



دستور العمل
تدوین برنامه عملیاتی
سال ۱۴۰۴

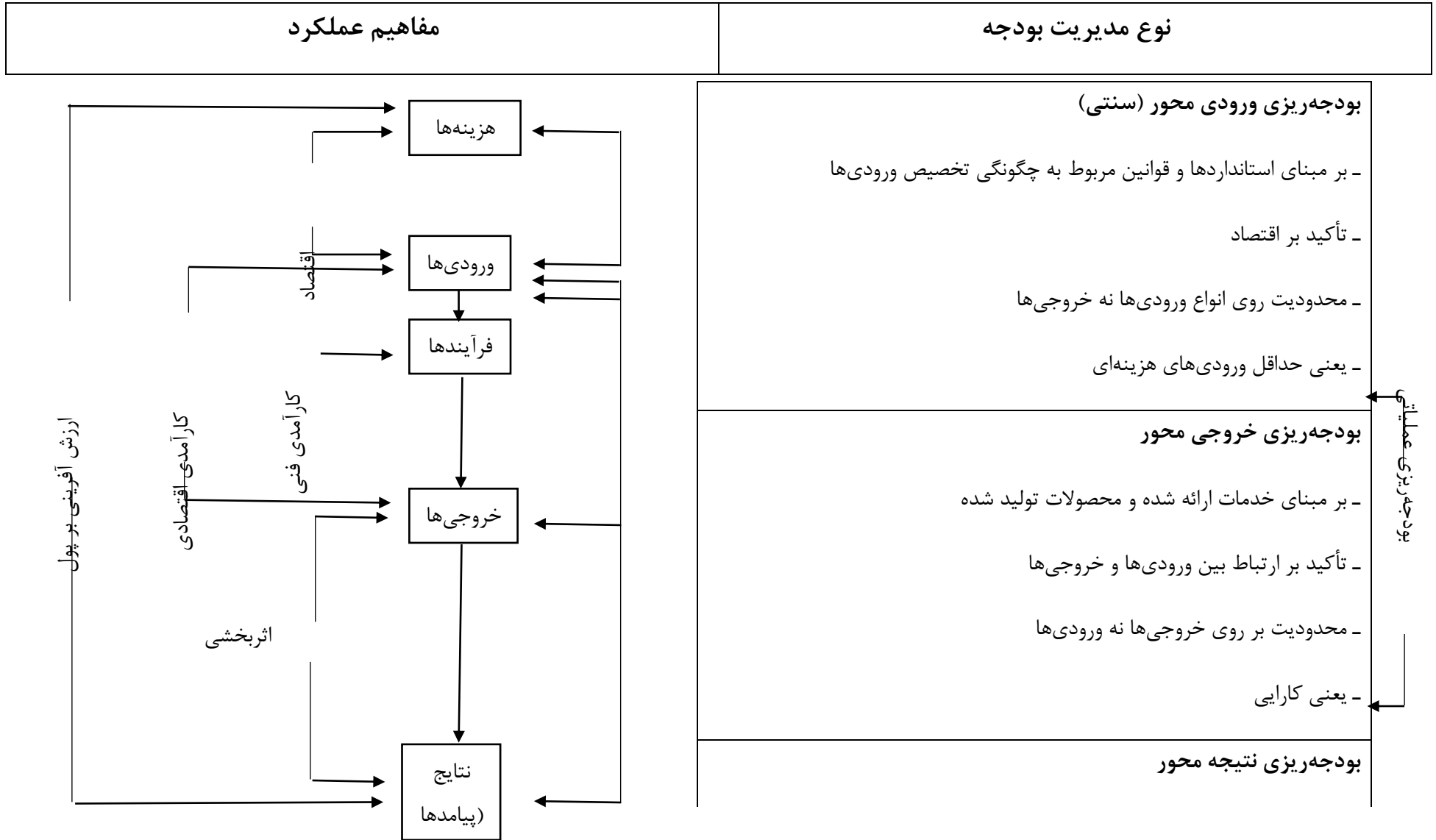
فهرست مندرجات

گامهای تدوین برنامه ریزی عملیاتی	۴
گام اول: تحلیل وضعیت موجود	۴
شیوه تنظیم نگارش بیان مسئله در معرفی برنامه عملیاتی	۴
گام دوم: هدف گذاری	۴
اهداف کلی:	۴
اهداف اختصاصی:	۴
گام سوم و چهارم: ارائه راه حل های ممکن و انتخاب بهترین راه حل	۴
ماتریکس تصمیم گیری	۴
ماتریکس انتخاب	۴
جدول انتخاب نهایی راه حل افزایش سطح آگاهی بهورزان	۴
گام پنجم: تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی	۴
بودجه ریزی عملیاتی	۱۰
تدوین لیست فعالیت ها:	۱۰
در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید:	۱۱
جدول فعالیت های مربوط به هر یک از اهداف برنامه عملیاتی واحد	۱۲
مثال: جدول فعالیت های یکی از اهداف برنامه عملیاتی دانشگاه	۱۳
برآورد زمان در برنامه عملیاتی	۱۴
جدول گانت (Gantt chart)	۱۴
جدول زمانی برنامه عملیاتی یکساله (گانت چارت)	۱۴
برآورد نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه عملیاتی	۱۴
جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی	۱۵
نمونه جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی	۱۵
برآورد وسایل و تجهیزات مورد نیاز در برنامه عملیاتی	۱۶
جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی	۱۶
نمونه جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی	۱۶
نتایج دو جدول بالا را در جدول زیر خلاصه کنید: جدول برآورد کل هزینه برنامه عملیاتی	۱۶
گام ششم: پایش و ارزشیابی	۱۶
جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فعالیت ها	۱۶
