



**شیوه نامه تدوین
برنامه عملیاتی
در دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی کشور**

معاونت برنامه ریزی راهبردی و هماهنگی

دفتر برنامه ریزی و نظارت راهبردی

دی ماه ۹۷

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
و صلى الله على محمد و آله الطاهرين

فهرست مطالب

۲	مقدمه
۳	فصل ۱. چارچوب مفهومی برنامه عملیاتی
۳	۱. مولفه‌های برنامه راهبردی
۳	۲. مولفه‌های برنامه عملیاتی
۱۷	فصل ۲. فرایند تدوین برنامه عملیاتی
۱۷	۱. مراحل تدوین برنامه عملیاتی
۱۹	۲. ملاحظات کلیدی در تدوین برنامه عملیاتی

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان متولی نظام سلامت می‌کوشد چشم‌انداز و اهداف کلان کشور در این عرصه را محقق نماید. در این راستا، به‌ویژه در سال‌های اخیر با مشارکت مدیران و صاحب‌نظران این حوزه، اسناد سیاستی و راهبردی متعددی در سطوح مختلف نظام سلامت تدوین و از سوی مراجع ذی‌ربط ابلاغ شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به سیاست‌های کلی نظام سلامت (ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری)، نقشه تحول سلامت و نقشه جامع علمی سلامت اشاره کرد. برنامه ششم توسعه نیز تکالیف مختلفی را برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برشمرده است. اما چشم‌اندازها، سیاست‌ها و برنامه‌های راهبردی کلان، در غیاب «برنامه عملیاتی» (Action Plan) اثربخشی کافی را ندارند و چه بسا ابتر می‌مانند. از چشم‌انداز و برنامه راهبردی انتظار می‌رود جهت‌گیری‌های کلان نظام سلامت در حوزه‌های کلیدی عملکرد آن را مشخص نماید، اما برنامه‌ها و اقداماتی که تحقق راهبردها در گرو آن‌هاست، موضوع برنامه عملیاتی است که نمی‌توان اهمیت آن را کمتر از چشم‌انداز و راهبرد دانست.

اکنون و در آستانه تدوین برنامه عملیاتی مشترک دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در سال ۱۳۹۸، نسخه جدید شیوه‌نامه تدوین برنامه عملیاتی با تأکید بر آموخته‌ها و تجربیات ۳ سال گذشته و همچنین بازخوردهای دریافتی از مدیران و مسئولان پایش ستادی و دانشگاهی تدوین شده است که از مهمترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- لزوم توجه مدیران ارشد ستاد وزارتخانه و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی به عنوان متولیان اصلی برنامه عملیاتی به فرایند تدوین برنامه و نظارت بر حسن اجرای آن
 - ضرورت مشارکت حداکثری دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در فرایند تدوین و پایش برنامه عملیاتی به‌ویژه در سطوح کارشناسی
 - اهمیت پایش مداوم و مستمر برنامه عملیاتی با رویکردهای مختلف (خوداظهاری، ارزیابی انطباق و میدانی) و آرایه گزارش‌های مدیریتی روزآمد به مدیران ارشد ستادی و دانشگاهی
- امید است این شیوه‌نامه بتواند چارچوب مناسبی برای تدوین برنامه عملیاتی مشترک دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در سال ۱۳۹۸ فراهم سازد.

فصل ۱: چارچوب مفهومی برنامه عملیاتی

۱. مولفه‌های برنامه راهبردی

در ادبیات برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه سازمان از ۳ مولفه تشکیل می‌شود که به ترتیب از بالا به پایین عبارتند از چشم‌انداز، راهبرد و برنامه عملیاتی (یا اقدام). هر یک از این سطوح، کارکردها و اقتضائات خود را دارد؛ برای مثال، چشم‌انداز تصویری از وضعیت مطلوب سازمان در آینده را ترسیم می‌کند، و راهبرد نیز به راه و روش تحقق چشم‌انداز می‌پردازد. اما برنامه عملیاتی (اقدام) که می‌توان آن را سطح سوم برنامه‌ریزی دانست، اجرایی‌ترین سطح برنامه را در بر می‌گیرد و هسته آن را برنامه‌ها و فعالیت‌ها (اقدامات) تشکیل می‌دهد. شکل ۱ سه مولفه برنامه راهبردی را نشان می‌دهد. سایر مولفه‌های برنامه راهبردی نظیر شاخص‌ها، اهداف کلی و کمی، سیاست‌های کلان، سیاست‌های اجرایی و ... بسته به شرایط در یکی از این مولفه‌های اصلی جای می‌گیرند.



شکل ۱. مولفه‌های ۳ گانه برنامه راهبردی

۲. مولفه‌های برنامه عملیاتی

از برنامه عملیاتی یا اقدام (Action Plan) تعاریف مختلفی ارایه شده است و اجماع چندانی در این زمینه وجود ندارد. اما در این شیوه‌نامه، برنامه عملیاتی (اقدام) از مولفه‌های زیر تشکیل می‌شود:

• **هدف کلی:** هدف کلی عبارت است از موقعیت یا وضعیتی مطلوب در یکی از حوزه‌های سلامت که در راستای اسناد فرادست و ماموریت‌های کلان نظام سلامت در قالب گزاره‌ای کوتاه، شفاف و برانگیزاننده تدوین می‌شود. گرچه هدف کلی نوعاً متضمن تغییر یا تحول در وضع موجود نظام سلامت است، اما در عین حال باید واقع‌بینانه بوده و با مقدرات و محدودیت‌های نظام سلامت در افق مورد نظر (همسو و هماهنگ با برنامه ششم توسعه، در افق ۵ ساله، منتهی به ۱۴۰۰) همخوانی داشته باشد. برای آن که بتوانیم در سال‌های بعد میزان تحقق برنامه را بسنجیم، ترجیحاً می‌بایست وضعیت هر هدف کلی را در ابتدا و انتهای برنامه با تکیه بر آمار و اطلاعات متقن مشخص کنیم. هدف کلی عموماً با عباراتی مانند «توسعه»، «ارتقا»، «افزایش» یا «دستیابی به» آغاز می‌شود. جدول ۱ چند هدف کلی را نشان می‌دهد که وضع موجود و وضع مطلوب آن‌ها در ابتدا و انتهای برنامه ۵ ساله نیز مشخص شده است.

جدول ۱. مثال‌هایی از «هدف کلی» در برنامه عملیاتی مشترک و وضعیت آن‌ها در ابتدا و انتهای برنامه

هدف کلی	واحد سنجش	وضع موجود در ابتدای برنامه ۵ ساله	وضع مطلوب در انتهای برنامه ۵ ساله
افزایش امید زندگی	سال	۷۴	۷۷
کاهش بار بیماری‌های غیرواگیر و عوامل خطر	نسبت از دالی	۷۶ درصد	۷۲/۲ درصد
افزایش دسترسی به سبد مطلوب غذایی	درصد جمعیت	۳۰ درصد	۶۰ درصد

اهداف کلی جنبه سراسری دارند و به ستاد، دانشگاه یا منطقه خاصی محدود نمی‌شوند. برای مثال مطابق جدول بالا میانگین کشوری امید زندگی می‌بایست از ۷۴ به ۷۷ سال برسد و چه بسا امید زندگی در برخی استان‌ها در ابتدای برنامه بیشتر یا کمتر از ۷۴ سال بوده باشد. اهداف کلی سلامت در برنامه ۵ ساله ششم توسعه در سال ۹۵ طی شماره ۸۴۲/۱۰۰ مورخ ۹۵/۰۹/۳۰ از سوی مقام محترم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به کلیه معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه و دانشگاه‌های علوم پزشکی ابلاغ گردید. امسال نیز این اهداف با عنایت به تغییرات و بازخوردهای محیطی مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته و نسخه جدید آن از سوی مقام محترم وزارت ابلاغ شد.

