



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان آذربایجان غربی

**دانشکده بهداشت**

# برنامه راهبردی



۱۴۰۰-۱۴۰۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشکده بهداشت

دکتر حسن خرسندی (رئیس دانشکده و مسئول جاری سازی برنامه)

دکتر علیرضا چاوشین (معاون آموزشی و پژوهشی دانشکده و مسئول ارزیابی برنامه)

دکتر سیامک عقلمند (دانشیار مدیریت خدمات بهداشتی درمانی)

دکتر بهرام نبی لو (مدیر گروه مدیریت و اقتصاد سلامت)

دکتر علیرضا دیدارلو (مدیر گروه بهداشت عمومی)

دکتر صابر قلی زاده (مدیر گروه حشره شناسی پزشکی)

دکتر محمد حاج آقازاده (مدیر گروه بهداشت حرفه ای)

دکتر ناهید نویدجوی (مدیر گروه بهداشت محیط)

مهری طیبی (رئیس اداره آموزش)

شهرود بهرامی (رئیس امور عمومی)

هادی کارآمد ثانی (عامل مالی دانشکده)

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	چشم انداز (Vision)
۱	مأموریت (Mission)
۱	اهداف کلی (Goals) و اختصاصی (Objectives)
۲	تدوین برنامه راهبردی دانشکده بهداشت با استفاده از مدل SWOT
۲	ارزیابی عوامل راهبردی خارجی (EFE)
۲	نقاط فرصت (Opportunities)
۲	نقاط تهدید (Threats)
۳	ارزیابی عوامل راهبردی داخلی (IFE)
۳	نقاط قوت (Strengths)
۳	نقاط ضعف (Weakness)
۴	انواع راهبرد بر اساس مدل SWOT
۵	موقعیت راهبردی دانشکده بهداشت در نمودار SWOT
۶	برنامه های راهبردی دانشکده بهداشت برای نیل به اهداف تعیین شده

## چشم انداز (Vision)

دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ارومیه در صدد است در تربیت نیروی انسانی کارآمد علوم بهداشتی مورد نیاز منطقه و ارائه خدمات تخصصی، بعنوان یک دانشکده اثربخش و پیشگام باشد.

## مأموریت (Mission)

دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی ارومیه مأموریت دارد برای نیل به چشم انداز خویش، در جهت تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص مطابق با دانش روز و معیارهای بین المللی، توسعه طرح های تحقیقاتی کاربردی، پیشتازی در جذب گزنت های پژوهشی و مبادلات علمی - آموزشی تلاش کند. در این راستا، تقویت گروه های آموزشی با جذب اعضای هیأت علمی خلاق و مبتکر، گسترش کیفی نیاز محور فعالیتهای آموزشی، توسعه و تجهیز آزمایشگاههای تخصصی به فن آوری های نوین، افزایش تعامل برون سازمانی برای انجام پژوهشهای مورد نیاز سازمانها و صنایع و مشارکت در برآورده سازی رسالت دانشگاه، بعنوان اولویتهای مهم دانشکده بهداشت تعیین می شوند.

## اهداف کلی (Goals) و اختصاصی (Objectives)

### G1: ارتقای کیفی فعالیت های آموزشی نیاز محور

G101- اجرای الگوهای آموزشی مهارت محور

G102- توسعه کیفی\_محور رشته های تحصیلی علوم بهداشتی بر اساس نیاز منطقه

G103- توسعه زیرساختها و امکانات کمک آموزشی و مطالعاتی برای حضور تمام وقت دانشجویان

G104- تأمین اعضای هیأت علمی مورد نیاز از طریق جذب فارغ التحصیلان برتر دکترای تخصصی

