



# برنامه استراتژیک

## دانشکده بهداشت

۱۴۰۴-۱۴۰۸

با همکاری و مشاوره  
اساتید گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه

پائیز ۱۴۰۴



## فهرست مطالب

۲.....	دیباچه رئیس دانشکده
۴.....	شعار دانشکده بهداشت
۵.....	تاریخچه دانشکده بهداشت
۷.....	تشکیلات سازمانی پیشنهادی دانشکده بهداشت
۱۳.....	فرآیند تدوین برنامه راهبردی
۲۳.....	بیانیه چشم انداز دانشکده (Vision)
۲۳.....	بیانیه مأموریت دانشکده (Mission)
۲۴.....	ارزش های بنیادی دانشکده (Core values)
۲۶.....	تحلیل ذینفعان دانشکده بهداشت
۳۳.....	راهبرد های منتخب دانشکده بر اساس ماتریس موقعیت استراتژیک:
۳۴.....	اهداف کلان و اختصاصی دانشکده بهداشت
۳۵.....	ترکیب اهداف و استراتژی های متناسب با هر هدف کلان

## بسمه تعالی

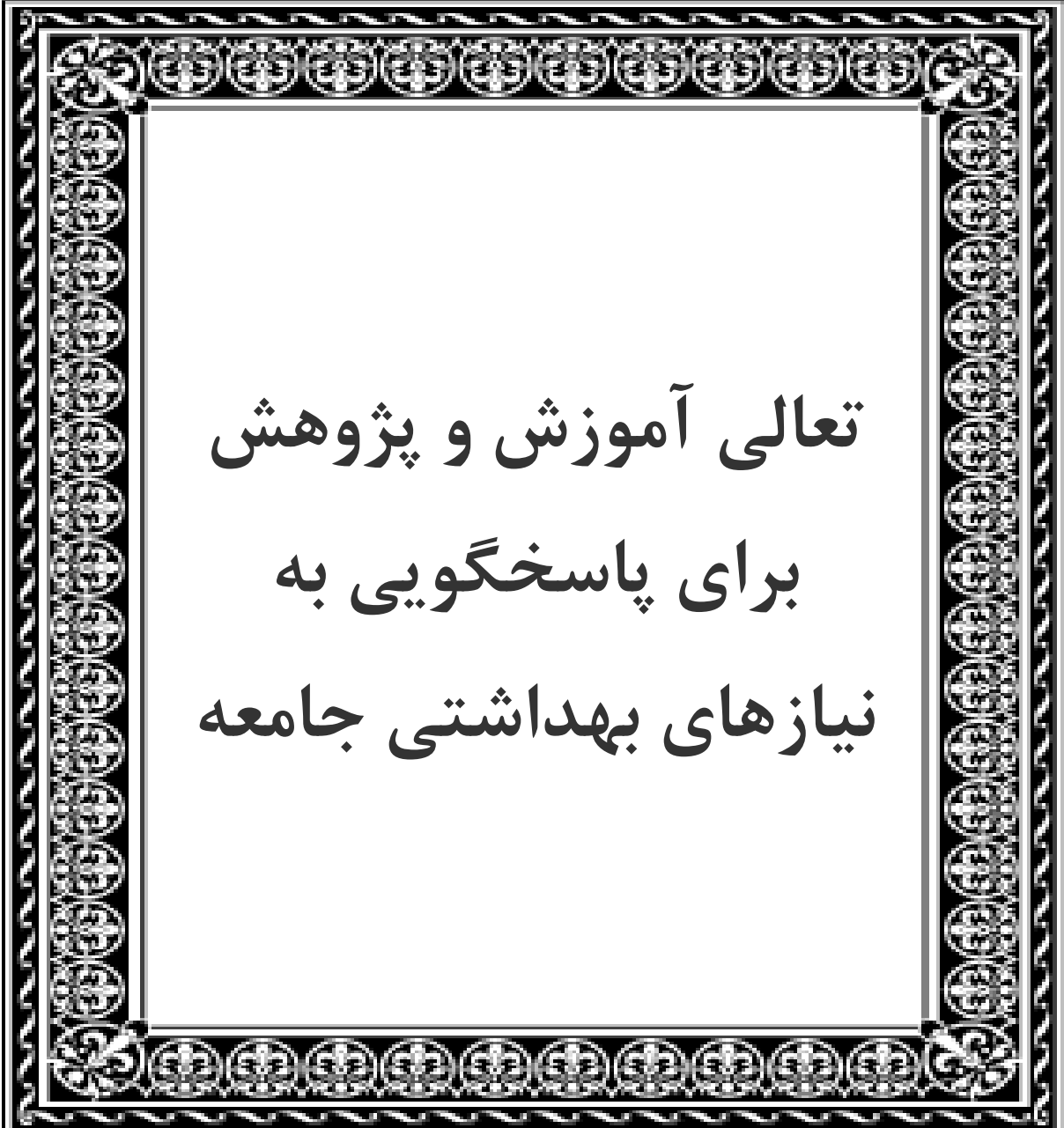