• **هدف کمی:** اهداف کلی ماهیت کلان دارند و می‌بایست به ابعاد مختلف شکسته شوند تا جنبه عملیاتی بگیرند. بنابراین ذیل هر هدف کلی، چند هدف کمی تدوین می‌شود که هر کدام، یکی از ابعاد هدف کلی را توصیف می‌کند. برای سنجش میزان تحقق برنامه لازم است مقادیر موجود و مطلوب اهداف کمی نیز در انتهای یکایک سال‌های برنامه مشخص شود. برای مثال جدول ۲ اهداف کمی مربوط به هدف کلی «افزایش امید زندگی» را به همراه وضع موجود و وضع مطلوب آن‌ها در انتهای سال‌های برنامه نشان می‌دهد:

جدول ۲. مثال‌هایی از «هدف کمی» در برنامه عملیاتی مشترک و وضعیت آن‌ها در انتهای سال‌های برنامه

هدف کلی	اهداف کمی	واحد سنجش	وضعیت در انتهای هر سال					
			۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹
کاهش مرگ و میر	کاهش مرگ مادران	مرگ مادر در ۱۰۰ هزار تولد زنده	۱۸/۹	۱۸	۱۷	۱۶/۵	۱۶	۱۵
	کاهش مرگ نوزادان	مرگ نوزاد در هزار تولد زنده	۱۰	۶/۵	۶	۵/۶	۵/۲	۴/۹
	کاهش مرگ کودکان ۱ تا ۵۹ ماه	مرگ نوزاد در هزار تولد زنده	۱۷	۱۵/۶	۱۴/۴	۱۳/۳	۱۲/۳	۱۱/۳
	کاهش میزان مرگ ۳۰ تا ۷۰ سال	مرگ درصد هزار نفر جمعیت	۱۹۱/۲	۱۸۷/۴	۱۸۳/۵	۱۷۹/۸	۱۷۵/۹	۱۷۲/۱

اهداف کمی نیز مانند اهداف کلی جنبه سراسری دارند و به ستاد، دانشگاه یا منطقه خاصی محدود نمی‌شوند. برای مثال مطابق جدول بالا میانگین کشوری مرگ مادران در ۱۰۰ هزار تولد زنده می‌بایست از ۱۸/۹ درصد در سال ۹۴ به ۱۵ درصد در سال ۱۳۹۹ برسد، و چه بسا مقدار این هدف کمی در استان‌های مختلف متفاوت باشد. اما سنجش میزان دستیابی به اهداف کمی در هر یک از استان‌ها مستلزم «برش استانی اهداف کمی» است. منظور از برش استانی اهداف کمی، وضعیت مطلوب آن‌ها در پایان هر سال برنامه به تفکیک استان‌ها (و نه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی) است. برش استانی اهداف کمی سالانه و با توجه به مقدرات و محدودیت‌های استان‌ها تدوین می‌شود. برای مثال جدول ۳ برش استانی چند هدف کمی را در حوزه تحقیقات و فناوری نشان می‌دهد.

جدول ۳. مثال‌هایی از «برش استانی اهداف کمی» در برنامه عملیاتی مشترک (مثال مربوط به سال ۹۵ است)

استان‌ها													هدف کمی
اردبیل	اصفهان	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	کرمانشاه	
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	افزایش مشارکت دانشجویان در اداره خوابگاه‌های دانشجویی
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	توسعه خوابگاه‌های مشارکتی
۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	۱۰۰	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	۶۵	توسعه و تامین فضاهای خوابگاه‌های دانشجویی
۶۰	۶۰	۵۳	۶۰	۴۸	۶۰	۵۳	۶۰	۵۲	۶۰	۶۰	۵۳	۶۰	ارتقای کیفیت تغذیه دانشجویان

اهداف کمی سلامت که در سند پشتیبان برنامه ششم توسعه آمده است نیز به همراه اهداف کلی از سوی مقام محترم وزارت ابلاغ شد تا برنامه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای تحقق آن‌ها، تدوین شود. اما این اهداف کمی جنبه حداقلی داشته، و معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی می‌توانند فراخور نیاز و صلاحدید، و با توجه به بازخوردهای تدوین و پایش برنامه عملیاتی در سال‌های گذشته، اهداف کمی دیگری نیز ذیل اهداف کلی تدوین نمایند.

- **شاخص/شاخص‌های هدف کمی:** سنجش اثربخشی برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۸، در سال ۱۳۹۹ و برپایه میزان تحقق اهداف کمی صورت خواهد گرفت. بنابراین لازم است اهداف کمی قابل اندازه‌گیری باشند و مقادیر

آن‌ها در ابتدای سال ۱۳۹۸ نیز مشخص باشد. برای آن که اهداف کمی قابل اندازه‌گیری باشند، باید با یک یا چند شاخص استاندارد حوزه سلامت که به طور پیوسته توسط ستاد یا دانشگاه‌های علوم پزشکی اندازه‌گیری می‌شوند، مرتبط باشند. برای مثال، شاخص‌های مورد بررسی در هیات امنای دانشگاه‌های علوم پزشکی یا شاخص‌های اختصاصی معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی می‌تواند برای سنجش برخی اهداف کمی مورد استفاده قرار گیرد.

● **برنامه:** به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که ذیل اهداف کمی شکل گرفته و دستیابی به خروجی معینی را در زمان مشخص دنبال می‌کند. هر برنامه دست کم از دو فعالیت تشکیل می‌شود، اما تعداد فعالیت‌های یک برنامه محدودیتی ندارد. برنامه را می‌توان معادل طرح دانست. به لحاظ زمانی، برنامه‌ها معمولاً بین ۴-۵ تا حداکثر ۱۲ ماه به طول می‌انجامند. مثال‌هایی از «برنامه» در حوزه‌های مختلف دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی عبارت است از:

- تدوین سند (برنامه) بهبود فعالیت فیزیکی در جوانان
 - راه‌اندازی شبکه آزمایشگاهی تشخیص لیشمانیوز
 - ادغام خدمات پیشگیری و ترک دخانیات در نظام شبکه
 - آموزش گروه‌های جمعیتی خاص در زمینه عوامل خطر
 - پیمایش کشوری شیوع بیماری COPD
 - طراحی نظام اخذ عوارض از کالاها و خدمات آسیب‌رسان به سلامت
 - راه‌اندازی سامانه اعطای مجوز عاملیت مراکز فروش محصولات دخانی
 - ارزشیابی کیفی مراکز تحقیقات علوم پزشکی کشور
 - تدوین و تصویب استاندارد خدمات درمانی طب مکمل در مراکز درمانی
 - طراحی بایگانی الکترونیک در سطح ستاد و دانشگاه‌ها
- بسیار اهمیت دارد که برنامه‌ها ماهیت هدف یا راهبرد کلان نداشته باشند. برای مثال موارد زیر نمی‌تواند عنوان «برنامه» باشد، زیرا ماهیت «هدف» دارد یا خروجی آن ناملموس و نامعین است:
- گسترش مراقبت‌های ادغام‌یافته بازنگری‌شده سلامت کودکان
 - حمایت از زوجین نابارور
 - افزایش هماهنگی بین بخشی با دستگاه‌های ذی‌ربط در حوزه قاچاق فراورده‌های بهداشتی
 - کارآفرینی و خلق ثروت دانش‌بنیان در دانشگاه‌های علوم پزشکی
 - ارتقای کیفی دوره‌های دکترای پژوهشی
 - ارتقای خودمراقبتی روانی دانشجویان
- به طور کلی ملاحظات کلیدی در تدوین برنامه‌ها عبارتند از:
- در ابتدای برنامه‌ها نمی‌توان از واژگانی مانند «افزایش»، «توسعه»، «ارتقا»، «گسترش» یا «تقویت» استفاده کرد، چون این واژگان نوعاً اشاره به هدف دارند، نه برنامه.

