

به نام خدا

با ارائه این جزوه آموزشی قصد داریم تا ابتدا به بیان تعاریفی در خصوص برنامه‌ریزی، اشکال مختلف برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از مهم‌ترین برنامه‌های سازگار با دنیای پرتحول امروز، اجزای مهم برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی به عنوان یکی از گام‌های اساسی در تحقق اهداف تعیین شده، بپردازیم. پس از آن کلیات ساختار کمیته‌های بیمارستانی را مطرح کنیم.

مباحث مورد بحث در این جزوه:

- برنامه ریزی چیست؟
- اشکال مختلف برنامه‌ریزی
- برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟
- اجزای اساسی برنامه ریزی استراتژیک
- برنامه عملیاتی چیست؟
- نحوه طراحی و تدوین برنامه عملیاتی چگونه است؟
- تعیین شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد
- پایش عملکرد به منظور حصول اطمینان از دستیابی به اهداف

برنامه ریزی

از زمانی که بشر به فردای خود اندیشید، برای آینده هدف تعیین کرد و بدین ترتیب فرایند برنامه‌ریزی آغاز شد. برنامه‌ریزی گذر از یک گام به گام بعدی نیست بلکه فرایندی خلاق است و می‌تواند پیش از تصمیم نهایی چندین مرتبه تغییر و بازبینی گردد.

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر، راه، وسیله و روش درست برای تامین هدف. به عبارتی در برنامه ریزی، اهداف و اقدامات لازم برای مواجهه با تغییرات و عوامل نامطمئن پیش بینی می‌شود. برنامه ریزی فرایندی است که همه تلاش‌ها و فعالیت‌ها را در راستای هدف، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، ترکیب و ادغام می‌کند.

برنامه ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده می‌باشد.

برنامه ریزی سه شکل اساسی دارد:

استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی می‌باشد، از نظر زمانی بازه بلند مدت را شامل می‌شود و چتری برای کل سازمان می‌باشد.

برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرحند و دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می‌کشد.

برنامه ریزی عملیاتی شامل فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد. به عبارتی برنامه ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی در سطح مدیریت‌های اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

پس از جنگ جهانی دوم عدم اطمینان، عدم ثبات و محیط‌های متحول بیش از پیش خود را نشان داد و آنچه به عنوان راه حل ارائه شد همانا برنامه ریزی استراتژیک بود.

برنامه‌ریزی استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص می‌باشد. به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های سازمان را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد. برنامه ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت را تعیین می‌کند، جامعیت دارد، در سطح عالی سازمان می‌باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل موارد زیر می‌باشد:

- مراحل پیش برنامه‌ریزی
- برنامه‌ریزی
- اجرا
- ارزیابی

مرحله پیش برنامه‌ریزی شامل ارزشیابی سازمان است که در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و استراتژی سازمان توجه می‌شود. پس از توجه به تمامی این موارد، تدوین برنامه آغاز می‌شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا می‌شویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می‌شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده‌ایم.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

۱. ارزیابی محیط داخلی و خارجی
۲. تدوین رسالت، دورنما
۳. تعیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی
۴. شناسایی مشکلات استراتژیک
۵. **تهیه و تدوین برنامه عملیاتی**
۶. تدوین استراتژی
۷. تعیین شاخص‌های پایش
۸. پایش عملکرد

پیش از آنکه بطور مفصل به بیان هر یک از مراحل برنامه ریزی استراتژیک بپردازیم و گام چهارم را که همانا تهیه و تدوین برنامه عملیاتی می‌باشد بطور جامع به بحث بگذاریم، ابتدا لازم دانستیم به بیان تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی بپردازیم.

تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه‌ریزی استراتژیک: این نوع برنامه، در سطوح عالی سازمان طرح‌ریزی می‌شود و تاکید آن روی اثربخشی و منافع آتی سازمان است، ساختار منعطف و متناسب با تغییرات را در نظر می‌گیرد، تابع ارزش‌ها، ایدئولوژی‌ها، سیاست‌ها و استراتژی‌های حاکم بر جامعه است و اغلب بر عهده سیاستمداران و مقامات عالی کشوری می‌باشد، در پی حل مسائل اساسی جامعه و رشد و توسعه کلی جامعه است، مبتنی بر پیش بینی بوده و بر حسب کلیت و وسعت اهداف، اتکا به آینده نگری، امید، امکانات احتمالی دارد و طرز تفکر و نگرشی گسترده و جهت دار دارد.