## دیباچه رئیس دانشکده

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، تصمیم‌قانع 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 پیش روی 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 بهداشت

## شعار دانشکده بهداشت



تعالی آموزش و پژوهش  
برای پاسخگویی به  
نیازهای بهداشتی جامعه

## تاریخچه دانشکده بهداشت

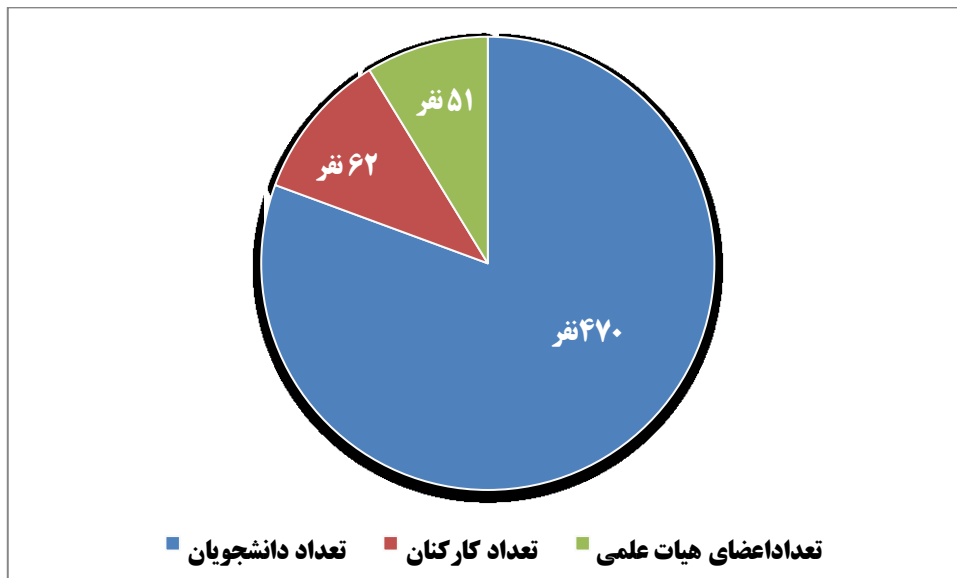
در سال ۱۳۵۶ رشته بهداشت صنعتی در دانشکده تکنولوژی پزشکی دانشگاه جندی شاپور اهواز تأسیس گردید. پس از انقلاب اسلامی دانشکده مذکور به دانشکده پیراپزشکی تغییر نام یافت. در سال ۱۳۵۷ گروه بهداشت عمومی در دانشکده پیراپزشکی تشکیل گردید و همزمان نیز در اداره کل بهداشتی استان خوزستان رشته ای تحت عنوان بهداشت مدارس 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 تأسیس 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.

