

دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل

برنامه استراتژیک

۱۴۰۴-۱۴۰۸



۱	پیشگفتار
۳	برنامه استراتژیک - معاونت غذا و دارو
۲۱	برنامه استراتژیک - معاونت فرهنگی و دانشجویی
۴۱	برنامه استراتژیک - معاونت درمان
۶۱	برنامه استراتژیک - معاونت توسعه مدیریت و منابع
۷۷	برنامه استراتژیک - معاونت آموزشی
۸۹	برنامه استراتژیک - معاونت بهداشت
۱۰۵	برنامه استراتژیک - معاونت تحقیقات و فناوری



بیانات رهبری

اهمیت برنامه برای شماها روشن است و میدانید که برنامه چقدر مهم است؛ برنامه، هم هماهنگی ایجاد میکند، هم هم‌افزایی ایجاد میکند، هم زنجیره برنامه‌ها - پی‌درپی - ما را به اهداف چشم‌انداز میرساند؛ یعنی اگر چنانچه این زنجیره برنامه‌ها، یک جا در وسط قطع شد، ما نمیتوانیم به آن نتیجه برسیم، این روشن است؛ بنابراین، برنامه خیلی اهمیت دارد.



اعضای کمیته برنامه دانشگاه

ریاست دانشگاه و رئیس کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر بهزاد داورنیا
معاون آموزشی دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	خانم دکتر عفت ایرانی جم
معاون امور بهداشتی دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر سعید صادقیه اهری
معاون دانشجویی و فرهنگی دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر بهنام مولائی
معاون امور درمان دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر اسماعیل فرزانه
معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر محسن ارزنلو
معاون غذا و دارو دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر سارا مصطفی لو
معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	مهندس یوسف بابایی
جانشین ریاست دانشگاه در امور برنامه ریزی و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	خانم دکتر مزگان خان بابازاده قدیم
مدیر روابط عمومی دانشگاه و عضو کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر ظاهر ادهم
دبیر کمیته برنامه ریزی دانشگاه	دکتر پیمان آخربین
مسئول برنامه عملیاتی دانشگاه	دکتر فرشاد آمیغی

بنام خدا

در عصر تحولات پرشتاب علمی و فناوری، نظام سلامت ایران و جهان و در دل آن دانشگاه علوم پزشکی اردبیل نیز با چالش‌ها و فرصت‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو است. محدودیت فضای فیزیکی آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و همچنین کمبود تخت و تجهیزات بیمارستانی، از جمله چالش‌های اساسی پیش روست و برون رفت آن نیازمند راهکارهای استراتژیک و برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد.

دانشگاه علوم پزشکی اردبیل با تکیه بر قریب به نیم قرن تجربه خدمت رسانی و سابقه دانشگاهی، سند راهبردی چهارساله خویش را با رویکردی آینده نگر و مبتنی بر شواهد، تدوین نموده است.

دانشگاه با الهام از شعار نوع دوستی، مسئولیت پذیری و حرفه ای گرایی، در افق چهارسال آینده، خود را به عنوان قطب علمی منطقه در حیطه آموزش پزشکی، پژوهش‌های کاربردی و ارائه خدمات سلامت ترسیم می‌نماید. تحقق این آرمان مستلزم همگرایی تمامی ذینفعان و بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری و اجتماعی است.

مولفه‌های کلان برنامه:

توسعه حکمرانی سلامت با محوریت اصول بنیادین استقلال و خوداتکایی، سلامت نظام اداری، چابکی سازمان، شایسته‌سالاری، توسعه سرمایه انسانی، توسعه سرمایه اجتماعی، سلامت محوری و توسعه زیرساخت‌ها و بهینه‌سازی منابع فیزیکی و افزایش کیفیت خدمات درمانی، فناوری‌های نوین در نظام سلامت و تقویت نظام ارجاع و پزشک خانواده راهبردهای تحول آفرین:

گذار از دانشگاه آموزش محور به نهاد دانش بنیان نسل پنجم با تاکید این سند بر تعهد سازمانی، حرفه ای و اخلاقی نیروی انسانی سازمان و کیفیت محوری، عدالت در سلامت، تلفیق دانش بومی با فناوری‌های روز دنیا و ایجاد پیوند بین دانشگاه، صنعت و جامعه مدنی، مسئولیت پذیری اجتماعی و توسعه پایدار، بازتابی از تعهد دانشگاه به ایفای نقش مؤثر در تحقق سلامت همگانی و پاسخگویی به نیازهای جامعه است و در نظر دارد تسهیل کننده مسیر حرکت به سمت دانشگاه نسل پنجم باشد.

امید است با اتکال به فضل الهی و با اجرای منسجم این برنامه و مشارکت تمامی اعضای جامعه دانشگاهی اعم از اساتید، پژوهشگران، کارکنان و دانشجویان و همراهی تمامی ذینفعان داخل و خارج استانی و بین المللی دانشگاه، گام‌های بلندی در جهت تحقق چشم‌انداز ترسیمی، به عنوان مرجعیت علمی و الگوی خدمت‌رسانی در سطح ملی و منطقه‌ای برداشته شود و فصل جدیدی از شکوفایی و تعالی را رقم بزنیم.



دکتر بهزاد داورنیا
رئیس دانشگاه علوم پزشکی اردبیل



مقدمه:

معاونت غذا و دارو با توجه به وظایف محوله، نقش اساسی در زمینه حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه به عهده دارد. این معاونت در حوزه های متعدد در زمینه های مدیریت نظارت و ارزیابی مواد و فرآورده های دارویی، مدیریت نظارت و ارزیابی فرآورده های خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، مدیریت آزمایشگاه کنترل مواد غذایی و آزمایشگاه کنترل غذا و دارو، اداره نظارت و ارزیابی تجهیزات پزشکی، اداره نظارت و ارزیابی فرآورده های طبیعی، سنتی و مکمل و اداره پایش مصرف فرآورده های سلامت فعالیت می کند. با توجه به گستردگی فعالیت های حوزه معاونت بایستی برنامه ریزی های انجام شده پویا بوده تا نتیجه مطلوب از انجام فعالیت ها بدست آید. معاونت غذا و دارو برای حفظ و ارتقای ایمنی و سلامت مواد دارویی، غذایی و آشامیدنی و ارائه موثر خدمات به مردم بایستی وظایف سازمانی خود را با توجه به نقاط قوت موجود به شکل سیستماتیک سامان دهی نماید و جهت استفاده از ظرفیت های سایر سازمانها و نهاد های مرتبط در محیط بیرون برنامه ریزی نماید.

برنامه استراتژیک معاونت غذا و دارو



اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک معاونت غذا و دارو

خانم دکتر سارا مصطفی لو - معاون غذا و دارو
دکتر جلال کرامت - قائم مقام معاونت و رئیس اداره نظارت و پایش مصرف فرآورده‌های سلامت
دکتر مهدی ولی - مدیر نظارت و ارزیابی فرآورده‌های خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی
مهندس وحید طایفی - مدیر آزمایشگاه کنترل مواد غذایی
دکتر علی عبدالهی - مسئول اداره نظارت بر امور تجهیزات پزشکی
دکتر توحید سبزه‌علی‌پور - مدیر نظارت و ارزیابی مواد و فرآورده‌های دارویی

چشم انداز "VISION"

حفظ و ارتقای سلامت مردم، افزایش سطح ایمنی مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی، فرآورده‌های طبیعی، سنتی و مکمل و داروهای مصرفی؛ ارتقای مستمر فرآیندهای موجود در سیستم؛ استفاده از ابتکارات و خلاقیت‌های نیروی انسانی موجود؛ استفاده از دانش و تکنولوژی جدید در جهت افزایش سلامت غذا و دارو؛ دسترسی مردم به غذای سالم و ایمن از جمله اهدافی است که معاونت غذا و دارو با توجه به وظایف خود در راستای بینش حرفه‌ای و نگاه به آینده به آنان فکر می‌کند.

رسالت "MISSION"

رسالت معاونت غذا و دارو شامل موارد زیر می‌باشد:
افزایش دسترسی و تضمین ایمنی مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی، فرآورده‌های طبیعی، سنتی و مکمل و داروهای مصرفی
تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و توزیع منطقی دارو، تجهیزات و لوازم پزشکی
توزیع عادلانه دارو در بین اقشار آسیب پذیر

ارزشها "VALUES"

رعایت اصول فرهنگی و ارزش‌های اصیل ایرانی و اسلامی
حفظ کرامت انسانی مراجعین
ایجاد امکان دسترسی آسان عموم به خدمات دارویی
تسهیل امکان دسترسی آحاد مردم به مواد غذایی سالم و ایمن

فهرست مشتریان و گروه‌های ذینفع

مشتریان داخلی

- ۱- داروخانه‌های بیمارستانهای دولتی و داروخانه دانشکده داروسازی
- ۲- مراکز بهداشتی-درمانی
- ۳- دانشکده داروسازی
- ۴- سازمان غذا و دارو
- ۵- پرسنل معاونت غذا و دارو
- ۶- دانشجویان داروسازی

مشتریان خارجی

- ۱- بیماران
- ۲- داروخانه‌های خصوصی
- ۳- شرکت‌های پخش دارویی و لوازم پزشکی
- ۴- کارخانجات تولید و بسته‌بندی مواد غذایی
- ۵- فروشگاه‌های زنجیره‌ای
- ۶- سازمان ملی استاندارد

ذینفعان

- ۱- آحاد مردم
- ۲- بیماران و مراجعین
- ۳- سازمان‌های بیمه‌گر
- ۴- سازمان صمت
- ۵- اداره کل دامپزشکی
- ۶- اداره تعزیرات حکومتی
- ۷- مراجع قضایی
- ۸- اداره کل غله





تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت) S

- S₁ : اجرای دقیق و به موقع مقررات و بخشنامه‌های وزارتی
- S₂ : نظارت مستمر و مطلوب بر واحدهای تحت پوشش
- S₃ : وجود انبار جهت دیوی داروهای حیاتی جهت تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات
- S₄ : وجود امکانات مناسب برای انجام آزمون های آنالیز مولکولی و تجهیزات پیشرفته آنالیز دستگاهی آزمایشگاه کنترل مواد غذایی جهت تشخیص تقلبات مواد غذایی
- S₅ : برنامه ریزی و اجرای منسجم برای کنترل مواد دارویی مخدر و تحت کنترل
- S₆ : وجود هماهنگی با مؤسسات مالی در اعطای تسهیلات بانکی به کارمندان
- S₇ : محل مناسب ساختمان معاونت غذا و دارو و دسترسی مناسب برای ارباب رجوع
- S₈ : وجود کارشناسان مرتبط با حوزه کاری معاونت غذا و دارو در شبکه های بهداشت شهرستان ها
- S₉ : تفکر استراتژیک در مدیران ارشد معاونت غذا و دارو
- S₁₀ : مستقل بودن معاونت در اکثر حوزه ها
- S₁₁ : وجود برنامه مدون آموزش جهت ارتقای سطح دانش کارشناسان و مسئولین فنی کارخانجات
- S₁₂ : حمایت مناسب هیئت رئیسه دانشگاه از برنامه های معاونت غذا و دارو
- S₁₃ : هماهنگی مناسب درون دانشگاهی
- S₁₄ : وجود کمیسیون ماده ۲۰ امور داروخانه های دانشگاه
- S₁₅ : کمیته فنی صدور پروانه های بهداشتی مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی
- S₁₆ : حمایت هیات امنای دانشگاه

تحلیل محیط داخلی (نقاط ضعف) W

- W₁ : کمبود نیروی انسانی کار آزموده در حوزه های مختلف معاونت غذا و دارو
- W₂ : نبود مستندات ارزیابی و پایش عملکرد برنامه های استراتژیک قبلی
- W₃ : کمبود فضای فیزیکی و ساختمانی معاونت غذا و دارو
- W₄ : کمبود امکانات پشتیبانی از قبیل خودروهای مناسب به تعداد کافی برای انجام بازرسی ها
- W₅ : کمبود فضای مناسب انبار برای دارو و ملزومات پزشکی
- W₆ : فقدان آزمایشگاه دارو
- W₇ : کمبود امکانات اداری و رفاهی کارمندان

W₈ : نقص مستندسازی فرآیند های کاری حوزه های مختلف معاونت

تحلیل محیط خارجی (فرصتها) O

- O₁ : وجود امکانات مناسب برای تحقیقات سلامت در امر غذا در استان
- O₂ : وجود کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان
- O₃ : وجود سامانه ردیابی، رهگیری و کنترل اصالت کالا (TTAC)
- O₄ : استعداد استان در امر گیاهان دارویی و تولید عسل
- O₅ : مکانیزاسیون خدمات ارائه شده توسط سازمان غذا و دارو
- O₆ : امکان استفاده و وجود فضای مجازی مناسب جهت اطلاع رسانی به مردم و ارتقا سطح آگاهی آنها
- O₇ : وجود شرکت های دانش بنیان در حیطه داروهای گیاهی و فرآورده های آرایشی بهداشتی
- O₈ : وجود حمایت مناسب مراجع قضایی و تعزیراتی و هماهنگی بین بخشی مناسب حوزه غذا و دارو
- O₉ : وجود داروخانه دانشکده داروسازی جهت تامین داروهای حیاتی بیماران در داخل استان
- O₁₀ : وجود بانک های اطلاعاتی مدیریت ملزومات پزشکی، استعلام قیمت دارو
- O₁₁ : وجود کارشناسان ماهر در دانشگاه، سطح استان، سازمان غذا و دارو و سایر معاونت های غذا و دارو سراسر کشور
- O₁₂ : حمایت سازمان غذا و دارو از برنامه های معاونت
- O₁₃ : وجود سند جامع نظام سلامت استان
- O₁₄ : حمایت مقام عالی استان از برنامه های حوزه سلامت

تحلیل محیط خارجی (تهدیدها) T

- T₁ : پایین بودن نگرش سلامت محور سایر سازمان های ذیربط و ایجاد موانع تعامل میان بخشی
- T₂ : عدم امکان جذب نیرو و ظرفیت محدود استخدامی در دولت در برنامه ششم توسعه
- T₃ : تاثیرگذاری عوامل سیاسی بر تصمیمات اتخاذ شده
- T₄ : عدم حمایت مناسب مالی برنامه های معاونت از سوی سازمان غذا و دارو
- T₅ : عدم دسترسی به اطلاعات تمامی نسخ تجویزی اعم از آزاد و بیمه در پردازشگر نسخ
- T₆ : نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت رفع نیازهای دارویی در مواقع کمبود



ادامه عوامل داخلی			
نقاط قوت	ضریب	رتبه $1 < X < 4$	نمره نهایی
وجود کارشناسان مرتبط با حوزه کاری معاونت غذا و دارو در شبکه های بهداشت شهرستان ها	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
تفکر استراتژیک در مدیران ارشد معاونت غذا و دارو	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
مستقل بودن معاونت در اکثر حوزه ها	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
وجود برنامه آموزشی جهت ارتقای سطح دانش کارشناسان معاونت و سایر گروه های هدف	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
هماهنگی مناسب درون دانشگاهی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
وجود کمیسیون ماده ۲۰ امور داروخانه های دانشگاه	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۴
کمیته فنی صدور پروانه های بهداشتی مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۴
حمایت مناسب هیئت رئیسه دانشگاه از برنامه های معاونت	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
حمایت هیئت امناء دانشگاه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
نقاط ضعف	ضریب	رتبه $X < 1$	نمره نهایی
کمبود نیروی انسانی کارآزموده در حوزه های مختلف معاونت غذا و دارو	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
نبود مستندات ارزیابی و پایش عملکرد برنامه های استراتژیک قبلی	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
کمبود فضای فیزیکی و ساختمانی معاونت غذا و دارو	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
کمبود امکانات پشتیبانی از قبیل خودروهای مناسب به تعداد کافی برای انجام بازرسی ها	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
کمبود فضای مناسب انبار برای دارو و ملزومات پزشکی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
فقدان آزمایشگاه دارو	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
کمبود امکانات اداری و رفاهی کارمندان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
نقص مستندسازی فرآیند های کاری حوزه های مختلف معاونت	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
جمع	۱		۲/۶

- T₇: خلاء قانونی و نیز عدم تناسب بین جرم و جرائم در برخورد با موارد تخلفات در زمینه های غذا و دارو
- T₈: وجود فعالیت ها و برنامه های موازی مانند سامانه برنامه عملیاتی و ارزیابی عملکرد
- T₉: نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت نظارت بر توزیع و فروش دارو توسط شرکتهای پخش دارویی و داروخانه ها
- T₁₀: عدم هماهنگی بین بخشی بین سازمانهای دخیل در تولید، توزیع و نظارت بر مواد خوراکی، آشامیدنی و آرایشی و بهداشتی
- T₁₁: عدم هماهنگی بین بخشی در برخورد با قاچاق کالاهای سلامت محور
- T₁₂: فقدان اهرم های حمایتی لازم به منظور دفاع از حقوق مادی و معنوی مسئولان فنی کارخانجات تولید کننده محصولات غذایی
- T₁₃: سطح پایین آگاهی مردم در خصوص تهدیدات و مضرات مصرف کالاهای سلامت محور قاچاق
- T₁₄: وضعیت نامناسب اقتصادی واحدهای تولیدی
- T₁₅: ضعف آگاهی و نگرش مدیران صنایع استان به سیستم های مدیریت کیفیت

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
نقاط قوت	ضریب	رتبه $1 < X < 4$	نمره نهایی
اجرای دقیق و به موقع مقررات و بخشنامه های وزارتی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
نظارت مستمر و مطلوب بر واحدهای تحت پوشش	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
وجود انبار جهت دپوی داروهای حیاتی جهت تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود امکانات مناسب برای انجام آزمون های آنالیز مولکولی و تجهیزات پیشرفته آنالیز دستگاهی آزمایشگاه کنترل مواد غذایی جهت تشخیص تقلبات مواد غذایی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
برنامه ریزی و اجرای منسجم برای کنترل مواد دارویی مخدر و تحت کنترل	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
وجود هماهنگی با مؤسسات مالی در اعطای تسهیلات بانکی به کارمندان	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
محل مناسب ساختمان معاونت غذا و دارو و دسترسی مناسب برای ارباب رجوع	۰/۰۲	۳	۰/۰۶



ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

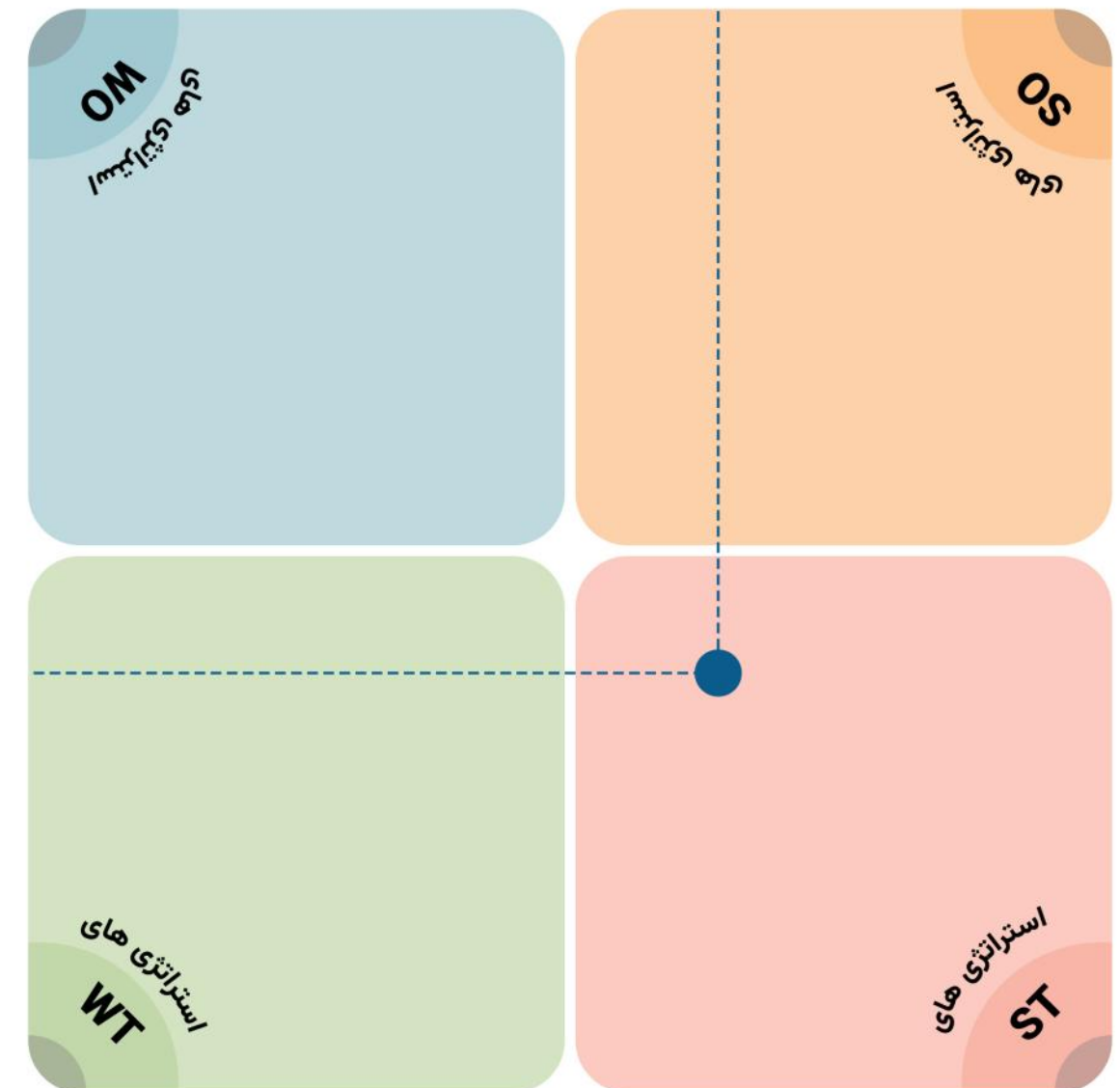
فرصت ها	ضریب	رتبه $1 < X \leq 4$	نمره نهایی
وجود امکانات مناسب برای تحقیقات سلامت در امر غذا در استان	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
وجود کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
وجود سامانه ردیابی، رهگیری و کنترل اصالت کالا (TTAC)	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
استعداد استان در امر گیاهان دارویی و تولید عسل	۰/۰۱۵	۳	۰/۰۴۵
مکانیزاسیون خدمات ارائه شده توسط سازمان غذا و دارو	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
امکان استفاده و وجود فضای مجازی مناسب جهت اطلاع رسانی به مردم و ارتقا سطح آگاهی آنها	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
وجود شرکت های دانش بنیان در حیطه داروهای گیاهی و فرآورده های آرایشی بهداشتی	۰/۰۱۵	۳	۰/۰۴۵
وجود حمایت مناسب مراجع قضایی و تعزیراتی و هماهنگی بین بخشی مناسب حوزه غذا و دارو	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
وجود داروخانه دانشکده داروسازی جهت تامین داروهای حیاتی بیماران در داخل استان	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
وجود بانک های اطلاعاتی مدیریت ملزومات پزشکی، استعمال قیمت دارو	۰/۰۴۵	۳	۰/۱۳۵
وجود کارشناسان ماهر در سطح استان، سازمان غذا و دارو و سایر معاونت های غذا و دارو سراسر کشور	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
حمایت سازمان غذا و دارو از برنامه های معاونت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
وجود سند جامع نظام سلامت استان	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
حمایت مقام عالی استان از برنامه های حوزه سلامت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵

ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

تهدید ها	ضریب	رتبه $1 < X \leq 4$	نمره نهایی
پایین بودن نگرش سلامت محور سایر سازمان های ذیربط و ایجاد موانع تعامل میان بخشی	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
عدم امکان جذب نیرو و ظرفیت محدود استخدامی در دولت در برنامه ششم توسعه	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
تاثیرگذاری عوامل اجتماعی و اقتصادی بر تصمیمات اتخاذ شده	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵
حمایت نا مناسب مالی برنامه های معاونت از سوی سازمان غذا و دارو	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
عدم دسترسی به اطلاعات تمامی نسخ تجویزی اعم از آزاد و بیمه در پردازشگر نسخ	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت رفع نیازهای دارویی در مواقع کمبود	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
خلاء قانونی و نیز عدم تناسب بین جرم و جریمه در برخورد با موارد تخلفات در زمینه های غذا و دارو	۰/۰۴۵	۱	۰/۰۴۵
وجود فعالیت ها و برنامه های موازی مانند سامانه برنامه عملیاتی و ارزیابی عملکرد	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت نظارت بر توزیع و فروش دارو توسط شرکتهای پخش دارویی و داروخانه ها	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
عدم هماهنگی بین بخشی در برخورد با قاچاق کالاهای سلامت محور	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۳۵
فقدان اهرم های حمایتی لازم به منظور دفاع از حقوق مادی و معنوی مسئولان فنی کارخانجات تولید کننده محصولات غذایی	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷
سطح پایین آگاهی مردم در خصوص تهدیدات و مضرات مصرف کالاهای سلامت محور قاچاق	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
وضعیت نامناسب اقتصادی واحدهای تولیدی	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
ضعف آگاهی و نگرش مدیران صنایع استان به سیستم های مدیریت کیفیت	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
عدم هماهنگی بین بخشی بین سازمانهای دخیل در تولید، توزیع و نظارت بر مواد خوراکی، آشامیدنی و آرایشی و بهداشتی	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵
جمع	۱		۲/۲۳۵



ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی اردبیل



نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی: ۲/۶

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی: ۲/۲۳۵

پیرو تحلیل عوامل داخلی و خارجی معاونت غذا و دارو، مشخص شد که این معاونت در جدول SWOT در منطقه استراتژیک ST یعنی ناحیه رقابتی قرار گرفته است و بدین معنی می‌باشد که این معاونت باید با استفاده از نقاط قوت داخلی نسبت به کاهش و حذف تهدیدهای خارجی اقدام نماید. به عبارت دیگر، معاونت بایستی با تکیه بر توانایی‌ها و منابع داخلی خود از تاثیرات منفی تهدیدهای خارجی جلوگیری نماید.

لیست نقاط ضعف کمبود نیروی انسانی کارآزموده در حوزه های مختلف معاونت غذا و دارو نبود مستندات ارزیابی و پایش عملکرد برنامه های استراتژیک قبلی کمبود فضای فیزیکی و ساختمانی معاونت غذا و دارو کمبود امکانات پشتیبانی از قبیل خودروهای مناسب به تعداد کافی برای انجام بازرسی ها کمبود فضای مناسب انبار برای دارو و ملزومات پزشکی فقدان آزمایشگاه دارو کمبود امکانات اداری و رفاهی کارمندان نقص مستند سازی فرآیندهای کاری حوزه های مختلف معاونت	لیست نقاط قوت اجرای دقیق و به موقع مقررات و بخشنامه های وزارتی نظارت مستمر و مطلوب بر واحدهای تحت پوشش وجود انبار جهت دیوی داروهای حیاتی جهت تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات وجود امکانات مناسب برای انجام آزمون های آنالیز مولکولی و تجهیزات پیشرفته آنالیز دستگاهی آزمایشگاه کنترل مواد غذایی جهت تشخیص تقلبات مواد غذایی برنامه ریزی و اجرای منسجم برای کنترل مواد دارویی مخدر و تحت کنترل وجود هماهنگی با مؤسسات مالی در اعطای تسهیلات بانکی به کارمندان محل مناسب ساختمان معاونت غذا و دارو و دسترسی مناسب برای ارباب رجوع وجود کارشناسان مرتبط با حوزه کاری معاونت غذا و دارو در شبکه های بهداشت شهرستان ها تفکر استراتژیک در مدیران ارشد معاونت غذا و دارو مستقل بودن معاونت در اکثر حوزه ها وجود برنامه آموزشی جهت ارتقای سطح دانش کارشناسان معاونت و سایر گروههای هدف هماهنگی مناسب درون دانشگاهی وجود کمیسیون ماده ۲۰ امور داروخانه های دانشگاه کمیته فنی صدور پروانه های بهداشتی مواد خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی حمایت مناسب هیئت رئیسه دانشگاه از برنامه های معاونت غذا و دارو حمایت هیئت امنای دانشگاه	عنوان
---	--	--------------



لیست فرصتها	استراتژیهای SO	استراتژیهای WO	لیست تهدیدها	استراتژیهای ST	استراتژیهای WT
وجود امکانات مناسب برای تحقیقات سلامت در امر غذا در استان وجود کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان وجود سامانه ردیابی، رهگیری و کنترل اصالت کالا (TTAC) استعداد استان در امر گیاهان دارویی و تولید عسل مکانیزاسیون خدمات ارائه شده توسط سازمان غذا و دارو امکان استفاده و وجود فضای مجازی مناسب جهت اطلاع رسانی به مردم و ارتقا سطح آگاهی آنها وجود شرکت های دانش بنیان در حیطه داروهای گیاهی و فرآورده های آرایشی بهداشتی وجود حمایت مناسب مراجع قضایی و تعزیراتی و هماهنگی بین بخشی مناسب حوزه غذا و دارو وجود داروخانه دانشکده داروسازی جهت تامین داروهای حیاتی بیماران در داخل استان وجود بانک های اطلاعاتی مدیریت ملزومات پزشکی و استعلام آنلاین قیمت دارو وجود کارشناسان ماهر در دانشگاه، سطح استان، سازمان غذا و دارو و سایر معاونت های غذا و دارو سراسر کشور حمایت سازمان غذا و دارو از برنامه های معاونت وجود سند جامع نظام سلامت استان حمایت مقام عالی استان از برنامه های حوزه سلامت	توسعه کمی و کیفی فعالیت های آزمایشگاه کنترل غذا ($S_1S_5O_1O_5$) حمایت از واحدهای تولید کننده دارو و ملزومات پزشکی در استان	رفع کمبود فضای فیزیکی و ساختمانی معاونت و تامین امکانات پشتیبانی ($W_1S_{13}O_{13}$) رفع کمبود نیروی انسانی ($W_1S_{13}O_{12}O_{12}$) افزایش فضای فیزیکی انبار برای دارو و ملزومات ($W_5O_{13}S_{13}$) ارتقا سطح رفاهی کارمندان و امکانات اداری معاونت ($W_8S_{13}O_{12}O_{13}$) برون سپاری خدمات قابل واگذاری توسعه مدیریت کاهش مصرف دارو و ملزومات در مراکز درمانی دانشگاه	پایین بودن نگرش سلامت محور سایر سازمان های ذیربط و ایجاد موانع تعامل میان بخشی عدم امکان جذب نیرو و ظرفیت محدود استخدامی در دولت در برنامه ششم توسعه تاثیرگذاری عوامل اجتماعی و اقتصادی بر تصمیمات اتخاذ شده عدم تخصیص به موقع اعتبارات مورد نیاز عدم دسترسی به اطلاعات تمامی نسخ تجویزی اعم از آزاد و بیمه در پردازشگر نسخ نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت رفع نیازهای دارویی در مواقع کمبود خلاء قانونی و نیز عدم تناسب بین جرم و جریمه در برخورد با موارد تخلفات در زمینه های غذا و دارو وجود فعالیت ها و برنامه های موازی مانند سامانه برنامه عملیاتی و ارزیابی عملکرد نبود سامانه یکپارچه آنلاین جهت نظارت بر توزیع و فروش دارو توسط شرکتهای پخش دارویی و داروخانه ها عدم هماهنگی بین بخشی بین سازمانهای دخیل در تولید، توزیع و نظارت بر مواد خوراکی، آشامیدنی و آرایشی و بهداشتی عدم هماهنگی بین بخشی در برخورد با قاچاق کالاهای سلامت محور فقدان اهرم های حمایتی لازم به منظور دفاع از حقوق مادی و معنوی مسئولان فنی کارخانجات تولید کننده محصولات غذایی سطح پایین آگاهی مردم در خصوص تهدیدات و مضرات مصرف کالاهای سلامت محور قاچاق وضعیت نامناسب اقتصادی واحدهای تولیدی ضعف آگاهی و نگرش مدیران صنایع استان به سیستم های مدیریت کیفیت	افزایش تعامل معاونت غذا و دارو با سایر سازمان های دخیل در حوزه سلامت در راستای همسوسازی عوامل بیرونی مداخله گر ($T_1T_3S_2S_{12}$) مکانیزه و الکترونیکی نمودن خدمات ارتقای امتیاز ارزیابی برنامه های پیش نیازی (PRPs) کارخانجات تولید مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی ارتقای سلامت محصولات سنتی استان از قبیل پنیر سنتی گوسفندی و سرشیر در قالب شناسه نظارت کارگاهی مبارزه مستمر و موثر با قاچاق کالاهای سلامت محور کاهش عوامل خطر بیماریهای غیر واگیر با رویکرد اصلاح الگوی تغذیه	ساماندهی نظارت بر توزیع داروهای تحت کنترل



اهداف کلان برنامه:

- تسهیل ورود شرکت های تولید کننده کالاهای سلامت محور به این عرصه با اقداماتی همچون واگذاری زمین های مناسب مطابق با ضوابط جهت تولید از طریق نهادهای مرتبط
- افزایش آگاهی عمومی و سیاست گذاری در جهت مصرف کالاهای تولید داخل
- ارتقا زیرساخت های معاونت از بعد فضای فیزیکی، امکانات پشتیبانی و نیروی انسانی:**
 - تخصیص اعتبار مناسب و تعجیل در احداث ساختمان آزمایشگاه غذا و دارو
 - افزایش نیروی انسانی کارآمد و متخصص در حوزه های مختلف مطابق با چارت سازمانی ارتقا شبکه اینترنتی موجود
 - افزایش انگیزه نیروی انسانی با برنامه های رفاهی، تفریحی؛ ورزشی و دریافتی های متناسب با کار انجام شده

- تامین ایمنی و اصلاح الگوی مصرف فرآورده های سلامت

- توسعه کمی و کیفی تولید داخلی دارو و فرآورده های سلامت

- ارتقای زیرساخت های معاونت از بعد فضای فیزیکی، امکانات پشتیبانی و نیروی انسانی

- افزایش بهره‌وری منابع مالی، فیزیکی و انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی

- کاهش عوامل خطر و بار بیماری‌ها

- دسترسی عادلانه و همگانی به خدمات سلامت با کیفیت و غذای سالم و ایمن

- گسترش خدمات و ارتقای سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه کنترل غذا و دارو

- تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات و تقویت توان تولیدات داخلی

اهداف کلان برنامه

تامین ایمنی و اصلاح الگوی مصرف فرآورده های سلامت

- ارزیابی واحدهای تولید کننده لوازم آرایشی و بهداشتی طبق چک لیست PRPs به منظور ارتقاء زیرساختها و فرایندهای اجرایی و کنترلی
- نمونه برداری و پایش لوازم آرایشی و بهداشتی با ارزیابی خطر بالا در سطح عرضه (PMS)
- آموزش و ترویج شناخت لوازم آرایشی و بهداشتی از طریق سامانه TTAC و ترویج کاهش مصرف لوازم آرایشی و بهداشتی بواسطه مضرات مصرف بی رویه

توسعه کمی و کیفی تولید داخلی دارو و فرآورده های سلامت:

- ایجاد ترغیب و لحاظ مشوق های مناسب جهت فعالیت واحدهای تولیدی استان در زمینه کالاهای سلامت محور
- توسعه، ارزیابی و پایش کیفی محصولات تولیدی در سطح عرضه با هدف ارتقا کیفی محصولات

افزایش بهره وری منابع مالی، فیزیکی و انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی:

- پایش وضعیت موجود از لحاظ نیروی انسانی و تقویت این وضعیت
- کاهش سطح خرید مستقیم دارو و ملزومات پزشکی از طریق راهکارهای جایگزین قانونی
- توجه بیشتر به کارآمدی نیروهای شاغل و لحاظ این موضوع در ارتقاء سازمانی افراد

کاهش عوامل خطر و بار بیماری‌ها

- بررسی استرول های گیاهی و پروفایل اسیدهای چرب در نمونه های لبنی جهت کاهش بیماری های قلبی و عروقی
- بررسی فاکتورهای پرخطر (باقیمانده سموم کشاورزی، فلزات سنگین و مولکولی و...) در راستای کاهش انواع بیماریهای عفونی و انواع سرطانها و ...

