در خروجیها)
- ❑ ۴ **چرا؟** (هدف بهینه سازمان چیست؟)
- ❑ ۵ **چگونه؟** (ویژگیهای منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)

## بیانیه رسالت دپارتمان بهداشت ایالت ایندیانا

○ دپارتمان بهداشت ایالت ایندیانا به منظور گسترش بهداشت و سلامت مردم در این ایالت ایجاد شده است. این دپارتمان از طریق برنامه ریزی، پیشگیری و آموزش، مردم را در دستیابی به بالاترین سطح سلامت یاری می دهد. این دپارتمان رهبری است فعال و پر تلاش در ارزشیابی، سیاست گذاری و اطمینان بر پایه دانش، نوآوری و کارایی. گر چه این دپارتمان به مردم ساکن ایالت ایندیانا خدمت می دهد ولی در عین حال وابستگی خود را به جهان بزرگتر حفظ می کند

## رسالت مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی .....

- رسالت مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی ..... بعنوان بزرگترین بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی .....، با استفاده از اختیارات بیمارستانهای هیات امنایی، ارائه مطلوب ترین خدمات درمانی، آموزشی و پژوهشی در سطح کشور با هدف افزایش رضایتمندی و اعتماد سازی از طریق ارتقا و بهبود مستمر کیفیت می باشد. در این مسیر به اصول و ارزشهای ذیل معتقدیم:
- احترام به حقوق بیماران و سایر ذینفعان
- پاسخگویی
- نوآموزی و بازآموزی
- نوآوری و ابتکار
- نظم و انضباط
- همدلی و صداقت
- شور و نشاط
- حفظ محیط زیست

# رسالت

○ رسالت شرکت پگاه ...

ارتقا سلامت جامعه ،

در بازارهاي داخل و خارج کشور ،

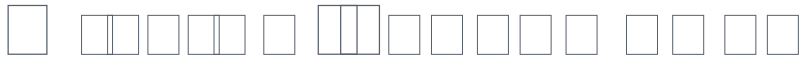
از طريق توليد و توزيع فرآورده هاي شيري

و ساير محصولات غذايي سالم



## ارزیابی رسالت

- ۱- آیا چه کسی ، چه چیزی و کجا تعیین شده است ؟
- ۲- آیا ضمن کلی بودن ، به حد کافی اختصاصی است ؟
- ۳- آیا جهت گیری آینده مشخص شده است ؟
- ۴- آیا قابل انتقال به کارکنان بوده و کاربردی می باشد ؟
- ۵- آیا به زبان ساده ، قابل درک و توصیفی بیان شده است ؟



## NASA

To Explore the Universe  
and Search for Life  
and to Inspire the  
Next Generation of  
Explorers

*Does a good job of expressing the core values  
of the organization. Also conveys unique  
qualities about the organization.*

## Walt Disney

To Make People Happy

*Too vague and and unclear. Need more  
descriptive information about what makes the  
organization special.*



## دورنما


○ دورنما در واقع چشم اندازی است به آینده که مدیریت سازمان آن را نهایی برای سازمان می داند بطور کلی دورنما بیانگر آن است که شما چه **باور و آرزویی** برای آینده سازمان خود دارید


دورنما زائیده ذهن  
و  
خلاقیت مدیران هست



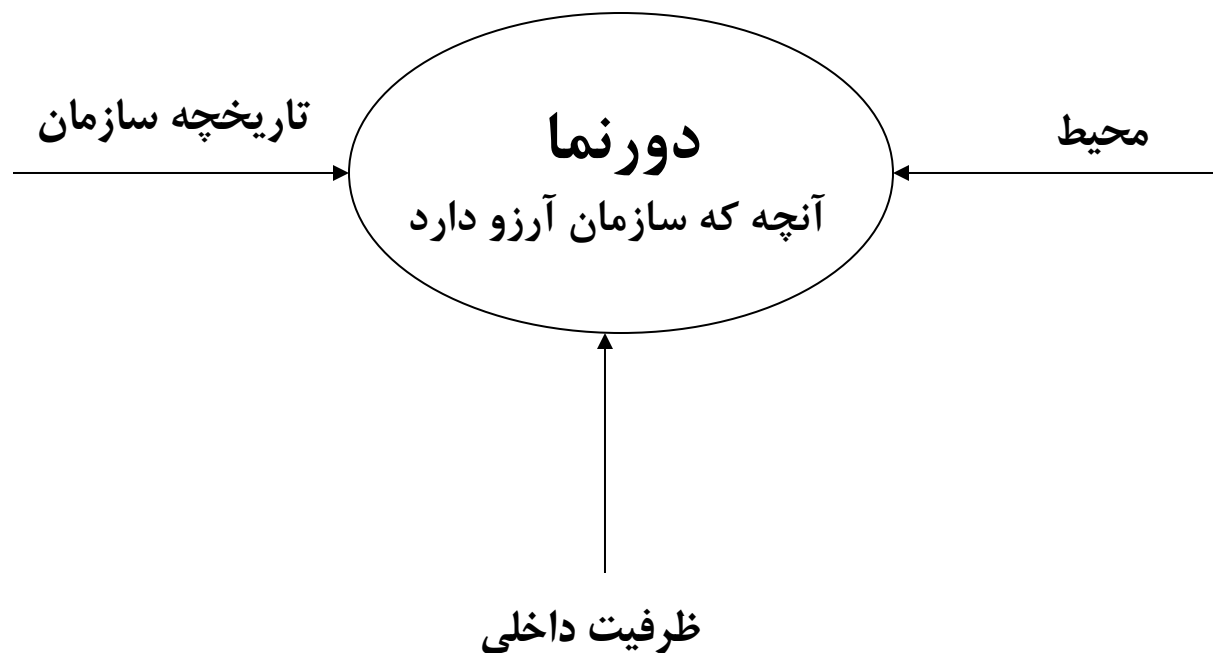
## □ □ □ □ □ دورنما

- تصویر زنده ای از آینده سازمان را ارائه می دهد.
- به تصویر کشیدن تحقق آرمان ،  
رویاها و اهداف را دورنما می گویند.
- کجا می خواهیم برویم ؟ یا می خواهیم  
چگونه سازمانی باشیم ؟
- مثال:

ما می خواهیم بهترین باشیم 

ما مصمم هستیم الگو باشیم 

# عوامل موثر در تدوین دورنمای سازمان



## ویژگی‌های دورنما:

- خلاصه
- قابل درک، ساده و روشن
- الهام بخش و چالشی، آرمانی و ترغیب کننده برای مشتریان
- قابل باور
- در راستای رسالت
- نقطه تفاهم مشتریان
- قابل انعطاف
- توصیف کننده خدمات آینده

# مثال:

## دورنما (□ □ □ □ □) بخش ارولوژی

در ارائه آموزش ، پژوهش ، تامین ، حفظ و ارتقای سلامت جامعه، در منطقه اول خواهیم شد.

## دور نما بیمارستان .....

- ما بر آنیم تا:
- – به عنوان برترین بیمارستان جنرال (عمومی) استان .... و کشور و منطقه با  
ارایه مراقبتهای درمانی با کیفیت برتر و مناسب ترین هزینه ها شناخته  
شویم
- – به عنوان بهترین بیمارستان ارایه دهنده مراقبتهای درمانی با بالاترین  
استاندارد ها توسط بیماران (ایرانی و غیر ایرانی)، پزشکان و کارکنان  
انتخاب شویم
- – پیشتاز استفاده از فناوریهای نوین در خدمات درمانی و آموزشی باشیم
- – بعنوان برترین مرکز آموزشی ارائه دهنده خدمات آموزشی به دانشجویان  
و دستیاران و سایر گروه های پزشکی و رشته های وابسته شناخته شویم.
- – بعنوان برترین مرکز پژوهشی و تحقیقاتی در استان، کشور و منطقه در  
زمینه پژوهش های کاربردی شناخته شویم.

## شرکت سونی

- سونی باید کاری کند که نظر جهانیان را به کالاهای ژاپنی عوض کند. جهانیان تصور می کنند کیفیت کالاهای ژاپن بد است. این تغییر نگرش باید به نام سونی ثبت شود.
- فرآورده هایی تولید می کنیم که در سرتاسر دنیا خواهان داشته باشند.
- ما اولین شرکت ژاپنی خواهیم بود که وارد بازار امریکا می شویم و فرآورده های خود را خودمان توزیع می کنیم.

