



برنامه استراتژیک
گروه مهندسی بهداشت حرفه ای
دانشکده بهداشت
۱۴۰۳-۱۴۰۷

با همکاری و مشاوره
اساتید گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه



فهرست مطالب

۴	دیباچه رئیس دانشکده.....
۵	مقدمه مدیر گروه.....
۶	شعار گروه مهندسی بهداشت حرفه ای.....
۷	تاریخچه گروه مهندسی بهداشت حرفه ای.....
۹	اعضای هیات علمی گروه.....
۱۰	فرآیند تدوین برنامه راهبردی.....
۱۱	تحلیل عوامل محیطی.....
۱۱	شناسایی ذینفعان.....
۱۲	تدوین بیانیه رسالت.....
۱۳	تدوین بیانیه چشم انداز.....
۱۳	تدوین ارزش ها.....
۱۳	مراحل تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشگاه SWOT.....
۱۴	انواع استراتژی ها.....
۱۴	نحوه امتیاز دهی عوامل داخلی.....
۱۷	بیانیه چشم انداز گروه (Vision).....
۱۷	بیانیه ماموریت گروه (Mission).....
۱۷	ارزش های بنیادی گروه (Core values).....
۱۸	تحلیل ذینفعان.....
۲۵	• راهبردهای تهاجمی.....
۲۵	• راهبردهای محافظه کارانه.....
۲۶	• راهبردهای رقابتی.....
۲۶	• راهبردهای تدافعی.....
۲۶	اهداف کلان و اختصاصی گروه.....

دیباچه رئیس دانشکده

کاهش بهره‌وری سازمانها، افزایش هزینه‌ها، افزایش هدر رفت منابع و بی‌انگیزگی نیروی انسانی مؤید این نکته است که سازمانهای ما فاقد یک برنامه و مسیر مشخص هستند و بیش از پیش به یک نقشه راه مدون نیاز دارند. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این‌رو، بهره‌گیری برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است.

برنامه‌ریزی جریانی مستمر از تصمیم‌های سیستماتیک می‌باشد که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده به مرحله اجرا در می‌آید. برنامه‌ریزی راهبردی اصولاً یک نگرش و راه‌زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده‌نگر، تصمیم‌قاطع در اجرای امور منظم و مداوم، و بخشی انفکاک‌ناپذیر زندگی انسان محسوب می‌گردد. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شامل درک نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای رویارو با سازمان، شناخت جایگاه راهبردی سازمان، تعیین اهداف راهبردی، تدوین راهبردها، تاکتیک‌ها و برنامه‌های عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است. برنامه‌ریزی جهت‌کلی سازمان را در بلندمدت ترسیم می‌کند و کارکنان سازمان را متمرکز بر انجام فعالیت‌هایی می‌کند که برای سازمان ارزش افزوده دارد. مدیران با به‌کارگیری اقدامات لازم منابع معمولی سازمان را به منابع منحصر به فرد تبدیل می‌کنند و قابلیت‌های راهبردی سازمان را توسعه داده تا به مزیت برتری دست یابند و از رقبا پیشی بگیرند. مدیران با استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی اهداف راهبردی و مهمی برای سازمان خود تعیین می‌کنند که منجر به دستیابی به مزیت برتری می‌شود. بدون شک مسیر پیش‌روی دانشکده بهداشت که رسالت مهم تربیت متخصصین و کارشناسان بهداشتی را بر عهده دارد فقط با پرداختن به برنامه‌ریزی تضمین خواهد شد و موفقیت دانشکده در آینده در گرو داشتن یک نقشه راه مدون است.

دکتر امین ترابی پور

رئیس دانشکده

مقدمه مدیر گروه

بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و صنایع مستلزم سلامت روحی، جسمی و روانی نیروی کار آنها می‌باشد. دستیابی به ایمنی و سلامت شغلی و نیروی کار در سازمان‌ها و صنایع نیز در کنار آموزش و پژوهش به عنوان یک مأموریت اساسی رشته مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار برشمرده می‌شود. با سیاستگذاری مناسب، این رشته قادر خواهد بود تا با همکاری چند جانبه با سازمان‌های اجرایی، نهادهای قانونگذار و ناظر، مدیران صنایع و مجامع تخصصی و صنفی، انجام پژوهش‌های کاربردی، تربیت نیروی کارآمد، تهیه دستورالعمل‌ها و استانداردهای محیط‌کاری و دیگر اقدامات مرتبط، بر بسیاری از ضعف‌ها و تهدیدات موجود غلبه نموده و با برخورداری از نیروی جوان علمی و با انگیزه و بهره‌گیری از اساتید مجرب که یک مزیت مهم به شمار می‌رود در جهت ارتقا و صیانت سلامت و ایمنی نیروی کار در مشاغل و صنایع گام بردارد. این مهم، مستلزم داشتن برنامه و اهداف راهبردی می‌باشد. مدیریت استراتژیک، با تعیین جهت حرکت سازمان و تهیه چشمانداز استراتژیک و بیانیه مأموریت، زمینه رشد، سودآوری، تولید و گنجاندن برنامه‌های ایمنی و سلامت کارکنان در سراسر سازمان را فراهم می‌کند. همچنین وجود یک برنامه استراتژیک جهت تقویت علمی و کاربردی رشته مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار یکی از اولویت‌های اساسی دانشگاهی و صنعتی کشور است. بنابراین، شکی نیست که گروه با اتکا به این برنامه گام بزرگی در ارتقا سطح کیفی دانش‌آموختگان و صیانت از نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها و صنایع مختلف استان و کشور بر خواهد داشت.

دکتر غلامعباس شیرالی

مدیر گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار

در مسیر تعالی آموزش و
پژوهش برای پاسخگویی
به نیازهای صنعت
و جامعه

تاریخچه گروه مهندسی بهداشت حرفه ای

در سال ۱۳۵۶ رشته بهداشت صنعتی در دانشکده تکنولوژی پزشکی دانشگاه جندی شاپور اهواز تأسیس گردید. پس از انقلاب اسلامی دانشکده مذکور به دانشکده پیراپزشکی تغییر نام یافت. در سال ۱۳۵۷ گروه بهداشت عمومی در دانشکده پیراپزشکی تشکیل گردید و همزمان نیز در اداره کل بهداری استان خوزستان رشته ای تحت عنوان بهداشت مدارس راه اندازی شد که هدف از آن تربیت افرادی جهت اداره آموزش بهداشت مدارس تحت عنوان مربی بهداشت بود. سپس رشته های بهداشت خانواده، مبارزه با بیماریها و بهداشت محیط بعنوان رشته های زیر مجموعه دانشکده پیراپزشکی راه اندازی شد. در تیرماه سال ۱۳۷۲ گروه بهداشت از دانشکده پیراپزشکی منفک و تحت عنوان دانشکده بهداشت شروع به کار کرد. دانشکده تازه تاسیس بهداشت از همان زمان در رشته های بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای و بهداشت عمومی در مقطع کارشناسی اقدام به پذیرش دانشجو نمود. در سال ۱۳۷۴ گروه آمار زیستی و اپیدمیولوژی به این مجموعه اضافه شد و در سال ۱۳۸۲ در مقطع کارشناسی رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی پذیرش دانشجو آغاز گردید. در ادامه، رشته حشره شناسی پزشکی در سال ۸۳ در دانشکده راه اندازی شد.

در سال ۱۳۸۸ گروه های مدیریت خدمات بهداشتی و حشره شناسی پزشکی بصورت مستقل در دانشکده شروع بکار نموده اند. در سال ۱۳۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته مهندسی بهداشت محیط، در سال ۱۳۸۹ مقطع کارشناسی ارشد بهداشت حرفه ای و در سال ۱۳۹۰ مقطع کارشناسی ارشد آموزش بهداشت و دکتری (Ph.D) بهداشت محیط راه اندازی و اقدام به پذیرش دانشجو نمودند. پذیرش دانشجوی کارشناسی ارشد در رشته های آمار زیستی، حشره شناسی پزشکی و مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی به ترتیب در سال های ۹۲، ۹۲ و ۹۳ صورت گرفت. هم اکنون این دانشکده دارای ۷ گروه آموزشی شامل بهداشت عمومی، مهندسی بهداشت محیط، مهندسی بهداشت حرفه ای، حشره شناسی پزشکی و مبارزه با ناقلین، مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و آمار زیستی، اپیدمیولوژی و آموزش بهداشت و ارتقا سلامت می باشد.

این دانشکده دارای ۱۳ آزمایشگاه شامل آزمایشگاه های حشره شناسی پزشکی، ارگونومی، سم شناسی، عوامل شیمیایی، عوامل فیزیکی، میکروبیولوژی، هیدرولیک، هوا و صدا، پسماند، شیمی آب و فاضلاب، آنالیز دستگاهی و همچنین کارگاه های نقشه کشی و تکنولوژی آموزشی و لابراتوار آمار می باشد. آزمایشگاه رسانه و ایمنی در حال انجام می باشد.

شایان ذکر است پذیرش دانشجو در مقطع دکترای تخصصی بهداشت حرفه ای و کارشناسی ارشد در رشته های ارگونومی، سلامت در بلایا، آموزش بهداشت و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) به ترتیب در سال های ۱۴۰۲، ۱۳۹۹، ۱۴۰۳، ۱۳۹۰ و ۱۴۰۰ صورت گرفت. همچنین پذیرش دانشجو در رشته اکولوژی انسانی و سلامت سالمندی در دست اقدام می باشد. با توجه به وجود فرصت های پژوهشی در استان خوزستان و بروز مشکلات بهداشتی مرتبط با آلودگی هوا و آب و همچنین وجود صنایع متعدد و مشکلات ناشی از بهداشت حرفه ای، مرکز تحقیقات فناوری های زیست محیطی با مجوز قطعی در این دانشکده مشغول فعالیت می باشد. مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی موثر بر سلامت نیز از دیگر واحدهایی است که در این دانشکده فعال می باشد.



اعضای هیات علمی گروه



دکتر حسینعلی رنگ کوی
مرتبه علمی: دانشیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: rangikooy-h@ajums.ac.ir
شماره تماس: ۲۸۶۶
مشاهده رزومه



دکتر غلامعباس شیرالی
مرتبه علمی: استادیار
مدیرک تحصیلی Ph.D: مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: shirali@ajums.ac.ir
شماره تماس: ۵۳۳۰
مشاهده رزومه



دکتر داود افشاری
مرتبه علمی: دانشیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: afshari@ajums.ac.ir
شماره تماس: ۵۳۱۴
مشاهده رزومه



دکتر عباس محمدی
مرتبه علمی: دانشیار
مدیرک تحصیلی: دکتری تخصصی طب کار
Email: abasv431@yahoo.com
شماره تماس: ۲۸۳۱
مشاهده رزومه



مهندس زینب السادات نظام الدینی
مرتبه علمی: مربی
مدیرک تحصیلی: ارشد مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: nezamodin-z@ajums.ac.ir
شماره تماس: ۲۸۵۰
مشاهده رزومه



دکتر بهزاد فولادی دهقی
مرتبه علمی: استادیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: Fouladi-b@ajums.ac.ir
شماره تماس: ۵۳۱۸
مشاهده رزومه



دکتر ذبیح اله دمیری
مرتبه علمی: استادیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: zabiolah.damiri@gmail.com
شماره تماس:
مشاهده رزومه



دکتر مرضیه صادقیان
مرتبه علمی: استادیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: mrz_sadeghian@yahoo.com
شماره تماس: ۶۶۱۶
مشاهده رزومه



دکتر معصومه وهابی شکرلو
مرتبه علمی: استادیار
مدیرک تحصیلی Ph.D : مهندسی بهداشت حرفه ای
Email: vahabimasume@yahoo.com
شماره تماس: ۲۸۲۶
مشاهده رزومه

فرآیند تدوین برنامه راهبردی

برای تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی سازمانها الگوها و مدل‌های مختلفی وجود دارد. هر سازمان فراخور ماهیت و وظایف خود از این مدلها برای تدوین سند برنامه راهبردی خود استفاده می‌کند. در سالهای اخیر به دلیل تولید تکنیکها، ابزارها و روشهای مدیریت متنوع، مشاوران برنامه ریزی راهبردی از مدل‌های تلفیقی هم در کنار مدل‌های دیگر استفاده نموده‌اند. در مدل‌های تلفیقی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی، ضمن تلفیق دو یا چند الگو، از سایر ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی هم در مراحل مختلف فرآیند تدوین برنامه استفاده می‌شود. الگوی برنامه ریزی راهبردی باید به لحاظ کاربرد تکنیکهای مدیریتی جامعیت و کفایت کافی را داشته باشد. اما به هر حال الگوی تدوین هر چه باشد این نکته مهم است که ما برای موفقیت یک سازمان تنها به سند برنامه ریزی راهبردی نیاز نداریم بلکه لازم است کل فرآیند مدیریت راهبردی شامل برنامه ریزی، اجرا و پایش پیاده سازی شود.

در تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی از یک مدل تلفیقی و کاربردی با نام *مدل برنامه ریزی راهبردی مینا*¹ به عنوان الگو استفاده شد. در این مدل ۶ مرحله با عناوین زیر معرفی شده است:

- **مرحله اول: شناخت و تحلیل راهبردی**
- **مرحله دوم: تدوین ارکان جهت ساز و کلی**
- **مرحله سوم: تدوین استراتژی‌ها و اهداف**
- **مرحله چهارم: تحلیل و عارضه‌یابی فرآیند‌های کلیدی**
- **مرحله پنجم: برنامه‌ها و شاخص‌ها**
- **مرحله ششم: بستر سازی برای اجرا**

۱- مرحله اول: شناخت و تحلیل راهبردی

این مرحله گام اول فرآیند بر اساس مدل مینا می‌باشد و شامل اجزای زیر است:

- تشکیل کمیته راهبری، هیات تدوین و کارگروه‌های اجرایی
- شناخت وضع موجود
- تحلیل عوامل محیطی

تشکیل کمیته راهبری، هیات تدوین و کارگروه‌های اجرایی

کمیته تخصصی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی گروه متشکل از اساتید و کارشناسان گروه آموزشی مهندسی بهداشت حرفه‌ای بودند.

شناخت وضع موجود

شناخت وضع موجود سنگ بنای مدیریت راهبردی است و شناخت ناکافی و ضعیف از وضع موجود می‌تواند برنامه ریزان را از مسیر واقعی تدوین برنامه منحرف نماید. تصویر آینده بدون اطلاع از وضع موجود مقدور نیست. در این فاز لازم است کلیه شاخص‌ها، اطلاعات و فرآیندها و ساختارها به طور دقیق بررسی شوند. در این مرحله اساسنامه، مکاتبات مهم، صورتجلسات، سوابق گذشته و فهرست برنامه‌ها و پروژه‌های گذشته بررسی می‌شوند. همچنین لازم است شناخت ساختاری شامل تشکیلات و شرح وظایف مدیران و کارشناسان انجام پذیرد. در مجموع این بخش شامل سه نوع شناخت است:

- شناخت ساختاری
- شناخت فرآیندی
- شناخت برنامه‌ای

¹-Mabena Strategic Mngement Model

تحلیل عوامل محیطی

در تحلیل عوامل محیطی، تحلیل محیط نزدیک شامل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها و نیز تحلیل محیط دور و تحلیل ذینفعان انجام گردید. مرحله فوق در دو فاز جداگانه انجام شد. در ابتدا تحلیل محیطی و در فاز دوم تحلیل ذینفعان انجام گردید. در تحلیل محیط دور از الگوی *PESTLE*¹ شامل محیط سیاسی، زیست محیطی، اجتماعی، فناوری، قانونی و اقتصادی استفاده شد. برای تحلیل ذینفعان معیارهای کلیدی ارزیابی ذینفعان شامل قدرت و علاقه ذینفعان توسط اعضای کمیته و مدیران ارشد امتیازدهی شدند و در نهایت ماتریس تحلیل ذینفعان ترسیم گردید.

تجزیه و تحلیل ذینفعان در مدل مینا در مجموعه تحلیل محیطی انجام می‌گیرد. برای تحلیل ذینفعان ابتدا شناسایی ذینفعان و سپس تحلیل آنها بر مبنای علاقه و قدرت آنها با امتیازدهی کمیته راهبردی و مدیران صورت می‌پذیرد. در نهایت بر اساس قرارگیری ذینفعان در ماتریس قدرت-علاقه، این ذینفعان رده بندی می‌شوند که در نهایت در کنار موقعیت راهبردی سازمان برای استخراج راهبردها و اهداف مورد استفاده قرار گیرند.

شناسایی ذینفعان²

پس از مطالعه برخی مدل‌های تحلیل ذینفعان در تدوین برنامه راهبردی، مدل بریسون³ انتخاب گردید. براساس این مدل رفتار ذینفعان با سازمان بر اساس دو مولفه قدرت ذینفعان در تاثیرگذاری بر آینده فعالیتها و منفعت آنها از فعالیتها و دستاوردهای سازمان پیش بینی خواهد شد. در این مرحله از اعضای کمیته خواسته شد ذینفعان را مشخص نمایند. پس از اخذ و تجمیع نظرات اعضا در جلسات طوفان فکری، لیست نهایی ذینفعان تهیه و سپس ذینفعان براساس علاقه، موقعیت و به ویژه قدرتشان از صفر (بدون قدرت / منفعت) تا چهار (قدرت زیاد/ منفعت زیاد) اولویت بندی شدند.

- علاقه: به نگرانی آن‌ها در مورد اینکه چگونه یک سیاست خاص بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد اشاره دارد.
- قدرت: توانایی آن‌ها برای تاثیرگذاری بر سیاست است که منعکس کننده منابع و توانایی شان برای بسیج آن هاست.
- ✚ در صورتیکه علاقه و قدرت در ذینفع زیاد باشد در گروه D قرار می‌گیرد که به آن گروه ذینفعان کلیدی گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی مشارکت دادن و درگیر کردن ایشان در امور مهم تصمیم‌گیری سازمان می‌باشد.
- ✚ در صورتیکه قدرت کم و علاقه در ذینفع زیاد باشد در گروه B قرار می‌گیرد که استراتژی بهینه سازمان در برابر وی آگاه سازی می‌باشد.
- ✚ در صورتیکه علاقه کم و قدرت در ذینفع زیاد باشد در گروه C قرار می‌گیرد که به آن گروه غیر حامی گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی دفاع و آمادگی پاسخگویی و مقابله در همه حال و جلب رضایت آن‌ها می‌باشد. مانند: نهادهای حاکمیتی و نظارتی، دادگاهها.
- ✚ در صورتیکه قدرت و علاقه در ذینفع کم باشد در گروه A قرار می‌گیرد که به آن گروه بی تفاوت گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان رصد عملکرد آن‌ها با حداقل تلاش می‌باشد. مانند: جامعه پتانسیل ذینفعان برای همکاری با توجه به ظرفیت آنها برای گسترش وابستگی‌شان با سازمان تعیین می‌شود. هر چه وابستگی بیشتر باشد، آمادگی و تمایل برای همکاری بیشتر خواهد بود. (شکل ۳)

1-Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

2 -Stakeholder Analysis

3 -Brison



شکل ۳- ماتریس تحلیل ذینفعان بر اساس دو مولفه قدرت و علاقه

۲-مرحله دوم: تدوین ارکان جهت ساز و اسناد کلی راهبردی

در این مرحله تهیه اسناد کلی، جهت گیری های اساسی سازمان، تدوین رسالت، تدوین دورنما و تدوین ارزشهای سازمان انجام می گیرد. این مولفه ها جهت اصلی سازمان را مشخص می کنند لذا به آنها اسناد کلی راهبردی گفته می شود.

تدوین بیانیه رسالت^۱

بیانیه رسالت سازمان فلسفه وجودی آن است و باید به این سوال که "کار سازمان ما چیست؟" پاسخ دهد. در تدوین رسالت تنها به وظایف و کارکردها اشاره نمی شود بلکه به میزان تعهد در انجام آنها و نیز شیوه ارایه و انجام آنها به شکلی متفاوت تر و بهتر از رقبا هم اشاره می گردد. به طور مثال ماموریت دانشگاه های علوم پزشکی ارایه خدمات بهداشتی و درمانی نیست بلکه ماموریت آن ارتقای سلامت جامعه، ایجاد زندگی سالم تر و... است. همچنین ماموریت سازمان با توجه به تغییرات حال و آینده تدوین می شود. بیانیه ماموریت دانشگاه باید جهت دهنده، شفاف و مورد اجماع باشد.

¹ -Mission

تدوین بیانیه چشم انداز^۱

برای اینکه تصویر درست و مطلوبی از آینده سازمان ترسیم شود و بتواند سازمان را به سطح بالاتری از استانداردها در آینده برساند لازم است بیانیه چشم انداز تدوین شود. در تدوین بیانیه چشم انداز به مشتریان، به نقاط قابل تمایز، روش رسیدن به موفقیتها، نقش فناوری در رشد آینده سازمان و... اشاره می شود. برای تدوین چشم انداز معاونتها و نیز چشم انداز کلی دانشگاه ضمن مصاحبه با مدیران ارشد و تحلیل چشم اندازهای قبلی از چشم اندازهای مشابه نیز استفاده گردید و در نهایت بعد از جلسات متعدد بیانیه نهایی و اصلاح شده به تایید کمیته برنامه ریزی راهبردی معاونت رسید.

تدوین ارزشها^۲

ارزشهای سازمانی بر تمام جنبه های یک شرکت تأثیر گذارند. اینکه چگونه تجارت کنیم، چگونه تصمیم بگیریم، چگونه با کارکنان و مشتریان خود رفتار کنیم، ارزشها بایدها و نبایدهای سازمان هستند و در صورت بی توجهی به آنها سازمان از مسیر راهبردی منحرف و در پیچ و خم گرفتاری های حقوقی خواهد افتاد. بدون توجه به ارزشهای سازمانی، ارائه خدمات هم تأثیر گذار نخواهد بود. توجه به ارزشها به معنی رعایت اصول اخلاقی در حین برنامه ریزی و اجرای برنامه هاست. هر سازمان هم ارزشهای عام دارد که به صورت عمومی مورد توجه همه جوامع و سازمانها هستند و هم ارزشهای خاص دارد که با توجه به محصولات و وظایف خاص مشخص می شوند. در تدوین سند راهبردی دانشگاه علوم پزشکی اهواز براساس چک لیست ارزشهای سازمانی، این ارزشها متناسب با وظایف هر واحد و معاونت استخراج و به تایید کمیته تدوین برنامه راهبردی معاونتها و در نهایت شورای مشورتی رسید.

۳-مرحله سوم: تدوین استراتژی ها و اهداف کلان و اختصاصی^۳

در این مرحله استراتژی ها و اهداف کلان و اختصاصی استخراج و مشخص می شوند. استراتژی ها مقدمه تولید اهداف کلان و در نهایت اهداف اختصاصی هستند. با استفاده از تحلیل عوامل خارجی و داخلی شامل نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها و تعیین موقعیت راهبردی سازمان می تواند استراتژی های مناسب تولید نمود. در این مرحله ماتریس تحلیل ذینفعان نیز مدام باید مد نظر قرار گیرد. ابزارهای مختلفی در این مرحله بکار گرفته می شوند: ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی و روش SPACE.

مراحل تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشگاه SWOT

با استفاده از تحلیل SWOT موقعیت راهبردی گروه در ماتریس مشخص شد. بر اساس ماتریس موقعیت راهبردی، گروه در یکی از موقعیتهای رقابتی، تدافعی، تهاجمی یا محافظه کارانه قرار می گیرد. بر همین اساس با استفاده از ترکیب عوامل محیطی شامل SO, ST, WO, WT راهبردها تولید شدند. برای سهولت امتیازدهی کارشناسان و اعضای کمیته ها امتیاز دهی نقاط عوامل داخلی و خارجی در قالب فایل اکسل فرمول بندی شده و بر مبنای رتبه هر عامل با امتیاز ۱ تا ۴ و اهمیت هر عامل با امتیاز ۱ تا ۱۰ صورت گرفت و در نهایت با ضرب امتیاز اهمیت هر عامل در رتبه آن امتیاز موزون نهایی هر عامل مشخص و از مجموع امتیازات همه عوامل دو نقطه ماتریس تعیین شدند و ماتریس موقعیت راهبردی ترسیم گردید.

1-Vision

2-Value

3-Strategy, Goal, Objective

انواع استراتژی‌ها

استراتژی‌های SO: در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

استراتژی‌های WO: هدف از استراتژی‌های WO این است که از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود. سازمان با همان داشته‌های خود در جهت بهره‌برداری بیشتر از فرصت‌ها گام بر می‌دارد.

استراتژی‌های WT: هدف در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و کاهش اثرات تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت سازمان نامناسب بوده و در وضع مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت و باید سعی شود بانحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از بدتر شدن وضعیت سازمان جلوگیری شود.

استراتژی‌های ST: در این نوع استراتژی تلاش می‌گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و تاثیر تهدیدات را از بین برد.

جدول ۱- رابطه عوامل داخلی و محیطی و شکل‌گیری راهبردهای مختلف

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
عوامل محیطی		
فهرست فرصت‌ها (O)	ناحیه ۱ استفاده از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO)	ناحیه ۳ استفاده از مزیت‌های نهفته در فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست تهدیدها (T)	ناحیه ۲ استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	ناحیه ۴ به حداقل رساندن زیانهای ناشی از چالش‌ها و نقاط ضعف (WT)

در نهایت با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی QSOM استراتژی‌های برتر بر اساس میزان جذابیت انتخاب شدند و در نهایت به تایید هیات رئیسه دانشکده رسیدند.

انتخاب و تدوین اهداف کلی و اختصاصی که پایه اصلی تولید برنامه‌ها، فعالیتها و شاخص‌ها هستند با استفاده از دیدگاه مدیران ارشد و نیز اسناد بالادستی حوزه‌های مختلف آموزشی، تحقیقاتی، فرهنگی، درمانی، بهداشتی و... با تاکید بر سند برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره‌وری وزارت بهداشت و درمان صورت پذیرفت.

نحوه امتیاز دهی عوامل داخلی

تحلیل SWOT بر این منطق استوار است که یک استراتژی، نقاط قوت سازمان را به حداکثر می‌رساند و امکان

بهره‌گیری بهتر از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد و در عین حال که نقاط ضعف را به حداقل می‌رساند، قدرت

تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. بنابراین منطق، پرسش‌نامه‌های طراحی شده (متشکل از نقاط قوت، ضعف،

فرصت و تهدید) به طریق زیر امتیاز دهی گردید.

- **ضریب اهمیت:** به هر عامل یک ضریب اهمیت بین ۱ (کم اهمیت ترین) تا ۱۰۰ (بسیار مهم) اختصاص داده شد.
- **وضعیت مدیریت:** وضعیت مدیریت در ارتباط با قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدید ها بر اساس جداول زیر (امتیاز از ۱ تا ۴) سنجیده شد.

جدول ۲- سنجش فرصت ها و تهدید ها	
امتیاز	توصیف
۱	مدیریت تا حد بسیار کمی قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد
۲	مدیریت به طور متوسط قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد
۳	مدیریت به طور نسبتاً خوبی قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد
۴	مدیریت به خوبی قادر است از فرصت بهره گرفته یا در مقابل تهدید واکنش نشان دهد

جدول ۳- سنجش قوت ها و ضعف ها		
دسته	توصیف	امتیاز
قوت ها	جدی	۱
	نسبتاً جدی	۲
	نسبتاً زیاد	۳
	زیاد	۴

در نهایت عوامل داخلی براساس الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC^۱) و عوامل خارجی براساس مدل PESTLE با نظر خبرگان طبقه بندی شدند. در الگوی کارت امتیازی متوازن، پارامترهای داخلی سازمان را از چهار منظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی سازمان مورد بررسی قرار گرفتند. در الگوی PESTLE متغیرهای محیط خارجی براساس مسایل سیاسی (Politics)، مسائل اجتماعی (Social)، مسائل اقتصادی (Economics) تکنولوژیکی (Technological)، مسائل محیط زیست (Environmental) و مسائل قانونی (Legal) طبقه بندی شدند و تحلیل های مدیریتی مبتنی بر تحلیل محیط دور و نزدیک ارائه شد.

۴-مرحله چهارم: تحلیل، عارضه یابی و احصای فرآیندهای کلیدی

در این فاز بعد از برگزاری یک دوره آموزشی برای کارشناسان و صاحبان فرآیندهای کلیدی معاونهت، با کمک کمیته تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی هر معاونهت فرآیندهای کلیدی مشخص شدند و عارضه یابی فرآیندها انجام و فرآیندهای صحیح و واقعی احصاء شدند. برای تدوین برنامه عملیاتی لازم است نگاه فرآیندگرا باشد و متولیان تدوین برنامه اشراف کافی به فرآیندها داشته باشند. در نهایت، در مصاحبه های انجام شده که برای هر مدیریت و واحد تخصصی به صورت اختصاصی انجام شد سوالات ناظر بر فرآیندهای کلیدی هر مدیریت مطرح و اطلاعات دریافت شد.

۵-مرحله پنجم: تدوین برنامه ها، فعالیتها و شاخص ها

در این مرحله کار تولید برنامه ها، فعالیتها، شاخص ها و اهداف کمی شروع می شود. این مرحله در حوزه برنامه عملیاتی تعریف می شود. عمده برنامه ها از مرحله قبل و از نتایج عارضه یابی های فرآیندهای کلیدی حاصل می شوند. برنامه ها باید واقعی باشند تا بتوانند به نیاز واقعی موسسه و سازمان پاسخ دهند. در این قسمت از ابزار کارت امتیازی متوازن^۲ نیز می توان استفاده

¹-Balanced scorecard

²-Balanced Score Card

نمود تا بر اساس وجوه چهارگانه کارت امتیازدهی متوازن شامل منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد توازن در تدوین برنامه ها، فعالیتها و شاخص ها رعایت شود. در این قسمت کلیه کارکنان در تولید برنامه ها و تعریف فعالیتها مشارکت دارند.

جدول شماره ۴- کارگروه تخصصی تدوین برنامه راهبردی گروه مهندسی بهداشت حرفه ای

ردیف	نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر امین ترابی پور	رئیس دانشکده
۲	دکتر الهام جهانی فر	معاون آموزشی دانشکده
۳	دکتر بهمن چراغیان	معاون پژوهشی دانشکده
۴	دکتر عباس محمدی	دانشار گروه و معاون دانشجویی فرهنگی دانشکده
۵	دکتر غلامعباس شیرالی	استاد و مدیر گروه مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار
۶	دکتر بهزاد فولادی دهقی	استاد گروه
۷	دکتر رنگ کوی	دانشیار گروه
۸	دکتر داوود افشاری	دانشیار گروه
۹	دکتر مرضیه صادقیان	استادیار گروه
۱۰	دکتر معصومه وهابی شکرلو	استادیار گروه
۱۱	دکتر ذبیح اله دمیری	استادیار گروه
۱۲	مهندس زینب السادات نظام الدینی	مربی گروه
۱۳	مریم کمایی	کارشناس و منشی گروه

۶-مرحله ششم: بستر سازی برای اجرا

الگوهای مدیریت راهبردی بر اجرای برنامه ها تاکید دارند و اگر برنامه ای بخوبی تدوین شود اما ضمانت اجرایی نداشته باشد یعنی برنامه شکست خورده است. سازمان استراتژی محور یعنی سازمانی که پس از تدوین برنامه هایش، زمینه اجرای آنها را فراهم می کند. برای اجرای درست برنامه لازم است ساختار مناسب، بودجه مناسب و سیستم نظارتی مناسب طراحی و در نظر گرفته شود. برای اجرا داشتن مدیریت پورتفولیوی پروژه ها زمانبندی، اولویت بندی پروژه ها و برنامه ها، بودجه بندی و استقرار داشبورد مدیریتی ضروری است.

بیانیه چشم انداز گروه (Vision)

گروه آموزشی مهندسی بهداشت حرفه ای به دنبال کسب مرجعیت علمی در تخصص های موجود و دستیابی به رتبه های برتر عملکرد در بین گروه های آموزشی همتراز خود در سطح کشور تا سال ۱۴۰۷ می باشد.

بیانیه ماموریت گروه (Mission)

گروه آموزشی مهندسی بهداشت حرفه ای دانشکده بهداشت ماموریت دارد با بهره گیری از منابع انسانی توانمند و تجهیزات تخصصی آزمایشگاهی به آموزش و تربیت دانشجویان پرداخته و با انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی و اثربخش مرتبط با صنعت و جامعه در جهت تولید دانش برای ارتقاء سلامت جامعه گام بر می دارد. این گروه آموزشی از فناوری های روزآمد، روش های موثر آموزشی و اساتید مجرب برای تحقق اهداف خود بهره می گیرد.

ارزش های بنیادی گروه (Core values)

- قانون گرایی
- شفافیت در عملکرد
- پاسخگویی اجتماعی
- ارتقای مستمر کیفیت آموزش
- انصاف و عدالت محوری
- احترام به جامعه
- تخصص گرایی
- توجه به حفظ محیط زیست
- رعایت اصول اخلاق در پژوهش
- رعایت نظم و انضباط اداری

تحلیل ذینفعان

شناسایی کلیه ذینفعان با استفاده از تکنیک طوفان فکری صورت پذیرفت و ذینفعان و انتظارات ایشان بشرح ذیل تعیین و طبقه بندی گردیدند. پس از مطالعه برخی مدل‌های تحلیل ذینفعان در تدوین برنامه راهبردی، مدل براسون انتخاب گردید. براساس این مدل رفتار ذینفعان با سازمان بر اساس دو مولفه قدرت ذی‌نفعان در تأثیرگذاری بر آینده فعالیت‌ها و منفعت آنها از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان پیش‌بینی خواهد شد. در این مرحله از اعضای تیم برنامه ریزی خواسته شد، ذینفعان را پیشنهاد دهند. پس از اخذ و تجمیع نظرات اعضا، لیست نهایی ذینفعان تهیه و سپس ذینفعان براساس علائق، موقعیت و به ویژه قدرتشان از صفر (بدون قدرت / منفعت) تا چهار (قدرت زیاد/ منفعت زیاد) اولویت بندی شدند.

جدول ۵- تحلیل ذینفعان گروه مهندسی بهداشت حرفه ای

ردیف	نام ذینفع	میزان علاقه ۱-۵	میزان قدرت و تاثیر ۱-۵	انتظارات ذینفعان از ما
۱	ریاست دانشکده	۴	۵	توسعه گروه متناسب با نیاز جامعه و پاسخگویی مرتبط
۲	معاون آموزشی	۴	۴	انجام فعالیت های مدون در خصوص پاسخگویی به نیاز های آموزشی گروه های هدف
۳	معاون پژوهشی	۴	۴	جهت دهی با فعالیت های پژوهشی در راستای پاسخ به معضلات جامعه
۴	معاون فرهنگی	۴	۴	ایجاد تعاملات متناسب با شرایط جامعه در راستای پاسخ به نیاز گروه مخاطب
۵	اعضا هیات علمی گروه	۵	۴	ایجاد محیط کاری خلاق مبتنی بر نظرات جمعی در جهت انجام امور مرتبط
۶	کارکنان	۵	۳	ایجاد بستر مشارکت هر چه بیشتر در زمینه های آموزشی و پژوهشی
۷	دانشجویان	۵	۳	ایجاد انگیزه و مهیا نمودن بستر مشارکت در زمینه های آموزشی و پژوهشی
۸	سایر گروه های آموزشی دانشکده	۳	۳	همکاری در امور آموزشی و پژوهشی
۹	صنایع استان	۳	۲/۵	تعامل و همکاری در امور آموزشی و تحقیقاتی

جدول ۶- تحلیل محیط داخلی گروه آموزشی مهندسی بهداشت حرفه ای

ردیف	عوامل اصلی داخلی	ضریب	نمره	نمره نهایی
	نقاط قوت داخلی سازمان			
S1	وجود دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی (کارشناسی ارشد)	0.016	۳	0.047
S2	مشارکت و همکاری دانشجویان در امور آموزشی و پژوهشی	0.009	۳	0.028
S3	وجود فضاهای آزمایشگاهی تخصصی در برخی گرایش ها	0.019	۳	0.057
S4	تاسیس رشته در مقطع کارشناسی ارشد ارگونومی	0.016	۳	0.047
S10	تاسیس رشته در مقطع کارشناسی ارشد HSE	0.016	۳	0.047
S11	اشتغال فارغ التحصیلان در عرصه	0.016	۴	0.063
S12	میزان قابل توجه پذیرش و ادامه تحصیل فارغ التحصیلان در مقاطع بالاتر	0.016	۳	0.047
S13	ارتباط دانشجویان با گروه پس از فارغ التحصیلی	0.016	۳	0.047
S14	مشارکت بالای اعضای گروه در امور آموزش	0.013	۳	0.038
S15	انجام طرح های تحقیقاتی در سطح ملی	0.013	۳	0.038
S16	همکاری و ارتباط با انجمن های علمی تخصصی	0.013	۳	0.038
S17	ارتباط و همکاری علمی با صنایع سنگین در استان	0.019	۳	0.057
S18	پتانسیل درونی گروه در برگزاری سمینارها و همایش ها در سطح بین المللی	0.022	۳	0.066
S19	توانمندی پاسخ گویی به نیاز های صنایع	0.019	۴	0.076
S20	استفاده از امکانات و تجهیزات دانشکده های دیگر به منظور توسعه کمیت و کیفیت طرحهای تحقیقاتی	0.009	۳	0.028
S21	همکاری های موثر با معاونت های بهداشتی وزارت و دانشگاه	0.013	۳	0.038
S22	وجود دفتر ارتباط دانشگاه با صنعت و تعمیم ارتباط با سایر بخش ها با توجه به وجود و تنوع واحدهای تولیدی، صنعتی و خدماتی در مقیاس بزرگ، متوسط و کوچک (از جمله در بخش های صنایع عظیم و مادر و واحد های عملیاتی وابسته در حوزه های نفت، گاز، پتروشیمی، فلزی (فولاد و آلیاژ)، کشاورزی، معدن، بیمارستان ها و ساختمان وسازه ها ...)	0.006	۳	0.019

0.019	۳	0.006	توسعه و تقویت برنامه های ارتباط با صنعت و سازمان های خارج از دانشگاه	S23
0.028	۳	0.009	پتانسیل برقراری ارتباط با دانشکده های مشابه در خارج از کشور	S24
0.101	۴	0.025	پتانسیل راه اندازی مرکز تحقیقات بهداشت حرفه ای و ایمنی شغلی	S25
0.050	۴	0.013	ارتقا رتبه ی اعضا گروه به مرتبه دانشجویی و استادی	S26
0.019	۳	0.006	تعامل و همکاری خوب مدیریت دانشکده با گروه	S27
نقاط ضعف				
0.05	۲	0.025	کمبود تجهیزات آزمایشگاهی در برخی آزمایشگاه های گروه	W1
0.025	۱	0.025	تعامل نامناسب آزمایشگاه های دانشکده در ارائه خدمت	W2
0.028	۱	0.028	به روز نبودن تجهیزات آزمایشگاهی	W3
0.018	۲	0.009	فقدان برنامه آموزشی جهت کارشناسان آزمایشگاه	W4
0.025	۱	0.025	معیوب بودن برخی دستگاه های آزمایشگاهی	W5
0.025	۱	0.025	کمبود استاد در در توسعه گرایش های کلیدی عوامل شیمیایی و سم شناسی	W6
0.025	۱	0.025	فقدان آزمایشگاه ایمنی صنعتی	W7
0.028	۱	0.028	عدم جذب دانشجویان خارجی	W8
0.019	۱	0.019	ضعف همکاری و تعامل درون و برون بخشی	W9
0.019	۱	0.019	از دست دادن فرصت رقابت در جذب پروژه های مرتبط با صنعت	W10
0.018	۲	0.009	از دست دادن فرصت جذب دانشجویان خارجی	W11
0.018	۲	0.009	کیفیت پایین برخی از طرح های تحقیقاتی و پایان نامه های کارشناسی ارشد	W12
0.026	۲	0.013	وجود خلا در پروژه های تحقیقاتی علیرغم وجود تجهیزات و نیروی انسانی مرتبط با برخی از تخصص ها	W13
0.026	۲	0.013	فقدان مراکز تحقیقاتی در رشته های تخصصی مرتبط	W14
0.026	۲	0.013	فقدان مجلات تخصصی مرتبط با رشته های تحصیلات تکمیلی	W15

0.05	۲	0.025	فقدان سیستم اطلاع رسانی و تبلیغاتی جامع در خصوص معرفی توانمندی های نرم افزاری وسخت افزاری در زمینه آلاینده های زیست محیطی به سازمان های مرتبط و ذینفع	W16
0.044	۲	0.022	از دست دادن فرصت همکاری های مشترک پژوهشی از کشورهای منطقه	W17
0.05	۲	0.025	مشارکت ناکافی اعضای گروه در امور پژوهش گروه	W18
0.02	۱	0.02	کمبود فضاهای آموزشی و اتاق دانشجویان دکترا	W19
0.012	۱	0.012	کمبود نیروی کارشناس متخصص، ماهر و توانمند در بخش آنالیز دستگاهی	W20
0.006	۲	0.003	انگیزه پایین اعضای هیات علمی	W21
0.006	۲	0.003	کمبود انگیزه کارمندان	W22
0.006	۲	0.003	کمبود امکانات رفاهی کارکنان و اساتید	W23
0.006	۲	0.003	فقدان برنامه راهبردی منسجم برای توسعه گروه	W24
0.012	۲	0.006	عدم وجود یک فرایند مشخص برای همکاری در بین آزمایشگاه های دانشکده	W25
0.012	۱	0.012	عدم وجود برنامه های بازآموزی برای به روز کردن دانش و مهارت کارشناسان آزمایشگاه	W26
0.012	۲	0.006	فقدان یک سیستم مدون جهت برقراری ارتباط با فارغ التحصیلان	W27
0.012	۱	0.012	ضعف در ارتباط سیستماتیک گروه با صنعت و جامعه	W28
0.006	۲	0.003	تناسب ضعیف ترکیب اعضای هیات علمی گروه با توجه به روند رشد و توسعه آن	W29
0.036	۲	0.018	ضعف کار تیمی بین اعضای گروه	W30
1.66	-	1	مجموع	

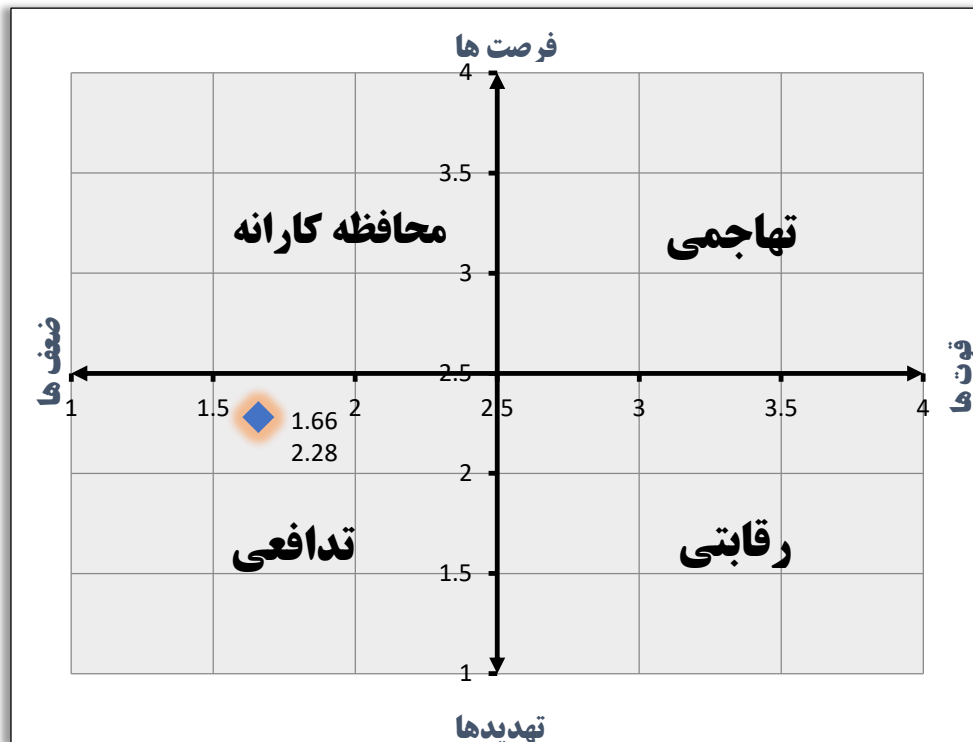
جدول ۷- تحلیل محیط خارجی گروه آموزشی مهندسی بهداشت حرفه ای

ردیف	جدول شماره ۷ : تحلیل محیط خارجی گروه		
	نمبره	ضریب	عوامل خارجی سازمان
فرصت ها			
01	۴	0.036	وجود پتانسیل های لازم به منظور توسعه رشته ها در مقطع دکترای تخصصی
02	۳	0.022	حمایت دانشگاه از همکاری های آموزشی بین المللی
03	۴	0.029	وجود صنایع سنگین در سطح استان و امکان همکاریهای آموزشی
04	۳	0.022	همجواری با سایر دانشکده ها و امکان استفاده از پتانسیل های آنها جهت توسعه رشته های تحصیلات تکمیلی
05	۴	0.025	وجود پتانسیل توسعه آزمایشگاه ها به آزمایشگاه معتمد دارای مجوز
06	۴	0.029	همجواری با دانشگاه چمران و امکان مطالعات فنی-مهندسی مشترک
07	۳	0.025	پتانسیل مشارکت و همکاری فعال گروه در سیاست گذاری های بهداشتی زیست محیطی استان
08	۳	0.029	امکان بورسیه نمودن دانشجویان دوره دکتری تخصصی
09	۴	0.032	امکان جذب پروژه های مرتبط از صنایع و سازمان ها
010	۴	0.022	امکان ایجاد یک سیستم اطلاع رسانی و تبلیغاتی جامع در خصوص معرفی توانمندی های نرم افزاری و سخت افزاری در زمینه آلاینده های زیست محیطی به سازمان های مرتبط و ذینفع
011	4	0.032	امکان راه اندازی مرکز تحقیقات بهداشت حرفه ای وایمنی شغلی
012	4	0.025	امکان راه اندازی و تاسیس مجله علمی - پژوهشی تخصصی بهداشت حرفه ای وایمنی شغلی
013	4	0.025	امکان جذب پروژه از کشورهای منطقه
014	4	0.029	امکان برگزاری سمینارها و همایش های تخصصی در سطح بین المللی
015	۴	0.022	امکان درآمدزایی دانشکده از طریق ارائه خدمات آزمایشگاهی و تخصصی
تهدیدها			

0.043	۲	0.022	تراز پایین نمره قبولی دانشجویان ورودی در مقایسه با دانشگاه های بزرگ کشور	T1
0.036	۱	0.036	توسعه نامتوازن فضاهای آزمایشگاهی گروه های آموزشی در دانشکده	T2
0.022	۱	0.022	نگاه مقاله محور سیستم به تحقیقات به جای نگاه مسئله محور	T3
0.036	۲	0.018	نقص در شاخص های ارزیابی اعضای هیات علمی گروه	T4
0.029	۱	0.029	فقدان سازوکار سیستمی در تعامل با صنایع	T5
0.029	۱	0.029	توان رقابتی پایین دانشگاه در مقایسه با دانشگاه های رقیب در جذب پروژه های مرتبط با صنعت	T6
0.043	۲	0.022	ورود و مشارکت موسسات و مراکز علمی و پژوهشی غیراستانی و غیربومی در اجرای پروژه های مرتبط در استان	T7
0.036	۲	0.018	ناکافی بودن بودجه های تخصیصی استانی جهت تحقیقات در حیطه های گوناگون از جمله آلاینده های زیست محیطی	T8
0.036	۲	0.018	انجام کارهای موازی و غیر همسو با ورود و مشارکت سایر موسسات و مراکز علمی و پژوهشی و اجرایی درون استانی در اجرای پروژه های مرتبط با آلاینده های شغلی و محیطی استان و ارائه اسناد و اطلاعات براساس ملاحظات سیاسی، فرهنگی و ...	T9
0.036	۲	0.018	ضعف در تعاملات بین المللی	T10
0.043	۲	0.022	عدم وجود کارنامه پژوهشی جهت پایش و بررسی مستمر کمیت و کیفیت فعالیت های پژوهشی گروه	T11
0.007	۲	0.004	تمایل اعضای هیات علمی به مهاجرت به دلیل شرایط سخت آب و هوایی و فقدان جاذبه های لازم در مقایسه با سایر دانشگاه ها	T12
0.014	۲	0.007	تحریم و تاثیر آن بر مطالعات پژوهشی	T13
0.014	۲	0.007	ثبات نامناسب برنامه ها با تغییر سطوح مختلف مدیریتی در گروه و دانشکده	T14
0.050	۲	0.025	تعامل ناکافی اعضای گروه با صنایع موجود در سطح استان	T15
0.050	۲	0.025	کمبود امکانات و خدمات رفاهی و شرایط نامناسب جوی در استان	T16

0.007	۲	0.004	وجود تعارض یا تضاد منافع در حیطه های گوناگون آموزشی، پژوهشی، مدیریتی و اجرایی	T17
0.072	۱	0.072	توریع ناعادلانه امکانات در گرایش های مختلف رشته به ویژه گرایش های کلیدی عوامل شیمیایی، فیزیکی و سم شناسی برای توسعه رشته	T18
0.036	۱	0.036	کمبود اعتبارات لازم برای انجام بهینه امور	T19
0.032	۱	0.032	کم توجهی مدیران بالادستی به درخواستهای اعضای هیئت علمی در زمینه های آموزشی و پژوهشی	T20
0.050	۲	0.025	حمایت های تشویقی ناکافی دانشگاه از تولیدات علمی اساتید	T21
0.022	۱	0.022	عدم حمایت های تشویقی دانشگاه از تولیدات علمی اساتید	T22
0.036	۲	0.018	عدم جایگزینی اعضا هیات علمی بازنشسته و فقدان مجوزهای لازم جهت توسعه گروه	T23
2.28		1	مجموع	

همان طور که در نمودار ۳ نشان داده شده است، گروه در موقعیت تدافعی به سمت محافظه کارانه قرار دارد. در این موقعیت به دلیل وجود تهدیدها و نیز برخی نقاط ضعف لازم است از راهبردهایی مانند ادغام، مشارکت و واگذاری استفاده شود اما با توجه به حرکت خوب گروه به سمت قسمت محافظه کارانه، می توان از راهبردهای تنوع و توسعه گروه تا حدی استفاده نمود. مهمترین نقاط ضعف گروه در فرسوده بودن زیرساخت های آزمایشگاهی، کمبود اساتید در برخی تخصص ها و عدم تمایل به کار تیمی بین اساتید است. علت اصلی این ضعف ها را می توان در تهدیدهای محیطی مثل کمبود خدمات رفاهی برای اساتید، عدم تخصیص بودجه توسط دانشگاه برای به روز رسانی تجهیزات و عدم تخصیص بودجه اختصاصی برای توسعه کمی و کیفی گروه های آموزشی جستجو نمود.



نمودار ۳- جایگاه استراتژیک گروه مهندسی بهداشت حرفه ای

راهبردهای منتخب گروه :

➤ راهبردهای تهاجمی

SO1- توسعه و تنوع بخشی رشته های تخصصی متناسب با نیاز جامعه و صنعت در استان و منطقه

SO2- توسعه رشته ها متناسب با راهبرد بین المللی سازی و نیاز کشورهای همسایه

SO3- توسعه مرجعیت علمی در سطح فردی و رشته های تخصصی در گروه

SO4- تقویت مهارت آموزی در دانشجویان با تاکید بر دوره های کارآموزی

➤ راهبردهای محافظه کارانه

WO1- اصلاح زیرساختهای آموزشی و پژوهشی بر اساس استانداردهای اعتباربخشی برنامه ای

WO2- ارتقای تشکیلات سازمانی گروه

WO3- توانمند سازی کارشناسان بر اساس تغییرات جدید

WO4- استفاده از ظرفیت حمایتی صنایع استان

WO5- مشارکت در همگرایی در آموزش پزشکی

➤ راهبردهای رقابتی

ST1-نوآوری در روشهای آموزش و پژوهش

ST2- بهره گیری از فناوری های نوین در آموزش

ST3-حرکت به سمت دوره های فلوشیپ مرتبط با صنعت

➤ راهبردهای تدافعی

WT1-واگذاری دوره های کارشناسی به دانشکده های اقماری

WT2-اصلاح و بازنگری مداوم کوریکولوم ها متناسب با نیاز و منابع موجود

WT3-استفاده از ظرفیت سایر اساتید دانشگاه های استان در تدریس دروس

WT4-ادغام برخی دروس تئوری و عملی

اهداف کلان و اختصاصی گروه

در این گام اهداف کلان برای ۵ سال آینده براساس چشم انداز، جایگاه استراتژیک و اسنادبالادستی تعیین شدند. لازم به ذکر است اهداف پیشنهادی، با نظر کمیته تخصصی برنامه ریزی راهبردی براساس پنج منظر (قابل قبول بودن، قابل اندازه گیری بودن، امکانپذیری اجرا، هماهنگی با مأموریت معاونت و اهمیت در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (بسیار زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲)، بسیار کم (۱)) مورد بررسی گرفتند که میانگین امتیازات متخذه برای هر یک از اهداف به شرح زیر بود:

جدول ۸- اولویت بندی اهداف کلان گروه

اهداف کلان	اهمیت	قابل اندازه گیری	قابلیت اجرا	هماهنگی با سایر اهداف و مأموریت سازمان	قابل قبول بودن	جمع
G1 ارتقای کمی و کیفی آموزش در گروه مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار	۵	۴	۵	۴	۵	۲۳
G2 توسعه تحقیقات کاربردی و اثربخش مرتبط با صنعت و جامعه	۵	۵	۴	۵	۵	۲۴
G3 توسعه زیرساختهای آزمایشگاهی و خدمات تخصصی گروه	۵	۴	۴	۵	۵	۲۳
G4 بهبود رضایت اساتید، دانشجویان و کارکنان گروه	۵	۵	۴	۵	۵	۲۴

G1-ارتقای کمی و کیفی آموزش در گروه مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار

O1- بکارگیر هیئت علمی متخصص و متعهد

O2- توانمند سازی اعضای هیئت علمی

O3- توسعه فضای آموزشی مناسب با نیاز

G2-توسعه تحقیقات کاربردی و اثربخش مرتبط با صنعت و جامعه

O1- تقویت آموزش کاربردی و مهارت محوری

O2-توانمند سازی اساتید و کارشناسان رشته در زمینه ارتباط با صنعت و جامعه

O3-توسعه شرکت های دانش بنیان و خدمات تخصصی

G3-توسعه زیرساخت های آزمایشگاهی و خدمات تخصصی گروه

O1- توسعه آزمایشگاهها و تجهیزات و امکانات پژوهشی رشته

O2- توسعه مجلات و نشریات رشته

O3- برگزاری سمینارها و کنگره های تخصصی

G4-بهبود رضایت اساتید، دانشجویان و کارکنان گروه

O1- توسعه تسهیلات رفاهی برای اساتید و کارکنان

O2- توسعه خلاقیت و نوآوری اساتید و کارکنان

O3- بهبود ارتباطات موثر با دانشجویان

O4- افزایش مشارکت دانشجویان در امورات رشته