

مسئله‌یابی

دکتر ناهید جعفری

دکتر طاهره ثنایی

مرکز مدیریت شبکه
معاونت بهداشت
۱۳۹۳



فصل اول

مقدمه

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- مسئله را تعریف کنید.
- انواع مسائل را بشناسید.
- مهارت حل مسئله را تعریف کنید.
- عوامل مؤثر در شناخت مسئله را بدانید.
- مراحل مسئله‌یابی و حل مسئله را بدانید.

از بارزترین ویژگی‌های دورانی که در آن به سر می‌بریم دگرگونی‌ها و تغییرات نوین، پیاپی و بزرگ است. دورانی که معضلات و مسائل گوناگون در تمامی عرصه‌ها و حوزه‌های فردی و اجتماعی روی می‌دهد. بدیهی است که محیط مدام در حال تغییر، پدیده‌های نو و مسائل نو به روش‌های نوین در حل مسائل و مشکلات نیاز دارد. در این محیط پویا، فرد و سازمان برای حفظ بقای خویش هم باید بتواند مسائل فعلی خود را حل کند و هم آماده پیش‌بینی و حل مسائل و مشکلات آینده باشد. در این بین مشارکت کارکنان و مردم در مسئله‌یابی و حل مشکلات روشی نوین و پذیرفته شده است که از اثربخشی زیادی برخوردار می‌باشد.

مهارت مسئله‌یابی و حل مسئله به فعالیت‌های گسترده، منظم و متوالی گفته می‌شود که به منظور یافتن و اجرای راه‌حل موثر برای اصلاح یک وضعیت نامطلوب انجام می‌شود. مهارت حل مسئله در واقع فرآیندی شناختی- رفتاری- عاطفی است که در آن فرد یا گروه تلاش می‌کند راه‌حل یا شیوه مقابله مؤثر یا سازگارانه‌ای برای یک مسئله خاص شناسایی یا کشف نماید. در واقع منظور از حل مسئله، یافتن جواب یا جواب‌هایی برای یک سؤال است. حل مسئله منعکس‌کننده رویکردی مثبت نسبت به زندگی است و نقطه مقابل درماندگی محسوب می‌شود. حل مسائل گوناگون چه در محیط کار و چه خارج از آن بخشی از فعالیت‌های روزانه ما را تشکیل می‌دهد. در هنگام حل مسئله باید به موارد زیر توجه کرد:

- از پیش فرض‌های نادرست بپرهیزیم.
- به جای حل مسئله به دنبال مقصر نگردیم.
- بر روی مسئله و مشکلی که داریم تمرکز کنیم.
- آن چه را که یافته‌ایم مکتوب کنیم.

مسئله:

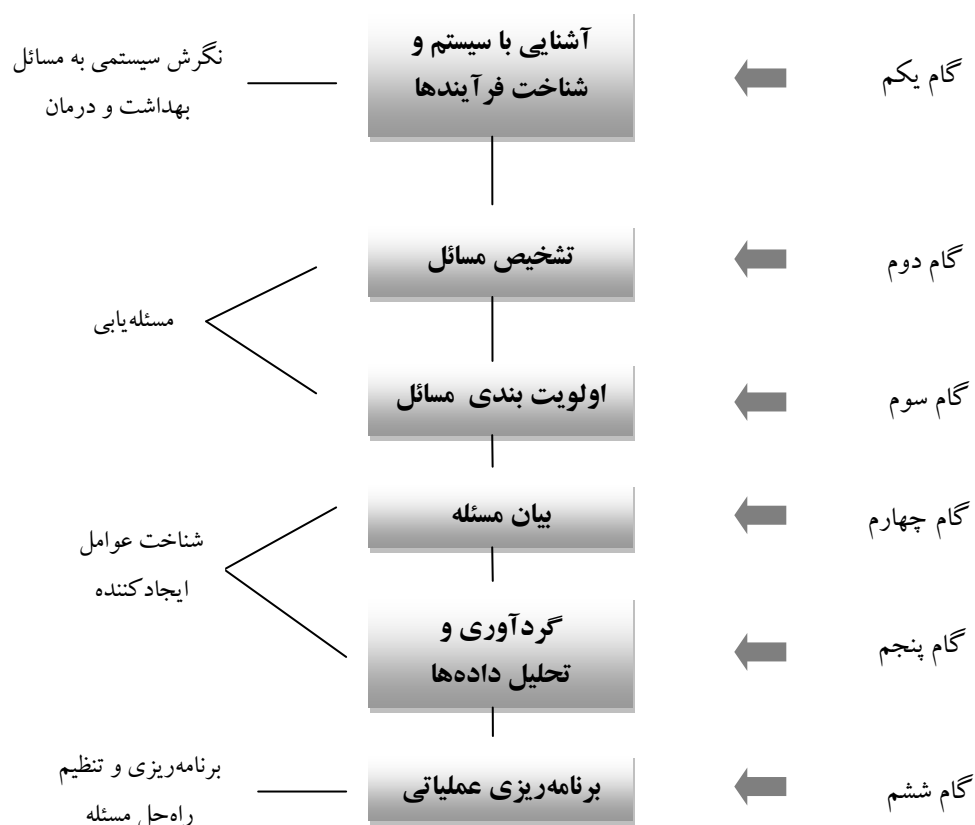
مسئله یا مشکل، پدیده‌ای غیرعادی در روند کار سیستم است که به دلیل ایجاد اختلال و بی‌نظمی سبب افت کمی و کیفی جریان کارها و بازده سیستم می‌گردد. مسئله ممکن است ناشی از یک مشکل بیرونی باشد و یا از درون فرد نشأت گرفته باشد (مثل اهداف، نیازها یا تعهدات شخصی). همچنین مسائل ممکن است به صورت‌های زیر باشند:

- ۱ - مسائل اتفاقی: این نوع مسائل مشخص و روشن هستند و از طریق کنترل و شناسایی علت‌ها، یافتن راه‌حل‌های مختلف و انجام مناسب‌ترین آن‌ها برطرف می‌شوند.
- ۲ - مسائل مزمن: این نوع مسائل چندان مشهود نیستند، بلکه پذیرفته شده و عادت شده‌اند. نگرشی برای حل این نوع مسئله متصور نمی‌باشد و برای برطرف کردن آن‌ها باید از فرآیند بهبود استفاده کرد زیرا مشکل در سیستم نهادینه شده است.

عوامل مؤثر در شناخت مسئله:

- **هدف:** آن چه می‌خواهیم انجام دهیم یا به آن دست یابیم. بدون تعریف هدف، اندیشیدن در مورد مسئله ممکن نیست. به عنوان مثال خرید اتومبیل می‌تواند یک هدف باشد.
- **موقعیت:** در واقع همان شرایط محیطی یا چگونگی رویدادهاست. موقعیت‌ها را باید به طور عینی و بی‌طرف بررسی کرد، البته با توجه به این که هر موقعیتی لزوماً به خودی خود مشکل نیست.
- **دیدگاه:** منظری که تعریف‌کنندگان مسئله از آن زاویه به تفسیر موقعیت و عالم واقع می‌پردازند.

پس از آشنایی با تعاریف به بیان مراحل مسئله‌یابی می‌پردازیم. (نمودار شماره ۱)



نمودار شماره ۱- مراحل مسئله‌یابی و حل مسئله

فصل دوم

آشنایی با سیستم و فرآیندها

اهداف آموزشی:

- پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:
- سیستم را تعریف کنید.
 - نگرش سیستمی را تعریف کنید.
 - اجزای مختلف سیستم را بشناسید.

بدیهی است که در اجرای فعالیت‌ها همواره مشکلاتی بروز می‌کند که باید آن‌ها را شناخت و بر آن‌ها غلبه کرد تا پیشرفت امور امکان‌پذیر شود. اما این که چگونه و با چه دیدی به فعالیت‌ها نگاه کنیم و آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم خود موضوع بسیار بااهمیتی است که دیدگاه و برداشت ذهنی ما نسبت به مسائل از آن نشأت می‌گیرد. **نگرش سیستمی** به سازمان و فعالیت‌های در گردش آن می‌تواند مدیران و کارکنان را در حل مسائل و گشایش امور یاری دهد. نگرش سیستمی طرز فکری است مجموعه‌نگر و کل‌گرا که مسائل را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد و تاثیر و تعامل عناصر تشکیل‌دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به سیستم‌های بزرگ‌تر محیطی در نظر می‌گیرد.

