



# وزارت تحصیلات عالی

دانشگاه خاتم النبیین (ص)

معاونت علمی

دانشکده طب معالجوی

پلان استراتژیک دانشکده‌ی طب معالجوی در افق ( ۱۴۰۲-۱۴۰۵)

تهیه و تدوین : دانشکده طب معالجوی

## بخش اول: کلیات

### 1-1 مقدمه

طب معالجوی یک دانش کاربردی است، هدف آن حفظ و ارتقای صحت، تداوی امراض و بازتوانی آسیب‌دیدگان است. این منظور با شناخت امراض، تشخیص، تداوی و جلوگیری از بروز آن‌ها به انجام می‌رسد. دانش طب بر روی طیف وسیعی از رشته‌ها بنا شده است. امروزه هدف دانش طب استفاده از فن‌آوری‌های دانش‌محور و استدلال قیاسی برای رسیدن به راه‌حل مشکلات کلینیکی است.

در تدوین برنامه‌ی درسی جدید، تلاش شده است که آخرین تحولات در حوزه‌ی طب معالجوی در دانشگاه‌های خارج از کشور مورد مطالعه قرار گیرد و جدیدترین تغییرات در این حوزه با توجه به نیازمندی‌های علمی و کاربردی آن‌ها در کشور ما، در برنامه‌ی این رشته منظور و ملحوظ گردد.

### ۲-۱ معرفی مختصر دانشکده

دانشکده طب معالجوی دانشگاه خاتم النبیین<sup>(ص)</sup>، در سال ۱۳۹۰ با مجوز رسمی از وزارت محترم تحصیلات عالی افغانستان تأسیس و در بهار سال ۱۳۹۰ اقدام به جذب و پذیرش محصل نمود. این دانشکده دارای دو دیپارتمنت بوده و برنامه‌های آموزشی در مقطع MD<sup>۱</sup> تایم روزانه را در رشته طب معالجوی برگزار می‌کند. تاکنون یعنی سال ۱۴۰۲ دانشکده طب معالجوی 10 دور فراغت داشته است.

این دانشکده به هدف تربیت نسل متقاضی دانش طبی در سطح کشور تا سطح MD در مدت شش سال ایجاد گردید. هم اکنون یعنی سال 1401 حدود ۱۲۵۰ دانشجو در بخش طب درین دانشکده مصروف تحصیل اند. این دانشکده در طول دوره خدمت خود برای دانشجویان متقاضی طب با مراکز مختلف در سطح ملی و بین‌المللی تفاهم‌نامه‌های داشته است، که می‌توان از امضای تفاهم‌نامه‌ها با دانشگاه غالب در کابل و با دانشگاه‌های تربیت مدرس و تربت حیدریه در ایران نام برد و همچنان با شماری از شفاخانه‌ها در هندوستان به شمول شفاخانه BLK<sup>۲</sup> در هندوستان تفاهم‌نامه‌ها امضا گردیده است و فعلاً دانشجویان رشته طبی ازین تفاهم‌نامه‌ها مستفید می‌گردند که دانشجویان برای سپری کردن دوره ستاژ برای یکسال می‌توانند در هندوستان مصروف فراگیری مهارت و دانش طبی باشند.

---

<sup>1</sup>Doctor of Medicine

<sup>2</sup> BLK Hospital New Delhi

این دانشکده علاوه بر ارائه خدمات آموزشی در بخش عملی دانشجویان را در شفاخانه های مختلف برای انجام کاری های عملی می فرستد و ایشان مهارت های عملی را در بخش های مختلف طب شامل داخله، جراحی، چشم، گوش، گلو و بینی، ، اطفال، انتانی و توبرکلوز، جلدی، جراحی عصب، یورولوژی، نسائی و ولادی، اورتوپیدی، عقلی و عصبی در شفاخانه ها فرا می گیرند. این مرکز دارای یک شفاخانه کدري مجهز در بخش پیوند کرده می باشد که خدمات ثالثی را برای مردم افغانستان فراهم می سازد و در عین حال یکی از مراکزی است که در بخش معالجه خدمات با کیفیت را به جامعه عرضه می کند. در کنار داشتن امکانات فوق این دانشکده دارای مرکز تحقیقات و فن آوری است که دست آورد های آن شامل موارد زیر است:

