

به نام  
خدایی  
که داننده می رازهاست

## گزارش شماره 2

عنوان گزارش:

گزارش مقطعی از مراحل تدوین، اجرا و پایش برنامه راهبردی

دبیرخانه امور مدیریت راهبردی راهبردی

# مراحل استقرار برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه



## طرح ضرورت تدوین برنامه راهبردی و طراحی سامانه مدیریت راهبردی در هیأت رئیسه دانشگاه

مدیران ارشد دانشگاه اهتمام و باور راسخ  
بر اجرای برنامه راهبردی دانشگاه داشته باشند.

**برنامه استراتژیک دانشگاه**  
**کاربردی، واقع گرایانه و منعطف**  
**خواهد بود.**

۱۴۰۴/۱/۲۴

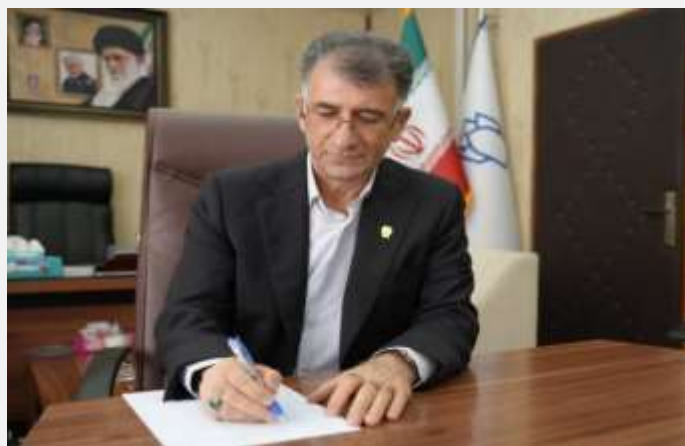


## “پیام رئیس دانشگاه در خصوص برنامه راهبردی”

پیام رئیس دانشگاه در خصوص برنامه راهبردی با توجه به رشد بسیار زیاد در حوزه علم و فن آوری و تحولات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی امروزه لازم است مدیریت سازمانها خصوصا دانشگاه ها بشکل علمی وبا بهره گیری از مدل های موفق صورت پذیرد . از این رو استفاده از مدل های رایج و موثری نظیر مدیریت استراتژیک میتواند ما را در شناخت بهتر از وضعیت موجود، تدوین راهکارهای مطلوب، اجرای راهکارها در قالب برنامه های عملیاتی، پایش و کنترل برنامه ها یاری رساند. بدون شک تدوین برنامه راهبردی مدیران را در تحلیل شرایط داخلی وخارجی سازمان وشناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت ها وتهديد‌ها کمک خواهد کرد و همچنین تصویر روشنی از آینده سازمان را برایمان فراهم میکند وبا استراتژی های مناسب مسیر برنامه ها را برای تحقق بهره وری هموار میسازد. البته در تدوین برنامه راهبردی دانشگاه ، اسناد بالا دستی نظیر برنامه هفتم توسعه، سند اسلامی شدن دانشگاه ها، ونقشه جامع علمی کشور و سند آمایش سرزمین از محوریت برخوردار میباشند. نظام سلامت کشور در طی دهه های گذشته موفقیت های چشمگیری را کسب نموده ودر راستای ارتقا سلامت جامعه تمامی تلاش خود را بکار گرفته است، ولی باید اذعان داشت که هم اکنون با چالش های فراوانی در عرصه های مختلف نیز مواجه است که نیازمند توجه هرچه بیشتر به مدیریت کاراً واثربخش دانشگاه های علوم پزشکی کشور خواهد بود. لذا امروز بیش از هر زمان دیگری لازم است تا مدیران و کارکنان با مدیریت کارآمد، اولویت بندی نیازها و اهداف وهمچنین تدوین برنامه راهبردی منعطف و متناسب با شرایط موجود، تمامی تلاش خود را در راستای استفاده بهینه و مدبرانه از منابع بکار بندند و با شناخت مناسب از سازمان و بهره گیری از تفکر جمعی و جلب مشارکت حداکثری کارکنان و با بهره گیری از همکاریهای برون بخشی و درون بخشی، زمینه تحقق اهداف نظام سلامت را که از محورهای توسعه پایدار است، فراهم نمایند. به همین منظور دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه هم اکنون با تأکید بر تدوین برنامه راهبردی در کلیه حوزه های خود قصد دارد به این مهم جامه ی عمل بپوشاند. لذا با تشکیل شورای راهبردی دانشگاه متشکل از مدیران عالی، صاحب نظران و اساتید مجرب و کارآمد، اقدام به تدوین برنامه راهبردی و اجرای آن در قالب سامانه مدیریت راهبردی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه (راهبرد) نموده و از دیماه ۱۴۰۳ با تشکیل جلسات منظم به این امر مهم اهتمام ورزیده است و در این راستا مقرر گردیده تا کلیه مدیران دانشگاه نسبت به تشکیل کمیته راهبردی حوزه خود اقدام نموده و با تدوین برنامه استراتژیک، اهداف کلان واحد خود را به خوبی تعیین و مبتنی بر تحلیل وضعیت انجام شده در واحدهای خود، استراتژی های مناسب را برای مدت زمان مشخص (۵ سال) تدوین نمایند. و سپس اهداف اختصاصی و برنامه های یکساله خود را بر اساس استراتژیهای بدست آمده در قالب الگوی یکپارچه و هماهنگ تنظیم و به اجرا درآورند. خوشبختانه با تلاش ارزشمند همکاران و مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه، معاونتهای مختلف، دانشکده ها، بیمارستانها و شبکه های بهداشتی و درمانی شهرستان ها، پس از چند ماه فعالیت، موفق به تدوین برنامه های راهبردی دانشگاه شده ایم و با توجه به قابلیت های پیش بینی شده در سامانه راهبردی دانشگاه امکان راهبری، مشاوره ، پایش و ارزشیابی برنامه ها و حل مشکلات واحدها فراهم شده است. برنامه های هر یک ازواحد ها بر اساس اولویت پس از تصویب در شورای عالی راهبردی دانشگاه، جهت اجرا در قالب تفاهم نامه به واحدهای مربوطه ابلاغ می گردند و حمایت های لازم و همه جانبه از برنامه های مذکور صورت خواهد گرفت. امید است این حرکت جمعی و هدفمند در دانشگاه، تحقق هر چه بیشتر رسالت واهداف دانشگاه را بهمراه داشته ومسیر روشنی را برای کلیه سطوح مدیریتی و کارکنان فراهم نماید و در آینده نیز با ارزشیابی هدفمند و شناخت مشکلات واصلاح برنامه ها، با بکار گیری مدیریت مشارکتی، زمینه حرکت بسمت دانشگاه های نسل نوین را فراهم نمائیم. در پایان از کلیه همکارانی که مجدانه و متعهدانه در این زمینه تلاش و کوشش خود را به کار گرفته اند کمال قدردانی و تشکر را دارم و برای همه ایشان سلامت و بهروزی و موفقیت را از خداوند منان مسئلت می نمایم.



# انتخاب مشاور در امور مدیریت راهبردی و تشکیل جلسات متعدد در زمینه انتخاب روش برنامه ریزی جامع دانشگاه و فراهم کردن زمینه های اجرایی آن



"پیران جوان بان"

جناب آقای دکتر بهزاد کرمی متین

استاد محترم دانشگاه علوم پزشکی

موضوع: ابلاغیه

باسلام و احترام :

نظر به تعهد، تخصص و شایستگی جنابعالی، به موجب این ابلاغ به عنوان "مشاور اینجانب در امور مدیریت راهبردی دانشگاه" منصوب می گردید. از جنابعالی انتظار دارد با استفاده از توان علمی و ظرفیت منابع بالقوه موجود در دانشگاه در راستای تدوین برنامه های راهبردی جهت کلیه واحدهای تابعه و نظارت و راهبری برنامه های کلان دانشگاه اقدام نمایید. امید است با اتکال به خداوند متعال در طول دوران مسئولیت خود با بهره گیری از تمامی ظرفیت های موجود و استفاده از تجارب مفید همکاران و سایر صاحب نظران، در راستای اعتلای سلامت جامعه موفق و مؤید باشید. شایسته است کلیه حوزه های تابعه دانشگاه در این امر مهم همکاری لازم را با جنابعالی داشته باشند.

  
دکتر علی سروش  
سرپرست دانشگاه

# ارائه کلیات برنامه راهبردی دانشگاه شامل: اهداف کلان، رسالت، دورنما، و استراتژی‌های پیشنهادی





دیسرے خانہ امور مدیریت راہبردی



گارشاسی محترم رایانه بیمارستان امام خمینی (ره)

موضوع: ابلاغیه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

با عنايت به تعهد تخصص و شايستگي جنابعالي در حوزه و دامه ريزي عملياتي به موجب اين اعلان به عنوان کارشناس دفتر دامه ريزي عملياتي دانشگاه منصوب مي گردند. امید است در پناه عزالت حق تعالي در انجام امور محوله موفق و پویا باشید.

دکتر شهرام بیدهندی  
اول توسعه مدیریت و منابع

جناب آقای احسان امین پور - کارشناس مسئول توسعه شبکه ناغل در شبکه بهداشت و درمان شهرستان روانسر

موضوع: الإلتحاق باموريت بدون دريافت فوق العاده روزانه

يا سلام و الحرام !

ب‌استاد موافقت نامه شماره ۲۰۲ تاریخ ۱۴۰۲/۹/۱۴ ب‌توجه بهداشت و درمان شهرستان راسخ نامه شماره ۳۳۵۵ تاریخ ۱۴۰۲/۱۰/۱۴ ملحق  
محترم بهداشتی و موافقت مشاور محترم رئیس دانشگاه در مدیریت امور راهبردی در هاشم درخواست شماره ۱۶۹۰ تاریخ ۱۴۰۲/۱۰/۱۴ و  
کمیسیون ظل و نظارت تاریخ ۱۴۰۲/۱۰/۱۴ دانشگاه، به موجب این ابلاغیه محل انجام وظیفه شما به مدت شش ماه بصورت مأموریت  
بدین دریافت فوق‌العاده و ارائه در حوزه امور مدیریت راهبردی (مسئوداری و دستگاه سلامت) تحت عنوان کارشناسی نیروی انسانی امور مدیریت  
راهبردی تعیین می‌گردد تا برای مقدمات و تحت نظر مسئولین مربوطه انجام وظیفه نماید.

مقتضی است به منظور جلوگیری از ایجاد وقفه در وضعیت خدمتی، دو ماه قبل از اتمام مدت مأموریت با هماهنگی واحدهای مربوطه در خصوص تمدید مأموریت، اتمام مأموریت و یا انتقال قطعی اقدام نمایند.

۲۳  
دکتر شهرام بیدهندی  
معاون توسعه مدیریت و منابع



# بکارگیری یک نفر کارشناس برنامه نویسی آشنا با هوش مصنوعی و طراحی نرم افزار انتخاب مدل برنامه ریزی راهبردی و ساده سازی فرایند تدوین برنامه ها

جناب آقای مهندس فخرالدین سلیمی

کارشناس محترم رایانه بیمارستان امام خمینی (ره)

موضوع: ابلاغیه

با سلام و احترام؛

با عنایت به تعهد تخصص و شایستگی جنابعالی در حوزه برنامه ریزی عملیاتی به موجب این ابلاغ به عنوان کارشناس دفتر برنامه ریزی عملیاتی دانشگاه

منصوب می گردید. امید است در پناه عنایات حق تعالی در انجام امور محوله موفق و موید باشید.

۴۴  
دکتر شهرام ییلهندی  
معاون توسعه مدیریت و منابع

# تشکیل شورای عالی مدیریت راهبردی دانشگاه و صدور ابلاغ برای اعضا آن

## اعضای شورای :

دکتر علی سروش رییس شورا

دکتر بهزاد کرمی متین دبیر شورا

دکتر فیض اله منصوری عضو شورا

دکتر شهرام بیدهندی عضو شورا

دکتر زهره رحیمی عضو شورا

دکتر مریم شیرزادی عضو شورا

دکتر فریبز ایمانی عضو شورا



دکتر محسن شهلائی عضو شورا

دکتر کیان ظهرابی عضو شورا

دکتر محمد رضا سلحشور عضو شورا

دکتر حمید رضا اختری عضو شورا

دکتر طاهره دارابی عضو شورا

دکتر شهریار مستوفی عضو شورا

مهندس سید مهدی جوادیان عضو شورا



## طراحی شبکه برنامه ریزی راهبردی دانشگاه در سه سطح

- ریاست و واحد های ستادی
- معاونت ها
- دانشکده ها، بیمارستانها و شبکه های بهداشت و درمان شهرستانها

# تشکیل جلسات متعدد با اعضا شورای راهبردی و کارشناسان مدیریت فن آوری اطلاعات در خصوص چگونگی طراحی و استقرار سامانه برنامه های راهبردی دانشگاه





# تشکیل جلسات کمیته های راهبردی در حوزه های مختلف به منظور هماهنگی در خصوص اجرای برنامه





# برگزاری کارگاههای آموزشی برنامه ریزی استراتژیک





## ارائه خدمات مشاوره به واحدها جهت تدوین برنامه راهبردی



برگزاری جلسات هماهنگی و هم اندیشی با مدیریت فن آوری اطلاعات ، حراست دانشگاه و واحد بودجه و مالی دانشگاه و بررسی کامل نرم افزار در ابعاد مختلف و قابلیت اجرایی آن

# تشکیل جلسات متعدد هم اندیشی در خصوص شناسایی چالشها و مشکلات سامانه و اصلاح آن و همچنین افزایش قابلیت های نرم افزار





# تشکیل جلسه اختصاصی با کمیته های راهبردی واحدهای مختلف دانشگاه در خصوص تدوین برنامه ها





هماهنگی با واحد برنامه ریزی عملیاتی حوزه معاونت توسعه دانشگاه جهت  
پیشبرد برنامه های مشترک وزارتی و برنامه های اختصاصی دانشگاه بصورت  
یکپارچه با حضور مدیران سازمان برنامه و بودجه استان



تشکیل جلسات بررسی برنامه های پیشنهادی حوزه های مختلف در کارگروه متشکل از معاونت توسعه، مدیریت بودجه، مدیریت مالی دانشگاه با حضور مسئولین حوزه های مختلف ودبیر کمیته راهبردی هر حوزه





# تشکیل جلسات اعضا شورای عالی راهبردی ومسئولین حوزه های مختلف در راستای نهایی سازی برنامه ها و انعقاد تفاهم نامه با مسئول هر واحد



# طراحی تفاهم نامه برنامه راهبردی

برسختی						
تفاهم نامه برنامه راهبردی - اختصاصی دانشگاه سال ۱۴۰۴						
عنوان دستگاه اجرایی : وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی		عنوان دستگاه اجرایی استانی : دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه		عنوان حوزه / واحد :		
شماره تفاهم نامه :		شماره اصلاحیه :		تعداد اهداف کلان :		تعداد اهداف اختصاصی :
						تعداد برنامه / طرح :
اعتبارات دانشگاه / دانشکده (ارقام به میلیون ریال)						
سال	هزینه‌ای (از محل اعتبارات عمومی)	اعتبارات اختصاصی (درآمدها)	تملك دارایی‌های سرمایه‌ای	اعتبارات (ردیف‌های ابلاغی)	سایر	جمع
۱۴۰۴						
<b>توضیحات ضروری:</b>						
۱. این تفاهم نامه در اجرای مصوبه شورای عالی راهبردی دانشگاه به منظور تحقق اهداف کلان و اختصاصی دانشگاه مبتنی بر برنامه راهبردی تنظیم گردیده و اجرای به هنگام برنامه‌های عملیاتی (مشرح در جدول پیوست، به عهده معاونین / مدیران واحدهای مختلف دانشگاه است).						
۲. معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه لازم است نسبت به تشکیل جلسات بررسی و ارائه گزارش در خصوص امکان و نحوه پشتیبانی از برنامه عملیاتی کلیه واحدها اقدام و نتیجه را به شورای عالی راهبردی دانشگاه گزارش نماید.						
۳. برنامه‌های هر حوزه لازم است با توجه به تحلیل موقعیت انجام شده توسط معاونت مربوطه، اولویت بندی و جهت تایید شورای عالی راهبردی به دبیرخانه این شورا ارسال گردد.						
۴. کلیه برنامه‌ها پس از طرح در جلسه شورای عالی راهبردی دانشگاه با حضور معاونین مربوطه و تایید نهایی شورای عالی راهبردی مصوب گردیده و در قالب تفاهم نامه منعقد به امضاء رئیس دانشگاه، معاون مربوطه و معاون توسعه مدیریت و منابع خواهد رسید و جهت اجرا به حوزه مربوطه ابلاغ می گردد.						
۵. معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه می بایست متناسب با ضوابط اجرایی حاکم بر بودجه تفصیلی سال ۱۴۰۴ دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی نسبت به تامین منابع و پشتیبانی اجرای برنامه‌ها برابر مصوبات شورای عالی راهبردی اقدام نماید.						
۶. گزارش پیشرفت برنامه‌های هر حوزه توسط معاون مربوطه در پایان هر ماه در شورای عالی راهبردی الزامی است.						
۷. ردیف‌های ابلاغی، ردیف‌های مصوب قانون بودجه ۱۴۰۴ و ردیف‌های وزارتخانه‌ای بوده و تحقق آن ملزم به عملکرد و پیگیری معاونت مربوطه با هماهنگی مدیریت بودجه و پایش عملکرد دانشگاه می باشد.						
معاون / رئیس / مدیر .....		مدیریت بودجه و پایش عملکرد دانشگاه		معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه		رئیس دانشگاه
امضاء		امضاء		امضاء		امضاء

# انعقاد و امضای تفاهم نامه با مسئولین حوزه های مختلف

**بسته**

تفاهم نامه برنامه راهبردی - اختصاصی دانشگاه سال ۱۴۰۴

عنوان دستگاه اجرایی - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	عنوان دستگاه اجرایی استانی - دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه	عنوان حوزه / واحد	تعداد اهداف اختصاصی
شماره تفاهم نامه	شماره اصلاحیه	تعداد اهداف کلان	تعداد برنامه / طرح

انتخابات دانشگاه / دانشکده (ارقام به میلیون ریال)						
سال	هزینه‌های (از محل اعتبارات عمومی)	اعتبارات اختصاصی (درآمدها)	ملک دارایی‌های سرمایه‌ای	اعتبارات (ردیف‌های ابلاغی)	سایر	جمع
۱۴۰۴						

**توضیحات ضروری:**

- این تفاهم نامه در اجرای مصوبه شورای عالی راهبردی دانشگاه به منظور تحقق اهداف کلان و اختصاصی دانشگاه مبتنی بر برنامه راهبردی تنظیم گردیده و اجرای به هنگام برنامه‌های عملیاتی (مستخرج از جدول پیوست، به نفع معاونین / مدیران واحدهای مختلف دانشگاه است).
- معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه لازم است نسبت به تشکیل جلسات بررسی و ارائه گزارش در خصوص امکان و نحوه پشتیبانی از برنامه عملیاتی کلیه واحدها اقدام و نتیجه را به شورای عالی راهبردی دانشگاه گزارش نماید.
- برنامه‌های هر حوزه لازم است با توجه به تحلیل موقعیت انجام شده توسط معاونت مربوطه اولویت بندی و جهت تأیید شورای عالی راهبردی به دبیرخانه این شورا ارسال گردد.
- کلیه برنامه‌ها پس از طرح در جلسه شورای عالی راهبردی دانشگاه با حضور معاونین مربوطه و تأیید نهایی شورای عالی راهبردی مصوب گردیده و در قالب تفاهم نامه منعقد به امضاء رئیس دانشگاه معاون مربوطه و معاون توسعه مدیریت و منابع خواهد رسید و جهت اجراء به حوزه مربوطه ابلاغ می‌گردد.
- معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه می‌بایست متناسب با ضوابط اجرایی حاکم بر بودجه تفصیلی سال ۱۴۰۴ دانشگاهها و دانشکده‌های علوم پزشکی نسبت به تعیین منابع و پشتیبانی اجرای برنامه‌ها برام مصوبات شورای عالی راهبردی اقدام نماید.
- گزارش پیشرفت برنامه‌های هر حوزه توسط معاون مربوطه در پایان هر ماه در شورای عالی راهبردی الزامی است.
- ردیف‌های ابلاغی مصوب قانون بودجه ۱۴۰۴ و ردیف‌های وزارتخانه‌ای بوده و تحقق آن ملزم به عملکرد و پیگیری معاونت مربوطه یا هماهنگی مدیریت بودجه و پایش عملکرد دانشگاه می‌باشد.

معاون / رئیس / مدیر	مدیریت بودجه و پایش عملکرد دانشگاه	معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه	رئیس دانشگاه
امضاء	امضاء	امضاء	



## تدوین برنامه ارزیابی مقطعی و سالیانه واحد جهت هدایت و اصلاح برنامه های عملیاتی

تاریخ ارزیابی		سال	مراحل ارزیابی	ردیف
1404/11/22	1404/11/15	1404	بارگذاری مستندات واحدها در سامانه راهبردی	1
1404/11/30	1404/11/23	1404	بررسی مستندات توسط تیم ارزیاب دبیرخانه	2
1404/12/7	1404/12/1	1404	بازدید میدانی از برخی واحدهای تابعه در صورت نیاز	3
1404/12/14	1404/2/8	1404	تدوین گزارش بازدید و ارسال به دبیرخانه	4
1404/12/29	1404/12/15	1404	ارائه گزارش به شورای عالی راهبردی	5

# پایش برنامه راهبردی واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

# مراحل برنامه ریزی و پایش از واحدهای تابعه

- ۱- تدوین جدول زمانبندی برنامه پایش
- ۲- تدوین فرم ارزیابی عملکرد
- ۳- اجرای برنامه پایش از کلیه واحدها در محدوده زمانی محدود (از اول آبان تا نیمه دوم دی ماه ۱۴۰۴)
- ۴- اعلام و ارسال برنامه پایش ها با امضای ریاست محترم دانشگاه به کلیه واحدها
- ۵- پایش واحدها بر اساس برنامه اعلام شده توسط دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه
- ۶- جمع بندی و تحلیل پایشهای انجام شده و ارائه گزارش به ریاست محترم دانشگاه

## آمار پایشهای انجام شده از واحدهای تابعه

واحد	تعداد
معاونت ها	۷
شبکه های بهداشت و درمان	۱۴
بیمارستان ها	۷
دانشکده ها	۸
مدیریت های ستادی	۱۲
جمع کل	۴۸

# برنامه زمانبندی پایش برنامه راهبردی

پس زمینه



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه  
دفتر ریاست

سرمایه گذاری جهت تولید  
۱۴۰۴

شماره: ۱۰۰/۵۹۸۷۵  
تاریخ: ۱۴۰۴/۹/۲۹  
پوسته: ندارد  
کرمانشاه

کرمانشاه

هفته سکه مغزی "تجارت مغز" در گرو درمان به موقع هر زمان طلایی

آئی -- جانز اهمیت

معاون محترم ...

رئیس محترم دانشگاه...

مدیر محترم شبکه بهداشت و درمان شهرستان...

رئیس محترم بیمارستان ...

مدیر محترم آریس محترم ...

موضوع: برنامه بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در دی ماه ۱۴۰۴

با سلام و احترام:

نظر به ابلاغ تقاضای نامه برنامه های راهبردی آن حوزه و لزوم اجرای برنامه های مذکور بر اساس جدول زمانبندی جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده و اهمیت این موضوع بدینوسیله برنامه پایش و بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در دی ماه ۱۴۰۴ از واحدهای تابعه به شرح جدول ذیل بحضور اعلام می گردد.

ردیف	تاریخ	روز	نام واحد
۱	۱۴۰۴/۱۰/۱	دوشنبه	شبکه بهداشت و درمان لا باجانایی
۲	۱۴۰۴/۱۰/۲	سه شنبه	بیمارستان قارچی - دانشگاه توانبخشی - دانشگاه دندانپزشکی
۳	۱۴۰۴/۱۰/۳	چهارشنبه	بیمارستان امام رضا (ع) - بیمارستان امام علی (ع) - بیمارستان آیت ...عقابانی
۴	۱۴۰۴/۱۰/۴	پنجشنبه	محافظت غذا و دارو - دانشگاه داروسازی
۵	۱۴۰۴/۱۰/۵	یکشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان قهر شیرازی (جایگاه با هر سین)
۶	۱۴۰۴/۱۰/۶	دوشنبه	مدیریت دارویی - مدیر خانه قیادت آتیا - مدیریت امور حقوقی - مدیریت روابط عمومی - مدیریت آمار و فناوری اطلاعات
۷	۱۴۰۴/۱۰/۷	سه شنبه	خانه گرمی - شبکه بهداشت و ایثار گری - مدیریت امور بین المللی - مدیریت سنی ها و خیریه - امور حقوقی
۸	۱۴۰۴/۱۰/۸	چهارشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان امام رضا (ع)
۹	۱۴۰۴/۱۰/۹	پنجشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان ستر
۱۰	۱۴۰۴/۱۰/۱۰	یکشنبه	بیمارستان امام خمینی (ره) - مرکز بهداشت امور زنان کرمانشاه
۱۱	۱۴۰۴/۱۰/۱۱	دوشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان دالایی - شبکه بهداشت و درمان اسلام آباد غرب
۱۲	۱۴۰۴/۱۰/۱۲	چهارشنبه	دانشگاه پزشکی سگی - دانشگاه ورسارو
۱۳	۱۴۰۴/۱۰/۱۳	پنجشنبه	مدیریت امور حقوقی - مدیریت دارویی



دکتر علی سروش  
رئیس دانشگاه

نشانی: کرمانشاه - بلوار شهید بهشتی ساختمان مرکزی کد پستی: ۶۷۶۵۸۷۷۱۲۱ تلفن: ۰۲۵۳۸۲۳۸۰ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۱ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۲

پس زمینه



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه

دفتر ریاست

سرمایه گذاری جهت تولید

۱۴۰۴

کرمانشاه - بلوار شهید بهشتی

معاون محترم ...

رئیس محترم دانشگاه...

مدیر محترم شبکه بهداشت و درمان شهرستان...

رئیس محترم بیمارستان ...

مدیر محترم آریس محترم ...

موضوع: برنامه بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در آذرماه ۱۴۰۴

با سلام و احترام:

نظر به ابلاغ تقاضای نامه برنامه های راهبردی آن حوزه و لزوم اجرای برنامه های مذکور بر اساس جدول زمانبندی جهت نيل به اهداف از پیش تعیین شده و اهمیت این موضوع بدینوسیله برنامه پایش و بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در آذر ماه ۱۴۰۴ از واحدهای تابعه به شرح جدول ذیل بحضور اعلام می گردد.

ردیف	تاریخ	روز	نام واحد
۱	۱۴۰۴/۸/۱	چهارشنبه	محافظت امور درمان - محافظت آموزش پزشکی
۲	۱۴۰۴/۸/۲	یکشنبه	دانشگاه بهداشت - دانشگاه تعلیم
۳	۱۴۰۴/۸/۳	دوشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان جوارود - شبکه بهداشت و درمان ورسارو
۴	۱۴۰۴/۸/۴	سه شنبه	بیمارستان امام علی (ع) - بیمارستان آیت ...عقابانی
۵	۱۴۰۴/۸/۵	چهارشنبه	مدیریت امور بین المللی - امور حقوقی
۶	۱۴۰۴/۸/۶	پنجشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان امام رضا (ع)
۷	۱۴۰۴/۸/۷	یکشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان ستر
۸	۱۴۰۴/۸/۸	دوشنبه	بیمارستان امام خمینی (ره) - مرکز بهداشت امور زنان کرمانشاه
۹	۱۴۰۴/۸/۹	سه شنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان دالایی - شبکه بهداشت و درمان اسلام آباد غرب
۱۰	۱۴۰۴/۸/۱۰	چهارشنبه	دانشگاه پزشکی سگی - دانشگاه ورسارو
۱۱	۱۴۰۴/۸/۱۱	پنجشنبه	مدیریت امور حقوقی - مدیریت دارویی

دکتر علی سروش

رئیس دانشگاه

نشانی: کرمانشاه - بلوار شهید بهشتی ساختمان مرکزی کد پستی: ۶۷۶۵۸۷۷۱۲۱ تلفن: ۰۲۵۳۸۲۳۸۰ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۱ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۲

پس زمینه



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه  
دفتر ریاست

سرمایه گذاری جهت تولید  
۱۴۰۴

شماره: ۱۰۰/۵۰۴۹۱

تاریخ: ۱۴۰۴/۸/۱۸

پوسته: ندارد

کرمانشاه

کرمانشاه - بلوار شهید بهشتی ساختمان مرکزی کد پستی: ۶۷۶۵۸۷۷۱۲۱ تلفن: ۰۲۵۳۸۲۳۸۰ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۱ - ۰۲۵۳۸۲۳۸۲

هفته سکه مغزی "تجارت مغز" در گرو درمان به موقع هر زمان طلایی

آئی - جانز اهمیت

معاون محترم ...

رئیس محترم دانشگاه...

مدیر محترم شبکه بهداشت و درمان شهرستان...

رئیس محترم بیمارستان ...

مدیر محترم آریس محترم ...

موضوع: برنامه بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در آبان ماه ۱۴۰۴

با سلام و احترام:

نظر به ابلاغ تقاضای نامه برنامه های راهبردی آن حوزه و لزوم اجرای برنامه های مذکور بر اساس جدول زمانبندی جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده و اهمیت این موضوع بدینوسیله برنامه پایش و بازدید دبیرخانه امور مدیریت راهبردی دانشگاه در آبان ماه ۱۴۰۴ از واحدهای تابعه به شرح جدول ذیل بحضور اعلام می گردد.

ردیف	تاریخ	روز	نام واحد
۱	۱۴۰۴/۸/۱۸	سه شنبه	بیمارستان محمد کرمانشاهی - بیمارستان معتصمی
۲	۱۴۰۴/۸/۱۹	چهارشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان گسارو - شبکه بهداشت و درمان بیمارستان صحنه
۳	۱۴۰۴/۸/۲۰	پنجشنبه	محافظت امور بهداشتی
۴	۱۴۰۴/۸/۲۱	یکشنبه	مدیریت آموزش پزشکی - دبیرخانه سلامت و امنیت غذایی
۵	۱۴۰۴/۸/۲۲	دوشنبه	شبکه بهداشت و درمان قهر شیرازی
۶	۱۴۰۴/۸/۲۳	سه شنبه	محافظت فرهنگی دانشجویی
۷	۱۴۰۴/۸/۲۴	چهارشنبه	شبکه بهداشت و درمان بیمارستان باوه

دکتر علی سروش  
رئیس دانشگاه



# نمونه هایی از پایش برنامه راهبردی واحد های مختلف

فرم پایش برنامه راهبردی مراکز تابعه دانشگاه

واحد مورد پایش: **دانشکده پزشکی**  
 رئیس کمیته برنامه راهبردی: **دکتر علی محمدی**  
 دبیر کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی**  
 اعضای کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی**

تشکیل	هدف	آیند مورد پایش	پای	خبر	بطور نسبی
کمیته	۱	آیا کمیته برنامه راهبردی با حضور ذینفعان اصلی تشکیل شده است؟	✓		
برنامه	۲	آیا جلسات منظم کمیته جهت پیگیری برنامه ها تشکیل شده است؟	✓		
راهبردی	۳	آیا صورتجلسات کمیته مستندات و پیگیری شده است؟	✓		
مستندات	۱	آیا مستندات مربوط به اجرای برنامه در سامانه بارگذاری شده است؟	✓		
	۲	آیا سیر و اعضای کمیته راهبردی نسبت به اهمیت اقدامات مربوط برای اجرای برنامه ها آگاهی دارند؟	✓		
	۳	آیا بارگذاری مستندات فعالیتها و برنامه ها بطور صحیح انجام شده است؟	✓		
پیگیری برنامه ها	۱	آیا در زمان مقرر نسبت به پیگیری و اجرای برنامه اقدام شده است؟	✓		
	۲	آیا گزارش در خصوص عدم پیشرفت و برنامه ها ارائه شده است؟	✓		
	۳	آیا عدم اجرای برنامه ها در کمیته راهبردی مطرح و پیشنهاد اصلاحی ارائه شده است؟	✓		

فرم پایش برنامه راهبردی مراکز تابعه دانشگاه

واحد مورد پایش: **دانشکده پزشکی**  
 رئیس کمیته برنامه راهبردی: **دکتر علی محمدی**  
 دبیر کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی**  
 اعضای کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی**

تشکیل	هدف	آیند مورد پایش	پای	خبر	بطور نسبی
کمیته	۱	آیا کمیته برنامه راهبردی با حضور ذینفعان اصلی تشکیل شده است؟	✓		
برنامه	۲	آیا جلسات منظم کمیته جهت پیگیری برنامه ها تشکیل شده است؟	✓		
راهبردی	۳	آیا صورتجلسات کمیته مستند و پیگیری شده است؟	✓		
مستندات	۱	آیا مستندات مربوط به اجرای برنامه در سامانه بارگذاری شده است؟	✓		
	۲	آیا سیر و اعضای کمیته راهبردی نسبت به اهمیت اقدامات مربوط برای اجرای برنامه ها آگاهی دارند؟	✓		
	۳	آیا بارگذاری مستندات فعالیتها و برنامه ها بطور صحیح انجام شده است؟	✓		
پیگیری برنامه ها	۱	آیا در زمان مقرر نسبت به پیگیری و اجرای برنامه اقدام شده است؟	✓		
	۲	آیا گزارش در خصوص عدم پیشرفت و برنامه ها ارائه شده است؟	✓		
	۳	آیا عدم اجرای برنامه ها در کمیته راهبردی مطرح و پیشنهاد اصلاحی ارائه شده است؟	✓		

نظرات و پیشنهادات کارشناسان دبیرخانه راهبردی دانشگاه در خصوص تنظیم، اجرا و پایش برنامه

در صورت لزوم، اصلاحات و تغییرات در برنامه ها باید در کمیته راهبردی مطرح و تصویب شود. همچنین، در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد. در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد. در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد.

اعضا کارشناس پایش برنامه راهبردی

اعضا دبیر کمیته

اعضا رئیس/مدیر کمیته

فرم پایش برنامه راهبردی مراکز تابعه دانشگاه

واحد مورد پایش: **دانشکده پزشکی**  
 رئیس کمیته برنامه راهبردی: **دکتر علی محمدی**  
 دبیر کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی**  
 اعضای کمیته راهبردی: **دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی - دکتر سید علی محمدی**

تشکیل	هدف	آیند مورد پایش	پای	خبر	بطور نسبی
کمیته	۱	آیا کمیته برنامه راهبردی با حضور ذینفعان اصلی تشکیل شده است؟	✓		
برنامه	۲	آیا جلسات منظم کمیته جهت پیگیری برنامه ها تشکیل شده است؟	✓		
راهبردی	۳	آیا صورتجلسات کمیته مستند و پیگیری شده است؟	✓		
مستندات	۱	آیا مستندات مربوط به اجرای برنامه در سامانه بارگذاری شده است؟	✓		
	۲	آیا سیر و اعضای کمیته راهبردی نسبت به اهمیت اقدامات مربوط برای اجرای برنامه ها آگاهی دارند؟	✓		
	۳	آیا بارگذاری مستندات فعالیتها و برنامه ها بطور صحیح انجام شده است؟	✓		
پیگیری برنامه ها	۱	آیا در زمان مقرر نسبت به پیگیری و اجرای برنامه اقدام شده است؟	✓		
	۲	آیا گزارش در خصوص عدم پیشرفت و برنامه ها ارائه شده است؟	✓		
	۳	آیا عدم اجرای برنامه ها در کمیته راهبردی مطرح و پیشنهاد اصلاحی ارائه شده است؟	✓		

نظرات و پیشنهادات کارشناسان دبیرخانه راهبردی دانشگاه در خصوص تنظیم، اجرا و پایش برنامه

در صورت لزوم، اصلاحات و تغییرات در برنامه ها باید در کمیته راهبردی مطرح و تصویب شود. همچنین، در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد. در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد. در صورت لزوم، کمیته راهبردی باید با سایر کمیته ها و بخش ها هماهنگی داشته باشد.

اعضا کارشناس پایش برنامه راهبردی

اعضا دبیر کمیته

اعضا رئیس/مدیر کمیته

# تصاویری از جلسات پایش برنامه راهبردی در واحدهای تابعه دانشگاه



تحليل پایش ها



# اهداف پایش برنامه راهبردی واحدها

با تاکید ریاست محترم دانشگاه مبنی بر لزوم پایش اجرای برنامه راهبردی

- ☐ حساس سازی مدیران ارشد واحدهای تابعه نسبت به اجرای برنامه راهبردی
- ☐ آموزش و برگزاری کارگاه حین پایش در خصوص چگونگی اصلاح و اجرای برنامه ها
- ☐ انجام آموزشهای لازم در خصوص نحوه پیگیری و مستند سازی برنامه ها
- ☐ آموزش کار با سامانه و چگونگی بارگذاری مستندات در سامانه
- ☐ عملکرد واحدها در خصوص چگونگی اجرای برنامه و تبیین اهمیت و ضرورت اجرای برنامه
- ☐ شفاف سازی اهمیت برنامه راهبردی و تاثیر آن در ارزیابی عملکرد واحدها
- ☐ شفاف سازی مسیر اجرا و تدوین برنامه ها در راستای جذب و دریافت اعتبارات
- ☐ ضرورت تشکیل کمیته های راهبردی در واحدهای تابعه و صدور ابلاغ برای اعضا
- ☐ ضرورت برگزاری کمیته ها بصورت منظم و دوره ای جهت پیگیری برنامه با حضور کلیه اعضا
- ☐ تدوین برنامه ها توسط واحدهای زیر مجموعه تخصصی مراکز و پیگیری توسط آنها تا حصول نتیجه
- ☐ تهیه گزارش عملکرد واحدها در خصوص اجرای برنامه راهبردی و ارائه به ریاست دانشگاه



## **نتایج حاصل از پایشها :**

- ۲- تشریح و شفاف سازی اهداف برنامه راهبردی برای کلیه واحدها**
- ۳- شناسایی نقاط ضعف سامانه برنامه راهبردی**
- ۴- شناسایی موانع و مشکلات اجرایی برنامه**
- ۵- ارائه راهکارها و پیشنهادات از جانب واحدها**
- ۶- شناسایی نقاط ضعف واحدها و موارد قابل پیگیری**

## **اقدامات انجام شد در جهت رفع مشکلات استفاده از سامانه**

- ❖ رفع مشکلات مربوط به زیر ساختهای موجود در واحدها از جمله دریافت VPN جهت اجرای برنامه
- ❖ رفع مشکلات نرم افزاری واحدها در سامانه و پیگیری آنی از سوی دبیرخانه
- ❖ برنامه ریزی جهت رفع مشکلات و توسعه هر چه مطلوبتر سامانه با توجه به پیشنهادات واحدهای تابعه از جمله (افزایش تعداد کاربران تخصصی، امکان فیلتر نمودن فعالیت ها بر اساس نوع واحد، مجری و....)

## **موانع مهم در اجرای برنامه راهبردی در واحدها**

- (1) درک واحدی نسبت به برنامه راهبردی و ضرورت آن در بسیاری از واحدهای دانشگاه وجود ندارد.**
- (2) مشارکت برخی از مدیران در رهبری و نظارت بر تدوین و اجرای برنامه راهبردی کم رنگ است**
- (3) تدوین برنامه ها و فعالیت ها و توالی آنها بخوبی صورت نگرفته است**
- (4) مشکلات مالی مانع جدی در اجرای برنامه ها است و لازم است واقع بینانه نوشته شود**

## **موارد قابل پیگیری در پایش برنامه راهبردی واحدهای تابعه دانشگاه**

1. عدم تشکیل کمیته و صدور ابلاغ برای اعضا در تعدادی از واحدها
2. عدم برگزاری جلسات بصورت منظم با حضور کلیه اعضا کمیته در تعدادی از واحدها
3. عدم ابلاغ شرح وظایف اعضا کمیته و عدم پیگیری فعالیتهای پیش نیاز از جانب برنامه مسئولین واحدها (دریافت مجوزهای تخصصی و برآوردهای تخصصی و.....)
4. ضعف در مشارکت و ابلاغ اجرای برنامه ها از جانب تعدادی از مدیران به کلیه اعضا کمیته
5. عدم همکاری تعدادی از اعضا با دبیر برنامه و عدم پیشرفت برنامه ها
6. عدم بارگذاری مستندات اجرای فعالیتهای در سامانه برنامه راهبردی دانشگاه
7. تدوین برنامه های راهبردی تعدادی از واحدها بدون مشارکت اعضا و مدیران رده میانی
8. درخواست وجه جهت برنامه هایی که پیش نیازها و مجوزهای لازم را دریافت نکرده اند از جانب تعدادی از واحدها
9. اجرای تعدادی از برنامه ها برخلاف جدول زمانبندی و عملکرد جزیره ای واحدها
10. عدم جذب مشارکت های درون بخشی و برون بخشی جهت پیشبرد برنامه ها از جمله جذب مشارکت خیرین
11. عدم همکاری تعدادی از واحدهای ستادی دانشگاه با واحدهای تابعه در انجام برنامه ها و یا پاسخگویی با تاخیر که منجر به عدم انجام برنامه ها در موعد مقرر میشود
12. عدم تامین اعتبار برنامه هایی که بر اساس جدول زمانبندی انجام و در صف تامین اعتبار هستند



# **راهکارها و پیشنهادات اصلاحی از جانب واحدها**

- ۱- ضرورت آموزش کلیه واحدهای ستادی مبنی بر اهمیت اجرای برنامه**
- ۲- ضرورت همکاری واحدهای ستادی بر اساس برنامه زمانبندی جهت اجرای مطلوب برنامه ها با توجه به تورم و...**
- ۳- تامین اعتبار برنامه های راهبردی تا حد ممکن جهت ایجاد انگیزش جهت اجرا**
- ۴- استمرار برنامه پایش ها و برگزاری کارگاه های دوره ای در خصوص برنامه راهبردی**
- ۵- ضرورت فراگیر شدن برنامه راهبردی جهت ارزیابی و ارزشیابی واحدهای تابعه توسط واحدهای ستادی (از جمله پیگیری برنامه های اختصاصی توسط واحدهای ستادی شامل پروژه های عمرانی و....)**

## ارائه گزارشات فصلی و سالیانه برنامه راهبردی دانشگاه به ریاست دانشگاه



• از آنجا که دانشگاههای علوم پزشکی در سطح کشور بخش مهمی از مراکز آموزش عالی را تشکیل می دهند که علاوه بر وظایف آموزشی، فرهنگی، پژوهش و فناوری، در عرصه ارائه خدمات بهداشتی و درمانی نیز مسئولیت سنگین راهبری برنامه های سلامت در ابعاد مختلف سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی جامعه را بر عهده داشته و در نظارت بر خدمات، ارائه خدمات، تولید و تامین نیازهای بهداشتی، درمانی، دارویی و سیاست گذاری در حوزه های مختلف مرتبط با سلامت و نظارت بر محصولات غذایی، تدوین سبک زندگی و حضور فعال در عرصه بین المللی و ... انجام وظیفه می نمایند از آنجا که ای بر خور دارند که لازم است با برنامه ریزی منسجم و هماهنگ در تحقق نظام تلاش نمایند.

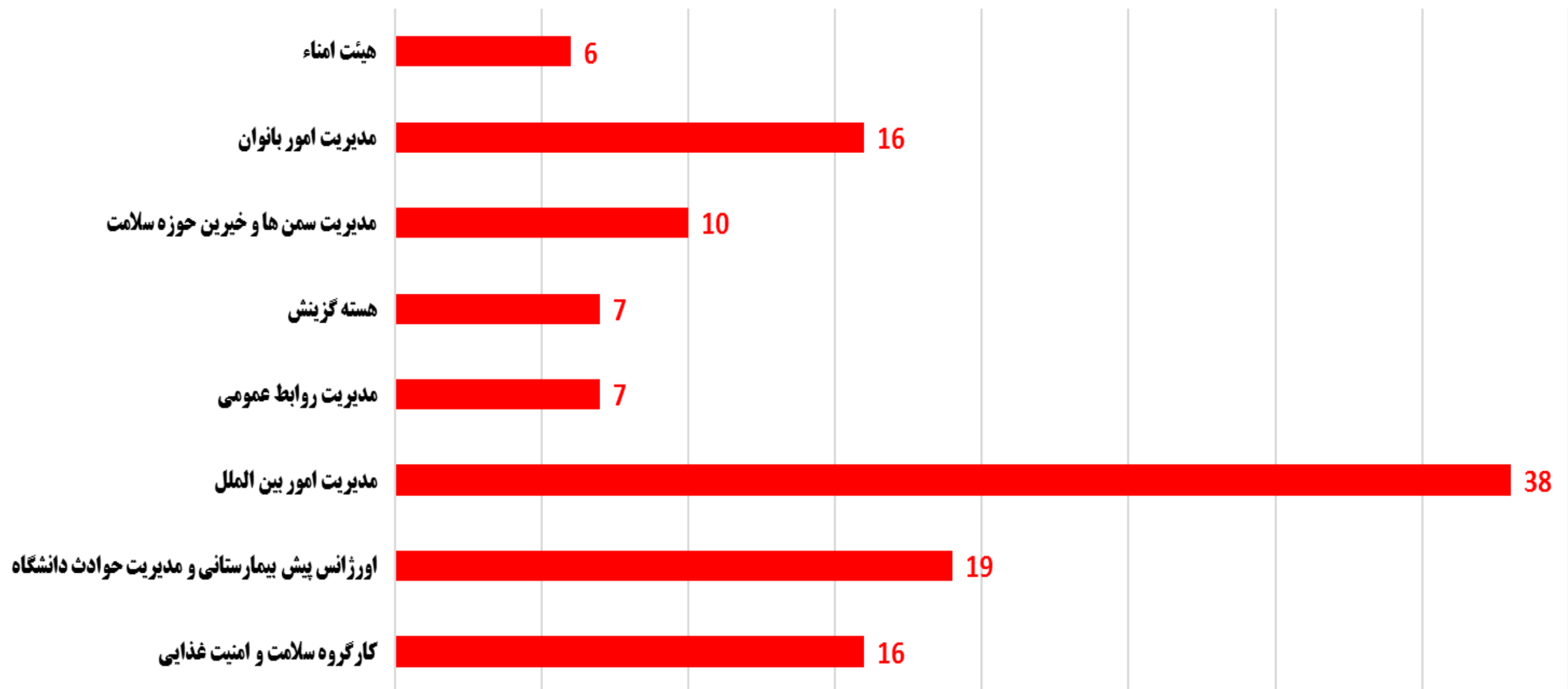
تعداد کل برنامه ها و درصد پیشرفت تعدادی از واحدها

(اعتباری و غیر اعتباری) **بعنوان نمونه**

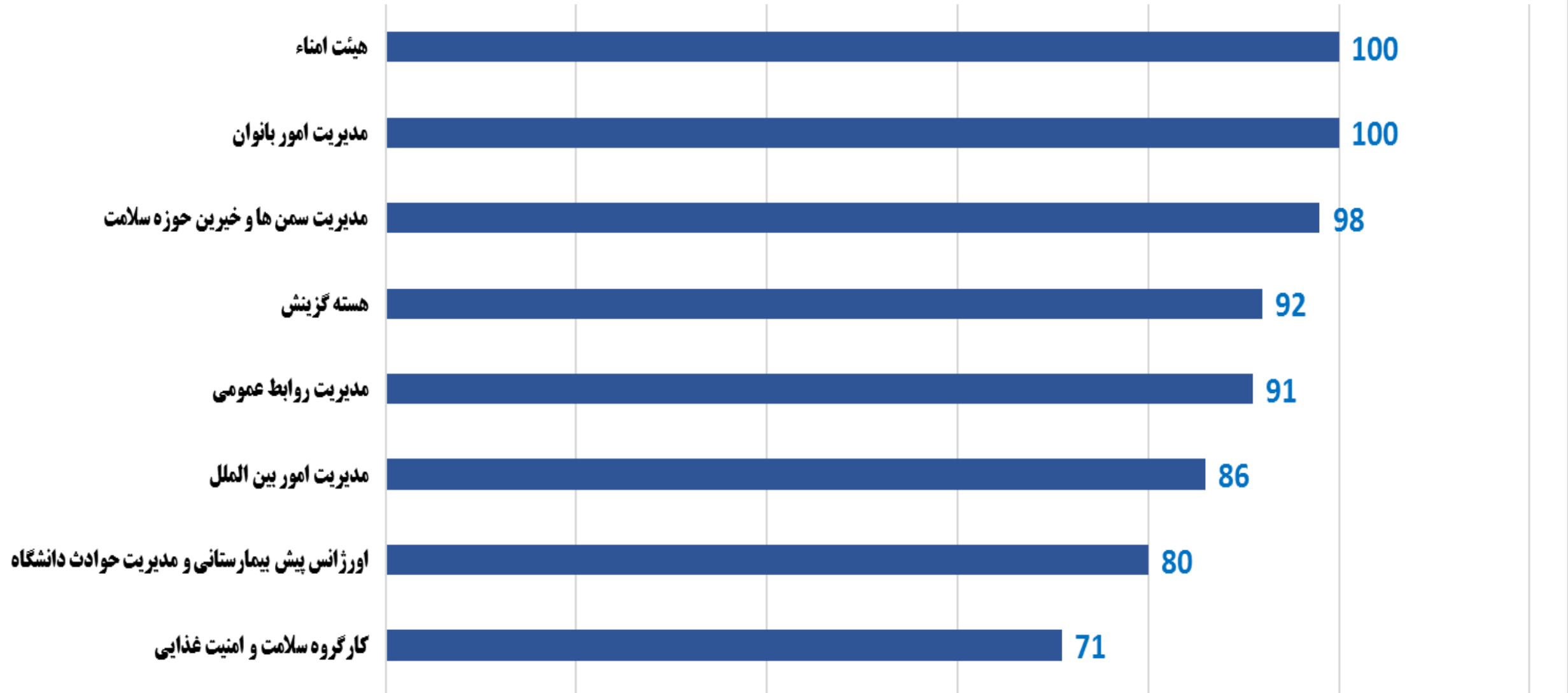
حوزه ریاست



## تعداد کل برنامه ها (حوزه ریاست)

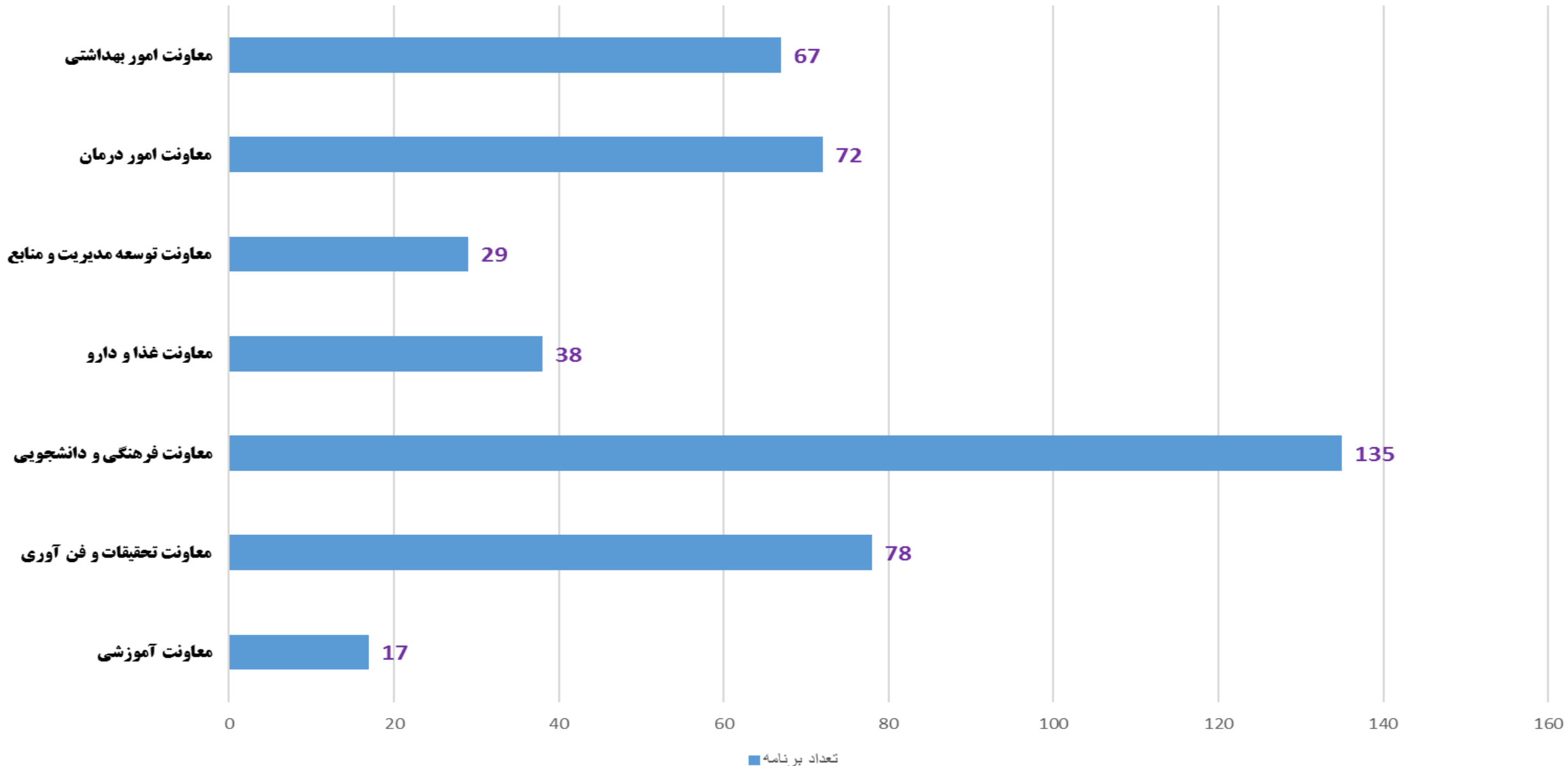


## درصد پیشرفت برنامه ها (حوزه ریاست)



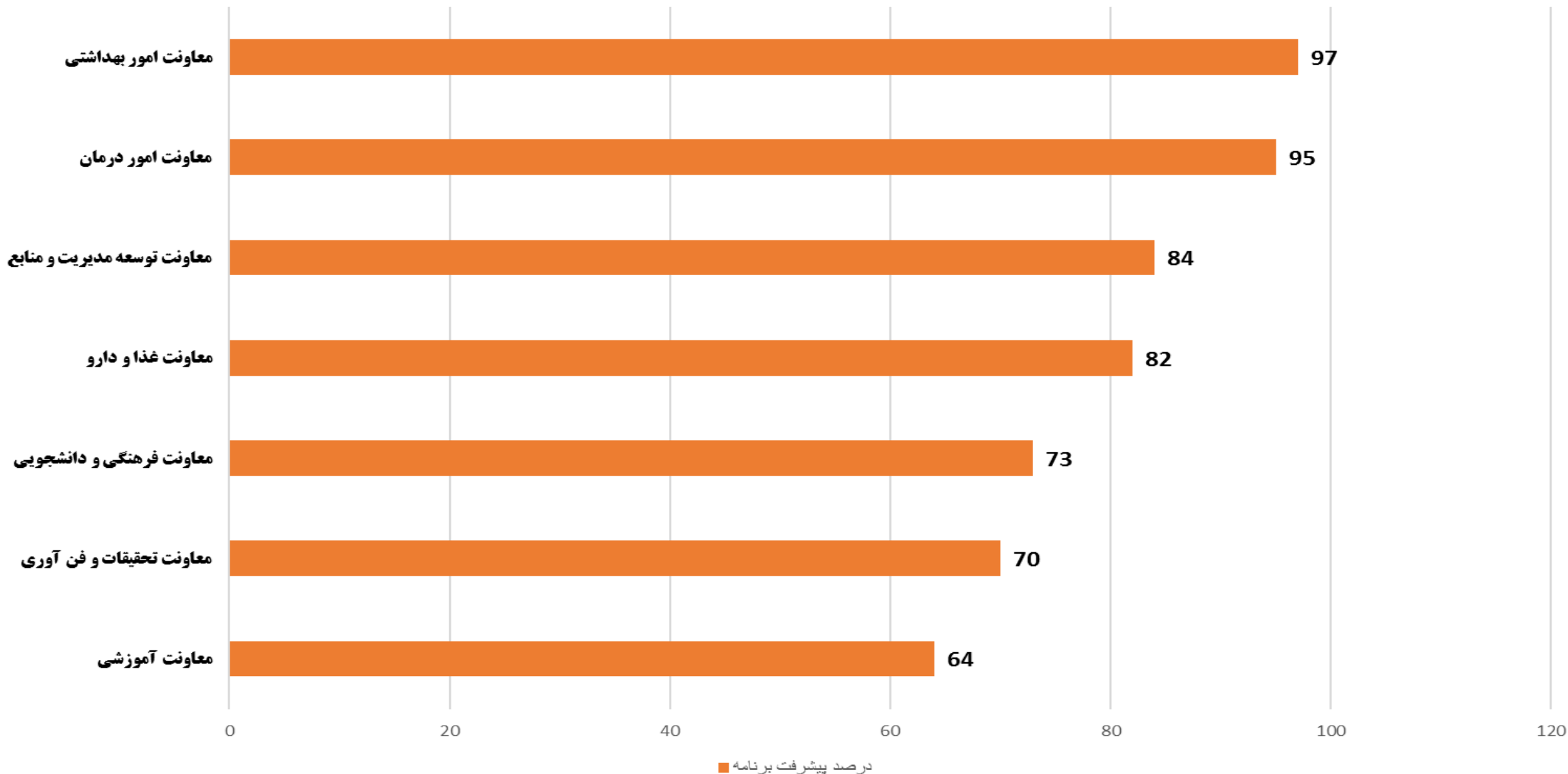
معاونت ها

## تعداد کل برنامه ها (معاونت ها)



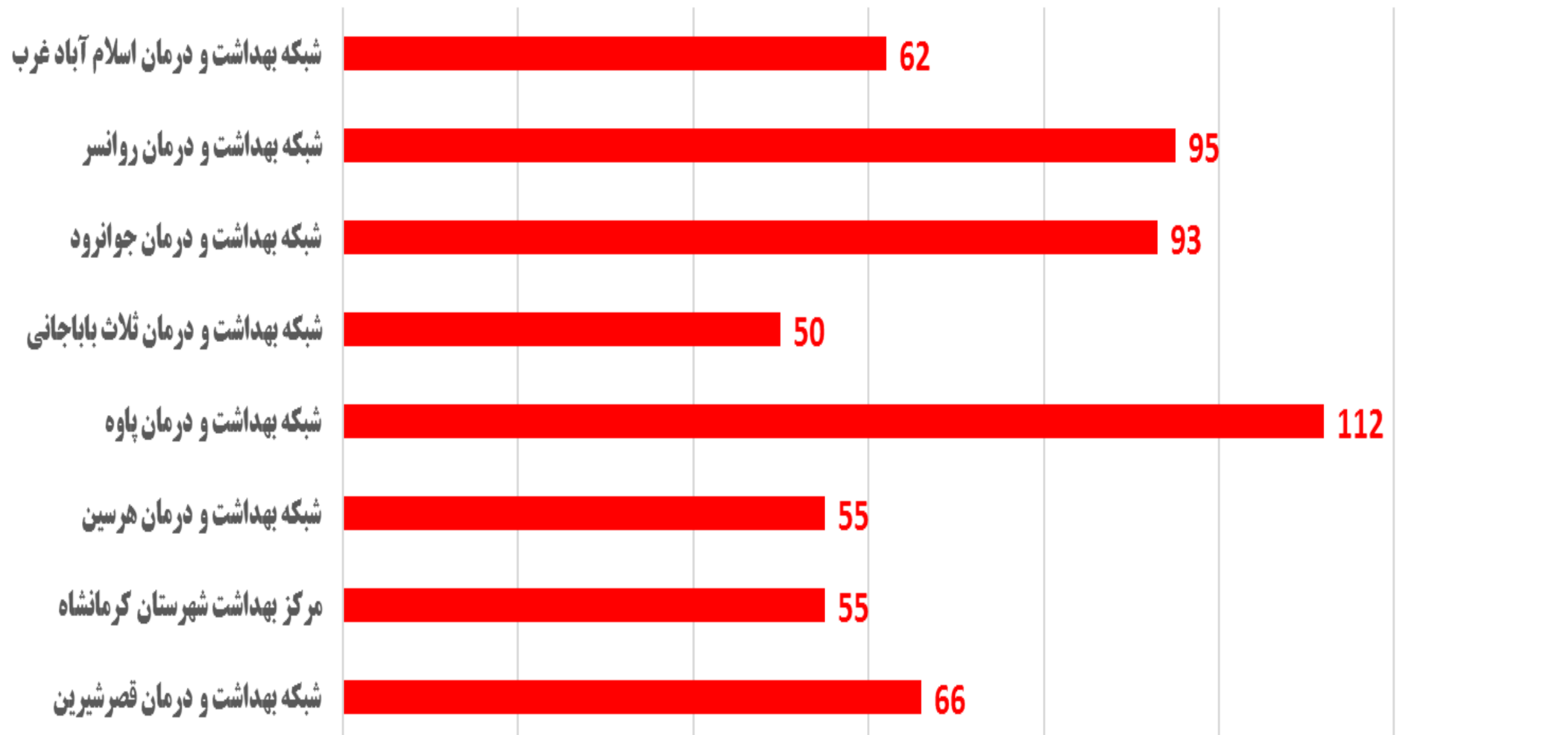


## درصد پیشرفت برنامه ها (معاونت ها)

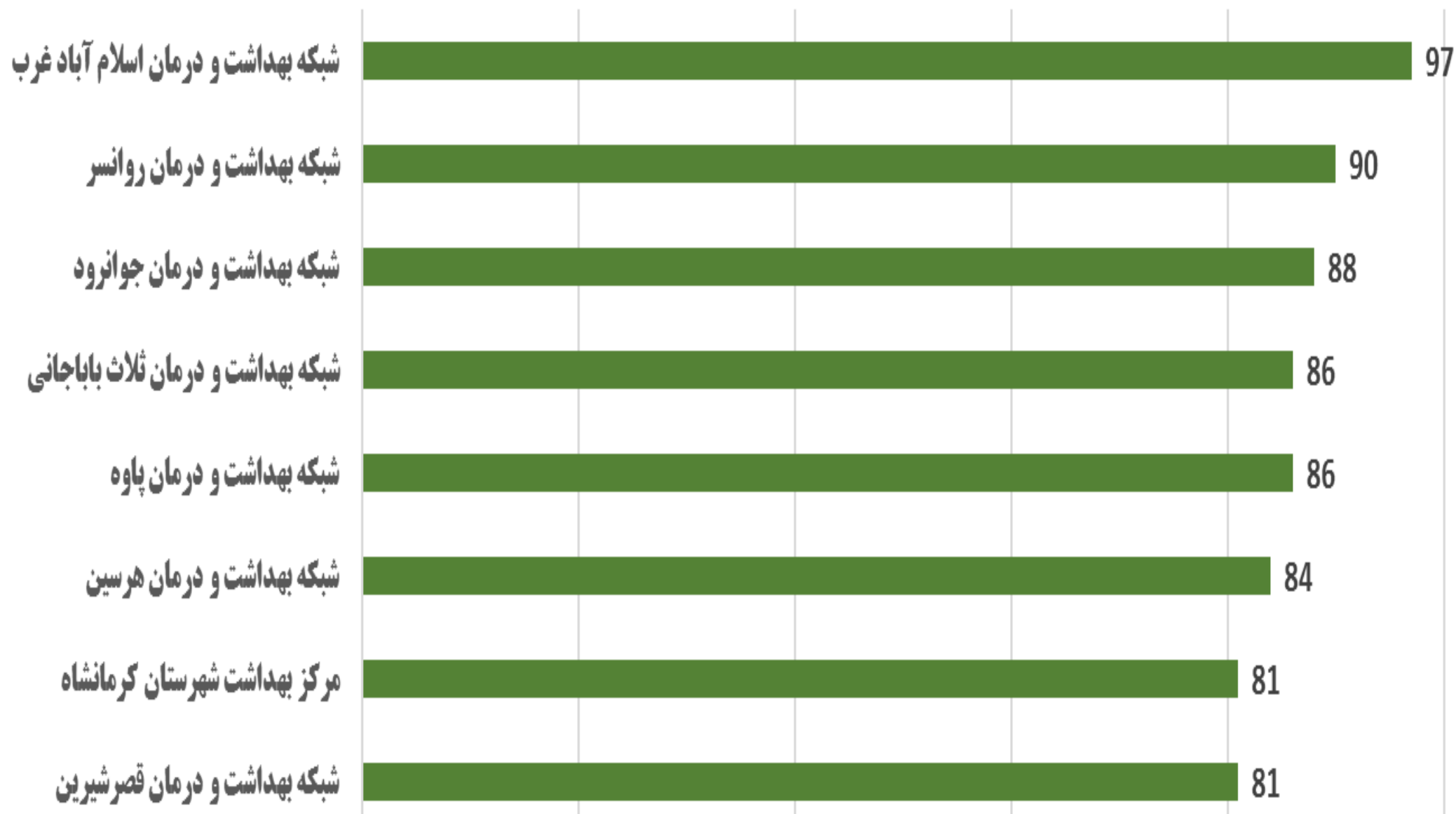


شبكه ها

## تعداد کل برنامه ها (شبکه ها)



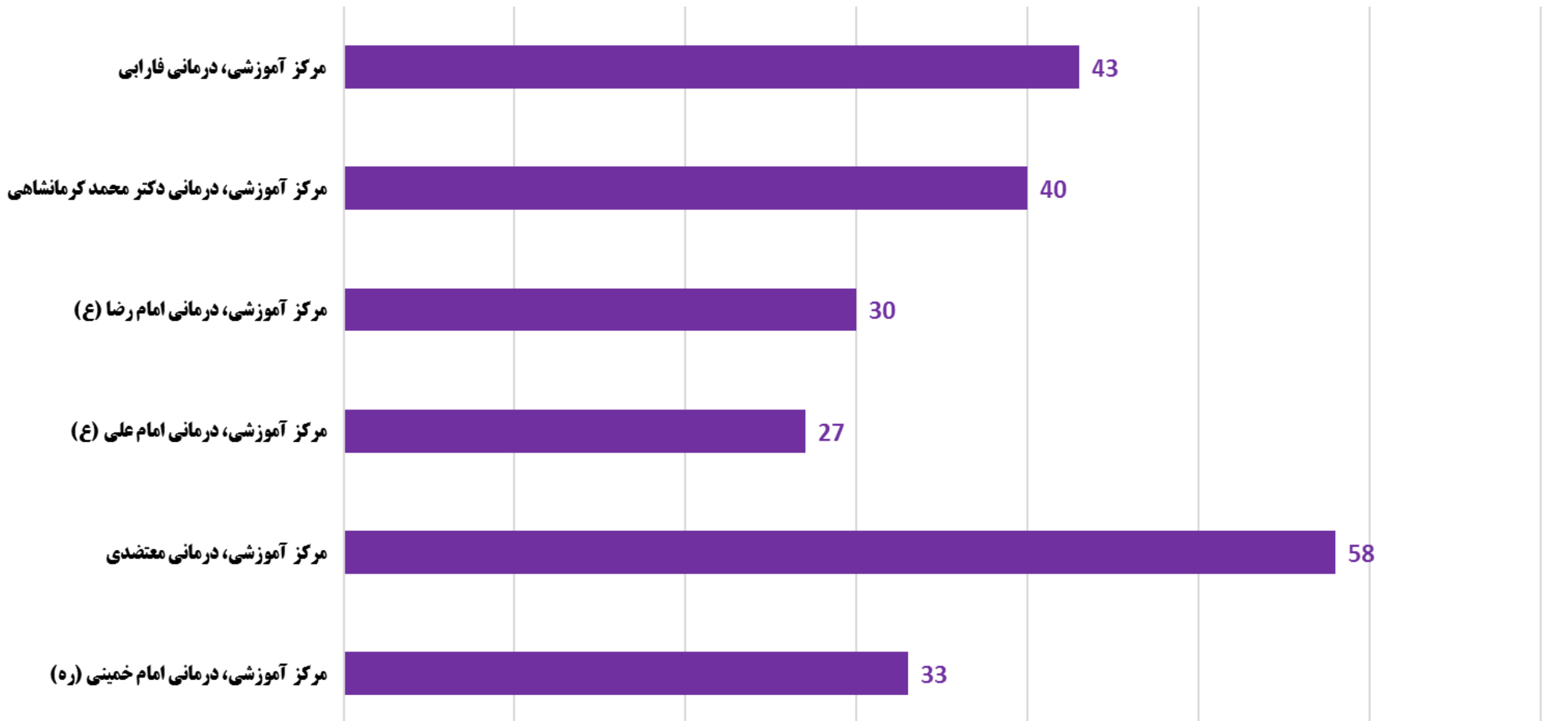
## درصد پیشرفت برنامه ها (شبکه ها)



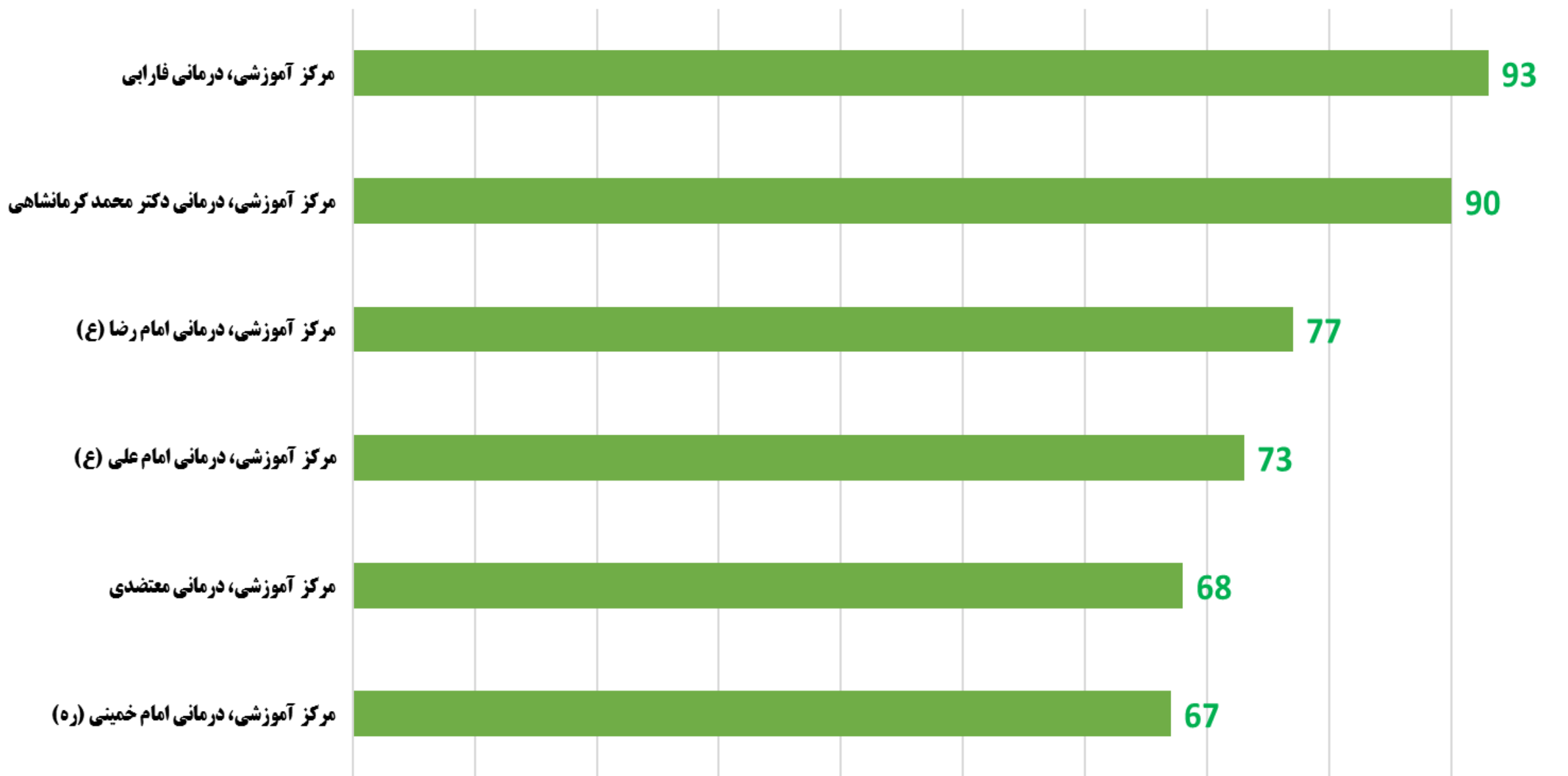


بیمارستانها

## تعداد کل برنامه ها (بیمارستانها)



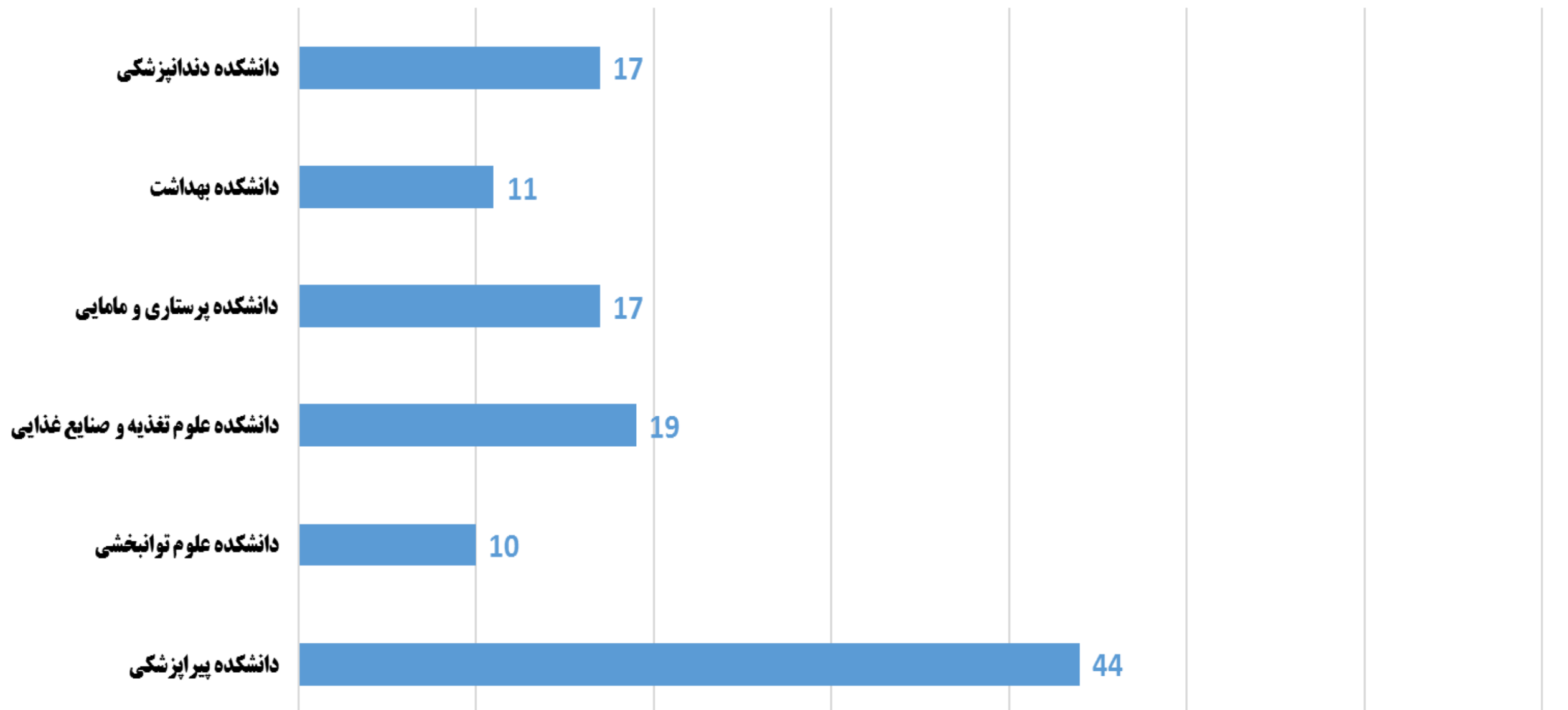
## درصد پیشرفت برنامه ها (بیمارستانها)



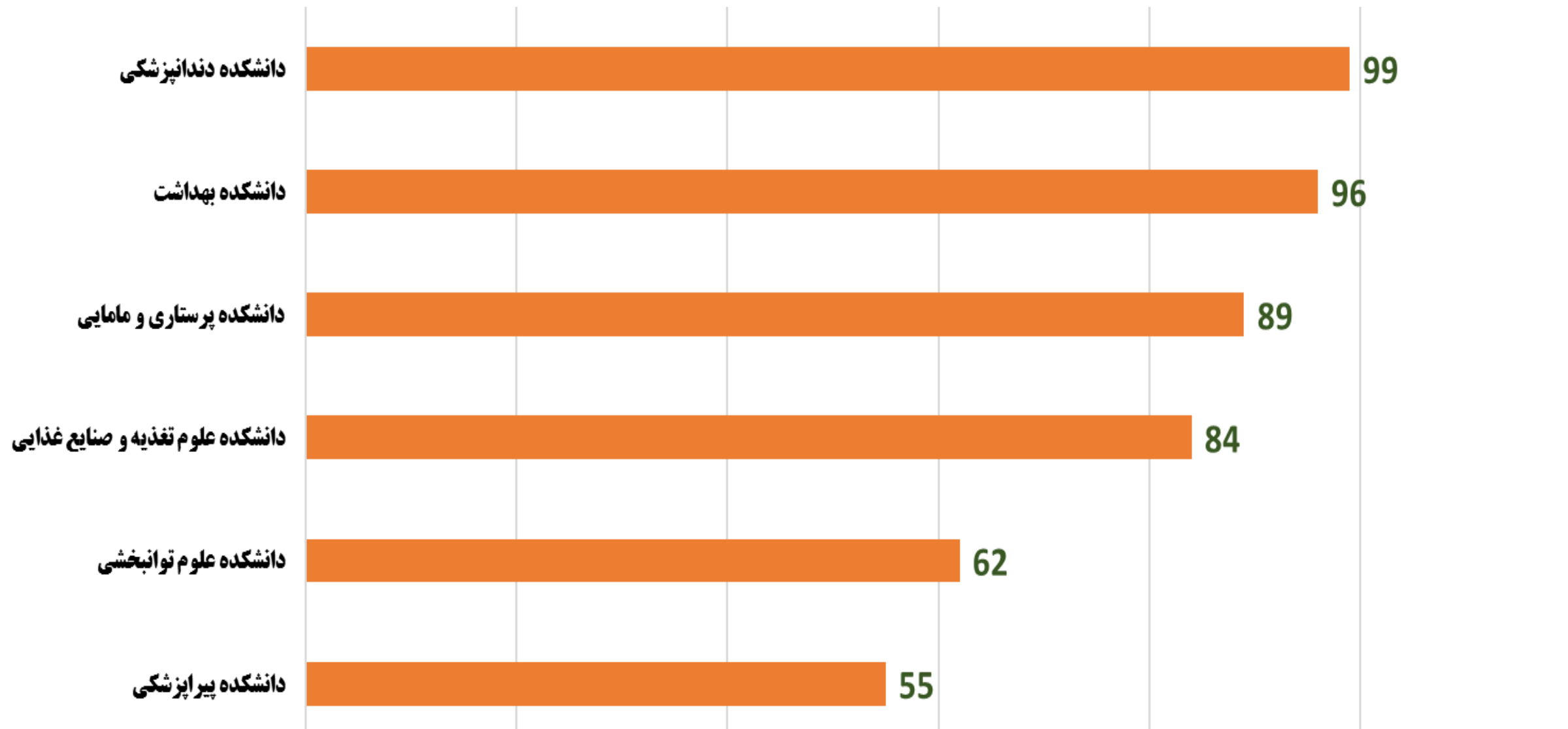
دانشکده ها



## تعداد کل برنامه ها (دانشکده ها)



## درصد پیشرفت برنامه ها (دانشکده ها)



## نکاتی در باره برنامه سال آینده

- ❖ برنامه های ضروری امسال که در سال جاری به اجرا در نیامده اند با قابلیت اصلاح میتوانند به سال آتی منتقل شوند.
- ❖ برنامه های جدید مربوط به سال آینده با رنگ مشخص مراحل تدوین و تأیید برنامه را طبق برنامه سال جاری طی نموده و به برنامه های مانده از سال قبل اضافه میشوند.
- ❖ فقط برنامه هایی که بطور کامل و صحیح تنظیم شده اند قابل تأیید میباشند .
- ❖ الزاما تخصیص بودجه براساس برنامه های تأیید شده در کمیته بررسی و تأمین منابع مالی معاونت توسعه صورت میگیرد.
- ❖ در بررسی عملکرد واحدها ،میزان تحقق برنامه های مصوب سهم بسیار

چشم انداز سازمان بدون

برنامه راهبردی