G105- بهبود و ارتقای فرایندهای آموزشی

### G2: توسعه و تقویت زیرساختها و فعالیتهای تحقیقاتی کاربردی و جامعه نگر

G201- توسعه و یا راه اندازی آزمایشگاههای تخصصی مورد نیاز گروه های آموزشی

G202- توسعه آزمایشگاه آنالیز دستگامی متمرکز

G203- توسعه دانش و مهارت کارشناسان گروه های آموزشی

G204- ترویج انتخاب طرح های پژوهشی از اولویت های تحقیقاتی سازمانها و صنایع مرتبط

G205- جذب گزنتهای پژوهشی مرتبط با علوم بهداشتی در سطح ملی و بین المللی

G206- مشارکت در مدیریت و فعالیتهای پژوهشی مراکز تحقیقاتی

G207- بهبود و ارتقای فرایندهای پژوهشی

## تدوین برنامه راهبردی دانشکده بهداشت با استفاده از مدل SWOT

مطابق روش تجزیه و تحلیل SWOT، عوامل راهبردی خارجی (فرصتها و تهدیدها) و عوامل راهبردی داخلی (نقاط قوت و ضعف) برای دانشکده بهداشت شناسایی شده و راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی دانشکده بهداشت در راستای مأموریت و اهداف آن استخراج خواهند شد.

### الف- ارزیابی عوامل راهبردی خارجی (EFE)

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل راهبردی خارجی
<b>نقاط فرصت (Opportunities)</b>			
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O1- تیپ یک بودن دانشگاه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O2- حمایت دانشگاه از همکاریهای آموزشی بین المللی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	O3- وجود هیئت ممیزه در دانشگاه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O4- توجه به توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O5- همجواری با سایر دانشکده ها و استفاده از امکانات آنها
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	O6- اهتمام دانشگاه به اعتبار بخشی موسسه ای در سطوح ملی و بین المللی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O7- حمایتهای تشویقی دانشگاه از تولیدات علمی اساتید
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O8- تشکیل مدیریت توسعه فناوری سلامت دانشگاه
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O9- سیاستهای دولت برای توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O10- سیاست دولت مبنی بر ارتقای کیفی دوره های تحصیلی
۱/۶۴	-	۰/۵	<b>جمع</b>
<b>نقاط تهدید (Threats)</b>			
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	T1- اولویت دادن بخش درمان بر آموزش و بهداشت در سطح وزارتی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T2 - استفاده ناکافی از قابلیتهای دانشکده در سیاست گذاریهای کلان دانشگاه
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	T3- نارسایی در سیستم بودجه ریزی برای اجرای برنامه های موجود
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T4- بینه علمی ضعیف پذیرفته شدگان رشته های علوم بهداشتی
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T5- توسعه نیافتگی صنعتی در سطح استان و عدم تعامل کافی صنایع موجود در امر آموزش، پژوهش و خدمات مشاوره ای
۰/۱	۲	۰/۰۵	T6- انحلال ساختار مستقل امور مالی دانشکده بهداشت
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T7- عدم ثبات برنامه ها با تغییر سطوح مختلف مدیریتی
۰/۱	۲	۰/۰۵	T8 - سیاست زدگی توسعه رشته های تحصیلی بدون ارزیابی های جامعه نگر
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	T9 - قابلیت ضعیف بخش خصوصی در جذب فارغ التحصیلان
۰/۰۶		۰/۰۳	T10- پایین بودن انگیزه تحصیلی دانشجویان
۰/۷۳	-	۰/۵	<b>جمع</b>
۲/۳۷	-	۱	<b>جمع کل</b>

ب- ارزیابی عوامل راهبردی داخلی (IFE)

