



سلام بر شما



دانشگاه علوم پزشکی بم

دانشکده پزشکی بم

برنامه ریزی استراتژیک

دانشکده پزشکی بم



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

برنامه ریزی فرآیندی است که با شناخت گذشته و تجزیه و تحلیل حال، طرح مطلوب و مورد نظر آینده را ترسیم می کند و در روند آن از کلیه امکانات موجود جهت رسیدن به اهداف استفاده می کند. در تعاریفی که از برنامه ریزی به وسیله پژوهشگران مختلف ارائه شده است، سه ویژگی عمده به چشم می خورد که عبارتند از:

الف. برنامه ریزی ماهیتاً با پیش بینی همراه است و اصولاً پیش از این که عملی انجام شود، باید نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.

ب. برنامه ریزی یک نظام تصمیم گیری است که فرآیند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح های اجرایی برای دستیابی به هدف ها را در برمی گیرد.

ج. برنامه ریزی بر نتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده به دست می آید. به عبارت دیگر، برنامه ریزی وسیله ای برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف های عمده سازمانی در زمان مورد نظر می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک:

برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده، می باشد. برنامه ریزی استراتژیک تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهد.

برنامه ریزی استراتژیک یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون و وسیله ای برای کسب موفقیت در آینده می باشد و در واقع فرآیندی است که ضمن آن اهداف و محور کلی



فعالیت ها و مأموریت های سازمان در دراز مدت تعیین می شود و تشخیص اولویت ها و اقدامات اصلی برای نیل به اهداف سازمان نیز ضمن آن انجام می گیرد.

مجموعه لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک

رسالت و مأموریت (MISSION)

رسالت که در برخی از منابع از آن به عنوان مأموریت نیز یاد می شود، در حقیقت بیانگر فلسفه وجودی سازمان بوده و موید نقشی است که آن سازمان در جامعه بر عهده دارد. تعیین و تصریح رسالت، از نقاط آغازین برنامه استراتژیک است و در واقع شالوده ای است که دیگر عناصر برنامه ریزی استراتژیک روی آن بنا می گردد.

چشم انداز (VISION)

چشم انداز در حقیقت شفاف سازی و تصویری از آینده تحقق رسالت سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می گذارد به نحوی که در مجموعه، ایجاد انگیزش نموده و در گیرندگان خدمت شوق بهره وری بوجود بیاورد.

دور نما در واقع چشم اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می داند. دورنما در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به آرمانی دست یابد. دور نما تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست خواهید یافت.

نقاط قوت (Strengths)

به مجموعه توانمندی ها و منابع سازمانی اطلاق می شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می رساند.

نقاط ضعف (Weaknesses)

به مجموعه ای از کمبودها و ضعف های موجود در درون سیستم اشاره می نماید که به عنوان یک مانع در برآوردن اهداف سازمانی عمل می نمایند.



فرصت ها (Opportunities)

به مجموعه نقاط و امکانات بالقوه در بیرون سازمان (دانشگاه) اطلاق می شود و با بهره گیری از آنها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می گردد.

تهدیدها (Threats)

به مجموعه عوامل موثر و مداخله در خارج از سازمان اطلاق می شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می شود.



ماموریت (Mission)

رسالت دانشکده پزشکی تربیت نیروهای ماهر مورد نیاز سلامت با سطح مطلوب آموزشی می باشد که از طریق فعالیت های برنامه ریزی، هدایت و انجام پژوهش در آموزش، آموزش اعضای هیات علمی، و ارزشیابی مستمر تحقق می یابد. فراهم آوردن زمینه های نوآوری آموزشی در دانشکده و نهادینه کردن سنجش و ارزشیابی بخشی از رسالت دانشکده است. دانشکده پزشکی برای ارتقای آموزش، مسؤولیت پذیری و مشارکت صاحبان منافع در دسترسی به هدفهای سازمانی، حفظ ارزش های انسانی و عدالت در راستای حفظ و ارتقای سلامت جامعه کوشش می کند.