سیستم عبارت است از مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته که برای رسیدن به هدفی معین در پویش و عمل هستند. با شناخت سیستم و اجزای مختلف آن می‌توان در هنگام بروز مشکل در هر یک از مراحل، موقعیت مسائل را یافت و تجزیه و تحلیل نمود. اجزای اصلی سیستم شامل داده‌ها^۱، فرآیند^۲، ستانده‌ها^۳ و بازداد^۴ است:

داده‌ها: هر سیستم برای حفظ موجودیت خود باید چیزهایی را به روش‌های مختلف از محیط بگیرد. به عنوان مثال، در خانه بهداشت، داده‌ها شامل بهورز، وسایل، واکسن، دارو و سایر اقلام است.

فرآیند: فرآیند مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان است که برای تحقق اهداف انجام می‌شود. داده‌ها در داخل سیستم در فرآیندی از تغییر و تبدیل قرار می‌گیرند. مثلاً کودکان در خانه بهداشت تحت فرآیند واکسیناسیون قرار می‌گیرند.

ستانده‌ها: داده‌ها پس از ورود به سیستم و گذر از فرآیند عملیات، به صورت کالا یا خدمات یا اشکال دیگر خارج می‌گردند. مثلاً ستانده یک بیمارستان به صورت بازگشت تندرستی بیماران است.

بازداد: هر سیستم به نحوی فرآورده‌های خود را به بیرون می‌فرستد و وجود همین ستانده‌ها سبب می‌شود سیستم بتواند برای تجدید فعالیت و ادامه حیات خود نیرو و مواد لازم را از محیط کسب کند. برقراری تعادل در سیستم‌ها به کمک بازداد انجام می‌شود.

¹ Inputs

² Process

³ Outputs

⁴ Feedback

فصل سوم

تشخیص مسئله

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- روش‌های تشخیص مسئله را توضیح دهید.
- بگویید که کدام یک از روش‌های تشخیص مسئله در سیستم محل کار شما بیشتر قابل استفاده است.
- مسائل و مشکلات سیستم خود را به وسیله روش‌های فوق تشخیص دهید.

باید مسائل بزرگ را زمانی که هنوز خیلی کوچک هستند شناخت و برطرف نمود. بنابراین تشخیص مسئله مهم‌تر از حل آن است. همان‌گونه که گفتیم برای تشخیص مسئله یا مسئله‌یابی بهتر است از دیدگاه سیستمی به پدیده‌ها بنگریم تا بتوانیم مسائل را به درستی شناسایی کنیم. برای تشخیص مسائل و مشکلات می‌توان از روش‌های مختلف بنا به ضرورت‌ها و موقعیت‌های گوناگون بهره گرفت. برخی از این روش‌ها به صورت سنتی در سازمان‌های ما رایجند و برخی دیگر نیاز به یافتن مهارت‌های جدید دارند.

برای تشخیص مسئله ابتدا چهار پرسش مطرح می‌شود:

- آیا مسئله یا مشکل در داده‌ها روی داده است؟
- آیا مسئله مربوط به فرآیند و فراگردهای سیستم است؟
- آیا مسئله در ستانده‌ها روی داده است؟
- آیا مسئله در اثر ارتباطات و مداخلات سیستم‌های محیطی پدیدار گشته است؟

روش‌های تشخیص مسئله:

- **روش غیرفعال:** روش‌هایی که ما نقش مستقیمی در تشخیص مسئله نداریم و مسائل توسط دیگران تذکر داده می‌شوند یا خود بروز می‌کنند. روش‌های زیر نمونه‌های روش غیرفعال در تشخیص مسئله هستند:

- ۱ - کنترل و ارزیابی توسط سرپرستان و مدیران
- ۲ - بازرسی
- ۳ - واقعه بحرانی
- ۴ - بروز شکایت و انتقاد

- **روش فعال:** روش‌هایی که خودمان برای تشخیص مسائل پیش‌قدم می‌شویم. موفقیت در روش‌های فعال بیشتر به تجربه، حساسیت به رویدادها، هوشمندی و انگیزه مشارکت در شناخت و حل مسائل بستگی دارد. روش‌های زیر روش‌های فعال در تشخیص مسئله هستند:

- ۱ - ساده کردن کارها
- ۲ - کنترل آماری
- ۳ - مقایسه کیفی و به کارگیری تجربه
- ۴ - کنترل گلوگاه‌ها
- ۵ - کنترل مالی
- ۶ - کنترل زمانی
- ۷ - بررسی فرآیند زمان انتظار
- ۸ - بررسی متون
- ۹ - شرکت در دوره‌های آموزشی و همایش‌های علمی
- ۱۰ - پیش‌آگهی رویدادها

در ادامه شرح مختصری از هر یک از این روش‌ها آورده شده است:

روش کنترل و ارزیابی توسط سرپرستان و مدیران:

گاهی مشکل سازمان توسط سرپرست یا مدیر سیستم عنوان شده و به فرد یا افراد ذیربط تذکر داده می‌شود. در این حالت مسئله عنوان‌شده باید مورد بررسی قرار گرفته و رفع گردد. این روش در سازمان‌ها به صورت سنتی رایج است و در سازمان‌هایی که تمرکزگرایی دارند و در نظام‌های بوروکراتیک (دیوان سالار) بیشتر دیده می‌شود، زیرا کارکنان عادت به دریافت دستور از بالا دارند و به ندرت به فکر حل مسائل توسط قدرت خلاقه خود هستند.

روش بازرسی:

بازرسی می‌تواند از درون سازمان توسط افرادی که مدیریت سازمان تعیین می‌کند و یا از بیرون سازمان توسط افرادی از خارج سیستم صورت گیرد. گزارش‌های بازرسی معمولاً شامل نقاط ضعف و مسائلی است که توسط بازرس‌ها مشاهده شده است. بازرسی معمولاً به صورت ادواری و به شکل آشکار یا نیمه‌آشکار انجام می‌شود و اگر بدون تورش^۵ و با روش‌های علمی انجام شود در مسئله‌یابی سیستم کمک موثری می‌کند. اگر چه گزارش‌های بازرسی گاهی با مقاومت و موضع‌گیری کارکنان همراه است، اما اگر مستند تهیه شده باشد منبع خوبی برای یافتن مشکلات و مسائل سازمان به شمار می‌رود.

واقعۀ بحرانی:

بسیار اتفاق می‌افتد که مسائل و مشکلات زمانی چهره خود را نشان می‌دهند که منجر به رویدادی غیرمنتظره شوند. رویدادهایی نظیر بروز حوادث، سوانح، اپیدمی‌ها، مرگ‌ومیرها و غیره پس از روی دادن ما را به این فکر وامی‌دارند که مسائل و مشکلات را بررسی کرده و علل منجر به رویداد آن‌ها را شناسایی کنیم.

بروز شکایت و انتقاد:

برخی سازمان‌ها اصل را بر این قرار می‌دهند که سازمان آن‌ها خوب کار می‌کند، مگر آن که شکایتی از عملکرد آن شود. ابراز نارضایتی مراجعین، مشتریان، بیماران و استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان یکی دیگر از روش‌های سنتی و غیرفعال شناسایی مسائل و مشکلات است. این روش زمانی موثر واقع می‌شود که از مراجعین خود بخواهیم نقاط ضعف واحدهای خدماتی را به مدیریت سازمان منعکس کنند. چون اگر مسائل آن‌قدر موجب نارضایتی مردم شود که منجر به شکایت رسمی نزد مراجع قضایی شود، این به مفهوم حاد بودن موضوع است و به حسن شهرت سازمان نیز لطمه وارد می‌کند. ولی مشارکت دادن مردم در شناسایی مسائل و نقاط ضعف و پذیرش انتقادات و پیشنهادها موثر است و خود منبع مهم تشخیص مسائل و مشکلات به شمار می‌رود.

ساده کردن کارها:

گاهی در حین بررسی به منظور ساده کردن کارها در سازمان، متوجه مشکل مهم‌تر و اساسی‌تری می‌شویم. به عبارت دیگر مسائل و مشکلات در جریان بررسی گردش کارها در سازمان شناسایی می‌شوند. در این روش، داشتن نمودار گردش کار در هر سازمان و تشویق کارکنان به ترسیم نمودار گردش امور مربوط به خود، کمک زیادی به شناسایی مسائل می‌کند.