- برنامه باید به خروجی مشخصی اشاره نماید، به طوری که اگر چند کارشناس از چند دانشگاه/دانشکده مختلف کشور با آن مواجه شوند، خروجی‌ها یا دستاوردهای نسبتاً یکسانی به ذهن آن‌ها متبادر شود. بنابراین مواردی مانند «همکاری با بخش خصوصی در ارتقای خدمات خوابگاهی» نیز نمی‌تواند «برنامه» قلمداد شود، زیرا جنبه «راهبرد» یا «سیاست» دارد و به خروجی مشخصی اشاره نمی‌کند.
- برنامه امور حاشیه‌ای، فرعی یا یومیه معاونت‌های و حوزه‌های تخصصی ستاد یا دانشگاه‌های علوم پزشکی را شامل نمی‌شود. اساساً کیفیت برنامه‌های مندرج در برنامه عملیاتی بسیار مهم‌تر از کمیت آن‌هاست. درج برنامه‌های حاشیه‌ای، فرعی یا کم‌اولویت در برنامه عملیاتی می‌تواند زمینه‌ساز استهلاک و دزدگی مسئولان پایش در ستاد و دانشگاه‌ها باشد. لذا می‌بایست از گنجاندن برنامه‌های جاری در برنامه عملیاتی پرهیز گردد.

نکات کلیدی

- تجربه تدوین و پایش برنامه عملیاتی در ۳ سال گذشته نشان می‌دهد که برنامه عملیاتی، بستر مناسبی برای کنترل پیشرفت و اجرای تدابیر، راهکارها و اولویت‌های مورد نظر مدیران ارشد ستاد وزارتخانه در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی است.
- بنابراین بسیاری از بخشنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها یا آیین‌نامه‌های صادره از سوی معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه که ناظر بر اجرای چند فعالیت در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی است و یا تفاهم‌نامه‌هایی که مابین ستاد وزارتخانه و سایر دستگاه‌های اجرایی کشور منعقد شده است، می‌تواند موضوع «برنامه» قرار گیرد و در ادامه به چند فعالیت شکسته شود.

- **اسناد فرادست:** برخی برنامه‌ها (و نه لزوماً همه برنامه‌ها) در پرتو یک یا چند سند سیاستی یا راهبردی فرادست تدوین می‌شوند. برای مثال بعضی برنامه‌ها ذیل سیاست‌های اقتصاد مقاومتی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان حاکمیت شکل می‌گیرند و بنابراین سند فرادستی آن‌ها، «اقتصاد مقاومتی» است. برخی از برنامه‌ها نیز با توجه به تکالیف مندرج در قانون برنامه ششم توسعه تدوین می‌شوند و لذا باید «برنامه ششم توسعه» به عنوان سند فرادست آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. تعیین سند فرادست برنامه‌ها در هنگام تدوین برنامه عملیاتی ضرورت دارد، زیرا در هنگام پایش برنامه عملیاتی می‌توان گزارشات پایش را بر اساس این برچسب‌ها تنظیم نمود: گزارش پایش برنامه‌های مرتبط با اقتصاد مقاومتی، گزارش پایش برنامه‌های مرتبط با برنامه ششم توسعه و امثال آن‌ها.

نکات کلیدی

- اگر برنامه‌ای به منظور کمک به تحقق یک یا چند سند فرادست تدوین شده باشد، لازم است عنوان سند یا اسناد فرادست آن درج شود. اما اگر برنامه‌ای ارتباط مستقیم با هیچ یک از اسناد فرادست نداشته باشد، نیازی به درج سند فرادست برای آن وجود ندارد.

➤ یک برنامه می‌تواند ذیل یک، دو یا چند سند فرادستی قرار گیرد. بنابراین در این صورت لازم است تمام اسناد فرادستی که برنامه ذیل آن‌ها قرار می‌گیرد، درج شوند.

- **واحد/دفتر متولی برنامه:** در زمان نگارش برنامه عملیاتی لازم است واحد/دفتر متولی برنامه به دقت از میان دفاتر تخصصی در ستاد و دانشگاه‌های علوم پزشکی تعیین شود. تعیین متولی برنامه این امکان را فراهم می‌سازد تا در پایش برنامه عملیاتی، گزارش‌های پایش متناسب با ساختار ستاد یا دانشگاه‌های علوم پزشکی و به تفکیک دفاتر تخصصی تهیه شود و در اختیار مدیران ارشد ستادی و دانشگاهی قرار گیرد.

نکات کلیدی

- برای هر برنامه، تنها یک دفتر تخصصی به عنوان متولی تعیین می‌شود.
- دفتر متولی یک برنامه لزوماً مجری تمام فعالیت‌های ذیل آن نیست. بنابراین ممکن است متولی یک برنامه، دفتر تخصصی «الف» و مجری یکی از فعالیت‌های ذیل آن، دفتر تخصصی «ب» باشد.
- در گزارش‌های پایش برنامه عملیاتی که از سامانه پایش (hop) استخراج می‌شود، کلیه انحراف‌های (اعم از خوداظهاری، ارزیابی انطباق و میدانی) برنامه، برای دفتر متولی آن برنامه منظور می‌شود.

- **تعریف برنامه:** گرچه برنامه‌ها و فعالیت‌ها به‌گونه‌ای نوشته می‌شوند که شفاف بوده و کارشناسان دانشگاه‌ها و دانشکده‌های مختلف نسبت به آن تصور تقریباً یکسانی داشته باشند، اما بر اساس تجارب و بازخوردهای دریافتی لازم است هر برنامه در حد یک پاراگراف (حداکثر ۱۰۰ تا ۱۵۰ کلمه) توضیح داده شود. تعریف هر برنامه می‌تواند حاوی توضیحات تکمیلی، اشاره به سوابق قبلی آن برنامه در ستاد یا دانشگاه‌ها، اسناد یا آیین‌نامه‌های مرتبط، فهرست سازمان‌های همکار، ملاحظات یا نکات کلیدی در اجرای برنامه، تفکیک آن از برنامه‌های مشابه و مواردی از این دست در جهت ابهام‌زدایی و شفافیت هرچه بیشتر آن برنامه باشد. تعریف برنامه‌ها بسته به شرایط به پیوست برنامه عملیاتی منتقل خواهد شد و در محل مناسب در سامانه پایش برنامه عملیاتی به نمایش در خواهد آمد.

- **فعالیت:** منظور از فعالیت، یک اقدام عملیاتی مشخص با زمان‌بندی مشخص است که برای تحقق یک برنامه ضرورت دارد. فعالیت‌ها به‌گونه‌ای نوشته می‌شوند که سنجش درصد پیشرفت آن‌ها در موعد پایش به راحتی توسط یک کارشناس دانشگاه امکان‌پذیر باشد. ملاحظات کلیدی در نگارش فعالیت‌ها عبارت است از:

- هر فعالیت باید به یک اقدام کاملاً مشخص اشاره کند، نه هدف، راهبرد، سیاست یا برنامه. برای مثال «ارتقای نظام حوادث ترافیکی» یک هدف یا راهبرد کلان است و نمی‌تواند فعالیت باشد. «برون‌سپاری فعالیت‌های غیرحاکمیتی» نیز شامل چندین اقدام در سطح ستاد و دانشگاه‌ها است و فعالیت محسوب نمی‌شود.