چشم انداز (Vision)

دانشکده پزشکی در صدد است از طریق ارائه خدمات آموزشی مناسب و تربیت نیروی انسانی کارآمد، موجبات ارتقاء سطح سلامت جامعه را فراهم نماید. در این راستا سعی خواهد شد با رعایت دقیق استانداردهای آموزشی و نهادینه کردن خصائل انسانی، توجه به ارزشهای اخلاقی را سرلوحه کار خود قرار دهد.



ارزش ها (Values)

- حفظ کرامت انسانی و نقش محوری نیروی انسانی در تمامی ابعاد
- انسجام و هماهنگی درون و برون سازمانی
- شفافیت و پاسخگویی دانشکده در قبال جامعه، اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان
- رعایت اخلاق حرفه ای، پژوهشی و آموزشی
- تقویت تعاملات آموزشی در سطح ملی
- نوگرایی و پرورش استعدادها و خلاقیت ها
- پاسخ گویی به نیازهای جامعه
- سلامت نگری با اولویت پیشگیری
- دانش محوری
- کیفیت گرایی
- قانون مداری
- توانمند سازی کارکنان و تقویت و توسعه مشارکت های آنان
- ثبات و پایداری در اصول
- مشتری مداری
- رویکرد تیمی و چندرشته ای در حوزه های آموزشی، پژوهشی و درمانی
- مراقبت در حفظ و به کارگیری مناسب منابع دانشگاه و حساسیت در برابر اتلاف آن



بررسی عوامل داخلی

نقاط قوت

- روند روبه رشد و ارتقا کیفیت آموزشی، پژوهشی و بهداشتی درمانی
- تفکر و نگرش مثبت و تعهد مدیران دانشکده در سطوح مختلف نسبت به تعالی سازمان
- وجود اعضای هیئت علمی متعهد و توانمند در حوزه های آموزش، پژوهش، درمان
- وجود کمیته ها و کانون های دانشجویی
- نظام اتوماسیون اداری به روز
- امکان توسعه فضای فیزیکی
- وجود محیط های متنوع آموزش بالینی
- استفاده از روش های نوین آموزشی در تدریس دروس نظری و بالینی
- مجهز بودن کتابخانه به رایانه، کتب و مجلات چاپی و الکترونیک
- شروع اصلاح فرایندهای آموزشی مانند ارزشیابی دانشجویان به طریق آسکی
- اهتمام به توانمند سازی اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان در زمینه های آموزشی
- دریافت جوایز کشوری آموزشی و فرهنگی (شهید مطهری، قرآن و عترت) توسط تعدادی از اعضای هیئت علمی
- وجود ارتباط هوایی مستقیم برای ارتباط با بزرگترین دانشکده پزشکی کشور

نقاط ضعف

- کمبود اعضای هیئت علمی متناسب با نیاز دانشکده
- کمبود گروه های آموزشی متنوع
- کمبود تجهیزات آزمایشگاه ها و سایر زیرساخت های پژوهشی
- نیاز به ارتقاء امکانات رفاهی مورد نیاز دانشجویان، اعضای هیئت علمی و کارکنان
- عدم وجود برنامه مدون جهت افزایش در آمد اختصاصی دانشکده
- نبود کمیته تالیف و ترجمه مستقل در دانشکده



- دوربودن دانشکده از واحد های ستادی و محدوده شهر

بررسی عوامل خارجی

فرصت ها

- روند رو به رشد تغییر سطح تکنولوژی در جامعه
- گسترش فضای مجازی و امکان استفاده از آن در راستای تقویت پژوهش و آموزش
- وجود یک نسل هیئت علمی جوان با پتانسیل بالا
- گسترش تنوع آموزش عالی
- حمایت مجامع و سازمانهای مختلف از طرح های پژوهشی در جهت ارتقای سلامت جامعه

تهدیدها

- کافی نبودن و عدم تخصیص به موقع اعتبارات دانشگاه
- مشکلات ناشی از همجواری با دانشگاه های بزرگ در توسعه رشته های تحصیلات تکمیلی ، نقل و انتقال دانشجویان و دستیاران و تمایل اساتید به انتقال به این دانشگاه ها
- نبود امکانات رفاهی برای جذب و ماندگاری اعضای هیئت علمی در سطح شهرستان
- تمرکز بیشتر آئین نامه ارتقاء اعضاء هیات علمی به انجام فعالیتهای پژوهشی در مقایسه با آموزش
- عملیاتی نشدن اولویت های تحقیقاتی در جامعه
- وجود نگرش درمان محور به جای سلامت محور در جامعه



ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید.