نمونه جدول شاخص های پایش و ارزشیابی فرایند برگزاری کارگاه آموزش مشاوره کارشناسان	۱۶
مثالهایی از شاخص سازی در حوزه های داده، فرایند و ستانده:	۱۶

گامهای تدوین برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰

زمان انجام		واحد مسئول	مراحل
۲۵ اسفند		مدیریت برنامه و بودجه	۱ ارایه دستورالعمل تدوین بودجه ۱۴۰۰ به معاونت ها
۱۰ فروردین		کارگروه های برنامه عملیاتی معاونت ها	۲ بررسی اهداف کلان و شاخص های اختصاصی هر معاونت در برنامه راهبردی
		کارگروه های برنامه عملیاتی معاونت ها	۳ بررسی هدف گذاری کمی شاخص های اهداف راهبردی معاونت مربوطه در سال ۱۴۰۰
۲۰ فروردین		دبیر کارگروه برنامه عملیاتی معاونت	۴ ابلاغ دستورالعمل برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ و هدف گذاری کمی شاخص های اهداف راهبردی معاونت در سال ۱۴۰۰ به کلیه واحدهای زیرمجموعه هر معاونت
۲۲ فروردین		کارگروه برنامه عملیاتی معاونت ها	۵ بررسی جدول فعالیت های هر واحد در جلسه کارگروه برنامه عملیاتی معاونت
		دبیر کارگروه برنامه عملیاتی معاونت	۶ ارائه بازخورد به واحد مربوطه
۲۲ الی ۲۵ فروردین		کارگروه برنامه عملیاتی معاونت ها	۷ طرح جدول فعالیت های نهایی هر واحد برای تحقق هدف گذاری کمی شاخص های اهداف راهبردی در جلسه کارگروه برنامه عملیاتی معاونت
۲۵ فروردین		دبیر کارگروه برنامه عملیاتی معاونت	۸ ارایه برنامه عملیاتی معاونت به مدیریت برنامه و بودجه
۲۷ فروردین		مدیریت برنامه و بودجه	۹ بررسی برنامه عملیاتی معاونت و تأیید انطباق با برنامه راهبردی دوم
۳۰ فروردین		معاونان	۱۰ ارایه برنامه عملیاتی معاونت در هیأت ریسه دانشگاه

