



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان
معاونت توسعه مدیریت و منابع
دفتر توسعه منابع فیزیکی و امور عمرانی و تجهیزاتی

برنامه ریزی استراتژیک

دفتر توسعه و تامین منابع فیزیکی و امور عمرانی و تجهیزاتی

❖ مقدمه

برنامه ریزی فعالیتی پویا و هدفمند می باشد که از ویژگی هایی مانند تداوم، جامعیت، قابلیت اجرا و تناسب با توانمندی های سازمانی و همچنین مبتنی بر آگاهی، دقت، تجزیه و تحلیل از شرایط بیرونی و درونی سازمان می باشد. از خصوصیات اصلی یک برنامه ریزی استراتژیک قابلیت تطابق با نیازهای آینده و پاسخگویی به تحولات و انتظارات محیط بیرونی سازمان است.

❖ واژه نامه و تعاریف :

- **رسالت (Mission):** مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.
- **چشم انداز (Vision):** شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.
- **ارزش ها (Value):** مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند.
- **نقاط قوت (S) (Strengths):** مجموعه منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.
- **نقاط ضعف (W) (Weaknesses):** مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان میگرددند.
- **فرصتها (O) (Opportunities):** مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.
- **تهدیدها (T) (Threats):** مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.
- **عوامل داخلی (SW):** مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.
- **عوامل خارجی (OT):** مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.
- **استراتژی (Strategy):** مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند.
- **استراتژی های SO:** استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می شوند. هر شرکتی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حداکثر برساند.

➤ **استراتژی های ST:** استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند. این استراتژی بر اساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است. هدف آن این است که توانمندیهای موجود را افزایش داده و در مقابل تهدیدات را کاهش دهد.

➤ **استراتژی های WO:** استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت ها، و رفع کمبود ها تدوین می شوند. دومین استراتژی هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت هاست. در این حالت شرکت ها به علت برخورداری از ضعف های اساسی امکان استفاده از فرصت های به دست آمده را ندارند.

➤ **استراتژی های WT:** استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند. در این حالت هدف از استراتژی کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدات می باشد.

❖ چشم انداز :

اعمال بالاترین کیفیت نظارتی در پروژه ها و ساختمانهای بهداشتی و درمانی طبق استاندارد های موجود جهت بهره برداری و رضایت مندی کامل مراجعین و استفاده کنندگان با در نظر گرفتن صرفه جویی در هزینه ها و رجحان دادن کیفیت بر کمیت و همچنین اولویت بندی و جهت دهی به صرف بودجه در خصوص اقدامات تعمیراتی و تاسیساتی جهت استفاده بهینه از امکانات و فضاهای موجود .

❖ اهم وظایف مدیریت توسعه و تامین منابع فیزیکی و امور عمرانی و تجهیزاتی :

- انجام مطالعات توجیه فنی و اقتصادی و زیست محیطی و پدافند غیر عامل طرح های عمرانی و کمک در تهیه پیشنویس موافقت نامه های پروژه های تملک دارائی های سرمایه ای
- مطالعات فاز یک و دو پروژه های عمرانی
- بررسی مطالعات انجام یافته توسط مهندسین مشاور در راستای فاز یک و دو پروژه های عمرانی
- برنامه ریزی جهت توانمند سازی کارشناسان فنی
- مدیریت و نظارت بر کلیه فرایندهای انتخاب مجریان و مشاوران ذیصلاح بر طبق قانون
- مدیریت پروژه ها و کنترل برنامه زمانی و منابع اجرای پروژه های عمرانی
- پیگیری موارد خاص و نیازهای ضروری واحدهای تابعه در حوزه های منابع فیزیکی
- نظارت بر حسن اجرای کلیه عملیات عمرانی ، ایجاد یک فضای فیزیکی و یا طرح عمرانی و تعمیراتی
- انجام کلیه وظایف مدیران طرح ها و پروژه ها و نیز مهندسین مشاور در پروژه هایی حسب ضرورت
- مدیریت و نظارت بر فرایندهای تحویل فضاهای فیزیکی از مجریان به بهره برداران از پروژه ها

- مشارکت در تدوین ضوابط و معیارهای نگهداری و تعمیرات و کمک و همفکری در نگهداشت منابع فیزیکی واحدهای تابعه به صورت مکانیزه و با استفاده از روشهای پیشگیرانه و پیشگویانه و اصلاحی.
- بهینه سازی مصرف حامل های انرژی در سطح دانشگاه.
- همکاری و هماهنگی با دفتر منابع فیزیکی وزارت متبوع و رعایت کلیه دستورالعمل ها ، مصوبات ، استانداردها ، زیر بناهای مندرج در موافقت نامه ها و غیره و ارائه اطلاعات وثق و بروز و گزارشات مورد نیاز در کوتاهترین زمان ممکن.