### **تشکیلات دانشکده طب معالجوی**

دانشکده طب معالجوی دارای تشکیلات ذیل میباشد

### **دیپارتمنت های دانشکده طب معالجوی**

۱ - دیپارتمنت داخله

۲ - صحت عامه و فارمکولوژی

### **کمیته های دانشکده طب معالجوی**

۱ - کمیته تضمین کیفیت

۲ - کمیته تحقیق

۳ - کمیته نصاب

۴ - کمیته پلان

۵ - کمیته الکترونیک

۶ - کمیته نظم و دسپلین

۷ - کمیته فرهنگی

### **هکماران اداری دانشکده طب معالجوی**

۱ - مدیریت تدریسی

۲ - همکار مدیر تدریسی

۳ - همکاری دانشکده

۴ - مدیریت لابراتوار ها

### ۳-۱ دست آورد های عمده

- ۱ - راه یابی تعدادی زیادی از فارغین به دوره تخصص در شفاخانه های دولتی
- ۲ - کامیابی اکثریت فارغین در امتحان خروجی شورای طبی افغانستان
- ۳ - برگزاری سمینار های علمی در سطح ملی و بین المللی
- ۴ - برگزاری ورکشاپ های ارتقای ظرفیت در بخش صحتی برای جامعه
- ۵ - استخدام شدن فارغین دانشکده در بست های معالجوی و اداری شفاخانه ها و سایر ادارات دولتی و غیر دولتی
- ۶ - راه اندازی لابراتوار های مجهز به وسایل و تجهیزات به روز برای کار های عملی دانشجویان
- ۷ - راه اندازی شفاخانه فوق تخصصی در بخش پیوند کرده در سطح افغانستان
- ۸ - تدوین مجلات تخصصی طبی برای اساتید و دانشجویان
- ۹ - همکاری در برگزاری دوره استاژ دانشجویان در کشور های هندوستان و ایران
- ۱۰ - فراهم سازی زمینه اشتغال برای تعدادی از افراد در دانشکده

### ۴-۱ تعمیر و صنوف

دانشکده طب معالجوی دانشگاه خاتم النبیین(ص) دارای تعمیر مناسب و مجهز به وسایل آموزشی و آسایشی لازم می باشد. این دانشکده دارای تعداد ۱۴ صنف است که دارای امکاناتی مثل وایت بورد، پروژکتور، LCD، چوکی های مناسب و نور کافی می باشد.

### ۵-۱ تعداد استادان

دانشکده طب معالجوی دارای ۸ نفر کادر علمی تمام وقت با درجه تحصیلی حد اقل ماستری می‌باشد. ضمناً دانشکده جهت تکمیل کادر تدریسی خود، از اساتید خارج کادر علمی بصورت قراردادی بهره می‌گیرد. مشخصات اساتید دانشکده در جدول ذیل ارایه شده است:

#### ۶-۱ لابراتوارها

دانشکده طب معالجوی دانشگاه خاتم النبیین(ص) دارای ۱۳ لابراتوار مجهز شامل لابراتوارهای آناتومی، هیستولوژی، پاتولوژی، بیوشیمی، کیمیا، میکروبیولوژی، بیولوژی و مهارت های کلینیکی می‌باشد.

#### ۷-۱ کتابخانه و مرکز آی تی

دانشکده دارای کتابخانه تخصصی به شمول کتاب‌های درسی و مطالعاتی و همچنین مرکز تکنالوجی معلوماتی (IT) می‌باشد که همه روزه از ساعت ۸ صبح الی ۴ بعداز ظهر برای استفاده محصلان خدمات ارایه می‌کند.

#### ۸-۱ اهداف آموزشی

تربیت نیروی مسلکی آراسته با اخلاق اسلامی و طبی

آشنا ساختن محصلان با مباحث و مضامین علوم طبی در زمینه‌های مختلف.

تربیت افراد کارآمد با توانایی علمی و عملی که قابلیت و توانایی جهت وقایه و معالجه امراض را داشته باشند و بتوانند در مراکز صحتی کشور مثمر واقع شوند.

تعمیم و گسترش نیروهای مسلکی مورد نیاز کشور.

قادر ساختن محصلان در جهت استفاده از آخرین منابع علمی و بهره گیری از اطلاعات جدید.

آشنایی با اولویت‌ها و مسائل صحتی منطقه و جهان

مستعد و نیرومند ساختن محصلان در جهت تلاش برای ارائه راهکارهای گسترش صحت در جامعه و گرایش به عدالت در صحت.

#### ۹-۱ ضرورت پلان استراتژیک

پلان استراتژیک مسیر سیر و حرکت درازمدت دانشکده را برای رسیدن به اهداف و انجام مأموریت فراهم می‌سازد. در در حقیقت پلان استراتژیک به عنوان نقشه‌ی راه، حرکت موثر و مداوم از ضرورت عمده دانشکده محسوب می‌شود. دانشکده طب معالجوی داشتن پلان استراتژیک را برای خود ضروری می‌داند بنأ در روشنایی پلان استراتژیک خود دنبال ایفای نقش منطقی و فعال در جامعه بوده و تلاش می‌کند تا همراه با دگرگونی‌های اجتماعی

و محیطی در راستای تقویت جایگاه علمی، تحقق اهداف و تأمین نیازهای اجتماعی گام بردارد. موجودیت پلان استراتژیک برای پویایی بیش تر علمی و خدمات دارای اهمیت و مزایای جدی می باشد. برخی این مزیت ها را می توان در محورهای ذیل جست و جو نمود.

