

باب الحج والعمرة





# بازنگری برنامه استراتژیک

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات  
بهداشتی درمانی اراک  
۱۳۹۴-۱۴۰۰

تحت نظارت: 

ریاست دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

با همکاری: 

دکتر علی ابزاره، دکتر مجید طاهری، دکتر آزاده ناظری،  
ناهید شراهی، شاهین صارمی، حمید چگنی،  
شراره خزاعی، لیلا مهاجری، زهرا نادری

تاریخ تهیه: ۱۳۹۴

تاریخ بازنگری: ۱۳۹۶

گرافیک، طراحی، صفحه آرایی زهره کاکاوند  
چاپ  
کانون آگهی و تبلیغات هستی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک



## ای که بانامت جهان آغاز شد دقمر ما هم به نامت باز شد

«آینده جائی نیست که به آنجا می رویم بلکه جائی است که آن را بوجود می آوریم»  
«راهایی که به آینده ختم می شوند یافتنی نیستند بلکه ساختنی اند»  
سند چشم انداز ۱۴۰۴

امام صادق (ع):  
«النظر فی العواقب تلحق للقلوب بحار»  
بحار، جلد ۷۸، ص: ۱۹۷

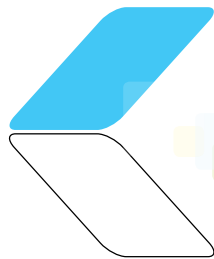
«آینده نگری (و برنامه ریزی برای آینده) اطمینان و آرامش دلها را به همراه دارد.»



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک



تغییرات محیطی و همچنین رویکردهای جدید وزارت متبوع، ایجاب می نماید که برنامه استراتژیک دانشگاه که قبلا برای یک دوره ۶ ساله تدوین گردیده بود، برای مدت زمان باقی مانده تا پایان برنامه پنجم و افق ۱۴۰۴، بر اساس این تغییرات مورد بازنگری قرار گیرد که مجموعه حاضر پس از برگزاری جلسات با نمایندگان معاونتها و مدیرتها، ضمن مطالعه دستورالعملها و بخشنامه ها و SWOT های جدید و متناسب سازی برنامه های استراتژیک دانشگاه، تدوین گردد.

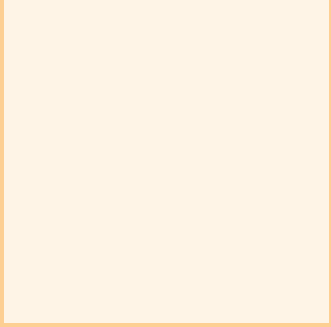
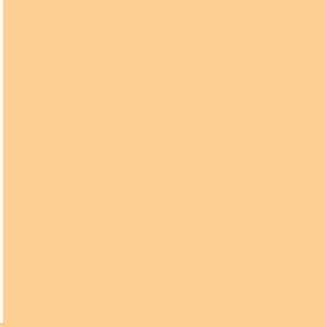
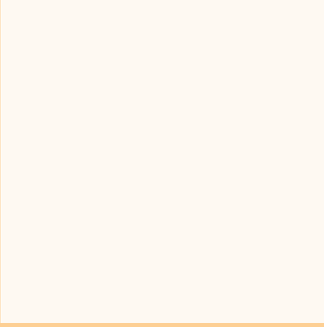
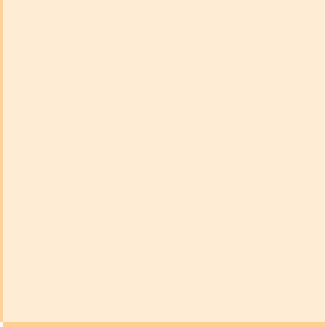
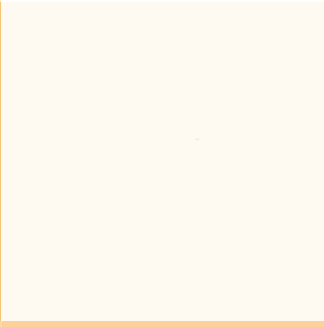
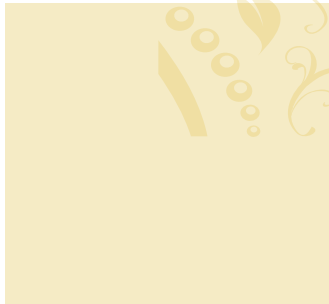


**دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک**





v





## مقدمه:

اراک یکی از کلان‌شهرهای ایران و از بزرگترین شهرهای غرب و مرکز ایران و مرکز استان مرکزی و شهرستان اراک است. اراک با جمعیتی برابر با ۵۴۲،۵۳۱ نفر قطب جمعیتی استان مرکزی و بیستمین شهر پرجمعیت ایران به حساب می‌آید. از قرن دوم اسلامی ناحیه میان همدان، ری و اصفهان عراق نامیده شد که بعدها برای تمایز با عراق عرب آن را عراق عجم نامیدند. عراق معرب اراک است. اراک نسبت به بسیاری از شهرهای ایران، شهر جوانی محسوب می‌شود. این شهر در دوران قاجار بنیان گذاشته شده و کمی بیش از دو قرن قدمت دارد. نام شهر که ابتدا قلعه‌ای نظامی در کنار روستای کرهرود بود قلعه سلطان آباد، بعد سلطان آباد و شهرستان عراق و در سال ۱۳۱۶ شمسی به اراک مبدل گشت. اراک یکی از شهرهای صنعتی ایران است که از لحاظ گوناگونی محصولات صنعتی، نخستین، از لحاظ وجود صنایع مادر، دومین و به طور کلی چهارمین قطب صنعتی کشور محسوب می‌شود. این شهر به واسطه وجود صنایع مادر، تولید ۸۰ درصد تجهیزات انرژی کشور، وجود بزرگترین کارخانه تولید کننده آلومینیوم کشور و وجود بزرگترین معدن سدیم سولفات کشور لقب پایتخت صنعتی ایران را به خود اختصاص داده است و به همین دلیل یکی از آلوده‌ترین شهرهای ایران است.

نخستین کارخانه تولید آلومینیوم کشور (ایرالکو)، نخستین و بزرگترین کارخانه واگن سازی و لوکوموتیوسازی کشور (واگن پارس)، نخستین کارخانه کمباین سازی کشور (کمباین سازی ایران)، بزرگترین کارخانه سازنده دکل انتقال نیرو در خاورمیانه (آونگان)، نخستین ایستگاه آزمایش تست دکل‌های انتقال نیرو در خاورمیانه و آسیا و نخستین مدرسه خورشیدی کشور در این شهر قرار دارند. همچنین این شهر به دلیل پایان طرح‌های گازرسانی به عنوان نخستین مرکز استان سبز کشور شناخته شده است.

خصوصیات اقلیمی فلات مرکزی ایران (زمستان‌های سرد و مرطوب و تابستان‌های گرم و خشک) را داراست. کوه‌های اطراف اراک و تالاب میقان و دشت فراهان در آب و هوای این منطقه اثر کرده و ویژگی‌های خاصی به آن بخشیده است. ابرها و جریان‌های غربی در پاییز و زمستان بیشتر رطوبت خود را در ارتفاعات غرب منطقه به خصوص رشته کوه زاگرس از دست می‌دهند و در زمستان جبهه سردی هوای اراک را اشغال می‌کند که بر اثر ارتفاعات اطراف و فشاری که تالاب میقان بر هوا وارد می‌کند، مدت زیادی در منطقه می‌ماند. فصل زمستان اکثراً طولانی و از ۴ تا ۶ ماه متغیر است و بهار و پاییز فصل‌های کوتاهی هستند. تابستان در تیر و مرداد ظاهر می‌شود. مدت روزهای یخبندان از ۶۵ تا ۱۲۰ روز در سال‌های مختلف متغیر است. میزان بارندگی در سال‌های مختلف متفاوت است و میان ۲۳۰ تا ۶۳۸ میلی‌متر در سال می‌باشد که متوسط بارندگی حدود ۳۰۰ میلی‌متر بوده است.





## مراکز درمانی

بیمارستان ولی عصر (دانشگاهی)، بیمارستان امیرالمؤمنین (دانشگاهی)، بیمارستان آیت الله خوانساری (دانشگاهی)، بیمارستان امیر کبیر (دانشگاهی)، بیمارستان آیت الله طالقانی (دانشگاهی)، بیمارستان امام خمینی (تامین اجتماعی)، بیمارستان قدس (خصوصی)، بیمارستان سینا (خصوصی) از جمله مراکز درمانی مهم شهر اراک هستند.

## مراکز آموزش عالی

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در اراک، این شهر را به یکی از قطب‌های دانشگاهی کشور تبدیل کرده‌است که از آن میان می‌توان به دانشگاه اراک، دانشگاه علوم پزشکی اراک، دانشگاه صنعتی اراک، دانشگاه آزاد اسلامی اراک اشاره کرد. دانشگاه اراک، به عنوان دانشگاه جامع و مادر استان مرکزی و سیاستگذار طرح آموزش عالی در استان مرکزی می‌باشد. پس از دانشگاه اراک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک با اجرای دو فاز شهرک دانشگاهی - تحقیقاتی، دارا بودن ۲۷۴ رشته تحصیلی در ۶ دانشکده و جذب بیش از ۲۲۰۰۰ دانشجو، بزرگترین شهرک دانشگاهی را در مرکز کشور در اختیار دارد. همچنین با پیگیری‌های نماینده وقت محلات و دلیجان، ساخت دانشگاه محلات در این شهر و زیر نظر دانشگاه اراک آغاز شده است.

## مدارس علوم دینی

اولین مدرسه علوم دینی در اراک مدرسه سپهدار بود که توسط یوسف خان گرجی میان سال‌های ۱۲۲۷ تا ۱۲۳۱ قمری ساخته شد. پس از گذشت ۹۰ سال از احداث مدرسه سپهدار، میان سال‌های ۱۳۱۵ تا ۱۳۲۰، مدرسه و مسجد حاج محمد ابراهیم خوانساری در محله عباس آباد تاسیس گردید. سومین مدرسه علوم دینی در اراک نیز میان سال‌های ۱۳۱۸ تا ۱۳۲۰، مدرسه آقا ضیاءالدین به دست مرحوم حاج حسین ملک‌التجار تبریزی ساخته شد. چون مرحوم آقا ضیاءالدین در مسجد این مدرسه امام جماعت بود، این مدرسه و مسجد به مدرسه و مسجد آقا ضیاءالدین معروف شده‌است. بعد از این سه مدرسه دینی، مدرسه دیگری به وجود نیامد.

## آثار تاریخی

با توجه به اینکه شهر اراک در دوره قاجار ساخته شد، بیشتر آثار باستانی باقی‌مانده در این شهر از این دوره می‌باشد. از جمله مهمترین اثر تاریخی شهر، می‌توان به مجموعه تاریخی بازار اراک اشاره کرد که از بناهای نخستین شهر اراک بوده‌است. مدرسه سپهداری که همزمان با بازار ساخته شده‌است، از مکان‌هایی است که امام خمینی بخشی از سال‌های عمر خود را در این مدرسه سپری کردند. حمام چهارفصل که از نظر مساحت بزرگترین حمام ایران است، یکی دیگر از آثار تاریخی شهر است که اکنون به موزه تبدیل شده‌است. خانه حسن پور از بناهای قدیمی شهر اراک است که به صورت درونگرا ساخته شده و اکنون به موزه صنایع دستی تبدیل شده‌است. برج شیشه از دیگر بناهای معروف شهر بوده که به دلیل وجود تزئینات کاشی معقلی به این نام معروف شد، متأسفانه این بنا در سال ۱۳۶۱ تخریب شد.



### کلیسای مسروپ مقدس

کلیسای مسروپ مقدس، یکی از بناهای مذهبی ارامنه شهر اراک است که در دوره قاجار ساخته شد. بقعه پیر مراد آباد که در روستای مرادآباد قرار دارد از بناهای دوره سلجوقی است. قلعه حاج و کیل نیز یکی از بناهای دوره قاجار است که در قدیم یکی از کارگاه‌های بزرگ فرش‌بافی کمپانی زیگلر و کنسولگری انگلیس در اراک بود. همچنین ارگ حکومتی اراک، کاروانسرای شاه عباسی، خانه حاج آقا محسن عراقی و خانه خاکباز از دیگر آثار تاریخی شهر می‌باشند.



### جاذبه‌های طبیعی

تالاب میقان: این تالاب با وسعت ۲۵ هزار هکتار در ۱۵ کیلومتری شمال شرق شهر اراک و در جنوب شهر داوودآباد واقع شده است. به دلیل وجود تنوع پرندگان مهاجر در این منطقه، تالاب به یکی از مناطق اکوتوریستی شهر اراک تبدیل شده است.

منطقه نمونه گردشگری دره گردو: این منطقه با وسعت ۱۰۰ هکتار در جنوب شهر اراک قرار دارد و از آب و هوای مناسب و طبیعت بکر برخوردار است. این منطقه در سال ۱۳۸۵ توسط هیأت دولت به عنوان منطقه نمونه گردشگری تصویب شد.

منطقه نمونه گردشگری تخت سادات (باغ‌های کرهرود و سنجان): یکی از جاذبه‌های طبیعی با وسعت ۱۰۰ هکتار و در نزدیکی منطقه کرهرود و سنجان است. از جاذبه‌های منطقه وجود چشمه، باغ‌های میوه و آرامگاه سادات کرهرود است منطقه تفرجگاهی سرخ کوه (کوه سرخه): از جمله مکان‌های تفرجگاهی شهر اراک و در مجاورت منطقه نمونه گردشگری دره گردو است.



### صنایع دستی

از صنایع دستی شهر اراک می‌توان به دستبافتهای سنتی (قالیافی، گلیم بافی، جاجیم بافی)، رودزیهای سنتی، آثار چوبی (منبت و کنده کاری روی چوب، معرق کاری، پیکر تراشی، خراطی، ساخت سازهای سنتی، مشبک و گره چینی چوب)، سفالگری، کتابت و نگارگری (طراحی سنتی، نقاشی ایرانی، گل و مرغ، تذهیب و تشعیر، خوشنویسی، کتیبه نویسی) آثار فلزی (مسگری، قلمزنی، سفیدگری، چلنگری، مشبک فلز، ملیله طلا و نقره)، ساخت پاپوش سنتی (گیوه دوزی و گیوه بافی)، آرایه‌های معماری (گچبری سنتی، آینه کاری...) و تراش سنگهای قیمتی و نیمه قیمتی اشاره کرد



### قالی

صنعت قالی در این منطقه از گذشته رواج داشته و قالی فراهان، سرزند و ساروق شهرت جهانی داشته‌اند. صنعت قالی بافی از آغاز بنیان گذاشتن این شهر توسط یوسف خان گرجی به عنوان عمده کالای صادراتی این شهر قرار گرفت قالی در اراک به گفته سیسیل ادوارز زمانی از اهمیت و اعتبار و فراوانی برخوردار بود و رقیب قالی کرمان بود از انواع قالی مشهور اراک می‌توان به قالی ساروق اراک اشاره نمود که از لحاظ استحکام و نقشه‌های منحصر به فرد و نوع خامه (پشم) استفاده شده، شهرت جهانی دارد. اراک به عنوان یکی از مهمترین مراکز صدور فرش به اروپا تا سال ۱۳۱۹ باقی ماند.



## تاریخچه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی استان مرکزی



در سال ۱۳۶۵ ه.ش با تلاش و پیگیری سرپرست سازمان منطقه ای بهداشت و درمان استان مرکزی و نماینده مردم اراک در مجلس شورای اسلامی و مساعدت مقامات وقت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مجوز تاسیس دانشکده پزشکی اراک اخذ و در بهمن ماه سال ۱۳۶۶ ه.ش دانشکده علوم پزشکی با تجمع دانشکده پزشکی و آموزشکده پرستاری و مامایی با پشتیبانی علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی و با پذیرش ۶۰ دانشجوی رشته پزشکی با امکانات محدود سازمان منطقه ای بهداشتی و سایر نهادهای محلی در ساختمان استیجاری شروع به فعالیت نمود و از سال ۱۳۶۷ ه.ش مستقل گردید در سال ۱۳۶۹ ه.ش به دانشگاه علوم پزشکی تبدیل شد که در سال ۱۳۷۳ ه.ش با ادغام سازمان منطقه ای بهداشت و درمان، مسئول ارائه خدمات بهداشتی، درمانی و آموزشی در استان شد و به نام دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی استان مرکزی تغییر نام یافت.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی اراک در حال حاضر دارای ۷ معاونت (بهداشتی-درمان-آموزش-توسعه مدیریت و منابع-تحقیقات و فناوری-دانشجویی و فرهنگی-غذا و دارو) ۹ شبکه بهداشت-۱۰ مرکز بهداشت شهرستان-۱ مرکز بهداشت استان-۷ دانشکده (پزشکی-دندانپزشکی-پرستاری و مامایی اراک-پرستاری شازند-پیراپزشکی-توانبخشی-بهداشت) و یک دانشکده پرستاری در شهر خمین میباشد مضافاً اینکه یک دانشکده پرستاری در شهرستان ساوه و یک دانشکده پرستاری در شهرستان خمین جزء دانشکده های تابعه این دانشگاه بوده اند که دانشکده پرستاری ساوه از سال ۹۲ و دانشکده پرستاری خمین در سال ۹۵ از این دانشگاه منفک و در حال حاضر اقدامات لازم جهت استقلال کامل این دانشکده ها انجام گرفته است.

این دانشگاه در حال حاضر پذیرای دانشجویان در ۲ رشته مقطع دکترای عمومی (رشته پزشکی-دندانپزشکی) ۱۷ رشته در مقطع کارشناسی پیوسته، ۶ رشته در مقطع کارشناسی ناپیوسته-۱ رشته در مقطع کاردانی-۱۲ رشته تخصصی ناپیوسته-۱۶ رشته کارشناسی ارشد-۱ رشته PHD به تربیت دانشجو پرداخته است.

از سال ۱۳۹۳ با مجوز وزارت بهداشت این دانشگاه در رشته پزشکی اقدام به پذیرش دانشجو از سهمیه مازاد (پرديس خودگردان) نموده است که بحول و قوه الهی در سال ۱۳۹۴ نیز رشته دندانپزشکی از محل این سهمیه دانشجو پذیرفته خواهد شد.

نقطه آغاز تربیت دستیار تخصصی بالینی و دانشجوی تحصیلات تکمیلی در دانشگاه علوم پزشکی اراک سال ۸۵ با اخذ مجوز پذیرش دستیار در دورشته داخلی و جراحی عمومی و اخذ مجوز پذیرش دانشجوی تحصیلات تکمیلی در رشته میکروبیولوژی با مجموع شش نفر دستیار و یک نفر دانشجوی تحصیلات تکمیلی می باشد که پیرو آن دانشگاه با یک خیز علمی مناسب در این شاخه در کمتر از ده سال (پایان سال ۹۳) موفق به اخذ مجوز پذیرش دستیار تخصصی بالینی در یازده رشته دستیار و یازده رشته تحصیلات تکمیلی و یک رشته PHD علوم پایه و یک رشته PHD پژوهشی با مجموع حدوداً ۴۰۰ نفر دانشجو گردید.

دانشگاه علوم پزشکی اراک همگام با دیگر نهادهای جامعه در راستای رسالت خطیر خویش کوشیده است با هدف دستیابی به مطلوبترین وضعیت ممکن در تامین، حفظ و ارتقای سلامت آحاد جامعه و تولید علم و انجام پژوهشهای کاربردی و تربیت نسلی متعهد و متخصص، با بهره گیری از اساتید مجرب و کارشناسان فرهیخته خود در تدوین برنامه راهبردی سه ساله خود گام بردارد. برنامه حاضر حاصل تلاش شش ماهه کارشناسان برگزیده و آموزش دیده کلیه معاونت های دانشگاه و بر مبنای روشهای روز علمی کشور بوده و افق سه ساله دانشگاه در آن ترسیم گردیده و امید است با تدوین برنامه های عملیاتی سالانه و تهیه و اجرای طرح و پژوهشهای مورد نیاز آن، همواره شاهد رشد و ارتقای شاخص های دانشگاه در کلیه زمینه ها باشیم.



## جوزه معاونت آموزش



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک


A r a k U n i v e r s i t y o f M e d i c a l S c i e n c e s




## پیشگفتار:

معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک با هدایت، برنامه ریزی، نظارت و ارزشیابی ستادی از فعالیت های آموزشی دانشگاه به منظور هماهنگ سازی آموزش دانشگاه با سایر فعالیت ها و نیازهای جامعه و کشور فعالیت می نماید. این معاونت با بهره مندی از تجربه طولانی، فرهنگ سازمانی مناسب و تجربه در رقابت با سایر دانشگاه های علوم پزشکی، خدمات خود را به دانشجویان دوره های عمومی و تکمیلی، دانش آموختگان و مشمولین آموزش مداوم، واحدهای تحت پوشش دانشگاه و سایر موسسات آموزش علوم پزشکی و اعضای هیات علمی، ارائه می نماید. هم چنین معاونت آموزشی دانشگاه با تلاش در جهت به کارگیری اصول مدیریت جامع کیفیت و بهره آوری نوین در تسریع و کارآمدسازی فرآیندها و توسعه تحصیلات تکمیلی، سعی در جلب رضایت مخاطبین داشته و همت خود را در راستای تربیت نیروی انسانی ماهر برای ارتقای سلامت و پاسخ گویی به نیازهای جامعه، به کار می گیرد.


در حال حاضر دانشگاه علوم پزشکی اراک دارای ۷ دانشکده (پزشکی، دندانپزشکی، پیراپزشکی، توانبخشی، بهداشت، پرستاری- مامایی، دانشکده پرستاری شازند) و پذیرای ۳۶۴۰ دانشجو در رشته مقاطع تحصیلی تخصص داخلی، تخصص جراحی عمومی، تخصص کودکان، تخصص زنان و زایمان، تخصص بی هوشی، تخصص طب اورژانس، تخصص عفونی و گرمسیری، تخصص جراحی مغز و اعصاب، تخصص روانپزشکی، تخصص ارتوپدی، تخصص رادیولوژی، دکترای تخصصی طب سنتی، دکترای تخصصی PhD by Research، دکترای حرفه ای پزشکی عمومی و دندانپزشکی، کارشناسی ارشد میکروبی شناسی، فیزیولوژی، زیست فناوری پزشکی، آموزش بهداشت، آموزش پرستاری، پرستاری مراقبت های ویژه، بیوشیمی بالینی و آمار زیستی، مشاوره در مامایی، تاریخ علوم پزشکی، پزشکی ملکولی، کارشناسی پیوسته (پرستاری، مامایی، بهداشت حرفه ای، بهداشت عمومی، بهداشت محیط، علوم آزمایشگاهی، اتاق عمل، هوشبری، کار درمانی، گفتار درمانی و شنوایی شناسی) و کارشناسی ناپیوسته (بهداشت حرفه ای، بهداشت عمومی، بهداشت محیط، هوشبری، فوریت های پزشکی و مامایی) و کاردانی (بهداشت محیط، تکنولوژی پر تودرمانی، فوریت های پزشکی و بهداشت دهان) می باشد.

رسالت (Mission) معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک 

معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی مأموریت دارد تا با در دست داشتن نیروهای انسانی کارآمد و توانمند از طریق جذب و گسترش رشته‌های جدید در مقاطع تحصیلات تکمیلی و دستیاری، توانمندسازی اعضای هیات علمی با تکیه بر ارزش‌های اخلاق حرفه‌ای و اخلاق پزشکی و رعایت عدالت و اخلاق اسلامی، در جهت ارتقاء آموزش، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد بر اساس نیازهای جامعه، گام‌های موثری بردارد.

چشم انداز / دورنما (Vision) معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک 


معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک بر آن است تا پایان برنامه به عنوان یکی از دانشگاه‌های تپ یک در مرتبه پنجم تا دهم مطرح کشور باشد.

ارزشهای (Values) حاکم بر حوزه معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک 


ارزش‌ها معیارهای قابل قبول یک جامعه هستند که نسبت به آن‌ها حساسیت نشان می‌دهیم و برایشان احترام قائل هستیم شامل:

- ۱ V- تکیه بر اخلاق حرفه‌ای
- ۲ V- تکیه بر اخلاق پزشکی
- ۳ V- تکیه بر ارزشهای اسلامی و مبنای دینی
- ۴ V- تکیه بر عدالت محوری
- ۵ V- تکیه بر هماهنگی و تعامل مثبت با ..... ، هیئت علمی و کارکنان صنفی و ستادی
- ۶ V- تکیه بر شایسته سالاری
- ۷ V- تکیه بر مدیریت علمی (تصمیم‌گیری علمی)
- ۸ V- تکیه بر مدیریت مشارکتی
- ۹ V- تکیه بر فرهنگ خود \_ کنترلی در حوزه معاونت آموزش
- ۱۰ V- تکیه بر فرهنگ پژوهش محوری
- ۱۱ V- تکیه بر فرهنگ صرفه جویی و انضباط مالی
- ۱۲ V- تکیه بر قانون - محوری
- ۱۳ V- تکیه بر فرهنگ صداقت و درستکاری
- ۱۴ V- تکیه بر ارج نهادن به مقام والای اساتید و محقق
- ۱۵ V- تکیه بر فرهنگ پاسخگویی



S : نقاط قوت معاونت آموزش دانشگاه 

- ۱- وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه
- ۲- وجود واحد فعال رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی
- ۳- برگزاری منظم و مداوم شوراهای آموزشی دانشگاه با تاکید بر رعایت آیین نامه‌های آموزشی
- ۴- فعالیت در جهت اخذ مجوزهای رشته‌های علمی در مقطع کارشناسی ارشد و دکترا
- ۵- فعال بودن وب سایت دانشگاه
- ۶- پیگیری مستمر برنامه ارزیابی درونی
- ۷- وجود روند رو به رشد ارتقاء مرتبه اعضای هیأت علمی
- ۸- وجود اداره امور هیئت علمی در حوزه معاونت
- ۹- وجود رشته‌های دستیاری تخصصی و تحصیلات تکمیلی در دانشگاه
- ۱۰- وجود مدیران توانمند در سطح معاونت و دانشکده‌های تحت پوشش
- ۱۱- وجود سیستم، سما، اتوماسیون، OMR (نرم افزار تصحیح آزمونها)
- ۱۲- وجود کتابخانه مرکزی و اقماری در دانشگاه
- ۱۳- وجود مرکز آموزش مهارت‌های بالینی (Skill lab) استاندارد و فعال
- ۱۴- فعال بودن اداره استعدادهای درخشان در دانشگاه
- ۱۵- فعال بودن اداره آموزش مداوم دانشگاه
- ۱۶- وجود هیات ممیزی مستقل در دانشگاه

W : نقاط ضعف: 

- ۱ W: عدم تناسب نسبت اعضای هیئت علمی به دانشجو
- ۲ W: کمبود تعداد هیأت علمی تمام وقت جغرافیایی در گروه‌های بالینی
- ۳ W: پراکندگی مراکز و عرصه‌های آموزشی دانشگاه
- ۴ W: کمبود فضاهای فیزیکی و موقعیت نامناسب فضاهای آموزشی و اداری
- ۵ W: کمبود توانمندی بعضی از اساتید در استفاده از متدهای آموزشی
- ۶ W: کمبود مشارکت اعضای هیأت علمی گروه‌های آموزشی برای بروزرسانی طرح درس و طرح دوره
- ۷ W: کمبود انگیزه اعضای هیئت علمی جهت پذیرش و اجرای شیوه‌های نوین آموزشی
- ۸ W: ضعف در اختصاص سرانه مناسب دانشجویان در امور آموزشی
- ۹ W: عدم استقبال اساتید برای شرکت فعال در کارگاه‌های رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی
- ۱۰ W: عدم تناسب نیروی انسانی با نیازها و مسئولیت‌های مربوط
- ۱۱ W: محدودیت در ارائه تسهیلات رفاهی به اعضای هیأت علمی
- ۱۲ W: ضعف در سیستم ارزیابی دقیق از عملکرد مدیران
- ۱۳ W: ضعف در تدوین فرآیندهای تشویقی برای کارکنان و اساتید با هدف ایجاد انگیزه
- ۱۴ W: ضعف در بهره‌گیری از نتایج فرآیندهای آموزشی
- ۱۵ W: استفاده ناکافی از فناوری اطلاعات در برنامه ریزی‌های آموزشی

O : فرصتها در حوزه معاونت آموزش دانشگاه



- 1 O وجود چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و نقشه جامع علمی به عنوان مبنا و راهنمایی در جهت تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه
- 2 O سیاستگذاری وزارت متبوع بر ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان
- 3 O وجود تفاهم نامه همکاری علمی با سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی
- 4 O بهره گیری از تصمیم سازی های موثر هیات امناء دانشگاه در زمینه آموزش
- 5 O سیاستگذاری وزارت متبوع بر گسترش کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی
- 6 O موقعیت جغرافیایی استان مرکزی در سطح کشور
- 7 O وجود مراکز صنعتی و فرصت های علمی تحقیقاتی و وجود بستر مناسب برای برنامه های آموزشی
- 8 O افزایش تعداد دانش آموختگان علاقمند به تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی
- 9 O عدم معادل سازی فعالیتهای اجرایی اساتید با فعالیتهای آموزشی آنان و کم رنگ شدن فعالیتهای اجرایی اساتید
- 10 O اجرای برنامه آمایش سرزمین در سطح وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- 11 O حمایت ریاست محترم دانشگاه در ارتقاء فعالیت های آموزشی دانشگاه
- 12 O حضور فعال و پررنگ معاونت آموزشی در شورای دانشگاه
- 13 O ارتباط مناسب معاونت با ریاست دانشگاه و معاونتهای دیگر دانشگاه
- 14 O همکاری خوب معاونت آموزشی دانشگاه با معاونت آموزش وزارت
- 15 O کسب رتبه های آموزشی در بین دانشگاه های کشور

T : تهدیدات در حوزه معاونت آموزش دانشگاه



- 1 T کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص داده شده وعدم تخصیص به موقع اعتبارات
- 2 T افزایش در ظرفیت پذیرش دانشجو در دانشگاه توسط وزارت متبوع
- 3 T توجه و تأکید بیش از حد آیین نامه ارتقاء اعضاء هیئت علمی به امر پژوهش در مقابل آموزش
- 4 T عدم تطابق سرانه آموزشی با هزینه کرد مالی دانشگاهی
- 5 T عدم تناسب تعداد مجوزها و تعداد پستهای جذب هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه
- 6 T عدم تناسب تعداد مجوزهای نیروی انسانی غیر هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه
- 7 T پایین بودن سطح تعامل و روابط درون بخشی بین معاونتهای مختلف دانشگاه (جزیره ای عمل کردن)
- 8 T عدم تناسب تربیت نیروی انسانی متناسب با نیاز جامعه
- 9 T کمبود امکانات رفاهی و معیشتی دانشجویان در سطح دانشگاه
- 10 T عدم ثبات مدیریتی
- 11 T عدم انگیزه کافی اعضاء هیئت علمی برای قبول مسئولیت های مدیریت آموزشی





## نقاط قوت و ضعف ها:



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل اصلی قوت ▼
۲۲	۴	۵.۵	S۱- وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه
۱۱.۱	۳	۳.۷	S۲- وجود واحد فعال رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی
۱۸	۴	۴.۵	S۳- برگزاری منظم و مداوم شوراهاى آموزشى دانشگاه با تاکید بر رعایت آیین نامه‌های آموزشی
۱۳.۵	۳	۴.۵	S۴- فعالیت در جهت اخذ مجوزهای رشته‌های علمی در مقطع کارشناسی ارشد و دکتر
۱۰.۵	۳	۳.۵	S۵- فعال بودن وب سایت دانشگاه
۱۰	۴	۲.۵	S۶- پیگیری مستمر برنامه ارزیابی درونی
۵.۴	۳	۱.۸	S۷- وجود روند رو به رشد ارتقاء مرتبه اعضای هیأت علمی
۱۰	۴	۲.۵	S۸- وجود اداره امور هیئت علمی در حوزه معاونت
۱۵.۲	۴	۳.۸	S۹- وجود رشته های دستیاری تخصصی و تحصیلات تکمیلی در دانشگاه
۱۰.۲	۳	۳.۴	S۱۰- وجود مدیران توانمند در سطح معاونت و دانشکده های تحت پوشش
۱۲	۴	۳	S۱۱- وجود سیستم ، سما ، اتوماسیون، OMR (نرم افزار تصحیح آزمونها)
۸.۴	۳	۲.۸	S۱۲- وجود کتابخانه مرکزی و اقماری در دانشگاه
۱۴	۴	۳.۵	S۱۳- وجود مرکز آموزش مهارتهای بالینی (Skill lab) استاندارد و فعال
۷.۵	۳	۲.۵	S۱۴- فعال بودن اداره استعدادهای درخشان در دانشگاه
۶	۳	۲	S۱۵- فعال بودن اداره آموزش مداوم دانشگاه
۲۴	۴	۶	S۱۶- وجود هیات ممیزه مستقل در دانشگاه

نمره نهایی	ضریب	وزن (۰-۱۰۰)	نقاط ضعف:
۸	۲	۴	W1 - عدم تناسب عضو نسبت هیئت علمی به دانشجو
۷	۲	۳.۵	W2 - کمبود تعداد هیأت علمی تمام وقت جغرافیایی در گروه‌های بالینی
۴.۴	۲	۲.۲	W3 - پراکندگی مراکز و عرصه‌های آموزشی دانشگاه
۱۰	۲	۵	W4 - کمبود فضاهای فیزیکی و موقعیت نامناسب فضاهای آموزشی و اداری
۴	۱	۴	W5 - کمبود توانمندی بعضی از اساتید در استفاده از متدهای آموزشی
۷.۲	۲	۳.۶	W6 - کمبود مشارکت اعضای هیأت علمی گروه‌های آموزشی برای بروزرسانی طرح درس و طرح دوره
۳	۱	۳	W7 - کمبود انگیزه اعضای هیئت علمی جهت پذیرش و اجرای شیوه‌های نوین آموزشی
۱.۵	۱	۱.۵	W8 - ضعف در اختصاص سرانه مناسب دانشجویان در امور آموزشی
۴.۶	۲	۲.۳	W9 - عدم استقبال اساتید برای شرکت فعال در کارگاه‌های رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی
۹.۶	۲	۴.۸	W10 - عدم تناسب نیروی انسانی با نیازها و مسئولیت‌های مربوط
۸	۲	۴	W11 - محدودیت در ارائه تسهیلات رفاهی به اعضای هیأت علمی
۷.۴	۲	۳.۷	W12 - ضعف در سیستم ارزیابی دقیق از عملکرد مدیران
۵.۸	۲	۲.۹	W13 - ضعف در تدوین فرآیندهای تشویقی برای کارکنان و اساتید با هدف ایجاد انگیزه
۱.۸	۱	۱.۸	W14 - ضعف در بهره‌گیری از نتایج فرآیندهای آموزشی
۶	۲	۳	W15 - استفاده ناکافی از فناوری اطلاعات در برنامه ریزی‌های آموزشی
۲۸۶,۱		۱۰۰	جمع نقاط قوت و ضعف ها



فرصتها و تهدیدات



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	فرصتها
۲۴	۴	۶	۰۱- وجود چشم انداز توسعه ۲۰ ساله کشور و نقشه جامع علمی به عنوان مبنا و راهنمایی در جهت تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه
۸.۴	۳	۲۸	۰۲- سیاستگذاری وزارت متبوع بر ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان
۴	۲	۲	۰۳- وجود تفاهم نامه همکاری علمی با سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی
۸	۲	۴	۰۴- بهره گیری از تصمیم سازی های موثر هیات امنا دانشگاه در زمینه آموزش
۱۸	۴	۴.۵	۰۵- سیاستگذاری وزارت متبوع بر گسترش کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی
۱۱.۴	۳	۳.۸	۰۶- موقعیت جغرافیایی استان مرکزی در سطح کشور
۴	۲	۲	۰۷- وجود مراکز صنعتی و فرصت های علمی تحقیقاتی و وجود بستر مناسب برای برنامه های آموزشی
۱۶	۴	۴	۰۸- افزایش تعداد دانش آموختگان علاقمند به تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی
۶	۳	۲	۰۹- عدم معادل سازی فعالیتهای اجرایی اساتید با فعالیتهای آموزشی آنان و کم رنگ شدن فعالیتهای اجرایی اساتید
۱۲	۴	۳	۰۱۰- اجرای برنامه آمایش سرزمین در سطح وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۱۲	۳	۴	۰۱۱- حمایت ریاست محترم دانشگاه در ارتقاء فعالیتهای آموزشی دانشگاه
۱۲	۳	۴	۰۱۲- حضور فعال و پررنگ معاونت آموزشی در شورای دانشگاه
۱۲	۴	۳	۰۱۳- ارتباط مناسب معاونت باریاست دانشگاه و معاونتهای دیگر دانشگاه
۶	۳	۲	۰۱۴- همکاری خوب معاونت آموزشی دانشگاه با معاونت آموزشی وزارت
۶	۲	۳	۰۱۵- کسب رتبه های آموزشی در بین دانشگاههای کشور

