

ACTION PLAN

گروه ارتقا کیفیت و اعتبار بخشی

دانشگاه علوم پزشکی تهران

تیر ماه ۱۴۰۱



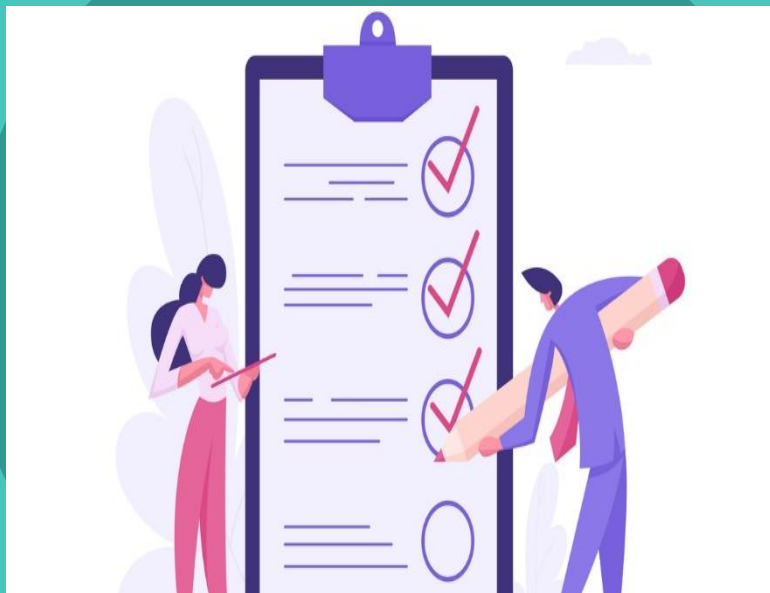
آنچه در پایان مطالب انتظار می‌رود:

ارتقای دانش و عملکرد مخاطبین در زمینه :



- تعاریف شفاف از برنامه ریزی عملیاتی
- آیتم های تشکیل دهنده برنامه ریزی عملیاتی
- ویژگی اهداف اختصاصی
- تفاوت های شاخص هدف و برنامه
- نحوه تدوین برنامه عملیاتی
- نحوه پایش برنامه عملیاتی

تعریف برنامه ریزی



- برنامه ریزی تصمیم میگیرد که چه کاری، چگونه، چه زمانی و توسط چه کسی انجام شود.
- برنامه ریزی باعث می شود که فاصله بین جایی که هستیم و جایی که می خواهیم برویم را بسنجیم. (کونتز و او دونل)
- برنامه ریزی مفهومی از اقدامات اجرایی است که تجسم مهارت‌های پیش بینی، تاثیر و کنترل ماهیت و همچنین تغییر جهت است. (مک فارلند)

انواع برنامه ریزی



- برنامه ریزی استراتژیک
این برنامه ریزی خطوط راهنمای کلی و جهت گیری کلی سازمان را مشخص می سازد.

- برنامه ریزی عملیاتی
برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چهارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی جامع است.

برنامه استراتژیک :

عبارت است از تهیه برنامه متناسب برای تطبیق قابلیت‌های درونی با شرایط ویژه محیطی و ارزیابی قابلیت‌های درونی یا پیش‌بینی نقطه تعادل سازمان با محیط و تنظیم استراتژی جدید

به عبارتی دیگر:

کلیه اقداماتی که به تعریف اهداف و تعیین استراتژی مناسب برای دستیابی به آن هدف منجر می‌شود

در واقع روش سیستماتیکی است که فرایند مدیریت استراتژیک را تأیید و پشتیبانی

می‌کند و قابلیت تعیین چگونگی برنامه (Plan) به اقدام (Action) را ندارد

و به‌تنهایی، سبب ایجاد شکاف

میان استراتژی تعیین شده و نتایج بدست آمده می‌شود.

