

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برنامه ریزی استراتژیک

دکتر سید حسام سیدین
دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

رئیس مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت دانشگاه
مدیر گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

- دستنامه برنامه ريزي استراتژيك دكتور سيد محمد اعرابي
- برنامه ريزي استراتژيك دكتور طبيبي و دكتور ملكي

قوائد مدیریت تغییر و تحول

حرکت

وضع موجود

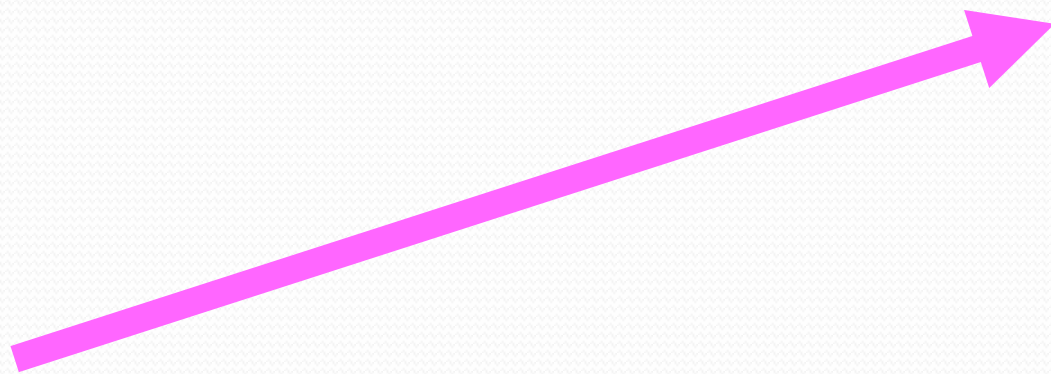
A

81

وضع مناسب

B

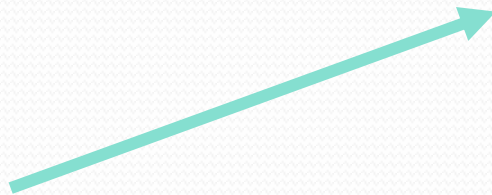
83



وضع موجود

A

81



وضع مناسب

B

83

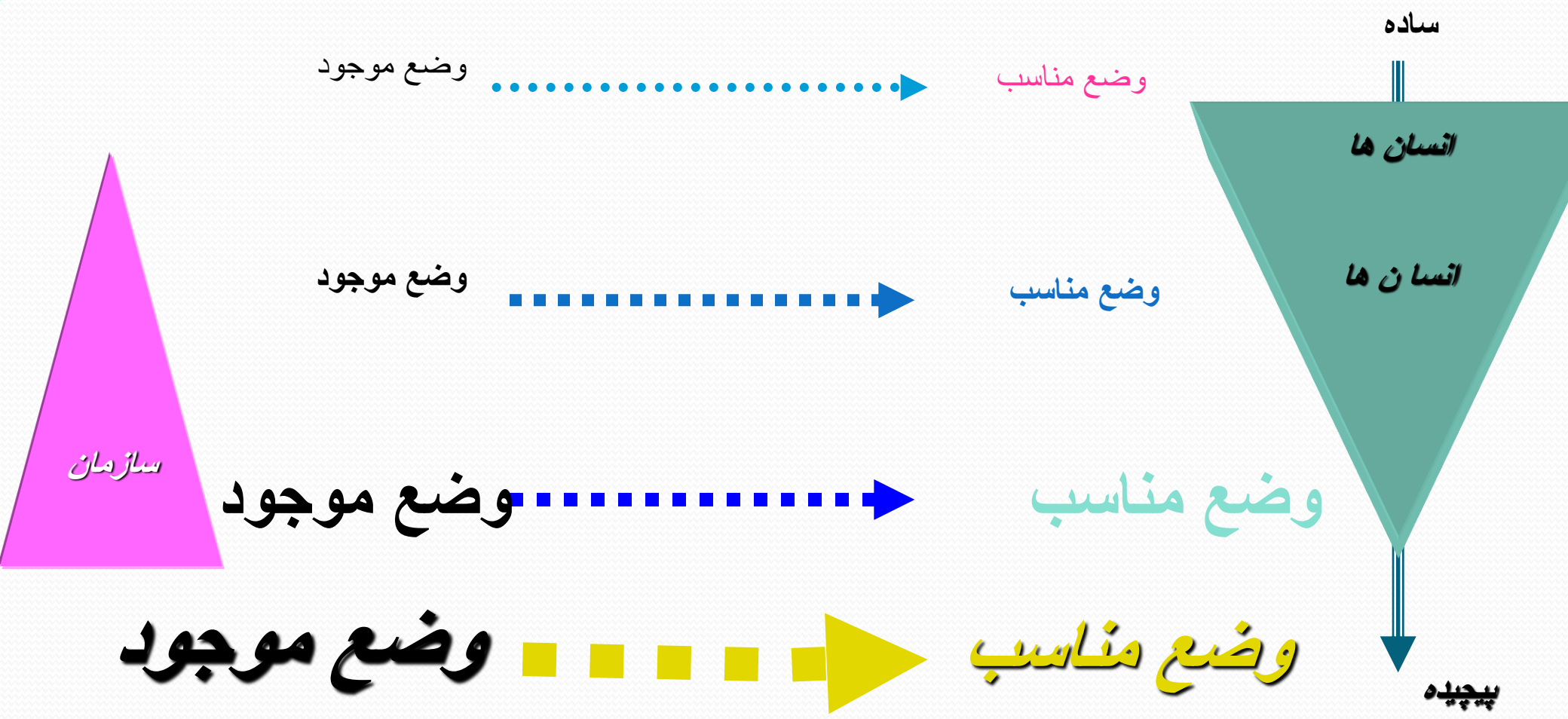
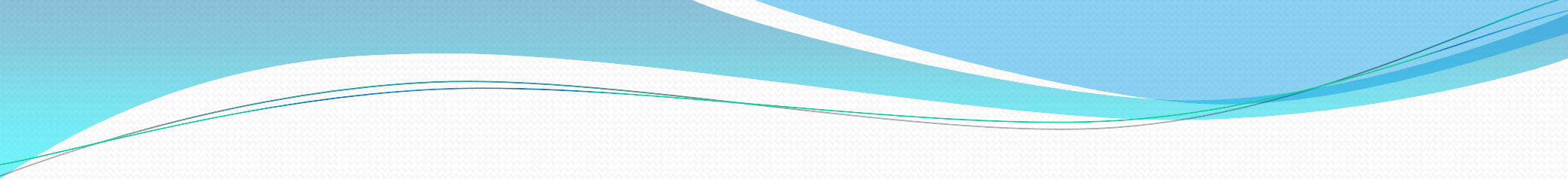
شناسائی وضع

موجود

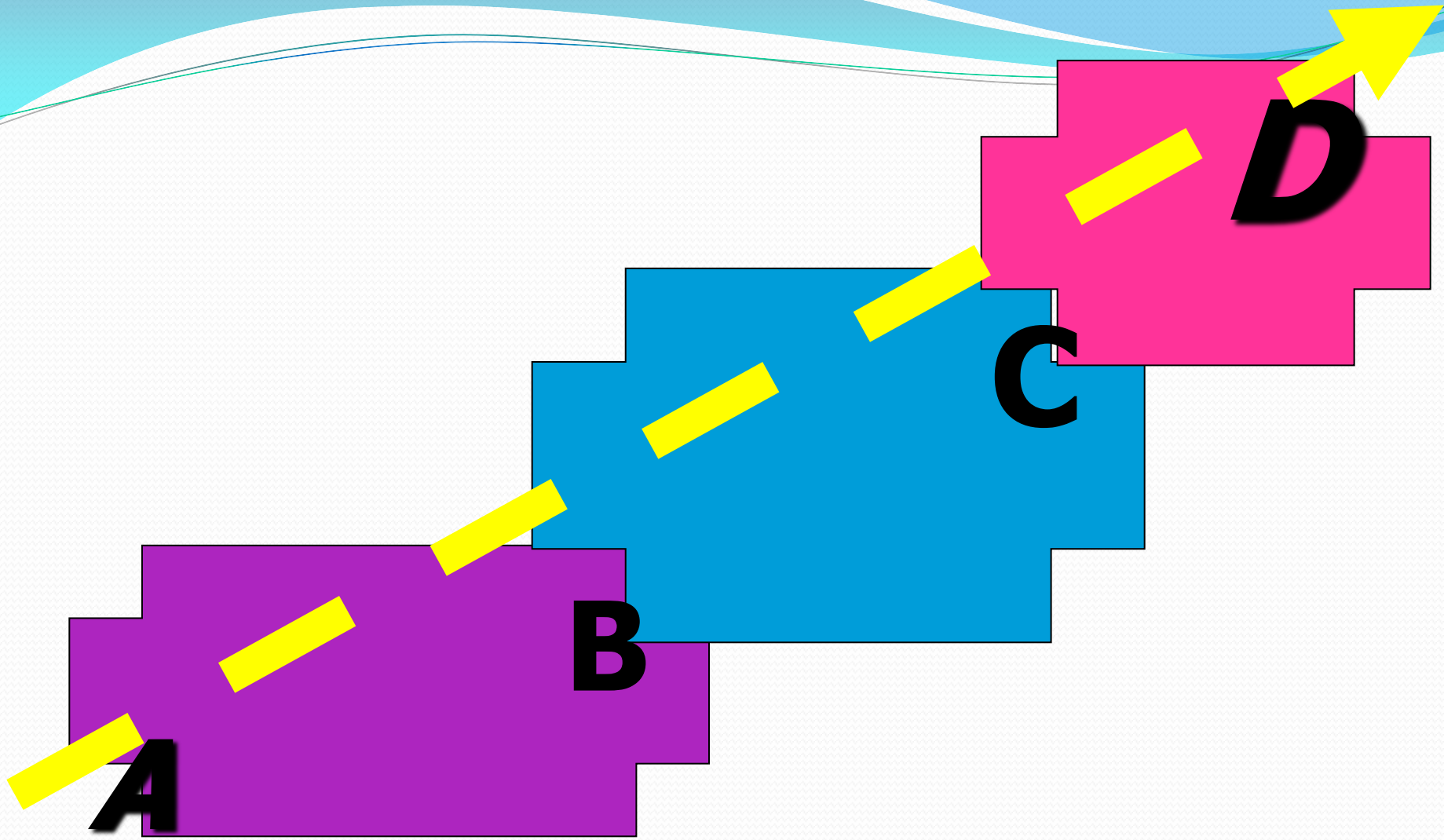
تعیین وضعیت

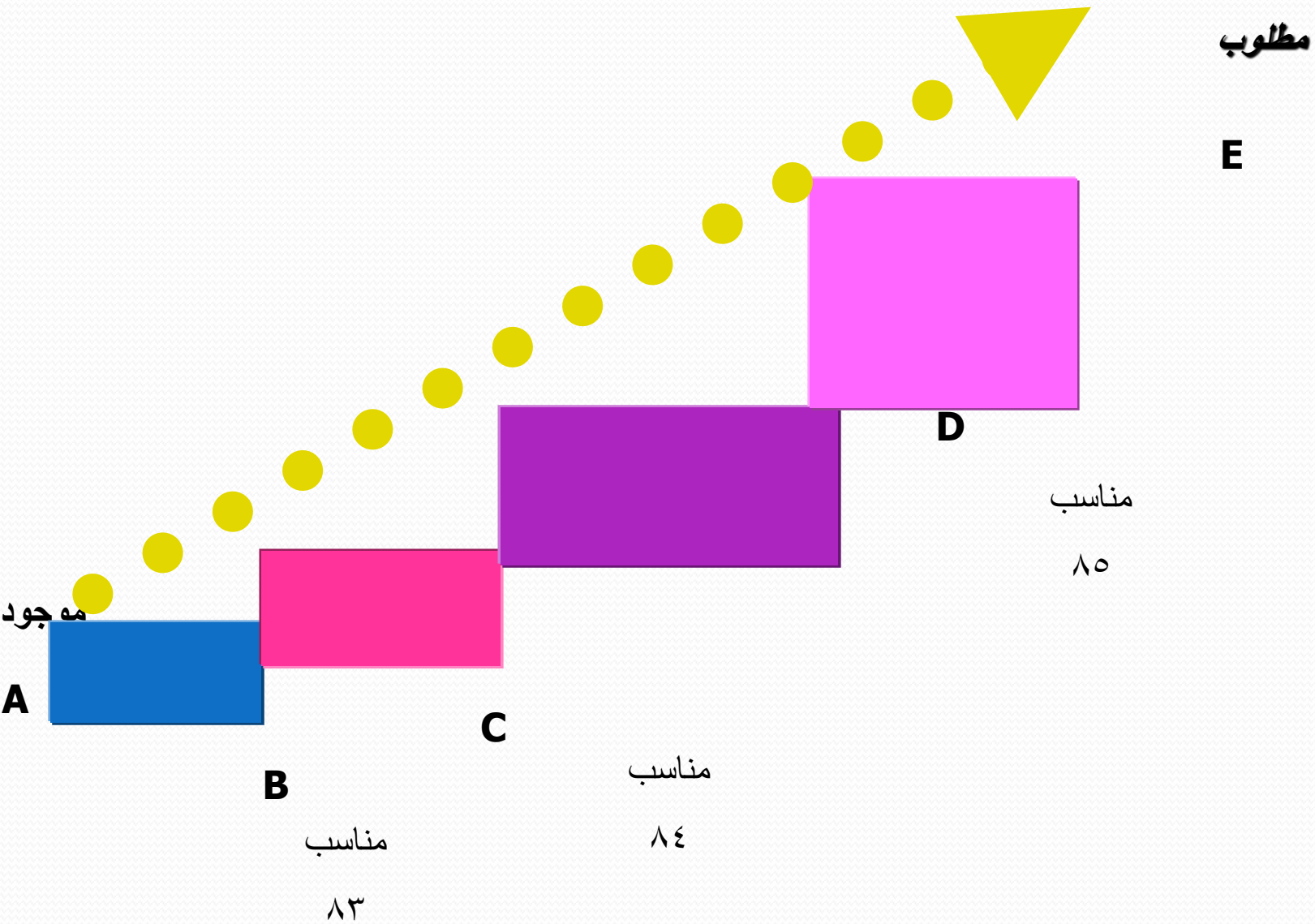
مناسب

مسیر حرکت



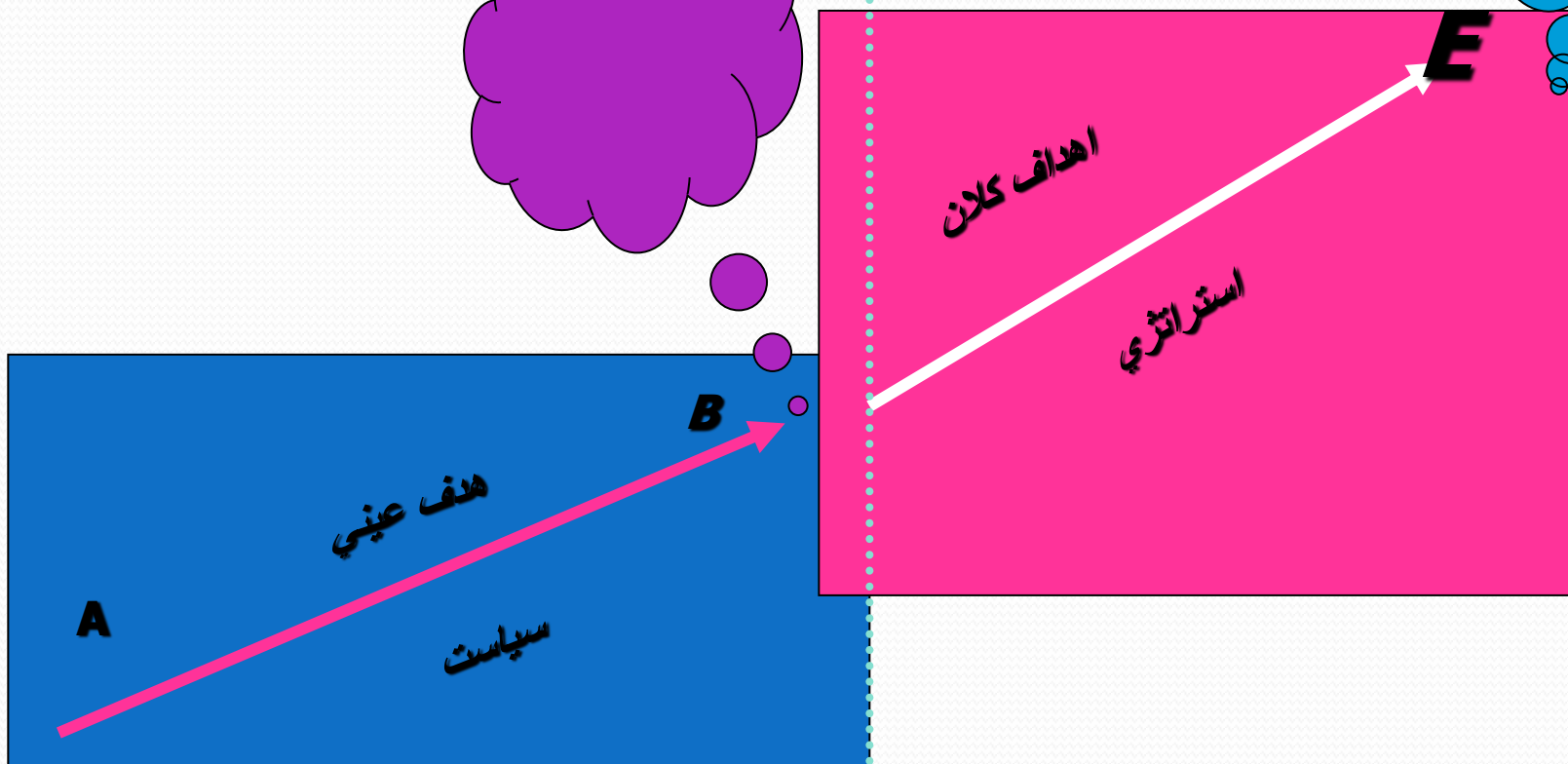
وضع مناسب
یعنی چه؟





مطلوب

مناسب



برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی

- یعنی انتخاب هدفهای «درست» و سپس انتخاب مسیر ، راه ، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تامین این هدفها. هر دو جنبه برنامه ریزی در فرآیند مدیریت اهمیت حیاتی دارند

برنامه ریزی

- برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدفها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن ، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است

سه ویژگی عمده در تعاریف مختلف برنامه ریزی

- (الف): برنامه‌ریزی ماهیتاً با پیش‌بینی همراه است و اصولاً قبل از این که عملی انجام پذیرد ، بایستی نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.
- (ب): برنامه‌ریزی يك نظام تصمیم‌گیری است ، مشتمل بر فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام پذیرد و نیز تنظیم طرح‌های اجرایی برای دستیابی به هدف‌ها.
- (پ): برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده به دست می‌آید. به عبارت دیگر ، برنامه‌ریزی وسیله‌ای است برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف‌های عمده سازمانی ، در زمان مورد نظر

برنامه ریزی عملیاتی:

فرآیندی است که به وسیله آن ، مدیران اجرایی ، فعالیتها و گامهای ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند. برنامه‌ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند

فواید برنامه ریزی

به طور خلاصه

- i. افزایش کارایی
- ii. افزایش اثربخشی
- iii. افزایش بهره‌وری

۱. حل موفقیت آمیز مشکلات **مزیت اصلی**
۲. جهت دادن به سازمان
۳. تصمیم گیری منطقی ، تحلیلی و مؤثرتر
۴. کنترل مؤثرتر
۵. بهبود هماهنگی
۶. تسهیل ارتباطات
۷. تقویت روحیه و افزایش رضایت شغلی
۸. روشن شدن نقش افراد و جذب افراد شایسته
۹. هدایت مؤثرتر دیگران
۱۰. استفاده بهتر از زمان
۱۱. گوشزد کردن فرصت ها و خطرات آتی و کاهش تأثیر تغییرات

انواع برنامه ریزی

- معروفترین راههای توصیف برنامه بستگی دارد به:
 - وسعت
 - استراتژیک در مقابل عملیاتی
 - زمان
 - دراز مدت یا کوتاه مدت
 - عمق
 - کلی در مقابل تفصیلی
 - تناوب استفاده
 - یکبار یا مکرر

برنامه‌های عملیاتی، می‌بایستی با برنامه استراتژیک سازمان کاملاً هماهنگ باشند.