**جهت‌نمایی:** پلان استراتژیک نقش رهنما را برای دانشکده طب معالجوی داشته و همه فعالیت های دانشکده را به سوی اهداف و مقاصد علمی، رسیدن به موقعیت برتر و درنهایت بر خورداری از منابع و معیارهای ارزشمند و موثر برخوردار می سازد.

**هویت بخشی:** پلان استراتژیک نقش هویت بخش برای دانشکده طب معالجوی داشته و با تعیین اهداف مشخص و تشخیص اولویت ها و پلان های کاری به دانشکده هویت داده و از دیگر بخش های مشابه متمایز می سازد. پلان استراتژیک دانشکده فلسفه ی وجودی دانشکده طب معالجوی را باز نمایی نموده و ماهیت علمی و اداری دانشکده را از دیگر نهاد های علمی توصیف و می نماید.

**پیش بینی پذیری:** توانایی پیش بینی در مدیریت دانشکده طب معالجوی یک اصل مهم برای حرکت همزمان با تحولات محیطی است. پلان استراتژیک دانشکده برای پیش بینی تحولات محیط داخلی و خارجی و اتخاذ تدابیر لازم برای مدیریت تحولات محیطی نقش مهمی دارد. در روشنایی پلان استراتژیک تحولات محیطی قابل پیش بینی بوده و تدابیر لازم اتخاذ می گردد.

**مشارکت زایی :** پلان استراتژیک دانشکده طب معالجوی کار کرد هم افزایی و مشارکت زایی دارد. در پلان استراتژیک، مشارکت متعهدانه و متخصصانه ی اعضای کادر علمی دانشکده به تصویر کشیده شده فرصت مشارکت زایی ایجاد می گردد.

**سازگاری محیطی:** تحلیل و شناخت عوامل محیطی و فضای کاری، نقش عمده در فعالیت های علمی موثر و ماندگار دارد. فعالیت متناسب با محیط اجتماعی و سهم گیری فعال در انکشاف جامعه و امور اجتماعی وابسته به شناخت و تحلیل عوامل محیطی و داشتن تناسب رفتاری با تغییرات های دایمی است.

**معیارمندی:** تطبیق، نظارت و ارزیابی حوزه های پنج گانه (مقصد، موقعیت، مسیر، منابع و مستندات) وابسته به معیارهایی هستند که در پلان استراتژیک هویدا می باشد.

## **۱۰-۱ روش تدوین پلان استراتژیک دانشکده**

تدوین پلان استراتژیک دانشکده طب معالجوی بر مبنای بازنگری آسیب شناسی و موقعیت یابی کنونی دانشکده توسط تیم کاری متشکل از اساتید صاحب نظر صورت گرفت. برای تدوین پلان استراتژیک کمیته ی تحت نام کمیته پلان متشکل از اساتید هیات علمی تحت ریاست ریس دانشکده طب معالجوی ایجاد گردیده که با تدوین

و تصویب پلان کاری با گردآوری اطلاعات از محصلین، فارغان، اساتید کارمندان، ذی‌نفعان و مطالعات اسناد بالادستی، مطالعه‌ی میدانی، مطالعه تطبیقی و مطالعه کانونی پرداخت.

تهیه و تدوین پلان استراتژیک حاضر در طی سه مرحله‌ی اصلی صورت گرفته است. مطالعه و ارزیابی پلان استراتژیک گذشته دانشکده طب معالجوی، تحلیل محیط فعلی دانشکده در دو بعد داخلی و خارجی و شناسایی اولویت‌های دانشکده جهت انتخاب استراتژی‌های جدید دانشکده در افق ۱۴۰۵ در هر مرحله‌ی از مراحل سه‌گانه ضمن مطالعه‌ی میدانی و جمع‌آوری دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات نهادهای ذی‌نفع، شفاخانه‌ها، اساتید هیات علمی، کارمندان، دانشجویان، فارغان از روش تجزیه و تحلیل محتوایی، کمی-کیفی بهره‌برده شده است.

ارزیابی پلان استراتژیک موجود دانشکده طب معالجوی اولین قدم برای تهیه و تدوین پلان استراتژیک موجود است. برای ارزیابی پلان قبلی از این که از روش سنجش کمی برای استخراج محورها و برنامه‌های تطبیق شده و اجرا نشده استفاده صورت گرفت، از روش تحلیل کیفی نیز استفاده گردید. تبادل نظر و بحث گروهی در مورد اعتبار علمی معلومات و یافته‌های ارزیابی همکاران، ذی‌نفعان و مجریان روش مورد توجه بوده است. برای شناخت محیط داخلی و خارجی دانشکده طب معالجوی از ذی‌نفعان، اساتید، کارمندان، دانشجویان و فارغان نظر سنجی صورت گرفته است. قبل استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات با استفاده از نظر سنجی از کارمندان دانشکده، ذی‌نفعان برای تعیین ضریب و میزان تاثیرگذاری این فاکتورها جلسات متعدد بحث و تبادل نظر گروهی در کمیته پلان دانشکده صورت گرفت. در این جلسات با استناد به داده‌های کمی و براساس معیارهای پلان استراتژیک سازمان‌های علمی میزان شدت و ضعف فکتورهای چهارگانه نسبت به دانشکده تعیین ضریب اهمیت هرکدام از عوامل مشخص و درنهایت جایگاه موجود دانشکده طب معالجوی تعیین شد.

