

**برنامه راهبردی (۱۴۰۲-۱۳۹۸) و برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۸
دانشکده داروسازی**

گامهای تدوین برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی

گام اول: تدوین رسالت و چشم انداز

گام دوم: تدوین ارزش ها

گام سوم: تحلیل وضعیت موجود بر اساس تکنیک SWOT

گام چهارم: تعیین جایگاه استراتژیک سازمان

گام پنجم: تعیین استراتژی ها و اهداف استراتژیک

شیوه تنظیم نگارش بیان مسئله در معرفی برنامه عملیاتی

گام ششم: هدف گذاری

اهداف کلی:

اهداف اختصاصی:

گام هفتم و هشتم: ارائه راه حل های ممکن و انتخاب بهترین راه حل

ماتریکس تصمیم گیری

ماتریکس انتخاب

جدول انتخاب نهایی راه حل افزایش سطح آگاهی بهورزان

گام نهم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی

تدوین لیست فعالیت ها:

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید:

جدول فعالیت‌های مربوط به هر یک از اهداف برنامه عملیاتی واحد

مثال: جدول فعالیت های یکی از اهداف برنامه عملیاتی

برآورد زمان در برنامه عملیاتی

جدول گانت (Gantt chart)

جدول زمانی برنامه عملیاتی یکساله (گانت چارت)

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه عملیاتی

جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

نمونه جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

برآورد وسایل و تجهیزات مورد نیاز در برنامه عملیاتی

جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

نمونه جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

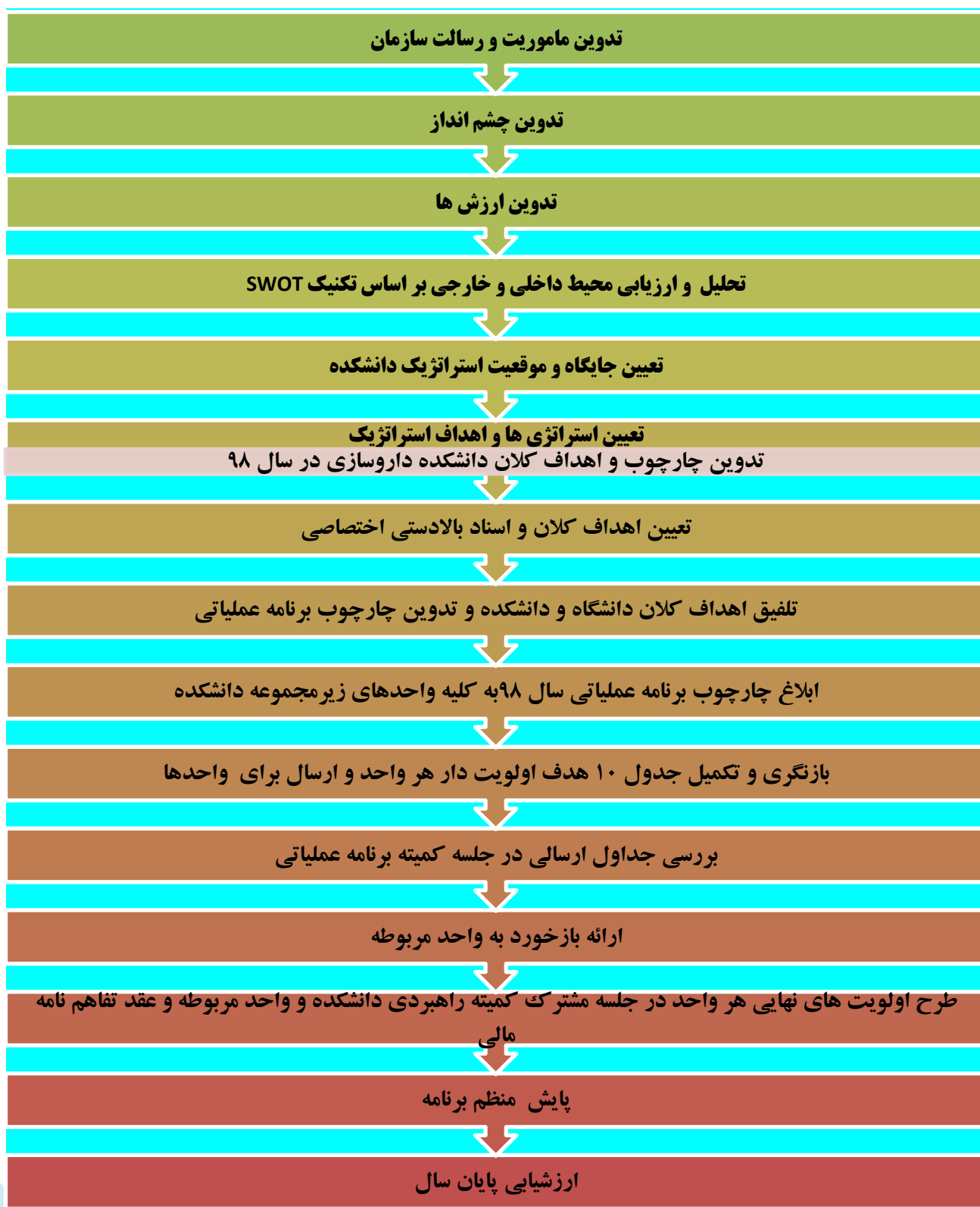
نتایج دو جدول بالا را در جدول زیر خلاصه کنید: جدول برآورد کل هزینه برنامه عملیاتی

