

## سنجش عملکرد و پیشرفت برنامه استراتژیک

### مقدمه

بدون یک برنامه استراتژیک دقیق، هیچ گونه تناسبی بین تلاش های صرف شده و اهداف تحقق یافته وجود نخواهد داشت. سنجش استراتژیک، بخش جدایی ناپایر مدیریت استراتژیک است. قبل از کامل شدن برنامه استراتژیک، باید معیار های اندازه گیری استراتژیک شناسایی و تدوین گردد.

### ارتباط برنامه ریزی استراتژیک با مدیریت کیفیت

در مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک با تلاش های مدیریت کیفیت ادغام می شود. تاکید بر رضایت مشتری، مشارکت کارکنان و کار گروهی، استفاده از سنجش عملکرد و تمرکز بر نتایج، جمع آوری و تفسیر اطلاعات، حمایت بر مبنای حقیقت، تخصیص اثربخش و کارآمد منابع و تاکید بر بهبود مستمر (نه تاکید بر تغییر یک باره) از ویژگی های مشترک مدیریت کیفیت و مدیریت استراتژیک است.

### نقش اهداف سازمانی در تشریح جایگاه سازمان ها

تعیین مسیر حرکت سازمان ها بر عهده اهداف سازمانی است. اهداف برنامه ها و زیربرنامه ها (که در مقایسه با اهداف سازمان ها جزئی تر می باشند) نیز به بررسی مسیر استراتژیک می پردازند. اهداف، مسیری روشن را برای سازمان، برنامه ها و زیر برنامه ها مشخص می سازند ولی استراتژی خاصی را نشان نمی دهند. مقاصد کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی این نقش را بر عهده دارند (اگر بتوان در کمتر از سه سال به یک هدف سازمانی دست یافت، آن هدف کوتاه مدت خواهد بود). اهداف به بررسی شکاف موجود میان سطوح ارابه خدمات فعلی و خدمات مورد نظر می پردازد. بنابراین نمی توان موارد زیر را به عنوان هدف نام برد:

- تداوم ارابه خدمات به مشتریان (چالش آفرین نیست)
- پردازش پرونده های ثبت نام (مبهم، متناسب با برنامه عملیاتی و مقاصد است)
- ثبت سه هزار سابقه تا سال ۱۹۹۹ (بسیار اختصاصی، کوتاه مدت، متناسب با برنامه عملیاتی و مقاصد است).

لازم به تذکر است اهداف در مقایسه با رسالت، اختصاصی تر هستند. و آن قدر کلی و عمومی هستند که منجر به تقویت خلاقیت و نوآوری می شوند.

### توضیح چند اصطلاح

**رسالت:**

یک عبارت جامع، کوتاه و مختصر در خصوص هدف یک سازمان، برنامه یا زیر برنامه است.

**اهداف:**

نتایج موردنظر که پس از سه یا چند سال تحقق می یابند

**مقاصد:**

اهداف ویژه و قابل سنجش جهت دستیابی به اهداف سازمان (مقاصد، اهداف ویژه، اهداف کوتاه مدت، اهداف اختصاصی به یک مفهوم اطلاق می شود)

### خصوصیات اهداف اختصاصی (ویژه)

اهداف ویژه ی خوب، SMART (مخفف واژه های اختصاصی، قابل اندازه گیری، دست یافتنی، نتیجه مدار و وابسته به زمان) هستند.

اختصاصی: این اهداف باید نشان دهنده دستاوردهای اختصاصی مورد نظر باشند و نه روش های دستیابی به آن ها. اهداف بایستی به اندازه کافی مفصل باشند و مسیر دقیق را مشخص نمایند.

قابل اندازه گیری: محدوده زمانی برای دستیابی به نتایج، مشخص باشد.

قابل دسترس: مقاصد (اهداف ویژه) باید چالش دار باشد ولی غیر ممکن نباشد. برای مثال، امکان کاهش تصادفات در بزرگ راه ها وجود دارد ولی غیر قابل دسترس نیست.

اهداف ویژه باید مطابق منابع در دسترس باشد.

