



دستورالعمل تکمیل فرم گزارش عملکرد برنامه های عملیاتی

با توجه به مبادله بخش دوم تفاهم نامه عملیاتی که شامل فرمهای 5 و 6 اجرای برنامه های عملیاتی اولویت دار هر واحد در راستای تحقق راهبردهای مندرج در نقشه علمی دانشگاه، باطلاع می رساند اعتبارات مندرج در این فرمها از طریق صدور تخصیص و پس از دریافت گزارش تأیید شده اجرای برنامه به هر واحد اختصاص می یابد. لذا لازم است طبق فرمت پیوست گزارش عملکرد اجرای هر برنامه (برای هر برنامه که اجرا شده یا در حال اجرا است و منحصرأ برنامه های مندرج در فرمهای 5 و 6 تفاهم نامه) تکمیل و به این مدیریت ارسال تا تخصیص لازم صادر شود.

روش تکمیل فرم:

* برای هر برنامه یک فرم جداگانه تکمیل نمایند لذا اگر در ماه شهریور 3 برنامه از برنامه های مندرج در فرم شماره 6 و یک برنامه از برنامه های مندرج در فرم شماره 5 را اجرا یا شروع نموده اید لازم است 4 برگ فرم برای این مدیریت ارسال نمایند.

الف - در ابتدا نام واحد خود را وارد نمایید.

ب- عنوان برنامه را عیناً از فرمهای 5 یا 6 در این قسمت درج نمایید (برنامه ای که اجرای آن شروع شده یا اجرای آن خاتمه یافته است).

ج- هدف اختصاصی: این عنوان نیز از فرم 5 یا 6 برنامه های عملیاتی قبل از ستون عنوان برنامه در تفاهم نامه درج شده است عیناً از همان فرمها به این سطر منتقل نمایید. اگر هدف اختصاصی شما در فرم شماره 5 یا 6 شرایط SMART را ندارد حتماً آنرا بازنگری و تصحیح نموده و سپس در این سطر درج نمایید

هدف یا اهداف اختصاصی یک برنامه:

1. زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل می دهند و جهت گیری های ملموس و عینی برنامه را مشخص می کنند.
2. به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.
3. این امکان را فراهم می نمایند تا در جریان حل مسأله بتوان پیشرفت کار را پیگیری نمود

4. معیارهای سنجش اثر بخشی برنامه را مشخص می نمایند

هر هدف اختصاصی الزاماً باید دارای معیار های استاندارد باشد که به اختصار SMART نامیده می شود.

معیار های هدف اختصاصی	
■ Specific	موضوع و گروه هدف مشخص باشد
■ Measurable	قابل اندازه گیری باشد
■ Achievable	قابل دسترسی باشد
■ Realistic	واقع گرایانه باشد
■ Time Bound	محدود به زمان باشد

SPECIFIC

برای رعایت این معیار، حتی الامکان از به کار بردن افعال و ایده های انتزاعی پرهیز کنید و سعی کنید همیشه از فعل های ملموس و عینی استفاده کنید. مبهم و کلی بودن هدف اختصاصی با کاربرد هایی که پیش از این به آنها اشاره کردیم منافات دارد. مبهم بودن هدف، باعث می شود که در بعضی موارد همیشه اعضای گروه احساس موفقیت کنند و در این صورت ممکن است مقادیر پایین تر از استاندارد هم به عنوان موفقیت پذیرفته شوند. از طرف دیگر گروه نیز انگیزه ای برای تلاش در جهت بدست آوردن بالاترین کیفیت ها در شرایطی که استاندارد مشخصی وجود ندارد به عمل نخواهد آورد.

Measurable

قابل اندازه گیری بودن مهمترین معیار هدف اختصاصی است.

چرا؟

- کاری انجام خواهد شد که اندازه گرفته شود.
- اگر نتوانیم نتایج را اندازه بگیریم قادر نخواهیم بود موفقیت را از شکست تمیز دهیم.
- اگر نتوانیم موفقیت ها را شناسایی کنیم نمی توانیم به آنها پاداش دهیم.
- اگر نتوانیم به موفقیت پاداش دهیم، احتمالاً به شکست پاداش خواهیم داد.
- اگر نتوانیم موفقیت را شناسایی کنیم نمی توانیم از آن درس بگیریم.
- اگر نتوانیم شکست های خود را تشخیص دهیم هیچگاه نمی توانیم اشتباهات خود را اصلاح کنیم.
- اگر نتوانیم موفقیت های خود را اثبات کنیم نمی توانیم حمایت دیگران را جلب کنیم.