- فعالیت‌ها باید کاملاً شفاف باشند، به طوری که اگر چند کارشناس در چند دانشگاه یا دانشکده علوم پزشکی با آن روبرو شوند، اقدام کاملاً یکسانی به ذهن آن‌ها متبادر شود. لذا «فراهم‌سازی مقدمات راه‌اندازی مراکز مشاوره شیوه زندگی سالم در بخش خصوصی» نمی‌تواند یک فعالیت باشد، زیرا هر کارشناس بسته به تجارب و سوابق خود ممکن است تصور خاصی از مقدمات راه‌اندازی مراکز مشاوره داشته باشد. «سامانه ثبت و کنترل آب سیاه کردستان» نیز نمی‌تواند فعالیت باشد، زیرا ابهام دارد و مسئول پایش دانشگاهی نمی‌تواند از آن استنباط کند که دقیقاً باید چه کاری روی سامانه انجام شود؟
- فعالیت‌ها باید به گونه‌ای نوشته شوند که راه و روش اقدام در آن‌ها محرز باشد. برای مثال «ایجاد هماهنگی بین خانه‌های بهداشت استان» نمی‌تواند یک فعالیت باشد. زیرا راه و روش ایجاد هماهنگی را مشخص نمی‌کند، ابهام دارد و به اقدام خاصی اشاره نمی‌کند. به بیان دیگر، سوال «از چه طریق» نباید در مورد فعالیت‌ها مصداق داشته باشد.
- به لحاظ زمانی، فعالیت‌ها معمولاً بین ۲ تا ۴ ماه به طول می‌انجامند. تجربه تدوین و پایش برنامه عملیاتی در سال گذشته نشان می‌دهد که چنانچه فعالیتی بیش از ۴ ماه به طول بینجامد، معمولاً ماهیت «برنامه» دارد و خود قابل شکستن به چند فعالیت است. همچنین پایش فعالیت‌های طولانی‌مدت در سطح ستاد و دانشگاه‌های علوم پزشکی دشوار است.
- **مستندات و شواهد فعالیت:** به ازای هر فعالیت (اعم از دانشگاهی یا ستادی) لازم است مستندات و شواهدی تعیین شود که بیانگر پیشرفت یا خاتمه آن فعالیت می‌باشد. برای مثال مستندات و شواهد فعالیت «شناسایی گروه‌های هدف» (در برنامه آموزش و اطلاع‌رسانی به منظور کاهش اسیدهای چرب ترانس) می‌تواند «فهرست گروه‌های هدف منتخب» باشد یا مستندات و شواهد فعالیت «تدوین شیوه‌نامه اختصاصی دانشگاه برای اعطای گزنت‌های تحقیقاتی» می‌تواند «شیوه‌نامه اعطای گزنت دانشگاه» تعیین شود. ملاحظات کلیدی در تعیین مستندات و شواهد هر فعالیت عبارت است از:
 - امکان تعریف بیش از یک مستند یا شاهد برای هر فعالیت وجود دارد، اما به منظور عدم ایجاد ابهام و سردرگمی مسئولان پایش، بهتر است تعداد مستندات و شواهد تا حد امکان محدود باشد. از آن‌جا که مسئولان پایش (اعم از ستادی و دانشگاهی) می‌بایست به ازای هر بار درج میزان پیشرفت یک فعالیت، مستندات و شواهد دال بر پیشرفت فعالیت را در سامانه پایش بارگذاری نمایند و متعاقباً مسئولان پایش ستادی نیز به ارزیابی انطباق آن‌ها بپردازند، پیشنهاد می‌شود تعداد مستندات و شواهد محدود باشد.
 - مستندات و شواهد باید کاملاً شفاف بوده و هیچگونه ابهامی نداشته باشند. برای مثال «گزارش پایانی» یا «تصاویر مربوطه» نمی‌تواند به عنوان مستندات و شواهد یک فعالیت درج شود.
 - مستندات و شواهد یک فعالیت می‌بایست با ماهیت آن فعالیت تناسب داشته باشند، نه با نتایج یا پیامدهای آن فعالیت. برای مثال در مورد فعالیت «تدوین شیوه‌نامه اختصاصی گزنت‌های تحقیقاتی

دانشگاه» نمی‌توان «گزارش گزینش‌های تحقیقاتی اعطاشده در دانشگاه» را به عنوان مستندات و شواهد تعیین کرد.

- **معاونت/حوزه همکار فعالیت:** گرچه هر برنامه در یکی از معاونت‌ها یا حوزه‌های تخصصی تدوین می‌شود، اما اجرای برخی از فعالیت‌های ذیل یک برنامه مستلزم همکاری یک معاونت/حوزه تخصصی دیگر است. برای مثال اجرای برخی از برنامه‌های حوزه طب سنتی مستلزم همکاری حوزه بهداشت در برخی فعالیت‌ها، یا عملیاتی‌شدن برخی از برنامه‌های حوزه پرستاری نیازمند همکاری حوزه درمان می‌باشد. بنابراین در صورت نیاز باید معاونت/حوزه همکار هر فعالیت نیز در هنگام تدوین برنامه عملیاتی مشخص شوند. متعاقباً لازم است پیش از تصویب نهایی و ابلاغ برنامه عملیاتی به دانشگاه‌های علوم پزشکی، موافقت‌نامه‌هایی مابین معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی به منظور تقویت تعامل در خصوص این نوع برنامه‌ها و فعالیت‌ها در سطح ستاد و دانشگاه‌های علوم پزشکی منعقد شود.

نکات کلیدی

- همکاری واحدها برای اجرای یک یا چند فعالیت، مستلزم انعقاد تفاهم‌نامه مابین دفتر/واحد اصلی و حوزه همکار است که پس از تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی و قبل از تصویب آن در هیات‌های امنا انجام خواهد شد.
- گرچه اجرای این نوع فعالیت‌ها مستلزم همکاری «حوزه همکار» است، اما پیشرفت و انحراف آن برای واحد/دفتر متولی اجرای برنامه نیز منظور می‌شود. اما سامانه پایش برنامه عملیاتی میزان پیشرفت و انحراف برنامه‌های دارای همکار را از سایر برنامه‌های هر دفتر/واحد تفکیک کرده و نمایش خواهد داد.
- سامانه پایش برنامه عملیاتی، در کنار گزارش میزان پیشرفت و انحراف فعالیت‌های هر دفتر، گزارشی اجمالی از میزان پیشرفت و انحراف فعالیت‌هایی که آن واحد/دفتر به عنوان همکار آن معین شده نیز ارائه خواهد داد.

- **تاریخ شروع و پایان فعالیت:** هر فعالیت باید تاریخ شروع و پایان مشخصی در قالب تقویم شمسی داشته باشد؛ مثلاً ۹۸/۰۲/۰۱. ملاحظات کلیدی در تعیین تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها عبارتند از:
 - در برنامه عملیاتی باید از فعالیت‌های بلندمدت یا سالانه پرهیز کرد، زیرا فعالیت‌ها در پایان هر ماه مورد پایش قرار می‌گیرند و لذا یک فعالیت ۱۰ یا ۱۲ ماهه عملاً قابل پایش نیست. فاصله زمان شروع تا پایان هر فعالیت باید حداکثر ۴ ماه باشد.
 - تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها باید واقع‌بینانه بوده و با حجم کاری فعالیت‌ها تناسب داشته باشد. برای مثال تاریخ شروع و پایان فعالیت «برگزاری سمینار آموزشی یک‌روزه» را نباید به این دلیل که مشخص نیست دانشگاه‌ها در کدام وقت سال آن را انجام می‌دهند، ابتدا و انتهای سال تعیین کرد، زیرا این فعالیت عملاً یک روزه است و نباید هر ماهه پایش شود.

- تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها باید با تقویم کاری دانشگاه‌ها تناسب داشته باشد. برای مثال اگر انجام یک فعالیت مستلزم حضور دانشجویان در دانشگاه است، نباید آن را به تابستان موکول کرد. به همین منوال برخی فعالیت‌ها الزاماً باید در نیم‌سال تحصیلی اول یا دوم انجام شوند.
- تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها باید با تقویم رسمی کشور تناسب داشته باشد. برای مثال تعطیلات رسمی (مانند تعطیلات ابتدای سال، دهه فجر، ماه مبارک رمضان و امثال آن‌ها) نیز باید در تعیین تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها لحاظ شوند.
- تاریخ پایان هیچ فعالیتی نباید بعد از ۹۸/۱۲/۱۵ تعیین شود، زیرا ۱۵ روز پایانی سال به تحلیل و جمع‌بندی برنامه عملیاتی اختصاص دارد.
- تاریخ شروع فعالیت‌ها تا حد امکان نباید در آخرین روزهای هر ماه (مثلاً ۳۰ یا ۳۱ ام) تعیین شود. به منظور تسهیل در پایش فعالیت‌ها، بهتر است تاریخ شروع آن‌ها اواسط یا روزهای نخست هر ماه (مثلاً یکم یا دوم ماه) باشد. همچنین تاریخ پایان فعالیت‌ها تا حد امکان نباید در اولین روزهای هر ماه (مثلاً یکم یا دوم) انتخاب شود و تاریخ پایان مناسب برای فعالیت‌ها، اواسط یا اواخر ماه است.
- **تاریخ پایان طلایی:** گرچه همه فعالیت‌ها تاریخ پایان مشخصی دارند، اما برخی از فعالیت‌ها بیشتر به زمان حساس هستند و ضرب‌الاجل‌های جدی‌تری دارند. برای مثال ممکن است هدف از گنجاندن یک فعالیت خاص در برنامه عملیاتی، دریافت گزارش‌های پیشرفت دانشگاه‌های علوم پزشکی، و تجمیع و ارایه آن به سازمان‌های فرادست در تاریخ‌های خاص (برای مثال سالگرد پیروزی انقلاب) باشد. از این رو تاخیر در اجرای این نوع فعالیت‌ها، عملاً آن‌ها را بی‌ارزش می‌کند. لذا در هنگام تدوین برنامه عملیاتی، تاریخ نهایی پایان این فعالیت‌ها موسوم به «تاریخ پایان طلایی» نیز تعیین می‌شود.

نکات کلیدی

- حداکثر ۲۰ درصد از فعالیتهای هر معاونت/حوزه تخصصی به عنوان فعالیت با تاریخ پایان طلایی تعریف گردد.
- خوداظهاری برای فعالیتهایی که تاریخ پایان طلایی برای آن‌ها تعیین نمی‌شود، حتی پس از فرارسیدن تاریخ پایان نیز مجاز است و تا پایان سال مجاز باقی خواهد ماند. این نوع فعالیت‌ها حتی پس از فرارسیدن تاریخ پایان نیز ارزیابی انطباق خواهند شد. از این رو امکان جبران انحراف خوداظهاری یا ارزیابی انطباق برای مسئولان پایش این نوع فعالیت‌ها وجود دارد.
- زمان خوداظهاری برای فعالیتهایی که تاریخ پایان طلایی برای آن‌ها تعیین شده است، صرفاً یک تا چهار دوره پایش پس از فرارسیدن تاریخ پایان این فعالیتهاست. از این رو، با عبور از حداکثر ۴ دوره پایش از تاریخ پایان این نوع از فعالیتهای، ارزیابی انطباق آن‌ها انجام نخواهد شد و امکان جبران انحراف خوداظهاری یا

ارزیابی انطباق برای مسئولان پایش این نوع فعالیت‌ها وجود ندارد.

- در صورتی که مهلت تعیین شده در سال پایش نگنجد، امکان ثبت خوداظهاری وجود نخواهد داشت.
- طلایی بودن یا نبودن یک فعالیت مانند دیگر مقادیر و تنظیمات فعالیت، در ابتدای سال به وسیله معاونت/حوزه تخصصی تعیین می‌گردد و طی سال قابل تغییر نخواهد بود.

• **برش ستادی/دانشگاهی:** برخی فعالیت‌ها در حیطه مأموریت‌ها، جایگاه و کارکردهای معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه هستند و اصطلاحاً ماهیت «ستادی» دارند، مانند تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها به دانشگاه‌ها، ابلاغ اعتبار مورد نیاز به دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها، ارایه آموزش‌های یکپارچه و سراسری به مدیران یا کارشناسان دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و امثال آن‌ها. اما انجام برخی فعالیت‌ها نیز برعهده دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی است که عمدتاً جنبه اجرایی دارد، مانند «شناسایی مراکز فعال و مجوزدار ارایه مراقبت‌های پرستاری در منزل استان» یا «برگزاری همایش صلاحیت حرفه‌ای پرستاران در استان». برش ستادی و دانشگاهی که با علامت (✓) مشخص می‌شود، نشانگر آن است که این فعالیت ماهیت ستادی دارد یا دانشگاهی و لذا انجام آن برعهده ستاد است یا دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی. برخی فعالیت‌ها نیز همزمان برعهده ستاد و دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها می‌باشند و لذا برش ستادی - دانشگاهی دارند. جدول ۴ مثال‌هایی از برش ستادی و دانشگاهی را در برنامه عملیاتی مشترک سال ۹۵ نشان می‌دهد.

جدول ۴. مثال‌هایی از «برش ستادی/دانشگاهی» در برنامه عملیاتی مشترک سال ۹۵

برنامه	فعالیت	وزن فعالیت	تاریخ شروع	تاریخ پایان	ستادی	دانشگاهی
آموزش کارشناسان و مسئولین فنی	تعیین دوره های آموزشی	۱۰	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۲/۳۱	✓	
	اعلام و ابلاغ دوره و برنامه آموزش به دانشگاهها	۱۰	۹۶/۰۳/۰۱	۹۶/۰۳/۳۱	✓	
	تهیه و تدوین محتوای آموزشی	۲۰	۹۶/۰۴/۰۱	۹۶/۰۶/۳۱	✓	
	آموزش یا بازآموزی کارشناسان معاونت غذا و دارو	۳۰	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۹/۳۰		✓
	برگزاری دوره های آموزشی مسئولین فنی و مدیران صنایع	۳۰	۹۶/۱۰/۰۱	۹۶/۱۱/۳۰		✓

• **برش دانشگاهی فعالیت‌ها:** همان‌طور که در برش استانی اهداف کمی اشاره شد، توانمندی‌ها، محدودیت‌ها و شرایط بومی و منطقه‌ای و نیز وضع موجود استان‌ها متفاوت است. برش استانی اهداف کمی سازوکاری است که ما را قادر می‌سازد نقش استان‌ها را در دستیابی به برخی اهداف کمی پررنگ‌تر یا کمرنگ‌تر کنیم. بنابراین از آن‌جا که نقش استان‌ها در دستیابی به اهداف کمی متفاوت است، لازم است در سطح فعالیت‌ها نیز به کمک یک سازوکار مشابه، تفاوت نقش دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی را متناسب با توانمندی‌ها، محدودیت‌ها، شرایط بومی و منطقه‌ای و همچنین وضع موجود و اقدامات گذشته آن‌ها لحاظ کرد که برای این

منظور از «برش دانشگاهی فعالیت‌ها» استفاده می‌شود. برش دانشگاهی که با علامت (✓) جلوی هر فعالیت مشخص می‌شود، نشان می‌دهد که هر فعالیت بر عهده کدام دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی است. جدول ۵ نمونه‌ای از برش دانشگاهی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول پیداست، برخی فعالیت‌ها جنبه پایلوت (آزمایشی) دارند و لذا تنها در یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی اجرا می‌شوند. برخی از فعالیت‌ها نیز صرفاً باید در سطح کلان‌مناطق آمایشی یا مراکز استان به اجرا درآیند و بعضی نیز شامل همه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی می‌شوند. بنابراین گرچه برنامه عملیاتی پسوند «مشترک» دارد، اما لزوماً همه فعالیت‌های مندرج در آن برعهده همه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی نمی‌باشد و به کمک برش دانشگاهی کم و بیش با توانمندی‌ها و محدودیت‌های دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها متناسب می‌شود.

