



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی دامانی استان گیلان

برنامه استراتژیک معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی

۱۳۹۹ الی ۱۴۰۲

* چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان در افق ایران ۱۴۰۴

دانشگاهی پیشرو، مرجع، نوآور و ارزش آفرین با ایفای نقش محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی در عرصه های دانش، فن آوری و خدمات سلامت

* رسالت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان در افق ایران ۱۴۰۴

رهبری، سیاست گذاری، برنامه ریزی در حوزه علم و فناوری، به منظور دسترسی و عدالت در تامین خدمات سلامت، در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه و توسعه مرزهای دانش، با تکیه بر سرمایه انسانی شایسته و بهره گیری از ظرفیت های موجود و آخرین فناوری های مناسب و بروز

* سیاست ها و رویکردهای کلان دانشگاه

- تاکید بر ترویج و توسعه باورها و ارزشهای اسلامی _ ایرانی در کلیه امور
- اخلاق مداری و کرامت انسانی در کلیه امور
- اصل عدالت محوری و دسترسی در کلیه وظایف محوله و مأموریت ها
- تداوم ایفای نقش راهبردی و موثر در کلان منطقه ۶ آمایشی
- تمرکز بر رویکرد نوآورانه و خلاقانه در تمامی عرصه های مربوطه
- تاکید بر حداکثر کیفیت و رضایت در ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و سلامت
- حرکت به سمت مرجعیت، شناسایی و تکیه بر مزیت های رقابتی (Competitive Advantages) دانشگاه
- حداکثر نمایانی (Visibility) در سطح بین الملل
- بومی سازی و تمرکز بر شناسایی و تامین نیازهای محلی در ارائه خدمات
- حداکثر پوشش جمعیتی در ارائه خدمات با اولویت گروه های جمعیتی به حاشیه رانده و سخت در دسترس (Marginalized & Hard to reach Population)
- ایجاد حداکثر حفاظت مالی از مردم در مقابل هزینه های کمر شکن (Catastrophic Costs)
- تداوم ارائه رایگان مراقبت های اولیه بهداشتی بر اساس اولویت ها و سیاست های کشوری
- حرکت به سمت دانشگاه هوشمند (Smart University)
- گسترش دامنه و تنوع (Diversity) در ارائه خدمات با تاکید بر پیش بینی خدمات مبتنی بر نیازهای آتی جمعیتی همانند مراقبت در منزل، خدمات پایانی و تسکینی
- تاکید بر ایمنی و پایداری (Sustainability and Safety) خدمات
- استفاده بهینه از منابع و افزایش بهره وری
- تمرکز بر کاهش تصدی گری و واسطه کاری امور غیر حاکمیتی به بخش غیر دولتی
- حمایت، تقویت و جلب مشارکت مردمی و سازمان های داوطلب و غیر دولتی در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی خدمات
- رعایت الگوی توسعه پایدار و حرکت به سمت دانشگاه سبز

اهداف معاونت توسعه		
هدف نهایی فراگیر	هدف نهایی اختصاصی	هدف رفتاری
ارتقاء بهره وری خدمات نظام سلامت	بهبود بهره وری با اجرای برنامه های تحول در نظام اداری	افزایش آگاهی و حساسیت در مدیران در زمینه اجرای برنامه های تحول اداری - حمایت مدیران و کارکنان از اجرای برنامه های تحول اداری
چابک سازی سازمان	افزایش اختیارات تصمیم گیری مدیران واحد های تابعه دانشگاه	کاهش بار مراجعات واحد هایت به معاونت های دانشگاه
تامین نیروی انسانی مورد نیاز واحدهای تابعه	کاهش میانگین سنی شاغلین دانشگاه	به ازای هر سال ۲۰ درصد از متقاضیان دارای شرایط بازنشستگی پیش از مورد بازنشسته شوند
افزایش رضایت مندی و انگیزه کارکنان	بهبود خدمات رفاهی و انگیزشی کارکنان	کاهش تمایل کارکنان برای بازنشستگی پیش از مورد به میزان ۱۰ درصد - افزایش مسئولیت پذیری و تعهد کاری
استفاده اثر بخش از اعتبارات محدود و تخصیص بهینه منابع مالی	هزینه کرد مناسب و به جای اعتبارات در راستای ایجاد انضباط مالی و مدیریت اثربخش منابع مالی	تخصیص اعتبارات متناسب با محل ابلاغ و قانون - کاهش جا به جایی اعتبارات و هزینه ها
ارائه خدمات مطلوب بهداشتی و درمانی و آموزشی در سطح دانشگاه	شایسته گزینی (انتخاب اصلح) افراد از بین متقاضیان ورود به خدمت	برگزاری مصاحبه های تخصصی در ۸۰٪ مشاغل مورد نیاز دانشگاه - افزایش رضایتمندی مدیران از خدمات نیروهای جذب شده از طریق مصاحبه ها
تامین نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه جهت ارائه خدمات با کیفیت بهداشتی و درمانی و آموزشی	کاهش کمبود نیروی انسانی واحدهای تابعه دانشگاه	به حداقل رساندن درخواست نیروی انسانی توسط مدیران واحدهای تابعه دانشگاه
صرف بهینه منابع (انرژی) و حرکت در راستای مدیریت سبز	صرف بهینه منابع (انرژی) و حرکت در راستای مدیریت سبز	استفاده از سیستمهای اتوماسیون به جای گردش کاغذ در نامه های اداری - کاهش میزان مصرف آب با استفاده از شیرآلات چشمی و اهرمی - کاهش میزان مصرف برق با استفاده از لامپ های نکلوژی روز
بهبود کیفیت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی	افزایش سطح علمی و مهارتهای عملی کارکنان	افزایش رضایتمندی ارباب رجوع از ارائه خدمات بهداشتی درمانی
ارتقاء ارائه خدمات درمانی تخصصی در مناطق محروم استان	افزایش ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم	جلوگیری از ارجاع بیماران از مناطق محروم به مرکز استان و کاهش ۳۰٪ از بیماران به مرکز استان طی ۵ سال
کاهش ۱۰۰ کسری اعتبارات دانشگاه	کاهش کسری اعتبارات هزینه ای و عمرانی دانشگاه (ابلاغی قانون بودجه	افزایش اعتبارات دانشگاه توسط سازمان برنامه و بودجه کشور به میزان ۵۰٪ در ۳ سیال آینده - افزایش اعتبارات عمرانی و تخصیص آنها
ارائه خدمات مطلوب بهداشتی و درمانی و آموزشی	تامین منابع اعتباری به پروژههای در حال احداث	افتتاح و بهره برداری به موقع پروژه های در حال احداث
مین به موقع نقدینگی	پرداخت به موقع هزینه ها به دلیل شرایط بحرانی اقتصادی جامعه	بروز رسانی پرداخت اسناد ارسالی توسط سازمان های بیمه گر
کاهش مصرف انرژی	استفاده بهینه از تاسیسات	فزایش راندمان تاسیسات - کاهش مصرف انرژی - کاهش هزینه های نگهداشت
افزایش فضای فیزیکی دانشگاه	افزایش سرانه فضای فیزیکی دانشگاه	افزایش فضای آموزشی - افزایش فضای درمانی