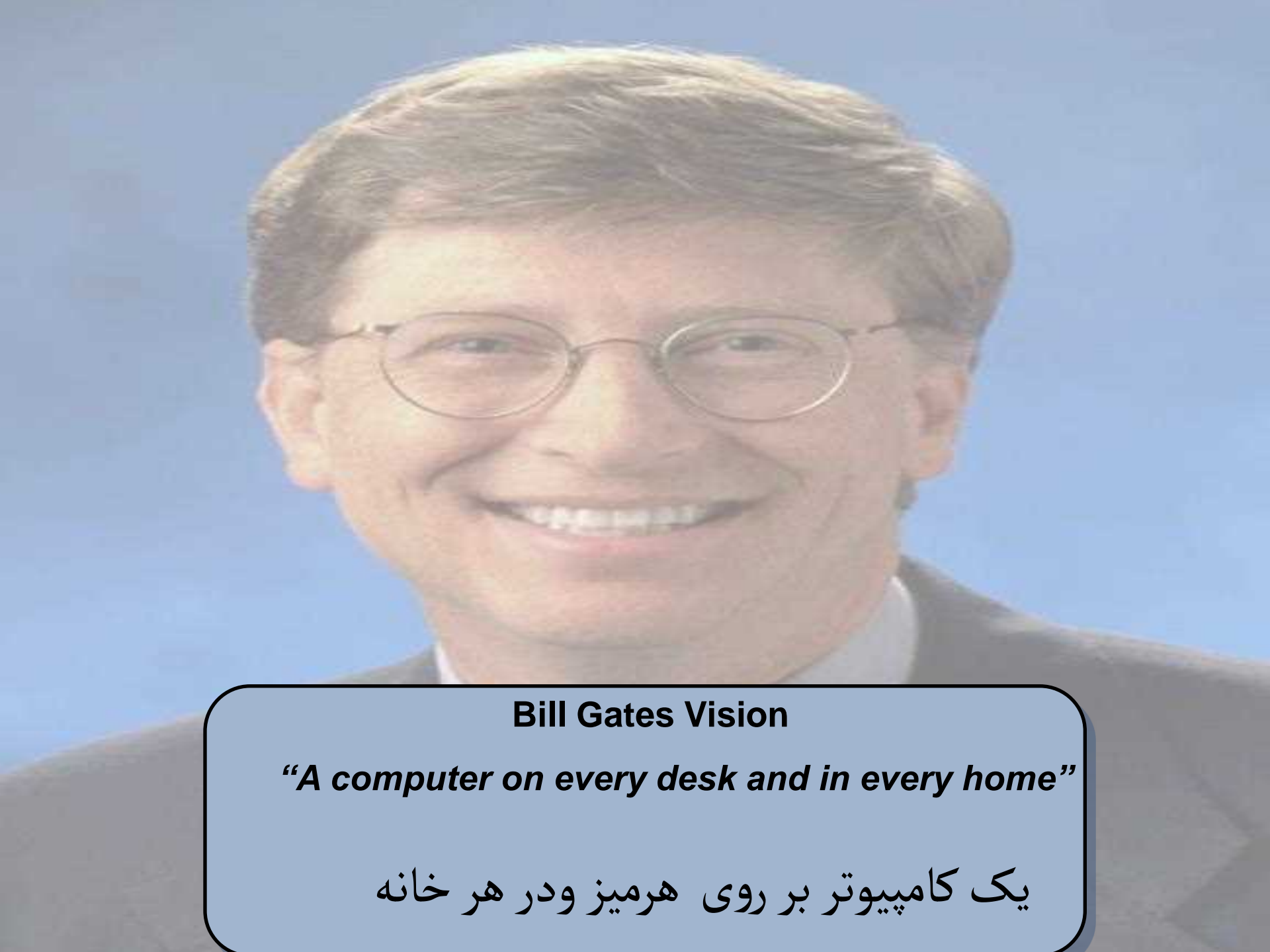


## شرکت پگاه ... در ۱۰ سال آینده

- شرکت پگاه ... افتخار می‌کند که با بیش از نیم قرن تجربه در صنایع لبنیات، دارای:
  - ✓ سرمایه‌های انسانی با انگیزه، خلاق، متخصص و مسئولیت پذیر است که تمام تلاش و توان خود را برای دستیابی به اهداف شرکت بکار می‌گیرند. به پشتوانه چنین سرمایه ارزشمندی است که این شرکت به سازمانی یادگیرنده و چابک تبدیل شده است که با بهره‌گیری از رویکردهای نوین مدیریتی، تجهیزات و فناوری‌های روز تولید، زنجیره تامین توانمند و مجهز به فناوری روز اطلاعات و ارتباطات، کسب و کار خود را به طور مستمر بهبود داده و تمام فرایندهای خود را در جهت جلب رضایت ذینفعان، ارتقاء سلامت جامعه و حفظ محیط زیست توسعه می‌دهد.
  - ✓ اینگونه است که شرکت پگاه ... با قرار گرفتن در مسیر تعالی، بالاترین سهم بازار صنعت لبنیات را در داخل کشور کسب نموده و با صادرات ۱۰٪ از فروش خود به بازارهای خارج از کشور، نام و نشانی شناخته شده است.







## **Bill Gates Vision**

***“A computer on every desk and in every home”***

یک کامپیوتر بر روی هر میز و در هر خانه

## ارزیابی دورنما

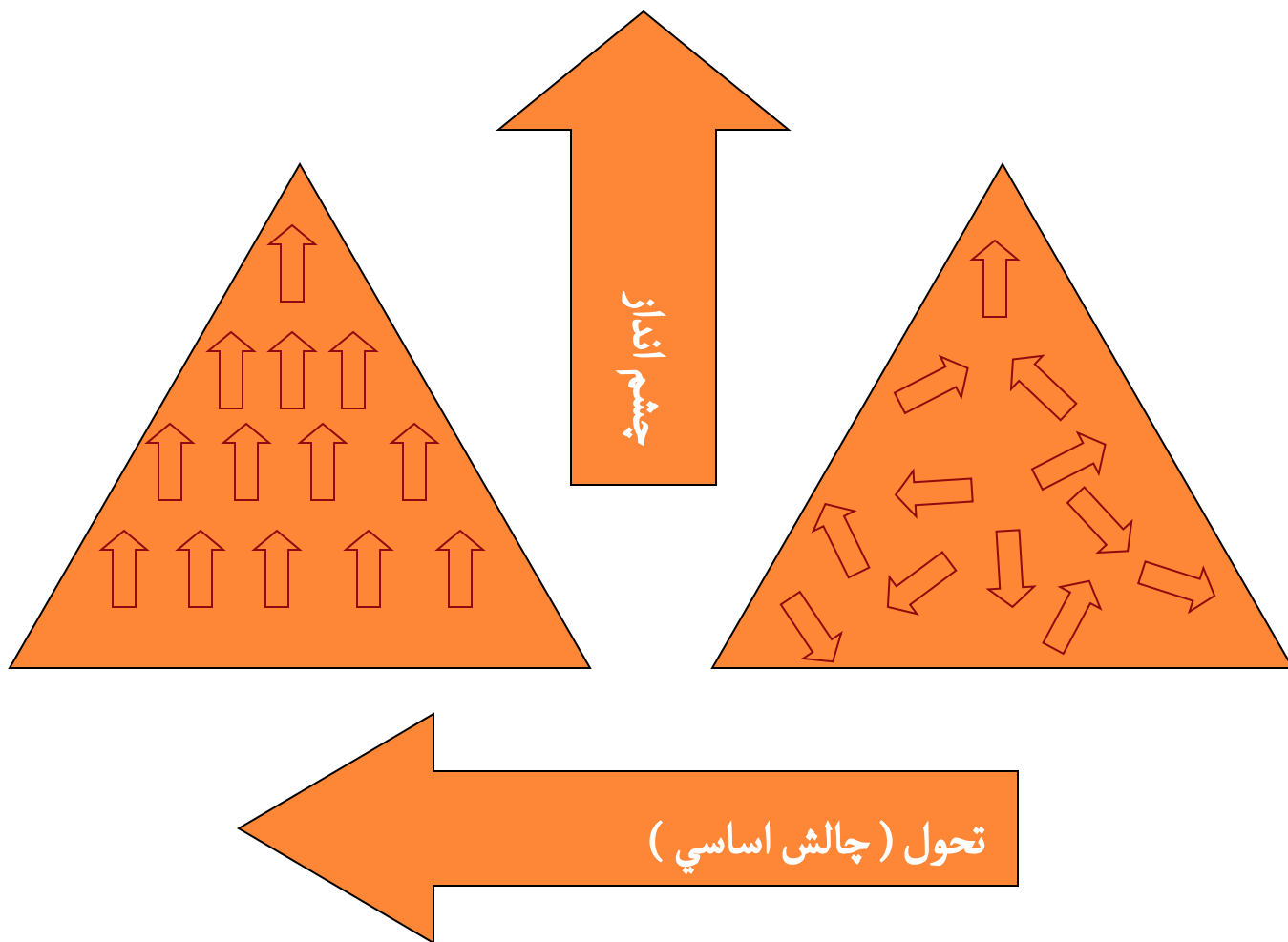
- ۱- آیا قابل درک می باشد؟
- ۲- آیا خلاصه و جامع می باشد؟
- ۳- آیا ضمن دشوار و الهام بخش بودن، دست یافتنی است؟
- ۴- آیا متعالی ولی ملموس می باشد؟
- ۵- آیا جهت گیری آتی را نشان می دهد؟
- ۶- آیا ثبات لازم را دارد و در صورت لزوم می توان آن را تغییر داد؟
- ۷- آیا قابل انتقال به کارکنان می باشد؟

