

به نام خداوند بخشنده مهربان

اصول برنامه ریزی و مدیریت برنامه های تغذیه ای

دولتیان

اصول برنامه ریزی و مدیریت برنامه های تغذیه ای:

ارزیابی و تعیین نیازهای جامعه و جامعه هدف

تحلیل در ارزیابی نیازها

تعیین هدف های اصلی و فرعی

تهیه برنامه کار

تهیه نظام مدیریت و نظارت در برنامه ریزی

برآورد هزینه و تعیین بودجه و منابع مالی

نکات مهم در اجرای برنامه

ارزشیابی اجزا و اثربخشی برنامه

مدیریت زمان

تهیه نظام مدیریت و نظارت در برنامه ریزی

برنامه ریزی:

یعنی انتخاب:

هدفهای «درست»

مسیر،

راه،

وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تامین این هدفها.

هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است

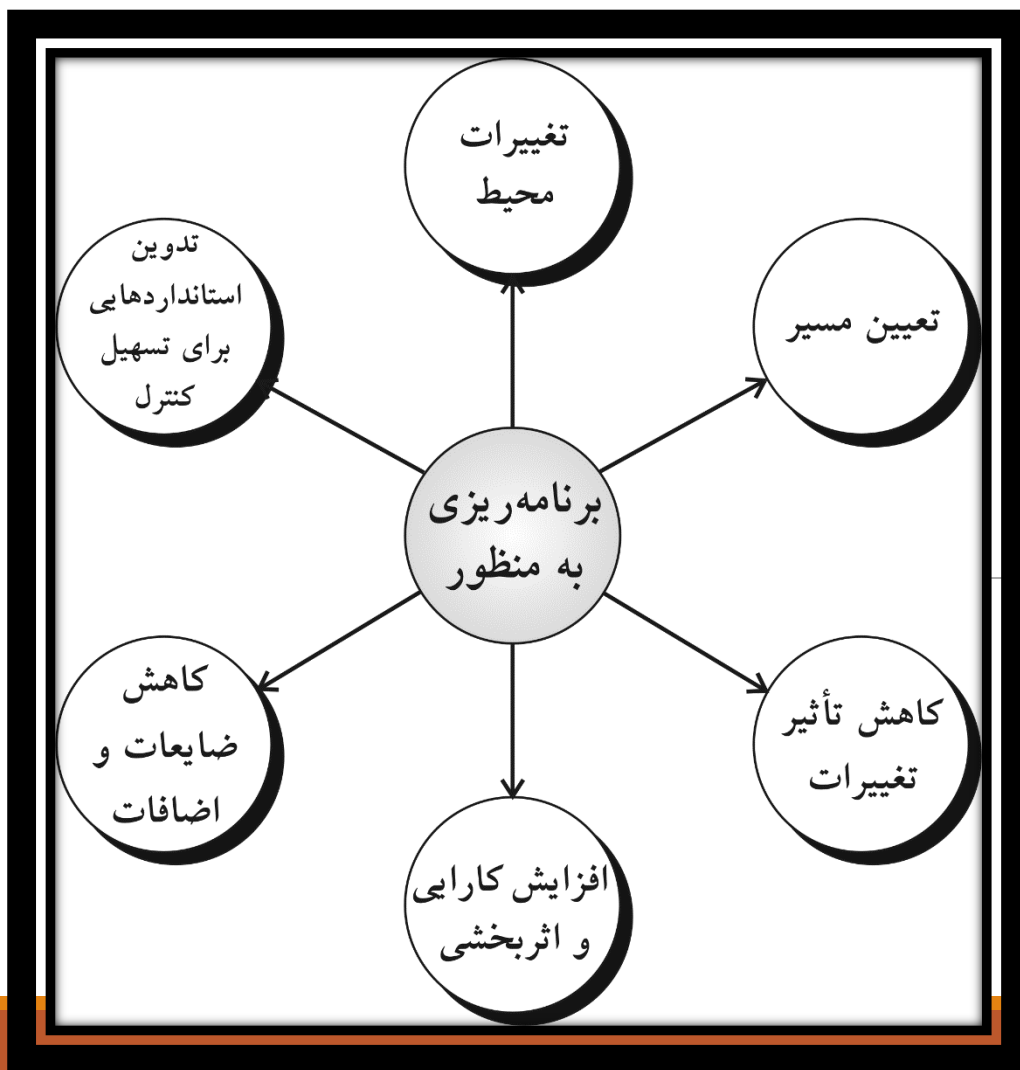
سه ویژگی عمده در تعاریف مختلف برنامه ریزی:

(الف): برنامه‌ریزی ماهیتاً با **پیش‌بینی** همراه است و اصولاً قبل از این که عملی انجام پذیرد، بایستی نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.

(ب): برنامه‌ریزی يك **نظام تصمیم‌گیری** است، مشتمل بر فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام پذیرد و نیز تنظیم طرح‌های اجرایی برای دستیابی به هدف‌ها.