⁵ Bias

کنترل آماری:

این روش مهم‌ترین روش مسئله‌یابی است. آمار، اطلاعات بسیار مناسبی از روند فعالیت‌های سیستم در اختیار می‌گذارد. آمار انعکاس مقداری عملکرد سیستم و اجزای آن است. گردآوری داده‌ها به منظور تولید اطلاعات مناسب باید کلیه مراحل سیستم را دربرگیرد. بدین مفهوم که از داده‌ها یا ورودی‌های سیستم، فرآیند آن و ستانده‌ها اطلاعات به‌هنگام و دقیقی را در اختیار بگذارد.

مقایسه کیفی و به‌کارگیری تجربه:

در بسیاری از مواقع، افراد آمار و اطلاعات مقداری از عملکرد سیستم ندارند، بلکه در مشاهدات عینی خود، پدیده‌ها، عملکردها و فرآیندها را در ذهن خود مورد بررسی و مقایسه قرار داده و به اظهار نظر می‌پردازند. هر قدر تجربه افراد بیشتر باشد، مهارت‌های شناختی آن‌ها از پدیده‌ها افزایش می‌یابد. بنابراین تجربه در ایجاد نظریات حرفه‌ای تاثیر دارد. افراد باتجربه و خبره نسبت به کوچک‌ترین تغییرات حساس هستند و با سرعت زیاد به ماهیت مسئله پی می‌برند. بنابراین استفاده از نظرات این افراد برای شناخت مسائل و مشکلات روشی ساده و مفید است. همچنین بازدید از سازمان‌های مشابه سازمان خود، ما را به قیاس و توجه به تفاوت‌ها و مشکلات وامی‌دارد.

کنترل گلوگاه‌ها:

برای شناسایی مسائل مهم و حیاتی سازمان باید نقاط استراتژیک و کلیدی مورد بررسی قرار گیرند. نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد. این نقاط اغلب فعالیت‌های اصلی برنامه یا گلوگاه‌ها هستند. به عنوان مثال در فرآیند درمان، بخش استریلیزاسیون یک نقطه کلیدی (گلوگاه) است. انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل و تشخیص مسئله به خاطر آن است که در اغلب موارد، کنترل تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کرد و کنترل را در آن نقاط انجام داد. گلوگاه‌ها یا نقاط کلیدی باید در جایی انتخاب شوند که از ارزیابی آن‌ها بتوان عملکرد کلی سیستم را شناخت.

کنترل مالی:

گاهی اوقات از بررسی بودجه و هزینه - درآمد سازمان می‌توان به عملکرد آن پی برد. شاخص هزینه‌های مختلف سازمان باید در دوره‌های زمانی بررسی گردد و در صورت لزوم سرانه هزینه‌ها استخراج شده و با شاخص‌های معیار سنجیده شود. بدین ترتیب با روش‌های حسابداری و مالی می‌توان به روند جریان امور و برخی از مشکلات سازمان که در بودجه آن منعکس می‌شود پی برد.

کنترل زمانی:

برخی از روش‌های کنترل تنها به عامل زمان توجه دارند. این روش‌ها به جای پرداختن به اجزای سازمان، به فعالیت‌ها و رویدادها و رابطه آن‌ها توجه می‌کنند و از این جهت نسبت به سایر روش‌ها بیشتر سیستمی عمل می‌کنند. به عنوان نمونه می‌توان از جدول زمانی گانت^۶ نام برد.

^۶ Gantt Chart

بررسی فرآیند زمان انتظار:

این روش به نام تجزیه و تحلیل گردش بیمار^۷ یا تجزیه و تحلیل مراجعه‌کننده نیز نامیده می‌شود. هر بیمار یا مراجعه‌کننده از بدو ورود به سیستم ارائه خدمات تا لحظه خروج، از تعدادی از فرآیندها یا ایستگاه‌های خدماتی عبور می‌کند. در این روش، مدت زمان انتظار برای دریافت هر خدمت و مدت زمان توقف در هر ایستگاه اندازه‌گیری می‌شود و در صورت زمان انتظار و توقف بیش از معمول (میانگین) باید مشکل بررسی شود.

بررسی متون:

این روش مهم‌ترین و بااولویت‌ترین روش برای تشخیص مسائل و مشکلات سیستم است و اساس شناسایی پدیده‌ها و روابط علیتی را تشکیل می‌دهد. مطالعه کتاب‌ها، مجله‌ها و گزارش‌های علمی و سایر منابع نوشتاری، استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری و شبکه‌های اطلاع‌رسانی بینش علمی ما را نسبت به پدیده‌ها تقویت می‌کند و حساسیت علمی ما را بالا می‌برد و بدین ترتیب مسائل و مشکلات بهتر دیده می‌شوند و از سوی دیگر از تجربه‌های دیگران به سادگی می‌توان در شناخت و حل مشکل بهره گرفت.

شرکت در دوره‌های آموزشی و همایش‌های علمی:

گذراندن دوره‌های آموزشی به ویژه آموزش کارگاهی سطح دانش کارکنان و کارشناسان را افزایش داده و زمینه را برای شناخت مسائل سیستم آماده می‌کند. همچنین شرکت در همایش‌های علمی و برخورد با افکار، اندیشه‌ها و افراد مختلف در این مجامع باعث ایجاد نگرش نوین و به‌روز نسبت به فرآیندهای سازمانی و یافتن مسائل سیستم می‌شود.

پیش‌آگهی رویدادها:

بسیاری از مسائل و مشکلات با کمی دقت قابل پیش‌بینی هستند. یعنی در حالی که هنوز در شرایط کنونی مشکل وجود ندارد، می‌توان پیش‌بینی کرد که در آینده روی خواهد داد. پیش‌آگهی رویدادها به سه روش امکان‌پذیر است:

- پیش‌آگهی قضاوتی: در این روش نظر افراد خبره در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می‌گیرد. معمولاً خطای پیش‌بینی در این روش بالا بوده و نمی‌توان اطمینان داشت که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد.
- پیش‌آگهی روند: بر اساس آمار و اطلاعات گذشته روند آینده پیش‌بینی می‌شود. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی تبعیت می‌کند که گذشته بر اساس آن شکل گرفته است.
- پیش‌آگهی علت و معلولی: این روش بر یافته‌های پژوهشی و روابط بین متغیرها متکی است و از طریق ضریب همبستگی و تحلیل‌ها و مدل‌های آماری می‌توان مسائل را پیش‌آگهی کرد. برای مثال وقتی یافته‌های پژوهشی نشان داده که مصرف زیاد سیگار با ابتلا به سرطان ریه رابطه مستقیم دارد، می‌توان بروز سرطان را در افراد سیگاری پیش‌آگهی کرد.

⁷ Patient Flow Analysis

فصل چهارم

اولویت‌بندی مسائل

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- روش‌های تعیین اولویت مسائل را بدانید.
- عوامل مهم در انتخاب مسئله اولویت‌دار را شناسایی کنید.
- بتوانید مهم‌ترین مسائل سیستم بهداشت و درمان محل کار خود را شناسایی کنید.

پس از آن که به وجود مسائل و مشکلاتی در سازمان پی بردیم، این پرسش پیش می‌آید که کدام‌یک را باید برای حل کردن برگزید. طبیعی است که توانایی و امکانات ما برای حل مسائل و مشکلات محدود است و هر مشکلی هم از درجه اهمیت نسبی در سیستم برخوردار است. اما این اهمیت نسبی یا اولویت چگونه مشخص می‌شود؟

برای تعیین اولویت مسائل می‌توان به دو روش غیرساختاری و ساختاری عمل کرد:

روش غیرساختاری: در این روش می‌توان از نظرات کلی کارکنان باتجربه، صاحب‌نظران، کارشناسان، مشاوران، مدیران یا سرپرستان و حتی نمایندگان مردم برای تعیین درجه اولویت هر مسئله استفاده کرد و از مجموع نظرات نتیجه‌گیری نمود. در این روش، هر یک از افراد با توجه به تجربه‌ها، دیدگاه و شناختی که از سیستم دارند، نظر خود را در مورد اولویت حل مشکل ابراز می‌کنند و به نتیجه‌گیری کلی می‌رسند. استفاده از شیوه‌های بحث گروهی و نتیجه‌گیری در این روش مفید است. تکنیک دلفی روش نسبتاً شناخته‌شده‌ای برای این کار است که در آن، هر یک از اعضاء راه‌حل‌های پیشنهادشده را بر حسب اولویت مورد نظر خود رتبه‌بندی می‌کند و از مجموع نظریات اخذشده، راه‌حلی که بیشترین امتیاز را آورد به عنوان راه مناسب برای رسیدن به هدف برگزیده می‌شود.