دسترسی عادلانه و همگانی به خدمات سلامت با کیفیت و غذای سالم و ایمن

- ارزیابی واحدهای تولید کننده فرآورده های لبنی و گوشتی و دریایی از نظر ایجاد زمینه

های اجرای نظام مدیریت ایمنی مواد غذایی

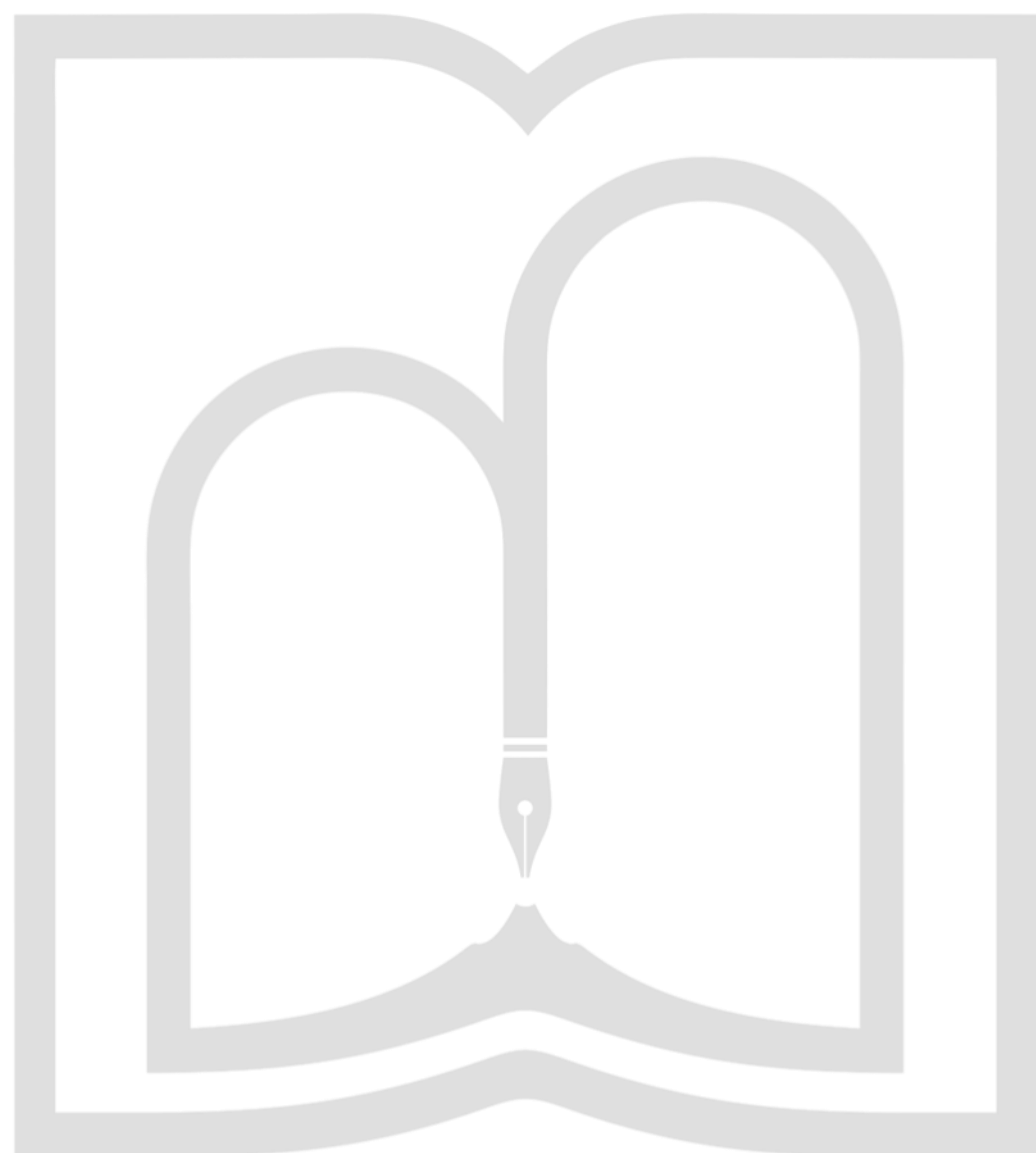
- ارزیابی واحدهای تولید کننده مواد غذایی طبق چک لیست PRPs به منظور ارتقاء زیرساختها و فرایندهای اجرایی و کنترلی تولید مواد غذایی ایمن و استاندارد
- نمونه برداری و رتبه بندی واحدهای آب آشامیدنی و معدنی بصورت مستمر
- نمونه برداری و پایش مواد غذایی و آشامیدنی با ارزیابی خطر بالا در سطح عرضه (PMS)
- پایش و ارزیابی شاخص های ایمنی در مواد اولیه مصرفی کارخانجات مواد غذایی
- پایش محصولات خام کشاورزی پرمصرف در سطح عرضه
- اعطای مجوز آزمایشگاه همکار و مجاز به بخش خصوصی دارای صلاحیت
- کنترل مستمر آزمایشگاه واحدهای تولیدی

گسترش خدمات و ارتقای سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه کنترل غذا و دارو

- تخصیص اعتبار مناسب و تعجیل در احداث ساختمان آزمایشگاه غذا و دارو
- راه اندازی بخش آزمون باقیمانده سموم کشاورزی
- انجام آزمون های فرآورده های طبیعی ، سنتی و مکمل
- انجام کالبراسیون سالانه دستگاه ها و تجهیزات آزمایشگاه
- انجام آزمون های کنترل کیفی

تامین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات و تقویت توان تولید داخلی:

- تخصیص اعتبار مناسب جهت اتمام انبار استراتژیک دارو و تجهیزات پزشکی استان
- تخصیص اعتبار مناسب جهت ذخیره دارو و تجهیزات و ملزومات پزشکی استراتژیک در مراکز درمانی و داروخانه های دانشگاه
- پیگیری مستمر جهت پرداخت مطالبات مراکز درمانی دانشگاه از سازمان های بیمه گر
- نظارت بر خرید و مصرف دارو در مراکز درمانی متناسب با نیاز و دیو دارویی مناسب



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES



قال الامام علی (ع)

قَوَامُ الْعِيشِ حُسْنُ التَّقْدِيرِ وَ مَلَائِكَةُ حُسْنِ التَّدْبِيرِ غرر الحکم، ص ۳۵۴

مایه زندگانی، برنامه ریزی درست و مالک آن تدبیر کارشناسانه است.

مقدمه

معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، با نگاهی مسئولانه و آینده‌نگر به جایگاه خود در منظومه تربیتی دانشگاه، بر آن است تا در پرتو آموزه‌های متعالی دین مبین اسلام و ارزش‌های والای انقلاب اسلامی، بستر لازم را برای رشد همه‌جانبه‌ی دانشجویان در ابعاد فرهنگی، معنوی، فکری، اخلاقی، اجتماعی و جسمی فراهم آورد. در نگاه این معاونت، دانشگاه باید خاستگاه پرورش انسان‌هایی اندیشه‌ورز، مؤمن، مسئولیت‌پذیر، دغدغه‌مند و برخوردار از روحیه‌ی جهاد و خدمت به جامعه باشد؛ افرادی که در تراز تمدن نوین اسلامی، توانمندی لازم برای تحلیل شرایط پیچیده‌ی زمانه را دارا بوده و در ساخت آینده‌ای درخشان برای میهن اسلامی نقش‌آفرین باشند.

این معاونت در چارچوب اسناد بالادستی از جمله سیاست‌های کلی نظام سلامت، نقشه جامع علمی کشور، نقشه تحول سلامت، بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی و سند مهندسی فرهنگی کشور، با نگاهی راهبردی و آینده‌محور، بر آن است تا اهداف کلان فرهنگی و دانشجویی را متناسب با اقتضائات زمان و مکان و بر پایه‌ی رویکردی نظام‌مند و اثربخش محقق سازد.

تأمین نیازهای فرهنگی، رفاهی و ورزشی دانشجویان، توسعه مشارکت‌های سیاسی، اجتماعی، علمی و فرهنگی ایشان و حمایت از نهادهای دانشجویی نظیر انجمن‌های علمی، کانون‌های فرهنگی، تشکل‌های اسلامی، نشریات دانشجویی و شوراهای صنفی، از جمله اولویت‌های بنیادین این معاونت به‌شمار می‌روند. بی‌تردید، تحقق این اهداف مستلزم توسعه زیرساخت‌های متناسب از جمله خوابگاه‌های دانشجویی استاندارد، فضاهای فرهنگی کارآمد و اماکن ورزشی مجهز و در شأن جامعه دانشگاهی است.

در همین راستا، این معاونت خود را ملزم می‌داند با بهره‌گیری از رویکردهای مدیریتی نوین و اتخاذ سیاست‌های کلان مبتنی بر ارزیابی درونی و بیرونی، نسبت به طراحی و اجرای برنامه‌های راهبردی و هدفمند اقدام نماید تا از رهگذر آن، بتواند پاسخ‌گوی شایسته‌ای برای نیازها، مطالبات و انتظارات روزافزون دانشجویان در حوزه‌های فرهنگی و دانشجویی باشد و نقشی مؤثر در اعتلای سرمایه انسانی نظام سلامت ایفا نماید.

برنامه استراتژیک معاونت فرهنگی دانشجویی



کلیات برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

مدیریت استراتژیک مجموعه ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت سازمان را تعیین می کند. در این مدیریت تحلیل محیط (درونی و بیرونی)، تنظیم استراتژی (برنامه استراتژیک)، اجرای استراتژی، کنترل و ارزشیابی استراتژی صورت می پذیرد. به عبارت دیگر این مدیریت به برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت می پردازد. در سالیان اخیر تدوین اسناد راهبردی و مدیریت استراتژیک در بخش های تولیدی، خدماتی، آموزشی، سلامتی و فرهنگی در کشورهای مختلف یکی از موضوعاتی است که جزو اولویت های اساسی محسوب شده است. گسترش تفکر استراتژیک و اجرای برنامه های تحول در چارچوب مدیریت استراتژیک عاملی اصلی موفقیت در یک سازمان می باشد.

برنامه ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روش ها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. به عبارت دیگر، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند. برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد.

اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی مؤسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. این برنامه ریزی باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های انجام کارها به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفت های اجرای برنامه باید بازبینی شود.

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روش های مختلفی در سازمان ها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمان ها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از:

- تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان باتوجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛

- توسعه حس مشارکت در برنامه ها
- اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان
- تمرکز بر اولویت ها و منابع کلیدی
- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و ساز و کارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛
- تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛
- ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛
- افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک با توجه به عوامل محیطی برای شناخت آینده و بقاء سازمان دارای مراحل است. مراحل به شرح ذیل شامل:

- تشکیل کمیته برنامه استراتژیک
- برنامه ریزی برای برنامه استراتژیک
- تدوین پیش نویس بیانیه رسالت، چشم انداز و ارزش های سازمان
- شناسایی مشتریان و ذینفعان سازمان
- شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدهای معاونت (ارزیابی محیط داخلی و خارجی)
- نهایی کردن بیانیه رسالت، چشم انداز و ارزش های سازمان
- تعیین استراتژی های سازمان براساس SWOT
- تعیین موقعیت استراتژیک معاونت
- تدوین استراتژی های کلی
- تدوین اهداف کلی و اختصاصی
- تدوین برنامه عملیاتی

اعضای کمیته مرکزی تدوین برنامه استراتژیک معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه:

۱. دکتر بهنام مولائی (معاون فرهنگی و دانشجویی دانشگاه)
۲. دکتر رجب دشتی کلانتر (مدیر فرهنگی)
۳. دکتر پوریا عابدی اصل (مدیر امور دانشجویی)
۴. مهندس محمد عالی مراد (رئیس امور عمومی)
۵. یونس پرواسی (رئیس اداره تربیت بدنی)
۶. دکتر نقی دشتی (رئیس اداره مشاوره و سلامت روان دانشجویی)
۷. علی نجف وند (رئیس امور مالی)

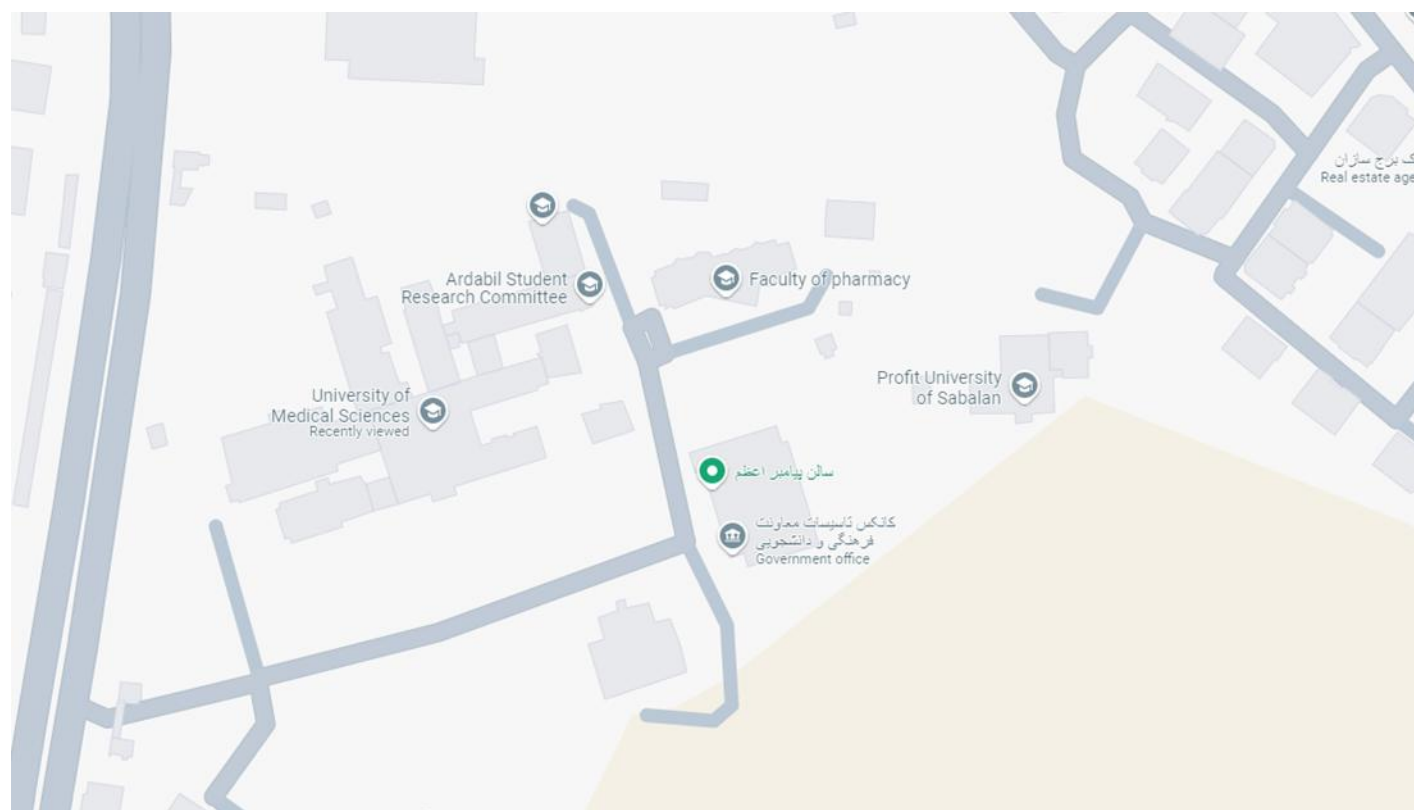


۷- ارتقاء جایگاه ملی و بین‌المللی دانشگاه

چشم انداز:

معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بر آن است تا با نهادینه سازی جایگاه ویژه خود در بین دانشگاه های علوم پزشکی کشور به عنوان دانشگاه پیشرو در فعالیت های فرهنگی و دانشجویی شناخته شده و الگوی عملیاتی رویکرد نوین اعتلای علمی و اجتماعی دانشجویان را ارائه نماید.

موقعیت جغرافیایی



معرفی معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

معاونت فرهنگی دانشجویی علوم پزشکی اردبیل به عنوان یکی از فعال ترین و برترین معاونت های دانشگاه علوم پزشکی اردبیل دارای دو واحد مدیریتی «فرهنگی و فوق برنامه» و «دانشجویی» و دو اداره «مشاوره و سلامت روان» و «تربیت بدنی» می باشد که مجموع عملکرد این مدیریت ها و ادارات موجب دستیابی به اهداف راهبردی این معاونت می گردد.

۱. مدیریت فرهنگی و دانشجویی که شامل ادارات و مجموعه های زیر می باشد:

- اداره امور فرهنگی و فوق برنامه

- اداره قرآن و عترت

- دبیرخانه های فرهنگی (کمیته عفاف و حجاب، شورای امر به معروف و نهی از منکر، انطباق)

- نشریات و تشکلات دانشجویی

- کانون های فرهنگی، انجمن های علمی دانشجویی

۲. مدیریت دانشجویی که شامل سه اداره زیر می باشد:

- اداره سراهای دانشجویی

- امور رفاهی دانشجویان

- اداره امور تغذیه

۳. اداره مشاوره و سلامت روان

۴. اداره تربیت بدنی

ماموریت:

معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل تلاش می نماید با راهبری، سیاست گذاری و نظارت بر امور فرهنگی مربوط به اساتید، دانشجویان و کارکنان در جهت تعمیق فرهنگ اصیل ایرانی-اسلامی و شکوفائی استعدادهای آنها در ابعاد جسمی، روحی، روانی و فکری در چارچوب محورهای ذیل فعالیت می نماید:

۱- تعالی فرهنگی اساتید، دانشجویان و کارکنان

۲- بهبود و ساماندهی امور دانشجویی

۳- ارتقاء و افزایش امکانات رفاهی دانشجویان

۴- تربیت دانشجوی کارآمد، موثر، متدین با اخلاق حسنه

۵- افزایش سطح سلامت جسمی و روانی دانشجویان

۶- شکوفا سازی ابعاد وجودی و قابلیت های دانشجویان



ارزش های بنیادین

مبانی ارزشی و بنیادین در فرایند تدوین برنامه استراتژیک معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بر مبنای رهنمودهای مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی استوار است. این ارزش های بنیادی به مثابه روح حاکم بر برنامه استراتژیک معاونت خواهد بود. این ارزش ها برگرفته از ارزش های متعالی الهی، اسلامی و در چارچوب برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه می باشد. مهمترین این ارزش ها عبارتند از:

- حفظ کرامت انسانی و تربیت نیروی انسانی متعهد، اخلاق حسنه در فضای دانشگاه
- حاکمیت فرهنگ قرآنی و غنی اسلامی با جهان بینی دینی و الهی در کلیه ابعاد فرهنگ، علم و فناوری
- اخلاق محوری و تعاملات سازنده با مجامع علمی و فرهنگی
- گفتمان سازی فرهنگی در کشور و منطقه
- نقش آفرینی سازنده در سیاست های کلان فرهنگی دانشگاه
- تربیت اسلامی انقلابی و مدیریت جهادی
- تکریم اساتید کارکنان دانشجویان
- خلاقیت و نوآوری همراه با کار تیمی دانشجویان
- همکاری بین بخشی با سازمان ها، دانشکده ها و سایر ارگان های فرهنگی
- ارتقای کیفیت زندگی کاری و سلامت دانشجویان و کارکنان

جدول شماره یک: ماتریس تحلیل علاقه و قدرت ذینفعان

ذینفع	قدرت	علاقه	نیاز/انتظار
هیأت امناء دانشگاه	زیاد	زیاد	تصویب قوانین و سیاست گذاری
ریاست دانشگاه	زیاد	زیاد	برنامه ریزی و هدایت فعالیت های معاونت ها و زیر مجموعه های دانشگاه
معاونت ها و مدیریت های مختلف تابعه دانشگاه	زیاد	کم	همکاری و تعامل مناسب درون سازمانی
نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه	زیاد	زیاد	همکاری گسترده جهت حفظ ارزش های دینی، مذهبی و ارکان مقدس جمهوری اسلامی ایران
اعضای هیأت علمی دانشگاه	کم	زیاد	انتقال مباحث علمی به جامعه و دانشجویان، استفاده از امکانات رفاهی و ورزشی، تشکیل به موقع جلسات کمیسیون ماده یک، تشکیل گروه اساتید مشاور فرهنگی
کارکنان	کم	زیاد	بهبود نظام پرداخت، استفاده از امکانات رفاهی و ورزشی، استفاده از نظرات و تعامل بر مبنای مدیریت مشارکتی
دانشجویان	کم	زیاد	ارائه کامل، بموقع و با کیفیت خدمات رفاهی، ورزشی، فرهنگی و فوق برنامه حفظ کرامت انسانی
بازنشستگان دانشگاه	کم	زیاد	استفاده از امکانات رفاهی و ورزشی
سازمانهای دولتی شامل استانداری، سازمان تبلیغات اسلامی	زیاد	کم	همکاری برون سازمانی مناسب
خیرین و نهادهای مردمی	کم	کم	تامین مالی و سایر همکاری های برون سازمانی مناسب
سایر دانشگاه ها	کم	کم	انتقال تجربه و سایر همکاری های برون سازمانی مناسب
سازمان های بیمه گر	زیاد	زیاد	پوشش حداکثری بیمه دانشجویی
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	زیاد	زیاد	سیاست گذاری و ابلاغ دستورالعمل ها و استانداردها
پیمانکاران	کم	زیاد	همکاری برون سازمانی مناسب
دانش آموختگان	کم	زیاد	دریافت بموقع خدمات



جدول شماره سه: تحلیل عوامل خارج از سازمانی	
تحلیل محیط خارجی (فرصت ها O)	
فرصت ها	حیطه
وجود قوانین و اسناد بالادستی در راستای تسهیل مأموریت های معاونت	حمایت قانونی و سازمانی
ارتباط و تعامل مناسب بین معاونت و معاونت متناظر در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	
ارتباط و همکاری های فرابخشی سازنده با سایر معاونت های دانشگاه	
وجود برنامه های حمایتی وزارتی از جمله جشنواره ها و مسابقات قرآن.....	
دیدگاه مثبت و حمایتی مدیریت ارشد دانشگاه نسبت به فعالیت های معاونت	
امکان بهره برداری از ظرفیت های فضای مجازی در راستای تحقق اهداف معاونت	اجتماعی
تعاملات سازنده معاونت با سایر دانشگاه های مستقر در استان	
امکان استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمانها و نهادهای دولتی در پیشبرد برنامه های معاونت	
امکان بهره برداری از ظرفیت های بخش خصوصی و خیرین برای اجرای مأموریت های معاونت	اقتصادی
وجود جریانات و جناح های سیاسی مختلف به عنوان عامل رشد و پویایی	سیاسی
قرارگیری در مجتمع شهید سلیمانی از نظر تجمع امکانات و دانشجویان	موقعیت مکانی
تحلیل محیط خارجی (تهدیدها T)	
تهدید ها	حیطه
عدم تناسب ساختار و چارت سازمانی با فعالیت های جاری معاونت(ترکیب و تعداد)	حمایت قانونی و سازمانی
تعدد و موازی کاری برخی از برنامه های ابلاغی از سوی سازمانهای ناظر و بالادستی	
عدم تخصیص بموقع و کامل اعتبارات معاونت	اقتصادی
همکاری ضعیف برخی از پیمانکارها به دلیل تامین مالی ناپایدار	
تاثیرات سوء تبلیغات ضد فرهنگی و ضد ارزشی بر دانشجویان از طریق فضای مجازی	فرهنگی
تغییر در نگرش عمومی دانشجویان به مسائل فرهنگی بویژه کاهش تمایل به برنامه های حضوری	
پیچیدگی برنامه ریزی فرهنگی برای نسل جدید دانشجویان	
وجود دانشجویان غیر بومی از قومیت های مختلف و ایجاد مشکلات فرهنگی و اجتماعی	
تاثیر گذاری جریانات فکری و سیاسی خارج از دانشگاه بر دانشجویان	سیاسی
افزایش آمار اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی در بین دانشجویان	اجتماعی
مشکلات انگیزشی سازمان ها، نهاد ها ی همکار برون سازمانی برای مشارکت در برنامه ها	

جدول شماره دو: تحلیل عوامل داخل سازمانی	
تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت S)	
نقاط قوت	حیطه
جذب حداکثری مشارکت دانشجویان با اجرای برنامه های ابتکاری و شبکه سازی	مدیریتی
توان بالای معاونت در پاسخگویی به تقاضاهای ذینفعان (دانشجویان، کارکنان و اساتید)	
وجود تعامل و ارتباطات سازمانی مناسب بین مدیران و کارکنان	
استقبال از خلق ایده های جدید و خلاقانه	
توجه به اصل کارایی و هزینه اثربخشی در اجرای برنامه ها و امورات روزمره معاونت	
حمایت و تعهد مدیران واحدهای مختلف معاونت از فعالیت های واحدهای زیرمجموعه	منابع انسانی، مالی و تجهیزات
استفاده از اصل تشریک مساعی در تصمیم گیری ها مدیریتی معاونت	
تجهیز سراهای دانشجویی به بستر اینترنت	
حضور مدیران جوان، انقلابی و متعهد در سطوح مختلف مدیریتی معاونت	
الکترونیکی نمودن فرآیند تحویل غذا	
امکان استفاده از تسهیلات صندوق رفاه دانشجویی	برنامه ریزی
اجرای برنامه های متنوع فرهنگی، هنری، سیاسی، اجتماعی، فوق برنامه و ورزشی توسط واحدهای مختلف معاونت	
روشن بودن اهداف و شرح وظایف سازمانی برای کارکنان	
تعهد به اجرای بموقع و منظم جلسات و شوراها ی مربوط به معاونت	
کسب رتبه های برتر در جشنواره های فرهنگی، هنری و ورزشی	
ایجاد شفافیت سازمانی با ارائه گزارش های عملکردی منظم	اطلاعات
تحلیل محیط داخلی (نقاط ضعف W)	
نقاط ضعف	حیطه
تجربه و مهارت ناکافی مدیریتی برخی از مدیران واحدهای مختلف معاونت	مدیریتی
وجود برخی مشکلات مربوط به رفتار سازمانی در برخی از واحدهای معاونت	
کمبود امکانات سیستم های صوتی جهت برگزاری برنامه های فرهنگی	منابع فیزیکی و تسهیلات
عدم وجود دستگاه ثبت الکترونیک حضور غیاب در سراهای دانشجویی	
فرسوده بودن برخی از سراهای دانشجویی	
عدم وجود خوابگاه دانشجویی متاهلین	
ناکافی بودن تسهیلات و امکانات تفریحی و رفاهی برای کارکنان	
نیاز به بهبود کیفیت و ارتقای فرآیند در برخی از امورات و فرآیندهای پشتیبانی معاونت	برنامه ریزی
ضعف در ارتباطات و همکاری بین تشکل ها و انجمن های دانشجویی	



جدول شماره چهار: تحلیل عوامل داخلی				
ردیف	نمره نهایی	ضریب	رتبه ۳ یا ۴	توضیحات
۳	۶	۳	۲	کمبود امکانات سیستم های صوتی جهت برگزاری برنامه های فرهنگی
۴	۱۰	۵	۲	عدم وجود دستگاه ثبت الکترونیک حضور غیاب در سراهای دانشجویی
۵	۸	۴	۲	فرسوده بودن برخی از سراهای دانشجویی
۶	۵	۵	۱	عدم وجود خوابگاه دانشجویی متاهلین
۷	۶	۳	۲	ناکافی بودن تسهیلات و امکانات تفریحی و رفاهی برای دانشجویان
۸	۳	۳	۱	نیاز به بهبود کیفیت و ارتقای فرآیند در برخی از امورات و فرآیندهای پشتیبانی معاونت
۹	۵	۵	۱	ضعف در ارتباطات و همکاری بین تشکل ها و انجمن های علمی و ادبی دانشجویی
	۳/۱۱	۱۰۰		جمع

جدول شماره پنج: تحلیل عوامل خارجی				
ردیف	نمره نهایی	ضریب	رتبه ۳ یا ۴	توضیحات
۱	۱۵	۵	۳	وجود قوانین و اسناد بالادستی در راستای تسهیل ماموریت های معاونت
۲	۲۴	۶	۴	ارتباط و همکاری های فرابخشی سازنده با سایر معاونت های دانشگاه
۳	۱۲	۴	۳	دیدگاه مثبت و حمایتی مدیریت ارشد دانشگاه نسبت به فعالیت های معاونت
۴	۲۰	۵	۴	ارتباط و تعامل مناسب بین معاونت و معاونت متناظر در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۵	۲۴	۶	۴	وجود برنامه های حمایتی وزارتی از جمله جشنواره ها و مسابقات قرآن
۶	۹	۳	۳	تعاملات سازنده با سایر دانشگاه های مستقر در استان
۷	۱۵	۵	۳	امکان استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمانها و نهادهای دولتی در پیشبرد برنامه های معاونت
۸	۱۲	۴	۳	امکان بهره برداری از ظرفیت های بخش خصوصی و خیرین برای اجرای ماموریت های معاونت
۹	۲۰	۵	۴	قرارگیری در مجتمع شهید سلیمانی از نظر تجمع امکانات و دانشجویان