از طرفی دیگر:

شرط تحقق برنامه استراتژیک، وجود برنامه عملیاتی می‌باشد.

به عنوان قاعده کلی:

شرایط جی اطمینانی



کوتاه مدت
کلی
یکبار مصرف

✓ بلند مدت
✓ تفصیلی
✓ جاری

ویژگی‌های یک برنامه خوب

۱. روشن و قابل فهم باشد (دارای هدف‌ها و فعالیت‌های کمی).
۲. به آسانی بتوان آن را اجرا کرد (آرمانی نباشد).
۳. جامع باشد (درب‌گیرنده کلیه جنبه‌های عملیاتی باشد).
۴. متعادل باشد (منابع به‌طور متوازن توزیع شده باشد).
۵. انعطاف‌پذیری داشته باشد (حداکثر ۷۰٪ کل وقت کاری را شامل شود).
۶. مدت زمان مشخص داشته باشد.
۷. بامشارکت کارکنان ذیربط، تدوین شده باشد.
۸. به جنبه‌های انسانی نیز توجه داشته باشد.

شرایط و روش های

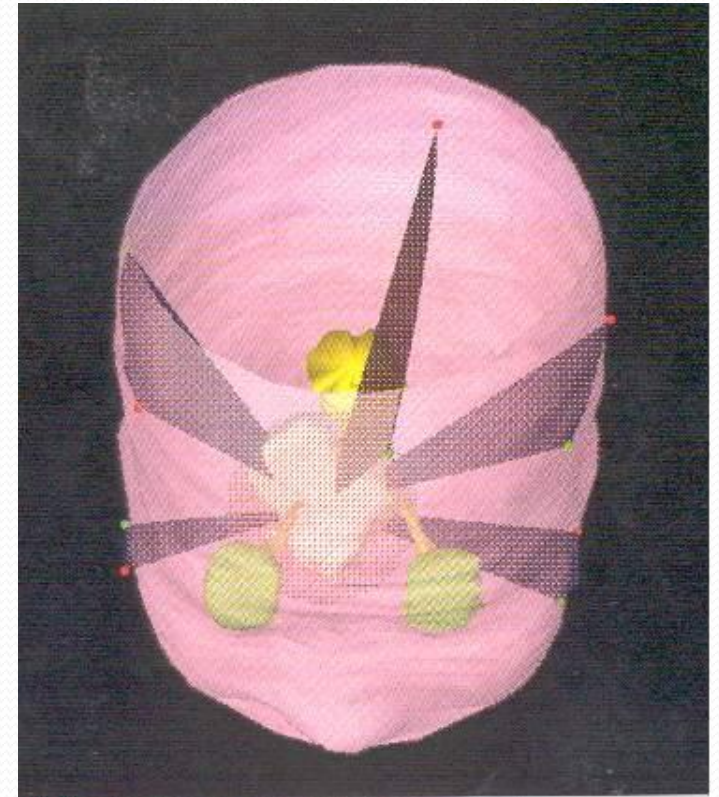
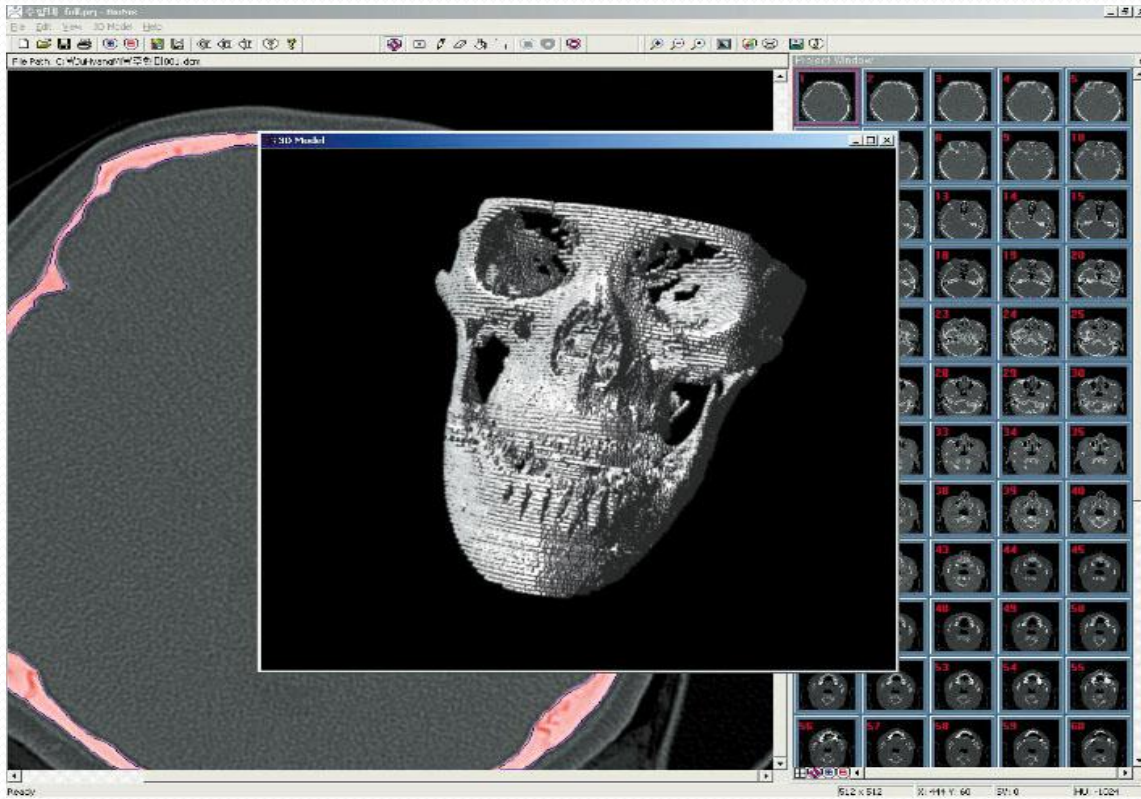
تغییر در شکل بندي اقتصادي اجتماعي

توسعه فن آوري هاي جديد

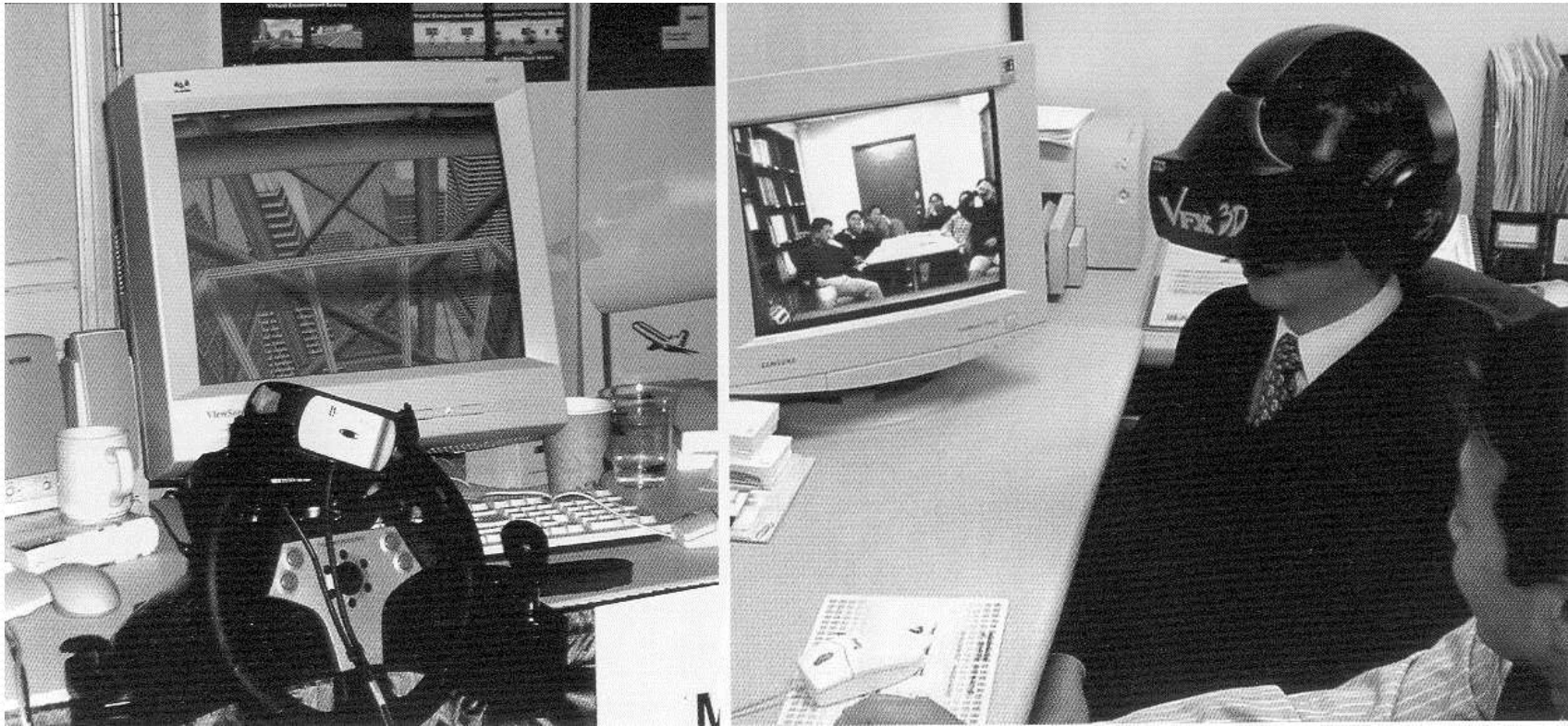


The da Vinci Surgical System (Intuitive Surgical, California, USA) for performing minimally invasive surgery. The surgeon sits at a control console with 3D visualization of the surgical field and the robotic surgical instruments

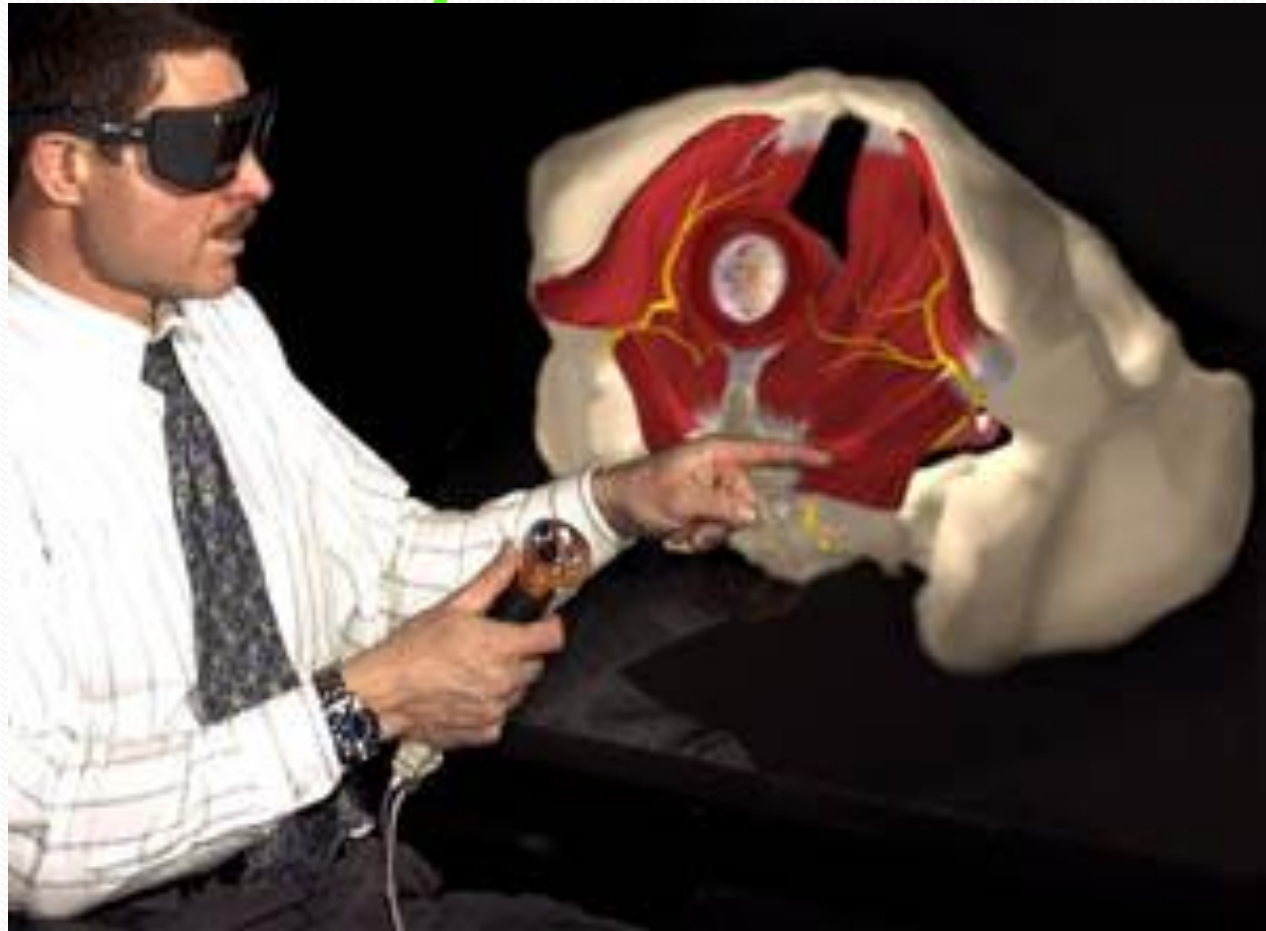
3 Dimensional Imaging



Virtual Reality



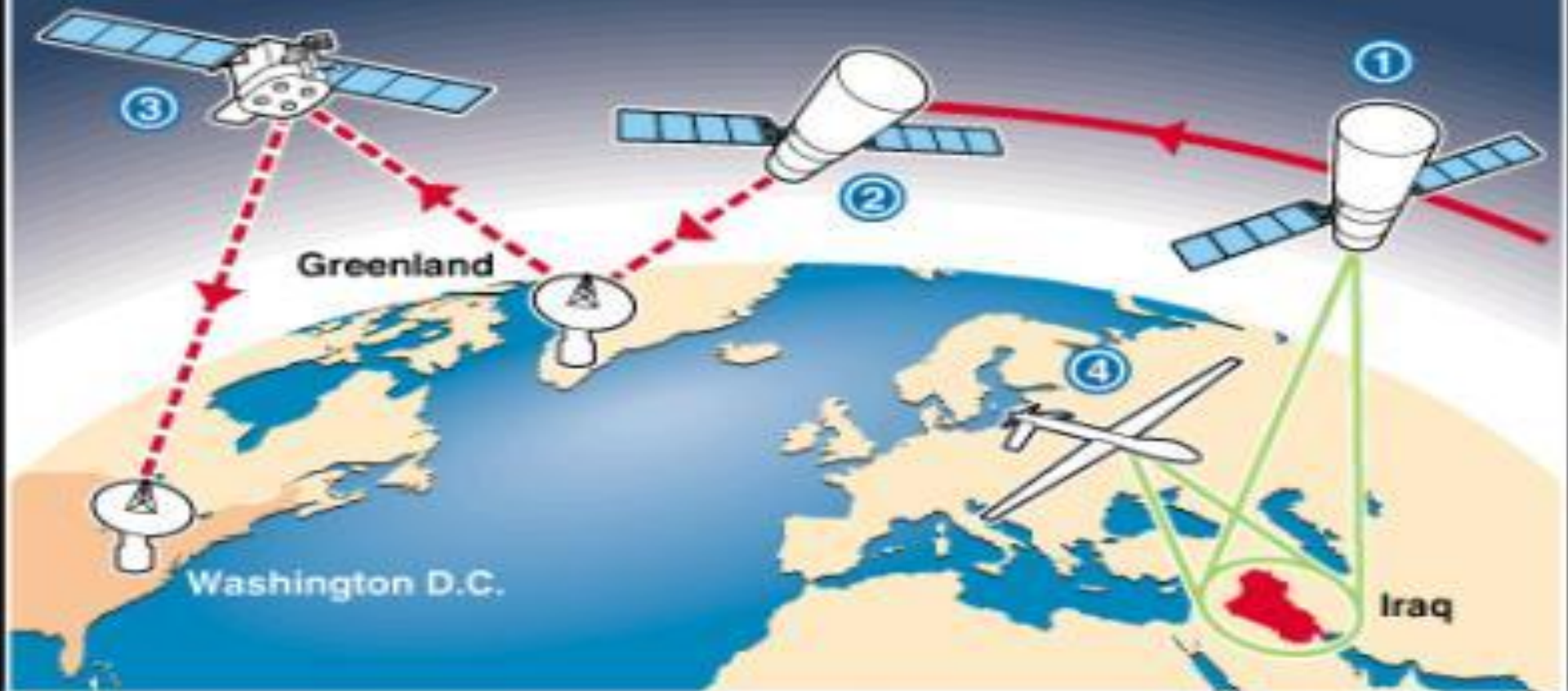
Virtual Reality



تغییر مؤلفه های قدرت



SPYING ON IRAQ



- ① High resolution images of Iraq are processed on board the satellite and stored as digital signals
- ② Images are dumped to ground station when satellite passes over Greenland or the Pacific
- ③ Images resent to Washington D.C. then passed to CIA and White House
- ④ High altitude aircraft or robot spyplanes cover some of the gaps in satellite surveillance

Source: Federation of American Scientists, EchelonWatch.org, Periscope

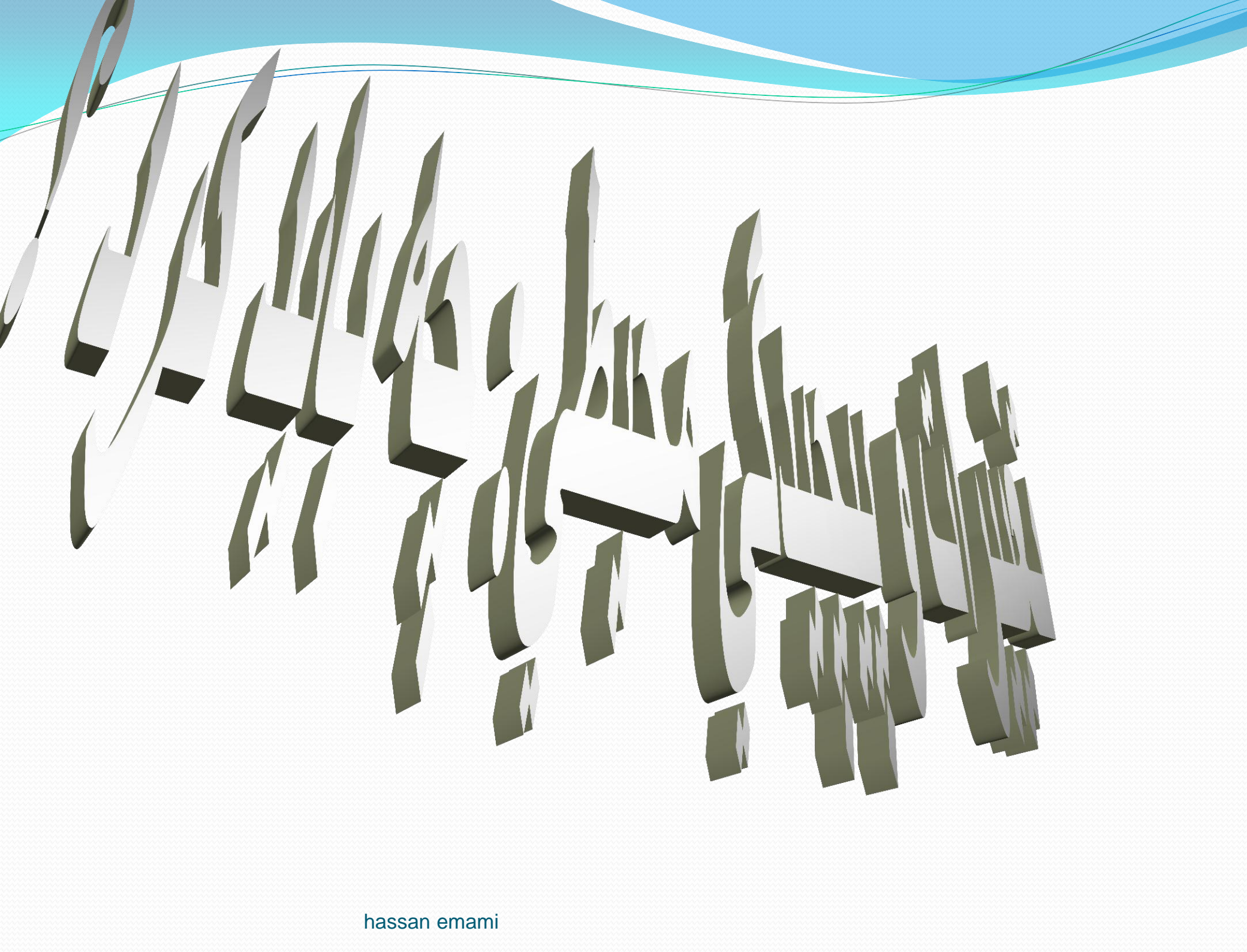
REUTERS



تغییر در ساختار سازمانها

پاسخگوئی و ارائه خدمت به نیازهای جدید





در نامه
سپیدی
اسرار

چرا برنامه ریزی استراتژیک؟

- ۱- تغییر شرایط درونی سازمانها
- ۲ - تغییر شرایط بیرونی سازمانها
- ۳ - توسعه فن آوری
- ۴ - توسعه علوم جدید
- ۵ - بسط سیستم ارتباطات و اطلاعات
- ۶ - ایجاد نیازهای جدید

برنامه ریزی استراتژیک چیست ؟

برنامه ریزی استراتژیک ، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی **داخل** و **خارج** سازمان می باشد و بهمین جهت از پویایی و دینامیسم برخوردار است .