بزرگترین مشکل برنامه استراتژیک،

ایجاد قاصیت اجرائی

برنامه استراتژیک می‌باشد



ویژگی های برنامه استراتژیک

- ◀ به تاثیر عوامل خارجی توجه می کند
- ◀ آینده نگر است
- ◀ نوعی برنامه بلندمدت است
- ◀ مدیریت عالی مسئول آن می باشد
- ◀ زمینه اساسی برای تمامی برنامه های دیگر در سطوح سازمانی را ترسیم می کند
- ◀ موجب هدایت تمامی سازمان می شود
- ◀ به علت تجسم بهتر و دقیق آینده، امکان رسیدن به اهداف بیشتر است
- ◀ بدون برنامه ریزی عملیاتی قابل اجرا نمی باشد



در واقع برنامه ریزی استراتژیک به دو سوال پاسخ می دهد

به کجا باید برسیم؟ ← اهداف

چگونه باید انجام دهیم؟ ← استراتژیها



برنامه عملیاتی

✓ بعد از انتخاب استراتژی اصلی سازمان، استراتژی مزبور به یک طرح عملیاتی ترجمه می‌شود

✓ پیش‌بینی و تعیین مراحل و توالی فعالیت‌های لازم برای تأمین اهداف استراتژیک

شامل :

- * تعیین اهداف برنامه
- * تعیین راهکار / برنامه برای دستیابی به اهداف
- * تعیین فعالیت‌های لازم برای هر برنامه
- * بیان شرح تفصیلی هر فعالیت
- * تعیین شیوه پایش و ارزشیابی برنامه



آنچه از محتوای یک برنامه عملیاتی انتظار می رود



- هدف کلان
- استرژژی
- اهداف اختصاصی
- شاخصهای هدف
- برنامه ها / راهکارها
- شاخصهای برنامه
- اقدامات / فعالیتهای اجرای برنامه
- مسئولین اجرا و پایش هر فعالیت
- زمانبندی شروع و پایان هر فعالیت
- تعیین بودجه
- وضعیت اجرای هر فعالیت
- وضعیت دستیابی به شاخصهای هدف / برنامه

اهمیت اهداف برنامه

- مسیر و جهت حرکت واحد یا سازمان را مشخص می کند
- موجب تمرکز تلاش ها و هماهنگی فعالیت ها می گردد
- تصمیمات را رهنمون می شود
- سبب ایجاد انگیزه برای اجرای برنامه می شود
- ارزشیابی برنامه را ممکن می سازد



اهداف کلی (goals)

باتوجه به مشکلات اولویت‌دار منطقه و مأموریت سازمان،
به صورت کلی، غیر کمی و جهت‌دار بیان می‌شود.