همانگونه که در مقدمه مطلب نیز عنوان شد یک برنامه باید معیار هایی را معرفی کند که براساس آنها بتوان درمورد رسیدن یا نرسیدن به اهداف و میزان دستیابی به آنها قضاوت صحیحی را به عمل آورد (چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟)

بنا براین:

همواره مطمئن باشید که می توانید موفقیت های برنامه را اثبات کنید

ACHIEVABLE

قابل دستیابی بودن معمولاً با قابل اندازه گیری بودن یا معیار M در ارتباط است. اهدافی قابل دستیابی هستند که:

- ◆ شما نسبت به قابل اندازه گیری بودن آن اطمینان دارید.
- ◆ دیگران هم آنرا به انجام رسانده اند یا شما هم قبلاً آنرا انجام داده اید.
- ◆ از نظر تئوری ممکن است. به عبارت دیگر غیر قابل دستیابی نیست.
- ◆ شما منابع کافی برای دستیابی به آن در اختیار دارید.
- ◆ شما محدودیت های آنرا ارزیابی کرده اید.

Realistic

خصوصیت واقع بینانه بودن یک هدف با منابع انسانی، زمان، اعتبارات و فرصت ها ارتباط دارد. دلیل عمده ای که یک هدف قابل دستیابی است ولی واقع بینانه نیست این است که چنین هدفی

معمولاً از اولویت بالاتر برخوردار نیست. اغلب قدم دیگری قبل از این هدف باید برداشته شود. اگر چنین است (مراحل قبلی دیگری برای موفقیت در هدف مورد نظر لازم است). پس در چنین مواردی معمولاً لازم است دو یا چند هدف اختصاصی به ترتیب اولویت در نظر گرفته شود.

Time Bound

محدود به زمان بودن به این معنی است که باید مهلت زمانی برای رسیدن به هدف در نظر گرفته شود و این مهلت الزاماً باید واقع بینانه (R)، قابل دسترسی (A) و قابل اندازه گیری (M) باشد.

برای درک اهمیت رعایت معیار های فوق به دو مثال زیر توجه کنید:

بهبود کنترل دیابت در خدمت گیرندگان کلینیک دیابت شهرستان A در سال 90

کاهش قند خون تمامی خدمت گیرندگان کلینیک دیابت در شهرستان B به میزان پایین تر از 125
90 در سال MG/DL

همانگونه که ملاحظه می کنید هدف اختصاصی کلینیک دیابت در شهرستان A از این نظر که در مورد بهبود کنترل دیابت ابهام داشته و معیار خاصی ارائه نکرده است و بنابراین قابل اندازه گیری نیز نیست فاقد معیار های S و M می باشد، هرچند با اثبات پایین آمدن قند خون تعدادی از بیماران، همیشه قابل دستیابی است. محدوده زمانی مشخصی نیز برای آن در نظر گرفته شده و از نظر واقع بینانه بودن هم با امکانات و دانش موجود امکان آن وجود دارد.

اما در مورد هدف اختصاصی کلینیک دیابت شهرستان B، هرچند معیار های علمی و دقیقی برای هدف اختصاصی ارائه شده که محدود به زمان هم می باشد، ولی قید تمامی بیماران این کلینیک باعث گردیده که معیار های A و R رعایت نشوند

از هم اکنون می توان تصور کرد که در مقایسه با شهرستان A کلینیک شهرستان B از نظر دستیابی به این هدف اختصاصی شکست خورده است و شهرستان A نیز همیشه با کمترین تلاش ها موفق است.

در پایان این مبحث به نمونه هایی از اهداف اختصاصی که می توان آنها را واجد معیار های SMART دانست توجه نمایید:

افزایش در آمد درمانگاه تخصصی بیمارستان از در ماه، به در ماه طی مدت 6 ماه

کاهش میزان ترک بیمارستان در گروه بیماران ارتوپدی اتفاقات از ... درصد به ... درصد تا تاریخ ...

افزایش رضایتمندی بیماران از غذای بیمارستان از در صد به درصد طی ماه تا تاریخ ...

کاهش میزان بروز زخم بستر در بیماران بخش ICU از میزان به ... میزان در طول 6 ماه

د- بقیه فرم بدو بخش تقسیم شده است که شامل :

1- جدول فعالیتهای تفصیلی و

2- شاخصهای پایش و ارزشیابی برنامه است .

1- نحوه تکمیل جدول فعالیتهای تفصیلی :

این جدول شامل 6 ستون می باشد (ردیف ، عنوان فعالیت ، تاریخ شروع ، تاریخ خاتمه ، پایش برنامه و هزینه اجرای فعالیت) .

در این جدول باید فعالیتهای اصلی و اساسی که برای اجرای برنامه انجام داده یا خواهید داد را ثبت نمایید . به نمونه تکمیل شده زیر دقت نمایید :

مثال :

عنوان برنامه : برگزاری مناقصات (خرید خدمات پشتیبانی نگهداری و سرویس آسانسورها)

ردیف	عنوان فعالیت	تاریخ شروع	تاریخ خاتمه	پایش برنامه		هزینه (ریال)
				خاتمه یافته	در حال اجرا	
1	مکاتبه با واحدهای ارائه دهنده شرایط فنی مناقصه ها	هفته اول آبان	هفته اول آبان			0
2	اخذ شرایط فنی مناقصه ها از واحدها	هفته دوم آبان	هفته سوم آبان			
3	تنظیم شرایط فنی و عمومی	هفته چهارم آبان	هفته اول آذر			
4	ارسال شرایط مناقصه ها جهت دفاتر حقوقی ، مالی و	هفته اول آذر	هفته دوم آذر			
5	تشکیل جلسه توجیهی جهت رؤسای ادارات عمومی و دفاتر	هفته سوم آذر	هفته چهارم آذر			
6	اخذ لیست شرکت های مورد تأیید وزارت کار	هفته سوم آذر	هفته سوم آذر			
7	چاپ و ارسال دعوتنامه ها	هفته اول دی	هفته اول دی			
8	اخذ پاکتهای رسیده و بررسی توانمندی شرکتها توسط کمیته فنی	هفته دوم دی	هفته سوم دی			
9	تشکیل جلسه کمیسیون مناقصه	هفته چهارم دی	هفته اول بهمن			
10	اعلام برنده و ابلاغ	هفته اول بهمن	هفته دوم بهمن			
11	تنظیم قرارداد و ارسال آن جهت امضاء	هفته سوم بهمن	هفته چهارم بهمن			
جمع کل هزینه قرارداد نگهداری آسانسورها در یک واحد						300000000

2- پایش و ارزشیابی برنامه

هرچند پایش و ارزشیابی دو اصطلاحی هستند که به فراوانی همراه با یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند ولی از نظر مفهوم و کاربرد تفاوت های عمده با هم دارند.

پایش (MONITORING)

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

پایش را میتوان با دریافت گزارش از اقدامات صورت گرفته و اطلاع از درصدی از فعالیت ها که به انجام رسیده است به صورت دوره ای انجام داد. گاهی لازم است مستندات فعالیت های صورت گرفته نیز بررسی شوند. به همین دلیل باید تلاش کرد تا هر فعالیتی که در برنامه پیش بینی شده است پس از انجام به نحو مناسب مستند شود. (در جدول فعالیت های تفصیلی ستون مربوط به پایش هر فعالیت قرار داده شده است شما با علامت گذاری مشخص می نمائید آیا آن فعالیت اجرا شده و خاتمه یافته یا در حال اجرا می باشد)

ارزشیابی (EVALUATION)

ارزشیابی عبارت است بررسی چگونگی تأثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسأله. ارزشیابی به این سؤال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تأثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسأله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

اگر مداخله ای برای بهبود کیفیت غذا در آشپزخانه بیمارستان صورت گرفته آیا رضایتمندی بیماران افزایش یافت یا خیر؟ آیا برنامه ریزی برای افزایش درآمد درمانگاه تخصصی بیمارستان نتیجه مثبتی در بر داشته است؟ به چه میزان و با کدام معیار؟ در حقیقت با مقایسه کدام معیار های قابل اندازه گیری قادر خواهیم بود موفقیت یک برنامه را مورد ارزیابی قرار دهیم؟

در نظر گرفتن شاخص هایی برای ارزشیابی برنامه ها نه تنها برای قضاوت در مورد تأثیر گذاری مداخلات اهمیت دارد بلکه از این نظر نیز مهم است که باید از ابتدا اطلاعات مورد نیاز برای گزارش موفقیت ها را هم در جریان اجرای برنامه مشخص کرد و به جمع آوری آنها پرداخت.

• توجه داشته باشید شاخصها میزان تحقق و دستیابی به هدف را می سنجند بنابراین با

توجه به هدف اختصاصی تعریف شده در هر برنامه یک یا چند شاخص مناسب را

تعریف نمائید .

مثالهایی از انواع شاخصها :

1. نسبت ثبت نام کنندگان به کل دانشجویان؛
2. نسبت استادان دانشکده به دانشجویان؛
3. نسبت کارکنان اداری دانشکده به کل دانشجویان؛
4. نسبت مربی به کل اعضای هیئت علمی؛
5. نسبت استادیار به کل اعضای هیئت علمی؛
6. نسبت دانشیار به کل اعضای هیئت علمی؛
7. نسبت استاد به کل اعضای هیئت علمی؛
8. نسبت هزینه های عمرانی بیمارستان / دانشکده به کل هزینه ها
9. نسبت تعداد تألیفات انجام شده به تعداد اعضای هیئت علمی؛
10. نسبت تعداد دانشجویان قبولی به کل دانشجویان؛
11. نسبت فرصت های مطالعاتی به تعداد اعضای هیئت علمی؛
12. نسبت بودجه پژوهشی به تعداد اعضای هیئت علمی؛
13. نسبت مراجعه کنندگان به دفاتر مشاوره به تعداد کل دانشجویان دانشگاه؛
14. میزان افت دانشجویان دانشگاه نسبت به کل دانشجویان دانشگاه؛
15. میزان ارزشیابی استاد توسط دانشجو؛
16. میزان استفاده استادان از خدمات پایگاه اطلاعاتی؛
17. تعداد کتاب ها و نشریات علمی از نظر کمی برای استادان؛
18. نسبت قبولی فارغ التحصیلان در مقاطع تحصیلی بالاتر
19. تعداد استادان ارتقاء یافته به کل اعضای هیئت علمی
20. تعداد تألیفات اعضای هیئت علمی نسبت به کل اعضای هیئت علمی دانشگاه
21. تعداد نیروی انسانی غیر هیئت علمی جذب شده
22. درصد کارکنانی که در دوره های آموزشی ضمن خدمت شرکت کرده اند
23. مترای فضای فیزیکی افزایش یافته
24. مترای فضای فیزیکی رنگ آمیزی شده
25. درصد افزایش درآمد اختصاصی نسبت به سال قبل
26. سرانه مقالات اعضای هیئت علمی در سال ...

27. درصد افزایش پایان نامه های دانش آموختگی
28. درصد افزایش یا کاهش هزینه مصرف انرژی (برق ، آب ، گاز) نسبت به سال قبل
29. درصد افزایش یا کاهش میزان مصرف انرژی (برق ، آب ، گاز) نسبت به سال قبل
30. تعداد کارگاههای آموزشی حضوری برگزار شده برای کارکنان
31. تعداد جلسات توجیهی یا هماهنگی برگزار شده
32. درصد کاهش کسورات بیمه ای در سال نسبت به سال قبل
33. تعداد تجهیزات آموزشی خریداری شده
34. تعداد تجهیزات کمک آموزشی خریداری شده
35. درصد افزایش اعتبارات تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی نسبت به سال قبل
36. تعداد جلسات قرآن برگزار شده
37. تعداد اردوهای ورزشی برگزار شده برای تیمهای ورزشی کارکنان / دانشجویان
38. تعداد دانشجویان شرکت کننده در اردوهای راهیان نور
39. درصد افزایش تعداد اردوهای دانشجویی برگزار شده در سال 91 نسبت به سال 90
40. تعداد برنامه های اجرا شده برای اصلاح الگوی مصرف
41. میزان هزینه اجرای برنامه های اصلاح الگوی مصرف
42. تعداد پمفلت آموزشی چاپ شده
43. میزان هزینه ساخت برنامه های آموزشی رادیویی یا تلویزیونی
44. میزان هزینه درج آگهی یا تبلیغات در روزنامه ها یا مجلات
45. میزان درآمد حاصل از اجاره بوفه / کلاسها
46. تعداد جلد کتاب خریداری شده جهت تجهیز کتابخانه های خوابگاهها / دانشکده
47. تعداد برنامه های فرهنگی اجرا شده در ماه رمضان
48. تعداد مسابقات فرهنگی برگزار شده

و

اگر برنامه خاتمه یافته حتماً باید میزان دستیابی به شاخص در ستون مربوطه درج گردد.