تهدیدات ▼	وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	نمره نهایی
T۱ - کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص داده شده و عدم تخصیص به موقع اعتبارات	۷	۳	۲۱
T۲ - افزایش در ظرفیت پذیرش دردانشگاه توسط وزارت متبوع	۳.۴	۲	۶.۸
T۳ - توجه و تأکید بیش از حد آیین نامه ارتقاء اعضاء هیئت علمی به امر پژوهش در برابر آموزش	۴.۸	۲	۹.۶
T۴ - عدم تطابق سرانه آموزشی با هزینه کرد دانشگاهی	۶	۲	۱۲
T۵ - عدم تناسب تعداد مجوز ها و تعداد پستهای جذب هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه	۴.۵	۳	۱۳.۵
T۶ - عدم تناسب تعداد مجوز های نیروی انسانی غیر هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه	۳	۳	۹
T۷ - پایین بودن سطح تعامل و روابط درون بخشی بین معاونتهای مختلف دانشگاه (جزیره ای عمل کردن)	۲.۷	۲	۵.۴
T۸ - عدم تناسب تربیت نیروی انسانی متناسب با نیاز جامعه	۴.۳	۱	۴.۳
T۹ - کمبود امکانات رفاهی و معیشتی دانشجویان در سطح دانشگاه	۳.۵	۳	۱۰.۵
T۱۰ - عدم ثبات مدیریتی	۴.۷	۲	۹.۴
T۱۱ - عدم انگیزه کافی اعضاء هیئت علمی برای قبول مسئولیت های مدیریت آموزشی	۶	۳	۱۸
جمع فرصت ها و تهدیدات	۱۰۰		۲۹۳.۳

### موضوعات استراتژیک:

- ۱- مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی
- ۲- مدیریت فرآیند ها
- ۳- توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی





### جدول ماتریس داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی

نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی	۴	۳	۲	۱
استراتژی‌های So	۴	۳	۲	۱
استراتژی‌های Wo				
استراتژی‌های ST				
استراتژی‌های WT				

هدف کلی (با توجه به رسالت معاونت آموزش): آموزش، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد بر اساس نیازهای جامعه



#### موضوعات استراتژیک:

- ۱- مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی
- ۲- مدیریت فرآیندها
- ۳- توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی

**جدول ۱. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک «مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی»**



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی	همکاری خوب معاونت آموزشی دانشگاه با معاونت آموزشی وزارت	کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص داده شده و عدم تخصیص به موقع اعتبارات	وجود هیات ممیزه مستقل در دانشگاه	کمبود فضاهای فیزیکی و موقعیت نامناسب فضاهای آموزشی و اداری
	موقعیت جغرافیایی استان مرکزی در سطح کشور	افزایش در ظرفیت پذیرش در دانشگاه توسط وزارت متبوع	وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه	عدم تناسب عضو نسبت هیأت علمی به دانشجو
	اجرای برنامه آمایش سرزمین در سطح وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	عدم تطابق سرانه آموزشی با هزینه کرد مالی دانشگاهی	وجود مدیران توانمند در سطح معاونت و دانشکده های تحت پوشش	ضعف در اختصاص سرانه مناسب دانشجویان در امور آموزشی
	وجود مراکز صنعتی و فرصت های علمی تحقیقاتی و وجود بستر مناسب برای برنامه های آموزشی	عدم تناسب تعداد مجوزها و تعداد پستهای جذب هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه	وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه	۱- کمبود تعداد هیأت علمی تمام وقت جغرافیایی در گروههای بالینی ۲- عدم تناسب نیروی انسانی با نیازها و مسئولیتهای مربوط
		عدم تناسب تربیت نیروی انسانی متناسب با نیاز جامعه	-	پراکندگی مراکز و عرصه های آموزشی دانشگاه
		عدم ثبات مدیریتی	وجود مدیران توانمند در سطح معاونت و دانشکده های تحت پوشش	ضعف در سیستم ارزیابی دقیق از عملکرد مدیران

**جدول ۲. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک ((مدیریت فرآیندها))**




موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت فرآیندها	حضور فعال و پررنگ معاونت آموزشی در شورای دانشگاه	کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص داده شده و عدم تخصیص به موقع اعتبارات	وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه	استفاده ناکافی از فناوری اطلاعات در برنامه ریزی های آموزشی
	ارتباط مناسب معاونت با ریاست دانشگاه و معاونتهای دیگر دانشگاه	کمبود امکانات رفاهی و معیشتی دانشجویان در سطح دانشگاه	وجود سیستم، سما، اتوماسیون، OMR (نرم افزار تصحیح آزمونها)	کمبود فضاهای فیزیکی و موقعیت نامناسب فضاهای آموزشی و اداری
	وجود تفاهم نامه همکاری علمی با سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی	عدم ثبات مدیریتی	وجود کتابخانه مرکزی و اقماری در دانشگاه	کمبود توانمندی اساتید در استفاده از منتهای آموزشی
	افزایش تعداد دانش آموزان علاقمند به تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی	توجه و تأکید بیش از حد آیین نامه ارتقاء اعضای هیأت علمی به امر پژوهش در برابر آموزش	وجود مرکز آموزش مهارتهای بالینی (Skill lab) استاندارد و فعال	کمبود مشارکت اعضای هیأت علمی گروههای آموزشی برای بروزرسانی طرح درس و طرح دوره
	عدم معادل سازی فعالیتهای اجرایی اساتید با فعالیت آموزشی آنان و کم رنگ شدن فعالیتهای اجرایی اساتید	عدم انگیزه کافی اعضای هیأت علمی برای قبول مسئولیتهای مدیریت آموزشی	فعال بودن وب سایت دانشگاه	کمبود انگیزه اعضای هیأت علمی جهت پذیرش و اجرای شیوههای نوین آموزشی
	همکاری خوب معاونت آموزشی دانشگاه با معاونت آموزشی وزارت	کمبود اعتبارات و بودجه تخصیص داده شده و عدم تخصیص به موقع اعتبارات	پیگیری مستمر برنامه ارزیابی درونی	ضعف در سیستم ارزیابی دقیق از عملکرد مدیران
کسب رتبه های آموزشی در بین دانشگاههای کشور	وجود هیات ممیزه مستقل در دانشگاه	وجود رشته های دستیاری تخصصی و تحصیلات تکمیلی در دانشگاه		



جدول ۳. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک  
(توسعه کمی و کیفی آموزش در حوزه معاونت آموزش))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی	سیاستگذاری وزارت متبوع بر گسترش کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی	افزایش در ظرفیت پذیرش در دانشگاه توسط وزارت متبوع	فعالیت در جهت اخذ مجوز رشته‌های علمی در مقطع کارشناسی ارشد و دکترا	عدم تناسب عضو نسبت هیئت علمی به دانشجو
	سیاستگذاری وزارت متبوع بر ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان	عدم تناسب تعداد مجوزها و تعداد پستهای جذب هیأت علمی با روند توسعه آموزش در دانشگاه	وجود اعضای هیأت علمی توانمند و با تجربه	کمبود تعداد هیأت علمی تمام وقت جغرافیایی در گروه‌های بالینی
	سیاستگذاری وزارت متبوع بر ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان	توجه و تأکید بیش از حد آیین نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی به امر پژوهش در برابر آموزش	برگزاری منظم و مداوم شوراهای آموزشی دانشگاه و تأکید بر رعایت آیین نامه‌های آموزشی	کمبود توانمندی بعضی اساتید در استفاده از متدهای آموزشی
	وجود تفاهم نامه همکاری علمی با سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی		وجود واحد فعال رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی	کمبود فضاهای فیزیکی و موقعیت نامناسب فضاهای آموزشی و اداری
	بهره‌گیری از تصمیم‌سازی‌های موثر هیات امنای دانشگاه در زمینه آموزش	عدم انگیزه کافی اعضای هیئت علمی برای قبول مسئولیتهای مدیریت آموزشی	وجود مدیران توانمند در سطح معاونت و دانشکده‌های تحت پوشش	کمبود مشارکت اعضای هیات علمی گروه‌های آموزشی برای بروزرسانی طرح درس و طرح دوره
	حمایت ریاست محترم دانشگاه در ارتقاء فعالیتهای آموزشی دانشگاه		وجود رشته‌های دستیاری تخصصی و تحصیلات تکمیلی در دانشگاه	کمبود انگیزه اعضای هیئت علمی جهت پذیرش و اجرای شیوه‌های نوین آموزشی
			وجود مرکز آموزش مهارت‌های بالینی (Skill lab) استاندارد و فعال	استفاده ناکافی از فناوری اطلاعات در برنامه ریزی‌های آموزشی

اهداف کلان (G) و استراتژی (S) در حوزه معاونت آموزش دانشگاه 

- G<sup>۱</sup>: اصلاح ساختار سازمانی معاونت آموزش دانشگاه
- S<sup>۱</sup>: بازنگری ساختار سازمانی معاونت آموزش دانشگاه
- G<sup>۲</sup>: توسعه کمی آموزش (توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلات تکمیلی و دستیاری)
- S<sup>۲</sup>: ایجاد بستر لازم به منظور توسعه و گسترش رشته‌های تحصیلات تکمیلی و دستیاری
- G<sup>۳</sup>: تحول و نوآوری در آموزش
- S<sup>۳-۱</sup>: ایجاد بستر لازم به منظور ارتقاء کیفیت برنامه‌های آموزشی
- S<sup>۳-۲</sup>: توسعه و ارتقای زیر ساختهای آموزش علوم پزشکی
- S<sup>۳-۳</sup>: آینده نگاری و مرجعیت علمی در آموزش پزشکی
- S<sup>۳-۴</sup>: حرکت به سوی دانشگاههای نسل سوم
- S<sup>۳-۵</sup>: توسعه راهبردی، هدفمند و ماموریت گرای برنامه آموزش عالی سلامت
- S<sup>۳-۶</sup>: آمایش سرزمینی، ماموریت گرایی، تمرکز زدایی و ارتقای توانمندی دانشگاه
- S<sup>۳-۷</sup>: اعتلای اخلاق حرفه ای
- S<sup>۳-۸</sup>: اعتبار بخشی موسسات و بیمارستانهای آموزشی
- G<sup>۴</sup>: ارتقاء سطح انگیزش نیروهای انسانی حوزه معاونت آموزش
- S<sup>۴</sup>: انجام فعالیت در جهت افزایش انگیزش نیروی انسانی
- G<sup>۵</sup>: ارتقاء سطح تعامل درون بخشی و برون بخشی
- S<sup>۵</sup>: استقرار کانالهای ارتباطی صحیح درون بخشی و برون بخشی
- G<sup>۶</sup>: ارتقاء سطح توانمندی اعضای هیات علمی و کارکنان
- S<sup>۶</sup>: انجام فعالیت ها در جهت افزایش سطح توانمندی اعضای هیات علمی و کارکنان
- G<sup>۷</sup>: ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان علوم پزشکی متناسب با نیازهای جامعه
- S<sup>۷</sup>: انجام فعالیت‌ها در جهت افزایش سطح توانمندی دانش آموختگان علوم پزشکی متناسب با نیازهای جامعه
- G<sup>۸</sup>: توسعه فنآوری و امکانات نوین آموزشی به منظور ارتقاء فرایندهای آموزشی
- S<sup>۸-۱</sup>: استقرار تکنولوژی‌های مورد نیاز در جهت ارتقاء فرایندهای آموزشی
- S<sup>۸-۲</sup>: توسعه آموزش مجازی





اهداف عینی (Objective) S 1 GO 1



کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
G1S101	اصلاح تشکیلات سازمانی مدیریتها، ادارات و دانشکده های تابعه	نسبت پست های سازمانی ایجاد شده به کل پست ها	درصد	۲۰	تا پایان سال ۱۳۹۷ به میزان ۸۰٪
G1S102	افزایش مهارت های کارشناسان شاغل در حوزه های مختلف آموزشی بر اساس نیازسنجی آموزش	تعداد برنامه های آموزشی به کل برنامه های آموزشی مورد نیاز	تعداد	۵	۴۰ برنامه آموزشی تا پایان برنامه
G1S103	اتوماسیون کردن سیستم ها و فرایندهای آموزشی	نسبت فرایندهای آموزشی اتوماسیون شده به کل فرایندها	درصد	۲۰	۸۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۷
G1S104	تدوین و اصلاح آئین نامه های آموزشی و ارتقاء آنها	تعداد آئین نامه های آموزشی اصلاح شده	تعداد	۵	۲۰ عدد در سال تا پایان برنامه
G1S105	دسترسی کلیه کارکنان آموزشی به شرح وظایف، آئین نامه ها و مقررات آموزشی	نسبت آشنایی دسترسی کارکنان آموزشی به شرح وظایف، آئین نامه ها و مقررات آموزشی به کل	درصد	۲۵	افزایش ۱۰۰ درصدی تا پایان برنامه

موضوع استراتژیک  
اهداف استراتژیک  
استراتژی

موضوع استراتژیک  
اهداف استراتژیک  
استراتژی

اهداف عینی (Objective) S2 GO2



کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
G2S201	ارتقای اعضای هیئت علمی تخصصی در رشته های مورد نظر با توجه به برنامه های پیشنهادی دانشگاه	نسبت تعداد ارتقاء اعضای هیئت علمی به کل	درصد	۵	۲۰ ارتقاء
G2S202	توسعه ارتباط علمی با سایر مؤسسات آموزشی علوم پزشکی داخل و خارج کشور	تعداد تفاهم نامه ها	تعداد	۲	۸ تفاهم نامه
G2S204	گسترش رشته مقاطع تحصیلی	میزان گسترش رشته های مورد نیاز جامعه	تعداد	۲	۸ رشته

موضوع استراتژیک  
اهداف استراتژیک  
استراتژی

موضوع استراتژیک  
اهداف استراتژیک  
استراتژی

اهداف عینی: (Objective) G3S3O



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی تحول و نوآوری در آموزش ارتقا کیفیت برنامه های آکادمی ایجاد بستری لازم به منظور	توسعه و ارتقای زیر ساخت های آموزش علوم پزشکی	G3S3-101	ارتقاء کمی و کیفی فعالیت های مرکز آموزش مهارت های بالینی	نسبت به استانداردهای استفاده از مرکز آموزش مهارت های بالینی	درصد	۵٪	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
		G3S3-102	ارتقاء سطح کیفی رشته مقاطع تحصیلی	میزان رضایت دانشجویان از کیفیت آموزش	درصد	۵٪	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
		G3S3-103	ارتقاء آموزشی علوم پزشکی جامعه نگر (پاسخگو)	میزان رضایت جامعه از دانش آموختگان	درصد	۵٪	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
		G3S3-104	توسعه کمی و کیفی استفاده از روش های نوین آموزشی و روش های تدریس آموزش پزشکی عمومی متناسب با اهداف آموزشی در دانشکده ها	نسبت به استاندارد استفاده از روش های نوین تدریس و آموزشی	درصد	۱۲.۵٪	به میزان ۵۰٪ تا پایان برنامه
		G3S3-201	توسعه کمی فضای آموزشی متناسب با استاندارد فضای های آموزشی	نسبت به استانداردهای فضای آموزشی	درصد	۵٪	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
		۲0۲-G۳S۳	تقویت زیر ساخت های تجهیزاتی دانشکده ها بیمارستانهای آموزشی و مراکز ارائه خدمات درگیر در آموزش	نسبت به استانداردهای فضای آموزشی	درصد	۱۰٪	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه



اهداف عینی: G3S3O (Objective)



هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۱۰۰ درصد	۲۵ درصد	درصد	انجام برنامه	طراحی نظام رصد حرکت در مسیر مرجعیت علمی در آموزش	G3S3-301	آینده نگاری و مرجعیت علمی در آموزش پزشکی	توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی
۱۰۰ درصد	۲۵ درصد	درصد	انجام برنامه	کارآفرینی و خلق ثروت در دانش بنیان در دانشگاه های علوم پزشکی	G3S3-401	حرکت به سوی دانشگاههای نسل سوم	تحول و نوآوری در آموزش
۲۰ درصد	۵ درصد	درصد	انجام برنامه	بازنگری و ارتقای راهبردی و ماموریت گرای برنامه های آموزش	G3S3-501	توسعه راهبردی، هدفمند و ماموریت گرای برنامه آموزش عالی سلامت	

### اهداف عینی (Objective) G3S3O



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه کمی و کیفی در آموزش علوم پزشکی تحول و نوآوری در آموزش	آمایش سرزمینی، مأموریت گری، نیروگزینی و ارتقای توانمندی دانشگاه	اصلاحی اصلاح حرفه ای	G3S3-601	گسترش محیطی آموزش عالی سلامت	انجام برنامه	درصد	۲۵ درصد	۱۰۰ درصد
			G3S3-701	ترویج و توسعه زیر ساختهای اخلاقی حرفه ای	نسبت به وضع موجود	درصد	۵ درصد	۲۰ درصد
			G3S3-801	طراحی و اجرای برنامه اعتبار بخشی موسسه ای دانشگاه	انجام برنامه	درصد	۲۵ درصد	۱۰۰ درصد
			G3S3-802	طراحی و اجرای برنامه اعتبار بخشی موسسه ای مراکز آموزشی درمانی	انجام برنامه	درصد	۲۵ درصد	۱۰۰ درصد

### اهداف عینی (Objective) G4S4O



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی	انجام فعالیت در جهت افزایش انگیزش نیروی انسانی ارتقاء سطح انگیزش نیروهای انسانی حوزه معاونت آموزش	انجام فعالیت در جهت افزایش انگیزش نیروی انسانی	G4S401	ترمیم و اصلاح مزایا و حق محرومیت از مطب برای اعضای هیئت علمی و کارکنان	تعداد اصلاحات انجام گرفته	تعداد	۲	۸ اصلاح در پایان برنامه
			G3S302	افزایش مشارکت مستمر اعضای هیئت علمی، کارشناسان و دانشجویان در کلیه فرایندهای برنامه ریزی، تصمیمگیری، نظارت و ارزشیابی در زمینه های مختلف آموزشی	میزان مشارکت به تعداد فرآیندهای برنامه ریزی، تصمیم گیری و نظارت و ارزشیابی	درصد	۱۵	افزایش ۶۰٪ تا پایان برنامه
			G4S403	افزایش و ارتقاء تسهیلات رفاهی برای اعضای هیأت علمی و کارکنان	میزان رضایت مندی اعضای هیات علمی و کارکنان	درصد	۱۰	افزایش ۴۰٪ رضایت مندی تا پایان برنامه
			G4S404	استقرار کمیته تشویق و تنبیه در دانشگاه بر مبنای ارزیابی عملکرد عادلانه	وجود کمیته تشویق و تنبیه	درصد	تشویق ۵٪ و تنبیه ۱٪ در هر سال	تشویق ۲۰٪ و تنبیه ۵٪ در هر سال تا پایان برنامه



اهداف عینی (Objective) G5S50



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت نوآیند ها	ارتقاء سطح تعامل درون بخشی و برون بخشی	استقرار کاتناهای ارتباطی صحیح درون بخشی و برون بخشی	G5S501	گسترش تعامل آموزشی دانشگاه با صنعت	تعداد تفاهم نامه های امضاء شده	درصد	۱۰ درصد	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G5S502	ارتقاء سطح تعامل با سایر معاونت های دانشگاه	تعداد جلسات مشترک	درصد	۱۰ درصد	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G5S503	افزایش کمی و کیفی طرح های مشترک آموزشی بین مراکز دانشگاهی	تعداد طرح های مشترک	درصد	۱۰ درصد	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G5S504	افزایش جلب مشارکت حمایت های مالی درون و برون سازمانی	مبالغ تخصیص داده شده دانشگاه و خیرین	درصد	۱۰ درصد	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه

اهداف عینی (Objective) G6S60



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی	ارتقاء سطح توانمندی اعضای علمی و کارکنان	انجام فعالیت ها در جهت افزایش سطح توانمندی اعضای هیات علمی و کارکنان	G6S601	ارتقاء سطح کمی و کیفی کارگاه های توانمندسازی اعضای هیات علمی	تعداد کارگاه/میزان رضایت	شاخص پایه	۱۰	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G6S602	ارتقاء کمی و کیفی پایش عملکرد اعضای هیات علمی	میانگین نمره ارزشیابی اساتید	درصد	۲۵	به میزان ۱۰۰٪ تا پایان برنامه
			G6S603	دسترسی کلیه اعضای هیات علمی به شبکه جهانی ارتباطات پرسرعت در محل کار و منزل	نسبت به استانداردهای بین المللی	درصد	۲۵	۱۰۰٪ تا پایان برنامه
			G6S604	افزایش سهمیه استفاده از بورسها و فرصتهای مطالعاتی دانشگاههای داخل و خارج کشور مبتنی بر نیاز	نسبت بورسهای استفاده شده به تعداد هیات علمی	درصد	۵	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
			G6S605	افزایش منابع علمی روزآمد (کتاب، مجله، نرم افزارهای مختلف و ...) با توجه به استانداردهای قابل قبول	میزان دسترسی به منابع علمی نسبت به منابع موجود	درصد	۱۰	رشد سالانه ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G6S606	ترغیب و تشویق اعضای هیات علمی جهت شرکت در همایشها، کنفرانسها و سخنرانی های علمی در علوم پایه و علوم بالینی	تعداد شرکت کنندگان به کل اعضا	درصد	۱۰	رشد سالانه ۴۰٪ تا پایان برنامه
			G6S607	تشویق گروه های آموزشی به تدوین برنامه های آموزشی گروه و انجام فعالیت ها بر اساس آنها	تعداد برنامه های آموزشی تدوین شده	درصد	۱۰	رشد سالانه ۴۰٪ تا پایان برنامه



## اهداف عینی (Objective) G7S7O



اهداف استراتژیک	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
موضوع استراتژیک مدیریت فرآیند ها استراتژی انجام فعالیت ها در جهت افزایش سطح توانمندی دانش آموختگان علوم پزشکی متناسب با نیازهای جامعه ارتقاء سطح توانمندی دانش آموختگان علوم پزشکی متناسب با نیازهای جامعه	G7S7O1	بازنگری در برنامه های آموزشی رشته های مختلف بر اساس فلسفه مأموریت و اهداف وجودی رشته	تعداد بازنگری های انجام گرفته	درصد	۵	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
	G7S7O2	افزایش میزان آگاهی و نگرش مثبت در اعضای هیئت علمی دانشگاه در خصوص برنامه های نوین آموزشی	میزان استفاده از برنامه های نوین آموزشی	درصد	۲۰	به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه
	G7S7O3	افزایش کمی و کیفی برنامه آموزشی ویژه مشمولین آموزش مداوم	تعداد برنامه ها/میزان رضایت	درصد	۱۰	به میزان ۴۰٪ تا پایان سال

## اهداف عینی (Objective) G8S8O



اهداف استراتژیک	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
موضوع استراتژیک مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی استراتژی استقرار تکنولوژی های مورد نیاز در جهت ارتقاء فرایندهای آموزشی توسعه فناوری و امکانات نوین آموزشی به منظور ارتقاء فرایندهای آموزشی	G8S8O1	افزایش و ارتقا تجهیزات کمک آموزشی و بهره گیری از فناوری نوین در عرصه آموزش	تعداد تجهیزات کمک آموزشی نسبت به استاندارد	درصد	۵	به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه
	G8S8O2	افزایش دانش اعضا هیئت علمی، کارشناسان در زمینه بهره گیری از تکنولوژی آموزشی	میزان استفاده از تکنولوژی های آموزشی نسبت به روشهای موجود	درصد	۱۰	به میزان ۴۰٪ تا پایان برنامه
	G8S8O1	ظرفیت سازی در برنامه ها و کوریکولومهای آموزشی به منظور ارائه و ارزیابی برنامه و کوریکولومها به صورت مجازی	انجام برنامه	درصد	۵	به میزان ۲۰٪ تا پایان سال



## مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

### پیش گفتار :



نظارت بر عملکرد کارگزاران و کارمندان، بازرسی امور و پیگیری کارهای انجام شده و انجام نشده و مسئولیت خواهی از مهم ترین اموری است که باید در هر سازمان به درستی صورت گیرد تا نظام امور از گردشی سالم و استوار برخوردار گردد و کجی ها و ناراستی ها به موقع شناخته و اصلاح شود. هر نظام اداری نیازمند نظارتی درست و بازرسی و پیگیری مستمر امور و نیز مسئولیت خواهی دقیق است. امیر مؤمنان علی (علیه السلام) خود این گونه عمل می کرد و از کارگزاران خویش نیز می خواست که این امر را به دقت رعایت کنند.

آن حضرت در عهدنامه ی مالک اشتر به او چنین می نویسد:

«ثُمَّ تَقَدَّ أَعْمَالُهُمْ، وَ أَبْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ، فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ الْأَمْرَهُمْ حَدُوءٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَةِ.»

پس در کارهای کارگزارانت و ارسای کن، و ارباب راستی و وفا را بر آنان مراقب ساز، که بازرسی نهانی در کارشان، آنان را به امانت داری و نرمی با مردمان و ادار می سازد.

مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات به صورت واحدی که وظیفه نظارت بر حسن جریان امور زیر مجموعه هایدانشگاه علوم پزشکی اراک و اجرای صحیح قوانین توسط آنها را به عهده دارد از واحدهایی است که همزمان با تاسیس دانشگاه و راه اندازی آن به وجود آمده و در چارت سازمانی زیر مجموعه مستقیم ریاست دانشگاه می باشد. این اداره با حضور ۶ نفر پرسنل در ۳ حوزه بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات (و سیستم سامد) مشغول ارائه خدمت به مراجعین می باشد.

### رسالت (Mission)



مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات دانشگاه علوم پزشکی اراک در جهت ارتقاء سلامت نظام اداری، مقابله با فساد، احقاق حقوق مراجعین و جلوگیری از تضییع اموال عمومی و بیت المال با استعانت از خداوند متعال و تکیه بر ارزشهای اسلامی، اخلاقی، و پایبندی به قانون، امانتداری و رازداری و استفاده از فرهنگ قانون مداری و نظارت مستمر و نیز وجود نیروی متعهد گامهای ارزشمندی بر می دارد.







## چشم انداز (Vision)

ما بر آنیم که با آسیب شناسی سازمان و سعی در رفع نقاط ضعف از طریق تجزیه و تحلیل شکایات به منظور کاهش میزان آنها و با تهیه و تنظیم برنامه های بازرسی مستمر، دوره ای و یا موردی از واحدهای زیرمجموعه استانی برای سنجش میزان مطابقت عملکرد اقدام کنندگان با اهداف، برنامه ها، دستورالعملها و ضوابط و شاخصهای مورد ارزیابی دستگاه بتوانیم جزو رتبه های برتر در بین دستگاه های اجرایی استان تا ۳ سال آینده باشیم.

## ارزشها (Values)

ما کارکنان مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات متعهد می شویم با حفظ کرامت انسانی کلیه مراجعین به ارائه خدمات مطلوب در راستای جلب رضایت الهی و بندگانشان خدا بپردازیم.

ارزشهای سازمانی ما عبارتند از:

- V۱- جلب رضای الهی
  - V۲- تعهد به خدمت صادقانه، تکریم مراجعین و جلب رضایت الهی در انجام امور محوله
  - V۳- تلاش در جهت احقاق حقوق مراجعین و تقویت ارزشهای اخلاقی، اسلامی و اجتماعی در محیط کار
  - V۴- امانتداری و رازداری و حفظ اسرار ارباب رجوع
  - V۵- استفاده قانونی و درست از اختیارات و قدرت سازمانی و رعایت دقیق قوانین و مقررات
  - V۶- ایجاد فضای صمیمانه در جهت اعتماد متقابل مراجعین و کارکنان
  - V۷- عدالت محوری
  - V۸- ارباب رجوع محوری
  - V۹- پرهیز از هر گونه مظاهر فساد اداری از قبیل سفارش، هدیه غیر متعارف و رشوه و جلوگیری از آن
  - V۱۰- خودداری از تسلیم مدارک و اسناد به اشخاص غیر مربوط
  - V۱۱- حسن رفتار و پرهیز از تبعیض و رعایت عدالت و انصاف در برخورد با ارباب رجوع و همکاران
  - V۱۲- ارائه راهنمایی و اطلاعات لازم به منظور سهولت انجام کار و توجه به درخواستهای معقول و قانونی مراجعین و تلاش در جهت برآورده نمودن آنها
- ما به این ارزش ها با نهایت وجود ارج می نهیم و در گسترش و شکوفایی آن در تمام سطوح همت می گماریم.

### نقاط قوت: S

- S1- حمایت رئیس محترم دانشگاه از مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخ گویی به شکایات
- S2- تعامل مناسب با معاونین محترم دانشگاه
- S3- امکان اصلاح آیین نامه و دستورالعملهای داخلی
- S4- فعال نمودن کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم
- S5- برخورداری از سیستم اتوماسیون اداری
- S6- فعال بودن پورتال دانشگاه جهت دریافت شکایات
- S7- وجود نیروی توانمند متخصص در این مدیریت

### نقاط ضعف: W

- W1- روزمرگی حاکم بر سیستم اداری
- W2- فضای فیزیکی نامناسب
- W3- عدم دسترسی به آمار صحیح شکایات
- W4- ارتباط ضعیف با شبکه های بهداشت و درمان و بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه
- W5- عدم همکاری مناسب برخی واحدها در ارسال به موقع پاسخ مکاتبات
- W6- نداشتن بازرسین توانمند و آموزش دیده جهت گزارش به موقع موارد رشوه و فساد اداری

### فرصتها: O

- O1- تاکید و دسترسی به فنآوری پیشرفته برای بازرسی
- O2- وجود برنامه چشم انداز توسعه ۲۰ ساله
- O3- قانون تشکیل هیات امناء و تعیین اختیارات آن
- O4- ارتباط تنگاتنگ با سازمان بازرسی و دفتر ارزیابی عملکرد استانداری و وزارت بهداشت
- O5- توجه مسئولین ارشد کشور و استان به ارتقاء سلامت نظام اداری کشور

### تهدیدات: T

- T1- نامشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات مالی به دانشگاه
- T2- عدم تحقق قانون تفویض اختیارات به دانشگاه
- T3- حاکمیت روابط بر ضوابط در جامعه
- T4- تحریم های سیاسی و اقتصادی کشور
- T5- ضعف در وجود معیارهای معتبر (valid) و قابل اندازه گیری در شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد دانشگاه
- T6- ضعف در آمادگی و مهارت ارزیابان سازمان بازرسی کل کشور
- T7- پائین بودن میزان حمایت مالی از کارکنان در مقایسه با سایر دستگاه ها



تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)



عوامل محیط درونی	وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	امتیاز وزنی
حمایت رئیس محترم دانشگاه از مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخ گویی به شکایات	۲۰	۴	۸۰
تعامل مناسب با معاونین محترم دانشگاه	۱۰	۴	۴۰
وجود دستورالعملها و قوانین مدون	۵	۳	۱۵
فعال بودن پورتال دانشگاه جهت دریافت شکایات	۵	۳	۱۵
فعال نمودن کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم و تشکیل منظم جلسات	۱۰	۳	۳۰
برخورداری از سیستم اتوماسیون اداری	۷	۳	۲۱
وجود نیروی توانمند متخصص در این مدیریت	۸	۳	۲۴
<b>۲۲۵</b>			
روزمرگی حاکم بر سیستم اداری	۷	۲	۱۴
فضای فیزیکی نامناسب	۵	۱	۵
عدم دسترسی به آمار صحیح شکایات	۵	۲	۱۰
عدم همکاری مناسب برخی واحدها در ارسال به موقع پاسخ مکاتبات	۷	۲	۱۴
نداشتن بازرسین توانمند و آموزش دیده جهت گزارش به موقع موارد رشوه و فساد اداری	۶	۲	۱۲
ارتباط ضعیف با شبکه های بهداشت و درمان و بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه	۵	۲	۱۰
<b>۶۵</b>			
<b>جمع</b>	<b>۱۰۰</b>		

نوت-ها (۳-۴)

ضعف-ها (۱-۲)

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس EFEM)

عوامل محیط درونی	وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	امتیاز وزنی
دسترسی به فناوری پیشرفته برای بازرسی	۷	۳	۲۱
وجود برنامه چشم انداز توسعه ۲۰ ساله	۵	۴	۲۰
قانون تشکیل هیات امناء و تعیین اختیارات آن	۸	۴	۳۲
ارتباط تنگاتنگ با سازمان بازرسی و دفتر ارزیابی عملکرد استانداری و وزارت بهداشت	۱۰	۴	۴۰
توجه مسئولین ارشد کشور و استان به ارتقاء سلامت نظام اداری کشور	۵	۴	۲۰
وجود سامانه رسیدگی به شکایات (سامد) استانداری	۵	۳	۱۵
<b>۱۴۸</b>			
نامشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات مالی به دانشگاه	۵	۲	۱۰
عدم تحقق قانون تفویض اختیارات به دانشگاه	۵	۳	۱۵
حاکمیت روابط بر ضوابط در جامعه	۶	۳	۱۸
تحریم های سیاسی و اقتصادی کشور	۸	۳	۲۴
ضعف در وجود معیارهای معتبر (valid) و قابل اندازه گیری در شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد دانشگاه	۱۰	۳	۳۰
ضعف در آمادگی و مهارت ارزیابان سازمان بازرسی کل کشور	۵	۲	۱۰
پائین بودن میزان حمایت مالی از کارکنان در مقایسه با سایر دستگاه ها	۵	۳	۱۵
تعدد برنامه های ابلاغی و ناکافی بودن منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرا	۶	۳	۱۸
<b>۱۴۰</b>			
<b>۱۰۰</b>			

فرصت‌ها (۱-۴)

تهدیدها (۱-۴)


جمع

موضوعات استراتژیک:

- ۱- مدیریت برنامه های نظام اداری جهت صیانت از حقوق مردم
- ۲- مدیریت فرآیند رسیدگی به شکایات
- ۳- مدیریت منابع انسانی
- ۴- مدیریت فرآیند ارزیابی عملکرد دانشگاه در حوزه مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخ گویی به شکایات



مسائل استراتژیک	ضعف	قوت	فرصت	تهدید	استراتژی	هدف
مدیریت برنامه های نظام اداری بهمن صیانت از حقوق مردم	نداشتن بازرسی توانمند و آموزش دیده جهت گزارش به موقع موارد رشوه و فساد اداری	فعال نمودن کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم	توجه مسئولین ارشد کشور و استان به ارتقاء سلامت نظام اداری کشور		۱. استقرار برنامه ارتقای سلامت و مبارزه با فساد اداری در دانشگاه ۲. استاندارد سازی تشکیل جلسات ۳. استقرار برنامه صیانت از حقوق مردم	افزایش سطح سلامت اداری کارکنان و مبارزه با فساد اداری
	عدم دسترسی به آمار صحیح شکایات	وجود دستورالعمل ها و قوانین مدون	وجود سامانه رسیدگی به شکایات (سامد) استانداری		بهبود فرآیند رسیدگی به شکایات	ارتقا سطح رضایتمندی ذینفعان و مردم از طریق کاهش مدت زمان پاسخگویی به شکایات
	عدم همکاری مناسب برخی واحدها در ارسال به موقع پاسخ مکاتبات	فعال بودن پورتال دانشگاه جهت دریافت شکایات	ارتباط تنگاتنگ با سازمان بازرسی و دفتر ارزیابی عملکرد استانداری و وزارت بهداشت			
مدیریت فرآیند رسیدگی به شکایات	وجود نیروی توانمند متخصص در این اداره					
	حمایت رئیس محترم دانشگاه از مدیریت بازرسی ارزیابی عملکرد پاسخگویی به شکایات					
مدیریت منابع انسانی	تعدد برنامه های ابلاغی و نا کافی بودن منابع انسانی مورد نیاز جهت اجرا	وجود نیروی توانمند متخصص در این مدیریت			آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی

اهداف کلان: 

- ۱- افزایش سطح سلامت اداری کارکنان و مبارزه با فساد اداری
- ۲- ارتقا سطح رضایتمندی ذینفعان و مردم از طریق کاهش مدت زمان پاسخگویی به شکایات
- ۳- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
- ۴- بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد دانشگاه

موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت برنامه های نظام اداری جهت صیانت از حقوق مردم	افزایش سطح سلامت اداری کارکنان و مبارزه با فساد اداری	استقرار برنامه ارتقای سلامت و مبارزه با فساد اداری در دانشگاه	بهره-گیری بهینه از پتانسیل نیروی انسانی موجود جهت انجام بازرسی‌ها	تعداد گزارشات دریافتی درخصوص موضوع ماده (۹۱) قانون مدیریت خدمات کشوری	۵	۱۰	
			ارتقاء سطح آگاهی کارکنان و بازرسان واحد های دانشگاه پیرامون مسائل فساد اداری و حقوق شهروندی	نفر ساعت آموزشی (درصد)	۶۰٪	۸۰٪	
مدیریت فرآیند رسیدگی به شکایات	ارتقا سطح رضایتمندی ذینفعان و مردم از طریق کاهش مدت زمان پاسخگویی به شکایات	استقرار برنامه صیانت از حقوق مردم	برگزاری منظم جلسات کمیته سلامت اداری و صیانت از حقوق مردم	تعداد جلسات برگزار شده	۴	۶	
			اجرای شاخص های ارزیابی عملکرد ادارات استانی در حوزه صیانت از حقوق مردم	درصد	اجرای ۸۰٪ شاخص ها تا پایان سال	اجرای کامل شاخص ها به صورت ۱۰۰٪	
مدیریت فرآیند ارزیابی عملکرد دانشگاه در مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات	بهبود وضعیت ارزیابی عملکرد دانشگاه	استقرار نظام مدیریت عملکرد در دانشگاه	کاهش میانگین مدت زمان پاسخگویی به شکایات	زمان پاسخ دهی (روز)	۱۰ روز	۷ روز	
			افزایش سقف امتیاز کسب شده دانشگاه	درصد پیشرفت	۲۰٪	۵۰٪	



## جوزه معاونت بهداشتی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

A r a k U n i v e r s i t y o f M e d i c a l S c i e n c e s

مقدمه: 

دردنیای امروز دیدگاههای سلامت چشم اندازی وسیع تر یافته و به انتظارات غیر پزشکی توجه خاص ویژه ای معطوف شده است. رشد انتظارات و توجه مردم نسبت به ایمنی، کیفیت و عدالت، توقع ایجاد یک نظام سلامت پاسخگو، در برابر عملکرد را افزایش داده است.