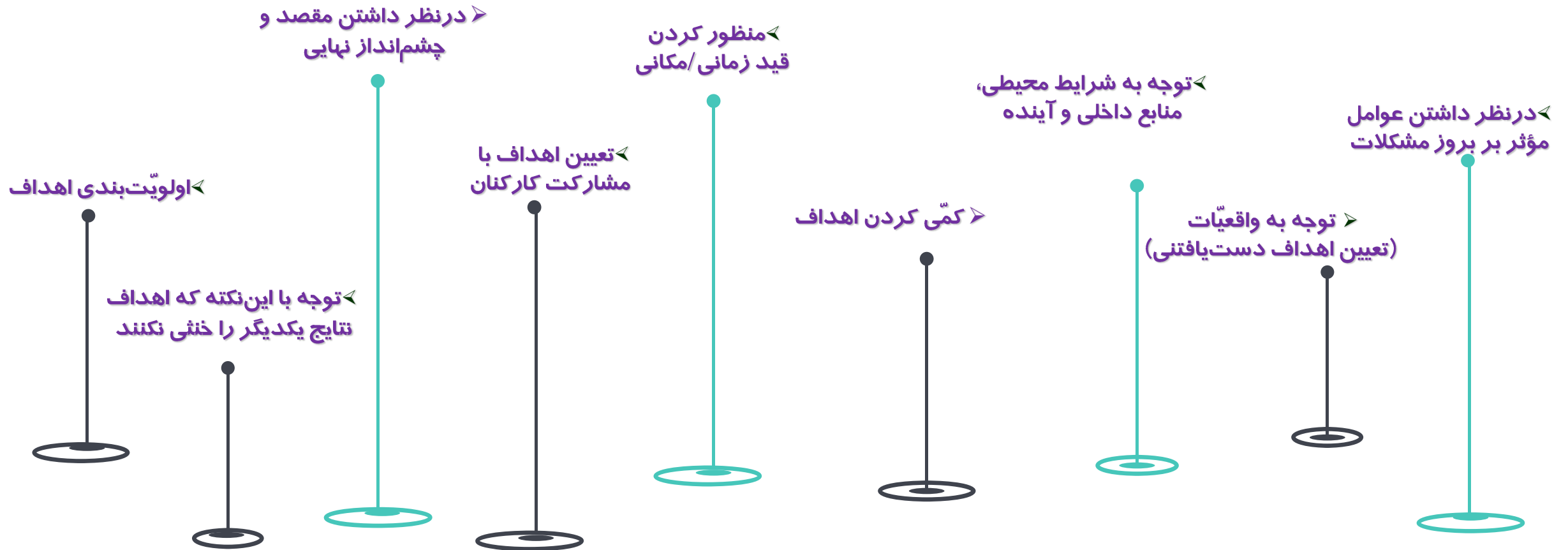
اهداف اختصاصی

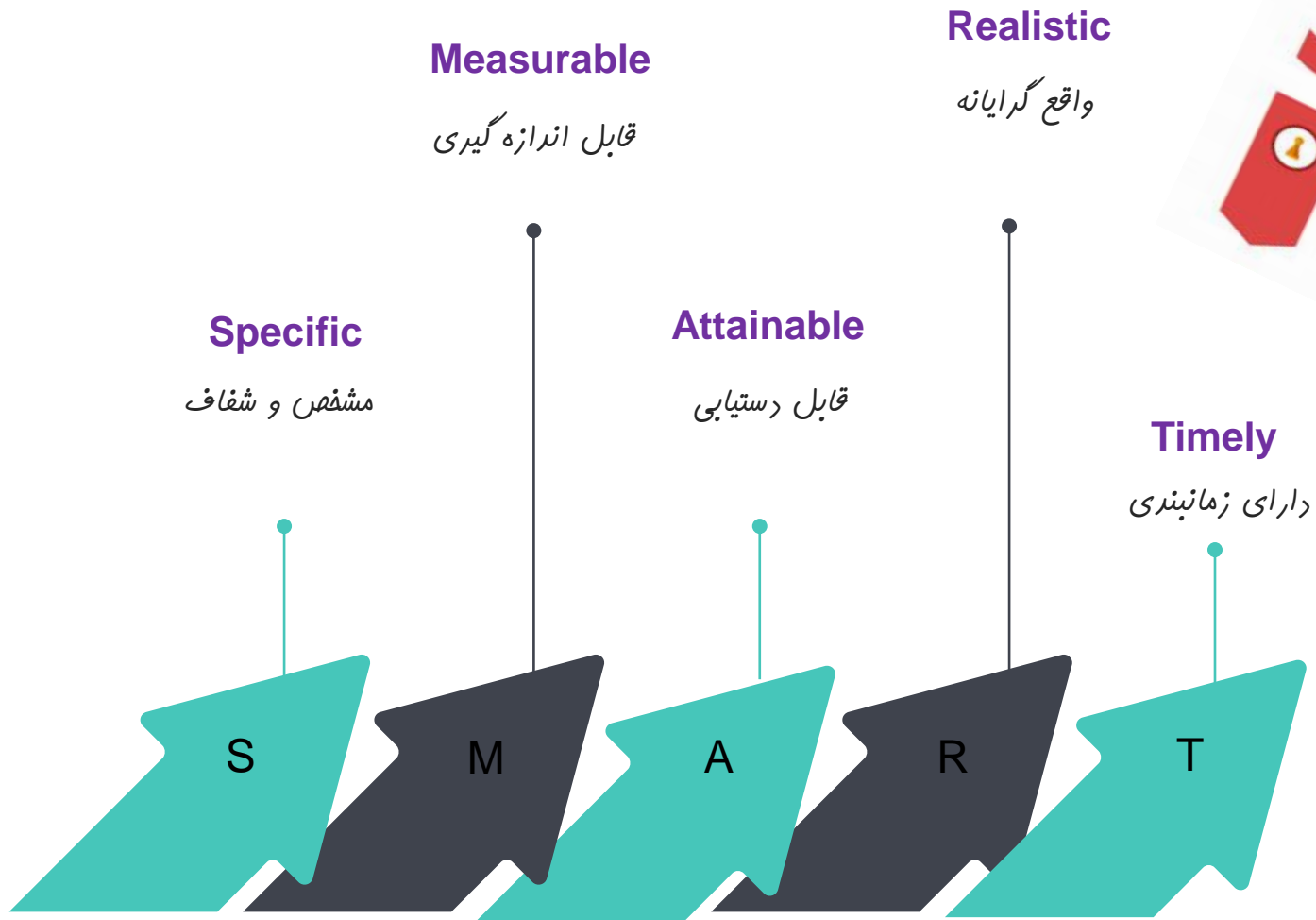
(Objectives or Specific Objectives)