روش ساختاری: در این روش از معیارهایی برای تعیین اولویت کمک گرفته شده و پس از امتیازدهی به هر معیار، اولویت هر مسئله در مقایسه با سایر مسائل سنجیده می‌شود. مهم‌ترین این معیارها عبارتند از:

➤ ارتباط مستقیم: مسئله شناسایی شده چقدر با سازمان یا سیستم محل کار ارتباط مستقیم دارد. مثلاً اگر با مشکل بی‌سودای حدود ۴۰ درصد از زنان باردار مراجعه‌کننده به یک مرکز بهداشتی درمانی روبه‌رو هستیم و بی‌سودای آن‌ها سبب مشکلات سلامت می‌شود، این مشکل توسط سازمان‌های محیطی مسئول نظیر نهضت سوادآموزی و آموزش و پرورش قابل حل است. بنابراین باید مسائلی را برگزینیم که بتوانیم توسط سازمان خود آن را رفع نماییم و مشکلات محیطی را به سازمان‌های ذیربط منعکس کنیم.

➤ مناسبت: بدین مفهوم که وسعت مسئله چقدر است؟ شدت آن چقدر است؟ و چه کسانی تحت تاثیر قرار می‌گیرند؟ محدوده مسئله و تاثیر آن بر سلامت باید مورد توجه قرار گیرد. مثلاً عواملی مانند میزان مرگ و میر یا معلولیت‌ها در تعیین بار بیماری و وزن مشکل دخیل هستند.

➤ اهمیت زمانی: برخی از مسائل از نظر زمانی حاد، اضطراری یا فوری هستند، برخی اهمیت کوتاه‌مدت داشته و برخی دیگر ارزش و اهمیت بلندمدت دارند. مثلاً بروز اپیدمی و یا مقابله با مسائل و مشکلات ناشی از بلایای طبیعی یک اضطرار است که اولویت بسیار زیاد دارد، در حالی که ایمن‌سازی در برابر بیماری‌ها اهمیت کوتاه‌مدت و آموزش بهداشت اهمیت بلندمدت دارد. بنابراین فرجه زمانی برای رفع مشکل یکی از پارامترهای تصمیم‌گیری در اولویت حل آن‌هاست.

➤ قابلیت اجرا: حل مشکل چقدر قابلیت اجرایی دارد؟ آیا امکانات لازم از نظر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، تسهیلات و پول کافی برای حل مسئله وجود دارد؟ پس باید از توانایی‌های خود و سیستم خود در حل مشکل، اطلاعات کافی در اختیار داشته باشیم.

مقبولیت: شناخت مسئله و پیشنهاد برای حل آن چقدر مقبولیت فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی دارد؟ آیا اصولاً از نظر مدیران و رهبران سازمان و جامعه مورد پذیرش است یا خیر؟ موضوعی که در یک منطقه قابل بررسی است و یک مشکل تلقی می‌گردد، ممکن است در مورد منطقه دیگر مقبول نباشد و محدودیت‌های فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی شرایط را برای کار دشوار و گاه غیرممکن کرده، حساسیت‌های مختلفی را برانگیزد و خود بر مشکلات موجود بیفزاید.

هزینه- فایده و هزینه- اثربخشی تشخیص و حل مشکل: سوال اساسی در این جا آن است که آیا منابع، زمان، پول و نیروی انسانی که برای تشخیص و حل مسئله به کار می‌بریم ارزش نتایج به‌دست آمده در مقایسه با صرف همین منابع و امکانات در امور دیگر را دارد یا خیر؟ به عبارت دیگر فایده این کار بر اساس معیارهای پولی چیست؟ و در تخصیص منابع چه جایگاهی دارد؟ به این تحلیل، تحلیل هزینه- فایده گویند. یعنی از هزینه‌های انجام شده چه فواید مادی حاصل می‌شود. سوال دیگر اثربخشی هزینه است. بدین مفهوم که راه و روشی که در تشخیص و حل مسئله برگزیده‌ایم نسبت به هزینه‌های مورد نیازش، چقدر در مقایسه با سایر روش‌ها (برای تشخیص و حل همان مسئله) می‌تواند تاثیر بیشتری بر برنامه‌ها و فرآیندهای موجود داشته باشد. به عنوان مثال: اثربخش‌ترین راه کنترل کلرا چیست؟ یا ارزان‌ترین راه قبولاندن برنامه‌های تنظیم خانواده کدام است؟

پس از شناخت معیارها یا عوامل فوق در تعیین اولویت مسئله، مسائل مورد نظر را به طور ساختاری در جدولی قرار داده و به هر یک از معیارهای فوق برای هر مسئله امتیازی بین ۰ تا ۴ می‌دهیم:

۰: بدون اهمیت یا غیر قابل قبول، ۱: اهمیت کم، ۲: اهمیت متوسط، ۳: اهمیت زیاد، ۴: اهمیت خیلی زیاد

سپس امتیازهای هر مسئله را با یکدیگر جمع نموده و مسائل را بر حسب اولویت ردیف می‌کنیم (جدول شماره ۲).

جدول شماره ۲- تعیین اولویت مسائل

مسئله	ارتباط	مناسبت	اهمیت کوتاه مدت	اهمیت درازمدت	قابلیت اجرا	مقبولیت	هزینه اثربخشی	جمع	اولویت
مسئله ۱									
مسئله ۲									
مسئله ۳									
مسئله ۴									
...									

فصل پنجم

بیان مسئله

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- افرادی را که می‌توانند در شناسایی مسئله کمک کنند، مشخص کنید.
- عوامل ایجادکننده مسئله را شناسایی کنید.
- شبکه علیت را ترسیم کنید.
- نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) را ترسیم کنید.
- نمودار شش کلمه‌ای را ترسیم کنید.
- روش تجزیه و تحلیل میدان فشار را بدانید.
- نکات مهمی را که باید در بیان مسئله ذکر گردد، فهرست کنید.

پس از آن که مسئله تشخیص داده شد و در اولویت قرار گرفت، گام بعدی بیان مسئله و تبیین و توجیه اهمیت حل مسئله است. خوب دانستن مسئله خود بخشی از حل مسئله است. باید عوامل احتمالی ایجادکننده مسئله شناسایی شوند و دامنه، شدت، عوارض باقی ماندن و منافع حاصل از حل مسئله مورد بحث و بررسی قرار گیرد. این کار به تنهایی ممکن نیست، بلکه باید از همکاری و مشارکت افراد مختلف بهره گرفت و از انرژی فکری حاصل از توفان ذهنی آن‌ها به نتایج باارزشی در شناسایی ابعاد مسئله رسید. این اصل مهم را فراموش نکنیم که "سهیم کردن دیگران در مسئله، خود نیمی از حل مسئله است".

هنگام بیان مسئله باید نکات زیر را در نظر گرفت:

۱. آیا واقعاً قصد حل مسئله را داریم؟
۲. به طرح مسئله‌ای که به حوزه کاری ما مربوط می‌شود پردازیم.
۳. به دنبال مسئله‌ای باشیم که دارای داده و اطلاعات باشد.
۴. بیان مسئله باید صریح و شفاف باشد به طوری که افراد برداشت مختلفی از آن نداشته باشند.
۵. مسئله را باید طوری تعریف کرد که بتوان در ظرف دوره‌ای کوتاه‌مدت بر آن اثر گذاشت.
۶. مسئله را بر اساس راه‌حلی که در ذهن داریم طرح نکنیم.

چه کسانی باید در تنظیم بیان مسئله شرکت کنند؟

همان افرادی که در اولویت‌بندی مسئله شرکت می‌کنند باید در تنظیم بیان مسئله شرکت کنند. هر مسئله بسته به این که در چه سیستمی وجود داشته باشد به مشارکت گروهی خاص نیاز دارد. مثلاً مشکل در سطح سیاستگذاری و برنامه‌ریزی کلان سلامت کشور نیازمند مشارکت سیاستگذاران، برنامه‌ریزان، وزیر، معاونان وزیر، مشاوران وزارت بهداشت، روسای دانشگاه‌ها، نمایندگان از مردم و غیره است. در حالی که مسئله کم‌خونی مادران یک روستا با مشارکت جمع کوچک‌تری متشکل از بهورز، کارشناس تغذیه، کارشناس مامایی، کارشناس آموزش بهداشت و آموزگار روستا امکان‌پذیر است.

