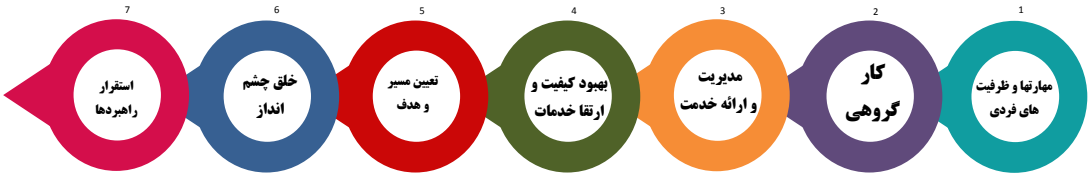
شایستگیهای سازمانی

گردآوری : دکتر لعبت صالحی و همکاران

به سفارت مدیریت منابع انسانی

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

بسم الله الرحمن الرحیم



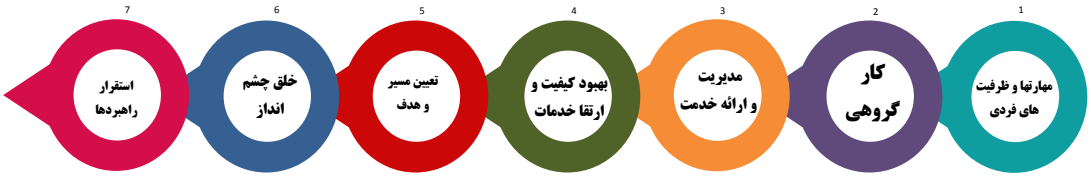
الگوی شایستگی ، ابزاری توصیفی برای شناسایی شایستگیهای لازم برای انجام فعالیت دریک سازمان و یا یک نقش خاص در کار و شغل است (فاگ، 1999) مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک- کله لند (1973) به عنوان شاخص پیش بینی کننده موفقیت کارکنان در شغل معرفی شد و سپس در سال 1982 به همراه همکاران خود در کتاب" شایستگی مدیر " اولین تعریف را ارائه داد : ویژگیهای فردی (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقشهای اجتماعی و مجموعه دانش) که برای انجام وظیفه به کار میرود.

الگوهای شایستگی، نقشی حیاتی در کلیه فرآیندهای نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می کنند بطوریکه با طرح مشخص شایستگیهای ضروری انجام کار در سازمان میتوانیم بر فرآیندهایی مثل گزینش، آموزش، ارزشیابی، عملکرد و نظام برنامه ریزی جانشینی متمرکز شویم. الگوی شایستگی میتواند برای شناسایی شایستگیهای مورد نیاز برای بهبود عملکرد فعلی و آمادگی برای مشاغل دیگر، و شناسایی شکافها و نقصها مورد استفاده قرار گیرد .

در این راستا ، برنامه های رشد فردی و آموزشهای ضمن خدمت برای پرکردن این شکافها ارائه میشود (ساینوت و همکاران 2002). تورنتام و بیهام، فهرستی از شایستگیهای مدیران ارشد را به این شرح شناسایی کرده اند: مهارتهای رهبری، مهارتهای عمومی مدیریت، مهارتهای شخصی، مهارتهای ارتباطی، خلاقیت، ویژگیهای شخصیتی از جمله اعتماد، اطمینان و سازگاری.

بکارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی یکی از بهترین و مناسبترین رویکردها برای ایجاد یک سیستم نظام مند و پویا در نظام سلامت کشور است. تدوین شایستگی ها در نظام سلامت موجب خلق چارچوب انگیزشی رهبری و مدیریتی در بین سطوح مختلف کارکنان و مدیران و ایجاد روحیه مشارکت گروهی گردیده و در نهایت بهبود ارائه کلیه خدمات نظام سلامت را به همراه دارد.

شایستگی ها گستره ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می دهد که به انجام موثر ارزیابی عملکرد آنان و سازمان نیز منجر می گردد. به عبارتی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط قوت و ضعف رفتارهای کارکنان و مدیران و اجرای برنامه های توسعه ای برای تبدیل ضعف ها به قوت ها است.

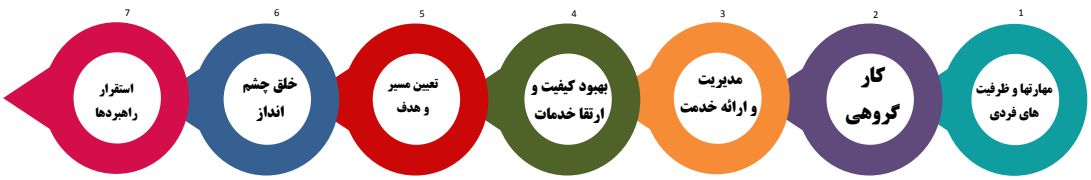


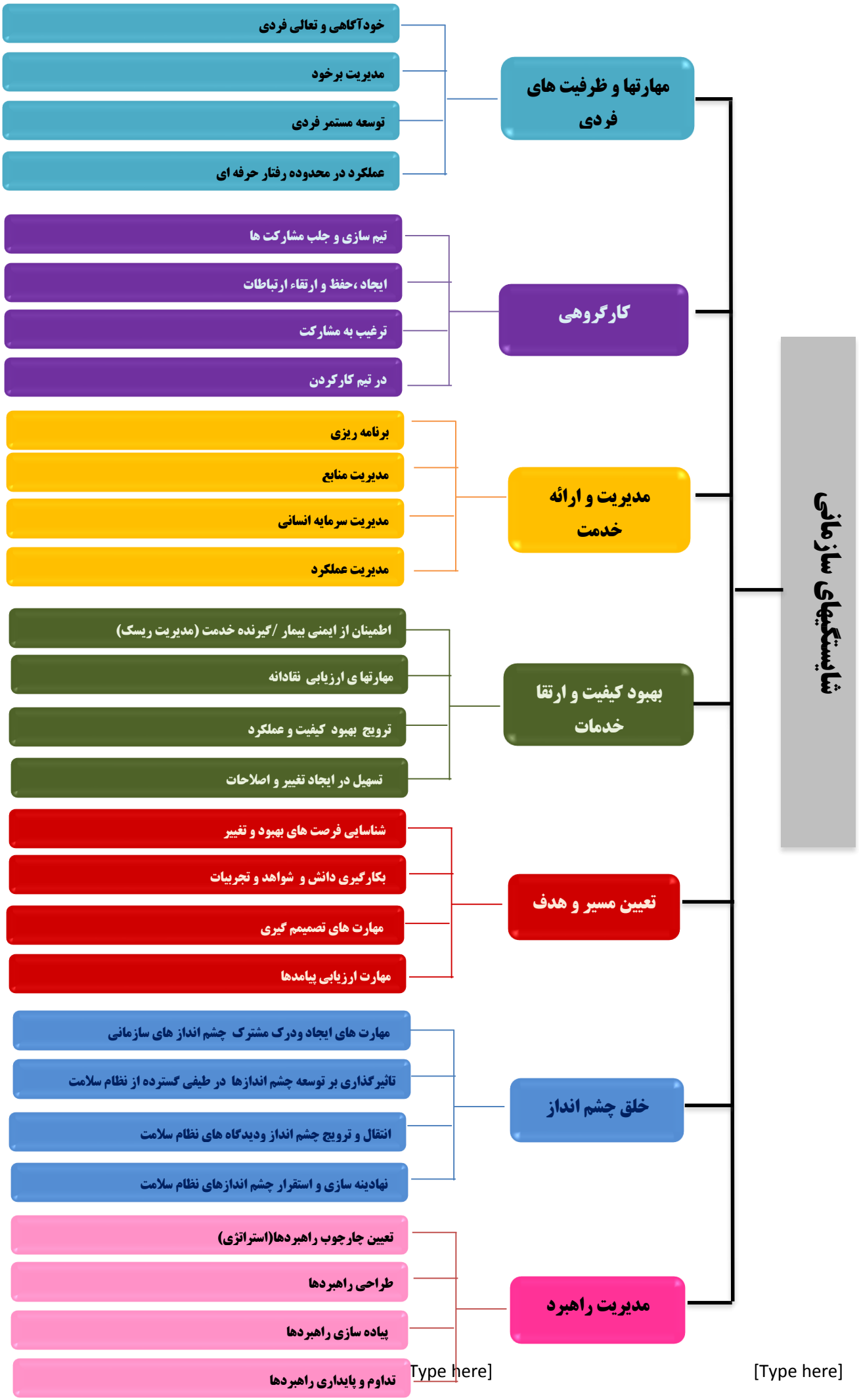
به همین منظور به دستور مدیریت منابع انسانی معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ، مرکز سیاستگذاری و برنامه ریزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با همکاری جمعی از اساتید و خبرگان برجسته کشوری و دانشگاه های علوم پزشکی سراسر، الگوی شایستگی های پایه، جهت کلیه کارکنان در نظام سلامت کشور را تدوین نموده است.