اجزای تشکیل دهنده هدف کلی را به صورت مشخص و قابل
سنجش می‌سازد. بدین وسیله برنامه قابل ارزشیابی می‌گردد.



نکات مهم در تعیین اهداف اختصاصی





مبنای تعیین اهداف اختصاصی؟؟؟

استانداردها، قوانین، دستورالعملهای ابلاغی

مانند:

- برنامه های ۴ ساله ابلاغی دانشگاه
- استانداردهای اعتباربخشی
- گایدلاین های بالینی
- دستورالعملهای بیمارستان ایمن

استراتژیهای مرکز

آنچه در برنامه استراتژیک به عنوان استراتژیها در نظر گرفته شده است.

اهداف کلان مرکز

آنچه در برنامه استراتژیک به عنوان اهداف کلان در نظر گرفته شده است.

نتایج بازدیدها و گزارشات درون بیمارستانی

مانند:

- گزارشات روزانه دفتر پرستاری
- چالشها و موارد مطروحه در کمیته ها
- گزارشات ارسالی از واحدها

نتایج بازدیدهای سازمانهای بالا دستی

مانند:

- گزارشات ارزیابی های تجمیعی معاونت
- گزارشات ارسالی از سازمانهای بالادستی
- نتایج اعتباربخشی کشوری

وضعیت شافصوهای کلیدی

مانند:

- شاخصهای کشوری اورژانس
- شاخصهای ایمنی بیمار
- شاخصهای بهینگی
- شاخصهای ارتقای فرایندها

مبنای تعیین برنامه ها

- برنامه ها بطور مشخص می شوند؟
- ارتباط بین اهداف اختصاصی و برنامه ها چیست؟
- هر هدف اختصاصی چند برنامه می تواند داشته باشد؟
- تفاوت شاخص هدف و برنامه چیست؟
- چرا گاهی با وجود اجرای برنامه به هدف نمی‌رسیم؟



برنامه ها را چگونه تعیین کنیم؟

۱. تعیین هدف اختصاصی

۲. ریشه یابی دقیق در خصوص چالشها، موانع و موارد تاثیر گذار بر هدف اختصاصی
(مثلا روش Fish bone)

۳. مطالعه متون و بررسی تجارب داخلی و خارجی

۴. تهیه لیستی از راهکارها / برنامه ها برای رسیدن به هدف

۵. انتخاب نهایی برنامه / برنامه ها بر اساس معیارهای میزان تاثیر گذاری بر هدف، قابلیت اجرایی، هزینه-اثربخشی و...