جدول شماره چهار: تحلیل عوامل داخلی				
ماتریس بررسی عوامل داخلی				
ردیف	نمره نهایی	ضریب	رتبه ۳ یا ۴	توضیحات
۱	۲۰	۵	۴	جذب حداکثری مشارکت دانشجویان با اجرای برنامه های ابتکاری و شبکه سازی
۲	۹	۳	۳	توان بالای معاونت در پاسخگویی به تقاضاهای ذینفعان (دانشجویان، کارکنان و اساتید)
۳	۹	۳	۳	وجود تعامل و ارتباطات سازمانی مناسب بین مدیران و
۴	۱۲	۳	۴	استقبال از خلق ایده های جدید و خلاقانه
۵	۱۶	۴	۴	حمایت و تعهد مدیران واحدهای مختلف معاونت از فعالیت های واحدهای زیرمجموعه
۶	۲۰	۵	۴	توجه به اصل کارایی و هزینه اثربخشی در اجرای برنامه ها و امورات روزمره معاونت
۷	۱۶	۴	۴	استفاده از اصل تشریک مساعی در تصمیم گیری ها
۸	۲۰	۵	۴	حضور مدیران جوان، انقلابی و متعهد در سطوح مختلف مدیریتی معاونت
۹	۱۶	۴	۴	روشن بودن اهداف و شرح وظایف سازمانی برای کارکنان
۱۰	۱۶	۴	۴	امکان استفاده از تسهیلات صندوق رفاه دانشجویی
۱۱	۲۰	۵	۴	الکترونیکی نمودن فرآیند تحویل غذا
۱۲	۱۲	۳	۴	تجهیز سراهای دانشجویی به بستر اینترنت
۱۳	۱۸	۶	۳	ایجاد شفافیت سازمانی با ارائه گزارش های عملکردی منظم
۱۴	۲۰	۵	۴	تعهد به اجرای بموقع و منظم جلسات و شوراهای مربوط به
۱۵	۲۰	۵	۴	اجرای برنامه های متنوع فرهنگی، هنری، سیاسی، اجتماعی، فوق برنامه و ورزشی توسط واحدهای مختلف معاونت
۱۶	۱۶	۴	۴	کسب رتبه های برتر در جشنواره های فرهنگی، هنری و
ردیف	نمره نهایی	ضریب	رتبه ۱ یا ۲	توضیحات
۱	۴	۲	۲	وجود برخی مشکلات مربوط به رفتار سازمانی در برخی از واحدهای معاونت
۲	۴	۲	۲	تجربه و مهارت ناکافی مدیریتی برخی از مدیران واحدهای مختلف معاونت



عنوان	قوت ها S	ضعف ها W
	جذب حداکثری مشارکت دانشجویان با اجرای برنامه های ابتکاری و شبکه سازی توان بالای معاونت در پاسخگویی به تقاضاهای ذینفعان (دانشجویان، کارکنان و اساتید) وجود تعامل و ارتباطات سازمانی مناسب بین مدیران و کارکنان استقبال از خلق ایده های جدید و خلاقانه حمایت و تعهد مدیران واحدهای مختلف معاونت از فعالیت های واحدهای زیرمجموعه توجه به اصل کارایی و هزینه اثربخشی در اجرای برنامه ها و امورات روزمره معاونت استفاده از اصل تشریک مساعی در تصمیم گیری ها مدیریتی معاونت حضور مدیران جوان، انقلابی و متعهد در سطوح مختلف مدیریتی معاونت روشن بودن اهداف و شرح وظایف سازمانی برای کارکنان امکان استفاده از تسهیلات صندوق رفاه دانشجویی الکترونیکی نمودن فرآیند تحویل غذا تجهیز سراهای دانشجویی به بستر اینترنت ایجاد شفافیت سازمانی با ارائه گزارش های عملکردی منظم تعهد به اجرای بموقع و منظم جلسات و شوراهای مربوط به معاونت اجرای برنامه های متنوع فرهنگی، هنری، سیاسی، اجتماعی، فوق برنامه و ورزشی توسط واحدهای مختلف معاونت کسب رتبه های برتر در جشنواره های فرهنگی، هنری و ورزشی	وجود برخی مشکلات مربوط به فرایندهای سازمانی در برخی از واحدهای معاونت کمبود فضای فیزیکی، امکانات و تجهیزات جهت برگزاری برنامه های فرهنگی عدم وجود دستگاه ثبت الکترونیک حضور غیاب در سراهای دانشجویی فضای ناکافی و استهلاک برخی از سراهای دانشجویی عدم وجود خوابگاه دانشجویی متاهلی ملکی ناکافی بودن تسهیلات و امکانات تفریحی و رفاهی برای کارکنان و دانشجویان و اساتید نیاز به بهبود کیفیت و ارتقای فرآیند در برخی از امورات و فرآیندهای پشتیبانی معاونت

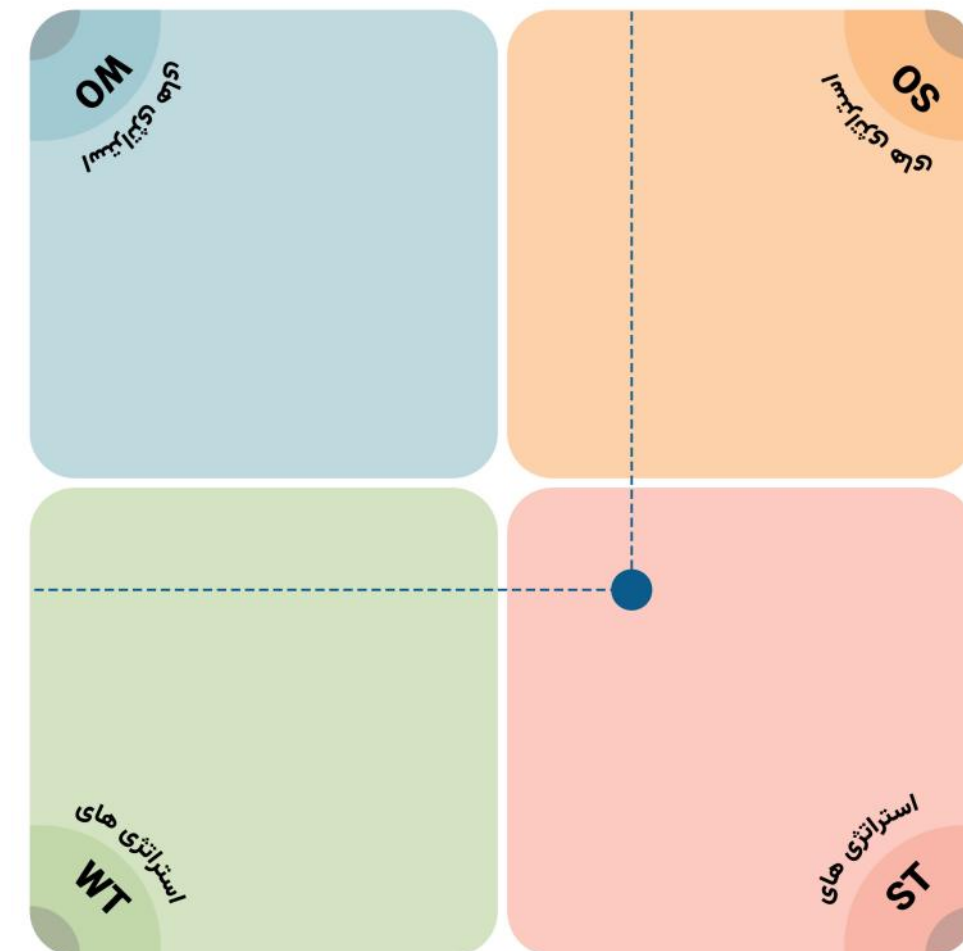
ادامه جدول شماره پنج: تحلیل عوامل خارجی				
ماتریس بررسی عوامل خارجی				
ردیف	فرصت ها O	رتبه ۳ یا ۴	ضریب	نمره نهایی
۱۰	امکان بهره برداری از ظرفیت های فضای مجازی در راستای تحقق اهداف معاونت	۴	۳	۱۲
۱۱	وجود جریانات و جناح های سیاسی مختلف به عنوان عامل رشد و پویایی	۴	۴	۱۶
ردیف	تهدیدها T	رتبه ۱ یا ۲	ضریب	نمره نهایی
۱	عدم تناسب ساختار و چارت سازمانی با فعالیت های جاری معاونت (ترکیب و تعداد)	۱	۵	۵
۲	تعدد و موازی کاری برخی از برنامه های ابلاغی از سوی سازمانهای ناظر و بالادستی	۱	۴	۴
۳	عدم تخصیص بموقع و کامل اعتبارات معاونت	۱	۵	۵
۴	همکاری ضعیف برخی از پیمانکارها به دلیل تامین مالی ناپایدار	۲	۵	۱۰
۵	تاثیرات سوء تبلیغات ضد فرهنگی و ضد ارزشی بر دانشجویان از طریق فضای مجازی	۲	۴	۸
۶	تغییر در نگرش عمومی دانشجویان به مسائل فرهنگی بویژه کاهش تمایل به برنامه های حضوری	۲	۴	۸
۷	پیچیدگی برنامه ریزی فرهنگی برای نسل جدید دانشجویان	۲	۵	۱۰
۸	وجود دانشجویان غیر بومی از قومیت های مختلف و ایجاد مشکلات فرهنگی و اجتماعی	۲	۴	۸
۹	تاثیر گذاری جریانات فکری و سیاسی خارج از دانشگاه بر دانشجویان	۲	۵	۱۰
۱۰	افزایش آمار اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی در بین دانشجویان	۱	۶	۶
۱۱	مشکلات انگیزشی سازمان ها، نهاد های همکار برون سازمانی برای مشارکت در برنامه ها	۲	۳	۶
	جمع		۱۰۰	۲/۵۹



فرصت ها O	استراتژی های SO	استراتژی های WO	تهدیدها T	استراتژی های ST	استراتژی های WT
وجود قوانین و اسناد بالادستی در راستای تسهیل مأموریت های معاونت ارتباط و همکاری های فرابخشی سازنده با سایر معاونت های دانشگاه	اعتلای سطح فرهنگی دانشجویان، دستیاران و اعضای هیات علمی	انگیزه بخشی و توانمندسازی نیروهای مومن دانشگاهی و کلیه عناصر فرهنگی در دانشگاه	عدم تناسب ساختار و چارت سازمانی با فعالیت های جاری معاونت (ترکیب و تعداد)	ارتقای ساختار و سازمان عملکردی معاونت	ارتقای کیفیت خدمات رفاهی و معیشتی دانشجویان
دیدگاه مثبت و حمایتی مدیریت ارشد دانشگاه نسبت به فعالیت های معاونت	پایدار سازی زیرساخت های فیزیکی، تجهیزاتی و تسهیلاتی	توانمندسازی و ارتقای مهارت های عملکردی مدیران و کارکنان	عدم تخصیص بموقع و کامل اعتبارات معاونت	استقرار چارچوب پایدار تامین مالی پشتیبان	ارتقای زیرساخت های رفاهی و اقامتی دانشجویان
ارتباط و تعامل مناسب بین معاونت و معاونت متناظر در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	ارتقای فرآیندهای اداری و مالی معاونت دانشجویی و فرهنگی	پایدار سازی زیرساخت های تجهیزاتی و تسهیلاتی فرآیند های اجرایی	همکاری ضعیف برخی از پیمانکارها به دلیل تامین مالی ناپایدار	ارتقای کیفیت برنامه های مرتبط با بهبود فرهنگ ایرانی اسلامی دانشجویان و کارکنان	ارتقای بستر های همکاری بین بخشی و برون سازمانی در راستای اعتلای برنامه های فرهنگی و خدمات دانشجویی
وجود برنامه های حمایتی وزارتی از جمله جشنواره ها و مسابقات قرآن	امکان استفاده از ظرفیت ها و امکانات سایر سازمانها و نهادهای دولتی در پیشبرد برنامه های معاونت	ارتقای زیرساخت های رفاهی و اقامتی دانشجویان	تغییر در نگرش عمومی دانشجویان به مسائل فرهنگی بویژه کاهش تمایل به برنامه های حضوری	برون سازمانی در راستای اعتلای برنامه های فرهنگی و خدمات دانشجویی	استقرار چارچوب پایدار تامین مالی پشتیبان
امکان بهره برداری از ظرفیت های بخش خصوصی و خیرین برای اجرای مأموریت های معاونت	قرارگیری در مجتمع شهید سلیمانی از نظر تجمع امکانات و دانشجویان	ارتقای فرآیندهای اداری و مالی معاونت دانشجویی و فرهنگی	پیچیدگی برنامه ریزی فرهنگی برای نسل جدید دانشجویان	ارتقای سلامت روان با افزایش پوشش غربالگری همراه با برنامه های پیشگیرانه و درمانی	تعمیق بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی - فرهنگی دانشجویان
امکان بهره برداری از ظرفیت های فضای مجازی در راستای تحقق اهداف معاونت	وجود جریانات و جناح های سیاسی مختلف به عنوان عامل رشد و پویایی	بهره برداری از ظرفیت های بخش خصوصی و خیرین در توسعه زیر ساختهای دانشجویی	وجود دانشجویان غیر بومی از قومیت های مختلف و ایجاد مشکلات فرهنگی و اجتماعی	افزایش آمار اختلالات روانی و آسیب های اجتماعی در بین دانشجویان	



ماتریس عوامل داخلی و خارجی (موقعیت استراتژیک معاونت فرهنگی و دانشجویی)



نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی ۳/۱۱

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۹

استراتژی های کلان و اهداف کلان (SG)	
ردیف	عناوین استراتژی های کلان و اهداف
S ₁	اعتلای سطح فرهنگی دانشگاهیان (دانشجویان، دستیاران، اعضای هیات علمی و کارمندان)
S ₁ G ₁	تقویت خلاقیت، نوآوری و روحیه آزاد اندیشی و آرمانگرایی در بین دانشجویان
S ₁ G ₁ O ₁	افزایش اجرای برنامه های هدفمند فرهنگی اجتماعی و فوق برنامه به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₁ O ₂	توسعه روشهای صحیح اندیشه و استدلال آداب و اخلاق مناظره و آزاد اندیشی بین دانشجویان به میزان ۲۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₁ O ₃	معرفی و تجلیل از چهره های پرتلاش و موفق در تمامی نهادها و تشکل های فرهنگی و دانشجویی
S ₁ G ₂	توجه ویژه به مسائل هویتی، فرهنگی نخبگان علمی و دانشجویان بین الملل
S ₁ G ₂ O ₁	ارتقای سطح دانش و مهارت فرهنگی نخبگان و ممتازان علمی دانشگاه به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₂ O ₂	ارتقای دانش و آشنایی با فرهنگ ایرانی در میان دانشجویان بین الملل به میزان ۲۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₃	تقویت معرفت دینی و انقلابی در جامعه دانشگاهی بر اساس سند دانشگاه اسلامی
S ₁ G ₃ O ₁	برگزاری جشنواره های فرهنگی و هنری در سطح ملی و منطقه ای به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₃ O ₂	توسعه و انتشار اخبار رسانه های مکتوب و مجازی دانشجویی به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₄	تقویت بصیرت و افزایش نشاط سیاسی- فرهنگی دانشگاهیان
S ₁ G ₄ O ₁	ارتقای بینش، بصیرت و افزایش نشاط سیاسی، فرهنگی و انقلابی دانشگاهیان به میزان ۵ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₄ O ₂	افزایش تولید و روزرسانی محتواهای دانش افزایی فرهنگی، سیاسی فعالان فرهنگی به میزان ۵ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₁ G ₄ O ₃	ارتقای اثربخشی دانش سیاسی، فرهنگی نهادهای دانشجویی به میزان ۵ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₂	ارتقا کمی و کیفی خدمات رفاهی و تسهیلاتی دانشجویان و دستیاران
S ₂ G ₁	توسعه فضای فیزیکی سراهای دانشجویی با بهره گیری از ظرفیت های موجود
S ₂ G ₁ O ₁	بهسازی و تجهیز خوابگاههای دانشجویی با اولویت خوابگاههای متاهلی به میزان ۵ درصد در پایان هر سال برنامه



S ₄ G ₂ O ₂	افزایش کارکنان و هیات علمی دریافت کننده خدمات مشاوره به میزان ۱ درصد در هر
S ₄ G ₃	ارتقای سواد سلامت روان دانشگاهیان
S ₄ G ₃ O ₁	برگزاری کارگاه های آموزشی بهداشت روان برای ۵۰ درصد دانشجویان و دستیاران در هر سال
S ₄ G ₃ O ₂	برگزاری تعداد ۵ کارگاه های آموزشی بهداشت روان ویژه کارکنان دانشگاه در هر سال
S ₄ G ₃ O ₃	برگزاری ۲ کارگاه آموزش سلامت روان ویژه اساتید دانشگاه در طول سال
S ₄ G ₄	ارتقای مشارکت دانشجویان در تامین سلامت روانی دانشجویان
S ₄ G ₄ O ₁	جذب و ساماندهی ۳ درصد دانشجویان در قالب گروه های همتایار سلامت روان در هر سال
S ₄ G ₄ O ₂	برگزاری دوره های تخصصی آموزشی برای همتایاران سلامت روان (۴ کارگاه آموزشی در هر سال)
S ₄ G ₅	پیگیری از آسیب های اجتماعی و خودکشی در دانشجویان و دستیاران
S ₄ G ₅ O ₁	برگزاری ۵ کارگاه آموزشی در حوزه پیشگیری از آسیب های اجتماعی برای دانشجویان و دستیاران در هر سال
S ₄ G ₅ O ₂	برگزاری ۵ کارگاه آموزشی در حوزه پیشگیری از خودکشی برای دانشجویان و دستیاران در هر سال
S ₄ G ₅ O ₃	برگزاری ۱ کارگاه آموزشی پیشگیری از خودکشی ویژه اساتید دانشگاه در هر سال
S5	بهبود فرایندهای اداری و مالی ساختارمند در ارائه خدمات فرهنگی و دانشجویی
S ₅ G ₁	استاندارد سازی فرآیندهای اداری معاونت دانشجویی و فرهنگی
S ₅ G ₁ O ₁	تسهیل و تسریع فرآیندهای اداری معاونت فرهنگی و دانشجویی به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₅ G ₁ O ₂	تدوین برنامه مدون جهت بهبود فرآیندهای اداری معاونت فرهنگی و دانشجویی به تعداد ۵ فرآیند در پایان هر سال برنامه
S ₅ G ₂	مدیریت منابع در راستای مصرف بهینه
S ₅ G ₂ O ₁	شناسایی مصارف بی رویه و صرفه جویی در منابع به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه

S ₂ G ₂	توسعه امکانات رفاهی و تسهیلاتی حوزه دانشجویی متناسب با افزایش ظرفیت
S ₂ G ₂ O ₁	تجهیز و هوشمندسازی سراهای دانشجویی و سلف مرکزی و سایر خدمات رفاهی و دانشجویی به میزان ۲۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₂	توسعه و تجهیز فضای فیزیکی سلف مرکزی دانشجویان، به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₃	توسعه فضا و تجهیز امکانات ورزشی دانشگاه، به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₄	افزایش میزان تسهیلات و وام های دانشجویی به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₅	بهبود و ارتقای خدمات و امکانات رفاهی و تفریحی دانشجویان به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S₃	توسعه مشارکت دانشجویان در فرایندهای تصمیم سازی برای ارتقا فرهنگ و بهبود خدمات رفاهی- دانشجویی
S ₃ G ₁	بستر سازی مناسب برای تبادل دیدگاهها و نظرات در دانشگاه
S ₃ G ₁ O ₁	ارتقای سطح مشارکت دانشجویان در نهادهای فرهنگی و دانشجویی به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₁ O ₂	ایجاد و تقویت کانال های ارتباطی مستقیم دانشجویان با مدیران ومسئولان ارشد دانشگاه
S ₃ G ₂	توسعه و افزایش فعالیت های فرهنگی و دانشجویی
S ₃ G ₂ O ₁	جلب مشارکت دانشجویان در تصمیم گیری های مدیریتی و اجرایی به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₂ O ₂	زمینه سازی برای اجرای فعالیت های فرهنگی، صنفی و رفاهی توسط دانشجویان به میزان ۱۰ درصد در پایان هر سال برنامه
S4	ارتقاء سلامت روان در دانشگاهیان (دانشجویان، دستیاران، اعضای هیات علمی و کارمندان)
S ₄ G ₁	غربالگری و پایش سلامت روان دانشگاهیان
S ₄ G ₁ O ₁	افزایش مشارکت دانشجویان و دستیاران در سنجش سلامت روان به میزان ۵ درصد در هر سال
S ₄ G ₁ O ₂	افزایش میزان تکمیل پرسشنامه سلامت روان توسط کارکنان و هیات علمی به میزان ۵ درصد در هر سال
S ₄ G ₂	ارائه خدمات روانشناختی به دانشگاهیان
S ₄ G ₂ O ₁	افزایش دانشجویان دریافت کننده خدمات رواندرمانی، مشاوره و روانپزشکی به میزان ۱



برنامه استراتژیک معاونت درمان

۱- مقدمه

امروزه به دلیل تغییر الگوی نیاز، افزایش توقعات اجتماعی در امر درمان، سازمان‌های بهداشتی و درمانی، درگیر مجادله ای بی نظیر در تاریخ خویش شده اند. با توجه به این حقیقت که هر جامعه دارای عقل جمعی است، مردم و سازمان ها موظفند با بکارگیری شیوه های نوین و بر اساس مفاهیم جدید، در گیرندگان خدمات، علاقه و انگیزه ایجاد نمایند، تا زمینه و بستر رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی بیش از پیش فراهم گردد. بکار گیری دانش مدیریت نوین درمانی، تأکید بر مهارت‌های علمی در خط مشی گذاری، تغییر مکانیزم‌های استفاده از فنون درمانی، درون داد، فرآیند و برون داد، روش‌ها و مقررات، اولویت قائل شدن بر توسعه و گسترش بخش‌های درمانی، تجربه اندوزی در کاهش هزینه‌ها، کارآیی و اثر بخشی خدمات، با توجه به استعداد سازمان و نیاز جامعه به پژوهش‌های کاربردی و بنیادی، ما را بر آن داشت تا يك برنامه تفصیلی و مفید در چارچوب اسناد بالادستی چون؛ سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون برنامه هفتم توسعه، سیاست های جمعیتی کشور، برنامه های تحول نظام سلامت و نقشه راه درمان ایران، برای ارائه خدمات معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان اردبیل ارائه نمائیم.



۲- واژه نامه ها (Terminology):

- ۱-۲ رسالت (Mission):** مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف ، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.
- ۲-۲ چشم انداز (Vision):** شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزه در مجموعه و دریافت کنندگان خدمت می گردد.
- ۳-۲ ارزش ها (Value):** مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها برنامه استراتژیک به اجرا گذاشته می شود.
- ۴-۲ نقاط قوت (Strengths):** مجموعه منابع و توانمندی های داخل سازمان است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.
- ۵-۲ نقاط ضعف (Weaknesses):** مجموعه ای از عوامل داخل سازمان می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمانی می گردد.
- ۶-۲ فرصت ها (Opportunities):** مجموعه از امکانات بالقوه سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.
- ۷-۲ تهدیدها (Threats):** مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمانی می گردد.
- ۸-۲ عوامل داخلی (SW):** مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.
- ۹-۲ عوامل خارجی (OT):** مجموعه نقاط فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی گویند.
- ۱۰-۲ استراتژی (Strategy):** مجموعه ای از راه ها که باعث رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده در سازمان می شود.
- ۱۱-۲ استراتژی (SO):** استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می شوند.
- ۱۲-۲ استراتژی (ST):** استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.
- ۱۳-۲ استراتژی (WO):** استراتژی هایی که در جهت استفاده از فرصت و رفع کمبودها تدوین می شوند.
- ۱۴-۲ استراتژی (WT):** استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند.
- برنامه استراتژیک معاونت درمان توسط کمیته تدوین برنامه استراتژیک معاونت با شرکت ۱۰ نفر از اعضا با حدود ۴۰ ساعت جلسات همفکری و تبادل نظر تهیه و بازنگری گردیده

است. برنامه استراتژیک معاونت درمان ۵ ساله می باشد که در تدوین این برنامه از ماتریس SWOT استفاده گردیده است.

۳- کمیته تدوین برنامه استراتژیک معاونت درمان دانشگاه

- آقای دکتر اسماعیل فرزانه - معاون درمان دانشگاه و رئیس کمیته
 - آقای دکتر علی رضاپور - رئیس اداره هماهنگی امور بیمه، تعرفه و استاندارد و مسئول تدوین برنامه
 - آقای دکتر عسگر فکری - مدیر نظارت و اعتبار بخشی امور درمان
 - آقای دکتر مسعود مهدوی منش - مدیر امور بیماری ها و مراکز تشخیصی و درمانی
 - خانم الهامه نصیری - مدیر پرستاری دانشگاه
 - آقای دکتر فرهاد جدی - مدیر امور آزمایشگاه ها
 - آقای مهندس فرشاد سراج ماهر - رئیس اداره تجهیزات پزشکی
 - خانم سولماز ارشادی فرد - کارشناس نظارت و اعتبار بخشی درمان و مسئول ایمنی بیمار (مشاور برنامه)
 - خانم مهندس زهرا حقیقت - کارشناس فناوری اطلاعات (تنظیم کننده و ویراستار)
 - خانم ژاله وثوقی - کارشناس مسئول امور مامایی
 - آقای دکتر حسن جعفری - کارشناس مسئول تغذیه بالینی
 - خانم پریوش اوپسی - کارشناس مسئول درمان بیماری ها
 - آقای کامیار رضائی - کارشناس کنترل کیفیت آزمایشگاه ها
- ضمن تشکر ویژه از زحمات جناب آقای دکتر رامین نسیمی دوست (معاون اسبق درمان)، جناب آقای دکتر روزبه مقدم (مدیر سابق نظارت و اعتبار بخشی امور درمان)
- ## ۴- چشم انداز (Vision)
- معاونت درمان دانشگاه بر آن است تا در محیطی سرشار از آرامش و اعتماد و با بهره مندی از نیروی انسانی متعهد و کارآمد، به عنوان یکی از معاونت های برتر شمالغرب کشور، در جهت حفظ کرامت انسانی و ارتقاء شاخص های کمی و کیفی خدمات سلامت گام بردارد.
- ## ۵- رسالت و مأموریت (Mission)
- معاونت درمان دانشگاه متولی تامین، تسهیل، حفظ و ارتقاء کیفیت خدمات تشخیصی، درمانی و مراقبتی و حمایتی به آحاد جامعه، با محوریت افزایش رضایتمندی ذینفعان و گیرندگان خدمت، در راستای دسترسی عادلانه مردم به خدمات سلامت با استفاده از علوم و فناوری های نوین، به روش های ذیل می باشد:



- ارتقای مستمر شاخص ها و فرایندهای مدیریتی، تشخیصی، درمانی و مراقبت ایمن در مراکز درمانی تحت پوشش
- رشد و توسعه کمی و کیفی خدمات تخصصی و فوق تخصصی مبتنی بر شواهد بالینی در مراکز درمانی استان و استفاده از ظرفیت خیرین سلامت
- توسعه خدمات تشخیصی، درمانی و حمایتی در راستای قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت
- تامین، توانمندسازی منابع انسانی و ارتقاء شاخص های آن در مراکز درمانی
- مشاوره علمی و اجرایی در توسعه و استانداردسازی فضاهای فیزیکی مراکز درمانی سطح استان
- توجه ویژه به اجرای برنامه پزشکی از راه دور (دورپزشکی) و پرونده الکترونیک سلامت
- بهینه سازی هزینه ها و ارتقای درآمدهای اختصاصی مراکز درمانی
- توسعه گردشگری سلامت، طب ایرانی و خدمات توانبخشی
- تامین، نگهداشت و ارتقای تجهیزات پزشکی مورد نیاز مؤسسات تشخیصی و درمانی
- پایش و نظارت کارآمد و اثربخش بر نحوه ارائه خدمات سلامت در مراکز دولتی، خصوصی و خیریه

۶- ارزش ها (Values)

۱. رعایت اخلاق حرفه ای
۲. عدالت محوری
۳. تامین حقوق ارائه دهندگان و گیرندگان خدمت
۴. تقویت احساس ارزشمندی و تعلق سازمانی در کارکنان
۵. مدیریت مشارکتی مبتنی بر مشورت و خرد جمعی
۶. آموزش و یادگیری مستمر
۷. شایسته سالاری
۸. مسئولیت پذیری و پاسخگویی
۹. اصول ایمنی و استانداردهای علمی
۱۰. بهره وری و صیانت از منابع ملی و حفظ محیط زیست

۷- مشتریان

مشتریان خارجی

۱. بیماران، همراهان و مراجعین

۲. مؤسسات و مراکز درمانی غیردولتی
 ۳. نهادهای برون سازمانی
 ۴. پزشکان و پیراپزشکان شاغل در مراکز درمانی غیردولتی
- ### مشتریان داخلی
۱. مدیران، رؤسا و کارکنان ستادی
 ۲. مدیران، رؤسا و کارکنان درمانی و پشتیبانی بیمارستانی
 ۳. سایر معاونت های دانشگاه
 ۴. روسای دانشکده ها، اعضای هیات علمی و دانشجویان

۸- ذینفعان (Stakeholders)

ذینفعان داخلی	
شبکه های بهداشت و درمان	مرکز بهداشتی درمانی و پایگاه های بهداشتی
بیمارستان های دانشگاهی	کلینیک های ویژه تخصصی
دانشکده ها	همکاران و دانشجویان دانشگاه



دینفعان خارجی	
هیات امناء دانشگاه	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
سازمان اورژانس کشور	سازمانهای بیمه گر پایه
بیمه های تجاری	سازمان نظام پزشکی
مراکز تشخیصی و درمانی عمومی غیردولتی و خصوصی	سازمان تعزیرات حکومتی
مطب های خصوصی	سازمان انتقال خون
سازمان نظام پرستاری	سازمان پزشکی قانونی
استانداری	ائمه جمعه
نمایندگان مجلس شورای اسلامی	مراجع قضایی و انتظامی
دانشگاه آزاد اسلامی	سازمان مدیریت و برنامه ریزی
سازمان های مردم نهاد (NGO)	سازمان بهزیستی و کمیته امداد امام خمینی(ره) استان
هلال احمر	سازمان محیط زیست
سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی	شهرداری ها و اعضای شوراهای اسلامی شهرها
اداره کل مبارزه با مواد مخدر استان	فرمانداری ها
سازمان دامپزشکی	سازمان بازرسی استان
وزارت راه و شهرسازی	سازمان صدا و سیما
شرکت های ارائه دهنده تجهیزات پزشکی	هیات امنای صرفه جویی ارزی
شرکت های حوزه فناوری اطلاعات سلامت	انجمن های علمی

۹) تحلیل محیط درونی

نقاط قوت (Strength):

- S₁- اجرای پروژه های بیمارستانی جدید
- S₂- مشارکت و هماهنگی مناسب درون بخشی
- S₃- توزیع متناسب تجهیزات پزشکی سرمایه ای و حیاتی موجود
- S₄- اختیار صدور و تأیید مجوز فعالیت مراکز تشخیصی، درمانی و مراقبتی
- S₅- استقرار پرونده الکترونیک سلامت

S₆- پایش و تقویت مستمر سیستم نظارتی

S₇- استقرار دبیرخانه کارگروه توزیع درآمد اختصاصی دانشگاه در حوزه درمان

S₈- اجرای برنامه های آموزشی متناسب با نیاز برای توانمندسازی کارکنان

S₉- توزیع نیروهای تخصصی و فوق تخصصی درمانی متناسب با نیاز استان

S₁₀- وجود مراکز درمان ناباروری دولتی مجهز در دانشگاه

S₁₁- حضور دستیاران رشته های مختلف تخصصی در بیمارستان ها

S₁₂- وجود آزمایشگاه مرجع

S₁₃- وجود واحد فعال فراهم آوری اعضاء و نسوج پیوندی در دانشگاه

نقاط ضعف (Weakness)

W₁- عدم استقلال امور مالی معاونت درمان

W₂- عدم تخصیص به موقع اعتبارات و منابع مالی

W₃- عدم پرداخت به موقع مطالبات کارکنان و پزشکان و کمبود امکانات رفاهی و انگیزشی

W₄- کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد

W₅- کمبود و فرسوده بودن تخت ها، فضاها و تجهیزات تخصصی بخش های بیمارستانی

بر اساس نقشه راه درمان

W₆- آشنایی ناکافی مدیران سطوح مختلف با اصول مدیریت حرفه ای

W₇- وجود اقدامات تشخیصی و درمانی القایی

W₈- تامین اعتبار بسیاری از هزینه های سایر حوزه های دانشگاه از محل درآمدهای اختصاصی بیمارستانها

W₉- عدم وجود داشبورد اطلاعاتی و مدیریتی در حیطه های مختلف کنترل و نظارت

W₁₀- ناکافی بودن ضمانت های اجرایی در نظارت و بازدیدهای انجام گرفته از موسسات و مراکز درمانی