حوزه معاونت بهداشتی دانشگاه جهت نیل به اهداف فوق خدمات سطح یک در قالب ۱۵ برنامه ابلاغی از وزارت متبوع به جمعیت تحت پوشش توسط واحدهای مستقر در شهرستانهای تابعه ارائه میدهند. مراقبت های اولیه بهداشتی (PHC) در قالب خدمات نوین سلامت بایستی در دسترس همه افراد ساکن در مناطق تحت پوشش باشد.

جمعیت تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی اراک ۹۷۷۰۱۳ نفر می باشد که ۷۵۱۳۵۱ نفر (۷۶٫۹ درصد) در ۲۳ نقطه شهری و ۲۲۵۶۶۲ نفر (۳۳٫۱ درصد) در ۷۶۲ روستا ساکن می باشند.

اطلاعات جمعیتی و تعداد مراکز / پایگاه ها / خانه های بهداشت به شرح جدول ذیل می باشد:

شهرستان	مرکز روستایی	مرکز شهری	مرکز شهری روستایی	جمع مراکز شهری	خانه بهداشت	پایگاه سلامت	جمعیت شهری	جمعیت روستایی	جمع جمعیت
اراک	۸	۱۲	۶	۱۸	۵۴	۵۳	۵۳۱,۵۴۲	۶۰,۲۱۴	۵۹۱,۷۵۶
آشتیان	۲		۲	۲	۱۴	۲	۸,۷۶۳	۷,۵۹۴	۱۶,۳۵۷
تفرش	۲		۲	۲	۱۹	۲	۱۶,۴۹۳	۸,۴۲۰	۲۴,۹۱۳
ختداب	۶		۲	۲	۳۸	۳	۱۲,۸۰۳	۴۱,۲۱۵	۵۴,۰۱۸
دلیجان	۳	۲	۱	۳	۱۱	۵	۴۳,۴۹۴	۸,۱۲۷	۵۱,۶۲۱
شازند	۱۱	۱	۷	۸	۸۴	۱۱	۶۰,۴۴۹	۵۷,۱۲۲	۱۱۷,۵۷۱
فراهان	۶		۲	۲	۲۸	۲	۸,۹۹۱	۲۰,۰۰۳	۲۸,۹۹۴
کمیجان	۵		۲	۲	۱۹	۴	۱۸,۰۶۴	۱۸,۳۷۷	۳۶,۴۴۱
محلان	۱	۲	۲	۴	۹	۶	۵۰,۷۵۲	۴,۵۹۰	۵۵,۳۴۲
دانشگاه اراک	۴۴	۱۷	۲۶	۴۳	۲۷۶	۸۸	۷۵۱,۳۵۱	۲۲۵,۶۶۲	۹۷۷,۰۱۳





## الف - تدوین رسالت، چشم انداز و ارزشهای معاونت بهداشتی



### بیانیه رسالت:

ماموریت معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی اراک ارائه خدمات سلامت سطح یک در راستای حفظ و ارتقای سلامت جامعه از طریق توانمندسازی نیروی انسانی، انجام پژوهش های کاربردی، برنامه ریزی، پایش و ارزشیابی بر پایه نظام اطلاعاتی دقیق می باشد. که بمنظور موفقیت در انجام ماموریت سازمانی از اصول برقراری عدالت اجتماعی، همکاری بین بخشی، مشارکت مردم و بکارگیری تکنولوژی مناسب پیروی می کنیم.

### چشم انداز:



معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی اراک بر آنست که با تکیه بر منابع موجود بخصوص منابع انسانی در راستای ماموریت سازمانی خود که همان تامین، حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه است گامهای موثری برداشته بطوریکه در طی ۳ سال آینده رتبه برتر را در بین معاونت های بهداشتی دانشگاههای علوم پزشکی تیپ ۲ کسب نماید.

### ارزش های حاکم:



- جهت نیل به اهداف سازمانی معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی به ارزشهای ذیل پایبند بوده و بر آن اساس عمل می نماید:
- عدالت اجتماعی در سلامت
  - حفظ و احترام به کرامت اسلامی و انسانی
  - افزایش رضایتمندی و پاسخگویی به بیماران، مراجعین و کارکنان
  - مشارکت جمعی، کار تیمی، همکاری
  - ارتقای مستمر کیفیت، تعهد کاری
  - ارتقای سطح دانش و مهارت و توانمندی نیروی انسانی

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

### ماتریس EFE (External Factor Evaluation)

امتیاز وضع موجود	وزن	ضرب اهمیت	عوامل استراتژیک خارجی فرصت ها: (Opportunities)
۱۲	۴	۳	۱- وجود NGOهای مرتبط با سلامت
۲۴	۴	۶	۲- عضویت در کارگروه ها
۱۲	۳	۴	۳- دسترسی به شبکه استانی صداوسیما
۲۰	۴	۵	۴- وجود داوطلبان سلامت (مردمی، ادارات، متخصص) / سفیران سلامت
۲۴	۴	۶	۵- عضویت در کمیته های برون بخشی
۲۴	۴	۶	۶- دسترسی به مدارس و دانشگاهها
۱۵	۳	۵	۸- توجه مردم به امر سلامت بعنوان مطالبه عمومی
۹	۳	۳	۹- هیئت امنایی بودن دانشگاه
۲۴	۴	۶	۱۰- اجرای برنامه حاشیه شهرها در کاهش فشار از بخش اجرایی و تقویت سیستم نظارتی
تهديدها: (Threats)			
۵	۱	۵	۱- پایین بودن میزان اعتبارات و منابع بخش سلامت
۶	۲	۳	۲- کمبود فرهنگسرای سلامت در سطح استان
۸	۲	۴	۳- شناخت ناکافی سیاستگذاران از اهداف حوزه سلامت
۶	۱	۶	۴- وجود باورها و اعتقادات غلط بهداشتی در جامعه
۶	۲	۳	۵- ناکارآمدی نظام پرداخت کارکنان در حوزه بهداشت
۳	۱	۳	۶- اعتبارات ناکافی برخی پروژه های بهداشتی و تاثیر برافت شاخص های بهداشتی
۱۰	۲	۵	۷- کاهش بودجه جاری و اختصاصی
۴	۱	۴	۸- کاهش اعتبارات سنواتی
۸	۲	۴	۹- تاخیر در پرداخت ها از سوی سازمانهای بیمه گر
۶	۲	۳	۱۰- وجود قوانین و مقررات غیر قابل انعطاف
۶	۲	۳	۱۱- سازمانهای موازی ارائه دهنده خدمات
۴	۱	۴	۱۲- تعدد برنامه های ابلاغی و ناکافی بودن فرصت و منابع موردنیاز جهت اجرا
۸	۲	۴	۱۳- عدم همکاری سایر سازمانها در جهت تحقق اهداف مشترک
۱۰	۲	۵	۱۴- افزایش جمعیت حاشیه نشین در شهرها





## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation) IFE ماتریس

عوامل استراتژیک داخلی نقاط قوت (Strengths)	ضریب اهمیت	وزن	امتیاز وضع موجود
۱- دسترسی مناسب به مراکز بهداشتی درمانی	۴	۵	۲۰
۲- اطلاع از میزان آگاهی و رفتار مردم در زمینه مسائل بهداشتی	۴	۳	۱۲
۳- تولید استاندارد رسانه ها	۴	۳	۱۲
۴- تعیین اولویت های آموزشی جامعه	۵	۴	۲۰
۵- مدیریت برنامه های آموزشی از طریق سیستم الکترونیک تحت وب	۴	۳	۱۲
۶- وجود نظام پایش و ارزشیابی برنامه ها	۵	۴	۲۰
۷- وجود دستورالعمل ها و قوانین مدون	۳	۴	۱۲
۸- وجود کارشناسان توانمند و آشنا با قوانین و دستورالعمل ها	۴	۴	۱۶
۹- همکاری درون بخشی	۵	۳	۱۵
۱۰- استقرار واحد مالی مستقل در حوزه معاونت بهداشتی	۳	۳	۹
۱۱- دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳	۳	۹
۱۲- دسترسی به واحد فنی و ساختمان در دانشگاه	۳	۳	۹
۱۳- اجرای بموقع فرایندهای مدیریت مالی	۴	۳	۱۲
نقاط ضعف (Weaknesses):			
۱- توجه ناکافی پرسنل سطوح محیطی به جز اول phc	۳	۲	۶
۲- کوتاه بودن عمر مدیریت در نظام سلامت با تاثیر از ساختار سیاسی کشور	۴	۲	۸
۴- روز آمد نبودن سیستم سلامت	۵	۱	۵
۵- توزیع نامناسب و ناکافی منابع مالی و اعتبارات	۴	۲	۸
۶- عدم دسترسی به موقع به اطلاعات جهت جذب منابع	۳	۲	۶
۸- تعدد وظایف و مسئولیت های کارکنان	۳	۲	۶
۹- کمبود نیروی ستادی در برخی از واحدهای بهداشتی	۶	۱	۶
۱۰- فرسودگی شغلی نیروهای شاغل (بهورزان)	۶	۱	۶
۱۱- پویایی ناکافی سیستم ارزشیابی کارکنان	۵	۱	۵
۱۲- ملاحظه کاری و محافظه کاری در نظارت بر عملکرد کارکنان سطوح محیطی	۵	۱	۵
۱۳- استفاده از نیروهای غیر متخصص یا رشته های غیر مرتبط در برخی پست های سازمانی	۵	۲	۱۰

## موضوعات استراتژیک:



- مدیریت منابع مالی، انسانی، تجهیزاتی
- توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه
- بهبود مستمر کیفیت خدمات

## ۵- مسائل استراتژیک:



### مسائل استراتژیک: مدیریت منابع (انسانی، مالی، تجهیزاتی)

- ▶
توجه:
  - وجود نظام پایش و ارزشیابی
  - وجود دستورالعمل ها و قوانین مدون
  - وجود کارشناسان توانمند و آشنا با قوانین و دستورالعمل ها
  - استقرار واحد مالی مستقل در حوزه معاونت بهداشتی
  - دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات
  - دسترسی به واحد فنی و ساختمان در دانشگاه
  - اجرای بموقع فرایندهای مدیریت مالی
- ▶
توجه:
  - توزیع نامناسب و ناکافی منابع مالی و اعتبارات
  - عدم دسترسی به موقع به اطلاعات جهت جذب منابع
  - تعدد وظایف و مسئولیت های کارکنان
  - کمبود نیروی ستادی در برخی از واحدهای بهداشتی
  - پویایی ناکافی سیستم ارزشیابی کارکنان
  - استفاده از نیروهای غیر متخصص یا رشته های غیر مرتبط در برخی پست های سازمانی
  - رعایت نکردن مسیر ارتقا شغلی
  - نداشتن ساختمان معاونت بهداشتی
  - کوتاه بودن عمر مدیریت در نظام سلامت با تاثیر از ساختار سیاسی کشور
  - ملاحظه کاری و محافظه کاری در نظارت بر عملکرد کارکنان سطوح محیطی
- ▶
توجه:
  - وجود مصوبه هیئت اماندار استقلال امور مالی حوزه بهداشت
  - اجرای برنامه حاشیه شهر هادر کاهش فشار از بخش اجرایی و تقویت سیستم نظارتی
  - توجه مردم به امر سلامت بعنوان مطالبه عمومی
- ▶
توجه:
  - پایین بودن میزان اعتبارات و منابع بخش سلامت
  - ناکارآمدی نظام پرداخت کارکنان در حوزه بهداشت
  - اعتبارات ناکافی برخی پروژه های بهداشتی و تاثیر برافت شاخص های بهداشتی
  - کاهش بودجه جاری و اختصاصی
  - کاهش اعتبارات سنواتی
  - تاخیر در پرداخت ها از سوی سازمانهای بیمه گر
  - وجود قوانین و مقررات غیر قابل انعطاف
  - سازمانهای موازی ارائه دهنده خدمات
  - تعدد برنامه های ابلاغی و ناکافی بودن فرصت و منابع مورد نیاز جهت اجرا
  - عدم همکاری سایر سازمانها در جهت تحقق اهداف مشترک
  - افزایش جمعیت حاشیه نشین در شهرها



### مسائل استراتژیک: توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه



- دسترسی مناسب به مراکز بهداشتی درمانی
- اطلاع از میزان آگاهی و رفتار مردم در زمینه مسائل بهداشتی
- تولید اسناد در رسانه ها
- تعیین اولویتهای آموزشی جامعه
- مدیریت برنامه های آموزشی از طریق سیستم الکترونیک تحت وب
- وجود نظام پایش و ارزشیابی برنامه ها
- وجود دستورالعملها و قوانین بدون درواحد های بهداشتی
- همکاری درون بخشی
- دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات

توجه:

- توجه ناکافی پرسنل سطوح محیطی جزا اول phc
- عدم مهارت کارکنان بهداشتی در اجرای مدل های آموزشی
- روزآمد نبودن سیستم سلامت
- کوتاه بودن عمر مدیریت در نظام سلامت با تاثیر از ساختار سیاسی کشور
- ملاحظه کاری و محافظه کاری در نظارت بر عملکرد کارکنان سطوح محیطی

مختص:

- وجود NGO های مرتبط با سلامت
- عضویت در کارگروه و کمیته های برون بخشی
- دسترسی به شبکه استانی صداوسیما
- وجود داوطلبان سلامت (مردمی، ادارات، متخصصین)/ سفیران سلامت
- عضویت در کمیته های بین بخشی
- دسترسی به مدارس و دانشگاهها
- توجه مردم به امر سلامت بعنوان مطالبه عمومی
- اجرای برنامه حاشیه شهرها

مختص:

- پایین بودن میزان اعتبارات و منابع بخش سلامت
- کمبود فرهنگسرای سلامت در سطح استان
- شناخت ناکافی سیاستگذاران از اهداف حوزه سلامت - وجود باورها و اعتقادات غلط بهداشتی در جامعه

توجه:

## مسائل استراتژیک: بهبود مستمر کیفیت خدمات



- دسترسی مناسب به مراکز بهداشتی درمانی
- اطلاع از میزان آگاهی و رفتار مردم در زمینه مسائل بهداشتی
- تعیین اولویت های آموزشی جامعه
- وجود دستورالعمل ها و قوانین مدون
- وجود کارشناسان توانمند و آشنا با قوانین و دستورالعمل ها
- همکاری درون بخشی
- دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات

- توجه ناکافی پرسنل سطوح محیطی جز اول phc
- روز آمد نبودن سیستم سلامت
- توزیع نامناسب و ناکافی منابع مالی و اعتبارات
- عدم دسترسی به موقع به اطلاعات جهت جذب منابع
- تعدد وظایف و مسئولیت های کارکنان
- کمبود نیروی ستادی در برخی از واحدهای بهداشتی بدلیل بروز نبودن چارت سازمانی
- فرسودگی شغلی نیروهای شاغل (بهورزان)
- پویایی ناکافی سیستم ارزشیابی کارکنان
- تداخل فعالیت ها و ماموریت های واحدها
- استفاده از نیروهای غیر متخصص یا رشته های غیر مرتبط در برخی پست های سازمانی
- کوتاه بودن عمر مدیریت در نظام سلامت با تاثیر از ساختار سیاسی کشور
- ملاحظه کاری و محافظه کاری در نظارت بر عملکرد کارکنان سطوح محیطی

- وجود NGO های مرتبط با سلامت
- دسترسی به شبکه استانی صداوسیما
- وجود داوطلبان سلامت (مردمی، ادارات، متخصصین) / سفیران سلامت
- توجه مردم به امر سلامت بعنوان مطالبه عمومی
- اجرای برنامه حاشیه شهرها

- موازی کاری سازمانهای مختلف
- پایین بودن میزان اعتبارات و منابع بخش سلامت
- افزایش جمعیت حاشیه نشینی شهرها



## اهداف کلی معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک



- تامین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روحی، روانی، اجتماعی و معنوی جمعیت تحت پوشش استان
- تامین عدالت در ارائه و توزیع خدمات بهداشتی، درمانی
- تامین و توسعه منابع جهت به کار گیری موثر در نظام سلامت
- مدیریت منابع (انسانی، مالی)

### مدیریت منابع (انسانی، مالی)



هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
ارتقای دانش تخصصی و مهارت عملی کارکنان	نفر ساعت آموزشی	---	۴۰ ساعت	۵۰ ساعت
ارتقای وضعیت فضای فیزیکی مراکز بهداشتی درمانی	درصد خانه ها و مراکز بهداشتی درمانی دارای ساختمان دولتی / درصد خانه ها و مراکز بهداشتی درمانی تعمیر شده	---	۸۰ درصد	۹۵ درصد
تعداد واحدهای احداث شده	---	---	۵۵ واحد	۱۰۸ واحد
ارتقای سطح تجهیزات مورد نیاز مراکز بهداشتی درمانی	درصد خانه ها و مراکز بهداشتی درمانی تجهیز شده	---	۸۰ درصد	۹۰ درصد

اهداف استراتژیک  
موضوع استراتژیک


استراتژی

توانمندسازی مدیران و کارکنان بخش بهداشت

تامین و توسعه منابع جهت به کار گیری موثر در نظام سلامت

مدیریت منابع (انسانی، مالی)

تکمیل، تجهیز و توسعه شبکه های بهداشتی درمانی کشور

توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه 

هدف کلی	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	شاخص سال اول	شاخص سال پایان برنامه
تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی جمعیت تحت پوشش انسان  ارتقاء همبستگی های سلامت جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی  ارتقاء همه جانبه تکامل دوران ابتدایی کودکی  آموزش و نظارت در امر زیان طبیعی		کاهش میزان مرگ مادران در اثر عوارض بارداری و زایمان	میزان مرگ و میر مادران در اثر عوارض بارداری و زایمان	۲۲,۴	۲۲	۱۷,۵
		کاهش مرگ و میر نوزادی	میزان مرگ و میر نوزادان	۱۰,۵	۱۰	۷
		کاهش میزان مرگ کودکان ۱ تا ۵۹ ماهه	میزان مرگ و میر کودکان ۱ تا ۵۹ ماهه	۴,۴	۴	۳,۶
		کاهش میزان مرگ ۳۰ تا ۷۰ سال	میزان مرگ و میر	۷۲,۶	سالانه ۲ درصد	کاهش ۱۰ درصدی
		افزایش درصد تغذیه انحصاری با شیر مادر	درصد تغذیه انحصاری	۳۸,۸	۴۰	۵۰
		افزایش غربالگری تکامل کودکان	درصد غربالگری	۸۲	۸۸	۹۸
		افزایش درصد زایمان طبیعی	درصد زایمان طبیعی	۵۴,۵	۵۵,۵	٪۶۰
افزایش بارداری های برنامه ریزی شده	درصد	۴۳,۸ درصد	٪۶ افزایش سالیانه	٪۷۳,۸		





توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه



اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
<p>موضوع استراتژیک</p> <p>توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه</p> <p>تدوین سند یکپارچه مدیریت عوامل خطر بیماری‌ها (دیابت، سرطان، قلب و عروق، تنفسی، اسکلتی-عضلانی و ژنتیکی) تا این، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روحی، روانی، اجتماعی و معنوی جمعیت تحت پوشش استان</p> <p>سلامت دهان و دندان کودکان زیر ۶ سال</p> <p>ارتقای سلامت روانی، اجتماعی و پیشگیری و درمان مصرف مواد</p> <p>ارزایی و آموزش مادگی (DAET) خانوار</p>	پیشگیری از افزایش شیوع دیابت در افراد ۳۰ سال و بالاتر	درصد	۹ درصد	حفظ ۹ درصد	حفظ ۹ درصد	
	کاهش شیوع فشارخون بالا در افراد ۳۰ سال و بالاتر به میزان ۱۲٫۵ درصد	درصد	۲۹٫۹ درصد	۲٫۵ درصد کاهش سالیانه	۱۰ درصد کاهش	
	کاهش شیوع فعالیت بدنی ناکافی در همه سنین	درصد	۸۹ درصد کم تحرکی	۲ درصد کاهش سالیانه	۱۰ درصد کاهش	
	افزایش نسبت کودکان ۱۲ ساله فاقد پوسیدگی دندان	درصد و ارتیش فلوراید	۱۰۰	حفظ ۱۰۰ درصد	حفظ ۱۰۰ درصد	
	افزایش پوشش برنامه های مهارت‌های زندگی و فرزندپروری در گروه‌های هدف	درصد	۳٫۵ درصد	۵ درصد افزایش سالیانه	۵ درصد افزایش سالیانه	
	پوشش صد درصدی خدمات سرپایی برای بیماران مبتلا به اختلال افسردگی اساسی شده در نظام مراقبت های بهداشتی اولیه تا پایان برنامه	درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	
	ارتقای تاب آوری جمعیت عمومی برای بلایا به میزان ۱۰ درصد سال پایه	درصد	۲۰ درصد	۵۰ درصد	۱۰۰ درصد	

توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه	تعمیرت نظام پایش و ارزشیابی	افزایش رفتارهای بهداشتی مرتبط با تغذیه سالم در گروههای هدف	ارتقای کمی و کیفی پایش و ارزشیابی سیستم ارائه خدمات بهداشتی درمانی حوزه معاونت بهداشتی	درصد پایش انجام شده	۵۰	۶۰ درصد	۷۰ درصد
			افزایش رفتارهای بهداشتی مرتبط با تغذیه سالم در گروههای هدف	درصد مصرف ناکافی میوه و سبزی	۸۳ درصد مصرف ناکافی میوه و سبزی	۷۰ درصد ناکافی	۶۰ درصد مصرف ناکافی
توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه	تعمیرت نظام پایش و ارزشیابی	افزایش رفتارهای بهداشتی مرتبط با تغذیه سالم در گروههای هدف	کاهش مصرف نمک/قند/چربی	درصد مصرف	۱۵ گرم نمک/۱۰ گرم قند و شکر/۵۵ قاشق غذاخوری روغن جهت هر نفر	۱۲ گرم نمک/۸ گرو قند و شکر/۴ قاشق غذاخوری	۱۰ گرم نمک/۵ گرم قند و شکر/۳ قاشق غذاخوری روغن
			افزایش رفتارهای بهداشتی مرتبط با مصرف دخانیات در گروههای هدف	درصد مصرف دخانیات	۱۲,۵۷	۱۴ درصد	۵ درصد ارتقا
توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه	تعمیرت نظام پایش و ارزشیابی	افزایش پوشش انجام ارزیابی وضعیت سلامت جوانان	افزایش پوشش انجام ارزیابی وضعیت سلامت جوانان	درصد	۱۰ درصد	۵۰ تا درصد	۱۰۰ درصد
			افزایش کیفیت اجرای برنامه مدارس مروج سلامت ۵ ستاره	درصد	۵,۹ درصد	۸ درصد	۲ درصد افزایش سالیانه

توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه

فرهنگ سازی و آموزش همگانی در زمینه مضرات استفاده از قلیان و دخانیات در جامعه

اجرای ارزیابی سلامت جوانان

ارتقاء شاخص مدارس مروج سلامت ۵ ستاره



توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روحی، روانی، اجتماعی و معنوی جمعیت تحت پوشش استان	توسعه برنامه بهداشت آب آشامیدنی	افزایش نظارت بر بهداشت آب آشامیدنی	افزایش نظارت بر بهداشت آب آشامیدنی	درصد مطلوبیت میکروبی آب روستایی	۹۶٫۷ درصد	۹۷ درصد	۹۷ درصد
		تعیین آلاینده های ویژه در شهراراک و شازند	تعیین آلاینده های ویژه در شهراراک و شازند	حفظ درصد مطلوبیت میکروبی آب شهری	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد
	کمی سازی آلاینده های هوا	تعیین آلاینده های ویژه در شهراراک و شازند	درصد	---	---	۱۰۰	۱۰۰
	پایش نظارت مدیریت فاضلاب بیمارستانی	ارتقا وضعیت بی خطر سازی بیمارستانها	درصد	۷۰ درصد	۹۰ درصد	۹۰ درصد	۹۰ درصد
	ترویج و توسعه برنامه ملی خود مراقبتی	ارتقای آگاهی و مهارت مردم، سازمان ها و جوامع برای مراقبت از خود	درصد شاخص خودمراقبتی (فردی/ اجتماعی/ سازمانی/ خودیاری/ سفیران سلامت دانش آموزی)	۱۰٪	۴۰٪	۷۵٪	۷۵٪
	پیشگیری و کنترل بیماریهای واگیر	حفظ پوشش واکسیناسیون در همه واکسن ها تا ۹۸ درصد	درصد پوشش واکسیناسیون	۹۸٪	۹۸٪	۹۸٪	۹۸٪
	پیشگیری و کنترل رفتارهای پرخطر HIV و	کاهش ۱۰ درصدی میزان بروز سل نسبت به سال پایه	درصد بیماریابی سل	۵۳٪	۳۷٪	۶۰٪	۶۰٪
	کاهش ریسک مواجهه شاغلین	افزایش کمی و کیفی سیستم مراقبت و بیماریابی اج ای وی /ایدز	بیماریابی به ازاء هر صد هزار نفر	۱۷٫۵ هزار	۱۸ هزار	۲۰ هزار	۲۰ هزار
	افزایش کارگاههای تحت پوشش بازرسی	درصد	-	۵ درصد	۲۰ درصد تا پایان سال ششم	۲۰ درصد تا پایان سال ششم	

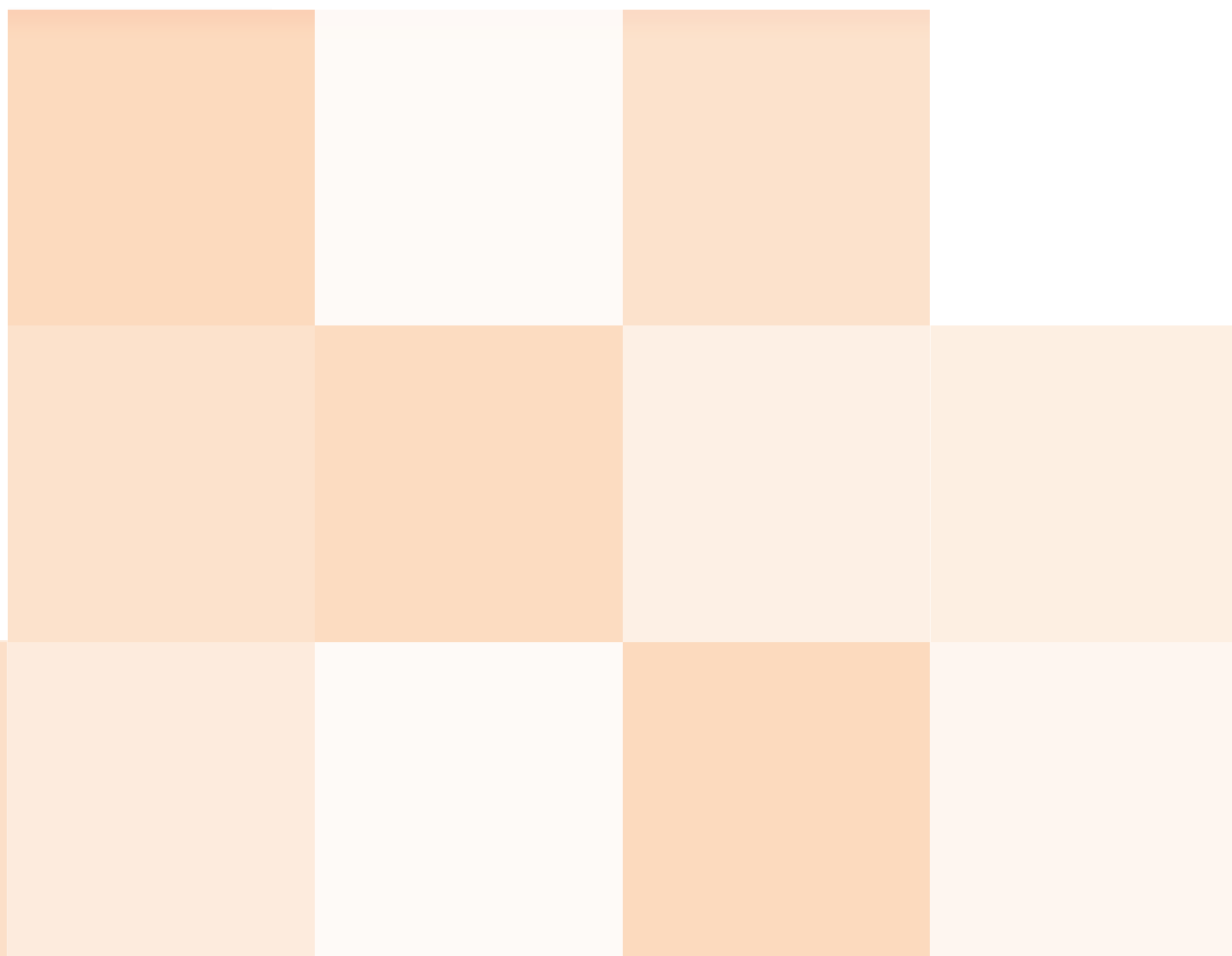
بهبود مستمر کیفیت خدمات



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
بهبود مستمر کیفیت خدمات	تامین عدالت در ارائه و توزیع خدمات بهداشتی درمانی	تقویت و نهادینه سازی همکاری های بین بخشی	گسترش روابط برون بخشی	تعداد جلسات / تعداد کمیته ها	۸۰ درصد	۵ درصد ارتقا	۱۰ درصد ارتقا
		افزایش همکاری رسانه های جمعی در ایجاد فرهنگ سلامت در مردم	تعداد برنامه های اجرا شده به تعداد برنامه های پیش بینی شده در طی سال	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد	
		تقویت برنامه ارایه خدمات و مراقبت های اولیه بهداشتی و درمانی	دسترسی ۱۰۰ درصدی جمعیت تحت پوشش به مراقبتهای اولیه سلامت	تعداد واحدهای پیش بینی شده در طرح گسترش جدید	۰	۳۰ واحد	۶۰ واحد
		-استقرار پرونده الکترونیک سلامت و نظام جامع مدیریت اطلاعات سلامت	ارتقای کیفیت خدمات	درصد پرونده تشکیل شده	۰	۴۰	۸۵
				درصد خدمات ارائه شده	۰	۵۹	۸۵



## حوزه توسعه مدیریت و منابع



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

Arak University of Medical Sciences

**پیش گفتار:**


سازمانهای دولتی همواره به دنبال برتری در ارائه خدمت به ذینفعان و کسب رضایت آنان از طریق نشان دادن عملکردی شایسته می باشند. از این رو هر سازمانی بایستی بطور هوشمندانه به دنبال خلق و حفظ مزیت‌های رقابتی باشد تا از این طریق بتواند برای ذینفعان خود ایجاد ارزش کند، پر واضح است که در این مسیر باید از منابع گوناگون برخوردار بوده و استفاده بهینه ای از آنها به عمل آورد. در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز شاهد هستیم مدیریت ارشد سازمانهای پیشرو با استفاده از ارزشمندترین و کلیدی ترین سرمایه یعنی نیروی انسانی دانشگر، خلاق و پویا و بهره گیری موثر و کارآمد از سایر منابع موجود در اختیار، تمامی تلاش خود را به منظور کسب رضایت جمع هدف و تحقق اهداف والای سازمان معطوف گردانیده است.

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اراک در راستای عمل به رسالت خطیر خود، خدمت رسانی به آحاد مردم با استفاده از منابع انسانی، مالی و ... از سال ۱۳۹۴ تصمیم گرفت تا با استعانت از درگاه ایزد متعال و با مدد از توان، تجربه و مهارت و تخصص همکاران حوزه معاونت نسبت به تدوین برنامه راهبری خود اقدام نماید. بدین منظور گروهی متشکل از جمعی از کارشناسان و کارشناسان ارشد معاونتهای مختلف تشکیل گردید. این گروه پس از مطالعه گزارش عملکرد سالهای ۹۲ و ۹۳ واحدهای تابعه معاونت، با همکاری مدیران و کارشناسان ذیربط با تحلیل دقیق، عمیق و گسترده محیط داخلی و خارجی، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید هر مدیریت و تجزیه و تحلیل آن، ماتریس SOWT را استخراج و سیاست های راهبردی معاونت را تدوین نموده و سپس از طریق فن برایسون، استراتژی ها را مشخص و با همفکری مدیران، برنامه راهبردی معاونت را ترسیم نمودند. اکنون خداوند منان را شاکریم که با سعی و تلاش خالصانه همکاران بزرگوار، سند برنامه راهبردی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه تدوین و آماده اجرا گردیده است. در گام بعدی بر آنیم تا با به اجرا گذاشتن راهبردهای برنامه، گامهای بلندی به سوی تحقق رسالت خود برداریم. بدیهی است در سایه درسهایی که از اجرای برنامه خواهیم آموخت راه خود را به سوی آینده روشن تر نموده و با اطمینان بیشتری گام خواهیم برداشت.



## تجزیه و تحلیل وضع موجود:

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اراک در جهت نیل به اهداف متعالی دانشگاه در حوزه های مدیریت نوسازی و تحول اداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت امور مالی، مدیریت بودجه، گروه فنی و نظارت بر طرح های عمرانی مدیریت و پشتیبانی و رفاهی به ارائه خدمت می پردازد.

فلسفه نهایی این معاونت به طور خلاصه تسهیل و پشتیبانی هر چه بیشتر فعالیتهای آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی دانشگاه در جهت دستیابی به سطوح بالاتر اثربخشی و کارایی و اطمینان از پیروی از ضوابط قانونی و حقوقی می باشد. به همین منظور این معاونت بر خود لازم می داند با توجه به رسالت و وظیفه سازمانی خود به اداره و نظارت بر حسن اجرای کلیه امور اداری، مالی، فیزیکی و تجهیزاتی دانشگاه مطابق با مقررات و آئین نامه های مربوطه بپردازد.

## رسالت (Mission) معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اراک

معاونت توسعه مدیریت و منابع بر آن است تا به عنوان بستر ساز سایر معاونتها و واحدهای تابعه دانشگاه و در راستای سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سیاست های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری و ده برنامه تحول در نظام اداری کشور در جهت انجام موثر وظایف و مسئولیتهای خود تلاش می ورزد. این معاونت ضمن تامین، جذب، رشد و توسعه منابع انسانی، مالی و فیزیکی به ارائه خدمات رفاهی، فنی، پشتیبانی و تجهیزاتی پرداخته، با استفاده از شیوه های نوین مدیریتی و نیروهای متخصص و متعهد خود در جهت رفع نیازهای مجموعه دانشگاه تلاش می ورزد.

معاونت توسعه دانشگاه با هدف خدمت رسانی و تکریم ارباب رجوع و همکاران، قانون محور، شایسته سالاری، حفظ ارزش های اصیل و فرهنگ غنی اسلامی ایرانی، تحقق عدالت فراگیر، بهره گیری از تمامی امکانات مادی و معنوی، کارکنان توانمند، مصمم است حداکثر رضایت مندی مجموعه دانشگاه را فراهم آورد.

## چشم انداز / دورنما (Vision) معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اراک

این معاونت مصمم است با تاکید بر خدمت صادقانه و تلاش مستمر، با استفاده کارا و اثر بخش از امکانات و منابع نسبت به انجام وظایف و ماموریت های خود در جهت تحقق اهداف دانشگاه اقدام و تا پایان برنامه به بالاترین سطح عملکرد در بین معاونتهای توسعه دانشگاه های همتراز کشور دست یابد.

## ارزشها (Values) حاکم بر حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اراک

معاونت توسعه مدیریت و منابع متعهد می شود با حفظ کرامات انسانی کلیه افراد اعم از همکاران، دانشجویان، ارباب رجوع به ارائه خدمات مطلوب در راستای جلب رضایت الهی و بندگان خدا بپردازد. ارزشهای سازمانی ما عبارتند از:

- ارج نهادن به خلاقیت و نوآوری
  - شایسته سالاری
  - مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تصمیم گیری
  - نهادینه کردن مدیریت دانش
  - عدالت محوری
  - رعایت ارزش های اخلاقی و موازین شرعی
  - آموزش و توانمند سازی کارکنان
- ما به این ارزشها با نهایت وجود ارج می نهیم و در گسترش و شکوفایی آن همت می گماریم.