در طراحی الگوی شایستگی پایه، هفت حیطه اصلی تعیین شده است. هر حیطه متشکل از چهار مولفه رفتاری- عملکردی می باشد که برای توصیف شفاف تر هر مولفه، اجزاء و تعاریف کاملتری تدوین شده است.

در راستای نهایی سازی الگوی شایستگی های پایه نظام سلامت، امیدواریم از نظرات و مشارکت فعال و سازنده شما کارکنان عزیز نیز بهره مند شویم. به همین منظور این سامانه طراحی شده است که ضمن معرفی الگوی مذکور، نظرات شما را در قالب تعیین اهمیت هر یک از اجزا تعریف شده، جمع آوری و تحلیل نماید. برای ورود به سامانه با ثبت نام و ایجاد حساب کاربری اطلاعات درخواست شده را تکمیل و در این نظر سنجی آموزشی شرکت و در تدوین الگوی اولیه و پایه شایستگی سازمانی نظام سلامت کشور مشارکت نمایید.

الگوی فوق بستر اولیه حیطه ها و مولفه های شایستگی درنظام سلامت می باشد و بی شک در تدوین شایستگی های تخصصی مدیران و کارشناسان بر حسب نوع خدمت قابل بسط و ارتقاء می باشد. نمونه های از مدلهای سازمانی و تخصصی نظام سلامت کشور های پیشرفته در بخش مطالب آموزشی نیز موجود می باشد.




شایستگیهای سازمانی
مهارتها و ظرفیت های فردی
خودآگاهی و تعالی فردی
مدیریت برخود
توسعه مستمر فردی
عملکرد در محدوده رفتار حرفه ای
کارگروهی
تیم سازی و جلب مشارکت ها
ایجاد ،حفظ و ارتقاء ارتباطات
ترغیب به مشارکت
در تیم کارکردن
مدیریت و ارائه خدمت
برنامه ریزی
مدیریت منابع
مدیریت سرمایه انسانی
مدیریت عملکرد
بهبود کیفیت و ارتقا خدمات
اطمینان از ایمنی بیمار /گیرنده خدمت (مدیریت ریسک)
مهارتهای ارزیابی نقادانه
ترویج بهبود کیفیت و عملکرد
تسهیل در ایجاد تغییر و اصلاحات
تعیین مسیر و هدف
شناسایی فرصت های بهبود و تغییر
بکارگیری دانش و شواهد و تجربیات
مهارت های تصمیم گیری
مهارت ارزیابی پیامدها
خلق چشم انداز
مهارت های ایجاد ودرک مشترک چشم انداز های سازمانی
تاثیرگذاری بر توسعه چشم اندازها در طیفی گسترده از نظام سلامت
انتقال و ترویج چشم انداز ودیدگاه های نظام سلامت
نهادینه سازی و استقرار چشم اندازهای نظام سلامت
مدیریت راهبرد
تعیین چارچوب راهبردها(استراتژی)
طراحی راهبردها
پیاده سازی راهبردها
تداوم و پایداری راهبردها

1– مهارتها و ظرفیت های فردی

برای ارایه خدمات با بهترین کیفیت به افرادی نیاز است که شناخت کافی از ارزشها نقاط قوت و توانایی های خود داشته باشند و بر اساس آن عمل کنند.

- 1.1 خودآگاهی و تعالی فردی
- 1.2 مدیریت برخود
- 1.3 توسعه مستمر فردی
- 1.4 عملکرد در محدوده رفتار حرفه ای

1.1– خودآگاهی و تعالی فردی

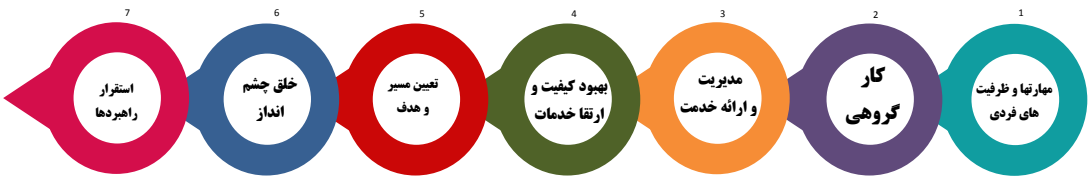
از طریق آگاه بودن نسبت به ارزش ها، اصول، پیش فرض ها و داشتن توانایی یادگیری از تجربیات

111 ارزشها و اصول ارتباطی سازمانی خود را شناخته و تفاوت با دیگران را درک نموده و مدنظر قرار دهید.

112 نقاط قوت و محدودیت های رفتاری خود و تاثیر آن بر روی دیگران را شناسایی و به تاثیر استرس بر روی رفتارها توجه کنید.

113 احساسات و پیش قضاوت های خود را شناخته و تاثیر آن بر ارتباطات و قضاوت های فردی و اجتماعی را درک کنید.

114 نظرات افراد و گروه های مختلف را دریافت، تحلیل و براساس آن عمل کنید.