W₁₁- ناکافی بودن رعایت استانداردهای ایمنی در محیط های درمانی

W₁₂- عدم بهره مندی از سیستم HIS یکپارچه در بیمارستانهای تابعه

W₁₃- عدم وجود تناسب در چارت سازمانی با مأموریت های محوله ستاد و مراکز

W₁₄- وجود بیمارستانها با ضریب اشغال تخت پائین

W₁₅- پائین بودن میزان فعالیت کلینیک ویژه دندانپزشکی



۱۰ تحلیل عوامل خارجی

فرصت ها (Opportunity)

- O₁- وجود خیرین سلامت و سازمان های مردم نهاد برای توسعه خدمات سلامت
- O₂- توجه ویژه دولت به برنامه سلامت خانواده و جوانی جمعیت
- O₃- تعاملات مناسب سازمان های بیمه گر با دانشگاه
- O₄- وجود استانداردهای خرید خدمات تشخیصی و درمانی
- O₅- امکان استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی
- O₆- اجرای نظام اعتباربخشی در بیمارستان ها
- O₇- وجود اختیارات هیات امناء دانشگاه
- O₈- وجود ظرفیت لازم برای ارائه خدمات به اتباع خارجی و توسعه گردشگری سلامت
- O₉- حمایت مسئولین مذهبی و اجرایی استان
- O₁₀- وجود رسانه های ارتباطی اجتماعی
- O₁₁- اولویت وزارتی در مورد نظام ارجاع و پزشکی خانواده
- O₁₂- وجود سامانه های متعدد وزارتی برای ثبت اطلاعات در زمینه های مختلف

تهدیدها (Threats)

- T₁- تنگنای شدید اعتبارات بخش سلامت در مقایسه با سنوات قبل
- T₂- عدم تناسب تعرفه های خدمات سلامت با هزینه ها
- T₃- تفاوت فاحش پرداخت ها از نظر زمانی و میزان در بخش دولتی و خصوصی
- T₄- کاهش میزان اطاعت پذیری و قانون گرایی مراکز تشخیصی و درمانی
- T₅- ابلغ الزامات تعهدآور از سوی مراجع بالادستی بدون برنامه ریزی و بررسی های کارشناسی
- T₆- یکسان نبودن تعهدات بیمه های پایه، وجود روش های سلیقه ای و عدم ثبات در پرداخت به موقع مطالبات
- T₇- دخالت نهادهای غیرمسئول در امور مرتبط با سلامت
- T₈- عدم وجود زیرساخت های مناسب فناوری اطلاعات استان و دانشگاه
- T₉- تعدد مراکز تصمیم گیری در رسیدگی به تخلفات درمانی
- T₁₀- مهاجرت نیروی انسانی متخصص اعم از پزشک، پرستار و سایر
- T₁₁- افزایش میزان شیوع بیماری های غیرواگیر
- T₁₂- عدم آگاهی بیماران از سطوح دریافت خدمات سرپایی در مراکز خصوصی، بهداشتی و درمانی

- T₁₃- طولانی بودن مدت زمان احداث پروژه های درمانی
- T₁₄- مداخلات غیرمجاز توسط افراد فاقد صلاحیت در بخش درمان
- T₁₅- بالا بودن میزان مصدومین سوانح و حوادث و خودکشی

۱۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	شرح عامل داخلی	ضریب	رتبه (۱ تا ۴)	نمره نهایی
نقاط قوت				
S ₁	اجرای پروژه های بیمارستانی جدید	۴	۲	۸
S ₂	مشارکت و هماهنگی مناسب درون بخشی	۳	۱	۳
S ₃	توزیع متناسب تجهیزات پزشکی سرمایه ای و حیاتی موجود	۵	۳	۱۵
S ₄	اختیار صدور و تأیید مجوز فعالیت مراکز تشخیصی، درمانی و مراقبتی	۴	۲	۸
S ₅	استقرار پرونده الکترونیک سلامت	۵	۳	۱۵
S ₆	پایش و تقویت مستمر سیستم نظارتی	۴	۳	۱۲
S ₇	استقرار دبیرخانه کارگروه توزیع درآمد اختصاصی دانشگاه در حوزه درمان	۲	۲	۴
S ₈	اجرای برنامه های آموزشی متناسب با نیاز برای توانمندسازی کارکنان	۳	۳	۹
S ₉	توزیع نیروهای تخصصی و فوق تخصصی درمانی متناسب با نیاز استان	۳	۲	۶
S ₁₀	وجود مراکز درمان ناباروری دولتی مجهز در دانشگاه	۳	۲	۶
S ₁₁	حضور دستیاران رشته های مختلف تخصصی در بیمارستان ها	۳	۱	۳
S ₁₂	وجود آزمایشگاه مرجع	۳	۱	۳
S ₁₃	وجود واحد فعال فراهم آوری اعضا و نسوج پیوندی در دانشگاه	۲	۱	۲
نقاط ضعف				
W ₁	عدم استقلال امور مالی معاونت درمان	۷	۳	۲۱
W ₂	عدم تخصیص به موقع اعتبارات و منابع مالی	۵	۳	۱۵
W ₃	عدم پرداخت به موقع مطالبات کارکنان و پزشکان و کمبود امکانات رفاهی و انگیزشی	۷	۳	۲۱
W ₄	کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد	۵	۲	۱۰
W ₅	کمبود و فرسوده بودن تخت ها، فضاها و تجهیزات تخصصی بخش های بیمارستانی بر اساس نقشه راه درمان	۵	۲	۱۰
W ₆	آشنایی ناکافی مدیران سطوح مختلف با اصول مدیریت حرفه ای	۴	۲	۸
W ₇	وجود اقدامات تشخیصی و درمانی القایی	۳	۲	۶



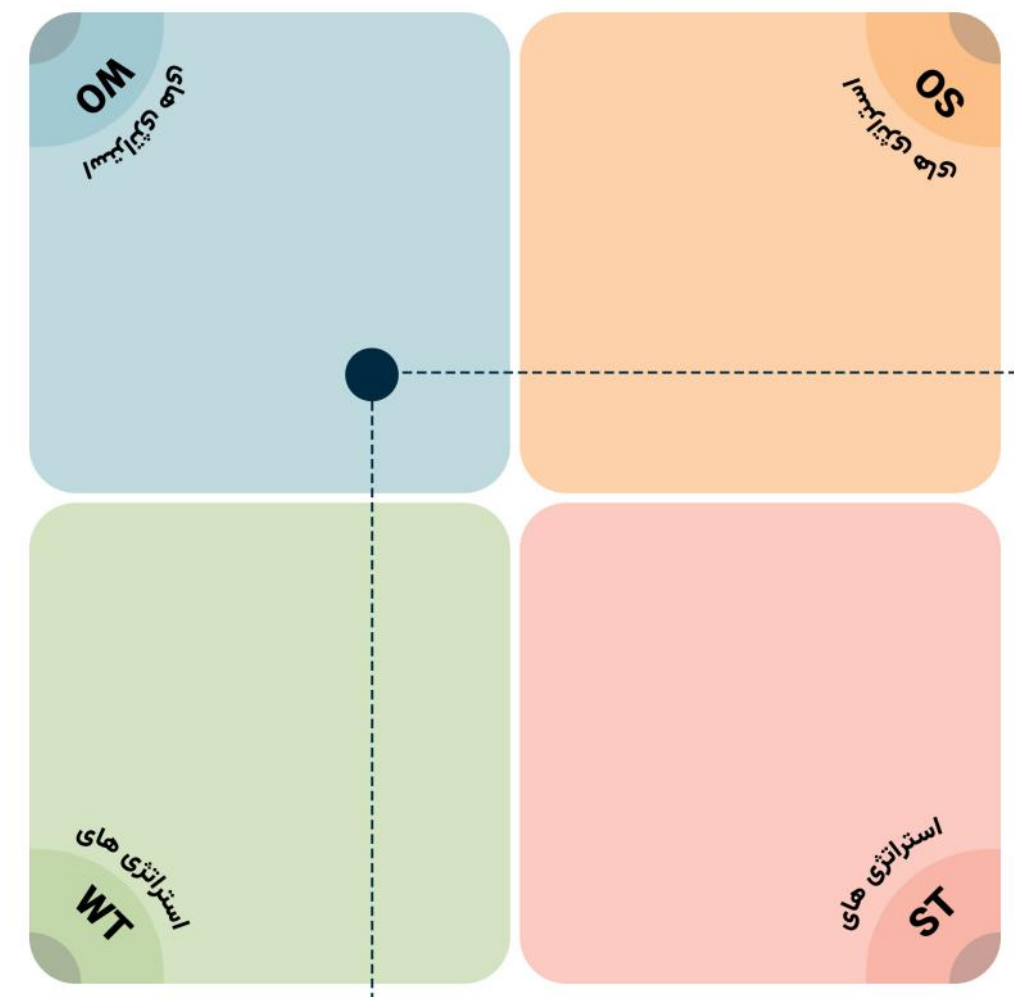
ادامه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
ردیف	شرح عامل خارجی	ضریب	رتبه (۱ تا ۴)
فرصت ها			
O ₁₂	وجود سامانه های متعدد وزارتی برای ثبت اطلاعات در زمینه های مختلف	۲	۲
تهدیدها			
T ₁	تنگناهای شدید اعتبارات بخش سلامت در مقایسه با سنوات قبل	۷	۴
T ₂	عدم تناسب تعرفه های خدمات سلامت با هزینه ها	۵	۳
T ₃	تفاوت فاحش پرداخت ها از نظر زمانی و میزان در بخش دولتی و خصوصی	۵	۳
T ₄	کاهش میزان اطاعت پذیری و قانون گرایی مراکز تشخیصی و درمانی	۴	۲
T ₅	ابلاغ الزامات تعهدآور از سوی مراجع بالادستی بدون برنامه ریزی و بررسی های کارشناسی	۴	۲
T ₆	یکسان نبودن تعهدات بیمه های پایه، وجود روش های سلیقه ای و عدم ثبات در پرداخت به موقع مطالبات	۵	۳
T ₇	دخالت نهادهای غیرمسئول در امور مرتبط با سلامت	۳	۳
T ₈	عدم وجود زیرساختهای مناسب فناوری اطلاعات استان و دانشگاه	۶	۲
T ₉	تعدد مراکز تصمیم گیری در رسیدگی به تخلفات درمانی	۴	۳
T ₁₀	مهاجرت نیروی انسانی متخصص اعم از پزشک، پرستار و سایر	۴	۲
T ₁₁	افزایش میزان شیوع بیماری های غیرواگیر	۴	۳
T ₁₂	عدم آگاهی بیماران از سطوح دریافت خدمات سرپایی در مراکز خصوصی، بهداشتی و درمانی	۳	۲
T ₁₃	طولانی بودن مدت زمان احداث پروژه های درمانی	۴	۳
T ₁₄	مداخلات غیرمجاز توسط افراد فاقد صلاحیت در بخش درمان	۲	۲
T ₁₅	بالا بودن میزان مصدومین سوانح و حوادث و خودکشی	۳	۲
جمع		۱۰۰	۲۷۳

ادامه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
ردیف	شرح عامل داخلی	ضریب	رتبه (۱ تا ۴)
نقاط ضعف			
W ₈	تامین اعتبار بسیاری از هزینه های سایر حوزه های دانشگاه از محل درآمدهای اختصاصی بیمارستانها	۵	۴
W ₉	عدم وجود داشبورد اطلاعاتی و مدیریتی در حیطه های مختلف کنترل و نظارت	۲	۲
W ₁₀	ناکافی بودن ضمانت های اجرایی در نظارت و بازبدهای انجام گرفته از موسسات و مراکز درمانی	۳	۲
W ₁₁	ناکافی بودن رعایت استانداردهای ایمنی در محیط های درمانی	۳	۲
W ₁₂	عدم بهره مندی از سیستم HIS یکپارچه در بیمارستانهای تابعه	۲	۲
W ₁₃	عدم وجود تناسب در چارت سازمانی با مأموریت های محوله ستاد و مراکز	۲	۲
W ₁₄	وجود بیمارستانها با ضریب اشغال تخت پائین	۲	۱
W ₁₅	پائین بودن میزان فعالیت کلینیک ویژه دندانپزشکی	۱	۱
جمع		۱۰۰	۲۳۲

۱۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
ردیف	شرح عامل خارجی	ضریب	رتبه (۱ تا ۴)
فرصت ها			
O ₁	وجود خیرین سلامت و سازمان های مردم نهاد برای توسعه خدمات سلامت	۴	۴
O ₂	توجه ویژه دولت به برنامه سلامت خانواده و جوانی جمعیت	۳	۳
O ₃	تعاملات مناسب سازمان های بیمه گر با دانشگاه	۴	۳
O ₄	وجود استانداردهای خرید خدمات تشخیصی و درمانی	۲	۳
O ₅	امکان استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی	۳	۲
O ₆	اجرای نظام اعتباربخشی در بیمارستانها	۴	۴
O ₇	وجود اختیارات هیات امناء دانشگاه	۴	۳
O ₈	وجود ظرفیت لازم برای ارائه خدمات به اتباع خارجی و توسعه گردشگری سلامت	۳	۲
O ₉	حمایت مسئولین مذهبی و اجرایی استان	۳	۲
O ₁₀	وجود رسانه های ارتباطی اجتماعی	۳	۲



۱۳- ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک معاونت درمان



شکل ۱- جدول SWOT معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

نمره نهایی عوامل داخلی: ۲/۳۲

نمره نهایی عوامل خارجی: ۲/۷۳

پیرو تحلیل عوامل داخلی و خارجی معاونت درمان، مشخص گردید که این معاونت در نقطه استراتژیک WO یعنی ناحیه محافظه کارانه قرار گرفته است و بدین معنی می باشد که این معاونت باید با استفاده از فرصت ها در جهت رفع کمبودها حرکت نماید. پس از تعیین عوامل داخلی و خارجی معاونت درمان مجموع نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت ها مورد محاسبه قرار گرفت و نهایتاً موقعیت استراتژیک معاونت درمان بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT در منطقه محافظه کارانه واقع گردیده و استراتژیک انتخابی این حوزه متمرکز بر حفظ و ارتقاء وضعیت موجود می باشد.

۱۴- جدول SWOT

لیست نقاط قوت (S)	لیست نقاط ضعف (W)	عنوان
۱- اجرای پروژه های بیمارستانی جدید	۱- عدم استقلال امور مالی معاونت درمان	
۲- مشارکت و هماهنگی مناسب درون بخشی	۲- عدم تخصیص به موقع اعتبارات و منابع مالی	
۳- توزیع متناسب تجهیزات پزشکی سرمایه ای و حیاتی موجود	۳- عدم پرداخت به موقع مطالبات کارکنان و پزشکان و کمبود امکانات رفاهی و انگیزشی	
۴- اختیار صدور و تأیید مجوز فعالیت مراکز تشخیصی، درمانی و مراقبتی	۴- کمبود نیروی انسانی متخصص و کارآمد	
۵- استقرار پرونده الکترونیک سلامت	۵- کمبود و فرسوده بودن تخت ها، فضاها و تجهیزات تخصصی بخش های بیمارستانی بر اساس نقشه راه درمان	
۶- پایش و تقویت مستمر سیستم نظارتی	۶- آشنایی ناکافی مدیران سطوح مختلف با اصول مدیریت حرفه ای	
۷- استقرار دبیرخانه کارگروه توزیع درآمد اختصاصی دانشگاه در حوزه درمان	۷- وجود اقدامات تشخیصی و درمانی القایی	
۸- اجرای برنامه های آموزشی متناسب با نیاز برای توانمندسازی کارکنان	۸- تأمین اعتبار بسیاری از هزینه های سایر حوزه های دانشگاه از محل درآمدهای اختصاصی بیمارستان ها	
۹- توزیع نیروهای تخصصی و فوق تخصصی درمانی متناسب با نیاز استان	۹- عدم وجود داشبورد اطلاعاتی و مدیریتی در حیطه های مختلف کنترل و نظارت	
۱۰- وجود مراکز درمان ناباروری دولتی مجهز در دانشگاه	۱۰- ناکافی بودن ضمانت های اجرایی در نظارت و بازدیدهای انجام گرفته از موسسات و مراکز درمانی	
۱۱- حضور دستیاران رشته های مختلف تخصصی در بیمارستانها	۱۱- ناکافی بودن رعایت استانداردهای ایمنی در محیط های درمانی	
۱۲- وجود آزمایشگاه مرجع	۱۲- عدم بهره مندی از سیستم HIS یکپارچه در بیمارستانهای تابعه	
۱۳- وجود واحد فعال فراهم آوری اعضا و نسوج پیوندی در دانشگاه	۱۳- عدم وجود تناسب در چارت سازمانی با مأموریت های محوله ستاد و مراکز	
	۱۴- وجود بیمارستان ها با ضریب اشغال تخت پائین	
	۱۵- پائین بودن میزان فعالیت کلینیک ویژه دندانپزشکی	



لیست فرصت ها (O)	استراتژی های (SO):	استراتژی های (WO):	لیست تهدیدها (T):	استراتژی های (ST):	استراتژی های (WT):
وجود خیرین سلامت و سازمان های مردم نهاد برای توسعه خدمات سلامت توجه ویژه دولت به برنامه سلامت خانواده و جوانی جمعیت تعاملات مناسب سازمان های بیمه گر با دانشگاه وجود استانداردهای خرید خدمات تشخیصی و درمانی امکان استفاده از ظرفیت های بخش خصوصی اجرای نظام اعتباربخشی در بیمارستانها وجود اختیارات هیات امناء دانشگاه وجود ظرفیت لازم برای ارائه خدمات به اتباع خارجی و توسعه گردشگری سلامت حمایت مسئولین مذهبی و اجرایی استان وجود رسانه های ارتباطی اجتماعی اولویت وزارتی در مورد نظام ارجاع و پزشکی خانواده وجود سامانه های متعدد وزارتی برای ثبت اطلاعات در زمینه های مختلف	۱-افزایش سطح توانمندی منابع انسانی از طریق برگزاری دوره های آموزشی ۳-افزایش بهره وری منابع مالی، فیزیکی و نیروی انسانی ۶-کاهش سهم هزینه های درمانی مردم از جمله بیماریهای خاص، صعب العلاج و درمان ناباروری ۷-توسعه و رشد گردشگری سلامت ۸-رشد و توسعه پیوند اعضاء ۷-توسعه ارائه خدمات دندانپزشکی در کلینیک های دندانپزشکی ۱۱-توسعه سیستم های اطلاع رسانی عمومی سلامت در استان	۱-بهبود استقلال مالی حوزه درمان ۲- بهبود کمی و کیفی خدمات سلامت در استان ۳- بهبود ایمنی بیماران و کارکنان بر اساس استانداردهای ایمنی ابلاغی وزارت متبوع ۴-تقویت برنامه های نظارتی و بهبود ضمانت اجرایی بازدیدها در راستای ارتقاء کیفیت ارائه خدمات تشخیصی و درمانی طبق شاخص های بالینی و مدیریتی ابلاغی وزارت متبوع ۵- برنامه ریزی جهت استفاده بهینه از منابع مالی از طریق مدیریت اثربخش هزینه ها ۶-تامین و توانمندسازی منابع انسانی متناسب با نیاز ۷-تقویت و استانداردسازی منابع خدمات سلامت ۸-تقویت زیرساخت ها و سامانه های نظام الکترونیک سلامت در کلیه حوزه های تحت پوشش ۹- جذب کمک های مردمی و سازمان های خیریه در زمینه خدمات درمانی استان ۱۰-ارتقاء و بهبود ساختاری و عملکردی سیستم های مدیریت تهیه و نگهداشت تجهیزات پزشکی ۱۲-ترمیم چارت سازمانی متناسب با ساختار شغلی معاونت درمان ۱۳- تقویت و توسعه برنامه های نظام مراقبت مادر، نوزاد و کودک و پیشگیری از سقط	۱-تنگناهای شدید اعتبارات بخش سلامت در مقایسه با سنوات قبل ۲-عدم تناسب تعرفه های خدمات سلامت با هزینه ها ۳-تفاوت فاحش پرداخت ها از نظر زمانی و میزان در بخش دولتی و خصوصی ۴-کاهش میزان اطاعت پذیری و قانون گرایی مراکز تشخیصی و درمانی ۵-ابلاغ الزامات تعهدآور از سوی مراجع بالادستی بدون برنامه ریزی و بررسی های کارشناسی ۶-یکسان نبودن تعهدات بیمه های پایه، وجود روش های سلیقه ای و عدم ثبات در پرداخت به موقع مطالبات ۷-دخالت نهادهای غیرمسئول در امور مرتبط با سلامت ۸-عدم وجود زیرساختهای مناسب فناوری اطلاعات استان و دانشگاه ۹-تعدد مراکز تصمیم گیری در رسیدگی به تخلفات درمانی ۱۰-مهاجرت نیروی انسانی متخصص اعم از پزشک، پرستار و سایر ۱۱-افزایش میزان شیوع بیماری های غیرواگیر ۱۲-عدم آگاهی بیماران از سطوح دریافت خدمات سرپایی در مراکز خصوصی، بهداشتی و درمانی ۱۳-طولانی بودن مدت زمان احداث پروژه های درمانی ۱۴-مداخلات غیرمجاز توسط افراد فاقد صلاحیت در بخش درمان ۱۵-بالا بودن میزان مصدومین سوانح و حوادث و خودکشی	۱.تحکیم جایگاه معاونت درمان به عنوان مرجع سیاستگذار فرآیندهای تشخیصی درمانی ۲.توسعه و تقویت سیستم نظارتی در جهت کاهش مداخلات توسط افراد غیرمجاز ۳.تقویت سیستم HIS مراکز درمانی در راستای تعاملات بیمه ای و مستندسازی مناسب اسناد پزشکی برای کاهش کسور بیمه ای	۱.تدوین نظام اخذ هزینه خدمات خارج از تعهد بیمه ۲.برنامه ریزی جهت ارتقاء کیفیت نظام نظارت بر درمان ۳.بهبود فرآیندهای مدون و کارآمد برای فعالیت ها و مشارکت های درون سازمانی



۱۵- اهداف کلان (Goals)

- ۱- افزایش دسترسی عادلانه و همگانی به خدمات سلامت با حفظ کرامت انسانی
- ۲- ارتقاء کمی و کیفی شاخص های بالینی و مدیریتی از طریق تقویت و توسعه فرهنگ مدیریت کیفیت
- ۳- ارتقاء بهره وری منابع مالی، فیزیکی و انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی با مدیریت منابع و مصارف
- ۴- تأمین رضایت مندی کارکنان و گیرندگان خدمت و تعالی خدمات بالینی
- ۵- توسعه خدمات الکترونیک و هوشمند سلامت
- ۶- پیاده سازی قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت

۱۶-اهداف اختصاصی (Objectives)

۱- افزایش دسترسی عادلانه و همگانی به خدمات سلامت با حفظ کرامت انسانی

- ۱-۱ ارتقاء کیفیت ارائه خدمات سلامت
- ۲-۱ ایجاد بیمارستان های جدید و توسعه تخت ها
- ۳-۱ پیاده سازی نظام ارجاع الکترونیک و پزشکی خانواده
- ۴-۱ توسعه بخش های ویژه در بیمارستان های دولتی
- ۵-۱ بهسازی و استانداردسازی فضای فیزیکی و افزایش نیروی انسانی در بخش اورژانس مراکز درمانی
- ۶-۱ بهبود نسبت پزشک به جمعیت در مناطق مختلف با توزیع متناسب نیروهای تخصصی
- ۷-۱ بهبود نظام کنترل و پیشگیری از عوارض بیماری های غیرواگیر
- ۸-۱ توسعه و بهبود نظام ارائه خدمات دندانپزشکی
- ۹-۱ توسعه و بهبود نظام ارائه خدمات توانبخشی
- ۱۰-۱ تقویت فعالیت تخصصی و فوق تخصصی واحدهای سرپایی
- ۲- ارتقاء مستمر شاخص های کمی و کیفی از طریق تقویت و توسعه فرهنگ مدیریت کیفیت
- ۱-۲ استانداردسازی خدمات و مراقبت های سلامت در سطوح مختلف ارائه خدمات
- ۲-۲ ارتقاء استانداردهای اعتباربخشی در مؤسسات و مراکز درمانی
- ۳-۲ افزایش مراکز درمانی ارائه دهنده خدمات سلامت به بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار، دوستدار مادر و دوستدار کودک
- ۴-۲ ارتقاء استانداردهای مرتبط با ایمنی بیمار در مراکز درمانی

۲- توسعه ساختار منسجم پایش و نظارت بر عملکرد مؤسسات دولتی و خصوصی

۳- افزایش بهره وری منابع مالی، فیزیکی و انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی با مدیریت منابع و مصارف

- ۱-۳ استفاده بهینه از منابع و مدیریت صحیح درآمدها و هزینه ها
- ۲-۳ تربیت و جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد جهت ارتقاء بهره وری
- ۳-۳ استقرار شبکه آزمایشگاهی (سیستم یکپارچه و جامع خدمات آزمایشگاهی بیمارستان ها)
- ۴-۳ پیاده سازی نظام جامع نیازسنجی، بکارگیری، نگهداشت و ارزشیابی نیروی انسانی
- ۵-۳ استانداردسازی و نگهداشت صحیح منابع (انسانی، فیزیکی، مالی و اطلاعاتی)
- ۶-۳ مدیریت خدمات و مراقبت های القایی تشخیصی و درمانی در کلیه مراکز درمانی استان
- ۴- تأمین رضایتمندی کارکنان و گیرندگان خدمت و تعالی خدمات بالینی
- ۱-۴ بهبود مستمر فرآیند نظارت بر مؤسسات پزشکی
- ۲-۴ افزایش اقدامات مداخله ای در جهت بهبود کیفیت ارائه خدمات
- ۳-۴ ارتقاء کیفیت خدمات هتلینگ
- ۴-۴ ارتقاء نظام رسیدگی به شکایات، پاسخگویی و توسعه فعالیت دفاتر امور پیگیری بیماران
- ۵-۴ احصاء و پیاده سازی نقشه فرایندهای بیمارستانی
- ۶-۴ ارتقاء فرهنگ ایمنی بیمار در سطح بیمارستان های تابعه دانشگاه
- ۷-۴ تقویت نظام شایسته سالاری در انتصاب و ارتقاء مدیران سلامت
- ۵- توسعه خدمات الکترونیک و هوشمند سلامت
- ۱-۵ استقرار نوبت دهی متمرکز الکترونیک در مراکز درمانی
- ۲-۵ پیاده سازی سامانه نسخه نویسی و نسخه پیچی HIS مراکز درمانی
- ۳-۵ هوشمندسازی و یکپارچه سازی سامانه های اطلاعات سلامت
- ۴-۵ اصلاح و بازمهندسی فرایندهای معاونت درمان
- ۵-۵ الکترونیک کردن فرایندهای نظارتی
- ۶-۵ دیجیتالی نمودن سوابق و مدارک پزشکی بیماران
- ۷-۵ توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مجازی (دورپزشکی)
- ۶- پیاده سازی قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت
- ۱-۶ تسهیل خدمات زایمان طبیعی
- ۲-۶ افزایش دسترسی عموم مردم به مراکز ناباروری دولتی

۲-۶ افزایش ارائه خدمات درمان ناباروری

۳-۶ افزایش زایمان طبیعی بدون درد و ایمن

۴-۶ ارتقا مراقبت‌های بارداری و زایمان و برنامه ریزی در راستای پیشگیری از سقط

۱۷- منابع :

- نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، دکتر علیرضا احمدی، انتشارات تولید دانش ، چاپ چهاردهم
- مبانی سازمان و مدیریت، دکتر علی رضائیان، انتشارات مدیریت
- مبانی رفتار سازمانی، دکتر علی رضاییان
- مبانی رفتار سازمانی، استیفن رابینز
- تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، استیفن رابینز



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES



مقدمه

امروزه شتاب و سرعت تغییرات محیطی و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی لزوم وجود و به کارگیری مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را غیر قابل انکار و بیش از گذشته ملموس می سازد.

برنامه ریزی استراتژیک ، به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان ها بوده و راهی است برای کمک به سازمان ها و جوامع برای روبرو شدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهم ترین معضلات موجود ، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت ها و موقعیت ها و تسلط بر ضعف ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می اندازند.

با وجود سرعت رشد علوم و به خصوص علوم پزشکی، افزایش فاصله کشورهای تولیدکننده دانش و مصرف کننده مطلق، آن را به طور نگران کننده ای فزونی می بخشد که رفع این امر منوط به تقویت و سرمایه گذاری در ابعاد نیروی انسانی ماهر، مدیریت امکانات ، تجهیزات و تکنولوژی مناسب می باشد. پس ضرورت شناخت ظرفیت ها و توانمندی ها ، ترمیم نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت الزامی بوده تا توان استفاده از فرصت ها فراهم گردد. لذا تدوین برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل مورد توجه قرار گرفت.

برنامه مذکور حاصل تلاش ، همکاری و همفکری مدیران و کارکنان دانشگاه است که طی جلسات طولانی با قبول این باور که می توان آینده ای بهتر را تجسم و طراحی کرد و به سوی آینده مطلوب حرکت کرد رقم خورد . امید است با تداوم حرکت ، گام های مطلوب و موثری در زمینه اجرای برنامه فراهم کرد.

برنامه استراتژیک

معاونت توسعه مدیریت و منابع



اعضاء کمیته استراتژیک معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

جناب آقای مهندس یوسف بابایی (معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه)
 جناب آقای دکتر سبحان رضایی (مدیر توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه)
 جناب آقای مهندس میر سلیم موسوی (مدیر منابع فیزیکی و نظارت بر طرح های عمرانی دانشگاه)

جناب آقای دکتر قربان صادقی (مدیر برنامه ریزی ، بودجه و پایش عملکرد دانشگاه)
 جناب آقای عارف نوری (مدیر امور مالی دانشگاه)

جناب آقای مهدی قاسمی (مدیر امور پشتیبانی و رفاهی دانشگاه)

سرکار خانم دکتر صادقه حسین زاده (مدیر منابع انسانی دانشگاه)

جناب آقای دکترسید فرشاد آمیغی (رئیس گروه تحول اداری، سیستم و روش های دانشگاه)

جناب آقای سعادت جلیلی (رئیس گروه تحلیل منابع و تحلیل صورتهای مالی)

جناب آقای دکتر پیمان آخرین (کارشناس معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه)

جناب آقای عارف عظیم زاده (کارشناس تحول اداری)

جناب آقای بهزادشهبازی (نماینده مدیریت منابع انسانی)

جناب آقای سید حسام سلیمی (نماینده مدیریت پشتیبانی و امور رفاهی)

جناب آقای کیوان عزیز زاده (نماینده مدیریت امور مالی)

جناب آقای نوید زمانی (نماینده مدیریت منابع فیزیکی)

جناب آقای سیدفاضل موسوی (نماینده مدیریت برنامه ریزی ، بودجه و پایش عملکرد)

ماموریت (Mission)

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل ماموریت دارد از طریق مدیریت کارآ و اثربخش منابع، بر اساس سیاستهای ابلاغی اقتصاد مقاومتی مقام معظم رهبری، تحقق برنامه های بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه را تسهیل نماید.

چشم انداز (Vision)

ما بر آنیم با کارکنان دانشی ، نوآور، متعهد و کارآ با استفاده بهینه از منابع ، امکانات و سرمایه انسانی موجود، جزء دانشگاه های برتر در سطح همتراز گردیم.