برنامه‌ریزی عملیاتی: برنامه ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان مطرح است، تاکید روی کارایی و بازدهی دارد، تاکید بر منافع فعلی سازمان دارد، ساختار سازمان و محیط با ثبات نسبی را در نظر می‌گیرد، روش‌های کار قبلاً تجربه شده و دستاوردهای گذشته موجود خواهد بود، مخاطره کمتری دارد، شامل اقدامات تفصیلی‌تر برای رسیدن به اهداف است، در سطح

مدیریت‌های اجرایی مطرح است، با اهداف مشخص، محدود، معین، عینی و دست‌یافتنی سروکار دارد و بازه زمانی کوتاه مدت را در بر می‌گیرد، مبتنی بر تجربیات قبلی است و با اطمینان بیشتری همراه است.

پیش از آنکه به تدوین برنامه عملیاتی بپردازیم می‌بایست رسالت سازمان را تعیین کنیم، آنگاه دورنما (چشم‌انداز) سازمان را مشخص نموده و به بیان اهداف کلی و اختصاصی بپردازیم. پس از تعیین استراتژی مناسب به عنوان مسیری جهت رسیدن به اهداف، فعالیت‌های مقتضی بصورت گام به گام بیان می‌شود. سپس شاخص‌های پایش تعیین گردیده و در آخر نیز عملکرد انجام شده، پایش می‌شود.

حال هر یک از اجزای برنامه ریزی استراتژیک را به اختصار توضیح می‌دهیم:

رسالت:

رسالت همان فلسفه وجودی سازمان و نقطه آغازین برنامه استراتژیک است. بیانگر ماهیت و مفهوم فعالیت‌های سازمان است، قصد سازمان و تعهدات فلسفی سازمان را بیان می‌دارد و در آن به موضوعات زیر اشاره می‌شود:

اصول، ارزش‌ها و فلسفه وجودی سازمان، هویت کار، هویت سازمان، وجه تمایز سازمان با سایر سازمان‌ها، مشتری سازمان، محصول یا خدمت ارائه شده از سوی سازمان

چرا نیاز به رسالت داریم؟

- به علت تدوین مقاصد مهم، روشن و مرتبط
- به علت کسب حمایت در خارج از سازمان، ایجاد چارچوبی برای تصمیم‌گیری و ایجاد تعهد در کارکنان

نمونه ای از بیانیه رسالت:

گسترش بهداشت و سلامت مردم از طریق برنامه‌ریزی، پیشگیری و آموزش، رهبری فعال و پر تلاش در سیاست‌گذاری، ارزشگزاری و اطمینان از دانش و نوآوری

دورنما (چشم‌انداز)

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

چشم‌انداز ادامه روند فعالیت‌های سازمان در آینده است و نشان می‌دهد که آینده سازمان چگونه خواهد بود. دورنما چشم‌اندازی است به آینده، نهایی است برای سازمان، آرمانی است برای سازمان، جنبه الهامی و چالشی دارد. ابتدا بایستی رسالت تدوین شود و سپس دورنما زیرا که اول باید فلسفه وجودی سازمان و وظایف ذکر شود و سپس به آینده اندیشید. رسالت با تعهد همراه است و حالت استمرار دارد و برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی می‌ماند درحالی‌که دورنما جنبه وعده و آرزو دارد نه تعهد.

نمونه ای از بیانیه دورنما:

دپارتمان بهداشت آمریکا متعهد است به انجام تلاش در جهت تامین پیشرفتی که سلامت مردم را در محیطی آرام فراهم کند.

اهداف کلی (نهایی):

اولین سطح از سلسله مراتب اهداف هدف نهایی است که همه سازمان با امکاناتش برای نیل به آن بسیج می‌شود. این اهداف جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کند و حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجرا است.

مراحل تعیین هدف:

۱. مدیران و برنامه‌ریزان ضمن مطالعه و پیش‌بینی، فهرستی از اهداف تهیه می‌کنند
۲. اهمیت هر هدف ارزیابی می‌شود تا روشن گردد که چه هدفی برای هر دوره زمانی بایستی انتخاب شود
۳. برنامه اجرایی طراحی می‌شود
۴. در صورت امکان برنامه‌های جانشین پیش‌بینی می‌شود تا جایگزین برنامه‌هایی شود که با مشکل روبرو می‌شوند.

