

الزامات، معیارها و نکات مهم در فرایند طراحی بسته‌های موفقیت

(ویرایش ۹۷/۶/۱۲)

۱. مروری بر ارکان جهت ساز و اهداف کمی و کیفی مندرج در سند خلاصه مدیریتی طرح تحول.
۲. پیگیری بسته های قبلی (تا حصول نتیجه)، نسبت به تعریف بسته های جدید در اولویت خواهد بود و شایسته است پیوستگی بسته های تعریف شده در موج های مختلف طرح رعایت گردد.
۳. محدوده و گستره بسته موفقیت به نحوی تعریف شود که قابل انجام در یک نیم سال تحصیلی (۱۸ هفته) باشد. (بسته به گونه ای تعریف شود که هدف بسته در طول زمان تعریف شده دست یافتنی باشد).
۴. برای حصول اطمینان از امکان پذیری اجرای بسته های پیشنهادی، از پرسشنامه های اندازه تغییر و آمادگی سازمان استفاده شود.
۵. در صورت نیاز به تهیه مقدماتی خاص برای شروع یک بسته موفقیت، اقدامات و هماهنگی های لازم در زمان مقتضی انجام شود تا اجرای بسته معطل نشود.
۶. بسته های موفقیت نباید مشابه امور روزمره و وظایف جاری واحدهای سازمانی باشند. (در صورت پیش بینی هرگونه ابهام در ذهن مخاطبان، حتماً وجه تمایز ذکر شود).
۷. ارتباط بین بسته های موفقیت پیشنهادی روال راهبردی با محورهای ۴ گانه تحول (با تأکید ویژه بر محورهای اصلی تحول^۱) بنحو دقیق و شفاف مشخص شود. (در فرم شناسنامه بسته و در بخش شرح بسته موفقیت بصورت اجمالی تبیین شود).
۸. بسته های موفقیت به طور کلی از دو نوع بهبود (کایزنی) و تحولی هستند. در این مرحله، حتی الامکان بیش از ۸۰٪ بسته های موفقیت هر معاونت از نوع تحولی و نوآورانه باشند.
۹. در هنگام تعریف محدوده و تعداد بسته های موفقیت مربوط به هر واحد سازمانی، به حجم کار محول شده به آن واحد سازمانی و لزوم ایجاد تعادل در آن توجه شود. ضمناً تا حد ممکن، از ظرفیت دانشکده ها و اعضای هیئت علمی برای جبران کمبودها استفاده شود. (در تعریف بسته ها لازم است هر یک از معاونت ها، برخی از بسته های خود را ویژه دانشکده ها تعریف نموده و نسبت به انتقال مالکیت آن ها به دانشکده ها اقدام نمایند).

۱۰. سبک سازی فرایندها و تفویض اختیارات به واحدهای صف باید به صورت جدی‌تری در بسته‌های موفقیت دیده شوند.
۱۱. بسته های مختلف تعریف شده، از منظر حجم کار و وزن مربوط با یکدیگر متناسب باشند.
۱۲. تعداد بسته های هر معاونت معقول باشد به نحوی که حداقل و حداکثر آن حتماً با هماهنگی واحد مرکزی مدیریت برنامه تعیین شود. (سیطره کیفیت بسته ها بر کمیت آنها مشهود باشد).
۱۳. با توجه به تجربه واحدها در موج‌های قبلی انتظار می رود در موج های اجرایی آتی، بسته‌های تعریف شده از وزن کافی و جامعیت لازم برخوردار باشند.
۱۴. توزیع متوازی از بسته های تعریف شده بین روال های راهبردی دانشگاه دیده شود.
۱۵. حداکثر ۲۰٪ بسته‌های موفقیت هر معاونت جنبه مطالعاتی داشته باشد (نه بیشتر).
۱۶. بخش ماهیت بسته موفقیت و سطح آن در فرم شناسنامه بسته موفقیت حتماً تکمیل شود.
۱۷. بسته‌های موفقیت با اثرگذاری قوی و ملموس برای خانواده دانشگاه تعریف شوند. ضمناً بسته‌های موفقیت مطالعاتی موج قبلی در موج بعدی باید اجرایی شوند.
۱۸. در تعریف بسته‌های موفقیت، صرفاً تنظیم آیین‌نامه و شیوه‌نامه کافی نیست و باید اجرای عملیاتی آن نیز همزمان دیده شود.
۱۹. از تمرکز بر تعریف و طراحی بسته‌های موفقیت ساده‌تر پرهیز شود و تعریف بسته‌های با ریسک بالا هم در دستور کار معاونت‌ها قرار گیرد.
۲۰. برای تضمین کیفیت بسته ها، سعی شود توزیع و مدیریت آن ها بین افراد از تنوع و تکثر بیشتری برخوردار باشد. (هر یک از بسته ها یک مسئول مشخص داشته باشند).
۲۱. بسته ها از منظر اهمیت تخصیص منابع مالی مورد نیاز هم به اولویت های ۱ و ۲ (به ترتیب ضرورت بالا در تامین مالی و ضرورت کمتر برای تخصیص بودجه) تقسیم شوند به نحوی که بتوان در محدودیت های مالی براساس اولویت مربوط تصمیم گیری نمود.
۲۲. هزینه هر یک از بسته ها و بودجه مورد نیاز آن و محل تأمین اعتبار، عوامل بیرونی موثر در موفقیت بسته و اولویت بسته در شناسنامه بسته ها حتماً مشخص شود.
۲۳. ریسک موفقیت هر بسته شامل عوامل بیرونی (خارج از دانشگاه) موثر در موفقیت بسته، میزان بودجه مورد نیاز، نیروی انسانی مورد نیاز، تغییرات محیطی و... قبل از تعریف بسته شناسایی شود.
۲۴. پیش بینی اهداف کمی بسته در تعریف بسته های موفقیت بسیار مورد تأکید است، از طرفی بسته های موفقیت باید در پایان ۱۸ هفته، دارای خروجی مشخص و اثربخش باشند.
۲۵. بسته های بین بخشی و فراگیر نیز تعریف و برای جلب مشارکت سایر واحدها در اجرای آن به دبیرخانه ارسال شود.