## نقاط قوت S :

- S ۱- رشد و توسعه دانشگاه
- S ۲- برونسپاری در راستای اجرایی شدن کمیسیون ماده ۲۴
- S ۳- ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای باتجربه
- S ۴- بالا بردن سطح کمی و کیفی آموزش کارکنان
- S ۵- هیأت امنایی شدن دانشگاه ها با توجه به اختیارات بند ب ماده ۲۰
- S ۶- افزایش درآمد اختصاصی
- S ۷- استفاده از نرم افزارهای تخصصی در راستای دولت الکترونیک
- S ۸- برنامه ریزی جهت مدیریت نگهداشت ساختمان، تأسیسات و تجهیزات پزشکی





## نقاط ضعف W:



- ۱- توجه ناکافی به نظرات کارشناسی
- ۲- رشد نامتناسب اعتبارات در مقایسه با هزینه ها در سطح دانشگاه
- ۳- کمبود دوره های آموزشی تخصصی و پودمانی در برخی از رشته های شغلی
- ۴- توجه ناکافی به شناسایی، مستند سازی و اصلاح فرآیندها
- ۵- پایین بودن انگیزه و تعهد کاری (رعایت نکردن مسیر ارتقاء شغلی، نامتناسب بودن برخی پرداخت های پرسنلی، سطح نامطلوب امور رفاهی و ناکارآمدی سیستم تشویق و تنبیه)
- ۶- عدم استقرار مدیریت دانش
- ۷- نابسامانی در اجرایی نمودن مصوبات جلسات
- ۸- پایین بودن سطح کمی و کیفی نظارت ها
- ۹- پایین بودن تعامل بین بخشی و محیطی
- ۱۰- توزیع نامناسب نیروی انسانی بین واحدهای مختلف متناسب با سطح فعالیت
- ۱۱- هزینه کرد اعتبار توسط واحدهای تابعه مغایر با اعتبار پیش بینی شده در قانون بودجه سنواتی و یا شرح هزینه مندرج در موافقتنامه
- ۱۲- فرآیند نامطلوب مناقصات (توجه به کمترین قیمت به جای مناسب ترین قیمت-عدم پیش بینی اعتبار قبل از برگزاری مناقصات)

## فرصتها O:



- ۱- ماده ۴ قانون نحوه انجام امور مالی و معاملاتی دانشگاه ها و ماده ۱۰۵ آیین نامه مالی و معاملاتی
- ۲- موقعیت جغرافیایی استان و نزدیکی به پایتخت
- ۳- پتانسیل مطلوب منابع انسانی تحصیل کرده و جوان در سطح استان
- ۴- وجود خیرین در سطح استان

## تهدیدات T:



- ۱- تأخیر در پرداخت مطالبات از سوی سازمان های بیمه گر و مطالبات مربوط به ماده ۳۷ تصادفات از وزارتخانه
- ۲- هماهنگی غیر مطلوب و ناکافی سازمان های مسئول استانی
- ۳- تأثیر تحریم های بین المللی بر تأمین تجهیزات و اعتبارات

## عوامل اصلی

امتیاز وزنی	ضریب	وزن (۰-۱۰۰)	عوامل اصلی نقاط قوت (Strengths)
۶	۴	۲۴	S۱- رشد و توسعه دانشگاه
۵	۴	۲۰	S۲- پروتسپاری در راستای اجرایی شدن کمیسیون ماده ۲۴
۴	۳	۱۲	S۳- ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای باتجربه
۵	۴	۲۰	S۴- بالا بودن سطح کمی و کیفی آموزش کارکنان
۴	۳	۱۲	S۵- هیأت امنایی شدن دانشگاه ها با توجه به اختیارات بند ب ماده ۲۰
۵	۳	۱۵	S۶- افزایش درآمد اختصاصی
۵	۳	۱۵	S۷- استفاده از نرم افزارهای تخصصی در راستای دولت الکترونیک
۴	۴	۱۶	S۸- برنامه ریزی جهت مدیریت نگهداشت ساختمان، تأسیسات و تجهیزات پزشکی
▼ نقاط ضعف: (Weaknesses)			
۴	۱	۴	W۱- توجه ناکافی به نظرات کارشناسی
۵	۱	۵	W۲- رشد نامتناسب اعتبارات در مقایسه با هزینه ها در سطح دانشگاه
۵	۲	۱۰	W۳- کمبود دوره های آموزشی تخصصی و پودمانی در برخی از رشته های شغلی
۶	۱	۶	W۴- توجه ناکافی به شناسایی، مستند سازی و اصلاح فرآیندها
۶	۱	۶	W۵- پایین بودن انگیزه و تعهد کاری (رعایت نکردن مسیر ارتقاء شغلی، نامتناسب بودن برخی پرداخت های پرسنلی، سطح نامطلوب امور رفاهی و ناکارآمدی سیستم تشویق و تنبیه)
۵	۲	۱۰	W۶- عدم استقرار مدیریت دانش
۴	۲	۸	W۷- نابسامانی در اجرایی نمودن مصوبات جلسات
۵	۲	۱۰	W۸- پایین بودن سطح کمی و کیفی نظارت ها
۵	۱	۵	W۹- پایین بودن تعامل بین بخشی و محیطی
۳	۱	۳	W۱۰- توزیع نامناسب نیروی انسانی بین واحدهای مختلف متناسب با سطح فعالیت
۵	۲	۱۰	W۱۱- هزینه کرد اعتبار توسط واحدهای تابعه مغایر با اعتبار پیش بینی شده در قانون بودجه سنواتی و یا شرح هزینه مندرج در موافقتنامه
۶	۱	۶	W۱۲- فرآیند نامطلوب مناقصات (توجه به کمترین قیمت به جای مناسب ترین قیمت - عدم پیش بینی اعتبار قبل از برگزاری مناقصات)
۳	۱۰	۳۰	W۱۳- عملکرد نامطمئن تجهیزات پزشکی بدلیل عدم اجرای نگهداری و تعمیرات
۱۰۰	—	۲۷۷	



## عوامل اصلی



عوامل اصلی فرصتها	وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	امتیاز وزنی
۰۱- ماده ۴ قانون نحوه انجام امور مالی و معاملاتی دانشگاه ها و ماده ۱۰۵ آیین نامه مالی و معاملاتی	۲۶	۲	۱۳
۰۲- موقعیت جغرافیایی استان و نزدیکی به پایتخت	۳۰	۳	۱۰
۰۳- پتانسیل مطلوب منابع انسانی تحصیلکرده و جوان در سطح استان	۲۲	۲۰	۱۱
۰۴- وجود خیرین در سطح استان	۲۶	۲	۱۳
تهدیدات			
ت۱- تأخیر در پرداخت مطالبات از سوی سازمان های بیمه گر و مطالبات مربوط به ماده ۳۷ تصادفات از وزارتخانه	۱۸	۱	۱۸
ت۲- هماهنگی غیر مطلوب و ناکافی سازمان های مسئول استانی	۳۶	۲	۱۸
ت۳- تأثیر تحریم های بین المللی بر تأمین تجهیزات و اعتبارات	۱۷	۱	۱۷
	۱۷۵		۱۰۰

## موضوعات استراتژیک



- مدیریت کیفیت فرآیندها
- مدیریت منابع انسانی
- استقرار نظام های نوین مدیریتی
- تشکیلات و ساختار سازمانی دانشگاه
- مدیریت منابع مالی
- مدیریت منابع فیزیکی
- تقویت نظارت
- استفاده از ظرفیت ها و شناسایی محدودیت های قانونی

## جدول ۱. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک (مدیریت کیفیت فرآیندها)

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت فرآیندها	موقعیت جغرافیایی استان	هماهنگی غیرمطلوب و ناکافی سازمان‌های مسئول استانی	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای با تجربه	نیود نگرش مناسب در بین مدیران و کارکنان نسبت به مستندسازی و اصلاح فرآیندها و روش‌ها
	امکان استفاده از تجربیات دانشگاه‌های مادر در زمینه مستندسازی و اصلاح فرآیندها	عدم استفاده کافی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمانهای زینفع، جامعه و مقاومت در برابر تغییر	استقرار نظام اطلاعاتی یکپارچه جهت مدیریت پژوهشی در سطوح مختلف	عدم تعیین گرایش تحقیقاتی (لاین) اکثر محققین و همسو نبودن طرحهای تحقیقاتی با اولوینها عدم تفکیک شرح وظایف پژوهشی ستاد و صف
		بوروکراسی و تعدد سازمان‌های نظارتی		

## جدول ۲. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک (مدیریت منابع انسانی)

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت منابع انسانی	پتانسیل مطلوب نیروی انسانی تحصیلکرده و جوان در سطح استان	کاهش اعتبارات مالی و تأخیر در پرداخت‌های پرسنلی	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای با تجربه	توجه ناکافی به نظرات کارشناسی
	توسعه و ایجاد رشته‌های تحصیلی مورد نیاز	بی‌ثباتی قوانین و آئین نامه‌ها	بالا بودن سطح کمی آموزش کارکنان	کمبود دوره‌های آموزشی تخصصی در برخی از رشته‌های شغلی



### جدول ۳. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک ((تشکیلات و ساختار سازمانی))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
تشکیلات و ساختار سازمانی	تلاش جهت استفاده مطلوب از اختیارات هیات امنا در جهت بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی و تصویب تشکیلات تفصیلی مراکز تازه تاسیس	هماهنگی غیرمطلوب و ناکافی سازمان های مسئول استانی	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای با تجربه	نبود نگرش مناسب در بین مدیران و کارکنان نسبت به مستندسازی و اصلاح فرآیندها و روش های
		عدم امکان افزایش تعداد پست های سازمانی دانشگاه و کمبود شدید تعداد پست های سازمانی مصوب	بازنگری و اصلاح تشکیلات تفصیلی دانشکده ها	
			افزایش تعداد پست های کارشناسی	
			افزایش تعداد پست های سازمانی خدمات پرستاری در مراکز آموزشی درمانی تابعه	

### جدول ۵- عوامل محیط بیرونی و درونی با موضوعات استراتژیک ((مدیریت منابع مالی))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت منابع مالی	رشد و توسعه دانشگاه	تحریم های بین المللی	هیأت امنایی بودن دانشگاه با توجه به اختیارات بند ب ماده ۲۰	توجه ناکافی به نظرات کارشناسی
	ماده ۴ قانون نحوه انجام امور مالی و معاملاتی دانشگاه ها و ماده ۱۰۵ آیین نامه مالی و معاملاتی	رشد نامتناسب اعتبارات در مقایسه با هزینه ها	استفاده از نرم افزارهای تخصصی در راستای دولت الکترونیک	عدم استقرار مدیریت دانش
	وجود خیرین در سطح استان	تأخیر در پرداخت مطالبات از سوی سازمان های بیمه گر و مطالبات مربوط به ماده ۳۷ تصادفات از وزارتخانه	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای باتجربه	نابسامانی در اجرایی نمودن مصوبات جلسات
	برونسپاری در راستای اجرایی شدن کمیسیون ماده	هماهنگی غیرمطلوب و ناکافی سازمان های مسئول استانی	بالا بودن سطح کمی آموزش کارکنان	
	موقعیت جغرافیایی استان و نزدیکی به پایتخت			

### جدول ۵- عوامل محیط بیرونی و درونی با موضوعات استراتژیک ((مدیریت منابع مالی))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
استقرار نظام های نوین مدیریتی	امکان استفاده از فناوری های نوین در بخش های مختلف دانشگاه	تبعات ناشی از تحریم در راستای توسعه همکاری های علمی بین المللی	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان در کنار نیروهای با تجربه	عدم اجرای صحیح نظام ارزشیابی عملکرد
	رویکرد دولت به استفاده و توسعه خدمات الکترونیک	کمبود بودجه و اعتبارات	ایجاد مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری	توجه ناکافی به ایجاد بستر مناسب برای رشد خلاقیت و نوآوری کارکنان
ضعف در مدیریت استعدادهای				
توجه ناکافی به نظرات کارشناسی				

### جدول ۵- عوامل محیط بیرونی و درونی با موضوعات استراتژیک ((مدیریت منابع مالی))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
توسعه منابع مالی	نزدیکی به تهران و امکان بازدید از پروژه ها و بیمارستان ها و همچنین تسریع در سرویس و نگهداری تجهیزات	اظهار نظر های مداخله جویانه برخی مدیران در امور تخصصی ساختمانی و تأسیساتی و تجهیزات پزشکی	ترکیب نیروهای تحصیلکرده جوان، پر انرژی و متعهد	عدم وجود نقشه های مراکز
	نامتناسب بودن اعتبارات با نیازهای مراکز تابعه	تسامح زیاد با پیمانکاران و مشاوران در بعضی موارد توسط دانشگاه به دلیل محدودیت های زمانی و اجتماعی	اطلاعات تجهیزات پزشکی	نبود دستگاه پلاتر
توجه به کمترین قیمت به جای مناسب ترین قیمت در مناقصات				
تحریم های اقتصادی				
توجه به کمبود نیروی کارشناس در اداره فنی و تجهیزات پزشکی				
رضایت مندی غالب مراجعین				
عدم وجود نرم افزار نگهداری و تعمیرات PM				



جدول ۷- عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک (( تقویت نظارت ))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
تقویت نظارت	وجود قوانین موجود در مورد تخلفات صورت گرفته	عدم وجود سیستم خود کنترلی و خود نظارتی	وضعیت مطلوب دانشگاه در مورد واحد‌ها و خدمات برون سپاری شده	نظارت ناکافی بر واحدهای تابعه معاونت توسعه
	استفاده از پتانسیل همکاران جوان و تحصیلکرده جهت انجام نظارت بر امور و وظایف محوله	عدم شفافیت در مورد شاخص‌های عمومی و عینی نظارت بر عملکرد واحدهای واگذار شده	پایین بودن سطح کمی و کیفی نظارت بر واحدهای برون سپاری شده	

جدول ۸- عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک (( استفاده از ظرفیتها و شناسایی محدودیت های قانونی ))



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
استفاده از ظرفیت‌ها و شناسایی محدودیت‌های قانونی	هیأت امنایی شدن دانشگاه‌ها و اختیارات بند ب ماده ۲۰ قانون برنامه پنجم توسعه	بی ثباتی قوانین و مقررات	امکان برگزاری دوره‌های تخصصی مربوط به قوانین و مقررات	عدم وجود بانک قوانین و مقررات در برخی از حوزه‌های تابعه معاونت توسعه
	ماده ۴ قانون نحوه انجام امور مالی و معاملاتی دانشگاه‌ها و ماده ۱۰۵ آیین نامه مالی و معاملاتی	تفسیر متفاوت از قوانین ابلاغی	استفاده از پتانسیل سایت معاونت جهت تبیین مسئله استراتژیک موجود	اطلاع ناکافی برخی از کارکنان و مراجعین از قوانین و مقررات موجود و ابلاغی

## راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی



موضوع راهبردی	راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی
مدیریت کیفیت فرآیندها	فرهنگ سازی و توجیه مدیران عالی سازمان و کارکنان در خصوص اهمیت و ضرورت اصلاح فرآیندها
	آموزش به کارکنان
	اعطاء مزایای تشویقی به صاحبان فرآیندهای اصلاح شده
	شناخت و مستند سازی وضع موجود فرآیندها و روش های انجام کار
	بررسی و انجام مطالعات مستمر در خصوص نارسایی ها و مشکلات مربوط به سیستم ها، فرآیندها و روش های انجام کار
	تعیین و پیشنهاد اولویت های اصلاح روش ها، رویه ها و فرآیندها در جهت ارتقاء بهره وری و رضایت ارباب رجوع
انجام مطالعات مستمر و ارائه راهکارهای لازم در زمینه بکارگیری فناوری های نوین اداری در ارتباط با سیستم ها و روش های انجام کار	

## راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع (مدیریت منابع انسانی)



موضوع راهبردی	راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی
مدیریت منابع انسانی	توانمندسازی نیروی انسانی
	افزایش رضایت مندی کارکنان
	طراحی و پیاده سازی سیستم تشویق و تنبیه
	تقویت ابعاد روحی و معنوی پرسنل
	توزیع مناسب نیروی انسانی
	بهبود سیستم جبران خدمات
تبیین مسیر ارتقاء شغلی و تعهد سازمان نسبت به اجرای آن	





### راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی (استقرار نظام های نوین مدیریتی)



### راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی (مدیریت منابع فیزیکی)



### راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی «تقویت نظارت»



موضوع راهبردی	راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی
تقویت نظارت	ساماندهی و شفاف سازی فرآیندهای نظارتی
	نظارت بر واحدهای برونسپاری شده
	نظارت بر فرآیند مناقصات
	نظارت حوزه های ستادی بر عملکرد واحدهای محیطی
	نظارت بر عملکرد واحدهای ستادی
	بکارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات

### ((راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی استفاده از ظرفیت ها و شناسایی محدودیت های قانونی))



موضوع راهبردی	راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی
شناسایی محدودیت های قانونی استفاده از ظرفیت ها و	تشکیل تیم های کارشناسی مختلف به منظور بررسی قوانین ابلاغی
	ایجاد و بروز رسانی بانک اطلاعات قوانین و بخشنامه ها
	افزایش آگاهی عمومی کارکنان نسبت به قوانین
	افزایش آگاهی عمومی مشتری و ارباب رجوع نسبت به قوانین



**((اهداف و نتایج مورد انتظار در ارتباط با اجرای راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوعات راهبردی))**



کد	هدف	شاخص	شاخص پایه (۱۳۹۴)	شاخص هدف (۱۳۹۶)
O۱	افزایش آگاهی و شناخت مدیران و کارکنان نسبت به اهمیت و ضرورت شناسایی، مستندسازی و اصلاح فرآیندهای کاری	درصد	۴۰	۱۰۰
O۲	افزایش نسبت فرآیندهای کاری شناسایی شده	درصد	۶۰	۱۰۰
O۳	افزایش نسبت فرآیندهای مستند شده	درصد	۴۰	۱۰۰
O۴	افزایش نسبت فرآیندهای اصلاح شده یا بهبود یافته	درصد	۲۰	۱۰۰

**اهداف و نتایج مورد انتظار برنامه راهبردی در ارتباط با موضوع راهبردی مدیریت منابع مالی**



کد	هدف	شاخص	شاخص پایه (۱۳۹۴)	شاخص هدف (۱۳۹۶)
O ۱	افزایش میزان جذب کمک های مالی نهادها و سازمانهای بین المللی	درصد		۲۵
O ۲	افزایش میزان جذب منابع مالی خیرین	درصد		۴۰
O ۳	افزایش میزان درآمد دانشگاه	درصد		۱۰۰
O ۴	کاهش میزان کسورات دانشگاه	درصد		۲
O ۵	افزایش نسبت فرآیندهای مالی بر اساس حسابداری تعهدی	درصد		۱۰۰
O ۶	افزایش نسبت واحدهای بهره مند از نظام نوین مالی	درصد		۱۰۰
O ۷	محاسبه بهای تمام شده	درصد		۱۰۰
O ۸	افزایش نسبت بودجه های عملیاتی	درصد		۱۰۰
O ۹	کاهش هزینه های بدون ارزش افزوده	درصد		۸۰

## اهداف و نتایج مورد انتظار در ارتباط با اجرای راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوعات راهبردی))



کد	هدف	شاخص	شاخص پایه (۱۳۹۴)	شاخص پایه (۱۳۹۶)
01	افزایش میزان مهارت کیفی و کمی کادر فنی جهت نظارت موثرتر در پروژه های دانشگاه ( دوره آموزشی)	تعداد دوره	۰	۱۰۰
02	افزایش سطح آگاهی مدیران و کارمندان در راستای بهره وری بیشتر ساختمانها و تأسیسات	درصد	۰	۵۰
03	کنترل و برنامه ریزی دقیق و صحیح نگهداری و تعمیرات تأسیسات مراکز	تعداد	۰	۵۰
04	افزایش نسبت مراکز دارای برنامه تعمیر و نگهداری	تعداد مراکز	۰	۵۰
05	افزایش مدیریت منابع با اجرای نظام نیازسنجی مراکز	تعداد مراکز	۰	۱۰۰
06	افزایش سهولت دسترسی به اطلاعات ساختمان در نوسازی یا بازسازی های آینده	تعداد مراکز	۰	۱۰۰
07	افزایش نسبت منابع مکمل (فضا، امکانات، تجهیزات و تأسیسات مورد نیاز) برای عملکرد صحیح و بهره وری کامل تجهیزات پزشکی	درصد	۵۰	۱۰۰
08	افزایش نظارت و پایش عملکرد، ایمنی و کاربری	درصد	۰	۱۰۰

## راهکارهای مورد نظر برای تعامل با موضوع راهبردی (تقویت نظارت))



کد	هدف	شاخص	شاخص پایه (۱۳۹۴)	شاخص هدف (۱۳۹۶)
01	افزایش تعداد واحدهای تابعه که بر اساس شاخص های علمی تدوین شده نظارت می شوند	تعداد	۱۲۰	۲۰۰
02	افزایش نسبت نظارت بر واحدهای واگذار شده	درصد	۳۰	۱۰۰
03	افزایش واحدهای تحت نظارت با چک لیست های نظارتی	درصد	۲۰	۱۰۰



## اهداف و نتایج مورد انتظار برنامه راهبردی در ارتباط با موضوع راهبردی (استفاده از ظرفیت ها و شناسایی محدودیت های قانونی))

کد	هدف	شاخص	شاخص پایه (۱۳۹۴)	شاخص هدف (۱۳۹۶)
O۱	افزایش سطح آگاهی مراجعین از قوانین و مقررات مربوطه	تعداد	۳۰	۷۰
O۲	افزایش سطح آگاهی کارکنان از قوانین و مقررات ابلاغی	تعداد	۵۰	۱۰۰
O۳	افزایش سهولت دسترسی کارکنان به قوانین و مقررات ابلاغی	تعداد	۶۰	۱۰۰



# حوزه معاونت تحقیقات و فناوری



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

A r a k U n i v e r s i t y o f M e d i c a l S c i e n c e s



مقدمه :



## بر توفیق خدای صانع پاک

## که دانش می دهد بر ملک و افلاک

ستایش باد یزدان را که سزاوار ستایش است به سبب بزرگواریش و کثرت الطافش و درود بر سرور و پیامبر ما محمد (ص) و دودمان او

(کلام ابن سینا در مقدمه کتاب قانون در طب)

برنامه ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه در آینده باید صورت گیرد و یا تصمیم گیری در زمان حال برای آنچه که در آینده انجام خواهد شد و معین کردن شخص و یا گروهی که باید آن را انجام دهد. امروزه سیاست گذاری و برنامه ریزی کامل و جامع، برای پیشرفت روزافزون علمی و دست یافتن تدریجی و منطقی به دانش و فن آوری، با توجه به نقش بی بدیل و انکار ناپذیر آن در توسعه، در کشورهای توسعه یافته و حتی در کشورهای در حال توسعه، مورد توجه و اهتمام واقع شده است. برنامه جامع برنامه ای است هدفمند که با تکیه بر تجربیات گذشته، امکانات، استانداردها، توانائیها و مقتضیات زمان حال رویکردی مناسب جهت ارتقاء وضعیت سازمان در جهت نیل اهداف بلند مدت در راستای دورنمای مجموعه کشور را بدنبال خواهد داشت. در این برنامه ریزی ضمن تنظیم مجموعه فعالیت هایی که باید در زمان حال برای رسیدن به اهداف آینده انجام شود، مجموعه امکانات دخیل اعم از اعتبارات، نیروی انسانی و ... دقیقاً مشخص و تعیین می گردد.

رویکرد التزامی به مقوله برنامه ریزی و عمل بر اساس برنامه را می توان یکی از دلایل تفاوت سطوح توسعه یافتگی در کشورهای گوناگون، برشمرد. اهمیت و اعتبار توسعه انسانی در مقایسه با سایر منابع توسعه از سویی و نقش مؤثر آموزش عالی در اعتلای توسعه انسانی، از سوی دیگر، لزوم توجه به سیاست گذاری و برنامه ریزی جامع در مجموعه های دانشگاهی را دو چندان می کند.

طبیعتاً نیاز به وجود یک برنامه جامع جهت یک مجموعه نوپا، جهت فعالیت های کاملاً هدفمند در جهت توسعه زیرساخت های لازم برای رشد دو صد چندان می باشد. برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اراک که بر اساس مدل رایسون تدوین شده است، طرح توسعه منسجمی است که فراروی مدیران دانشگاه قرار می گیرد تا ابزاری برای تطبیق دادن مؤسسه با موقعیت های متغیر بیرونی و درونی آن در اختیار داشته باشند.

این معاونت در سال ۱۳۹۳ از معاونت آموزش و تحقیقات منفک شد و در حال حاضر به عنوان یک معاونت نوپا با مجموعه های مدیریت تحقیقات و اطلاع رسانی پزشکی، کتابخانه مرکزی، مراکز تحقیقاتی بیماری های عفونی، پزشکی مولکولی و غدد و متابولیسم و کمیته تحقیقات دانشجویی مشغول به فعالیت می باشد. برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اراک حاصل ساعت ها کار گروهی و همفکری کلیه کارشناسان خردوم و زحمتکش این حوزه به راهبری همکار مجرب و سخت کوش جناب آقای مجید طاهری می باشد، از کلیه این عزیزان تشکر و قدردانی می نمایم.

## جدول ارزشیابی مهم‌ترین ذینفعان



انتظارات	موقعیت ▼		ذینفعان
	خارجی	داخلی	
پاسخگویی، احترام، تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	اعضای هیات علمی
پاسخگویی، احترام، تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	دانشجویان
پاسخگویی، احترام، تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	پژوهشگران غیر هیات علمی
ارتقاء موقعیت دانشگاه، رضایت مراجعه کنندگان، مدیریت بهینه	-	-	رئیس و هیئت رئیسه دانشگاه
ارتقاء موقعیت معاونت، رضایت مراجعه کنندگان، کاهش هزینه	-	-	معاونت تحقیقات و فناوری
مشارکت، تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	مراکز تحقیقات
تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	سایر معاونت‌های دانشگاه
تسهیلات در امور تحقیقاتی، امکانات مناسب تحقیقاتی	-	-	دانشکده‌های مختلف دانشگاه
تسهیلات در امور تحقیقاتی، امکانات مناسب تحقیقاتی	-	-	بیمارستان‌های دولتی و آموزشی دانشگاه
تسهیلات در امور تحقیقاتی، امکانات مناسب تحقیقاتی	-	-	شبکه‌های بهداشت و درمان
آموزش، مشوق‌های انگیزشی	-	-	کارکنان
تسهیلات در امور تحقیقاتی، توزیع عادلانه منابع	-	-	استانداری
برنامه‌ریزی و توزیع عادلانه منابع	-	-	بخش‌های مختلف وزارت بهداشت
تسهیلات در امور تحقیقاتی	-	-	مراکز بهداشتی شهرستان‌های تابعه





### چشم انداز معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی اراک



معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک قصد دارد با توکل به قدرت لایزال الهی و الهام از سیاست‌های کلی سلامت ابلاغی از جانب مقام معظم رهبری، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، نقشه تحول نظام سلامت، قانون برنامه پنج ساله توسعه جمهوری اسلامی ایران و با تکیه بر نیروهای متعهد، خلاق و نواندیش و بهره‌گیری از امکانات، دانش و فناوری‌های نوین، همکاری بین بخشی و حمایت وزارت متبوع، یکی از دانشگاه‌های برتر تیپ ۲ کشور و واجد معیارهای ارتقاء به تیپ یک در حوزه پژوهش باشد و به عنوان مرکز برتر جهت حل مشکلات پژوهشی سازمان‌های دیگر در سطح استان و مصداق بارز انجام پژوهش در خدمت ارتقای سلامت جامعه عمل نماید. همچنین معاونت تحقیقات و فناوری امیدوار است که جایگاه پژوهش در دانشگاه را به سطحی برساند که حتی الامکان هیچ تصمیم‌گیری بدون پژوهش صورت نگیرد.

### رسالت معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی اراک



معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک با ایجاد انگیزه و تفکر حل مشکلات بر مبنای پژوهش در سطح مدیریت‌ها، کارکنان و دانشجویان دانشگاه و تکیه بر نیروی کارآمد و شایسته اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارشناسان با تأکید بر ارزش‌های متعالی اسلامی، رعایت اصول اخلاق در پژوهش و عدالت در راستای نیازهای واقعی و سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و نقشه جامع علمی کشور و متناسب با فرهنگ استان، رسالت و مأموریت‌های اصلی زیر را بر عهده دارد:

- انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای مرتبط با سلامت و زیست فناوری
- ارتقاء سطح علمی - پژوهشی
- افزایش توانمندی سازمان در انجام پژوهش
- انتشار نتایج تحقیقات و تالیفات پژوهشگران در سطح ملی و بین‌المللی
- تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت
- در اولویت قرار دادن حل مشکلات بهداشتی و سلامتی استان و منطقه جهت دستیابی به حداکثر بهره‌وری (Utilization) از نتایج تحقیقات
- کاهش وابستگی اعتباری به منابع دولتی با جذب بودجه‌های پژوهشی سازمان‌های ملی و بین‌المللی

### ارزش‌ها و باورهای معاونت تحقیقات و فن آوری دانشگاه علوم پزشکی اراک



- حفظ و پایبندی به ارزش‌های اسلامی - انسانی و محوریت اصول اخلاق در پژوهش در کلیه تحقیقات و نهادهای
- کردن اخلاق در پژوهش
- توجه به تولید علم و فناوری و نظریه پردازی
- تکریم پژوهش و ارج نهادن به جایگاه والای پژوهشگران
- تأکید بر فعالیت گروهی و بالا بودن روحیه کار تیمی، همکاری و همیاری علمی و پژوهشی درون و برون دانشگاهی
- تلاش برای به سامان رساندن پروژه‌های مبتنی بر نیاز جامعه با مشارکت جمعی
- ایجاد انگیزه و تسهیلات برای پژوهشگران و فراهم نمودن محیطی آرام و علمی برای پژوهش
- توجه به کاربردی بودن نتایج تحقیقات در راستای سلامت جامعه
- تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بر اساس پژوهش

## تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ماتریس عوامل دانشگاه علوم پزشکی اراک

### ▼ عوامل داخلی

#### مهمترین نقاط قوت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

- S1- برخورداری از تیم مدیریتی علمی و نیروی انسانی توانمند و علاقه‌مند دارای تحصیلات و تجربه متناسب با شرح وظایف؛
- S2- تفکیک معاونت تحقیقات و فناوری از معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی؛
- S3- شوراهای تخصصی توانمند (شورای پژوهشی- شورای HSR- شورای انتشارات- شورای مجلات و ...) و برگزاری منظم جلسات مربوطه؛
- S4- اختصاص و اعطای اعتبارات تحقیقاتی؛
- S5- وجود تنها کمیته منطقه‌ای اخلاق در پژوهش در معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در استان و منطقه؛
- S6- تسهیل روند تصویب طرح‌های تحقیقاتی و پرداخت هزینه؛
- S7- وجود کتب و مجلات علمی الکترونیکی و چاپی و بانک‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های مرکزی و واحدهای اقماری و سهولت دسترسی به منابع؛
- S8- کمیته تحقیقات دانشجویی فعال؛
- S9- مراکز تحقیقاتی فعال شامل بیماری‌های عفونی، پزشکی و مولکولی و غدد و متابولیسم و برخوردار از تجهیزات اختصاصی در آن‌ها و امکانات مناسب جهت انجام تحقیقات؛
- S10- اهتمام به فعال نمودن دفتر ارتباط با صنعت؛
- S11- دارا بودن مجوز برگزاری دوره دکتری تخصصی پژوهشی در مرکز تحقیقات پزشکی و مولکولی؛
- S12- اجرای سیاست عدم تمرکز و اعطای تفویض اختیار به واحدهای تابعه؛
- S13- سه مجله علمی پژوهشی دارای نمایه معتبر از کمیسیون نشریات علوم پزشکی کشور؛
- S14- استقرار نظام اطلاعاتی یکپارچه جهت مدیریت پژوهشی در سطوح مختلف؛
- S15- تلاش در جهت دستیابی به اهداف ارزشیابی پژوهشی سالانه در دانشگاه و مراکز تحقیقاتی؛
- S16- اهتمام در جهت ارتقاء ایندکس علمی پژوهشی دانشگاه؛
- S17- اجرای سیاست‌های تشویقی و حمایتی از فعالان پژوهش و پژوهشگران جوان؛
- S18- اهتمام به الکترونیکی نمودن مدیریت اطلاعات برون‌دادهای پژوهشی؛
- S19- اهتمام به تاسیس مرکز رشد؛
- S20- دارا بودن مجوز برگزاری دوره دکتری تخصصی پژوهشی در مرکز تحقیقات پزشکی مولکولی؛
- S21- نیاز سنجی، تعیین و اجرای اولویت‌های تحقیقاتی؛
- S22- واحدهای توسعه تحقیقات بالینی در مراکز آموزشی درمانی؛
- S23- دارا بودن ساب پورتال اختصاصی برای هر یک از واحدهای تابعه معاونت تحقیقات؛
- S24- اهتمام به تاسیس مراکز تحقیقاتی سوء مصرف مواد و طب سنتی؛
- S25- اهتمام به تاسیس پژوهشکده زیست فناوری؛
- S26- اهتمام به حمایت از شرکت‌های دانش بنیان نوپا؛
- S27- برخورداری از برنامه‌های ویژه توانمندسازی و ارتقا پژوهشگران؛ و
- S28- وجود مرکز علم سنجی جهت سنجش و پایش فعالیت‌های علمی دانشگاه.



## تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ماتریس عوامل دانشگاه علوم پزشکی اراک



### عوامل داخلی ▼

مهمترین نقاط ضعف معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

- W1- نداشتن تشکیلات مناسب جهت کاربردی نمودن و استفاده از نتایج طرح‌های تحقیقاتی؛
- W2- کمبود منابع (نیروی انسانی متخصص، کمبود جدی فضای فیزیکی مناسب و کافی و تجهیزات و...)
- W3- نامناسب بودن وضعیت استخدامی تعداد بسیاری از کارشناسان معاونت؛
- W4- انتشار ناکافی نتایج پژوهش در مجلات علمی داخل و خارج؛
- W5- کمبود بودجه‌های پژوهشی نسبت به کل بودجه دانشگاه و تخصیص دیر هنگام بودجه به دلیل سخت‌گیری قوانین مالی؛
- W6- عدم تعیین گرایش تحقیقاتی (لاین) اکثریت محققین و همسو نبودن طرح‌های تحقیقاتی با اولویت‌ها؛
- W7- نامناسب بودن سیستم نظارتی بر اجرای طرح‌های تحقیقاتی؛
- W8- نامناسب بودن چارت تشکیلاتی مصوب معاونت در نمودار سازمانی دانشگاه؛
- W9- ضعف در جذب و شناخت فرصت‌های موجود در استان و کشور از لحاظ منابع مالی؛
- W10- ناشناخته بودن اهمیت تحقیقات در جهت حل معضلات سلامت جامعه (HSR)؛
- W11- فقدان مجله پژوهشی زبان انگلیسی ایندکس شده در نمایه‌های ISI و Pubmed؛
- W12- فعالیت ناکافی واحد بین‌الملل در معاونت تحقیقات و فناوری؛
- W13- عدم اجرای کامل آیین‌نامه جذب پژوهشگر غیر هیات علمی؛
- W14- عدم برگزاری همایش‌های کشوری و بین‌المللی ناشی از عدم دسترسی به حامیان مالی؛
- W15- عدم تفکیک شرح وظایف پژوهشی ستاد و صف؛
- W16- ارتباط ضعیف دانشگاه با صنعت؛
- W17- عدم استقلال سازمانی و مالی مناسب معاونت؛
- W18- کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه پژوهش؛
- W19- عدم اجرای طرح‌ها در زمان تعیین شده؛
- W20- کمبود Patent های بین‌المللی؛
- W21- شفاف نبودن حداقل وظایف پژوهشی اعضای هیأت علمی در سطح دانشگاه؛

## تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ماتریس عوامل دانشگاه علوم پزشکی اراک

### عوامل خارجی

مهمترین فرصت‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

- 0۱- حمایت مطلوب مسئولان دانشگاه از سیاست‌ها و برنامه‌های معاونت؛
- 0۲- نیازهای تحقیقاتی در نظام سلامت در زمینه‌های آلودگی‌های زیست محیطی و بیماری‌های مزمن؛
- 0۳- انگیزه قوی اعضای هیات علمی جهت ارتقاء رتبه علمی.
- 0۴- وجود پتانسیل انجام تحقیقات مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دیگر در استان، استان‌های مجاور و سطح کشور؛
- 0۵- وجود دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال در استان؛
- 0۶- اهمیت روزافزون پژوهش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه‌ها و حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات جهت حل مشکلات سلامتی جامعه؛
- 0۷- وجود صنایع بزرگ و کوچک فعال در استان و امکان استفاده از امکانات و منابع مالی آن‌ها در پژوهش؛
- 0۸- وجود اعتبارات پژوهشی در سازمان‌های خارج از دانشگاه برای انجام پژوهش‌های استانی و کشوری؛
- 0۹- توجه ویژه به تحقیقات و مراکز دانشگاهی در برنامه پنجم توسعه کشور و چشم انداز بیست ساله؛
- 0۱۰- وجود رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد، دکترای تخصصی و دستیاری) در دانشگاه؛
- 0۱۱- وجود سیاست‌های حمایتی از پژوهش‌های بین‌رشته‌ای، بین‌بخشی، بین دانشگاهی و ...؛
- 0۱۲- نیاز روزافزون مدیران به اطلاعات منتج از پژوهش‌ها جهت تصمیم‌گیری‌ها؛
- 0۱۳- وجود کارگروه‌های تحقیقات و فناوری و سلامت در استان؛
- 0۱۴- وجود رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد، دکترای تخصصی و دستیاری) در دانشگاه؛ و
- 0۱۵- تمایل دولت به تمرکز زدایی و واگذاری امور به استان‌ها.



## تحلیل عوامل داخلی و خارجی و ماتریس عوامل دانشگاه علوم پزشکی اراک



### ▼ عوامل خارجی

مهمترین تهدیدات معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

- T1- تخصیص دیر هنگام اعتبارات پژوهشی و سخت گیری قوانین مالی؛
- T2- بی اعتمادی صنایع به قابلیت های دانشگاه جهت حل مشکلات آن ها از طریق پژوهش؛
- T3- عدم امکان جذب منابع مالی خارج دانشگاهی برای پژوهشگران؛
- T4- وجود رقبای توانمند دانشگاهی و غیر دانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی؛
- T5- دسترسی دشوار به ابزار، مواد و تجهیزات پژوهشی و افزایش هزینه ها بعلمت تحریم ها و محدودیت های موجود در ارتباطات بین المللی؛
- T6- عدم شناخت و تمایل چرخه امور خیریه نسبت به اهمیت پژوهش در استان؛
- T7- کم بودن میزان بودجه تحقیقاتی کشور و توزیع نامناسب آن (اختصاص درصد کمی از GNP به پژوهش)؛
- T8- اراده ناکافی و عدم تمایل در بخش صنعت جهت اختصاص بودجه پژوهشی؛
- T9- ضعف ارتباط با بازار در عرصه تحقیقات دانشگاه؛
- T10- یکنواخت نبودن میزان سواد اطلاعاتی (Information literacy) گیرندگان خدمت؛
- T11- عدم احساس نیاز اعضای تیم های سلامت به اطلاعات بدست آمده از پژوهش های منطقه ای؛
- T12- مکانیسم های ضعیف برای تشویق، ترغیب و ارزشیابی اعضای هیئت علمی برای کار پژوهشی در سطح وزارت متبوع؛
- T13- عدم استفاده کافی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمان های ذینفع، جامعه و مقاومت در برابر تغییر؛
- T14- عدم ضمانت اجرایی جهت اجرای سیاست های ارتباط با صنعت؛
- T15- وجود رقبای توانمند دانشگاهی و غیر دانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی؛
- T16- فقدان نظام اطلاعاتی یکپارچه و به روز سلامت و بیماری در استان؛
- T17- جو فرهنگی محدود کننده در جامعه جهت انجام برخی از پژوهش ها؛
- T18- قوانین و مقررات محدود کننده در بکارگیری محققین و تهیه امکانات پژوهشی از خارج کشور.



## تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM) معاونت تحقیقات و فناوری



### عوامل محیط درونی ▼

وزن (۱۰۰-۰) | ضریب | امتیاز وزنی

وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	امتیاز وزنی	عوامل محیط درونی
۱۰,۳۸	۲,۳۴۵	۲۴,۳۴۱۱	S۱- برخورداری از تیم مدیریتی علمی و نیروی انسانی توانمند و علاقه‌مند دارای تحصیلات و تجربه متناسب با شرح وظایف
۷,۸۸	۲,۶	۲۰,۴۸۸	S۲- تفکیک معاونت تحقیقات و فناوری از معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی
۵,۸۸	۲,۲۶۵	۱۳,۳۱۸۲	S۳- شوراها تخصصی توانمند (شورای پژوهشی - شورای HSR - شورای انتشارات - شورای مجلات و ...) و برگزاری منظم جلسات مربوطه
۵	۲,۴۲	۱۲,۱	S۴- اختصاص و اعطای اعتبارات مناسب تحقیقاتی
۴,۶۳	۲,۳۳	۱۰,۷۸۷۹	S۵- وجود تنها کمیته منطقه‌ای اخلاق در پژوهش در معاونت تحقیقات دانشگاه در استان و منطقه
۴	۲,۳۵۵	۹,۴۲	S۶- تسهیل روند تصویب طرح‌های تحقیقاتی و پرداخت هزینه
۳,۲۵	۱,۷۸	۵,۷۸۵	S۷- وجود کتب و مجلات علمی الکترونیکی و چاپی و بانک‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های مرکزی و واحدهای اقماری و سهولت دسترسی به منابع
۳,۱۳	۱,۹۳	۶,۰۴۰۹	S۸- کمیته تحقیقات دانشجویی فعال
۲,۷۵	۲,۲۷	۶,۲۴۲۵	S۹- مراکز تحقیقاتی فعال شامل بیماری‌های عفونی، پزشکی مولکولی و غدد و متابولیسم و برخورد از تجهیزات اختصاصی در آن‌ها و امکانات مناسب جهت انجام تحقیقات
۳,۱۳	۱,۹۸۵	۶,۲۱۳۰۵	S۱۰- اهتمام به فعال نمودن دفتر ارتباط با صنعت
۹,۶۳	۱,۹۸	۱۹,۰۶۷۴	W۱- نداشتن تشکیلات مناسب جهت کاربردی نمودن و استفاده از نتایج طرح‌های تحقیقاتی؛
۷,۲۸	۲,۲	۱۶,۲۳۶	W۲- کمبود منابع (نیروی انسانی متخصص، کمبود جدی فضای فیزیکی مناسب و کافی و تجهیزات و ...)
۶	۲,۱۲	۱۲,۷۲	W۳- نامناسب بودن وضعیت استخدامی تعداد بسیاری از کارشناسان معاونت؛
۵,۱۳	۲,۰۶	۱۰,۵۶۷۸	W۴- انتشار ناکافی نتایج پژوهش در مجلات علمی داخل و خارج؛
۴,۶۳	۲,۱۲	۹,۸۱۵۶	W۵- کمبود بودجه‌های پژوهشی نسبت به کل بودجه دانشگاه و تخصیص دیر هنگام بودجه به دلیل سخت‌گیری قوانین مالی؛
۳,۸۸	۲,۲	۸,۵۳۶	W۶- عدم تعیین گرایش تحقیقاتی (لاین) اکثریت محققین و همسو نبودن طرح‌های تحقیقاتی با اولویت‌ها؛
۳,۲۸	۱,۷۲	۵,۸۱۳۶	W۷- عدم تدوین اولویت‌های پژوهشی دانشگاه بر مبنای روش علمی؛
۳,۲۵	۲,۱۴	۶,۹۵۵	W۸- نامناسب بودن سیستم نظارتی بر اجرای طرح‌های تحقیقاتی؛
۳,۱۳	۲,۲	۶,۸۸۶	W۹- عدم وجود چارت تشکیلاتی مصوب معاونت در نمودار سازمانی دانشگاه؛
۳	۱,۹۰۵	۵,۷۱۵	W۱۰- ضعف در جذب و شناخت فرصت‌های موجود در استان و کشور از لحاظ منابع مالی؛
۱۰۰	---	۲۱۷,۰۴	جمع

قوت‌ها

ضعف‌ها



تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط بیرونی (ماتریس EFEM)  
معاونت تحقیقات و فناوری



عوامل محیط درونی ▼			
وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	امتیاز وزنی	
۷,۸۳	۳,۸۷۵	۳۰,۳۴۱۲۵	۰۱- حمایت مطلوب مسئولان دانشگاه از سیاست‌ها و برنامه‌های معاونت؛
۶,۱۷	۳,۳۷۵	۲۰,۸۱۳۷۵	۰۲- نیازهای تحقیقاتی در نظام سلامت در زمینه‌های آلودگی‌های زیست محیطی و بیماری‌های مزمن؛
۵,۱۷	۳,۱۲۵	۱۶,۱۵۶۲۵	۰۳- انگیزه قوی اعضای هیات علمی جهت ارتقاء رتبه علمی.
۵	۳,۱۲۵	۱۵,۶۲۵	۰۴- وجود پتانسیل انجام تحقیقات مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دیگر در استان، استان‌های مجاور و سطح کشور؛
۴,۶۷	۳,۱۲۵	۱۴,۵۹۳۷۵	۰۵- وجود دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال در استان؛
۴,۵۰	۲,۷۵	۱۲,۳۷۵	۰۶- اهمیت روزافزون پژوهش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه‌ها و حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات جهت حل مشکلات سلامتی جامعه؛
۵	۲,۵	۱۲,۵	۰۷- وجود صنایع بزرگ و کوچک فعال در استان و امکان استفاده از امکانات و منابع مالی آن‌ها در پژوهش؛
۴,۳۳	۲	۸,۶۶	۰۸- وجود اعتبارات پژوهشی در سازمان‌های خارج از دانشگاه برای انجام پژوهش‌های استانی و کشوری؛
۴,۱۷	۳	۱۲,۵۱	۰۹- توجه ویژه به تحقیقات و مراکز دانشگاهی در برنامه پنجم توسعه کشور و چشم انداز بیست ساله؛
۳,۱۷	۲,۷۵	۸,۷۱۷۵	۰۱۰- وجود رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد، دکترای تخصصی و دستیاری) در دانشگاه؛
۸	۲,۷۵	۲۲	۱- تخصیص دیرهنگام اعتبارات پژوهشی و سخت‌گیری قوانین مالی؛
۶,۱۷	۲,۶۲۵	۱۶,۱۹۶۲۵	۲- بی‌اعتمادی صنایع به قابلیت‌های دانشگاه جهت حل مشکلات آن‌ها از طریق پژوهش؛
۶,۱۷	۳	۱۸,۵۱	۳- عدم امکان جذب منابع مالی خارج دانشگاهی برای پژوهشگران؛
۵	۲,۷۵	۱۳,۷۵	۴- وجود رقبای توانمند دانشگاهی و غیردانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی؛
۴,۶۷	۳	۱۴,۰۱	۵- دسترسی دشوار به ابزار، مواد و تجهیزات پژوهشی و افزایش هزینه‌ها بعلمت تحریم‌ها و محدودیت‌های موجود در ارتباطات بین‌المللی؛
۵	۲,۶۲۵	۱۳,۱۲۵	۶- عدم شناخت و تمایل چرخه امور خیریه نسبت به اهمیت پژوهش در استان؛
۴,۱۷	۲,۸۷۵	۱۱,۹۸۸	۷- کم بودن میزان بودجه تحقیقاتی کشور و توزیع نامناسب آن (اختصاص درصد کمی از GNP به پژوهش)؛
۳,۵۰	۳	۱۰,۵	۸- اراده ناکافی و عدم تمایل در بخش صنعت جهت اختصاص بودجه پژوهشی؛
۳,۶۷	۲,۷۵	۱۰,۰۹۲۵	۹- ضعف ارتباط با بازار در عرصه تحقیقات دانشگاه؛
۳,۶۷	۲,۷۵	۱۰,۰۹۲۵	۱۰- یکنواخت نبودن میزان سواد اطلاعاتی (Information literacy) گیرندگان خدمت؛
جمع	---	۲۹۲,۵۶	

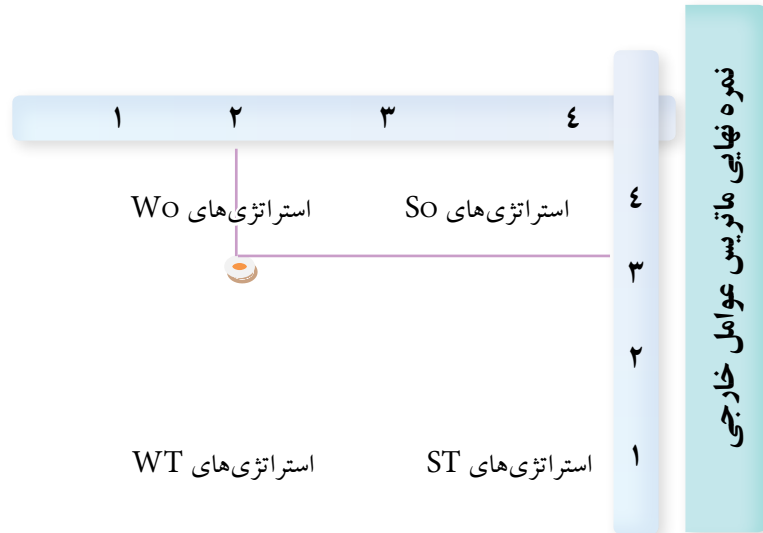
فرصت‌ها

تهدیدات

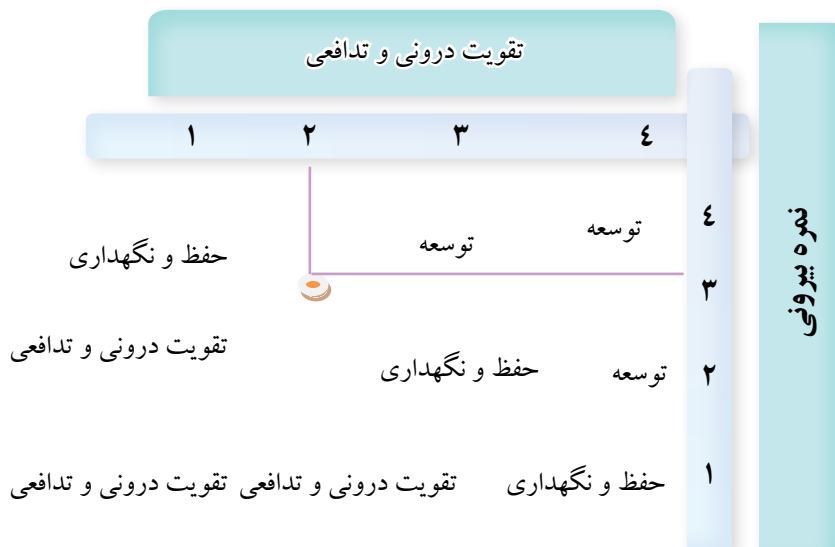
ماتریس موقعیت استراتژیک معاونت تحقیقات و فن آوری  
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک



نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی



ماتریس موقعیت استراتژیک معاونت تحقیقات و فن آوری  
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک







### موقعیت سازمانی

- نمره درونی حاصل جمع امتیازات داده شده به نقاط ضعف و قوت از نظر درجه اثر و میزان پاسخگویی معاونت به آن نقطه ضعف یا قوت: ۲,۱۷
- نمره بیرونی حاصل جمع امتیازات داده شده به فرصت‌ها و تهدیدها از نظر درجه اثر و میزان پاسخگویی معاونت به آن نقطه ضعف یا قوت: ۲,۹۲

### تفسیر موقعیت سازمانی

با توجه به حاصل جمع امتیازات ارائه شده توسط مدیران و کارکنان معاونت تحقیقات و فناوری، موقعیت معاونت در وضعیت حفظ و نگهداری تعیین می‌شود. مفهوم آن این است که با توجه ضعف‌ها و فرصت‌های بیرونی از حرکت‌های غیرهدفمند باید خودداری کرد و اهداف راهبردی را برگزید که به توسعه زیرساخت‌های لازم برای رشد معاونت کمک کند و اجماع شد که در هر چهار حیطه وظایف معاونت فعالیت شود اما به حد معقولی اهداف با توجه به موقعیت سازمانی انتخاب شود، البته این وضعیت با عنایت به تازه تفکیک شدن معاونت طبیعی است و امید است با توجه به این موقعیت در پایان این برنامه معاونت به وضعیت توسعه تغییر موقعیت دهد.

### Strategic Problems

### مسائل استراتژیک

#### ۱- پایین بودن انگیزه‌های اعضای هیئت علمی و پژوهشگران

- افزایش انگیزه‌های تشویقی (مالی و غیرمالی) برای مقالات ISI
- منوط کردن طرح‌های تحقیقاتی با هزینه بالا به انتشار مقالات ISI و انتشار بیش از یک مقاله

#### ۲- کمبود منابع انسانی

- افزایش و اصلاح ساختار تشکیلاتی و پست سازمان
- افزایش مهارت‌های کارشناسان شاغل در حوزه‌های مختلف بر اساس نیازسنجی آموزشی
- جذب هیئت علمی مورد نیاز مراکز تحقیقاتی دانشگاه
- پیشنهاد جذب هیات علمی آموزشی و پژوهشی در جهت کاهش حجم فعالیت اعضای شاغل
- درخواست پست سازمانی هیات علمی پژوهشی و جذب کارشناسان غیرهیات پژوهشی
- توسعه ساختار پژوهشی دانشگاه
- برقراری ارتباط با مراکز بین‌المللی مرتبط با فیلدهای تحقیقاتی موجود
- تشکیل واحد روابط بین‌الملل در معاونت پژوهشی
- اختصاص بودجه مجزا و فرایند ویژه برای طرح‌های مشترک خارجی

**Strategic Problems**
**مسائل استراتژیک**

**۳- کمبود منابع مالی**


- ا- اصلاح و افزایش منابع و تسهیلات آموزشی
- ب- جذب گرانتهای وزارت بهداشت و سایر مراکز کشور از طریق ارائه طرحهای تحقیقاتی ملی
- ج- تنظیم تفاهم نامه با دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی سایر کشورها
- د- افزایش حمایت مادی از طرحهای تحقیقاتی
- ه- تشویق طرحهای تحقیقاتی موفق در جذب منابع مالی خارج از دانشگاه

**۴- کمبود فضای فیزیکی و تجهیزات**


- ا- توسعه زیرساختهای پژوهش اعم از آزمایشگاه، کتابخانه، ...

**۵- مدیریت فرآیندها**


- ا- افزایش میزان آگاهی و نگرش مثبت در اعضای هیئت علمی و پژوهشگران دانشگاه در خصوص پژوهش و نتایج آنها
- ب- تسهیل در امور تصویب طرحهای پژوهشی
- ج- ارائه سازماندهی شده نتایج تحقیقات بصورت بولتن داخلی به مسئولین و مدیران
- د- تشویق اساتیدی که با دانشجویان کارهای تحقیقاتی انجام می دهند
- ه- ارتقا فرایند داوری و ارزیابی کیفیت طرحهای تحقیقاتی و مقالات دانشگاه
- و- ایجاد بستر مناسب برای بهره گیری از فناوریهای نوین در حوزه پژوهش

**۶- توانمندسازی اعضای هیات علمی و پژوهشگران**


- ا- ترغیب و تشویق اعضای هیئت علمی جهت شرکت در همایشها، کنفرانسها و سخنرانیهای علمی
- ب- افزایش منابع علمی روزآمد (کتاب، مجله، نرم-افزارهای مختلف و ...) با توجه به استانداردهای قابل قبول
- ج- افزایش دانش اعضای هیئت علمی، کارشناسان در زمینه پژوهش
- د- پیشنهاد برگزاری دورههای آموزش مجازی



## ۷- کاهش سطح تعامل درون بخشی و برون بخشی

- ا- گسترش همکاری و مشارکت‌های علمی با مراکز ملی و بین‌المللی
- ب- افزایش فعالیت‌های دفتر ارتباط با صنعت
- ج- شناسایی عرصه‌های مرتبط تحقیقاتی مشترک با بخش صنعت
- د- معرفی توانمندی‌های دانشگاه به بخش صنعت
- ه- حمایت از طرح‌های تحقیقاتی مرتبط با صنعت
- و- تعامل با مراکز حمایت از تحقیقات دانشگاهی و غیر دانشگاهی جهت مشاوره تحقیقاتی
- ز- تنظیم تفاهم‌نامه و افزایش همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی کشور
- ح- تشویق طرح‌های تحقیقاتی تلفیقی و مشترک
- ط- اعلام اولویت‌های تحقیقاتی منطقه به سایر مراکز تحقیقاتی و قطب‌های علمی
- ی- حمایت از طرح‌های تحقیقاتی مشترک با مراکز تحقیقاتی کشور در راستای اولویت‌های دانشگاه
- ک- اعلام نتایج پژوهش‌های مرتبط با اولویت‌های منطقه به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران
- ل- ارسال نتایج طرح‌ها به سازمان‌های مرتبط

## ۸- عدم همخوانی پژوهش با نیازهای جامعه

- ا- ارتقا کمی و کیفی پژوهش‌های بنیادی و کاربردی نظام سلامت متناسب با اولویت‌های تحقیقاتی منطقه
- ب- نیازسنجی پژوهشی و تعیین اولویت‌های منطقه در فیله‌های موجود منطقه (تحت پوشش دانشگاه)

## هدف کلی و موضوعات استراتژیک

### هدف کلی (با توجه به رسالت معاونت تحقیقات و فناوری):

بسترسازی مناسب برای ارتقاء کمی و کیفی سطح پژوهش در جهت ارتقاء سلامت جامعه

### موضوعات استراتژیک:

- ۱- مدیریت منابع، انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی
- ۲- توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های حوزه معاونت تحقیقات و فناوری
- ۳- مدیریت فرآیندها



## جدول ۱. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک (مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی)

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
حمایت مطلوب مسئولان دانشگاه از سیاست‌ها و برنامه‌های معاونت	حمایت مطلوب مسئولان دانشگاه از سیاست‌ها و برنامه‌های معاونت	تخصیص دیر هنگام اعتبارات پژوهشی و سخت‌گیری قوانین مالی	برخورداری از تیم مدیریتی علمی و نیروی انسانی توانمند و علاقه‌مند دارای تحصیلات و تجربه متناسب با شرح وظایف؛	کمبود منابع (نیروی انسانی متخصص، کمبود جدی فضای فیزیکی مناسب و کافی و تجهیزات و ...)
	حمایت مطلوب مسئولان دانشگاه از سیاست‌ها و برنامه‌های معاونت	برخورداری از تیم مدیریتی علمی و نیروی انسانی توانمند و علاقه‌مند دارای تحصیلات و تجربه متناسب با شرح وظایف؛	نامناسب بودن وضعیت استخدامی تعداد بسیاری از کارشناسان معاونت	
انگیزه قوی اعضای هیات علمی جهت ارتقاء رتبه علمی.	بی‌اعتمادی صنایع به قابلیت‌های دانشگاه جهت حل مشکلات آنها از طریق پژوهش	اختصاص و اعطای اعتبارات مناسب تحقیقاتی	- کمبود بودجه‌های پژوهشی نسبت به کل بودجه دانشگاه و تخصیص دیر هنگام بودجه به دلیل سخت‌گیری قوانین مالی - عدم استقلال سازمانی و مالی معاونت	
نیازهای تحقیقاتی در نظام سلامت در زمینه‌های آلودگی‌های زیست محیطی و بیماری‌های مزمن	عدم امکان جذب منابع مالی خارج دانشگاهی برای پژوهشگران	وجود کتب و مجلات علمی الکترونیکی و چاپی و بانک‌های اطلاعاتی در کتابخانه‌های مرکزی و واحدهای اقماری و سهولت دسترسی به منابع	عدم وجود چارت تشکیلاتی مصوب معاونت در نمودار سازمانی دانشگاه	
وجود دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال در استان	وجود رقابتی توانمند دانشگاهی و غیردانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی	سه مجله علمی پژوهشی دارای نمایه معتبر از کمیسیون نشریات علوم پزشکی کشور	عدم اجرای آیین نامه جذب پژوهشگر غیرهیات علمی	
وجود صنایع بزرگ و کوچک فعال در استان و امکان استفاده از امکانات و منابع مالی آنها در پژوهش	دسترسی دشوار به ابزار، مواد و تجهیزات پژوهشی و افزایش هزینه‌ها به علت تحریم‌ها و محدودیت‌های موجود در ارتباطات بین‌المللی	دارا بودن ساب پورتال اختصاصی برای هر یک از واحدهای تابعه معاونت تحقیقات	ضعف در جذب و شناخت فرصت‌های موجود در استان و کشور از لحاظ منابع مالی	
نیاز روزافزون مدیران به اطلاعات منتج از پژوهش‌ها جهت تصمیم‌گیری‌ها	وجود رقابتی توانمند دانشگاهی و غیردانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی	وجود رقابتی توانمند دانشگاهی و غیردانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی	عدم دسترسی به اطلاعات منتج از پژوهش‌ها جهت تصمیم‌گیری‌ها	
وجود اعتبارات پژوهشی در سازمان‌های خارج از دانشگاه برای انجام پژوهش‌های استانی و کشوری	اراده ناکافی و عدم تمایل در بخش صنعت جهت اختصاص بودجه پژوهشی	عدم احساس نیاز اعضای تیم‌های سلامت به اطلاعات بدست آمده از پژوهش‌های منطقه‌ای	عدم اجرای طرح‌ها در زمان تعیین شده	
وجود رشته‌های مختلف تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد، دکتری تخصصی و دستیار) در دانشگاه	کم بودن میزان بودجه تحقیقاتی کشور و توزیع نامناسب آن (اختصاص درصد کمی از GNP به پژوهش)	اجرای سیاست‌های تشویقی و حمایتی از فعالان پژوهش و پژوهشگران جوان	دارا بودن مجوز برگزاری دوره دکتری تخصصی پژوهشی در مرکز تحقیقات پزشکی مولکولی	کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی



جدول ۲. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک (توسعه کمی و کیفی در حوزه معاونت تحقیقات و فناوری)

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
توسعه کمی و کیفی در حوزه معاونت تحقیقات و فناوری	اهمیت روزافزون پژوهش در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه‌ها و حمایت وزارت متبوع و دیگر سازمان‌ها از انجام تحقیقات جهت حل مشکلات سلامتی جامعه	فقدان نظام اطلاعاتی یکپارچه و به روز سلامت و بیماری در استان	اهتمام در جهت ارتقاء ایندکس علمی پژوهشی دانشگاه	انتشار ناکافی نتایج پژوهش در مجلات علمی داخل و خارج
	فقدان نظام اطلاعاتی یکپارچه و به روز سلامت و بیماری در استان	تفکیک معاونت تحقیقات و فناوری از معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی	نداشتن تشکیلات مناسب جهت کاربردی نمودن و استفاده از نتایج طرح‌های تحقیقاتی	
	عدم استفاده کافی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمان‌های ذینفع، جامعه و مقاومت در برابر تغییر	تفکیک معاونت تحقیقات و فناوری از معاونت آموزش و تحصیلات تکمیلی	عدم وجود چارت تشکیلاتی مصوب معاونت در نمودار سازمانی دانشگاه	
	وجود پتانسیل انجام تحقیقات مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دیگر در استان، استان‌های مجاور و سطح کشور	بی‌اعتمادی صنایع به قابلیت‌های دانشگاه جهت حل مشکلات آن‌ها از طریق پژوهش	مراکز تحقیقاتی فعال شامل بیماری‌های عفونی، پزشکی مولکولی و غدد و متابولیسم و برخوردار از تجهیزات اختصاصی در آن‌ها و امکانات مناسب جهت انجام تحقیقات	ضعف در جذب و شناخت فرصت‌های موجود در استان و کشور از لحاظ منابع مالی
	وجود کارگروه‌های تحقیقات و فناوری و سلامت در استان	عدم احساس نیاز اعضای تیم‌های سلامت به اطلاعات بدست آمده از پژوهش‌های منطقه‌ای	شوراهای تخصصی توانمند (شورای پژوهشی - شورای HSR - شورای انتشارات - شورای مجلات و ...) و برگزاری منظم جلسات مربوطه	ناشناخته بودن اهمیت تحقیقات در جهت حل معضلات سلامت جامعه (HSR)
	وجود کارگروه‌های تحقیقات و فناوری و سلامت در استان		کمیته تحقیقات دانشجویی فعال	عدم برگزاری همایش‌های کشوری و بین‌المللی ناشی از عدم دسترسی به حامیان مالی
			وجود تنها کمیته منطقه‌ای اخلاق در پژوهش در معاونت تحقیقات دانشگاه در استان و منطقه	فقدان مجله پژوهشی زبان انگلیسی ایندکس شده در نمایه‌های ISI و Pubmed
			اهتمام به الکترونیکی نمودن مدیریت اطلاعات برون‌دادهای پژوهشی	عدم اجرای آیین نامه جذب پژوهشگر غیرهیات علمی
			اهتمام به تاسیس مرکز رشد	
			اهتمام به تاسیس مراکز تحقیقاتی سوء مصرف مواد و طب سنتی	



### جدول ۳. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوعات استراتژیک (مدیریت فرآیندها)



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
مدیریت فرآیندها	وجود سیاست‌های حمایتی از پژوهش‌های بین‌رشته‌ای، بین‌بخشی، بین دانشگاهی و ...	فقدان نظام اطلاعاتی یکپارچه و به روز سلامت و بیماری در استان	نیاز سنجی، تعیین و اجرای اولویت‌های تحقیقاتی	عدم تدوین اولویت‌های پژوهشی دانشگاه بر مبنای روش علمی
	عدم استفاده کافی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمان‌های ذینفع، جامعه و مقاومت در برابر تغییر	عدم استقرار نظام اطلاعاتی یکپارچه جهت مدیریت پژوهشی در سطوح مختلف	عدم تعیین گرایش تحقیقاتی (لاین) اکثریت محققین و همسو نبودن طرح‌های تحقیقاتی با اولویت‌ها	
	عدم استفاده کافی از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمان‌های ذینفع، جامعه و مقاومت در برابر تغییر	اجرای سیاست عدم تمرکز و اعطای تفویض اختیار به واحدهای تابعه	عدم تفکیک شرح وظایف پژوهشی ستاد و صف	
	وجود سیاست‌های حمایتی از پژوهش‌های بین‌رشته‌ای، بین‌بخشی، بین دانشگاهی و ...	قوانین و مقررات محدود کننده در بکارگیری محققین و تهیه امکانات پژوهشی از خارج کشور.	تسهیل روند تصویب طرح‌های تحقیقاتی و پرداخت هزینه	نامناسب بودن سیستم نظارتی بر اجرای طرح‌های تحقیقاتی
	توجه ویژه به تحقیقات و مراکز دانشگاهی در برنامه پنجم توسعه کشور و چشم انداز بیست ساله	عدم شناخت و تمایل چرخه امور خیریه نسبت به اهمیت پژوهش در استان	تلاش در جهت دستیابی به اهداف ارزشیابی پژوهشی سالانه در دانشگاه و مراکز تحقیقاتی	فعالیت ناکافی واحد بین المللی در معاونت تحقیقات و فناوری
	تمایل دولت به تمرکز زدایی و واگذاری امور به استان‌ها.	ضعف ارتباط با بازار در عرصه تحقیقات دانشگاه	اهتمام به فعال نمودن دفتر ارتباط با صنعت	ارتباط ضعیف دانشگاه با صنعت
	تمایل دولت به تمرکز زدایی و واگذاری امور به استان‌ها.	ضعف ارتباط با بازار در عرصه تحقیقات دانشگاه	اهتمام به فعال نمودن دفتر ارتباط با صنعت	ارتباط ضعیف دانشگاه با صنعت
	توجه ویژه به تحقیقات و مراکز دانشگاهی در برنامه پنجم توسعه کشور و چشم انداز بیست ساله	جو فرهنگی محدود کننده در جامعه جهت انجام برخی از پژوهش‌ها	برخورداری از برنامه‌های ویژه توانمندسازی و ارتقا پژوهشگران و	شفاف نبودن حداقل وظایف پژوهشی اعضای هیأت علمی در سطح دانشگاه
	مکانیسم‌های ضعیف برای تشویق، ترغیب و ارزشیابی اعضای هیأت علمی برای کار پژوهشی در سطح وزارت متبوع			



## موضوع استراتژیک (۱): مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی



G1- اصلاح وضعیت ساختار سازمانی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	پیگیری اصلاح ساختار تشکیلاتی معاونت، مدیریت‌ها، ادارات و ...	ایجاد چارت سازمانی مصوب مناسب	تعداد	۱	-
O2	تهیه و تدوین و پیگیری ساختار تشکیلاتی مراکز تحقیقاتی دانشگاه	ایجاد چارت سازمانی مصوب	تعداد	۱	-
O3	تقویت و توسعه مدیریت‌های معاونت تحقیقات و فناوری در سطح ستادی به نحوی که حداقل سه اداره مستقل در سطح معاونت‌دارا باشیم.	مدیریت مستقل	تعداد	۳	-

G2- حفظ و ارتقا مراکز تحقیقاتی و نیازسنجی و راه اندازی مراکز تحقیقاتی و رشد مورد نیاز دانشگاه و پژوهشکده					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	حفظ و ارتقا مرکز تحقیقات بیماری‌های عفونی	شاخص‌های عملیاتی مراکز	درصد اجرا	۶۵	۹۰
O2	حفظ و ارتقا مراکز تحقیقات پزشکی مولکولی	شاخص‌های عملیاتی مراکز	درصد اجرا	۶۵	۹۰
O3	حفظ و ارتقا مرکز تحقیقات مرکز تحقیقات غدد و متابولیسم	شاخص‌های عملیاتی مراکز	درصد اجرا	۶۵	۹۰
O4	حفظ و ارتقا مرکز تحقیقات مرکز تحقیقات طب سنتی و مکمل	شاخص‌های عملیاتی مراکز	درصد اجرا	۶۵	۹۰
O5	نیازسنجی راه اندازی مراکز تحقیقاتی مورد نیاز دانشگاه طی ۱۰ سال آینده با توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود و نیازهای سلامت جامعه	بررسی نیاز دانشگاه	تعداد	-	-
O6	شناسایی مراکز تحقیقات مشابه با موضوع‌های هم‌راستا برای ایجاد پژوهشکده	ایجاد پژوهشکده	تعداد	-	۲
O7	پیگیری مجوز مراکز رشد	تعداد مراکز رشد	تعداد	۱	۲

G3- جذب هیئت علمی مورد نیاز مراکز تحقیقاتی دانشگاه					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	پیگیری مجوز جذب هیئت علمی پژوهشی جهت مراکز تحقیقاتی	درصد پست هیات علمی پژوهشی به آموزشی	درصد	۵	۱۵
O2	جذب پژوهشگر و پشتیبان پژوهش	رشد جذب پژوهشگر	تعداد	۱۰	۵۰

**G4- افزایش توان علمی - پژوهشی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران غیر هیات علمی**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	برگزاری کارگاه‌های آموزش پژوهش و مباحث مرتبط (مقدماتی و پیشرفته) جهت اعضای هیئت علمی و پژوهشگران غیر هیات علمی	تعداد کارگاه‌های برگزار شده	عدد	۳	۱۵
O2	برگزاری سخنرانی‌های جامع در خصوص مبانی پژوهشی با دعوت از متخصصین داخل و خارج از دانشگاه	تعداد سخنرانی‌های ارائه شده	عدد	۱	۴
O3	تعیین لاین تحقیقاتی اعضای هیات علمی	درصد اعضای هیات علمی دارای لاین ثبت شده به کل اعضا	درصد	۱۵	۷۰

**G5- افزایش مشوق‌های فعالیت‌های پژوهشی**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	افزایش حق تشویق چاپ مقالات	حق التشویق سال ۱۳۹۳	درصد	۱۰	۳۰
O2	افزایش حق تحقیق پژوهشگران غیر هیات علمی	حق تحقیق سال ۱۳۹۳	درصد	۱۰	۵۰
O3	افزایش حق الزحمه داوری مقالات و پروپوزال‌های تحقیقاتی	حق الزحمه داوری در سال ۱۳۹۳	درصد	۱۰	۴۰
O4	تشویق محققین و مؤلفین برجسته	تعیین تعداد محققین و مؤلفین شاخص	نفر	۳	۱۲
O5	اعطای Grant پژوهشی به اعضای هیئت علمی بر اساس مرتبه	میزان اعطای grant شده به اعضای هیات علمی به کل اعضا	درصد	۵	۱۵

**G6- بهبود و ارتقاء فرایند جذب و مصرف بودجه‌های پژوهشی و قوانین مالی مربوطه**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	اصلاح فرآیند مالی حوزه معاونت تحقیقات و فناوری	درصد فرایندهای اصلاح شده	درصد	۶۵	۹۰
O2	طراحی و اجرای سیستم آنلاین پرداخت پاداش حق التالیف و حق الزحمه به پژوهشگران دانشگاه	نسبت فرآیندهای آنلاین شده به کل	درصد	۷۵	۹۵





**G۷- توسعه و تقویت جذب اعتبارات و بودجه‌های پژوهشی از سایر منابع و استفاده از پتانسیل‌های بخش خصوصی در امر پژوهش**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	تقویت و توسعه جذب اعتبارات از سایر منابع	نسبت تامین بودجه اختصاص یافته طرح‌های تحقیقاتی از سایر منابع به کل منابع	درصد	۵	۲۰
O۲	حمایت و تقویت پژوهش‌های مشترک با سایر سازمان‌ها	نسبت طرح‌های مشترک با سایر سازمان‌ها به کل طرح‌ها	درصد	۵	۲۵
O۳	آشنا نمودن صنعت به توانمندی‌های دانشگاه در خصوص پژوهش در قالب برگزاری نشست مشترک و یا کارگاه	تعداد نشست‌های برگزار شده	مورد	۲	۸

**G۸- افزایش شاخص سرانه فضای فیزیکی**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O۱	توسعه و تأمین فضای فیزیکی مناسب جهت معاونت تحقیقات و فناوری	ضریب مترای مترمربع رشد فضای فیزیکی	ضریب تغییر مترمربع	۱	۵
O۲	توسعه و تجهیز کتابخانه مرکزی	نسبت تجهیز کتابخانه به سال مبنا	درصد	۲۰	۸۰

**G۹- ارتقاء ابزار و وسایل آزمایشگاه‌های پژوهشی دانشگاه به میزان ۱۰٪ در سال**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O۱	تأمین هزینه خرید وسایل اصلی آزمایشگاه از طریق بودجه طرح‌های تحقیقاتی	کل بودجه طرح	درصد	۲۰	۴۰
O۲	آشنا نمودن اعضاء هیئت علمی با امکانات پژوهش‌های آزمایشگاهی از طریق برگزاری بازدیدهای اداری	تعداد دوره‌های برگزار شده	عدد	۴	۱۶

**G۱۰- ارتقاء مهارت‌های کارشناسان شاغل در حوزه‌های مختلف**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O۱	افزایش مهارت‌های کارشناسان شاغل در حوزه‌های مختلف آموزشی بر اساس نیازسنجی آموزش	تعداد دوره‌های برگزار شده	عدد	۸	۱۶

موضوع استراتژیک (۲):  
توسعه کمی و کیفی  
ارتقاء شاخص های کمی پژوهشی دانشگاه

G11- افزایش تعداد طرح های تحقیقاتی به میزان ۱۰٪ در هر سال برنامه

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	ایجاد مراکز پشتیبانی از پژوهش (واحد محیطی) در هر بیمارستان یا دانشکده	تعداد مراکز ایجاد شده	عدد	۱	۴
O2	الزام گروه های آموزشی به بررسی و تصمیم نهایی طرح ها در فاصله حداکثر ۷ روز از دریافت طرح	نسبت گروه های ملزم به کل گروه ها	درصد	۸۵	۱۰۰
O3	الزام شورای دانشکده ها به بررسی و تصمیم نهایی طرح ها در فاصله حداکثر ۱۴ روز از دریافت طرح	نسبت شوراهای ملزم به کل شوراهای	درصد	۹۰	۱۰۰
O4	الزام شورای پژوهشی دانشگاه به بررسی و تصمیم نهایی طرح ها در فاصله حداکثر ۲۱ روز از زمان دریافت طرح تا پایان برنامه	نسبت طرح های بررسی شده در این مدت به کل طرح ها	درصد	۹۰	۹۵

G12- افزایش نمایه مجلات علمی پژوهشی دانشگاه

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	ارتقاء نمایه مجله Iranian Journal of Toxicology	کسب نمایه بالاتر	نمایه	نمایه بالاتر	نمایه بالاتر
O2	ارتقاء نمایه مجله علمی پژوهشی دانشگاه	کسب نمایه بالاتر	نمایه	نمایه بالاتر	نمایه بالاتر
O3	ارتقاء نمایه مجله طب مکمل	کسب نمایه بالاتر	نمایه	نمایه بالاتر	نمایه بالاتر