برای دستیابی به هر هدف اختصاصی ممکن است

یک یا بیش از یک برنامه نیاز داشته باشد



نکته بسیار مهم ۱: اجرای دقیق مراحل قید شده تماما با مشارکت صاحبان فرایند، تعهد و حمایت مدیران ارشد محقق خواهد شد.

بدون شک حضور فعال دفاتر بهبود کیفیت به عنوان یک هماهنگ کننده

نکته بسیار مهم ۲: تبدیل شرح وظایف روتین هر واحد به برنامه، موجب می شود افراد برنامه ریزی را یک کاغذ بازی تلقی کنند. بنابر این توجه به راهکارهای نوآورانه و ارتقای فرایندهای کاری در برنامه ریزی ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است

مفهوم شاخص برابر است با:
آنچه میخواهیم/باید اندازه بگیریم



تفاوت شاخص هدف و برنامه

شاخص
هدف

نتیجه نهایی را بر اساس هدف اختصاصی تعیین شده، اندازه می گیرد

مثال 1 Obj: ارتقا بهداشت دست گروه پزشکی حداقل به میزان ۲ درصد نسبت به وضعیت پایه تا پایان سال ۱۴۰۱ در...

شاخص هدف : میزان رعایت بهداشت دست در گروه پزشکی

شاخص
برنامه

مواردی را اندازه می گیرد که نشانگر اجرای برنامه باشد

مثال P101: اجرای طرح ارزیابی عملکرد پزشکان با محوریت استانداردهای ایمنی بیمار

شاخص برنامه : درصد پزشکان دارای کارنامه عملکردی

پراگاهی با وجود اجرای برنامه ها به هدف نمیرسیم؟

❑ فرایند علتیابی / ریشه یابی به درستی انجام نمی شود.

مثال :

داده های رضایت شخصی صحت و دقت لازم را دارند؟ (چطور اطمینان حاصل می کنید؟)

دلایل رضایت شخصی از اورژانس چیست؟

❑ برنامه ها همراستا با علت‌های شناسایی شده نیست (به لحاظ محتوا و تعداد)

برای تعیین راهکار/برنامه، گزارشات تحلیلی و پیشنهادات بصورت تیمی، با مشارکت و پذیرش صاحبان فرایند انجام می شود؟

آیا برنامه های تعیین شده بصورت شفاف تعیین فعالیت و تقسیم وظایف شده است؟

❑ فرایند و روش پایش برنامه ها دقت و جامعیت لازم را ندارد.

❑ پایش شاخصهای هدف بر اساس فرمول مشخص و داده های دقیق انجام نمی شود.

بعضی از برنامه ها،

از همان روزنخستی که روی کاغذ می آیند،

- حتی پیش از این که وارد فاز اجرا شوند -

محکوم به شکست هستند.

تیم





هدف کلان: G1

استراتژی: G1S1

هدف اختصاصی: G1S1O1

شافص هدف:

عنوان برنامه: G1S1O1P1

جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)

ردیف	نام فعالیت	مسئول پیگیری	مسئول اجرا	میزان هزینه	تاریخ شروع	تاریخ پایان	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1																		
2																		
3																		
4																		

شافص های برنامه:



توضیحات	میزان پیشرفت برنامه (درصد)				عنوان برنامه	میزان دستیابی به شافص				وضعیت موجود شافص	شافص هدف	هدف اختصاصی
	۲٪					۱٪						
	زمستان	پاییز	تابستان	بهار		زمستان	پاییز	تابستان	بهار			
در این قسمت اهم نکات از جمله موانع اجرا، علت‌های تأخیر و یا حتی تحلیل وضعیت شافص یا برنامه نوشته می شود					ساماندهی و ارتقای سیستم مدیریت و نظارت بر شبکه آزمایشگاهی کشور					وضعیت شافص هدف بصورت عدد دقیق و بر اساس صورت و مفرج تعیین شده، در این قسمت ثبت گردد	درصد آزمایشگاه های دارای درجه A (کسب امتیاز ۷۰ درصد پک لیست)	ارتقا حداقل ۱۰ درصد آزمایشگاه ها به درجه A بطور سالیانه

