

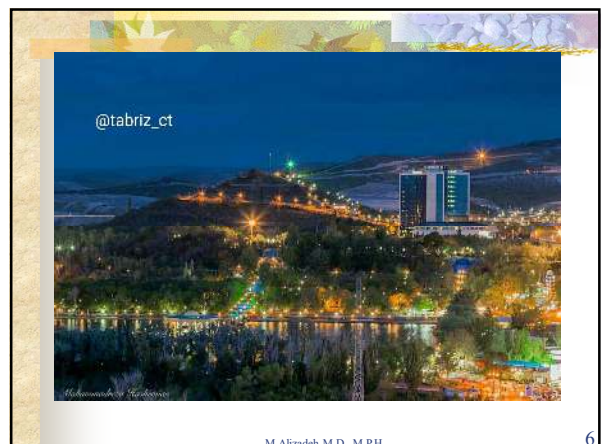
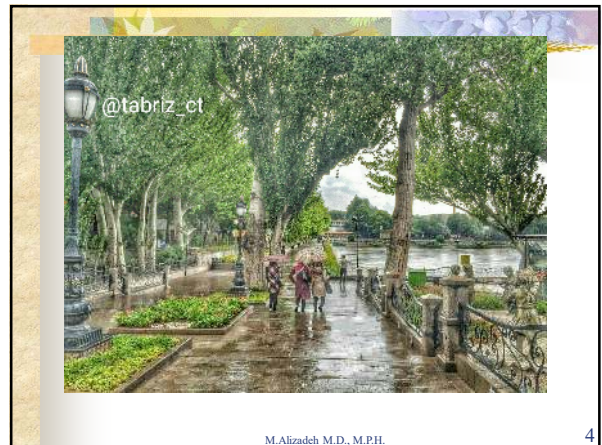
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
 معاونت اجتماعی
 با همکاری مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت
 دانشگاه علوم پزشکی تبریز

کارگاه برنامه ریزی استراتژیک

مدیران سازمان های مردم نهاد حوزه سلامت

دکتر مهستی علیزاده
 استاد پزشکی اجتماعی
 مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت
 دانشگاه علوم پزشکی تبریز

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 1





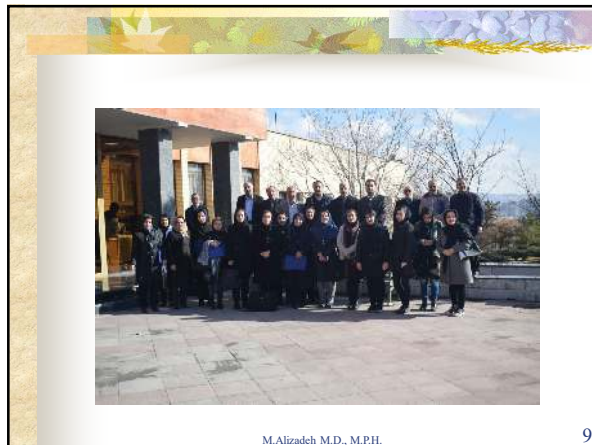
M.Alizadeh M.D., M.P.H.

7



M.Alizadeh M.D., M.P.H.

8



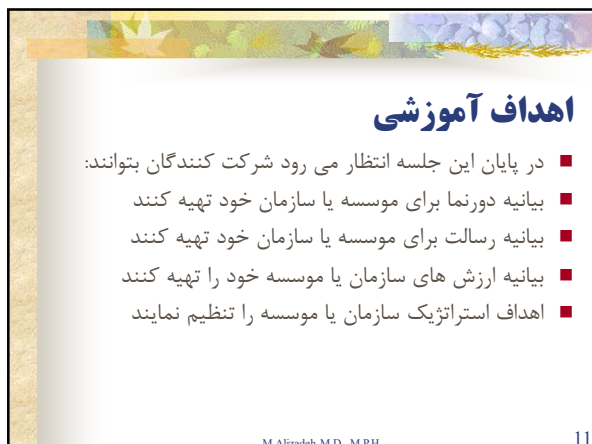
M.Alizadeh M.D., M.P.H.