مفاهیم عملکرد در نظام های گوناگون بودجه ریزی



ویژگی‌های خروجی‌ها

- باید شامل ارایه یک کالا یا خدمت باشد که به افراد یا سازمان‌های خارج از دانشگاه ارائه می‌شود.
- ۱- باید بتوان آن را به روشنی تعیین و تشریح کرد.
 - ۲- باید برای استفاده نهایی باشد و نه برای یک فرآیند داخلی یا یک خروجی میانی
 - ۳- باید در دستیابی به پیامدهای برنامه‌ریزی شده، نقش داشته باشد.
 - ۴- باید تحت نظارت (مستقیم یا غیرمستقیم) معاونت باشد.
 - ۵- باید بتواند اطلاعات مربوط به ویژگی‌های عملکرد را تولید کند: قیمت، کمیت و کیفیت
 - ۶- باید اطلاعاتی را که پایه و اساس مقایسه‌های عملکردی را در طول زمان فراهم می‌آورد تولید کند.

مثال: آموزش دانشجویان

خروجی: دانش آموختگان دانشگاه

کمیت: تعداد

کیفیت: رضایت دانش آموختگان از کیفیت آموزشی دانشگاه

پیامدها

صرف نظر از اینکه دستاوردهای برنامه‌های معاونت‌ها چیست، پیامدهای برنامه‌ها را می‌توان به عنوان عواقب و تبعات خروجی‌های برنامه‌ها تفسیر نمود.

- ۱- باید به اندازه کافی بیانگر اهداف و اولویت‌های دانشگاه باشند.
- ۲- باید بر اساس تأثیرات آنها بر جامعه ارزیابی شوند.
- ۳- باید به روشنی گروه‌های هدف را معین سازد.
- ۴- باید در یک بازه زمانی معین قابل دستیابی باشد.
- ۵- باید نظارت و ارزیابی دستاوردهای پیامدها امکان‌پذیر باشد.
- ۶- باید تعیین رابطه علی و معلولی بین خروجی‌ها و پیامدهای دانشگاه امکان‌پذیر باشد.
- ۷- باید از لحاظ تعریف و تشریح آنها دارای شفافیت لازم باشد تا بتوان بسادگی در مورد آنها به مراجع ذیربط گزارش داد.

مثال: اطمینان از اینکه دانش آموختگان دانشگاه به شغل مناسب دسترسی دارند.

هدف: ۷۵ درصد دانش آموختگان دانشگاه در مدت ۲۴ ماه از دانش آموختگی به شغل مناسبی دست می‌یابند.

برای اجرایی ساختن آن باید گروه هدف یعنی « شغل مناسب » تعریف شود و ارتباط علی و معلولی بین اقدامات معاونت برای دستیابی به این پیامد معین گردد.

شاخص‌های فرآیندی

فرآیندها شاخص‌هایی از قبیل حجم کار، محصول یا خدمت نهایی و نرخ کار را تولید می‌کنند. این شاخص‌ها، شاخص‌های مهمی از کارآمدی اقدامات معاونت‌ها را بدست می‌دهند. چنین شاخص‌های فرآیندی عملکرد، شامل مقدار کار تمام شده در یک برنامه یا مقدار کار ناتمام در یک برنامه می‌باشد. با وجود اینکه حجم کار به خودی

خود معادل یک خروجی یا نتیجه نمی‌باشد اما اطلاعات مربوط به حجم کار به عنوان یک ورودی برای تولید اطلاعات مربوط به خروجی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی خروجی یا پیامدهای برخی فعالیت‌ها دشوار است. با این وجود می‌توان از شاخص‌های فرآیندی برای ارزیابی عملکرد آنها استفاده نمود. در اینجا این نکته قابل توجه است که اصلاح فرآیندها و حذف ناکارآمدی در اقدامات دانشگاه که ناپیدا و غیرقابل رؤیت نیز می‌باشد باعث ایجاد منافع عمده‌ای است که در قالب اصلاح نظام بودجه‌ریزی بوجود می‌آید.