آیتم های آینده نگاری به تفکیک معاونت های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان:

معاونت توسعه و مدیریت منابع دانشگاه			
ردیف	آیتم های آینده نگاری	شاخص های امتیاز دهی از ۱۰ (۱۰ بیانگر بیشترین تاثیر و ۱ کمترین تاثیر)	
		احتمال وقوع در آینده	میزان تاثیر بر دانشگاه در آینده در صورت وقوع
		ضرورت مداخله و جهت گیری دانشگاه برای آینده	
۱	انرژی پاک در اولویت قرار خواهد گرفت و حرکت به سوی ایجاد دانشگاه سبز انجام خواهد شد.	۸,۵	۷
۲	جذب نیرو به سمت استخدام افراد توانمند و متخصص سوق پیدا خواهد کرد.	۸,۵	۸
۳	رعایت حقوق شهروندی در سازمان افزایش خواهد یافت.	۸,۵	۷
۴	ساختار تشکیلاتی دانشگاه انعطاف پذیر خواهد شد.	۷,۵	۸
۵	ارتباطات سازمانی برون بخشی (مثل سازمان بیمه گر) و درون بخشی افزایش خواهد یافت.	۷,۵	۷
۶	نیاز به فضاهای فیزیکی در قسمت های مختلف دانشگاه (اداری، درمانی، آموزشی و ...) افزایش خواهد یافت.	۸	۷
۷	میزان واگذاری خدمات سلامت افزایش خواهد یافت (کاهش تصدی گری و افزایش برون سپاری)	۸	۸
۸	میزان توجه به سرمایه انسانی و رفاه کارکنان افزایش خواهد یافت.	۸	۸
۹	نیاز به آموزش و توانمند سازی کارکنان در حین خدمت افزایش خواهد یافت.	۸	۷
۱۰	مدیریت در کاهش هزینه ها و افزایش درآمد زایی دانشگاه بهینه خواهد شد.	۸	۸
۱۱	تمرکز زدایی و تفویض اختیار به واحدهای شهرستانی افزایش خواهد یافت.	۸	۸
۱۲	جانشین پروری مدیران و توجه به آموزش مدیران افزایش خواهد شد.	۸	۸
۱۳	میزان فرآیند گرایی و نتیجه گرایی در انجام امور دانشگاه فزایش خواهد یافت.	۷,۵	۸
۱۴	شفافیت در تخصیص اعتبارات و شفافیت مالی بیشتر خواهد شد.	۶	۸
۱۵	سن داوطلبین استخدام در مشاغل پزشکی و پیراپزشکی و ... افزایش خواهد یافت.	۵	۶

چالش های شناسایی شده به تفکیک معاونت های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان:

معاونت توسعه و مدیریت منابع دانشگاه			
ردیف	چالش های شناسایی شده	شاخص های امتیاز دهی از ۱۰ (۱۰ بیانگر بیشترین امتیاز و ۱ کمترین امتیاز)	
		وسعت و دامنه چالش	شدت و عمق چالش
		امکان اثربخشی مداخلات بر رفع یا تعدیل اثر چالش	
۱	عدم ماندگاری نیروهای تخصصی	۸	۵
۲	لزوم تعیین تکلیف پروژه های نیمه تمام	۸	۸
۳	تناسب ناکافی اعتبارات ابلاغی و عمرانی با هزینه های مرتبط دانشگاه	۸	۷
۴	مستهلك شدن تاسیسات مکانیکی، برقی و افزایش هزینه های نگهداشت	۸	۷
۵	بالا بودن اتلاف انرژی و پسماندهای بیمارستانی	۸	۶,۵
۶	نظارت ناکافی بر عملکرد واحدهای واگذار شده	۸	۶
۷	افزایش قیمت های تمام شده با توجه به شرایط اقتصادی کشور	۷	۸
۸	مستهلك شدن ساختمان های قدیمی دانشگاه و نیاز به بررسی تاب آوری	۷	۵
۹	پرداخت نشدن صحیح و به موقع درآمدهای اختصاصی از سوی سازمان های بیمه گر	۷	۸
۱۰	کنترل ناکافی هزینه ها و درآمد ها در سطح دانشگاه	۶	۷
۱۱	خروج نیروی های با تجربه با توجه به ابلاغ آیین نامه بازنشستگی پیش از موعد	۶	۶
۱۲	کمبود نیروی انسانی به ویژه در حوزه بالینی و تخصصی	۶	۷
۱۳	اجرا نشدن به موقع دستورالعمل ها و افزایش آرای مراجع نظارتی علیه دانشگاه	۶	۶