## دورنما □□□ و رسالت

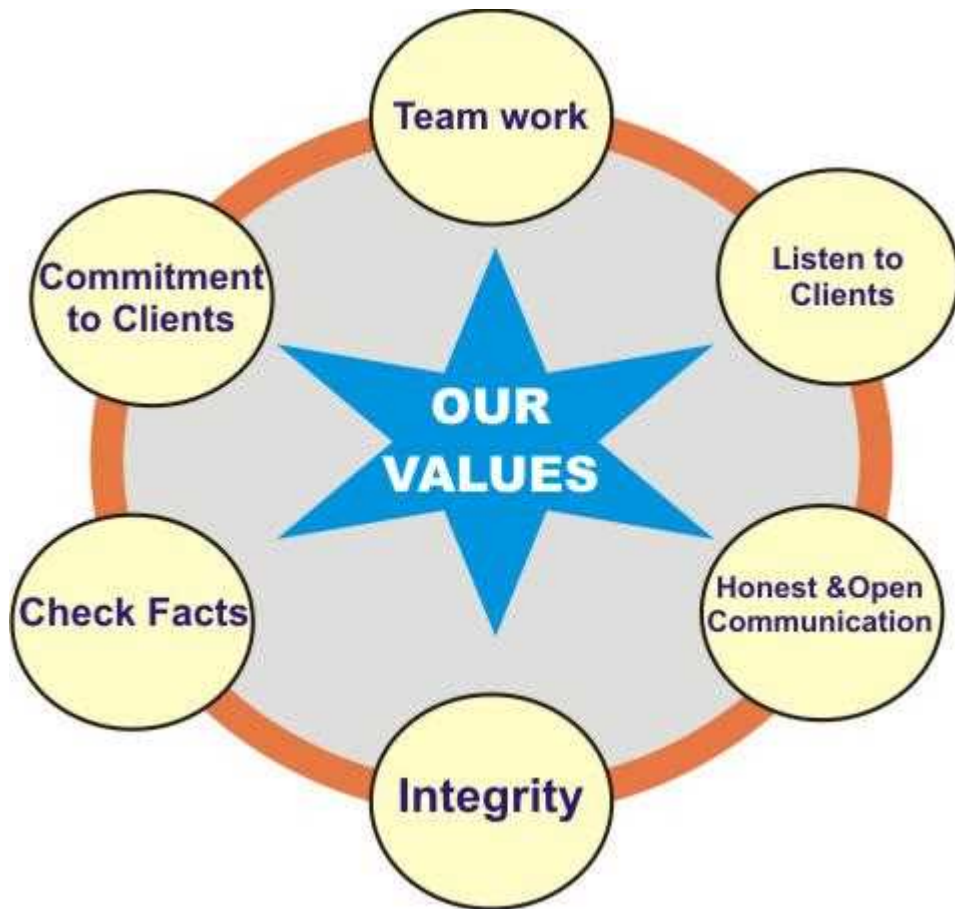
ادامه رسالت و  
چشم انداز به آینده ای است  
که سازمان آرزو دارد

رسالت	دورنما
ثابت	قابل تغییر
فلسفه وجودی	آینده آرمانی
تعهد به انجام	وعده به انجام

# چالش اساسي



# ارزشہا



## ارزشها

- ◆ باورها ، عادات ، فلسفه و ارزشهای یک سازمان را اصول راهنما یا نظام ارزشی آن سازمان می نامند .
- ◆ با بیان روشن ارزشهای سازمان مدیران و کارکنان می دانند که در چهارچوب کدام محدوده ها باید برای تحقق رسالت سازمان خود تلاش کنند .

## تعیین ارزشها و باورهای سازمان

- سازمان برای انجام ماموریتها و تحقق اهداف خود چه ارزشها و باورهائی را رعایت خواهد کرد؟
- ارزشها قابلیت تخطی ندارند و در تحت هیچ شرایطی نباید از آنها تخطی کرد.
- ارزشها مثل یک روح باید در تمام برنامه ها و فعالیتهای سازمان دمیده شود.
- ارزشها بیانگر ارزش اجتماعی سازمان بوده و درجه تعهد و مسئولیت پذیری و پاسخگوئی آن را مشخص میسازد.

# یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد :

- ۱ شفاف و قابل فهم باشد. (برای همه یکسان)
- ۲ در سازمان قابل رویت باشد.
- ۳ شرط بقا و رشد سازمان باشد.
- ۴ با اهداف سازمانی مرتبط باشد.
- ۵ ارزش ها باید با هم همسو و هم افزا باشند.

دورنما و رسالت سازمان  
بر مبنای ارزشها تدوین  
می یابند در شرایط متغییر  
آنچه که تغییر می کند  
دورنمای سازمان می باشد  
نه ارزشهای کلیدی



## برخی ارزشهای مورد توجه:

- ارزشهای اسلامی
- توجه جامع به انسان
- عدالت اجتماعی
- همکاری
- صداقت علمی و حرفه ای
- کیفیت
- رعایت حقوق بیماران
- رعایت اخلاق حرفه ای
- رضایت مشتری
- محیط کاری ایمن و سالم

# ارزش های گروه آموزشی ارولوژی

- حفظ استقلال و اعتماد به نفس در توسعه رشته ارولوژی
- توجه به اصل حکمت و عزت در ارولوژی کشور
- عمل صالح
- نیک اندیشی
- احترام به بیمار و همکار
- رعایت اصول اخلاق پزشکی
- احترام به اصول اعتقادات بیماران

# ارزش ها شرکت صنعتی بوتان

- ما به یکدیگر احترام می گذاریم و روابط تعریف شده امان را براساس اعتماد پایه گذاری می کنیم .
- ما همواره بدنبال برقراری رابطه برد . برد با تمامی گروههای ذینفع می باشیم و نظرات خود را با صراحت مطرح می کنیم .
- ما خود را متعهد به مشارکت می دانیم و تلاش و اثر بخشی یکدیگر را ارج می نهیم .
- ما بر مبنای تحلیل اطلاعات تصمیم می گیریم و مسئولیت اقدامات خود را می پذیریم .
- ما خود را متعهد به نوآوری و فراگیری مستمر فردی و جمعی می دانیم .
- ما همواره در جهت حفظ و افزایش منافع ملی قدم برمی داریم .

# ارزش ها شرکت شل

- درستکاری و صداقت
- احترام به مردم
- جلب اعتماد گروه های ذینفع
- کار گروهی
- حرفه گرایی

# گام چهارم: شناسایی موضوعات (مشکلات) استراتژیک



## دو گروه کلی موضوعات استراتژیک

### ○ مشکل

بالا بودن نارضایتی مراجعین به بخش اورژانس بیمارستان ها ،  
پایین بودن شاخص ضریب اشغال تخت بیمارستانها و حضور  
ناکافی هیات علمی در بیمارستان

### ○ موضوعات توسعه

راه اندازی بیمارستان های مجازی ، استفاده از روش آموزش از  
راه دور و طراحی نظام مدیریت اطلاعات بیمارستانی

## مثال



- عدم فضای کافی و نامناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران
- افزایش تمایل به کار در بخش های خصوصی

○ موضوعات استراتژیک:

- مشکل: کمبود نیروی انسانی
- عدم رضایت نیروی انسانی
- توسعه: فضای فیزیکی

## اولویت‌بندی مسایل استراتژیک ماتریس وزن دهی

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



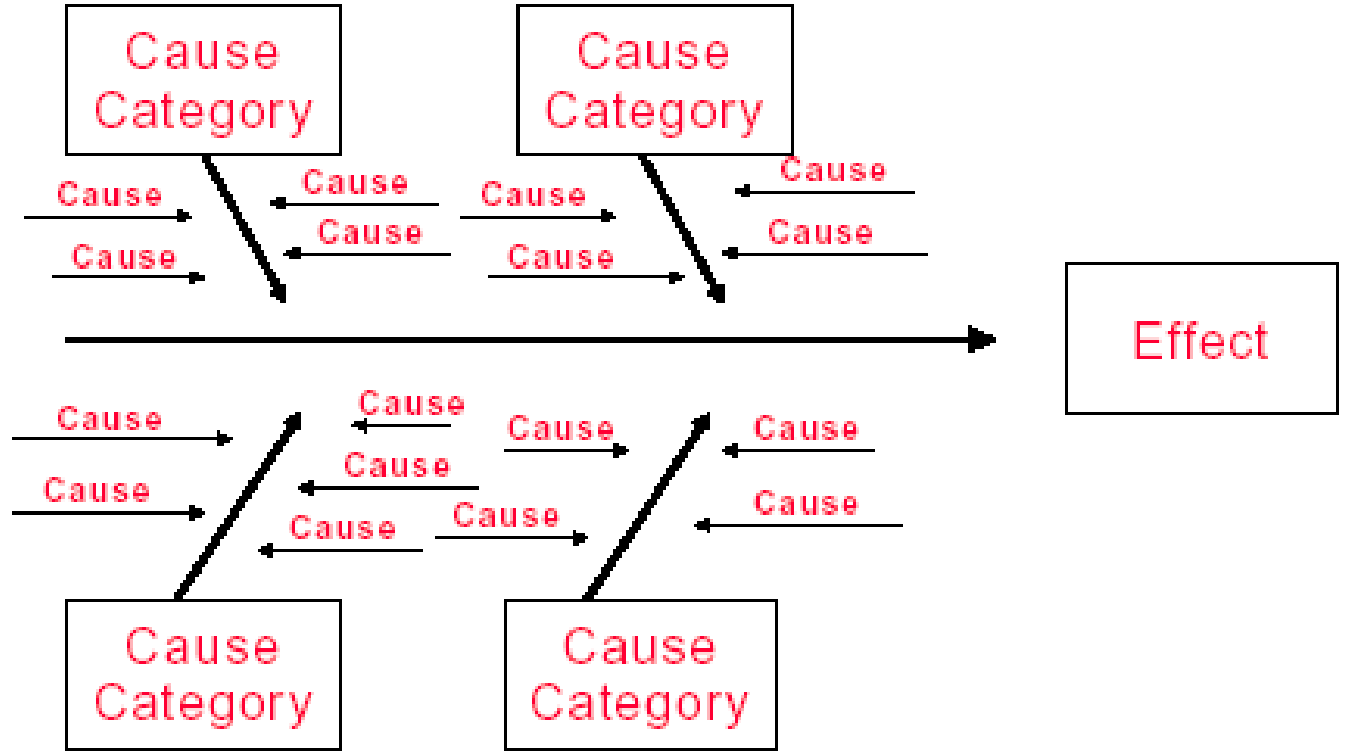
# ماتریس وزن دهی به مشکلات

مسابیل استراتژیک و ضریب اهمیت آنها (۱ تا ۵)				موضوع	
مشکل ۲		مشکل ۱		وزن	معیار
وزن	ضریب	وزن	ضریب		
				۲۰٪	سهولت برخورد
				۱۵٪	امکان موفقیت
				۲۵٪	اثر بخشی راه حل
				۱۰٪	شدت مشکل
				۱۵٪	هزینه مقابله
				۱۵٪	گستره تاثیر
				۱۰۰٪	امتیاز کلی