ارزش ها (Values)

حفظ کرامت انسانی

رعایت اخلاق حرفه ای

پاسخگویی و مسئولیت پذیری

رعایت حقوق شهروندی

خلاقیت و نوآوری

کار تیمی

شفافیت و پاسخگویی مالی و اداری

ذینفعان خارج از سازمان	
وزارت بهداشت	استاندارداری
فرمانداری	مدیریت و برنامه ریزی استان
سازمان بازنشستگی	دارایی
اقشار جامعه	مؤسسات بیمه گر و سازمانهای حمایتی
دیوان محاسبات	نظام وظیفه
نمایندگان مجلس	نهاد مقام معظم رهبری
سازمان بازرسی	بسیج جامعه پزشکی
دیوان عدالت اداری	بانک ها
سازمان امور مالیاتی	
ذینفعان داخل سازمان	
کارکنان و اعضاء هیات علمی	معاونت های دانشگاه
بیمارستان های دانشگاه	مدیران شبکه ها
حوزه ریاست	دانشکده ها
فوریتهای پزشکی	هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات اداری



فهرست ذینفعان

نقاط قوت (Strengths)

- ۱- برخورداری از پرسنل متعهد، توانمند و تحصیل کرده
- ۲- مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم گیری ها و ارتقاء مستمرکیفیت
- ۳- آشنایی کارکنان با مقررات و آئین نامه ها
- ۴- ارتباطات مناسب درون سازمانی با واحدهای تابعه دانشگاه
- ۵- شفافیت در اختیارات و شرح وظایف پرسنل
- ۶- وجود هیأت امناء و هیأت رئیسه دانشگاه
- ۷- بهره گیری از نرم افزارهای نوین اداری و مالی
- ۸- به روز بودن اطلاعات درون سازمانی
- ۹- بکارگیری استاندارد برنامه ریزی و طراحی برای پروژه های عمرانی
- ۱۰- انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت تکریم ارباب رجوع
- ۱۱- وجود آئین نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی
- ۱۲- جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری
- ۱۳- وجود مدیران دانش آموخته رشته مدیریت
- ۱۴- وجود برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران
- ۱۵- تفویض اختیار و تمرکز زدایی
- ۱۶- استقرار سیستم CMMS (نگهداشت تجهیزات و فضاهای فیزیکی)
- ۱۷- وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطوح مدیران
- ۱۸- وجود برنامه مدون در جهت کاهش تصدی گری
- ۱۹- وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهتر منابع مالی
- ۲۰- وجود شوراها و کمیته های فعال دانشگاه
- ۲۱- وجود سیستم ها و نرم افزارهای اطلاعاتی در دانشگاه و با قابلیت گزارش گیری
- ۲۲- تاکید مدیران و کارکنان به مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع
- ۲۳- وجود برنامه های آموزشی و توانمند سازی کارکنان

نقاط ضعف (Weakness)

- ۱- امکانات و منابع مالی و انسانی محدود
- ۲- کمبود فضای فیزیکی
- ۳- عدم بکارگیری سیستم های نوین برای بایگانی اسناد

۴- متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه دانشگاه

۵- ضعف نظام انگیزشی کارکنان در دانشگاه

۶- تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان

۷- نقص در شفافیت فرایندها و نظام مند نبودن مستند سازی فرایندها

۸- مقاومت در مقابل فرآیند تغییر و تحول

۹- فرسودگی تجهیزات پزشکی و عدم جایگزینی با تجهیزات مدرن

۱۰- تاخیر در روند اجرای پروژه های عمرانی بدلیل عدم تامین اعتبار لازم

۱۱- جابجایی و نقل و انتقال بیش از حد استاندارد نیروهای شاغل در واحدهای تابعه

۱۲- نامناسب و ناکارآمد بودن نظام پایش و ارزشیابی

۱۳- بکار گیری برخی نیروهای کارشناسی تخصصی در پست ها و مشاغل غیرمربوط

فرصت ها (Opportunity)

- ۱- بهره گیری از منابع علمی تکنولوژی های نوین و دسترسی به شبکه جهانی
- ۲- وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در دانشگاه
- ۳- بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه
- ۴- تعامل و هماهنگی مناسب برون سازمانی
- ۵- بهره مندی از رهنمودهای مدیران مقام معظم رهبری در زمینه منابع سازمانی
- ۶- امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی
- ۷- امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی گری
- ۸- اهمیت توسعه فن آوری در سیاست های ابلاغی دولت الکترونیک
- ۹- فراهم بودن بستر فناوری اطلاعات جهت ارتباطات مردمی و مشارکت دادن آنها در مدیریت
- ۱۰- اولویت در برنامه های کلان دولت

تهدیدها (Threat)

- ۱- تأخیر در ابلاغ دستورالعمل ها و آئین نامه های اجرایی
- ۲- تأخیر در پرداخت مطالبات
- ۳- ناکافی بودن منابع در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعمل های وزارتی
- ۴- نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی
- ۵- عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب
- ۶- اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاست گذاری های کلان دانشگاه



ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
ردیف	نقاط قوت (Strengths)	ضریب	رتبه
S ₁	برخورداري از پرسنل متعهد، توانمند و تحصیل کرده	۳	۳
S ₂	مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم گیری ها و ارتقاء مستمر کیفیت	۳	۳
S ₃	آشنایی کارکنان با مقررات و آئین نامه ها	۲	۲
S ₄	ارتباطات مناسب درون سازمانی با واحدهای تابعه دانشگاه	۳	۳
S ₅	شفافیت در اختیارات و شرح وظایف پرسنل	۳	۲
S ₆	وجود هیأت امناء و هیأت رئیسه دانشگاه	۲	۳
S ₇	بهره گیری از نرم افزارهای نوین اداری و مالی	۳	۲
S ₈	به روز بودن اطلاعات درون سازمانی	۲	۳
S ₉	بکارگیری استاندارد برنامه ریزی و طراحی برای پروژه های عمرانی	۲	۳
S ₁₀	انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت تکریم ارباب رجوع	۳	۳
S ₁₁	وجود آئین نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی	۲	۲
S ₁₂	جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری	۳	۳
S ₁₃	وجود مدیران دانش آموخته رشته مدیریت	۳	۲
S ₁₄	وجود برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران	۲	۲
S ₁₅	تفویض اختیار و تمرکز زدایی	۲	۳
S ₁₆	استقرار سیستم CMMS (نگهداشت تجهیزات و فضاهای فیزیکی)	۲	۲
S ₁₇	وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطوح مدیران	۳	۳
S ₁₈	وجود برنامه مدون در جهت کاهش تصدی گری	۳	۳
S ₁₉	وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهرمنابع مالی	۳	۳
S ₂₀	وجود شوراهای و کمیته های فعال دانشگاه	۳	۳
S ₂₁	وجود سیستم ها و نرم افزارهای اطلاعاتی در دانشگاه با قابلیت گزارش گیری	۳	۳
S ₂₂	تاکید مدیران و کارکنان به مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع	۳	۳
S ₂₃	وجود برنامه های آموزشی و توانمند سازی کارکنان	۳	۳
ردیف	نقاط ضعف (Weakness)	ضریب	رتبه
W ₁	امکانات و منابع مالی و انسانی محدود	۳	۳
W ₂	کمبود فضای فیزیکی	۳	۳
W ₃	عدم بکارگیری سیستم های نوین برای بایگانی اسناد	۳	۳

۷- ناکارآمدی سیستم ارزیابی کارکنان

۸- دیدگاه غیر تخصصی سیستم نظارت و ارزیابی دستگاهها توسط سازمانهای نظارتی

۹- محدودیت تشکیلات مصوب با نیازهای سازمانی

۱۰- ضعف در ثبات مدیریتی و شایسته سالاری در نظام سلامت



دانشگاه علوم پزشکی
خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES



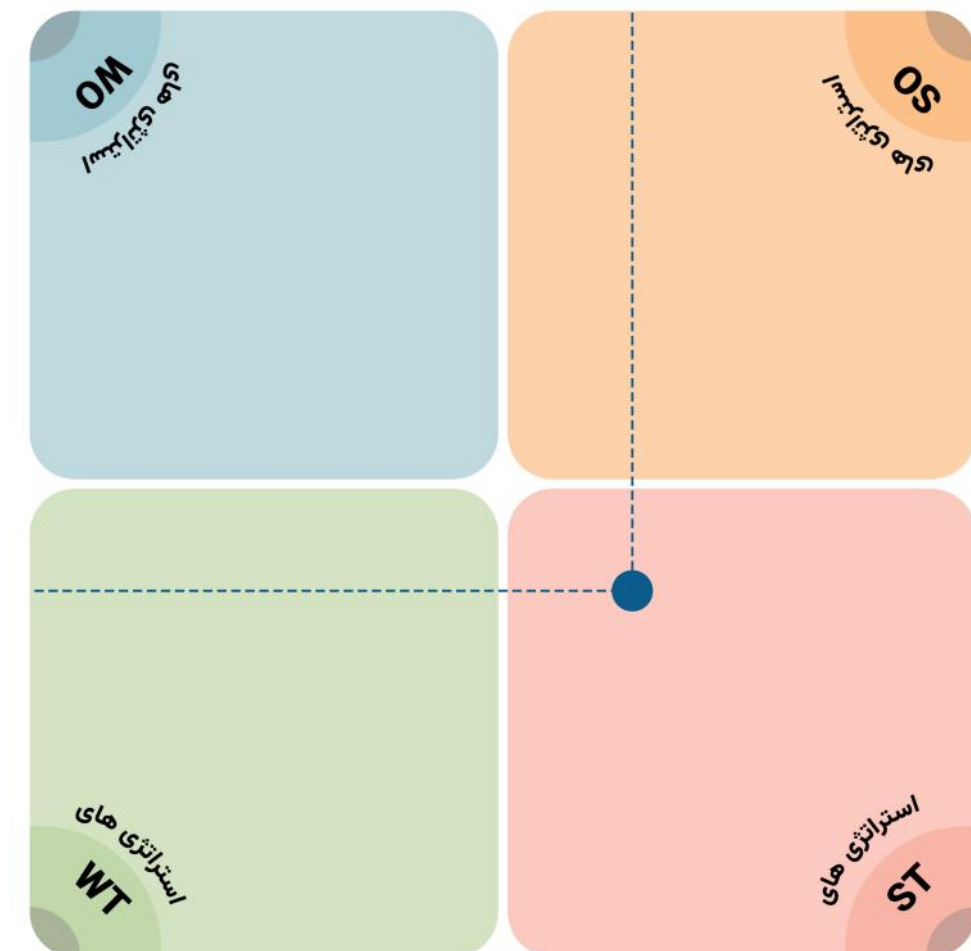
ادامه ارزیابی عوامل خارجی (EFE)			
ردیف	فرصت ها (Opportunity)	ضریب	رتبه
O ₉	فراهم بودن بستر فناوری اطلاعات جهت ارتباطات مردمی و مشارکت دادن آنها در مدیریت	۵	۳
O ₁₀	اولویت در برنامه های کلان دولت	۵	۲
ردیف	تهدیدها (Threat)	ضریب	رتبه
T ₁	تاخیر در ابلاغ دستورالعملها و آئین نامه های اجرایی	۴	۲
T ₂	تاخیر در پرداخت مطالبات	۴	۳
T ₃	ناکافی بودن منابع در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعملهای وزارتی	۴	۳
T ₄	نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی	۴	۲
T ₅	عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب	۴	۲
T ₆	اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاست گذاری های کلان دانشگاه	۵	۲
T ₇	ناکارآمدی سیستم ارزیابی کارکنان	۴	۲
T ₈	دیدگاه غیر تخصصی سیستم نظارت و ارزیابی دستگاهها توسط سازمانهای نظارتی	۴	۳
T ₉	محدودیت تشکیلات مصوب با نیازهای سازمانی	۴	۴
T ₁₀	ضعف در ثبات مدیریتی و شایسته سالاری در نظام سلامت	۴	۳
T ₁₁	محدودیت در جذب و نگهداری منابع انسانی نخبه	۵	۳
T ₁₂	عدم اعطای مجوزهای جذب نیروی انسانی در حد نیاز واحدهای تابعه دانشگاه	۵	۲
	جمع	۱۰۰	۲۳۹

ادامه ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
ردیف	نقاط ضعف (Weakness)	ضریب	رتبه
W ₄	متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه دانشگاه	۳	۳
W ₅	ضعف نظام انگیزشی	۳	۳
W ₆	تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان	۳	۳
W ₇	نقص در شفافیت فرایندها و نظام مند نبودن مستند سازی فرایندها	۳	۲
W ₈	مقاومت در مقابل فرآیند تغییر و تحول	۳	۳
W ₉	فرسودگی تجهیزات پزشکی و عدم جایگزینی با تجهیزات مدرن	۳	۲
W ₁₀	تاخیر در روند اجرای پروژه های عمرانی بدلیل عدم تامین اعتبار لازم	۳	۲
W ₁₁	جابجایی و نقل و انتقال بیش از حد استاندارد نیروهای شاغل در واحدهای تابعه	۳	۳
W ₁₂	نامناسب و ناکارآمد بودن نظام پایش و ارزشیابی	۳	۴
W ₁₃	بکار گیری برخی نیروهای کارشناسی تخصصی در پست ها و مشاغل غیرمربوط	۳	۳
	جمع	۱۰۰	۲۷۷
ارزیابی عوامل خارجی (EFE)			
ردیف	فرصت ها (Opportunity)	ضریب	رتبه
O ₁	بهره گیری از منابع علمی تکنولوژیهای نوین و دسترسی به شبکه جهانی	۵	۲
O ₂	وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در سازمان	۵	۲
O ₃	بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه	۵	۳
O ₄	تعامل و هماهنگی مناسب برون سازمانی	۴	۲
O ₅	بهره مندی از رهنمودهای مدیرانه مقام معظم رهبری در زمینه منابع انسانی	۵	۳
O ₆	امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی	۵	۲
O ₇	امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی گری	۵	۲
O ₈	اهمیت توسعه فن آوری در سیاست های ابلاغی دولت الکترونیک	۵	۲



ضعف ها W	قوت ها S	
امکانات و منابع مالی و انسانی محدود کمبود فضای فیزیکی عدم بکارگیری سیستم های نوین برای بایگانی اسناد متناسب نبودن چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه دانشگاه ضعف نظام انگیزشی کارکنان تعدد وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان نقص در شفافیت فرایندها و نظام مند نبودن مستند سازی فرایندها مقاومت در مقابل فرآیند تغییر و تحول فرسودگی تجهیزات پزشکی و عدم جایگزینی با تجهیزات مدرن تاخیر در روند اجرای پروژه های عمرانی بدلیل عدم نامین اعتبار لازم جابجایی و نقل و انتقال بیش از حد استاندارد نیروهای شاغل در واحدهای تابعه نامناسب و ناکارآمد بودن نظام پایش و ارزشیابی بکارگیری برخی نیروهای کارشناسی تخصصی در پست ها و مشاغل غیرمربوط	برخورداري از پرسنل متعهد، توانمند و تحصیل کرده مشارکت مدیران و پرسنل در تصمیم گیری ها و ارتقاء مستمر کیفیت آشنایی کارکنان با مقررات و آئین نامه ها ارتباطات مناسب درون سازمانی با واحدهای تابعه دانشگاه شفافیت در اختیارات و شرح وظایف پرسنل وجود هیأت امناء و هیأت رئیسه دانشگاه بهره گیری از نرم افزارهای نوین اداری و مالی به روز بودن اطلاعات درون سازمانی بکارگیری استاندارد برنامه ریزی و طراحی برای پروژه های عمرانی انسجام و همدلی مدیران و کارکنان در جهت حل مشکلات وجود آئین نامه مالی و معاملاتی و اداری و استخدامی جذب نیروی انسانی با رویکرد شایسته سالاری وجود مدیران دانش آموخته رشته مدیریت وجود برنامه های آموزشی حین خدمت کارکنان و مدیران تفویض اختیار و تمرکز زدایی استقرار سیستم CMMS (نگهداشت تجهیزات و فضاهای فیزیکی) وجود نگرش سیستمی و استراتژیک در سطوح مدیران وجود برنامه مدون در جهت کاهش تصدی گری وجود کمیته تخصصی جذب و توزیع بهتر منابع مالی وجود شوراهای و کمیته های فعال دانشگاه وجود سیستم ها و نرم افزارهای اطلاعاتی در دانشگاه و با قابلیت گزارش گیری	عوامل داخلی عوامل خارجی

تعیین موقعیت استراتژیک معاونت توسعه



شکل ۱. نتایج جدول SWOT معاونت توسعه مدیریت منابع دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

نمره نهایی عوامل داخلی: ۲۷/۷

نمره نهایی عوامل خارجی: ۲۳/۹

پیرو تحلیل عوامل داخلی و خارجی معاونت توسعه مدیریت منابع دانشگاه مشخص گردید، این معاونت در نقطه ST یعنی ناحیه رقابتی قرار گرفته است. و بدین معنی است که این معاونت باید با استفاده از نقاط قوت به سمت کاهش تهدیدها اقدام نماید.



فرصت ها O • بهره گیری از منابع علمی • تکنولوژی های نوین و دسترسی به شبکه جهانی • وجود افراد متخصص و تحصیل کرده در منطقه برای جذب در سازمان • بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه • تعامل و هماهنگی مناسب برون سازمانی • بهره مندی از رهنمودهای مدیرانه مقام معظم رهبری در زمینه منابع انسانی • امکان افزایش منابع مالی دانشگاه به لحاظ موقعیت جغرافیایی و توریسم درمانی • امکان استفاده از خدمات غیر دولتی از طریق واگذاری و کاهش تصدی گری • اهمیت توسعه فن آوری در سیاست های ابلاغی دولت الکترونیک • فراهم بودن بستر فناوری اطلاعات جهت ارتباطات مردمی و مشارکت دادن آنها در مدیریت • اولویت در برنامه های کلان دولت	• افزایش تعاملات بین بخشی در توسعه همه جانبه • ارتقاء کیفیت و نوآوری در آموزش، پژوهش، فناوری و ارائه خدمت به ارباب رجوع • به روز بودن هر چه بهتر اطلاعات درون سازمانی با بهره گیری از منابع علمی و تکنولوژیهای نوین • افزایش نظارت مستمر بر عملکرد واحدها با استفاده از حمایت های قانونی و نرم افزارهای پیشرفته • ایجاد بستر مناسب جهت راه اندازی و ارائه خدمات الکترونیک با استفاده از تکنولوژیهای نوین • توسعه و بهبود فضای آموزشی کارکنان و مدیران با روابط مناسب برون سازمانی	• تقویت هماهنگی های درون سازمانی • توسعه نظام جانشین پروری و ایجاد فرصت های برابر در عرصه های مختلف • توسعه نظام مدیریت و بهبود فرآیند های کاری • توسعه امکانات رفاهی - فرهنگی جهت ایجاد انگیزش لازم در کارکنان • جذب و بکارگیری نیروهای مستعد و آموزش مناسب آنان برای استفاده حداکثری از ظرفیت های پرسنل • استقرار سیستم های الکترونیکی برای بایگانی اسناد و پرونده های پرسنلی • استفاده از تکنولوژین نوین در جهت ارسال اسناد به سازمانهای بیمه گر • جبران مشکلات مربوط به فضای فیزیکی و منابع مالی با استفاده از امکان بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه • انطباق ساختار سازمانی با استانداردها و ارائه پیشنهاد به میزان ۲۰٪ کل پست ها تا پایان هر سال • انجام مکاتبات جهت اصلاح و تصویب نهایی چارت تشکیلاتی • تخصیص هدفمند منابع مالی بر اساس بودجه ریزی عملیاتی • واگذاری بخشی از خدمات به بخش غیر دولتی در جهت کاهش وظایف و مسئولیتهای مدیران و کارکنان	تهدیدها T • تاخیر در ابلاغ دستورالعملها و آئین نامه های اجرایی • تاخیر در پرداخت مطالبات • ناکافی بودن منابع در جهت اجرای برخی مصوبات و دستورالعمل های وزارتی • نبود رویکرد مدیریت هزینه در بخش دولتی • عدم تخصیص بموقع اعتبارات و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب • اعمال نظر افراد خارج از دستگاه در سیاستگذاریهای کلان دانشگاه • ناکارآمدی سیستم ارزیابی کارکنان • دیدگاه غیر تخصصی سیستم نظارت و ارزیابی دستگاهها توسط سازمانهای نظارتی • محدودیت تشکیلات مصوب با نیازهای سازمانی • ضعف در ثبات مدیریتی و شایسته سالاری در نظام سلامت • محدودیت در جذب و نگهداری منابع انسانی نخبه • عدم اعطای مجوزهای جذب نیروی انسانی در حد نیاز واحدهای تابعه دانشگاه	• استقرار سیستم های ارزش یابی نوین کارکنان در سازمان • مشارکت مدیران و پرسنل در جهت ایجاد رویکرد مدیریت هزینه در سازمان • استقرار سیستم مدیریت سبز • بکارگیری مدیریت نگهداشت • استقرار مدیریت عملکرد • محاسبه قیمت تمام شده از طریق روش ABC انتخاب چند واحد و محاسبه قیمت تمام شده بصورت کامل) • نظارت مستمر و پایش عملکرد واحدها با ایجاد بانک اطلاعاتی در جهت رویکرد مدیریت هزینه • تدوین و اجرای برنامه جامع برای حفظ و ثبات نیروهای انسانی علی الخصوص نخبگان • ارسال به موقع اسناد به سازمانهای بیمه گر در جهت پرداخت به موقع مطالبات • برنامه ریزی مدون در جهت ایجاد خدمات رفاهی بیشتر به کارکنان • پایش و بازخورد سیستم مستند سازی اصلاح زیر ساخت های مصرف انرژی و فضای فیزیکی دانشگاه
--	--	---	---	--



اهداف کلان برنامه (Goals)

- G1: استقرار و توسعه سامانه های هوشمند
- G2: توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه
- G3: توسعه بهینه منابع فیزیکی و ارتقای کیفیت نگهداشت آن
- G4: ارتقاء کارآیی و اثر بخشی در راستای حرکت به سوی دانشگاه نسل نو
- G5: افزایش هدفمند ضریب نفوذ و فراگیری فعالیت های رفاهی در دانشگاه
- G6: ارتقاء نظام تأمین، تخصیص و مدیریت بهینه منابع مالی در دانشگاه

Goal 1	استقرار و توسعه سامانه های هوشمند
O ₁	استقرار سامانه نظام مدیریت دانش و نظام مدیریت مشارکتی در دانشگاه
O ₂	استقرار سامانه نظام بانک اطلاعات مدیران در حوزه مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه
O ₃	استقرار سامانه CMMS در بیمارستانها
O ₄	توسعه بستر فناوری های نوین در حوزه منابع انسانی دانشگاه
O ₅	توسعه و استاندارد سازی ساختار سامانه جامع تشکیلات و سامانه تشکیلاتی آذرخش
O ₆	توسعه و ارتقاء فناوری های نوین در حوزه مدیریت مالی دانشگاه
Goal 2	توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دانشگاه
O ₁	استقرار مدل راهبردی توانمندسازی و دانش افزایشی نیروی انسانی
O ₂	تبیین و استقرار طرح جامع مدیریت منابع انسانی دانشگاه
O ₃	استقرار مدل شایسته گزینی و شایسته سالاری در حوزه سرمایه انسانی نظام سلامت
O ₄	بهبود دوره های آموزشی متناسب با نیازسنجی کارکنان و مدیران در دانشگاه
O ₅	توسعه و بهبود فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از سامانه های هوشمند
O ₆	شناسائی و اولویت بندی مؤلفه های مؤثر در حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و حرفه ای
Goal 3	توسعه بهینه منابع فیزیکی و ارتقای کیفیت نگهداشت آنها
O ₁	بکار گیری "استاندارد برنامه ریزی و طراحی" برای پروژه های درمانی، بهداشتی و آموزشی
O ₂	جلب مشارکت خیرین سلامت در راستای توسعه و نگهداشت منابع فیزیکی دانشگاه
O ₃	مدیریت و سازماندهی پروژه های عمرانی با پیاده سازی طرح جامع منابع فیزیکی دانشگاه
Goal 4	ارتقاء کارآیی و اثر بخشی در راستای حرکت به سوی دانشگاه نسل نو
O ₁	توسعه مدیریت سبز
O ₂	اجرای سامانه جامع مدیریت حامل های انرژی
O ₃	ارتقاء برونسپاری خدمات و فعالیتها به بخش غیردولتی
O ₄	چابک سازی با استفاده از ظرفیت های بالقوه دانشگاه

Goal 4	ارتقاء کارآیی و اثر بخشی در راستای حرکت به سوی دانشگاه نسل نو
O ₅	بازمهندسی و اصلاح فرآیندهای حوزه معاونت توسعه در راستای حرکت به سوی دانشگاه نسل نو
O ₆	سازماندهی پست های سازمانی در تشکیلات تفصیلی ستاد مرکزی، مراکز محیطی بهداشتی و مراکز درمانی
Goal 5	افزایش هدفمند ضریب نفوذ و فراگیری فعالیت های رفاهی در دانشگاه
O ₁	افزایش حضور همکاران در سالن ها و فعالیت های تربیت بدنی دانشگاه
O ₂	راه اندازی سامانه جامع خدمات رفاهی کارکنان
O ₃	توسعه خدمات رفاهی کارکنان با استفاده از ظرفیت های داخل و خارج دانشگاه
Goal 6	ارتقاء نظام تأمین، تخصیص و مدیریت بهینه منابع مالی در دانشگاه
O ₁	ارتقاء شفافیت و پاسخگویی مالی در جهت حفظ و تأمین منابع مالی پایدار
O ₂	بهبود و مدیریت هزینه ها
O ₃	مدیریت سازوکارهای افزایش درآمدهای دانشگاه
O ₄	بهینه سازی مدیریت مصرف منابع با تأکید بر اجرای سیاست های کلی اصلاح الگوی مصرف و ترویج مصرف کالاهای تولید داخل
O ₅	طراحی و تدوین شاخص های توزیع اعتبارات
O ₆	ساماندهی نظام نوین تدارکات و تأمین کالا و خدمات
O ₇	طراحی و استقرار سیستم بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در دانشگاه



برنامه استراتژیک معاونت آموزشی

معاونت آموزشی دانشگاه با حوزه‌های مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، اداره آموزش مداوم و جامعه پزشکی، دبیرخانه امور هیات علمی و دانشکده‌های تابعه بعنوان مسئول توسعه کمی و کیفی آموزش عالی در علوم پزشکی است که با تدوین برنامه راهبردی در راستای ایجاد تغییرات و تأثیرات درون سازمانی و برون سازمانی مطلوب، ایجاد تحول در کمیت و کیفیت برنامه‌های آموزشی و پاسخگویی به نیازهای مرتبط با سلامت جامعه با همکاری دانشکده‌ها، گروه‌های آموزشی و مسئولین عالی آموزش در دانشگاه حرکت خواهد کرد.

برای دستیابی به این اهداف، تدوین و طراحی برنامه راهبردی ضروری است و حرکت برنامه ریزی شده در سازمان به سمت اهداف از پیش تعیین شده با یک برنامه منطقی و جامع با شناسایی نقاط قوت و ضعف محقق خواهد شد. این برنامه با الهام از اسناد بالادستی همچون برنامه تحول و نوآوری در آموزش علوم پزشکی، نقشه جامع علمی کشور و سلامت تدوین گردیده است. رویکرد غالب در تدوین این برنامه، توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی و حرکت به سوی کسب مرجعیت علمی و تحقق اهداف دانشگاه‌های نسل سوم، حرکت مداوم و برنامه ریزی شده گروه‌های آموزشی و دانشکده‌های تابعه در حصول به این هدف بوده است.

با توجه به ضرورت تدوین برنامه استراتژیک، این معاونت با همکاری مدیران و روسای دانشکده‌های تابعه، پرسنل شاغل در حوزه آموزش اقدام به تدوین برنامه راهبردی نموده است. امید است با ایجاد فضای با نشاط و مشارکتی و در سایه تعامل و همفکری با گروه‌های آموزشی در دانشکده‌ها، مراکز آموزشی درمانی و واحدهای تابعه در جهت ارتقاء سطح کیفی آموزش علوم پزشکی و تربیت نیروهای انسانی متعهد، متخصص و ماهر برای پاسخگویی به نیازهای حرفه‌ای و سلامتی جامعه گام برداریم.

برنامه استراتژیک معاونت آموزش



اعضای کمیته تدوین و بازنگری برنامه استراتژیک معاونت آموزشی:

دکتر عفت ایرانی (معاون آموزشی دانشگاه).

دکتر بهنام محمدی (مدیر امور آموزشی و تحصیلات تکمیلی).

دکتر محمد مازنی (سرپرست امور هیأت علمی)

دکتر قدیر پوربایرامیان (مدیر مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی)

دکتر یوسف محمدی کبار (رئیس دانشکده پزشکی و پیراپزشکی)

دکتر کریم جعفری کفاش (رئیس دانشکده دندانپزشکی)

دکتر لیلا رضایی (رئیس دانشکده داروسازی)

دکتر ناصر مظفری (رئیس دانشکده پرستاری)

دکتر مهدی فضل زاده (رئیس دانشکده بهداشت)

ماموریت Mission

حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در راستای ارتقاء مستمر میزان پاسخگویی به نیازهای سلامت جامعه در چارچوب محور های ذیل، ایفای نقش می نماید:

آموزش، تربیت و توسعه کمی و کیفی نیروی انسانی ملی و بین المللی کارآمد و متخصص در سطوح و رشته های مختلف علوم پزشکی با بهره گیری از آخرین استانداردهای آموزشی، روش ها و فناوری های نوین آموزشی و اعضای هیات علمی توانمند؛ حفظ، ارتقای مستمر و به روز رسانی مهارت ها و توانمندی های شغلی فارغ التحصیلان و ارائه دهندگان خدمات سلامت شاغل در استان؛ توسعه رشته های جدید بر اساس نیازسنجی های علمی، ظرفیت ها و توانمندی های دانشگاه و با بهره گیری از همکاری های موثر بین بخشی

چشم انداز Vision

ما می خواهیم تا پنج سال آینده، با استقرار عدالت و تعالی در نظام آموزش سلامت و هدف ارتقای پاسخگویی، با بهره گیری از رویکردهای نوین و کارآمد آموزشی، ظرفیت های اعضای هیات علمی توانمند و همکاری های موثر بین بخشی، جایگاهی ممتاز در تربیت نیروی انسانی خلاق، کارآفرین و پاسخگو داشته و یکی از پنج رتبه برتر در بین دانشگاه های علوم پزشکی همتراز در رتبه بندی های ملی و بین المللی باشیم.