عوامل راهبردی داخلی			
امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	
<b>نقاط قوت (Strengths)</b>			
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S1- وجود اعضای هیئت علمی، کارشناسان و کارکنان توانمند
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S2- وجود و امکان گسترش آزمایشگاهها و کتابخانه تخصصی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S3- روند افزایشی ارتقای مرتبه علمی اعضای هیئت علمی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S4- توانایی ارتقای کیفی دوره های تحصیلی
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S5- قابلیت ارتباط با صنعت و پتانسیل جذب گرنتهای پژوهشی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S6- توانایی در انجام طرح های پژوهشی علوم بهداشتی در سطح ملی و بین المللی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S7- پتانسیل ارائه مبادلات علمی- آموزشی در دانشکده
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S8- برخورداری از فناوری های IT و اتوماسیون اداری
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S9- شفاف بودن فرایندهای خدمات اداری، آموزشی و پژوهشی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S10- حاکمیت اخلاق مداری و تکریم ارباب رجوع
۱/۵۰	-	۰/۵	<b>جمع</b>
<b>نقاط ضعف (Weakness)</b>			
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W1- عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده بهداشت متناسب با ماموریت دانشکده
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W2- عدم تناسب منابع انسانی موجود دانشکده با روند رشد و توسعه آن
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	W3- محدودیت اعتبارات و عدم تخصیص بموقع بودجه
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	W4- عدم تسلط کافی به بهره برداری از فناوری های آموزش مجازی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	W5- کمبود فناوریهای نوین آموزشی و پژوهشی (حضور و مجازی)
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	W6- کمبود امکانات رفاهی در پردیس دانشگاه
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	W7- کمبود انتشارمجله تخصصی در دانشگاه
۰/۷۴	-	۰/۵	<b>جمع</b>
۲/۲۴	-	۱	<b>جمع کل</b>

## انواع استراتژی ها بر اساس مدل SWOT

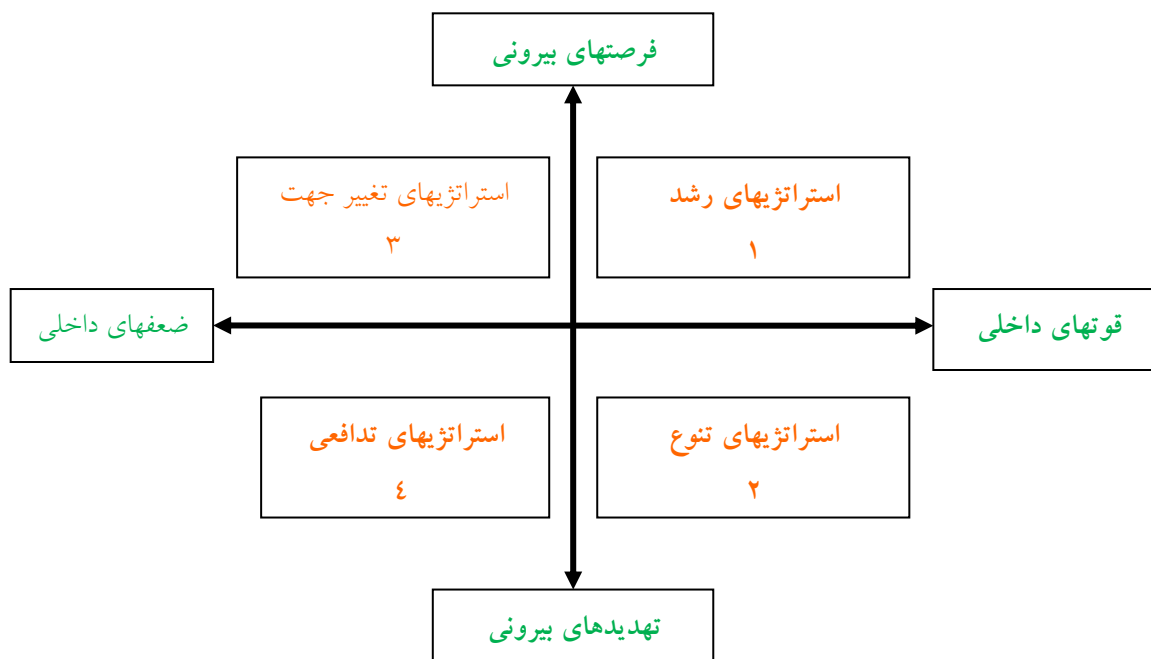
مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصات دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن، نشانگر یک دسته استراتژی می باشد. بر اساس این مدل، استراتژیهای طبقه بندی شده برای دانشکده بهداشت عبارتند از :