# مسائل استراتژیک را می‌توان بطور عملی از طریق روش‌های زیر تحلیل نمود:

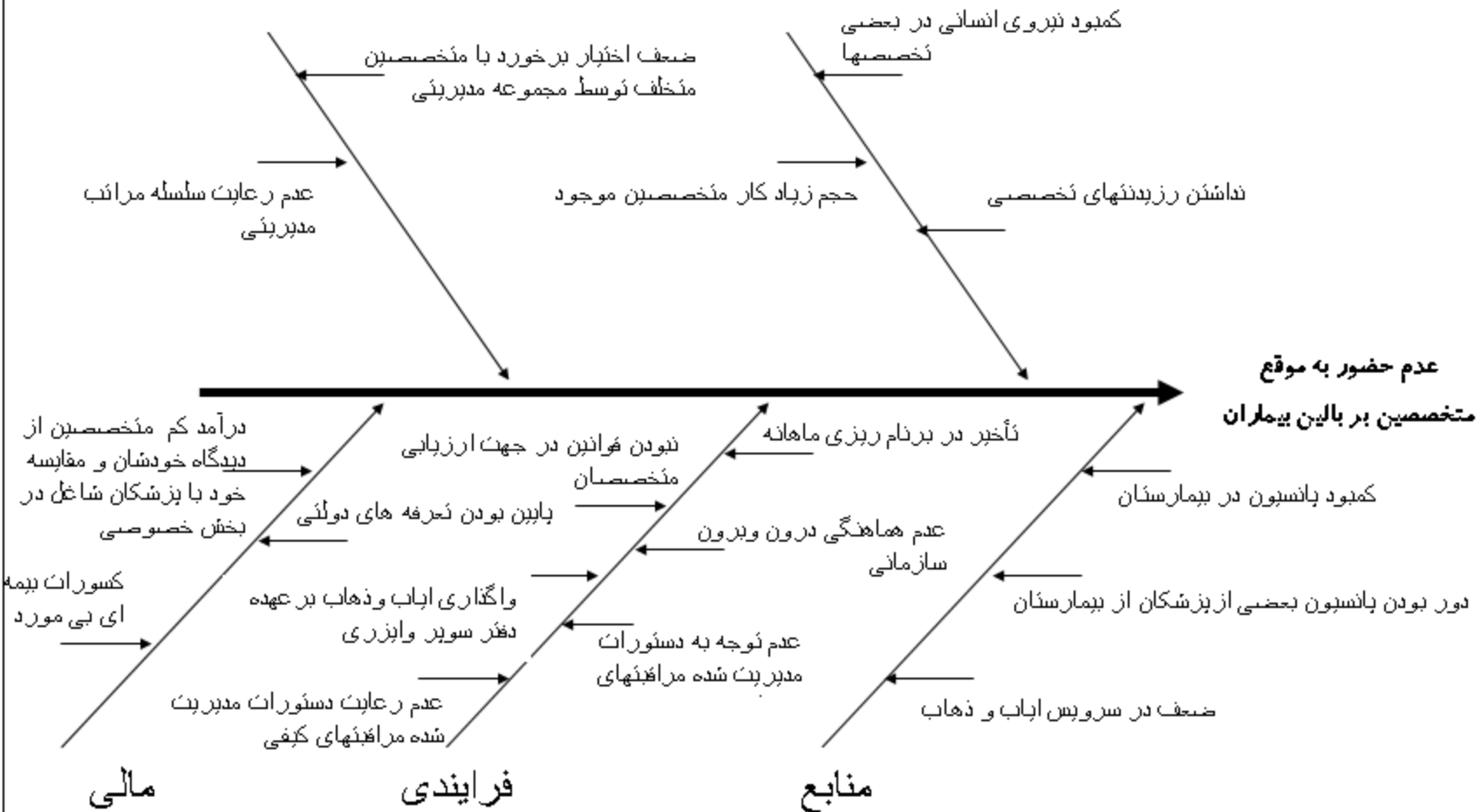
○ برای تحلیل موضوعاتی که یک مشکل محسوب می‌شود  
نمودار استخوان ماهی