برنامه ریزی استراتژیک:

در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت های سازمان در دراز مدت تعیین می گردد ، این نوع برنامه ریزی ، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید ، دارای دید درازمدت است ، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

برنامه ریزی استراتژیک

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

- اواشويك ، در سال ۱۹۸۸ برنامه ريزي استراتژيك را چنين تعريف نمود: برنامه ريزي استراتژيك شامل فرايند ارزيابي محيط در حال تغيير ، به منظور ابداع رسالت مشخص براي آينده سازمان است ؛ يعني تعيين اين كه چگونه سازمان خود را با محيط آينده بر اساس رسالت ، توانمنديها و ضعفها سازگار سازد و برنامه اي براي سازمان ارايه دهد.

برنامه استراتژیک کمک می نماید تا سازمان :

- جهت گیری آینده را مشخص کند
- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای موثر تدوین نماید
- اولویت ها را مشخص کند
- تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ نماید
- پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد
- در زمینه های تحت کنترل سازمان ، حداکثر بصیرت را اعمال کند
- با توجه به تمامی سطوح و کنش ها تصمیم گیری کند
- مسایل عمده سازمانی را حل کند
- عملکرد سازمانی را بهبود بخشد
- با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند ، به روش کارساز برخورد کند.

تعريف مدیریت استراتژیک :

می‌توان مدیریت استراتژیک را بدین‌گونه تعریف کرد : هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد.

مراحل مدیریت استراتژیک :

فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می‌شود :

تدوین استراتژی‌ها ✓

اجرای استراتژی‌ها ✓

ارزیابی استراتژی‌ها ✓

مدیریت
استراتژیک

تدوین استراتژی

اجرای
استراتژی

کنترل
استراتژی



برنامه ریزی استراتژیک

ساختار، نیروی انسانی
تکنولوژی و مالی

ذهنی
عینی

ذهنی
گروه
محدود

استراتژی

مدیریت
عملیات

تدوین اهداف
عینی

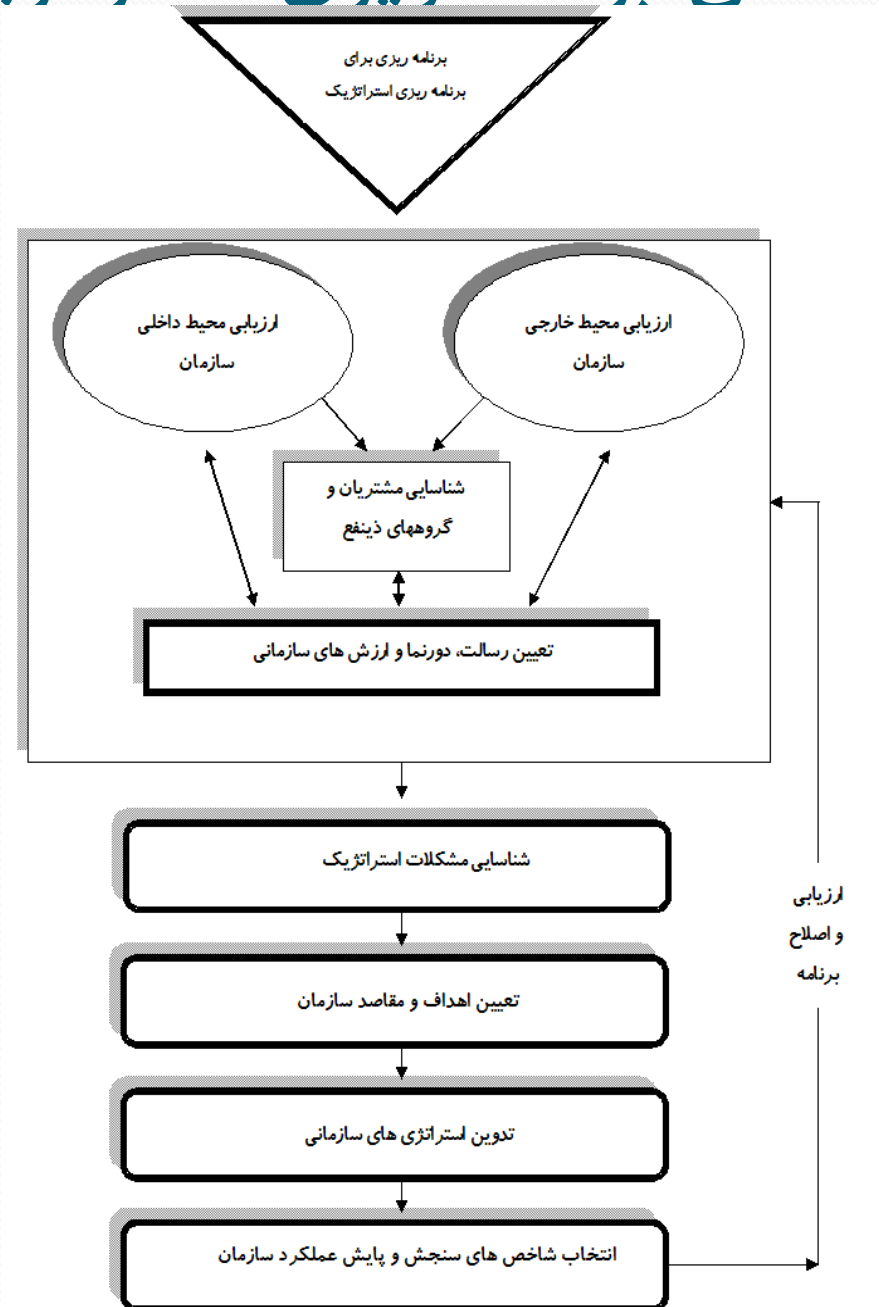
سازماندهی و
اجرا

کنترل
عملیات



- گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- گام دوم: تبیین رسالت ، دورنما و ارزش های سازمانی
- گام سوم: طراحی ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
- گام چهارم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- گام پنجم: تدوین استراتژی های سازمان
- گام ششم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

مدل برنامه ریزی استراتژیک



برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

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

تعداد اعضاي تیم برنامه ریزی سازمان:

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

افق زماني برنامه ريزي استراتژيك:

- هر چقدر محيط داخلي و خارجي سازمان از ثبات نسبي برخوردار باشند ، افق برنامه را مي توان طولاني مدت تر لحاظ نمود. ولي در محيط هاي بي ثبات و يا كم ثبات اين افق برنامه استراتژيك معمولا کوتاه مدت تر است. با توجه شرايط کشورمان و محيط پيرامون سازمانها ، به نظر مي رسد كه مناسب ترين افق براي برنامه ريزي استراتژيك سازمان ، ۳ تا ۵ سال باشد.

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

اطلاع رسانی در مورد برنامه ریزی استراتژیک:

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

تغییر جهان از طریق تغییر خویشتن

- وقتی بچه بودم دلم می خواست دنیا را عوض کنم .
- بزرگتر شدم ، گفتم : دنیا بزرگ است کشورم را تغییر می دهم .
- در نو جوانی گفتم : کشور خیلی بزرگ است بهتر است شهرم را دگرگون سازم .
- جوان که شدم گفتم شهر خیلی بزرگ است محله خود را تغییر می دهم .
- به میانسالی که رسیدم گفتم از خانواده شروع می کنم .

در این لحظه آخر عمر می بینم
که باید از خودم شروع می
کردم... اگر تغییر را از خودم
شروع کرده بودم خانواده ام،
محله ام، شهرم، کشورم
و جهان را (به قدر توانم) تغییر می
دادم.

تعریف ماموریت (mission)

ماموریت عبارت است از مقاصد سازمان یا در واقع فلسفه وجودی آن.

ماموریت به ما می‌گوید:

ما کی هستیم؟

چرا به وجود آمده‌ایم؟

چه می‌کنیم؟

بنابراین **بیانیه ماموریت** سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می‌سازد.

رسالت

- رسالت (Mission) که در برخی از منابع از آن به عنوان مأموریت نیز تعبیر می شود ، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تعیین و تصریح رسالت گام مهمی در شروع برنامه ریزی استراتژیک است و در واقع شالوده ای است که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک روی آن بنا می گردند. به عبارت دیگر رسالت پاسخ سوالات **جایگاه سازمان در جامعه چیست؟ یا سازمان به وجود آمده است تا چه فعالیتی را انجام دهد؟ و چه منظوری و مقصودی از ایجاد شدن را دنبال می نماید؟** می باشد

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

در تدوین رسالت سازمان باید به شش سؤال مهم زیر پاسخ داد

- (۱)- به چه کاری مشغول است؟ یا چه محصولی تولید می کند؟
- (۲)- برای چه کسانی این وظایف را به عمل می آورد؟ (مشتریان)
- (۳)- چگونه ایجاد محصول مورد رضایت بهره برداران = تکنولوژی؟
- (۴)- چرا این سازمان به وجود آمده است؟
- (۵)- بازار یا بازارهای هدف چیست و محدوده جغرافیایی کجاست؟
- (۶)- در نهایت وجه تمایز سازمان با دیگر سازمان هایی که تقریبا همین کار را می کنند = مزیت رقابتی

محورهاي تبين ماموريت سازمان:

- **فلسفه:** سازمان چرا ايجاد شده؟
- **محصول:** سازمان به چه کاري مشغول است؟
- **مشترکي:** چه کسانی از محصولات و خدمات سازمان استفاده مي کنند؟
- **بازار:** حوزه فعاليت سازمان کجاست و درچه ميداني رقابت مي کند؟
- **فناوري:** نوع و سطح تکنولوژي مورد استفاده سازمان کدامست؟
- **تمایز:** سازمان نسبت به رقبای خود چه مزيتي براي رقابت دارد؟

رسالت بیمارستان کودکان وپسکا نسین

- ارائه خدمات درمانی پایه ، متناسب با نیاز کودکان
- دفاع از سلامت و رفاه کودکان از طریق هدایت ، رهبری منابع و اجتماع
- مرکزیت برای تربیت کسانی که نیازمند تجربه در درمان کودکان هستند
- حمایت از طرح های پژوهشی که با هدف افزایش دانش و آگاهی از درمان کودکان صورت می گیرد.

رسالت مرکز درمانی بیمارستان مونت سینای

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

رسالت بیمارستان ...

- این مرکز به عنوان بزرگترین مرکز ارائه دهنده خدمات درمانی و مرکز اصلی تروما و حوادث استان در راستای تقویت نقش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ... در تامین ، حفظ و ارتقای سطح سلامت مردم استان و سایر مراجعین ، آموزش و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز در رشته های علوم پزشکی و پژوهش در حیطه سلامت فعالیت می نماید. در این مرکز مجموعه ای از شایسته ترین ها در زمینه های درمانی ، تشخیصی ، توانبخشی ، آموزش ، پژوهش و خدمات پشتیبانی گرد هم آمده اند تا با بهره گیری از مدرنترین تجهیزات و تسهیلات تشخیصی، درمانی و با تکیه بر ارزشهای والای اسلامی، برای ارائه خدماتی با بهترین کیفیت و ایجاد محیطی ایمن برای مراجعین تلاش نمایند . مهمترین هدف مرکز، التیام رنج و آلام ناشی از بیماری و فراهم سازی حداکثر رفاه جسمی، روحی و روانی ممکن برای بیماران و ارتقای سطح دسترسی مردم به خدمات تخصصی و فوق تخصصی در راستای بهبود سطح سلامت جامعه می باشد.

بیانیه ماموریت (Mission) بیمارستان ...

- ماموریت مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی ... بعنوان بزرگترین بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی مشهد در استان خراسان رضوی، 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

ب: تدوین بیانیه دورنمای سازمان

● دورنما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایتی برای آن سازمان می داند. دورنما در واقع نمایانگر این است که سازمان چه می خواهد بشود.

تعریف چشم انداز



چشم انداز عبارتست از آینده ای واقع گرایانه ،
تحقق پذیر و جذاب برای سازمان

چشم انداز عبارتست از ارائه گزاره هایی خردمندانه دربارهی آینده و تفسیر گزاره ها به گونه ای که به عمل آگاهانه و به فرایندهای یادگیری جمعی و نحوهی پاسخگویی به چالش های آینده ، جهت دهد.

Vision Statement

- **Definition of Vision**
“An image of the future we seek to create.”
- *A vision statement* describes in graphic terms where the goal-setters want to see themselves in the future.



● دورنما بیانگر آن است که شما چه باور و آرزویی برای آینده سازمان خود دارید.

● دورنما جنبه الهام بخشی دارد ، نوعی قول و آرزو برای آینده است ، چالشی است و در آینده طولانی مدت قرار است تحقق یابد.

Vision Statement Examples

“By the end of the decade, we will put a man on the moon.” – John F. Kennedy 

Sample Vision Statements

Our vision is that all people with HIV get the appropriate care they need in a comfortable, accessible setting, and that we see the day soon when HIV is no longer a killer in our community.

ابعاد مختلف بیانیه دورنمای سازمان

- سازمان در آینده دنبال چه چیزی خواهد بود و چه تصمیماتی در این مورد دارد؟
- آیا این سازمان به تمام کار یا فعالیت کنونی خود ادامه می دهد یا وارد زمینه های کاری جدیدی می شود؟ فکر می کنید این شرکت در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه کار یا فعالیتی مشغول شود؟
- می خواهید این سازمان در آینده (تا ۵ سال آینده) به چه جایگاهی دست یابد؟ (جایگاه مطلوب) بزرگترین فرصت برای سازمان در آینده چه خواهد بود؟
- می خواهید این سازمان در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی هایی از نظر ارکان داخلی سازمان (نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سازمانها و تکنولوژی، عملکرد و توان پاسخ گویی به ذینفعان داخلی) باشد؟
- می خواهید این سازمان در آینده (تا ۵ سال آینده) دارای چه ویژگی هایی از نظر موقعیت خارجی سازمان (در مقایسه با رقبا، همکاری های استراتژیک، عملکرد و توان پاسخ گویی به ذینفعان خارجی) باشد؟

الف: معیارهای مطلوبیت بیانیه دورنمای سازمان

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

عوامل مؤثر در تدوین دورنمای سازمان

عوامل مؤثر در تدوین دورنمای سازمان





شور و شوق و فرصت نهفته در...

ترس و وحشت و تهدید ادامه وضع موجود

- # سند
- # بیانیه
- # تصویر
- # شعار
- # و...

چاشنی
Trigger

سوخت مثبت

سوخت منفی

استراتژی ها

مسائل اساسی راهبردی

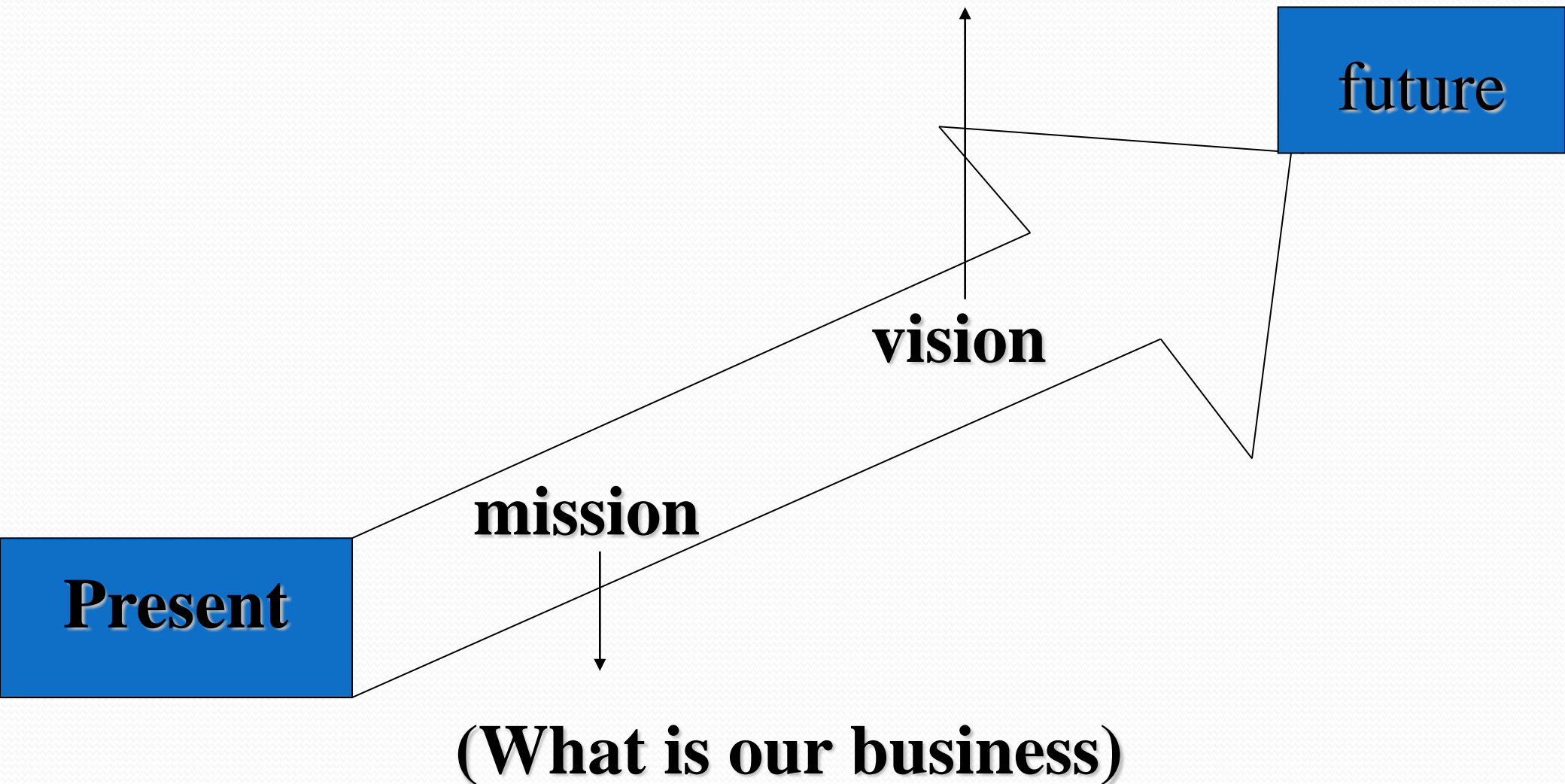
انرژی

وضع موجود

(* از قبیل سند، بیانیه، تصویر، شعار و...)