G13- توسعه تحقیقات مبتنی بر سفارش و ارتباط با صنایع

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	افزایش طرح های تحقیقاتی دانشگاه با صنایع مرتبط	نسبت طرح های تحقیقاتی مشترک با صنایع به کل	درصد	۲	۵
O2	طراحی پایگاه اطلاعاتی نتایج تحقیقات مرتبط با صنایع بصورت الکترونیکی	تعداد پایگاه اطلاعاتی	تعداد	۱	-
O3	تقویت دفتر ارتباط با صنعت	نیروی انسانی جذب شده به نیروی انسانی موجود ابتدای برنامه	درصد	۱۰	۲۵
O4	برقراری ارتباط متقابل بین مراکز تحقیقاتی با واحدهای صنعتی مرتبط	تعداد تعاملات ایجاد شده	تعداد	۵	۲۰



**G14 - تقویت روابط بین دانشگاهی و بین المللی در بخش پژوهشی**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
01	تقویت روابط بین دانشگاهی و بین المللی دانشگاه	نسبت طرح های مصوب مشترک با دانشگاه های دیگر به کل طرح ها	درصد	۵ درصد	۱۰ درصد
02	تقویت واحد روابط بین الملل جهت ارائه خدمات	تقویت نیروی انسانی	تعداد	۱	۲
03	اطلاع رسانی از کنفرانس های علمی معتبر در سطح دانشگاه به روش الکترونیکی	درصد پوشش کنفرانس ها	درصد	۱۰۰	۱۰۰

**G15 - افزایش سرانه مقالات به زبان فارسی و انگلیسی به میزان ۱۵٪ در سال**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
01	تشکیل جلسات مشاوره مقاله نویسی انگلیسی	تعداد جلسات منعقد شده	جلسه	۵	۵
02	تشکیل جلسات مشاوره مقاله نویسی فارسی	تعداد جلسات منعقد شده	جلسه	۲	۵
03	برگزاری کارگاه های مقاله نویسی به زبان انگلیسی	تعداد کارگاه های برگزار شده	تعداد	۲	۵
04	الزام محققین به انتشار حداقل یک مقاله از هر طرح	نسبت طرح های دارای مقاله به کل طرح ها	درصد	۳۵	۶۵

**G16 - افزایش تعداد کتب چاپ شده به میزان ۱۰٪ در هر سال**

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
01	افزایش حق التالیف کتاب	حق التالیف	درصد	۱۵	۲۵
02	کاهش میانگین زمان بررسی کتب توسط شورای انتشارات دانشگاه	مقدار زمان کاسته شده	ماه	سه ماه	دو ماه
03	معرفی کتب نمونه سال دانشگاه در هفته پژوهش	سه کتاب برتر	تعداد	-	سه کتاب
04	برگزاری دوره های آموزشی در خصوص ترجمه و تألیف کتب	تعداد دوره های برگزار شده	تعداد	۱	۲



G17- افزایش دسترسی به متن کامل مجلات علمی - پژوهشی خارجی به میزان ۱۰٪ در سال					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
01	آشنا نمودن اعضای هیئت علمی دانشگاه با توانمندی‌های دانشگاه در خصوص شیوه استفاده از منابع کتابخانه‌ای	تعداد کارگاه‌های برگزار شده	تعداد	۱	۵
02	آشنا نمودن اعضای هیئت علمی دانشگاه با توانمندی‌های دانشگاه در خصوص منابع	جزوات آموزشی منتشر شده	تعداد	۱	۶

G18- افزایش نرخ تبدیل پایان‌نامه‌ها به مقالات					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
01	اجباری شدن چاپ حداقل یک مقاله ISI یا Pubmed برای دفاع از پایان‌نامه‌های دانشجویان دستیاری و دکترا	نسبت پایان‌نامه‌های دارای مقاله نوع یک نسبت به کل پایان‌نامه‌ها	درصد	۱۰	۳۰
02	برگزاری کارگاه‌های روش مقاله‌نویسی ویژه اعضای هیئت علمی	تعداد کارگاه‌های برگزار شده	تعداد	۲	۱۰
03	برگزاری کارگاه‌های روش تحقیق و مقاله نویسی جهت دانشجویان	تعداد کارگاه‌های برگزار شده	تعداد	۸	۴۰

### افزایش کیفیت فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه



هدایت طرح‌های مصوب شوراهاى پژوهشى دانشگاه در جهت ارتقاء کیفیت آن‌ها از طریق افزایش ۱۰٪ سهم بودجه طرح‌ها با کیفیت بالاتر در سال					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
01	افزایش تعداد طرح‌های مداخله‌ای	طرح‌های مداخله‌ای مصوب	تعداد	۱۵	۵۵
02	افزایش تعداد طرح‌های کوهورت	طرح‌های کوهورت مصوب	تعداد	۵	۲۰
03	افزایش تعداد طرح‌های چندبخشی	طرح‌های چندبخشی مصوب	تعداد	۳	۱۵
04	تصویب و اجرای طرح استانی	طرح‌های استانی مصوب	تعداد	۲	۱۰
05	تصویب و اجرای طرح بین‌المللی	طرح‌های بین‌المللی	تعداد	-	۲
06	حمایت ویژه از طرح‌های تحقیقاتی بنیادی مرتبط با فناوری‌های نوین (نانو تکنولوژی، بیوتکنولوژی، انفورماتیک، نوروساینس و ...)	تعداد طرح‌های بنیادی حمایت شده	تعداد	۳	۲۰



G20- افزایش کیفیت برون داده‌های پژوهشی دانشگاه

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	افزایش تعداد مقالات ایندکس در بانک‌های اطلاعاتی سطح اول (Medline, ISI) به میزان ۱۰٪ در سال	بر مبنای سال ۱۳۹۳	درصد	۱۰	۲۰
O2	افزایش تعداد مقالات دارای impact factor بالای یک	بر مبنای سال ۱۳۹۳	درصد رشد مقالات	۵	۲۰
O3	ثبت Patent؛ اختراع یا اکتشاف	تعداد patent ثبت شده	تعداد	۱	۴

G21- تقویت و توسعه کمیته تحقیقات دانشجویی

کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	افزایش بودجه بخش دانشجویی	بر مبنای سال ۱۳۹۳	درصد	۲	۲۰
O2	تسریع در پرداخت‌های مربوط به فعالیت‌های پژوهشی دانشجویی	بر مبنای سال ۱۳۹۳	درصد	۱۵	۵۰
O3	مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه	بر مبنای سال ۱۳۹۳	درصد	۱۰	۲۰
O4	برگزاری کارگاه‌های روش تحقیق و مقاله نویسی جهت دانشجویان	تعداد کارگاه برگزار شده	تعداد	۸	۴۰
O5	توانمندسازی دانشجویان عضو کمیته تحقیقات دانشجویی جهت انجام فعالیت‌های پژوهشی	مشارکت دانشجویان عضو کمیته در طرح‌های تحقیقاتی مصوب	درصد	۲۰	۸۰
O6	تأمین فضای فیزیکی و تجهیزات کامپیوتری کمیته‌های تحقیقات دانشجویی	دفتره‌ریک از کمیته‌های دانشجویی دارای یک دستگاه کامپیوتر و پرینتر بوده، امکان استفاده از شبکه اینترنت را داشته باشند.	تعداد	۵	۱۲
O7	تقویت فعالیت‌های پژوهشی دانشجویان عضو کمیته تحقیقات، بصورت برگزاری دوسالانه سمینار سراسری	برگزاری دوسالانه سمینار سراسری	تعداد	-	۱
O8	افزایش طرح‌های تحقیقاتی دانشجویی	در هر سال از ابتدای برنامه	درصد	۵	۲۰
O9	افزایش مقاله‌های داخلی و خارجی دانشجویی	در هر سال از ابتدای برنامه	درصد	۵	۱۰
O10	افزایش طرح‌های چند دانشکده‌ای دانشجویی	در هر سال از ابتدای برنامه	درصد	۵	۷
O11	افزایش طرح‌های مداخله‌ای دانشکده‌ها	در هر سال از ابتدای برنامه	درصد	۵	۷



### موضوع استراتژیک (۳): مدیریت فرآیندها



G22 - جهت دهی پژوهش‌ها در راستای تولید علم و پاسخگویی به نیاز جامعه بر اساس اولویت‌های پژوهشی دانشگاه					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	تعیین اولویت‌های جامع تحقیقاتی در گروه‌های آموزشی بر حسب روش علمی	ارائه اولویت‌ها در ابتدای هر سال	درصد	۱۰۰	۱۰۰
O2	تعیین اولویت‌های جامع تحقیقاتی نظام سلامت (HSR) بر حسب روش علمی	ارائه اولویت‌ها در ابتدای هر سال	درصد	۱۰۰	۱۰۰
O3	حمایت از طرح‌های تحقیقاتی مشترک با مراکز تحقیقاتی کشور در راستای اولویت‌های دانشگاه	نسبت طرح‌های مصوب مشترک به کل طرح‌ها	درصد	۵	۱۲
O4	افزایش بودجه طرح‌های تحقیقاتی در راستای اولویت‌ها	نسبت رشد بودجه‌های اختصاص یافته	درصد	۱۰	۳۰
O5	حمایت بیشتر از انجام تحقیقات کاربردی در راستای اولویت‌های پژوهشی، در شوراهای پژوهشی دانشگاه و واحدهای تابعه	نسبت تحقیقات کاربردی به کل طرح‌ها	درصد	۱۰	۲۵
O6	بررسی میزان اجرای طرح‌های پژوهشی منطبق با اولویت‌های پژوهشی اعلام شده	نسبت انطباق طرح‌های اجرا شده با اولویت‌ها	درصد	۲۵	۵۰

G23 - تقویت و توسعه پژوهش‌های HSR					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
O1	تقویت و توسعه پژوهش‌های HSR	رشد تصویب طرح‌ها	درصد	۱۰	۲۰
O2	توانمند سازی پژوهشگران HSR دانشگاه در امر تحقیق	رشد مشارکت کارکنان دانشگاه در طرح‌های تحقیقاتی (به عنوان مجری یا همکار)	درصد	۲	۴
O3	ترغیب و حمایت از پژوهش‌ها و پژوهشگران HSR دانشگاه	مشارکت افراد در این طرح‌ها	درصد	۱۰	۳۰

G24 - برقراری نظام انگیزشی به منظور مشارکت خیرین در تامین منابع پژوهش‌های مرتبط با سلامت جامعه					
کد	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال اول
O1	فرهنگ سازی، هدایت و تشویق خیرین به منظور تامین منابع مالی برای انجام پژوهش‌های مورد سفارش در موضوعات مرتبط با سلامت جامعه	سالیانه معادل ۵٪ اعتبارات مدیریت تحقیقات و اطلاع رسانی پزشکی	درصد	۲	۲۰۵
O2	جلب مشارکت افراد خیریه منظور انعقاد تفاهنامه‌های پژوهشی مشترک	میزان جذب افراد	درصد	۱۰	۳۰



# جوزه غذا و دارو



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

Arak University of Medical Sciences

مقدمه 

## معرفی معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان مرکزی

معاونت غذا و دارو یکی از معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی می‌باشد که کلیه وظایف مربوط به برنامه ریزی و نظارت در امور دارو، فرآورده‌های غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، ملزومات و تجهیزات پزشکی بر عهده این معاونت است این معاونت مسئول است در راستای اجرای شرح وظایف محول شده سلامت داروها و فرآورده‌های غذایی، آرایشی و بهداشتی، ملزومات و تجهیزات پزشکی را از طریق نظارت بر اجرای سیاست‌های تدوین شده از سوی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی کنترل نماید.

نظارت مستمر بر داروخانه‌ها، واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، ملزومات و تجهیزات پزشکی تهیه و توزیع داروهای تحت کنترل، تلاش در جهت جلوگیری از عرضه فرآورده‌های دارویی، غذائی، آرایشی و بهداشتی، ملزومات و تجهیزات پزشکی قاچاق و غیرمجاز، رسیدگی به درخواست‌های تاسیس کارخانجات صنایع غذائی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی و صدور پروانه‌های تاسیس، بهره‌برداری، مسئول فنی و ساخت، انجام آزمون‌های شیمیایی و میکروبی جهت اطمینان از کیفیت محصولات تولید شده در کارخانجات تحت پوشش از وظایف این معاونت می‌باشد. این معاونت همچنین موظف است از طریق اطلاع‌رسانی و آموزش‌های لازم بستری مناسب برای تجویز و مصرف منطقی داروها فراهم نماید.

معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی اراک نظارت بر تامین سلامت ایمنی مواد غذائی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، ملزومات و تجهیزات پزشکی و دارویی را بعنوان حق مسلم مردم و از ارکان اساسی مراقبت‌های بهداشتی اولیه رسالت خود قرار داده و تعهد دارد با اتکال به خداوند متعال، با رعایت قوانین و ضوابط، حفظ عدالت اجتماعی، خدمت مناسب همراه با تکریم و افزایش آگاهی‌های عمومی، بهره‌گیری از کلیه امکانات و منابع موجود بر اساس وظایف محوله در راستای این مأموریت گام بردارد.





## اجزای برنامه ریزی استراتژیک سازمان



### بیانیه رسالت (Mission)



ارتقاء سلامت جامعه از طریق نظارت صحیح و به موقع بر تولید و توزیع مواد غذایی، آرایشی، بهداشتی، دارویی، تجهیزات و ملزومات پزشکی ایمن و با کیفیت. این مأموریت از طریق ضابطه مند نمودن خدمات ارائه شده در مراکز تهیه و توزیع مواد دارویی غذایی، آرایشی و بهداشتی و ارتقا سطح فرهنگ و آگاهی جامعه در امر مصرف صحیح غذا و دارو و اطمینان از دسترسی به موقع به داروهای مورد نیاز انجام می پذیرد.

### چشم انداز



معاونت غذا و دارو دانشگاه علوم پزشکی اراک در تلاش است با هدایت و نظارت بر توزیع خدمات، تأمین، تضمین و ایمنی دارویی، تجهیزات و ملزومات پزشکی، مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی از تولید تا مصرف مطابق با استانداردهای ملی در دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سطح ۲ کشور سرآمد باشد.

### ارزشهای ما



ما با عزمی راسخ به ارزشهای ذیل با تمام وجود ارج نهاده و به آنها پایبندیم:

- ۱- ارائه خدمات بر مبنای عدالت اسلامی با تکیه بر باورهای دینی
- ۲- احترام به کرامت انسانی در جهت تحقق تکریم و رضایت ارباب رجوع
- ۳- امانت داری، صداقت و پایبندی به تعهدات، اسناد و مدارک مشتریان (ارزشمندترین کارکنان را مسئولیت پذیرترین آنها می دانیم)
- ۴- شایسته سالاری در جهت بکارگیری نیروهای متعهد و متخصص به همراه برخورداری از روحیه کار گروهی، تعلق خاطر و مسئولیت پذیری.
- ۵- پایبندی به قوانین و مقررات و بخشنامه های سازمان غذا و دارو.

## اهداف بلند مدت معاونت غذا و دارو در ۳ سال آینده از سال پایه ۱۳۹۴



- ۱) ارتقاء جایگاه معاونت غذا و دارو به رتبه دانشگاههای برتر سطح ۲
- ۲) ارتقاء ایمنی و سلامت محصولات غذایی، آرایشی، بهداشتی، دارویی، ملزومات و تجهیزات پزشکی
- ۳) افزایش رضایت مندی مشتریان حوزه غذا و دارو
- ۴) افزایش آگاهی و اطلاع رسانی به جامعه، گروه پزشکی و سایر گروه های مرتبط و ارتقاء فرهنگ تولید، توزیع و عرضه و مصرف در زمینه غذا و دارو و تجهیزات پزشکی

## آنالیز SWOT معاونت غذا و دارو ارزیابی عوامل داخلی



### نقاط قوت



- ۱- در اختیار داشتن نیروی انسانی تحصیل کرده، متخصص؛ کارآمد و متعهد دارای روحیه کارگروهي
- ۲- در اختیار داشتن واحد اطلاع رسانی علمی غذایی و دارویی و تجهیزات پزشکی، کمیته تجویز و مصرف منطقی دارو و واحد رسیدگی به شکایات
- ۳- توجه به انتظارات مشتریان داخلی و خارجی و تکریم ارباب رجوع
- ۴- نگرش مثبت مدیران به بهبود کیفیت و مدیریت مشارکتی
- ۵- وجود سیستم اتوماسیون اداری و پورتال دانشگاه
- ۶- توجه مدیران به آموزش مستمر ضمن خدمت و تخصصی کارکنان، مسئولین فنی دارویی و تجهیزات پزشکی
- ۷- وجود کارشناسان ناظر بر مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، دارویی، ملزومات و تجهیزات پزشکی در اکثر شبکه ها و بیمارستانهای تابعه
- ۸- صدور پروانه و مجوز های بهداشتی مواد غذایی، آرایشی، بهداشتی و دارویی .
- ۹- وجود آزمایشگاه مجهز با توانمندی انجام اکثر آزمون های تشخیصی مواد غذایی آرایشی و بهداشتی .
- ۱۰- وجود فضای فیزیکی نوساز با امکانات و تجهیزات مناسب، به روز و جدید مختص معاونت غذا و دارو
- ۱۱- توانایی در انجام تحقیقات در زمینه های مختلف غذایی - آرایشی و بهداشتی - دارویی و تجهیزات پزشکی
- ۱۲- وجود واحد مساعدت به بیماران صعب العلاج و بی بضاعت
- ۱۳- تشکیل جلسات کمیته فنی دارو و تجهیزات دانشگاه
- ۱۴- برگزاری مرتب جلسات ستاد توزیع داروی استان با مشارکت دستگاههای ذیربط
- ۱۵- تامین صد درصدی داروهای مورد نیاز کلینیک های ترک اعتیاد و درمان بیماران مبتلا به سوء مصرف مواد



- ۱۶- وجود واحد بررسی کمبودهای دارویی و بررسی و رفع کمبودها
- ۱۷- وجود شبکه داخلی کامپیوتری وایرلس و دسترسی کلیه پرسنل در تمام قسمت های ساختمان
- ۱۸- وجود سیستم و تجهیزات امنیتی جهت دسترسی ایمن کارکنان به فضاهای مجازی
- ۱۹- راه اندازی سیستم PACS (سیستم ذخیره سازی و انتقال تصاویر پزشکی) در اکثر بیمارستانهای تابعه دانشگاه
- ۲۰- اجرای موفق طرح تحول نظام سلامت جهت تامین دارو و ملزومات پزشکی متناسب با فارماکوپه دارویی و منطبق بر سایت اداره کل تجهیزات پزشکی.
- ۲۱- امکان جذب نیروی طرحی مهندسی پزشکی.
- ۲۲- کاهش هزینه تامین تجهیزات پزشکی با توجه به تامین اینگونه تجهیزات از طریق هیئت امنای صرفه جویی ارزی در معالجه بیماران.
- ۲۳- انجام متمرکز کالیبراسیون بیش از نود درصد تجهیزات پزشکی سرمایه ای.
- ۲۴- تشکیل منظم کمیته عالی تجهیزات پزشکی جهت سیاست گذاری، اولویت بندی و تخصیص بودجه تجهیزات پزشکی.
- ۲۵- گسترش و ورود تجهیزات پزشکی High Technology و کاهش ارجاع بیماران متقاضی به خارج از استان.
- ۲۶- کاهش هزینه تامین برخی تجهیزات مصرفی پزشکی با ورود تکنولوژیهای نوین مانند حذف فیلمهای رادیوگرافی با توجه به استقرار سیستم PACS در مراکز درمانی تابعه

### نقاط ضعف

- ۱- کمبود نیروی انسانی بعلت چارت تشکیلاتی نامناسب
- ۲- پائین بودن بودجه مالی و عدم تخصیص بودجه کافی جهت اجرایی نمودن برخی از فعالیت های پیش بینی شده از جمله اجرای طرح های تحقیقاتی، خرید نرم افزارهای مورد نیاز و خرید تجهیزات آزمایشگاهی
- ۳- عدم وجود واحد آمار جهت جمع آوری و پردازش اطلاعات
- ۴- نارضایتی شغلی به علت عدم ارزش گذاری، تکریم کارشناسان و تامین نیازهای مالی و ناهماهنگی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد درمقایسه با سایر دستگاهها و درون سازمان
- ۵- عدم استفاده از نتایج ارزشیابی سالیانه پرسنل در راستای ایجاد انگیزه و اعمال در دریافتی های پرسنل
- ۶- نبود نرم افزار مناسب جهت بایگانی الکترونیکی؛ جمع آوری اطلاعات آزمایشگاهی و نیز ارائه خدمات دارویی
- ۷- عدم وجود و به روز نبودن نرم افزارهای تخصصی از جمله LIMS - ارائه خدمات دارویی - مدیریت تجهیزات پزشکی
- ۸- کمبود نیروهای داروساز و مهندسی پزشکی رسمی و اجبار در بکارگیری نیروهای طرحی در بسیاری از امور جاری معاونت با توجه به نبود تجربه کافی و کم بودن طول دوره همکاری
- ۹- عدم وجود کارشناسان مقیم اداری، مالی و تدارکاتی در حوزه معاونت و طولانی شدن فرآیند امورات مرتبط
- ۱۰- عدم وجود فرآیند صحیح جهت تعمیر و نگهداری تاسیسات
- ۱۱- کمبود شدید اعتبارات جهت خرید تجهیزات پزشکی
- ۱۲- عدم تناسب بودجه تامین تجهیزات پزشکی با گسترش کمی و کیفی امکانات بخش های درمانی
- ۱۳- عدم تفکیک اسناد مالی تجهیزات پزشکی با سایر هزینه ها که امکان بررسی دقیق هزینه های مربوط به تجهیزات پزشکی وجود ندارد.
- ۱۴- عدم تفکیک کامل درآمدهای دارویی و تجهیزات و ملزومات پزشکی در اغلب بیمارستانها و عدم پرداخت به موقع مطالبات شرکت های دارویی
- ۱۵- عدم تمرکز کامل حوزه تصمیم گیری تجهیزات پزشکی سرمایه ای و غیر سرمایه ای در معاونت غذا و دارو

## ارزیابی عوامل خارجی



### فرصت



- ۱- وجود بستر مناسب جهت هماهنگی و ارتباطات موثر برون سازمانی با سایر ارگانهای دولتی نظیر: استانداری - جهاد کشاورزی - صنعت و معدن - شرکت شهرک ها - اداره غله - دادگستری - تعزیرات حکومتی
- ۲- مسلط بودن کارشناسان نظارت بر مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی معاونت بعلت وجود صنایع متعدد در سطح استان
- ۳- ارتباط فراگیر با سازمانهای خصوصی، صنایع و سازمانهای مردم نهاد
- ۴- توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در سطح استان و امکان بهره مندی معاونت از این امکانات
- ۵- وجود شوراهای و کمیته های استانی از قبیل شورای سلامت استان - ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز و عضویت و حضور معاونت غذا و دارو بعنوان نماینده دانشگاه در این شوراهای جهت تبیین نقطه نظرات دانشگاه
- ۶- موقعیت جغرافیایی، اجتماعی و اقتصادی مناسب استان مرکزی به لحاظ مرکزیت در کشور و نزدیک بودن به پایتخت، اصفهان، همدان و استفاده از امکانات بالفعل سایر استان ها
- ۷- تغییر ساختار تولید از صنف به صنعت
- ۸- تسهیل روند مدیریت مشارکتی در جهت انجام بازدیدهای مشترک با سایر ارگان ها نظیر: امور صنفی، استانداری، نیروی انتظامی و تعزیرات حکومتی
- ۹- امکان استفاده از رسانه های جمعی (صمعی و بصری) در جهت افزایش آگاهی و ارتقای فرهنگ جامعه در خصوص مصرف صحیح محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی
- ۱۰- استفاده از گزارش ها و شکایات واصله از مصرف کنندگان محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی در جهت جلوگیری از عرضه محصولات غیرمجاز و برخورد با متخلفین
- ۱۱- تمایل و مشارکت بخش خصوصی به قبول بخشی از وظایف سیستم خصوصا در عرصه انجام آزمایشات
- ۱۲- وجود مراکز دانشگاهی در رشته های تحصیلی مرتبط در سطح استان جهت همکاری درمسائل پژوهشی و تحقیقاتی
- ۱۳- ایجاد سایت تامین ملزومات پزشکی از طریق اداره کل تجهیزات پزشکی وزارت متبوع
- ۱۴- ساماندهی شرکت ها و اصناف تولید کننده و توزیع کننده تجهیزات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی
- ۱۵- قیمت گذاری تجهیزات و ملزومات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی

### تهدیدات



- ۱- ناکافی بودن دوره های آموزشی و توانمند سازی کارشناسان معاونت توسط وزارت متبوع
- ۲- عدم تناسب برخی از سیاست های وزارت متبوع با امکانات و اعتبارات معاونت غذا و دارو
- ۳- تحریم ها (غذایی، آرایشی، بهداشتی، دارویی، تجهیزات پزشکی و تکنولوژی) که باعث کم شدن دارو و مواد اولیه مصرفی کارخانجات تولیدی و اشکال در روند درمان و در نهایت نارضایتی ارباب رجوع می شود.
- ۴- افزایش نرخ تورم علاوه بر اینکه سبب کاهش قدرت خرید مردم شده است منجر به افزایش تقلبات غذایی و دارویی و ملزومات پزشکی و نیز کاهش کیفیت و ایمنی محصولات خواهد شد و در نهایت تأثیرات منفی شگرافی در سلامت مصرف کننده خواهد گذاشت.
- ۵- حذف یا کاهش یارانه دارو
- ۶- بلایای طبیعی
- ۷- الگوی نامناسب مصرف دارو و آشنایی ناکافی مردم
- ۸- عدم وجود وحدت رویه در زمینه اجرای قوانین و مقررات



## تهدیدات

- ۹- عدم ثبات حوزه مدیریتی بالادستی به منظور تبیین و اجرای سیاستگذاری ها
- ۱۰- رفتارهای مغایر با سلامت (ایدز، اعتیاد، مصرف مواد روانگردان جدید ....)
- ۱۱- تداخل کاری و موازی کاری های برخی از سازمان ها
- ۱۲- افزایش بیماری های غیرواگیر از قبیل سرطان، دیابت، ام اس .....
- ۱۳- عدم وجود مجوزهای استخدامی و نبود انگیزه برای افراد متقاضی
- ۱۴- فقدان نظام جامع اطلاعات و آمار کارآمد کشوری در زمینه غذا و دارو و نیز ناهماهنگی در اخذ اطلاعات مورد نیاز وزارت متبوع و آمارخواهی از مراکز متعدد و بر اساس فرم های مختلف
- ۱۵- عدم حمایت کافی قضایی و اجتماعی از کارشناسان نظارتی
- ۱۶- سیاست های چندگانه و ناکارآمد سازمانهای بیمه گر، بیمه های موازی، پوشش ناکافی بیمه همگانی
- ۱۷- پایین بودن میزان حمایت مالی از کارکنان در مقایسه با سایر دستگاهها و نیز فقدان سیستم کافی تشویق برای محققین و پژوهشگران
- ۱۸- وجود حملات سایبری تهدید کننده شبکه کامپیوتری معاونت غذا و دارو
- ۱۹- عدم پرداخت به موقع بدهی بیمه ها به مراکز درمانی.
- ۲۰- حذف ردیف تکنسین دارویی و عدم امکان بکارگیری نیروهای متناسب و آموزش دیده اعم از پرستار و ماماو غیره در داروخانه
- ۲۱- عدم همخوانی تفویض اختیارات انجام شده از طرف سازمان غذا و دارو با امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی این معاونت
- ۲۲- عدم وجود سایت کارآمد و به روز در سازمان غذا و دارو جهت بهره برداری از اطلاعات و برقرای ارتباط با حوزه های محیطی
- ۲۳- عدم وجود تشکیلات منسجم IT در سطح سازمان غذا و دارو جهت ارتباط ارتباط با کارشناسان محیطی سازمان
- ۲۴- قدیمی بودن قوانین مربوط به مواد غذایی آرایشی و بهداشتی و ناکافی بودن آن خصوصا در مواجهه با جرائم
- ۲۵- عدم وجود سامانه یکپارچه اطلاعات داروخانه ها در سطح کشور
- ۲۶- عدم تدوین استاندارد تجهیزات پزشکی سرمایه ای مورد نیاز بخش های مختلف بیمارستان.
- ۲۷- عدم تمرکز لازم در سیاستگذاری در زمینه تجهیزات و ملزومات پزشکی در معاونت غذا و دارو و درمان وزارت متبوع (یکپارچه سازی حوزه تصمیم گیری)
- ۲۸- کمبود شدید اعتبارات خرید تجهیزات پزشکی.
- ۲۹- عدم انتقال بودجه مربوط به اداره تجهیزات پزشکی دانشگاههای علوم پزشکی کشور از معاونت درمان وزارتخانه به سازمان غذا و دارو علی رغم انتقال حوزه های تجهیزات پزشکی به معاونت غذا و دارو
- ۳۰- نبود ردیف اعتباری مجزا جهت تعمیر و نگهداری تجهیزات پزشکی.
- ۳۱- عدم وجود دستورالعمل های آزمایشگاهی مشترک کشوری هماهنگ سازمان غذا و دارو

عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)  
تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)



عوامل محیط درونی ▼			
امتیاز وزنی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	
۲۰	۴	۵	در اختیار داشتن نیروی انسانی تحصیل کرده ، متخصص ؛ کار آمد و متعهد دارای روحیه کار گروهی
۵/۷	۳	۵/۲	توجه مدیران به آموزش مستمر ضمن خدمت و تخصصی کارکنان ، مسئولین فنی دارویی و تجهیزات پزشکی
۳۰	۴	۷/۵	صدور پروانه و مجوز های بهداشتی مواد غذایی ، آرایشی ، بهداشتی و دارویی
۲۴	۴	۶	وجود آزمایشگاه مجهز با توانمندی انجام اکثر آزمون های تشخیصی مواد غذایی آرایشی و بهداشتی
۱۲	۳	۴	توانایی در انجام تحقیقات در زمینه های مختلف غذایی - آرایشی و بهداشتی - دارویی و تجهیزات پزشکی
۱۵	۳	۵	تشکیل جلسات کمیته فنی دارو و تجهیزات دانشگاه
۲۰	۴	۵	اجرای موفق طرح تحول نظام سلامت جهت تامین دارووملزومات پزشکی متناسب بافارماکوبه دارویی ومنطبق برسایت اداره کل تجهیزات پزشکی
۲۰	۴	۵	انجام متمرکز کالیبراسیون بیش از نود درصد تجهیزات پزشکی سرمایه ای
۲۰	۴	۵	تشکیل منظم کمیته عالی تجهیزات پزشکی جهت سیاست گذاری، اولویت بندی و تخصیص بودجه تجهیزات پزشکی
۲۰	۴	۵	وجود سیستم اتوماسیون اداری و پورتال دانشگاه
۵	۱	۵	کمبود نیروی انسانی بعلت چارت تشکیلاتی نامناسب
۵	۱	۵	پائین بودن بودجه مالی و عدم تخصیص بودجه کافی جهت اجرایی نمودن برخی از فعالیت های پیش بینی شده از جمله اجرای طرح های تحقیقاتی ، خرید نرم افزارهای مورد نیاز و خرید تجهیزات آزمایشگاهی
۵	۱	۵	نارضایتی شغلی به علت عدم ارزش گذاری،تکریم کارشناسان وتامین نیازهای مالی وناهماهنگی درنظام پرداخت حقوق ودستمزد درمقایسه با سایر دستگاهها و درون سازمان
۱۰	۲	۵	نبود نرم افزار مناسب جهت بایگانی الکترونیکی؛ جمع آوری اطلاعات آزمایشگاهی و نیز ارائه خدمات دارویی
۹,۸۱۵۶	۲,۱۲	۴,۶۳	عدم وجود و به روز نبودن نرم افزارهای تخصصی از جمله LIMS - ارائه خدمات دارویی - مدیریت تجهیزات پزشکی
۵	۲	۲/۵	کمبود نیروهای داروسازومهندسين پزشکی رسمی واجبار در بکارگیری نیروهای طرحی در بسیاری از امور جاری معاونت باتوجه به نبود تجربه کافی و کم بودن طول دوره همکاری
۵	۲	۲/۵	عدم وجود کارشناسان مقیم اداری ، مالی و تدارکاتی در حوزه معاونت و طولانی شدن فرآیند امورات مرتبط
۷/۵	۱	۷/۵	کمبود شدید اعتبارات جهت خرید تجهیزات پزشکی
۱۰	۲	۵	عدم تفکیک کامل درآمدهای دارویی وتجهیزات وملزومات پزشکی دراغلب بیمارستانهاوعدم پرداخت به موقع مطالبات شرکت های دارویی
۱۰	۲	۵	عدم وجود واحد آمار جهت جمع آوری و پردازش اطلاعات
۲۱۷,۰۴	---	۱۰۰	جمع

قوت ها (۴-۳)

ضعف ها (۲-۱)



عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)  
تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)



عوامل محیط درونی ▼			
امتیاز وزنی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	
۲۲/۵	۳	۷/۵	مسئله بودن کارشناسان نظارت بر مواد غذایی، آرایشی و بهداشتی معاونت بعثت وجود صنایع متعدد در سطح استان
۷/۵	۳	۲/۵	ارتباط فراگیر با سازمانهای خصوصی، صنایع و سازمانهای مردم نهاد
۱۵	۳	۵	توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در سطح استان و امکان بهره مندی معاونت از این امکانات
۲۰	۴	۵	وجود شوراها و کمیته های استانی از قبیل شورای سلامت استان - ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز و عضویت و حضور معاونت غذا و دارو بعنوان نماینده دانشگاه در این شوراها جهت تبیین نقطه نظرات دانشگاه
۱۵	۳	۵	تسهیل روند مدیریت مشارکتی در جهت انجام بازدیدهای مشترک با سایر ارگان ها نظیر: امورصنعی، استاندار، نیروی انتظامی و تعزیرات حکومتی
۲۰	۴	۵	امکان استفاده از رسانه های جمعی (صمعی و بصری) در جهت افزایش آگاهی و ارتقای فرهنگ جامعه در خصوص مصرف صحیح محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی
۲۶	۴	۶/۵	قیمت گذاری تجهیزات و ملزومات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی
۲۴	۴	۶	ساماندهی شرکت ها و اصناف تولید کننده و توزیع کننده تجهیزات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی
۱۵	۳	۵	استفاده از گزارش ها و شکایات واصله از مصرف کنندگان محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی در جهت جلوگیری از عرضه محصولات غیرمجاز و برخورد با متخلفین
۷/۵	۳	۲/۵	وجود مراکز دانشگاهی در رشته های تحصیلی مرتبط در سطح استان جهت همکاری در مسائل پژوهشی و تحقیقاتی
۵	۱	۵	عدم تناسب برخی از سیاست های وزارت متبوع با امکانات و اعتبارات معاونت غذا و دارو
۵	۱	۵	الگوی نامناسب مصرف دارو و آشنایی ناکافی مردم
۵	۱	۵	عدم وجود دستورالعمل های آزمایشگاهی مشترک کشوری هماهنگ سازمان غذا و دارو
۵	۱	۵	عدم ثبات حوزه مدیریتی بالادستی به منظور تبیین و اجرای سیاستگذاری ها
۵	۱	۵	تداخل کاری و موازی کاری های برخی از سازمان ها
۱۰	۲	۵	پایین بودن میزان حمایت مالی از کارکنان در مقایسه با سایر دستگاهها و نیز فقدان سیستم کافی تشویق برای محققین و پژوهشگران
۵	۱	۵	عدم همخوانی تفویض اختیارات انجام شده از طرف سازمان غذا و دارو با امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی این معاونت
۵	۱	۵	کمبود شدید اعتبارات خرید تجهیزات پزشکی
۵	۱	۵	عدم انتقال بودجه مربوط به اداره تجهیزات پزشکی دانشگاههای علوم پزشکی کشور از معاونت درمان وزارتخانه به سازمان غذا و دارو علی رغم انتقال حوزه های تجهیزات پزشکی به معاونت غذا و دارو
۵	۱	۵	قدیمی بودن قوانین مربوط به مواد غذایی آرایشی و بهداشتی و ناکافی بودن آن خصوصا در مواجهه با جرائم
۲۷۷/۵	---	۱۰۰	جمع

فرصت ها (۱-۴)

تهدیدها (۱-۴)

## موضوعات استراتژیک



- ۱- مدیریت منابع ، انسانی ، مالی ، تجهیزات و فضای فیزیکی
- ۲- توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو

### عوامل بیرونی و درونی مرتبط با هر یک از موضوعات استراتژیک

#### جدول عوامل بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک مدیریت منابع ، انسانی ، مالی ، تجهیزات و فضای فیزیکی



