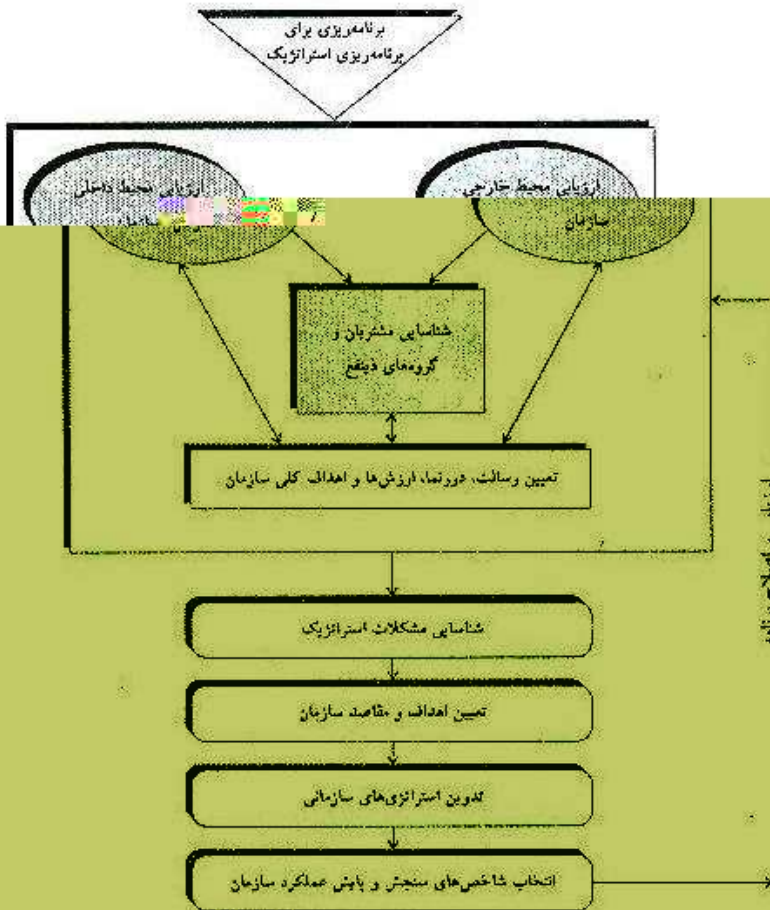


گام دوم: تحلیل وضعیت موجود سازمان



داف آموزشی

انتظار می‌رود پس از خاتمه این

ش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از محیط داخلی و خارجی بیان نمایید.
- ✓ مراحل و اجزای محیط داخلی و خارجی را شرح دهید.
- ✓ فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان را شناسایی کنید.
- ✓ نقاط ضعف و قوت محیط داخل سازمان را شناسایی کنید.
- ✓ مشتریان داخل و خارج سازمانی و گروه‌های ذینفع را فهرست نمایید.

مدیران آمار، اطلاعات و پژوهش: این مدیران می‌توانند در تحلیل نتایج استراتژی‌های بالقوه نظام‌های اطلاعات مدیریت مفید باشند. علاوه بر این، آنان در طول فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز می‌توانند با جمع‌آوری آمار و داده‌های مناسب، تبدیل داده‌ها به اطلاعات، و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، همکاری نمایند.

مدیران امور پرسنلی و پشتیبانی: این مدیران می‌توانند در تعیین نتایج اجرای استراتژی‌های بالقوه در خصوص نیروی کار سازمان، تحلیل روند تغییرات آن، برنامه‌های آموزشی، تعیین سیاست‌های توسعه مدیریت منابع انسانی و خدمات پشتیبانی نقش مؤثری ایفا نمایند.

مدیران میانی: ادارات کل سازمان‌هایی که دارای ادارات استانی و یا ادارات وابسته هستند، می‌توانند از وجود مدیران مذکور در ترکیب تیم برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نمایند. افراد فوق‌کسانی هستند که در فرآیند عرضه خدمات، تا سطح اجرایی برنامه‌ها درگیر بوده و می‌توانند برای برنامه‌ریزی بسیار کمک نمایند. این افراد به دلیل آشنا بودن با جزئیات برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمانی، می‌توانند در تعریف رسالت یک برنامه، اصول و اهداف کلی و اختصاصی یک برنامه و انتخاب استراتژی مناسب برای نیل به اهداف برنامه، در اجرای برنامه‌های عملیاتی و در سنجش پیشرفت برنامه‌ها و در تعیین منابع مورد نیاز بسیار مفید باشند. بنابراین، ضروری است در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک این مدیران نیز مشارکت داده شوند.

کارکنان سطوح اجرایی: این کارکنان از بهترین آگاهی و جزئیات اطلاعات لازم در مورد خدمات مورد نیاز مشتریان برخوردار بوده و همچنین شناخت دقیقی از فرآیند ارائه خدمات دارند. با عنایت به این که این گروه صاحبان فرآیند تلقی می‌شوند، می‌توانند در تعیین

در آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک، قبل از اینکه یک سازمان بگوید که در آینده قرار است به کجا برسد، لازم است بگوید در حال حاضر در کجا قرار دارد. برای پاسخ گفتن به این سؤال که «ما کجا هستیم؟» مکانیسمی که بکار گرفته می‌شود، ارزیابی محیط داخلی و خارجی نامیده می‌شود.

به عبارت دیگر، ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، شامل تحلیل، بررسی و مطالعه شرایط داخلی و شناسایی عوامل خارجی مؤثر بر سازمان می‌باشد.

فرآیند انجام ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان، اغلب به تحلیل SWOT اشاره دارد؛ زیرا در این فعالیت نقاط ضعف و قوت در محیط داخلی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدها در محیط خارجی سازمان مورد تحلیل قرار می‌گیرد. همچنین اطلاعاتی که در این مرحله جمع‌آوری می‌شود، منجر به شناسایی «موضوع‌های استراتژیک» سازمان می‌شود. بالاخره آخرین جزء ارزیابی محیط داخلی و خارجی، شناسایی مشتریان (گروه‌های هدف سازمان و جمعیت تحت پوشش) و گروه‌های ذینفع است.

سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت را تقویت نموده و نقاط ضعف را برطرف سازد یا دست کم بهبود بخشد.

این گام از برنامه‌ریزی استراتژیک که در حقیقت مهمترین مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک است، خود مشتمل بر سه اقدام مستقل است:

۱- انجام ارزیابی محیط داخلی سازمان

همانطور که قبلاً بیان شد، ارزیابی محیط داخلی، منجر به شناسایی نقاط ضعف و قوت شده و ظرفیت سازمان را برای پاسخگویی به مشکلات آینده مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

به عبارت دیگر، ارزیابی محیط داخلی، شامل ارزیابی موقعیت یک سازمان، سنجش عملکرد، شناسایی مشکلات و توان بالقوه آن می‌باشد. بوسیله ارزیابی محیط داخلی سازمان، نقاط ضعف و محدودیت‌های سازمان، بویژه مواردی که عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناسایی می‌گردد. این ارزیابی، ظرفیت و پتانسیل پاسخ‌گویی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. ارزیابی محیط داخلی، منابع داخل سازمان را مورد توجه قرار داده، ساختار سازمانی، برنامه‌ها، اختیارات و یا خط‌مشی‌هایی را که برای نیل به اهداف، لازم است تأمین می‌نماید. در اولین قدم از انجام تحلیل نقاط ضعف و قوت، باید تعیین نمود که عملکرد سازمان چگونه است. عملکرد سازمان باید برای حال و گذشته جداگانه تحلیل گردد.

الف) شناسایی نمونه عملکرد سازمان در گذشته

خگویی به سؤالات زیر می‌تواند در آرایه تصویری از عملکرد گذشته سازمان کمک کند:

- آیا سازمان توانسته است به نیاز گروه هدف خود پاسخ مناسب دهد؟
- آیا خدمات آرایه شده به گروه هدف از کیفیت مناسبی برخوردار بوده است؟
- آیا تغییرات عمده‌ای در سازمان صورت گرفته است که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد؟
- آیا سازمان هم اکنون دچار رکود شده یا در حال پیشرفت است و دلایل آن چیست؟
- چه بخشی از اهداف سازمان که در قانون تأسیس و یا قانون توسعه پنج ساله سوم به آنها تصریح شده تحقق یافته و چه بخشی هنوز انجام نشده است؟

شناسایی پی‌گویی عملکرد فعلی سازمان

پاسخگویی به سؤالات زیر می‌تواند به شناسایی عملکرد فعلی سازمان کمک نماید:

- فعالیت‌ها و برنامه‌های در دست اقدام سازمان کدام است؟ بر اساس کدام مواد قانونی این برنامه‌ها و فعالیت‌ها صورت می‌گیرد؟
- آیا برنامه‌ها و فعالیت‌های موجود در یک راستا و مکمل یکدیگر بوده و تضادی در بین آنها وجود ندارد؟
- آیا نیازی به تداوم انجام این فعالیت‌ها و برنامه‌ها در آینده وجود دارد؟
- وضعیت انجام این فعالیت‌ها و برنامه‌ها در حال حاضر چگونه است؟ آیا این فعالیت‌ها با قوت انجام می‌شوند و یا با ضعف؟
- آیا مبنایی برای سنجش عملکرد برنامه‌ها وجود دارد؟ اگر چنین است آیا عملکرد فعلی در محدوده آن مبنا قرار دارد؟ دلایل مثبت و یا منفی بودن آن کدام است؟
- نگرش مراجعین به عنوان مشتریان سازمان، گروه‌های ذینفع و سایر افراد جامعه در مورد برنامه‌های فعلی چیست؟ نیازها و انتظارات این افراد چگونه تعیین می‌گردد؟
- برای مقایسه عملکرد این سازمان با سایر بخش‌های خصوصی و دولتی چه اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- بالاخره کدام حوزه‌ها، چه از نظر فرآیند کار و چه از نظر خدمات عرضه شده، نیازمند بهبود هستند.

ج) شناسایی نقاط ضعف و قوت

- ظرفیت و توان فعلی انجام فعالیت‌های اصلی سازمان چگونه است؟
- چه مزایا یا نقاط قوتی در سازمان وجود دارد؟ چگونه می‌توان این نقاط قوت را تقویت نمود؟
- معایب یا نقاط ضعف فعلی سازمان چیست؟ چگونه می‌توان بر آنها غلبه نمود؟
- موانع موجود در جهت تأمین نیازها و انتظارات گروه هدف تحت پوشش سازمان چیست؟

• روند تغییر نیازها و انتظارات جمعیت تحت پوشش سازمان چگونه است؟ چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در تغییر نیازها وجود دارد؟ آیا امکان انطباق برنامه فعلی سازمان با این تغییرات وجود دارد؟

برای شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان حداقل باید پنج حیطه مدیریت، یعنی رسالت سازمان، اهداف، فرآیندها، ساختار و منابع، مورد توجه قرار گیرد. در پرسشنامه شماره (۱) نمونه سؤالات مختلفی برای کمک به شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان تدوین شده است. در هر قسمت باید ابتدا نوع تأثیری را که آن عامل در وضعیت فعلی بر سازمان وارد می‌سازد، با قرار دادن علامت \times مشخص نموده و در ستون آخر میزان این تأثیر را با انتخاب یکی از کدهای ۰، ۱، ۲، ۳ به ترتیب برای گزینه‌های بی‌تأثیر، کم، زیاد و بسیار زیاد تکمیل نمایید.

بدیهی است که سؤالات فوق برای سازمان‌های مختلف متفاوت بوده و میزان تأثیر آن تفاوت دارد. این سؤالات برای سازمان‌های بهداشتی درمانی که وظیفه ارائه خدمات درمانی را برعهده دارند، طراحی شده است. این پرسشنامه امکان انتخاب ۱۰ تا ۲۰ عامل مهم را برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فراهم می‌سازد. به این ترتیب موضوعاتی که امتیاز بالاتری را کسب کرده و اولویت بیشتری دارند، شناسایی شده و در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی درج می‌شوند.

کام با در نظر گرفتن رسالت اولیه سازمان محل خدمت خود، ابتدا نوع اثر و سپس میزان تأثیر متغیرهای زیر را بر عملکرد سازمان مشخص کنید.

پرسشنامه (۱) - شناسایی نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان

میزان تأثیر	نوع اثر		نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان
	ضعف	قوت	
			- تعداد پرسنل شاغل
			- میزان ترک شغل، غیبت و جابجایی شغلی در سازمان
			- توزیع سنی پرسنل
			- توزیع پرسنل از نظر جنسیت
			- سطح حقوق و دستمزد پرسنل
			- وضعیت استخدامی پرسنل
			- برنامه‌های ارتقا پرسنل
			- وضعیت و سطوح تحصیلی پرسنل
			- ارتباط وضعیت تحصیلی پرسنل با نوع ردیف استخدامی
			- برنامه دوره‌های آموزش بلندمدت و کوتاه مدت رسمی پرسنل
			- برنامه آموزش ضمن خدمت پرسنل
			- نحوه استخدام و ورود به خدمت پرسنل
			- میزان تناسب ردیف استخدامی با توان اجرایی پرسنل
			- پرداخت‌های غیر نقدی به پرسنل
			- میانگین اضافه کار پرداختی به پرسنل
			- سایر برنامه‌های رفاهی جهت پرسنل
			- میانگین روزهای کار پرسنل در یک سال
			- قیمت تمام شده هر روز حضور پرسنل در محل کار
			- قیمت تمام شده هر ساعت حضور پرسنل در محل کار
			- قیمت تمام شده هر ساعت اشتغال بکار پرسنل
			- قیمت تمام شده هر ساعت کار مفید پرسنل
			- میزان هزینه‌های جاری

میزان تاثیر	نوع اثر		نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان
	ضعف	قوت	
			- نسبت هزینه‌های پرسنلی به کل هزینه‌های جاری - نحوه انتصابات در سازمان و ارتباط آن با شایسته‌سالاری - راضی بودن پرسنل از درآمد خود در سازمان - نسبت هزینه‌های جاری به کل هزینه‌های سازمان
			- تناسب ساختار سازمانی با اهداف قانون - تناسب ساختار سازمانی با عملیات جاری (تعداد و ترکیب نیروی انسانی با عملیات جاری) - شرح وظایف شغل، واحد، اداره - مجاری رسمی ارتباط در سازمان - تشکلهای و تقاضاهای غیررسمی در سازمان - پاسخگو بودن ساختار سازمانی به نیازهای روزمره و شرایط جدید - تعداد ساختمان‌های استیجاری - تعداد شهرستان فاقد اداره که نیاز به اداره دارد - تعداد کل ساختمان اداری در تملک سازمان در کشور - تعداد ساختمان‌های نامناسب که باید تعویض شود.
			- نحوه ترتیب اثر دادن مدیریت به پیشنهادهای کارکنان - کارکنان خود را جزئی از بیکره سازمان می‌دانند. - نحوه برخورد با روحیه چاپلوسی و تملق در سازمان - میزان ارتباطات خویشاوندی کارکنان در سازمان
			- متکی بودن سازمان بر اطلاعات فرآیندی در تصمیم‌گیری‌ها - به روز بودن و دقیق بودن اطلاعات درون سازمانی - مکانیزه بودن نظام اطلاعات مدیریت در سازمان - تعامل مدیریت‌ها در دادن اطلاعات به این سیستم
			- نحوه نظارت بر سطوح محیطی - بوروکراسی پاسخگویی به نیاز مراجعین - نحوه رسیدگی به شکایات جمعیت تحت پوشش - سرعت تغییر قوانین و مقررات در سازمان - مشخص بودن نحوه تعامل با سطوح بین بخشی

میزان تأثیر	نوع اثر		نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان
	ضعف	قوت	
			<ul style="list-style-type: none"> - بدون بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل ارائه خدمات - بدون بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظارت و ارزشیابی - مشخص بودن سیاست‌های سازمان برای ارائه کنندگان خدمات درمانی - نسبت هزینه درمان عملکردی سازمان به سرانه مصوب - زمان لازم برای ارائه خدمات هنگام تقاضا - خدمات پرهزینه به تفکیک مراکز درمانی
			<ul style="list-style-type: none"> - گروه‌های پرهزینه بر حسب گروه‌های سنی - توان سیستم موجود برای پاسخگویی به تقاضاهای جدید
			<ul style="list-style-type: none"> - تناسب سطح و میزان تحصیلات مدیران با وظایف اداره تحت سرپرستی - تعداد مدیران دانش آموخته رشته مدیریت - سبک و شیوه مدیریت در سازمان - برنامه ارتقاء مدیران در سازمان - معیار و میزان شاخص شایستگی برای ارزیابی عملکرد و انتخاب مدیران - برنامه حمایت‌های عمومی از مدیران (پرداخت‌های نقدی، غیرنقدی و ادامه تحصیلات) - امکان مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیری‌های سطح میانی - مکتوب و بدون بودن برنامه فعالیت تمام واحدهای ستادی و صفی - روشن بودن اهداف سازمانی برای تمام کارکنان - امکان مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان - میزان تمرکز با عدم تمرکز مدیریت در سازمان

۲- ارزیابی محیط خارجی سازمان

در این مرحله از برنامه‌ریزی استراتژیک باید نسبت به شناسایی تهدیدها و فرصت‌های خارج سازمانی اقدام نمود. منظور از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، دولتی و فناوری در محیط پیرامون سازمان هستند، که می‌توانند به میزان زیادی در آینده، به سازمان منفعت یا زیان برسانند. ارزیابی

محیط خارجی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای فعلی را در محیط شناسایی نموده و تغییرات محیط را در آینده مورد تحلیل قرار می‌دهد. به بیان دیگر، ارزیابی محیط خارجی، عبارت است از تحلیل عناصر و یا عواملی که محیط فعالیت و یا عملکردی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزیابی محیط خارجی در جستجوی شناسایی عواملی است که می‌تواند سازمان را در نیل به نتایج یاری دهد. این ارزیابی، فرصت‌ها و تهدیدها را برای سازمان مورد شناسایی قرار داده و موضوع‌های مهمی را که سازمان با آن مواجه است، تعیین می‌نماید. تهدیدهای موجود برای نیل به اهداف سازمان شناسایی شده، روش‌های جایگزین، یا کاهشده پیش‌بینی و تعیین می‌گردد و در راستای نیل به اهداف سازمان، فرصت‌های خارجی برای بهره‌جستن در آینده مورد توجه قرار می‌گیرد. مراحل این ارزیابی به شرح ذیل است:

الف) شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان

پاسخگویی به سؤالات زیر می‌تواند در شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان

بسیار مفید باشد:

- وضعیت اعتبارات سازمان و دولت چگونه است؟
- اجزا و متغیرهای محیط خارجی برای سازمان در حال حاضر کدام است؟
- چه عناصری از محیط خارجی، با سازمان ارتباط نزدیک دارد؟
- کدام‌یک از عناصر معمولاً تأثیر بیشتری بر سازمان دارند؟ کدام عناصر می‌توانند باعث تقویت یا تضعیف فعالیت سازمان شوند؟
- از نظر عوامل محیط خارجی، موضوعات یا مشکلات عمده فعلی سازمان چیست؟

حوزه تأثیر این مشکلات، محلی، منطقه‌ای، استانی و یا کشوری است؟ چرا این موضوعات یا مشکلات مهم هستند؟

• چه بحث یا موضوع مهمی در حال حاضر مورد توجه اذهان عمومی است و این موضوع چه تأثیری بر سازمان دارد؟

• آیا انتظارات و نیازهای مشتریان و گروه‌های ذینفع در حال تغییر است؟

• موانع عمده عدم امکان تأمین نیازهای مشتریان کدام است؟

• توان موجود سازمان برای تداوم فعالیت و ارائه خدمات کدام است؟

• محدودیت‌ها یا تهدیدهای موجود خارجی بر سازمان چیست؟

• سازمان از نظر عملکرد خارج سازمانی قبلاً در کجا قرار داشته و اکنون در کجاست؟

• درک عمومی از برنامه‌های جاری سازمان چیست. مشتریان و گروه‌های ذینفع چگونه فکر می‌کنند؟

(ب) پیش‌بینی چگونگی تغییرات محیط خارجی سازمان در آینده

• وضعیت درآمد و هزینه سازمان در حال حاضر و در ۳ سال آینده چگونه خواهد بود؟

• چه عواملی در محیط کار سازمان وجود دارد که ممکن است عوامل کلیدی محیط

خارجی را تغییر یا تحت تأثیر قرار دهد؟ پیش‌بینی می‌شود این روند تداوم یابد و یا تغییر نماید؟

- چه موضوعات و مشکلات مهمی برای سازمان در آینده پیش‌بینی می‌شود؟ این مشکلات چه تأثیراتی را بر سازمان می‌توانند داشته باشند؟
- محیط در آینده چه تفاوتی با حال حاضر خواهد داشت؟
- سازمان چگونه نیازهای مشتریان داخلی و خارجی را تأمین خواهد کرد؟
- آیا عملکرد سازمان در حال بهبود است یا دچار توقف و یا نقصان است؟ چرا؟
- چه کارهایی توسط سازمان برای تأمین نیازهای مشتریان انجام شده و چه کارهایی باقیمانده است که باید انجام شود؟
- محتمل‌ترین سناریو برای آینده سازمان کدام است؟
- بزرگترین فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان در آینده کدام است؟

در پرسشنامه شماره (۲) نمونه سؤالات و متغیرهای متعددی که می‌توانند در شناسایی عناصر خارج سازمانی تأثیرگذار مفید باشند، به تفکیک قید شده است. مانند پرسشنامه شماره (۱)، در اینجا نیز ابتدا باید نوع متغیر را از نظر فرصت و یا تهدید بودن، با قرار دادن علامت \times تعیین نمود و سپس با انتخاب یکی از کدهای ۰، ۱، ۲، ۳ به ترتیب برای گزینه‌های بی‌تأثیر، کم، زیاد و بسیار زیاد، میزان تأثیر را مشخص ساخت.

همانطور که قبلاً نیز متذکر شدیم، سؤالات فوق برای سازمانهای مختلف متفاوت بوده و حوزه تأثیر آن تفاوت دارد. این سؤالات برای سازمان‌های بهداشتی درمانی که وظیفه ارائه خدمات درمانی را برعهده دارند طراحی شده است.

این پرسشنامه امکان انتخاب ۱۰ تا ۲۰ مورد از مهمترین عوامل فرصت و تهدید را برای تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فراهم می‌سازد.

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی
	فرصت	تهدید	
			- امید به زندگی در بدو تولد
			- درصد جمعیت تحت پوشش بیمه‌های درمانی
			- بُعد خانوار
			- مدت زمان لازم برای دو برابر شدن جمعیت در کشور
			- میزان مراجعه به پزشک عمومی در یک سال
			- میزان مراجعه به پزشک متخصص در یک سال
			- نوع تعهدات بیمه درمانی در کشور
			- دریافت غیررسمی یا زیرمیزی از بیماران
			- توزیع جمعیت فعال کشور بر حسب گروه‌های رایج شغلی
			- تمایل بیماران جهت استفاده از خدمات درمانی بخش خصوصی
			- میزان بستری در بیمارستان
			- نرخ بی‌سوادی در زنان
			- نرخ بی‌سوادی در مردان
			- درصد دختران در سنین مقطع ابتدایی که دسترسی به مدرسه ندارند
			- الگوی مصرف خدمات درمانی
			- درصد جمعیت شیعه مذهب
			- درصد جمعیت سنی مذهب
			- درصد جمعیت مسیحی
			- درصد جمعیت زرتشتی
			- درصد سایر مذاهب رسمی
			- میزان تشکل‌های اجتماعی (احزاب)
			- الگوهای رفتار مصرفی (بیرون از منزل غذا خوردن)
			- نقش ریش سفیدان، معتمدان محلی، روحانیان در جوامع شهری و روستایی
			- موضع‌گیری مذاهب رسمی در خصوص شیوه‌های درمانی
			- میزان مصرف خودسرانه دارو در کشور
			- تمایل بیماران برای تجویز داروی اضافه از نظر دوز مصرفی
			- تمایل بیماران برای تجویز دارو از نظر اقلام
			- تمایل پزشکان برای تجویز خدمات اضافه و دارو

کھ با در نظر گرفتن رسالت اولیه سازمان محل خدمت خود، ابتدا نوع اثر و سپس میزان تأثیر متغیرهای زیر را بر عملکرد سازمان مشخص کنید.

پرسشنامه (۲) - شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی
	تهدید	فرصت	
			- ترکیب سنی جمعیت
			- ترکیب جنسی جمعیت
			- نسبت جنسی
			- نرخ رشد طبیعی
			- تراکم جمعیت بر کیلومتر مربع
			- نرخ رشد خام
			- درصد سرباری
			- نرخ مرگ و میر اطفال زیر یکسال
			- نرخ مرگ و میر نوزادان
			- نرخ مرگ مادران به دلیل عوارض زایمان و بارداری
			- میزان مرگ و میر خام در شهر و روستا
			- میزان باروری عمومی در شهر و روستا
			- میزان باروری اختصاصی سنی در شهر و روستا
			- میانگین سن ازدواج در شهر و روستا
			- بیمار دهی جامعه
			- الگوی بیماری‌ها
			- میزان شیوع بیماری‌ها
			- میزان بروز بیماری‌ها
			- هرم سنی جمعیت
			- درصد جمعیت شهرنشین
			- درصد جمعیت روستایی
			- میزان مهاجرت پذیری نقاط شهری
			- میزان مهاجرت پذیری نقاط روستایی

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی
	فرصت	تهدید	
			- قیمت خرید کالاها و خدمات تضمینی کشاورزان
			- بارانه دولت در کالاها و خدمات اساسی
			- نرخ تورم دارو در سال
			- میزان بزهکاری عمومی و ناهنجاری‌های اجتماعی
			- میزان بدهی سازمان و روند تغییر آن
			- نرخ برابری ارز در ده سال گذشته
			- منابع عینده سرمایه‌گذاری سازمان در سال‌های گذشته
			- جهت‌گیری دولت در زمینه روند خصوصی سازی
			- درصد فارغ التحصیلان حرفه پیراپزشکی در سال
			- مجلس شورای اسلامی
			- شورای اسلامی شهر و روستا
			- شورای هماهنگی بهداشت و درمان استان
			- شورای اقتصاد (نرخ ارز)
			- انجمن‌های علمی (انجمن مدیریت)
			- سازمان نظام پزشکی کشوری
			- سازمان نظام پزشکی استان و شهرستان‌ها
			- دانشگاه‌های علوم پزشکی
			- بیمارستان‌های دولتی، خصوصی، خیریه
			- بانک‌ها (پرداخت عرضه کنندگان خدمات)
			- شورای عالی کار و وزارت کار
			- تشکل‌های حرفه‌ای (نظیر انجمن مدیران بیمارستان‌های درجه ۱) و انجمن‌های علمی
			- شورای سیاست‌گذاری نماز جمعه و جماعات
			- انجمن داروسازان
			- بنیاد بیماران خاص
			- شورای عالی پزشکی
			- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

اقتصاد عمومی

انجمن‌ها و نهادهای حرفه‌ای عمومی

میزان تاثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تاثیرگذار محیط خارجی	
	فرصت	تهدید		
				سهم
			- نسبت تخت‌های بخش خصوصی به دولتی در ده سال اخیر	
			- میزان مقصدانه عمل کردن جامعه (رعایت قناعت و صرفه جویی)	
			- درصد فارغ التحصیلان حرف پزشکی در سال	
			- جهت‌گیری رسمی دولت در خصوص تأمین سلامتی مردم	
			- میزان بار مراجعه سرپایی	
			- میزان چکاپ‌های دوره‌ای و آزمایشات (پاپ اسمیر)	
			- سهم اعتبارات بخش بهداشت و درمان از GDP و GNP	
			- سهم اعتبارات درمان از GDP و GNP	
			- سهم مراقبت‌های بهداشتی درمانی اولیه (PHC) از GNP	
			- سهم مراقبت‌های بهداشتی درمانی اولیه (PHC) از GDP	
			- درآمد سرانه سالانه هر نفر روستایی، شهری	اقتصاد عمومی
			- درآمد سرانه سالانه خانوار روستایی، شهری	
			- سهم بهداشت و درمان در سبد هزینه خانوار شهری و روستایی	
			- سهم بیمه درمان در سبد هزینه خانوار شهری و روستایی	
			- تمایل به پرداخت مردم برای دریافت خدمات درمانی در نقاط شهری، روستایی	
			- سیاست‌های دولت در مقابل نرخ برابری ارز و ثبات اقتصادی	
			- میانگین قیمت تمام شده خدمات سرپایی در نقاط شهری و روستایی	
			- میانگین قیمت تمام شده خدمات بستری در نقاط شهری و روستایی	
			- نرخ تورم عمومی	
			- نرخ تورم در بخش بهداشت و درمان	
			- شاخص کل قیمت‌ها	
			- شاخص قیمت‌ها در بخش بهداشت و درمان	
			- ضریب جینی عدالت	
			- نرخ تعرفه‌های خدمات تشخیصی و درمانی	
			- حق سرانه بیمه درمان	
			- نرخ برگشت اصل سرمایه	
			- سود ثابت سرمایه	

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی	
	فرصت	تهدید		
			- سازمان تأمین اجتماعی	نهادها و تشکلهای رقیب
			- سازمان نیروهای مسلح	
			- کمیته امداد حضرت امام (ره)	
			- بیمه‌های بازرگانی (نظیر دانا، البرز،...)	
			- امکان حضور سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها در حوزه فعالیت سازمان	
			- احتمال اینکه کسانی که در این بازار هستند از صحنه رقابت خارج شوند.	
			- مکانیسم تأثیر بر بازار نظام درمان از سوی رقبا	
			- مراکز درمانی سازمان‌ها و نهادهای دولتی (بانک‌ها، صدا و سیما، جهاد،...)	
			- تعاونی‌های پزشکان	
			- میزان مساحت سرانه اتاق بر حسب جمعیت خانوار	
			- میزان فضای سبز بر حسب جمعیت	
			- میزان ثبات سیاسی جامعه	
			- میزان آلودگی هوا	
			- نرخ بیکاری در جامعه	
			- تعداد مؤسسات طرف قرارداد و کل مؤسسه	
			- تعداد پزشک عمومی طرف قرارداد	
			- تعداد پزشک متخصص طرف قرارداد	
			- تعداد بیمارستان خصوصی، عمومی و خیریه	
			- تعداد بیمارستان خصوصی، عمومی خیریه طرف قرارداد	
			- میزان دسترسی مردم به مراکز بهداشتی درمانی و بیمارستان‌ها	
			- تعداد تخت به ازای هر ۱۰۰۰ نفر	
			- پراکندگی مؤسسات درمانی در منطقه	
			- میزان تعهد دولت در معاینات دوره‌ای در مدارس	
			- میزان ساخت یافتگی جامعه (حرف و مشاغل غیررسمی) کشاورزان	

میزان تأثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تأثیرگذار محیط خارجی	
	فرصت	تهدید		
			- سهم کشور از بازار فناوری پزشکی	فناوری پزشکی
			- تأثیر فناوری پزشکی جدید بر طول درمان بیماران	
			- تأثیر فناوری پزشکی جدید بر هزینه درمان بیماران	
			- میزان روند تغییر سطح تکنولوژی در جامعه	
			- موضع‌گیری سازمان در قبال فناوری پزشکی جدید	
			- سیاست دولت در قبال ورود تجهیزات پزشکی (نظارت داشتن، رقابتی بودن)	
			- میزان وابستگی کشور به فناوری پزشکی خارجی	
			- سرعت تغییر فناوری پزشکی در درمان بیماران	
			- میزان تصادفات بین جاده‌ای	زیرساخت
			- زلزله، سیل، شرایط سخت اقلیمی	

که با در نظر گرفتن نتایج پرسشنامه‌های شماره (۱) و (۲)، نقاط قوت، ضعف و فرصت، تهدید را با توجه به اولویت، برای سازمان محل خدمت خودتان در جدول زیر وارد کنید.

فرم (۱) - کنترل ارزیابی محیط داخلی و خارجی

نقاط ضعف	نقاط قوت	محیط داخلی سازمان
(۱)	(۱)	
(۲)	(۲)	
(۳)	(۳)	
(۴)	(۴)	
(۵)	(۵)	
(۶)	(۶)	
(۷)	(۷)	
(۸)	(۸)	
(۹)	(۹)	
(۱۰)	(۱۰)	
تهدیدها	فرصت‌ها	محیط خارجی سازمان
(۱)	(۱)	
(۲)	(۲)	
(۳)	(۳)	
(۴)	(۴)	
(۵)	(۵)	
(۶)	(۶)	
(۷)	(۷)	
(۸)	(۸)	
(۹)	(۹)	
(۱۰)	(۱۰)	

۳- شناسایی گروه‌های هدف سازمان و ذینفعان

سازمان‌ها ممکن است مشتریان متفاوتی داشته باشند. از آنجاکه ماهیت وجودی سازمان‌ها، بخصوص سازمان‌های خدماتی، ارابه خدمات خاصی به گروه‌های خاص از اجتماع است، شناسایی این گروه‌ها می‌تواند سازمان را در انجام رسالت خود و نیل به اهدافش یاری رساند.

الف) مشتری: کسی است که بیشترین توجه سازمان معطوف به او بوده یا کسی است که خدمات تولیدی یک سازمان را دریافت و مصرف می‌کند. جمعیت هدف سازمان یا کسانی که تحت پوشش سازمان قرار دارند به عنوان مشتری سازمان تلقی می‌شوند. این مشتریان گاهی کاملاً مشخص بوده و سازمان‌ها خدمات خود را به آنها ارائه می‌دهند، ولی گاهی از شفافیت لازم برخوردار نبوده و از نظر پنهان می‌مانند. بخشی از مشتری‌های سازمان، خارجی بوده و بخشی نیز داخلی هستند. کارکنان سازمان مشتری‌های داخلی تلقی می‌شوند.

ب) گروه‌های ذینفع: افراد یا گروه‌هایی هستند که انتظار یا تمایل دارند، سازمان‌ها و یا یک برنامه به سطح قابل قبول یا سطح مشخصی از عملکرد نایل شوند. گروه‌های ذینفع، لزوماً مصرف‌کننده کالا و یا خدمات یک سازمان نبوده و ممکن است تنها، مدافع آن سازمان یا برنامه باشند. به‌عنوان مثال، سازمان نظام پزشکی، از گروه‌های ذینفع بیمارستان محسوب می‌شود.

فرآیند شناسایی گروه‌های هدف سازمان و گروه‌های ذینفع

برای شناسایی مشتریان (گروه هدف سازمان) و گروه‌های ذینفع می‌توان سؤالات صفحه

بعد را مطرح ساخت:

- چه کسانی خدمات ارائه شده توسط سازمان را دریافت یا مصرف می‌نمایند؟
 - چه کسانی از عملکرد سازمان حداکثر بهره‌برداری را به عمل می‌آورند؟
 - مشتریان خارج از سازمان چه کسانی هستند؟ آیا آنها برای سایر بخش‌های دولتی نیز مشتری محسوب می‌شوند؟
 - نیازهای جمعیت تحت پوشش سازمان در ارتباط با رسالت سازمان چیست و تقاضای آنها کدام است؟
 - آیا جمعیت هدف سازمان، امکان انتخاب خدمات دریافتی خود را از سایر سازمان‌ها دارند؟ اگر چنین است، آنها معمولاً کجا را انتخاب می‌نمایند؟
 - گروه‌های ذینفع سازمان کدام هستند و چه عملکرد و نتایجی را از سازمان انتظار دارند؟
 - مشتریان داخل سازمانی سازمان چه کسانی هستند؟
- ☑ برای آگاهی از طرز نگرش، انتظارات و انواع خدمات مورد استفاده مشتریان می‌توان به طرق زیر عمل نمود:
- مصاحبه‌های حضوری با مراجعین سازمان
 - ارسال پرسش‌نامه نظرسنجی از طریق پست
 - تکمیل پرسش‌نامه‌های حضوری
 - برگزاری جلسات عمومی و استماع نظرات مشتریان سازمان
 - تشکیل کمیته مشورتی نمایندگان مشتریان

که با در نظر گرفتن نکات فوق، گروه هدف و ذینفعان سازمان محل خدمت خودتان را در جدول زیر وارد کنید.

فرم (۲) - شناسایی گروه هدف و گروه‌های ذینفع

شناسایی گروه هدف و گروه‌های ذینفع		
اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان خارج از سازمان
(۱)	(۱)	(۱)
(۲)	(۲)	(۲)
(۳)	(۳)	(۳)
(۴)	(۴)	(۴)
(۵)	(۵)	(۵)
اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان داخلی سازمان
(۱)	(۱)	(۱)
(۲)	(۲)	(۲)
(۳)	(۳)	(۳)
(۴)	(۴)	(۴)
(۵)	(۵)	(۵)
اولویت بندی نیازها	انتظارات گروه‌های ذینفع	گروه‌های ذینفع
(۱)	(۱)	(۱)
(۲)	(۲)	(۲)
(۳)	(۳)	(۳)
(۴)	(۴)	(۴)
(۵)	(۵)	(۵)