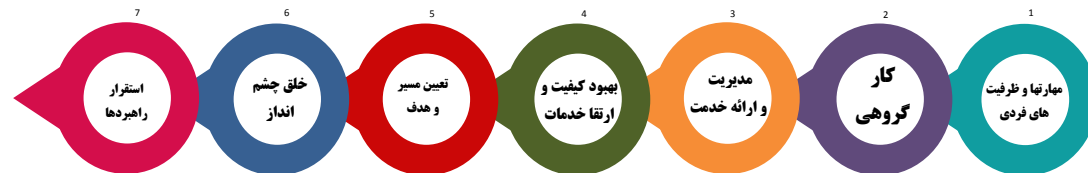


شایستگیهای سازمانی

گردآوری : دکتر لعبت صالحی و همکاران

به سفارت مدیریت منابع انسانی
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

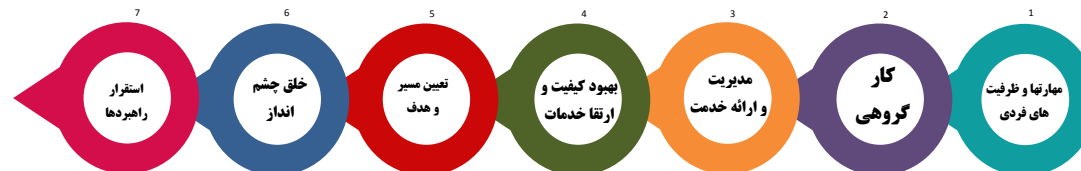


الگوی شایستگی، ابزاری توصیفی برای شناسایی شایستگیهای لازم برای انجام فعالیت در یک سازمان و یا یک نقش خاص در کار و شغل است (فاگ، 1999) مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک- کله لند (1973) به عنوان شاخص پیش بینی کننده موفقیت کارکنان در شغل معرفی شد و سپس در سال 1982 به همراه همکاران خود در کتاب " شایستگی مدیر " 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.

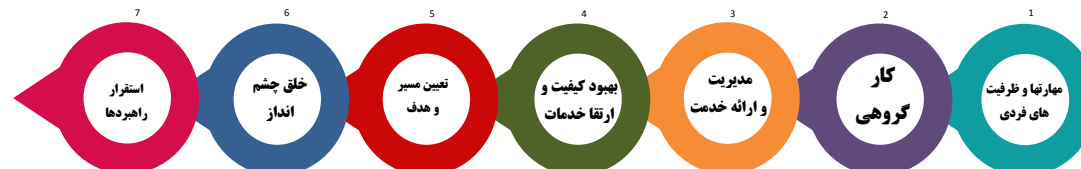


به همین منظور به دستور مدیریت منابع انسانی معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مرکز سیاستگذاری و برنامه ریزی دانشگاه علوم پزشکی شیراز با همکاری جمعی از اساتید و خبرگان برجسته کشوری و دانشگاه های علوم پزشکی سراسر، الگوی شایستگی های پایه، جهت کلیه کارکنان در نظام سلامت کشور را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

در طراحی الگوی شایستگی پایه، هفت حیطة اصلی تعیین شده است. هر حیطة 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 حیطة ها و مولفه های شایستگی در نظام 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 مدل های سازمانی و تخصصی نظام سلامت کشور های پیشرفته در بخش مطالب آموزشی نیز موجود می باشد.



شاخص‌های سازمانی

مهارت‌ها و ظرفیت‌های فردی

- خودآگاهی و تعالی فردی
- مدیریت برخورد
- توسعه مستمر فردی
- عملکرد در محدوده رفتار حرفه‌ای

کارگروهی

- تیم‌سازی و جلب مشارکت‌ها
- ایجاد، حفظ و ارتقاء ارتباطات
- ترغیب به مشارکت
- در تیم کار کردن

مدیریت و ارائه خدمت

- برنامه ریزی
- مدیریت منابع
- مدیریت سرمایه انسانی
- مدیریت عملکرد

بهبود کیفیت و ارتقاء 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 فرصت‌های بهبود و تغییر
- بکارگیری دانش و شواهد و تجربیات
- مهارت‌های تصمیم‌گیری
- مهارت ارزیابی پیامدها