جدول ۵. مثال‌هایی از برش دانشگاهی در برنامه عملیاتی مشترک سال ۹۵

برنامه	فعالیت	دانشگاه تهران	دانشگاه شهید بهشتی	دانشگاه علامه طباطبائی	دانشگاه خوارزمی	دانشگاه آزاد اسلامی	دانشگاه صنعتی امیرکبیر	دانشگاه علوم پزشکی تهران	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	دانشگاه علوم پزشکی علامه طباطبائی	دانشگاه علوم پزشکی خوارزمی	دانشگاه علوم پزشکی آزاد اسلامی	دانشگاه علوم پزشکی صنعتی امیرکبیر
بازرسی و کنترل مستمر واحدهای تولیدی و محصولات	تدوین برنامه زمان بندی بازدید از کارخانجات مرتبط	✓						✓	✓				
	تدوین برنامه کالیبراسیون و کنترل میانی تجهیزات	✓						✓	✓				
	اجرای کالیبراسیون و کنترل میانی تجهیزات	✓						✓	✓				
	اجرای برنامه بازرسی از صنایع (مرحله اول)	✓						✓	✓				
	اجرای برنامه بازرسی از صنایع (مرحله دوم)	✓						✓	✓				
	پایش محصولات و فرآورده های مرتبط و ارائه گزارش پایش	✓						✓	✓				
آموزش، اطلاع رسانی عمومی و فرهنگ سازی	شناسایی و انتخاب گروههای هدف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله اول	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله دوم	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله سوم	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	شناسایی و انتخاب گروههای هدف	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله اول	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله دوم	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	تهیه ، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله سوم	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

- **وزن نسبی:** همه اهداف کلی، اهداف کمی، برنامه‌ها یا فعالیت‌هایی که در برنامه عملیاتی درج می‌شوند، از اهمیت یکسانی در پیشبرد برنامه عملیاتی برخوردار نیستند. بنابراین برای در نظر گرفتن اولویت، نقش یا اهمیت نسبی اهداف کلی، اهداف کمی، برنامه‌ها و فعالیت‌ها از مولفه «وزن نسبی» استفاده می‌شود.
- با این تعریف، وزن نسبی فعالیت به اهمیت نسبی آن فعالیت نسبت به دیگر فعالیت‌های ذیل همان برنامه گفته می‌شود که در قالب درصد بیان می‌شود. از آن‌جا که این اوزان جنبه «نسبی» دارند و مطلق نیستند، جمع آن‌ها باید معادل ۱۰۰ باشد. لذا وزن نسبی هر فعالیت طوری تعیین می‌شود که مجموع اوزان نسبی فعالیت‌های ذیل یک برنامه معادل ۱۰۰ باشد. برای مثال، اگر یک برنامه دارای ۵ فعالیت باشد، ممکن است وزن همه آن‌ها مساوی (۲۰ درصد) منظور شود، یا اینکه وزن آن‌ها به ترتیب معادل ۵۰، ۱۰، ۲۰، ۱۰، ۱۰ منظور شود. یادآوری می‌شود که وزن نسبی یکایک فعالیت‌های ذیل یک برنامه، باید بیانگر اهمیت و اولویت نسبی آن‌ها در پیشبرد همان برنامه باشد. اگر یک فعالیت در یک برنامه نقش گلوگاهی داشته باشد، باید وزن بیشتری به آن اختصاص یابد. یکی از شاخص‌های

تعیین وزن نسبی می‌تواند میزان هزینه مورد نیاز برای آن فعالیت باشد. وزن نسبی بر مبنای قضاوت کارشناسی تدوین‌کنندگان برنامه مشخص می‌شود و لزوماً شاخص کمی ندارد.

به طور مشابه، همه برنامه‌های ذیل یک هدف کمی نیز از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. برخی برنامه‌ها به لحاظ منابع مورد نیاز، اهمیتی که نزد ذی‌نفعان و سایر بازیگران دارند، یا بنا به نقشی که در تحقق هدف کمی متناظر خود ایفا می‌کنند، از اهمیت بیشتری برخوردارند. بنابراین وزن نسبی برنامه به اهمیت نسبی آن برنامه نسبت به سایر برنامه‌های ذیل همان کمی اطلاق می‌شود که در قالب درصد بیان می‌شود. وزن نسبی هر برنامه نیز باید طوری تعیین شود که مجموع وزن نسبی برنامه‌های ذیل یک هدف کمی معادل ۱۰۰ باشد.

به همین منوال باید وزن نسبی هر هدف کمی نیز با توجه به نقش و اهمیت آن در تحقق هدف کلی متناظر آن مشخص و در قالب «درصد» بیان شود. به طور مشابه اهداف کلی نیز وزن نسبی دارند که بیانگر نقش، اهمیت یا جایگاه نسبی آن‌ها در حوزه تخصصی متناظر است.

یادآوری: نقش کلان‌مناطق در برنامه عملیاتی

- در سال ۱۳۹۸، کلان‌مناطق آمایشی می‌توانند دو نقش در برنامه عملیاتی ایفا نمایند:
- نخست، هر کلان‌منطقه آمایشی به کمک امکاناتی که سامانه پایش در اختیار آن قرار می‌دهد، می‌تواند پیشرفت و انحراف برنامه عملیاتی در دانشگاه‌های کلان‌منطقه را بررسی کرده و با برگزاری جلسات آسیب‌شناسی، نسبت به تسریع و تسهیل در اجرای برنامه عملیاتی در سطح کلان‌منطقه اقدام نماید.
 - دوم، با توجه به اینکه امکان تفویض ارزیابی انطباق برخی یا همه فعالیت‌ها به افرادی بجز کارکنان معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه (به عنوان عامل سوم) فراهم شده است، در صورت صلاحدید و نیاز معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد، کلان‌مناطق آمایشی می‌توانند ارزیابی انطباق فعالیت‌ها را نیز انجام دهند. اطلاعات تکمیلی و آموزش‌های مورد نیاز در این زمینه، متعاقباً از طریق مقتضی توسط دبیرخانه پایش برنامه عملیاتی ارایه خواهد شد.

اکنون بر پایه تعاریفی که از مولفه‌های برنامه عملیاتی ارایه شد، به ذکر یک مثال می‌پردازیم. (شکل ۲)