1.2– خود مدیریتی

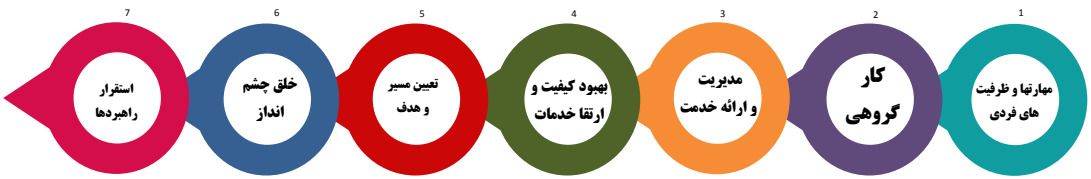
از طریق مدیریت خود، همزمان با توجه به نیازها و اولویت های دیگران

121 **تاثیر متقابل احساسات فردی خود و دیگران را مدیریت کنید.**

122 **نسبت به انجام مسئولیت ها و وظایف خود بر اساس شاخص های عملکردی به طور مستمر متعهد باشید.**

123 **در برنامه ریزی و تعیین فعالیت ها منعطف بوده و به نیازها و الگوهای کاری دیگران توجه کنید.**

124 **در پذیرش و برنامه ریزی انجام وظایف و تعهدات کاری خود سلامت شخصی را نیز مدنظر داشته باشد.**



1.3– توسعه مستمرفردی

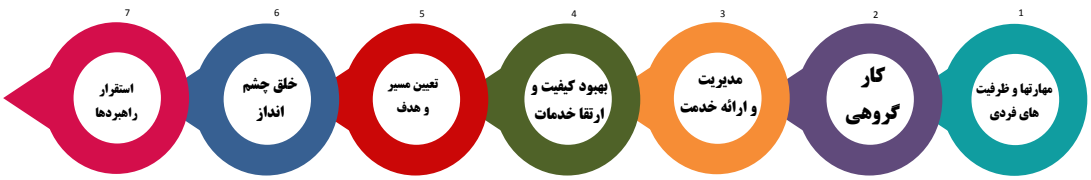
از طریق یادگیری در جریان مشارکت در برنامه های توسعه حرفه ای مستمر، کسب تجربه و ارائه بازخورد

131 جهت بهبود یادگیری و توسعه مهارت های شغلی ، فرصت ها و چالش ها را فعالانه جستجو کنید.

132 اشتباهات خود را بپذیرید و از آن ها به عنوان فرصت های یادگیری بهره گیرید.

133 در فعالیت هایی که منجر به توسعه حرفه ای می گردد به طور مستمر شرکت نمایید.

134 با توجه به بازخوردهای دیگران ، رفتارهای خود را تحلیل و اصلاح کنید.



1.4– عملکرد در محدوده رفتارحرفه ای

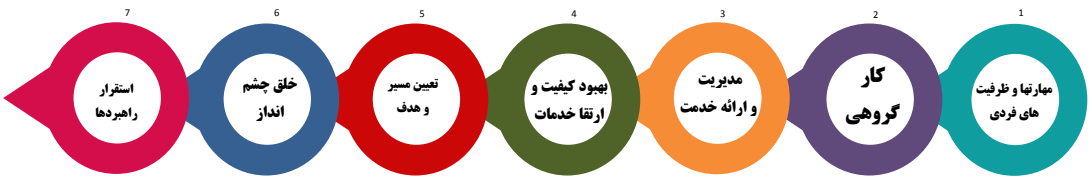
از طریق بکارگیری تفکر باز، صداقت و رعایت اصول اخلاقی

141 اخلاق و ارزش های شخصی و حرفه ای را رعایت کنید، به ارزش های سازمانی توجه و به فرهنگ، باورها و توانایی های افراد احترام بگذارید.

142 با حفظ احترام به سنت های اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و قومی همچنین با در نظر گرفتن سن، جنس و توانایی های دیگران با افراد ارتباط موثر برقرار کنید.

143 تفاوت ها و اختلاف سلیقه ها را ارزش نهاده و از تبعیض ها جلوگیری کنید.

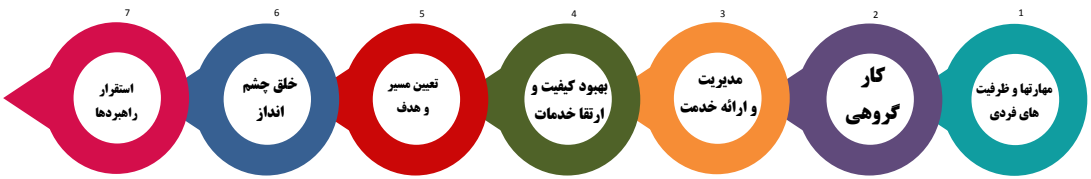
144 در شرایطی که اخلاقیات و ارزش ها نادیده گرفته می شوند، برخورد مناسب اتخاذ کنید.



2– کار گروهی

برای ارایه و ارتقاء خدمات به افرادی نیاز است که بتوانند با یکدیگر و در قالب تیم و شبکه های ارتباطی کار کنند.

- 2.1 تیم سازی و جلب مشارکت
- 2.2 ایجاد، حفظ و ارتقاء ارتباطات
- 2.3 ترغیب به مشارکت
- 2.4 در تیم کار کردن



2.1–تیم سازی و جلب مشارکت ها

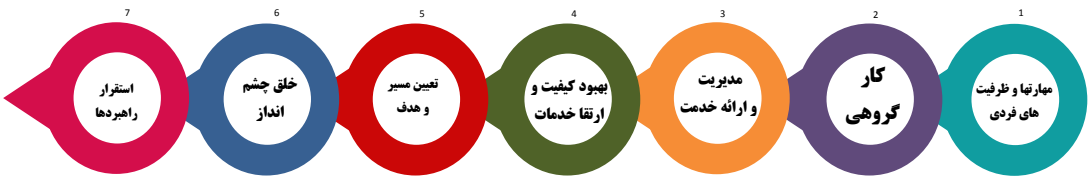
از طریق همکاری درون و بین بخشی با مراجعان، ارائه دهندگان و دریافت کنندگان خدمت، نمایندگان و همکارانشان جهت ارائه و ارتقا خدمات

211 **فرصت هایی که مشارکت گیرندگان خدمت و همکاران (به ویژه در محیط های بالینی) منجر به مزیت بیشتری می شود را شناسایی کنید.**

212 **برای دستیابی به اهداف فرصت های جلب مشارکت فردی و گروهی را فراهم کنید.**

213 **اشتراک و گردش آزاد اطلاعات را ترویج دهید.**

214 **دیدگاه های دیگران را فعالانه جستجو کنید.**



2.2–ایجاد و حفظ ارتباطات

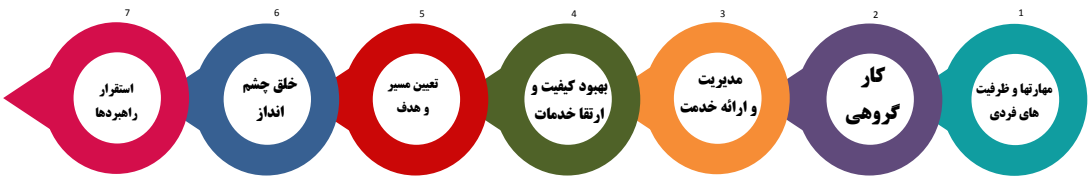
از طریق گوش دادن، حمایت دیگران، به دست آوردن اعتماد افراد و نشان دادن توانایی درک از دیگران

221 **به نظرات دیگران فعالانه گوش دهید تا دیدگاه های مختلف و تفاوتهای انها را درک کنید.**