می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد:

مرحله اول: شناسایی عوامل داخلی و لیست کردن نقاط قوت و سپس نقاط ضعف

مرحله دوم: به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. جمع ضرایب

وزنی اختصاص داده شده معادل یک شد.

مرحله سوم: به هر یک از عامل ها نمره 1 تا 4 اختصاص داده شد. (نقطه قوت عالی 4، نقطه قوت معمولی 3، نقطه

ضعف معمولی 2 و نقطه ضعف شدید 1).

مرحله چهارم: امتیاز وزن دار هر عامل محاسبه شد که نشان می دهد فعالیت سازمان کارایی دارد

مرحله پنجم: جمع امتیازات وزن دار محاسبه شد.

ماتریس ارزیابی داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	نقاط قوت
0.8	4	0.2	1. روند روبه رشد و ارتقا کیفیت آموزشی ، پژوهشی و بهداشتی درمانی
0.8	4	0.2	2. تفکر و نگرش مثبت و تعهد مدیران دانشکده در سطوح مختلف نسبت به تعالی سازمان
0.8	4	0.2	3. وجود اعضای هیئت علمی متعهد و توانمند در حوزه های آموزش ، پژوهش ، درمان
0.16	4	0.04	4. وجود کمیته ها و کانون های دانشجویی
0.16	4	0.04	5. نظام اتوماسیون اداری به روز
0.18	3	0.06	6. امکان توسعه فضای فیزیکی
0.12	3	0.04	7. وجود محیط های متنوع آموزش بالینی
0.18	3	0.06	8. استفاده از روش های نوین آموزشی در تدریس دروس نظری و بالینی
0.12	3	0.04	9. مجهز بودن کتابخانه به رایانه، کتب و مجلات چاپی و الکترونیک
0.09	3	0.03	10. شروع اصلاح فرایندهای آموزشی مانند ارزشیابی دانشجویان به طریق آسکی
0.4	4	0.1	11. اهتمام به توانمند سازی اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان در زمینه های آموزشی



امتیاز وزن دار	امتیاز وزن موجود	وزن	نقاط ضعف
0.8	2	0.4	1. کمبود اعضای هیئت علمی متناسب با نیاز دانشکده
0.2	2	0.1	2. کمبود تجهیزات آزمایشگاه ها و سایر زیرساخت های پژوهشی
0.2	2	0.1	3. عدم وجود مجلات علمی پژوهشی در سطح دانشکده
0.4	2	0.2	4. عدم وجود برنامه مدون جهت افزایش درآمد اختصاصی دانشکده
0.2	2	0.1	5. نبود کمیته تالیف و ترجمه مستقل در دانشکده
0.2	2	0.1	6. دوربودن دانشکده از واحد های ستادی و محدوده شهر
0.09	3	0.03	12. دریافت جوایز کشوری آموزشی و فرهنگی (شهید مطهری، قرآن و عترت) توسط تعدادی از اعضای هیئت علمی

ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

این ماتریس ابزاریست که به مدیران اجازه می دهد تا عوامل محیطی اقتصادی اجتماعی سیاسی فرهنگی حقوقی تکنولوژیکی وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد نظر ارزیابی کنند.

مرحله اول: پس از شناسایی عوامل محیط خارجی لیستی از فرصت ها و تهدیدها تهیه شد.

مرحله دوم: به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده معادل یک شد.

مرحله سوم: برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین 1 تا 4 نظر گرفته شد.

عدد 4: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی) عدد 3: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)

عدد 2: تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی) عدد 1: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

مرحله چهارم: امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل محاسبه شد.

مرحله پنجم: جمع امتیاز وزن دار (موزون) محاسبه شد.