اهداف ویژه (اختصاصی)

اهداف ویژه اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص می‌باشند. این در حالی است که رسالت، دورنما و اهداف کلان قابل اندازه گیری نیستند. یک هدف اختصاصی مناسب باید امکان پذیر، قابل قبول، قابل انعطاف، قابل دستیابی، قابل سنجش، انگیزاننده و متمرکز کننده تلاش‌ها باشد.

پس از تعیین اهداف بایستی اولویت بندی اهداف صورت گیرد:

ضرورت تعیین اهداف این است که به مدیر کمک می‌کند تا در جریان برنامه‌های رشد و توسعه آگاهانه تر، مشخص تر، دقیق تر، واقع گرایانه تر روبرو شود، سازمان خود را بهتر با محیط تطبیق دهد، هماهنگی بین تصمیمات و تصمیم گیرندگان ایجاد کند و از این اهداف به عنوان استانداردهایی برای کنترل استفاده کند.

مشکلات استراتژیک

به منظور تعیین مسائل و مشکلات استراتژیکی که می‌بایست برای آنها برنامه‌ریزی نمود، راهکارهای مختلفی وجود دارد از جمله راهکار مبتنی بر هدف و راهکار سناریو. راهکار مبتنی بر هدف بدین شکل است که ابتدا پیشرفت فعالیت بررسی می‌شود و با هدف دلخواه تعیین شده مقایسه می‌گردد تا مشخص شود که آیا به هدف نزدیک شده‌ایم یا خیر. اگر به هدف نرسیده‌ایم یا از آن فاصله گرفته‌ایم در واقع مشکل استراتژیک شناسایی می‌شود. راهکار بعدی راهکار سناریو است که طی آن سازمان تصویر آرمانی یا بهترین آینده را ترسیم می‌کند و تاکیدش بر آن است که سازمان چگونه باید از جایگاه کنونی به آرمان و هدف مشخص شده در آینده برسد.

مسائل و مشکلات استراتژیک را می‌توان بطور عملی از طریق روش‌های زیر تعیین نمود:

- ارزیابی محیط داخلی
- ارزیابی محیط خارجی
- بررسی برنامه های کوتاه مدت یا برنامه سال‌های آتی سازمان
- بررسی برنامه های بلند مدت
- استفاده از نمودار استخوان ماهی به منظور یافتن علل مشکل
- استفاده از بارش افکار **brain storming**

پس از مشخص نمودن مسائل استراتژیک نوبت به اولویت بندی مسائل می‌رسد. در این مرحله ابتدا بر روی معیارهایی که برای اولویت بندی 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.

برنامه عملیاتی:

برنامه عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می‌کند رویاها و تصوراتمان به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که شما را اطمینان می‌بخشد تا چشم انداز سازمانتان را بطور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح می‌دهد که گروه شما بکار می‌گیرد تا استراتژی‌ها را به تحقق اهداف منتهی کند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه‌ای از گام-های عملیاتی است که انجام می‌گیرد تا به اهداف از پیش تعیین شده‌مان برسیم.

هر گام عملیاتی می‌بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

- چه اقداماتی می‌بایست انجام شود
- چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می‌شود
- چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت‌ها بایستی انجام گیرند و هر فعالیت تا چه زمانی بطول می‌انجامند
- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت‌های مربوطه انجام پذیرد
- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