○ برای یافتن موضوعات توسعه‌ای  
استفاده از روش بارش افکار



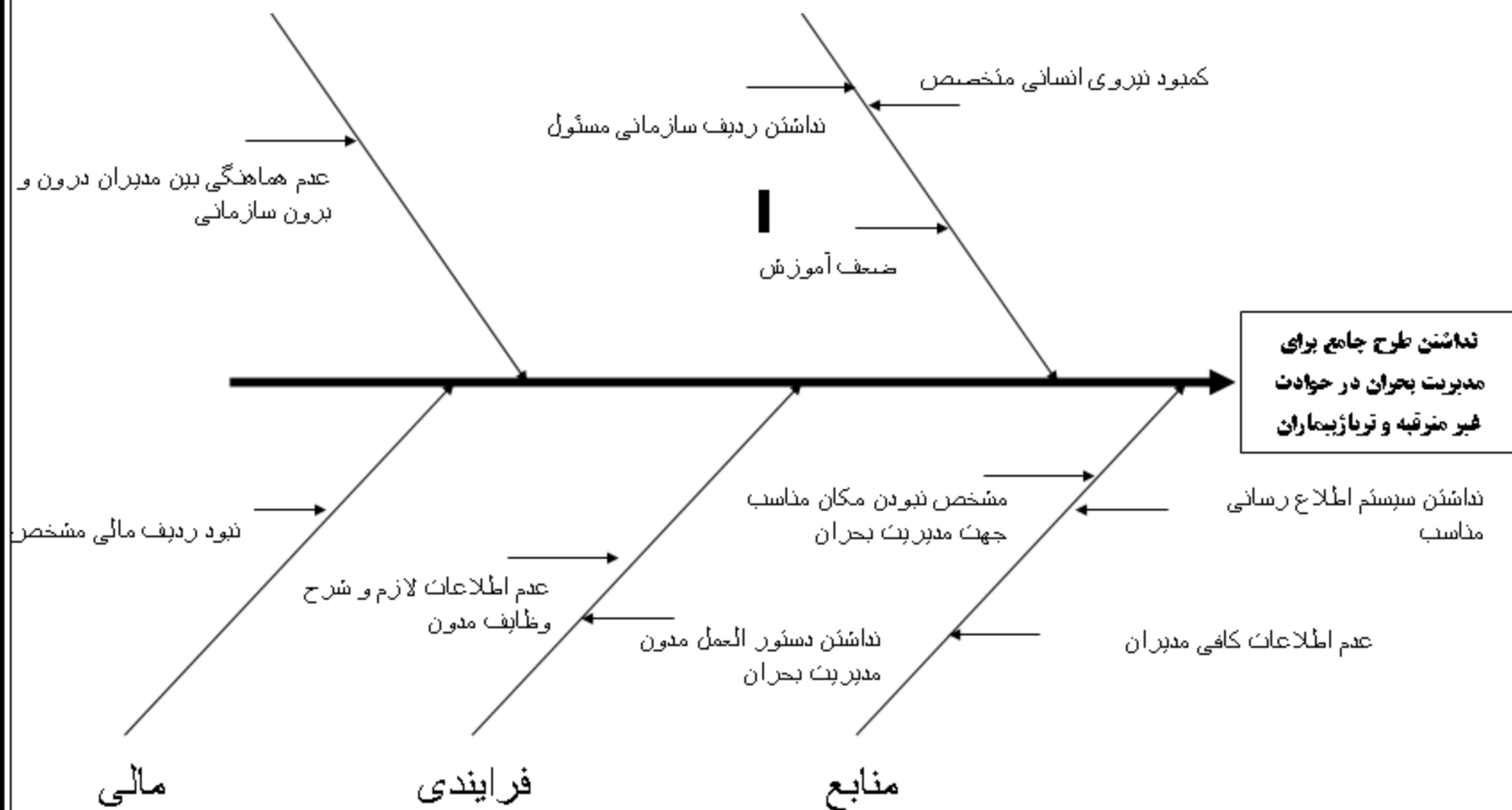
## انسانی

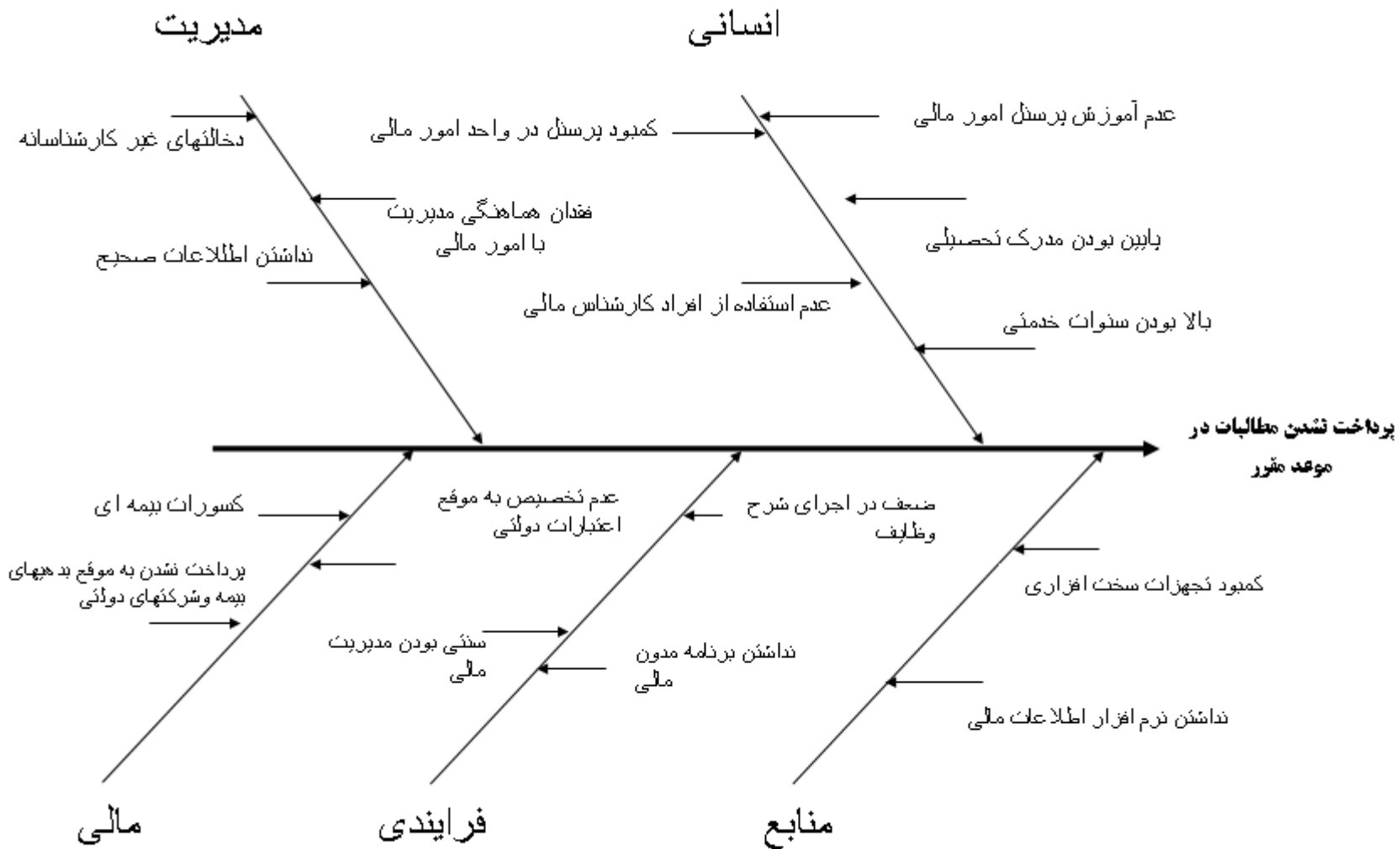
## مدیریت



## انسانی

## مدیریت





## بارش افکار

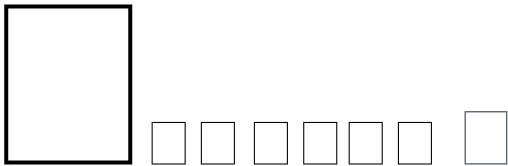
- پرهیز از انتقاد و مخالفت با نظرات دیگران
- پیدا کردن نظرات مبالغه آمیز و عجیب و غریب
- توجه به کمیت
- اعتماد داشتن به نظرات دیگران
- تهیه فهرست از نظرات
- ایده ها باید به سرعت بیان شوند
- نیازی به غنی سازی مطلب نیست

## ○ گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان

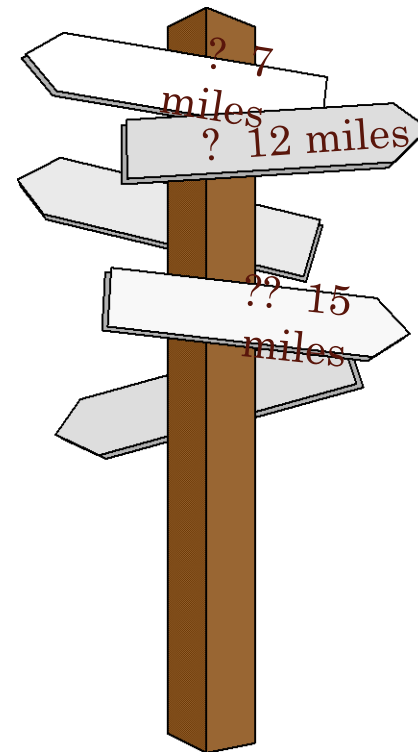




→ **O**bjectives → **S**trategies



اگر نمیدانی به کجا می خواهی بروی هر راهی تو را به آنجا خواهد رساند.



هدف گذاری و بیان اهداف رکن مهم در هر برنامه ای است.

تقسیم بندی اهداف در برنامه ها معمولاً در قالب  
اهداف کلی (□ □□□□)

و

اهداف اختصاصی (□ □□□□□□□□□)

صورت می گیرد.

# اهداف سازمانی

## ○ اهداف کلی (□ □□□□)

- جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.
- توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.
- خیلی قابل اندازه گیری نیستند.
- فعالیت ها و اجزاء مختلف برنامه را سازمان میدهند.

# اهداف سازمانی

## ○ اهداف اختصاصی (□ □ □ □ □ □ □ □ □ □)

- بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.
- زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل میدهند
- به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
- مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.
- نتایج برنامه را مشخص میکنند.

## ویژگی های اهداف اختصاصی: SMART

**S**pecific

بطور واضح و عینی

بیان کننده تغییری باشد که قرار است اتفاق افتد

**M**easurable

قابل اندازه گیری باشد.

**A**chievable

قابل دستیابی باشد.

**R**ealistic

واقع گرایانه باشد.

**T**ime Bound

محدود به زمان باشد.

# آیا هدف “بهبود کنترل عفونت بیماران بستری در بخش □ مردان در سال ۸۶”

است □ □ □ □ □

○ **Specific**

خیر

○ **Measurable**

خیر

○ **Achievable**

همیشه قابل دسترسی است چون استاندارد مبهم است

○ **Realistic**

بلی

○ **Time Bound**

بلی

## آیا هدف "افزایش کیفی برنامه های آموزشی پرسنل ستادی در

دانشگاه علوم پزشکی قزوین" □□ □□ □ است؟

○ **Specific**

خیر

○ **Measurable**

خیر

○ **Achievable**

بله

○ **Realistic**

بله

○ **Time Bound**

خیر





هنگامی که هدف غیر قابل دستیابی (□ □ □ □)

است چه اتفاقی می افتد؟ (□ □ □ □ □ □ □ □ □ □)

○ **اعضاء گروه احساس خستگی توأم با دلزدگی خواهند داشت.**

○ **بی انگیزگی ایجاد خواهد شد.**

○ **به راحتی تسلیم شرایط دشوار خواهند شد.**

○ **احساس حمایت نخواهند کرد.**

○ **سایر عواقب؟**

# معیار های SMART در بیان اهداف اختصاصی

مثال:

هدف کلی: اطلاع رسانی در زمینه سلامت

اهداف اختصاصی:

○ افزایش کمی برنامه های بهداشتی صدای جمهوری اسلامی از ۵۷۲۰ دقیقه در

سال ۸۳ به ۲۲۴۰ دقیقه در سال ۸۴

○ افزایش کمی برنامه های سیمای جمهوری اسلامی از ۲۳۴۰ دقیقه در سال به

۲۸۶۰ دقیقه در سال

○ □ افزایش کمی مقالات چاپی در روزنامه های محلی در زمینه سلامت از ۳۰

مقاله در سال ۸۳ به ۵۲ مقاله در سال ۸۴

# هدف اختصاصی: کاهش سرانه مصرف نمک در افراد جامعه به میزان ۲,۵ گرم در روز

– چنانچه پس از انجام فعالیت های مورد نظر برای این هدف اختصاصی میزان  
سرانه مصرف نمک خوراکی ۳,۵ میلیگرم اندازه گیری شود میزان دستیابی به  
هدف چقدر خواهد بود؟

## ارزیابی اهداف استراتژیک

- ۱- آیا واضح و قابل درک می باشند؟
- ۲- آیا به حد کافی کلی می باشند؟
- ۳- آیا به حد کافی اختصاصی و قابل سنجش می باشند؟
- ۴- آیا با عوامل حیاتی موفقیت، رسالت و دورنمای سازمان مرتبط می باشند؟
- ۵- آیا سازمان شمول می باشند؟
- ۶- آیا مشکل و مهیج ولی دست یافتنی میباشند؟

## مثال



○ عدم فضای کافی و نامناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران

○ افزایش تمایل به کار در بخش های خصوصی

○ **موضوعات استراتژیک:**

○ مشکل: کمبود نیروی انسانی

○ توسعه: توسعه فضای فیزیکی

○ **اهداف:**

○ ارتقا و بهبود استانداردهای فیزیکی بخشهای تخصصی

## اهداف استراتژیک

- ارتقا و بهبود استاندارد فضای فیزیکی بخش های تخصصی و فوق تخصصی بیمارستان
- ارتقا و بهبود استاندارد تجهیزات پزشکی بخش های بیمارستان
- ارتقا و توسعه منابع انسانی بیمارستان
- ارتقای سیستم پیگیری و وصول مطالبات بیمارستان
- ارتقای سیستم فناوری اطلاعات بیمارستان
- طراحی نقشه جامع ابنیه و راههای ارتباطی بیمارستان
- توسعه مشارکت های بخش غیر دولتی (خصوصی، خیرین) در امور بیمارستان
- ارتقای تیم برنامه ریزی بیمارستان
- ارتقای فرآیندها