مبنی بر نتیجه: مقاصد باید نتیجه ای را مشخص نمایند. به عنوان مثال وقتی پاسخ گویی به ۷۵ درصد از کلیه مکاتبات در ۳۰ روز یک هدف ویژه است نتیجه مشخصی را به دنبال دارد و آن نتیجه افزایش آرایه خدمات به مردم از طریق بهبود پاسخ گویی است.

محدودیت زمانی: برای دستیابی به مقاصد مشخص باید یک چارچوب زمانی نسبتاً کوتاه تعیین کرد. محدودیت زمانی از چند هفته تا کمتر از یک سال طول می کشد. (در صورت تطبیق اهداف ویژه با سال مالی و تطابق آن ها با فرآیند بودجه، امکان مدیریت آن ها بیشتر است).

بهترین اهداف ویژه آن هایی هستند که ظرفیت افراد و برنامه ها را افزایش می دهند و در عین حال امکان پذیر هم باشند.

## سنجش عملکرد

چرا عملکرد اندازه گیری می شود؟ عملکرد، اندازه گیری می شود زیرا:

\* در برابر نتایج ایجاد پاسخ گویی می کند (اطمینان از پاسخ گویی).

\* امکان شناسایی اقدامات بهبود دهنده کیفیت و کاهش هزینه را به وجود می آورد. (شناسایی اقدامات بهبود دهنده کیفیت و کمیت)

\* هر آنچه ارزیابی می شود تحقق می یابد (تحقق نتایج).

## انتخاب شاخص های سنجش عملکرد

یکی از مهم ترین نکات فرآیند برنامه ریزی استراتژیک انتخاب شاخص های سنجش عملکرد برای ارزیابی پیشرفت و موفقیت برنامه هاست. قبل از آن، لازم است با انواع شاخص های سنجش عملکرد آشنا شویم.

## انواع شاخص های سنجش عملکرد

شاخص های سنجش عملکرد به پنج دسته: ورودی (Input)، خروجی (Output)، نتیجه (outcom)، کارایی و کیفیت تقسیم می شود. هر دسته از این شاخص ها به منظور پاسخ گویی به سوال متفاوتی طراحی شده است و اغلب به صورت ترکیبی مورد استفاده قرار می گیرد تا نتایج عملکرد سازمان، برنامه و زیر برنامه را تجزیه تحلیل نماید.

## ورودی:

میزان منابع مورد نیاز برای ارائه خدمات و تولیدات خاص را نشان می دهد.

نیروی کار، مواد، تجهیزات و تسهیلات ورودی ها را تشکیل می دهند. سنجش ورودی ها در نشان دادن هزینه ارائه یک خدمت، ترکیب منابع مورد استفاده در ارائه خدمات، تقاضای خدمات و میزان منابع مورد استفاده در ارائه یک خدمت در مقایسه با یک خدمت دیگر مفید است.

### مثال:

تعداد مشتریان متقاضی یک خدمت، تعداد مشتریان واجد شرایط یک برنامه، میزان مواد اولیه موجود، تعداد گزارشات سوء استفاده از کودکان، تعداد درخواست های دریافتی

### خروجی:

میزان تولیدات و خدمات ارائه شده را نشان می دهد (اندازه گیری می کند). سنجش خروجی ها در تعریف تولیدات یک برنامه مفید هستند. خروجی ها چیزی در مورد کیفیت یا کارایی خدمت ارائه شده، نشان نمی دهند.

### مثال:

تعداد کیلو مترهایی از بزرگراه که اسفالت شده است، تعداد گزارشات پلیس که بایگانی شده، تعداد بیماران درمان و مرخص شده، تعداد واکسیناسیون کودکان دبستانی در سال

### نتایج:

دست یابی یا عدم دستیابی به مقاصد (اهداف ویژه) را اندازه گیری می کند (دستاوردهای واقعی و تاثیر یا مزایای برنامه ها را نشان می دهند). سنجش نتایج برای ارزیابی نتایج فوری و بلند مدت مفید است. با توجه به اینکه نتایج میزان اثربخشی یا موفقیت برنامه را ارزیابی می کنند، سیاست گذاران بیشتر به سنجش نتایج توجه دارند.