افرادی که برای هر مسئله گرد هم می‌آیند باید چند ویژگی داشته باشند:

۱. سازمان مورد نظر و سازمان‌های مرتبط با مسئله را به خوبی بشناسند.
۲. از فرآیندهای مربوط به مسئله آگاه باشند و نقاط آغاز و پایان هر فعالیت را بدانند.
۳. فراگردها (مراحل گردش کار) را بشناسند.
۴. روش‌ها و فنون مورد استفاده در هر فراگرد را به خوبی بشناسند.
۵. قادر باشند نمودار جریان کار فعالیت‌های سیستم و فرآیندی را که در آن مشکل پیش آمده به روشنی ترسیم کنند.
۶. روحیه مشارکت در بحث و اظهار نظر داشته باشند.

اعضای تیم حل مسئله شامل رهبر، دبیر و دیگر اعضای می‌باشد. بهتر است تعداد اعضای تیم عددی فرد باشد و تعداد آن‌ها از ۳ نفر کمتر و از ۷ نفر بیشتر نباشد. بیشتر از آن که تأکید بر تخصص افراد باشد، تأکید بر ترکیب و تأثیر آن‌ها در کنار یکدیگر است.

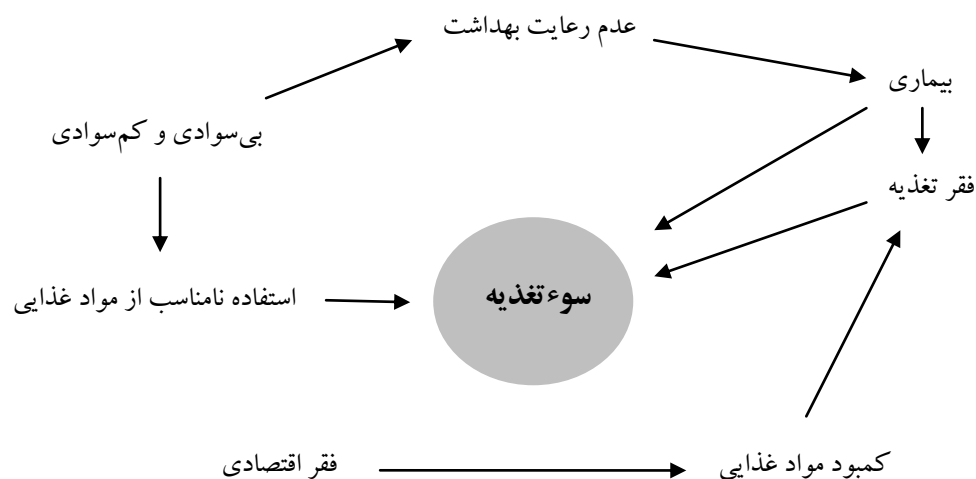
شناسایی عوامل ایجادکننده

برای شناسایی عوامل ایجادکننده مسئله، گروه در یک یا چند نشست، عوامل را با استفاده از اطلاعات موجود و توفان فکری شناسایی کرده، تاثیر احتمالی آن‌ها را بر مسئله عنوان می‌کند و نقشه ذهنی^۸ را ترسیم می‌کند. برای این کار می‌توان از چهار روش نموداری استفاده کرد:

۱. نمودار شبکه علیت^۹
۲. نمودار علت و معلول مشهور به چارت ایشی کاوا^{۱۰} یا نمودار استخوان ماهی^{۱۱}
۳. نمودار شش کلمه‌ای
۴. تجزیه و تحلیل میدان فشار^{۱۲} یا روش کورت لوین^{۱۳}

نمودار شبکه علیت

برای ترسیم نمودار، ابتدا هر یک از افراد شرکت‌کننده در مورد عوامل ایجادکننده مشکل بر حسب تجربه‌ها و دانسته‌های خود فکر می‌کند. سپس مسئله اصلی در درون یک دایره (یا هر شکل دلخواهی) قرار می‌گیرد. ابتدا عوامل مستقیم و سپس عوامل غیرمستقیم مرتبط با مسئله توسط بردار نمایش داده می‌شوند. برای مثال به نمودار شماره ۲ نگاه کنید که علل یا عوامل ایجادکننده مستقیم و غیرمستقیم سوء تغذیه را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۲- شبکه علیت سوء تغذیه

⁸ Concept Mapping

⁹ Web of Causation Chart

¹⁰ Ishikawa Chart

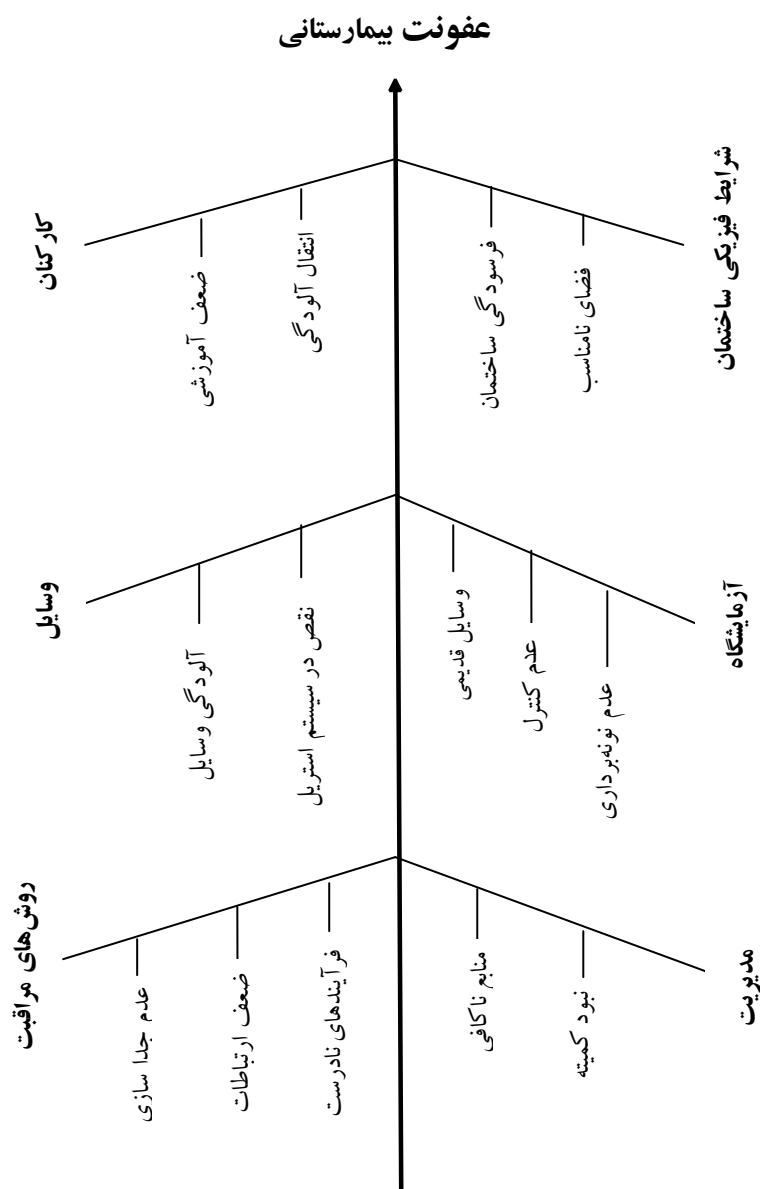
¹¹ Fish Bone Chart

¹² Force Field Analysis

¹³ Kurt Lewin

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

برای رسم این نمودار نیز ابتدا یک بردار اصلی که نوک پیکان آن مسئله را نشانه رفته است رسم می‌کنیم. سپس عوامل اصلی سبب‌ساز مسئله را شناسایی کرده و هر علت اصلی را به طور مستقیم به بردار اصلی وصل می‌کنیم. عوامل اصلی می‌توانند بر حسب فعالیت یا ماهیت خود شناسایی شوند. سپس عوامل فرعی را که خود منجر به عوامل اصلی می‌شوند شناسایی و ترسیم می‌کنیم. بدین ترتیب نموداری به دست می‌آید که شبیه اسکلت ماهی است (نمودار شماره ۳).