✿ **لامیزان شافص هدف طبق فرمول مشخص، اندازه گیری و در ستون هر فصل ثبت می شود.** (البته برقی شافص ها مانند عفونت‌های بیمارستانی ممکن است نیاز به ثبت عدد ماهیانه و برقی شافص ها ۶ ماهه و یا سالانه باشد)

✿ **در ستون هر فصل، میزان پیشرفت برنامه را بصورت عددی بین ۰ تا ۱۰۰ ثبت نمایید.** این عدد بر اساس میزان اجرای گام های برنامه (طبق جدول گانت تهیه شده در مثال اسلاید بعدی) تعیین می شود.



فرمتی از پایش میزان پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها

هدف استراتژیک : (راهبرد کلان ۳ و ۷)

هدف اختصاصی : ارتقا حداقل ۱۰ درصد آزمایشگاه ها به درجه A بطور سالیانه / افزایش تطابق واحدهای آزمایشگاهی با استاندارد های ابلاغی به میزان حداقل ۱۰ درصد سالیانه

شافص هدف : درصد آزمایشگاه های دارای درجه A (کسب امتیاز ۷۰ درصد پک لیست)

عنوان برنامه : ساماندهی و ارتقای سیستم مدیریت و نظارت بر شبکه آزمایشگاهی کشور

ردیف	نام فعالیت	مسئول پیکبری	مسئول اجرا	میزان هزینه	تاریخ شروع	تاریخ پایان	جدول پیشرفت زمانی (ماهانه)														
							۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲			
۱	برنامه ریزی در خصوص ارتقاء کمیت بازدید های نظارتی (۱)	مسئول فنی	سوپروایزر	جاری	۱/۹/۱۴۰۰	۲۰/۹/۱۴۰۰									+						
۲	برنامه ریزی در خصوص افزایش کیفیت بازدید های نظارتی از قبیل جلسات هماهنگی در خصوص شیوه بازدید ها و ... (۲)	مسئول فنی	سوپروایزر	جاری	۱/۱۰/۱۴۰۰	۱/۱۱/۱۴۰۰									+						
۳	ارائه برنامه زمانی در خصوص بازدید از مراکز (۱)	مسئول فنی	سوپروایزر	جاری	۱/۱۱/۱۴۰۰	۱۰/۱۱/۱۴۰۱									✘	+					
۴	انجام بازدید های نظارتی مطابق برنامه و ارائه بازفور در قالب گزارش جهت رفع موارد عدم انطباق (۳)	مسئول فنی	سوپروایزر	جاری	۲۰/۱۱/۱۴۰۰	۱/۱۲/۱۴۰۱									✘	✘					

شافص های برنامه:

۱. میزان تطابق واحدهای آزمایشگاهی با استاندارد های ابلاغی

نکاتی در خصوص پایش میزان پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها



- ✓ علامت + به معنای اجرای کامل فعالیت می باشد / علامت * به معنای اجرای تقریبی فعالیت می باشد / علامت - به معنای عدم اجرای فعالیت می باشد
- ✓ **نوع سنجش میزان پیشرفت هر برنامه :** حداکثر عدد اختصاص یافته به هر فعالیت عدد ۱۰۰ (علامت +)، کمترین میزان عدد صفر (علامت -)، میزان متوسط (علامت *) در نظر گرفته می شود. جمع این اعداد تقسیم بر تعداد فعالیتها میزان پیشرفت برنامه را نشان می دهد.
- ✓ **نکته ۱ :** علامت * می تواند میزان متوسط اجرا را، از عدد ۵ تا ۹۵ نشان دهد. لذا با توجه به میزان اجرای فعالیت مربوطه از دیدگاه مسئول مربوطه، اختصاص عدد بر عهده ایشان میباشد.
- ✓ **نکته ۲ :** برخی فعالیتها فقط یکبار انجام می شود و یکبار پایش. مثلا "برنامه ریزی و زمانبندی آموزشی" فعالیتی است که فقط یکبار برای یک برنامه خاص اجرا می شود، بنابر این در جدول گانت هم پایش آن بصورت ماهیانه یا مستمر نمی باشد. (شبهه به آیتم فعالیت شماره ۱ در بالا)