222 **به نیازها و احساسات دیگران توجه داشته باشید و با انها همدلی کنید.**

223 **به طور مؤثر با افراد و گروه ها ارتباط برقرار کرده و به عنوان یک الگوی مثبت عمل کنید.**

224 **اعتماد و حمایت همکاران را جلب کرده و حفظ نمایید.**



2.3–ترغیب به مشارکت

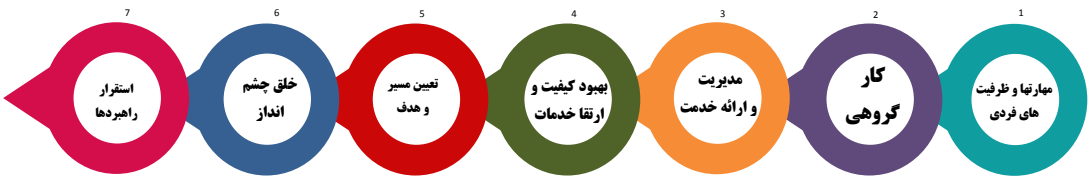
از طریق ایجاد محیطی که دیگران نیز در آن فرصت مشارکت داشته باشند.

231 فرصت مشارکت سازنده در فرآیند تصمیم سازی را برای همگان فراهم نموده و آنها را تشویق کنید.

232 برای نقش، مشارکت ، اندیشه و تخصص دیگران احترام و ارزش قائل شده و قدردانی کنید.

233 راهبرد های لازم جهت مدیریت تضاد منافع و اختلاف نظرها را بکار برید.

234 جهت ارائه و بهبود خدمات به بیماران و مراجعان بر جلب مشارکت و همکاری ها تمرکز کنید.



2.4–در تیم کار کردن

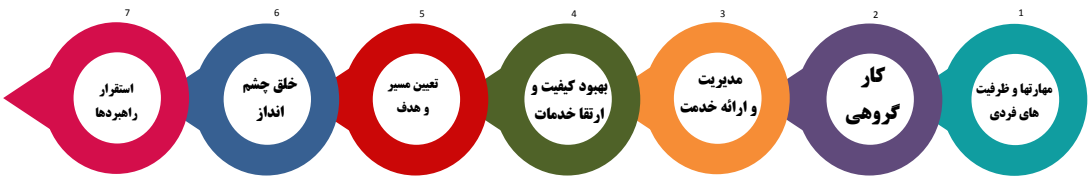
با هدف ارائه و ارتقا خدمات

241 **از نقش، مسئولیت ها و اهداف خود در تیم آگاهی و شناخت کافی داشته باشید.**

242 **رویکرد تیمی داشته باشید و پذیرا و قدردان تلاش ها، مشارکت ها و تعاملات مثبت و توافقات باشید.**

243 **هدف مشترک تیم را به رسمیت شناخته و به تصمیمات تیم احترام بگذارید.**

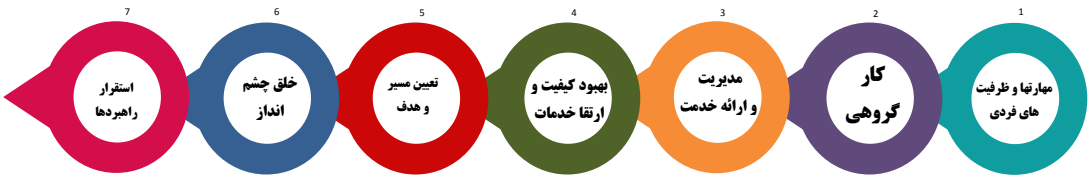
244 **مشتاق همکاری مداوم در تیم باشید افراد مناسب را در زمان مناسب بکار گیرید.**



3– مدیریت و ارائه خدمت

سازمان به افرادی نیاز دارد که بر اهداف و موفقیت های سازمان شان متمرکز شوند و از جزیی نگری پرهیز کنند.

- 3.1 برنامه ریزی
- 3.2 مدیریت منابع
- 3.3 مدیریت سرمایه انسانی
- 3.4 مدیریت عملکرد



3.1–برنامه ریزی

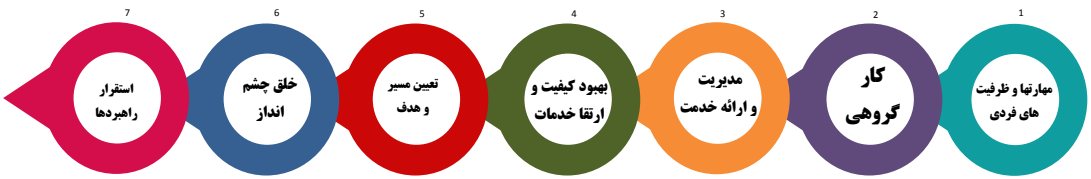
از طریق مشارکت فعال در طراحی برنامه ها و در راستای رسیدن به اهداف آنان

311 برنامه هایی را طراحی نمایید که در راستای راهبرد های کلان نظام سلامت کشور باشد.

312 در برنامه ریزیها از نظرات و تجربیات گیرندگان خدمت و همکاران استفاده کنید.

313 از توان تخصصی خود و دیگران درفرایندهای برنامه ریزی کمک بگیرید.

314 برنامه های تدوین شده را بر اساس مزایا، معایب و ریسک ها ارزیابی و اولویت بندی کنید.



3.2–مدیریت منابع

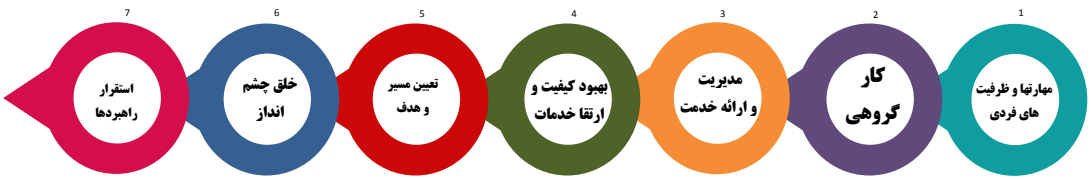
از طریق شناسایی منابع موجود و بکارگیری تاثیر آن ها با هدف اطمینان از استفاده بهینه وکارآمد ازمنابع و پاسخگویی به نیازها

321 نوع و میزان منابع لازم و جایگزین را برای ارائه خدمات بهینه و اثربخش بطور دقیق شناسایی کنید.

322 اطمینان حاصل کنید که خدمات متناسب با منابع اختصاص داده شده ارایه شود.

323 از منابع دراختیار بصورت کارا و اثر بخش استفاده و ازاتلاف منابع جلوگیری کنید.

324 در شرایط عادی و اضطرار از پایداری منابع اطمینان حاصل کنید.