مسئله استراتژیک	عوامل بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک
عدم تناسب برخی از سیاست های وزارت متبوع با امکانات و اعتبارات معاونت غذا و دارو	تهدیدها
عدم ثبات حوزه مدیریتی بالادستی به منظور تبیین و اجرای سیاستگذاری ها	
پایین بودن میزان حمایت مالی از کارکنان در مقایسه با سایر دستگاهها و نیز فقدان سیستم کافی تشویق برای محققین و پژوهشگران	
عدم همخوانی تفویض اختیارات انجام شده از طرف سازمان غذا و دارو با امکانات ، تجهیزات و نیروی انسانی این معاونت	فرصت ها
کمبود شدید اعتبارات خرید تجهیزات پزشکی	
عدم انتقال بودجه مربوط به اداره تجهیزات پزشکی دانشگاههای علوم پزشکی کشور از معاونت درمان وزارتخانه به سازمان غذا و دارو علی رغم انتقال حوزه های تجهیزات پزشکی به معاونت غذا و دارو	
در اختیار داشتن نیروی انسانی تحصیل کرده ، متخصص ؛ کار آمد و متعهد دارای روحیه کارگروهي	ضعف ها
توجه مدیران به آموزش مستمر ضمن خدمت و تخصصی کارکنان ، مسئولین فنی دارویی و تجهیزات پزشکی	
وجود آزمایشگاه مجهز با توانمندی انجام اکثر آزمون های تشخیصی مواد غذایی آرایشی و بهداشتی	
وجود سیستم اتوماسیون اداری و پورتال دانشگاه	
کمبود نیروی انسانی بعلت چارت تشکیلاتی نامناسب	
پائین بودن بودجه مالی و عدم تخصیص بودجه کافی جهت اجرایی نمودن برخی از فعالیت های پیش بینی شده از جمله اجرای طرح های تحقیقاتی ، خرید نرم افزارهای مورد نیاز و خرید تجهیزات آزمایشگاهی	
نارضایتی شغلی به علت عدم ارزش گذاری ، تکریم کارشناسان و تامین نیازهای مالی و ناهماهنگی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد درمقایسه با سایر دستگاهها و درون سازمان	
عدم وجود و به روز نبودن نرم افزارهای تخصصی از جمله LIMS - ارائه خدمات دارویی - مدیریت تجهیزات پزشکی	
کمبود نیروهای داروسازو مهندسين پزشکی رسمی واجبار در بکارگیری نیروهای طرحی در بسیاری از امور جاری معاونت با توجه به نبود تجربه کافی و کم بودن طول دوره همکاری	
عدم وجود کارشناسان مقیم اداری ، مالی و تدارکاتی در حوزه معاونت و طولانی شدن فرآیند امورات مرتبط	
کمبود شدید اعتبارات جهت خرید تجهیزات پزشکی	
عدم تفکیک کامل درآمدهای دارویی و تجهیزات و ملزومات پزشکی در اغلب بیمارستانها و عدم پرداخت به موقع مطالبات شرکت های دارویی	
عدم وجود واحد آمار جهت جمع آوری و پردازش اطلاعات	





## جدول عوامل بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو



مسئله استراتژیک	توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو
<p>تهدیدها</p> <p>فرت ها</p> <p>ضعف ها</p>	الگوی نامناسب مصرف دارو و آشنایی ناکافی مردم
	صدور پروانه و مجوز های بهداشتی مواد غذایی ، آرایشی ، بهداشتی و دارویی
	توانایی در انجام تحقیقات در زمینه های مختلف غذایی - آرایشی و بهداشتی - دارویی و تجهیزات پزشکی
	انجام متمرکز کالیبراسیون بیش از نود درصد تجهیزات پزشکی سرمایه ای
	اجرای موفق طرح تحول نظام سلامت جهت تامین دارو و ملزومات پزشکی متناسب با فارماکوپه دارویی و منطبق بر سایت اداره کل تجهیزات پزشکی
	تشکیل منظم کمیته عالی تجهیزات پزشکی جهت سیاست گذاری، اولویت بندی و تخصیص بودجه تجهیزات پزشکی
	تشکیل جلسات کمیته فنی دارو و تجهیزات دانشگاه
	مسلط بودن کارشناسان نظارت بر مواد غذایی ، آرایشی و بهداشتی معاونت بعلت وجود صنایع متعدد در سطح استان
	ارتباط فراگیر با سازمانهای خصوصی ، صنایع و سازمانهای مردم نهاد
	توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در سطح استان و امکان بهره مندی معاونت از این امکانات
وجود شوراهای و کمیته های استانی از قبیل شورای سلامت استان-ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز و عضویت و حضور معاونت غذا و دارو بعنوان نماینده دانشگاه در این شوراهای جهت تبیین نقطه نظرات دانشگاه	
امکان استفاده از رسانه های جمعی (صمعی و بصری) در جهت افزایش آگاهی و ارتقای فرهنگ جامعه در خصوص مصرف صحیح محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی	
قیمت گذاری تجهیزات و ملزومات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی	
ساماندهی شرکت ها و اصناف تولید کننده و توزیع کننده تجهیزات پزشکی توسط اداره کل تجهیزات پزشکی	
وجود مراکز دانشگاهی در رشته های تحصیلی مرتبط در سطح استان جهت همکاری در مسائل پژوهشی و تحقیقاتی	
استفاده از گزارش ها و شکایات واصله از مصرف کنندگان محصولات دارویی، غذایی، آرایشی و بهداشتی در جهت جلوگیری از عرضه محصولات غیر مجاز و بر خورد با متخلفین	

## تعیین هدفهای استراتژیک و استراتژی



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	G1 - مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	هدف اختصاصی O	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	برنامه ریزی راهبردی به منظور ارتقاء کمی و کیفی سیستم مدیریتی	1- تامین منابع انسانی	1- استاندارد سازی و بازنگری در شرح وظایف متناسب با تخصص و توانایی های افراد	درصد استاندارد سازی	70	80	95
		2- تهیه و تدوین برنامه استراتژیک، عملیاتی و گزارشی عملکرد معاونت	1- تهیه و تدوین برنامه استراتژیک، عملیاتی و گزارشی عملکرد معاونت	درصد پیشرفت	عدم وجود	تدوین و اجرای 100 درصدی	100
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	3- خرید تجهیزات آزمایشگاهی و پزشکی	2- تهیه آمار عملکرد از شرح فعالیتها	2- تهیه آمار عملکرد از شرح فعالیتها	درصد پیشرفت	80	100	100
		1- انجام آزمون های لازم بر روی نمونه های ارسالی	1- انجام آزمون های لازم بر روی نمونه های ارسالی	درصد آزمون ها	80	90	95
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	4- تکمیل، تجهیز، نگهداری، برقراری، حفظ و ارتقاء امنیت شبکه های رایانه ای - زیرساخت ها - پهنای باند فضای مجازی - سخت افزارها و نرم، تکمیل، تجهیز و نگهداری فضای فیزیکی	2- ارتقاء سیستم PACS و نظارت بر عملکرد صحیح آن	2- ارتقاء سیستم PACS و نظارت بر عملکرد صحیح آن	تعداد مراکز	4	7	12
		3- تعمیر و نگهداری تجهیزات پزشکی	3- تعمیر و نگهداری تجهیزات پزشکی	تعداد قراردادهای نگهداشت	1	5	10
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	4- تکمیل، تجهیز، نگهداری، برقراری، حفظ و ارتقاء امنیت شبکه های رایانه ای - زیرساخت ها - پهنای باند فضای مجازی - سخت افزارها و نرم، تکمیل، تجهیز و نگهداری فضای فیزیکی	1- تهیه، پشتیبانی و بروز رسانی نرم افزار های موجود و ارتقاء مجازی	1- تهیه، پشتیبانی و بروز رسانی نرم افزار های موجود و ارتقاء مجازی	درصد	20	40	100
		2- اجرا و ارتقاء زیر ساخت شبکه کامپیوتری (تجهیزات فعال و غیرفعال)	2- اجرا و ارتقاء زیر ساخت شبکه کامپیوتری (تجهیزات فعال و غیرفعال)	درصد	50	70	100
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	4- تکمیل، تجهیز، نگهداری، برقراری، حفظ و ارتقاء امنیت شبکه های رایانه ای - زیرساخت ها - پهنای باند فضای مجازی - سخت افزارها و نرم، تکمیل، تجهیز و نگهداری فضای فیزیکی	3- تهیه سخت افزار های مورد نیاز	3- تهیه سخت افزار های مورد نیاز	درصد	30	60	100
		4- اجرای محوطه سازی و اجرای پارکینگ و ساخت فضاهای مورد نیاز	4- اجرای محوطه سازی و اجرای پارکینگ و ساخت فضاهای مورد نیاز	درصد پیشرفت	10	70	100
مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	5- تکمیل، تجهیز، نگهداری، برقراری، حفظ و ارتقاء امنیت شبکه های رایانه ای - زیرساخت ها - پهنای باند فضای مجازی - سخت افزارها و نرم، تکمیل، تجهیز و نگهداری فضای فیزیکی	5- اجرای خدمات پشتیبانی تاسیسات ساختمان	5- اجرای خدمات پشتیبانی تاسیسات ساختمان	قرارداد	عدم وجود قرارداد	عقد قرارداد و انجام 100 درصدی تعهدات	عقد قرارداد و انجام 100 درصدی تعهدات
		6- ساخت انبارداری استاندارد (با تجهیزات کامل) جهت نگهداری داروهای مخدر	6- ساخت انبارداری استاندارد (با تجهیزات کامل) جهت نگهداری داروهای مخدر	درصد پیشرفت	10	60	100



اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی O	سنجه	شاخص پایه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک	G1 - مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی	۱- استفاده از فضاهای مجازی، نشریات و رسانه هاو برقراری سیستم messaging	درصد	۰	۵۰	۱۰۰
			۵- تقویت سیستم اطلاع رسانی معاونت	تعداد عنوان	۵	۸	۱۲
			۶- انجام آموزش های تخصصی و عمومی	تعداد جلسات آموزشی	۲	۴	۸
			۳- تشکیل سمینار بازآموزی جهت مشمولین آموزش مداوم برای اعضای کادر پزشکی	تعداد دوره آموزشی	۲	۳	۵
			۴- گرامیداشت روز جهانی غذا	اجرای برنامه	برگزار نشده	اجرا	اجرا
			۷- ارتقاء دانش کارشناسان واحد های تحت پوشش	تعداد دوره آموزشی	۲	۴	۱۲
			۸- توانمند سازی نیروهای انسانی شاغل در حوزه معاونت	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

گسترش کمی و کیفی آموزش های تخصصی و عمومی برای گروه های هدف تحت پوشش معاونت مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی

ارتقاء دانش فنی پرسنل معاونت غذا و دارو و کارشناسان شبکه های تحت پوشش

## تعیین هدفهای استراتژیک و استراتژی



موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	هدف اختصاصی	
توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو	افزایش کیفیت فعالیت و نظارت	توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو	G2 - توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو	
			۱ - تشکیل کمیته های تخصصی و دانشگاهی بررسی نسخ	۱ - پایش نسخ پزشکان استان به منظور اطلاع از وضعیت تجویز و مصرف دارو
			۲ - بازرسی و نظارت بر فعالیت آزمایشگاه های همکار و مجاز	۱ - بررسی وضعیت موجود و رفع نقایص آزمایشگاه های همکار و مجاز
			۳ - کنترل و پایش محصولات غذایی، آرایشی و بهداشتی در سطح عرضه (PMS)	۱ - انجام کامل طرح PMS
			۴ - ارتقاء سطح ایمنی و سلامت محصولات واحد های تولیدی غذایی، آرایشی و بهداشتی تحت پوشش	۱ - درجه بندی واحد های تولیدی غذایی، آرایشی و بهداشتی تحت پوشش
			۵ - افزایش کمی و کیفی بازرسی و نظارت واحدهای تولیدی و توزیعی تحت پوشش	۱ - انجام بازرسی و نظارت کلیه واحدهای تولیدی و توزیعی تحت پوشش ۲ - بازدید جهت بررسی و پاسخ به استعلامات واصله از سازمان جهاد کشاورزی ، صنعت ، معدن و تجارت و شرکت شهرک ها
			۶ - الزام واحدهای تولیدی و توزیعی به رعایت ضوابط فنی و بهداشتی سازمان غذا و دارو	۱ - صدور کلیه مجوزهای بهداشتی ۲ - تشکیل جلسات کمیسیون ماده ۲۰ امور داروخانه ها
			۷ - نظارت بر تامین و توزیع کلیه کالاها و ملزومات پزشکی مورد تایید وزارت متبوع و مورد نیاز بیماران بستری	۱ - تامین و توزیع کلیه کالاها و ملزومات پزشکی مورد تایید وزارت متبوع و مورد نیاز بیماران بستری
			۸ - افزایش نظارت بر توزیع محصولات بدون مجوز و قاچاق	۱ - مبارزه با قاچاق محصولات غذایی ، آرایشی ، بهداشتی ، دارویی ، ملزومات و تجهیزات پزشکی
			۹ - افزایش نظارت بر روند خرید تجهیزات پزشکی	۱ - انجام بازرسی از مراکز توزیعی به منظور نظارت بر روند خرید تجهیزات پزشکی
			۱۰ - اجرای طرح های تحقیقاتی و HSR	۱ - اجرای طرح های تحقیقات کاربردی سلامت محور (HSR)
			۱۱ - افزایش سطح کمی و کیفی آزمون ها به جهت تامین ایمنی و سلامت محصولات غذایی ، آرایشی ، بهداشتی ، دارویی	۱ - پیاده سازی الزامات سیستم مدیریت کیفیت ۲ - اعتبار بخشی روشها و تضمین کیفیت نتایج آزمون
۱۲ - ارتقاء سطح کمی و کیفی عملکرد تجهیزات پزشکی	۱ - انجام کالیبراسیون و تست عملکرد تجهیزات پزشکی			



هدف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۱ - کاهش تعداد داروهای کمیاب و یا نایاب در سطح داروخانه های بیمارستانی و خصوصی ۲ - افزایش دسترسی واحد های ارائه خدمات به بیماران مصرف کننده داروهای مخدر ۳ - مساعدت ۱۰۰ درصدی به بیماران خاص بی بضاعت و صعب العلاج ۴ - بازدید از بیمارستانهای مجری طرح تحول ۵ - اجرای طرح مدیریت هزینه داروها DUE ۶ - ارزشیابی سالانه داروخانه ها و شرکتهای پخش ۷ - نیازسنجی تاسیس داروخانه در مناطق مختلف استان ۸ - نظارت و بازرسی از واحدهای تحت پوشش اداره امور دارو	۱۳ - توسعه دسترسی بیماران به دارو ها و تجهیزات و ملزومات پزشکی مورد نیاز و مصرف بهینه آنها	افزایش کیفیت فعالیت و نظارت	توسعه کمی و کیفی فعالیت های حوزه معاونت غذا و دارو
۱ - رسیدگی به کلیه شکایات وارده و صادره و پاسخ به موقع به مکاتبات مربوطه ۱- درج نشانگر رنگی تغذیه ای بر روی لیبل محصولات غذایی و آشامیدنی مشمول طرح	۱۴ - رسیدگی و پیگیری و پاسخ به شکایات واصله ۱۵ - درج نشانگر رنگی تغذیه ای بر روی لیبل محصولات غذایی و آشامیدنی مشمول طرح (با توجه به اهداف طرح تحول سلامت)		
۱- اجرای برنامه های اطلاع رسانی در خصوص لزوم مصرف کمتر نمک- چربی و قندهای ساده ۲- اصلاح فرمولاسیون ساخت پروانه های ساخت محصولات پر نمک، پر چربی و پر شکر	۱۶ - کاهش مصرف میزان قند- چربی و اسید های چرب ترانس- نمک توسط افراد جامعه		
۱ - انجام بازرسی و نظارت و ممیزی آزمایشگاههای واحد های تولیدی	۱۷ - ارتقاء آزمایشگاههای کنترل کیفیت واحدهای تولیدی LPRP		



# جوزه درمان



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک



## پیشگفتار

استان مرکزی به عنوان پایتخت صنعتی ایران تقریباً در مرکز ایران قرار گرفته است. بزرگترین شهر و مرکز استان مرکزی کلان‌شهر اراک می‌باشد. این استان از شمال به استان‌های تهران، البرز و قزوین، از غرب به استان همدان، از جنوب به استان‌های لرستان و اصفهان و از شرق به استان‌های تهران، قم و اصفهان محدود است. بر اساس آخرین تقسیمات کشوری، استان مرکزی دارای ۱۲ شهرستان، ۲۳ بخش، ۳۲ شهر، ۶۶ دهستان و ۱,۳۹۴ آبادی دارای سکنه و ۴۶ آبادی خالی از سکنه است. مرکز این استان شهر اراک است. جمعیت استان طبق آخرین سرشماری نفوس و مسکن در سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۱,۴۲۹,۴۵۴ بوده است. سایر شهرستان‌های استان عبارتند از ساوه، زرنديه، تفرش، آشتیان، کميجان، خنداب، فرميهن، شازند، خمين، محلات و دليجان.

دانشگاه علوم پزشکی اراک در سال ۱۳۶۵ هجری شمسی با تلاش و پیگیری سرپرست سازمان منطقه‌ای بهداشت و درمان استان مرکزی و نماینده مردم وقت اراک در مجلس شورای اسلامی و مساعدت مقامات وقت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مجوز تاسیس دانشکده پزشکی اراک اخذ و در بهمن ماه سال ۱۳۶۶ هجری شمسی دانشکده علوم پزشکی با تجميع دانشکده پزشکی و آموزشکده پرستاری و مامایی با پشتیبانی علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی و با پذیرش ۶۰ دانشجو در رشته پزشکی در ساختمان استیجاری شروع به فعالیت نمود و از سال ۱۳۶۷ هجری شمسی مستقل گردید.

در سال ۱۳۶۹ هجری شمسی این دانشگاه به دانشگاه علوم پزشکی تبدیل و در سال ۱۳۷۳ هجری شمسی با ادغام سازمان منطقه‌ای بهداشت و درمان، مسئول ارائه خدمات بهداشتی - درمانی در استان گردید و به نام دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی استان مرکزی تغییر نام یافت.

در حال حاضر دانشگاه دارای معاونت بهداشت، توسعه مدیریت و منابع، غذا و دارو، آموزش و تحقیقات و فناوری، درمان؛ و دانشجویی فرهنگی، ۹ شبکه بهداشت و درمان شهرستان، ۱۰ مرکز بهداشت شهرستان و یک مرکز بهداشت استان می‌باشد. در سال ۱۳۹۲ با توجه به تشکیل دانشگاه علوم پزشکی ساوه، مراکز ساوه و زرنديه و در سال ۹۵ دانشکده پرستاری خمین تحت پوشش این دانشگاه قرار گرفته و از حوزه مدیریت دانشگاه علوم پزشکی اراک جدا گردیدند.

زیر مجموعه اداری فعلی معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی اراک شامل دو مدیریت، دو اداره یک دفتر و چندین واحد می‌باشد: الف) مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی شامل واحدهای مرتبط؛ ب) مدیریت نظارت و هماهنگی امور درمان؛ شامل (۱) ادارات؛ - نظارت بر درمان شامل واحدها و کارشناسان ذی ربط - امور آزمایشگاه‌ها شامل کارشناسان مرتبط (۲) دفتر پرستاری (۳) واحدهای آمار و مدارک پزشکی، اعتباربخشی بیمارستانی، حاکمیت بالینی، پیوند اعضا و بیماریهای خاص، تغذیه، مددکاری، حوادث ترافیکی، اقتصاد درمان، مامایی و نیروی انسانی متخصصین.

واحد تجهیزات پزشکی نیز از ابواب جمعی این معاونت بود که در شش ماهه دوم سال ۱۳۹۳ به معاونت غذا و دارو ملحق گردید.

مجموعه حاضر در بر دارنده برنامه استراتژیک این معاونت برای سال‌های ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ (سه ساله) بوده و با توجه به شرایط فعلی معاونت تدوین گردیده است.

### رسالت (Mission)

رسالت این معاونت تامین و ارائه خدمات ستادی و تخصصی مربوط به اموردرمان و بازتوانی در راستای حفظ و ارتقاء سلامت جامعه در کلیه مراکز و موسسات درمانی سطح استان و سازمانها و ارگانهای مرتبط با امر سلامت میباشد. برای نیل به این رسالت از منابع انسانی متخصص و فن آوری نوین و متناسب با ویژگی های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منطقه ای و ملی و طب بومی و همچنین رعایت اصول توسعه پایدار، جامعه نگر و فراگیر و در دسترس بودن خدمات برای همگان استفاده شده است.

### چشم انداز / دورنما (Vision) معاونت درمان

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی اراک در نظر دارد با استفاده از کلیه امکانات، مهارتها و مناسب ترین فن آوری های در دسترس بر اساس برنامه ریزی های انجام شده به عنوان مرکز ارزیابی؛ نظارت؛ اعتبار بخشی و تعالی خدمات بالینی گام بردارد و الگویی در سطح کشور و منطقه باشد.

### ارزشهای (Values) حاکم بر حوزه معاونت آموزش دانشگاه علوم پزشکی اراک:

ارزشها معیارهای قابل قبول یک جامعه هستند که نسبت به آنها حساسیت نشان می دهیم و برایشان احترام قائل هستیم شامل:

- ۷۱- پابندی کامل به ارزشهای اسلامی
- ۷۲- آموزش و ارتقاء مهارت های تخصصی و فردی کارکنان؛ واحدها و جامعه
- ۷۳- جلب مشارکت پرسنل، کارشناسان و پزشکان
- ۷۴- تشخیص کاردرست درمانی برای مردم
- ۷۵- رعایت کامل منشور حقوق بیمار
- ۷۶- ارتقاء کیفیت خدمات
- ۷۷- حفظ کرامت خدمات
- ۷۸- تکیه بر فرهنگ پاسخگویی
- ۷۹- تکیه بر مدیریت مشارکتی
- ۷۱۰- تکیه بر فرهنگ پژوهش محوری
- ۷۱۱- تکیه بر فرهنگ صداقت و درستکاری





### S. نقاط قوت معاونت درمان دانشگاه:

- S۱- نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
- S۲- وجود مراکز با ضریب اشغال تخت بالای ۷۰ درصد
- S۳- دسترسی آسان به خدمات ستادی جهت مشتریان
- S۴- ارزشیابی مستمر بخشهای مختلف درمانی و پاراکلینیک
- S۵- تشکیل کمیته های تخصصی با هدایت و نظارت معاونت درمان
- S۶- وجود عزم و اراده قوی در دانشگاه جهت توسعه کمی و کیفی خدمات و منابع (تجهیزات - بیمارستان صحرائی - Skill-Lab - فضای فیزیکی - نیروی فوق تخصصی - اهداء عضو)
- S۷- استقرار نظام ارجاع
- S۸- راه اندازی واحدهای مختلف ستادی مرتبط با امور درمان (سوء مصرف، پره ناتال، حاکمیت بالینی، آمار، روابط عمومی، امور متخصصین)
- S۹- استقرار سیستم اتوماسیون اداری
- S۱۰- حمایت از اشتغال پزشکان تمام وقت و راه اندازی کلینیکهای ویژه
- S۱۱- داشتن نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
- S۱۲- وجود مدیریت مشارکتی
- S۱۳- استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در حوزه و حمایت مدیریت ارشد سیستم از آنها
- S۱۴- مشارکت و هماهنگی مناسب درونبخشی (حوزه معاونت)
- S۱۵- ارتباط مناسب با معاونت های مختلف

### W: نقاط ضعف معاونت درمان :

- W۱- عدم ثبات مدیریت در سازمان
- W۲- ضعف در انجام کارهای تیمی
- W۳- بی انگیزگی پرسنل درمانی
- W۴- کمبود نیروی متخصص ستادی و غیر ستادی
- W۵- عدم لحاظ نظرات کارشناسی در تصمیم گیری های مدیریتی
- W۶- هتلینگ با کیفیت پایین در برخی از مراکز خدمات درمانی استان
- W۷- کمبود منابع مالی و اعتباری
- W۸- عدم تکمیل و اجرایی شدن چارت سازمانی
- W۹- کمبود پژوهشهای کاربردی جهت رفع مشکلات درمانی
- W۱۰- استقرار ناقص سیستم HIS در بیمارستانها و زیرساختهای HER
- W۱۱- عدم پرداخت مزایا به کارکنان ستادی مرتبط با بیمارستان
- W۱۲- ناکافی بودن برنامه های مختلف آموزشی

### O: فرصتها در حوزه معاونت درمان دانشگاه:

- O۱- نزدیکی جغرافیایی به مرکز و استفاده از مزیت‌های درمانی مرکزیت کشور در کمترین زمان
- O۲- تاکید بر اجرای نظام تحول سلامت از سوی وزارت متبوع
- O۳- بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه
- O۴- وجود دیدگاه بیمارمحوری در کشور
- O۵- استقبال بیشتر مردم از مراکز درمانی دولتی
- O۶- تاکید بر اجرای نظام مدیریت کیفیت (حاکمیت بالینی و اعتباربخشی)
- O۷- وجود نهادهای ناظر بیرونی (تعزیرات و ...)
- O۸- وجود سیستم سطح بندی برای مراکز ارائه دهنده خدمات پزشکی
- O۹- فراگیر نمودن پوشش بیمه ای
- O۱۰- استفاده از توان وامکانات سازمانهای موثر در ایمنی و سلامت جامعه
- O۱۱- کمک و همکاری مناسب استانداری، فرمانداری، شهرداری و نمایندگان استان

### T: تهدیدات در حوزه معاونت درمان دانشگاه:

- T۱- ناکافی بودن اختیارات حوزه درمان در برخورد با تخلفات درمانی
- T۲- بی ثباتی مدیریتی و برنامه ریزی
- T۳- عدم وجود دستورالعمل‌ها و آیین نامه های شفاف و کافی
- T۴- عدم مجوز کافی جهت بکارگیری نیروی انسانی
- T۵- عدم آگاهی کافی عامه مردم نسبت به امور درمانی
- T۶- عدم رعایت قوانین و استانداردهای امور درمانی
- T۷- نامشخص یا واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات درمانی در برخی از مراکز خصوصی و غیردانشگاهی (تجهیزات، فضا، نیروی انسانی، ارائه اطلاعات، تبلیغات)
- T۸- نامناسب بودن جایگاه پرستاری در نظام سلامت
- T۹- ناکارایی بخش خصوصی در استان در برخی از زمینه ها
- T۱۰- رشد روز افزون عوامل تهدیدکننده سلامت



## نقاط قوت و ضعف



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل اصلی نقاط قوت
۴	۲۰	۵	S1 نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
۳	۱۵	۵	S2 وجود مراکز با ضریب اشغال تخت بالای ۷۰ درصد
۴	۱۶	۴	S3 دسترسی آسان به خدمات ستادی جهت مشتریان
۳	۱۵	۵	S4 ارزشیابی مستمر بخشهای مختلف درمانی و پاراکلینیک
۳	۹	۳	S5 تشکیل کمیته های تخصصی با هدایت و نظارت معاونت درمان
۳	۱۲	۴	S6 وجود عزم و اراده قوی در دانشگاه جهت توسعه کمی و کیفی خدمات و منابع (تجهیزات، بیمارستان صحرائی، Skill Lab، فضای فیزیکی، نیروی فوق تخصصی، اهداء عضو)
۳	۶	۲	S7 استقرار نظام ارجاع
۳	۱۲	۴	S8 راه اندازی واحدهای مختلف ستادی مرتبط با امور درمان (سوء مصرف، پره ناتال، حاکمیت بالینی، آمار، روابط عمومی، امور متخصصین)
۳	۱۲	۴	S9 استقرار سیستم اتوماسیون اداری
۳	۱۲	۴	S10 حمایت از اشتغال پزشکان تمام وقت و راه اندازی کلینیکهای ویژه
۴	۱۲	۳	S11 داشتن نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
۳	۹	۳	S12 وجود مدیریت مشارکتی
۳	۱۲	۴	S13 استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در حوزه و حمایت مدیریت ارشد سیستم از آنها
۳	۳	۹	S14 مشارکت و هماهنگی مناسب درونبخشی (حوزه معاونت)
۲	۳	۶	S15 ارتباط مناسب با معاونت های مختلف
۵۵	-	۱۷۷	

### نقاط قوت و ضعف

نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل اصلی نقاط ضعف
۱۰	۲	۵	W۱ عدم ثبات مدیریت در سازمان
۸	۲	۴	W۲ ضعف در انجام کارهای تیمی
۱۰	۲	۵	W۳ بی انگیزگی پرسنل درمانی
۴	۱	۴	W۴ کمبود نیروی متخصص ستادی و غیر ستادی
۴	۱	۴	W۵ عدم لحاظ نظرات کارشناسی در تصمیم گیری های مدیریتی
۴	۱	۴	W۶ هتلینگ با کیفیت پایین در برخی از مراکز خدمات درمانی استان
۵	۱	۵	W۷ کمبود منابع مالی و اعتباری
۴	۲	۲	W۸ عدم تکمیل و اجرایی شدن چارت سازمانی
۳	۱	۳	W۹ کمبود پیژوهشهای کاربردی جهت رفع مشکلات درمانی
۶	۲	۳	W۱۰ استقرار ناقص سیستم HIS در بیمارستانها و زیرساختهای HER
۶	۲	۳	W۱۱ عدم پرداخت مزایا به کارکنان ستادی مرتبط با بیمارستان
۳	۱	۳	W۱۲ ناکافی بودن برنامه های مختلف آموزشی
۶۷	-	۴۵	
۲۴۴			
۲,۴۴			



### فرصت‌ها و تهدیدها



عوامل اصلی فرصت‌ها	وزن (۱۰۰-۰)	ضرب	نمره نهایی
O۱ نزدیکی جغرافیایی به مرکز و استفاده از مزیت‌های درمانی مرکزیت کشور در کمترین زمان	۵	۳	۱۵
O۲ تاکید بر اجرای نظام تحول سلامت از سوی وزارت متبوع	۶	۴	۲۴
O۳ بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه	۵	۴	۲۰
O۴ وجود دیدگاه بیمارمحوری در کشور	۵	۳	۱۵
O۵ استقبال بیشتر مردم از مراکز درمانی دولتی	۴	۳	۱۲
O۶ تاکید بر اجرای نظام مدیریت کیفیت (حاکمیت بالینی و اعتباربخشی)	۵	۳	۱۵
O۷ وجود نهادهای ناظر بیرونی (تعزیرات و ...)	۳	۳	۹
O۸ وجود سیستم سطح بندی برای مراکز ارائه دهنده خدمات پزشکی	۳	۳	۹
O۹ فراگیر نمودن پوشش بیمه ای	۶	۴	۲۴
O۱۰ استفاده از توان و امکانات سازمانهای موثر در ایمنی و سلامت جامعه	۴	۳	۱۲
O۱۱ کمک و همکاری مناسب استانداری، فرمانداری، شهرداری و نمایندگان استان	۳	۳	۹
	۴۹	-	۱۶۴
	۱۷۷	-	۵۵

### فرصت‌ها و تهدیدها

نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل اصلی تهدیدها
۶	۱	۶	T۱ ناکافی بودن اختیارات حوزه درمان در برخورد با تخلفات درمانی
۱۲	۲	۶	T۲ بی ثباتی مدیریتی و برنامه ریزی
۱۰	۲	۵	T۳ عدم وجود دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های شفاف و کافی
۱۲	۲	۶	T۴ عدم مجوز کافی جهت بکارگیری نیروی انسانی
۱۰	۲	۵	T۵ عدم آگاهی کافی عامه مردم نسبت به امور درمانی
۶	۱	۶	T۶ عدم رعایت قوانین و استانداردهای امور درمانی
۸	۲	۴	T۷ نامشخص یا واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات درمانی در برخی از مراکز خصوصی و غیر دانشگاهی (تجهیزات، فضا، نیروی انسانی، ارائه اطلاعات، تبلیغات)
۴	۱	۴	T۸ نامناسب بودن جایگاه پرستاری در نظام سلامت
۴	۱	۴	T۹ ناکارایی بخش خصوصی در استان در برخی از زمینه‌ها
۱۰	۲	۵	T۱۰ رشد روزافزون عوامل تهدیدکننده سلامت
۸۲	-	۵۱	جمع کل:
۲۴۶		۱۰۰	جمع کل / ۱۰۰
۲,۴۶			



### ارزیابی شرایط داخلی جدول ماتریس (IFE)



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک داخلی نقاط قوت
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	وجود مراکز با ضریب اشغال تخت بالای ۷۰
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	دسترسی آسان به خدمات ستادی جهت مشتریان
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	ارزشیابی مستمر بخشهای مختلف درمانی و پاراکلینیک
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	تشکیل کمیته های تخصصی با هدایت و نظارت معاونت درمان
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	وجود عزم و اراده قوی در دانشگاه جهت توسعه کمی و کیفی خدمات و منابع (تجهیزات، بیمارستان صحرائی، Skill Lab، فضای فیزیکی، نیروی فوق تخصصی و اهداء عضو)
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	استقرار نظام ارجاع
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	راه اندازی واحدهای مختلف ستادی مرتبط با امور درمان (سوء مصرف، پره ناتال، حاکمیت بالینی، آمار، روابط عمومی و امور متخصصین)
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	استقرار سیستم اتوماسیون اداری
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	حمایت از اشتغال پزشکان تمام وقت و راه اندازی کلینیکهای ویژه
		۰,۰۳	داشتن نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
		۰,۰۳	وجود مدیریت مشارکتی
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در حوزه و حمایت مدیریت ارشد سیستم از آنها
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	مشارکت و هماهنگی مناسب درون بخشی
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	ارتباط مناسب با معاونت های مختلف
۱,۷۷		۰,۵۵	جمع

## ارزیابی شرایط داخلی جدول ماتریس (IFE)



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک داخلی نقاطضعف
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	عدم ثبات مدیریت در سازمان
۰,۸	۲	۰,۰۴	ضعف در انجام کارهای تیمی
۰,۱۰	۲	۰,۰۵	بی انگیزگی پرسنل درمانی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	کمبود نیروی متخصص ستادی و غیر ستادی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	عدم لحاظ نظرات کارشناسی در تصمیم‌گیریهای مدیریتی (پرستاری، کارشناسی و...)
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	هتلینگ با کیفیت پایین در برخی از مراکز خدمات درمانی استان
۰,۰۵	۱	۰,۰۵	کمبود منابع مالی و اعتباری
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	عدم تکمیل و اجرایی شدن چارت سازمانی
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	کمبود پژوهشهای کاربردی جهت رفع مشکلات درمانی
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	استقرار ناقص سیستم HIS در بیمارستانها و زیرساختهای HER
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	عدم پرداخت مزایا به کارکنان ستادی مرتبط با بیمارستان
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	ناکافی بودن برنامه‌های مختلف آموزشی
۰,۰۶۷		۰,۴۵	جمع
۲,۴۴		۱	جمع کل عوامل داخلی







### ارزیابی شرایط داخلی جدول ماتریس (IFE)



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک خارجی فرصت ها
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	نزدیکی جغرافیایی به مرکز استفاده از مزیت‌های درمانی مرکزیت کشور در کمترین زمان
۰,۲۸	۴	۰,۰۶	تاکید بر اجرای نظام تحول سلامت
۰,۰۲	۴	۰,۰۵	بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	وجود دیدگاه بیمارمحوری در کشور
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	استقبال بیشتر مردم از مراکز درمانی دولتی
۰,۱۵	۳	۰,۰۵	تاکید بر اجرای نظام مدیریت کیفیت (حاکمیت بالینی و اعتباربخشی)
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	وجود نهادهای ناظر بیرونی (تعزیرات و ...)
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	وجود سیستم سطح بندی برای مراکز ارائه دهنده خدمات پزشکی
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	فراگیر نمودن پوشش بیمه ای
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	استفاده از توان و امکانات سازمان های موثر در ایمنی و سلامت جامعه
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	کمک و همکاری مناسب استانداری، فرمانداری، شهرداری و نمایندگان استان
۱,۶۵		۰,۴۹	جمع کل

### ارزیابی شرایط داخلی جدول ماتریس (IFE)



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک خارجی تهدیدها
۰,۰۶	۱	۰,۰۶	ناکافی بودن اختیارات حوزه درمان در برخورد با تخلفات درمانی
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	بی ثباتی مدیریتی و برنامه ریزی
۰,۰۱	۲	۰,۰۵	عدم وجود دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌های شفاف و کافی
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	عدم مجوز کافی جهت بکارگیری نیروی انسانی
۰,۰۱	۲	۰,۰۵	عدم آگاهی کافی عامه مردم نسبت به امور درمانی
۰,۱۶	۱	۰,۰۶	عدم رعایت قوانین و استانداردهای امور درمانی در برخی از مراکز خصوصی و غیر دانشگاهی (تجهیزات، فضا، نیروی انسانی، ارائه اطلاعات، تبلیغات)
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	نامشخص یا واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات درمانی
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	نامناسب بودن جایگاه پرستاری در نظام سلامت
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	ناکارایی بخش خصوصی در استان در برخی از زمینه‌ها
۰,۰۱	۲	۰,۰۵	رشد روزافزون عوامل تهدیدکننده سلامت (ریسک فاکتورها) در عادات تغذیه‌ای و رفتار اجتماعی مردم استان
۰,۷۴		۰,۵۱	جمع کل
۲/۳۹		۱	جمع کل عوامل خارجی





## موضوعات استراتژیک



- ۱- تمرکز بر افزایش کفایت حوزه درمان ( توانایی )
- ۲- تقویت و حمایت تیم های ارزیاب طرح تحول سلامت
- ۳- توانمند سازی کارکنان ستادی و تمرکز بر جنبه های مختلف آموزش
- ۴- تقویت جایگاه کارشناسان ستادی در تصمیم گیری های مدیریتی سازمان

## نقاط قوت-S-

نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش- وجود مراکز یاضرب اشغال تخت بالای ۷۰ دسترسی آسان به خدمات ستادی جهت مشتریان- ارزشیابی مستمر بخشهای مختلف درمانی و پاراکلینیک- تشکیل کمیته های تخصصی با هدایت و نظارت معاونت درمان وجود عزم و اراده قوی در دانشگاه جهت توسعه کمی و کیفی خدمات و منابع (تجهیزات بیمارستان صحرایی Skill Lab، فضای فیزیکی، نیروی فوق تخصصی- اهداء عضو) استقرار نظام ارجاع- راه اندازی واحدهای مختلف ستادی مرتبط با امور درمان- استقرار سیستم اتوماسیون اداری- حمایت از اشتغال پزشکان تمام وقت و راه اندازی کلینیکهای ویژه- استقرار سیستمهای مدیریت کیفیت در حوزه و حمایت مدیریت ارشد سیستم از آنها- مشارکت و هماهنگی مناسب درون بخشی