❖ فرآیندهای مدیریت توسعه و تامین منابع فیزیکی و امور عمرانی و تجهیزاتی :

- فرآیند پاسخگویی به درخواست های مراجعین
- فرآیند مشاوره امور فنی ساختمان و تأسیسات
- فرآیند بررسی و اعلام نظر در خصوص تنظیم توافق نامه تعمیرات اساسی سالانه واحد ها
- فرآیند توزیع کار به گروه ها و کارشناسان فنی
- فرآیند تهیه نقشه و مشخصات فنی مورد نیاز پروژه های عمرانی
- فرآیند انتخاب پیمانکار واجد شرایط
- فرآیند تحویل زمین پروژه
- فرآیند اجرای پروژه ها و طرح های مصوب و تامین اعتبار شده
- فرآیند اجرای پروژه های امانی (احداثی - تعمیراتی)
- فرآیند نظارت بر اجرای پروژه های امانی (احداثی - تعمیراتی)
- فرآیند اجرای پروژه های پیمانی استانی
- فرآیند اجرای پروژه های ملی
- فرآیند نظارت بر اجرای پروژه های پیمانی
- فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل موقت در محل اجرای پروژه
- فرآیند تحویل موقت پروژه های پیمانی
- فرآیند تشکیل کمیسیون تحویل قطعی در محل اجرای پروژه
- فرآیند تحویل قطعی پروژه های پیمانی
- فرآیند رسیدگی به صورت وضعیت کارکرد پیمانکاران
- فرآیند رسیدگی به صورت وضعیت تعدیل پیمانکاران
- فرآیند اخذ قیمت جدید مصالح جهت بررسی صورت وضعیت
- فرآیند استرداد سپرده
- فرآیند سازماندهی فضاها و فیزیکی و تعیین شناسنامه فنی منابع فیزیکی

- فرآیند بررسی و کنترل طرح ها و نقشه های تهیه شده توسط مشاوران
- فرآیند بررسی صورت وضعیت مشاوران
- فرآیند پرداخت براساس فهرس بهای پایه سازمان مدیریت
- فرآیند پرداخت براساس بخشنامه ۱۰۰۰ سازمان مدیریت
- فرآیند تهیه گزارش های آماری پیشرفت های فیزیکی و مالی پروژه ها و انعکاس به مراجع ذیربط
- فرآیند تعامل با دفتر فنی استانداری ، فرمانداری ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و سایر مراجع ذیربط در خصوص فرآیند اجرای پروژه ها
- فرآیند شرکت در کمیسیون های تحویل پروژه هایی که توسط مسکن و شهرسازی احداث می گردند
- فرآیند تهیه طرح ها ، نقشه ها و دستورالعمل های فنی مورد نیاز پروژه هایی که توسط خیرین احداث می گردند
- فرآیند مکاتبات لازم در خصوص اعلام پروژه های قابل بهره برداری در مناسبت های ویژه به مراجع ذیربط

❖ اهداف کلی و جزئی در برنامه استراتژیک :

* بالا بردن سطح نظارتی با توجه به کم بودن پرسنل موجود نسبت به تعداد پروژه ها

۱- بالا بردن توان اطلاعاتی ناظران

۲- تهیه چک لیستهای نظارتی

۳- گزارش گیری ماهانه از پیمانکاران براساس برنامه زمانبندی

۴- ایجاد امکانات و وسایل مناسب جهت نظارت بر پروژه ها

* مستند سازی و تکمیل سیستم اطلاعاتی دفتر فنی

۱- تکمیل نقشه های ساختمان های موجود

۲- متعهد کردن پیمانکاران و مشاوران جهت ارائه فایل نقشه های طراحی شده و یا ازبیلت

۳- اجرای طرح اسناد جاری بر اطلاعات موجود

۴- به سامان رسانی نقشه ها و اطلاعات موجود

* بالا بودن سطح رضایت کارکنان دفتر فنی

۱- تلاش جهت افزایش حقوق پرسنل دفتر فنی

۲- افزایش دریافتی پرسنل با توجه به امکانات موجود

* ایجاد یک سند اطلاعاتی از پیمانکاران و مشاوران با توجه به سوابق کاری ایشان

۱- تکمیل اطلاعات پیمانکاران با توجه به نظر ناظران ایشان

۲- تکمیل سوابق کاری پیمانکاران و مشاوران با توجه به سوابق کارکرد ایشان

۳- رده بندی داخلی پیمانکاران و مشاوران با توجه به شناخت دفتر فنی از نحوه کارکرد ایشان