نمودار شماره ۳- نمودار استخوان ماهی (ایشی کاوا) در مورد عفونت بیمارستانی

نمودار شش کلمه‌ای

سومین روش شناخت عوامل و ابعاد مسئله به نمودار شش کلمه‌ای معروف است. این نمودار از شش کلمه پرسشی چرا؟ چه؟ چگونه؟ چه زمانی؟ کجا؟ استفاده می‌کند. با مرور این کلمات می‌توان اطمینان داشت که همه سوالات مربوط به هر مسئله پرسیده شده‌اند. از این رو نمودار شش کلمه‌ای نموداری قدرتمند است. این روش با استفاده از این کلمات و به نوبت، مسئله یا مشکل مورد نظر را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد تا ابعاد مختلف آن را به معرض توفان فکری بگذارد. همچنین گروه را تشویق می‌کند تا به حالت «عدم وجود مسئله» مانند حالت «وجود مسئله» بنگرد. به عنوان مثال این سوال را مطرح می‌کند که «چه زمانی این مسئله وجود ندارد؟» در برابر این پرسش که «چه زمانی این مسئله به وجود می‌آید؟». تجزیه و تحلیل «عدم وجود مسئله» گاهی به اندازه تجزیه و تحلیل «وجود مسئله» مفید است و این امر به گروه کمک می‌کند که زوایا و ابعاد مختلف مسئله را ببینند.

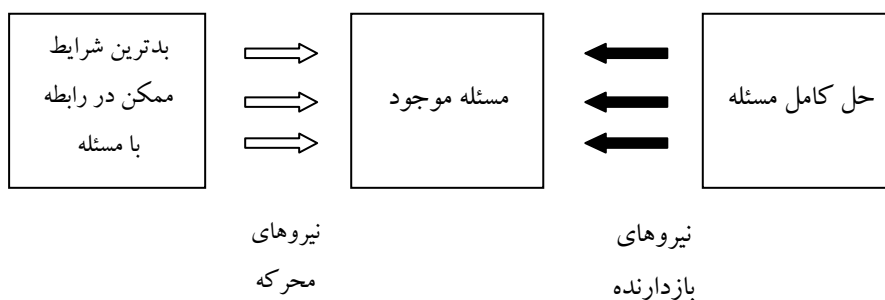
در این روش از یک نمودار شامل ۱۲ قسمت می‌توانیم استفاده کنیم (نمودار شماره ۴). در بالای نمودار مسئله نوشته می‌شود و نمودار به دو بخش شرایط رویداد و شرایط عدم رویداد تقسیم می‌شود و چون هر یک از شش کلمه پرسشی شامل این دو بخش است، پس نمودار شش کلمه‌ای ۱۲ قسمت دارد. عوامل رویداد و عدم رویداد توسط گروه مشخص می‌شود و بدین ترتیب دامنه عوامل و زوایای آن روشن‌تر می‌گردد.

بررسی علل ایجادکننده مسئله		
چه چیزی اتفاق می‌افتد؟	چه چیزی اتفاق نمی‌افتد؟	چه؟
چرا اتفاق می‌افتد؟	چرا اتفاق نمی‌افتد؟	چرا؟
کجا اتفاق می‌افتد؟	کجا اتفاق نمی‌افتد؟	کجا؟
چه زمانی اتفاق می‌افتد؟	چه زمانی اتفاق نمی‌افتد؟	چه زمانی؟
چه کسی سبب به وجود آمدن اتفاق است؟	چه کسی در متوقف کردن آن نقش دارد؟	چه کسی؟
چگونه به وجود مسئله پی می‌بریم؟	چگونه به عدم وجود آن پی می‌بریم؟	چگونه؟

نمودار شماره ۴- نمودار شش کلمه‌ای

تجزیه و تحلیل میدان فشار

این روش توسط کورت لوین و به منظور کمک به افراد در تجسم مسائل ابداع شد. این روش از تفکر تحلیلی بهره می‌برد و می‌توان آن را برای شناخت عوامل ایجادکننده مسئله و حل آن به کار گرفت. تحلیل میدان فشار به ما می‌گوید که یک مسئله از تقابل بین دو جناح فشار مخالف تشکیل می‌شود که یکی سعی در بهتر کردن وضعیت موجود دارد و «نیروی محرکه» نام دارد و دیگری تلاش در بدتر کردن شرایط موجود دارد و «نیروی بازدارنده» نام دارد و هر یک منافع خود را در این اوضاع و احوال جستجو می‌کند. این موضوع را می‌توان با کمک نمودار نشان داد. به این صورت که در یک طرف، بدترین شرایط ممکن مربوط به مسئله را تعریف کنید و در طرف مقابل شرایط مطلوب را نوشته و تعریفی از آن داشته باشید. سپس گروه باید عوامل محرکه یعنی عواملی که سعی دارند وضع را از حالت نامطلوب به وضعیت مطلوب تغییر دهند، در چارچوب بحث گروهی شناسایی نموده و فهرست کند و به همین ترتیب عوامل بازدارنده (مانع) یعنی عواملی که سعی دارند وضعیت را از حالت مطلوب به وضع نامطلوب درآورند نیز شناسایی و فهرست کند.



نمودار شماره ۵- نمودار کورت لوین

بعد از شناسایی و فهرست کردن نیروهای بازدارنده (ایجادکننده مسئله) و مطلوب (راه‌حل مسئله)، گروه باید به هر یک از عوامل بازدارنده و محرکه در جدولی شبیه جدول شماره ۳ به ترتیب از سادگی تا دشواری در حل مسئله امتیاز دهد (اولویت قائل شود). بدین صورت عوامل ایجادکننده یا زمینه‌ساز مسئله و عوامل محرکه مقابل آن‌ها رتبه‌بندی (اولویت‌بندی) می‌شوند. با این روش گروه می‌تواند تعیین کند که برای حل مشکل کدام نیروها را می‌تواند افزایش دهد و کدام نیروها قابل کاهش هستند. برای مثال اگر بی‌سوادی زنان مشکلی در راه اجرای برنامه‌های تنظیم‌خانواده است، پس باسواد کردن آن‌ها یک نیروی کاهش‌دهنده باروری زیاد است، بنابراین اگر روش‌های رایج ضدبارداری در یک منطقه مقبولیت ندارد، روش‌های مقبول‌تر را ترویج کند تا شدت مسئله کم شود و بدین ترتیب به دنبال عوامل بازدارنده و محرکه‌ای بگردد که نفوذپذیرترین و قابل تغییرترین هستند، به عبارت دیگر از امتیاز حداکثر (۴) در جدول تعیین اولویت برخوردارند. ملاحظه می‌گردد که با این شیوه عوامل مختلف برای حل مشکل شناسایی می‌شوند.

جدول شماره ۳- امتیازدهی نیروهای محرکه و بازدارنده مسئله

تعریف	امتیاز
نیرویی که به راحتی نفوذپذیر و قابل تغییر است.	۴
نیرویی که به زحمت قابل تغییر است.	۳
نیرویی که تغییر کامل آن دشوار است و اندکی قابل تغییر است.	۲
نیرویی که قابل تغییر است.	۱

پس از شناسایی ابعاد و علل مسئله باید بتوان مسئله را خوب توصیف کرد و ابعاد آن را روشن ساخت. این توصیف باید محتوی نکات زیر باشد:

الف- اطلاعات زمینه‌ای

- شرح کوتاهی از خصوصیات محیطی سازمان: این که سازمان در کجا و تحت چه شرایط اجتماعی، بهداشتی و درمانی در حال فعالیت است.
- اطلاعاتی در مورد برخی از فعالیت‌های مهم سازمان به صورت آماری و برخی شاخص‌های بهداشتی‌درمانی در جامعه خدمت‌گیرنده از سازمان.

ب- توصیف دقیق مسئله

- نحوه بروز مسئله چگونه بوده است؟ و چه عوارضی از خود بر جای می‌گذارد؟
 - وسعت مسئله و شدت آن چقدر است؟
 - چه عوامل مهمی می‌توانند در ایجاد مسئله نقش داشته باشند؟
 - چرا تلاش برای برطرف کردن آن مهم است؟
 - آیا در حال حاضر تلاشی برای رفع مشکل انجام می‌شود؟ و اگر چنین است چه کاستی‌هایی مشاهده می‌شود؟
 - چه نتایجی از حل مشکل انتظار می‌رود؟ و رفع آن چه منفعی خواهد داشت؟
- بیان مسئله باید مختصر و شامل نکات اصلی و مهم باشد و از آوردن عبارات زاید، احساسی و بدون پایه علمی و منطقی خودداری شود. بیان مسئله زمینه مشارکت سایر کارکنان را برای همکاری در رفع مشکل ایجاد می‌کند، باعث می‌شود مدیریت سازمان به مشکل توجه کند و به خاطر منافع حاصل از رفع مشکل، امکانات و منابع کافی در اختیار ما بگذارد. بنابراین، این قسمت باید با دقت نگارش شود و چند بار مورد بازخوانی افراد گروه قرار گیرد.

فصل ششم

گردآوری و تحلیل داده‌ها

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- هدف گردآوری و تحلیل داده‌ها را بدانید.
- روش‌های گردآوری داده‌ها را توضیح دهید.
- عناصر لازم در طرح تجزیه و تحلیل مشکل را نام ببرید.

پس از شناسایی و بیان مسئله، باید اطلاعات لازم در خصوص علل به وجود آورنده مشکل فراهم شود و سهم هر عامل، رابطه و یا شدت همبستگی آن با مسئله تعیین گردد (تحلیل داده‌ها)، تا بتوان نسبت به رفع عامل یا عوامل ایجادکننده مشکل و حل آن اقدام کرد. هدف از گردآوری داده‌ها شناسایی و تعیین دقیق عوامل منجر به پیدایش مسئله است. داده‌ها اعداد و ارقامی هستند که از طریق اندازه‌گیری یا آزمایش به دست می‌آیند مانند وزن، قد، حجم و غیره، و اطلاعات، تجزیه و تحلیل و پالایش داده‌هاست به طوری که نتایج آن منجر به تصمیم‌گیری شود. اطلاعات سودمند دارای ویژگی‌های زیر است:

- صحت و دقت داشته باشد.
- سریع و به‌هنگام باشد.
- مرتبط با مسائل و رویدادهای سازمان باشد.
- کامل باشد.
- تناوب زمانی مناسب داشته باشد.
- دارای محدوده مشخص باشد.
- دارای منشا و منبع موثق باشد.
- دارای شکل و ارائه مناسب باشد.

گردآوری داده‌ها به منظور تشخیص علل احتمالی مسئله به سه روش امکان پذیر است:

- روش کیفی
- روش کمی
- روش ترکیبی

روش کیفی:

در این روش معمولاً از افراد صاحب‌نظر و دارای تجربه در مورد بررسی عوامل ایجادکننده مسئله استفاده می‌شود. این افراد می‌توانند در قالب یک گروه یا هیأت، از نزدیک مشکل و نقش هر عامل را بررسی کنند و نظر کلی خود را در مورد اهمیت و نقش هر عامل در بروز مسئله ارائه نمایند. از این روش در مورد مسائل مختلفی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فنی و پزشکی استفاده می‌شود و روشی آسان و کوتاه است.

مثلاً برای مسئله مراقبت‌های پرستاری در یک بیمارستان که منجر به بروز نارضایتی بیماران، افزایش سیر درمان، افزایش طول اقامت، افزایش میزان زخم بستر و غیره شده، بهتر است گروهی متشکل از سه تا پنج نفر پرستار کارآزموده و مورد اعتماد با گرایش‌های مرتبط با مشکل را از بخش‌ها یا بیمارستان‌های دیگر برگزید و آن‌ها را برای مطالعه عوامل ایجادکننده به بیمارستان فرستاد. روش دیگر آن است که از افراد صاحب‌تجربه داخل بیمارستان در ارتباط با موضوع نظرخواهی کرد. این نظرخواهی به هر صورت که انجام شود مثلاً شفاهی، حضوری، کتبی، تلفنی، گروهی و غیره بر اساس ارزش‌های ذهنی پاسخ‌دهنده است. پس از دریافت پاسخ‌ها و طبقه‌بندی موضوعی آن‌ها، تحلیل و نتیجه‌گیری می‌گردد که چه عواملی از سایر عوامل در ایجاد مسئله تعیین‌کننده تر و با اهمیت‌ترند. روش‌های کیفی فوق، تجزیه و تحلیل محتوایی نیز نامیده می‌شوند.

روش کمی:

در روش‌های کمی، به جای بررسی و اعلام نظر، از داده‌های مقداری و آمار برای بیان اطلاعات مربوط به عوامل دخیل در مسئله استفاده می‌شود. بدین منظور از دو نوع داده می‌توان استفاده کرد:

- ۱ - **داده‌های جاری:** داده‌هایی که معمولاً در سازمان گردآوری می‌گردد، ولی کمتر تفسیر یا تحلیل می‌شود. این نوع داده‌ها به راحتی، سریع و بدون صرف وقت و هزینه قابل استفاده است ولی عیب اصلی آن نداشتن اطمینان کافی است. معمولاً در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، این داده‌ها با کم‌دقتی گردآوری می‌شود و کنترل مناسبی بر فرآیند تولید آن‌ها صورت نمی‌گیرد، لذا احتمال وجود خطا و اشتباه در آن زیاد است.
- ۲ - **داده‌های غیرجاری (خاص):** این نوع داده‌ها به منظور کسب اطلاعات از عوامل مورد نظر و در شرایطی که داده‌های جاری کافی نیست، گردآوری می‌گردد. در روش غیرجاری، چون کار گردآوری داده‌ها با هدف خاص انجام می‌گیرد، داده‌ها دقیق‌ترند. در این کار نیز از ابزار و روش‌های مختلف برای مشاهده و ثبت داده‌ها استفاده می‌شود. مثلاً سرعت انجام یک کار با کروномتر یا زمان‌سنج اندازه‌گیری می‌شود.

روش ترکیبی:

در روش ترکیبی، از هر دو روش کیفی و کمی برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌گردد. در مواردی که یک نوع روش (کمی یا کیفی) نمی‌تواند بازتاب مناسبی از عملکرد فعالیت‌ها و عوامل مختلف به دست دهد، از این روش استفاده می‌شود. مثلاً برای اندازه‌گیری قابلیت‌های یک پزشک یا یک پرستار، نحوه برخورد او با بیمار و اطرافیان او، رضایت بیمار، ارتباط او با همکاران، لحن صحبت کردن و اخلاق وی مورد بررسی قرار می‌گیرد که روش بررسی کیفی خواهد بود و همزمان، ساعات حضور و غیاب، تعداد افراد تحت سرپرستی، تعداد بیماران تحت مراقبت و بازده کاری او اندازه‌گیری "مقداری" می‌شود که روش کمی است.

همان‌گونه که دیدیم برای گردآوری و تحلیل داده‌ها نیاز به منابع، نیروی انسانی و روش کار و ابزار داریم. بنابراین برای تهیه امکانات و منابع لازم است برنامه یا طرح کار خود را مشخص سازیم. در طرح کار موارد زیر باید بیان شوند:

- داده‌های مربوط به چه چیزی گردآوری می‌شود؟
- چرا داده‌ها گردآوری می‌شود؟
- داده‌ها چگونه گردآوری می‌شود؟
- داده‌ها در چه زمانی گردآوری می‌شود؟
- چه کسانی داده‌ها را گردآوری می‌کنند؟
- گردآوری داده‌ها به چه مواد و ابزاری نیاز دارد؟
- داده‌ها چگونه توصیف و تفسیر می‌شوند؟
- چه مقدار هزینه برای گردآوری داده‌ها و تفسیر آن‌ها لازم است؟
- داده‌ها چگونه گزارش می‌شوند؟
- منبع یا منابع تامین هزینه کدام است؟

سپس شرح مسئله همراه با طرح کار برای مسئولین سازمان ارسال می‌گردد تا موافقت ایشان برای گردآوری و تحلیل داده‌ها و ارائه گزارش جلب گردد. طرح تجزیه و تحلیل مسئله شامل مشخصات زیر است:

- ۱ - عنوان مسئله
 - ۲ - بیان مسئله
 - ۳ - هدف شامل شناسایی، توصیف یا تعیین عوامل موثر در ایجاد مشکل
 - ۴ - روش گردآوری و تحلیل داده‌ها
 - ۵ - شیوه ارائه گزارش
 - ۶ - مدت زمان پیش‌بینی شده برای اجرای طرح بر حسب جدول گانت
 - ۷ - کل هزینه طرح شامل هزینه نیروی انسانی، مواد و ابزار لازم و هزینه‌های متفرقه
- پس از آن که طرح تجزیه و تحلیل به مسئولین سازمان پیشنهاد شد و مورد موافقت آن‌ها قرار گرفت و بودجه آن تامین گردید، پیشنهاددهندگان طبق مراحل پیش‌بینی شده اقدام به اجرا نموده و نتایج را مجدداً به مدیریت سازمان گزارش می‌کنند.