بسته های راهبردی - مداخله ای مرتبط با آینده نگاری معاونت توسعه و مدیریت منابع

*** بسته راهبردی شماره ۱**

عنوان	اجرای ده برنامه تحول در نظام اداری
نوع مداخله	پیش کنشی
چالش ها / آیتیم های آینده نگاری	اجرای برنامه های تحول اداری در اولویت قرار خواهد گرفت
منطق مداخله راهبردی	امروزه مسائلی چون محدودیت منابع، پیشرفت های تکنولوژی و افزایش هزینه ها و فشارهای رقابتی سبب شده است تا سازمان ها در الگوی مدیریتی خود تجدیدنظر کرده و برای دستیابی به مزیت های رقابتی در دنیای کنونی کسب و کار، به استراتژی های جدیدی روی آورند. یکی از راه کارها، اجرای برنامه های تحول در نظام اداری می باشد که با اجرای برنامه های دولت الکترونیک، عدالت استخدامی، تمرکززدایی، ساماندهی نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، سلامت اداری، اصلاح فرایند، توانمندسازی کارکنان و طرح تکریم ارباب رجوع قابل اجرا می باشد.
هدف نهایی فراگیر (Goal)	افزایش بهره وری منابع انسانی
هدف نهایی اختصاصی (Goal)	بهبود بهره وری با اجرای برنامه های تحول در نظام اداری
هدف / اهداف رفتاری (Objective)	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش آگاهی و حساسیت در مدیران در زمینه اجرای برنامه های تحول اداری - حمایت مدیران و کارکنان از اجرای برنامه های تحول اداری
راهبردها	اجرای برنامه های تحول اداری در واحدهای تابعه دانشگاه
فعالیت های خدمت محور	<ul style="list-style-type: none"> - اجرای برنامه افزایش بهره وری و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد - اجرای برنامه اصلاح فرایندها در واحدهای منتخب دانشگاه - اجرای برنامه خدمات رسانی به مردم و تکریم ارباب رجوع
فعالیت های فرآیند محور	<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل تیم بازدید گروهی معاونت توسعه - تهیه چک لیست های بازدید توسط اعضای تیم - انجام بازدید گروهی از واحدهای تابعه دانشگاه - تهیه گزارش بازدید و نقاط قوت و ضعف بر اساس چک لیست های بازدید - ارسال بازخور به واحدهای تابعه جهت رفع ایراد - انجام بازدید مجدد از نحوه رفع ایرادات - تشکیل تیم های اصلاح فرایند در واحدهای منتخب - تهیه شناسنامه خدمات و فرایندها در واحدهای منتخب - تعیین فرایندهای اولویت دار برای بهبود - اصلاح فرایندهای اولویت دار در واحدهای منتخب و تهیه شناسنامه فرایند بهبود یافته - تخصیص منابع برای اجرای فرایند بهبود یافته

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری

* بسته راهبردی شماره ۲

عنوان	تفویض اختیار به واحد های تابعه
نوع مداخله	پیش واکنشی
چالش ها / آیتیم های آینده نگاری	تمرکززدایی و تفویض اختیار به واحدهای تابعه افزایش خواهد یافت
منطق مداخله راهبردی	در راستای کم رنگ شدن بروکراسی زائد و ایجاد دولت چابک در واحد ها در نظر است که اختیارات در شهرستان ها با توجه به شرایط افزایش یابد
هدف نهایی فراگیر (Goal)	چابک سازی سازمان
هدف نهایی اختصاصی (Goal)	افزایش اختیارات تصمیم گیری مدیران واحد های تابعه دانشگاه
هدف/اهداف رفتاری (Objective)	کاهش بار مراجعات واحد های تابعه به معاونت های دانشگاه
راهبردها	واگذاری اختیارات قابل تفویض
فعالیت های خدمت محور	تامین اختیارات مدیران واحدهای تابعه دانشگاه
فعالیت های فرآیند محور	- شناسایی موارد قابل تفویض به هریک از مدیران بر اساس شرح وظایف - ابلاغ اختیارات قابل تفویض به مدیران بر اساس صلاحدید