* تهیه لیست مصالح مرغوب و نحوه شناسایی آنها مخصوصاً جهت کارهای امانی

* اجرای کامل pm بر تأسیسات ساختمانهای مد نظر و اجبار پیمانکار نگهدار جهت اجرا به روش pm

❖ بیانیه مأموریت :

دفتر فنی و مهندسی دانشگاه مأموریت خود را نظارت بر کلیه طرح های عمرانی و ارائه خدمات فنی و مهندسی در جهت تأمین آسایش و رضایت اقشار استفاده کننده از فضاهای تحت نظر دانشگاه علوم پزشکی از طریق استاندارد سازی و تأمین کمی و کیفی فضاهای مورد نیاز و استفاده از نیروهای فنی موجود با هماهنگی و همکاری با دیگر ارگان ها و مراکز علمی و فنی در راستای حفظ سرمایه ملی و بیت المال با تاکید برگسترش اخلاق جامعه مهندسی و محور توسعه پایدار بودن نیروی انسانی

❖ مأموریت :

- نظارت بر کلیه طرح های عمرانی و تعمیراتی و ارائه خدمات فنی مورد نیاز دانشگاه
- شهروندان، پیمانکاران، کارمندان و دانشجویان
- شهرستانهای سمنان، گرمسار و دامغان
- ارتفاع سطح کیفی نظارتی و استاندارد سازی فضاهای موجود
- تکنولوژی کارآمد و بروز دنیا
- اقشار استفاده کننده از فضاهای درمانی و بهداشتی
- کیفیت نظارت
- استانداردسازی و تأمین فضاهای آموزشی درمانی و بهداشتی
- پایبندی به قوانین و مقررات
- توجه به نیروهای فنی موجود تحت عنوان سرمایه نیروی انسانی و محور توسعه پایدار
- همکاری و تبادل نظر با دیگر ارگان های فنی موجود
- حفظ سرمایه های ملی و بیت المال
- همسو شدن با سیاست های وزارت مسکن و شهرسازی درخصوص پروژه های احداثی
- رضایت و آسایش خدمت گیرندگان درخصوص استفاده از فضاهای موجود
- توسعه اخلاق مهندسی

❖ بیانیه ارزش ها در برنامه استراتژیک :

- ✓ به کارگیری روش های علمی و کاربردی در همه زمینه های مورد فعالیت
- ✓ نیازسنجی واحدهای مرتبط و ارائه بهترین خدمات براساس نیاز آنها طبق استانداردها و ضوابط مدون
- ✓ اعتقاد به تحقیق و توسعه در خصوص پروژه های عمرانی
- ✓ اعتقاد به ارزش بالای نیروی انسانی و گسترش اخلاق مهندسی

❖ عوامل خارجی در برنامه استراتژیک :

فرصت ها :

- ✓ سیاستهای دفتر مدیریت منابع فیزیکی در ارتقای همه جانبه دفاتر فنی
- ✓ بهره گیری از خدمات مشاوره ای بخش خصوصی
- ✓ بهره گیری از مراکز علمی و تحقیقاتی معتبر
- ✓ دسترسی آسان به منابع ارضی نسبت به دیگر مناطق کشور
- ✓ وجود هیات امناء و آیین نامه خاص معاملاتی دانشگاه ها
- ✓ وجود پیمانکاران ساختمانی و تاسیساتی در استان
- ✓ وجود مدیران دلسوز و کارآمد در استان
- ✓ وجود استاندارد های ساختمانی و تاسیساتی مربوط به مراکز بهداشتی و درمانی

تهدیدها :

- ✓ عدم آشنایی کامل مسئولین دانشگاه با موارد فنی و مهندسی
- ✓ عدم حمایت مالی و انگیزشی از پرسنل
- ✓ عدم تمایل پیمانکاران در اجرای پروژه های مناطق محروم
- ✓ بازار کار جذابتر برای نیروهای متخصص در خارج از مجموعه
- ✓ اختیارات محدود با توجه به مسئولیت های زیاد واحد
- ✓ نگرش سلیقه ای و مقطعی مسئولین دانشگاه به مشکلات ساخت و ساز دانشگاه
- ✓ عدم دوره آموزشی ضمن خدمت متناسب با رشته های تخصصی واحد
- ✓ تعداد پرسنل متخصص
- ✓ توازن منابع پشتیبانی و فیزیکی و سخت افزاری و شبکه کامپیوتری با حجم فعالیت