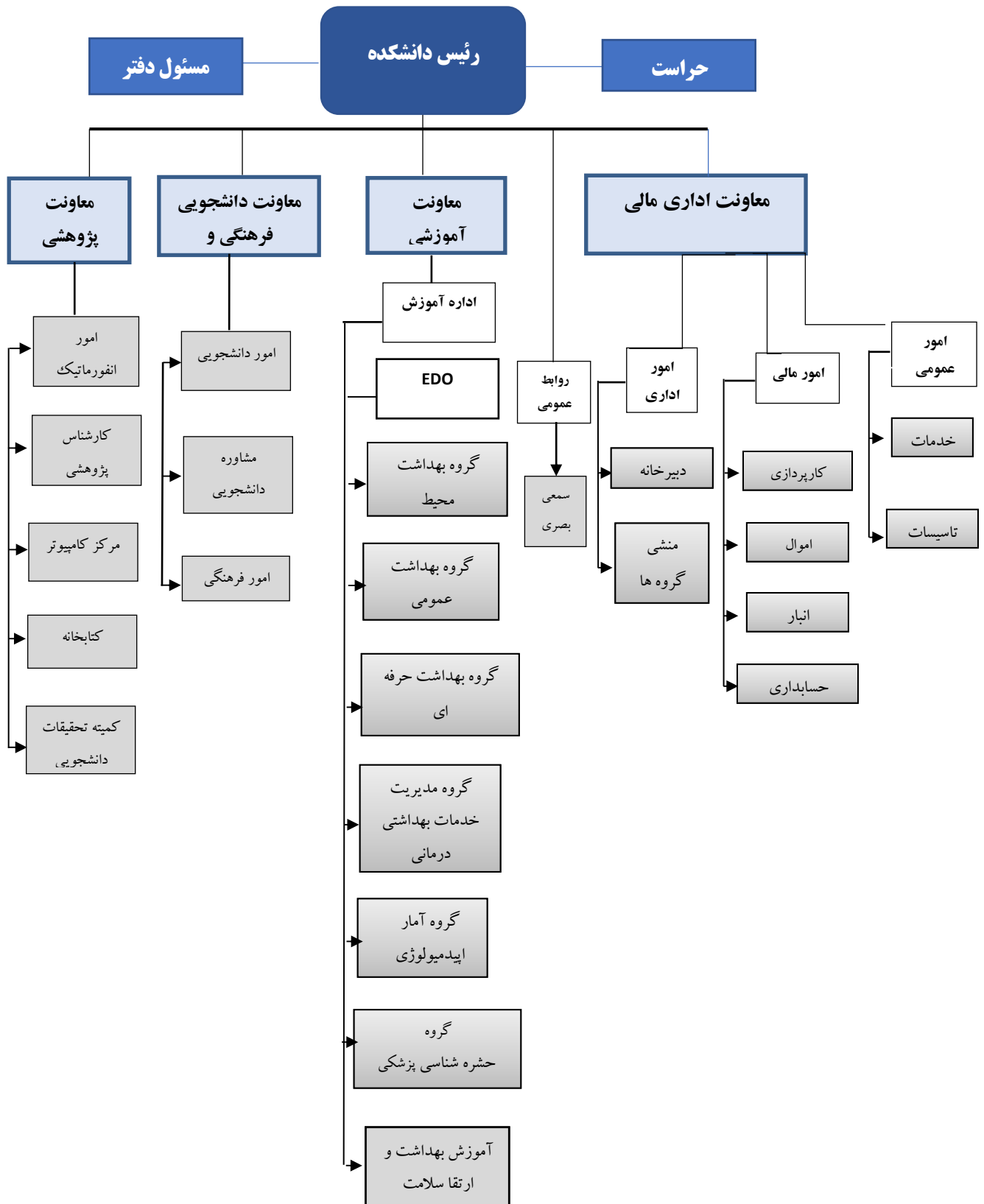
در سال ۱۳۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته مهندسی بهداشت محیط، در سال ۱۳۸۹ مقطع کارشناسی ارشد بهداشت حرفه ای و در سال ۱۳۹۰ مقطع کارشناسی ارشد آموزش بهداشت و دکتری (Ph.D) بهداشت محیط راه اندازی و اقدام به پذیرش دانشجو نمودند. پذیرش دانشجوی کارشناسی ارشد در رشته های آمار زیستی، حشره شناسی پزشکی و مدیریت خدمات 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 همچنین کارشناسی ارشد در رشته های ارگونومی، اکولوژی انسانی، سلامت سالمندی، سلامت در بلایا، آموزش بهداشت و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE) نیز 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.



نمودار ۱- تعداد اعضای هیات علمی، کارکنان و دانشجویان دانشکده بهداشت در سال ۱۴۰۴



نمودار شماره ۲- تشکیلات سازمانی پیشنهادی دانشکده بهداشت

## واحدهای دانشکده بهداشت

### رئیس دانشکده

رئیس دانشکده با ابلاغ رئیس دانشگاه منصوب می شود. وظایف رئیس دانشکده عبارتند از نظارت بر حسن اجرای مصوباتی که از طریق رئیس دانشگاه یا وزارتخانه ابلاغ می شود، ایجاد هماهنگی و نظارت بر حسن انجام امور آموزشی و پژوهشی، اداری و مالی، خدماتی و تعمیراتی دانشکده، ارزشیابی صحیح و عادلانه و به موقع کارکنان تحت سرپرستی خود، نظارت بر کار شوراها و مختلف دانشکده، نظارت بر اجرای کلیه فعالیت های مربوط به دریافت درآمدهای دانشکده، نظارت بر حضور و غیاب کارکنان دانشکده و رسیدگی به گزارشات لازم، ارزشیابی صحیح و عادلانه و به موقع کارکنان تحت سرپرستی خود، نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی، نظارت بر عملکرد کادر غیر هیئت علمی دانشکده و ارزیابی فعالیت و رفتار آنها با مشارکت مدیران واحد های تابعه.