: بیان آینده واقع گرا، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان (vision) (** چشم انداز

(WHAT WILL OUR BUSINESS MAKEUP(1) BE IN 5 TO 10 NEXT YEARS?)



بیانیه دورنمای يك مؤسسه دارویی

ما در آینده اولین سازنده دارو در گروه های مختلف دارویی بر اساس پژوهش های پیشرفته خواهیم بود. پژوهش های ما در ردیف بهترین پژوهش هایی خواهد بود که در دنیا صورت می گیرد. این داروها برای کسانی که به آن نیاز ندارند تجویز نخواهد شد. ما رشد مستمر را برای تولید داروهای با ارزش ادامه داده و به عنوان کانون توجه عمل نموده و به حل مشکلات اجتماعی از جمله افزایش نقش سیاه پوستان در اقتصادمان ، اصلاح عدم تعادل جنسی که در گذشته وجود داشته است و کمک به محیطی که در آن زندگی می کنیم ، ادامه خواهیم داد.

چشم انداز بیمارستان...

- با استعانت از درگاه خداوند متعال و با تکیه بر همکاران شایسته و توانمند، این مرکز برآنست تا ۵ سال آینده همگام با برنامه های توسعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ... در زمینه ارائه خدمات خود به مردم استان و سایر مراجعین از تمامی مراکز مشابه در منطقه شمال غرب کشور پیشی جسته و به گواه شاخص های عملکردی به الگوی برتر در منطقه شمال غرب کشور و یکی از ۵ بیمارستان هیئت امنایی شاخص در سطح کشور تبدیل شود.

چشم انداز بیمارستان...

- ما بر آنیم تا: به عنوان برترین بیمارستان جنرال (عمومی) استان خراسان رضوی و کشور و منطقه با رایه مراقبتهای درمانی با کیفیت برتر و مناسب ترین هزینه ها شناخته شویم
- به عنوان بهترین بیمارستان رایه 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.

ج: تعیین ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان

- ارزش‌های سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های فردی ، ارزش‌های گروهی ، ارزش‌های ذینفعان و صاحبان سرمایه ، و ارزش‌های جامعه است. بنابراین ، برای درک و روشن ساختن ارزش‌های سازمانی ، برنامه‌ریزان ناچارند این مجموعه ارزش‌ها را مطالعه نموده ، به مذاقه ابعاد مختلف آن پرداخته و تحلیل دقیقی از آنها به عمل آورند

- بهر حال ، ارزش‌هاي يك سازمان عبارت است از اعتقادات بنيادي يا حقايقی که سازمان آنها را گرامي مي‌شمارد و يا نسبت به آنها حساس است و مشخص کننده آنچه که براي سازمان مهم است ، مي‌باشد.

اجزای بیانیه ارزش های سازمان

- چه باورها ، ارزش ها ، آرمان ها ، آرزوها و اولویت های اخلاقی بنیادی در حال حاضر بر این شرکت حاکم است ؟
- این شرکت برای موفقیت و دستیابی به چشم انداز خود چه ارزش هایی را باید در سازمان خود اشاعه دهد ؟
- این شرکت در خصوص موازین اخلاقی از چه ارزش هایی باید پیروی نماید ؟
- **مردم:** نحوه رفتار با مردم و جمعیت تحت پوشش سازمان
- **فرآیندها:** نحوه اداره سازمان ، چگونگی تصمیم گیریها و خدمات ارائه شده
- **عملکرد سازمان:** انتظارات مربوط به مسئولیت سازمان در ارائه خدمات و کیفیت خدمات ارائه شده

کاربرد بیانیه ارزش ها در سازمان

- به عنوان مبنا و معیاری برای هدایت تصمیم گیریها در تمام سطوح سازمان عمل نمایند.
- بیانگر ارزش هایی باشد که می تواند مورد قبول تمام سازمان قرار گیرد.
- نقش بسیار قوی آموزشی در تغییر فرهنگ سازمان ایفا نماید.
- موجب انگیزش کارکنان شود.
- بیانگر اعتقادات اساسی درباره شرایطی باشد که در آن شرایط ، کارکنان با تمام قوا برای تامین اهداف سازمان تلاش می نمایند.
- رهبران را در تبیین ساختارها ، نظام ها و مهارت های مورد نیاز برای تبدیل دورنمای سازمان به واقعیت هدایت کند.

ارزشهای بیمارستان ...

- امنیت، رفاه و حفظ حریم برای بیماران ، کارکنان و فراگیران
- تعهد در قبال کارکنان، شرکا و تامین کنندگان
- کیفیت، بهره وری و تنوع در خدمات
- پاسخگویی در قبال عملکرد
- مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی
- تعهد به تعالی در عملکرد

ارزشهای بیمارستان...

- 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

بررسی عوامل خارجی

تجزیه و تحلیل بیرونی

EXTERNAL ANALYSIS

تجزیه و تحلیل بیرونی

MACROENVIRONMENT

محیط سطح کلان

THE INDUSTRY

صنعت

THE MARKET

بازار

THE FIRM

شرکت
(بنگاه)

تعریف محیط

محیط (بیرونی) عبارتست از:

مجموعه عواملی که بر هدف و عملکرد سیستم اثر تعیین کننده ای دارد ولی سیستم بر آن کنترل چندانی ندارد.

منظور از بررسی محیط

در بررسی محیط به دنبال چه چیزی هستیم ؟

ما در بررسی محیط در پی
یافتن و شناسایی فرصتها و
تهدیدهای مرتبط با سازمان
هستیم

انواع محیط

محیط زمینه ای (کلان)

محیط تعاملی (اختصاصی - نزدیک)

محیط

محیط زمینه ای (کلان)

بر سازمان تاثیر می گذارد یا از آن تاثیر می پذیرد
اما سازمان هیچ کنترلی بر آنها ندارد یا نفوذ بسیار
کمی بر آنها دارد

عوامل محیط زمینه ای عبارتند از:

- اقتصادی
- اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی
- سیاسی ، دولتی ، حقوقی
- جغرافیا (طبیعی، انسانی، سیاسی ، صنعتی ، شهری ، روستایی)
- فن آوری (سخت و نرم)
- عوامل جهانی

عوامل محیط زمينه ای

۱

(۱) عوامل اقتصادی :

شرایط اقتصادی کشور - شرایط اقتصادی کشورهای همسایه - نرخ تورم ، نرخ بیکاری ، الگوی مصرف ، توزیع درآمد ، صادرات و واردات ، سیاست های پولی و اقتصادی کشور و کشورهای همسایه و ...

۲

(۲) اجتماعی ، فرهنگی و بوم شناسی :

تغییرات جمعیتی ، توزیع سنی جمعیت ، توزیع طبقات اجتماعی ، محیط های شهری و روستایی ، مهاجرت ، شهرنشینی ، الگوپذیری فرهنگی ، تنوع قومی و فرهنگی ، مذهب ، نژاد ، مبادلات فرهنگی ، ویژگی های جنسیتی ، ازدواج و طلاق ، عادات اجتماعی مردم ، سطح تحصیلات ، گروه های اجتماعی ، شرایط کشورهای همسایه و ...

آسیب پذیری فرهنگی ، تهاجم فرهنگی ، رکود اجتماعی ، شتاب ناموزون در ابعاد اجتماعی فرهنگی ، امید و نشاط و ...

عوامل محیط زمينه ای -

ادامه

۳) سیاسی - دولتی - حقوقی:

۳

سازمان های حقوق بشر ، سیاست های و مقررات حکومتی و دولتی ، بودجه یارانه ها ، کانون های اعتراض به دولت ، انتخابات ، روابط سیاسی با کشورها، منافع و مطامع سیاسی کشورهای دیگر در ایران ، اتباع بیگانه ، دادگاه ها ، حقوق و حدود ملت و دولت ، آزادی ، استقلال ، مردم سالاری دینی ، ...

۴

۴) جغرافیا:

جغرافیای شهری و روستایی ، جغرافیای انسانی کشور، جغرافیای طبیعی کشور کشور ، برنامه ریزی های شهری و روستایی کشور ، جغرافیای سیاسی منطقه ، مرزها ، فصول سال ، گسست های جغرافیایی و ...

عوامل محیط زمینه ای - ادامه

۵

۵) فن آوری:

فن آوری اطلاعات ، رایانه ، اینترنت، و اینترنت، شبکه های ماهواره ای ، وسائل نقلیه ، فن آوری نانو تکنولوژی ، بیوتکنولوژی ، جامعه شبکه ای و ...

۶

۶) عوامل جهانی:

تجارت جهانی، توافقات جهانی، نرخ های ارز

محیط تعاملی (اقتصامی - نزدیک)

منظور از محیط تعاملی افراد و سازمانها ،
گروهها ، جوامع و موسساتی است که
سازمان مستقیماً با آنها ارتباط دارد

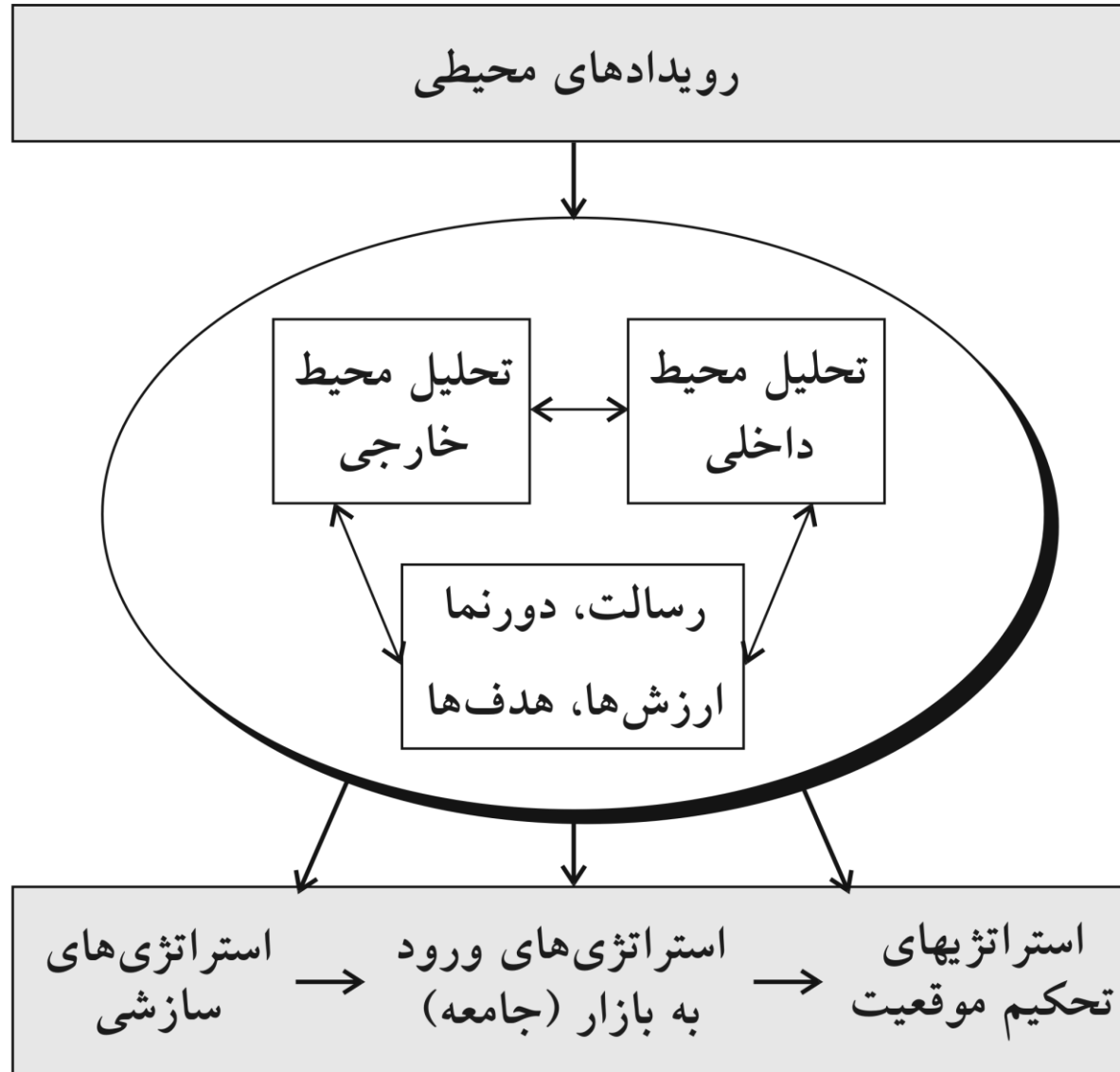
محيط تخصصي يا خرد

- مشتریان
- تامین کنندگان
- رقباي موجود
- رقباي بالقوه
- رقباي غير مستقیم
- سایر

ارزیابی محیط خارجی سازمان

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

ارتباط عوامل داخلی و خارجی در تحلیل محیطی



فرصت

یک موقعیت مطلوب عمده
در محیط سازمان

فرصت

وجود زمینه یا شانس مطلوب در محیط
بیرونی سازمان برای انجام کاری یا
تحقق چیزی است که سازمان از
طریق بهره برداری از آن می تواند به
نتایج یا عواید قابل توجهی دست یابد

تهدید

یکی موقعیت نا مطلوب عمده
در محیط سازمان

تهدید

تهدید، برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی بر خلاف خواسته ما و خارج از کنترل عمل می کنند و از این حیث روند امور مطلوب ما نیست و احتمال آشفته گی ، خطر یا زیان برای ما وجود دارد.

بر این اساس ،

هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش های حیاتی ما را به خطر اندازد تهدید محسوب می گردد.

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

جمعیت

عوامل محیطی کلان موثر بر معاونت بهداشت و درمان ...

• عوامل محیط اقتصادی:

- پیامدهای هدف مند شدن یارانه ها و افزایش بهای حاملهای انرژی
- ۱- محدودیت در مصرف سوخت
- ۲- افزایش هزینه برق و گاز
- ۳- تورم و افزایش قیمت دارو و تجهیزات پزشکی
- ۴- زیاده شدن سالانه مقدار بودجه دولت

• عوامل محیط اجتماعی فرهنگی:

- ۱- انتظارات مردم و مسئولین برای مشارکت بهداری در ارتقاء بهداشت و سلامت
- ۲- انتظارات مردم و مسئولین جهت افزایش کیفیت عملکرد بهداری
- ۳- عدم اعتماد مردم به مراکز درمانی نظامی

• عوامل محیط تکنولوژیک:

- ۱- پیشرفت تکنولوژیهای مربوط به بهداری رزمی و برخورداری معاونت بهداری از آن
- ۲- پیشرفت تکنولوژیهای مربوط به مراکز درمانی و برخورداری معاونت بهداری از آن
- ۱

● عوامل محیط سیاسی-قانونی:

- ۱- قوانین و بخشنامه ها و تمهیدات در زمینه ارتقاء توان بهداری رزمی
- ۲- قوانین و بخشنامه ها و تمهیدات در زمینه ارتقاء سطح خدمات دی کلینیک
- ۴- قوانین و بخشنامه ها در زمینه تجهیز مراکز درمانی شهری به تجهیزات و تکنولوژی روز و کمبود بودجه در این زمینه

● عوامل محیط جهانی:

- ۱- افزایش تحریمها و احتمال کمیاب شدن برخی از دارو ها و مواد بهداشتی و تجهیزات پزشکی
- ۲- احتمال حمله نظامی و درگیر شدن بهداری رزمی
- ۳- کمک قدرتهای جهانی برای ایجاد اغتشاش داخلی

● مشتریان:

- ۱- کم بودن مراجعین تحت تکفل و آزاد به دی کلینیک
- ۲- زیادبودن درخواستهای استعلاجی پایوران و سربازان
- ۳- زیادبودن مراجعین به کمیسیون بدوی نظامی

● تامین کنندگان:

- ۱- کم بودن تخصیصهای بودجه ای ستادنسبت به ماموریتها
- ۲- زیادبودن شرکتهای دارویی و تجهیزات پزشکی

● رقبای بالقوه:

- ۱- کم بودن رقبائی که درصددتاسیس دی کلینیک هستند
- ۲- کم بودن توان رقبای نظامی درگسترش و ارتقاء توانائی بهداریهای نظامی
- ۳- زیادبودن مدیران ارشددرزمینه جایگزینی مدیریت ارشدبهداری

● رقبای موجود:

- ۱- زیادبودن درمانگاههای تخصصی
- ۲- پائین بودن سطح توانائی و عملکرد بهداریهای نظامی رقیب

عوامل محیطی خرد موثر بر معاونت بهداشت و درمان

- رقبای غیرمستقیم:

- ۱-زیادی بیش از حد مطبها و درمانگاههای عمومی و مراکز جراحی محدود

- ۲-نبودن رقبای غیرمستقیم درزمینه بهداری رزمی

- اتحادیه ها:

- ۱- نظارت سازمان نظام پزشکی بر عملکرد پزشکان و کارکنان پزشکان

- و کارکنان دی کلینیک

- سایر

فرصتهای بیمارستان

- دسترسی آسان تمام ساکنین مشهد به این بیمارستان به دلیل مرکزیت این بیمارستان
- متقاضی فراوان برای کار در این بیمارستان اعم از پزشک -پرستار
- تمایل به سرمایه گذاری بخش خصوصی در این بیمارستان مثل CT اسکن و MRI و...
- مجاورت با قطار شهری
- وجود خیرین
- حمایت آستان قدس ،میراث فرهنگی
- امکان تربیت دانشجو در بیمارستانهای دانشگاهی
- آزمایشگاه ها و تجهیزات پزشکی فراوان در نزدیکی بیمارستان
- تقریباً نزدیک بودن به حرم امام رضا (ع)
- اشراف کامل رئیس دانشگاه به شرایط کلی بیمارستان و حمایت و توجه ایشان و سایر مسئولین
- تعداد زیاد زائران بارگاه و حضور آنان در شهر مشهد

فرصتهای بیمارستان

- هم مرز بودن استان با بسیاری از کشورها
- وجود تعدادی از بخش ها که در سایر بیمارستانها وجود ندارد
- حضور فعال دانشکده های پرستاری و پزشکی و فراوانی این نیروها
- فرود گاه بین المللی و امکانات حمل و نقل فراوان نسبت به بقیه شهرها
- وجود آستان قدس رضوی در مشهد
- استفاده از صدا و سیما استان خراسان (سیمای سلامت)
- وجود بیماران افغانی
- تور درمانی گردشگری برای کشورهای خلیج و مجاور
- استفاده از امکانات و قوانین هیئت امنا
- وجود راههای جادهای مناسب
- خریداری بعضی از دستگاههای جدید مثلا سنجش تراکم استخوان
- ارباب رجوع زیاد به علت شناخت مردم از بیمارستان

قرار گرفتن در مسیر ترانزیت و همجواری با ۷ استان
رشد روز افزون فن آوریهای اطلاعاتی و ارتباطی
مصوبه قانون پنجم توسعه مبنی بر ممنوعیت فعالیت همزمان پزشکان در بخشهای
دولتی و خصوصی
آمار بالای سوانح و تصادفات
وجود ۷۰٪ جمعیت استان (مادر و کودک) به عنوان جمعیت هدف مرکز
افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار
وجود چشم انداز ایران ۱۴۰۴
تهیه سند برنامه پنجم توسعه استان
تصویب قانون برنامه پنجم توسعه
سیاست دولت مبنی بر تمرکز زدایی از تهران
توسعه فرهنگ بهداشتی و درمانی مردم (پیگیری بیماری)
امکان دسترسی به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری تشخیصی و درمانی
اجرای مدلهای کیفی ابلاغ شده از سوی وزارت متبوع مانند اعتبار بخشی و
حاکمیت بالینی