❖ عوامل داخلی در برنامه استراتژیک :

نقاط ضعف :

- ✓ بایگانی جامع اطلاعاتی و مشخصات فنی پروژه ها و اطلاعات آماری
- ✓ وجود چک لیست های جامع نظارتی و وحدت رویه نظارتی
- ✓ همکاری با مجامع علمی و دانشگاهی
- ✓ تحقیق و توسعه
- ✓ استفاده از تکنولوژی روز
- ✓ تبلیغ و ترویج سیاست ها
- ✓ استفاده از توان فنی خاص
- ✓ ارائه برنامه زمان بندی پروژه ها توسط ناظرین

نقاط قوت:

- ✓ توان و سطح علمی مناسب کارکنان
- ✓ راندمان بالای کارکنان با توجه به حجم فعالیت ها
- ✓ ارائه خدمات خارج از شرح وظایف
- ✓ وجود اخلاق مهندسی
- ✓ بومی بودن پرسنل
- ✓ به کارگیری نیروهای فنی و تخصصی
- ✓ استفاده از تجربیات پیش کسوتان مجموعه
- ✓ آشنایی پرسنل با نرم افزارهای کامپیوتری

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی - External Factor Evaluation Matrix

نقاط فرصت در برنامه استراتژیک - opportunities				
رتبه نهایی	رتبه	ضریب	عنوان	ردیف
3	3	1	سیاستهای دفتر مدیریت منابع فیزیکی در ارتقای همه جانبه دفاتر فنی	01
44	4	11	بهره گیری از خدمات مشاوره ای بخش خصوصی	02
18	3	6	بهره گیری از مراکز علمی و تحقیقاتی معتبر	03
18	3	6	دسترسی آسان به منابع ارضی نسبت به دیگر مناطق کشور	04
21	3	7	وجود هیات امناء و آیین نامه خاص معاملاتی دانشگاه ها	05
10	2	5	وجود پیمانکاران ساختمانی و تاسیساتی در استان	06
18	3	6	وجود مدیران دلسوز و کارآمد در استان	07
21	3	7	وجود استاندارد های ساختمانی و تاسیساتی مربوط به مراکز بهداشتی و درمانی	08
153	24	49	جمع کل :	

نقاط تهدید در برنامه استراتژیک-threats

رتبه نهایی	رتبه	ضریب	عنوان	ردیف
21	3	7	عدم آشنایی کامل مسئولین دانشگاه با موارد فنی و مهندسی	T1
24	3	8	عدم حمایت مالی و انگیزشی از پرسنل	T2
8	2	4	عدم تمایل پیمانکاران ر اجرای پروژه های مناطق محروم	T3
15	3	5	بازار کار جذابتر برای نیروهای متخصص در خارج از مجموعه	T4
8	2	4	اختیارات محدود با توجه به مسئولیت های زیاد واحد	T5
8	2	4	نگرش سلیقه ای و مقطعی مسئولین دانشگاه به مشکلات ساخت و ساز دانشگاه	T6
12	3	4	عدم دوره آموزشی ضمن خدمت متناسب با رشته های تخصصی واحد	T7
6	2	3	تعداد پرسنل متخصص	T8
6	2	3	توازن منابع پشتیبانی و فیزیکی و سخت افزاری و شبکه کامپیوتری با حجم فعالیت	T9
108	22	42	جمع کل :	

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی - External Factor Evaluation Matrix

نقاط قوت در برنامه استراتژیک - strengths				
رتبه نهایی	رتبه	ضریب	عنوان	ردیف
48	4	12	توان و سطح علمی مناسب کارکنان	S1
28	4	7	راندمان بالای کارکنان با توجه به حجم فعالیت ها	S2
15	3	5	ارائه خدمات خارج از شرح وظایف	S3
20	4	5	وجود اخلاق مهندسی	S4
20	4	5	بومی بودن پرسنل	S5
21	3	7	به کارگیری نیروهای فنی و تخصصی	S6
24	3	8	استفاده از تجربیات پیش کسوتان مجموعه	S7
18	3	6	آشنایی پرسنل با نرم افزارهای کامپیوتری	S8
194	28	55	جمع کل :	