۲۶. برگزاری جلسات دوره ای PMO ها با مسئولین اجرایی بسته ها به منظور پیشرفت یکنواخت فعالیت های بسته و بعضاً شناخت سریع تر مشکلات و رفع آن ضروری است. در این جلسات روند پیشرفت بسته ها با توجه به برنامه زمانبندی ارائه شده در شناسنامه بررسی شده و فعالیت هایی که انجام نشده مشخص گردد. چنانچه روند پیشرفت مناسب نباشد، اقدامات اصلاحی متناسب انجام شود.

۲۷. از تعریف چند بسته موفقیت که نیاز به بودجه کلان دارند به دلیل ایجاد مشکل در انجام همه بسته ها، پرهیز شود.

۲۸. با عنایت به اینکه وزن و اهمیت بسته ها یکسان نیست، بنابراین تعیین بسته های بحرانی توسط PMO ها ضروری است زیرا این بسته ها نیاز به بودجه و صرف زمان بیشتر داشته و دقت و توجه بیشتری را نیز می طلبند. آغاز اجرای این بسته ها بدون توجه به منابع آن منجر به ایجاد مشکل در اجرای بسته شده. لذا در صورت عدم اجرا به موقع و کارآ، اثربخش نبوده و به تحقق اولویت های راهبردی لطمه خواهند زد. این بسته در واقع نوعی بسته های محرک هستند که موجب تحریک بسته های موفقیت دیگر و تأثیرگذاری بر اولویت های راهبردی خواهند شد.

۲۹. مدیریت تغییر به عنوان بخشی از طرح تحول راهبردی قبل و حین اجرای بسته باید مد نظر قرار گیرد. آگاه سازی کارشناسان مجری بسته ها به منظور افزایش کارایی و کاهش موانع اجرایی از نکات قابل تأمل از جنس مدیریت تغییر در اجرای بسته ها است.

۳۰. انجام فاز مطالعاتی بسته ها (مطالعات مقدماتی) قبل از تعریف بسته ها اگرچه زمانبر است اما منجر به شفاف سازی مسیر برای مجریان خواهد بود.

۳۱. توجه به این نکته ضروری است که به جز بسته های موفقیت پروژه ای که یکبار انجام می شود و خاتمه می یابد، سایر بسته های موفقیت پس از اتمام، باید تبدیل به فرآیند جاری آن معاونت شود و یا انتقال مالکیت یابد.

۳۲. در موج های آتی اجرای طرح تحول، بسته های موفقیت تعریف شده بایستی بیشتر از جنس action یا اقدام (در مقابل بسته هایی که ماهیت مطالعه ای و نظری دارند) باشند و یا در موارد تلفیقی حجم اقدام در گام های اجرایی بسته بیشتر دیده شود.

۳۳. بسته ها نباید به آیین نامه های مکرر و متعدد و پیچیده منتهی شوند.

۳۴. بهتر است در متدولوژی تعریف بسته های موفقیت این موضوع که تعریف بسته مورد نظر براساس نظر نخبگان است یا اینکه به تشخیص مدیر، کارشناس و... بوده است، مد نظر قرار گیرد.

۳۵. میزان تأثیر بسته تعریف شده در افزایش کارایی و اثربخشی در فعالیت های دانشگاه مدنظر قرار گیرد.

۳۶. میزان تأثیر بسته تعریف شده در کاهش یا بهینه سازی و مدیریت هزینه ها مد نظر قرار گیرد.

۳۷. هرگونه پیشنهاد و یا نظر اصلاحی برای بهبود روش ها و کیفیت اجرای طرح تحول به نحو مقتضی به دبیرخانه اجرای طرح منعکس و شماره پیگیری برای پاسخ اخذ شود.

۳۸. در طراحی بسته های موفقیت، به تعریف بسته‌هایی از جنس توسعه منابع انسانی و توسعه ICT نیز توجه گردد.

۳۹. ضرورت تعریف بسته های بین بخشی / بین معاونتی

شاخص های هیأت رئیسه راهبردی

۱. دارای ویژگی به ثمر رساندن بسته های موج های گذشته و اجرایی شدن ملموس آن ها در قالب بسته جدید تعریف شده (حتی‌المقدور با کمک دانشکده‌ها)
۲. زود بازده بودن بسته و یا برخورداری از خاصیت تأثیرات کوتاه مدت و فوری
۳. نیاز به بودجه ای محدود برای بسته
۴. میزان رعایت معیارها و ضوابط تعریف بسته و همچنین در نظر داشتن نظرات اصلاحی جلسات کارگروه ارزیابی بسته های موفقیت موج پنجم که قبلاً از سوی دبیرخانه ابلاغ شده است.

تماس با دبیرخانه طرح تحول: ۰۲۱-۳۰۶۳-۴۱۲۹-۳۱۳۷

پست الکترونیک: planning@modares.ac.ir

تلفن / دورنگار: ۸۲۸۸۳۱۴۸

وبگاه اینترنتی: <http://www.modares.ac.ir/index.jsp?fkeyid=&siteid=۱۷&pageid=۱۱۸۹۱>

با آرزوی توفیق

دبیرخانه طرح تحول

شهریور ۱۳۹۷