3.3–مدیریت سرمایه انسانی

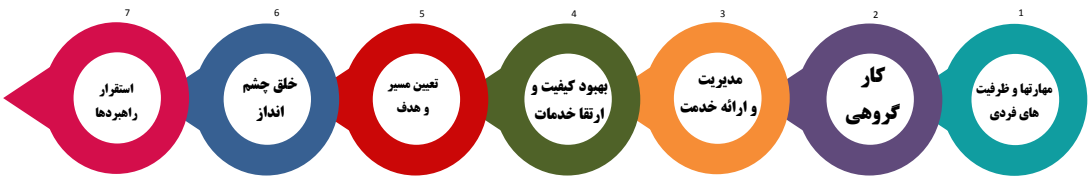
از طریق جهت دهی به افراد، بازبینی عملکردها، برانگیختن دیگران، ترویج برابری و توجه به تفاوت ها

331 در راهنمایی و هدایت افراد/ تیم از مهارت ها و ظرفیت های همه اعضاء استفاده کنید.

332 عملکرد اعضا تیم را درراستای حصول نتایج خدمات برنامه ریزی شده ارزیابی کنید .

333 از افراد/تیم برای ایفای نقش و اجرای مسئولیت هایشان حمایت کنید.

334 کارکنان را برای ارایه و بهبود خدمات حمایت کنید.



3.4–مدیریت عملکرد

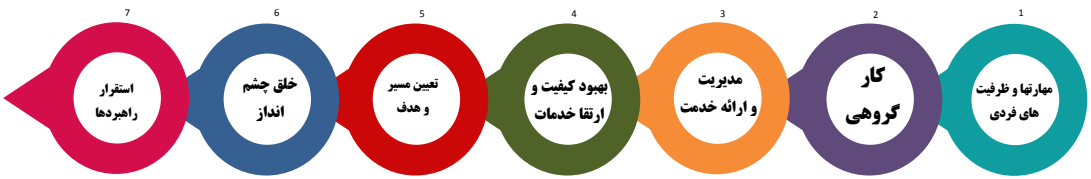
از طریق ایجاد و حفظ روحیه پاسخگویی و مسؤلیت پذیری در خود و دیگران برای دستیابی به نتایج خدمات

341 **از منابع متعدد اطلاعاتی در تحلیل، تفسیر و ارزیابی عملکرد استفاده کنید.**

342 **برای بهبود عملکرد اقدام کنید.**

343 **فعالانه مسئولیت و پاسخگویی به امور محوله خصوصا کارهای دشوار را بر عهده بگیرید.**

344 **از تجربیات گذشته برای تدوین برنامه های آینده درس بگیرید.**



4–بهبود کیفیت و ارتقا خدمات

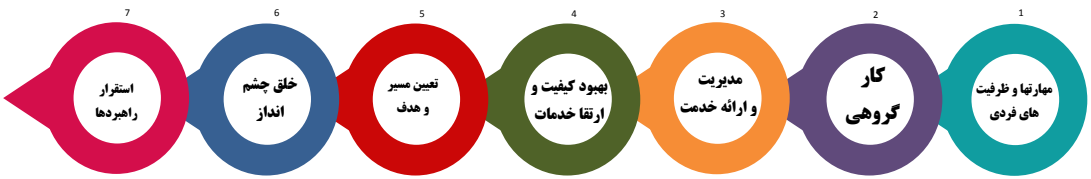
برای ارایه و ارتقاء خدمات با کیفیت بالا به افراد/تیم ها
نیازاست که نتیجه محور بوده و به دنبال تغییرات واقعی باشد

4.1 اطمینان از ایمنی بیمار /گیرنده خدمت (مدیریت ریسک)

4.2 مهارتهای ارزیابی و بررسی نقادانه

4.3 ترویج بهبود کیفیت و عملکرد

4.4 تسهیل در ایجاد تغییر رفتار



4.1– اطمینان از ایمنی بیمار /گیرنده خدمت (مدیریت ریسک)

از طریق ارزیابی و مدیریت ریسک های مرتبط با بهبود خدمات و برقراری توازن بین منابع و نیازهای بیمار/ گیرنده خدمت

411 از منابع متعدد اطلاعاتی برای شناسایی و ارزیابی خطر در بیماران و مراجعان استفاده کنید.

412 درشناسایی وانتخاب راهکار ها ازهمه شواهد مثبت و منفی استفاده کنید.

413 از روش های سیستماتیک برای ارزیابی و به حداقل رساندن خطر استفاده کنید.

414 اثرات و پیامدهای تغییرات را پایش کنید.



4.2– مهارتهای ارزیابی نقادانه

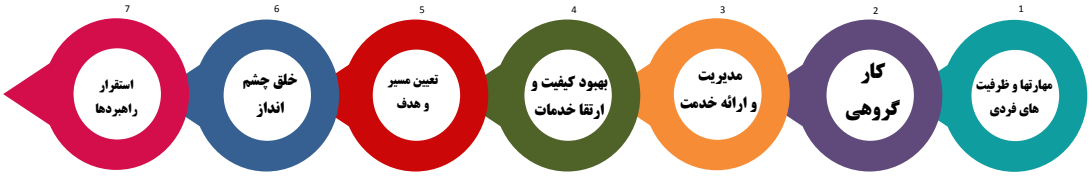
بکارگیری تفکر تحلیلی، مفهومی و انتقادی از طریق کار و تلاش انفرادی و یا گروهی جهت ارتقا خدمات

421 تجربیات و بازخورد های بیماران ، ارایه دهندگان و گیرندگان خدمات را دریافت و بر اساس ان عمل کنیم.

422 از تکنیک های روزآمد بهبود کیفیت در ارزیابی و تحلیل فرایندها استفاده کنید.

423 فرصت های بهبود خدمات سلامت را شناسایی کنید و راه حل ها را با بهره گیری از مشارکت جمعی ایجاد کنید.

424 گزینه های بهبود و پیشرفت را ارزیابی، و برنامه ریزی و اقدام لازم جهت اجرا و پایش آنها را انجام دهید.



4.3 – ترویج بهبود کیفیت و عملکرد

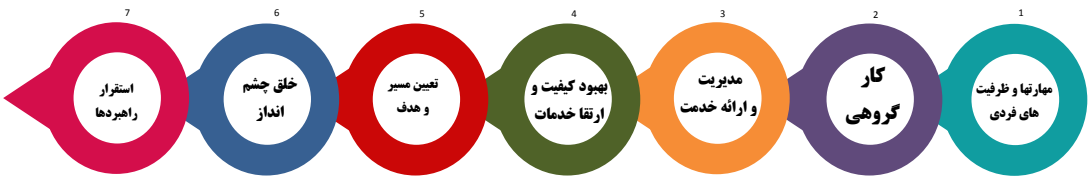
تشویق و ترویج بهبود مستمرکیفیت خدمات و نوآوری از طریق ایجاد بستر مناسب

431 جهت رسیدن به وضعیت مطلوب، شرایط موجود را نقد کنید.

432 الگوی مثبتی برای ترویج نوآوری باشید.

433 بحث و تبادل نظر درطیف گسترده ای از افراد را ترویج دهید.

434 راه حل های خلاق جهت تغییر و ارتقاء خدمات و مراقبت ها ارائه دهید.