### معاونت آموزشی

وظایف معاون آموزشی عبارتند از اداره کلیه امور آموزشی، نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه های آموزشی، نظارت بر حسن اجرای وظایف اداره آموزش، تنظیم دستور جلسات شورای آموزشی دانشکده، نظارت بر حسن اجرای برنامه ها و فعالیت های آموزشی دانشکده و ارزیابی آن، برنامه ریزی گسترش تحصیلات تکمیلی در دانشکده، اداره کلیه امور آموزشی دوره های تحصیلات تکمیلی، نظارت بر ثبت، نگهداری و کنترل واحدهای درسی و نظارت بر فعالیت مدیران گروه های آموزشی. فعالیت های معاونت آموزشی شامل دو بخش فعالیت های مرتبط با اعضای هیئت علمی و فعالیت های مرتبط با دانشجویان می باشد که وظایف هر بخش در ذیل آورده می شود و دارای ۶ گروه مجزا با مدیریت مجزا شامل آمار و اپیدمیولوژی، حشره شناسی پزشکی، بهداشت عمومی، بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای و مدیریت خدمات بهداشتی درمانی می باشد. فعالیت های مرتبط با اعضای هیئت علمی معاونت آموزشی عبارتند از نیازسنجی بررسی تقاضاهای استخدام و انتقال و نظارت بر انجام مراحل تبدیل وضعیت استخدامی اعضای هیئت علمی، بررسی درخواستهای ارتقاء پایه سالیانه و انجام اقدامات لازم، بررسی در خواستهای ارتقاء مرتبه علمی و انجام اقدامات لازم، بررسی و تنظیم قرار دادهای حق التدریس اعضای هیئت علمی شاغل و مدعوین به دانشکده، بررسی درخواستهای استفاده از حق محرومیت از مطب، بررسی در خواستهای اعضای هیئت علمی در خصوص تحصیل

در مقاطع بالاتر و نحوه ادامه تحصیل به صورت ماموریت آموزشی و یا مرخصی بدون حقوق. فعالیت های مرتبط با دانشجویان معاونت آموزشی عبارتند از نظارت بر ثبت نام و انجام مراحل مختلف انتخاب واحد دانشجویان، نظارت بر برنامه ریزی های درسی با همکاری گروه های آموزشی، نظارت بر برگزاری منظم کلاسهای درس و امتحانات پایان ترم، نظارت بر روند تحصیلی دانشجویان از نظر مشروط بودن یا پیشرفت تحصیلی آنها، صدور گواهی های اشتغال به تحصیل، ارسال گزارشهای فراغت از تحصیل دانشجویان به دانشگاه، تأیید و امضا پیش نویس دانشنامه های فارغ التحصیلان، برگزاری جلسات ماهانه شورای آموزشی دانشکده برای برنامه ریزی آموزشی، رسیدگی به امور و درخواستهای دانشجویان و سایر امور مربوطه.

### معاونت پژوهشی

وظایف معاون پژوهشی عبارتند از: نظارت بر کلیه امور پژوهشی، نظارت بر اجرای مقررات و آیین نامه های پژوهشی، تنظیم دستور جلسات شورای پژوهشی دانشکده، نظارت بر حسن اجرای برنامه ها و فعالیت های پژوهشی دانشکده و ارزیابی آن، برنامه ریزی جهت تسهیل و توسعه پژوهش در دانشکده، نظارت بر کلیه امور پژوهشی اعضای هیات علمی و دانشجویان دوره های تحصیلات تکمیلی و ارزیابی و نظارت بر عملکرد پژوهشی گروه های آموزشی دانشکده.