- نزدیک بودن به بیمارستان قائم و مراکز درمانی و پاراکلینیکی
- تعداد گوناگون بیماران مراجعه کننده و انواع کیس های آموزشی
- امکان انجام تحقیقات گسترده در زمینه بیماریهای گوناگون
- نداشتن پارکینگ مناسب جهت وسایل نقلیه مراجعین در سایر مراکز در مانی
- همکاری با سایر ارگانها جهت ارائه خدمات متقابل
- ظرفیت علمی و تحقیقاتی کافی
- منابع مالی و اعتباری بسیار خوب
- نظر ویژه مسئولین شهری و کشوری
- تصویب قوانین مربوط به ساخت و توسعه بیمارستان با تکمیل پروژه های در دست احداث
- وجود داروخانه ها و مراکز تخصصی پاراکلینیکی در نزدیکی بیمارستان
- هم جوارى با پزشکی قانونی
- واگذاری بعضی از قسمت ها به واحد خصوصی
- حضور اساتید مجرب و تمام وقت در بیمارستان
- موقوفات مردم برای کمک مالی به بیمارستان
- الگو برداری از بیمارستانهای قابل قبول در کشور
- ایجاد مدیریتی مبنی بر عدالت محوری
- ایجاد فرصت مطالعاتی حداقل برای سر پرستاران و مسئولین واحد ها
- جایگزینی مدیران ، مسئولین ، و سر پرستاران شایسته به جای افراد ناکار آمد
- پشتیبانی قوی مسئولین از مدیران واحد ها و بخش ها
- پایین بودن تعرفه های درمانی
- وجود تونل امداد بین دو بیمارستان امام رضا (ع) و قائم
- وجود فروشگاههای تجهیزات پزشکی در جوار بیمارستان

تهدیدها

- عدم تمایل پزشکان به کار در بخش دولتی
- افزایش تمایل به کار در بخش های خصوصی
- عدم وجود ستاد رفاهی فعال جهت کارکنان دانشگاه
- عدم اجرای قوانین مصوب
- نزدیکی به کشورهای جنگ زده و فقیر مانند کشور ترکمنستان و افغانستان و مراجعه بیماران افغانی
- حجم بالای مراجعه کنندگان که باعث ایجاد نارضایتی می‌گردد
- سطح توقع بالای مسئولین از بیمارستان با توجه به حجم بالای مراجعه کنندگان
- دخالت مستقیم دانشگاه در امور داخلی بیمارستان
- زلزله خیز بودن استان خراسان
- وجود بسیاری از بخشنامه های دولتی و اجباری و قوانین دست و پا گیر
- حضور زائرین فراوان در فصل تابستان و عدم امکان سرویس دهی مناسب به این بیماران
- دور بودن از پایتخت
- فرهنگ های مختلف
- وسیع بودن استان خراسان
- آب و هوای بشدت متغیر
- آلودگی هوا
- وجود زیاد بیماران انتقالی از شهرستان
- وجود بعضی از شرکتهای خصوصی
- نا کافی بودن شناسایی بیمارستان و بخش ها توسط روابط عمومی

تهدیدها

- عدم پشتیبانی وزارتخانه از اجرای قوانین
- دخالت سایر ارگانهای بالا دست
- اعلام نظر سایر سازمانها مانند شهرداری و میراث فرهنگی نسبت به فضای بیمارستان
- عدم فروش اجناس با کیفیت به بیمارستان با توجه به بدهی بالای آن به فروشگاه های معتبر وباکیفیت
- عدم زیرساخت مناسب توریسم درمانی
- دخالت آستان قدس رضوی
- تغییر سریع قوانین
- تغییر روعسای دانشگاه و معاونین و تصمیمات سلیقه ای هر تیم برای بیمارستان
- عدم پشتیبانی بیمه ها
- حوادث غیر مترقبه مانند زلزله ونداشتن امکانات لازم برای بحرانها
- وجود افراد کم در آمد در جامعه و نیاز به در مان در مراکز دولتی
- بی انگیزه شدن خیرین با بر خورد نامناسب
- توسعه بیمه های تکمیلی و گرایش بیماران به بیمارستان های خصوصی
- مراجعه بیماران سبز کارتن خواب -نوزادان پیدا شده
- مداخله مسئولین خارج از بیمارستان در تصمیمات داخلی
- تحریم های اقتصادی ، پزشکی و...
- برنامه ریزی سازمانی غیر منسجم در وزارتخانه و عدم ثبات برنامه های وزارت خانه
- راههای ارتباطی زیاد و حتی تردد با شهر های دیگر
- وجود مراکز در مانی زیاد در مشهد

<p style="text-align: center;">نقاط ضعف</p> <p>(۱)-</p> <p>(۲)-</p> <p>(۳)-</p> <p>(۴)-</p> <p>(۵)-</p> <p>(۶)-</p> <p>(۷)-</p> <p>(۸)-</p> <p>(۹)-</p> <p>(۱۰)-</p>	<p style="text-align: center;">نقاط قوت</p> <p>(۱)-</p> <p>(۲)-</p> <p>(۳)-</p> <p>(۴)-</p> <p>(۵)-</p> <p>(۶)-</p> <p>(۷)-</p> <p>(۸)-</p> <p>(۹)-</p> <p>(۱۰)-</p>	<p>محیط داخلی سازمان</p>
<p style="text-align: center;">تهدیدها</p> <p>(۱)-</p> <p>(۲)-</p> <p>(۳)-</p> <p>(۴)-</p> <p>(۵)-</p> <p>(۶)-</p> <p>(۷)-</p> <p>(۸)-</p> <p>(۹)-</p> <p>(۱۰)-</p>	<p style="text-align: center;">فرصت ها</p> <p>(۱)-</p> <p>(۲)-</p> <p>(۳)-</p> <p>(۴)-</p> <p>(۵)-</p> <p>(۶)-</p> <p>(۷)-</p> <p>(۸)-</p> <p>(۹)-</p> <p>(۱۰)-</p>	<p>محیط خارجی سازمان</p>

بررسی عوامل داخلی

قوت

منبع ، مهارت یا مزیت دیگری
است، نسبت به رقبا و نیازهای
بازار، که سازمان در آنها کار
میکند یا خواهد کرد.
(شایستگی ممتاز)

قوت

عاملی به عنوان قوت
تلقی می شود که مزیت
رقابتی یا مهارت
(شایستگی) متمایزی برای
سازمان باشد

ضعف

یک محدودیت یا کمبود
در منابع مهارتها و تواناییها
است که جدا مانع عملکرد
اثر بخش می شود.

ضعف

عواملی به عنوان ضعف تلقی می شوند که سازمان آنها را ضعیف انجام می دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد و یا در آن زمینه ها دارای آسیب پذیری قابل توجه است. و از این رو موجب تضعیف توان عملی سازمان در رقابت و یا تحقق رسالت و چشم انداز مطلوب آن می گردد.

برخی راه های شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

۱ مقایسه با عملکرد گذشته سازمان



۲ ارزیابی خدمات سازمان و نظرات دریافت
کنندگان خدمات



۳ مقایسه با حریفان و رقبا



۴ مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در انجام
ماموریت و دستیابی به مطلوبیت های استراتژیک



عوامل اصلی تأثیرگذار محیط داخلی سازمان

میزان تأثیر	نوع اثر			
	ضعف	قوت		
			- تعداد پرسنل شاغل	نیروی کار
			- میزان ترك 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 دوره‌های 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 تاثیر	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
			- تشکل ها و سازمان های غیررسمی در سازمان
			- پاسخگو بودن ساختار سازمانی به نیازهای روزمره و شرایط جدید
			- تعداد ساختمان های استیجاری
			- تعداد شهرستان فاقد اداره که نیاز به اداره دارد
			- تعداد کل ساختمان اداری در تملک سازمان در کشور
			- تعداد ساختمان های نامناسب که باید تعویض شود.

نقاط قوت بیمارستان

- برخورداری از پزشکان متبحر و کارآزموده و معروف
- برخورداری از پرسنل با تجربه و متعهد
- برخورداری از تجهیزات پیشرفته
- برخورداری از فضای سبز مناسب
- برخورداری از ابنیه تاریخی
- برخورداری از ۹۱۵ تخت مصوب
- برخورداری از موقعیت مناسب جغرافیایی در مرکز شهر
- برخورداری از نام امام رضا (ع)
- برخورداری از پیشینه تاریخی خوب
- برخورداری از تنوع بخشی و گروههای آموزشی
- برخورداری از امکانات آموزشی و تحصیلات تکمیلی
- برخورداری از امکانات پاراکلینیکی مناسب
- برخورداری از کتابخانه و تالار همایش مناسب
- برخورداری از آشپزخانه و سلف سرویس مناسب
- برخورداری از کادر مدیریت و اجرایی متعهد
- برخورداری از تعداد تخت فعال مناسب

- برخورداری از تعداد پرسنل مناسب
- برخورداری از سیستم حفاظت محیطی مناسب
- برخورداری از سیستم ترابری مناسب
- برخورداری از سیستم تاسیسات مناسب
- برخورداری از بهداشت و نظافت محیط مناسب
- برخورداری از نمازخانه مناسب
- برخورداری از قرارداد با تمام سازمانهای بیمه گر
- برخورداری از گروه آموزشی طب اورژانس
- برخورداری از بخش و گروه آموزشی مسمومیت ها
- برخورداری از سیستم HIS
- برخورداری از شبکه سراسری اینترنت و اینترنت
- برخورداری از بیماران و مراجعین قابل توجه
- برخورداری از امکانات دارویی و تجهیزات مصرفی مناسب
- انجام اعمال طبی و جراحی در بیماران دارای عوارض و پیچیده
- برخورداری از ضوابط بیمارستانهای هیات امنایی

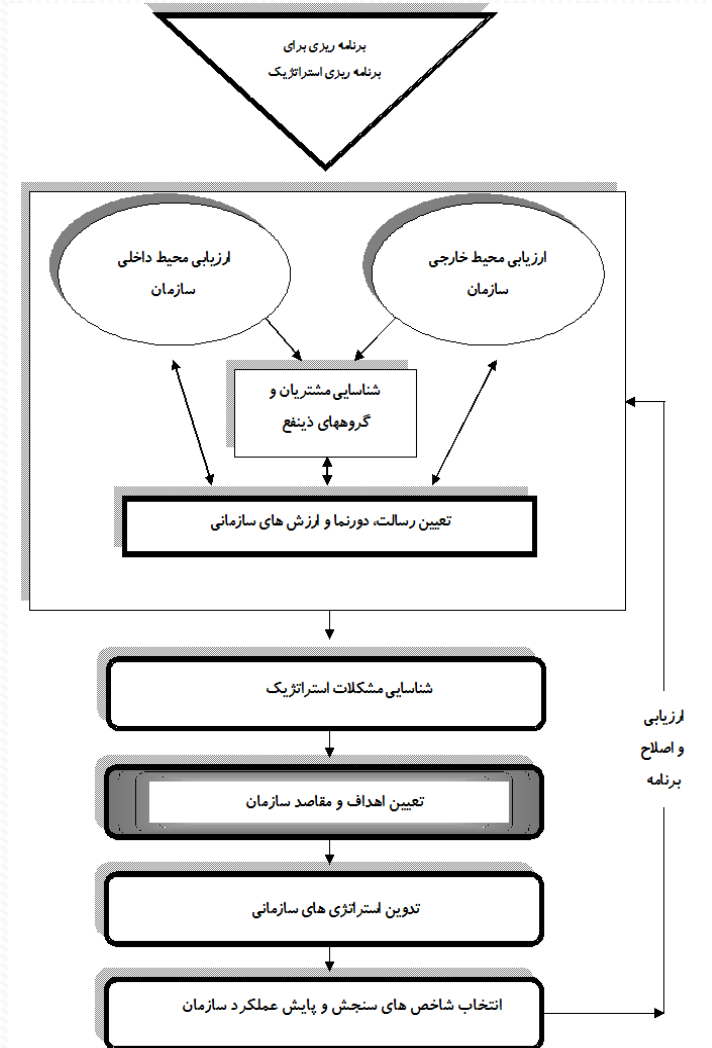
نقاط ضعف بیمارستان

- عدم فضای کافی و مناسب بخش ها با توجه به نیاز بیماران
- تفاوت بین رده های مختلف استخدامی
- کمبود نیروی انسانی و عدم تناسب تعدادبیماران با پرسنل
- عدم مهارت و دانش کافی فارغ التحصیلان جدید پرستاری
- نداشتن بودجه و امکانات کافی و مناسب آموزشی برای پرسنل وتوزیع ناعادلانه امکانات بین بخش ها
- نداشتن اعتماد کاری مدیران به پرسنل وعدم وجود انگیزه در کارها
- عدم وجودامکانات رفاهی مناسب برای پرسنل
- تعداد زیاد تخت های بیمارستانی - بزرگی بیمارستان
- عدم درآمدزایی تعدادی از بخشها مثل: مسمومین و عفونی وسوختگی
- پذیرش بیماران با فرهنگ های مختلف و سطح پایین ،اقتصادی که از نظر مسائل آموزشی وکنترل عفونت مشکل زا هستند
- تعداد زیاد پرسنل در سطح های مختلف که آموزش و کنترل را با مشکل مواجه میکنند
- عدم هماهنگی در برنامه ریزی ،اجرا و اطلاع رسانی در سطوح مختلف.
- عدم ثبات مدیریت در بیمارستان (برای مدیران لایق)
- عدم وجود عدالت در پرداختها(حق مشارکتهای . .)
- تصمیم گیری ، برنامه ریزی و اجرا بدون دخالت ذی نفع های واقعی و بدون اطلاع رسانی به آنها
- کمبود اعتبارات و منابع مالی -بدهی بالای بیمارستان
- عدم رسیدگی به شکایات پرسنل
- کمبود امکانات جدید و استفاده از تجهیزات فرسوده
- توجه به بخش ها و واحد های در آمد زا وعدم رسیدگی به واحد هاو بخشهای کم در آمد

- انتخاب نامناسب افراد برای پست های مدیریتی عدم توجه به لیاقت های افراد
- عدم تعهد بعضی از پزشکان متخصص در ویزیت روزانه بیماران و تعیین تکلیف آنها و دقت در پرونده نویسی
- عدم وجود برنامه ای هدفمند و مدون در بیمارستان و عدم پی گیری و ادامه برنامه مدیران قبلی و عملکرد سلیقه ای مدیران
- عدم وجود متخصص ورزیده در شیفت عصر و شب و ایجاد دوباره کاری و سرگردانی بیماران
- تاخیر در پرداختهای مطالباتی پرسنلی (پرکیس - کلینیک ویژه و . .)
- مداخله پزشکان در کادر پرستاری
- عدم وجود اجناس ضروری در انبار
- پراکندگی بخش ها فاصله زیاد پذیرش و حسابداری از بخش ها
- نبود فرایند مشخص جهت انجام هر گونه اقدام (بسته به نوع بخش)
- استفاده از پزشکان و به خصوص جراحان در چارت ریاست بیمارستان
- واگذاری قسمت های مختلف به بخش های خصوصی و عدم نظارت کامل بر آنها
- سلیقه ای کار کردن هر کدام از مسئولین و واحد ها و بخش ها و اعمال نظر های فردی
- عدم انجام کلیه آزمایشات مورد نیاز بیماران در بیمارستان
- تاخیر زیاد در پاسخ آزمایشات حتی آزمایشات اورژانس
- در گیر شدن سرپرستاران هر بخش نسبت به مسائل ساختمانی و انبار داری و اتلاف وقت بیهوده
- اختلاف فاحش در پرداختی کارانه بین پزشکان و پرسنل
- عدم نظارت بر نحوه کار اساتید و اعضاء هیات علمی
- وجود بخش جراحی قلب و سوختگی با توجه به کنترل عفونت در یک دیپارتمان

تعیین اهداف و مقاصد سازمان

الف: تعیین اهداف سازمان



اهداف

- اهداف عبارت است از نقاط مطلوب در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد

- هدف ها مسير يا جهت را تعيين مي کنند. افراد و سازمان هاي بدون هدف گيج و مبهوت مي مانند و در برابر تغييرات محيط ، بدون اين که بدانند چه مي خواهند ، دست به تلاش و فعاليت بيهوده و سر درگم مي زنند. سازمان با تعيين هدف يا هدف ها مي توانند عواملی را که موجب انگيزش و تحريك آنها مي شود تعيين ، منبع الهام بخش را مشخص نمايند تا بتوانند بدان وسيله بر موانعي که بر سر راهشان قرار مي گيرد فائق آیند.

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

- هدف ها مسیر برنامه و تصمیمات را مشخص می کنند. سازمان ها با پرسش های زیادی روبرو هستند که در تعیین برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت بسیار تاثیر گذارند ، از جمله ، هدف چیست ؟ آیا این اقدام موجب می شود که سازمان در مسیر هدف خود قرار گیرد یا از آن فاصله بگیرد ؟ پاسخ به چنین پرسش هایی تعیین کننده برنامه های سازمان بوده و به سازمان کمک می کند تا تصمیمات اساسی بگیرد.

- هدف ها به ما كمك مي كنند تا ميزان پيشرفت خود را تعيين نماييم. يك هدف روشن و قابل سنجش كه سقف زمانی مشخصي هم داشته باشد ، به صورت يك استاندارد يا معيار عملکرد در مي آيد ، و به فرد يا محيط اين امكان را مي دهد تا ميزان پيشرفت خود را ارزيابي نمايد. اگر متوجه شويم كه از مسير اصلي منحرف شده ، يا با شرايط پيش بيني نشده روبرو شده ايم ، مي توانيم از طريق تغيير دادن برنامه يا برنامه ريزي مجدد دست به اقدامات اصلاحي بزنيم

معیارهای مطلوبیت اهداف سازمان

- اهداف سازمان با دورنمای سازمان ، رسالت و ارزش های حاکم بر سازمان همخوانی داشته باشد.
- اجرای اهداف سازمان موجب اجرا یا کمک به اجرای رسالت و برنامه های سازمان شود.
- اهداف سازمان بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان بوده و در پاسخ به موضوع های استراتژیک حاصل شده باشد.
- نیل به اهداف سازمان مستلزم صرف زمان نسبتاً " طولانی باشد (حداقل سه سال).

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

فرآیند تعیین اهداف سازمان

- بازبینی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
- ترکیب کردن پس خوراند های دریافتی از مراجعین و گروههای ذینفع
- تحلیل شکاف بین خدمات موجود و خدماتی که بایستی ارائه شود
- جهت گیری برای نیل به نتایج مطلوب
- طراحی و اصلاح اهداف سازمان
- مشخص ساختن اهداف سازمانی که می توان در مکتوبات برنامه ریزی استراتژیک در خارج از سازمان منتشر ساخت

بازبینی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان:

- قبل از شروع بکار تیم جهت تعیین اهداف سازمان بصورت واقعی ، باید اطلاعات زمینه ای برای اعضای تیم شرکت کننده تشریح گردد. تحلیل این اطلاعات می تواند در تنظیم اهداف بسیار سودمند باشد.
- به تمام اطلاعاتی که از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل گشته است ، از قبیل نقاط ضعف و قوت ، فرصت ها و تهدیدها ، شناسایی مشتریان و گروههای ذینفع ، بایستی توجه نمود.
- ترکیب کردن موضوع های استراتژیک مشخص شده با یکدیگر

ترکیب کردن پس خوراند های دریافتی از مراجعین و گروه های ذینفع:

- شناسایی نیازها و انتظارات جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه های ذینفع
- تحلیل شکایات و دیدگاه های گروه هدف و گروه های ذینفع برای شناسایی نیازهای آتی آنان
- ردیابی و سنجش پیشرفت فرآیندهای در حال اجرا و تعیین سمت و سو برای فرآیندهایی که باید تداوم داشته باشند.
- جمع آوری و سنجش میزان رضایتمندی جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه های ذینفع ، هم زمان با بهبود کیفیت ارائه خدمات.