در مرحله سوم با عنایت به مجموعه‌ای از عناصر قوت و ضعف، فرصت و تهدید و با استفاده از روش تحلیل کیفی در بحث گروهی متمرکز کمیته‌ی پلان دانشکده، استراتژی‌های قابل اجرا و مناسب برای دانشکده استخراج گردید. از میان مجموع این استراتژی‌ها، پس از نقد و بررسی‌های اعضای کمیته و با توجه به موقعیت کنونی دانشکده و تجزیه و تحلیل دقیق عوامل محیطی دانشکده، انتخاب استراتژی‌های مناسب تر و دارای اولویت انتخاب گردید. برای انجام این مرحله از تدوین پلان استراتژیک از نرم افزار SPSS و مدل تحلیلی SOWT بهره استفاده شده است. درمجموع فرایند تهیه و تدوین پلان استراتژیک حاضر را می‌توان به صورت خلاصه این گونه بیان نمود:

- برگزاری جلسات در کمیته پلان دانشکده و بحث و تبادل نظر جهت ارزیابی پلان استراتژیک دوره‌ی قبلی.
- برگزاری جلسات، بحث و تبادل نظر جهت تدوین بیانیه‌ی مأموریت، چشم انداز، اهداف و ارزش‌های دانشکده.

- طراحی پرسش نامه بررسی وضعیت موجود دانشکده که شامل عوامل داخلی ( قوت ها و ضعف ها ) و بیرونی ( فرصت ها و تهدیدها ) می باشد.
- جمع آوری پرسشنامه ها و اطلاعات از ذی نفعان داخلی و خارجی، وارد کردن اطلاعات پرسشنامه ها در نرم افزار SPSS و در نهایت تحلیل آماری آنها.
- تحلیل داده‌ها در چهار چوب تحلیلی SOWT جهت تعیین موقعیت دانشکده طب معالجوی.
- استخراج و انتخاب استراتژی‌ها در جلسات کمیته پلان دانشکده بعد از بحث و تبادل نظر.
- تعیین اهداف عملیاتی و شاخص‌های تحقق اهداف استراتژیک دانشکده و دیپارتمنت ها در افق ۱۴۰۵.
- انتخاب اصول و معیارهای کمی و کیفی برای نظارت و ارزیابی و گزارش دهی.

## بخش دوم: حیطه‌های آرمانی

### ۱-۲ مقدمه

حیطه‌های آرمانی شامل عناصر و نقاطی است که مسیر حرکت و محیط انجام فعالیت‌ها را بازنمایی می‌کند. حیطه آرمانی دارای چهار جز عمده مانند مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اهداف می‌باشد. برای شناسایی این آرمان‌ها اسناد بالادستی، مبانی و معیارهای نظام آموزشی اسلام، قوانین و مقررات ملی و اساس نامه دانشگاه مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. در مرحله‌ی دوم جهت بررسی و وضعیت جامعه، مطالعه‌ی تطبیقی وضعیت و شرایط دانشکده طب معالجوی با دیگر نهاد های ذی نفع مطالعه‌ی میدانی صورت گرفت، نتایج مطالعات در چندین جلسه کیمته پلان دانشکده مورد بحث و بررسی قرار گرفت و درنهایت اصول و ارزش‌های بنیادین دانشکده طب معالجوی، خلاصه بیانیه مأموریت و چشم انداز شناسایی و استخراج گردید. جهت تعریف و تعیین ارزش‌ها و اهداف کلان پلان استراتژیک، علاوه بر اسناد مذکور اهداف و ارزش‌های مودر نظر دانشگاه نیز مورد توجه قرار گرفت.

### ۲-۲ بیانیه‌ی ارزش‌های دانشکده طب معالجوی

ارزش‌های دانشکده طب معالجوی به‌عنوان اصول رهنما در نگرش‌ها تصمیم‌ها و رفتارها پس از مطالعات اکتشافی، بحث گروهی و دریافت دیدگاه‌های اعضای کیمته تدوین پلان دانشکده بازنمایی گردید. پیروی از آموزه‌های دینی حفظ کرامت انسانی، دانش محوری، تقویت هویت ملی، رعایت موازین عادلانه، تأکید بر آزادی‌های اکادمیک و مسولیت‌های اجتماعی.