مدیریت نیروی انسانی

* بسته راهبردی شماره ۳

بازنشستگی پیش از موعد کارکنان	عنوان
پیش کنشی	نوع مداخله
خروج نیروهای باتجربه از دانشگاه با توجه به ابلاغ آئین نامه اجرایی بازنشستگی پیش از موعد کارکنان	چالش ها / آیت‌های آینده نگاری
<p>نظر به اینکه قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان در مجلس شورای اسلامی تصویب و توسط شورای نگهبان تأیید شده است، پیش بینی می شود در سال آینده آئین نامه اجرایی آن به دستگامها ابلاغ گردد. با ابلاغ آئین نامه مذکور خانم‌ها با سابقه خدمتی ۲۰ سال و آقایان با سابقه خدمتی ۲۵ سال، امکان درخواست بازنشستگی پیش از موعد را خواهند داشت. پیش بینی می گردد متقاضیان بیشتر از رسته‌های بهداشتی درمانی و خانم‌ها باشند. از آنجائیکه این افراد از جمله کارکنان باتجربه دانشگاه می باشند خروج آنها از دانشگاه سبب کاهش کیفیت خدمات بهداشتی درمانی در سطح دانشگاه خواهد شد. بازنشستگی متقاضیان در صورت تقاضای آنان و موافقت دستگاه متبوعه می باشد. از جمله اقداماتی که دانشگاه می تواند در فرایند بازنشستگی پیش از موعد مورد توجه قرار دهد عبارتند از: ۱-افراد متقاضی از تمام مدت مرخصی استحقاقی ذخیره شده خود استفاده نموده و مرخصی ذخیره شده نداشته باشند. ۲-موافقت با بازنشستگی افرادی که دارای مشکلات خاص (بیماری خود یا فرزند و ...) و سابقه بالای ۲۵ سال باشند با تشخیص کمیته ادامه خدمت. ۳-مشخص کردن تعداد بازنشسته‌های هر واحد به نسبت تعداد نیروهای آن واحد ۴-تشکیل کمیته های فرعی در واحدها ۵-موافقت واحد محل خدمت و نیز معاونت مربوطه بدون درخواست جانشین با بازنشستگی افراد ۶-ارائه تعهد محضری مبنی بر دریافت پاداش پایان خدمت بعد از اتمام ۳۰ سال خدمت واقعی خودشان (طبق شرایط سایر بازنشستگان ۳۰ سال خدمت)</p>	منطق مداخله راهبردی
تأمین نیروی انسانی مورد نیاز واحدهای تابعه	هدف نهایی فراگیر (Goal)
کاهش میانگین سنی شاغلین دانشگاه	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
به ازای هر سال ۲۰ درصد از متقاضیان دارای شرایط بازنشستگی پیش از موعد بازنشسته شوند	هدف /اهداف رفتاری (Objective)
اولویت بندی کارکنان برای بازنشستگی براساس سن، سابقه و مشکلات آنان	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش رضایت متقاضیان دارای شرایط بازنشستگی پیش از موعد جهت ادامه خدمت آنان - بهبود شرایط کاری و بالا بردن رضایت مندی شغلی کارکنان به میزان ۱۰ درصد در طی ۵ سال - پرداخت به موقع مطالبات کارکنان - بالا بردن سطح سلامت کارکنان براساس استانداردهای ایمنی و بهداشت محیط کار 	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد اتاقهای گفتگوی کارکنان با مدیران - مساعدت با درخواستهای مرخصی بدون حقوق و خدمت نیمه وقت بانوان - پرداخت معوقات کارانه و اضافه کار به کارکنان - اجرای سیستم مدیریت HSE در دانشگاه 	فعالیت های فرآیند محور

نگهداشت سرمایه انسانی	عنوان
پیش کنشی	نوع مداخله
میزان توجه به سرمایه انسانی و رفاهی کارکنان افزایش خواهد یافت	جانش ها / آیم های آینده نگاری
سازمان برای ارائه خدمات نیازمند نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه میباشد. برای افزایش کارایی و بهره وری نیروی انسانی در سازمان نیازمند اجرای برنامه های انگیزشی، رفاهی و خدماتی می باشد	منطق مداخله راهبردی
افزایش رضایت مندی و انگیزه کارکنان	هدف نهایی فراگیر (Goal)
بهبود خدمات رفاهی و انگیزشی کارکنان	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
<ul style="list-style-type: none"> - کاهش تمایل کارکنان برای بازنشستگی پیش از موعد به میزان ۱۰ درصد - افزایش مسئولیت پذیری و تعهدکاری 	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
<ul style="list-style-type: none"> - اجرای برنامه های رفاهی - ساماندهی برنامه های انگیزشی 	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> - اعطای تسهیلات به کارکنان متقاضی - پرداخت کمک هزینه های رفاهی - اسکان همکاران در مراکز طرف قرارداد 	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - معرفی همکاران جهت دریافت وام ها - توزیع کارت استخر - معرفی همکاران جهت استفاده از خدمات مهد کودک - انعقاد تفاهم نامه با هتل ها و مراکز دولتی برای استفاده همکاران 	فعالیت های فرآیند محور

مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه

* بسته راهبردی شماره ۵

عنوان	افزایش شفافیت تخصیص اعتبارات و ایجاد انضباط مالی
نوع مداخله	پیش واکنشی
چالش ها / آیتیم های آینده نگاری	شفافیت در تخصیص اعتبارات و انضباط مالی بیشتر خواهد شد.
منطق مداخله راهبردی	با توجه به کمبود شدید اعتبارات و عدم وصول صحیح و به موقع درآمدهای اختصاصی، برنامه ریزی منابع مالی و تخصیص بهینه اعتبارات با استفاده از ابزارهای موجود و نوین بسیار حائز اهمیت است. در این راستا ضروری است با ایجاد شفافیت در تخصیص منابع بتوانیم اعتماد مدیران واحدهای تابعه دانشگاه را جلب نماییم.
هدف نهایی فراگیر (Goal)	استفاده اثر بخش از اعتبارات محدود و تخصیص بهینه منابع مالی
هدف نهایی اختصاصی (Goal)	هزینه کرد مناسب و به جای اعتبارات در راستای ایجاد انضباط مالی و مدیریت اثربخش منابع مالی
هدف/اهداف رفتاری (Objective)	<ul style="list-style-type: none"> - تخصیص اعتبارات متناسب با محل ابلاغ و قانون - کاهش جا به جایی اعتبارات و هزینه ها
راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> - اخذ اطلاعات آماری و هزینه ای صحیح و به موقع از واحد ها - بررسی و پایش و مبادله تفاهم نامه های داخلی با واحد ها به صورت صحیح و به موقع - استفاده کامل از طرف سامانه نظام نوین مالی در بخش بودجه ریزی و تخصیص منابع
فعالیت های خدمت محور	<ul style="list-style-type: none"> - استقرار بودجه ریزی بر مبنای عملکرد در کلیه واحد ها
فعالیت های فرآیند محور	<ul style="list-style-type: none"> - عقد تفاهم نامه داخلی جدید و به روز با توجه به نیاز واحد ها و معاونت توسعه - بررسی کامل هزینه با استفاده از اطلاعات سامانه نظام نوین مالی - محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها

عنوان	جذب افراد توانمند و متخصص
نوع مداخله	پیش کنشی
چالش ها / آیم های آینده نگاری	جذب نیرو به سمت استخدام افراد توانمند و متخصص سوق پیدا خواهد کرد
منطق مداخله راهبردی	با توجه به لزوم ارائه خدمات تخصصی مناسب در اغلب حوزه های دانشگاه و وجود تعداد مناسب متقاضیان اشتغال در دانشگاه و امکان گزینش افراد توانمند و متخصص و همچنین به دلیل مطالبات جامعه جهت دریافت خدمات مطلوب تر، لزوم حرکت دانشگاه به سمت انتخاب افراد متخصص و شایسته گزینی ضروری می باشد.
هدف نهایی فراگیر (Goal)	ارائه خدمات مطلوب بهداشتی و درمانی و آموزشی در سطح دانشگاه
هدف نهایی اختصاصی (Goal)	شایسته گزینی (انتخاب اصلح) افراد از بین متقاضیان ورود به خدمت
هدف / اهداف رفتاری (Objective)	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری مصاحبه های تخصصی در ۸۰٪ مشاغل مورد نیاز دانشگاه - افزایش رضایتمندی مدیران از خدمات نیروهای جذب شده از طریق مصاحبه ها
راهبردها	استفاده حداکثری از شیوه جذب نیرو از طریق مصاحبه تخصصی با داوطلبین واجد شرایط استخدام
فعالیت های خدمت محور	جذب افراد توانمند و متخصص جهت بهبود ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و آموزشی
فعالیت های فرآیند محور	<ul style="list-style-type: none"> - تهیه شیوه نامه مصاحبه برای هر رشته شغلی - تشکیل کمیته های تخصصی مصاحبه

<p>تامین نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه</p>	<p>عنوان</p>
<p>واکنشی</p>	<p>نوع مداخله</p>
<p>کمبود نیروی انسانی به ویژه در حوزه بالینی و پیراپزشکی</p>	<p>چالش ها / آیتم های آینده نگاری</p>
<p>با توجه به افتتاح واحدهای جدید، توسعه واحدهای ارائه خدمات بهداشتی و درمانی موجود و خروج نیروهای با تجربه و همچنین افزایش تنوع ارائه خدمات بهداشتی و درمانی از یک طرف و از طرف دیگر با توجه به کمبود تعداد مجوزهای موجود و در برخی مواقع عدم وجود فارغ التحصیلان مرتبط با رشته های مورد تقاضا، دانشگاه را با چالش کمبود نیرو مواجه ساخته است.</p>	<p>منطق مداخله راهبردی</p>
<p>تامین نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه جهت ارائه خدمات با کیفیت بهداشتی و درمانی و آموزشی</p>	<p>هدف نهایی فراگیر (Goal)</p>
<p>کاهش کمبود نیروی انسانی واحدهای تابعه دانشگاه</p>	<p>هدف نهایی اختصاصی (Goal)</p>
<p>به حداقل رساندن درخواست نیروی انسانی توسط مدیران واحدهای تابعه دانشگاه</p>	<p>هدف/اهداف رفتاری (Objective)</p>
<p>- تامین نیروی انسانی از خارج دانشگاه - تامین نیروی انسانی از طریق نیروهای موجود در واحدهای تابعه دانشگاه</p>	<p>راهبردها</p>
<p>ساماندهی نیروی انسانی در واحدهای تابعه دانشگاه</p>	<p>فعالیت های خدمت محور</p>
<p>- برگزاری آزمون های جذب نیرو - جابجایی نیرو بین واحدهای تابعه - جابجایی نیرو بین دانشگاههای علوم پزشکی و دستگاه های دولتی - تامین نیرو از طریق متعهدین خدمت - تامین نیرو از طریق رشد و ارتقاء نیروهای موجود</p>	<p>فعالیت های فرآیند محور</p>

مدیریت خدمات پشتیبانی

* بسته راهبردی شماره ۱

عنوان	کاهش اتلاف انرژی
نوع مداخله	واکنشی
چالش ها / آیتم های آینده نگاری	بالا بودن اتلاف انرژی در واحدهای تابعه دانشگاه
منطق مداخله راهبردی	با عنایت به محدودیت منابع انرژی و هزینه بالای تامین انرژی موردنیاز یکی از چالش های مهم دانشگاه مدیریت و اصلاح الگو مصرف انرژی می باشد لذا لازم است با به کارگیری دانش و فناوری های روز در راستای مصرف بهینه انرژی در حل این چالش گام های مفیدی برداشته شود. برای نیل به این هدف شناخت وضعیت موجود، توان بهبود اوضاع و برنامه هایی که قابلیت عملیاتی شدن دارند ضروری است.
هدف نهایی فراگیر (Goal)	مصرف بهینه منابع (انرژی) و حرکت در راستای مدیریت سبز
هدف نهایی اختصاصی (Goal)	بهینه سازی مصرف سوخت، آب، برق و کاغذ
هدف / اهداف رفتاری (Objective)	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از سیستم های اتوماسیون به جای گردش کاغذ در نامه های اداری - کاهش میزان مصرف آب با استفاده از شیرآلات چشمی و اهرمی - کاهش میزان مصرف برق با استفاده از لامپ های تکنولوژی روز - میزان مصرف سوخت با استفاده از تجهیزات با برچسب انرژی A و B
راهبردها	<ul style="list-style-type: none"> - بهینه سازی سیستم های تاسیساتی و اداری دانشگاه بر اساس استاندارد - اشاعه فرهنگ مصرف بهینه آب ، برق و انرژی و کاغذ
فعالیت های خدمت محور	<ul style="list-style-type: none"> - تأمین گرمایش و سرمایش ساختمان ها با تجهیزات پر بازده - تأمین آب مصرفی ساختمان با شیرآلات اهرمی و چشمی
فعالیت های فرایند محور	<ul style="list-style-type: none"> - بازدید از واحدهای تابعه در خصوص استقرار مدیریت سبز - عایق کاری موتورخانه ها - شوفاز کاری ساختمان جدید ستاد - استفاده از امضاء الکترونیکی در مکاتبات - برگزاری دوره های آموزش مدیریت سبز برای کلیه کارکنان