تحلیل شکاف بین سطح خدمات موجود و خدماتی که بایستی ارائه شود:

- تفاوت شرایط فعلی سازمان با شرایط مطلوب در چیست؟
- آیا خدمات ارائه شده توسط سازمان در حد نیازها و انتظارات اولیه جمعیت تحت پوشش سازمان است یا از آن فراتر رفته است؟
- اگر ارائه خدمت در حد نیاز است آیا نیازی به اصلاح جهت حرکت و یا نیازی به کاهش یا افزایش سطح خدمات وجود دارد؟
- اهداف فعلی سازمان و مکانیسم سنجش عملکرد به چه نحوی است و از چه ظرفیتهایی برای افزایش عملکرد در آینده برخوردار است؟
- آیا تحلیلی صورت گرفته، نیاز به خدمات جدید را مطرح می‌سازد؟

جهت گیری برای نیل به نتایج مطلوب

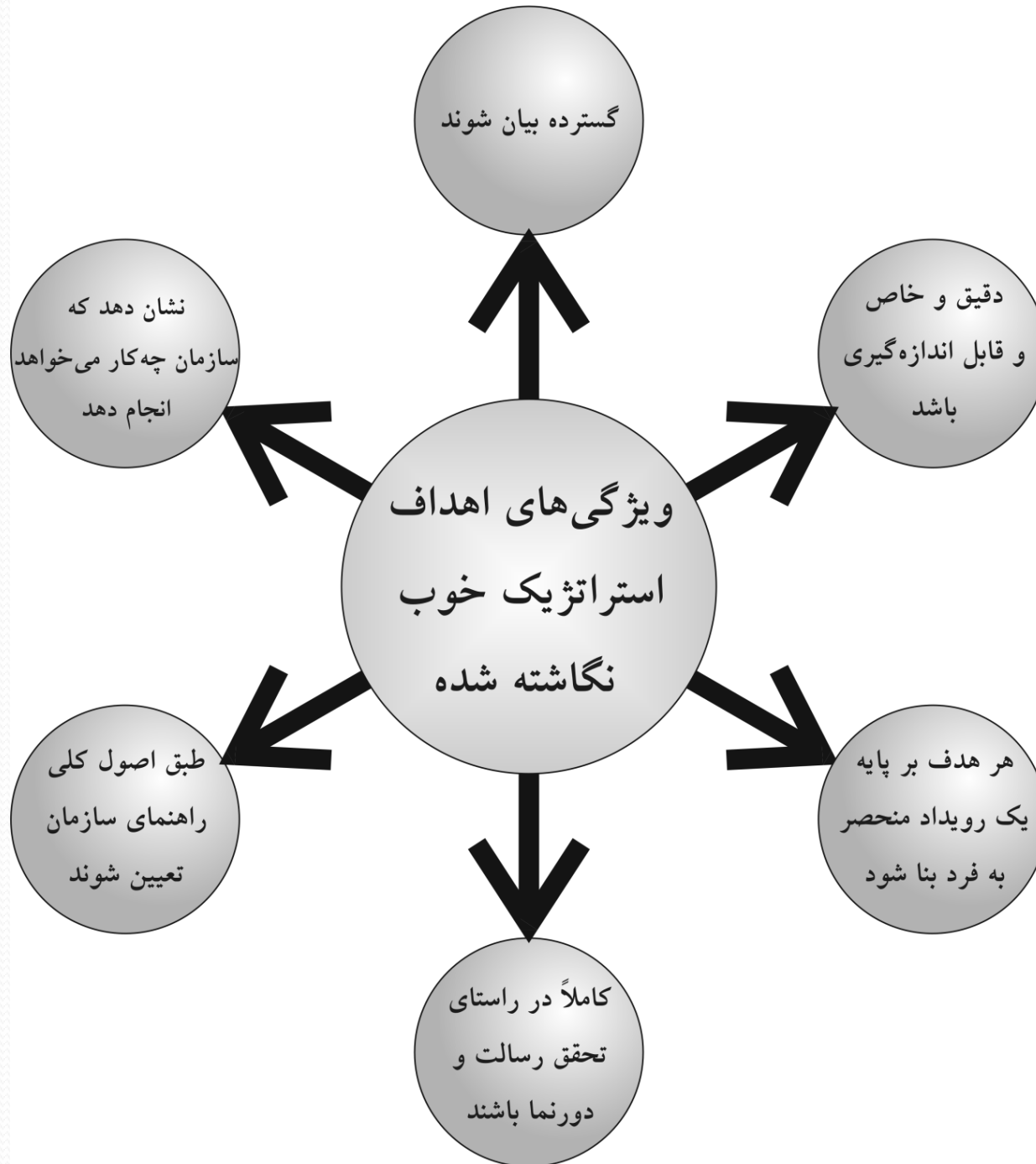
- اگر سازمان در مسیر فعلی حرکت کند ، مشکلات و موضوع های شناخته شده کدامند ؟ آیا نقاط قوت عملکرد سازمان ، تقویت خواهد شد ؟
- اگر سازمان به حرکت خود در مسیر فعلی ادامه دهد ، آیا نیازهای گروه های هدف سازمان تأمین خواهد شد ؟ آیا ارایه خدمات به مشتریان بهبود خواهد یافت ؟
- آیا نیازی به تغییر برنامه ها و فعالیت های فعلی سازمان وجود دارد ؟ آیا نیازی به اضافه کردن ، کم کردن یا گسترش فعالیت های فعلی سازمان وجود دارد ؟
- چه خطوط تعامل ، هماهنگی و همکاری بین برنامه ها و فعالیت های مختلف با یکدیگر و با برنامه های مشابه در سایر سازمانها وجود دارد ؟

طراحی و اصلاح اهداف سازمان

- اهداف گذشته سازمان را بازبینی و در صورت نیاز اصلاح کنید.
- براساس نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخل و خارج سازمانی و بحث در خصوص جهت گیری فعالیت های سازمان ، اهداف مناسبی را برای سازمان پیشنهاد نمایید.
- تعیین نمایید آیا اهداف پیشنهادی مذکور از معیارهای مطلوب برخوردار هستند؟ در صورت نیاز اهداف پیشنهادی را اصلاح کنید.
- اگر مشخص نیست که چه کسانی از مزایای درمانی برخوردار می شوند یا دریافت کننده واقعی خدمات درمانی هستند ، اهداف پیشنهادی را شفاف تر کنید.

- تعیین کنید آیا اهداف فعلی سازمان و یا اهداف پیشنهادی دست یافتنی هستند و یا خیر؟ به شرایط یا عواملی که ممکن است انجام اهداف را تسهیل کنند یا آنرا به تعویق اندازند توجه نمائید و در صورت نیاز اهداف را اصلاح کنید.
- درباره اهداف پیشنهادی در بین اعضا توافق نمائید.
- اهداف را اولویت بندی نمائید. این اولویت بندی تخصیص منابع را ممکن ساخته و چارچوبی را برای مدیران برای تنظیم اهداف برنامه ها فراهم می سازد.

ویژگی‌های اهداف استراتژیک خوب نگاشته شده



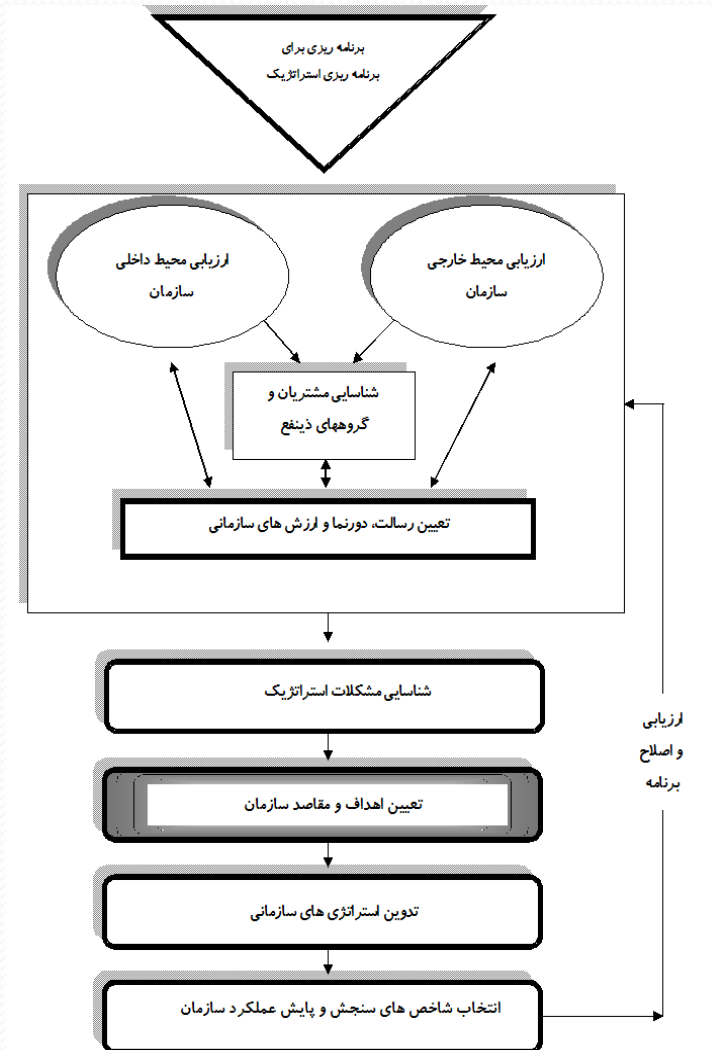
اهداف سازمانی را که می‌توان در مکتوبات برنامه ریزی استراتژیک در خارج از سازمان منتشر ساخت ، مشخص کنید

- تمام اهداف تعیین شده برای سازمان و هر برنامه را بررسی کنید.
- اهدافی را که معرف بهترین فعالیت‌ها است ، انتخاب کنید.
- اهدافی را که بیشترین تأثیر آگاهی بخشی را بر سیاست گذاران خارج از سازمان دارد ، مشخص سازید

اهداف اصلی بیمارستان...

- کاهش مرگ و میرهای قابل پیشگیری
- افزایش سطح سلامت بیماران به بالاترین سطح ممکن
- حصول اطمینان از دسترسی همگانی به خدمات قابل ارائه توسط مرکز
- افزایش حداکثری رضایتمندی بیماران، کارکنان، جامعه و سایر ذینفعان

ب: تنظیم مقاصد سازمان



معیار مطلوبیت مقاصد سازمان

- **اختصاصی بودن:** مقاصد سازمان و یا هر برنامه بایستی منعکس کننده نتایج مطلوبی باشد که در جستجوی آنها هستیم ، نه اینکه بیانگر نحوه نیل به آن نتایج باشد. مقاصد سازمان بایستی استراتژیها و فعالیت های اختصاصی تر را ایجاد کرده و به قدر کافی جزئی شده باشند که توسط همه درک شده و جهت گیری های شفاف ایجاد نماید.

● **قابل سنجش بودن:** مقاصد سازمان ، بایستی قابل سنجش باشند تا میزان تحقق و درصد پیشرفت برنامه را مشخص نمایند. روش و شاخص سنجش مقاصد بایستی قبل از اینکه کار بصورت واقعی شروع شود ، تعیین گردد.

● **بزرگ ولي دست يافتني بودن:** اگر مقاصد سازمان مناسب انتخاب شوند ، آنها به قدر كافي چالش دار بوده ولي در عين حال غير ممكن نيز نخواهند بود. بعنوان مثال ميزان مرگ و مير اطفال زير يكسال را مي توان کاهش داد ولي نمي توان آنها حذف نمود.

- **مبثني بر نتیجه بودن:** مقاصد سازمان بایستی يك نتیجه خاص را دنبال نمایند. مثلاً "تزریق ۵۰ واکسن ثلاث اطفال زیر پنج سال بطور میانگین به ازاي هر کارمند در هر روز.
- **زماندار بودن:** مقاصد سازمان بایستی دارای محدودیت زمانی بوده و شامل چند هفته یا حداکثر یکسال باشد. اگر مقاصد سازمان با سال مالی تنظیم شود بهتر قابل مدیریت خواهند بود

کد	هدف / شاخص	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴
۱	افزایش میزان رعایت حقوق بیمار در ابعاد جسمی، فیزیکی و روحی، روانی از دیدگاه بیمار	%۷۰	%۷۵	%۸۰	%۸۴	%۸۷	%۹۰
۲	کاهش زمان متوسط رسیدگی به شکایات بیماران و همراهان(ساعت)	N/A	۷۲	۴۸	۲۴	۲۴	۲۴
۳	افزایش تعداد شکایات پاسخ داده شده	%۷۰	%۸۰	%۸۵	%۹۰	%۹۵	%۱۰۰
۴	کاهش میزان برخوردهای فیزیکی، روحی و روانی با کارکنان(نفر درصد)	N/A	-	-	صفر	صفر	صفر
۵	کاهش میزان مراجعه مجدد بیماران به دلیل عوارض بیمارستانی	N/A	-	-	-	-	استاندارد
۶	کاهش میزان ترخیص با رضایت شخصی به دلیل نارضایتی از برخوردهای فیزیکی یا روحی، روانی در مرکز(نفر)	۱۵۰	۱۳۰	۱۱۰	۹۰	۷۰	<۵۰

موضوع راهبردی	راهکارهای موردنظر برای تعامل با موضوع راهبردی
مدیریت ریسک (خطاهای پزشکی و ...)	ارتقاء دانش و مهارت‌های عملی کارکنان جهت پیشگیری و مقابله در شرایط خطر
	بهبود اصول ایمنی در اجرای فرایندهای ارائه خدمت
	تقویت سیستم‌های سازه‌ای و غیرسازه‌ای
	شناسایی مناطق بالقوه خطرناک و انجام اقدامات پیشگیرانه
	ارتقاء سیستم مدیریت مواد سمی و آتش‌زا و رادیواکتیو...
	برقراری سیستم شناسایی و ردیابی خطاهای پزشکی
	پیش‌بینی مکانیزم‌های حیاتی جایگزین در شرایط اضطرار(آب، برق، ارتباطات و ...)

هدف / شاخص	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴
۱ کاهش میزان بروز موارد NSI در کارکنان(درصد)	۵۰	۴۵	۴۰	۳۰	۲۰	۲۰
۲ کاهش میزان عفونتهای بیمارستانی به ۰/۵ درصد بیماران بستری شده در سال(درصد)	N/A	-	-	-	-	استاندارد
۳ افزایش میزان رعایت احتیاطات استاندارد در ارائه خدمات به بیماران(درصد کارکنان)	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۹۵	۱۰۰
۴ کاهش میزان بروز صدمات ناشی از مقاومت سازه‌ای و غیر سازه‌ای در بیماران ، کارکنان و سایر مراجعین(درصد)	N/A	-	-	-	-	صفر
۵ کاهش میزان صدمات ناشی از نشت و دفع مواد سمی(درصد)	N/A	-	-	-	-	صفر
۶ کاهش میزان خطاهای پزشکی(درصد)	N/A	-	-	-	-	صفر
۷ افزایش میزان رضایت بیماران ومراجعین از رعایت اصول ایمنی(درصد)	N/A	-	-	-	-	۹۰
۸ افزایش ایمنی بیماران(درصد)	-	-	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
۹ درصد اجرای نه راه حل ایمنی بیمار در مرکز	-	-	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

چارچوبي جامع براي تدوين استراتژي

مرحله اول: مرحله ورودی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
(IFE)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
(EFE)

مرحله دوم: مرحله مقایسه

ماتریس تهدیدات
فرصتها، نقاط ضعف و
نقاط قوت
(TOWS)

مرحله سوم: مرحله تصمیم گیری

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی
(QSPM)

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

- این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه هایی ارائه می نماید.
- می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد:
 - پس از بررسی عوامل داخلی، مهمترین عوامل را فهرست کنید.
 - به این عوامل ضریب بدهید، از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است) جمع کل ضرایب بایستی يك شود.
 - به هر یک از این عامل ها نمره ۱ تا ۴ بدهید (نقطه قوت عالی ۴، نقطه قوت معمولی ۳، نقطه ضعف معمولی ۲ و نقطه ضعف شدید ۱).
 - برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
 - مجموع نمره های نهایی هر عامل را نحاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	نمره $1 > 4$	ضریب اهمیت	عوامل داخلی
------------	--------------	------------	-------------

نقاط قوت :

			-۱
			-۲
			-۳
			-۴
			-۵

نقاط ضعف :

			-۱
			-۲
			-۳
			-۴
			-۵
			-۶

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	نمره ۱-۴	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
---------------	-------------	---------------	-------------

فرصتها:

			-۱
			-۲
			-۳
			-۴
			-۵

تهدیدات:

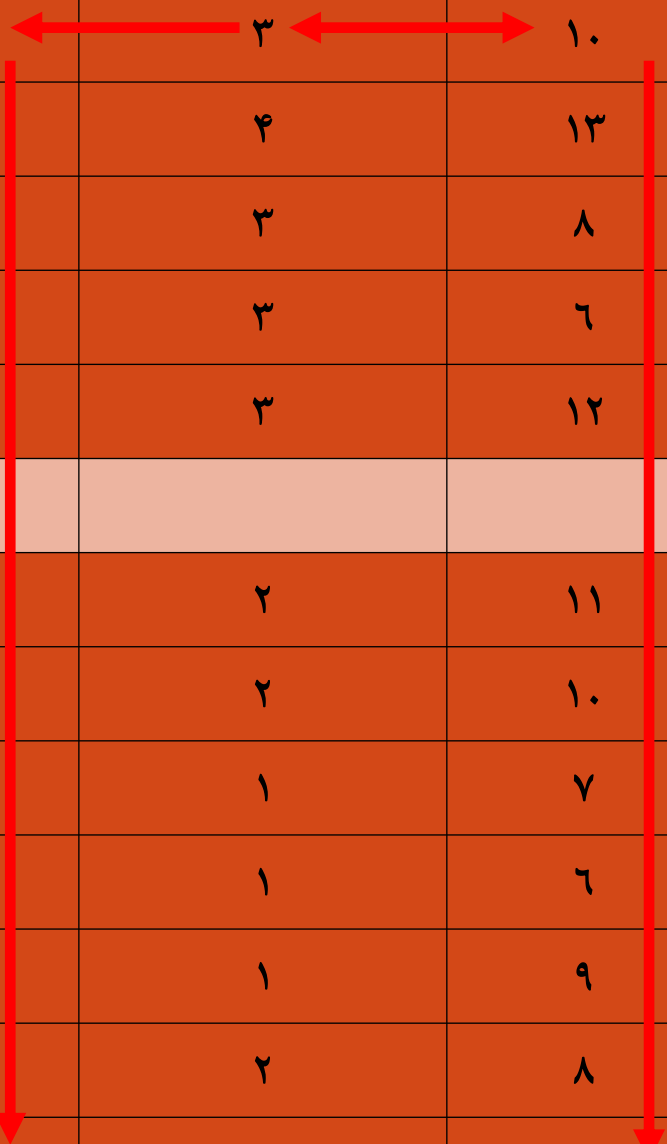
			-۱
			-۲
			-۳
			-۴
			-۵
			-۶

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره نهایی	رتبه $1 < X < 4$	ضریب	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
۵	۳	۵	مرکزیت داشتن برای درمان بیماری قلب بین استانهای همجوار
۲۲	۳	۱۱	داشتن هیات علمی مجرب
			نقاط ضعف
۵۲	۲	۱۳	قدیمی بودن بافت بیمارستان
۶	۱	۶	دور بودن از مرکز شهر
۲۴	۲	۸	ازدحام بیماران
۱۰	۲	۵	فرسودگی تجهیزات
۳۲	۲	۸	عدم وجود مجوز استخدام نیروی کار جدید
۶	۱	۶	فقدان برنامه جامع
۲۹۲	-	۱۰۰	جمع

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره نهایی	رتبه $1 < X < 4$	ضریب	عوامل خارجی EFE
			فرصت‌ها
۲۰	۳	۱۰	پایین بودن نرخ تورم در استان نسبت به سایر استانها
۵۲	۴	۱۳	خوش نام بودن بیمارستان در شهرستان
۸	۳	۸	وجود افراد خیر جهت کمک به امور خیریه
۱۲	۳	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	۲	۱۰	مراجعه بیماران سربار از سایر استانها
۷	۱	۷	شیوع پدیده خودکشی در سطح شهرستان
۱۸	۱	۶	پایین بودن سطح سواد و آگاهی در شهرستان
۲۷	۱	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 تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (TOWS)

● برای ساختن یک ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف ، نقاط قوت باید ۸ مرحله را طی کرد:

- فهرستی از فرصت های عمده ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه کنید.
- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان تهیه کنید.
- فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان تهیه کنید.
- فهرستی از نقاط عمده ضعف داخلی تهیه کنید.
- نقاط قوت داخلی و فرصت های خارجی را با هم مقایسه کنید و نتیجه را در خانه مربوطه در گروه « استراتژی های So » بنویسید.
- نقاط ضعف داخلی را با فرصت های موجود در خارج سازمان مقایسه کنید و نتیجه را در گروه « استراتژی های WO » بنویسید.
- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و نتیجه را در گروه « استراتژی های ST » بنویسید.
- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه کنید و نتیجه را در گروه « استراتژی های WT » بنویسید.