### ۳-۲ مأموریت دانشکده طب معالجوی

برای فهم اشتراکی و تعهد افزایی، پیرامون فلسفه‌ی وجودی و فعالیت اصلی دانشکده مطالعات هویت شناسانه و تمایزیاب انجام پذیرفت و بیانیه‌ی مأموریت پیشنهاد گردید. پس از دریافت دیدگاه‌های کارگزاران دانشکده (استادان، کارمندان، دانشجویان، و مدیران) در فرجام بیانیه‌ی مأموریت دانشکده این گونه تدوین یافت.

### ۴-۲ بیانیه‌ی مأموریت دانشکده طب معالجوی

دانشکده طب معالجوی با داشتن اساتید متخصص، با تجربه، تجهیزات و امکانات معیاری و به روز از طریق خدمات آموزشی و تحقیقات معیاری، زمینه‌ی کسب مهارت‌های علمی و عملی را برای جوانان کشور فراهم می‌سازد.

### ۵-۲ چشم انداز دانشکده طب معالجوی

در آینده‌ی نگر مطالعات تطبیقی، میدانی و نظرخواهی از اعضا، جایگاه مطلوب دانشکده در آینده چنین تصویر می‌شود:

## ۶-۲ بیانیه‌ی چشم انداز دانشکده طب معالجوی

دانشکده طب معالجوی دانشگاه خاتم النبیین (ص) تلاش می نماید تا از طریق آموزش صحتی معیاری و تحقیقات کاربردی در افق ۱۴۰۵ به عنوان یکی از برترین دانشکده ها در سطح کشور باشد.

## ۷-۲ اهداف کلان دانشکده طب معالجوی

با توجه به مأموریت، چشم انداز و ارزش های دانشکده طب معالجوی و با نگاه به اهداف پلان استراتژیک دانشگاه خاتم النبیین (ص) که براساس اولویت ها تعیین شده است، از مجموع یازده هدف سطح دانشگاه دانشکده طب معالجوی در سال های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ به تعداد ۹ هدف را در حوزه خویش تشخیص داده است که این اهداف در سال های ۱۴۰۴ و ۱۴۰۵ توسعه یافته و به یازده هدف ارتقاء نموده است حیطه های هدف یابی و اهداف کلان دانشکده را در محورهای ذیل می تواند مطرح کرد.

هدف اول: انکشاف تحقیقات، تولید علم و نوآوری.

هدف دوم: اصلاح اداری و ایجاد سیستم، حکومت داری خوب و مبارزه با فساداداری.

هدف سوم: بازنگری و تدوین نصاب تحصیلی.

هدف چهارم: حصول اطمینان از تطبیق معیارهای تضمین کیفیت و اعتباردهی در نهاد های تحصیلات عالی.

هدف پنجم: انکشاف و بهبود آموزش الکترونیک.

هدف ششم: توسعه و بهبود زیرساخت ها.

هدف هفتم: ارتقای ظرفیت.

هدف هشتم: بازنگری، تعدیل و تدوین اسناد تقنینی و تخریکی.

هدف نهم: بهبود و توسعه ی روابط با نهادهای اکادمیک و غیر اکادمیک.

هدف دهم: دسترسی عادلانه به تحصیلات عالی.

هدف یازدهم: سهم گیری در توسعه و انکشاف جامعه.

## بخش پنجم: اجرا، نظارت و ارزیابی

### مقدمه

داشتن پلان منسجم، واضح و موثر یک اصل مهم برای پویایی و بالندگی دانشکده محسوب می شود. موثریت پلان منوط به جامع بودن، اعتبار و کآمدی آن می باشد. منظور از جامع بودن این است که پلان استراتژیک علاوه بر پیشنهاد استراتژی‌ها و شاخص‌های عملیاتی باید مکانیزم‌های مشخص برای اجرا، نظارت و ارزیابی از میزان تطبیق فعالیت‌ها را نیز تعریف و پیش‌بینی نماید. این بخش شامل سه محور اساسی «ارزیابی» می باشد.

### ۱-۵ پیاده سازی و اجرای استراتژی‌ها

اجرا و تطبیق پلان یک اصل مهم در زمینه پلان‌گذاری بوده از ایندروی، در شاخص‌های ارزیابی مطلوبیت و معقولیت پلان شاخص قابلیت تطبیق و اجرا از اهمیت جدی برخوردار می باشد. منظور از اجرا بستر سازی برای تطبیق و اقدام عملی برای پیاده نمودن پلان‌ها می باشد. هدف اصلی پیاده سازی راهبردها، «اجرای ماموریت»، «رسیدن به چشم انداز»، «نگهداشتن ارزش‌ها» و دست‌یابی به اهداف دانشکده است. همه بخش‌های سطح دانشکده مطابق با اسناد و لوایح برای اجرای ماموریت دانشکده، دستیابی به چشم انداز تعریف شده، حرکت بر محور ارزش‌های اساسی و تلاش برای تعقیب و تامین اهداف استراتژیک دانشکده مسولیت دارند. از سوی دیگر، پیاده سازی درست راهبردها بر پذیرش اصول معیاری وابستگی دارد. پس باید به «اجرا برنامه توسط بخش‌های دانشکده» و «اصول اجرای برنامه» اشاره داشت:

### ۱-۱-۵ اجرای برنامه توسط زیر بخش‌ها

استراتژی‌ها تدوین و طراحی شده در بخش‌پشین، با بهره‌گیری از منابع و اصول، توسط واحدهای مربوط و با هدایت، نظارت و حمایت کمیته‌ی پلان و ریاست دانشکده، تطبیق و اجرا می گردد. هر بخش از دانشکده عهده‌دار تطبیق و اجرای برنامه‌ی استراتژیک دانشکده و برنامه‌های عملیاتی مرتبط به خود می باشد. باری اجرای و تطبیق مراحل ذیل باید انجام شود:

دریافت پلان استراتژیک دانشکده ؛

تدوین و تنظیم پلان عملیاتی، نظارتی و تدابیری بر اساس استراتژی‌ها، شاخص‌ها و اقدام‌های تعیین شده؛

آماده گی برای نظارت و ارزیابی، و اصلاح برنامه‌ها و فعالیت‌ها طبق بازخوردها؛

تهیه ی گزارش‌های مورد نیاز از تطابق و تطبیق پلان.

## ۲-۱-۵) اصول اجرا

اجرای پلان استراتژیک فراتر از اقدام صرف شامل اصول اساسی مانند؛ درک مشترک از اهداف بلند مدت، برنامه ریزی هماهنگ، همکاری و نوآوری است. در ذیل اصول مذکور به اختصار بیان می شود:

- **فهم مشترک:** برداشت هم سان اعضا از ماهیت مقاصد آرمانی و مسیری های ارتباطی، پذیرش و پیاده سازی راهبردها را آسان تر می کند. چنانچه پنداشت های گوناگون از آن ها، سبب تضاد و تناقص شده و از استراتژی ها را سرگردان و هزینه بر می سازد.

- **برنامه ریزی هماهنگ:** پلان های استراتژیک، عملیاتی، نظارتی و تدابیری واحدهای اجرایی، فراگیر سه گونه هماهنگی: «هماهنگی درونی»، هماهنگی با سایر بخش ها» و هماهنگی با پلان استراتژی ها دانشکده» بوده و حالت تکمیل کننده گی و تقویت دهند گی دارد.

- **همکاری گروهی:** کار گروه و همکاری در پیشبرد و تطبیق برنامه ها اصول اساسی در اجرا موثر پلان دانشکده است. هر گاه فرهنگ کار تیمی و همکاری واحد های اجرایی با حفظ استقلال ترویج و نهادینه شود. پیاده سازی استراتژی ها به هم افزایی مثبت می انجامد.

- **عمومی سازی نوآوری:** دانش و بینش تازه، نگاه ابتکاری و خلاقانه در مورد اجرای استراتژی اصول مهم در تطبیق پلان است. این امر زمینه های تطبیق و اجرای موثر استراتژی ها فراهم می سازد.

## ۵-۲) نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی برای تطبیق مناسب و به موقع پلان ها و استراتژی ضروری است. هم چنانکه ارزیابی اقدامات باز خوردهای مناسب و مورد نیاز را در مورد موثریت و عدم موثریت پلان و برنامه ها را در اختیار قرار می دهد. نظارت چشم تیزبین دانشکده برای مدیریت زمان و هزینه است در حالی که ارزیابی انعکاس دهنده موثریت و عدم موثریت برنامه ها و اقدامات انجام شده است.

- **نظارت:** منظور از نظارت مراقبت مستمر از درستی برنامه، اجرای درست و به موقع برنامه ها و جلوگیری از پیمودن مسیر های اشتباه است.

- **ارزیابی:** فرایند گردآوری و داوری داده های مورد نیاز برای اعتبار راهبردها، و ارتقای کیفیت فعالیت ها است.

نظارت و ارزیابی در حقیقت، «سنجش گری و اندازگیری روش مندانه ی روند اجرا و دست آورد های پلان استراتژیک بر مبنای میزان موفقیت در دست یابی به اهداف تعیین شده ای قبلی» هستند.

نظارت و ارزیابی هر دو بر اساس دلایل، اهداف و معیارهای خاص صورت می گیرد. در ذیل این سه ضلع اصول نظارتی و ارزیابی به اختصار بیان می شود.