مدیریت نیروی انسانی

* بسته راهبردی شماره ۲

توانمندسازی کارکنان	عنوان
واکنشی	نوع مداخله
پائین بودن سطح علمی و مهارت‌های عملی کارکنان	چالش‌ها / آئیم‌های آینده نگاری
عدم انطباق دروس ارائه شده در مراکز دانشگاهی با نیازهای سازمانی که موجب قصور و خطای انسانی در وظایف محوله گردیده است که این امر مستلزم برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی تخصصی به صورت کارگاهی و عملیاتی در حوزه های مختلف شغلی جهت ارتقای توان علمی و عملی بر اساس نیازهای سازمان منطبق با آخرین دستاوردهای علمی و تحقیقاتی جهت کاهش ضریب خطا در انجام امور محوله می باشد. لذا انتظار می رود که طی دوره ۵ ساله با برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی ۱۵ درصد از این خطاها را کاهش داد.	منطق مداخله راهبردی
بهبود کیفیت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی	هدف نهایی فراگیر (Goal)
افزایش سطح علمی و مهارت‌های عملی کارکنان	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
افزایش رضایتمندی ارباب رجوع از ارائه خدمات بهداشتی درمانی	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری دوره های آموزشی حوزه های بهداشتی درمانی - برگزاری دوره های آموزشی حوزه های اداری و مالی و ... 	فعالیت‌های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - نیازسنجی آموزشی حوزه‌های بهداشتی درمانی - تهیه تقویم آموزشی سالانه برای حوزه‌های بهداشتی درمانی - برگزاری دوره های آموزشی حوزه های بهداشتی درمانی - تایید و ثبت مستندات دوره های آموزشی حوزه های بهداشتی درمانی - سنجش اثربخشی دوره های آموزشی حوزه های بهداشتی درمانی - نیازسنجی آموزشی حوزه های اداری و مالی و ... - تهیه تقویم آموزشی سالانه برای حوزه های اداری و مالی و ... - برگزاری دوره های آموزشی حوزه های اداری و مالی و ... - تایید و ثبت مستندات دوره های آموزشی حوزه های اداری و مالی و ... - سنجش اثربخشی دوره های آموزشی حوزه های اداری و مالی و ... 	فعالیت‌های فرایند محور

ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم	عنوان
واکنشی	نوع مداخله
عدم ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم	چالش‌ها / آیت‌های آینده نگاری
با توجه به اینکه اکثریت نیروهای متخصص غیربومی بوده و با عناوین تعهد خدمتی یا تعهدهای چند ساله به مناطق محروم اعزام گردیده‌اند با برنامه‌ریزی و ایجاد امکانات رفاهی مورد نیاز متخصصین بتوانیم ظرف مدت ۵ سال ۳۰٪ از خدمات تخصصی را در همان منطقه محروم ارائه نموده و مانع ارجاع بیماران به مرکز استان شویم.	منطق مداخله راهبردی
ارتقاء ارائه خدمات درمانی تخصصی در مناطق محروم استان	هدف نهایی فراگیر (Goal)
افزایش ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
جلوگیری از ارجاع بیماران از مناطق محروم به مرکز استان و کاهش ۳۰٪ از بیماران به مرکز استان طی ۵ سال	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
افزایش درآمد نیروهای متخصص با در اختیار گذاشتن امکانات رفاهی و اسکان و مجوز مطب جهت افزایش ماندگاری نیروهای متخصص به میزان ۳۰٪ در ۵ سال	راهبردها
استفاده از امکانات رفاهی رایگان و افزایش در آمد زایی	فعالیت‌های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - تجهیز و راه‌اندازی کلینیک‌های تخصصی در مناطق محروم و واگذاری به پزشکان - احداث خانه سازمانی و اسکان پزشکان و خانواده آن‌ها - ایجاد و راه‌اندازی امکانات رفاهی در سطح شهرستان محروم 	فعالیت‌های فرایند محور

مدیریت برنامه ریزی، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه

* بسته راهبردی شماره ۴

افزایش اعتبارات متناسب با هزینه های جاری دانشگاه.	عنوان
واکنش	نوع مداخله
عدم تناسب اعتبارات ابلاغی (قانون بودجه) هزینه ای با هزینه های مرتبط دانشگاه	چالش ها / آیت های آینده نگاری
در سالهای اخیر اعتبار ابلاغی قانون (هزینه ای) حرف پرداخت حقوق پرسنل شده و در نتیجه باعث ایجاد کسری شدید در اعتبارات دانشگاه گردیده است به صورتیکه حتی در صورت ابلاغ ۱۰۸٪ تخصیصی در بخش حقوق نسبت به عملکرد ۳۵۰۰ میلیون ریال در سال جاری کسر می خواهیم داشت و با توجه به هزینه های ۹ ماهه سال جاری حدود ۸۰۰/۰۰۰ میلیون ریال کسری در هزینه های جاری سایر (غیر از حقوق) داریم	منطق مداخله راهبردی
کاهش ۱۰۰ کسری اعتبارات دانشگاه	هدف نهایی فراگیر (Goal)
کاهش کسری اعتبار هزینه ای و عمرانی دانشگاه (ابلاغی قانون بودجه)	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش اعتبارات دانشگاه توسط سازمان برنامه و بودجه کشور به میزان ۵۰٪ در ۳ سال آینده - افزایش اعتبارات عمرانی و تخصیص آنها 	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
ارائه آمار و اطلاعات درست و صحیح و مبنی بر مستندات و دفاع از آن به مراجع قانونی ...	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> - استقرار بودجه ریزی مبنی بر عملکرد در دانشگاه. - انجام ریزنی لازم با مقامات نطقه ای (استاندار و ...) نمایندگان مجلس و سایر مراجع ذیربط از کمبود اعتبارات 	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد بانک اطلاعاتی بودجه (آمار نیروی انسانی و هزینه ها و پروژه ها) - محاسبه قیمت تمام شده خدمات (با استفاده از نظام نوین مالی) و برآورد دقیق پروژه ها 	فعالیت های فرایند محور