<p>نقاط ضعف - W</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. ۵. نقاط ضعف را فهرست کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>نقاط قوت - S</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. ۵. نقاط قوت را فهرست کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>همیشه سفید باشد</p>
<p>استراتژی‌های WO</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. با بهره جستن از فرصت‌ها ۵. نقاط ضعف را از بین ببرید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>استراتژی‌های SO</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. با بهره جستن از نقاط قوت ۵. درصد بهره برداری از فرصت‌ها برآید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>فرصت‌ها - O</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. ۵. فهرست‌ها را فهرست کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>
<p>استراتژی‌های WT</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. نقاط ضعف را کاهش دهید ۵. و از تهدیدات پرهیز کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>استراتژی‌های ST</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. برای احتراز از تهدیدات ۵. از نقاط قوت استفاده کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>	<p>تهدیدات - T</p> <p>۱. ۲. ۳. ۴. ۵. تهدیدات را فهرست کنید ۶. ۷. ۸. ۹. ۱۰.</p>

ما تریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS)

سازمان

محیط

نقاط ضعف - W

نقاط ضعف را فهرست کنید

نقاط قوت - S

نقاط قوت را فهرست کنید

استراتژیهای WO

با بهره جستن از فرصتها نقاط ضعف را از بین ببرید

استراتژیهای SO

با بهره جستن از نقاط قوت درصد بهره‌برداری از فرصتها برآید

فرصتها - O

فرصتها را فهرست کنید

استراتژیهای WT

نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید

استراتژیهای ST

برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید

تهدیدات - T

تهدیدات را فهرست کنید

توانمندیهای سازمان

۲- محافظه کارانه
(غیر فعال، احتیاطی)

۴- فعال (تهاجمی)

میزان بازاریابی موثر

ارزاده و توان تامین امنیت
(تقاضای موثر پلیسی)

۱- تدافعی (انفعالی)

۳- رقابتی (تعاملی)

ناپایداری ممیط

نمودار ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
(استراتژیهای کلی)

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 يك محصول مشخص بالاست ولي شرکت تکنولوژی لازم 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

<p>لیست نقاط ضعف-W</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴-</p> <p>۱ ۲</p>	<p>لیست نقاط قوت-S</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴-</p> <p>نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی</p> <p>۹۲/۲</p> <p>۳</p>	<p>شرایط محیط داخلی</p> <p>شرایط محیط خارجی</p> <p>۴</p>
<p>استراتژی های WO</p>	<p>استراتژی های SO</p> 	<p>فرصت ها-O</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴-</p> <p>نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی</p> <p>۳</p>
<p>استراتژی های WT</p>	<p>استراتژی های ST</p>	<p>تهدیدها-T</p> <p>۱- ۲- ۳- ۴-</p> <p>۵۸/۲</p> <p>۲</p> <p>۱</p>

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی

۱	۲	۳	۴
استراتژی های WO	استراتژی های SO		
استراتژی های WT	استراتژی های ST		

۹۲/۲

نمره نهایی
ماتریس عوامل
خارجی

۵۸/۲

SWOT ماتریس سوات

<p>W نقاط ضعف</p> <p>۱- عدم همکاری ریاست دانشکده. ۲- عدم همکاری معاونت آموزش دانشکده . ۳- عدم مقبولیت از طرف معاون آموزش دانشگاه. ۴- اعتراض دانشجویان به برنامه ریزی ۵- اعتراض اساتید به برنامه ریزی</p>	<p>S نقاط قوت</p> <p>۱- حمایت دانشکده ۲- تدبیر مدیر و علاقه ۳- همکاری بین پرسنل در حل مشکلات ۴- همکاری اساتید هیئت علمی با مدیریت ۵- توانایی پرسنل شاغل در مدیریت</p>	<p>عنوان</p>
<p>WO استراتژی</p> <p>۱- با جلب نظر مساعد اساتید مدعو میبایست اعتراض دانشجویان را نسبت به برنامه ریزی کاهش داد ۲- با پرداخت به موقع حق التدریس در بکار گیری اساتید مجرب تلاش شود برنامهریزی تا حد امکان نظر دانشجویان را جلب نماید ۳- با اعزام دانشجویان متقاضی به مراکز دیگر از متقاضیان تغییرات برنامه کاسته شود</p>	<p>SO استراتژی</p> <p>۱- با استفاده از همکاری خوب اساتید مدعو از نفوذ آنها برای جلب همکاری مراکز استفاده شود . ۲- با پذیرش دانشجوی میهمان رواج فرهنگ اسلامی بیشتر گردد . ۳- با همکاری به موقع پرسنل مدیریت کاهش زمان پرداخت حق التدریس و افزایش رضایت صورت پذیرد .</p>	<p>O فرصت ها</p> <p>1- همکاری اساتید مدعو ۲- همکاری مراکز دانشگاهی جهت کارآموزی - ۳- پذیرش دانشجوی میهمان - ۴- پرداخت به موقع حق التدریس اساتید مدعو - ۵- اعزام دانشجو به دانشگاه دیگر -</p>
<p>WT استراتژی</p> <p>۱- تلاش به جذب نظر مراکز کارآموزی ابا رفع اعتراض دانشجو و جلوگیری از سرایت نارضایتی به مراکز</p>	<p>ST استراتژی</p> <p>۱- با حایت دانشکده و همکاری بین مدیر و پرسنل شاغل در نظر است با پرداخت به موقع حق الزحہ جلب رضایت شود ۲- باتاییر و رایزنیهای اعضای هیئت علمی تعداد بیشتری مرکز جهت کارآموزی معرفی گردد ۳- جایگزینی اعضای هیئت علمی برای تدریس بیشتر و با استفاده از نفوذ آنها یافتن اساتید مدعو جدید</p>	<p>T تهدیدها</p> <p>۱- عدم همکاری اساتید مدعو ۲- امتناع مراکز از پذیرش دانشجوی دانشکده ۳- عدم همکاری مراکز کارآموزی ۴- نارضایتی اساتید مدعو از مبلغ حق الزحمة ۵- به رسمیت نشناختن دانشکده در خارج</p>

قوتها (S)

- هینت امنایی بودن بیمارستان
- نوساز بودن و مدرن بودن تجهیزات مرکز
- بزرگترین سنتر درمانی و ترومای استان
- اخذ نمره ارزشیابی درجه یک عالی (بالترین نمره ارزشیابی) توسط مرکز
- وجود برنامه های تعهد به تعالی سازمانی و حاکمیت بالینی و اعتبار بخشی در مرکز
- تنها مرکز تربیت تمام رشته های دستیاری (به استثنای رشته داخلی) در مرکز
- وجود نیرو های تخصصی و فوق تخصصی در مرکز
- فعالیت بالای نیروهای تخصصی بصورت تمام وقت جغرافیایی
- وجود زیر ساختارهای مناسب فناوری اطلاعات و اتوماسیون اداری
- اخذ لوح های کیفی تعالی سازمانی ، بیمارستان سبز و حاکمیت بالینی
- هماهنگی بین واحدهای درمانی و آموزشی
- وضعیت کتابخانه و اینترنت برای انجام کارهای تحقیقاتی

فرصتها (O)

- قرار گرفتن در مسیر ترانزیت و همجواری با ۷ استان
- رشد روزافزون فن آوریهای اطلاعاتی و ارتباطی
- مصوبه قانون پنجم توسعه مبنی بر ممنوعیت فعالیت همزمان پزشکان در بخشهای دولتی و خصوصی
- آمار بالای سوانح و تصادفات
- وجود ۷۰٪ جمعیت استان (مادر و کودک) به عنوان جمعیت هدف مرکز
- افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار
- وجود چشم انداز ایران ۱۴۰۴
- تهیه سند برنامه پنجم توسعه استان
- تصویب قانون برنامه پنجم توسعه
- سیاست دولت مبنی بر تمرکز زدایی از تهران
- توسعه فرهنگ بهداشتی و درمانی مردم (پیگیری بیماری)
- امکان دسترسی به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری تشخیصی و درمانی
- اجرای مدل های کیفی ابلاغ شده از سوی وزارت متبوع مانند اعتبار بخشی و حاکمیت بالینی

استراتژیهای SO

- افزایش جذب متخصصین و فوق تخصصین به ویژه در رشته های زنان و اطفال
- ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده از طریق اجرای مدل های کیفی مانند: اعتبار بخشی و حاکمیت بالینی
- افزایش فعالیت های آموزشی و پژوهشی مرکز
- توسعه منابع انسانی مرکز
- افزایش رعایت حقوق گیرندگان خدمت در مرکز
- افزایش جذب بودجه اختصاصی به این مرکز در راستای گسترش خدمات نوین مانند: MRI و پزشکی هسته ای و....
- اصلاح فرآیند های بیمارستان

قوتها (S)

- هینت امنایی بودن بیمارستان
- توسعه بودن و مدرن بودن تجهیزات مرکز
- بزرگترین سنتر درمانی و ترومای استان
- اخذ نمره ارزشیابی درجه یک عالی (بالترین نمره ارزشیابی) توسط مرکز
- وجود برنامه های تعهد به تعالی سازمانی و حاکمیت بالینی و اعتبار بخشی در مرکز
- تنها مرکز تربیت تمام رشته های دستیاری (به استثنای رشته داخلی) در مرکز
- وجود نیرو های تخصصی و فوق تخصصی در مرکز
- فعالیت بالای نیروهای تخصصی بصورت تمام وقت جغرافیایی
- وجود زیر ساختارهای مناسب فناوری اطلاعات و اتوماسیون اداری
- اخذ لوح های کیفی تعالی سازمانی ، بیمارستان سبز و حاکمیت بالینی
- هماهنگی بین واحدهای درمانی و آموزشی
- وضعیت کتابخانه و اینترنت برای انجام کارهای تحقیقاتی

تهدیدها (T)

- تاخیر در اجرای تعهدات از طرف سازمان های بیمه گر
- کمبود نیروی پرستاری متقاضی اشتغال در سطح استان
- سیاست حمایت از تولیدات داخلی و محدودیت خرید های خارجی برای بیمارستان
- الزام اجرای مراقبتهای مدیریت شده
- عدم پوشش کامل (پوشش نا کافی) سازمان های بیمه گر از اقتشار آسیب پذیر جامعه
- هدفمند سازی یارانه ها
- تحریم اقتصادی (دارو های تخصصی ، تجهیزات پزشکی ، تامین قطعات و سرویس و نگهداری ...)
- افزایش آگاهی و عدم تناسب سطح آرایه خدمات با توقعات مشتریان
- تربیت ناکافی نیروی پرستاری مرد در دانشگاه های علوم پزشکی
- تسری قوانین اعتبار بخشی و استاندارد های بین المللی به فعالیتهای بیمارستانی داخل کشور

استراتژیهای ST

- عقد قرارداد با بیمه های تکمیلی با ضریب K بالاتر
- افزایش شراکت با دانشکده های علوم پزشکی و به کارگیری توان و قابلیت های بالقوه پژوهشی آنها در جهت دستیابی به اهداف
- تمرکز مرکز بر ارتقاء کیفیت خدمات تک تخصصی و فوق تخصصی که فقط در این مرکز قابل ارائه می باشد
- افزایش آگاهی مردم جامعه از خدمات قابل ارائه در مرکز و ایجاد دیدگاه مثبت در این زمینه

ضعفها (W)

- کمبود نیروی انسانی در واحد پرستاری ، تاسیساتی ، اداری ، مالی ، IT و توسعه منابع انسانی
- عقد قراردادها موسسات خصوصی ارائه کننده خدمات
- عدم وجود خدمات تخصصی و پاراکلینیکی نظیر (MRI و پزشکی هسته ای در مرکز)
- ادغام نمودن برخی بخش ها و تخصصهای موجود مرکز
- عدم اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در مرکز
- کمبود فضای بستری و درمانی برای برخی تخصصها
- عدم وصول بموقع منابع از طرف سازمان های بیمه گر
- نقل و انتقال بیماران به سایر مراکز بدلیل عدم وجود برخی خدمات (استاندارد مرکز)
- فعال نبودن مرکز تحقیقات بالینی
- توزیع نا متوازن نیروی پرستاری در سطح مراکز درمانی

استراتژیهای WT

- عقد قراردادها موسسات خصوصی ارائه کننده خدمات
- ادغام نمودن برخی بخش ها و تخصصهای موجود مرکز

تهدیدها (T)

- تأخیر در اجرای تعهدات از طرف سازمان های بیمه گر
- کمبود نیروی پرستاری متقاضی اشتغال در سطح استان
- سیاست حمایت از تولیدات داخلی و محدودیت خرید های خارجی برای بیمارستان
- الزام اجرای مراقبتهای مدیریت شده
- عدم پوشش کامل (پوشش نا کافی) سازمان های بیمه گر از اقتشار آسیب پذیر جامعه
- هدفمند سازی یارانه ها
- تحریم اقتصادی (دارو های تخصصی ، تجهیزات پزشکی ، تامین قطعات و سرویس و نگهداری ...)
- افزایش آگاهی و عدم تناسب سطح ارائه خدمات با توقعات مشتریان
- تربیت ناکافی نیروی پرستاری مرد در دانشگاه های علوم پزشکی
- تسری قوانین اعتبار بخشی و استاندارد های بین المللی به فعالیتهای بیمارستانی داخل کشور
- پائین بودن تعرفه های بخش دولتی
- پر هزینه بودن نگهداشت تجهیزات پزشکی

ضعفها (W)

- کمبود نیروی انسانی در واحد پرستاری ، تاسیساتی ، اداری ، مالی ، IT و توسعه منابع انسانی
- عقد قراردادها با موسسات خصوصی ارائه کننده خدمات
- عدم وجود خدمات تخصصی و پاراکلینیکی نظیر (MRI و پزشکی هسته ای در مرکز)
- ادغام نمودن برخی بخش ها و تخصصهای موجود مرکز
- عدم اجرای نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در مرکز
- کمبود فضای بستری و درمانی برای برخی تخصصها
- عدم وصول بموقع منابع از طرف سازمان های بیمه گر
- نقل و انتقال بیماران به سایر مراکز بدلیل عدم وجود برخی خدمات (استاندارد مرکز)
- فعال نبودن مرکز تحقیقات بالینی
- توزیع نامتوازن نیروی پرستاری در سطح مراکز درمانی

استراتژیهای OW

- افزایش جذب اعتبار جهت ایجاد خدمات نوین مانند: MRI و پزشکی هسته ای در مرکز
- عقد قرار داد با موسسات خصوصی ارائه کننده خدمات پشتیبانی
- افزایش تعامل موثر با سازمانهای بیمه گر
- تقویت و توسعه سیستم های اطلاعاتی بیمارستانی،

فرصتها (O)

- قرار گرفتن در مسیر ترانزیت و همجواری با ۷ استان
- رشد روزافزون فن آوریهای اطلاعاتی و ارتباطی
- مصوبه قانون پنجم توسعه مبنی بر ممنوعیت فعالیت همزمان پزشکان در بخشهای دولتی و خصوصی
- آمار بالای سوانح و تصادفات
- وجود ۷۰٪ جمعیت استان (مادر و کودک) به عنوان جمعیت هدف مرکز
- افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار
- وجود چشم انداز ایران ۱۴۰۴
- تهیه سند برنامه پنجم توسعه استان
- تصویب قانون برنامه پنجم توسعه
- سیاست دولت مبنی بر تمرکز زدایی از تهران
- توسعه فرهنگ بهداشتی و درمانی مردم (پیگیری بیماری)
- امکان دسترسی به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری تشخیصی و درمانی
- احراز ای مدلهای کیفی ، ابلاغ شده از سوی وزارت متبوع مانند اعتبار بخش و

بررسی و انتخاب استراتژی

ماهيت بررسي و انتخاب استراتژي

- استراتژي ها باعث مي شوند که سازمان با طي مراحل تدريجي از حالت کنوني خود پافراتر گذارد و به پايگاه مورد نظر (در آينده) دست يابد مگر اينکه ناگهان با وضعي ناگوار رو به رو شود.