9



M.Alizadeh M.D., M.P.H.

10



M.Alizadeh M.D., M.P.H.

11



رسالت (ماموریت)

- فلسفه وجودی سازمان
- شالوده ای که سایر عناصر برنامه روی آن سوار می شود
- به این دو سوال پاسخ می دهد:
- ما که هستیم؟
- ما چه می کنیم؟



M.Alizadeh M.D., M.P.H. 13

بیانیه رسالت

- سازمان چه وظیفه یا وظایفی به عهده دارد؟
- برای چه کسانی این وظایف را به عمل می آورد؟
- سازمان چگونه این وظایف را انجام می دهد؟
- چرا این سازمان وجود دارد؟

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 14

رسالت (ماموریت) MISSION

- باید شامل "چه کسی" "چه چیزی" و "کجا" باشد
- باید بصورت خلاصه نوشته شود
- باید باور کردنی و کاربردی باشد
- باید با عبارات ساده، قابل درک و توصیفی ارائه شود
- نباید طولانی باشد (حدالامکان در یک جمله بیان شود)
- نباید با استراتژی اشتباه شود

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 15

بیانیه رسالت

- رسالت باید استمرار داشته باشد و به سرعت تغییر نکند
- تمام ابعاد سازمان را در بر داشته باشد

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 16

- کوتاه، دقیق و در عین حال قابل فهم و واضح
- بیانگر مقصود و هدف و دلیل وجودی پروژه
- قابل درک برای عموم
- دارای مزیت رقابتی منحصر به فرد
- مناسب جهت جذب منابع و هدایت موسسه
- دارای قدرت جذب خیرین و سرمایه گذاران
- درک روشن اعضای تیم جهت ارائه به دیگران

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 17

بیانیه رسالت MISSION STATEMENT

! " . # \$ % & ' () * + , - . # * / # (2 1 - - # * / 0

\$ 9 3% 3 45,0 (\$06 7 . # * 84\$ # \$ % - - # \$

* / . . (4 ; 4 < \$06 . * .

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 18

www.alyazdeh.com

مکتب الیازده

25

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

26

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

قبل از تدوین بیانیه رسالت در سازمان خود به سوالات زیر پاسخ دهید

تمرین

- به چه کاری مشغولیم؟
- چه کاری باید انجام دهیم؟
- چرا این سازمان به وجود آمده؟
- وجهه مشخصه و متمایز سازمان ما کدامند؟
- مشتریان و مخاطبان اصلی ما چه کسانی هستند؟
- محصولات و خدمات اصلی ما در حال و آینده چیستند؟

27

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

دورنما (چشم انداز)

28

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

دورنما

VISION

- کجا می خواهیم برویم؟
- چگونه سازمانی می خواهیم باشیم؟

29

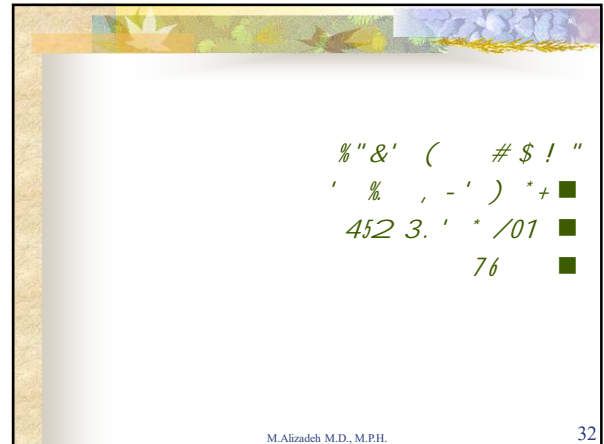
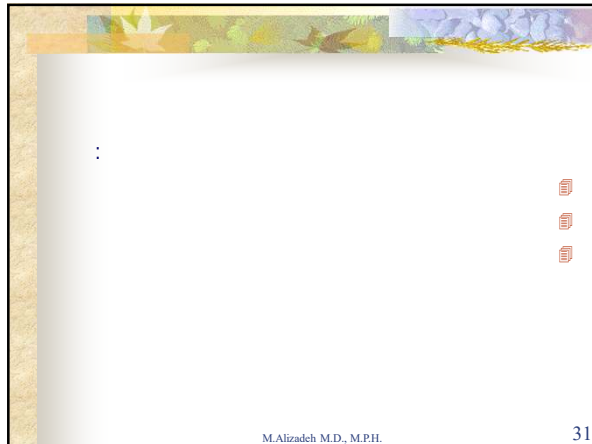
M.Alizadeh M.D., M.P.H.

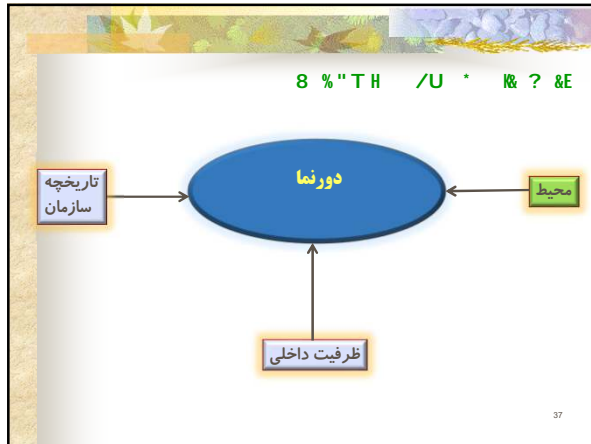
دورنما Vision

- سازمان چه آرزویی دارد و می خواهد به چه آرزویی دست یابد؟
- تصویری از آینده

30

M.Alizadeh M.D., M.P.H.





37

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

38

چشم انداز مهرانه

- مهرانه بر آن است که حامی مستمر بیماران مبتلا به سرطان و خانواده آنان در استان زنجان باشد.
- مهرانه می کوشد توجه ویژه خود را به مداوای بیماران از طریق ارتقاء سلامت جسمی و روحی آنان معطوف نماید.
- مهرانه تلاش می کند با تکیه بر ارزش های والای اسلامی و حس نوع دوستی و فداکاری، امکان بهبودی بیماران را فراهم نموده و روح امید و بهبود کیفیت زندگی را در ایشان ایجاد نماید.
- مهرانه می کوشد با حمایت همه جانبه، هیچ بیمار مبتلا به سرطان از پرداخت هزینه های درمان و خدمات رفاهی ناتوان نباشد.
- مهرانه قصد آن دارد با ثبت مشخصات وضعیت جسمی و درمانی بیماران، بانک اطلاعاتی جهت استفاده آماری و پژوهشی ایجاد نماید.
- مهرانه تلاش می کند جزء بهترین مؤسسات خیریه در زمینه درمان و حمایت از بیماران مبتلا به سرطان در سطح ایران و شناخته شده در سطح جهان باشد.

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

39

چشم انداز (می خواهیم به کجا برسیم؟)

- جمعیت خیریه قلب های سبز با تکیه بر توانمندی های خود و با استفاده از تجربیات گران چند ساله می کوشد تا هیچ دانش آموز مستعد و علاقمند تحصیل صرفا به خاطر عدم امکانات مالی از تحصیل باز نماند. و همچنین در کنار خانواده های کودکان مبتلا به سرطان در جهت مداوای آنان تا قطع درمان همیار و همدل باشد. این جمعیت تلاش می کند تا در زمره ۵ خیریه برتر کشور در زمینه موضوع فعالیت تخصصی خود باشد.

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

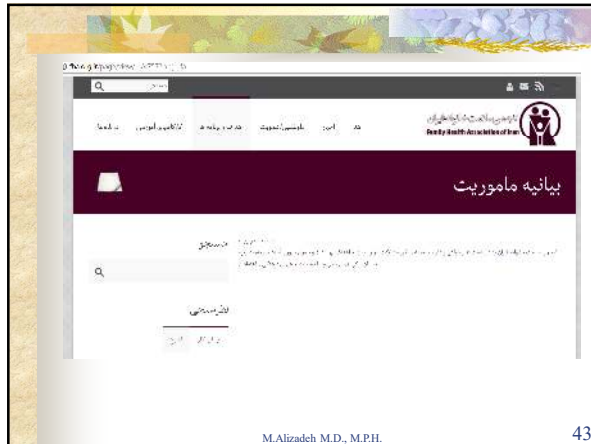
40

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

41

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

42



M.Alizadeh M.D., M.P.H. 43

- سازمان در آینده دنبال چه چیزی خواهد بود؟
- سازمان تمایل دارد با چه تصویری برای مردم، کارکنان سازمان و گروههای ذینفع شناخته شود؟
- سازمان چگونه کیفیت زندگی کسانی را که از خدمات این سازمان استفاده می نمایند ارتقا می دهد؟
- سازمان آینده مطلوب را چگونه توصیف می کند؟
- چه کمک هایی در آینده می تواند به سازمان صورت گیرد؟
- بزرگترین فرصت برای سازمان در آینده چه خواهد بود؟
- سازمان برای رقابت در آینده باید دارای چه ویژگی هایی باشد؟

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 44

تفاوت بیانیه ماموریت و چشم انداز سازمان:

- ماموریت، از جنس مدیریتی و اجرایی است ولی چشم انداز از جنس راهبری است.
- ماموریت، متمرکز بر فعالیت های جاری، و چشم انداز متمرکز بر مسیر آینده پروژه/ مؤسسه است.
- ماموریت، معرف مؤسسه/ پروژه در شرایط حاضر است و چشم انداز، آنچه است که می توانید بشوید.

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 45

- با وجود این تفاوت ها برخی موسسات ترجیح می دهند که ماموریت و چشم انداز فعالیت خود را در یک بیانیه بگنجانند.

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 46

- چشم انداز به عنوان تصویری از آینده است، این در حالی است که بیانیه ماموریت در مورد اهداف سازمان صحبت می کند. چشم انداز در مورد اینکه سازمان می خواهد به کجا برسد بحث میکند. مهمترین و ساده ترین وجه تمایز ماموریت و چشم انداز در این است که ماموریت به عنوان سفر و چشم انداز به عنوان مقصد است.
- بیانیه ماموریت اغلب طولانی تر از بیانیه چشم انداز می باشد. بیانیه ماموریت گاهی شامل خلاصه ای از ارزش ها نیز می باشد.

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 47

به سال ۱۴۰۴ بیندیشید و به سوالات زیر پاسخ دهید:

تمرین

- می خواهیم سازمان ما به عنوان..... محسوب شود
- سازمان ما به چه ویژگی هایی دست یابد؟
- چه تحولاتی در سازمان ما روی خواهد داد؟
- چه جایگاهی خواهیم داشت؟

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 48

بیانیه ارزش ها

- اعتقادات بنیادین یا حقایقی که سازمان آن ها را گرامی می دارد
- معرف روح سازمان است
- محدودیت زمانی ندارد
- نیازی به تغییر دادن آن در مقاطع زمانی مختلف نیست
- 49 اصول راهنمای سازمان هستند

M.Alizadeh M.D., M.P.H.

\$ + % 8

“ ”

- **احترام:** به کرامت انسانی و نیازهای تمام کسانی که به نحوی با ما ارتباط دارند
- **یاری و کمک:** به دیگران و از دیگران خواستن
- **مشارکت:** بین کارکنان، متخصصین و مردم
- **رضایت:** مشتریان داخلی و خارجی
- **تخصص**

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 50

چرا سازمان ها در ارائه و اجرای ارزش های خود، به خوبی عمل نمی کنند؟

- مدیران ارشد و مدیران میانی سازمان ها متوجه این موضوع نیستند که موافقت با ارزش ها مستلزم عمل به آنهاست.
- تحقق ارزش ها صرفاً اجرایی نمادین و نمایشی است.
- سازمان ها تلاش خود را صرف حل مسائل جدی در چارچوب ارزش های تدوین شده نمی کنند.
- ارزش های تدوین شده در امور داخلی سازمان ها نظیر فرایند ارزیابی، تخصیص پاداش و... نفوذ نکرده است.
- بدبینی و بدگمانی حاصل از عدم اجرای ارزش ها، مانع از حمایت و پشتیبانی سطوح سازمانی از آنها شده است.

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 51

ارزش های سازمان را چگونه می توان جاری ساخت؟

- ◀ تطبیق ارزش های فردی کارکنان با ارزش های سازمانی
- ◀ تعریف دقیق رفتارهای منطبق با ارزش های سازمانی
- ◀ بهره گیری از ارزش های سازمانی و رفتارهای مرتبط با آن در سیستم مدیریت عملکرد سازمان، نظیر بازخورد ۳۶۰درجه
- ◀ بهره گیری از ارزش ها در فرایند جذب و استخدام

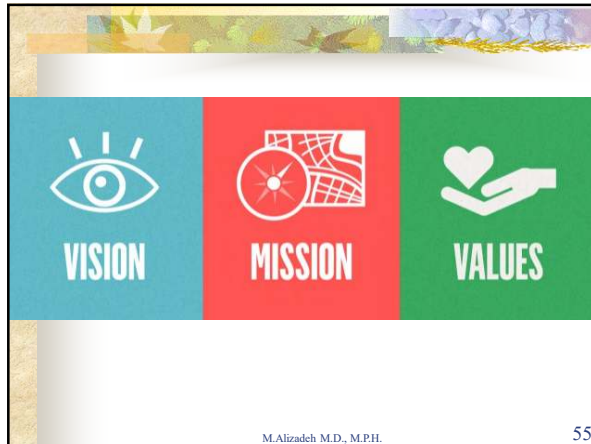
M.Alizadeh M.D., M.P.H. 52

- ◀ تاکید بر ارزش های سازمانی در جلسات تیمی و تعاملات جاری سازمان
- ◀ اهتمام به ارزش های سازمانی در برنامه استراتژیک سازمان از طریق هدف گذاری عملیاتی
- ◀ تمرکز سازمانی بر ارزش های تدوین شده و موردنظر در فرایند مدیریت تغییر

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 53

<ul style="list-style-type: none"> • شراکت • صداقت • شوق 	<ul style="list-style-type: none"> • بیایه ی ارزش های Africare: • تعالی در عملکرد • کار گروهی • ارتباطات باز
<ul style="list-style-type: none"> • عدالت • مشارکت مردم 	<ul style="list-style-type: none"> • بیایه ی ارزش های Denver Foundation: • رهبری • مسئولیت پذیری
<ul style="list-style-type: none"> • مسئولیت • تعهد • عدالت • مشارکت • احترام متقابل 	<ul style="list-style-type: none"> • بیایه ی ارزش های WONGSOL: • تعاضل • صداقت • فرصت های برابر • اتحاد • عدم تبعیض • دموکراسی

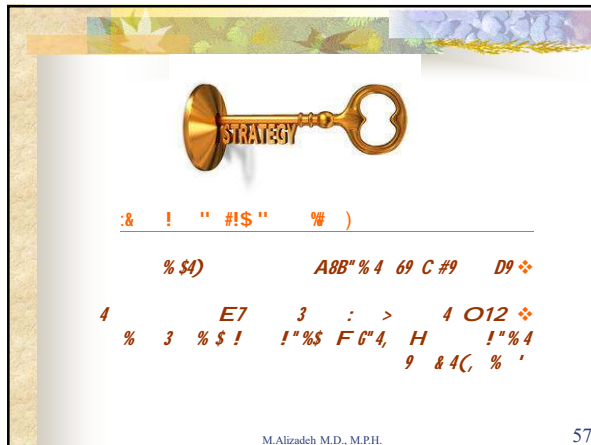
M.Alizadeh M.D., M.P.H. 54



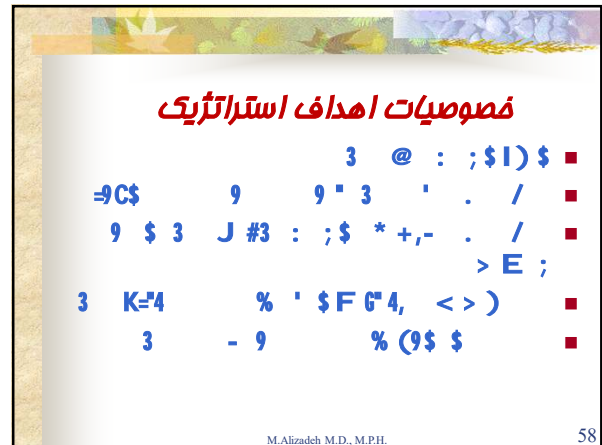
M.Alizadeh M.D., M.P.H. 55



M.Alizadeh M.D., M.P.H. 56



M.Alizadeh M.D., M.P.H. 57

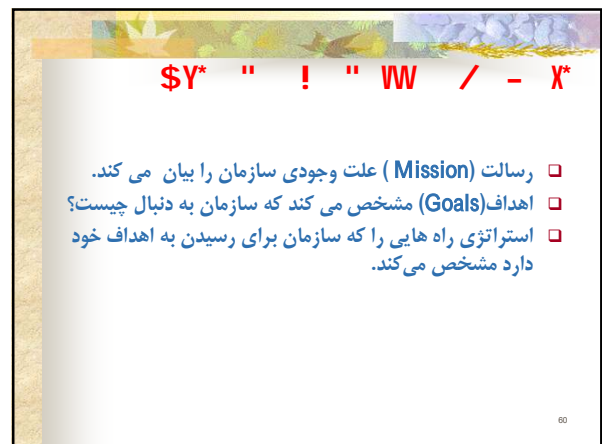


M.Alizadeh M.D., M.P.H. 58



59

- ✓ دقیق و قابل اندازه گیری باشد
- ✓ هر هدف بر مبنای یک رویداد منحصر به فرد بنا شود
- ✓ در راستای دورنما و رسالت باشد
- ✓ نشان دهند که سازمان چه کاری می خواهد انجام دهد



- رسالت (Mission) علت وجودی سازمان را بیان می کند.
- اهداف (Goals) مشخص می کند که سازمان به دنبال چیست؟
- استراتژی راه هایی را که سازمان برای رسیدن به اهداف خود دارد مشخص می کند.

60



استراتژیهای دانشکده (مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها)

S1	نهادینه کردن مدیریت اثر بخش و کار آمد
S2	توسعه پژوهش و نشر علم
S3	توسعه کمی و کیفی آموزش
S4	ارتقاء هنجارهای اجتماعی و اخلاق حرفه ای مبتنی بر مبانی اسلامی

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 62

اهداف کلان (GOALS):

اهداف کلان استراتژی اول :

S1	نهادینه کردن مدیریت اثر بخش و کار آمد
SIG1	توسعه مدیریت مشارکتی
SIG2	بهبود مستمر فرایندها
SIG3	توسعه مدیریت مبتنی بر شواهد
SIG4	توسعه حاکمیت یائینی
SIG5	تکوین ارتباط بین بخشی و بیرون بخشی
SIG6	توسعه همکاریهای بین المللی

M.Alizadeh M.D., M.P.H. 63

