

برنامه استراتژیک

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

سالهای 1398-1402

برنامه استراتژیک معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

مقدمه

امروزه شتاب و سرعت تغییرات محیطی و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی لزوم وجود و به کارگیری مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را غیر قابل انکار و بیش از گذشته ملموس می سازد.

برنامه ریزی استراتژیک، به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان ها بوده و راهی است برای کمک به سازمان ها و جوامع برای روبرو شدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهم ترین معضلات موجود، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت ها و موقعیت ها و تسلط بر ضعف ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می اندازند.

با وجود سرعت رشد علوم و به خصوص علوم پزشکی، افزایش فاصله کشورهای تولیدکننده دانش و مصرف کننده مطلق، آن را به طور نگران کننده ای فزونی می بخشد که رفع این امر منوط به تقویت و سرمایه گذاری در ابعاد نیروی انسانی ماهر، مدیریت امکانات، تجهیزات و تکنولوژی مناسب می باشد. پس ضرورت شناخت ظرفیت ها و توانمندی ها، ترمیم نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت الزامی بوده تا توان استفاده از فرصت ها فراهم گردد. لذا تدوین برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مورد توجه قرار گرفت.

برنامه مذکور حاصل تلاش، همکاری و همفکری مدیران و کارکنان دانشگاه است که طی جلسات طولانی با قبول این باور که می توان آینده ای بهتر را تجسم و طراحی کرد و به سوی آینده مطلوب حرکت کرد رقم خورد.

امید است با تداوم حرکت، گام های مطلوب و موثری در زمینه اجرای برنامه فراهم کرد.

ماموریت (Mission)

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل ماموریت دارد از طریق مدیریت کارآ و اثربخش منابع، بر اساس سیاستهای ابلاغی اقتصاد مقاومتی مقام معظم رهبری، تحقق برنامه های بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه را تسهیل نماید.

چشم انداز (Vision)

ما بر آنیم با کارکنان دانشی و نوآور و تامین و استفاده بهینه از منابع، جزء دانشگاه های برتر در سطح همتراز گردیم.

ارزش ها (Values)

- ✓ حفظ کرامت انسانی
- ✓ رعایت اخلاق حرفه ای
- ✓ پاسخگویی و مسئولیت پذیری
- ✓ رعایت حقوق شهروندی
- ✓ خلاقیت و نوآوری
- ✓ کار تیمی

فهرست ذینفعان

مشتریان خارج از سازمان

- (1) وزارت بهداشت
- (2) استانداری
- (3) فرمانداری
- (4) مدیریت و برنامه ریزی استان
- (5) سازمان بازنشستگی
- (6) دارایی
- (7) دیوان محاسبات
- (8) اقشار جامعه
- (9) موسسات بیمه گر و سازمانهای حمایتی
- (10) نظام وظیفه
- (11) هیات امنای
- (12) نمایندگان مجلس

مشتریان داخلی سازمان

- (1) کارکنان و اعضای هیات علمی
- (2) معاونتهای دانشگاه
- (3) بیمارستانهای دانشگاه
- (4) مدیران شبکه ها
- (5) حوزه ریاست
- (6) هیات رئیسه
- (7) دانشکده ها
- (8) فوریتهای پزشکی

گروههای ذینفع

- 1) سازمان بازنشستگی
- 2) تامین اجتماعی و خدمات درمانی
- 3) امور مالیاتی
- 4) بیمه های تجاری
- 5) بانک ها
- 6) پزشک های طرف قرارداد

نقاط قوت (Strengths)

- 1) برخورداری از پرسنل متعهد، توانمند و تحصیل کرده
- 2) مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم گیریها و ارتقای مستمر کیفیت
- 3) آشنایی کارکنان با مقررات و آئین نامه ها
- 4) تعامل درون سازمانی
- 5) شفافیت در اختیارات و شرح وظایف پرسنل
- 6) وجود هیات رئیسه دانشگاه
- 7) بهره گیری از نرم افزارهای نوین اداری و مالی
- 8) به روز بودن اطلاعات درون سازمانی
- 9) استقرار نظام نوین مالی
- 10) انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت حل مشکلات