ارزش ها Values

حوزه معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل موارد ذیل را به عنوان ارزش در

مسیر نیل به اهداف و حرکت به سوی چشم انداز مد نظر قرار می دهد؛

پایبندی کامل به ارزش های والای اسلامی و انسانی در خصوص تعلیم و تعلم

اعتقاد به مسئولیت پذیری و پاسخگویی

متعهد به برقراری عدالت آموزشی

باور قلبی به لزوم اعتلای اخلاق حرفه ای

باور عمیق به جایگاه والای تحقیق در توسعه آموزش

توجه به پویایی و نوآوری در آموزش

اهمیت دادن به شایسته سالاری و استفاده حداکثری از تمام ظرفیت های انسانی

فهرست مشتریان و ذینفعان

مشتریان یا ذینفعان داخلی

کارکنان آموزشی

مدیران آموزشی

اعضای هیأت علمی

رؤسای دانشکده ها

رؤسای بیمارستان ها

هیئت ممیزه

مشتریان یا ذینفعان خارجی

دانشجویان

دانش آموختگان (پزشکان، دندانپزشکان، متخصصین و کارشناسان مرتبط با رشته های

علوم پزشکی شاغل در استان)

بیماران

سازمان های دولتی از قبیل استانداری، بیمه ها، نظام پزشکی و پزشکی قانونی

سایر معاونت های دانشگاه

هیئت امنای دانشگاه

عموم مردم و جامعه

بخش خصوصی

سازمان ها و موسسات مردم نهاد



تحلیل محیط خارجی (فرصت ها 0)	
ابعاد	عوامل مثبت بیرونی
قانونی-سیاسی	وجود سیاست های بالادستی حمایتی نظیر برنامه تعالی عدالت و بهره وری در آموزش، سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری برای توسعه آموزش عالی
	همجواری با چند کشور همسایه از نظر داشتن زبان و بسترهای فرهنگی مشترک
بین المللی	نگاه مثبت وزارت به بین المللی سازی دانشگاه
	جاذبه گردشگری درمانی و تاریخی استان
اجتماعی	مقبولیت اجتماعی رشته های علوم پزشکی در کشور
	نیاز صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه
	حمایت از شرکت های دانش بنیان
	همجواری با دانشگاه های پیشرو در حوزه آموزش
	وجود دانش آموختگان مقاطع تحصیلات تکمیلی و دکتری
اقتصادی	

تحلیل محیط خارجی (تهدیدها T)	
ابعاد	عوامل منفی بیرونی
قانونی-سیاسی	اولویت درمان بر آموزش در سیاست های وزارتی دانشگاه
	ابلاغ برنامه های متنوع و متمرکز از طرف وزارت به دانشگاه ها
	دخالت نهادهای غیر مرتبط در خصوص امورات آموزشی
	ضعف همکاری های بین بخشی
	بومی گزینی دانشجویان
اجتماعی	عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند توسعه آموزشی دانشگاه
	توسعه نیافتگی استان و کمبود کارخانجات صنعتی و اشتغال در استان
	عدم اختصاص درآمدهای آموزش به حوزه آموزش
اقتصادی	

تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت S)	
ابعاد	عوامل مثبت درونی (قوت)
فرآیندها و روش ها، مدیریت	وجود تنوع رشته ها در سطوح مختلف علوم پزشکی
	توانایی گسترش تحصیلات تکمیلی و ارتقا دوره های فعلی
نیروی انسانی	وجود نظام پایش و ارزشیابی
	وجود اعضای هیأت علمی با تنوع تخصص، توانمندی و علاقمند در حوزه آموزش
فضای فیزیکی، تجهیزات و تسهیلات	وجود پرسنل اداری آموزش دیده و متخصص در حیطه شرح وظایف شغلی
	وجود مرکز مهارت های بالینی مجهز
	وجود مرکز آزمون الکترونیک
	وجود مرکز آموزشی مهارت های حرفه ای
تامین مالی و بازاریابی	وجود آزمایشگاه های علمی مجهز
	جذب دانشجوی شهریه پرداز
سیستم اطلاعات مدیریت	سامانه محوری در امور آموزشی و اجرایی حوزه معاونت آموزشی

تحلیل محیط داخلی (نقاط ضعف W)	
ابعاد	عوامل منفی درونی (ضعف)
فرآیندها و روش ها، مدیریت	محدودیت در چارت های سازمانی بخش های اداری معاونت و دانشکده های تابعه
	افت روحیه پرسشگری، شکوفایی استعداد و خلاقیت در حوزه آموزش
نیروی انسانی	کمبود پرسنل در حوزه آموزش
	کمبود امکانات رفاهی جهت ماندگاری و ترغیب اعضای هیأت علمی
فضای فیزیکی، تجهیزات و تسهیلات	کمبود فضای فیزیکی در حوزه آموزشی دانشکده های تابعه
	کمبود فضای فیزیکی در توسعه آموزش پزشکی دانشگاه
	کمبود و فرسودگی تجهیزات کمک آموزشی
تامین مالی و بازاریابی	عدم استقلال مالی معاونت آموزشی
	کم توجهی به آموزش مجازی با استفاده از متدهای به روز
سیستم اطلاعات مدیریت	عدم وجود نشریه آموزش پزشکی در معاونت آموزشی
	کمبود اعضای هیات علمی با رتبه علمی استاد
پژوهش و تحقیق	



ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
ردیف	فرصت ها	رتبه ۳ یا ۴	ضریب
۱	وجود سیاست های بالادستی حمایتی نظیر برنامه تعالی عدالت و بهره وری در آموزش، سیاست های ابلاغی مقام معظم رهبری برای توسعه آموزش عالی	۴	۸
۲	همجواری با چند کشور همسایه از نظر داشتن زبان و بسترهای فرهنگی مشترک	۴	۶
۳	جاذبه گردشگری درمانی، تاریخی استان	۳	۵
۴	نیاز صنعت و سایر سازمان ها برای ارتباط با دانشگاه	۳	۴
۵	نگاه مثبت وزارت به بین المللی سازی دانشگاه	۴	۷
۶	همجواری با دانشگاه های پیشرو در حوزه آموزش	۴	۵
۷	وجود دانش آموختگان مقاطع تکمیلی و دکتری	۳	۵
۸	مقبولیت اجتماعی رشته های علوم پزشکی در کشور	۴	۶
ردیف	تهدید ها	رتبه ۲ یا ۱	ضریب
۱	الویت درمان بر آموزش در سیاست های وزارتی دانشگاه	۲	۹
۲	ابلاغ برنامه های متنوع و متمرکز از طرف وزارت به دانشگاه ها	۲	۶
۳	دخالت نهادهای غیر مرتبط در خصوص امورات آموزشی	۱	۷
۴	ضعف همکاری های بین بخشی	۲	۵
۵	بومی گزینی دانشجویان	۱	۵
۶	توسعه نیافتگی استان و کمبود کارخانجات صنعتی و اشتغال در استان	۲	۵
۷	عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند توسعه آموزشی دانشگاه	۲	۸
۸	عدم اختصاص درآمدهای آموزش به حوزه آموزش	۲	۹
جمع		-	۱۰۰
۲۵۸			

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
ردیف	نقاط قوت	رتبه ۳ یا ۴	ضریب
۱	وجود تنوع رشته ها در سطوح مختلف علوم پزشکی	۳	۴
۲	توانایی گسترش تحصیلات تکمیلی و ارتقاء دوره های فعلی	۴	۳
۳	وجود نظام پایش و ارزشیابی	۴	۵
۴	وجود اعضای هیأت علمی با تنوع تخصص، توانمندی و علاقمند در حوزه آموزش	۴	۴
۵	وجود پرسنل اداری آموزش دیده و متخصص در حیطه شرح وظایف شغلی	۴	۴
۶	وجود مرکز مهارت های بالینی مجهز	۳	۵
۷	وجود مرکز آزمون الکترونیک	۳	۳
۸	وجود مرکز آموزشی مهارت های حرفه ای	۳	۳
۹	وجود آزمایشگاه های علمی مجهز	۴	۳
۱۰	جذب دانشجوی شهریه پرداز	۴	۵
۱۱	سامانه محوری در امور آموزشی و اجرایی حوزه معاونت آموزشی	۴	۴
ردیف	نقاط ضعف	رتبه ۲ یا ۱	ضریب
۱	محدودیت در چارت های سازمانی بخش های اداری معاونت و دانشکده ها	۲	۶
۲	افت روحیه پرسشگری، شکوفایی استعداد و خلاقیت در حوزه آموزش	۲	۵
۳	کمبود پرسنل در حوزه آموزش	۲	۶
۴	کمبود امکانات رفاهی جهت ماندگاری و ترغیب اعضای هیأت علمی	۱	۷
۵	کمبود فضای فیزیکی در حوزه آموزشی دانشکده های تابعه	۱	۶
۶	کمبود فضای فیزیکی در توسعه آموزش پزشکی دانشگاه	۱	۵
۷	کمبود و فرسودگی تجهیزات کمک آموزشی	۲	۵
۸	عدم استقلال مالی معاونت آموزشی	۱	۶
۹	کم توجهی به آموزش مجازی با استفاده از متدهای به روز	۲	۳
۱۰	عدم وجود نشریه آموزش پزشکی در معاونت آموزشی	۲	۳
۱۱	کمبود اعضای هیات علمی با رتبه علمی استاد	۱	۵
جمع			۱۰۰
۲۴۲			



استراتژی های WO (۱) استقرار نظام آموزشی هوشمند و مبتنی بر تحول دیجیتال (۲) توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی (۳) استقرار نظام مالی پایدار با رویکرد بهبود زیرساخت آموزشی و رفاهی دانشگاه	استراتژی های SO توسعه کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی پاسخگو، عادلانه، ادغام یافته و جامعه نگر توسعه جایگاه علمی دانشگاه در ابعاد منطقه ای، ملی و بین المللی در آموزش پزشکی طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت کیفیت آموزشی
استراتژی های WT مهندسی مجدد فرآیندهای جاری در حوزه معاونت آموزش طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت کیفیت آموزشی ارتقای کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی پاسخگو و	استراتژی های ST توسعه اقتصاد و بهره وری در آموزش گسترش همکاری های بین بخشی و فرا سازمانی در حوزه آموزش

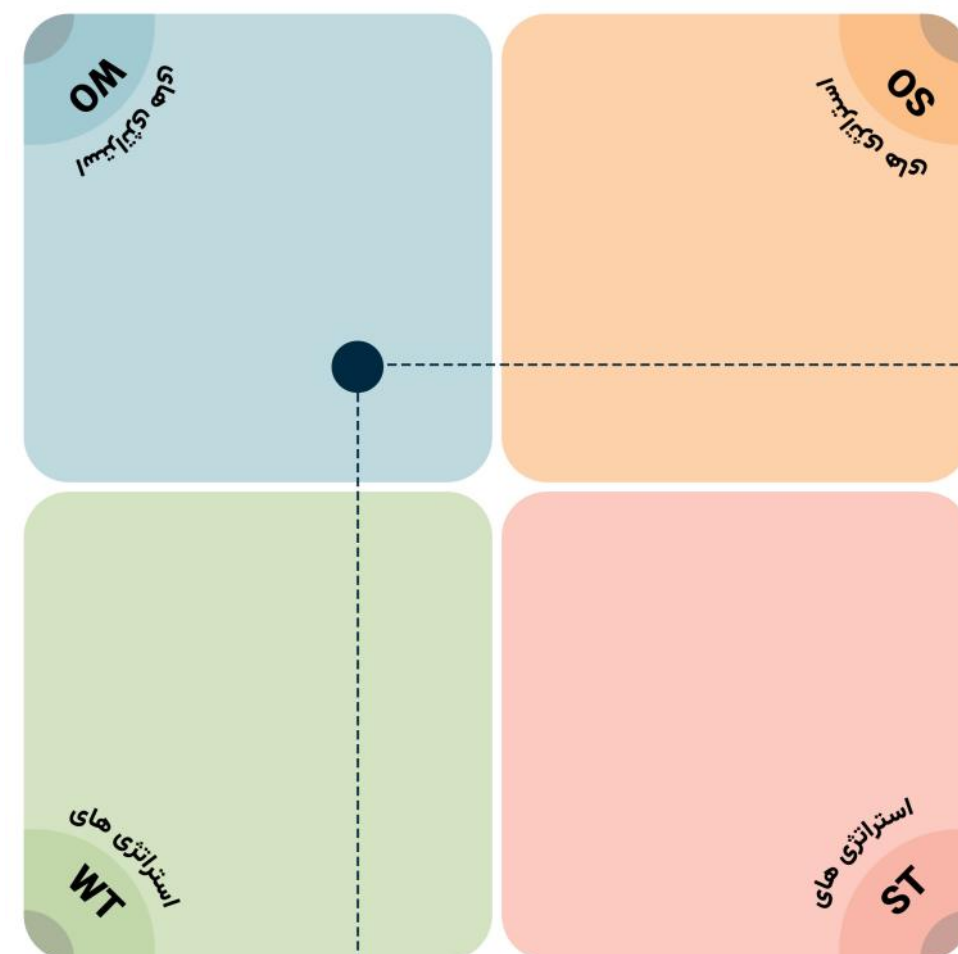
استراتژی های کلان منتخب:

- S۱: استقرار نظام آموزشی هوشمند و مبتنی بر تحول دیجیتال
- S۲: توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
- S۳: استقرار نظام مالی پایدار با رویکرد بهبود زیرساخت آموزشی و رفاهی دانشگاه

اهداف کلان:

۱. مدیریت هوشمند فرآیندهای جاری در حوزه معاونت آموزشی
۲. ارتقای برنامه های آموزش ترکیبی (مجازی - حضوری) با هوشمندسازی و استفاده از فناوری های نوین
۳. جلب مشارکت های اجتماعی برای اعتلای آموزش علوم پزشکی با محوریت بهره گیری از ظرفیت های نخبگان در حوزه آموزش
۴. راه اندازی رشته مقاطع تحصیلی جدید با تاکید بر تحصیلات تکمیلی و دستیاری
۵. ارتقای وضعیت عملکرد تحصیلی دانشجویان علوم پزشکی دانشگاه
۶. بهبود جذب و نگهداشت اعضای هیأت علمی دانشگاه
۷. ارتقای کیفی عملکرد آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه
۸. تامین منابع و ارتقای زیرساخت های آموزش علوم پزشکی دانشگاه
۹. استقرار استانداردهای اعتباربخشی آموزشی در حوزه معاونت آموزشی و واحدهای

ماتریس عوامل داخلی و خارجی (موقعیت استراتژیک معاونت آموزشی)



شکل ۱. نمودار SWOT معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

نمره نهایی عوامل داخلی: ۲/۴۲

نمره نهایی عوامل خارجی: ۲/۵۸

با توجه به ضعفهای داخلی و فرصتهای خارجی در ربع WO قرار میگیرد. این جایگاه نشاندهنده آن است که معاونت میتواند با بهره گیری از فرصتهای محیطی، ضعفهای داخلی خود را کاهش دهد.

معاونت آموزشی دانشگاه با ترکیبی از ضعفهای ساختاری داخلی (مانند کمبود فضای فیزیکی، کمبود نیروی انسانی متخصص، و زیرساختهای دیجیتال ضعیف) و فرصتهای کلان خارجی (مانند سیاستهای حمایتی وزارت بهداشت، همجواری با کشورهای همسایه، و نیاز فزاینده جامعه به نیروی متخصص سلامت) مواجه است. این جایگاه نشان میدهد که معاونت میتواند با استفاده هوشمندانه از فرصتهای بیرونی، ضعفهای درونی را خنثی یا تبدیل به قوت کند.



تابعه

۱۰. ارتقای تعاملات بین دانشگاهی استانی، ملی و بین المللی
 ۱۱. ایجاد سیستم شفاف و عادلانه در جذب، تخصیص و هزینه کرد منابع مالی در حوزه آموزشی
- بهبود وضعیت امکانات رفاهی و معیشتی اعضای هیأت علمی دانشگاه

استراتژی های کلان، اهداف کلان و اهداف اختصاصی	
S ₁	استقرار نظام آموزشی هوشمند و مبتنی بر تحول دیجیتال
Goal1	مدیریت هوشمند فرآیند های جاری در حوزه معاونت آموزشی
S ₁ G ₁ O ₁	سامانه محوری در فرآیند های جاری در حوزه مدیریت آموزشی حداقل یک فرایند اولویت دار در هر سال از اجرای برنامه
S ₁ G ₁ O ₂	سامانه محوری فرآیند های جاری در حوزه امور هیأت علمی حداقل یک فرایند اولویت دار در هر سال از اجرای برنامه
S ₁ G ₁ O ₃	سامانه محوری فرآیند های جاری در حوزه توسعه آموزش پزشکی حداقل یک فرایند اولویت دار در هر سال از اجرای برنامه
S ₁ G ₁ O ₄	سامانه محوری فرآیند های جاری در آموزش مداوم حداقل یک فرایند اولویت دار در هر سال از اجرای برنامه
S ₁ G ₁ O ₅	سامانه محوری فرآیند های جاری در حوزه آموزش مهارت های حرفه ای حداقل یک فرایند اولویت دار در هر سال از اجرای برنامه
S ₁ G ₁ O ₆	یکپارچه سازی سامانه های مدیریتی در حوزه معاونت آموزشی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال سوم برنامه
S ₁ G ₁ O ₇	تامین داشبورد هوشمند مدیریت در آموزش به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال چهارم برنامه
S ₂	استقرار نظام آموزشی هوشمند و مبتنی بر تحول دیجیتال
Goal2	ارتقای برنامه های آموزش ترکیبی (مجازی - حضوری) با هوشمندسازی و استفاده از فناوری های نوین
S ₂ G ₂ O ₁	تامین خدمات آموزش ترکیبی (شبیه سازی، هوش مصنوعی، و) به میزان ۱۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₂	به روزرسانی تجهیزات آموزشی ترکیبی (شبیه سازی، هوش مصنوعی، و) به میزان ۱۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₃	توانمند سازی اعضای هیأت علمی در رابطه با تکنولوژی های نوین آموزشی به میزان ۱۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₄	پایش و نظارت بر فرآیند های آموزشی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₂ O ₅	تامین استودیوی تولید محتوای الکترونیک در یکی از دانشکده ها تا پایان سال دوم اجرای برنامه

ادامه جدول استراتژی های کلان، اهداف کلان و اهداف اختصاصی	
S ₂	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal4	راه اندازی رشته مقاطع تحصیلی جدید با تاکید بر تحصیلات تکمیلی و دستیاری
S ₂ G ₄ O ₁	راه اندازی رشته های تحصیلی در مقاطع تحصیلات تکمیلی حداقل دو رشته دکترای تخصصی و یک کارشناسی پرتقاضا (پرستاری، میکروبیولوژی و کارشناسی فیزیوتراپی) کارشناسی ارشد سلامت سالمندی، تغذیه، تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₂ G ₄ O ₂	راه اندازی رشته های تحصیلی در مقطع تحصیلات تکمیلی حداقل دو رشته دستیاری تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₂ G ₄ O ₃	راه اندازی رشته های تحصیلی در مقاطع فوق تخصص و فلوشیپ حداقل یک رشته تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₂	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal5	ارتقای وضعیت عملکرد تحصیلی دانشجویان علوم پزشکی
S ₂ G ₅ O ₁	کاهش فراوانی نسبی دانشجویان مشروط به میزان ۱۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₅ O ₂	افزایش فراوانی نسبی دانشجویان دارای معدل بالا به میزان ۱۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₅ O ₃	بهبود میانگین نمرات آزمون های جامع ملی، منطقه ای به میزان ۵ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₅ O ₄	کسب حداقل یک مدال در یکی از حیطه های المپیاد دانشجویی تا پایان هر سال برنامه
S ₂	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal6	بهبود جذب و نگهداشت اعضای هیأت علمی دانشگاه
S ₂ G ₆ O ₁	بهبود و بازنگری در فرآیند جذب اعضای علمی حداقل یک فرایند تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₆ O ₂	بهبود و بازنگری در فرآیند نگهداشت اعضای علمی حداقل یک فرایند تا پایان هر سال برنامه
S ₃	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal7	ارتقای کیفی عملکرد آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه
S ₃ G ₇ O ₁	ارتقای عملکرد در زمینه برنامه ریزی آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₇ O ₂	ارتقای عملکرد در زمینه تهیه محتواهای آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₇ O ₃	ارتقای عملکرد در زمینه روش های یادگیری - یاددهی (روش های نوین) به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₇ O ₄	ارتقای عملکرد در زمینه ارزشیابی برنامه های آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₇ O ₅	افزایش میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در جشنواره های آموزش علوم پزشکی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه



ادامه جدول استراتژی های کلان، اهداف کلان و اهداف اختصاصی	
S ₃	استقرار نظام مالی پایدار با رویکرد بهبود زیرساخت آموزشی و رفاهی دانشگاه
Goal11	ایجاد سیستم شفاف و عادلانه در جذب، تخصیص و هزینه کرد منابع مالی در حوزه آموزشی
S ₃ G ₁₁ O ₁	شفاف سازی منابع جذب درآمد حوزه معاونت آموزشی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₁₁ O ₂	شفاف سازی منابع تخصیص درآمد حوزه معاونت آموزشی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₁₁ O ₃	شفاف سازی منابع هزینه کرد درآمد حوزه معاونت آموزشی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₁₁ O ₄	افزایش جذب درآمد حوزه معاونت آموزشی به میزان دو برابر تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃	استقرار نظام مالی پایدار با رویکرد بهبود زیرساخت آموزشی و رفاهی دانشگاه
Goal12	بهبود وضعیت امکانات رفاهی و معیشتی اعضای هیأت علمی دانشگاه
S ₃ G ₁₂ O ₁	بهبود وضعیت امکانات رفاهی اعضای هیأت علمی
S ₃ G ₁₂ O ₂	بهبود وضعیت تسهیلات رفاهی اعضای هیأت علمی

ادامه جدول استراتژی های کلان، اهداف کلان و اهداف اختصاصی	
S ₂	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal8	تامین و ارتقای زیر ساختهای آموزش علوم پزشکی دانشگاه
S ₂ G ₈ O ₁	تامین مولاژهای هوشمند و به روزرسانی تجهیزات کمک آموزشی مرکز مهارت بالینی حداقل ۵۰ درصد مهارتهای ضروری بر اساس کوریکولوم تا پایان برنامه
S ₂ G ₈ O ₂	افزایش اعتبارات خرید تجهیزات آموزشی به میزان ۳۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₈ O ₃	بهبود فضاهای آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان برنامه
S ₂ G ₈ O ₄	به روزرسانی تجهیزات آزمایشگاهی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₈ O ₅	افزایش مشارکت خیرین در مرتفع نمودن نیازهای مالی معاونت آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₂ G ₈ O ₆	تامین نیروی تخصصی کارشناسی برای پشتیبانی تولید محتوا حداقل دو نفر تا پایان برنامه
S ₂ G ₈ O ₇	بازنگری چارت سازمانی معاونت آموزشی و دانشکده های تابعه تا پایان برنامه
S ₃	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal9	استقرار استانداردهای اعتباربخشی آموزشی در حوزه معاونت آموزشی و واحدهای تابعه
S ₃ G ₉ O ₁	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی بیمارستانهای آموزشی به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₂	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی موسسه ای به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₃	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی علوم پایه به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₄	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی برنامه ای (پزشکی، دندانپزشکی، داروسازی) به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₅	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی آموزش مداوم به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₆	ارتقای امتیاز اعتبار بخشی مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی به میزان ۱۰ درصد امتیاز تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃ G ₉ O ₇	ایجاد ساختار منسجم اعتبار بخشی آموزشی در معاونت آموزشی دانشگاه تا پایان سال ۱۴۰۷
S ₃	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
Goal10	ارتقای تعاملات بین دانشگاهی استانی، ملی و بین المللی
S ₃ G ₁₀ O ₁	توانمند سازی اعضای هیات علمی جهت تعامل با دانشگاههای بین المللی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₁₀ O ₂	تسهیل استفاده از فرصت های مطالعاتی توسط اعضای هیات علمی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₁₀ O ₃	سازماندهی اجرای دوره های آموزشی مشترک با دانشگاه های و مراکز علمی معتبر داخلی و خارجی به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه
S ₃ G ₁₀ O ₄	افزایش جذب دانشجوی بین الملل به میزان ۲۰ درصد تا پایان هر سال برنامه



برنامه استراتژیک معاونت بهداشت

مقدمه

گذار اپیدمیولوژیک، تغییرات اقلیمی، سبک زندگی و پیشرفت‌های تکنولوژیک در جوامع ایجاب می‌نماید که سازمان‌های متولی سلامت جامعه جهت دستیابی به نتایج ارزشمند و کلان از روش‌های نوین برنامه‌ریزی و مدیریتی استفاده نمایند.

نظر به وضعیت در حال تغییر جهان، بکارگیری مدل برنامه ریزی استراتژیک، سازگاری بیشتری برای شناسایی و تحلیل دقیق محیط درونی و بیرونی و تعامل آنها با یکدیگر برای رسیدن به اهداف سازمانی دارد.

مجموعه حاضر با فعالیت مستمر و منظم اعضای کمیته تدوین برنامه ریزی استراتژیک و با توجه به غالب بودن بار بیماری‌های ناشی از بیماری‌های غیر واگیر و رویکرد محیط‌های حامی سلامت تدوین و در نهایت رویکرد شهرهای سالم از طریق جلب مشارکت‌های مردمی و همکاری‌های بین بخشی به عنوان رویکرد اصلی این معاونت در نظر گرفته شده است.



اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک معاونت بهداشتی:

سعید صادقیه اهری (معاون بهداشتی و رییس مرکز بهداشت استان)
 مهران آسایشی (معاون فنی مرکز بهداشت استان)
 فخر الدین نصیری (معاون اجرایی مرکز بهداشت استان)
 حسین شریفی (مدیر گروه پیشگیری و مبارزه با بیماری‌ها)
 عباس میرزایی (مدیر گروه سلامت محیط و کار)
 عباس ندیری (مدیر گروه گسترش شبکه و ارتقاء سلامت)
 لیلا مسعودی (مدیر جوانی جمعیت، سلامت خانواده و مدارس)
 لیلا راستگو (رییس گروه بهداشت حرفه‌ای)
 جواد ابیش‌وند (رئیس گروه مبارزه با بیماری‌های واگیر)
 محمد مشهدی (رئیس گروه گسترش شبکه)
 نازیلا نژاد دادگر (رئیس گروه آموزش و ارتقاء سلامت)
 آرش سیادت (رییس گروه بهبود تغذیه جامعه)
 احد عظیمی (رییس گروه سلامت روانی، اجتماعی و اعتیاد)
 شادی کفاشچیان (رییس گروه سلامت دهان و دندان)
 صامت صالحیان (کارشناس مسئول مدیریت و کاهش خطر بلایا)
 موسی هژبری (مسئول فناوری اطلاعات)
 کیوان وزیری (کارشناس فناوری اطلاعات و روابط عمومی)

چشم انداز

حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل برآن است تا با جلب مشارکت بین بخشی و مشارکت جامعه و با تکیه بر پژوهش و آموزش از دانشگاه‌های برتر در پیشگیری و مراقبت از بیماری‌ها و تحقق شعار انسان سالم محور توسعه با اجرای برنامه شهر و روستای سالم باشد.

رسالت

معاونت امور بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اردبیل به عنوان جزئی از مجموعه دانشگاه در تأمین، حفظ و ارتقای سطح بهداشت جامعه تحت پوشش از طریق جلب مشارکت بین بخشی و راهبری نقش سازمانهای موثر بر سلامت با در نظر قراردادن موارد زیر می‌باشد:

- ۱- تحلیل مأموریت سازمانهای موثر بر سلامت و مذاکره برای افزایش نقش آنها در ارتقاء سلامت شهروندان
- ۲- رشد و توسعه کمی و کیفی خدمات بهداشتی، مراقبتی و درمانی پایه
- ۳- توسعه متوازن و دسترسی عادلانه خدمات پایه بهداشتی در جمعیت تحت پوشش
- ۴- حفظ و توسعه منابع و زیرساختهای مورد نیاز

ارزش ها

- ۱- حفظ عدالت اجتماعی
- ۲- توجه به مقام و کرامت انسانی در نظام ارائه خدمات
- ۳- توجه به اولویتها و شایسته سالاری
- ۴- توسعه همکاری و نظام مدیریت مشارکتی
- ۵- ارائه خدمات و اقدام بر اساس شواهد علمی و فرایندهای به روز

فهرست مشتریان و گروههای ذینفع

مشتریان داخلی

- ۱- معاونتها، مدیران و کارکنان ستاد دانشگاه علوم پزشکی
- ۲- مدیران و معاونین بهداشتی شبکه های بهداشت درمان
- ۳- کارشناسان بهداشتی شبکه ها
- ۴- بهورزان و مراقبین سلامت
- ۵- پزشکان و دندانپزشکان مراکز خدمات جامع سلامت



مشتریان خارجی

- ۱- جمعیت تحت پوشش (مادران ،کودکان،میانسالان،سالمندان و..)
 - ۲- پزشکان و دندانپزشکان و سایر اماکن کلینیکی و پاراکلینیکی بخش خصوصی
 - ۳- سازمانهای مردم نهاد
 - ۴- صاحبان اماکن ،کارخانه ها و کارگاهها(تولید،توزیع،فروش،کارگری)
 - ۵- سازمانها و ارگانهای دولتی
 - ۶- سازمانهای بیمه گر
- ## ذینفعان
- ۱- هیئت امنای دانشگاه
 - ۲- نظام پزشکی
 - ۳- بیمه ها

تحلیل محیط داخلی (نقاط قوت) S

- S1 پتانسیل آموزش نیروی انسانی
- S2 پتانسیل آموزش عموم جامعه
- S3 وجود نظام ارایه خدمات پیشگیری اثربخش در قالب PHC
- S4 وجود زیرساختهای گسترده و توانمند در پیشگیری از بیماریها ، مراقبت و درمانهای اولیه مطابق بسته های درمانی و مراقبتی
- S5 توانایی برقراری همکاری درون بخشی و بین بخشی
- S6 توانایی انجام تحقیقات کاربردی با توجه به وجود زیرساخت داده ای گسترده
- S7 وجود نظام ارجاع و گزارش دهی
- S8 سیستم الکترونیک یکپارچه بهداشت
- S9 وجود نظام ارایه خدمات در قالب برنامه پزشک خانواده
- S10 ساختار مستقل مالی

تحلیل محیط داخلی (نقاط ضعف) W

- W1 نامتناسب بودن چارت سازمانی با نیازهای فعلی
- W2 عدم ثبات نیروها مخصوصاً در سطح مسئولین واحدها و کارشناسان
- W3 نا متناسب بودن سطح آگاهی و اطلاعات کارکنان زیر مجموعه در رابطه با موضوع ادغام فعالیتها ، واحدها و تغییرات مستمر دستور العملها و برنامه های ابلاغی
- W4 نظام پایش و ارزشیابی با کارآمدی کم در اجرای برنامه های بهداشتی
- W5 کمبود فضاهای فیزیکی مناسب در ارائه کیفی خدمات
- W6 عدم وجود نرم افزارهای آموزشی simulation در آموزش عمومی
- W7 مشکلات جذب نیروهای مورد نیاز
- W8 عدم دسترسی به زیرساختهای مورد نیاز جهت ارائه خدمات و پایش از طریق Tele-care
- W9 عدم وجود بسته home-care برای عملیاتی نمودن رویکرد بازار یابی اجتماعی برای خود مراقبتی
- W10 عدم پرداخت مکفی و بموقع کارانه کارکنان
- W11 نبود پرونده الکترونیک جامع (اپراتور ملی) و فراگیر سلامت



تحلیل محیط خارجی (فرصتها) O

- 01 وجود هماهنگی لازم برون بخشی در ارتقاء برنامه‌های ابلاغی و استانی
- 02 وجود برنامه سفیران سلامت در محلات و سازمانها برای اجرای برنامه‌های بهداشتی
- 03 وجود ماموریت مشترک با برخی سازمانها و نهادها در ارتقای شاخصهای بهداشتی
- 04 وجود برنامه رابطان بهداشت برای توانمند سازی زنان در جهت همکاری نزدیک با برنامه‌های بهداشتی
- 05 کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان
- 06 توسعه بیمه‌های نوین و تکمیلی و حمایت ویژه سازمانهای بیمه گر از برنامه‌های بهداشتی و پیشگیری
- 07 خیرین علاقمند در حوزه سلامت
- 08 در اولویت بودن موضوع سلامت برای سازمانها و آحاد جامعه

تحلیل محیط خارجی (تهدیدها) T

- T1 پایین بودن نگرش پیشگیری محور در مدیران بالادستی
- T2 همکاری ناکافی رسانه‌ها و فضای مجازی در اطلاع رسانی برنامه‌های بهداشتی و مراقبتی و ترویج سبک زندگی سالم
- T3 پایین بودن سهم بهداشت از GNP
- T4 گسترش سبک زندگی آسیب رسان به سلامت در سطح جامعه
- T5 توان اقتصادی پایین جامعه در دریافت کالاها و خدمات موثر در پیشگیری از بیماریها
- T6 عدم تمایل گروههای هدف جمعیتی جهت دریافت خدمات پیشگیری و مراقبتی حوزه بهداشت

عوامل داخلی			
نمره نهایی	رتبه < 4	ضریب از 10	نقاط قوت
۱۸	۳	۶	پتانسیل آموزش نیروی انسانی
۱۵	۳	۵	پتانسیل آموزش عموم جامعه
۲۷	۳	۹	وجود نظام ارایه خدمات پیشگیری اثربخش در قالب PHC
۲۴	۴	۶	وجود زیرساختهای گسترده و توانمند در پیشگیری از بیماریها ، مراقبت و درمانهای اولیه مطابق بسته های درمانی و مراقبتی
۱۶	۴	۴	توانایی برقراری همکاری درون بخشی و بین بخشی
۱۲	۴	۳	توانایی انجام تحقیقات کاربردی با توجه به وجود زیرساخت داده ای گسترده
۱۶	۴	۴	وجود نظام ارجاع و گزارش دهی
۱۲	۳	۴	سیستم الکترونیک یکپارچه بهداشت
۲۰	۴	۵	وجود نظام ارایه خدمات در قالب برنامه پزشک خانواده
۱۶	۴	۴	ساختار مستقل مالی
نمره نهایی	رتبه < 4	ضریب از 10	نقاط ضعف
۱۰	۲	۵	نامتناسب بودن چارت سازمانی با نیازهای فعلی
۵	۱	۵	عدم ثبات نیروها مخصوصاً در سطح مسئولین واحدها و کارشناسان
۸	۲	۴	نامتناسب بودن سطح آگاهی و اطلاعات کارکنان زیر مجموعه در رابطه با موضوع ادغام فعالیتها ، واحدها و تغییرات مستمر دستور العملها و برنامه های ابلاغی
۱۲	۲	۶	نظام پایش و ارزشیابی با کارآمدی کم در اجرای برنامه های بهداشتی
۱۰	۲	۵	کمبود فضاهای فیزیکی مناسب در ارائه کیفی خدمات
۱۰	۲	۵	عدم وجود نرم افزارهای آموزشی simulation در آموزش عمومی
۱۰	۲	۵	مشکلات جذب نیروهای مورد نیاز
۲۱	۳	۷	عدم دسترسی به زیرساختهای مورد نیاز جهت ارائه خدمات و پایش از طریق Tele- care
۱۵	۳	۵	عدم وجود بسته‌های home-care برای عملیاتی نمودن رویکرد بازار یابی اجتماعی برای خودمراقبتی
۶	۲	۳	عدم پرداخت مکفی و بموقع کارانه کارکنان
۱۲	۳	۴	نبود پرونده الکترونیک جامع (اپراتور ملی) و فراگیر سلامت