گام دهم: پایش و ارزشیابی

جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فعالیت ها

نمونه جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فرایند برگزاری کارگاه آموزش مشاوره کارشناسان

گامهای تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی سال ۱۳۹۸ دانشکده داروسازی



زمان انجام	واحد مسئول	مراحل
.....	کمیته راهبردی و ریاست دانشکده	۱ تدوین چارچوب و اهداف کلان دانشگاه در سال ۹۸
	کمیته راهبردی	۲ تعیین اهداف کلان و اسناد بالادستی اختصاصی هر معاونت
	کمیته های برنامه عملیاتی	۳ تلفیق اهداف کلان دانشگاه و دانشکده و تدوین چارچوب برنامه عملیاتی
	دبیر کمیته برنامه عملیاتی	۴ ابلاغ چارچوب برنامه عملیاتی سال ۹۸ به کلیه واحدهای زیرمجموعه
	کلیه واحدها و گروه های دانشکده	۵ بازنگری و تکمیل جدول ۱۰ هدف اولویت دار هر واحد و ارسال برای واحد مربوطه
	کمیته های برنامه عملیاتی	۶ بررسی جداول ارسالی در جلسه کمیته برنامه عملیاتی
	دبیر کمیته برنامه عملیاتی	۷ ارائه بازخورد به واحد مربوطه
	معاونت اداری مالی	۸ طرح اولویت های نهایی هر واحد در جلسه مشترک
	رابط برنامه راهبردی	۹ پایش برنامه (بعد از ۶ ماه)
	ریاست دانشکده	۱۰ ارزشیابی پایان سال

گام سوم: تحلیل وضعیت موجود

تحلیل وضعیت موجود برای شناخت مسائل واحد و با استفاده از یکی از تکنیک های بارش افکار (طوفان فکری)، شبکه علت و یا نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) انجام می گیرد و نیازی به ثبت مستندات و

نمودارهای مربوط به آن در برنامه عملیاتی واحد ها نمی باشد و تنها لازم است که یک بیان مسئله مختصر در این گام نوشته شده و مسائل واحد در آن ذکر گردند.

شیوه تنظیم نگارش بیان مسئله در معرفی برنامه عملیاتی

ابتدا باید بیان مسئله بسیار مختصری در مورد مسائل موجود در واحد که با تدوین و اجرای این برنامه عملیاتی قصد پاسخگویی به آنها را داریم تدوین نماییم.