- (11) وجود آئین نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی
- (12) جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری
- (13) وجود مدیران دانش آموخته رشته مدیریت
- (14) وجود برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران
- (15) تفویض اختیار و تمرکز زدایی
- (16) وجود سیستم تنبیه و تشویق مناسب
- (17) نظارت مستمر بر عملکرد واحدهای تابعه
- (18) استقرار سیستم CMMS (نگهداشت تجهیزات و فضاهاى فیزیکی)
- (19) وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطوح مدیران
- (20) وجود برنامه مدون در جهت کاهش تصدی گری
- (21) وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهتر منابع مالی
- (22) وجود نگرش مثبت به مدیریت تغییر
- (23) تاکید مدیران و کارکنان به مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع

نقاط ضعف (Weakness)

- (1) نیازهای نامحدود و منابع محدود
- (2) عدم وجود فضای فیزیکی استاندارد
- (3) تاخیر در ارسال اسناد به سازمانهای بیمه گر
- (4) متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه دانشگاه

- (5) پائین بودن انگیزه کاری برخی از پرسنل ستادی
- (6) تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان
- (7) نظام مند نبودن مستندسازی فرایندها
- (8) ناکافی بودن خدمات رفاهی کارکنان
- (9) پائین بودن دریافتی پرسنل ستادی نسبت به سایر واحدها

فرصت ها (Opportunity)

- (1) وجود منابع علمی و دسترسی به شبکه جهانی
- (2) وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در سازمان
- (3) امکان بهره گیری از تکنولوژی نوین
- (4) بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه
- (5) امکان برقراری روابط مناسب برون سازمانی
- (6) رهنمودهای مدیران مقام معظم رهبری
- (7) امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی
- (8) وجود هیات امناء
- (9) امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی گری
- (10) توجه به شاخصهای سلامت در برنامه ششم توسعه، سند چشم انداز 1404 و تحول در نظام سلامت

تهدیدها (Threat)

- (1) تاخیر در ابلاغ دستورالعملها و آئین نامه های اجرایی
- (2) تاخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر
- (3) عدم تامین منابع مورد نیاز در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعملهای وزارتی
- (4) پایین بودن سهم سلامت تولید ناخالص داخلی GDP

- (5) نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی
- (6) کامل نبودن گامهای برنامه نظام نوین مالی از جمله محاسبه قیمت تمام شده کالاها و خدمات
- (7) عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب
- (8) اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاستگذاریهای کلان دانشگاه
- (9) عدم تطابق آئین نامه اداری و استخدامی دانشگاهها در برخی موارد با قانون مدیریت خدمات کشوری
- (10) نبود برنامه مدون و جامع در خصوص رفاه کارکنان
- (11) ناکارآمدی سیستم ارزیابی کارکنان
- (12) شفاف نبودن سیستم نظارت و ارزیابی دستگاهها توسط سازمانهای نظارتی
- (13) نامناسب بودن تشکیلات مصوب با نیازهای روز

ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	نقاط قوت (Strengths)	ضریب	رتبه	نمره نهایی
S1	برخورداری از پرسنل متعهد، توانمند و تحصیل کرده	4	3	12
S2	مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم‌گیریها و ارتقاء مستمر کیفیت	3	3	9
S3	آشنایی کارکنان با مقررات و آئین‌نامه‌ها	3	2	6
S4	تعامل درون سازمانی	3	3	9
S5	شفافیت در اختیارات و شرح وظایف پرسنل	3	2	6
S6	وجود هیات رئیسه	3	3	9
S7	بهره‌گیری از نرم‌افزارهای نوین اداری و مالی	3	2	6
S8	به‌روز بودن اطلاعات درون سازمانی	3	3	9
S9	استقرار نظام نوین مالی	3	2	6
S10	انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت حل مشکلات	3	3	9
S11	وجود آئین‌نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی	4	2	8
S12	جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته‌سالاری	4	2	8
S13	وجود مدیران دانش‌آموخته رشته مدیریت	3	2	6
S14	وجود برنامه‌های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران	3	2	6
S15	تفویض اختیار و تمرکز زدایی	3	2	6
S16	وجود سیستم تنبیه و تشویق مناسب	3	3	9
S17	نظارت مستمر بر عملکرد واحدهای تابعه	3	2	6
S18	استقرار سیستم CMMS (نگهداشت تجهیزات و فضاهای فیزیکی)	3	2	6
S19	وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطوح مدیران	2	3	6
S20	وجود برنامه مدون در جهت کاهش تصدی‌گری	2	3	6
S21	وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهتر منابع مالی	4	2	8