هدف کلی: کاهش عوامل خطر و بار بیماری‌های غیرواگیر

هدف کمی	وزن هدف کمی	برنامه	وزن برنامه	فعالیت	وزن فعالیت	نشانگرها	تاریخ شروع	تاریخ پایان	ستادی	دانشگاهی
کلیه اسیدهای چرب ترانس در روغن های مایع و جامد مصرف خلوار به حداکثر ۰/۵٪	۲۵	آموزش کارشناسان و مسئولین فنی	۲۰	تعیین دوره های آموزشی	۱۰	فایل عناوین دوره های آموزشی	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۲/۳۱	✓	
				اعلام و ابلاغ دوره و برنامه آموزش به دانشگاهها	۱۰	تصویر ابلاغ	۹۶/۰۳/۰۱	۹۶/۰۳/۳۱	✓	
				تهیه و تدوین محتوای آموزشی	۲۰	فایل عناوین سرفصل های آموزشی	۹۶/۰۴/۰۱	۹۶/۰۴/۳۱	✓	
				آموزش یا بازآموزی کارشناسان معاونت غذا و دارو	۳۰	تصویر فراخوان دوره / فایل گزارش برگزاری دوره	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۹/۳۰	✓	
				برگزاری دوره های آموزشی مسئولین فنی و مدیران صنایع	۳۰	تصویر فراخوان دوره / فایل گزارش برگزاری دوره	۹۶/۱۰/۰۱	۹۶/۱۱/۳۰	✓	
		بازنگری و تدوین ضوابط و دستورالعمل های مرتبط	۱۰	تشکیل کارگروه تخصصی	۲۰	تصویر حکم اعضاء	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۳/۳۱	✓	
				تهیه و تدوین و بازنگری ضوابط و دستورالعمل ها	۶۰	فایل ضابطه بازنگری شده	۹۶/۰۴/۰۱	۹۶/۰۶/۳۱	✓	
				اعلام ضوابط و دستورالعمل ها به معاونت های غذا و دارو	۲۰	تصویر ابلاغ	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۷/۳۰	✓	
				تعمیل با سایر ارگان های مرتبط	۳۰	تصویر نامه ابلاغ	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۷/۳۰	✓	
				پیگیری اجرای ضوابط و دستورالعمل های اصلاحی	۷۰	گزارش اجرای ضابطه	۹۶/۰۸/۰۱	۹۶/۰۹/۳۰	✓	
		بازرسی و کنترل مستمر واحدهای تولیدی و محصولات	۳۰	تدوین برنامه زمان بندی بازدید از کارخانجات مرتبط	۱۰	فایل برنامه زمان بندی	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۳/۳۱	✓	
				تدوین برنامه کالیبراسیون و کنترل میانی تجهیزات	۱۰	فایل برنامه کالیبراسیون و کنترل میانی	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۳/۳۱	✓	
				اجرای کالیبراسیون و کنترل میانی تجهیزات	۲۰	تصویر تاییدیه های کالیبراسیون و کنترل میانی	۹۶/۰۴/۰۱	۹۶/۰۶/۳۱	✓	
				اجرای برنامه بازرسی از صنایع (مرحله اول)	۲۰	گزارش بازرسی های انجام شده	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۹/۳۰	✓	
				اجرای برنامه بازرسی از صنایع (مرحله دوم)	۲۰	گزارش بازرسی های انجام شده	۹۶/۱۰/۰۱	۹۶/۱۲/۲۵	✓	
		آموزش، اطلاع رسانی عمومی	۱۵	پایش محصولات و فرآورده های مرتبط و ارائه گزارش پایش	۳۰	گزارش پایش فرآورده ها	۹۶/۱۰/۰۱	۹۶/۱۰/۳۰	✓	
				شناسایی و انتخاب گروههای هدف	۱۰	صور جلسه حاوی گروههای منتخب	۹۶/۰۲/۰۱	۹۶/۰۲/۳۱	✓	
				تهیه، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله اول	۳۰	فایل / تصویر محتوای تهیه شده	۹۶/۰۴/۰۱	۹۶/۰۶/۳۱	✓	
				تهیه، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله دوم	۳۰	فایل / تصویر محتوای تهیه شده	۹۶/۰۷/۰۱	۹۶/۰۹/۳۰	✓	
				تهیه، تدوین و چاپ مطالب آموزشی مرحله سوم	۳۰	فایل / تصویر محتوای تهیه شده	۹۶/۱۰/۰۱	۹۶/۱۲/۲۵	✓	

شکل ۲. مثالی از برنامه عملیاتی شامل هدف کلی، اهداف کمی، برنامه ها، فعالیت ها، اوزان نسبی و ...

تدوین برنامه عملیاتی اختصاصی دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی در سال ۱۳۹۸

برنامه عملیاتی مشترک سال ۱۳۹۸ دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی (شامل برنامه ها و فعالیت ها، تاریخ شروع و پایان آن ها، کلیه اوزان نسبی و همچنین برش ها) به صورت یکپارچه و متمرکز با محوریت معاونت ها و حوزه های تخصصی ستاد وزارتخانه و مشارکت دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی تدوین خواهد شد و در آخرین جلسه هیات امنای دانشگاهها و دانشکده ها در سال ۱۳۹۷ به تصویب خواهد رسید.

به منظور حفظ یکپارچگی، هماهنگی و وحدت رویه، برنامه عملیاتی اختصاصی سال ۱۳۹۸ دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی نیز می بایست در چارچوب همین شیوه نامه و ذیل اهداف کلی و کمی ابلاغی از سوی ستاد وزارتخانه تدوین و همزمان با برنامه عملیاتی مشترک در هیات امنای دانشگاه/دانشکده به تصویب برسد.

امکان بارگذاری، خوداظهاری و ارزیابی انطباق برنامه عملیاتی اختصاصی دانشگاههای علوم پزشکی در سامانه پایش برنامه عملیاتی (hop) فراهم خواهد شد. اطلاعات تکمیلی و آموزشهای مورد نیاز در این خصوص متعاقباً از طریق مقتضی در اختیار دانشگاههای علوم پزشکی قرار خواهد گرفت.

یادآوری: انحراف موجه و ناموجه

اجرای برخی از فعالیت ها به دلایلی خارج از حیطه مسئولیت ها و اختیار دانشگاه های علوم پزشکی (همچون عدم ابلاغ آیین نامه ها یا دستورالعمل های مورد نیاز از سوی ستاد وزارتخانه، یا عدم ابلاغ اعتبار مورد نیاز از سوی ستاد وزارتخانه، و یا حوادث غیرمترقبه) با تاخیر مواجه می شود. در این صورت، لازم است مسئولان پایش دانشگاهی میزان پیشرفت

واقعی فعالیت‌ها (ولو صفر) را درج نموده، و نسبت به انتخاب یا درج دلیل انحراف در سامانه پایش اقدام نمایند. متعاقباً مسئولان پایش ستادی در هنگام ارزیابی انطباق این نوع فعالیت‌ها، می‌بایست با بررسی دلیل درج‌شده، موجه یا ناموجه بودن آن را تشخیص داده و در سامانه پایش برنامه عملیاتی معین کنند. (امکان موجه کردن دلیل انحراف یک فعالیت برای تمام دانشگاه‌های دارای برش آن فعالیت نیز در سامانه مهیا است). سامانه پایش برنامه عملیاتی، تاخیرهای موجه برنامه عملیاتی (منظور فعالیت‌هایی است که تاخیر آن‌ها توسط مسئول پایش ارزیابی انطباق موجه ارزیابی شده است) را در کنار مجموع تاخیرهای هر دانشگاه/حوزه تخصصی نمایش خواهد داد. تفکیک تاخیرهای موجه از ناموجه در سامانه پایش، به آسیب‌شناسی بهتر پیشرفت برنامه عملیاتی کمک خواهد کرد.

فصل ۲: فرایند تدوین برنامه عملیاتی

۱. مراحل تدوین برنامه عملیاتی

در این فصل به فرایند تدوین برنامه عملیاتی می‌پردازیم:

- **گام ۱: ابلاغ اهداف کلی و کمی:** با عنایت به بازخوردهای مدیران و کارشناسان ستادی و دانشگاهی، نتایج پایش برنامه عملیاتی، اهداف کلی مورد بازنگری قرار گرفت و همراه با اهداف کمی مندرج در سند پشتیبان برنامه ششم توسعه از سوی مقام محترم وزارت به کلیه معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی ابلاغ شد.
- **گام ۲: تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک:** در این گام کارگروه‌هایی با محوریت معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی (شامل بهداشت، درمان، غذا و دارو، اورژانس، آموزش، تحقیقات و فناوری، فرهنگی و دانشجویی، پرستاری، اجتماعی، توسعه مدیریت و منابع، طب سنتی، بازرسی، آمار و فناوری اطلاعات، حراست، بین‌الملل و سایر حوزه‌های تخصصی که توسط کمیته برنامه‌ریزی ستاد وزارتخانه تعیین خواهد شد)، نمایندگان معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و هماهنگی، (اداره کل برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، و دبیرخانه مرکزی هیات‌های امناء)، معاونت توسعه مدیریت و منابع (مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، مرکز بودجه و پایش عملکرد) و دست کم ۱۰ نفر از معاونین و مدیران متناظر در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی به انتخاب معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی شکل خواهد گرفت. این کارگروه‌ها پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در حوزه تخصصی متناظر خود را در چارچوب همین شیوه‌نامه و ذیل اهداف کلی ابلاغی تدوین خواهند کرد.

نکته کلیدی

برنامه‌ها می‌بایست مورد تایید و تاکید بالاترین مقام هر حوزه تخصصی بوده و از اولویت و پشتوانه مدیریتی کافی برخوردار باشند. تجربه تدوین و پایش برنامه عملیاتی در ۳ سال گذشته نشان می‌دهد برنامه‌هایی که صرفاً از پشتوانه کارشناسی برخوردارند و از حمایت مدیریتی در سطوح ارشد بی‌بهره‌اند، اثربخشی کافی ندارند. بنابراین به منظور اطمینان از کیفیت و اثربخشی برنامه عملیاتی، لازم است کلیه کارگروه‌ها، ابتدا پیش‌نویس عناوین «برنامه‌ها» را به تایید بالاترین مقام معاونت/حوزه تخصصی برسانند و سپس نسبت به تدوین فعالیت‌ها و سایر مولفه‌های برنامه عملیاتی اقدام نمایند.