گام های طراحی برنامه عملیاتی

۱. در گام اول برای طراحی و تدوین برنامه عملیاتی، اهداف و مقاصد سازمان را تعیین می کنیم. اهداف کلی تلاش ما را به سمت آینده متمرکز می کنند. چارچوبی برای تفصیلی تر کردن برنامه ریزی بوده و اختصاصی تر از رسالت هستند. نتایج مطلوبی هستند که بعد از سه تا پنج سال حاصل می شوند. بیانگر جهت گیری کلی سازمان هستند، مشکلات و موضوعات اولویت دار را نشان می دهد. بیانگر اولویت ها و نتایج حاصل از ارزیابی داخلی و خارجی هستند و در پاسخ به مسائل و مشکلات استراتژیک تعیین می شوند. بیانگر شکاف بین وضع فعلی و مطلوب هستند. قابل سنجش بوده اما کلی تر از مقاصد هستند. در راستای عملکردهای کلیدی سازمان بوده و چالشی می باشند. به منظور تعیین هدف ابتدا به ارزیابی اطلاعات حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی می پردازیم. سپس پس خوانندهای دریافتی از ذینفعان را ترکیب می کنیم. به تحلیل شکاف بین خدمات موجود و مطلوب می پردازیم. برای نیل به اهداف و نتایج مطلوب جهت گیری می کنیم و آنگاه به اصلاح و طراحی اهداف سازمان می پردازیم.
۲. در گام دوم مقاصد و اهداف اختصاصی سازمان را تعیین می کنیم. مقاصد، اجزای قابل سنجش تر و اختصاصی تر برای نیل به اهداف هستند، کمی بوده و بهتر می توان در چارچوب زمان آنها را اجرا و پیشرفت را تعقیب نمود. مقاصد باید SMART باشند یعنی اختصاصی، قابل سنجش، قابل دسترس، مبتنی بر نتیجه و زمان دار باشد. مقاصد نحوه نیل به نتایج را نمی گوید بلکه نتایج مطلوب را بیان می دارند.
مقاصد چگونه تنظیم می شوند؟
- بازبینی رسالت و اهداف
- تصمیم گیری در مورد نتایجی که می خواهید به آن برسیم
- تعیین چارچوب زمانی
- تعریف چارچوبی برای پاسخگویی (شاخص سنجش عملکرد)
۳. در گام سوم استراتژی تدوین می شود: استراتژی راه و روش رسیدن به هدف است. برای تهیه برنامه عملیاتی مدیران، سرپرستان و اعضای کلیدی دخالت دارند. هزینه ها و مزایای احتمالی هر استراتژی ارزشیابی می شود تا استراتژی کارا انتخاب گردد. استراتژی نشان می دهد نتایج چگونه حاصل شوند. استراتژی ها در قالب روش، نگرش و پاسخ هایی می باشند که برای رسیدن به هدف بکار می روند. استراتژی منجر به تهیه برنامه اجرایی می شود. تعیین استراتژی مستلزم ارزشیابی هزینه ها، مزایا و پیامدهای هر روش است.
۴. در گام چهارم گام های عملیاتی برای انجام فعالیت ها تعیین می شود
۵. در گام پنجم چارچوب زمانی برای انجام هر گام اجرایی تعیین می شود
۶. در گام ششم منابع ضروری و مورد نیاز تعیین می شود
۷. در گام هفتم شاخص های سنجش و پایش عملکرد تعیین می گردد: مشکل ترین و مهم ترین بعد فرایند برنامه ریزی استراتژیک، انتخاب و برقراری شاخص سنجش عملکرد می باشد. لزوم سنجش عملکرد آن است که کیفیت خدمات ارتقاء یافته و هزینه ها کاهش یابند، همچنین بر ابعاد مهم کار توجه شود و میزان پیشرفت برنامه محاسبه گردد. سنجش عملکرد به سازمان ها کمک می کند تا اطمینان یابیم که منابع صرف فعالیت هایی می شود که ارزش آن را دارد. سنجش عملکرد فرایندها را روشن می کند و ذینفعان را با نتایجی که از انجام امور بدست می آید آگاه می کند.
۸. در گام هشتم پایش عملکرد انجام می گیرد

در برنامه عملیاتی، خروجی برنامه مشخص می‌شود، منابع تخصیص می‌یابد و فرایند کار تحلیل می‌گردد. هر فعالیت، هر رویه، هر فرایند بطور دقیق مشخص شده و بیان می‌گردد که هر کار توسط چه کسی و چه زمانی انجام شود و چه کسی مدیر اجرا و پاسخگوی هر یک از مراحل برنامه است. برای تحقق هرگام عملیاتی می‌بایست جداول زمانی و هزینه‌ای را مشخص نمود و به شش کلمه پرسشی زیر پاسخ داد:

۱. چه کاری
۲. چگونه
۳. چه کسی
۴. کجا
۵. چه زمانی
۶. چه منابع پولی و فیزیکی نیاز است؟

پس از آنکه مقدمات کار فراهم شد برنامه تدوین شده اجرا می‌شود و سپس پایش و کنترل انجام می‌گیرد.