تأمین منابع از محل دارائیهای فرسوده جهت احداث پروژه های مورد نیاز (به روش تهاتر)	عنوان
واکنش	نوع مداخله
کمبود منابع و اعتبارات تخصیصی به پروژههای عمرانی ملی و استانی	چالش ها / آیتمهای آینده نگاری
با توجه به لزوم بهره‌برداری به موقع از پروژههای مورد نیاز دانشگاه، به علت تأخیر در ابلاغ تخصیص و نیز کمبود اعتبار، پیشرفت مناسب پروژهها نیازمند تأمین منابع می باشد.	منطق مداخله راهبردی
ارائه خدمات مطلوب بهداشتی و درمانی و آموزشی	هدف نهایی فراگیر (Goal)
تأمین منابع اعتباری به پروژههای در حال احداث	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
افتتاح و بهره‌برداری به موقع پروژههای در حال احداث	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
تأمین به موقع منابع مالی پروژه های عمرانی	راهبردها
تأمین منابع مالی مورد نیاز از طریق فروش دارائیهای فرسوده و مازاد دانشگاه	فعالیت‌های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل کمیته مربوط درخصوص فروش املاک مازاد - مزایده املاک مازاد و مذاکره با مقامات خزانه اداری معین نسبت به تخصیص ۱۰۰٪ اعتبار املاک فروش رفته - تشکیل کمیته تخصیص درخصوص تخصیص بهینه اعتبار به پروژه های حیاتی و مهم دانشگاه - تشکیل کمیته فنی - حقوقی درخصوص استخراج املاک مازاد و تعیین تکلیف سند ملکی آنان - تشکیل کمیته بازرگانی درخصوص مزایده آنها- مذاکره با مقامات خزانه درخصوص تخصیص ۱۰۰٪ - ایجاد کمیته تخصیص درخصوص تخصیص بهینه به پروژههای مهم 	فعالیت‌های فرایند محور

اصلاح تعرفه های مصوب دولتی خدمات بهداشتی درمانی در بیمارستان ها، مراکز آموزش درمانی و مراکز جامع سلامت شهری و روستایی	عنوان
واکنشی	نوع مداخله
عدم تناسب تعرفه های ابلاغی خدمات بهداشتی درمانی با افزایش قیمت ها در سطح عمومی جامعه	چالش ها / آیتم های آینده نگاری
در سالهای اخیر جهش دو - سه برابری قیمت ها در سطح عمومی جامعه و بخش خصوصی داشته که قسمت اعظم مواد اولیه مصرفی و کالاهای سرمایه ای و خدمات پیمانکاری را تحت شعاع قراردادهاست. ولی در عوض سطح افزایش تعرفه خدمات بهداشتی درمانی تنها ۹٪ در سال افزایش پیدا کرده است. کمک های وزارت بهداشت در غالب ردیف های متفرقه هر سال در حال افول و موجب کسری اعتبار انباشته که هر سال می شود.	منطق مداخله راهبردی
جبران بخشی از کسری اعتبارات دانشگاه	هدف نهایی فراگیر (Goal)
افزایش درآمد اختصاصی در مناسب سازی تعرفه ها	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
تعدیل قیمت های خدمات بهداشتی درمانی بر اساس قیمت تمام شده (بدون احتساب سود تجاری)	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
<ul style="list-style-type: none"> - اجرای کامل حسابداری قیمت تمام شده - عدم احتساب سود تجاری به دلیل غیر انتفاعی (عمومی - دولتی) بودن خدمات - کاهش بار مالی از بودجه عمومی - کاهش بار مراجعات زاید و غیر ضروری شهروندان به ویژه خدمات سرپایی 	راهبردها
طرح موضوع در هیات امنای مشترک دانشگاه و اجلاس روسای دانشگاه	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - استخراج اطلاعات قیمت تمام شده - استخراج فعالیتهای مراکز بهداشتی درمانی - انطباق هزینه ها و درآمد کل و استخراج کسری کل اعتبار سالجاری و کسری اعتبار انباشته سال گذشته - تحلیل جهش های قیمتی کالا و خدمات خصوصی طرف قرارداد با دانشگاه و انطباق آن با افزایش جزئی قیمت و خدمات بهداشتی درمانی - استخراج قیمت های درست و معقول خدمات بهداشتی درمانی بدون در نظر گرفتن سود تجاری (احتساب نقطه سر به سر) - اعلام و اجماع قیمت و خدمات بهداشتی درمانی در جلسه روسای دانشگاه و هیات امنای مشترک و پیشنهاد ارائه طرح و لایحه سه فوریتی در مجلس 	فعالیت های فرایند محور