### مثال:

درصد کاهش خرابی خودروها، درصد کاهش بیماری سرخچه، درصد بیماران ترخیصی که به طور مستقل زندگی می کنند، درصد کاهش تکرار شکایات ارائه شده به هیات قانون گذاری

### شاخص غیر مستقیم نتایج:

اغلب امکان سنجش نتایج فوری وجود ندارد یا اطلاعات مربوط به این نتایج در دسترس نیست. در این موارد، استفاده از شاخص های غیر مستقیم ضروری است. برای مثال، تکمیل پایه درسی دوازدهم نشان دهنده سواد و فرهیختگی نیست ولی در اندازه گیری سطح سواد از این شاخص استفاده می شود.

## آیا شاخص عملکرد خروجی می تواند میزان موفقیت برنامه را نشان دهد؟

شاخص خروجی به تنهایی نمی تواند این کار را انجام دهد. میزان حجم کار یک برنامه با میزان خوب بودن یک برنامه تفاوت دارد. این وظیفه بر عهده شاخص نتایج است که میزان اثربخشی یا موفقیت برنامه را ارزیابی کند.

### کارایی:

سنجش کارایی به عنوان سنجش بهره وری نیز شناخته شده است و به شکل نسبت بیان می شود. این نسبت ها برای نشان دادن ارتباط میان شاخص های مختلف عملکردی جهت اطلاعات مربوط به بهره وری و هزینه کارایی برنامه ها کمک می کند.

### مثال:

تعداد دانش آموزان فارغ التحصیل به دانش آموزان ثبت نامی (خروجی/ورودی)، زمان صرف شده برای رسیدگی به هر درخواست (زمان/خروجی)، هزینه به ازای هر بیمار (هزینه/ورودی)، هزینه به ازای هر بیمار مرخص و توانبخشی شده (هزینه/نتیجه)

## کیفیت:

اثر بخشی در پاسخ گویی به نیاز مشتریان و ذی نفعان را نشان می دهد. دقت، کفایت، نزاکت، پاسخ گویی، قابلیت اطمینان و شایستگی خدمت عرضه شده یا کالای تولیدی را شامل می شود. عدم وجود کیفیت نیز قابل اندازه گیری است.

## مثال:

تعداد گزارشات فاقد نقص در مقایسه با مجموع تعداد گزارشات، درصد صحت اطلاعات ورودی به پایگاه اطلاعاتی، هزینه مربوط به اشتباه در مجوز های ابطال شده یا تمدید شده (شاخص عدم کیفیت)

طراحی شاخص های سنجش عملکرد خوب، یک فرآیند تکمیلی است که در طول زمان و با کسب تجربه کامل می شود. با تکمیل و بهبود شاخص های سنجش عملکرد اطلاعات واقعی عملکرد جمع آوری و اهداف واقع گرایانه برای عملکرد آینده تنظیم می شود.

## اندازه گیری پیشرفت

بعد از تصمیم گیری در باره انتخاب مجموعه شاخص های سنجش عملکرد مبتنی بر نتیجه جهت دست یابی به اهداف و مقاصد باید پیشرفت برنامه را اندازه گیری کرد. پس باید:

\* شاخص های سنجش عملکردی را تعریف کرد. (شاخص ها باید به روشنی تعریف شوند و شامل موضوع تحت اندازه گیری، منبع اطلاعات و نحوه محاسبه آن باشد. ضمناً تلاش کنید برای هر هدف انواع مختلفی از سنجش ها تعریف شود)

\* نیاز های اطلاعاتی را مشخص کرد. (به جمع آوری چه اطلاعاتی نیاز است؟ به چه فرم هایی برای جمع آوری اطلاعات نیاز است؟ برای مدیریت اطلاعات عملکردی به چه منابعی نیاز است؟ برای کمک در جمع آوری و تجزیه تحلیل اطلاعات چه نرم افزار ها و سخت افزارهای کامپیوتری نیاز داریم؟ اطلاعات در چه دوره زمانی (ماهانه، سه ماهه یا سالانه) جمع آوری می شوند؟ و ...)