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. ستانده برای تعریف آنچه برنامه‌ها تولید می‌کنند مفید است اما کاربرد این شاخص محدود است چون تحقق اهداف را نشان نداده و هیچ چیزی درباره کارایی و کیفیت خدمات نمی‌گوید. 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. شاخص ستانده مانند: تعداد بیماران ترخیص شده.

- 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 برروشان 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.

پایش:

علاوه بر پیگیری اجرای اهداف، مقاصد و برنامه‌ها بایستی پیشرفت عملکردها را نیز در فواصل زمانی معین پایش کرد. نتایج سنجش عملکرد بایستی به صورت جدول یا نمودار نشان داده شود. مقایسه عملکردهای حقیقی با برنامه‌ریزی شده مبنایی را برای ارزشیابی‌های دوره‌ای را فراهم می‌کند. مدیر باید به این نتایج توجه و دلیل عدم تحقق نتایج مورد انتظار را تعیین کند و این اطلاعات را برای بازبینی و اصلاح سیاست‌ها، رویه‌ها، اهداف و مقاصد بکار برد.

کنترل پیشرفت عملکرد یکی از مهم‌ترین روش‌های سنجش تحقق اهداف است.

پایش در واقع نظارت، سنجش و ثبت نحوه انجام فعالیت‌ها است تا از آن طریق برنامه کنترل شود.

موقع پایش برنامه عملیاتی بایستی به زمان، شکسته شدن برنامه به مراحل مختلف، تعیین مسئول برنامه، وجود منابع موردنیاز، جزئی نمودن برنامه اجرایی به میزان کافی، تناسب برنامه با اهداف و تسهیل رسیدن به مقصد توجه نمود. بطور کلی می توان گفت پایش، اطلاعاتی برای مقایسه فعالیتها با استانداردها فراهم می کند که به دنبال آن برای رفع نواقص، کنترل انجام می شود. از نشانه های یک پایش موفق، ارتباطات مناسب و گزارش دهی و گزارش گیری بموقع و دقیق می باشد. پایش می بایست جامع، پویا، گویا و موثر باشد و نتایج حاصل از آن به اعضای گروه بازخور شود.

لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی چیست؟

بطور کلی می توان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر می باشد:

- اعتبار بخشیدن به سازمانتان
- اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرداید
- درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمانتان بر می آید و چه اموری از عهده آن خارج است
- به منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع
- به منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود

پس از تهیه برنامه عملیاتی به موارد زیر توجه نمایید:

۱. برنامه عملیاتی می بایست تمامی فعالیتها و اقدامات مقتضی را در برگیرد: برنامه عملیاتی باید کامل، شفاف و به روز باشد. همچنین این برنامه باید شامل اطلاعات و نظراتی باشد که شما از طریق طوفان فکری در ارتباط با اهداف و استراتژی های سازمان از همکارانتان دریافت می کنید. این افراد / اعضای کمیته برنامه ریزی عملیاتی می بایست در خصوص موارد زیر به توافق برسند:
 - چه اقدامات و فعالیت هایی باید انجام شود
 - چه کسی می بایست انجام آنها را بر عهده گیرد
 - چه زمانی این اقدامات می بایست انجام شود و تا چه زمانی بطول خواهد انجامید
 - چه منابعی لازم است که صرف این فعالیت ها شود
 - اطلاعات در اختیار چه کسانی باید قرار گیرد
۲. انجام امور را پیگیری کنید: یک قسمت سخت را پشت سر گذاشتیم که آن تهیه برنامه عملیاتی است، حال این برنامه را اجرایی و عملیاتی نمایید.
۳. تمامی ذینفعان را از آنچه در جریان است مطلع سازید: به تمامی ذینفعان بگویید که نقش آنها در تحقق اهداف چیست تا بدین ترتیب همگان اطمینان یابند که در تحقق اهداف مربوطه نقش موثری دارند.
۴. پیگیری آنچه در حال انجام است را برعهده گیرید: همواره چگونگی انجام امور را پیگیری و دنبال کنید و زمانی که تغییری در سیاست، اهداف، زمان یا منابع شده صورت گیرد ایده خوبی است که آنچه را به انجام رسانیده اید ارزیابی کنید چه این ارزیابی رسمی باشد و چه غیر رسمی.