بروز رسانی پرداخت های سازمان های بیمه گر از بابت اسناد ارسالی	عنوان
واکنشی	نوع مداخله
پرداخت نشدن به موقع و صحیح درآمدهای اختصاصی از سوی سازمان های بیمه گر	چالش ها / آیت های آینده نگاری
در سال های اخیر اسناد ارسالی به سازمان های بیمه گر یا با تأخیرهای حداقل ۶ ماهه وصول شده و یا قسمتی از آن ها به عنوان کسور و مطالبات مشکوک الوصول تلقی می گردد. این امر موجب عدم برنامه ریزی در پرداخت هزینه ها بدلیل نوسانات شدید قیمت های عمومی جامعه شده و زمینه های عموم به موقع خرید کالا و خدمات را فراهم می آورد و در نهایت موجب کسری اعتبارات می شود.	منطق مداخله راهبردی
تامین به موقع نقدینگی	هدف نهایی فراگیر (Goal)
پرداخت به موقع هزینه ها به دلیل شرایط بحرانی اقتصادی جامعه	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
بروز رسانی پرداخت اسناد ارسالی توسط سازمان های بیمه گر	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
به حداقل رساندن کسورات و مطالبات مشکوک الوصول	راهبردها
افزایش قدرت پرداخت نقدی به موقع هزینه ها به دلیل امتناع فروشندگان کالا و خدمات از فروش تعمدی محصولات	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - کاهش کسری اعتبارات - کاهش تعارضات بین دانشگاه و سازمان های بیمه گر و بیماران - افزایش قدرت نقدینگی دانشگاه ها - ایجاد کارگروه و کمیته مشترک سه جانبه استانداری - دانشگاه و سازمان های بیمه گر به صورت ماهانه - طرح موضوع در جلسات روسای دانشگاه ها برای ایجاد طرح در هیأت دولت با حضور وزیر تعاون - استخراج تعارضات اسنادی و تعیین تکلیف آن ها جهت دریافت آن از بیماران - مکاتبات و مذاکرات روسای دانشگاه با یکدیگر و هیأت امنای دانشگاه ها برای طرح موضوع در جلسات هیأت دولت - استخراج مشکلات تاخیری، کسورات و اسنادی سازمان های بیمه گر و ایجاد کمیته سه جانبه دانشگاه علوم پزشکی - استانداری و سازمان های بیمه گر به صورت ماهانه 	فعالیت های فرایند محور

مدیریت منابع فیزیکی و عمرانی دانشگاه

* بسته راهبردی شماره ۸

نگهداشت تاسیسات	عنوان
واکنشی	نوع مداخله
اصلاح سیستم تاسیسات مکانیکی و برقی	چالش‌ها / آیت‌های آینده نگاری
با توجه به هزینه های سنگین نگهداری تاسیسات و تعمیرات آن ها و همچنین مصرف بالای انرژی تجهیزات مستعمل و قدیمی که نیاز به اصلاح و در برخی موارد تعویض تاسیسات فرسوده و استفاده از تجهیزات به روز با مصرف انرژی پایین مدنظر می باشد	منطق مداخله راهبردی
کاهش مصرف انرژی	هدف نهایی فراگیر (Goal)
استفاده بهینه از تاسیسات	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش راندمان تاسیسات - کاهش مصرف انرژی - کاهش هزینه های نگهداشت 	هدف / اهداف رفتاری (Objective)
استقرار سیستم‌های تأسیساتی پربازده در واحدهای تابعه دانشگاه	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> - تأمین سرمایه‌ش، گرمایش و تهویه ساختمان‌های واحدهای تابعه دانشگاه - تأمین روشنایی ساختمان‌های واحدهای تابعه دانشگاه 	فعالیت‌های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی تاسیسات و تجهیزات فرسوده که مصرف انرژی بالایی دارند - درخواست تامین اعتبار از واحد مدیریت برنامه بودجه دانشگاه - استفاده از سیستم تاسیسات و تهویه مطلوب و استاندارد - استفاده از روشنایی مطلوب و استاندارد - لحاظ نمودن ایمنی و حفاظت سیستم و جلوگیری از خسارت جانبی- الزام به استفاده از نرم افزار cmms (نگهداشت تاسیسات) توسط واحد های تابعه و شرکت های نگهداشت - تایید کارکرد شرکت های تاسیسات به مصرف ماهیانه بر اساس عملکرد آنها - نیاز سنجی سالیانه تاسیسات واحد های تابعه با رویکرد و کاهش مصرف و افزایش راندمان و افزایش ایمنی 	فعالیت‌های فرایند محور

تکمیل پروژه های عمرانی	عنوان
واکنش	نوع مداخله
تعیین تکلیف پروژه های نیمه تمام	چالش ها / آیتیم های آینده نگاری
<p>بعلت شرایط اقتصادی و اجتماعی جامعه و کاهش شدید ارزش ریالی سرعت پیشرفت فیزیکی پروژه ها کند شده و نهایتاً متوقف شده است با راکد شدن پروژه به مرور زمان پروژه نیمه کاره مستهلک شده و از بین می رود و برای تکمیل آن در سالهای آتی نیاز به اعتبار بیشتری خواهد بود.</p>	منطق مداخله راهبردی
افزایش فضای فیزیکی دانشگاه	هدف نهایی فراگیر (Goal)
افزایش سرانه فضای فیزیکی دانشگاه	هدف نهایی اختصاصی (Goal)
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش فضای آموزشی - افزایش فضای درمانی - افزایش فضای بهداشتی 	هدف /اهداف رفتاری (Objective)
بهره برداری از پروژه های نیمه تمام	راهبرد ها
<ul style="list-style-type: none"> - افزایش فضای فیزیکی واحدهای بهداشتی درمانی، آموزشی و اداری - بهسازی فضاهای فیزیکی موجود دانشگاه 	فعالیت های خدمت محور
<ul style="list-style-type: none"> - تامین اعتبار از طریق سازمان برنامه ، وزارت بهداشت، ملی و استانی - تامین اعتبار از طریق خیرین - تامین اعتبار از طریق وام بانکی - تامین اعتبار از طریق تهاتر املاک - خاتمه قرارداد با پیمانکاران پروژه های راکد طبق ماده ۴۶ یا ۴۸ شرایط عمومی پیمان - پرداخت ضرر و زیان پیمانکاران و ادامه پروژه با پیمانکار موجود - کاهش ۲۵ درصد قرارداد و تعیین تکلیف پروژه 	فعالیت های فرآیند محور