برخی فعالیتها نیاز به اجرای کامل در هر مقطع زمانی مثلا در یک فصل دارند و در نتیجه باید در همان فصل پایش کامل شوند. مثلا "بازدید دوره ای از"، فعالیتی است که باید طبق برنامه در هر فصل باید انجام شود. بنابراین باید وضعیت اجرا در هر فصل بصورت مجزا تعیین شود. بطور مثال بازدید در فصل بهار علامت + به معنی اجرای کامل بازدید است اما در فصل پاییز می تواند به دلیل نقص در انجام بازدیدها * قید شود.

نکته ۳: طبیعتا اهمیت فعالیتها با یکدیگر متفاوت است یعنی وزن یکی بیشتر یا کمتر از بقیه است.

مثالی از سنجش میزان پیشرفت برنامه بالا طبق علامتهای قرار داده شده:

برنامه بالا ۴ فعالیت دارد یعنی اجرای کامل فعالیتها ۴۰۰ امتیاز می شود که با تقسیم به عدد ۴ یعنی ۱۰۰ درصد برنامه اجرا شده است. اگر فعالیت چهارم اجرا نشود، ۳۰۰ مجموع امتیاز می شود که با تقسیم بر ۴ فعالیت عدد ۷۵ درصد حاصل می شود... اما واقعیت چیز دیگری است چرا که فعالیت شماره ۴ اهمیت بیشتری نسبت به سایر فعالیتها دارد و به نوعی اصل قضیه است در حالیکه ۱۸ درصد پیشرفت میزان بالا و قابل قبولی را نشان می دهد.



نکاتی در خصوص پایش میزان پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها

برخی فعالیتها نیاز به اجرای کامل در هر مقطع زمانی مثلا در یک فصل دارند و در نتیجه باید در همان فصل پایش کامل شوند. مثلا "بازدید دوره ای از"، فعالیتی است که باید طبق برنامه در هر فصل باید انجام شود. بنابراین باید وضعیت اجرا در هر فصل بصورت مجزا تعیین شود. بطور مثال بازدید در فصل بهار علامت + به معنی اجرای کامل بازدید است اما در فصل پاییز می تواند به دلیل نقص در انجام بازدیدها * قید شود.

نکته ۳: طبیعتا اهمیت فعالیتها با یکدیگر متفاوت است یعنی وزن یکی بیشتر یا کمتر از بقیه است.

مثالی از سنجش میزان پیشرفت برنامه بالا طبق علامتهای قرار داده شده:

برنامه بالا ۴ فعالیت دارد یعنی اجرای کامل فعالیتها ۴۰۰ امتیاز می شود که با تقسیم به عدد ۴ یعنی ۱۰۰ درصد برنامه اجرا شده است. اگر فعالیت چهارم اجرا نشود، ۳۰۰ مجموع امتیاز می شود که با تقسیم بر ۴ فعالیت عدد ۷۵ درصد حاصل می شود... اما واقعیت چیز دیگری است چرا که فعالیت شماره ۴ اهمیت بیشتری نسبت به سایر فعالیتها دارد و به نوعی اصل قضیه است، در حالیکه ۸۸ درصد پیشرفت میزان بالا و قابل قبولی را نشان می دهد.