فصل هفتم

حل مسئله، تهیه برنامه
اجرایی برای رفع مسئله:
برنامه‌ریزی عملیاتی

اهداف آموزشی:

پس از مطالعه این بخش باید بتوانید:

- مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی را بدانید.
- عناصر اصلی برای تهیه برنامه عملیاتی را نام ببرید.
- برنامه عملیاتی یک طرح اجرایی را بنویسید.

پس از شناسایی عوامل ایجادکننده و یا مستعدکننده بروز مسئله باید برای رفع عوامل به منظور حل مسئله اقدام نمود. فرض کنید مسئله شیوع زیاد بیماری‌های روده‌ای و انگلی در یک منطقه روستایی تشخیص داده شد و در اولویت قرار گرفت. بعد از گردآوری و تحلیل داده‌ها به این نتیجه رسیدیم که مهم‌ترین عامل، آلودگی آب آشامیدنی این منطقه و نشت فاضلاب منازل به چاه‌های آب مصرفی است. حال چند راه‌حل برای رفع این عامل مشکل‌ساز می‌تواند وجود داشته باشد:

۱ - ایجاد شبکه جمع‌آوری فاضلاب

۲ - ایجاد شبکه آبرسانی در منطقه

۳ - حفر چاه جدید آب منازل

۴ - توزیع کلر به هر خانوار برای ضدعفونی کردن آب مصرفی

۵ - ترویج روش‌های سنتی تصفیه آب

پس از بررسی جوانب مختلف به این نتیجه می‌رسیم که راه‌حل دوم در شرایط موجود بهترین راه‌حل است. پس باید شبکه آبرسانی ایجاد کرد. ولی چگونه؟ با چه امکاناتی؟ در چه زمانی؟ با چه هزینه‌ای؟ و با چه منابعی؟ برای پاسخ به همه این سوالات باید برنامه عملیاتی تهیه گردد. به این عمل برنامه‌ریزی عملیاتی (برنامه‌ریزی اجرایی یا تفصیلی) گویند. به بیان ساده، برنامه‌ریزی عملیاتی به معنای پیش‌بینی عملیات آینده است.

برنامه‌ریزی عملیاتی شامل مراحل زیر است:

۱ - **تعیین هدف:** هدف عبارت است از نقطه‌ای که کوشش‌ها و فعالیت‌ها برای رسیدن به آن انجام می‌شود. با این که هدف برای ما واژه آشنا و مشخصی است، ولی در اغلب اوقات افراد سازمان نمی‌توانند اهداف برنامه‌های کاری خود را بیان کنند و باید آموزش‌هایی را برای هدف‌گذاری برای آن‌ها برگزار کرد. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف باید مشخص و جزئی (پرهیز از کلی‌گویی)، قابل سنجش و اندازه‌گیری و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر اهداف عام و کلی، غیرقابل سنجش و غیرعملی برای برنامه‌ریزی مفید نخواهد بود. برای مثال اهدافی مانند بهبود وضعیت سلامت کودکان، ارتقاء بهداشت محیط، ارتقاء کیفیت امور اداری، توسعه خدمات بهداشتی شهری، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری، بهسازی سیستم آب و فاضلاب، بهبود وضعیت پژوهشی دانشگاه، ارتقاء وضعیت آموزش دانشگاه، آگاه‌سازی مردم در امور بهداشتی و هدف‌هایی مانند آن‌ها صورت‌های کلی هدف هستند و برای برنامه‌ریزی عملیاتی باید آن‌ها را محدود و مشخص کرد. مثلاً هدف کلی توسعه خدمات بهداشتی شهری می‌تواند به اهداف مشخص‌تری مانند "تاسیس دو مرکز بهداشتی‌درمانی در دو نقطه مشخص از شهر" و "افزایش تعداد خانوارهای تحت پوشش تنظیم خانواده به میزان ۱۰ درصد سال قبل" شکسته شود.

هدف برای آن که قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد باید قابلیت اندازه‌گیری و سنجش داشته باشد. فرض کنید که می‌خواهید برای هدف "ارائه خدمات تنظیم خانواده به زنان" برنامه‌ریزی کنید. برای این کار باید روشن شود که این کار در چه منطقه‌ای می‌خواهد انجام شود؟ تعداد تقریبی زنان همسر دار ۱۵ تا ۴۹ ساله (جمعیت هدف) چقدر است؟ این خدمات به جمعیت در چه مدتی ارائه خواهد شد؟ بنابراین برای عملی شدن این هدف بهتر است هدف این گونه تعیین شود: "ارائه خدمات تنظیم خانواده به ۲۰۰۰۰ زن همسر دار سنین باروری در منطقه رودبار در سال ۱۳۸۰".

قابلیت سنجش صرفاً به مفهوم اضافه کردن قیود کمی در نگارش هدف نیست، زیرا ممکن است بخواهیم هدف را علاوه بر جنبه‌های کمی، از نظر کیفی نیز قابل سنجش سازیم. مثلاً ضمن آن که افزایش تعداد تخت‌های بیمارستانی و افزایش درصد اشغال تخت‌ها اهداف کمی هستند، آیا رضایت بیماران بیشتر شده است؟ (اهداف کیفی).

۲ - انتخاب راه‌حل (راه رسیدن به هدف): پس از تعیین هدف، راه‌های رسیدن به هدف باید مورد ارزیابی قرار گیرد و بهترین راه‌حل ممکن انتخاب گردد. برای این کار نیز می‌توان از دو روش ساختاری و غیرساختاری بهره جست که در فصل چهارم به تفصیل بیان شده است.

۳ - پیش‌بینی عملیات: پس از انتخاب و تعیین هدف مورد نظر، باید به پیش‌بینی عملیات برای دستیابی به هدف پرداخت که در این راه باز هم شش کلمه پرسشی به کمک ما می‌آیند:

یک - چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف کدامند؟ و چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف پیش‌بینی می‌شوند؟

دو - چگونه؟ روش انجام هر یک از فعالیت‌ها چگونه خواهد بود؟

سه - چه مهارت‌ها و تخصص‌هایی برای انجام هر یک از فعالیت‌ها لازم است؟

چهار - کجا؟ فعالیت‌های برنامه در چه مکانی عملی می‌گردند؟

پنج - در چه زمانی؟ هر یک از فعالیت‌ها در چه زمانی انجام می‌شود و چه مدت وقت می‌گیرد؟

شش - چه منابع مالی برای اجرای برنامه لازم است؟

در پیش‌بینی عملیات اجرایی (برنامه عملیاتی) از روش‌های مختلفی مانند جدول گانت (برنامه زمانی فعالیت‌ها)، بودجه‌بندی (تخمین هزینه‌ها) و ... می‌توان استفاده کرد.

۴ - اجرای برنامه پیش‌بینی شده: در این مرحله عملیات پیش‌بینی شده تحقق می‌یابد.

۵ - نظارت و ارزشیابی: به منظور یافتن مشکلات فرآیندهای اجرایی و اصلاح آن‌ها، باید در حین اجرا، فعالیت‌ها کنترل و نظارت شده و نتایج حاصل از فعالیت‌ها بررسی شود. ارزشیابی جریانی پویا و مداوم تا پایان برنامه است. باید از خود پرسیم آیا عملیات مطابق برنامه پیش می‌رود؟ آیا فعالیت‌ها به طور مناسب انجام می‌گیرند؟ آیا به نتایج مورد انتظار دست یافته‌ایم و... تا به موقع نسبت به رفع مشکلات اجرایی اقدام گردد.

بدین ترتیب برنامه عملیاتی به منظور حل یک مشکل تهیه و اجرا می‌شود. در شرایطی که راه‌حل‌ها جدید باشند، ابتدا برنامه اجرایی در مقیاس کوچک به صورت طرح راهنما^{۱۴} اجرا می‌شود تا مشکلات آن بررسی و رفع گردد و سپس طرح اصلی در مقیاس واقعی پیاده می‌شود.

منابع:

- مسئله‌یابی در سیستم‌های بهداشتی درمانی، دکتر سعید آصف‌زاده
- گام به گام تا حل مسئله، ریچارد وای چانگ، پی کیت کلی