(پ): برنامه‌ریزی بر **نتایج مطلوبی تأکید** دارد که در آینده به دست می‌آید. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی وسیله‌ای است برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف‌های عمده سازمانی، در زمان مورد نظر

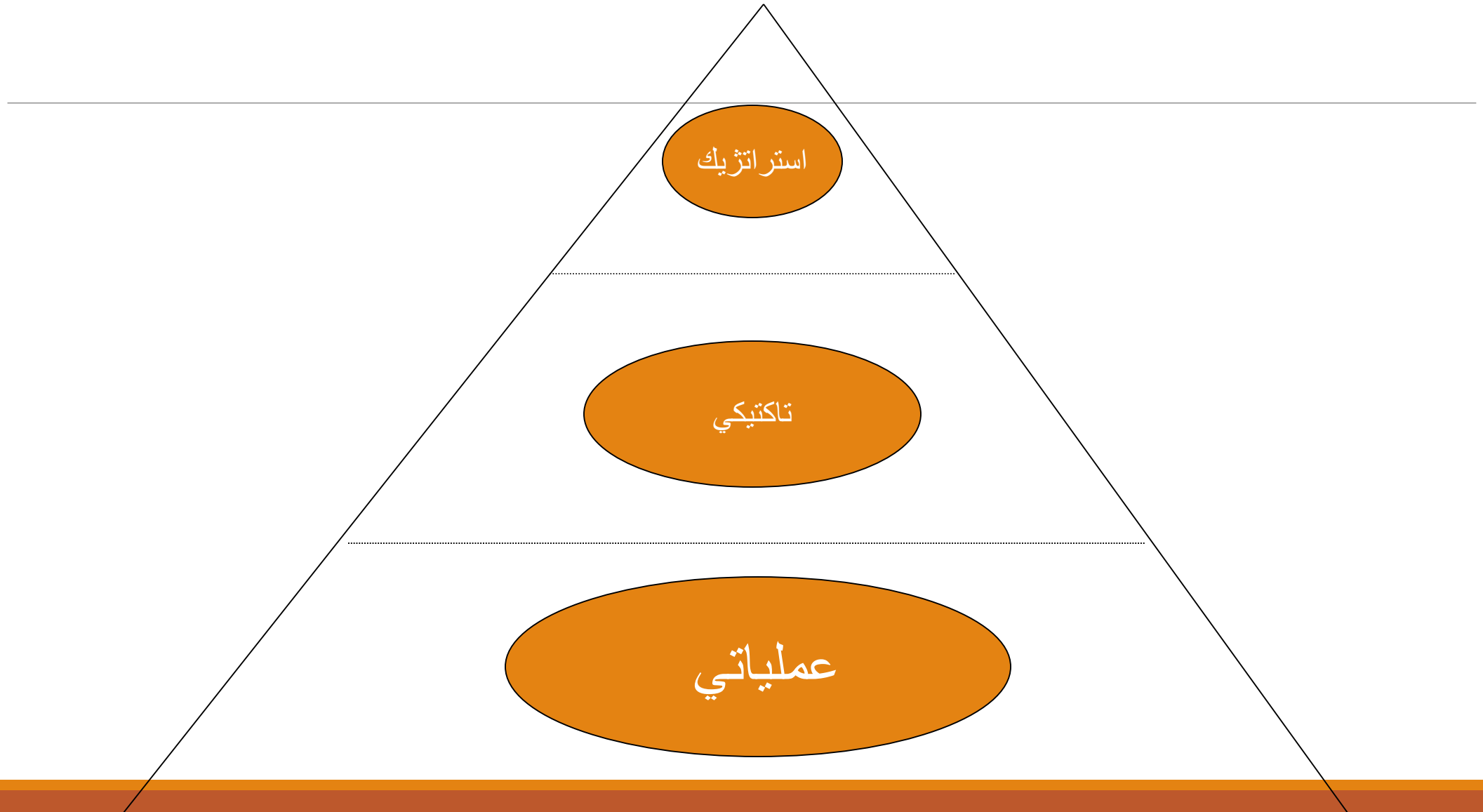
اهداف شش گانه از انجام برنامه ریزی:



ویژگی های يك برنامه خوب:

- ۱- هدف‌هاي برنامه باید روشن، مشخص و قابل فهم باشد.
- ۲- يك برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- ۳- برنامه باید کاملاً متعادل و درعین حال قابل انعطاف باشد.
- ۴- هر برنامه باید دارای محدودیت زمانی باشد.
- ۵- برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه شود.
- ۶- وحدت برنامه‌ریزی از جانب مدیران مختلف در زمان‌هاي مورد تاکید قرار گیرد

برنامه ریزی:



معيارهاي انتخاب استراتژي مناسب

سهولت اجرا

مقبوليت

اثر بخشي

اقتصادي بودن

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای:

اتخاذ تصمیمات بنیادی

انجام اقدامات اساسی

سبب شکل گیری:

سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان را با دیگر نهادها در چارچوب قانونی