## اهداف اختصاصی

- ارتقا و اصلاح فرآیند پیگیری تعمیر تجهیزات پزشکی به میزان ۲۰٪ نسبت به ابتدای سال تا پایان برنامه
- ارتقای آگاهی پزشکان و پرستاران و سایر پرسنل در مورد مباحث حاکمیت بالینی بمیزان ۴۰٪ در هر سال نسبت به ابتدای سال تا پایان برنامه
- استاندارد سازی نیروی انسانی شاغل در ۲۰٪ بخش ها و واحد های بیمارستان در هر سال تا پایان برنامه
- ارتقای آگاهی ۲۰٪ پزشکان و پرسنل در مورد مطالبات بیمارستان و نحوه وصول آن و کسورات مربوطه در هر سال تا پایان برنامه
- کاهش مطالبات وصول نشده بیمارستان در سال به میزان ۱۰٪ نسبت به سال قبل تا پایان برنامه
- ایجاد و راه اندازی کامل شبکه □ □ در بیمارستان تا پایان سال دوم برنامه





○ عدم فضای کافی و نامناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران

○ افزایش تمایل به کار در بخش های خصوصی

○ موضوعات استراتژیک:

○ مشکل: کمبود نیروی انسانی

○ توسعه: توسعه فضای فیزیکی

○ اهداف:

○ ارتقا و بهبود استانداردهای فیزیکی بخشهای تخصصی

○ اهداف اختصاصی:

○ استاندارد سازی ۲۰ درصد فضای بخش های بستری در سال

۱۳۹۱

# ○ گام ششم: تدوین استراتژی های سازمان



# e-Strategy



# استراتژی چیست؟

- استراتژی نقشه ای است برای حرکت به عمل.
- استراتژی یعنی راه رسیدن به هدف.

اگر ندانید به کجا می روید دیگر فرقی نمی کند که  
چه راهی را در پیش گرفته اید

استراتژی:

راه دست یابی به رسالت و چشم انداز



## اهمیت استراتژی

- قسمت عمده ادبیات برنامه ریزی استراتژیک حول محور چگونگی تدوین استراتژی است .
- اگر استراتژی به خوبی فرموله شود کار تمام است

## اهمیت استراتژی

○ بر اساس تحقیقی در سال ۱۹۹۹ توسط مجله فورچون دلیل ناکامی ۷۰٪ از مدیران عامل شرکت ها ، شکست آنها در اجرای استراتژی هایشان بوده است.

## استراتژی ها :

ابزارها و سازوکارهای دست یابی به هدف های بلند مدت  
✓ مثال :

✓ گسترش فعالیت در سطح جغرافیایی

✓ تنوع بخشیدن به فعالیت ها

✓ خرید شرکت های دیگر

✓ رسوخ در بازار

✓ کاهش هزینه ها

✓ فروش اقلامی از دارایی ها

✓ تشکیل مشارکت های خصوصی

✓ طراحی محصول جدید



## کارکرد استراتژی

○ کارکرد استراتژی ایجاد مزیت رقابتی است.

✓ استراتژی حاصل محدودیت منابع و محیط رقابتی است.

✓ استراتژی عبارت است از تشخیص فرصت های اصلی و تمرکز منابع سازمان ها بر آنها

✓ صرف منابع سازمان بر غیر از فرصت های اصلی نتیجه اش شکست در مقابل سازمانی است که منابع خود را **را** در فرصت های اصلی صرف کرده باشد.

# 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.

## فرایند تدوین استراتژی

○ ارزیابی سازمان برای تعیین اینکه آیا کارهای درست را انجام می‌دهد یا خیر و مشخص نمودن شیوه‌ای که می‌تواند این کارها را به شیوه‌ای اثربخش‌تر انجام دهد.

## مدلهای مختلف انتخاب استراتژی:

- مدل توز
- مدل بی سی جی
- مدل جی ای
- مدل پورتر
- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک □



# تحليل □ □ □ □ :



○ نقاط قوت

○ نقاط ضعف

○ فرصتها

○ تهديد ها

## تدوین استراتژی

روش □ □ □ □

○ این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که يك استراتژی اثربخش، نقاط قوت سازمان را به حداکثر می‌رساند و امکان بهره‌گیری بهتر از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد در عین حال که نقاط ضعف را به حداقل رسانده و قدرت تاثیر تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. □



## مثال فرضی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	رتبه $1 < X < 4$	ضریب	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



## تحلیل عوامل داخلی

( )

○ ۱۰ تا ۲۰ عامل داخلی کلیدی را فهرست کنید

✓ نقاط قوت و ضعف

○ به هر یک از آن ها یک ضریب وزنی نسبت دهید (صفر تا یک)

✓ جمع همه ضرایب وزنی = ۱

○ برای وضعیت سازمان در هر عامل ، امتیازی بین ۱ تا ۴ تخصیص دهید

✓ تا چه میزان ، وضعیت فعلی سازمان پاسخگوی هر عامل است

✓ ۱ و ۲ نقاط ضعف ، ۳ و ۴ نقاط قوت

## مثال فرضی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	رتبه (۱ تا ۴)	ضریب	IFE	عوامل داخلی
۴۸	۴	۱۲	(نقاط قوت)	بالا بودن سطح رضایت مندی بیماران
۵۱	۳	۱۷		بالا بودن میزان درآمد بیمارستان
۳۶	۴	۹		کیفیت مطلوب ارائه خدمات
۵	۱	۵		مرکزیت برای بیماران قلب بین استانهای همجوار
۲۲	۲	۱۱		داشتن هیات علمی مجرب
۵۲	۴	۱۳	(نقاط)	قدیمی بودن بافت بیمارستان (ضعف)
۶	۱	۶		دور بودن از مرکز شهر
۲۴	۳	۸		ازدحام بیماران
۱۰	۲	۵		فرسودگی تجهیزات
۳۲	۴	۸		عدم وجود مجوز استخدام نیروی کار جدید
۶	۱	۶		فقدان برنامه جامع



# استراتژیهای مطرح در مدل

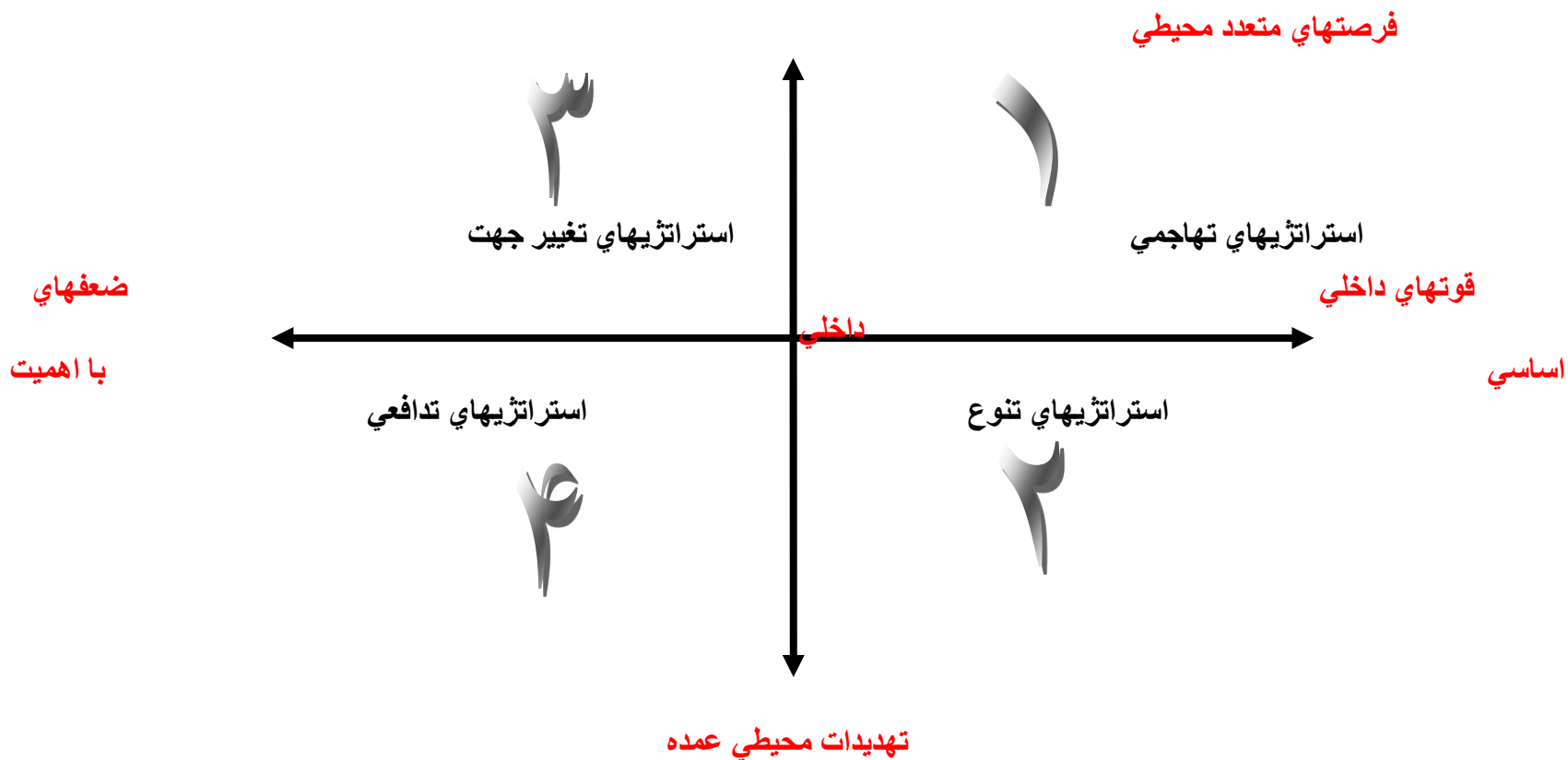
- ۱ حداکثر استفاده از فرصتهای با استفاده از نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱) (استراتژیهای □□)
- ۲ استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدها (ناحیه ۲) (استراتژیهای □□)
- ۳ استفاده از مزیت‌هایی که در فرصتها نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (ناحیه ۳) (استراتژیهای □ □)
- ۴ به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژیهای □ □)