4.4 – تسهیل در ایجاد تغییر و اصلاحات

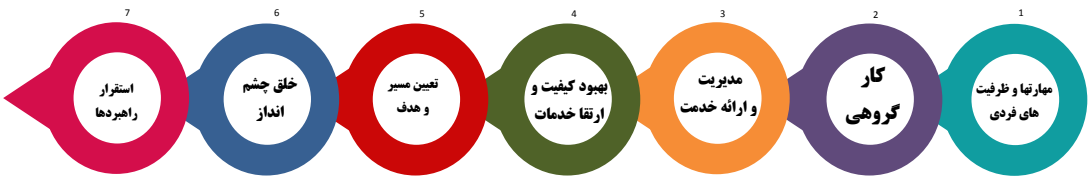
از طریق مشارکت فعال در فرایندهای تغییر که منجر به ارتقا خدمات می شود.

441 تغییرات مورد انتظار را شناسایی و طراحی کنید.

442 نیاز به تغییرو تاثیر آن بر افراد و خدمات را توجیه کنید.

443 تغییراتی که منجر به باز طراحی سیستم و نظام میشود را ترویج کنید.

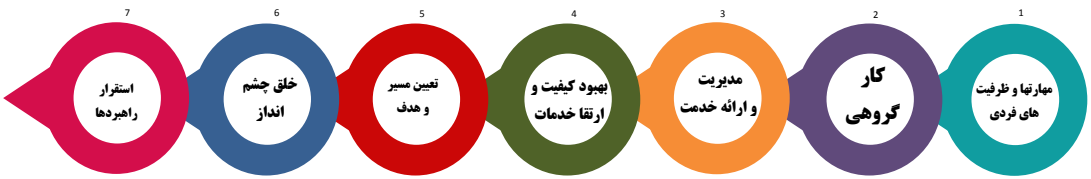
444 با افزایش انگیزه و مشارکت در گروه ها دستیابی به تغییرات را میسر سازید.



5–تعیین مسیر و هدف

سازمان به افرادی نیاز دارد که در تدوین آرمان ها و راهبردها و اهداف سازمان مشارکت کرده و بر اساس ارزش های سازمان عمل نمایند

- 5.1 شناسایی فرصت های بهبود و تغییر
- 5.2 بکارگیری دانش و شواهد و تجربیات
- 5.3 مهارت های تصمیم گیری
- 5.4 مهارت ارزیابی پیامدها



5.1 – شناسایی فرصت های بهبود و تغییر

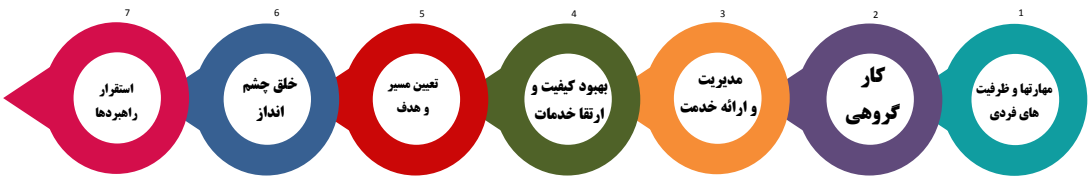
از طریق شناخت و تحلیل کلیه عوامل تاثیرگذار

511 اگاهی کافی از محیط سیاسی،فرهنگی، اجتماعی، جغرافیایی ، اقتصادی، سازمانی و حرفه ای بدست آوردید.

512 چارچوب های قانونی و مقرراتی مربوطه را درک و تفسیر کنید.

513 با بررسی دقیق ایده ها، شواهد تجربی موفق وروند های نوینی که بر پیامد های سلامت موثر است آینده را پیش بینی کرده و آماده شوید.

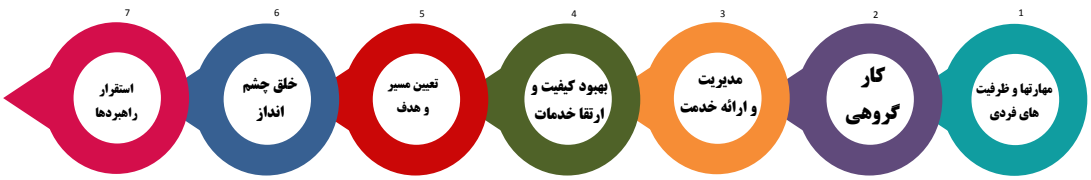
514 آرمان ها را تعیین و مفاهیم آن را در سازمان ترویج و انتقال دهید



5.2 – بکارگیری دانش و شواهد و تجربیات

از طریق گردآوری اطلاعات با هدف شناسایی مشکلات مبتنی بر شواهد در سیستم ها و فرایندها جهت ایجاد فرصت های بهبود خدمات

برای جمع آوری داده ها و اطلاعات از روش های مناسب استفاده کنید.	521
تجزیه وتحلیل را بر اساس معیارهای مبتنی بر شواهد انجام دهید.	522
برای به چالش کشیدن شیوه ها و فرآیندهای موجود از اطلاعات قابل اتکا استفاده کنید.	523
دیگران را به استفاده از دانش و شواهد برای دستیابی به بهترین عملکرد ترغیب کنید.	524



5.3– مهارت های تصمیم گیری

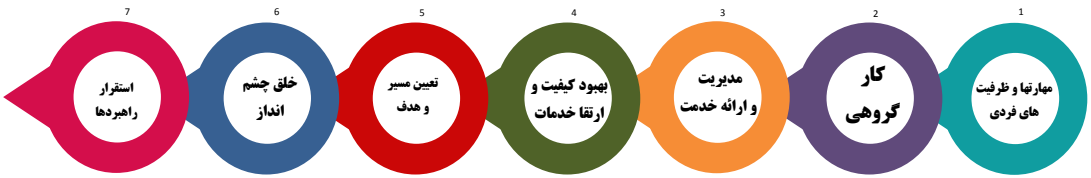
از طریق اخذ تصمیمات درست با مد نظر قرار دادن ارزشها و بکارگیری مستندات و شواهد

531 **در فرایندهای تصمیم گیری سازمانی مشارکت و همکاری کنید.**

532 **متناسب با ارزش ها و اولویت های شغلی تصمیم گیری نمایید.**

533 **افراد کلیدی و تاثیرگذار در تصمیم گیریها را آموزش داده ومطلع سازید.**

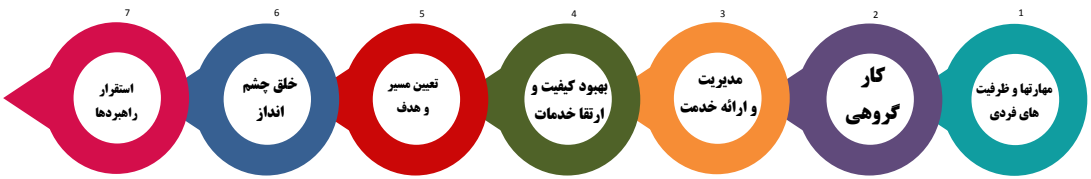
534 **از همه دیدگاهها منجمله دیدگاه بالینی و... در تصمیمات تیم، بخش، سیستم و سازمان کمک بگیرید.**



5.4– مهارت ارزیابی پیامدها

از طریق اندازه گیری و ارزیابی مستمر نتایج، انجام اقدامات اصلاحی درزمان مورد نیاز و پذیرفتن مسئولیت تصمیمات خود

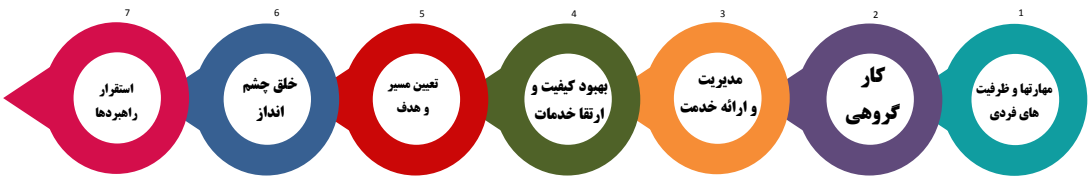
541	امکان ارائه خدمات جدید را ارزیابی و آزمون کنید.
542	رویکردهای ارائه خدمات جدید را استاندارد کرده، بومی سازی و ارتقاء دهید.
543	بر موانع اجرایی در ارائه خدمات غلبه کنید.
544	عملکرد های خوب را بصورت رسمی و غیر رسمی ترویج دهید.



6–خلق چشم انداز

مدیریت و رهبری مؤثر زمانی است که چشم اندازی حقیقی و قابل درک برای سازمان طراحی کنید و آنرا در بین کارکنان سازمان و سازمانهای بیرونی انتشار دهید.

- **تعیین چشم انداز های سازمانی** — 6.1
- **تاثیرگذاری بر تعیین چشم اندازهای کلان نظام سلامت** — 6.2
- **انتقال و ترویج چشم انداز ودیدگاه های سازمانی** — 6.3
- **فعالیت و تلاش در استقرار دیدگاه ها و چشم اندازهای سازمانی** — 6.4



6.1 – تعیین چشم انداز های سازمانی

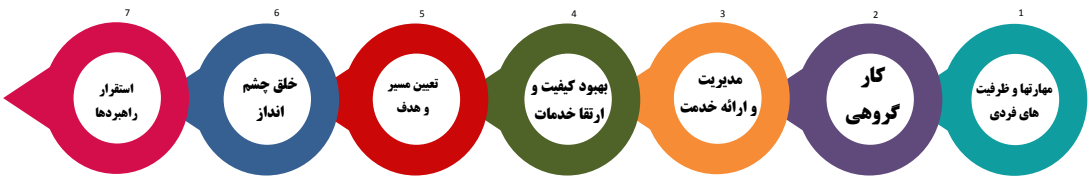
به آینده توجه کنید و نقشه راه مورد نظر را طراحی کنید.

611 **همکاران و ذینفعان کلیدی از جمله بیماران و گیرندگان خدمت و جامعه را فعالانه در تعیین سرنوشت و آینده سازمان مشارکت دهید.**

612 **جهت خلق و تدوین سناریوهای احتمالی برای آینده ، طیف وسیعی از عوامل موثر بر سازمان را بررسی و تحلیل کنید.**

613 **چشم اندازی مؤثر و نوآورانه که در راستای ارزش های اصلی نظام و سازمان باشد را تدوین کنید.**

614 **ازسازگاری و انطباق چشم انداز کلی با هر توسعه و پیشرفت در نظام سلامت به طور مستمر اطمینان حاصل کنید.**



6.2 – تاثیرگذاری بر تعیین چشم اندازهای کلان نظام سلامت

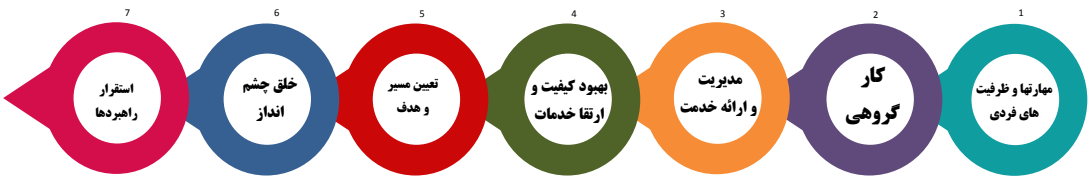
از طریق جلب مشارکت و همکاری اعضاء درون و برون سازمانی

621 برای تدوین آینده نظام سلامت و خدمات مرتبط با سلامت در جستجوی فرصت هایی برای مشارکت در بحث و گفتمان باشید.

622 برای ایجاد یک چشم انداز مشترک، با سایر اعضاء نظام سلامت همکاری کنید.

623 برای بهبود خدمات سلامت با در نظر گرفتن منافع بیمار و گیرنده خدمت مذاکره و مصالحه کنید.

624 تصمیم گیرندگان کلیدی تعیین کننده خط مشی و سیاست دولت در نظام سلامت را تحت تأثیر قراردهید.



6.3 – انتقال و ترویج چشم انداز ودیدگاه های نظام سلامت

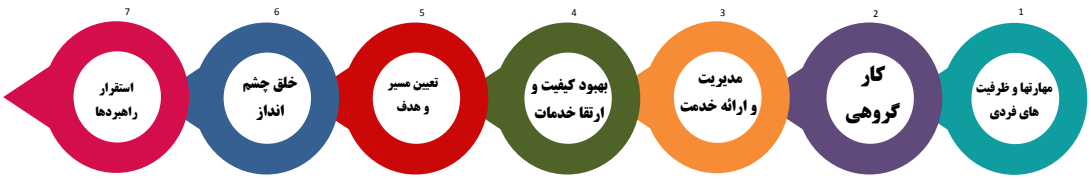
از طریق انتشار نقشه راه و چشم انداز سازمانی موجبات جلب همکاری درون و برون سازمانی را تقویت و ایجاد انگیزه در دستیابی به اهداف را فراهم کنید.

631 ایده ها و شور و شوق خود را در مورد آینده سازمان و خدمات بگونه ای به اشتراک بگذارید که الهام بخش بوده و موجب جلب مشارکت دیگران شود.

632 چشم انداز را شفاف ، ساده و دقیق بیان کنید و آموزش دهید.

633 اطمینان حاصل کنید که ذینفعان در داخل و خارج از سازمان از چشم انداز و هر گونه تاثیر احتمالی بر آنها آگاهی دارند.

634 برای جلب حمایت و پشتیبانی حیاتی از چشم انداز، وقت مناسبی را اختصاص دهید و از اشترک گذاری و ایجاد حس مالکیت کسانی که در ان مشارکت داشته اند اطمینان حاصل کنید.



6.4 – نهادینه سازی و استقرار چشم انداز های نظام سلامت

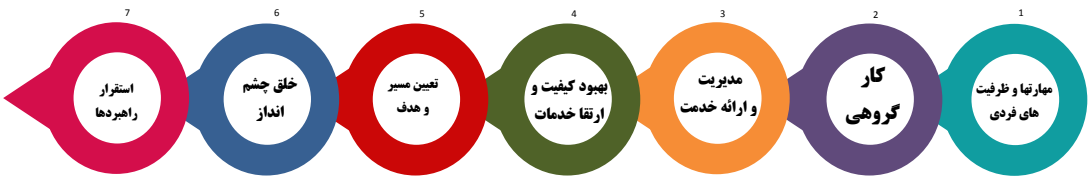
نشان دهید که رفتار ها و تصمیم های شما در راستای نقشه را ه بوده و پایبندی خود را به ارزشها و دستیابی به اهداف تعیین شده نمایش دهید.