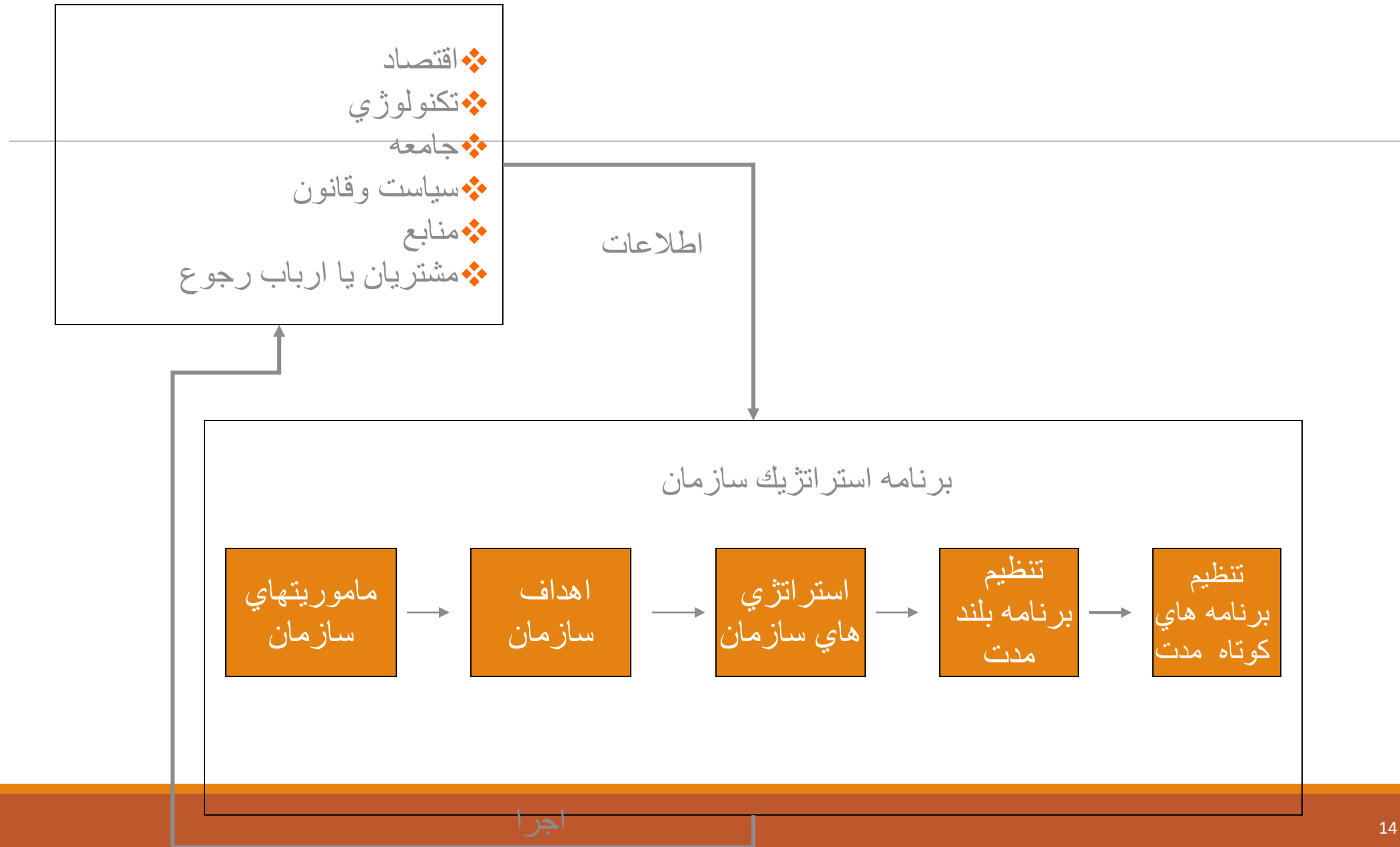
ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک:

- ۱- انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها و اعتقادات و سنت های جامعه
- ۲- این برنامه ریزی معطوف به سوالات اصلی سازمان است
- ۳- چهار چوبی برای برنامه ریزی عملیاتی و تصمیم گیرهای مدیریت
- ۴- دارای دید دراز مدت و افق های دور تر سازمان
- ۵- هماهنگی عملیات و اقدامات سازمان در طولانی مدت و پیوستگی و انسجام بخشیدن به آنها
- ۶- در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد. زیرا در این سطح است که تقریباً به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم در مورد امکانات دنباله سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.
- ۷- فراگیر بوده و برنامه های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آنها جهت می بخشد.