ورودیهای محیط  
داخلی

ورودیهای محیط  
خارجی

	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

# نمودار تجزیه و تحلیل



# تدوین استراتژی - شرکت فولکس واگن

<p><b>ضعف ها (W):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وابستگی به محصول خاص</li> <li>✓ افزایش هزینه ها در آلمان</li> <li>✓ نبود سابقه کار با کارگران آمریکایی</li> </ul>	<p><b>قوت ها (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قوت تحقیق و توسعه و طراحی</li> <li>✓ گستردگی شبکه فروش</li> <li>✓ قابلیت‌های تولیدی بالا</li> </ul>	
<p><b>استراتژی WO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد خودرو برای اقشار مختلف جامعه</li> <li>• ایجاد خط تولید در امریکا برای فرار از هزینه های سنگین در آلمان</li> </ul>	<p><b>استراتژی SO :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد تنوع در خط تولید</li> <li>• ایجاد خط تولید بر اساس قابلیت‌های تحقیق و توسعه و طراحی</li> <li>• تولید موتور برای کرایسلر</li> </ul>	<p><b>فرصت ها (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ افزایش شدید تقاضا</li> <li>✓ بازارهای وسیع در امریکا</li> <li>✓ هزینه های تولید کمتر در امریکا</li> </ul>
<p><b>استراتژی WT :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش خطر رقبا با ایجاد خط تولید انعطاف پذیر</li> <li>• تلاش برای ایجاد اتحاد با کرایسلر</li> <li>• صرفنظر از حضور در بازار امریکا</li> </ul>	<p><b>استراتژی ST :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش اثر نرخ تغییر ارز با ایجاد کارخانه در امریکا</li> <li>• رقابت بر پایه طراحی محصولات برتر</li> <li>• ایجاد موتور با مصرف کم</li> </ul>	<p><b>تهدیدها (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تغییر نرخ ارز</li> <li>✓ افزایش تعداد رقبا و شرایط رقابتی</li> <li>✓ مسائل زیست محیطی</li> </ul>

## ارزیابی استراتژی ها

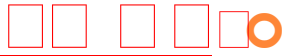
- تأثیر استراتژی بر اهداف، مقاصد و نتایج مطلوبی که سازمان تعقیب می کند، چگونه است؟
- کاربرد استراتژی چه هزینه هایی را در بر دارد؟
- مزایای استفاده از استراتژی چیست؟
- آیا سازمان مجاز به استفاده از هر استراتژی هست؟
- پیش بینی نتایج اجرای استراتژی چگونه است؟
- آیا بکارگیری استراتژی در تئوری و عمل روشن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





# استراتژی ها

- استراتژی تقویت بخش های تخصصی و فوق تخصصی با کمک بخش خصوصی و خیرین
- استراتژی تغییر و تقویت سیستم پیگیری مطالبات بیمارستان
- استراتژی طراحی نقشه جامع فضا های فیزیکی بیمارستان
- استراتژی واگذاری برخی از امور به بخش غیر دولتی
- استراتژی برنامه ریزی بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت



- عدم فضای کافی و نامناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران
- افزایش تمایل به کار در بخش های خصوصی
- موضوعات استراتژیک:
- مشکل: کمبود نیروی انسانی
- توسعه: توسعه فضای فیزیکی
- اهداف:
- ارتقا و بهبود استانداردهای فیزیکی بخشهای تخصصی
- اهداف اختصاصی:
- استاندارد سازی ۲۰ درصد فضای بخش های بستری در سال ۱۳۹۱
- استراتژی:
- طراحی نقشه جامع فضای فیزیکی بیمارستان
- استاندارد سازی بخش ها
- استراتژی تقویت بخش های تخصصی و فوق تخصصی با کمک بخش خصوصی و خیرین

# ○ گام هفتم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

## انواع شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد:

- **شاخص داده یا ورودی:** سنجش مقدار منابع مورد نیاز برای ارائه خدمت مانند: نیروی انسانی، مواد و لوازم مورد نیاز. این شاخص همچنین شامل عوامل موثر بر تقاضا می‌شود. برای سنجش هزینه خدمات، ترکیب منابع مورد استفاده و مقدار منابع مورد استفاده بکار می‌رود.
- **شاخص ستانده یا خروجی:** مقدار عرضه خدمات را می‌سنجد. بر سطح فعالیت سازمان متمرکز است. رایج‌ترین نتیجه این شاخص سنجش حجم کار است که همان زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمت است. شاخص ستانده به تنهایی نمی‌تواند به مدیر بگوید که در اجرای برنامه چقدر موفق بوده است یا اینکه چه بخشی از کار با بقیه کار تفاوت دارد. **تساخ** شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.

## انواع شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد:

- **شاخص نتیجه:** پیامد و آثار بلند مدت نیل برنامه به اهداف را می‌سنجد. منعکس کننده نتایج تحقق یافته و مزایای بدست آمده است. شاخص نتیجه مانند درصد بیماران ترخیص شده‌ای که بهبودی کامل یافته اند یا تعداد بیماری‌های قابل کنترلی که به وسیله واکسن بروزشان کاسته شده است.
- **شاخص کارایی:** منظور همان نسبت هزینه به ستاده، نسبت ستاده به داده، نسبت ستاده در واحد زمان است و همان بهره‌وری را نشان می‌دهد.
- **شاخص کیفیت:** این شاخص اثربخشی فعالیت‌هایی که در جهت تامین هدف صورت می‌گیرد می‌سنجد. این شاخص اعتبار، دقت، صحت و کفایت خدمات را می‌سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می‌توان با سنجش منابع اضافی که صرف تکرار کارهای اشتباه، اصلاح خطاها و شکایات مشتری می‌شود جبران نمود. برای مثال درصد داده‌های درستی که بطور صحیح وارد کامپیوتر شده‌اند جزء شاخص کیفیت می‌باشند.