### ۱-۲-۵) دلایل نظارت و ارزیابی

درست است که استراتژی ها، شاخص ها، اقدام ها، زمان سنجی ها و بودجه بندی ها با تحلیل منطقی و تفکر مشارکتی دریافت و گزینش گشته اند؛ ولی به دلایل متعددی ضرورت انجام نظارت و ارزیابی آن را بیان می کند، از جمله؛

- **تغییر عوامل خارجی و داخلی:** تغییر پذیری و تحویل شتابان عوامل اصلی محیطی انکار ناشدنی است. این دگرگونی باعث پیچیدگی های گسترده و تغییر سریع و دایمی عوامل محیطی گردیده و در نتیجه برخی از استراتژی ها و برنامه ها را بی محتوا و دچار دگرگونی می سازد. بنابراین، باید نظارت و ارزیابی از آسیب های ناگهانی و احتمالی ناشی از تحولات محیطی کاست و دانشکده را با عوامل محیطی سازگاری داد.

- **تفاوت فهم ها از محتوا:** فاصله ی فراوان میان فهم و دریافت مجریان برنامه و تدوین از محتوای راهبردها و شاخص، هزینه بار و دشوار ساز است، و ارزیابی و برای ایجاد هماهنگی فهم ها از محتوای مورد نظر یاری می رساند.

- **اطمینان از اجرای درست:** برای دانشکده، «اجرای درست برنامه» همانند «برنامه درست» اهمیت ارزنده و سازنده دارد. بی گمان، اطمینان از درستی اجرا و اجرای درست وابسته به نظارت و ارزیابی است.

- **تصمیم گیری های آگاهانه:** نه تنها آگاهی از «سیر دانشکده در مسیر دست یابی به هدف های تعیین شده»، که پیش بینی رویداد ها و روندهای آینده و تصمیم به «اقدامات اصلاحی» و «فعالیت های جبرانی» نیازمند نظارت مستمر و ارزیابی راست بینانه است.

### ۲-۲-۵) اهداف نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی توسط «کمیته ی پلان سطح دادانشکده» در سه سطح اهداف (آگاهی، تمایل و اقدام) صورت می پذیرد:

الف) آگاهی دهند گی: این سطح هدف بر اطلاعات (توجه، درک و یادسپاری) تمرکز دارد. کمیته برای آگاهی بخش های اجراکننده، به اقدامات ذیل می پردازد:

- راهنمایی نسبت به محتوا و شکل اجرایی پلان در صورت نیاز؛

- آگاهی بخشی از اقدامات اصلاحی و فعالیت های جبرانی ؛

-شناسایی و بررسی مشکلات و موانع اجرایی کمی و کیفی محتوا و روش اجرای پلان.

(ب) **ترغیت کننده گی:** این سطح هدف بر احساس و افکار (علاقه، گرایش، و انگیزه) تاکید دارد. کمیته برای افزایش تمایل اعضای اجرا کننده فعالیت های ذیل را در نظر دارد.

- **تقویت علاقه:** فضا سازی برای تعادل تلاش و پاداش، سهم گیری بیش تر واحدهای اجرایی در تصمیم های کاربردی، اعتماد به صداقت و مهارت مجریان و باز خوردهای سازنده از کیفیت کاری در اجرای برنامه؛

- **ترمیم انگیزه:** زمینه سازی برای تسلط عملی و خود باوری مجریان، هم چنین باور به رفتار و دریافت عادلانه در راستای رضایت و امنیت شغلی.

=**وادار کننده گی:** این سطح هدف به اقدام (ابراز نظر و رفتار) مربوط است. کمیته در این راه دست کم دو پیشنهاد خواهد داشت:

- **پیشنهاد تبدیل:** پیشنهاد جابه جایی دوره ای مجریان از واحد دانشکده به واحد دیگر؛

- **پیشنهاد تکمیل:** پیشنهاد تشکیل واحد دانشکده تکمیل کننده یا همکاری یاری دهنده برای اجرای گسترده تر.

### ۳-۲-۵) معیار های نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی واقعی مبتنی بر « معیارهای سنجش گر » است. کمیته برای نظارت و ارزیابی پلان استراتژیک از معیاری های زیر بهره می گیرد:

#### ۱-۳-۲-۵) معیارهای نظارت و ارزیابی روش اجرا

**مشارکت:** اجرای برنامه همراه با مشارکت مسوولان مربوط بوده است؛

**خلاقیت:** در اجرای برنامه، خلاقیت و نوآوری وجود داشت؛

**مداومت:** اجرای برنامه به طور پیوسته و در زمان تعیین شده صورت گرفته است؛

**واقعیت:** اجرای برنامه، واقعی و سازگار با تغییرات محیطی بوده است، نه ذهنی و سند سازی؛

**منفعت:** اجرای برنامه، باعث افزایش تجربه ی مثبت مجریان می گردد.

## ۲-۳-۵) معیارهای نظارت و ارزیابی موانع اجرا

کمیت در ارزیابی موانع اجرا یعنی چالش ها و موانع زمینه ای، ساختاری و محتوایی در پرتو دیدگاه «ریچارد لینچ» معیار های هشت گانه را در نظر دارد:

- سازگار نداشتن: سازگار نبودن راهبردها و شاخص ها با مقاصد آرمانی؛
- برانزنگی نداشتن: شایسته‌ی اجرا نبودن استراتژی ها؛
- اعتبار نداشتن: صحت و سلامت نداشتن راهبردها و اقدام ها از نظر منطقی و نتایج عملی؛
- امکان پذیر نبودن: قابلیت اجرا نداشتن راهبرد و عقیم ماندن نتایج؛
- فرهنگ گرا نبودن: همراهی نبودن راهبردها و برنامه ها با فرهنگ دانشکده؛
- مشتری گرا نبودن: هم گام نبودن اهداف یا راهبردها با گرایش و گزینه های ذی نفعان؛
- جذابیت زا نبودن: انگیزه ساز نبودن مقاصد آرمانی و شاخص های اقدامی برای مدیران و مجریان برنامه؛
- منابع نداشتن: همکاری نکردن مدیران دانشکده و آماده نشدن منابع مالی، انسانی و فنی.

## 3-2-3) معیارهای گزارش از نظارت و ارزیابی

کمیت های پلان، افزون بر گزارش پیاده سازی استراتژی ها ( با ذکر تاریخ اجرا، امور اجرانشده، کاستی اجرا، تاخیر اجرا و موانع اجرا) و گزارش پیشرفت اجرا، در گزارش نهایی، تمام برنامه و دست آوردها، اصول ذیل معیار می گیرد:

- جهت دهی: برنامه، مسایل دارای اولویت را جهت داده است؛
- اثر بخشی: برنامه، فراگیری فعالیت های درست و زمینه ساز تحقق اهداف و تغییرات مورد انتظار بوده است؛
- کارایی: برنامه، نمایانگر شیوه های درست انجام دادن فعالیت ها بوده است؛
- بازدهی: برنامه، آثار (نتایج پیش بینی نشده) و دستاورد ( نتایج پیش بینی شده) ی مثبت داشته است و میان منابع و نتایج رابطه‌ی فایده زا وجود دارد؛
- پایداری: برنامه، به نگه داری و ماندگاری دستاوردهای مثبت زمینه داده است؛
- تکرار پذیری: برنامه، قابلیت اجرای دوباره را دارد؛

**الگودهی:** برنامه، می تواند به عنوان الگوی مثبت سایر بخش ها باشد.

### **۳-۵) زمان و مجریان نظارت و ارزیابی**

مجری اصلی نظارت و ارزیابی این پلان، کمیته ی پلان سطح دانشکده است که با تکیه به اصول و معیار های بیان شده در این بخش، مکانیسم نظارت و ارزیابی را تهیه و تصویب نموده و اجرا می کند.

نظارت کمیته از تطبیق پلان، استمرار ی و به صورت ربع وار بوده، ولی گزارش ارزیابی تحلیلی از تطبیق پلان، در پایان هر سال است. و در هر مرحله، گزارش از میزان پیشرفت و و دلایل اجرا نشدن استراتژی ها تهیه می شود.

واحد های دانشکده و آمریت تضمین کیفیت در بخش های مربوط از همکاران دایمی کمیته در انجام وظایف نظارت، کنترل و ارزیابی برنامه ها می باشد.

### **۴-۵) وظایف کمیته ی پلان**

به منظور «حسن اجرا برنامه»، «کمیته ی پلان سطح دانشکده» از اعضای ثابت (رییس دانشکده، و اعضای تغییر پذیر در هر سال به انتخاب شورای علمی) تشکیل یافته، که با همکاری آمریت تضمین کیفیت، وظایف ذیل را به عهده دارد:

آگاهی دهی از محتوا و شیوه ی اجرای برنامه از راه برگزاری نشست های هم اندیشی و هم کاری؛

راهنمایی واحد های اجرایی در صورت نیاز و درخواست بخش مربوط؛

استخراج شاخص های سالانه به تفکیک واحدهای اجرایی؛

نظارت از تدوین و تطابق پلان استراتژیک و پلان عملیاتی بخش ها با پلان استراتژی دانشکده؛

نظارت بر معیار های ارزیابی بخش های دانشکده؛

مواظبت از حرکت اعضای دانشکده در مسیر های تعیین شده به سوی مقاصد آرمانی؛

تدوین و تطبیق پلان نظارت و ارزیابی سمستر وار و سالانه؛

شناسایی موانع و مشکلات محتوایی، شکلی و اجرایی پلان استراتژیک؛

شناسایی اعضای دارای فکر و مهارت برتر یا تعهد و وفاداری بیش تر، و پیشنهاد تشویق مادی و معنوی آن ها؛

پیشنهاد بازنگری و سازگار سازی برنامه ها با تغییرات محیطی و تشخیص اقدامات اصلاحی و فعالیت های جبرانی؛

برقراری ارتباط سازنده میان بخش ها؛

تهیه‌ی گزارش از تطبیق استراتژی‌ها، پشرفت اجرا و دست آورد های نهایی.