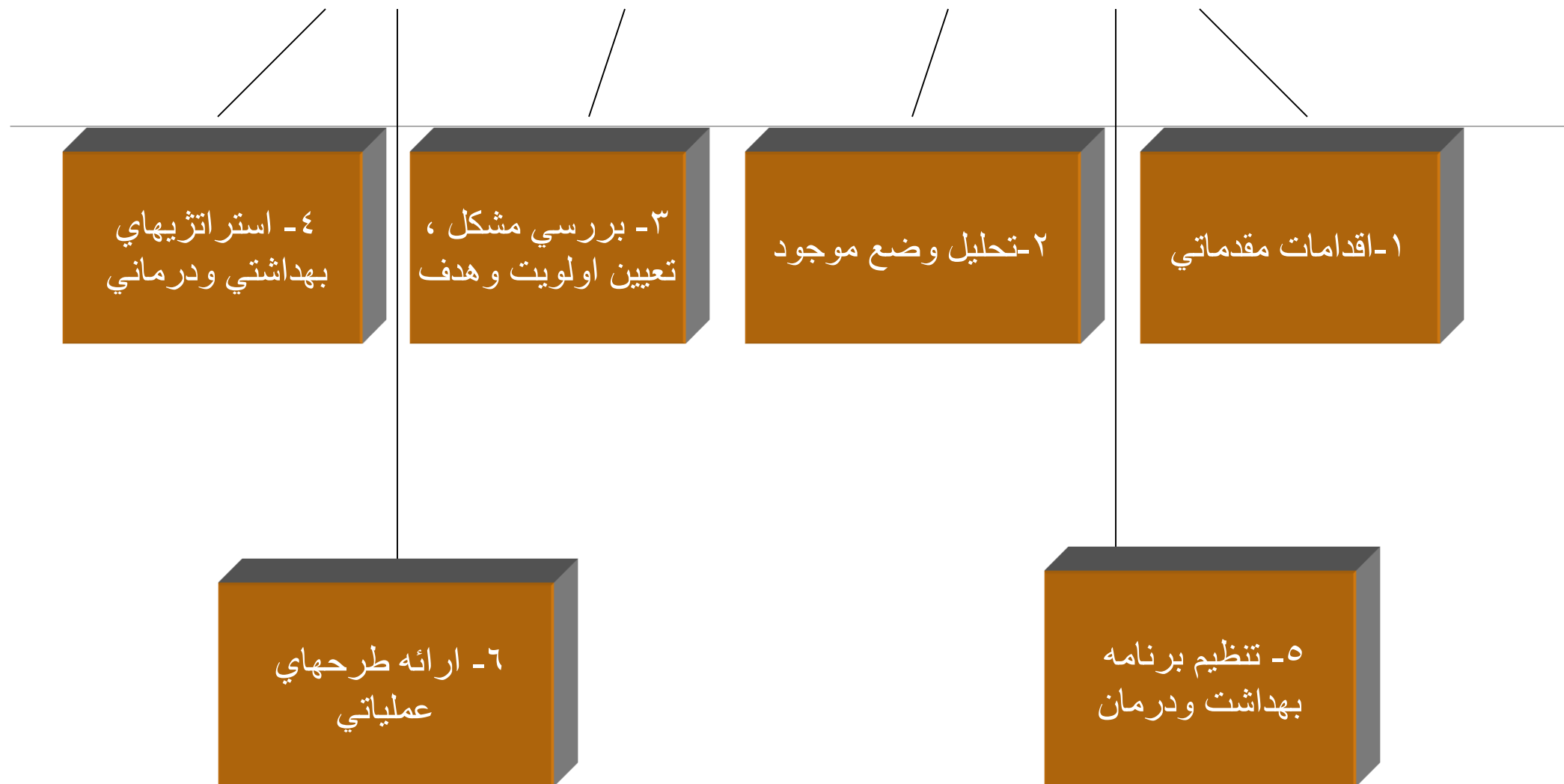
مزایای برنامه ریزی استراتژیک:

- ✓ تفکر و اندیشدن به شکل استراتژیک
- ✓ تشخیص جهت گیری آینده
- ✓ اتخاذ تصمیمات امروز در پرتو نتایج و بازتاب های آینده تصمیمات
- ✓ تدوین و توسعه مبانی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری
- ✓ رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان
- ✓ بهبود عملکرد
- ✓ بر خورد موثر بامحیطی که باتغییرات سریع مواجه
- ✓ ایجاد تیم کار و رعایت اصول کار شناسی

مراحل برنامه ریزی استراتژیک



مراحل اجرايي برنامه ريزي استراتژيك در نظام بهداشت ودرمان



مراحل اجرای برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان:

۱- اقدامات مقدماتی

۲- تحلیل وضع موجود

۳- بررسی مشکل، تعیین اولویت و هدف

۴- تنظیم استراتژیهای بهداشتی و درمانی

۵- تنظیم برنامه بهداشت و درمان

۶- ارائه طرحهای عملیاتی

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۱- اقدامات مقدماتی

الف) تشکیل کمیته ویژه

ب) تدوین روش کار

ج) بهره گیری از اطلاعات

د) کارگاه آموزش مقدماتی

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۲- تحلیل وضع موجود

الف) اهداف

ب) سیاستهای اجتماعی و اقتصادی

ج) وضعیت اجتماعی – اقتصادی

د) وضعیت جمعیتی و روند آن

ه) وضعیت اپیدمیولوژی

و) وضعیت امکانات بهداشتی و درمانی

ز) وضعیت خدمات بهداشتی و درمانی

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۳- بررسی مشکل، تعیین اولویت و هدف

الف (اهداف

ب) بررسی مسایل بهداشتی و درمانی

ج) تعیین اولویت های بهداشتی و درمانی

د) تعیین هدف های کلی برای بهبود بهداشت و درمان

ه) تعیین هدفهای اختصاصی

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۴- تنظیم استراتژیهای بهداشتی و درمانی

الف) اهداف

ب) معیارهای تنظیم و استراتژی ها

ج) تجدید نظر در استراتژیهای موجود

د) تهیه و تدوین استراتژیهای جدید

ه) بررسی عملی بودن روش های مختلف و استراتژیها

و) تدوین استراتژی های پشتیبانی

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۵- تنظیم برنامه بهداشت و درمان

الف) اهداف

ب) شرح برنامه ها

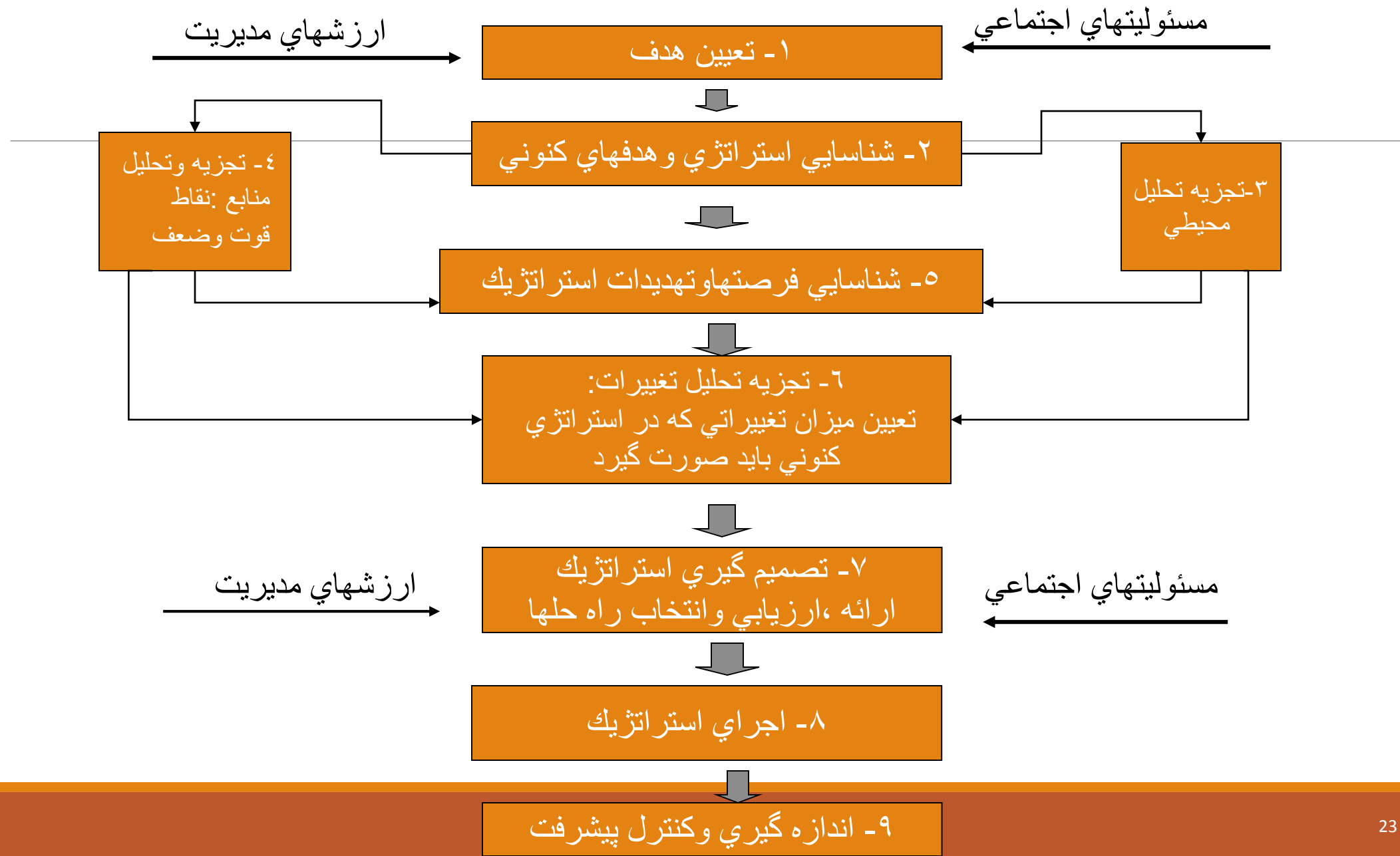
ج) بررسی تنگنای برنامه های توسعه بهداشت و درمان کشور

مراحل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک در نظام بهداشت و درمان

۶- ارائه طرحهای عملیاتی

- الف) سیاستهای بهداشتی و درمانی کلی کشور و اهداف بهداشت و درمان جامعه
- ب) مراحل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قانونی، تکنولوژی، مکانیزم های اجرایی، و مدیریت سازنده
- ج) اولویت های بهداشتی و درمانی
- د) اقدامات لازم جهت هماهنگسازی بخش های مختلف اجرایی
- ه) رفع نیازهای برنامه از نظر نیروی انسانی
- و) تخصیص کلی منابع مالی از نظر نیروی انسانی
- ز) تفویض مسئولیت و اختیارات سازمانی برای اجرای برنامه

نمودار مدل برنامه ریزی استراتژیک استولروفریمن



برنامه‌ریزی تاکتیکی:

این برنامه‌ریزی که ابتدا در سازمان‌های نظامی به کارگرفته شد، فرآیندی است که به وسیله آن:

مدیران دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط را در اجرای يك استراتژی تصویر می‌کنند.

به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسایلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به هدف‌هایی توسط برنامه‌ریزان سطوح عالی سازمان ترسیم می‌شوند.

این نوع برنامه‌ریزی شامل تدوین هدف‌ها و انتخاب وسایل لازم برای دستیابی به آن هدف‌ها است.

چهارچوب زمانی برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه‌تر از زمان برنامه‌ریزی استراتژیک است. در نهایت، این برنامه‌ریزی به وسیله سطوح میانی سازمان انجام می‌گیرد.

برنامه‌ریزی عملیاتی:

فرآیندی است که به وسیله آن:

مدیران اجرایی، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می‌کنند.

برنامه‌ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه‌تری نسبت به دو برنامه‌ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد.

اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف‌های محدود دارند.

برنامه‌ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چارچوب‌های تعیین شده توسط برنامه‌ریزی استراتژیک است.

یا به عبارتی شناخت، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آنها را برنامه‌ریزی عملیاتی می‌خوانند.

با این تعریف آشکار است که هر برنامه استراتژیک جهت تحقق، نیازمند برنامه عملیاتی است و به دنبال برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان باید اقدام به برنامه‌ریزی عملیاتی نماید.

❖ برنامه ریزی برای ارتقای سلامت شامل این مراحل می باشد:

الف) انتخاب نیازهای اولویت دار بهداشتی

ب) تعیین علل اولویتهای بهداشتی

ج) تعیین اهداف کلی و اختصاصی

د) شناسایی مراحل و اجرای مداخله

ه) ارزشیابی

تفاوت شرایط موجود در زمینه سلامتی با شرایط مطلوبی که به دنبال اجرای مداخله موثر ایجاد می شود، "نیاز سلامت" را مطرح می کند.

"نیازسنجی سلامت" شامل جمع آوری منظم اطلاعات برای کارکنان و تیم سلامت
وسیاست گذاران می باشد تا آنها قادر به شناسایی، تحلیل، اولویت بندی و تعیین
نیازهای سلامت افراد، خانواده و جمعیت گردند.

درفرایند نیازسنجی جامعه، وضعیت فعلی سلامت افراد، عوامل خطر مهم از لحاظ بهداشت و علل بیماریها شناسایی شده و فعالیتهای لازم برای این کار تعیین میگردد.

اطلاعات لازم جهت شناسایی مشکلات سلامت در یک جمعیت از منابع متعدد از قبیل داده های اپیدمیولوژیک، شاخصهای اجتماعی و محیطی و دیدگاههای تخصصی و غیرتخصصی کسب میشود.

روش خاص جمع آوری

۱-در سطوح ابتدایی مانند خانه بهداشت کاربرد روش مشاهده محیط منطقه، بررسی فرمهای اولیه خانه بهداشت، مصاحبه ساده و نظرخواهی از مردم به دلیل سادگی و ارزان بودن

۲- در سطح مرکز بهداشت شهرستان، بررسی آمار ارسالی از مراکز بهداشتی و همچنین نتایج ارزشیابی از حوزه تحت پوشش مرکز شهرستان

۳- در سطح حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه، تحلیل شاخصهای ارسالی به معاونت و همچنین کاربرد تجارب متخصصان بهداشت عمومی و اپیدمیولوژی

جمعیت هدف بالقوه، جمعیتی است که در معرض خطرات و تهدیدات سلامتی بوده و از طرف دیگر آگاهی کافی و یا حمایت مناسب برای پیشگیری از بیماری و حفظ سلامت ندارد.

افرادی از جمعیت هدف بالقوه را که برای اجرای مداخلات در اولویت قرار می گیرند،
جمعیت هدف اختصاصی می نامند.

در لیست نیازها، تبعات و پیامدهای منفی حاصل از مشکلات ثبت گردد

5D

DEATH

مرگ :

DISABILITY

ناتوانی

DISEASE

بیماری :

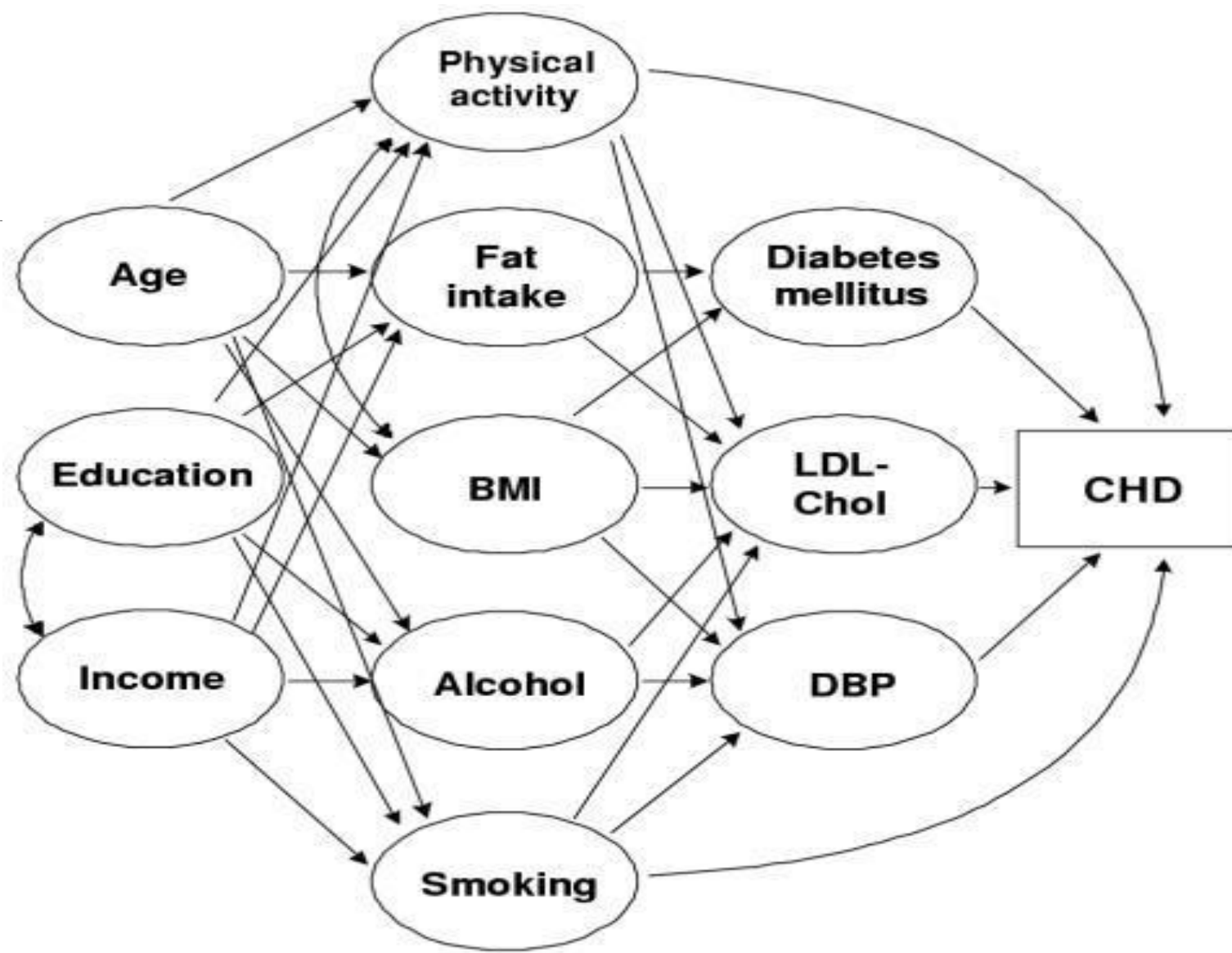
DISCOMFORT

ناراحتی :

: DISSATISFACTION

نارضایتی

برای انتخاب نیازهای بهداشتی، باید زنجیره علت و معلولی مشکلات استخراج گردد و در نهایت مواردی که معلول علل مختلف بوده و از طرفی علت مستقیم سایر مشکلات نباشد تعیین شوند. به عنوان نمونه "افزایش مرگ و میر ناشی از سکته قلبی" انتخاب مناسبی برای یک نیاز بهداشتی است، که "کمبود فعالیت بدنی" و یا "مصرف زیاد چربی" می تواند از علل آن باشد.



باید در نظر داشت که "مرگ و میر ناشی از سکته قلبی بدون استفاده از کلمات
"افزایش" و "کمبود" نشان دهنده نیاز نمی باشند.

تعیین علل اولویتهای بهداشتی :

علل رفتاری از قبیل انواع عادات نامناسب فردی مانند بی تحرکی

علل غیر رفتاری مانند شرایط محیطی (شغل بی تحرک)،

اجتماعی (استرسهای روزمره) و اقتصادی (عدم دسترسی به میوه

جات تازه) دارند .

معمولا مشکلاتی که ناشی از علل رفتاری هستند، مداخلات آموزشی را می طلبند و
علل غیر رفتاری راهکارهای غیرآموزشی را می طلبند که مداخلات مورد نیاز آن
مداخلات ارتقای سلامت می باشد.

تعیین اهداف کلی و اختصاصی

به دنبال تعیین نوع مداخله لازم برای هر مورد نیاز بهداشتی، باید اهداف مرتبط با مداخلات را تعیین نمود. اهداف شامل هدفهای کلی و کلان (Goals) و هدفهای خرد و اختصاصی و عینی (Objectives) می باشند

نظارت

نظارت:

تلاش منظمی است در جهت رسیدن به:

اهداف استاندارد،

طراحی سیستم بازخورد اطلاعات،

مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و

سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی و اثربخشی است.