در توصیف دقیق مسأله به مطالب زیر توجه گردد:

- نحوه بروز مشکل / مسأله چگونه بوده است؟ و چه عوارضی از خود بر جای می گذارد؟
- وسعت مسأله و شدت آن چقدر است؟
- چه عوامل مهمی می توانند در ایجاد مسأله نقش داشته باشند؟
- چرا تلاش در جهت برطرف کردن آن مهم است؟
- آیا در حال حاضر تلاشی برای رفع مشکل انجام می شود؟ چه کاستی هایی مشاهده می شود؟
- چه نتایجی از حل مشکل انتظار می رود و چه فوایدی خواهد داشت؟
- بیان مسأله را باید به صورتی بنویسیم که مختصر و شامل نکات اصلی باشد.
- از آوردن عبارات زاید و احساسی، خودداری کنیم.
- بیان مسأله باید طوری باشد که زمینه مشارکت سایر کارکنان را برای همکاری در رفع مشکل ایجاد کرده و توجه مدیریت را برای حل مساله جلب کند تا امکانات و منابع در اختیار ما بگذارد.
- در تعریف مشکل به علل آن اشاره نمی شود.
- پس از نوشتن بیان مسأله، آن را چند بار مرور کنیم.

گام ششم: هدف گذاری

اهداف عبارتند از نقاط مطلوبی که سازمان تمایل به دستیابی به آنها دارد. تقسیم بندی اهداف در برنامه ها:

- اهداف کلی (نهایی): Goals
- اهداف اختصاصی: Objectives

اهداف کلی:

هدف کلی همان مشکلات اصلی واحد هستند که قبلا در کلیه واحدها تدوین شده و با کد G در برنامه راهبردی معاونت قرار گرفته اند.

اهداف اختصاصی:

اقداماتی که برای دستیابی به اهداف نهایی سازمان باید انجام شوند را بیان می کنند و این اهداف باید دارای فعل عملیاتی، نتایج منفرد، اختصاصی و قابل اندازه گیری و تاریخ معین برای انجام کار باشند. همچنین اهداف اختصاصی باید SMART باشند (برای کسب اطلاعات بیشتر به جزوه تفصیلی مراجعه فرمائید)

ویژگی های اهداف اختصاصی SMART



گام هفتم و هشتم: ارائه راه حل های ممکن و انتخاب بهترین راه حل

در این گامها از ابزارهایی (ماتریکس تصمیم گیری، ماتریکس انتخاب و ماتریکس انتخاب نهایی) برای انتخاب یکی از راه حل ها از میان راه حل های طرح شده، استفاده می شود. در شرایطی که برای دستیابی به یک هدف بیش از یک راه حل مفید و قابل توجه وجود داشته باشد و نیز تصمیم گیرندگان در مورد این راه حل ها بیش از یک نفر بوده و توافق نسبی بر روی یکی از راه حل ها وجود نداشته باشد، لازم است این ۲ گام نیز طی شوند و مستندات مربوط به جداول آنها در برنامه عملیاتی واحد آورده شوند؛ در غیر اینصورت نیازی نیست برای این گامها اقدام خاصی انجام شود و راه حل مناسب بطور مستقیم انتخاب شده و دذ جدول فعالیت ها وارد می شوند.

ماتریکس تصمیم گیری

استراتژی ها					جمع امتیازات
					جمع امتیازات

ماتریکس انتخاب

معیارهای انتخاب	با صرفه بودن	سهولت	مقبولیت	استمرار	اثربخشی	جمع امتیازات	مراتب اولویت
استراتژی ها							

جدول

استراتژی ها				رتبه نهایی

گام نهم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی روشی برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف، برنامه ها و نتایج ارزیابی شده است. در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد. در بسیاری از موارد فعالیت هایی که واحدها انجام می دهند جزء روال کاری واحدها است و بودجه خاصی برای آنها تعلق نمی گیرد و یا اینکه فعالیت به جز هزینه های نیروی انسانی، هزینه دیگری ندارند و هزینه های نیروی انسانی نیز از طریق حقوق ماهیانه افراد پرداخت می گردد؛ لذا برای چنین فعالیت هایی نیازی به تکمیل ستون بودجه نیست.

همچنین توجه شود، به هنگام تنظیم بودجه مورد نیاز لازم است قابلیت حصول بودجه نیز مورد بررسی قرار گرفته و از درج بودجه هایی که تا کنون سابقه پرداخت آنها در واحد وجود نداشته است خودداری شود.