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

- آیا آنچه را که قرار بود انجام دهیم، انجام داده ایم؟
- آیا ما فعالیت های تعیین شده را به درستی انجام می دهیم؟
- آیا آنچه را انجام می دهیم سبب تحقق رسالت می شود؟
- ۵. مراسمی ترتیب دهید که طی آن از اعضای گروهتان قدردانی کنید: این قدردانی سبب می شود تا افراد علاقمند شوند و در کاری که انجام می دهند انرژی کافی را مبدول دارند.



کمیته های بیمارستانی

- ◆ کمیته ها محور فعالیت بیمارستان میباشند
- ◆ کمیته ها بازوی مشورتی رئیس و مدیر بیمارستان هستند
- ◆ کمیته ها اتاق فکر یک بیمارستان هستند
- ◆ کمیته ها یازتاب فعالیتهای بیمارستان به شمار میروند

کلیات ساختار کمیته های بیمارستانی

کمیته های بیمارستانی ارکان اصلی برنامه ریزی و هدایت مجموعه و نمونه بارز مدیریت مشارکتی در اتخاذ تصمیمات مهم و اصولی برای حل مشکلات و ارتقاء کمی و کیفی خدمات به مردم می باشد.

۱_ اهم وظایف کمیته بهبود کیفیت (هر ۲ ماه یکبار)

- هماهنگی و یکپارچه سازی فعالیتهای بهبود کیفیت در کل بیمارستان
- تدوین فهرست اولویتها و شاخص های بهبود کیفیت بیمارستان
- بازنگری و تحلیل داده های حاصل از پایش نتایج اجرای فرایندها و تدبیر اقدامات اصلاحی
- پایش و ارزشیابی برنامه بهبود کیفیت بیمارستان
- نظارت مستمر بر تشکیل و اجرای مصوبات سایر کمیته های بیمارستانی
- تدوین مراتب اجرایی پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی در سطح بیمارستان

۲_ اهم وظایف کمیته دارو تجهیزات تغذیه (هر ۳ ماه یکبار)

- تدوین فرمولاری بیمارستانی و به روز رسانی آن
- تدوین فهرستی از داروهای خود به خود متوقف شونده
- تدوین خط مشی های مصرف صحیح داروهای مهم و شایع
- تنظیم و ارزشیابی خط مشی در استفاده صحیح از داروها
- تدوین خط مشی ها و روش هایی برای کاهش اشتباهات تجویز داروها و عوارض جانبی ناخواسته
- تدوین لیست داروهای ضروری که باید در داروخانه یا هر یک از بخش های بیمارستان موجود باشد
- تهیه فهرستی از داروهای پرخطر یا داروهای با احتمال خطر
- تهیه فرآیندی برای داروهای پرخطر فرمولاری نیستند

۳_اهم وظایف کمیته اخلاق پزشکی(هر ماه یکبار)

- اجرای استانداردهای حقوق گیرندگان خدمت
- اجرای آیین نامه انطباق
- فراهم نمودن تسهیلات احکام شرعی و احیای فریضه نماز
- اعتلای سطح اخلاق اسلامی و انسانی در سطح کارکنان
- ارائه رهیافت های لازم در زمینه استفاده مطلوب از یافته ها و امکانات تشخیصی درمانی منطبق بر موازین شرع مقدس
- هماهنگی فعالیت کانون مذهبی بیمارستان در برگزاری مناسبت های اسلامی و ترویج شعائر اسلامی
- پیاده سازی نظام کارآمد رسیدگی به شکایات و ارزیابی رضایت گیرندگان خدمت

۴_اهم وظایف کمیته مدارک پزشکی و فناوری اطلاعات(هر ماه یکبار)

- اجرای استانداردهای مدارک پزشکی در اعتبار بخشی
- اجرای استانداردهای فناوری اطلاعات در اعتبار بخشی
- تایید فرم بیمارستانی طراحی شده و پایش نظام بایگانی منطبق بر ضوابط در مدارک پزشکی
- پایش اجرای نظام پرونده نویسی صحیح و علمی در دسترس بودن گزارشات منظم ماهیانه از عملکرد بیمارستان

۵_اهم وظایف کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار(هر ماه یکبار)