نظارت، مقایسه بین "بایدها" و هست هاست؛ به عبارت دیگر، آنچه پیش بینی کرده ایم، باید و مطلوب های ماست و آنچه انجام شده، هست ها و موجودهاست.

قیاس بین بایدها و هست ها، در واقع تأکیدی بر دائمی و مستمر بودن نظارت می باشد که همزمان با اجرای برنامه، از آغاز تا انتهای برنامه گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می یابد.

فرایند نظارت:

نظارت در چهار مرحله انجام می شود:

۱- تعیین معیارها (استاندارد) یا ضابطه ها برای نظارت

۲- سنجش عملکرد و مقایسه با معیارها

روشهای مقایسه:

* نمونه گیری

* مشاهده

* گزارشات

۳- تشخیص انحرافات و تحلیل انها

۴ - اقدامات اصلاحی

- * نظارت عملیاتی
- * گزارش های کنترل آماری
- * نظارت مدیریتی
- * بودجه
- * ارزشیابی داخلی

ویژگیهای نظارت مؤثر:

دقت: اطلاعات باید دقیق باشد (درست بودن، در دسترس بودن، به هنگام بودن کمیت، کیفیت و مرتبط بودن اطلاعات ...)

به موقع بودن: گزارش عملکردها باید هرچه سریعتر در اختیار مدیر قرار گیرد تا بتواند اقدامات اصلاحی را انجام دهد.

مبتنی بر هدف و برنامه باشد

باید معقول و قابل درک باشد

سیستم نظارت باید مقرون به صرفه باشد

نظارت در نقاط استراتژیک انجام شود

نظارت باید عینی باشد (معیار عینی را میتوان در مورد کیفیت، کمیت، زمان و هزینه به کار برد)

انعطاف پذیری

نظارت باید متناسب با شرایط و موقعیت و واحد سازمانی باشد

کشف کنندگی

تجدید پذیری

مشکلات و موانع نظارت:

مقاومت کارکنان

عدم دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج
نظارت

چگونگی انتخاب استانداردها

تغییرات محیطی

پیچیدگی

اشتباه ها

مراحل اقدامات عملی برای نظارت

گام اول: سطح بندی وظایف

الف - خانه بهداشت: ارائه خدمت - آموزش -

گزارش دهی - پیگیری - ارجاع

ب - مرکز روستایی: ارائه خدمت - آموزش -

گزارش دهی - پشتیبانی - نظارت - ارجاع

ج - مرکز شهری:

د - مرکز بهداشت شهرستان: آموزش - پشتیبانی - نظارت -
گزارش دهی

و - مرکز بهداشت استان: آموزش - پشتیبانی - نظارت -
گزارش دهی

ه - بیمارستان (شهرستان، ناحیه ای، منطقه ای، قطبی،
کشوری): ارائه خدمت - آموزش - پشتیبانی - گزارش دهی -
ارجاع

گام دوم: شناسایی فرآیندها

فرایندهای خدمت **service process**
فرایندهای پشتیبان **logistic process**

گام سوم: تعیین استانداردها

Text Book

دستورالعمل های فنی

بحث های کارشناسی

گام چهارم: رسم فلوچارت

ترسیم فرایندهای شناخته شده
تعیین صاحبان هر فرایند

گام پنجم: تدوین شاخص ها

– ساختاری

– دانشی

– پشتیبانی

– نظارتی

– خدماتی

– گزارش دهی

گام ششم: سطح بندی شاخص ها

شاخص های مورد نظر در چه سطحی باید مورد استفاده قرار گیرد؟

در به کار گیری شاخص باید به سطح مداخله توجه کرد

گام هفتم: طراحی فرم جمع اوری اطلاعات
گام هشتم: استفاده کاربردی از کامپیوتر
برنامه های EPI, spss, excel, access
گام نهم: مصاحبه با مشتریان

گام دهم: آموزش

نگاهی به آینده:

تدوین یک نظام پایش و ارزشیابی پویا و جامع اولین
قدم در راه مدیریت کیفیت است.

۱) شما که هستید ؟ ۲- چه می کنید ؟

۱- فلسفه وجودی سازمان

۲- هویت سازمان

۳- طبیعت کار

۴- اصول و ارزش های که در لوای آنها عمل می شود

۵- گیرندگان خدمت

ویژگی های بیانیه رسالت

➤ الف) بیانگر مقاصد خاصی می باشند

➤ ب) باید استمرار داشته باشد

➤ پ) بنحوی بیان شود که وحدت و جامعیت سازمان را مورد تاکید قرار دهد

➤ ت) دامنه عملیات را در زمینه تولیدات و خدمات در بر داشته باشد

چرا به بیانیه رسالت نیاز دارید؟

با این بیانیه می توانید :

۱- به تدوین مقاصد مهم ، روشن و مرتبط پردازید

۲- چاره جویی برای تمام تصمیمات اصلی برنامه ریزی داشته باشید

۳- در اعضای سازمان نوعی تعهد بوجود آورید

۴- حمایت افراد خارج از سازمان را جلب نمایید

Procurement Paradigm