- **گام ۳: بررسی پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی:** در این گام هر یک از معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه، پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک را برای معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی متناظر خود در کلیه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی ارسال خواهند کرد تا توسط مدیران و کارشناسان دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها مورد بحث و بررسی قرار گیرد. دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم

پزشکی نیز در موعد مقرر نظرات و پیشنهادات خود پیرامون پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک را به معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی متناظر خود در ستاد وزارتخانه ارسال خواهند کرد.

- **گام ۴: نهایی‌سازی برنامه عملیاتی مشترک:** در این گام معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه پس از بررسی نظرات و پیشنهادات کارشناسی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی نسخه نهایی برنامه عملیاتی مشترک در حیطه تخصصی خود را تدوین نموده و به دبیرخانه برنامه عملیاتی (مستقر در معاونت برنامه‌ریزی راهبردی و هماهنگی) ارسال خواهند کرد.
- **گام ۵: جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی برنامه عملیاتی مشترک:** برنامه عملیاتی مشترک در حیطه‌های تخصصی که در گام قبلی تدوین شده است، در شورای معین برنامه‌ریزی وزارتخانه مطرح و نهایی می‌گردد. پس از آن دبیرخانه برنامه عملیاتی نسبت به یکپارچه‌سازی و جمع‌آوری حیطه‌های تخصصی برنامه عملیاتی مشترک اقدام می‌نماید تا نسخه نهایی برنامه عملیاتی مشترک به دست آید.
- **گام ۶: تهیه نسخه الکترونیکی برنامه عملیاتی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی:** در این گام دبیرخانه برنامه عملیاتی نسبت به آماده‌سازی نسخه الکترونیکی برنامه عملیاتی یکایک دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی متناسب با برش‌های دانشگاهی آن‌ها اقدام خواهد نمود.
- **گام ۷: تصویب برنامه عملیاتی مشترک در هیات امنای دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی:** در این مرحله، برنامه عملیاتی هر دانشگاه/دانشکده علوم پزشکی در جلسه هیات امنای طرح و به تصویب خواهد رسید.
- **گام ۸: تایید مقام عالی وزارت و ابلاغ مصوبه هیات امنای به دانشگاه/دانشکده:** در این گام، مصوبه هیات امنای به تایید مقام محترم وزارت خواهد رسید و سپس به دانشگاه/دانشکده ابلاغ خواهد شد.
- **گام ۹: بارگذاری برنامه عملیاتی مشترک و اختصاصی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها در سامانه پایش برنامه عملیاتی:** در این گام دبیرخانه برنامه عملیاتی نسبت به بارگذاری برنامه عملیاتی مشترک کلیه دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در سامانه پایش برنامه عملیاتی (به نشانی hop.behdasht.gov.ir) اقدام خواهد کرد. دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی نیز می‌توانند مطابق روشی که متعاقباً ابلاغ خواهد شد، برنامه‌های اولویت‌دار و اختصاصی خود را در این سامانه ذیل اهداف کلی و کمی بارگذاری نمایند.

جدول ۶. فرایند تدوین برنامه عملیاتی مشترک و زمان‌بندی آن

گام	عنوان	تاریخ اتمام	مسئول اجرا/پیگیری
۱	ابلاغ اهداف کلی و کمی از سوی مقام محترم وزارت	۹۷/۱۰/۰۸	دبیرخانه برنامه عملیاتی
۲	تدوین پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک	۹۷/۱۱/۰۵	معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه
۳	بررسی پیش‌نویس برنامه عملیاتی مشترک در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی	۹۷/۱۱/۲۳	دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی
۴	نهایی‌سازی برنامه عملیاتی مشترک	۹۷/۱۲/۰۴	معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه

۵	تجمیع و یکپارچه‌سازی برنامه عملیاتی مشترک	۹۷/۱۲/۸	کمیته برنامه‌ریزی ستاد وزارتخانه
۶	تهیه نسخه الکترونیکی برنامه عملیاتی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی	۹۷/۱۲/۱۵	دبیرخانه برنامه عملیاتی
۷	تصویب برنامه عملیاتی مشترک در هیأت امنای دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی	۹۷/۱۲/۲۲	دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی
۸	تایید مقام عالی وزارت و ابلاغ مصوبه هیأت امنا به دانشگاه/دانشکده	۹۷/۱۲/۲۵	دبیرخانه مرکزی هیأت‌های امنا
۹	بارگذاری برنامه عملیاتی مشترک و اختصاصی دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها در سامانه پایش برنامه عملیاتی	۹۷/۱۲/۲۸	دبیرخانه برنامه عملیاتی

۲. ملاحظات کلیدی در تدوین برنامه عملیاتی

با توجه به تجارب ۳ سال گذشته و همچنین بازخوردهای دریافتی از مدیران و مسئولان پایش ستادی و دانشگاهی ملاحظات کلیدی در تدوین برنامه عملیاتی عبارتند از:

- مشارکت حداکثری دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور در جلسات کارگروه‌های تدوین برنامه عملیاتی که در معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه برگزار می‌شود.
- مطالعه دقیق شیوه‌نامه تدوین و پایش برنامه عملیاتی توسط اعضای کارگروه‌های تخصصی و پابندی حداکثری به چارچوب‌ها و مفاهیم مندرج در آن؛
- پرهیز از گنجانیدن برنامه‌ها و امور جاری، کم‌اولویت یا حاشیه‌ای در برنامه عملیاتی و تاکید بر برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم و اولویت‌دار (تضمین کیفیت برنامه عملیاتی به جای کمیت آن)؛
- تضمین پشتیبانی مدیریتی برای کلیه برنامه‌های مندرج در برنامه عملیاتی و اطمینان از اهمیت و اولویت برنامه‌ها برای مدیران ارشد ستاد وزارتخانه و دانشگاه‌های علوم پزشکی؛
- واقع‌بینی و پرهیز از نگارش برنامه‌های بلندپروازانه و نامتناسب با منابع مالی، انسانی و ساختاری ستاد و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی؛
- توجه اکید به توانمندی‌ها و محدودیت‌ها و همچنین وضع موجود استان‌ها در حین نگارش برنامه عملیاتی؛
- تفکیک دقیق نقش ستاد و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی در حین نگارش برنامه عملیاتی مشترک؛
- توجه ویژه به آموخته‌ها، تجارب و بازخوردهای ناشی از پایش برنامه عملیاتی در ۳ سال گذشته (همچون مشکلات پیش آمده در پایش فعالیت‌های بلندمدت، نگارش نادرست فعالیت‌ها، عدم تعیین دقیق شواهد و مستندات و مواردی از این دست)؛
- بررسی جامع، دقیق و موشکافانه پیش‌نویس برنامه عملیاتی توسط مدیران و کارشناسان دانشگاهی در کلیه معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی با تاکید بر برش‌های دانشگاهی و ارسال به موقع نظرات و دیدگاه‌ها به معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستادی؛

- توجه به نظرات کارشناسی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی از سوی معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد وزارتخانه به منظور افزایش اثربخشی برنامه عملیاتی؛
- برگزاری سمینارهای مشترک با حضور نمایندگان معاونت‌ها و حوزه‌های تخصصی ستاد و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی به منظور دستیابی به فهم و ادبیات مشترک پیرامون برنامه عملیاتی، بالاخص برنامه‌ها، فعالیت‌ها و مستندات و شواهد مورد نیاز؛