فرآیند ارائه و انتخاب استراتژی ها

- باید مزایا، مضرات، داد و ستدها، هزینه ها و منافع این استراتژی ها را مشخص نمود.
- مدیران و کارکنانی که مسئول تعیین مأموریت سازمان، بررسی داخلی و خارجی بوده اند باید استراتژی های گوناگون را شناسایی و آنها را ارزیابی نمایند.
- همه کسانی که در بررسی و انتخاب استراتژی ها مشارکت می کنند باید اطلاعات حاصل از بررسی های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند.
- در گردهمایی ها یا جلسه ای که پیاپی تشکیل می شود کارکنان و مدیران باید دربار استراتژی های گوناگون به بحث بپردازند.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM

انواع استراتژی های قابل اجرا								ضریب اهمیت	مرحله اول چارچوب ورودی
استراتژی چهارم		استراتژی سوم		استراتژی دوم		استراتژی اول			
جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت	جمع نمره	نمره جذابیت		
									عوامل اصلی خارجی: حداقل ۵ عامل خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها
								1	جمع نمره عوامل خارجی
									عوامل اصلی داخلی شامل حداقل ۵ نقطه قدرت و ضعف بایبشتترین نمره

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

استراتژی های				ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
استراتژی شماره ۲		استراتژی شماره ۱			
جمع نمره جذابیت	جذابیت	جمع نمره جذابیت	جذابیت		
		۸	۲	۴	فرصت ها
		۵	۱	۵	
		۹	۳	۳	
		۱۲	۲	۶	
		۱۶	۴	۴	تهدیدها
		۲۱	۳	۷	
		۶	۲	۳	
		۲۰	۴	۵	
		۱۸	۲	۹	نقاط قوت
		۴	۱	۴	
		۹	۳	۳	
		۱۸	۲	۹	
		۲۸	۴	۷	نقاط ضعف
		۵	۱	۵	
		۴	۱	۴	
	---	۳۵۶	---	۱۰۰	مجموع نمره های جذابیت

استراتژیک (QSPM)

SO ^۳ با همکاری به موقع پرسنل مدیریت کاهش زمان پرداخت حق التدریس و افزایش رضایت صورت پذیرد		SO ^۲ - با پذیرش دانشجوی میمهان رواج فرهنگ اسلامی بیشتر گردد.		SO استراتژی ۱- با استفاده از همکاری خوب اساتید مدعو از نفوذ آنها برای جلب همکاری مراکز استفاده شود		ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جمع ۳	جذابیت	جمع (۲)	جذابیت	جمع (۱)	جذابیت		
۴۵	۳	30	2	60	4	15	قوت ها ۱- حمایت دانشکده
۳۶	۳	24	2	24	2	12	۲- تدبیر مدیر و علاقه مندی
۴۰	۴	۳۰	۳	۲۰	۲	10	۳- همکاری بین پرسنل در حل مشکلات
۳۰	۲	30	2	60	4	15	۴- همکاری اساتید هییت علمی با مدیریت
۴۰	۴	30	3	20	2	10	۵- توانایی پرسنل شاغل در مدیریت
۳۰	۲	30	2	60	4	۱۵	ضعف ها ۱- عدم همکاری ریاست دانشکده
۲۶	۲	39	3	39	3	۱۳	۲- عدم همکاری معاونت آموزش داشکده
۱۰	۲	15	3	10	2	۵	۳- عدم مقبولیت از طرف معاون آموزش دانشگاه
۶	۲	12	4	6	2	۳	۴- اعتراض دانشجویان به برنامه ریزی
۶	۳	6	3	8	4	۲	۵- اعتراض اساتید به برنامه ریزی
۲۵۹		246		307		۱۰۰	جمع

QSPM: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

Es-7		Es-6		Es-5		Es-4		Es-3		Es-2		Es-1		ضر یب	عوامل اصلی موفقیت: (قوتها وضعفها)
نمره	جذا ب	نمره	جذا ب	نمره	جذا بیت	جمع نمره	جذا بیت	جمع نمره	جذاب	جمع نمره	جذا ب	نمره	جذا ب		
۱۲/۱	۳		۴		۴		2		۱		۳		۴	۰.۴	قوتها: ۱- برنامه ریزی مدون درمورد ارتقاء توانمندی بهداریهای نواحی بسیج
۰.۷/۱	۱		۴		۳		1		۴		۳		۲	۰.۷	۲- برنامه ریزی درمورد فعال سازی جراحی محدود دردی کلینیک
۰.۴/۱	۱		۴		۲		2		۱		۳		۱	۰.۴	۳- برنامه ریزی برای ایجاد بهداری مستقل درتیب زرهی
۰.۴/۱	۱		۱		۱		1		۳		۳		۳	۰.۴	۴- برخورداری از نیروی انسانی متخصص و اطاعت پذیر به حدکافی
۱/۱	۱		۴		۲		1		۴		۲		۱	۱	۵- وجود بازارکاری مناسب برای فعالیت دی کلینیک (افراد تحت تکفل)
۰.۷/۱	۱		۳		۲		1		۴		۲		۱	۰.۷	۶- وجود زمینه های لازم برای افزایش درآمد در دیکلینیک
۱۵/۳	۳		۴		۴		3		۴		۳		۴	۰.۵	۷- وجود زمینه های لازم برای ارتقاء کیفیت خدمات
۰.۵/۱	۱		۴		۲		3		۴		۲		۱	۰.۵	۸- تمرکز فرماندهی سپاه استان برای ارتقاء خدمات و درآمد در دیکلینیک
۰.۷/۱	۱		۳		۱		1		۳		۱		۱	۰.۷	ضعفها: ۱- فقدان سازماندهی مناسب برای خدمات دندانپزشکی در درمانگاه ستادی
۴/۴	۴		۱		۱		1		۱		۱		۴	۱	۲- سازماندهی نامناسب در چارت تشکیلاتی بهداریهای بسیج
۳۲/۴	۴		۴		۳		2		۱		۲		۴	۰.۸	۳- کمبود توانمندی بهداریهای نواحی بسیج در پوشش رزمایشات
۰.۸/۱	۱		۴		۱		3		۴		۲		۱	۰.۸	۴- کم بودن مراجعه افراد آزادیه دی کلینیک
۰.۷/۱	۱		۴		۱		3		۴		۲		۱	۰.۷	۵- کم بودن درآمدی کلینیک
۰.۶/۱	۱		۴		۱		1		۴		۲		۱	۰.۶	۶- پانین بودن کیفیت خدمات پزشکی عمومی دردی کلینیک و بهداریهای ستادی
۰.۸/۲	۲		۴		۱		1		۲		۱		۲	۰.۴	۷- فقدان بخش یامدیریت یا کمیته تحقیق و توسعه در معاونت بهداشت و درمان
۰.۵/۱	۱		۴		۱		1		۳		۱		۳	۰.۵	۸- عدم کنترل و ارزیابی دقیق گزارشات عملکردی ماهانه
۱/۷۷		۳/۵		۱/۸۴		۱/۶۷		۳/۱۶		۲		۲/۰۷			جمع

ج: اولویت بندی استراتژیها

الف- جمع نمرات استراتژیها

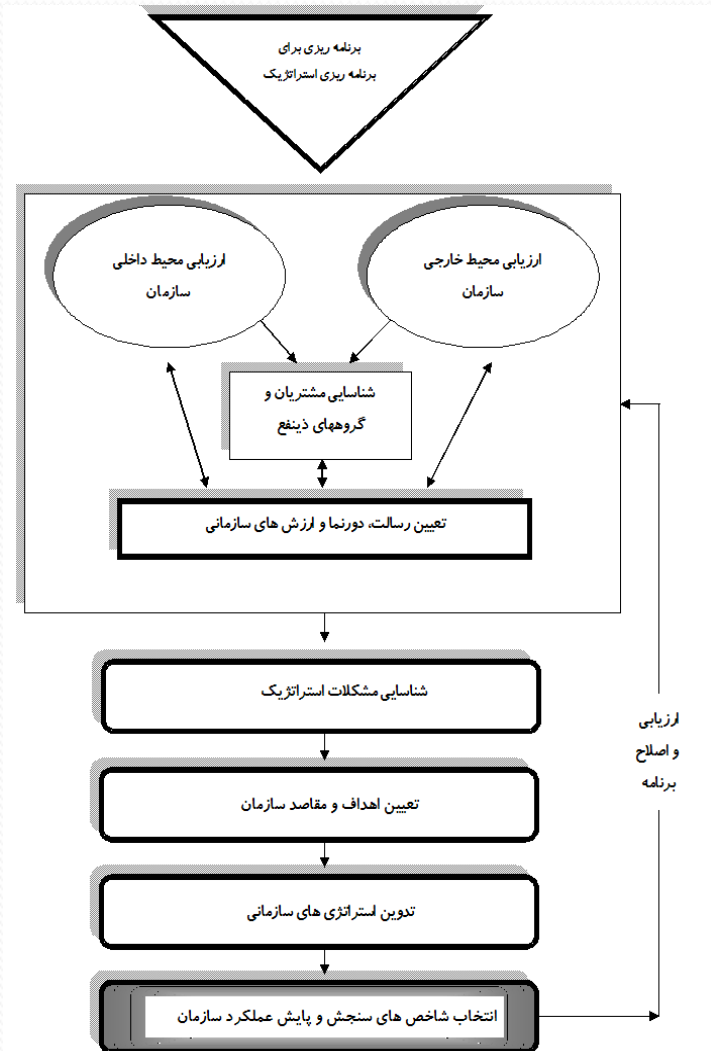
استراتژی	جمع نمره
شماره ۱	۳/۹
شماره ۲	۴/۸۹
شماره ۳	۵/۹۳
شماره ۴	۴/۸۱
شماره ۵	۴/۰۴
شماره ۶	۵/۵
شماره ۷	۳/۹۴

اولویت بندی استراتژیها

اولویتها	استراتژی	شماره	نمره
۱	کم کردن هزینه هادردی کلینیک از راه نظارت مالی بیشتر و افزایش درآمدها از راه جذب بیماران تحت تکفل نیروهای مسلح.	۳	۵/۹۳
۲	افزایش نظارت بر عملکردهای رده های تحت امر جهت عملکرد صحیح آنها.	۶	۵/۵
۳	جابجا کردن نیروهای متعارض باتوجه به شایستگیهای آنها.	۲	۴/۸۹
۴	مطرح کردن کسری تخصیصهای ستادی در بازرسیهای بهداری سپاه مرکز.	۴	۴/۸۱
۵	ایجاد زمینه لازم برای استفاده از درآمدهای دی کلینیک در ماموریتهای بهداری رزمی. در بازرسیهای بهداری سپاه مرکز.	۵	۴/۴
۶	مکاتبه و گفتگو با فرماندهی سپاه استان در مورد نقایص موجود در چارت تشکیلاتی بهداریهای نواحی بسیج	۷	۳/۹۴
۷	برطرف کردن نقایص بهداریهای بسیج. بهره گیری از حداکثر تواناییهای نیروی انسانی و تجهیزات در بهداریهای نواحی بسیج.	۱	۳/۹

انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

الف: انتخاب شاخص های سنجش عملکرد



چرا عملکرد سازمان مورد سنجش قرار می گیرد

- سنجش عملکرد برنامه های مختلف سازمان ، می تواند کیفیت خدمات را افزایش دهد. سنجش عملکرد ، مدیران برنامه ها را از نیازهای جمعیت و سطح رضایت آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه ها ، امکان پذیر می سازد.

- آنچه که قابل سنجش باشد ، انجام شدني است. بيشتر مردم تمايل دارند ، کار خود را به نحو احسن انجام دهند و سنجش عملکرد به مديران و کارکنان کمک مي کند که بر ابعاد مهم کار توجه کنند. مديران و سياستگذاران با مقايسه نتايج حاصل از اجراي برنامه با نتايج مورد انتظار ، ميزان پيشرفت برنامه را محاسبه مي نمايند.

- سنجش عملکرد به سازمان ها كمك مي كند كه به اين سؤال كه چرا منابع عمومي صرف اين فعاليت ها مي شوند ، جواب دهند ؟ سنجش عملکرد با روشن تر ساختن فرآيندها ، مردم اجتماع را با نتايجي كه از طريق اخذ ماليات از آنها حاصل شده است ، آگاه مي سازند.

طبقه بندی شاخص های مختلف سنجش عملکرد برنامه های سازمان

● ۱- شاخص داده یا ورودی :

این شاخص مقدار منابع مورد نیاز برای عرضه خدمات خاص را مورد سنجش قرار می دهد. این شاخص شامل نیروی انسانی ، مواد ، تجهیزات و لوازم است. همچنین این شاخص عوامل مؤثر بر تقاضا را نیز شامل می شود . شاخص «داده ها» برای سنجش کل هزینه ارایه خدمات ، ترکیب منابع مورد استفاده برای ارایه خدمات ، سنجش تقاضای خدمات و مقدار منابع مورد استفاده برای ارایه يك خدمت در مقایسه با سایر خدمات مصروفه بکار می رود. مثال: تعداد افراد شاغل در بخش جراحی ، تعداد وسیله نقلیه سازمان.

● ۲- شاخص ستانده یا خروجي:

این شاخص مقدار خدمات عرضه شده توسط سازمان را مورد سنجش قرار می دهد. شاخص ستانده بر سطح فعالیت در يك برنامه خاص تمرکز دارد. سنجش حجم کار که اشاره به زمان تخصیص داده شده پرسنل برای ارائه خدمات دارد ، رایج ترین نتیجه این شاخص است. ستانده برای تعریف آنچه که برنامه ها تولید می نمایند ، مفید هستند. با وجود این ، کاربرد این شاخص محدود است. زیرا این شاخص نشان نمی دهد که آیا اهداف يك برنامه تحقق یافته است و یا خیر و همچنین هیچ چیزی درباره کیفیت خدمات یا کارایی خدمات عرضه شده ارائه نمی دهد. مثال: تعداد جراحی انجام شده

● ۳- شاخص نتیجه:

شاخص فوق این موضوع را که آیا برنامه ها به اهداف اولیه خود نایل شده اند و یا خیر مورد سنجش قرار می دهد. شاخص نتیجه ، نتایج تحقق یافته ، و همینطور مزایای بدست آمده را منعکس می کند. در یک برنامه ، نتیجه میان مدت و بلند مدت قابل ارزشیابی است و سیاستگذاران بیشتر علاقمند هستند نتایج این شاخص را بررسی نمایند. با وجود این ، اطلاعات مربوط به سرانجام نتایج (نتیجه) معمولاً "عملی و قابل سنجش نمی باشند. در چنین مواقعی بایستی از سنجش شاخصهای جانشین بجای شاخص نتیجه استفاده نمود

● ۴- شاخص کارایی:

این شاخص چیزی را که بعنوان بهره وری مصطلح است ، مورد سنجش قرار می دهد. کارایی می تواند تحت اصطلاح نسبت هزینه هر واحد به ستانده ، نسبت ستانده بر حسب واحد داده و نسبت ستانده در واحد زمان محاسبه گردد.

● ۵- شاخص کیفیت:

شاخص اثر بخشی فعالیت هایی را که در جهت تأمین انتظارات گروه هدف و گروه های ذینفع سازمان صورت می گیرد ، مورد سنجش قرار می دهد. این شاخص همچنین اعتبار ، دقت ، صحت ، قابلیت ، کفایت خدمات را می سنجد. زیان فقدان شاخص کیفیت را می توان با سنجش منابع اضافه ای که برای تکرار کارهای اشتباه ، تصحیح خطاها ، رسیدگی به شکایات مشتریان صرف می شود محاسبه نمود. بعنوان مثال درصد داده های درست که به صورت صحیح داخل کامپیوتر شده اند ، از شاخص های کیفیت هستند.

ارزشیابی شاخص های سنجش عملکرد

- **با معنی بودن:** شاخص بایستی با معنی بوده و مستقلاً " با رسالت و اهداف سازمان در ارتباط باشد.
- **اعتبار داشتن:** یعنی شاخص چیزی را مورد سنجش قرار دهد که بایستی آنرا بسنجد.
- **پاسخگویی داشتن:** شاخص سنجش بایستی با واحد سازمانی که مسئولیت انجام سنجش را دارد ، تناسب داشته باشد.
- **مشتری مدار بودن:** شاخص باید منعکس کننده توجه به گروه هدف سازمان و گروههای ذینفع باشد.

- **جامع بودن:** شاخص بایستی در برگیرنده ابعاد کلیدی عملکرد سازمان باشد.
- **متعادل بودن:** در سنجش عملکرد بایستی چندین نوع شاخص را از قبیل شاخص سنجش نتیجه ، کارایی و کیفیت هم زمان مورد توجه قرار گیرد.
- **قابلیت اعتماد:** شاخص بایستی بر اساس اطلاعات صحیح و قابل اعتماد محاسبه شود.
- **دارای هزینه فایده بودن:** بین هزینه صرف شده برای جمع آوری اطلاعات و ارزش اطلاعات جمع آوری شده ، بایستی تناسب وجود داشته باشد.

- **تطابق پذیر بودن:** شاخص بایستی با نظام های اجرایی و مالی موجود تطابق لازم را داشته باشد.
- **قابل مقایسه بودن:** شاخص بایستی قابلیت مقایسه را در طول زمان داشته باشد.
- **ساده بودن:** شاخص بایستی به راحتی قابل محاسبه و تفسیر باشد.
- **مفید بودن:** شاخص بایستی بصورت صحیح میزان پیشرفت را در طول زمان نشان دهد.

شاخص های سنجش عملکرد کلیدی را مشخص سازید.

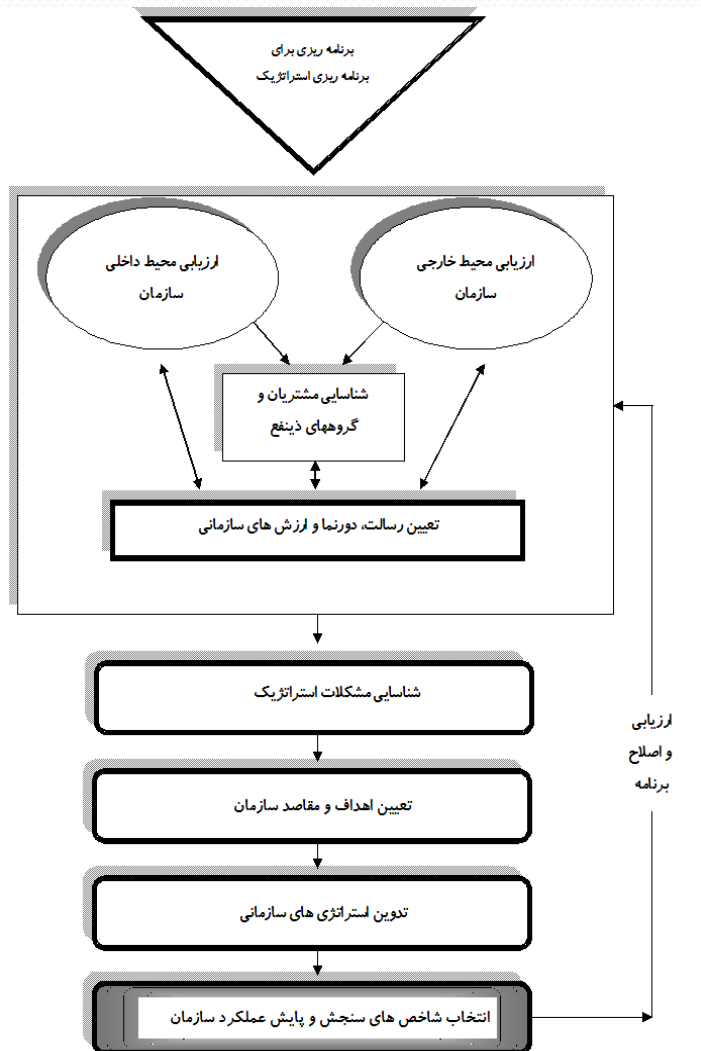
- وقتی که تمام شاخص های سنجش عملکرد انتخاب شدند ، ضروری است که از بین این شاخص ها ، شاخص های کلیدی را انتخاب نمائید. لیست شاخص های سنجش عملکرد سازمان را مورد بازبینی قرار داده و شاخص هایی که با توجه رسالت و اهداف سازمان اهمیت بیشتری دارند ، مشخص نمائید. از بین این شاخص ها ، شاخص های کلیدی را که می توان در اسناد منتشره خارج از سازمان بعنوان گزارش برنامه ریزی ذکر کرد را انتخاب نمائید. دقت نمائید که نتایج شاخص نتیجه ، کارآیی و کیفیت انتخابی برای سیاستگذاران مفید باشد

نیازهای اطلاعاتی را تعیین نمایید.

- چه داده هایی بصورت روتین جمع آوری می گردند؟
- چه داده های جدیدی لازم است جمع آوری گردند؟
- آیا در مسیر جمع آوری داده ها مشکل خاصی وجود دارد؟
- آیا می توان جمع آوری داده های جدید مورد نیاز را در فرآیند فعلی جمع آوری اطلاعات ترکیب نمود؟

- چه فرمهاي جديدی براي جمع آوري داده ها مورد نیاز است ؟
- براي مدیریت اطلاعات مربوط به سنجش عملکرد سازمان ، به چه منابع جدیدی نیاز است ؟
- چه ابزارهاي سخت افزاري و نرم افزاري کامپیوتری براي جمع آوري و تحلیل داده ها در سازمان موجود است ؟
- آیا در تغییر مسیر جمع آوري داده هاي سازمانی ، تنگنهایی وجود دارد ؟
- داده ها در چه مقاطع زمانی بایستی جمع آوري شوند ، ماهانه ، سالانه و فصلی ؟

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 يك از اطلاعات و داده ها بایستی اصلاح و کنترل شوند؟ کداميك 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 چگونه می توان از بروز این نتایج اجتناب نمود؟

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 يك از گام های برنامه اجرایی می توان از روش شماره گذاری استفاده نمود. جزئیات این روش به شرح ذیل است:
- هر يك از اهداف را با شماره مشخص کنید. مثال ۱ و ۲ و ۳ و غیره
- هر يك 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 يك 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.

A vibrant, swirling painting of a peacock and a bird in a garden. The peacock is the central focus, with its tail feathers fanned out in a circular pattern, showing a mix of blue, green, and white. To its left, a smaller bird with a red head and green body is perched on a branch. The background is a lush garden with various flowers, including pink and purple blossoms, and green foliage. The overall style is expressive and colorful, with a sense of movement and energy.

با آرزوی توفیق