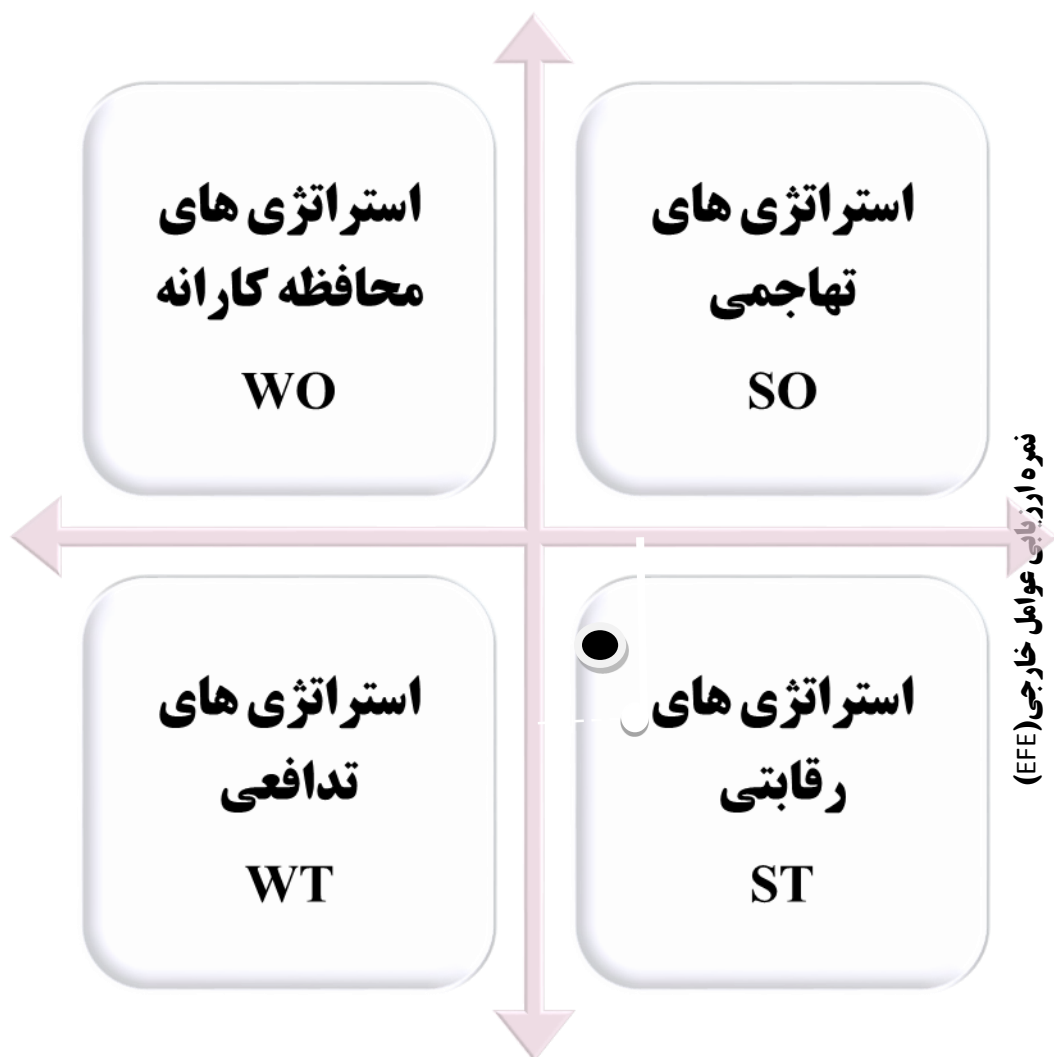
6	3	2	وجود نگرش مثبت به مدیریت تغییر	S22
9	3	3	تاکید مدیران و کارکنان به مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع	S23
نمره نهایی	رتبه	ضریب	نقاط ضعف (Weakness)	
12	3	4	نیازهای نامحدود و منابع محدود	W1
9	3	3	عدم وجود فضای فیزیکی استاندارد	W2
9	3	3	تاخیر در ارسال اسناد به سازمانهای بیمه گر	W3
12	3	4	متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه دانشگاه	W4
6	2	3	پائین بودن انگیزه کاری برخی از پرسنل ستادی	W5
9	3	3	تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان	W6
9	3	3	نظام مند نبودن سیستم مستند سازی	W7
8	2	4	ناکافی بودن خدمات رفاهی کارکنان	W8
9	3	3	پائین بودن دریافتی پرسنل ستادی نسبت به سایر واحدها	W9
254		100	جمع	

ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	فرصت (Opportunity)	ضریب	رتبه	نمره نهایی
01	وجود منابع علمی و دسترسی به شبکه جهانی	4	2	8
02	وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در سازمان	4	2	8
03	امکان بهره گیری از تکنولوژی نوین	4	2	8
04	بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه	5	3	15
05	امکان برقراری روابط مناسب برون سازمانی	4	2	8
06	رهنمودهای مدیرانه مقام معظم رهبری	5	3	15
07	امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی	5	2	10
08	وجود هیات امناء	5	2	10
09	امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی گری	5	2	10
010	توجه به شاخصهای سلامت در برنامه ششم توسعه، سند چشم انداز 1404 و تحول در نظام سلامت	5	2	10
تهدیدها (Threat)				
ردیف	تهدید	ضریب	رتبه	نمره نهایی
T1	تاخیر در ابلاغ دستورالعملها و آئین نامه های اجرایی	4	2	8
T2	تاخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر	5	3	15
T3	عدم تامین منابع مورد نیاز در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعملهای وزارتی	4	3	12
T4	پایین بودن سهم سلامت تولید ناخالص داخلی GDP	4	3	12
T5	نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی	4	3	12
T6	کامل نبودن گامهای برنامه نظام نوین مالی از جمله محاسبه قیمت تمام شده کالاها و خدمات	4	3	12
T7	عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب	4	2	8
T8	اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاستگذاریهای کلان دانشگاه	4	3	12

10	2	5	عدم تطابق آئین نامه اداری و استخدامی دانشگاهها در برخی موارد با قانون مدیریت خدمات کشوری	T9
12	3	4	نبود برنامه مدون و جامع در خصوص رفاه کارکنان	T10
4	2	4	ناکارآمدی سیستم ارزیابی کارکنان	T11
8	2	4	شفاف نبودن سیستم نظارت و ارزیابی دستگاهها توسط سازمانهای نظارتی	T12
8	2	4	نا متناسب بودن تشکیلات مصوب با نیازهای روز	T13
239		100		جمع

تعیین موقعیت استراتژیک معاونت توسعه



با استفاده از مدل برنامه ریزی برآیسون و با تبیین نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها (SWOT)، موقعیت معاونت توسعه مدیریت و منابع در موقعیت رقابتی (نگهداری-حمایت بیرونی) قرار می گیرد. در این موقعیت، سازمان در نظر دارد استراتژی هایی را بکار بگیرد تا با استفاده از نقاط قوت سازمان بر تهدیدهای خارج از سازمانی فائق آید.

ماتریس SWOT

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	عنوان
<p>*نیازهای نامحدود و منابع محدود</p> <p>*عدم وجود فضای فیزیکی استاندارد</p> <p>*تاخیر در ارسال اسناد به سازمانهای بیمه گر</p> <p>*متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و *توسعه تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان دانشگاه</p> <p>*نظام مند نبودن سیستم مستند سازی</p> <p>*ناکافی بودن خدمات رفاهی کارکنان</p> <p>*پایین بودن دریافتی پرسنل ستادی نسبت به سایر واحدها</p>	<p>*برخورداری از پرسنل متعهد توانمند و تحصیل کرده</p> <p>*مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم گیریها و ارتقا مستمر کیفیت</p> <p>*تعامل درون سازمانی</p> <p>*وجود هیات رئیسه</p> <p>*به روز بودن اطلاعات درون سازمانی</p> <p>*انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت حل مشکلات</p> <p>*وجود آئین نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی</p> <p>*جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری</p> <p>*وجود برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران</p> <p>*وجود سیستم تنبیه و تشویق مناسب</p> <p>*نظارت مستمر بر عملکرد واحدهای تابعه</p> <p>*وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهتر منابع مالی</p> <p>*تاکید مدیران و کارکنان به مشتری وداری و تکریم ارباب رجوع</p>	
<p>-استفاده از تکنولوژین نوین در جهت ارسال اسناد به سازمانهای بیمه گر</p> <p>- جبران منابع مالی محدود با افزایش خدمات توریسم درمانی</p> <p>- جبران مشکلات مربوط به فضای فیزیکی و منابع مالی با استفاده از</p>	<p>-به روز بودن هر بهتر اطلاعات درون سازمانی با بهره گیری از منابع علمی و تکنولوژیهای نوین</p> <p>- افزایش نظارت مستمر بر عملکرد واحدها با استفاده از حمایتهای قانونی و نرم افزارهای پیشرفته</p> <p>-استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در جهت ارتقاء کیفیت خدمات و بسترسازی برنامه های ششم توسعه و 1404 تتحول سلامت</p>	<p>فرصت ها - O</p> <p>*وجود منابع علمی و دسترسی به شبکه جهانی</p> <p>*وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در سازمان</p>

<p>امکان بهره‌گیری از تکنولوژی نوین *بهره‌مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه</p> <p>- عملیاتی نمودن قوانین اجرایی سیستم مستند سازی</p> <p>- انطباق ساختار سازمانی با استانداردها و ارائه پیشنهاد به میزان 20٪ کل پستها تا پایان هر سال</p> <p>- انجام مکاتبات جهت اصلاح و تصویب نهایی چارت تشکیلاتی</p> <p>- تخصیص هدفمند منابع مالی بر اساس بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>- واگذاری بخشی از خدمات به بخش غیر دولتی در جهت کاهش وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان</p>	<p>- ایجاد بستر مناسب جهت راه اندازی و ارائه خدمات الکترونیک با استفاده از تکنولوژی نوین</p> <p>- توسعه و بهبود فضای آموزشی کارکنان و مدیران با روابط مناسب برون سازمانی</p>	<p>*امکان بهره‌گیری از تکنولوژی نوین</p> <p>*بهره‌مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه</p> <p>*امکان برقراری روابط مناسب برون سازمانی</p> <p>*رهنمودهای مدبرانه مقام معظم رهبری</p> <p>*امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی</p> <p>*وجود هیات امناء</p> <p>*امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی‌گری</p> <p>*توجه به شاخصهای سلامت در برنامه ششم توسعه سند چشم‌انداز 1404 و تحول در نظام سلامت</p>
<p>- ارسال به موقع اسناد به سازمانهای بیمه‌گر در جهت پرداخت به موقع مطالبات</p> <p>- برنامه ریزی مدون در جهت ایجاد خدمات رفاهی بیشتر به کارکنان</p> <p>- پایش و بازخورد سیستم مستند سازی</p> <p>- اصلاح زیرساختهای مصرف انرژی و فضای فیزیکی دانشگاه</p>	<p>- مشارکت مدیران و پرسنل در جهت ایجاد رویکرد مدیریت هزینه در سازمان</p> <p>- استقرار سیستم مدیریت سبز</p> <p>- بکارگیری مدیریت نگهداشت</p> <p>- استقرار مدیریت عملکرد</p> <p>- محاسبه قیمت تمام شده از طریق روش ABC (انتخاب چند واحد و محاسبه قیمت تمام شده بصورت کامل)</p> <p>- نظارت مستمر و پایش عملکرد واحدها با ایجاد بانک اطلاعاتی در جهت رویکرد مدیریت هزینه</p>	<p>تهدیدها - T</p> <p>*تاخیر در اجرای دستورالعملها و آئین‌نامه‌های اجرایی</p> <p>*تاخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمانهای بیمه‌گر</p> <p>*عدم تامین منابع مورد نیاز در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعملهای وزارتی</p> <p>*پایین بودن سهم سلامت از تولى ناخالص داخلی (GDP)</p> <p>*نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی</p> <p>*کامل نبودن گامهای برنامه نظام نوین مالی از جمله محاسبه قیمت تمام شده کالاها و خدمات</p> <p>*عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب</p>