ارزیابی عملکرد

- ۱- شفاف‌سازی اهداف برنامه‌ها و در نتیجه تعریف بهتر نحوه ارزیابی عملکرد برنامه‌ها
- ۲- برقراری یک پیوند قوی بین ورودی‌های فرآیند تولید و نظارت بر دستیابی به پیامدها
- ۳- برقراری پیوند بین اطلاعات عملکردی و تصمیمات مربوط به تخصیص منابع
- ۴- ارائه اطلاعات در مورد عملکرد برنامه‌ریزی شده و عملکرد واقعی بصورت مستمر
- ۵- ایجاد عناصر انگیزشی برای مدیران بمنظور استفاده از شاخص‌های عملکرد در اتخاذ تصمیمات مدیریت روزانه خود
- ۶- طراحی و توسعه نظام نظارت بر مدیریت برنامه‌ها

ویژگی‌های اصلی یک برنامه راهبردی

برنامه راهبردی باید بلند مدت (حداقل ۵ ساله) باشد، با چارچوب بودجه‌ای میان مدت هماهنگ باشد و بصورت دوره‌ای بازنگری و به روزآوری شود. سپس، برنامه‌های اجرایی سالانه یا برنامه‌های عملیاتی نیز باید بر اساس برنامه راهبردی تهیه شود و بدین وسیله پیوند مستقیمی را بین اهداف بلندمدت مندرج در برنامه راهبردی و اهداف موجود در برنامه‌های عملیاتی و بودجه سالانه برقرار سازد تا زمینه را برای ارزیابی‌های سالانه از میزان پیشرفت در دستیابی به اهداف فراهم آید. برنامه راهبردی دوم شامل ارکان زیر است:

- ۱- بیان تشریحی جامع مأموریت و چشم انداز دانشگاه
- ۲- اهداف راهبردی و هدف‌گذاری شاخص‌های تحقق اهداف کمی مربوط به هر معاونت
- ۳- تشریح سیاست‌های دستیابی به اهداف راهبردی و اهداف کمی
- ۴- توضیح نحوه ارزیابی برنامه‌ها

برنامه عملیاتی سالانه

یک برنامه عملیاتی باید شامل عناصر ذیل باشد:

- ۱- اهداف عملیاتی که بیانگر سطح هدفمندی از اجرای برنامه‌ها یا همان خروجی‌ها است.
- ۲- اهداف مبتنی بر خروجی‌ها که بصورت عینی، کمی و قابل اندازه‌گیری بیان می‌شوند.
- ۳- توضیح اینکه چگونه اهداف سالانه یا اهداف عملیاتی به اهداف راهبردی در برنامه راهبردی مرتبط هستند.
- ۴- مبنای برای مقایسه نتایج برنامه‌ها با اهداف اجرایی از پیش تعیین شده برای برنامه‌ها



جدول شاخص های ارزیابی برنامه راهبردی دوم مرتبط با هر معاونت

دوره محاسبه شاخص	هدف گذاری کمی سال ۱۴۰۰	تعریف شاخص	عنوان شاخص	کد شاخص

جدول شاخص های ارزیابی برنامه راهبردی دوم مرتبط با هر معاونت

دوره محاسبه شاخص	هدف گذاری کمی سال ۱۴۰۰	تعریف شاخص	عنوان شاخص	کد شاخص
	۵۰ ساعت در سال	سرايه ساعات آموزشي عمومي و تخصصي براي کارشناسان	توانمندسازی کارکنان	۱-۱-۹-۸



سلسله مراتب شاخص کلان (داده، فرایند و ستانده)

تعداد کارکنانی که جهت یادگیری
در دوره های آموزشی شرکت کرده اند

$$\text{ورودی (Input)} = \frac{\text{تعداد کارشناسان کل کارشناسان دانشگاه}}{\text{درصد کارشناسانی که در دوره های توانمندسازی شرکت کرده اند.}} \times 100$$