لیست تهدیدها	لیست نقاط قوت	لیست نقاط ضعف
T1 پایین بودن نگرش پیشگیری محور در مدیران بالادستی T2 همکاری ناکافی رسانه ها و فضای مجازی در اطلاع رسانی برنامه های بهداشتی و مراقبتی و ترویج سبک زندگی سالم T3 پایین بودن سهم بهداشت از GNP T4 گسترش سبک زندگی آسیب رسان به سلامت در سطح جامعه T5 توان اقتصادی پایین جامعه در دریافت کالا ها و خدمات موثر در پیشگیری از بیماری ها T6 عدم تمایل گروه های هدف جمعیتی جهت دریافت خدمات پیشگیری و مراقبتی حوزه بهداشت لیست فرصتها O1 وجود هماهنگی لازم برون بخشی در ارتقاء برنامه های ابلاغی و استانی O2 وجود برنامه سفیران سلامت در محلات و سازمانها برای اجرای برنامه های بهداشتی O3 وجود ماموریت مشترک با برخی سازمانها و نهادها در ارتقای شاخصهای بهداشتی O4 وجود برنامه رابطان بهداشت برای توانمند سازی زنان در جهت همکاری نزدیک با برنامه های بهداشتی O5 کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان O6 توسعه بیمه های نوین و تکمیلی و حمایت ویژه سازمانهای بیمه گر از برنامه های بهداشتی و پیشگیری O7 خیرین علاقمند در حوزه سلامت O8 در اولویت بودن موضوع سلامت برای سازمانها و آحاد جامعه	S1 پتانسیل آموزش نیروی انسانی S2 پتانسیل آموزش عموم جامعه S3 وجود نظام ارایه خدمات پیشگیری اثر بخش در قالب PHC S4 وجود زیرساختهای گسترده و توانمند در پیشگیری از بیماریها ، مراقبت و درمانهای اولیه مطابق بسته های درمانی و مراقبتی S5 توانایی برقراری همکاری درون بخشی و بین بخشی S6 توانایی انجام تحقیقات کاربردی با توجه به وجود زیرساخت داده ای گسترده S7 وجود نظام ارجاع و گزارش دهی S8 سیستم الکترونیک یکپارچه بهداشت S9 وجود نظام ارایه خدمات در قالب برنامه پزشک خانواده S10 ساختار مستقل مالی	W1 نامتناسب بودن چارت سازمانی با نیازهای فعلی W2 عدم ثبات نیروها مخصوصاً در سطح مسئولین واحدها و کارشناسان W3 نامتناسب بودن سطح آگاهی و اطلاعات کارکنان زیر مجموعه در رابطه با موضوع ادغام فعالیتها ، واحدها و تغییرات مستمر دستور العملها و برنامه های ابلاغی W4 نظام پایش و ارزشیابی با کارآمدی کم در اجرای برنامه های بهداشتی W5 کمبود فضاهای فیزیکی مناسب در ارائه کیفی خدمات W6 عدم وجود نرم افزارهای آموزشی simulation در آموزش عمومی W7 مشکلات جذب نیروهای مورد نیاز W8 عدم دسترسی به زیرساختهای مورد نیاز جهت ارائه خدمات و پایش از طریق Tele-care W9 عدم وجود بسته home-care برای عملیاتی نمودن رویکرد بازار یابی اجتماعی برای خود مراقبتی W10 عدم پرداخت مکفی و بموقع کارانه کارکنان W11 نبود پرونده الکترونیک جامع (اپراتور ملی) و فراگیر سلامت

عوامل خارجی			
فرصت ها	ضریب	رتبه $1 < X < 4$	نمره نهایی
وجود هماهنگی لازم برون بخشی در ارتقاء برنامه های ابلاغی و استانی	۱۰	۴	۴۰
وجود برنامه سفیران سلامت در سازمانها برای اجرای برنامه های بهداشتی	۷	۳	۲۱
وجود ماموریت مشترک با برخی سازمانها و نهادها در ارتقای شاخصهای بهداشتی	۱۰	۴	۴۰
وجود برنامه رابطان بهداشت برای توانمند سازی زنان در جهت همکاری نزدیک با برنامه های بهداشتی	۷	۳	۲۱
کارگروه سلامت و امنیت غذایی استان	۱۰	۳	۳۰
توسعه بیمه های نوین و تکمیلی و حمایت ویژه سازمانهای بیمه گر از برنامه های بهداشتی و پیشگیری	۱۰	۳	۳۰
خیرین علاقمند در حوزه سلامت	۱۰	۳	۳۰
در اولویت بودن موضوع سلامت برای سازمانها و آحاد جامعه	۶	۳	۱۸
تهدیدها	ضریب	رتبه $1 < X < 4$	نمره نهایی
پایین بودن نگرش پیشگیری محور در مدیران بالادستی	۸	۴	۳۲
همکاری ناکافی رسانه ها و فضای مجازی در اطلاع رسانی برنامه های بهداشتی و مراقبتی و ترویج سبک زندگی سالم	۶	۲	۱۲
پایین بودن سهم بهداشت از GNP	۵	۳	۱۵
گسترش سبک زندگی آسیب رسان به سلامت در سطح جامعه	۶	۳	۱۸
توان اقتصادی پایین جامعه در دریافت کالا ها و خدمات موثر در پیشگیری از بیماری ها	۷	۲	۱۴
عدم تمایل گروه های هدف جمعیتی جهت دریافت خدمات پیشگیری و مراقبتی حوزه بهداشت	۴	۲	۸



اهداف کلان و راهبردها

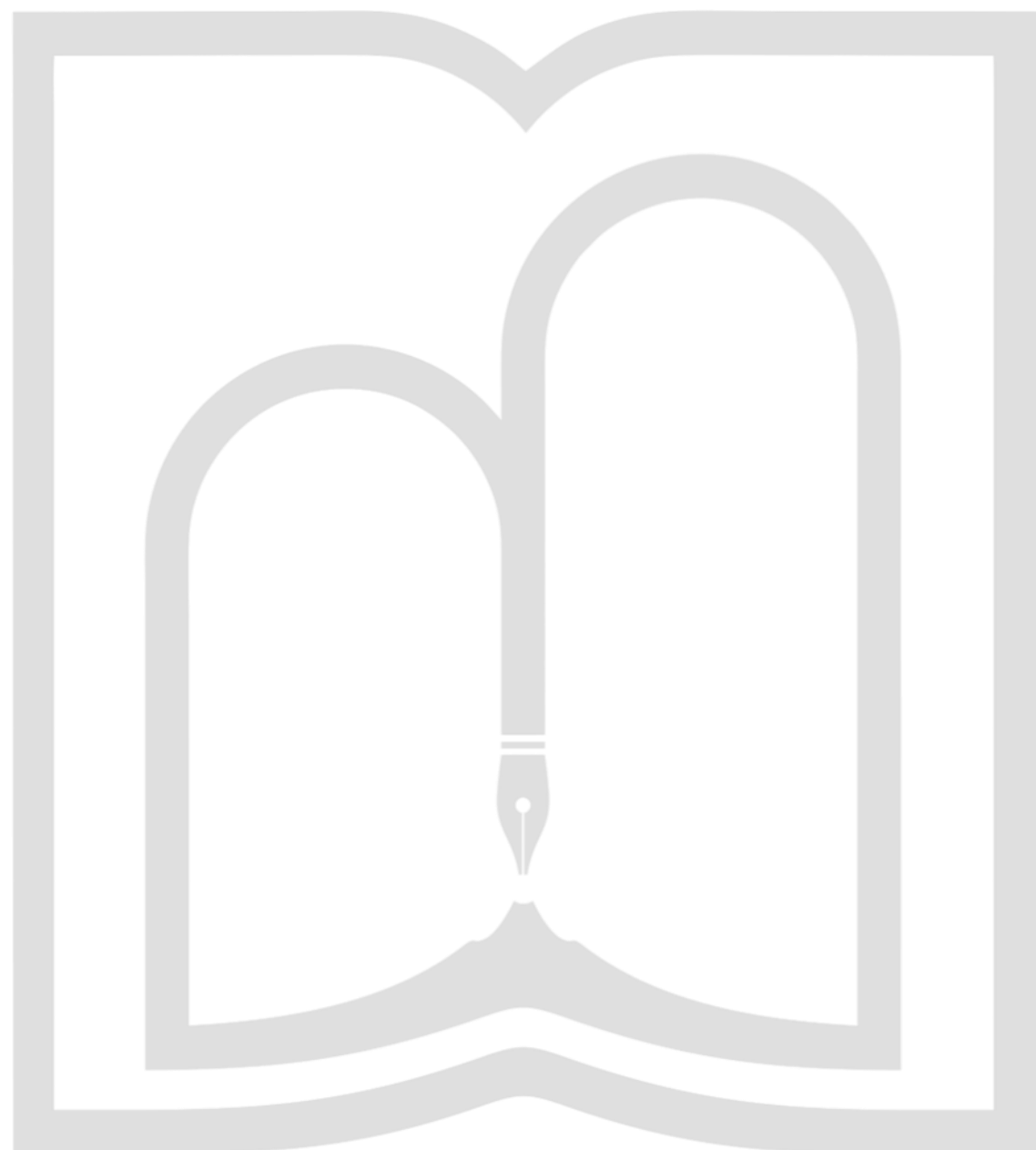
- ۱- افزایش بهره مندی عادلانه مردم از خدمات پایه سلامت ارتقای مستمر کیفیت مراقبت ها، خدمات و سواد سلامت در راستای کاهش بار بیماریها و بهبود امید به زندگی
- ۲- ارتقای شاخصهای سلامت محیط و کار
- ۳- استقرار کامل پزشکی خانواده و نظام ارجاع مبتنی بر تقویت نظام شبکه
- ۴- ارتقاء دسترسی مردم به غذای سالم و ایمن
- ۵- ارتقا سلامت باروری و بارداری با تاکید بر جوانی جمعیت

عنوان هدف کلان	اهداف اختصاصی و فعالیتها
افزایش بهره مندی عادلانه مردم از خدمات پایه سلامت ارتقای مستمر کیفیت مراقبت ها، خدمات و سواد سلامت در راستای کاهش بار بیماریها و بهبود امید به زندگی	اجتماعی سازی سلامت در محلات
	ارتقای پوشش مراقبت های سلامت دهان و دندان
	افزایش دسترسی به خدمات بهداشتی و مراقبتی
	ارتقاء شاخصهای سلامت روان جامعه و ارتقاء مهارتهای زندگی و فرزند پروری
	مراقبت از بیماریهای مشترک دام و انسان(زئونوز)
	شناسایی، مدیریت و کنترل بیماریهای غیر واگیر
	ترویج سبک زندگی سالم(غذای سالم و کنترل عوامل خطر بیماری های واگیر و غیر واگیر)
	توسعه و توزیع متوازن خدمات واحدهای بهداشتی
	ارتقاء سواد سلامت جامعه
	تقویت مشارکت های بین بخشی
	ارتقاء کمی و کیفی مراقبتهای گروههای هدف جمعیتی

عنوان هدف کلان	اهداف اختصاصی و فعالیتها
ارتقای شاخص های سلامت محیط و کار	مطالبه گری و تقویت مشارکت اجتماعی و بین بخشی
	ارتقاء کمی تعداد خانه های بهداشت کارگری در صنایع و کارخانجات
	ارتقاء شاخص بهسازی و بهداشتی مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی و اماکن عمومی
	شناسایی، مدیریت و کنترل عوامل خطر تهدید کننده سلامت محیط و کار
	ارتقاء سلامت شاغلین صنایع و کارخانجات
	اجرای کیفی قانون جامع کنترل دخانیات

ماتریس عوامل داخلی و خارجی

استراتژیهای SO	استراتژیهای WO
S1S301 سازماندهی نظام آماری در سطح شبکه ها برای مدیریت نتایج S1S20204 توانمندی سازی کارکنان برای ارتقای سلامت جامعه S3S403060708 توسعه خدمات بهداشتی درمانی سطح یک S60103 توسعه تحقیقات کاربردی S7S8S10010306 فعالسازی سیستم ارجاع	W۶O۳O۴ سازماندهی و ارتقای مشارکت مردم در ارتقای توانمندی آنها برای بهبود سلامت W۳O۱O۸ پیگیری اصلاح چارت سازمانی و جذب نیروهای مورد نیاز W۴O۱O۸ اصلاح فرآیندهای پایش و ارزشیابی حوزه سلامت W۸W۵O۷O۸O۱ پیگیری توسعه زیرساختهای نرم افزاری و سخت افزاری حوزه بهداشت
استراتژیهای ST	استراتژیهای WT
S5S9S3T5T6 جلب حمایت از سیاستگذاران در برنامه های بهداشتی S6T4T1 اقدام پژوهی در تعیین کننده های اجتماعی سلامت در جهت ارتقای شاخصهای سلامت S1S2S3S5T1T2T4T6 ارتقای شاخصهای بهداشتی و ترویج سبک زندگی سالم ، با توسعه زیرساختها و استفاده از ظرفیتهای برون بخشی	W1W5W7W8T1T3 تغییر نگرش سیاستگذاران در راستای توسعه زیرساختهای مورد نیاز حوزه بهداشت و پیشگیری W۵W۴W۱۰W۱۱T۵T۶ تامین به موقع نیازهای ارائه دهندگان خدمت و همچنین توسعه و ارتقای فرآیندهای ارائه خدمات به گیرندگان خدمت



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES

عنوان هدف کلان	اهداف اختصاصی و فعالیتها
استقرار کامل پزشکی خانواده و نظام ارجاع مبتنی بر تقویت نظام شبکه (تامین خدمات سطح یک جوامع شهری و روستایی)	تامین نیروی انسانی مورد نیاز اجرای برنامه
	بهبود استاندارد فضای فیزیکی واحدهای بهداشتی ارائه دهنده خدمت در قالب اجرای برنامه
	بهبود استاندارد تجهیزات واحدهای بهداشتی ارائه دهنده خدمت در قالب اجرای برنامه
	ارتقاء کیفی خدمات سلامت
	توزیع متوازن و عادلانه منابع و خدمات بهداشتی و مراقبتی در استان

عنوان هدف کلان	اهداف اختصاصی و فعالیتها
ارتقاء دسترسی مردم به غذای سالم و ایمن	اصلاح الگوی مصرف مواد غذایی (درصد مصرف مطلوب گروه های غذایی)
	دسترسی جامعه به مواد غذایی سالم (درصد افراد آموزش دیده بالای ۵ سال در خصوص مواد غذایی ایمن از نظر باقی مانده سموم و سالم از نظر میکروبی و شیمیایی، مواد غذایی آسیب رسان به سلامت، مواد غذایی حامی سلامت)

عنوان هدف کلان	اهداف اختصاصی و فعالیتها
ارتقا سلامت باروری و بارداری با تاکید بر جوانی جمعیت	ارتقا مراقبت پیش از بارداری
	ارتقاء کمی و کیفی مراقبت های بارداری
	کاهش درصد زایمان های زودرس
	گسترش خدمات باروری سالم و جوانی جمعیت (مشاوره فرزند آوری)
	ارتقاء کمی و کیفی مشاوره هنگام ازدواج
	کاهش درصد زایمان سزارین و ترویج زایمان طبیعی
	اجرای کیفی مواد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت
	کاهش مرگ و میر نوزادان و کودکان ۱- ۵۹ ماهه
	ارتقاء درصد شناسایی زوجین نابارور



مقدمه

معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اردبیل به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه علمی و فناورانه در حوزه سلامت، نقش محوری در ارتقای پژوهش های کاربردی، تولید دانش و فناوری های نوین پزشکی ایفا می کند. این معاونت با هدف تقویت زیرساخت های تحقیقاتی، حمایت از محققان و هدایت پژوهش ها در راستای نیازهای جامعه و اولویت های ملی سلامت، برنامه استراتژیک خود را تدوین نموده است. این سند با نگاهی بلندمدت و مبتنی بر تحلیل محیط داخلی و خارجی، چشم انداز، مأموریت، اهداف کلان و راهبردهای اجرایی را مشخص می کند تا دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بتواند به یکی از قطب های تحقیقاتی و فناوری در سطح ملی و منطقه ای تبدیل شود.

برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری



اعضای کمیته تدوین و بازنگری برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری

- آقای دکتر محسن ارزنلو (معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه)
- آقای دکتر فرهاد پورفری (معاون پیشین تحقیقات و فناوری دانشگاه)
- خانم دکتر الهام صفرزاده (مدیریت توسعه و ارزیابی تحقیقات دانشگاه/ رئیس کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه)
- آقای دکتر حمداله پناهپور (مدیریت پیشین توسعه و ارزیابی تحقیقات دانشگاه)
- آقای دکتر مهدی وثوقی نیری (معاون پژوهشی پیشین دانشکده بهداشت/ رئیس مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت)
- آقای دکتر احمد سلیمی (معاون پژوهشی دانشکده داروسازی)
- آقای دکتر مهدی حسین نژاد (رئیس گروه توسعه فناوری سلامت دانشگاه/ رئیس مرکز رشد فناوری سلامت دانشگاه)
- خانم دکتر مژگان خان بابازاده (جانشین رئیس دانشگاه در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی)
- خانم سارا شهابی پور (کارشناس توسعه فناوری سلامت)

چشم انداز (Vision)

معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، در افق ۱۴۰۸، به عنوان یک مرکز علمی و فناورانه پیشرو در سطح کشور و منطقه، در زمینه تولید علم، توسعه فناوری و ارائه خدمات سلامت مبتنی بر شواهد، شناخته خواهد شد. این معاونت، با برخورداری از نیروی انسانی متخصص و متعهد، زیرساخت‌های پیشرفته، و تعاملات گسترده با سایر مراکز علمی و صنعتی، نقش مؤثری در ارتقای سلامت جامعه و توسعه پایدار استان ایفا خواهد کرد.

ماموریت (Mission)

ماموریت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، ایجاد و توسعه یک اکوسیستم پویا و نوآورانه در حوزه تحقیقات و فناوری است که از طریق موارد ذیل محقق خواهد شد:

- حمایت از پژوهش‌های بنیادی و کاربردی: به منظور تولید دانش بومی و حل مسائل و چالش‌های موجود در حوزه سلامت
- توسعه فناوری‌های نوین: به منظور ارتقای کیفیت خدمات سلامت و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی
- تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی: به منظور تبدیل ایده‌های نوآورانه به محصولات و خدمات قابل عرضه به بازار

- تربیت نیروی انسانی متخصص: به منظور توسعه ظرفیت‌های پژوهشی و فناورانه دانشگاه
- توسعه همکاری‌های علمی و بین‌المللی: به منظور تبادل دانش و تجربه با سایر مراکز علمی و صنعتی
- ارتقای اخلاق پژوهشی: به منظور تضمین کیفیت و اعتبار پژوهش‌ها این مأموریت، در راستای تحقق اهداف کلان دانشگاه و نیازهای جامعه تعریف شده است و به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های معاونت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ارزش‌ها (Values)

ارزش‌های حاکم بر فعالیت‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اردبیل عبارتند از:

- اخلاق مداری: رعایت اصول اخلاق پژوهشی و حفظ حقوق ذی‌نفعان
- کیفیت: تلاش برای ارتقای کیفیت پژوهش‌ها و فناوری‌های تولید شده
- نوآوری: تشویق و حمایت از ایده‌های نوآورانه و خلاقانه
- کارآفرینی: ایجاد فرصت‌های کارآفرینی بر مبنای یافته‌های پژوهشی و فناوری‌های نوین
- مسئولیت‌پذیری: پاسخگویی به نیازهای جامعه و تعهد به حفظ سلامت عمومی
- شفافیت: ارائه اطلاعات دقیق و قابل اعتماد به ذی‌نفعان
- همکاری: تعامل سازنده با سایر مراکز علمی، صنعتی و دولتی
- توسعه پایدار: توجه به ملاحظات زیست‌محیطی و اجتماعی در انجام فعالیت‌های پژوهشی و فناورانه

ذینفعان داخلی

معاونت تحقیقات و فناوری ستاد مرکزی وزارت بهداشت

هیات امنا دانشگاه

هیات رئیسه دانشگاه

معاونت‌ها و مدیران دانشگاه

اعضای هیات علمی

دانشجویان

کارکنان

شوراها و کمیته‌های معاونت تحقیقات و فناوری

مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده و واحدهای توسعه تحقیقات بالینی



دانشکده ها

روابط بین الملل

ذینفعان خارجی

جامعه و مردم

وزارت بهداشت

انجمن ها و سازمان های مردم نهاد

پارک علم و فناوری استان

وزارت علوم تحقیقات و فناوری و صنایع مختلف

سایر دانشگاه های علوم پزشکی

سایر سازمان ها

نقاط قوت

S₁ - تفکر و اراده مسئولین، مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه در جهت حمایت و ارتقا

برون داده های پژوهشی و فناورانه

S₂ - وجود تفکر برنامه ریزی و مدیریت مشارکتی در معاونت تحقیقات و فناوری

S₃ - برخورداری از کارشناسان توانمند و متعهد در حوزه های مختلف تحقیقات و فناوری

S₄ - وجود شوراهای تخصصی در حوزه پژوهش، فناوری و اخلاق در معاونت تحقیقات

و فناوری، دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی

S₅ - اتخاذ سیاست عدم تمرکز در تصمیم گیری و تفویض اختیار به شوراهای تخصصی

دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی

S₆ - وجود مرکز علم سنجی و استفاده از معیارهای استاندارد پژوهشی در ارزشیابی و

ارتقای اساتید

S₇ - اجرای برنامه های توانمندسازی پژوهشگران و فناوران در قالب سمینارها و کارگاه های

آموزشی

S₈ - وجود سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقات و فناوری (پژوهان) جهت ثبت طرح های

تحقیقاتی، فناوری و پایان نامه ها

S₉ - دسترسی پژوهشگران و فناوران به شیوه نامه ها، آیین نامه ها و شفافیت فرآیندها از

طریق وب سایت معاونت تحقیقات و فناوری

S₁₀ - وجود کمیته های تحقیقات و فناوری دانشجویی پویا و دارای رتبه کشوری با زیرساخت

های حمایتی مرتبط در دانشگاه

S₁₁ - وجود دفتر ثبت بیماریها و مرکز کوهورت ملی پرشین در دانشگاه

S₁₂ - وجود مراکز تحقیقاتی متعدد در حوزه های مرتبط با سلامت

S₁₃ - وجود دفتر مالکیت فکری جهت ثبت حقوق مالکیت محققان و فناوران در دانشگاه

S₁₄ - وجود مرکز رشد و فناوری سلامت، شرکتهای دانش بنیان و واحدهای فناور

S₁₅ - وجود دفتر ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه جهت ارتباط اساتید دانشگاه با

حوزه صنعت

نقاط ضعف

W₁ - کمبود زیر ساخت ها در حوزه پژوهش و فناوری بویژه فضای فیزیکی و تجهیزات

W₂ - کمبود نیروی انسانی متخصص به دلیل فقدان چارت تشکیلاتی در مراکز تحقیقاتی و

فناوری

W₃ - تقاضا محور نبودن طرح های تحقیقاتی و عدم ارتباط موثر بین پژوهشگران و

فناوران با حوزه های مختلف سلامت و صنعت

W₄ - نظارت نامناسب در اجرای طرح های تحقیقات و فناوری به دلیل مشارکت ناکافی

اعضای هیات علمی در فرآیند داوری و نظارت

W₅ - عدم انجام طرح های تحقیقاتی در راستای اولویت های تدوین شده دانشگاهی و

ملی

W₆ - کاهش انگیزه پژوهشگران و فناوران به دلیل کمبود منابع و امکانات

W₇ - کمبود منابع مالی و اعتباری برای حمایت از پروژه های تحقیقات و فناوری و عدم

تطبیق بودجه مربوطه با نرخ تورم

W₈ - ضعف نگرش در حمایت و پشتیبانی از پروژه های حوزه فناوری و توسعه کارآفرینی

W₉ - ضعف انتقال نتایج پروژه های تحقیقاتی و فناوری در حوزه سلامت به ذینفعان

W₁₀ - همکاری ناکافی معاونتها در اجرای طرحهای تحقیقاتی

W₁₁ - تسلط ناکافی اعضا هیات علمی به زبان های بین المللی

W₁₂ - فرصت ناکافی اعضای هیات علمی برای انجام کارهای تحقیقاتی

W₁₃ - تمایل کم محققین به انجام پژوهشهای محصول محور

فرصت ها

O₁ - حمایت وزارت بهداشت از تحقیقات بنیادی و محصول محور و توسعه شرکت های

دانش بنیان و مراکز رشد و فناوری

O₂ - عضویت دانشگاه در صندوق های توسعه تحقیقات تهران و صندوق پژوهش و

فناوری استانی

O₃ - وجود تفاهم نامه همکاری با دانشگاه های استان، پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی

داخل و خارج از استان

O₄ - وجود تفاهم نامه همکاری با مراکز علمی خارج از کشورمانند (IARC) و دانشگاه های



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نقاط قوت	ضریب ۱۰-۱	رتبه ۵-۱	نمره نهایی
S ₁ - تفکر و اراده مسئولین و مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه در جهت حمایت و ارتقا برون‌دادهای پژوهشی و فناوریانه	۹	۵	۴۵
S ₂ - وجود تفکر برنامه ریزی و مدیریت مشارکتی در معاونت تحقیقات و فناوری	۸	۴	۳۲
S ₃ - برخورداری از کارشناسان توانمند و متعهد در حوزه های مختلف تحقیقات و فناوری	۸	۴	۳۲
S ₄ - وجود شوراهای تخصصی در حوزه پژوهش، فناوری و اخلاق در معاونت تحقیقات و فناوری، دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی	۸	۴	۳۲
S ₅ - اتخاذ سیاست عدم تمرکز در تصمیم گیری و تفویض اختیار به شوراهای تخصصی دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی	۷	۳	۲۱
S ₆ - وجود مرکز علم سنجی و استفاده از معیارهای استاندارد پژوهشی در ارزشیابی و ارتقای اساتید	۶	۳	۱۸
S ₇ - اجرای برنامه های توانمندسازی پژوهشگران و فناوران در قالب سمینارها و کارگاههای آموزشی	۸	۴	۳۲
S ₈ - وجود سامانه مدیریت اطلاعات تحقیقاتی و فناوری (پژوهان) جهت ثبت طرح های تحقیقاتی، فناوری و پایان نامه ها	۶	۳	۱۸
S ₉ - دسترسی پژوهشگران و فناوران به شیوه نامه ها، آیین نامه ها و شفافیت فرآیند ها از طریق وب سایت معاونت تحقیقات و فناوری	۵	۲	۱۰
S ₁₀ - وجود کمیته های تحقیقات و فناوری دانشجویی پویا و دارای رتبه کشوری با زیرساختهای حمایتی مرتبط در دانشگاه	۹	۵	۴۵
S ₁₁ - وجود مراکز ثبت بیماریها و مرکز کوهورت ملی پرشین در دانشگاه	۸	۴	۳۲
S ₁₂ - وجود مراکز تحقیقاتی متعدد در حوزه های مرتبط با سلامت	۸	۴	۳۲
S ₁₃ - وجود دفتر مالکیت فکری جهت ثبت حقوق مالکیت محققان و فناوران در دانشگاه	۸	۴	۳۲

کشورهای همجوار و کشورهای اروپایی

O₅ - تعامل و همکاری های مشترک با محققین برجسته بین المللی، پژوهشگران و فناوران ایرانی مقیم خارج از کشور

O₆ - عضویت در شبکه های تحقیقات کشوری و بین المللی

O₇ - وجود محققین و فناوران علاقمند و مستعد در زمینه تحقیقات بنیادی و محصول محور

O₈ - وجود صنایع مرتبط با سلامت در استان جهت انجام تحقیقات مشترک

O₉ - وجود سازمان های حامی تحقیقات و فناوری در حوزه سلامت مانند بیمه، هلال احمر و اندیشکده حکمرانی و قانون گذاری

O₁₀ - حمایت دولت از خرید فناوریهای داخلی

O₁₁ - وجود بازار گسترده کالا و خدمات در حوزه فناوری سلامت

O₁₂ - وجود سازمانهای مستقل غیردولتی (NGO) و نیز خیرین پژوهشی

O₁₃ - وجود بودجه های تحقیقاتی ملی و استانی

تهدیدها

T₁ - پایین بودن سهم پژوهش از سرانه درآمد ملی و بودجه دانشگاه

T₂ - محدودیت دسترسی به امکانات و تجهیزات مدرن مورد نیاز برای پژوهش و فناوری

T₃ - تغییر مکرر قوانین و آیین نامه های مرتبط با پژوهش و فناوری

T₄ - تمرکزگرایی در تدوین قوانین پژوهشی و فناوری

T₅ - ضعف و محدودیت همکاری برون بخشی در زمینه ارایه اطلاعات مورد نیاز برای پژوهش و فناوری

T₆ - مهاجرت محققان با تجربه به خارج از کشور

T₇ - محدودیت های ایجاد شده برای دسترسی به اطلاعات به روز به دلیل تحریم های ظالمانه

T₈ - محدودیت استفاده از گرنت های بین المللی به دلیل تحریم های ظالمانه

T₉ - محدودیت فضای فیزیکی برای گسترش واحدهای تابعه پژوهش و آزمایشگاهها

T₁₀ - اولویت پایین حوزه تحقیقات و فناوری در مقایسه با سایر حوزه های تحت پوشش در وزارت متبوع

T₁₁ - قوانین سخت گیرانه برای جذب نیروهای متخصص در حوزه پژوهش و فناوری

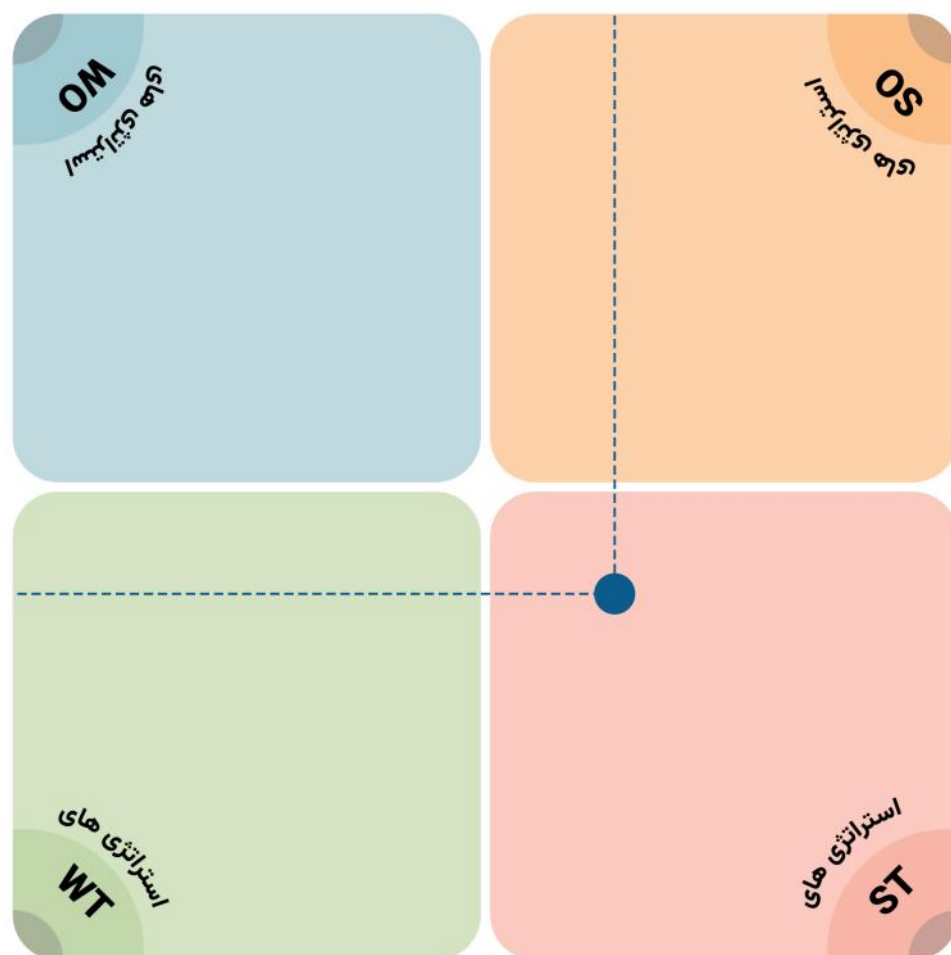


ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
نمره نهایی	رتبه ۵-۱	ضریب ۱۰-۱	نقاط ضعف
۲۴	۳	۸	W ₁₂ -فرصت ناکافی اعضای هیات علمی برای انجام کارهای تحقیقاتی
۲۴	۳	۸	W ₁₃ -تمایل کم محققین به انجام پژوهشهای محصول محور
۳۳۶			جمع نقاط ضعف
۷۸۱	۱۰۰		جمع عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
نمره نهایی	رتبه ۵-۱	ضریب ۱۰-۱	فرصت ها
۴۰	۵	۸	O ₁ - حمایت وزارت بهداشت از تحقیقات بنیادی و محصول محور و توسعه شرکتهای دانش بنیان و مراکز رشد و فناوری سلامت
۲۸	۴	۷	O ₂ - عضویت دانشگاه در صندوق های توسعه تحقیقات تهران و صندوق پژوهش و فناوری استانی
۲۸	۴	۷	O ₃ - وجود تفاهم نامه همکاری با دانشگاههای استان و پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی داخل و خارج از استان
۱۸	۳	۶	O ₄ -وجود تفاهم نامه همکاری با مراکز علمی خارج از کشور مانند (IARC) و دانشگاههای کشورهای همجوار و کشورهای اروپایی
۱۵	۳	۵	O ₅ -تعامل و همکاریهای مشترک با محققین برجسته بین المللی و پژوهشگران و فناوران ایرانی مقیم خارج از کشور
۲۸	۴	۷	O ₆ -عضویت در شبکه های تحقیقات کشوری و بین المللی
۲۴	۴	۶	O ₇ -وجود محققین و فناوران خارج از دانشگاه علاقمند و مستعد در زمینه تحقیقات بنیادی و محصول محور
۱۸	۳	۶	O ₈ -وجود صنایع متقاضی همکاری در استان جهت انجام تحقیقات مشترک