خلق چشم‌انداز

- مهارت‌های ایجاد و درک مشترک چشم‌اندازهای سازمانی
- نابین‌گذاری بر توسعه چشم‌اندازها در طیفی گسترده از نظام سلامت
- انتقال و ترویج چشم‌انداز و دیدگاه‌های نظام سلامت
- نهادینه‌سازی و استقرار چشم‌اندازهای نظام سلامت

مدیریت راهبرد

- تعیین چارچوب راهبردها (استراتژی)
- طراحی راهبردها
- پیاده‌سازی راهبردها
- تداوم و پایداری راهبردها

[Type here]

[Type here]

1- مهارتها و ظرفیت های فردی

برای ارائه 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.

خودآگاهی و تعالی فردی

1.1

مدیریت بر خود

1.2

توسعه مستمر فردی

1.3

عملکرد در محدوده رفتار حرفه ای

1.4

1.1- خودآگاهی و تعالی فردی

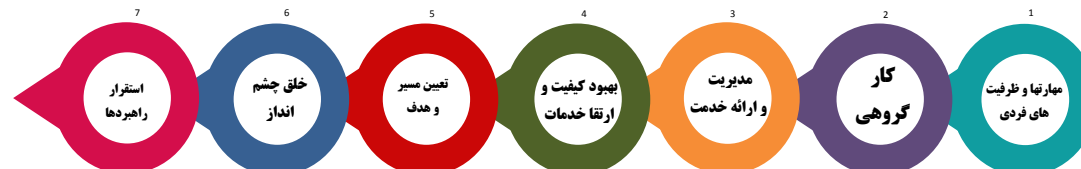
از طریق آگاه بودن نسبت به ارزش ها، اصول، پیش فرض ها و داشتن توانایی یادگیری از تجربیات

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

تاثیر متقابل احساسات فردی خود و دیگران را مدیریت کنید.

121

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

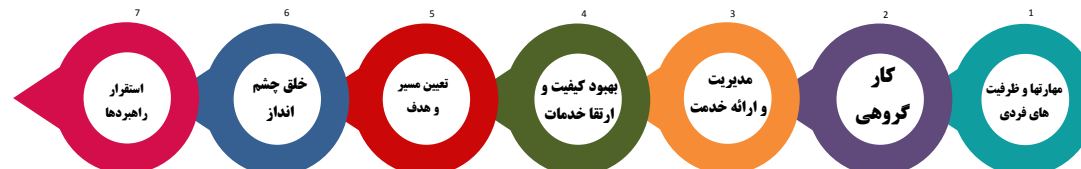
122

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

123

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

124



1.3- توسعه مستمر فردی

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

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

131

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

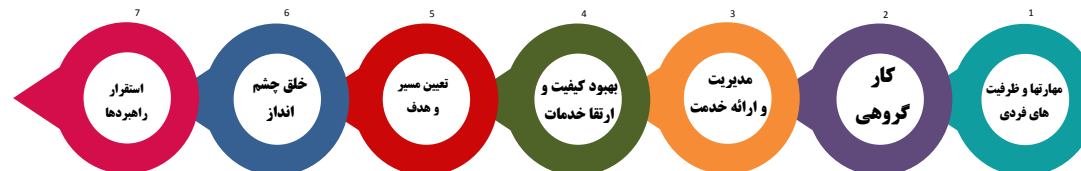
132

در فعالیتهایی که منجر به توسعه حرفه ای می گردد به طور مستمر شرکت نمایید.

133

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

134



1.4- عملکرد در محدوده رفتار حرفه ای

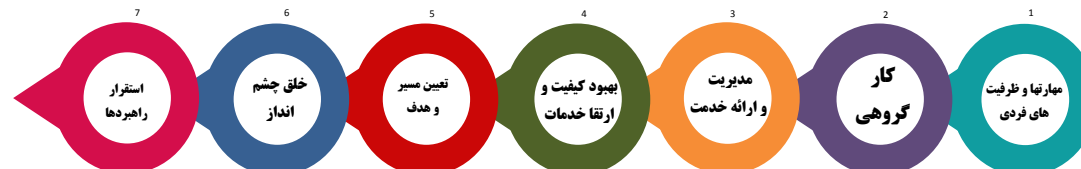
از طریق بکارگیری تفکر باز، صداقت و رعایت اصول اخلاقی

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 نهاد 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.