نقاط ضعف در برنامه استراتژیک-weaknesses				
رتبه نهایی	رتبه	ضریب	عنوان	ردیف
8	1	8	بایگانی جامع اطلاعاتی و مشخصات فنی پروژه ها اطلاعات آماری	W1
16	2	8	وجود چک لیستهای جامع نظارتی و وحدت رویه نظارتی	W2
14	2	7	همکاری با مجامع علمی و دانشگاهی	W3
8	2	4	تحقیق و توسعه	W4
10	2	5	استفاده از تکنولوژی روز	W5
10	2	5	تبلیغ و ترویج سیاست ها	W6
8	2	4	استفاده از توان فنی خاص	W7
8	2	4	ارائه برنامه زمان بندی پروژه ها توسط ناظرین	W8
82			جمع کل :	

ماتریس داخلی و خارجی		
نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی		نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی
استراتژی های WO	استراتژی های SO	
استراتژی های WT	استراتژی های ST	

❖ وضعیت موجود:

جدول منابع انسانی : (تعداد پرسنل شاغل در واحد مدیریت توسعه و تامین منابع فیزیکی و امور عمرانی و تجهیزاتی به تفکیک تعداد و جنسیت و نوع همکاری)

نوع همکاری			جنسیت		رسته شغلی	عنوان شغلی
سایر	قراردادی	رسمی / پیمانی	زن	مرد		
-	-	۱	-	۱	مدیر دفتر توسعه	
-	-	-	-	-	ساختمان	کاردان
-	-	۲	-	۲	تاسیسات	
-	۳	۴	۱	۶	ساختمان	کارشناس
۱	۱	۱	-	۳	تاسیسات	
-	۱	-	-	۱	کارشناس برق - نگهدار	
-	۱	-	-	۱	معمار تجربی	

❖ **دستگاه های موجود در اداره فنی و مهندسی :**

ردیف	شرح دستگاه	تعداد (دستگاه)
۱	رایانه به همراه وسایل جانبی	۱۱ دستگاه
۲	چاپگر سیاه و سفید A4	۴ دستگاه
۳	چاپگر لیزری A3	۲ دستگاه
۴	چاپگر رنگی جوهری A3	۱ دستگاه
۵	دوربین نیوو	۱ دستگاه
۶	دوربین تئودولیت	۱ دستگاه
۷	سه پایه	۲ عدد
۸	شاخص	۲ عدد
۹	دوربین عکاسی دیجیتال	۲ دستگاه
۱۰	دوربین عکاسی	۱ دستگاه
۱۱	متر لیزری	۱ دستگاه
۱۲	دوربین فیلم برداری دیجیتال	۱ دستگاه

❖ **شناسایی راهکارها :**

۱. ایجاد بانک اطلاعاتی کامل و جامع در خصوص پروژه و مشخصات فنی و آمار و اطلاعات پروژه ها و ایجاد بایگانی رایانه ای کاملی از تمامی پروژه ها در دست احداث و ساخته شده
۲. اجرای نظام پایش و ارزشیابی در تمامی پروژه ها

۳. عضویت در خبرنامه و مجلات معتبر کشوری جهت دسترسی آسان به اطلاعات و آخرین رویداد در عرصه ساخت و ساز در ایران و جهان و به هنگام نمودن پرسنل
۴. برگزاری و شرکت در همایش و دوره های آموزشی جهت بالا بردن توان علمی پرسنل
۵. تکمیل و اجرائی شدن برنامه استراتژیک در تمامی واحد های تابعه دانشگاه
۶. برگزاری دوره های نرم افزاری متناسب با نیاز دفتر فنی (شامل دوره های طراحی و نظارت و کنترل پروژه و امور قرارداد ها و . . .) توسط مراجع ذیصلاح و موسسات معتبر کشور
۷. تهیه و یاد گیری نرم افزار های مورد نیاز دفتر فنی و مهندسی
۸. حمایت مالی و انگیزشی از پرسنل دفتر فنی و مهندسی
۹. جذب نیروهای متخصص مورد نیاز دفتر فنی و افزایش پرسنل متناسب با تعداد پروژه ها جهت افزایش کیفیت نظارت بر ساخت و ساز
۱۰. اختیارات مدیر و مسئولین واحد متناسب با مسئولیت های ایشان باشد .
۱۱. برقراری واحدهایی در دفتر فنی جهت کنترل پروژه و امور قرارداد ها و ارزیابی روند اجرای پروژه

❖ پیش بینی سال های آینده برنامه:

با توجه به روند کنونی در سال های آینده انتظار می رود که این حوزه دچار تحولاتی در خصوص چارت های سازمانی ، ابلاغ وظایف کاری جدید و افزایش تعداد پرسنل و کارکنان و گسترش فعالیت های این حوزه در راستای اهداف مجموعه می گردد .