- ۱- استراتژی رشد (S.O): راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت دانشکده.
- ۲- استراتژی تنوع (S.T): راهبردهای استفاده از نقاط قوت دانشکده برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها.
- ۳- استراتژی تغییر (W.O): راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود در دانشکده.
- ۴- استراتژی تدافعی (W.T): راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف.

## انواع استراتژی ها در مدل SWOT

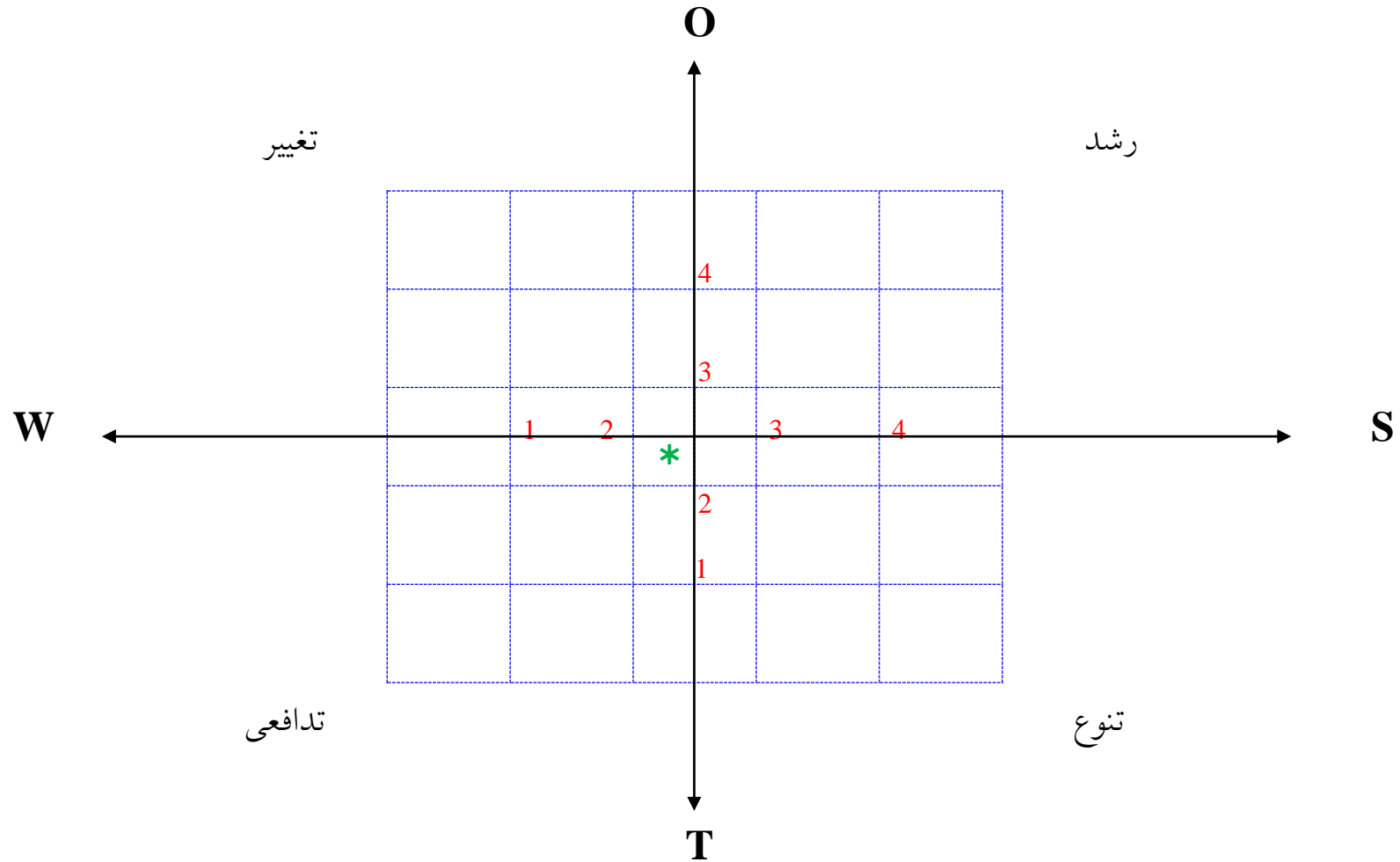
تهدیدها (T)	فرصت ها (O)	
استراتژی تنوع (S.T)	استراتژی رشد (S.O)	نقاط قوت (S)
استراتژی تدافعی (W.T)	استراتژی تغییر (W.O)	نقاط ضعف (W)

## نمودار تجزیه و تحلیل SWOT





موقعیت راهبردی دانشکده بهداشت در نمودار SWOT



\* موقعیت دانشکده بهداشت

## برنامه های راهبردی دانشکده بهداشت برای نیل به اهداف تعیین شده

تهدیدها T	فرصتها O	عوامل بیرونی
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. اولویت دادن بخش درمان بر آموزش و بهداشت در سطح وزارتی</li> <li>۲. استفاده ناکافی از قابلیت‌های دانشکده در سیاست‌گذارهای کلان دانشگاه</li> <li>۳. نارسایی در سیستم بودجه ریزی برای اجرای برنامه های موجود</li> <li>۴. بنیه علمی ضعیف پذیرفته شدگان رشته های علوم بهداشتی</li> <li>۵. توسعه نیافتگی صنعتی در سطح استان و عدم تعامل کافی صنایع موجود در امر آموزش، پژوهش و خدمات مشاوره ای</li> <li>۶. انحلال ساختار مستقل امور مالی دانشکده بهداشت</li> <li>۷. عدم ثبات برنامه ها با تغییر سطوح مختلف مدیریتی</li> <li>۸. سیاست زدگی توسعه رشته های تحصیلی بدون ارزیابی های جامعه نگر</li> <li>۹. قابلیت ضعیف بخش خصوصی در جذب فارغ التحصیلان</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تیپ یک بودن دانشگاه</li> <li>۲. حمایت دانشگاه از همکاریهای آموزشی بین المللی</li> <li>۳. وجود هیئت ممیزه در دانشگاه</li> <li>۴. توجه به توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشگاه</li> <li>۵. همجواری با سایر دانشکده ها و استفاده از امکانات آنها</li> <li>۶. اهتمام دانشگاه به اعتبار بخشی موسسه ای در سطوح ملی و بین المللی</li> <li>۷. حمایت‌های تشویقی دانشگاه از تولیدات علمی اساتید</li> <li>۸. تشکیل مدیریت توسعه فناوری سلامت دانشگاه</li> <li>۹. سیاستهای دولت برای توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه</li> <li>۱۰. سیاست دولت مبنی بر ارتقای کیفی دوره های تحصیلی</li> </ol>	<p><b>عوامل بیرونی</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p><b>عوامل درونی</b></p>
استراتژی تنوع (ST)	استراتژی رشد (SO)	قوت ها S
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بازرگاری در توزیع اعتبارات آموزشی و جذب بیشتر منابع مالی از محل درآمدهای اختصاصی</li> <li>۲. انجام فعالیتهای پژوهشی کاربردی برای جذب گرتهای تحقیقاتی صنایع و سازمانهای مرتبط</li> <li>۳. مشارکت، مداخله و مطالبه ی گروههای آموزشی در اجرای پایدار برنامه های راهبردی دانشکده</li> <li>۴. معرفی قابلیت‌های علمی- پژوهشی دانشکده به صنایع و سازمانهای مرتبط</li> <li>۵. ایجاد تعاملات بین دانشگاهی برای انجام پروژه های تحقیقاتی درآمدزای فرا استانی</li> <li>۶. تغییر رویکرد مدیریتی برای افزایش مشارکت دانشکده در سیاستگذاری های کلان آموزشی و پژوهشی دانشگاه</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ارتقای کیفی فعالیتهای آموزشی نیاز محور</li> <li>۲. ارائه خدمات تخصصی با بهره گیری از توانمندی‌های اعضای هیأت علمی و امکانات آزمایشگاهی</li> <li>۳. افزایش تولیدات علمی</li> <li>۴. بهبود و ارتقای فرایندهای اداری، آموزشی و پژوهشی</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. وجود اعضای هیئت علمی، کارشناسان و کارکنان توانمند</li> <li>۲. وجود و امکان گسترش آزمایشگاهها و کتابخانه تخصصی</li> <li>۳. روند افزایشی ارتقای مرتبه علمی اعضای هیئت علمی</li> <li>۴. توانایی ارتقای کیفی دوره های تحصیلی</li> <li>۵. قابلیت ارتباط با صنعت و پتانسیل جذب گرتهای پژوهشی</li> <li>۶. توانایی در انجام طرح های تحقیقاتی علوم بهداشتی</li> <li>۷. پتانسیل ارائه مبادلات علمی- آموزشی در دانشکده</li> <li>۸. برخورداری از فناوری های IT و اتوماسیون اداری</li> <li>۹. شفاف بودن فرایندهای خدمات اداری، آموزشی و پژوهشی</li> <li>۱۰. حاکمیت اخلاق مداری و تکریم ارباب رجوع</li> </ol>
ضعف ها W	استراتژی تغییر (WO)	استراتژی تدافعی (WT)
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده بهداشت متناسب با ماموریت دانشکده</li> <li>۲. عدم تناسب منابع انسانی موجود دانشکده با روند رشد و توسعه آن</li> <li>۳. محدودیت اعتبارات و عدم تخصیص بموقع بودجه</li> <li>۴. عدم تسلط کافی به بهره برداری از فناوری های آموزش مجازی</li> <li>۵. کمبود فناوریهای نوین آموزشی و پژوهشی</li> <li>۶. کمبود امکانات رفاهی در پردیس دانشگاه</li> <li>۷. پایین بودن انگیزه تحصیلی دانشجویان</li> <li>۸. کمبود انتشارمجله تخصصی در دانشگاه</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تصویب و احداث ساختمان مستقل دانشکده بهداشت</li> <li>۲. تأمین سرمایه انسانی</li> <li>۳. تقویت زیرساختهای آموزشی</li> <li>۴. توسعه آزمایشگاههای تخصصی</li> <li>۵. بهبود مهارتهای تخصصی جامعه نگر دانشجویان</li> <li>۶. راه اندازی مجله تخصصی در زمینه علوم بهداشتی</li> <li>۷. بهبود امکانات رفاهی متمرکز در پردیس دانشگاه</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. احیای ساختار مستقل امور مالی دانشکده بهداشت</li> <li>۲. مدیریت بهینه اعتبارات و کاهش هزینه های مصرفی</li> <li>۳. الزام مدیریت اجرایی برای پرهیز از عملیات خارج از برنامه راهبردی</li> <li>۴. اجرای مقررات آموزشی سختگیرانه در مورد دانشجویان فاقد تلاش و انگیزه تحصیلی</li> <li>۵. بکارگیری اقدامات انگیزشی برای استفاده حداکثری از خدمات کارشناسی، اداری و مالی کارکنان موجود</li> <li>۶. کاهش برنامه های تحصیلی غیر کاربردی</li> </ol>

**خدایا چنان کن سرانجام کار  
تو خشنود باشی و ما رستگار**