تیم سازی و جلب مشارکت

2.1

ایجاد، حفظ و ارتقاء ارتباطات

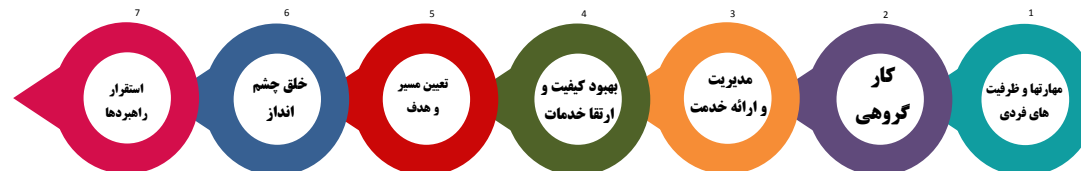
2.2

ترغیب به مشارکت

2.3

در تیم کار کردن

2.4



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

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

211

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

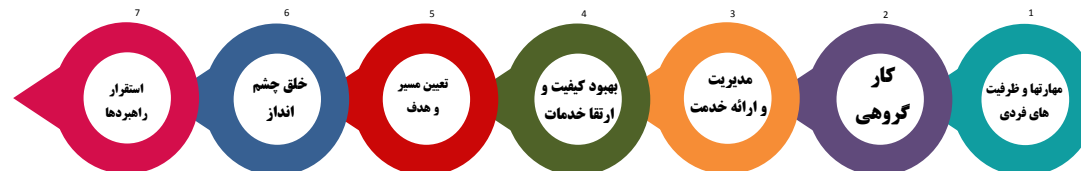
212

اشتراک و گردش آزاد اطلاعات را ترویج دهید.

213

دیدگاه های دیگران را فعالانه جستجو کنید.

214



2.2- ایجاد و حفظ ارتباطات

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

به نظرات دیگران فعالانه گوش دهید تا دیدگاه های مختلف و تفاوت های آنها را درک کنید.

221

به نیازها و احساسات دیگران توجه داشته باشید و با آنها همدلی کنید.

222

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

223

اعتماد و حمایت همکاران را جلب کرده و حفظ نمایید.