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
نمره نهایی	رتبه ۵-۱	ضریب ۱۰-۱	نقاط قوت
۳۲	۴	۸	S ₁₄ -وجود مرکز رشد و فناوری سلامت، شرکت های دانش بنیان و واحدهای فناور
۳۲	۴	۸	S ₁₅ -وجود دفتر ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه جهت ارتباط طرحهای اساتید با حوزه صنعت
۴۴۵			جمع نقاط قوت
نمره نهایی	رتبه ۵-۱	ضریب ۱۰-۱	نقاط ضعف
۳۲	۴	۸	W ₁ - کمبود زیر ساختها در حوزه پژوهش و فن آوری بویژه فضای فیزیکی و تجهیزات
۵۰	۵	۱۰	W ₂ - کمبود نیروی انسانی متخصص به دلیل فقدان چارت تشکیلاتی در مراکز تحقیقاتی و فناوری
۲۱	۳	۷	W ₃ - تقاضا محور نبودن طرحهای تحقیقاتی و عدم ارتباط موثر بین پژوهشگران و فناوران با حوزه های مختلف سلامت و صنعت
۱۰	۲	۵	W ₄ - نظارت نامناسب در اجرای طرحهای تحقیقات و فناوری به دلیل مشارکت ناکافی اعضای هیات علمی در فرآیند دآوری و نظارت
۱۲	۲	۶	W ₅ - عدم انجام طرحهای تحقیقاتی در راستای اولویتهای تدوین شده دانشگاهی و ملی
۳۲	۴	۸	W ₆ - کاهش انگیزه پژوهشگران و فناوران به دلیل کمبود منابع وامکانات
۳۲	۴	۸	W ₇ - کمبود منابع مالی واعتباری برای حمایت از پروژه های تحقیقات و فناوری و عدم تطبیق بودجه مربوطه با نرخ تورم
۳۶	۴	۹	W ₈ - ضعف نگرش در حمایت و پشتیبانی از پروژه های حوزه فناوری و توسعه کارآفرینی
۲۱	۳	۷	W ₉ - ضعف انتقال نتایج پروژه های تحقیقاتی و فناوری در حوزه سلامت به ذینفعان
۲۱	۳	۷	W ₁₀ -همکاری ناکافی معاونت ها در اجرای طرح های تحقیقاتی
۲۱	۳	۷	W ₁₁ -تسلط ناکافی اعضا هیات علمی به زبان های بین المللی

تعیین موقعیت استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری



نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی: ۷/۸۱

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی: ۷/۳۹

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت ها	ضریب ۱۰-۱	رتبه ۵-۱	نمره نهایی
O ₁₀ - حمایت دولت از خرید فناوریهای داخلی	۷	۴	۲۸
O ₁₁ - وجود بازار گسترده کالا و خدمات در حوزه فناوری سلامت	۶	۴	۲۴
O ₁₂ - وجود سازمانهای مستقل غیردولتی (NGO) و نیز خیرین پژوهشی	۷	۴	۲۸
O ₁₃ - وجود بودجه های تحقیقاتی ملی و استانی	۷	۴	۲۸
جمع فرصت			۳۳۱
تهدیدها	ضریب ۱۰-۱	رتبه ۵-۱	نمره نهایی
T ₁ - پایین بودن سهم پژوهش از سرانه درآمد ملی	۱۰	۵	۵۰
T ₂ - محدودیت دسترسی به امکانات و تجهیزات مدرن مورد نیاز برای پژوهش و فناوری	۸	۵	۴۰
T ₃ - تغییر مکرر قوانین و آیین نامه های مرتبط با پژوهش و فناوری	۹	۵	۴۵
T ₄ - تمرکز گرایی در تدوین قوانین پژوهشی و فناوری	۸	۵	۴۰
T ₅ - ضعف و محدودیت همکاری برون بخشی در زمینه ارایه اطلاعات مورد نیاز برای پژوهش و فناوری	۷	۴	۲۸
T ₆ - مهاجرت محققان با تجربه به خارج از کشور	۶	۴	۲۴
T ₇ - محدودیت های ایجاد شده برای دسترسی به اطلاعات به روز به دلیل تحریم های ظالمانه	۸	۵	۴۰
T ₈ - محدودیت استفاده از گزینتهای بین المللی به دلیل تحریم های ظالمانه	۸	۴	۳۲
T ₉ - محدودیت فضای فیزیکی برای گسترش واحدهای تابعه پژوهش و آزمایشگاهها	۹	۵	۴۵
T ₁₀ - اولویت پایین حوزه تحقیقات و فناوری در مقایسه با سایر حوزه های تحت پوشش در وزارت متبوع	۸	۴	۳۲
T ₁₁ - قوانین سخت گیرانه برای جذب نیروهای متخصص در حوزه پژوهش و فناوری	۸	۴	۳۲
جمع تهدید		۱۰۰	۴۰۸
جمع عوامل خارجی			۷۳۹



عنوان	نقاط قوت-S	نقاط ضعف-W	فرصت ها-O	SO	WO
	S1- تفکر و اراده مسئولین و مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه در جهت حمایت و ارتقا برون دادهای پژوهشی و فناورانه S10- وجود کمیته های تحقیقات و فناوری دانشجویی پویا و دارای رتبه کشوری با زیرساخت های حمایتی مرتبط در دانشگاه S4- وجود شوراهای تخصصی در حوزه پژوهش، فناوری و اخلاق در معاونت تحقیقات و فناوری، دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی S12- وجود مراکز تحقیقاتی متعدد در حوزه های مرتبط با سلامت S11- وجود مراکز ثبت بیماریها و مرکز کوهورت ملی پرشین در دانشگاه S7- اجرای برنامه های توانمندسازی پژوهشگران و فناوران در قالب سمینارها و کارگاه های آموزشی S14- وجود مرکز رشد و فناوری سلامت، شرکتهای دانش بنیان و واحدهای فناور S2- وجود تفکر برنامه ریزی و مدیریت مشارکتی در معاونت تحقیقات و فناوری S3- برخورداری از کارشناسان توانمند و متعهد در حوزه های مختلف تحقیقات و فناوری S13- وجود دفتر مالکیت فکری جهت ثبت حقوق مالکیت محققان و فناوران در دانشگاه S15- وجود دفتر ارتباط با صنعت و جامعه در دانشگاه جهت ارتباط طرحهای اساتید با حوزه صنعت	W2- کمبود نیروی انسانی متخصص به دلیل فقدان چارت تشکیلاتی در مراکز تحقیقاتی و فناوری W8- ضعف نگرش در حمایت و پشتیبانی از پروژه های حوزه فناوری و توسعه کارآفرینی W1- کمبود زیر ساختها در حوزه پژوهش و فناوری بویژه فضای فیزیکی و تجهیزات W6- کاهش انگیزه پژوهشگران و فناوران به دلیل کمبود منابع وامكانات W7- کمبود منابع مالی و اعتباری برای حمایت از پروژه های تحقیقات و فناوری و عدم تطبیق بودجه مربوطه با نرخ تورم W3- تقاضا محور نبودن طرحهای تحقیقاتی و عدم ارتباط موثر بین پژوهشگران و فناوران با حوزه های مختلف سلامت و صنعت W9- ضعف انتقال نتایج پروژه های تحقیقاتی و فناوری در حوزه سلامت به ذینفعان W12- فرصت ناکافی اعضای هیات علمی برای انجام کارهای تحقیقاتی W13- تمایل کم محققین به انجام پژوهشهای محصول محور	O1- حمایت وزارت بهداشت از تحقیقات بنیادی و محصول محور و توسعه شرکتهای دانش بنیان و مراکز رشد و فناوری O3- وجود تفاهم نامه همکاری با دانشگاههای استان و پژوهشکده ها و مراکز تحقیقاتی داخل وخارج از استان O2- عضویت دانشگاه در صندوق های توسعه تحقیقات تهران و صندوق پژوهش و فناوری استانی O6- عضویت در شبکه های تحقیقات کشوری و بین المللی O13- وجود بودجه های تحقیقاتی ملی و استانی O10- حمایت دولت از خرید فناوریهای داخلی O12- وجود سازمانهای مستقل غیردولتی (NGO) و نیز خیرین پژوهشی O9- وجود سازمانهای حامی تحقیقات و فناوری در حوزه سلامت مانند بیمه و هلال احمر و اندیشکده حکمرانی و قانون گذاری O7- وجود محققین و فناوران خارج از دانشگاه علاقمند و مستعد در زمینه تحقیقات بنیادی و محصول محور	تدوین شیوه نامه ها و سیاستگذاری درون دانشگاهی در راستای ارتقای پژوهش و فناوری مبتنی بر اولویت های بومی و استانی و با تاکید بر اسناد بالادستی و وزارتی S1-S4-S2-O1-O10 توسعه تفاهم نامه های همکاری با مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی، مراکز صنعتی، سازمانهای مستقل غیر دولتی در راستای ارتقای کمی و کیفی شاخص های پژوهش و فناوری S15-S12-S11-O3-O6-O12-O9 تسهیل ارتباط میان فناوران دانشگاه و مراکز صنعتی و تجاری از طریق تدوین سیاستهای حمایتی در حوزه پژوهش و فناوری S1-S15-S15-O7-O1-O10 گسترش حضور حوزه تحقیقات و فناوری دانشگاه در شبکه های اجتماعی و اطلاع رسانی و فضاهای مجازی در راستای جلب حمایت های مردمی، خیرین و سازمانهای دولتی و غیر دولتی جهت ارتقا پژوهش و فناوری S1-S2-S14-O2-O10-O12-O10	تقویت روند جذب نیروی انسانی متخصص با جلب حمایت وزارتی برای ایجاد چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی و فناورانه W2-W6-W12-O1-O7 ارتقا زیر ساختهای حوزه پژوهش و فن آوری از طریق جلب حمایتهای وزارتی، دانشگاهی، سازمانهای غیر دولتی و خیرین W1-W7-O12-O1-O9-O13 تقاضا محور نمودن طرحهای تحقیقاتی و فناورانه با توسعه ارتباط موثر با مراکز صنعتی و سازمانهای مرتبط با حوزه سلامت W9-W13-W3-O3-O6-O9-O7



S0 استراتژی های تهاجمی

- ۱- تدوین شیوه نامه ها و سیاستگذاری درون دانشگاهی در راستای ارتقای پژوهش و فناوری مبتنی بر اولویت های بومی و استانی و با تاکید بر اسناد بالادستی و وزارتی
S₁-S₄-S₂-O₁-O₁₀
- ۲- توسعه تفاهم نامه های همکاری با مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی، مراکز صنعتی، سازمانهای مستقل غیر دولتی در راستای ارتقای کمی و کیفی شاخصهای پژوهش و فناوری
S₁₅-S₁₂-S₁₁-O₃-O₆-O₁₂-O₉
- ۳- تسهیل ارتباط میان فناوران دانشگاه و مراکز صنعتی و تجاری از طریق تدوین سیاستهای حمایتی در حوزه پژوهش و فناوری
S₁-S₁₄-S₁₅-O₇-O₁-O₁₀
- ۴- گسترش حضور حوزه تحقیقات و فناوری دانشگاه در شبکه های اجتماعی و اطلاع رسانی و فضاهای مجازی در راستای جلب حمایت های مردمی، خیرین و سازمانهای دولتی و غیر دولتی جهت ارتقا پژوهش و فناوری
S₁-S₂-S₁₄-O₂-O₁₀-O₁₂-O₉

W0 استراتژی های محافظه کارانه

- ۱- تقویت روند جذب نیروی انسانی متخصص با جلب حمایت وزارتی برای ایجاد چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی و فناوری
W₂-W₆-W₁₂-O₁-O₇
- ۲- ارتقا زیر ساختهای حوزه پژوهش و فناوری از طریق جلب حمایتهای وزارتی، دانشگاهی، سازمانهای غیر دولتی و خیرین
W₁-W₇-O₁₂-O₁-O₉-O₁₃
- ۳- تقاضا محور نمودن طرحهای تحقیقاتی و فناورانه با توسعه ارتباط موثر با مراکز صنعتی و سازمانهای مرتبط با حوزه سلامت
W₉-W₁₃-W₃-O₃-O₆-O₉-O₇

ST استراتژی های رقابتی

- ۱- جلب حمایت مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه جهت تحقق کامل سهم پژوهش از سرانه درآمد در راستای ارتقا شاخصهای پژوهش و فناوری دانشگاه
S₁-S₂-T₁-T₂-T₁₀

WT	ST	تهدیدات-T
پیگیری موثر از وزارت متبوع در خصوص تدوین چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی و فناوری W ₂ -W ₆ -W ₁₂ -T ₁₁ -T ₃ پیگیری مستمر جهت اصلاح ردیف های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات حوزه پژوهش و فناوری W ₇ -W ₆ -W ₈ -T ₁ -T ₂ -T ₈ -T ₁₀ اتخاذ سیاستهای تشویقی در راستای انجام طرحهای پژوهشی و فناوری تقاضا محور در راستای اولویت های ملی و دانشگاهی W ₁₃ -W ₆ -W ₁₂ -W ₃ -T ₁₀ -T ₃ -T ₄	جلب حمایت مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه جهت تحقق کامل سهم پژوهش از سرانه درآمد در راستای ارتقا شاخصهای پژوهش و فناوری دانشگاه S ₁ -S ₂ -T ₁ -T ₂ -T ₁₀ جذب حمایتهای خیرین و سازمانهای مستقل غیردولتی جهت بهبود فضای فیزیکی و ارتقا تجهیزات و امکانات تخصصی پژوهش و فناوری S ₁₂ -S ₁₄ -S ₁₅ -S ₁₃ -T ₉ -T ₁₀ -T ₁ -T ₂ سیاستگذاری مناسب جهت انجام طرحهای تحقیقاتی و فناوری مشترک و بین رشته ای با مراکز صنعتی و تحقیقاتی و مراکز رشد وزارت علوم و سازمانهای غیر دولتی S ₁₀ -S ₄ -S ₁₂ -S ₁₁ -S ₁₄ -S ₃ -S ₁₅ -T ₃ -T ₁₁ -T ₄ -T ₂ ضرورت بازبینی در سیاستگذاریهای وزارتی و داخل دانشگاهی در جهت صیانت از نخبگان و نیروهای جوان متخصص در حوزه پژوهش و فناوری S ₁ -S ₂ -S ₇ -T ₃ -T ₄ -T ₁₁	T ₁ - پایین بودن سهم پژوهش از سرانه درآمد ملی T ₉ - محدودیت فضای فیزیکی برای گسترش واحدهای تابعه پژوهش و آزمایشگاهها T ₃ - تغییر مکرر قوانین و آیین نامه های مرتبط با پژوهش و فناوری T ₇ - محدودیت های ایجاد شده برای دسترسی به اطلاعات به روز به دلیل تحریم های ظالمانه T ₄ - تمرکز گرایی در تدوین قوانین پژوهشی و فناوری T ₂ - محدودیت دسترسی به امکانات و تجهیزات مدرن مورد نیاز برای پژوهش و فناوری T ₈ - محدودیت استفاده از گرنتهای بین المللی به دلیل تحریم های ظالمانه T ₁₁ - قوانین سخت گیرانه برای جذب نیروهای متخصص در حوزه پژوهش و فناوری T ₁₀ - اولویت پایین حوزه تحقیقات و فناوری در مقایسه با سایر حوزه های تحت پوشش در وزارت متبوع



اولویت	نمره	استراتژی
۸	۲/۲	SO ₄ -گسترش حضور حوزه تحقیقات و فناوری دانشگاه در شبکه های اجتماعی و اطلاع رسانی و فضاهای مجازی در راستای جلب حمایت های مردمی، خیرین و سازمانهای دولتی و غیر دولتی جهت ارتقا پژوهش و فناوری (S ₁ -S ₂ -S ₁₄ -O ₂ -O ₁₀ -O ₁₂ -O ₉)
۲	۲/۹۰	WO ₁ -تقویت روند جذب نیروی انسانی متخصص با جلب حمایت وزارتی برای ایجاد چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی و فناوری (W ₂ -W ₆ -W ₁₂ -O ₁ -O ₇)
۶	۲/۶	WO ₂ -ارتقا زیر ساختهای حوزه پژوهش و فناوری از طریق جلب حمایتهای وزارتی، دانشگاهی، سازمانهای غیر دولتی و خیرین(W ₁ -W ₇ -O ₁₂ -O ₁ -O ₉ -O ₁₃)
۷	۲/۴	WO ₃ -تقاضا محور نمودن طرحهای تحقیقاتی و فناورانه با توسعه ارتباط موثر با مراکز صنعتی و سازمانهای مرتبط با حوزه سلامت (W ₉ -W ₁₃ -W ₃ -O ₃ -O ₆ -O ₉ -O ₇)
۳	۲/۸	ST ₁ -جلب حمایت مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه جهت تحقق کامل سهم پژوهش از سرانه درآمد در راستای ارتقا شاخصهای پژوهش و فناوری دانشگاه (S ₁ -S ₂ -T ₁ -T ₂ -T ₁₀)
۱۰	۲/۲	ST ₂ -جذب حمایتهای خیرین و سازمانهای مستقل غیردولتی جهت بهبود فضای فیزیکی و ارتقا تجهیزات و امکانات تخصصی پژوهش و فناوری (S ₁₂ -S ₁₄ -S ₁₅ -S ₁₃ -T ₉ -T ₁₀ -T ₁ -T ₂)
۱۱	۱/۹	ST ₃ -سیاستگذاری مناسب جهت انجام طرحهای تحقیقاتی و فناوری مشترک و بین رشته ای با مراکز صنعتی و تحقیقاتی و مراکز رشد وزارت علوم و سازمانهای غیر دولتی (S ₁₀ -S ₄ -S ₁₂ -S ₁₁ -S ₁₄ -S ₃ -S ₁₅ -T ₃ -T ₁₁ -T ₄ -T ₂)
۱	۲/۹۶	ST ₄ -ضرورت بازبینی در سیاستگذاریهای وزارتی و داخل دانشگاهی در جهت صیانت از نخبگان و نیروهای جوان متخصص در حوزه پژوهش و فناوری (S ₁ -S ₂ -S ₇ -T ₃ -T ₄ -T ₁₁)
۴	۲/۷۶	WT ₁ - پیگیری موثر از وزارت متبوع در خصوص تدوین چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی (W ₂ -W ₆ -W ₁₂ -T ₁₁ -T ₃)
۷	۲/۴	WT ₂ -پیگیری مستمر جهت اصلاح ردیف های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات حوزه پژوهش و فناوری (W ₇ -W ₆ -W ₈ -T ₁ -T ₂ -T ₈ -T ₁₀)
۸	۲/۲	WT ₃ -اتخاذ سیاستهای تشویقی در راستای انجام طرحهای پژوهشی و فناوری تقاضا محور در راستای اولویت های ملی و دانشگاهی (W ₁₃ -W ₆ -W ₁₂ -W ₃ -T ₁₀ -T ₃ -T ₄)

۲-جذب حمایتهای خیرین و سازمانهای مستقل غیردولتی جهت بهبود فضای فیزیکی و ارتقا تجهیزات وامکانات تخصصی پژوهش و فناوری

S₁₂-S₁₄-S₁₅-S₁₃-T₉-T₁₀-T₁-T₂

۳-سیاستگذاری مناسب جهت انجام طرحهای تحقیقاتی و فناوری مشترک و بین رشته ای با مراکز صنعتی و تحقیقاتی و مرکز رشد وزارت علوم و سازمانهای غیر دولتی

S₁₀-S₄-S₁₂-S₁₁-S₁₄-S₃-S₁₅-T₃-T₁₁-T₄-T₂

۴-ضرورت بازبینی در سیاستگذاریهای وزارتی و داخل دانشگاهی در جهت صیانت از نخبگان و نیروهای جوان متخصص در حوزه پژوهش و فناوری

S₁-S₂-S₇-T₃-T₄-T₁₁

WT استراتژی های تدافعی

۱-پیگیری موثر از وزارت متبوع در خصوص تدوین چارت تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی وفناوری

W₂-W₆-W₁₂-T₁₁-T₃

۲-پیگیری مستمر جهت اصلاح ردیف های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات حوزه پژوهش و فناوری

W₇-W₆-W₈-T₁-T₂-T₈-T₁₀

۳-اتخاذ سیاستهای تشویقی در راستای انجام طرحهای پژوهشی و فناوری تقاضا محور در راستای اولویت های ملی و دانشگاهی

W₁₃-W₆-W₁₂-W₃-T₁₀-T₃-T₄

اولویت بندی استراتژی های معاونت تحقیقات و فناوری

اولویت	نمره	استراتژی
۹	۲/۰۵	SO ₁ - تدوین شیوه نامه ها و سیاستگذاری درون دانشگاهی در راستای ارتقای پژوهش و فناوری مبتنی بر اولویت های بومی و استانی و با تاکید بر اسناد بالادستی و وزارتی(S ₁ -S ₄ -S ₂ -O ₁ -O ₁₀)
۵	۲/۶۲	SO ₂ -توسعه تفاهم نامه های همکاری با مراکز تحقیقاتی داخلی وخارجی، مراکز صنعتی، سازمانهای مستقل غیر دولتی در راستای ارتقای کمی وکیفی شاخصهای پژوهش وفناوری (S ₁₅ -S ₁₂ -S ₁₁ -O ₃ -O ₆ -O ₁₂ -O ₉)
۶	۲/۶۰	SO ₃ -تسهیل ارتباط میان فناوران دانشگاه و مراکز صنعتی و تجاری از طریق تدوین سیاستهای حمایتی در حوزه پژوهش و فناوری(S ₁ -S ₁₄ -S ₁₅ -O ₇ -O ₁ -O ₁₀)



اهداف کلان (Goals)

- ۱- ارتقاء کمی و کیفی شاخص های حوزه پژوهش و فناوری با تاکید بر موازین اسلامی، اصول اخلاقی و ارزش های ملی
- ۲- ارتقاء کارایی و اثربخشی پژوهش متناسب با اولویت های حوزه سلامت
- ۳- توسعه پژوهش های بنیادی و کاربردی نظام سلامت متناسب با نیازهای مردم و جامعه با توجه به اولویت های تحقیقاتی کشور
- ۴- توسعه همکاری تحقیقاتی و فناورانه با سایر دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی برای دستیابی به مرجعیت علمی
- ۵- ارتقاء فرهنگ پژوهش و فناوری در جامعه با تاکید بر استفاده حداکثری از ظرفیت نخبگان، محققین و فناوران جوان
- ۶- توسعه خلاقیت، نوآوری، فناوری و کارآفرینی متناسب با نیازهای جامعه و با رویکرد تجاری سازی و خلق ثروت
- ۷- توسعه و جذب منابع (مالی، انسانی و تجهیزاتی)
- ۸- شناسایی ظرفیت های تامین نیروهای تخصصی پژوهشی و فعال سازی تیم های تحقیقاتی با رهبری اعضای محترم هیات علمی
- ۹- فعال سازی بستر فضای مجازی جهت اطلاع رسانی قوانین، آئین نامه ها و مصوبات حوزه تحقیقات و فناوری
- ۱۰- توسعه زیرساخت های واحدهای توسعه تحقیقات بالینی در مراکز درمانی و بهبود زمینه های ایجاد همکاری برای انجام طرح های تحقیقاتی مشترک و بین رشته ای

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۱
ارتقاء رتبه دانشگاه در نظام های رتبه بندی بین المللی	ارتقاء کمی و کیفی شاخص های حوزه پژوهش و فناوری با تاکید بر موازین اسلامی، اصول اخلاقی و ارزش های ملی
ارتقای شاخص های مرتبط با اطلاع رسانی پزشکی، منابع علمی و مجلات	
توسعه خدمات تخصصی و دیجیتال	
توسعه و تقویت وب سایت ها و نرم افزارهای کتابخانه ای	
افزایش تعداد مجلات نمایه شده در نمایه های معتبر	
ارتقاء h-index دانشگاه	
افزایش تعداد مقالات کیفی	
افزایش تعداد رهبری در انتشار مقالات دانشگاه	
افزایش تعداد ثبت اختراعات	
توسعه و تجهیز آزمایشگاه جامع تحقیقات	
تقویت زیرساخت واحد های حیوانات آزمایشگاهی و بیوبانک	
ایجاد تسهیلات ویژه جهت استفاده محققین از زیرساخت های پژوهشی و فناوری در آزمایشگاه جامع، مرکز رشد و سایر زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری	
ارتقای اخلاق در پژوهش به منظور حفظ حقوق و کرامت انسانی در فرایندهای تحقیقاتی	
نظارت و ارزیابی روند کارآزمایی بالینی، طرح های حیوانی و یا مطالعات انسانی	
توسعه تحقیقات دانشجویی	
توسعه برنامه ثبت بیماریها و پیامدهای سلامت	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۲
تخصیص اعتبار ویژه به طرح های پژوهشی مرتبط با اولویت های حوزه سلامت	ارتقاء کارایی و اثربخشی پژوهش متناسب با اولویت های حوزه سلامت
شناسایی اولویت های پژوهشی در سطح دانشگاه و دستگاه های اجرایی استان و ابلاغ آن به محققین و واحدهای ذی ربط	
تصویب و ابلاغ آیین نامه طرح های اثرگذار	
حمایت از طرح های اثرگذار و تخصیص اعتبار ویژه به آنها	
ارتقای کمی و کیفی ترجمان دانش بمنظور ارائه نتایج طرح های تحقیقاتی و فناوری به ذی نفعان	



اهداف اختصاصی	هدف کلان ۳
توسعه و تقویت طرح های ارتباط با صنعت و جامعه	توسعه پژوهش های بنیادی و کاربردی نظام سلامت متناسب با نیازهای مردم و جامعه با توجه به اولویت های تحقیقاتی کشور
توسعه و تقویت تعداد طرح های پژوهشی و فناورانه	
تقاضا محور نمودن طرح های پژوهشی و فناورانه	
توسعه ارتباط موثر با مراکز صنعتی و سازمانهای مرتبط با حوزه سلامت	
توسعه تحقیقات مشارکتی مبتنی بر جامعه از طریق مراکز تحقیقاتی	
افزایش حمایت از طرح های تحقیقاتی مبتنی بر ثبت بیماریها و پیامدهای سلامت و مطالعات کوهورت	
توسعه تحقیقات بنیادی و کاربردی مبتنی بر آب درمانی	
توسعه تحقیقات بنیادی و کاربردی در زمینه بیماریهای گوارش	توسعه و تقویت پژوهش های بین رشته ای مبتنی بر همگرایی علوم پایه و بالینی
توسعه و تقویت پژوهش های بین رشته ای مبتنی بر همگرایی علوم پایه و بالینی	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۶
برگزاری استارت آپ ها و رویدادهای فناوری	توسعه خلاقیت، نوآوری، فناوری و کارآفرینی متناسب با نیازهای جامعه و با رویکرد تجاری سازی و خلق ثروت
افزایش تعداد هسته ها، واحدها و شرکت های فناور و دانش بنیان	
حمایت از پروژه های فناورانه و دانش بنیان	
حمایت از محصولات تولیدی هسته های فناور و شرکت های دانش بنیان	
شرکت در فن بازارها و نمایشگاههای منطقه ای، ملی و بین المللی	
توسعه زیرساخت و شناسایی فرصت ها برای تجاری سازی اختراعات و محصولات فناوری	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۷
جلب حمایت مدیران و سیاستگذاران ارشد دانشگاه و تحقق کامل سهم پژوهش از سرانه درآمد	توسعه و جذب منابع (مالی، انسانی و تجهیزاتی)
جذب گرنت های تحقیقاتی و فناورانه از منابع خارج از دانشگاه	
تقویت روند جذب هیات علمی پژوهشی، دستیار پژوهشی و سرباز نخبه	
جذب بودجه از محل اعتبارات پژوهشی دانشگاهها طبق قانون بودجه	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۴
توسعه تفاهم نامه های همکاری با مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی	توسعه همکاری تحقیقاتی و فناورانه با سایر دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی برای دستیابی به مرجعیت علمی
توسعه تفاهم نامه های همکاری با مراکز صنعتی، سازمانهای مستقل و غیر دولتی	
افزایش ماموریت گرایی، تعامل و همکاری های بین مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۸
جذب پژوهشگران پسادکتر	شناسایی ظرفیت های تامین نیروهای تخصصی پژوهشی و فعال سازی تیم های تحقیقاتی با رهبری اعضای محترم هیات علمی
اطلاع رسانی ظرفیت های اعلام شده برای دوره پسا دکترا	
استفاده از ظرفیت های پسادکترای از سوی مراکز تحقیقاتی و دانشکده ها	
در تدوین طرح های تحقیقاتی و فناورانه و استفاده از دانش آموختگان در انجام طرح ها	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۵
برگزاری کارگاههای توانمندسازی ویژه اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان	ارتقاء فرهنگ پژوهش و فناوری در جامعه با تاکید بر استفاده حداکثری از ظرفیت نخبگان، محققین و فناوران جوان
برگزاری مدارس فصلی با مشارکت سایر دانشگاهها	
برگزاری جشنواره های پژوهشی و فناوری	
تخصیص گرنت تحقیقاتی به پژوهشگران جوان و نخبه	
حمایت از محققین جهت شرکت در کنگره های بین المللی	
شناسایی پژوهشگران و مراکز پژوهشی برتر دانشگاه	

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۹
اطلاع رسانی مستمر قوانین، آئین نامه ها، فرایندها و مصوبات در بستر شبکه های مجازی در راستای استفاده حداکثری و تقویت همکاری فی مابین محققین، فناوران و سایر ذینفعان	فعال سازی بستر فضای مجازی جهت اطلاع رسانی قوانین، آئین نامه ها، فرایندها و مصوبات حوزه تحقیقات و فناوری
تدوین اخبار مرتبط با ظرفیت های موجود و اقدامات انجام شده در حوزه توسعه فناوری و اطلاع رسانی آن از طریق شبکه های اجتماعی و درج در سایت معاونت تحقیقات و فناوری و ارسال خبر به روابط عمومی دانشگاه	
جهت درج در سایت دانشگاه	
بروزرسانی و بازبینی مداوم اطلاعات صفحات وب سایت معاونت تحقیقات و فناوری در حوزه های مرتبط (آزمایشگاه جامع تحقیقات، برنامه ثبت و ...)	

ردیف	اهداف کلان و اولویت ها
۱.	هوشمندسازی نظام سلامت و تحول دیجیتال
۲.	استقرار کامل پزشکی خانواده و نظام ارجاع مبتنی بر تقویت نظام شبکه
۳.	ارتقای مستمر کیفیت مراقبت ها، خدمات و سواد سلامت
۴.	افزایش بهره مندی عادلانه مردم از خدمات پایه سلامت
۵.	ارتقای سلامت باروری و بارداری با تاکید بر ارتقای جوانی جمعیت
۶.	حفاظت مالی مردم در برابر هزینه های سلامت
۷.	تأمین منابع مالی پایدار بخش سلامت
۸.	تأمین پایدار ذخایر راهبردی دارو و تجهیزات و تقویت توان تولید داخل
۹.	توسعه کمی و کیفی نظام آموزش علوم پزشکی
۱۰.	ارتقای کارایی و اثربخشی تحقیقات و پژوهش با تاکید بر دستیابی به مرجعیت علمی و فناوری در منطقه
۱۱.	افزایش کارایی و اثربخشی منابع نظام سلامت
۱۲.	دسترسی مردم به غذای سالم و ایمن
۱۳.	افزایش هدفمند ضریب نفوذ و فراگیری فعالیت های فرهنگی و رفاهی دانشگاهیان
۱۴.	استفاده حداکثری از ظرفیت نخبگانی و مشارکت های اجتماعی در بخش سلامت

اهداف اختصاصی	هدف کلان ۱۰
راه اندازی، توسعه و تقویت واحدهای تحقیقات بالینی در بیمارستان های آموزشی-درمانی دانشگاه	توسعه زیرساخت های واحدهای توسعه تحقیقات بالینی در مراکز درمانی و بهبود زمینه های ایجاد همکاری برای انجام طرح های تحقیقاتی مشترک و بین رشته ای
ارائه و تصویب طرح تحقیقاتی و پایان نامه مشترک بین رشته ای	
برگزاری سمینارهای تخصصی توسط هر رشته برای رشته های دیگر با تاکید بر موضوعات بین رشته ای	



دانشگاه علوم پزشکی
وخدمات بهداشتی درمانی اردبیل
ARDABIL UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES