

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آشنایی با برنامه-ریزی عملیاتی مشارکتی برای ارتقای سلامت جمعیت مورد نظر در مراکز آموزشی، مراکز کار، محله، روستا، شهر، استان

دفتر آموزش و ارتقای سلامت

پاییز ۹۳

اهداف

پس از مطالعه این فصل انتظار می رود بتوانید:

- اصول برنامه ریزی مشارکتی برای ارتقای سلامت در شوراها و ارتقای سلامت در هر موقعیت، طراحی کنید.
- در برنامه ریزی مشارکتی برای ارتقای سلامت در هر موقعیت، مرحله پیش برنامه ریزی را طراحی کنید.
- در برنامه ریزی مشارکتی برای ارتقای سلامت در هر موقعیت، وضعیت موجود را ارزیابی کنید.
- در برنامه ریزی مشارکتی برای ارتقای سلامت در هر موقعیت، هدف کلی، گروه هدف و اهداف اختصاصی را تعیین کنید.
- در برنامه ریزی مشارکتی برای ارتقای سلامت در هر موقعیت، نتایج / تأثیر برنامه را ارزیابی کنید.

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی مشارکتی برای ارتقای سلامت

- مرحله ۱: پیش‌برنامه‌ریزی
- مرحله ۲: ارزیابی وضعیت موجود
- مرحله ۳: تعیین هدف کلی، گروه هدف و اهداف اختصاصی
- مرحله ۴: تعیین راهکارها، فعالیت‌ها و منابع
- مرحله ۵: توسعه شاخص‌ها
- مرحله ۶: مروری بر طراحی برنامه
- مرحله ۷: اجرای برنامه
- مرحله ۸: ارزیابی نتایج / تاثیر برنامه

مرحله اول

پیش برنامه ریزی

در مدیریت طراحی یک برنامه عملیاتی برای ارتقای سلامت، باید به عناصر زیر توجه نمود:

- مشارکت مؤثر افراد کلیدی و ذی‌نفع
- زمان
- پول و سایر منابع
- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات
- تصمیم‌گیری

در عبور از هر یک از مراحل شش‌گانه طراحی مشارکتی یک برنامه عملیاتی برای ارتقای سلامت باید به این عناصر توجه نمود.

اصول راهنمای مدیریت مرحله پیش برنامه ریزی

الف) مشارکت:

✓ شناسایی

✓ توجه به نقش ها

✓ توسعه فرایند مشارکت

نکته مهم:

- کار با مردم به جای کار برای آنها
- درگیر نمودن مخاطبان برنامه در طراحی برنامه
- ارزشیابی مشارکتی

(ب) زمان:

تعیین جدول زمانی انجام فعالیت‌ها

(ج) پول و سایر منابع:

✓ بودجه، زمان، کارکنان، تجهیزات و فضا و مکان‌های در اختیار
برای برنامه‌ریزی

✓ تعداد و انواع نیروهای تخصصی در اختیار، میزان و کیفیت
مشارکت داوطلبین و همکاران، میزان هماهنگی‌ها و
همکاری‌های درون و بین‌بخشی

د) جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات:

روش در جمع‌آوری داده‌ها به مسایل زیر بستگی دارد:

- توجه به ارتقای سلامت و پیشگیری اولیه بیش از کاهش بیماری و مرگ
- جمع‌آوری اطلاعات مبتنی بر مبانی تئوریک مورد استفاه در برنامه مورد نظر و بررسی تمامی فاکتورهای مطرح در تئوری منتخب در هنگام ارزیابی نیازها و طراحی برنامه
- توجه به ظرفیت‌ها و فرصت‌های جوامع و افراد به جای توجه صرف به کمبودها و کاستی‌های آنها
- تعیین روشی برای ارزیابی فرایند و نتایج برنامه در طول اجرای برنامه و پس از آن

ه) توجه به نقش تئوری:

✓ مدل زیست پزشکی:

توجه به فرآیندهای بیماری و مرگ و عوامل مربوط به جسم دارد
و تابع مداخلات پزشکی است

✓ مدل رفتاری:

تمرکز بر رفتارهای افراد و رابطه آنها با بیماری و مرگ

✓ مدل محیطی - اجتماعی:

تمرکز و یا تقویت بر شرایط محیطی روانی، اجتماعی، اقتصادی و
محیطهای فیزیکی مؤثر در ضعف و نقصان سلامت

(و) تصمیم‌گیری:

✓ چه کسی / کسانی باید در هر مرحله از تصمیم‌گیری درگیر باشند؟

✓ چه کسی / کسانی باید از نتایج این تصمیمات مطلع شوند؟

مدیریت مرحله پیش‌برنامه‌ریزی

الف - در این گام، باید به پرسش‌های برگه کار اول در مورد مشارکت، زمان، پول و سایر منابع، جمع‌آوری اطلاعات و تصمیم‌گیری پاسخ داد.

ب - در گام دوم، با استفاده از برگه کار دوم برنامه کاری خود را برای طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی ارتقای سلامت طراحی کنید. این کار را برای هر مرحله از شش مرحله فرآیند طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی تکرار کنید یعنی فعالیت‌ها، مسوول اجرای هر فعالیت، زمان اجرای هر فعالیت و منابع مورد نیاز برای اجرای هر فعالیت را پیش‌بینی کنید.

مرحله دوم

ارزیابی وضعیت موجود

- در واقع ما به دنبال توجه کامل به تمامی عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محیطی مؤثر در ارتقای سلامت و به بیان دیگر تمامی عوامل تعیین‌کننده اجتماعی سلامت هستیم.

اصول راهنمای مدیریت مرحله ارزیابی وضعیت موجود

الف) مشارکت:

در طراحی برنامه ارزیابی وضعیت موجود به گونه‌ای عمل کنید که امکان حضور مؤثر تمامی و افراد کلیدی در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات فراهم گردد و هر یک از شرکا بتوانند منابع اطلاعاتی در اختیارشان را با سایر شرکا به اشتراک گذارند.

(ب) زمان:

اجرای مناسب مرحله ارزیابی وضعیت موجود، مستلزم صرف وقت و زمان کافی است.

(ج) پول و سایر منابع

د) جمع آوری و تحلیل اطلاعات

موارد زیر توجه شود:

- ✓ تأکید بر نقاط قوت، ظرفیت‌ها و منابع افراد و جوامع و نه فقط کمبودها و مشکلات
- ✓ تأکید بر عوامل تعیین‌کننده سلامت و نه فقط بیماری و مرگ ناشی از آن
- ✓ انتخاب روش مؤثر برای جمع‌آوری اطلاعات
- ✓ تهیه فهرستی از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده و مشخص کردن مراحل کار در هر یک از این روش‌ها
- ✓ مشخص کردن منابع جمع‌آوری اطلاعات موجود
- ✓ تهیه فهرستی از شکاف‌های اطلاعاتی خود و برنامه ریزی برای رفع شکاف‌های اطلاعاتی‌تان.
- ✓ طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده

ه) تصمیم‌گیری:

- با توجه به نتایج ارزیابی وضعیت موجود، ببینید هنوز هم مایل به طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی مورد نظرتان هستید؟
- ببینید بر اساس نتایج ارزیابی وضعیت موجود، اولویت‌هایی که باید در طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی‌تان به آنها توجه نمایید، کدامند؟
- تعیین کنید که با توجه به نتایج ارزیابی وضعیت موجود، برای پیشرفت پروژه چه باید کرد؟
- ببینید با توجه به نتایج ارزیابی وضعیت موجود، استدلال منطقی شما برای اجرای برنامه مورد نظرتان چیست؟ در واقع چرا فکر می‌کنید برنامه شما، برنامه خوبی است؟

نحوه انجام ارزیابی وضعیت موجود

الف - شناسایی افراد کلیدی:

✓ فهرستی از افراد و سازمان‌های علاقه‌مند یا درگیر در موضوع مورد نظر تهیه نمایید.

✓ و افراد کلیدی شناسایی شده را آنالیز کنید (چه کسی از برنامه شما حمایت می‌کند، چه کسی مخالف آن است و چه کسی موافق است اما حاضر به همراهی با شما نیست؟ چه کسی موافق است و با شما همکاری خواهد کرد؟).

ب - بررسی تجارب و سوابق قبلی:

✓ سوابق برنامه‌های عملیاتی ارتقای سلامت قبلی اجرا شده در منطقه مورد نظرتان را بررسی کنید.

✓ سوابق تحقیقات قبلی در زمینه مسایل سلامت در اولویت منطقه مورد نظرتان را بررسی کنید.

✓ نتایج ارزشیابی برنامه‌های عملیاتی ارتقای سلامت قبلی منطقه مورد نظرتان را بررسی کنید.

✓ چنانچه برنامه دیگری در زمینه سلامت در محله مورد نظرتان اجرا شده؛ سوابق مربوطه را تهیه و بررسی نمایید.

✓ فهرستی از داده‌های مورد نیاز برای ارزیابی وضعیت موجود را تهیه نمایید.

پ - جمع‌آوری داده‌های سلامت:

✓ داده‌های جمعیتی

✓ میزان مرگ و میر و ابتلای به بیماری و ناتوانی ناشی از بیماری
و مرگ

✓ داده‌های رفتاری

✓ داده‌های سلامت (شامل شاخص‌های اجتماعی، اقتصادی و
محیطی)

- ت - بررسی قوانین و آیین‌نامه‌های موجود:
- ✓ قوانین و مقررات سازمان‌تان
 - ✓ سایر قوانین و مقررات
 - ✓ خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها
 - ✓ استانداردهای حرفه‌ای و تخصصی و ملاحظات اخلاقی
 - ✓ سیاست‌های مصوب
 - ✓ قوانین و مقررات شرکای بالقوه و رقبا
 - ✓ قوانین بودجه‌ای

ث - ارزیابی چشم‌اندازهای مرتبط:

- ✓ چشم‌انداز سازمان‌تان
- ✓ چشم‌انداز سایر شرکای درگیر در فرآیند برنامه‌ریزی
- ✓ چشم‌انداز مطلوب مدیران، سیاستمداران، رهبران جامعه
- ✓ چشم‌انداز برنامه‌های عملیاتی استراتژیک مرتبط

ج - تحلیل PEEST: (Political Economic Enviromemal :PEEST Social Technological)

عوامل سیاسی، اقتصادی، محیطی، اجتماعی و تکنولوژیکی که می‌توانند بر برنامه عملیاتی شما تأثیر گذارند را تعیین کنید.

چ - تعیین شکاف‌های اطلاعاتی:

- ✓ تمام اطلاعات جمع‌آوری شده تا اینجای کار را مرور کنید.
- ✓ شکاف‌های اطلاعاتی موجود در طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی‌تان را تعیین کنید.
- ✓ منابع و روش جمع‌آوری اطلاعات جدید برای رفع شکاف‌های اطلاعاتی تعیین شده را مشخص سازید.

ح- تعیین عوامل مستعدکننده و عوامل بازدارنده:

✓ بر اساس اطلاعاتی که جمع‌آوری نموده‌اید، عوامل مؤثر در تقویت رفتار مورد نظرتان را تعیین کنید (عوامل مستعدکننده)

✓ عواملی که مانع از رفتار مورد نظرتان می‌شود را مشخص سازید (عوامل بازدارنده)

✓ تعیین کنید برای توسعه عوامل مستعدکننده و کاهش عوامل بازدارنده چه باید کرد.

✓ برای ارزیابی وضعیت موجود، برگه‌های کار سوم و چهارم را تکمیل کنید.

مرحله سوم

تعیین هدف کلی، گروه هدف و اهداف اختصاصی

هدف کلی

- هدف کلی، بیانگر مسیر دلخواه یا دستاورد کلی یک برنامه عملیاتی است.
- هدف کلی، مسیر کلی برنامه عملیاتی برای رسیدن به مقصد را مشخص می‌سازد که بهتر است چنین مقصدی واقعی و مورد علاقه گروه هدف باشد.
- داشتن یک هدف کلی روشن و واضح برای طراحی نظام ارزیابی برنامه عملیاتی ضروری است.
- اکثر برنامه‌های عملیاتی ارتقای سلامت دارای یک هدف کلی هستند، البته در برنامه‌های عملیاتی بزرگ‌تر می‌توان چند هدف کلی انتخاب کرد.
- اهداف کلی می‌توانند مشکل‌نگر یا مثبت‌نگر باشند.

گروه هدف

- ما در این مرحله، جمعیتی را مشخص می‌کنیم که مستلزم توجه خاص برای تحقق هدف کلی برنامه عملیاتی است.
- شناخت دقیق گروه هدف، گام مهمی برای تعیین اهداف کلی و اختصاصی شفاف است.

اهداف اختصاصی

- هدف اختصاصی، عبارت کوتاهی است که بیانگر محصول یا تأثیر مورد نظر از اجرای فعالیتهای برنامه عملیاتی ارتقای سلامت است (برای مثال این که چه مقدار از چه چیزی باید برای چه کسی و تا چه زمانی اتفاق افتد).
- اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی ارتقای سلامت باید SMART باشد.
- بر اساس زمان مورد انتظار برای تحقق هدف کلی برنامه می توان اهداف اختصاصی را به کوتاه و بلند مدت تقسیم نمود.

- **اختصاصی (Specific):** هدف اختصاصی باید بگوید که چه کسی یا چه چیزی مورد تأکید بوده و چه نوع تغییری مورد نظر است.
- **قابل اندازه‌گیری (Measurable):** هدف اختصاصی باید شامل مقدار یا نسبت تغییر مورد انتظار بوده و قابل اندازه‌گیری باشد.
- **مناسب (Appropriate):** هدف اختصاصی باید نسبت به نیازها و تمایلات مخاطب و نیز توجه به هنجارها و انتظارات اجتماعی، حساس باشد.
- **مبتنی بر واقعیت (Realistic):** هدف اختصاصی باید شامل حدی از تغییر باشد که بتواند به‌طور منطقی و تحت شرایطی خاص به دست آید.
- **محدوده زمانی (Time-bound):** هدف اختصاصی باید به‌طور روشن، دوره زمانی دستیابی به تغییرات رفتاری مورد نظر را مشخص سازد.

اهداف اختصاصی کوتاهمدت

- به عنوان یک قانون کلی، چارچوب زمانی اهداف اختصاصی کوتاه مدت به کوتاهی ۲ تا ۳ ماه و یا تا دو سال است.
- اهداف اختصاصی کوتاهمدت بیانگر نتایج کوتاهمدت و بینابینی است که لازم است برای ایجاد تغییرات پایدار طولانی مدت، اتفاق افتد.

اهداف اختصاصی بلندمدت

- به عنوان یک قانون کلی، چارچوب زمانی اهداف اختصاصی بلند مدت، ۲ تا ۵ سال است.
- اهداف اختصاصی بلند مدت، نتایج یا تغییرات مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه عملیاتی را مشخص می‌سازند.

اصول راهنمای مدیریت تعیین هدف کلی، گروه هدف و اهداف اختصاصی

الف) مشارکت: ارتقای سلامت نیازمند جلب مشارکت مخاطبان، توسعه هماهنگی و همکاری سایر سازمان‌ها و ایجاد انگیزه در اعضای تیم سلامت است. برای این کار باید از مخاطبان، سازمان‌های همکار و اعضای تیم سلامت بخواهید که در تعیین اهداف کلی و اختصاصی مناسب سهیم شوند.

ب) زمان: این مرحله در طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی ارتقای سلامت آن قدر حیاتی است که باید اطمینان حاصل کنید که زمان مناسبی را به آن اختصاص داده‌اید. البته استفاده بهینه از زمان در اختیار و اجتناب از بحث‌های گروهی طولانی مدت نیز ضروری است.

ج) پول و سایر منابع: هزینه‌های مستقیم این مرحله شامل هزینه معمول جلسات مرتبط (مثل ایاب و ذهاب، اسکان، غذا و غیره) و هزینه‌های غیرمستقیم شامل زمان لازم برای مذاکره با ذی‌نفعان است.

د) جمع‌آوری اطلاعات:

اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد برنامه‌های عملیاتی قبلی و نیز درس‌های آموخته شده و نتایج آنها؛ منابع ارزشمند و کلیدی برای این مرحله هستند. توجه به اطلاعات منابع مالی موجود و عوامل تعیین‌کننده نیز ضروری است.

ه) تصمیم‌گیری:

محصول کلیدی این مرحله، تعیین سلسله مراتبی از اهداف کلی و اختصاصی است. برای این کار باید به نتایج مورد انتظار از برنامه عملیاتی خود فکر کنید و با مشارکت شرکای برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری کنید.

نحوه تعیین اهداف کلی، گروه هدف و اهداف اختصاصی

الف - تدوین هدف کلی:

با توجه به گروه هدف برنامه عملیاتی، نتیجه مورد انتظار از اجرای برنامه را در قالب کلمات مثبت و واقعی بیان کنید.

ب - تعیین عوامل مؤثر در تحقق هدف کلی:

✓ عوامل مؤثر در تحقق هدف کلی برنامه عملیاتی خود را مشخص سازید.

✓ از توجه کافی به عوامل رفتاری و شرایط محیطی اجتماعی اطمینان حاصل کنید.

✓ عوامل شناسایی شده را به شکل مثبت و نه با کلمات «فقدان» یا منفی بیان کنید.

✓ سپس فهرستی از عوامل مؤثر در هر یک از عواملی که مشخص نموده‌اید، تهیه کنید.

✓ برای رسم هندسی زنجیره عوامل مؤثر در تحقق هدف کلی برنامه عملیاتی خود و نیز علل مؤثر در هر یک از این عوامل می‌توانید از نمودار استخوان ماهی استفاده کنید.

✓ انجام این مرحله در برنامه‌های عملیاتی کوچک‌تر و یا در موقعیت‌های ساده‌تر الزامی نیست.

ج- تعیین گروه هدف:

با نگاهی به عوامل مؤثر در تحقق هدف کلی برنامه عملیاتی خود و بر اساس نتایج تحلیل وضعیت موجودی که انجام داده اید، مهم‌ترین گروه یا گروه‌هایی را که برای تحقق اهداف برنامه عملیاتی شما نیازمند توجه خاص می‌باشند تعیین کنید.

د- تدوین اهداف اختصاصی:

بر اساس هدف کلی برنامه، گروه هدف اولیه و بینابینی و عوامل مؤثر در تحقق هدف کلی و اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی خود را تعیین کنید.

مرحله چهارم

تعیین راهکارها، فعالیت ها و منابع

✓ در این مرحله، راهکارها و فعالیت‌هایی که منجر به تحقق اهداف کلی و اختصاصی برنامه عملیاتی می‌شوند و نیز منابع مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌ها تعیین می‌گردد.

✓ در واقع، نحوه دستیابی به نتایجی که در اهداف کلی و اختصاصی شما تعیین شده‌اند، فعالیت‌هایی که باید انجام شوند و هزینه هر یک از فعالیت‌ها تعیین می‌شود.

✓ این مرحله آنچه را که شما می‌خواهید انجام دهید با آنچه که می‌خواهید به دست آورید، با هم مرتبط می‌سازد. انتخاب راهکارها و فعالیت‌های شفاف و روشن موجب طراحی برنامه تفصیلی دقیق‌تری می‌شود.

اصول راهنمای مدیریت تعیین راهکارها، فعالیتها و منابع

الف) مشارکت:

✓ حضور شرکای برنامه‌ریزی در اجرای این مرحله از طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی ارتقای سلامت، می‌تواند موجب تقویت برنامه‌ریزی شما شود.

✓ حضور افراد ماهر در زمینه کنترل عوامل مختلف مؤثر در تحقق اهداف برنامه عملیاتی شما در تیم برنامه‌ریزی، موجب تقویت مبانی علمی و اجرایی راهکارها و فعالیت‌های منتخب خواهد شد

ب) زمان

ج) پول و سایر منابع:

انجام این مرحله از طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی، مستلزم توجه خاص به منابع مالی، انسانی و تجهیزات در اختیارمان و نیز توجه ویژه به روش‌های خلق منابع و جلب حمایت سرمایه‌گذاران و حامیان مالی است. داشتن برآورد دقیقی از هزینه‌ها و توجه به نقش شرکا و منابع آنها در تأمین منابع مالی مورد نیاز برای اجرای برنامه عملیاتی نیز ضروری است.

د) جمع آوری داده‌ها:

✓ بررسی راهکارها و مداخلات مثبت و اثربخش سایر برنامه‌های مشابه

✓ شناخت دقیق جامعه یا گروه هدف

✓ پیش آزمون برخی از وسایل و مواد آموزشی و یا مداخلات مختلف و انجام مطالعات میدانی در مقیاس کوچک (تا بر اساس نتایج حاصله برنامه‌های آموزشی و سایر مداخلات مورد نظرتان را در سطح گسترده‌تری اجرا کنید)

✓ تعیین‌کننده اجتماعی - محیطی سلامت

ه) تصمیم‌گیری:

✓ تصمیمات کلیدی حاصل از این مرحله، راهکارها و فعالیت‌هایی هستند که شما را قادر می‌سازند تا به اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی خود دست یابید.

✓ با توجه به محدودیت منابع در تمامی برنامه‌ها، باید ببینید چه فعالیت‌هایی جدید هستند، کدام یک از آنها در حال تغییراند و کدام یک از قلم افتاده‌اند. این تصمیمات به شما کمک می‌کند تا فعالیت‌های برنامه عملیاتی خود را با آنچه که در گذشته انجام داده‌اید مقایسه کنید و در صورت امکان از منابع و فعالیت‌های موجود در سازمان‌تان نیز در راستای تحقق اهداف برنامه عملیاتی استفاده کنید.

✓ در ضمن با توجه به منابع موجود، می‌توانید تعیین کنید که چه کارهایی ممکن و عملی بوده و آغاز چه کارهایی نیازمند تخصیص منابع بیشتر است.

نحوه ی تعیین راهکارها، فعالیتها و منابع

الف - تعیین راهکارهای ممکن:

✓ از طریق بارش افکار برای هر یک از اهداف اختصاصی تعیین شده در مرحله قبلی، تعیین نمایید.

✓ در این قسمت سؤال کلیدی این است: «برای تحقق اهداف برنامه عملیاتی چه باید کرد»؟

✓ برای تعیین راهکارهای ممکن به سوابق برنامه‌های مشابه رجوع کنید و با افراد ماهر مشورت نمایید.

ب – بهترین راهکارها و فعالیت‌های هر یک از راهکارهای منتخب را تعیین کنید:

- ✓ فهرستی از راهکارهای عمده برای هر هدف اختصاصی
- ✓ فهرستی از فعالیت‌ها برای هر راهکار
- ✓ فهرستی از کسانی که مسئول هر یک از فعالیت‌ها هستند
- ✓ فهرستی از شاخص‌ها که نشان‌دهنده موفقیت در اجرای فعالیت‌ها هستند

پ - بررسی فعالیت‌های جاری:

✓ ببینید از بین فعالیت‌های پیش‌بینی شده در برنامه عملیاتی شما، کدام فعالیت هم اکنون توسط سازمان شما یا شرکای تان در حال اجرا است؟

✓ فعالیت‌هایی را که باید ادامه یابند، حذف شوند یا نیازمند تغییر هستند و یا آنهایی را که جدید هستند، مشخص سازید.

✓ این کار به تمام شرکای طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی شما کمک می‌کند تا فعالیت‌های موجود و یا جدید برنامه عملیاتی را دوباره اولویت‌بندی و زمان‌بندی کنند.

ت - ارزیابی منابع:

✓ منابع (مالی و انسانی) مورد نیاز برای اجرای برنامه عملیاتی اتان را بررسی کنید.

✓ آخرین منابع موجود (حتی برنامه‌ها و فعالیت‌های ارایه شده توسط سایر سازمان‌ها) را بررسی نموده و شکاف منابع مورد نیاز با منابع موجود را بررسی کنید.

✓ راه‌های خلق منابع مورد نیاز (انسانی یا مالی) از سایر سازمان‌ها را کشف نمایید.

✓ مشخص سازید که چه بخش‌هایی از برنامه را اجرا می‌کنید و چه بخش‌هایی از آن را تا زمان خلق منابع جدید، معلق نگه می‌دارید.

راهکارهای ارتقای سلامت

- مشاوره و آموزش مهارت‌ها
- آموزش
- بازاریابی اجتماعی
- حمایت متقابل / خودیاری
- بسیج جامعه
- سیاست‌های حامی سلامت و ایمنی

مرحله پنجم

تکمیل و توسعه شاخص ها

✓ باید شاخص‌های قابل سنجش و مرتبط با هر هدف اختصاصی و راهکار مربوطه را تعیین کنیم

✓ تعیین شاخص‌ها گامی مهم در طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی برای ارتقای سلامت است چون نشان‌دهنده تعهد واقعی شما برای تحقق اهداف برنامه عملیاتی طراحی شده و نیز سنجش نتایج و دستاوردهای آن است.

✓ تعیین شاخص‌ها، گامی مهم در طراحی نظام ارزشیابی هر برنامه عملیاتی است.

مدیریت توسعه شاخص‌ها

الف) زمان

ب) پول و سایر منابع

ج) جمع‌آوری داده‌ها:

اجرای این مرحله نیازمند جمع‌آوری اطلاعات خاصی نیست. البته حضور افراد ماهر در زمینه جمع‌آوری اطلاعات در طراحی شاخص‌های برنامه مفید است. برای ارتقای سلامت مردم باید به شاخص‌های توانمندسازی افراد و جوامع، تقویت ظرفیت جامعه و عوامل تعیین‌کننده سلامت نیز توجه کنید.

(د) تصمیم‌گیری:

محصول این مرحله، تهیه و توسعه شاخص‌ها است.

با تعیین شاخص‌های مناسب، چارچوب مناسبی برای پایش پیشرفت برنامه و ارزشیابی میزان موفقیت شما در تحقق اهداف برنامه عملیاتی فراهم می‌شود.

نحوه توسعه شاخص‌ها

الف - تعیین اهداف اختصاصی بلندمدت:

✓ اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی‌تان را مرور کنید. آنها را به بلندمدت با نتایج بلندمدت و کوتاه‌مدت با نتایج فوری تقسیم کنید.

✓ اهداف اختصاصی بلندمدت اغلب در مورد تغییر دانش یا رفتار و یا سیاست‌هاست. نتایج اهداف اختصاصی کوتاه مدت نیز بلافاصله ظاهر می‌شوند.

✓ پس از تکمیل راهکارها، فعالیت‌ها و منابع، ممکن است دید بهتری نسبت به این اهداف پیدا کنید. بنابراین خوب است یک‌بار دیگر فهرست اهداف اختصاصی تعیین شده را به کوتاه و بلند مدت تقسیم کنید.

ب - تعیین شاخص‌های نتایج بلندمدت:

✓ هر هدف اختصاصی بلندمدت باید حداقل یک شاخص را به‌طور شفاف و روشن در خود داشته باشد که معیار موفقیت در تحقق آن هدف را نشان دهد.

✓ یک راه برای انتخاب شاخص‌های مناسب، توجه به شاخص‌های جهانی و معتبر سلامت است.

✓ در بسیاری از برنامه‌های عملیاتی ارتقای سلامت، اهداف اختصاصی بلندمدت قراردادی و از پیش تعیین شده است.

پ - تعیین اهداف اختصاصی کوتاه مدت:

✓ اهداف اختصاصی کوتاه مدت برنامه عملیاتی دارای نتایج فوری هستند.

ت - تعیین شاخص‌های نتایج کوتاه مدت:

✓ نتایج قابل رؤیت مستقیم بلافاصله پس از اجرای یک فعالیت را تعیین کنید.

✓ مطمئن شوید که شاخص‌های شما، منطقی و مرتبط با نتایج فوری برنامه باشد.

✓ اغلب جمع‌آوری اطلاعات چنین شاخص‌هایی، آسان‌تر است زیرا می‌توانید بلافاصله تأثیر برنامه بر مخاطبان را مشاهده کنید.

ث - راهکارها و فعالیتهای برنامه:

✓ با استفاده از برگه کار ۷، فهرستی از راهکارها و فعالیتهای هر یک از اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی تهیه کنید.

✓ در این مرحله، شما می‌توانید شاخص‌های اجرایی و فرایندی فعالیتهای هر راهکار از یک اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی‌تان را تعیین کنید.

✓

ج - تعیین شاخص‌های فرایندی:

- ✓ شما چگونه متوجه می‌شوید که فعالیت‌های برنامه عملیاتی به صورتی که مورد نظرتان بوده، اجرا شده است؟
- ✓ به چند نفر رسیده است؟
- ✓ چه تعداد پمفلت توزیع شده است؟
- ✓ چند جلسه برگزار شده است؟
- ✓ چقدر از وقت کارکنان صرف این کار شده است؟
- ✓ با چند مؤسسه تماس گرفته شده است؟

مرحله ششم

مروری به طرح برنامه

- ✓ در این بررسی به محتوای کلی طرح عملیاتی و منابع مورد نیاز برای اجرای آن توجه می‌شود
- ✓ در این مرحله همه چیز مورد بررسی قرار گرفته و به نحوه تعامل آنها با یکدیگر نیز توجه می‌شود.
- ✓ مدل‌های منطقی برنامه‌ریزی عملیاتی، اهداف اختصاصی و نتایج نهایی برنامه را برجسته ساخته و ارتباط بین این دو جزء و اجزای مختلف برنامه با یکدیگر را در یک بررسی منطقی روشن می‌سازد.
- ✓ این مرحله، گام مهمی برای توسعه نظام ارزشیابی برنامه است و ضمن بررسی مجدد تمام اجزای برنامه به تیم برنامه‌ریزی این فرصت را می‌دهد که نگاهی واقع‌گرا به امکان عملی شدن آن داشته باشند.

اصول راهنمای مدیریت بررسی طرح برنامه

الف) مشارکت:

✓ این مرحله با هدف بررسی کلی گام‌های برداشته شده در مراحل ۱ تا ۵ صورت می‌گیرد که می‌تواند با یا بدون مشارکت سایر شرکا انجام شود.

✓ البته حضور شرکای داوطلب به ویژه اعضای تیم ارزشیابی، موجب تقویت نظام ارزشیابی برنامه می‌شود.

✓ این مرحله فرصتی مهم برای برقراری ارتباط با سایر ذی‌نفعان و جلب مشارکت آنها برای حضور در برنامه‌ریزی‌های بعدی است.

(ب) زمان

(ج) پول و سایر منابع

(د) تصمیم‌گیری:

این مرحله، پایان فرآیند برنامه‌ریزی و آغاز طراحی نظام ارزشیابی برنامه و فراهم کردن مقدمات اجرای برنامه است.

نحوه ی بررسی طرح برنامه

الف - مدل منطقی برنامه را با استفاده از اطلاعات حاصل از مراحل ۲ تا ۵، آماده سازید.

ب - به سؤالات زیر توجه کنید:

- ✓ آیا اهداف اختصاصی به طور شفاف و با نتایج روشن تعریف شده اند؟
- ✓ آیا فعالیتها، شفاف و قابل اندازه گیری هستند؟
- ✓ آیا نوع و مقدار منابع پیش بینی شده، کافی هستند؟
- ✓ آیا روابط منطقی بین اهداف اختصاصی، راهکارها و فعالیتها برقرار است؟
- ✓ آیا در مدل منطقی برنامه شکافهایی وجود دارد که برنامه را تهدید کند؟

پ - منابع و ارتباطات تان را بررسی و مرور کنید: منابعی (انسانی و مالی) که برای اجرای برنامه (از جمله، برنامه‌ها یا فعالیت‌های پیشنهاد شده توسط سایر سازمان‌ها) فراهم کرده‌اید، بررسی کنید و امکان عملی بودن اجرای برنامه را نیز بررسی نمایید.

ت - به مرحله ۲ برگردید (ارزیابی وضعیت موجود) و میزان انطباق برنامه عملیاتی تان با داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله مذکور را بررسی کنید. در ضمن باید بررسی کنید که از زمان جمع‌آوری اطلاعات تا کنون، تغییر جدیدی در فیلد ایجاد شده یا نه؟

ث - اگر برنامه عملیاتی شما به دلیل تغییرات ایجاد شده در وضعیت موجود در طول طراحی مشارکتی برنامه عملیاتی نیازمند اصلاح است، اصلاحات مورد نیاز را انجام دهید و دوباره مدل منطقی آن را مرور کنید.