224



2.3- ترغیب به مشارکت

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

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

231

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

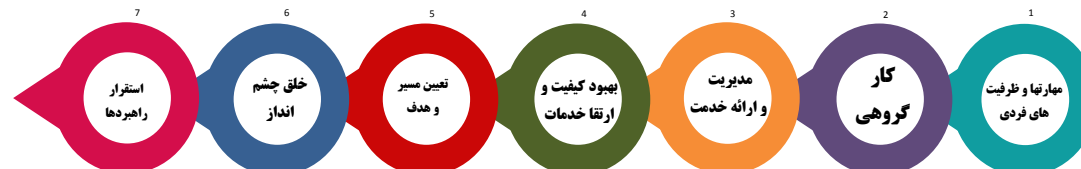
232

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

233

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

234



2.4- در تیم کار کردن

با هدف ارائه و ارتقا خدمات

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

241

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

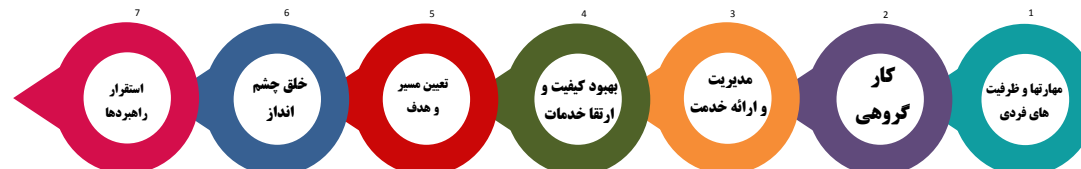
242

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

243

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

244



3- مدیریت و ارائه خدمت

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

برنامه ریزی

3.1

مدیریت منابع

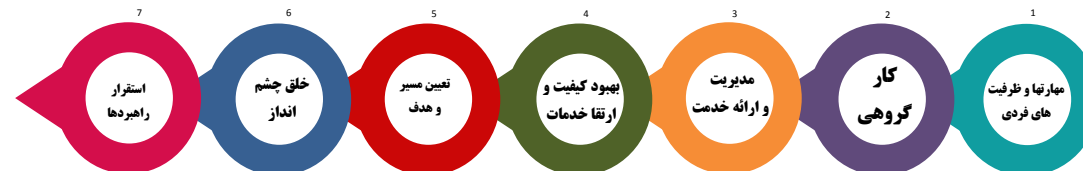
3.2

مدیریت سرمایه انسانی

3.3

مدیریت عملکرد

3.4



3.1- برنامه ریزی

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

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

311

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

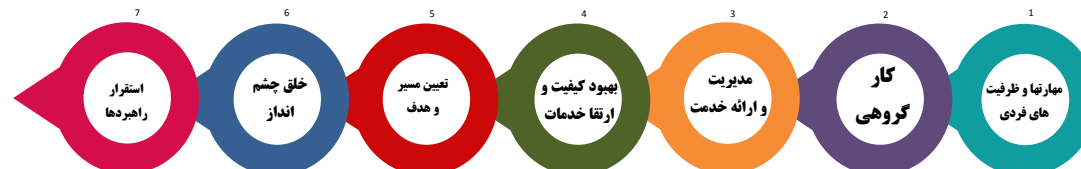
312

از توان تخصصی خود و دیگران در فرایندهای برنامه ریزی کمک بگیرید.

313

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

314



3.2- مدیریت منابع

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

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

321

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

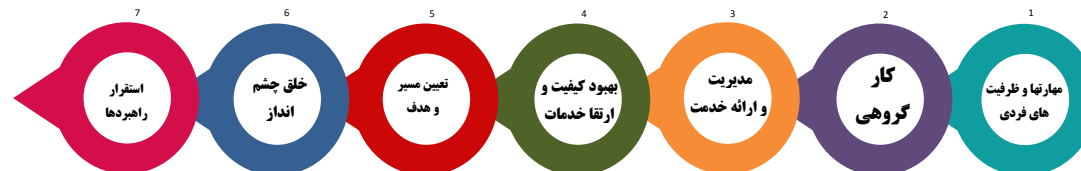
322

از منابع در اختیار بصورت کارا و اثر بخش استفاده و از اتلاف منابع جلوگیری کنید.

323

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

324



3.3- مدیریت سرمایه انسانی

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

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

331

عملکرد اعضا تیم را در راستای حصول نتایج خدمات برنامه ریزی شده ارزیابی کنید .

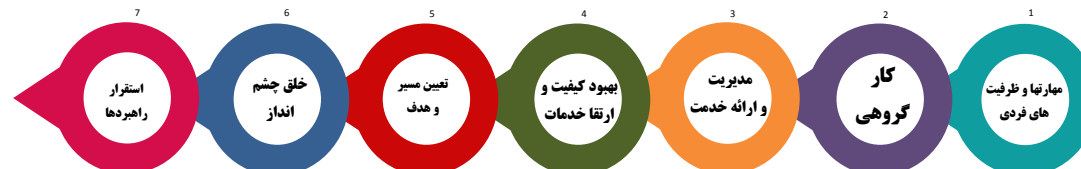
332

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

333

کارکنان را برای ارابه و بهبود خدمات حمایت کنید.

334



3.4- مدیریت عملکرد

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

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

341

برای بهبود عملکرد اقدام کنید.

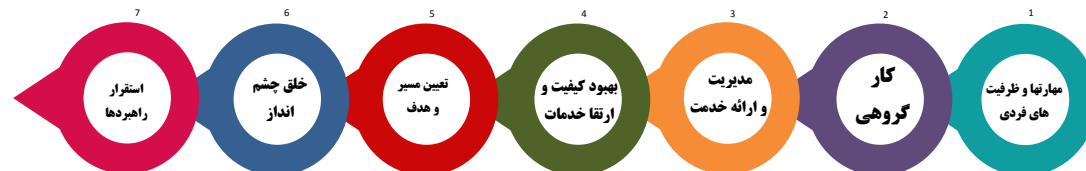
342

فعالانه مسؤلیت و پاسخگویی به امور محوله خصوصا کارهای دشوار را بر عهده بگیرید.

343

از تجربیات گذشته برای تدوین برنامه های آینده درس بگیرید.

344



4- بهبود کیفیت و ارتقا خدمات

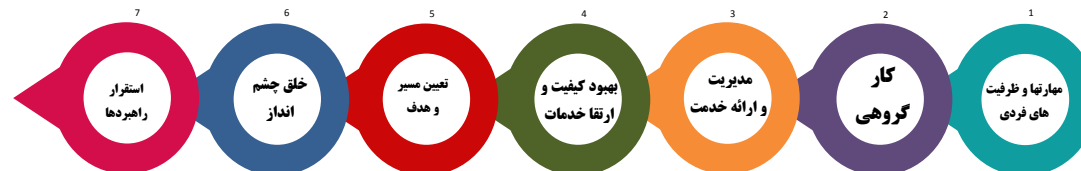
برای ارایه و ارتقاء خدمات با کیفیت بالا به افراد/تیم ها نیازاست که نتیجه محور بوده و به دنبال تغییرات واقعی باشد

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

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

411

در شناسایی و انتخاب راهکار ها از همه شواهد مثبت و منفی استفاده کنید.

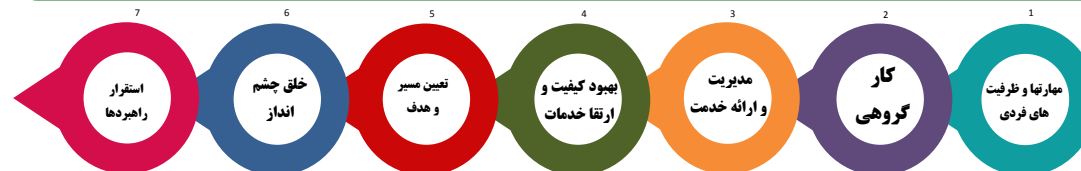
412

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

413

اثرات و پیامدهای تغییرات را پایش کنید.

414



4.2- مهارت‌های ارزیابی نقادانه

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

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

421

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

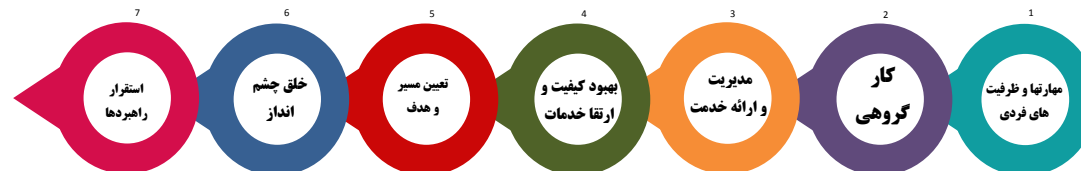
422

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

423

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

424



4.3 – ترویج بهبود کیفیت و عملکرد

تشویق و ترویج بهبود مستمر کیفیت خدمات و نوآوری از طریق ایجاد بستر مناسب

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

431

الگوی مثبتی برای ترویج نوآوری باشید.

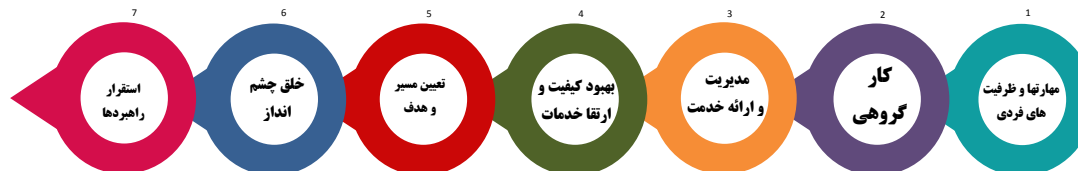
432

بحث و تبادل نظر در طیف گسترده ای از افراد را ترویج دهید.

433

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

434



4.4 – تسهیل در ایجاد تغییر و اصلاحات

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

تغییرات مورد انتظار را شناسایی و طراحی کنید.

441

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

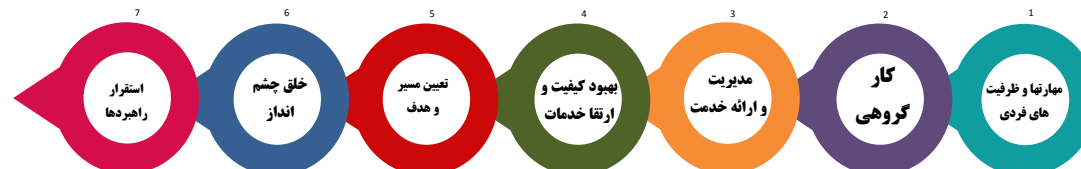
442

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

443

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

444



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

شناسایی فرصت های بهبود و تغییر

5.1

بکارگیری دانش و شواهد و تجربیات

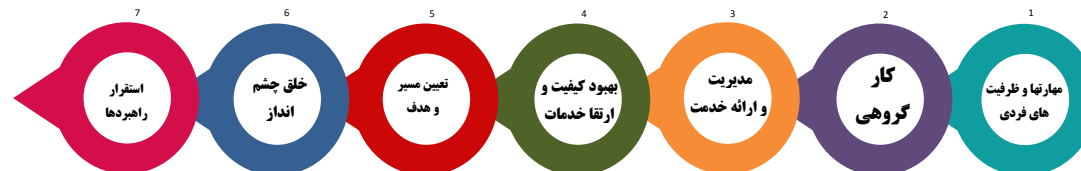
5.2

مهارت های تصمیم گیری

5.3

مهارت ارزیابی پیامدها

5.4



5.1 – شناسایی فرصت های بهبود و تغییر

از طریق شناخت و تحلیل کلیه عوامل تاثیرگذار

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

511

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

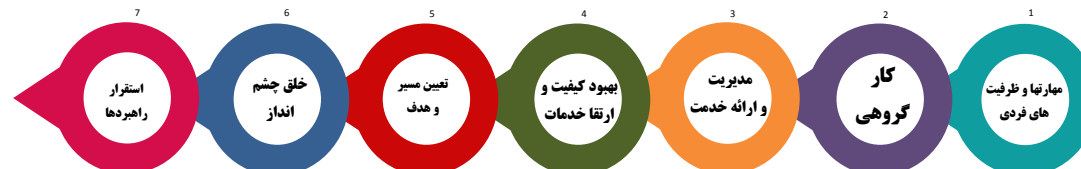
512

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

513

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

514



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 و تحلیل را بر اساس معیارهای مبتنی بر شواهد انجام دهید.

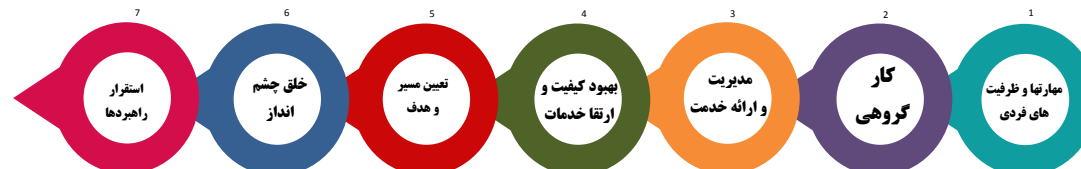
522

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

در فرایندهای تصمیم گیری سازمانی مشارکت و همکاری کنید.

531

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

532

افراد کلیدی و تاثیرگذار در تصمیم گیریها را آموزش داده و مطلع سازید.

533

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

534



5.4- مهارت ارزیابی پیامدها

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

امکان ارائه خدمات جدید را ارزیابی و آزمون کنید.

541

رویکردهای ارائه خدمات جدید را استاندارد کرده، بومی سازی و ارتقاء دهید.

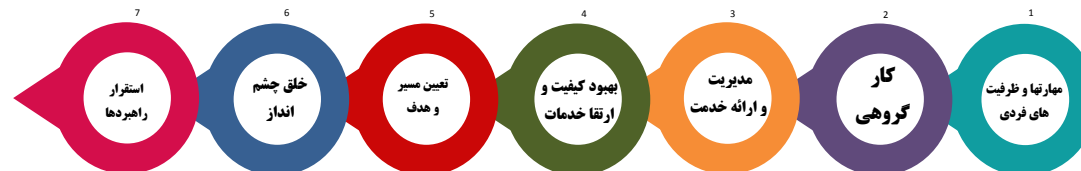
542

بر موانع اجرایی در ارائه خدمات غلبه کنید.

543

عملکرد های خوب را بصورت رسمی و غیر رسمی ترویج دهید.

544



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

تأثیر گذاری بر تعیین چشم انداز های کلان نظام سلامت

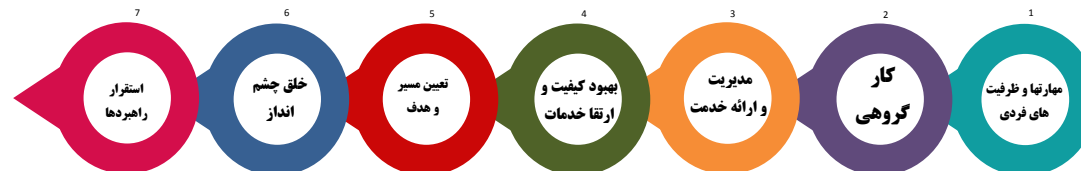
6.2

انتقال و ترویج چشم انداز و دیدگاه های سازمانی

6.3

فعالیت و تلاش در استقرار دیدگاه ها و چشم انداز های سازمانی

6.4



6.1 – تعیین چشم انداز های سازمانی

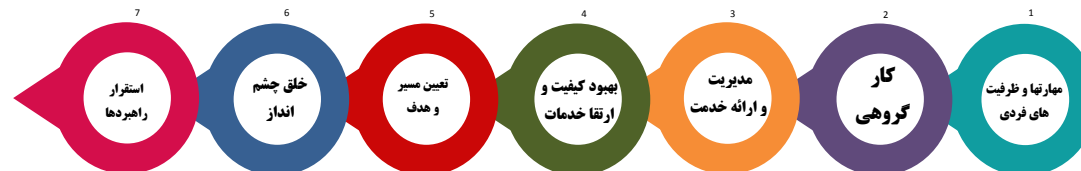
به آینده توجه کنید و نقشه راه مورد نظر را طراحی کنید.

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 از سازگاری و انطباق چشم انداز کلی با هر توسعه و پیشرفت در نظام سلامت به طور مستمر اطمینان حاصل کنید.



6.2 – تأثیرگذاری بر تعیین چشم اندازهای کلان نظام سلامت

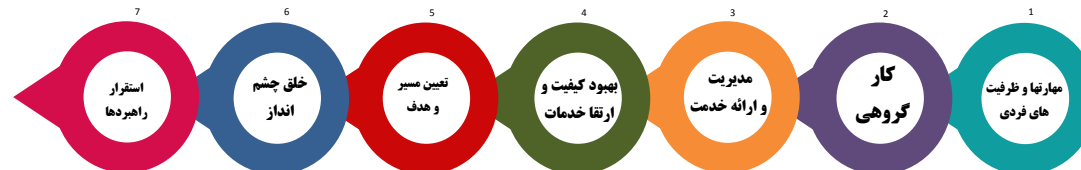
از طریق جلب مشارکت و همکاری اعضاء درون و برون سازمانی

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 قرار دهید.



6.3 – انتقال و ترویج چشم انداز و دیدگاه 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.

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.