- اجرای استانداردهای ایمنی، آتش نشانی و بهداشت حرفه ای
- تدوین برنامه آموزشی کارکنان در زمینه ایمنی و بهداشت
- اجرای مقررات حفاظت فنی و بهداشت کار در بیمارستان
- نظارت بر بهداشت پرتوها در بیمارستان
- تهیه و تنظیم شناسنامه شغلی و انجام معاینات سلامت
- تصویب مداخلات جهت کاهش عوامل زیان آور

۶_اهم وظایف کمیته بهداشت محیط(هر ماه یکبار)

- اجر ای دستور العمل های بهداشت محیط در اعتبار بخشی
- نظارت بر بهداشت محیط بیمارستان
- نظارت بر بهداشت فردی و نظافت کارکنان
- نظارت بر نحوه جدا سازی و دفع بهداشتی زباله ها
- آموزش بهداشت و آموزش نحوه دفع بهداشتی زباله ها به پرستاران و پرسنل و کارکنان
- انجام واکسیناسیون های ضروری برای کلیه پرسنل
- نظارت بر اجرای دقیق مقررات مربوط به نگهداری ، شستشو ، ذخیره سازی و توزیع صحیح و بهداشتی پارچه ، ملحفه ، البسه ، گان ، شان و...
- نظارت بر تفکیک اشیاء پارچه ای عفونی از غیر عفونی
- نظارت بر نحوه استفاده صحیح و به مقدار مجاز از مواد مجاز ضد عفونی کننده و شوینده توسط پرسنل مربوط و ارائه آموزشهای لازم به ایشان

۷_اهم وظایف کمیته کنترل عفونت(هر ماه یکبار)

- اجر ای دستور العمل های کنترل عفونت در اعتبار بخشی

- به روز رسانی و مرور منظم خط مشی ها و روشهای کنترل عفونت
 - جمع آوری منظم و تحلیل داده ها ی نظام مراقبت عفونت های کسب شده از بیمارستان و اثر بخشی برنامه
 - نظارت بر انتقال نتایج اطلاعات عفونت های بیمارستان
 - گزارش عفونت های بیمارستانی به سازمانهای مرتبط
 - گزارش بیماریهای واگیر و غیر واگیر و موارد جدید به سازمان مرتبط
 - پایش و کنترل انجام صحیح ضد عفونی محیطهای بیمارستانی و روش های صحیح استریلیزاسیون در بیمارستان
 - نظارت و پیگیری نحوه مراقبتهای پزشکی و پرستاری از بیماران عفونی
- ۸_اهم وظایف کمیته مرگ و میر و نسوج (هر ماه یکبار)
- بررسی منظم همه موارد مرگ و میر(به ویژه موارد مرگ و میر و غیر منتظره)
 - بررسی دوره ای عوارض
 - پیگیری موارد قانونی و همکاری با پزشکی قانونی
 - اتخاذ تدابیر به منظور کاهش عوارض مرگ و میر در بیمارستان
 - بررسی علل مرگ و میر در بیمارستان
 - برگزاری کنفرانس های مرتبط
 - گزارش تمام بیماری ها در صورت نیاز (با توجه به مقررات وزارت بهداشت)
 - گزارش نمونه های بیوپسی و اتوپسی و نکروپسی

- ۹_اهم وظایف کمیته بحران و بلایا(هر ماه یکبار)
- بررسی و تعیین بحران و بلایای محتمل در منطقه
 - تدوین و برنامه مستند جهت مقابله با بحران و بلایا
 - تدوین برنامه فراخوانی اعضای تیم پاسخ اضطراری و جانشین های تعیین شده
 - نظارت بر انجام وظایف مسئولیت ها و اختیارات اعضای تیم پاسخ اضطراری در زمان بروز بحران
 - نظارت بر برگزاری مانورهای فرضی ، مانور آتش نشانی و تخلیه

- ۱۰_اهم وظایف کمیته طب انتقال خون(هر ماه یکبار)
- اجرای دستور العمل های طب انتقال خون در اعتبار بخشی
 - بررسی عوارض ناخواسته انتقال خون و فرآورده های خونی در بیمارستان
 - تصویب و اجرای مداخلات کاهش دهنده عوارض انتقال خون
- ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان در زمینه طب انتقال خون