641 به عنوان یک الگوی رفتاری عمل کنید، رفتارهایی را انجام دهید که منعکس کننده ارزش ها و اصول چشم انداز باشد.

642 در استقرار چشم انداز، با اعتماد به نفس به طور مستمر و هماهنگ عمل کنید.

643 اقداماتی را که با چشم انداز سازگار نیستند به چالش بکشید.

644 خرده فرهنگهای درون سازمانی ناسازگار با چشم اندازها را شناسایی و با موارد منطبق با چشم انداز جایگزین کنید.



7–مدیریت راهبردها

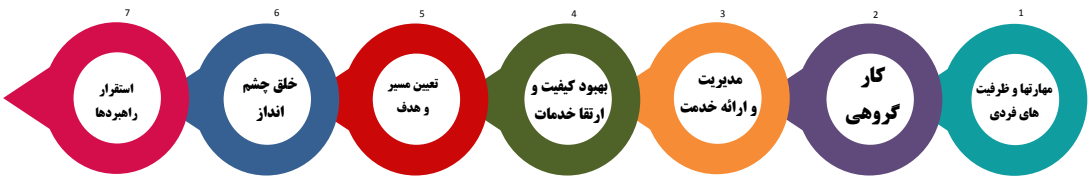
مدیریت و رهبری موثرزمانی است که برنامه استراتژیک و راهبردی موثر و قابل قبول طراحی شده که نیازهای گیرندگان خدمت در راس آن قرار گرفته و نشان دهد که کلیه سیاست ها و استراتژی ها به برنامه های عملیاتی و فعالیت های قابل اجرا

7.1 **تعیین چارچوب استراتژی ها/راهبردها**

7.2 **طراحی راهبردها**

7.3 **پیاده سازی راهبردها**

7.4 **ساماندهی راهبردها**



7.1 – تعیین چارچوب استراتژی ها

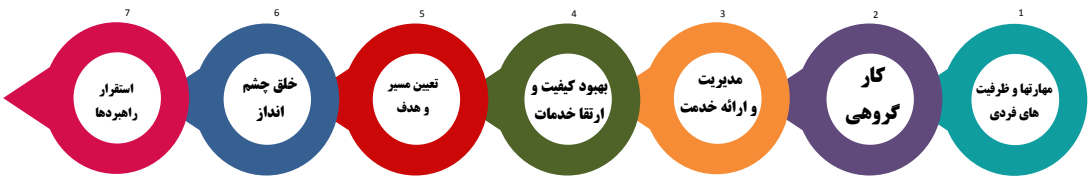
چارچوب استراتژیهای سازمانی را با در نظر گرفتن کلیه ابعاد سازمان و راهکار های موجود به همراه بکارگیری تمام اطلاعات، تجربیات و دانش افراد سازمان طراحی کنید.

711 به نقش فرهنگ سازمانی، تاریخچه و مسائل زیربنایی بلند مدت سازمان توجه کنید.

712 در تدوین استراتژی سازمان از اصول جامع نگر و مناسب استفاده کنید.

713 تجربیات خوبی را که قابلیت اجرایی بهتر و بیشتر در سازمان دارند را شناسایی کنید.

714 راهکارهای استراتژیک برای استقرار چشم انداز سازمان را شناسایی کنید.



7.2 – طراحی راهبردها

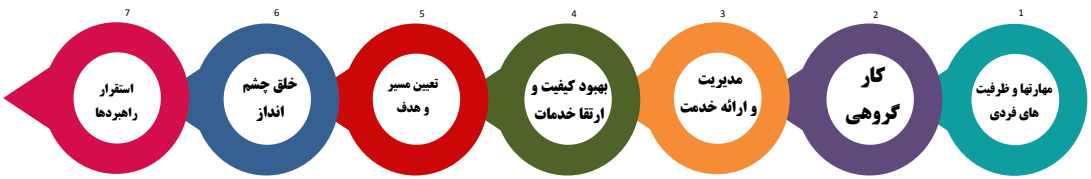
در طراحی استراتژیها کلیه همکاران و ذینفعان را مشارکت دهید.

721 در تدوین برنامه های استراتژیک مبتنی بر چشم انداز سازمانی، افراد و گروه های موثر را مشارکت دهید.

722 برای تدوین استراتژی های پایدار تلاش کنید که نیازها و انگیزه ها ذینفعان وعوامل موث ربر ان را مد نظر قرار دهید.

723 برنامه های استراتژیک را تدوین کنید که چالش برانگیز هستند اما واقع بینانه و قابل دستیابی است.

724 عدم قطعیت ها و خطرات مرتبط با انتخاب های استراتژیک را شناسایی و تعدیل کنید.



7.3 – پیاده سازی راهبرد

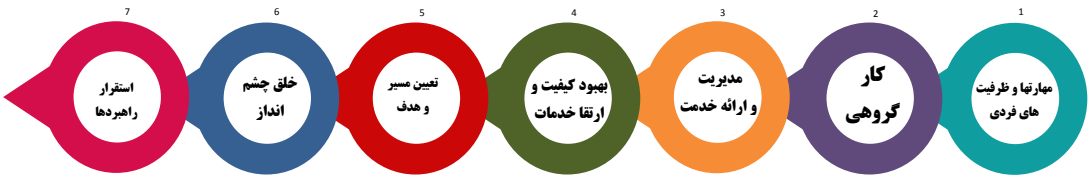
در انتخاب و استقرار استراتژی ها ریسک و خطرات سازمانی را شناسایی، مدیریت و ساماندهی کنید.

731 اطمینان حاصل کنید که برنامه های استراتژیک به برنامه های عملیاتی قابل اجرا تبدیل، به طوریکه موجبات شناسایی خطرات و موانع، عوامل موفقیت مهم و شاخص های ارزیابی را فراهم آورد.

732 برای پیاده سازی استراتژی ها، ظرفیت های سازمانی مورد نیاز را شناسایی و تقویت کنید.

733 برای پیاده سازی تمام اجزاء استراتژی، مرجع و نظام پاسخگویی را به طور شفاف مشخص کرده، افراد مسئول را تعیین و مسئولیت پاسخگویی را به آن ها تفویض نمایید.

734 سریع و قاطعانه به تغییرات مورد نیاز در پیاده سازی استراتژی پاسخ دهید



7.4 – تداوم و پایداری راهبرد

در انتخاب و استقرار استراتژی ها از قابلیت دستیابی و پایداری و استمرار آنها اطمینان حاصل کنید.

741 افراد مسئول در پیاده سازی برنامه های استراتژیک و راهبردی را پشتیبانی و حمایت کنید، به آن ها در غلبه بر موانع و جالش ها کمک کنید تا متمرکز بر برنامه ها عمل نمایند.

742 فرهنگ سازمانی مشاوره ای برای حمایت از پیاده سازی راهبردها را ایجاد کرده و تغییر راهبردی در نظام سلامت را ترویج نمایید.

743 فضای شفافیت و اعتماد سازمانی را ایجاد کرده تا نتایج راهبردها آزادانه بحث و بررسی کنید.

744 نتایج راهبردها را ارزیابی و پایش کرده و اصلاحات مورد نیاز را انجام تا نسبت به پایداری و ثبات پیاده سازی راهبردها اطمینان حاصل نمایید.