External Factor Evaluation (EFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

فرصت ها	وزن	امتیاز وزن موجود	امتیاز وزن دار
1. روند رو به رشد تغییر سطح تکنولوژی در جامعه	0.2	3	0.6
2. گسترش فضای مجازی و امکان استفاده از آن در راستای تقویت پژوهش و آموزش	0.2	3	0.6
3. وجود یک نسل هیئت علمی جوان با پتانسیل بالا	0.3	4	1.2
4. گسترش تنوع آموزش عالی	0.2	3	0.6
5. حمایت مجامع و سازمانهای مختلف از طرح های پژوهشی در جهت ارتقای سلامت جامعه	0.1	3	0.3
تهدیدها			
1. کافی نبودن و عدم تخصیص به موقع اعتبارات دانشگاه	0.1	1	0.1
2. مشکلات ناشی از همجواری با دانشگاه های بزرگ در توسعه رشته های تحصیلات تکمیلی ، نقل و انتقال دانشجویان و دستیاران و تمایل اساتید به انتقال به این دانشگاه ها	0.2	1	0.2
3. کمبود امکانات رفاهی برای جذب و ماندگاری اعضای هیئت علمی در سطح شهرستان	0.1	2	0.2
4. تمرکز بیشتر آئین نامه ارتقاء اعضاء هیات علمی به انجام فعالیتهای پژوهشی در مقایسه با آموزش	0.2	1	0.2
5. عملیاتی نشدن اولویت های تحقیقاتی در جامعه	0.1	2	0.2
6. وجود نگرش درمان محور به جای سلامت محور در جامعه	0.3	1	0.3



اهداف و استراتژی ها

دانشکده پزشکی جهت رسیدن به اهداف ذیل:

تربیت دانش آموختگان با مهارت کافی و متعهد

تولید علم

کسب ارتقا سلامت

بر اساس نقاط قوت و ضعف استراتژی های زیر را دارد:

استراتژی های دانشکده	
S1	ارتقای شاخص های کیفیت آموزشی دانشجویان ، کارکنان و اساتید
S2	توسعه پژوهش و نشر علم
S3	توسعه و بهبود فضا ، امکانات و تجهیزات آموزشی
S4	ارتقا هنجار های اجتماعی و اخلاق حرفه ای مبتنی بر مبانی اسلامی
S5	افزایش میزان رضایتمندی دانشجویان ، کارکنان ، مشتریان از خدمات ارائه شده

اهداف کلان (GOAL)

اهداف کلان استراتژی اول

S1 ارتقای شاخص های کیفیت آموزشی دانشجویان ، کارکنان و اساتید	
S1G1	آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی



برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی

S1G2	آموزش و توانمندسازی کارکنان حوزه آموزشی
S1G3	افزایش منابع علمی به روز گروه های آموزشی

اهداف کلان استراتژی دوم

S2 توسعه پژوهش و نشر علم	
S2G1	توسعه زیرساخت های پژوهشی
S2G2	توسعه تحقیقات کاربردی

اهداف کلان استراتژی سوم

S3 توسعه و بهبود فضا ، امکانات و تجهیزات آموزشی	
S3G1	تقویت زیرساخت های آموزشی

اهداف کلان استراتژی چهارم

S4 ارتقا هنجار های اجتماعی و اخلاق حرفه ای مبتنی بر مبانی سلامی	
S4G1	ترویج هنجار های اجتماعی و دینی
S4G2	توسعه و تقویت جایگاه اخلاق حرفه ای در آموزش

اهداف کلان استراتژی پنجم

S5 افزایش میزان رضایتمندی دانشجویان ، کارکنان ، مشتریان از خدمات ارائه شده	
S5G1	بهبود سازی محیط آموزشی



اهداف (OBJECTIVE)

اهداف عینی S1G1 (استراتژی اول - هدف کلان اول)

S1 ارتقای شاخص های کیفیت آموزشی دانشجویان ، کارکنان و اساتید	
G1 آموزش و توانمندسازی اعضای هیئت علمی	
S1G101	توانمندسازی اعضای هیئت علمی در رابطه با متدها و استراتژی های نوین آموزشی
S1G102	برگزاری کارگاه های پژوهشی
S1G103	افزایش دانش اعضای هیئت علمی، کارشناسان در زمینه بهره گیری از تکنولوژی آموزشی
S1G104	افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در کلیه فرایندهای آموزشی

اهداف عینی S1G2

ارتقای شاخص های کیفیت آموزشی دانشجویان ، کارکنان و اساتید	
آموزش و توانمندسازی کارکنان حوزه آموزشی	
S1G201	استخراج نیاز های کارکنان
S1G202	تقویت مهارت های آموزشی به صورت الکترونیک



تقویت مهارت های حرفه ای	S1G2O3
برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت	S1G2O4

اهداف عینی S1G3

ارتقای شاخص های کیفیت آموزشی دانشجویان ، کارکنان و اساتید	
افزایش منابع علمی به روز گروه های آموزشی	
وسعت کتابخانه EBOOK و اطلاع رسانی	S1G3O1
به روز نمودن کتب مرجع به طور سالیانه	S1G3O2

اهداف عینی S2G1

S2 توسعه پژوهش و نشر علم	
S2G1 توسعه زیرساخت های پژوهشی	
ایجاد آزمایشگاه سنترال	S2G1O1
راه اندازی خانه حیوانات	S2G1O2
توسعه واحد IT	S2G1O3



اهداف عینی S2G2

S2 توسعه پژوهش و نشر علم	
S2G2 توسعه تحقیقات کاربردی	
S2G2O1	تهیه و تدوین اولویت های تحقیقاتی با انجام نیاز سنجی نظام مند در نظام سلامت
S2G2O2	توانمند سازی اساتید و دانشجویان برای انجام کارهای پژوهشی
S2G2O3	تشویق و حمایت از اعضای هیئت علمی جهت چاپ مقالات در نشریات معتبر
S2G2O4	هدایت سالانه 20٪ از پژوهش ها به سوی تحقیقات کاربردی

اهداف عینی S3G1

S3 توسعه و بهبود فضا ، امکانات و تجهیزات آموزشی	
S3G1 تقویت زیرساخت های آموزشی	
S3G1O1	بهبود و توسعه فضاهای فیزیکی دانشکده
S3G1O2	تقویت امکانات مورد نیاز گروه های آموزشی
S3G1O3	افزایش استفاده از تکنولوژی های نوین در آموزش دانشجویان



راه اندازی و استقرار نرم افزار آموزش مجازی	S3G1O4
--	--------

اهداف عینی S4G1

S4 ترویج هنجار های اجتماعی و دینی	
S4G1 ترویج هنجار های اجتماعی و دینی	
تدوین و اجرای 30% برنامه های ساعات فرهنگی مبتنی بر نیازهای فرهنگی اجتماعی دانشجویان	S4G1O1
بستر سازی و تشویق فعالیت های مذهبی و دینی	S4G1O2

اهداف عینی S4G2

S4 ارتقا هنجار های اجتماعی و اخلاق حرفه ای مبتنی بر مبانی سلامی	
S4G2 توسعه و تقویت جایگاه اخلاق حرفه ای در آموزش	
راه اندازی و تقویت کمیته اخلاق و تشکیل منظم جلسات	S4G2O1
برگزاری کارگاه های آموزشی ارتقای ارزش ها و اخلاق حرفه ای برای اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان	S4G2O2
آموزش 100% کارکنان، اساتید و دانشجویان در مورد اخلاق حرفه ای	S4G2O3
اختصاص 10% برنامه آموزشی تئوری و عملی به اخلاق حرفه ای	S4G2O4



ادغام دروس اخلاق پزشکی با بخش های بالینی	S4G2O5

اهداف عینی S5G1

S5 افزایش میزان رضایتمندی دانشجویان ، کارکنان ، مشتریان از خدمات ارائه شده	
S5G1 بهینه سازی محیط آموزشی	
توسعه خدمات مشاوره دانشجویی	S5G1O1
تقویت برنامه های رفاهی	S5G1O2
ارتقای تعامل آموزش با بالین	S5G1O3