631

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

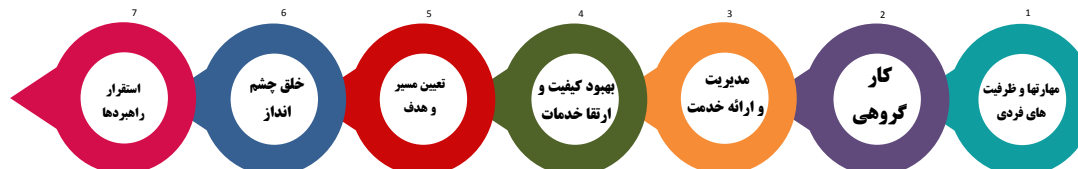
632

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

633

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

634



6.4 – نهادینه سازی و استقرار چشم انداز های نظام سلامت

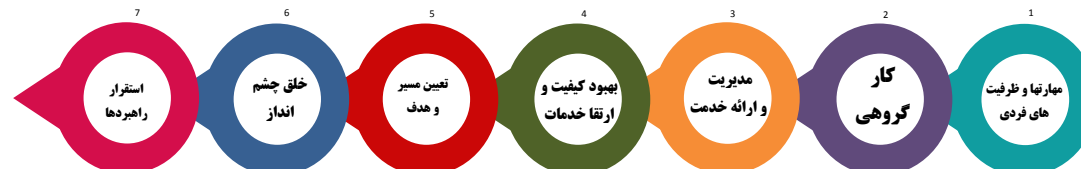
نشان دهید که رفتارها و تصمیم های شما در راستای نقشه راه بوده و پایبندی خود را به ارزشها و دستیابی به اهداف تعیین شده نمایش دهید.

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 موثر زمانی 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

تعیین چارچوب استراتژی ها/ راهبردها

7.1

طراحی راهبردها

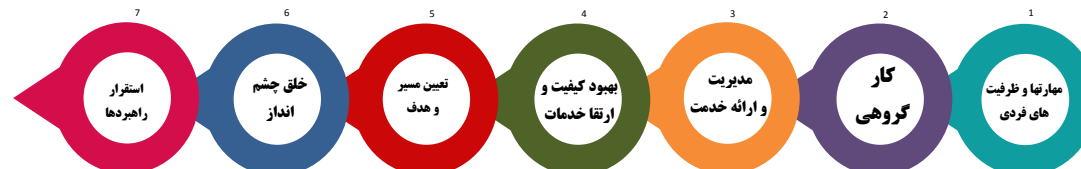
7.2

پیاده سازی راهبردها

7.3

ساماندهی راهبردها

7.4



7.1 – تعیین چارچوب استراتژی ها

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

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

71
1

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

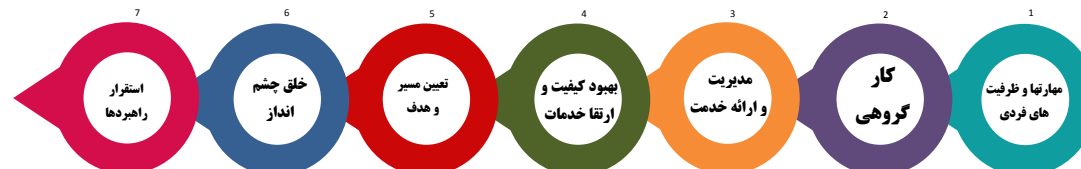
712

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

713

راهکارهای استراتژیک برای استقرار چشم انداز سازمان را شناسایی کنید.

714



7.2 - طراحی راهبردها

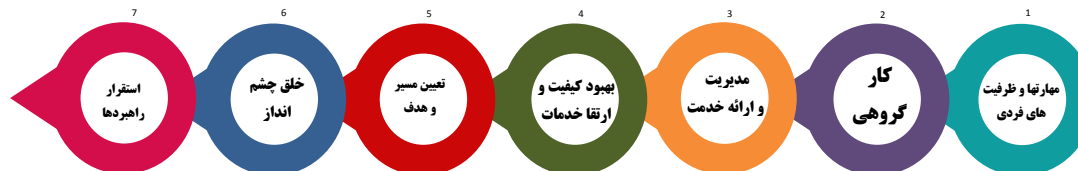
در طراحی استراتژیها کلیه همکاران و ذینفعان را مشارکت دهید.

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 و عوامل موثر 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.

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.

731

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

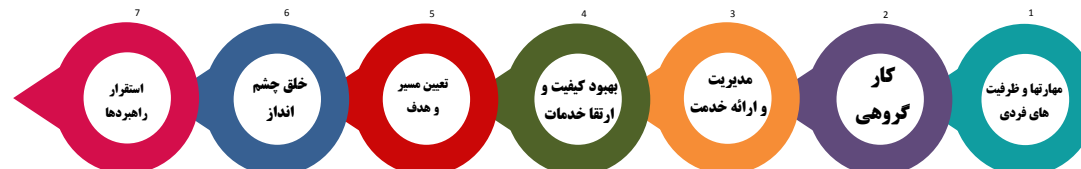
732

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.

733

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

734



7.4 – تداوم و پایداری راهبرد

در انتخاب و استقرار استراتژی‌ها 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 چالش 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.