تعداد ساعات آموزش برگزار شده
برای کارشناسان

$$\text{فرایند process:} = \frac{\text{تعداد کل کارشناسان}}{\text{درصد کارشناسانی که به درستی آموزش برای آنها انجام شده است}} \times 100$$

تعداد کارشناسانی که مدت زمان اجرای کارگاه را
برای کسب مهارت مشاوره مناسب می دانند

$$\text{ستانده Output} = \frac{\text{تعداد کل کارشناسان دعوت شده}}{\text{درصد کارشناسانی که مدت زمان اجرای برنامه را برای کسب مهارت مشاوره مناسب می دانند}} \times 100$$

تعداد کارکنانی که مهارت
را آموزش دیده اند

$$\text{پیامد Outcome} = \frac{\text{تعداد کل کارکنان}}{\text{درصد کارکنانی که آموزش مهارت را دریافت کرده اند}} \times 100$$

تعداد افرادی که بر اثر مشاوره مشکلاتشان رفع گردیده

$$\text{تأثیر Impact} = \frac{\text{تعداد کل افراد مشکل دار}}{\text{درصد مشکلات بهداشتی که در اثر مشاوره رفع گردیده است}} \times 100$$

تدوین لیست فعالیت ها و بودجه عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی عملیاتی روشی برای تخصیص منابع به منظور دستیابی به اهداف، برنامه ها و نتایج ارزیابی شده است. در این روش منابع بودجه به اهداف مورد نظر در قالب برنامه به نحوی کارا و اثربخش تخصیص می یابد. در بسیاری از موارد فعالیت هایی که واحدها انجام می دهند جزء روال کاری واحدها است و بودجه خاصی برای آنها تعلق نمی گیرد و یا اینکه فعالیت به جز هزینه های نیروی انسانی، هزینه دیگری ندارند و هزینه های نیروی انسانی نیز از طریق حقوق ماهیانه افراد پرداخت می گردد؛ لذا برای چنین فعالیت هایی نیازی به تکمیل ستون بودجه نیست.

همچنین توجه شود، به هنگام تنظیم بودجه مورد نیاز لازم است قابلیت حصول بودجه نیز مورد بررسی قرار گرفته و از درج بودجه هایی که تا کنون سابقه پرداخت آنها در واحد وجود نداشته است خودداری شود.

تدوین لیست فعالیت ها:

برای هر یک از اهداف اختصاصی مجموعه ای از فعالیت ها در نظر گرفته می شود که در حقیقت عملیات اجرایی برنامه را تشکیل می دهد.

روش کار:

- هدف کلی و اهداف اختصاصی که در گام سوم مشخص کرده ایم را فهرست می کنیم.
- برای هر یک از اهداف اختصاصی، باید یک جدول فعالیت رسم نماییم.
- فعالیت هایی که باید انجام شود را به ترتیب تقدم نوشته و گروه هدف، مسئولیت افراد، زمان، مکان، منابع لازم، چگونگی اجرا، شیوه های پایش و ارزیابی فعالیت ها را مشخص می کنیم.
- میزان اعتبار مورد نیاز چند ریال است؟ و از چه محلی می توان آن را تامین نمود؟

در هنگام تعیین فعالیت ها این نکات را مد نظر قرار دهید:

- زمان بندی دقیق و مشخص از ضروریات یک برنامه عملیاتی است. تاریخ دقیق شروع و پایان فعالیت ها باید در جدول ذکر شود.
- فعالیت ها باید بر اساس توالی زمان اجرا در جدول ثبت شوند.
- افراد مسئول که فعالیت ها به آنها سپرده می شوند باید با ذکر نام در جدول مشخص شوند.
- نحوه پایش فعالیت ها باید به تفکیک هر فعالیت مشخص باشد. به این معنی که مطمئن باشیم به اندازه کافی مستندات برای اثبات انجام فعالیت ها جمع آوری خواهد شد. به عنوان مثال: "نحوه پایش جلسات برگزار شده، صورتجلسه نشست ها" می باشد. ، "نحوه پایش آموزش های ارائه شده، گزارشهای کتبی جلسه آموزشی برگزار شده"، خواهد بود.
- ذکر برآورد هزینه های قابل پیش بینی در مواردی که تامین هزینه لازم انجام فعالیت ها است از نکات مهمی است که ایجاب می کند حمایت کنندگان و تامین کنندگان منابع مالی برنامه از ابتدا در جریان تنظیم برنامه قرار گرفته و پس از تنظیم سند نیز به طور رسمی جهت تامین اعتبار، سند برنامه عملیاتی را به موقع دریافت و بررسی نمایند
- تاکید به استفاده از امکانات موجود و کاربرد عملی آنها
- سازگار با ضوابط و سیاست های دولت
- موجب کاهش هزینه برای فرد و جامعه
- انعطاف پذیر و قابل انعطاف با شرایط محلی

مثال: جدول فعالیت های یکی از اهداف برنامه عملیاتی دانشگاه

G۱: توانمندسازی مدیران میانی دانشگاه									
O۱: شرکت دادن ۸۰ درصد از مدیران در کارگاه های مدیریت تا پایان سال ۱۴۰۰									
ردیف	شرح فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان اجرا	چگونگی اجرا	بودجه	نحوه پایش	شاخص ارزشیابی	ملاحظات
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران میانی در دانشگاه ...	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار (خانم ...)	اردیبهشت	دانشگاه ...	تهیه چک لیست و پرسشنامه، تجزیه و تحلیل آماری		چک لیست ارزیابی مدیران	
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	از طریق تکمیل پرسشنامه و مصاحبه با پرسنل		چک لیست های تهیه شده	
۳	ارائه نتایج بدست آمده از تحقیق و تعیین روش جهت برطرف نمودن نواقص	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار با همکاری دانشجویان کارورزی	خرداد	واحد آمار	تجزیه و تحلیل نتایج با همکاری اساتید آمار		نظارت مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۴	تقسیم بندی عناوینی که نیاز به آموزش دارد	مدیران خدمات پرستاری، سوپروایزرها، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با کارشناسان دفتر پرستاری	تیر	دفتر پرستاری	بحث و بررسی کارشناس		نظارت مجدد توسط کارشناسان صاحب نظر	
۵	تهیه بسته های آموزشی مورد نیاز	مدیران خدمات پرستاری ، سوپروایزرها ، سرپرستاران	کارشناس آمار همراه با مسئولین پرستاری و سوپروایزرهای آموزشی	تیر مرداد شهریور	دفتر پرستاری	خودآموزی		تعداد بسته ها آموزشی و تطبیق با نیازهای تعیین شده	

برآورد زمان در برنامه عملیاتی

پس از ترسیم جدول فعالیت ها لازم است جهت برآورد زمان انجام فعالیت ها، یک گانت چارت (جدول زمانی برنامه عملیاتی) تهیه نمایید. این جدول میزان پیشرفت کارها را نشان داده و با استفاده از آن می توانید به زمان بندی کارها پردازیم.

جدول گانت (Gantt chart)

این روش اصولاً برای زمان بندی انجام وظایف به وجود آمده و دارای دو بعد است:

۱. محور عمودی شرح فعالیت ها را بر حسب تقدم و تاخر انجام آنها (مراحل انجام کار) نشان می دهد.
۲. محور افقی نیز نشان دهنده زمان می باشد. بسته به نوع فعالیت ها، جدول زمانی می تواند بر حسب روز، هفته یا ماه تنظیم گردد.