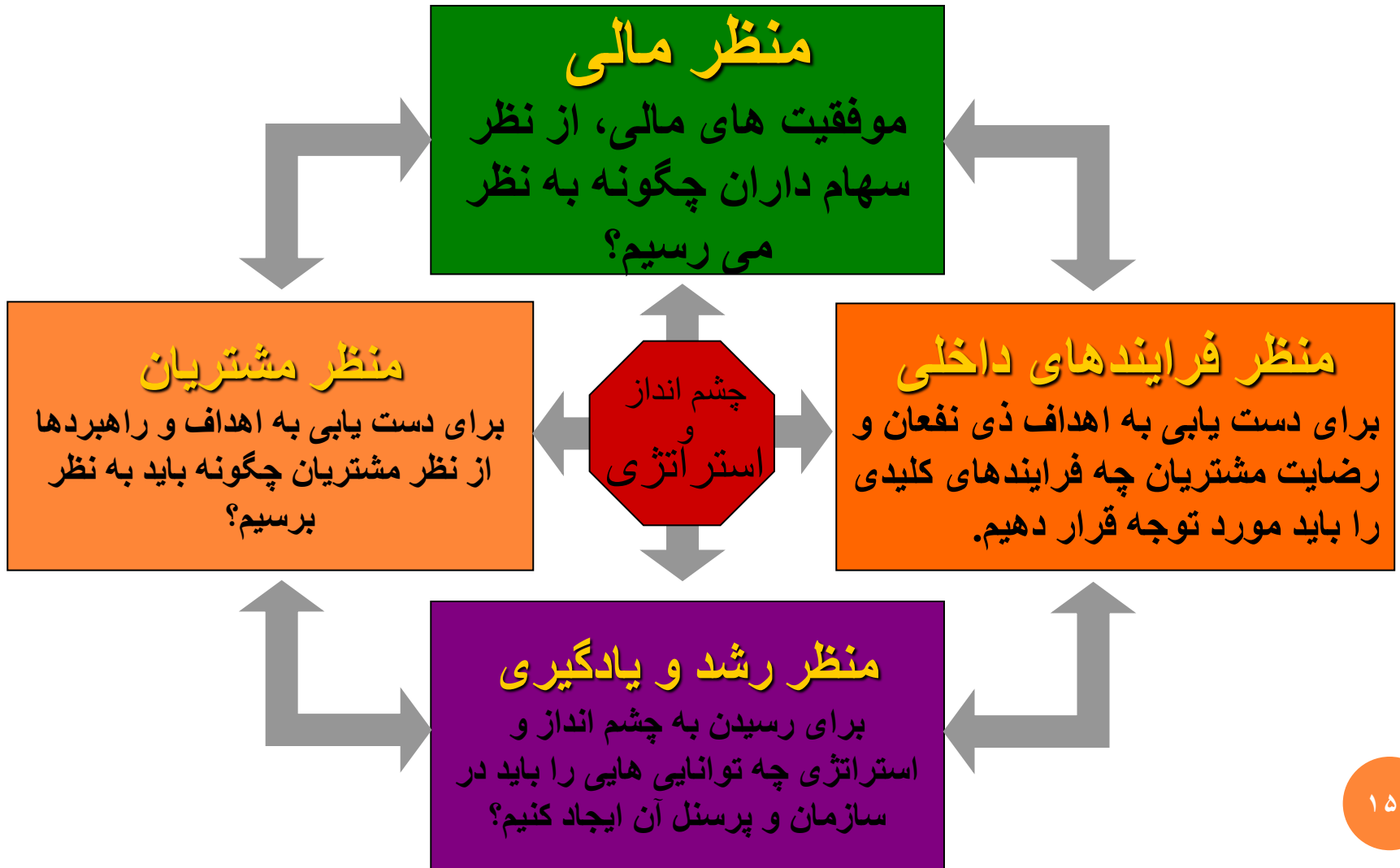
## کارت امتیاز متوازن

○ یکی از ابزارهای مناسب و کارآمد در ارزیابی و اندازه گیری عملکرد کارت امتیازی متوازن یا □□□□ است که بیانگر میزان تحقق اهداف و استراتژی های یک سازمان می باشد. کارت ارزیابی متوازن یک مفهوم نوین مدیریتی می باشد که به همه مدیران در همه سطوح کمک می کند تا بتواند فعالیتهای کلیدی خود را پایش و کنترل نمایند

# برگه امتیاز متوازن چیست؟

**چارچوبی** است که به سازمان کمک میکند اهداف استراتژیک خود را به اهداف عملیاتی **ترجمه** نماید که محرک **رفتار و عملکرد** سازمان هستند.

# چارچوب روش ارزیابی متوازن





## مثال :

### کارت امتیازی متوازن در مورد گروه آموزشی ارولوژی

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اهداف کمی	(پروژه ها، برنامه ها)
توسعه پژوهشهای پایه	میزان مهارت متخصصین ارولوژی در زمینه انجام پژوهش	افزایش مهارت ۵۰ درصد متخصصان ارولوژی کشور در زمینه انجام پژوهش در سال اول	برگزاری کارگاههای آموزشی تهیه کریکولوم ها

# استراتژی: جلب رضایت مشتریان

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اهداف کمی	ابتکارات (پروژه ها، برنامه ها)
افزایش رضایت مشتری	<p>درصد رضایت مشتریان</p> <p>رضایت بیمار از اقدامات درمانی</p> <p>رضایت بیمار از مراقبت پرستار</p> <p>رضایت بیمار از مراقبت پزشک</p> <p>.....</p>	<p>افزایش رضایت مشتریان به میزان ۹۰٪ تا سال ۸۵</p>	<p>کاهش زمان ارائه خدمات از طریق مشارکت فعالانه کارکنان به جهت عملکردی بودن پرداختها</p>
کاهش میزان شکایات	<p>تعداد شکایات رسمی گزارش شده</p> <p>تعداد شکایات قانونی- پزشکی</p> <p>تعداد شکایات کارکنان</p> <p>.....</p>	<p>کاهش میزان شکایات تا کمتر از ۳ مورد تا سال ۸۵</p>	<p>بکارگیری سیستمهای نظارت بر عملکرد کارکنان</p>
افزایش انگیزه کارکنان	<p>درصد رضایت کارکنان از شرایط کاری</p>	<p>افزایش رضایت کارکنان به میزان ۸۵٪ تا سال ۸۵</p>	<p>برگزاری منظم جلسات رسیدگی به مسائل کارکنان</p>

# دلایل عدم استفاده برخی از سازمانها از برنامه ریزی استراتژیک

- ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران
- شیوه مدیریت آتش نشانی
- تلقی اتلاف وقت از برنامه ریزی استراتژیک
- تلقی پرهزینه بودن برنامه ریزی استراتژیک
- تنبلی سازمان و عدم آمادگی آن برای تحول و حرکت
- راضی بودن مدیران از وضع موجود

پیش



## برنامه ریزی عملیاتی

○ برای هر برنامه استراتژیک ۳ ساله باید ۳ برنامه عملیاتی ۱ ساله تدوین شود

○ در هر برنامه عملیاتی تعیین بودجه بسیار حیاتی است.

## پیش بینی

پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

- ۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)
- ۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)
- ۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)
- ۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)
- ۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)



**Operational Plan For:**

**Key Result Area:**

**Key Performance Indicator (s):**

<b>Objective</b>	<b>Strategy</b>	<b>Action</b>	<b>Responsibility and Timeframe</b>	<b>Progress</b>
1.	1.1	1.1.1		

## فرم شماره ۳- تنظیم برنامه های مداخله ای حاکمیت خدمات بالینی

عنوان فعالیتهای زیر مجموعه	عنوان استراتژی	کد هدف اختصاصی
تعیین فضای استقرار واحد	الف-۱-۱ برنامه استقرار واحد ارتباط با بیماران	۱- اثبات و
تعیین ویژگیهای نیروی انسانی شاغل		مستند سازی
انتخاب فرد یا افراد حائز شرایط روابط عمومی مناسب با بیماران		ایده ها و نظرات واقعی حداقل ۲۰٪ بیماران
تعیین شرح وظایف واحد		بستری در پایان
تعیین وسایل و ابزارهای ارتباطی ( سخت افزاری و نرم افزاری)		سال اول
تنظیم فرآیندهای کاری واحد		
تنظیم قواعد کاری نظیر زمان مناسب برای برقراری ارتباط با بیماران و چگونگی پیگیریهای پس از بستری		
طراحی فرمهای ثبت ایده ها و نظرات یا شکایات		
		ب-۱-۱



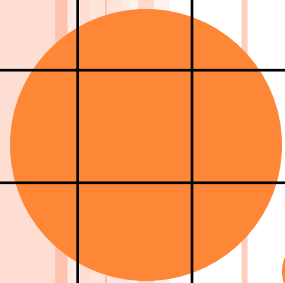
## فرم شماره ۴ - برنامه زمانبندی فعالیتها

کد برنامه	عناوین یا کد فعالیتها	گروه انجام فعالیت	سرگروه یا فرد مسئول	آخرین زمان انجام
۱-۱-الف	تعیین فضای استقرار واحد			
	تعیین ویژگیهای نیروی انسانی شاغل			
	انتخاب فرد یا افراد حائز شرایط روابط عمومی مناسب با بیماران			
	تعیین شرح وظایف واحد			
	تعیین وسایل و ابزارهای ارتباطی ( سخت افزاری و نرم افزاری)			
	تنظیم فرآیندهای کاری واحد			
	تنظیم قواعد کاری نظیر زمان مناسب برای برقراری ارتباط با بیماران و چگونگی پیگیریهای پس از بستری			
	طراحی فرمهای ثبت ایده ها و نظرات یا شکایات			

## هدف اختصاصی : شرکت دادن ۸۰ درصد از مدیران دانشگاه علوم پزشکی قزوین در کارگاه آموزشی برنامه ریزی تا پایان سال ۱۳۹۰

عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	نحوه پایش	برآورد هزینه
بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران	سرکار خانم غریب و کارشناس آمار	خرداد	چک لیست ارزیابی مدیران	۲۰۰۰۰۰۰ ریال
تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	سرکار خانم حسنی با همکاری دانشجویان	اردیبهشت	چک لیستهای تهیه شده	-
ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	سرکار خانم غریب با همکاری مشاور	خرداد	کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال هزینه مشاوره
تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	جناب آقای خانی با کارشناسان دفتر پرستاری	خرداد	کنترل مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	-
تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	جناب آقای خانی با مسئولین پرستاری و اساتید دانشکده پرستاری	تیر و مرداد و شهریور	-	۳۵۰۰۰۰۰ ریال حق مشاوره

هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	هفته	زمان (هفته)
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱		مراحل برنامه ریزی
											❖ تحلیل وضعیت موجود
											❖ تهیه دورنما
											❖ تعیین رسالت
											❖ زمینه های تبیین ارزشها و تعیین زمینه های کلیدی عملکرد
											❖ تعیین اهداف استراتژیک
											❖ مشخص کردن فعالیتها/ اقدامات
											❖ جلسه عمومی برای ارائه برنامه رشته های تخصصی
											❖ تصویب برنامه



۱۶۳



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

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



Plan your work.  
Work your plan.

# منابع

- استراتژی‌های ۳۶۰ درجه ، دکتر وفا غفاریان ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۸۷
- ساختن برای ماندن ، جیمز کالینز ، ترجمه مهندس فضل‌الله امینی ، نشر فرا ، ۱۳۸۳
- استراتژی اثربخش ، دکتر وفا غفاریان ، دکتر غلامرضا کیانی ، نشر فرا ، ۱۳۸۷
- معانی نوظهور در مفهوم استراتژی ، دکتر وفا غفاریان ، دکتر مرتضی عمادزاده ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۸۵
- مدیریت استراتژیک ، فرد دیوید ، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان ، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، ۱۳۸۷
- استراتژی‌های ۳۶۰ درجه ، دکتر وفا غفاریان ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، ۱۳۸۷
- پنج فرمان برای تفکر استراتژیک ، دکتر وفا غفاریان ، دکتر غلامرضا کیانی ، نشر فرا ، ۱۳۸۳