تدوین لیست فعالیت ها:

برای هر یک از اهداف اختصاصی مجموعه ای از فعالیت ها در نظر گرفته می شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد.

روش کار:

- هدف کلی و اهداف اختصاصی که در گام سوم مشخص کرده ایم را فهرست می کنیم.
- برای هر یک از اهداف اختصاصی، باید یک جدول فعالیت رسم نماییم.
- فعالیت هایی که باید انجام شود را به ترتیب تقدم نوشته و گروه هدف، مسئولیت افراد، زمان، مکان، منابع لازم، چگونگی اجرا، شیوه های پایش و ارزیابی فعالیت ها را مشخص می کنیم.
- میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است؟ و از چه محلی می توان آن را تامین نمود؟

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید:

- زمان بندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است. تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
- فعالیت ها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
- افراد مسئول که فعالیت ها به آنها سپرده می شوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
- نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد. به این معنی که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهد شد. به عنوان مثال: "نحوه پایش جلسات برگزار شده، صورتجلسه نشست ها" می باشد. ، "نحوه پایش آموزش های ارائه شده، گزارشهای کتبی جلسه آموزشی برگزار شده"، خواهد بود.
- ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تامین هزینه لازم انجام فعالیت ها است از نکات مهمی است که ایجاب می کند حمایت کنندگان و تامین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز به طور رسمی جهت تامین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند
- تاکید به استفاده از امکانات موجود و کاربرد عملی آنها
- سازگار با ضوابط و سیاست های دولت
- موجب کاهش هزینه برای فرد و جامعه
- انعطاف پذیر و قابل انعطاف با شرایط محلی

جدول فعالیت های یکی از اهداف برنامه عملیاتی دانشکده داروسازی

:G ₁									
:O ₁									
ملاحظات	بودجه	معیار	شاخص	چگونگی اجرا	مکان اجرا	زمان اجرا	مسئول اجرا	شرح فعالیت	شماره
									۱
									۲
									۳
									۴
									۵

مثال: برنامه عملیاتی کوتاه مدت و میان مدت دانشکده داروسازی (شش ماهه و یک ساله)

ردیف	هدف استراتژیک	استراتژی	اهداف کلی	هدف عملیاتی	فعالیتها	شاخص	معیار	زمان	بودجه	
۱	توسعه منابع انسانی	استراتژی توسعه	۱- افزایش تعداد نیروی انسانی	۱- افزایش تعداد نیروی انسانی حوزه پشتیبانی		میزان جذب نیرو	تعداد	تا پایان آذر ماه	۱۰۰ میلیون ریال	
			۲- ارتقای سطح دانش کارکنان	۲- افزایش تعداد هیات علمی						
				برگزاری دوره های آموزشی						

برآورد زمان در برنامه عملیاتی

پس از ترسیم جدول فعالیت ها لازم است جهت برآورد زمان انجام فعالیت ها، یک گانت چارت (جدول زمانی برنامه عملیاتی) تهیه نمایید. این جدول میزان پیشرفت کارها را نشان داده و با استفاده از آن می توانید به زمان بندی کارها پردازیم.

جدول گانت (Gantt chart)

این روش اصولاً برای زمان بندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:

۱. محور عمودی شرح فعالیت ها را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) نشان می دهد.
۲. محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد. بسته به نوع فعالیت ها، جدول زمانی می تواند بر حسب روز، هفته یا ماه تنظیم گردد.

جدول زمانی برنامه عملیاتی یکساله (گانت چارت)

ردیف	فعالیت ها	مدت (ماه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱		۱	*											
۲		۱		*										
۳		۱		*										
۴		۱			*									
۵		۳			*	*	*							
۶		۴							*	*	*			

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه عملیاتی

در صورتی که برای انجام فعالیت های برنامه عملیاتی، نیروی انسانی واحد نیاز به مهارت های تکمیل دارند و یا اینکه واحد نیاز به جذب نیروی انسانی جدید دارد و بستر لازم برای جذب نیرو فراهم است، لازم است این جدول تکمیل شود و در غیر این صورت نیازی به تکمیل این جدول نمی باشد.

جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مهارت	تعداد	نفر ساعت	هزینه در ساعت	کل هزینه
۱						
۲						
۳						
جمع						

جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مهارت	تعداد	نفر ساعت	هزینه در ساعت	کل هزینه
جمع (ریال)						

برآورد وسایل و تجهیزات مورد نیاز در برنامه عملیاتی

در صورتی که برای انجام فعالیت های برنامه عملیاتی، نیاز به تهیه وسایل و تجهیزات جدید برای واحد می باشد، لازم است این جدول تکمیل شود و در غیر این صورت نیازی به تکمیل این جدول نمی باشد.

جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	وسیله / ابزار / مواد	تعداد / مقدار	هزینه واحد	کل هزینه
۱					
۲					
۳					
جمع (ریال)					

نمونه جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	وسیله / ابزار / مواد	تعداد / مقدار	هزینه واحد	کل هزینه
جمع (ریال)					

نتایج دو جدول بالا را در جدول زیر خلاصه کنید: جدول برآورد کل هزینه برنامه عملیاتی

هزینه	مبلغ (ریال)
نیروی انسانی	
مواد و وسایل	
سایر	
جمع کل	

نکته: در برآورد هزینه ها باید امکانات بالقوه، نیروی داوطلب و امکانات موجود را در نظر بگیریم و توجه کنیم که همه برنامه ها هزینه بر نیستند، بلکه با همان هزینه فعلی ولی با تغییر در روش های کار، می توان نتیجه بهتری گرفت و مسائل را حل کرد.

گام دهم: پایش و ارزشیابی

پایش (Monitoring) عبارت است از: انجام اقداماتی برای حصول اطمینان از اجرا شدن به موقع فعالیت هایی که در برنامه پیش بینی شده است.

ارزشیابی (Evaluation) عبارت است از: بررسی چگونگی تاثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله. ارزشیابی به این سوال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

برونداد	فرایند	درونداد

جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فعالیت ها

دوره محاسبه شاخص	منبع جمع آوری اطلاعات	فرمول محاسبه شاخص	شاخص		عنوان شاخص	ردیف
			ارزشیابی	پایش		
						۱
						۲
						۳
						۴

نمونه جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فرایند برگزاری کارگاه آموزش مشاوره کارشناسان

دوره محاسبه شاخص	منبع جمع آوری اطلاعات	فرمول محاسبه شاخص	شاخص		عنوان شاخص	ردیف
			ارزشیابی	پایش		

*علامت " / " به منزله خط کسری می باشد

مثالهایی از شاخص سازی در حوزه های داده، فرایند و ستانده:

Input:	$\frac{\text{تعداد کارشناسانی که جهت یادگیری در کارگاه آموزشی شرکت کرده اند}}{\text{تعداد کل کارشناسان دعوت شده}} \times 100 = \text{درصد کارشناسانی که توانایی برگزاری کارگاه آموزشی مشاوره را دارند}$
Service process:	$\frac{\text{تعداد کارشناسانی که محتوای برنامه را برای کسب مهارت مشاوره موثر می دانند}}{\text{تعداد کل کارشناسان دعوت شده}} \times 100 = \text{درصد کارشناسانی که به درستی آموزش ها برای آنها انجام شده است}$
Out Come:	$\frac{\text{تعداد کارشناسانی که مدت زمان اجرای کارگاه را برای کسب مهارت مشاوره مناسب می دانند}}{\text{تعداد کل کارشناسان دعوت شده}} \times 100 = \text{درصد کارشناسانی که مدت زمان اجرای برنامه را برای کسب مهارت مشاوره مناسب می دانند}$
Out Come:	$\frac{\text{تعداد پرسنل که مهارت مشاوره را آموزش دیده اند}}{\text{تعداد کل پرسنل دانشکده}} \times 100 = \text{درصد پرسنل دانشکده که آموزش دریافت کرده اند}$
Impact:	$\frac{\text{تعداد آزمایشات انجام شده در حوزه ارتباط با صنعت}}{\text{تعداد کل آزمایشات دانشکده}} \times 100 = \text{درصد آزمایشات مرجع دانشکده}$