همیشه سفید باشد

## استراتژی های SO

- ۱- نظارت مستمر بر مراکز با تاکید بر اجرای نظام تحول سلامت
- ۲- تمرکز بر افزایش ضریب اشغال تخت در مراکز
- ۳- توجه به افزایش کیفیت نظارت در حیطه آزمایشگاهها، دفاتر کار، درمانگاهها
- ۴- توجه به سرمایه گذاری کمی و کیفی خدمات و منابع
- ۵- توجه به حمایت از اشتغال تمام وقت پزشکان و راه اندازی کلینیک های ویژه
- ۶- توجه به ارزشیابی مستمر با تکیه بر اجرای نظام جامع مدیریت کیفیت
- ۷- تمرکز بر تجهیز بیشتر و مطلوب تر آزمایشگاهها و مراکز تابعه

## O-فرصت

نزدیکی جغرافیایی به مرکز استفاده از مزیت های درمانی مرکزیت کشور در کمترین زمان- تاکید بر اجرای نظام تحول سلامت- بهره مندی از مشارکت خیرین سلامت و نهادهای خیریه- وجود دیدگاه بیمارمحوری در کشور- استقبال بیشتر مردم از مراکز درمانی دولتی- تاکید بر اجرای نظام مدیریت کیفیت (حاکمیت بالینی و اعتباربخشی) وجود نهادهای ناظر بیرونی (تجزیرات و...) وجود سیستم سطح بندی برای مراکز ارائه دهنده خدمات پزشکی- فراگیر نمودن پوشش بیمه ای- استفاده از توان و امکانات سازمانهای موثر در ایمنی و سلامت جامعه

## T-تهدیدات

ناکافی بودن اختیارات حوزه درمان- دربرخورد با تحولات درمانی- بی ثباتی مدیریتی و برنامه ریزی- عدم وجود دستورالعمل ها و آیین نامه های شفاف و کافی- عدم مجوز کافی جهت بکارگیری نیروی انسانی- عدم آگاهی کافی عامه مردم نسبت به امور درمانی- عدم رعایت قوانین و استانداردهای امور درمانی- نامشخص یا واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات درمانی- نامناسب بودن جایگاه پرستاری در نظام سلامت- ناکارایی بخش خصوصی در استان در برخی از زمینه ها- رشد روزافزون عوامل تهدید کننده سلامت (ریسک فاکتورها) در عادات تغذیه ای و رفتار اجتماعی مردم استان

## ST استراتژی های

- ۱- تقویت کمیته های تخصصی
- ۲- توجه به استقرار سیستم اتوماسیون اداری
- ۳- توجه بر افزایش آگاهی مردم
- ۴- توجه به استقرار نظام ارجاع
- ۵- توجه به جلب مشارکت های درون بخشی
- ۶- تمرکز بر آسان نمودن دسترسی مردم به ستاد و درمان

## اهداف کلان (G)



- G1- ارتقای کیفیت مراقبت های سلامت
- G2- استقرار برنامه نظام تحول سلامت
- G3- تشکیل تیم های توانمند کارشناسی ستادی
- G4- مدیریت با محوریت کارشناسی

توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه




موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول
ارتقاء کمی و کیفی نظارت بر مراکز درمانی ارتقاء کیفیت مراقبت های سلامت تمرکز بر افزایش کفایت (توانایی) حوزه درمان			G1S101	افزایش کمیّت نظارت بر مراکز بیمارستانی	تعداد نظارت انجام شده بر مراکز بیمارستانی به کل مراکز هر سه ماه	درصد	۶۰٪
			G1S102	افزایش کمیّت نظارت بر مراکز غیربیمارستانی	تعداد نظارت انجام شده بر مراکز غیربیمارستانی به کل مراکز هر چهار ماه	درصد	۵۰٪
			G1S103	افزایش کیفیت نظارت بر مراکز بیمارستانی	تعداد بازدیدهای چک لیستی به غیر چک لیستی	درصد	۶۰٪
			G1S104	افزایش کیفیت نظارت بر مراکز غیربیمارستانی	تعداد بازدیدهای چک لیستی به غیر چک لیستی	درصد	۶۰٪
			G1S105	ارتقاء کمیّت تشکیل کمیسیونهای مرتبط	تعداد کمیسیونهای تشکیل شده نسبت به سال ۹۳	درصد	۱۲۰٪
			G1S106	ارتقاء کیفیت تشکیل کمیسیونهای مرتبط	ارتقاء مدرک تخصصی اعضا نسبت به سال ۹۳	مدرک تحصیلی	۱۰٪
			G1S107	افزایش تعداد فیدبک های اعلامی به مراکز تابعه	تعداد فیدبک های اعلامی نسبت به سال ۹۳	درصد	۱۲۰٪
			G1S108	ارتقاء کیفیت گزارشات تحلیلی اعلامی به معاون درمان	تعداد گزارشات	تعداد	۱۲
			G1S109	افزایش تعداد پیگیریهای منجر به نتیجه	تعداد پرونده های تعیین تکلیف شده به کل پرونده های ارجاعی	درصد	۷۰٪
			G1S1010	کاهش زمان رسیدگی به شکایات	میزان زمان اختصاص داده شده به شکایات در سال جاری به سال ۱۳۹۳	درصد	۹۰٪
			G1S1011	افزایش استفاده از چک لیست های استاندارد برای نظارت بر مراکز	تعداد چک لیست های طراحی شده برای نظارت	تعداد	۱۰



توسعه برنامه های مرتبط با سلامت جامعه  
اهداف عینی (Objective : G1S1O)



هدف عینی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
موضوع استراتژیک اهداف استراتژیک استراتژی تمرکز بر افزایش کنایات (توانایی) حوزه درمان ارتقاء کیفیت مراقبت های سلامت ارتقاء کمی و کیفی نظارت بر مراکز درمانی	G1S1O12	افزایش تعداد مراکز بیمارستانی دارای رتبه یک اعتباربخشی	تعداد مراکز دارای رتبه یک به تعداد مراکز در سال ۱۳۹۳	درصد	۱۱۰٪	۱۲۰٪
	G1S1O13	راه اندازی مراکز مورد نیاز مطابق سطح بندی	تعداد مراکز راه اندازی شده به کل مراکز مورد نیاز طبق سطح بندی	درصد	۷۰٪	۹۰٪
	G1S1O14	افزایش سرعت صدور پروانه های بهره برداری و موافقت اصولی مراکز	میزان زمان اختصاص داده شده به صدور پروانه ها در سال جاری به سال ۱۳۹۳	درصد	۹۰٪	۶۰٪
	G1S1O15	تسهیل صدور معرفی نامه برای بیماران (خاص)	تعداد معرفی نامه صادره برای بیماران در سال جاری نسبت به سال ۱۳۹۳	درصد	۱۱۰٪	۱۵۰٪
	G1S1O16	بهسازی فضاهای درمانی در مراکز بیمارستانی تابعه	تعداد بخش های بهسازی شده	تعداد	۱۰	۲۵
	G1S1O17	کاهش میزان مرگ کودکان داخل بیمارستان	شاخص مرگ کودکان در بیمارستان	در هزار تولد زنده	۵	۲ در هزار
	G1S1O18	ارتقای کیفیت مراقبت مادران	شاخص مرگ مادران باردار	درصد هزار موالید زنده	۱۷	۱۵ در صد هزار
	G1S1O19	بهره برداری از سامانه های اطلاعات مرتبط	سامانه های به کار گیری شده نسبت به سامانه های طراحی شده برای این حوزه	درصد	۱۰۰	۱۵ در صد هزار
	G1S1O20	ارتقاء رعایت اصول مستند سازی پرونده های بستری	تعداد پرونده های دارای وضعیت استاندارد به کل پرونده ها	درصد	۵۰	۷۰
	G1S1O21	ارتقاء صحت کد گذاری تشخیص های پزشکی در پرونده ها	تعداد پرونده های دارای وضعیت استاندارد به کل پرونده ها	درصد	۹۰	۱۰۰٪
	G1S1O22	افزایش دسترسی مردم (شهر و روستا) به خدمات فوریت های پیش بیمارستانی	تعداد ارجاعات اورژانسی توسط فوریتها به کل مراجعین به اورژانسها	درصد	۷۰٪	۹۰٪
	G1S1O23	کاهش میزان ناتوانی ناشی از حوادث ترافیکی	میزان کاهش نسبت به سال ۱۳۹۳	درصد	۵٪	۱۵٪

اهداف عینی ( Objective : G2S2O ) 

هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۶	۳	تعداد	تعداد تیم تشکیل شده	تشکیل تیم های ارزیاب مرتبط با طرح تحول	G2S2O1			
%۹۰	%۵۰	درصد	تعداد متخصص جذب شده به مورد نیاز	افزایش جذب متخصصین مورد نیاز طرح تحول	G2S2O2			
%۹۰	%۷۵	درصد	تعداد بیمارستانهای دارای برنامه به کل بیمارستانها	افزایش تعداد بیمارستانهای دارای برنامه ماندگاری در مراکز تابعه	G2S2O3			
%۵۵	%۴۰	درصد	تعداد بیمارستانهای دارای برنامه به کل بیمارستانها	افزایش تعداد بیمارستانهای دارای برنامه مقیمی	G2S2O4			
%۹۰	%۶۰	درصد	تعداد بیمارستانهای دارای برنامه به کل بیمارستانها	افزایش تعداد بیمارستانهای واجد برنامه ارتقاء ویزیت	G2S2O5			
%۴۰	%۴۵	درصد	تعداد سزارین به کل زایمانها	کاهش میزان سزارین در مراکز تابعه	G2S2O6			
%۹ %۶	%۱۰ شهری %۸ روستایی	درصد	میزان پرداختی مراجعین به کل هزینه درمان	کاهش میزان پرداختی از جیب مراجعین	G2S2O7			
۴۰	۲۵	تعداد	تعداد جلسات	افزایش برگزاری جلسات کمیته اجرایی طرح تحول	G2S2O8			
۸۰	۴۰	تعداد	تعداد بازرسی ها	افزایش بازرسی های طرح تحول از مراکز	G2S2O9			
%۸۰	%۶۰	درصد	تعداد پروژه های انجام شده به پروژه های برآورد شده اولیه	ارتقاء کیفیت هتلینگ مراکز تابعه	G2S2O10			
%۹۰	%۶۰	درصد	میزان رضایت سنجیده شده	افزایش میزان رضایت مراجعین	G2S2O11			
%۱۰۰	%۹۰	درصد	میزان رعایت مسیر ارجاع به کل مراجعین	استقرار سیستم ارجاع از مراکز درمانی باهدف ارتقاء سلامت	G2S2O12			

تقویت و حمایت تیم های ارزیاب طرح تحول سلامت

استقرار برنامه نظام تحول سلامت

مدیریت برنامه تحول سلامت



اهداف عینی ( Objective : G۳S۳O )



هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۴۰ برنامه	۱۰	تعداد	تعداد برنامه های آموزشی به کل برنامه های آموزشی مورد نیاز	افزایش مهارتها و توانمندی کارکنان ستادی	G۳S۳O۱	توانمند سازی کارکنان ستادی و تمرکز بر جنبه های مختلف آموزش	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۸ تیم کارشناسی	۲	تعداد	تعداد تیم های تشکیل شده به کلیه تیم های مورد نیاز	تشکیل تیم های کارشناسی تخصصی	G۳S۳O۲			
۳۰٪	۱۰٪	درصد	تعداد پرسنل تخصصی جذب شده به کل نیروهای موجود	افزایش جذب پرسنل دارای تخصص لازم در ستاد	G۳S۳O۳			
۲۴ اعزام	۶	تعداد	تعداد اعزام به سایر دانشگاه ها	افزایش استفاده از تجربیات سایر دانشگاه ها در حوزه های مرتبط	G۳S۳O۴			
۶ کمیته	۲	تعداد	تعداد کمیته های تخصصی	تشکیل و تقویت کمیته های تخصصی کارشناسی	G۳S۳O۵			
۱۰۰٪	۸۰٪	درصد	تعداد بازدید انجام شده در ششماه به تعداد کل مراکز	افزایش بازدیدهای تیمی از مراکز بیمارستانی	G۳S۳O۶			
۹۰٪	۷۰٪	درصد	تعداد بازدید مبتنی بر چک لیست استاندارد به کل بازدیدها	افزایش بازدیدهای استاندارد تیمی از مراکز	G۳S۳O۷			
۱۰۰٪	۸۰٪	درصد	تعداد پست های تعریف شده به تعداد پست های مورد نیاز	فعال نمودن سیستم مدیریت بحران	G۳S۳O۸			

اهداف عینی ( Objective : G۴S۴O )



هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۱۰۰٪	۵۰٪	درصد	تعداد افراد دارای دسترسی به کل دستورالعمل ها	دسترسی کلیه کارشناسان ستادی به دستورالعمل های مرتبط سازمانی	G۴S۴O۱	تفویت جایگاه کارشناسان ستادی در تصمیم گیری های مدیریتی سازمان	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۱۲	۶	تعداد	تعداد جلسات تبادل نظر	افزایش میزان تبادل نظر با کارشناسان ستادی	G۴S۴O۲			
۷۵٪	۲۵٪	درصد	تعداد پیشنهادات بررسی شده به کل پیشنهادات ثبت شده	استقرار نظام پیشنهادات در معاونت	G۴S۴O۳			
۸	۴	تعداد	تعداد جلسات	به اشتراک گذاری تجربیات کارشناسان	G۴S۴O۴			
۱۰۰٪	۷۰٪	درصد	پستهای تکمیل شده به تعداد پیشنهادی در چارت	تکمیل و اجرایی نمودن چارت پیشنهادی	G۴S۳O۵			
۱۰۰٪	۸۰٪	درصد	تعداد شاخص های آماری بازمینی و اصلاح شده به کل شاخص ها	توسعه آمار و فناوری اطلاعات در زمینه آموزش و عملکرد	G۴S۳O۶			
۹۰٪	۷۰٪	درصد	میزان جذب به کل منابع تخصیص یافته	جذب منابع تخصصی معاونت درمان	G۴S۳O۷			
۲۵٪	۵٪	درصد	تعداد مراکز واگذار شده به کل مراکز موجود	واگذاری موسسات ارائه دهنده خدمات به بخش خصوصی	G۴S۳O۸			

## حوزه دانشجویی و فرهنگی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اراک

A r a k U n i v e r s i t y o f M e d i c a l S c i e n c e s





## پیشگفتار



حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی اراک یکی از معاونت های دانشگاه است که در زمینه های امور خدمات رفاهی، تربیت بدنی، مشاوره دانشجویی، فرهنگی و قرآنی و فعالیت های فوق برنامه بوسیله دوحوزه مدیریت تعالی فرهنگ و فعالیت های فوق برنامه و مدیریت دانشجویی فعالیت می نماید. این معاونت دارای دو خوابگاه پسرانه امام رضا(ع) و اخوت و دو خوابگاه دخترانه حضرت معصومه (س) و نرگس میباشد به طور کلی ۱۲۵۰ دانشجو از امکانات خوابگاه استفاده مینمایند همچنین این معاونت دارای دوسالن ورزشی شهید ساکی و شهید هادیان نیز جهت استفاده کارکنان، اساتید و دانشجویان میباشد

## رسالت (Mission)



حوزه مدیریت تعالی فرهنگی و مدیریت دانشجویی در نظر دارند، با بهره گیری از خدمات صاحب نظران و کارشناسان مجرب و توانمندی کارکنان، ارتباط و تعامل موثر با مسوولین و همچنین تشویق دانشجویان و تسهیل فعالیتهای فرهنگی قرآنی، مشاوره ای و ورزشی، مشارکت دانشجویان در شکل های دانشجویی و تیم های ورزشی را جهت ارائه خدمات فرهنگی قرآنی، مشاوره ای و ورزشی هموار کرده و از همین طریق به شکوفایی استعداد های دانشجویان بپردازد و با ارتقاء کیفیت خدمات و ارتقاء سطح اجتماعی و رفاهی، زمینه توسعه سلامت روحی، روانی و معنوی دانشجویان را فراهم نماید.

## چشم انداز / دورنما (Vision)



ما برآنیم تا ۳ سال آینده از طریق ایجاد محیط و بسترهای مناسب جهت ارتقاء سطح سلامت روان، تعهد و تخصص دانشجویان و توسعه و ارتقاء فعالیتهای ورزشی در سه حوزه ( دانشجویان، کارکنان و اساتید) و همچنین شکوفایی و بالندگی فرهنگی، عقیدتی و سیاسی در جهت احیاء مظاهر و شعائر مذهبی و تحقق دانشگاه اسلامی، گام برداشته به نحوی که در پایان برنامه جزء دانشگاههای برتر کشور بوده و به عنوان الگوی سایر دانشگاههای تپ ۲ مطرح شویم.

### ارزشها (Values)

- این معاونت در نظر دارد با قراردادن ارزشهای معین شده سبب بهبود هر چه بیشتر فعالیت های خود گردد.
- ۷۱- رضایت خداوند سبحان
  - ۷۲- پایبندی به اصول ، ارزشهای اسلامی و رعایت شعائر دینی و حفظ حرمت و کرامت انسانی .
  - ۳۷- رعایت قوانین و ضوابط اداری.
  - ۴۷- عدالت محوری
  - ۵۷- شایسته سالاری
  - ۶۷- حفظ کرامت ارباب رجوع
  - ۷۷- رازداری و امانتداری
  - ۸۷- مشارکت دانشجویان ، کارکنان و اساتید در تیم های ورزشی
  - ۹۷- ارتباط هدفمند و مستمر با دانش آموختگان
  - ۱۰۷- مسئولیت پذیری
  - ۱۱۷- بهره گیری از نظرات همکاران و دانشجویان در تصمیم گیری و تصمیم سازی مبتنی بر مدیریت مشارکتی در پیشبرد اهداف اداره فرهنگی {در غالب شورای فرهنگی ، کمیته تخصصی شورای فرهنگی}


### S. نقاط قوت:

- S۱- وجود نیروی انسانی معتقد و متعهد
- S۲- وجود شورای فرهنگی / کمیته تخصصی شورای فرهنگی
- S۳- مشارکت دانشجویان در شکل ها و کانونها و انجمن های دانشجویی
- S۴- حمایت ریاست دانشگاه از برنامه های فرهنگی ودانشجویی
- S۵- تعامل مثبت بین دفتر نهاد با حوزه فرهنگی دانشگاه
- S۶- به روز بودن اطلاعات متخصصین شاغل در اداره مشاوره
- S۷- امکان برقراری تماس تلفنی (HOTLINE) با کارشناسان اداره مشاوره خارج از ساعات اداری
- S۸- وجود بانک اطلاعاتی مناسب در زمینه امور رفاهی
- S۹- وجود امکانات ، تجهیزات و فضاها در اختیار


### W: نقاط ضعف:

- W۱- کمبود نیروی انسانی متخصص
- W۲- کمبود فضای فیزیکی جهت فعالیتهای تشکل ها و کانونهای دانشجویی
- W۳- ضعف پژوهش های کاربردی در حوزه خدمات فرهنگی
- W۴- عدم وجود وحدت رویه در حوزه فعالیت فرهنگی
- W۵- عدم تناسب چارت سازمانی با فعالیتهای فرهنگی ، قرآنی و مشاوره ای
- W۶- ادغام بودن بودجه فرهنگی با بودجه دانشجویی
- W۷- کمبود فضای خوابگاهی و آشپزخانه و سلف سرویس
- W۸- کمبود و محدودیت فضاها برای فرهنگی ، ورزشی و اداری موجود



**O: فرصتها** 

- O۱- نگاه ویژه نظام جمهوری اسلامی به مسایل فرهنگی
- O۲- نگاه مثبت و اهتمام ویژه مدیران ارشد استانی به حوزه فرهنگ
- O۳- وجود نشریات دانشگاهی - دانشجویی در سطح استانی و ملی ، جهت انعکاس رویدادها و فعالیتهای فرهنگی
- O۴- حمایت مدیران از برنامه های ورزشی ابلاغی از سوی وزارتخانه
- O۵- وجود فرهنگ ورزش در بین مدیران دانشگاه و جذابیت آن در حوزه های اساتید ، کارکنان و دانشجویان
- O۶- نگاه ویژه دولت یازدهم به وزارت بهداشت
- O۷- ارتقاء جایگاه معاونت فرهنگی دانشجویی وزارت متبوع
- O۸- دردسترس بودن فناوریهای جدید
- O۹- نگرش مثبت مدیران دانشگاه نسبت به دانشجویان
- O۱۰- امکان استفاده از مشارکت خیرین و بخش خصوصی

**T: تهدیدات** 

- T۱- گسترش انحرافات و آسیب های اجتماعی،افزایش مصرف داروهای روان گردان و اختلالات روانی واجتماعی در جامعه کمبود زمینه اشتغال قشر تحصیل کرده و تاثیر آن بر دانشجویان
- T۲- کمبود زمینه اشتغال قشر تحصیل کرده و تاثیر آن بر دانشجویان
- T۳- تحریم اقتصادی و سیاسی
- T۴- نبود سرانه سلامت روان
- T۵- ضعف روحیه پژوهشی در اعضای هیات علمی و کارکنان
- T۶- فقدان حمایت کامل وزارت متبوع از مراکز مشاوره در دانشگاه ها
- T۷- تاثیر نگرشهای سیاسی بر مسائل علمی ، فرهنگی و اجتماعی
- T۸- تاثیرات سوء تورم فزاینده در سطح جامعه برزندگی دانشجویان.
- T۹- وجود قوانین دست و پاگیر و تغییر مکرر قوانین موجود.
- T۱۰- ناکافی بودن بودجه و عدم تخصیص به موقع اعتبارات

## ارزیابی شرایط داخلی جدول ماتریس (IFE)



نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک خارجی ▼ نقاط قوت
۱۸	۳	۶	S1- وجود نیروی انسانی معتقد و متعهد
۲۴	۳	۸	S2- وجود شورای فرهنگی / کمیته تخصصی شورای فرهنگی
۱۲	۲	۶	S3- مشارکت دانشجویان در تشکل ها و کانونها و انجمن های دانشجویی
۲۸	۴	۷	S4- حمایت ریاست دانشگاه از برنامه های فرهنگی و دانشجویی
۱۵	۳	۵	S5- تعامل مثبت بین دفتر نهاد با حوزه فرهنگی دانشگاه
۲۸	۴	۷	S6- به روز بودن اطلاعات متخصصین شاغل در اداره مشاوره
۱۶	۴	۴	S7- امکان برقراری تماس تلفنی (HOTLINE) با کارشناسان اداره مشاوره خارج از ساعات اداری
۲۸	۴	۷	S8- وجود بانک اطلاعاتی مناسب در زمینه امور رفاهی
۱۲	۳	۴	S9- وجود امکانات ، تجهیزات و فضاهای در اختیار

نمره نهایی	ضریب	وزن (۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک خارجی ▼ نقاط ضعف
۱۴	۲	۷	W1- کمبود نیروی انسانی متخصص
۱۰	۲	۵	W2- کمبود فضای فیزیکی جهت فعالیتهای تشکل ها و کانونهای دانشجویی
۱۰	۲	۵	W3- ضعف پژوهش های کاربردی در حوزه خدمات فرهنگی
۱۴	۲	۷	W4- عدم وجود وحدت رویه در حوزه فعالیت فرهنگی
۱۴	۲	۷	W5- عدم تناسب چارت سازمانی با فعالیتهای فرهنگی ، قرآنی و مشاوره ای
۸	۲	۴	W6- ادغام بودن بودجه فرهنگی با بودجه دانشجویی
۱۸	۳	۶	W7- کمبود فضای خوابگاهی و آشپزخانه و سلف سرویس
۱۵	۳	۵	W8- کمبود و محدودیت فضاهای فرهنگی، ورزشی و اداری موجود
۱۰۳			



عوامل استراتژیک خارجی فرصتها ▼	وزن (۱۰۰-۰)	ضریب	نمره نهایی
۰۱- نگاه ویژه نظام جمهوری اسلامی به مسایل فرهنگی	۸	۳	۲۴
۰۲- نگاه مثبت و اهتمام ویژه مدیران ارشد استانی به حوزه فرهنگ	۵	۳	۱۵
۰۳- وجود نشریات دانشگاهی - دانشجویی در سطح استانی و ملی ، جهت انعکاس رویدادها و فعالیتهای فرهنگی	۲	۲	۴
۰۴- حمایت مدیران از برنامه های ورزشی ابلاغی از سوی وزارتخانه	۴	۲	۸
۰۵- وجود فرهنگ ورزش در بین مدیران دانشگاه و جذابیت آن در حوزه های اساتید، کارکنان و دانشجویان	۸	۲	۴
۰۶- نگاه ویژه دولت یازدهم به وزارت بهداشت	۲۱	۳	۷
۰۷- ارتقاء جایگاه معاونت فرهنگی دانشجویی وزارت متبوع	۱۰	۲	۵
۰۸- در دسترس بودن فناوریهای جدید	۱۲	۲	۶
۰۹- نگرش مثبت مدیران دانشگاه نسبت به دانشجویان	۱۵	۳	۵
۰۱۰- امکان استفاده از مشارکت خیرین و بخش خصوصی	۸	۲	۴

نمره نهایی	ضریب	وزن(۱۰۰-۰)	عوامل استراتژیک خارجی تهدیدهای معاونت (Threats)
۲۸	۷	۴	گسترش انحرافات و آسیب های اجتماعی ، افزایش مصرف داروهای روان گردان و اختلالات روانی و اجتماعی در جامعه
۲۸	۷	۴	کمبود زمینه اشتغال قشر تحصیل کرده و تاثیر آن بر دانشجویان
۲۸	۷	۴	تحریم اقتصادی و سیاسی
۱۶	۴	۴	نبود سرانه سلامت روان
۸	۲	۴	ضعف روحیه پژوهشی در اعضای هیات علمی و کارکنان
۶	۲	۳	فقدان حمایت کامل وزارت متبوع از مراکز مشاوره در دانشگاه ها
۲۴	۶	۴	تاثیر نگرشهای سیاسی بر مسائل علمی ، فرهنگی و اجتماعی .
۲۰	۵	۴	تاثیرات سوء تورم فزاینده در سطح جامعه برزندگی دانشجویان.
۲۰	۵	۴	وجود قوانین دست و پاگیر و تغییر مکرر قوانین موجود.
۲۰	۵	۴	ناکافی بودن بودجه و عدم تخصیص به موقع اعتبارات
۱۹۸	۱۰۰		جمع

موضوعات استراتژیک :



- ۱- آسیب های اجتماعی
- ۲- مدیریت منابع (انسانی، فیزیکی و مالی)



موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
آسیب‌های اجتماعی	نگاه مثبت و اهتمام ویژه مدیران ارشد استانی به حوزه فرهنگ	تاثیر نگرش‌های سیاسی بر مسائل علمی، فرهنگی و اجتماعی.	مشارکت دانشجویان در تشکل‌ها و کانون‌ها و انجمن‌های دانشجویی	
	نگاه ویژه نظام جمهوری اسلامی به مسایل فرهنگی	کمبود زمینه اشتغال قشر تحصیل کرده و تاثیر آن بر دانشجویان	حمایت ریاست دانشگاه از برنامه‌های فرهنگی و دانشجویی	
	وجود نشریات دانشگاهی - دانشجویی در سطح استانی و ملی، جهت انعکاس رویدادها و فعالیتهای فرهنگی		تعامل مثبت بین دفتر نهاد با حوزه فرهنگی دانشگاه	
	حمایت مدیران از برنامه‌های ورزشی ابلاغی از سوی وزارتخانه	گسترش انحرافات و آسیب‌های اجتماعی، افزایش مصرف داروهای روان گردان و اختلالات روانی و اجتماعی در جامعه	به روز بودن اطلاعات متخصصین شاغل در اداره مشاوره	۱. ضعف پژوهش‌های کاربردی در حوزه خدمات فرهنگی
	وجود فرهنگ ورزش در بین مدیران دانشگاه و جذابیت آن در حوزه‌های اسانید، کارکنان و دانشجویان	فقدان حمایت کامل وزارت متبوع از مراکز مشاوره در دانشگاه‌ها	امکان برقراری تماس تلفنی (HOTLINE) با کارشناسان اداره مشاوره خارج از ساعات اداری	
مدیریت منابع (انسانی، فیزیکی و مالی)	کمبود و محدودیت فضاهای فرهنگی، ورزشی و اداری موجود.	نیود سرانه سلامت روان	عدم تناسب چارت سازمانی با فعالیتهای فرهنگی، قرآنی و مشاوره‌ای	
	تاثیرات سوء تورم فزاینده در سطح جامعه برزندگی دانشجویان.	نگاه ویژه دولت یازدهم به وزارت بهداشت	وجود بانک اطلاعاتی مناسب در زمینه امور رفاهی.	
	دردسترس بودن فناوریهای جدید	وجود امکانات، تجهیزات و فضاهای دراختیار.	کمبود فضای فیزیکی جهت فعالیتهای تشکل‌ها و کانونهای دانشجویی	
	ارتقاء جایگاه معاونت فرهنگی دانشجویی وزارت متبوع	ضعف روحیه پژوهشی در اعضای هیات علمی و کارکنان	وجود نیروی انسانی معتقد و متعهد	کمبود نیروی انسانی متخصص
	نگرش مثبت مدیران دانشگاه نسبت به دانشجویان	ادغام بودن بودجه فرهنگی با بودجه دانشجویی	وجود شورای فرهنگی / کمیته تخصصی شورای فرهنگی	
نگرش مثبت مدیران دانشگاه نسبت به دانشجویان	امکان استفاده از مشارکت خیرین و بخش خصوصی	تحریم اقتصادی و سیاسی	کمبود فضای خوابگاهی و آشپزخانه و سلف سرویس	
			کمبود و محدودیت فضاهای فرهنگی، ورزشی و اداری موجود	

## اهداف کلان



- G1- نهادینه سازی فرهنگ دینی، ملی و سیاسی و رشد فضایل اخلاقی
- G2- ارتقای سطح سلامت روحی و روانی و معنوی و اخلاقی دانشجویان
- G3- توسعه فرهنگ قرآنی و انس با قرآن کریم
- G4- افزایش سطح سلامت در سه حوزه کارکنان، اساتید و دانشجویان
- G5- ارتقای خدمات خوابگاهی و رضایتمندی دانشجویان در امور مربوط به اسکان
- G6- ارتقاء رضایتمندی دانشجویان در امور تغذیه و رفاهی
- G7- توسعه و تأمین نیروی انسانی

موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
اشاعه فرهنگ اسلامی ایرانی نهادینه سازی فرهنگ دینی، ملی و سیاسی و رشد فضایل اخلاقی آسیب های اجتماعی	G1S1O1	ارتقای آگاهی و معرفت دینی	نسبت تعداد دانشجویان به کل	تعداد	۱۰۰۰	۱۵۰۰ نفر تا پایان برنامه		
	G1S1O2	ارتقای آگاهی نسبت به دفاع مقدس	نسبت تعداد دانشجویان به کل	تعداد	۱۰۰۰	۱۵۰۰ نفر تا پایان برنامه		
	G1S1O3	احیا و توسعه مظاهر و شعائر دینی	نسبت دانشجویان نمونه به کل	درصد	۲۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶		
	G1S1O4	توسعه شناخت دانشجویان نسبت به بزرگان و اندیشه های آنان	مشارکت دانشجویان در جلسات	درصد	۲۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶		
	G1S1O5	افزایش آگاهی و توسعه بینش سیاسی و بصیرت دانشجویان	مشارکت دانشجویان در جلسات	درصد	۲۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶		
	G1S1O6	ارتقای شناخت دانشجویان نسبت به مبانی انقلاب اسلامی	مشارکت دانشجویان در جلسات	درصد	۲۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶		
	G1S1O7	ارتقای سطح آگاهی دانشجویان نسبت به موضوع عفاف و حجاب	مشارکت دانشجویان در جلسات، همایشها و کلاسهای مرتبط	درصد	۲۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶		





موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه شناخت و بینش فردی و اجتماعی ارتقای سطح سلامت روحی و روانی و معنوی و اخلاقی آسیب های اجتماعی			G۲S۱O۱	ارتقای کمی و کیفی فوق برنامه های فرهنگی	نسبت تعداد دانشجویان شرکت کننده در برنامه ها به کل	درصد	۵۰	۷۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۲S۱O۲	گسترش فرهنگ کتاب و کتاب خوانی	نسبت دانشجویان شرکت کننده در مسابقات و نمایشگاهها به کل	درصد	۴۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۲S۱O۳	ارتقای سطح خدمات مشاوره ای و روانشناختی	نسبت دانشجویان دریافت کننده مشاوره به کل	درصد	۳۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۲S۱O۴	ارتقای سطح خدمات ورزشی	نسبت دانشجویان شرکت کننده در مسابقات و کلاسها به کل	درصد	۳۰	۶۵ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۲S۱O۵	ارتقای آگاهی دانشجویان نسبت به آسیب های مواد مخدر	نسبت دانشجویان شرکت کننده در همایشها و کلاسها مربوطه به کل	درصد	۳۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۲S۱O۶	توسعه فرهنگ مقابله با مشکلات روحی	نسبت دانشجویان دریافت کننده مشاوره به کل	درصد	۳۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶

موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
توسعه فرهنگ قرآنی و انس با قرآن کریم توسعه کیفی آموزش (ارتقاء کیفیت برنامه های آموزشی) آسیب های اجتماعی			G۳S۱O۱	ارتقای دانش و توانمندی نیروهای فعال قرآنی	نسبت کارشناسان شرکت کننده در مسابقات به کل	درصد	۳۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۲	افزایش تدبیر در قرآن به معنای درک هماهنگ و منسجم آیات	نسبت افراد شرکت کننده در کلاسها به کل	درصد	۳۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۳	ارتقای سطح آموزش عمومی قرآن (تجوید - حفظ - قرائت) دانشجویان	نسبت دانشجویان شرکت کننده در مسابقات و جلسات به کل	درصد	۲۰	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۴	افزایش برنامه های قرآنی اوقات فراغت دانشجویان	نسبت دانشجویان شرکت کننده در جلسات به کل	درصد	۱۰	۲۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۵	افزایش کمی و کیفی مسابقات قرآنی در سه حوزه کارکنان اساتید و دانشجویان	نسبت افراد شرکت کننده در مسابقات به کل	درصد	۲۰	۴۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۶	ترویج تلاوت و حفظ قرآن کریم در سه حوزه کارکنان، اساتید و دانشجویان	نسبت دانشجویان شرکت کننده در جلسات به کل	درصد	۲۰	۴۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G۳S۱O۷	ارتقاء روحیه قرآنی و عمل به آموزه های کتاب آسمانی	میزان بهره مندی مخاطبین	درصد	۲۰	۴۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶

هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۳۰	درصد	نسبت ساعات استفاده از اماکن ورزشی به کل فضا و ساعات اختصاص داده شده	بهینه سازی فضا های عمومی در دانشگاه و خوابگاه ها و افزایش استفاده از فضاهای ورزشی	G۴S۱O۱	توسعه تفکر تاثیر سلامت جسمانی	افزایش سطح سلامت در سه حوزه کارکنان، اساتید و دانشجویان	آسیب های اجتماعی
۳۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۲۰	درصد	نسبت مشارکت افراد در کلاس های ورزشی به کل	ارتقاء سطح سلامت جسم و روح از طریق بهینه سازی اوقات فراغت	G۱S۱O۲			
۷۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۴۰	درصد	نسبت مشارکت کارشناسان در دوره های آموزشی	ارتقاء سطح دانش فنی و علمی کارشناسان اداره تربیت بدنی و بکارگیری مربیان مجرب	G۴S۱O۳			

هدف سال پایان برنامه	هدف سال اول	سنجه	شاخص پایه	هدف اختصاصی	کد هدف عینی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
۸۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۵۰	درصد	میزان رضایتمندی دانشجویان	ارتقاء کیفیت استفاده از فضای مجازی به صورت تمام وقت در خوابگاه ها	G۵S۱O۱	بهینه سازی و استفاده حداکثری از فضای خوابگاه ها	ارتقاء خدمات خوابگاهی و رضایتمندی دانشجویان در امور مربوط به اسکان	مدیریت منابع (انسانی، فیزیکی، مالی)
۷۵ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۴۰	درصد	میزان رضایتمندی دانشجویان	افزایش امکانات رفاهی در خوابگاهها	G۵S۱O۲			
۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶	۴۰	درصد	میزان وسایل ورزشی اختصاصی به دانشجویان	افزایش امکانات رفاهی در خوابگاهها	G۵S۱O۳			





موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
مدیریت منابع (انسانی، فیزیکی و مالی)	ارتقای رضایتمندی دانشجویان در امور مربوط به امور تغذیه و تسهیلات رفاهی	توسعه سطح کیفی و کمی مواد غذایی	G6S1O1	ارتقای رضایتمندی دانشجویان در زمینه کیفیت غذا	میزان رضایتمندی دانشجویان	درصد	۳۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			G6S1O2	ارتقاء سطح کیفی و کمی ارائه خدمات در امور تغذیه	میزان رضایتمندی دانشجویان	درصد	۴۰	۷۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶

موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	کد هدف عینی	هدف اختصاصی	شاخص پایه	سنجه	هدف سال اول	هدف سال پایان برنامه
آسیب های اجتماعی	تأمین منابع انسانی	افزایش فعالیتها در جهت جذب نیروی انسانی	GvS1O1	جذب نیروی انسانی مورد نیاز خوابگاههای دانشجویی	نسبت نیروی انسانی به تعداد شیفتهای کاری	درصد	۷۰	۱۰۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			GvS1O2	جذب و جابه جایی نیروی انسانی با توجه به مدرک تحصیلی، مهارت و تجربه	میزان رضایتمندی کارکنان	درصد	۱۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			GvS1O3	افزایش و ارتقاء تسهیلات رفاهی برای کارکنان	میزان رضایتمندی کارکنان	درصد	۵	۵۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			GvS2O1	استانداردسازی و بازنگری در شرح وظایف متناسب با تخصص و توانای های افراد	میزان رضایتمندی کارکنان	درصد	۳۰	۶۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶
			GvS2O2	ارتقاء سطح کمی و کیفی کارگاه های آموزشی کارکنان	میزان مشارکت کارکنان در کارگاه ها به کل	درصد	۱۰	۴۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۶