		<p>*اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاستگذاری های کلان دانشگاه</p> <p>*عدم تطابق آئین نامه اداری و استخدامی دانشگاهها در برخی موارد</p> <p>با قانون مدیریت خدمات کشوری</p> <p>*نبودن برنامه مدون و جامع در خصوص رفاه کارکنان</p>
--	--	---

اهداف کلان برنامه (Goals)

G1: بازمهندسی فرایندها

G2: توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه

G3: توسعه بهینه منابع فیزیکی و ارتقای کیفیت نگهداشت آن

G4: بهبود فضای کسب و کار و ارتقاء بهره وری

G5: توسعه خدمات رفاهی در دانشگاه

G6: ارتقاء نظام تامین، توسعه و تخصیص و مدیریت بهینه مالی

بازمهندسی فرایندها	Goal 1
استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه	O1
استقرار نظام بانک اطلاعات مدیران در دانشگاه	O2
ارتقاء برونسپاری خدمات و فعالیتها به بخش غیردولتی	O3
استقرار نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه	O4
بازمهندسی و اصلاح فرآیندهای حوزه معاونت توسعه	O5
برقراری سامانه لینک دو سویه بین سامانه جامع تشکیلات و سامانه تشکیلاتی آذرخش	O6
سازماندهی پست های سازمانی در تشکیلات تفصیلی ستاد مرکزی، مراکز محیطی بهداشتی و مراکز درمانی	O7
توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه	Goal 2
بهبود دوره های آموزشی متناسب با نیازسنجی کارکنان و مدیران	O1
سنجش اثربخشی و ارزشیابی دوره های آموزشی برگزار شده	O2

بهبود فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان	O3
توسعه بهینه منابع فیزیکی و ارتقای کیفیت نگهداشت آنها	Goal3
بکار گیری "استاندارد برنامه ریزی و طراحی" برای پروژه های درمانی، بهداشتی و آموزشی	O1
استقرار سامانه CMMS در بیمارستانها	O2
بهبود فضای کسب و کار و ارتقاء بهره وری	Goal 4
توسعه مدیریت سبز	O1
اجرای سامانه جامع مدیریت حامل های انرژی	O2
بهبود فعالیتهای کارآفرینی در حوزه بهداشت و درمان	O3
توسعه خدمات رفاهی در دانشگاه	Goal 5
راه اندازی سامانه جامع خدمات رفاهی کارکنان	O1
بهبود ارائه خدمات رفاهی و ورزشی کارکنان	O2
ارتقاء نظام تامین، توسعه و تخصیص و مدیریت بهینه مالی	Goal 6
شفافیت گردش مالی در واحدهای هزینه	O1
بهبود مدیریت و منطقی نمودن هزینه ها	O2
بهبود سازوکارهای افزایش درآمدهای دانشگاه	O3
طراحی و تدوین شاخص های توزیع اعتبار	O4
استقرار سیستم بودجه ریزی بر مبنای عملکرد	O5