نگاتی در خصوص پایش میزان پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها



✓ بنابراین برای پایش واقعی تر باید به هر فعالیت بین عدد ۱ تا ۳ وزن بدهیم. (به رنگ قرمز وزن هر فعالیت مشخص شده)

✓ با این وزن دهی فعالیت یک ۱۰۰ امتیاز / فعالیت دو ۲۰۰ امتیاز / فعالیت سه ۱۰۰ امتیاز و فعالیت چهارم ۳۰۰ امتیاز خواهد داشت. **مجموع امتیاز ۷۰۰** می باشد و ۴ فعالیت با وزن دهی به تعداد ۷ فعالیت تعریف می شود. پس اگر فعالیتها کامل اجرا شود ۷۰۰ امتیاز تقسیم بر ۷ فعالیت برابر با ۱۰۰ درصد می شود. حال اگر فعالیت چهارم انجام نشود، مجموع امتیاز ۴۰۰ می شود که اگر بر ۷ تقسیم شود، میزان اجرای برنامه ۵۷ درصد می شود. (در حالیکه بدون وزن دهی میزان اجرای برنامه عدد ۷۵ درصد را نشان میداد)

✓ مثال سنجش میزان پیشرفت برنامه بالا:



✓ فعالیت ۱ با وزن یک : ۱۰۰ درصد (علامت +) / فعالیت ۲ با وزن دو: (۲*۱۰۰) ۲۰۰ درصد (علامت +) / فعالیت ۳ با وزن یک : ۷۰ درصد
(علامت *) / فعالیت ۴ با وزن سه : (۳*۴۰) ۱۲۰ درصد (علامت *)

مجموع امتیاز مکسوبه : ۴۹۰ = ۱۲۰ + ۷۰ + ۲۰۰ + ۱۰۰ حداکثر امتیاز برنامه : ۷۰۰ میزان پیشرفت برنامه : ۷۰۰ / ۴۹۰ = ۷۰ درصد

توضیحات	میزان پیشرفت برنامه (درصد)				عنوان برنامه	میزان دستیابی به شافص					شافص هدف	هدف اختصاصی	
						وضعیت				میزان هدف			وضعیت موجود
	زمستان	پاییز	تابستان	بهار		زمستان	پاییز	تابستان	بهار				
					ساماندهی و ارتقای سیستم مدیریت و نظارت بر شبکه آزمایشگاهی کشور							ارتقا حداقل ۱۰ درصد آزمایشگاه های دارای درجه A (کسب امتیاز ۷۰ درصد چک لیست)	به درجه A بطور سالیانه



فرمتی از گزارش فصلی / نهایی مجموع برنامه های عملیاتی

اهداف کلان (G goals)	استراتژیها (S Strategies)	عنوان اهداف اختصاصی (Obj Objectives)	عنوان شافص هدف	میزان هدف	وضعیت موجود	عنوان برنامه ها (P Plan)	میزان پیشرفت برنامه	عنوان شافص برنامه	توضیحات / مداخلات
			میتوان ضمن قید عنوان، فرمول و شناسنامه شافص را لینک کرد و...	*				وجود این ستون در گزارشات نهایی می تواند اختیاری باشد.	در این قسمت میتوان از توضیح متنی، هایلینک و... استفاده کرد. شامل نامه، صورتجلسه، سایر مستندات

*میزان هدف شافص بر اساس ابلاغ از سازمان بالادستی میباشد و اگر چنین موردی ابلاغ نشود، بیمارستان بر اساس وضعیت پایه و سنپش شرایط به تبعیت از استانداردها، میزان

هدف شافص را مشخص میکنند.

- هدف گذاری نامناسب
- عدم مشارکت کارکنان در تدوین برنامه ها
- ارتباط ناکافی اهداف و برنامه با کمیتت ها
- عدم توجه مسئول اجرا و پایش هر برنامه
- عدم ارزیابی عملکرد مسئولین بر اساس نتایج اجرای برنامه
- گزارشگیری نامنظم و غیر اصولی اهداف و برنامه ها
- مدیریت امور روزمره بدون توجه به شافص / برنامه مصوری
- تعهد ناکافی مدیران ارشد به اجرای برنامه ها و دستیابی به اهداف
- عدم بازفورد موثر به مسئولین
- عدم توجه به مسائل انگیزشی کارکنان و اتفاز سبک رهبری مناسب



برنامه ریزی انجام
میدریم
ولی انجام نمیشه.....
چرا؟؟؟



از توجه
شما
سپاسگزاریم