جدول زمانی برنامه عملیاتی یکساله (گانت چارت)

ردیف	فعالیت ها	مدت (ماه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱		۱		*										
۲		۱			*									
۳		۱			*									
۴		۱				*								
۵		۳				*	*	*						
۶		۴							*	*	*	*		

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز در برنامه عملیاتی

در صورتی که برای انجام فعالیت های برنامه عملیاتی، نیروی انسانی واحد نیاز به مهارتهای تکمیل دارند و یا اینکه واحد نیاز به جذب نیروی انسانی جدید دارد و بستر لازم برای جذب نیرو فراهم است، لازم است این جدول تکمیل شود و در غیر این صورت نیازی به تکمیل این جدول نمی باشد.

جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مهارت	تعداد	نفر ساعت	هزینه در ساعت	کل هزینه
۱						
۲						
۳						
جمع						

نمونه جدول برآورد نیروی انسانی مورد نیاز برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	مهارت	تعداد	نفر ساعت	هزینه در ساعت	کل هزینه
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در دانشگاه ...	پژوهشگر	۳			
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	کارشناس آمار	۲			
۳	برگزاری کارگاه	مدرس (دکترای مدیریت پرستاری)	۵			
جمع (ریال)						

برآورد وسایل و تجهیزات مورد نیاز در برنامه عملیاتی

در صورتی که برای انجام فعالیت های برنامه عملیاتی، نیاز به تهیه وسایل و تجهیزات جدید برای واحد می باشد، لازم است این جدول تکمیل شود و در غیر این صورت نیازی به تکمیل این جدول نمی باشد.

جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	وسیله / ابزار / مواد	تعداد / مقدار	هزینه واحد	کل هزینه
۱					
۲					
۳					
جمع (ریال)					

نمونه جدول برآورد مواد / وسایل / ابزار برای برنامه عملیاتی

ردیف	فعالیت	وسیله / ابزار / مواد	تعداد / مقدار	هزینه واحد	کل هزینه
۱	بررسی میزان بکارگیری اصول مدیریت توسط مدیران پرستاری در دانشگاه ...	فرم چاپی	۱۰۰ عدد		
۲	تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری بدست آمده از وضعیت موجود نحوه مدیریت	نرم افزار	۱		
۳	برگزاری کارگاه	ویدئو پروژکتور	۱		
جمع (ریال)					

نتایج دو جدول بالا را در جدول زیر خلاصه کنید: جدول برآورد کل هزینه برنامه عملیاتی

هزینه	مبلغ (ریال)
نیروی انسانی	
مواد و وسایل	
سایر	
جمع کل	

نکته: در برآورد هزینه ها باید امکانات بالقوه، نیروی داوطلب و امکانات موجود را در نظر بگیریم و توجه کنیم که همه برنامه ها هزینه بر نیستند، بلکه با همان هزینه فعلی ولی با تغییر در روش های کار، می توان نتیجه بهتری گرفت و مسائل را حل کرد.

گام ششم: پایش و ارزشیابی

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

ارزشیابی (Evaluation) عبارت است از: بررسی چگونگی تاثیر یک برنامه یا یک مداخله در تغییر وضعیت یک مسئله. ارزشیابی به این سوال پاسخ می دهد که آیا اقدامات انجام شده تاثیر گذار بوده است یا خیر. آیا مسئله حل شده است و اگر حل شده است به چه میزان.

مواردی که برای تعیین استانداردهای برنامه واکسیناسیون کودکان در خانه بهداشت یا پایگاه بهداشت باید مورد استفاده قرار گیرد

درونداد	فرایند	برونداد
- بهورز	- استقبال از متقاضی	- کودکان واکسینه شده
- یخچال	- بررسی سابقه واکسیناسیون	- تقاضای برآورده شده والدین
- واکسن	- ثبت عملیات در دفتر، پرونده و کارت واکسن	- رضایت والدین
- سرنگ	- ارائه آموزش های لازم	
- پنبه و الک		
- دفتر واکسیناسیون		
- پرونده خانوار		
- کارت واکسن یا پایش رشد		
- جدول راهنمای واکسیناسیون		
- متقاضی		