\* عملکرد پایه را تعیین نمود. (ارزیابی عملکرد فعلی سازمان و این که اکنون ما در کجا هستیم؟)

\* عملکرد موجود را با نتایج مورد نظر مقایسه کرد. (اطلاعات حاصل از عملکرد فعلی سازمان با اطلاعات آینده مقایسه می شود. تفاوت یا شکاف میان عملکرد مورد نظر و عملکرد موجود نشان دهنده فاصله پیشرفت است).

پس از مرحله مقایسه عملکرد موجود با نتایج مورد نظر و اندازه گیری پیشرفت برنامه ها می توان به تنظیم مقاصد عملکردی واقع گرایانه پرداخت؛ یعنی تخمین نتایج کمی مورد نظر در یک دوره زمانی.

## برنامه عملیاتی چیست؟

برنامه عملیاتی، تعریف جامعی از استراتژی ها و اقدامات اجرایی برای انجام برنامه است. هنگامی که هزینه ها، مزایا، فشار های احتمالی، چارچوب های زمانی و منابع تحلیل گردیدند می توان بهترین استراتژی را انتخاب کرد. استراتژی چگونگی دست یابی به نتایج مطلوب است یا همان شیوه های اقدام. گام بعدی پس از انتخاب بهترین استراتژی، تشخیص اقدامات لازم برای اجرای موفق استراتژی، به منظور دست یابی به مقاصد است. این اقدامات، عملیاتی هستند که در برنامه عملیاتی ظاهر می شوند.

## مراحل برنامه ریزی عملیاتی

۱- تعیین مسوول اجرای تمامی مراحل برنامه عملیاتی

۲- جزییات برنامه عملیاتی در اجرا

۳- تعیین چارچوب زمانی

۴- تعیین تاثیر مالی سالانه برنامه عملیاتی و منابع لازم برای اجرای آن

۵- سازماندهی برنامه عملیاتی با ایجاد یک نظام شماره گذاری یا حروف گذاری

## چگونه پیشرفت خود را پیگیری کنیم؟

بدون استفاده از برنامه پیگیری، مسوولیت ها و پاسخ گویی فراموش خواهد شد و برنامه استراتژیک تنها تبدیل به یک کاغذ نوشته خواهد شد.

یک برنامه پیگیری باید شامل این موارد باشد:

اهداف، مقاصد، شاخص های سنجش عملکرد، برنامه عملیاتی، نظرات و توضیحات اقدامات انجام شده، اطلاعات در خصوص وضعیت فعلی.

در سند پیگیری این نکات باید رعایت شود:

□ پیشرفت یا عدم پیشرفت باید گزارش شود.

□ در صورت عدم پیشرفت دلایل آن و اقدامات انجام شده جهت برگرداندن مراحل انجام برنامه به مسیر اصلی خود باید گزارش شود.

□ از کدهای قابل درک و ساده برای استفاده از گزارش استفاده شود. برای مثال ((ط.ب)) برای نشان دادن اینکه برنامه عملیاتی طبق برنامه انجام می شود.

□ جایی برای ارایه نظرات در سند پیگیری در نظر گرفته شود.

□ مدیران باید ضمن استفاده از نظرات کوچک و بزرگ، مدیریت سطح بالا را در جریان جزئیات اطلاعات قرار دهند.

□ پیشرفت در اهداف و مقاصد برنامه را در جلسات کارکنان و در خبرنامه های سازمان مطرح کنید.

علاوه بر آن، سنجش عملکردها باید جمع آوری و در فواصل منظم ارسال شود. اطلاعات سنجش عملکرد باید به صورت سالانه و در برخی از موارد با فاصله کمتری جمع آوری و محاسبه شوند.

اطلاعات مربوط به پیشرفت برنامه و تجزیه تحلیل آن ها نقطه شروع چرخه برنامه ریزی آینده خواهد بود. نتیجه آن که فرآیند برنامه ریزی هیچ گاه پایان نمی یابد و همیشه ادامه دارد.

منبع

برنامه ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، ترجمه: دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمد رضا ملکی؛ وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. تهران: ۱۳۸۳