فعالیت های معاونت پژوهشی را می توان در دو گروه شامل فعالیت های مرتبط با اعضای هیات علمی و فعالیت های مرتبط با دانشجویان تقسیم بندی نمود که به شرح ذیل می باشد:

فعالیت های مرتبط با اعضای هیات علمی عبارتند از: بررسی و تصویب طرح های تحقیقاتی اعضای هیات علمی، نظارت بر حسن اجرای طرح های تحقیقاتی، نظارت بر عملکرد پژوهشی گروه های آموزشی، نظارت بر عملکرد کتابخانه پیگیری و تامین منابع چاپی و الکترونیک مورد نیاز، نیازسنجی و نظارت بر عملکرد آزمایشگاه مرکزی دانشکده، ارزیابی عملکرد سالیانه پژوهشی اعضای هیات علمی، تقویت و توسعه زیر ساخت های ارتباطی دانشکده (شبکه IT، ..) و پیگیری کلیه امور پژوهشی اعضای هیات علمی.

فعالیت های مرتبط با دانشجویان عبارتند از: نظارت بر انجام مراحل مختلف پایان نامه دانشجویان نظارت بر دفاعیه پایان نامه های دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشکده، نیازسنجی و پیگیری تامین منابع چاپی و الکترونیک مورد نیاز، تقویت و توسعه زیر ساخت های ارتباطی دانشکده (شبکه IT، ..)، معرفی دانشجویان به

مراکز مرتبط جهت اجرای طرح های پژوهشی، نظارت بر عملکرد سایت کامپیوتر دانشکده، پیگیری کلیه امور پژوهشی دانشجویان.

### معاونت دانشجویی فرهنگی

حوزه معاونت فرهنگی دانشجویی دانشکده بهداشت در راستای تحقق هدف اصلی خود که همانا خدمت رسانی مطلوب به دانشجویان است گام بر می دارد. امور دانشجویی از جمله حساس ترین اداره دانشکده بوده که ارتباط مستقیم با دانشجویان داشته و فراهم کننده نیازهای عمومی دانشجویان است. امور دانشجویی بطور مستمر با ادارات رفاه دانشجویی، شورای انضباطی، کمیسیون موارد خاص، شورای صنفی، اداره خوابگاه ها و اداره تغذیه در ارتباط بوده و مشکلات دانشجویان را پیگیری می نماید و همواره در جهت توسعه خدمات رفاهی گام بر می دارد. حوزه این معاونت وظایف متعددی بر عهده دارد از جمله وظایف مهم این معاونت تعامل و رایزنی با معاونت فرهنگی دانشجویی دانشگاه و رئیس دانشکده جهت سامان دهی امور، پاسخگویی به مراجعات دانشجویان در ارتباط با مسائل فرهنگی دانشجویی و مشاوره، شرکت در جلسات مربوط به معاونین، برنامه ریزی و اجرای آیین نامه دانشجویان جدیدالورود در ابتدای سال تحصیلی با هماهنگی دانشگاه، اقدامات مربوط به دانشجویی و مشاوره، پیگیری امور مربوط به دانشجویان نمونه، مطالعه و اتخاذ تصمیم درباره مسائل و مشکلات دانشجویان، تدوین و پیشنهاد اصول کلی مشاوره دانشجویی، نظارت بر عملکرد هسته مشاوره، اطلاع رسانی در خصوص کلیه آئین نامه ها و بخشنامه های مرتبط با ارائه تسهیلات رفاهی به دانشجویان، دریافت تقاضا و تکمیل پرونده متقاضیان وام، بررسی و تشخیص واجدین شرایط، امتیازبندی طبق آیین نامه، اعطای انواع وام به دانشجویان طبق آیین نامه اعم از وام تحصیلی، ضروری، کمک خاص، کالا، شهریه، مسکن، ودیعه مسکن، هماهنگی و پیگیری های مرتبط با صدور کارت جوان (تجارت کارت) و توزیع بین دانشجویان، امور مربوط به صدور دفترچه بیمه خدمات درمانی جهت دانشجویان، تحت پوشش بیمه حوادث قرار دادن کلیه دانشجویان دانشکده با استفاده از نرم افزار Excel و ارسال لیست اسامی کلیه دانشجویان شاغل به تحصیل دانشکده به اداره رفاه دانشگاه، پاسخ گویی به دانشجویان در خصوص نحوه بازپرداخت وام های دانشجویی، امور مربوط به موکولی بدهی مقطع قبل دانشجویان، شرکت در جلسات مربوط به انتخاب دانشجویی نمونه کشوری و اطلاع رسانی در این خصوص و معرفی دانشجویان منتخب به دانشگاه، انجام کلیه امور مربوط به تعهد محضری ویژه دانشجویان دریافت کننده تسهیلات رفاهی و معرفی آنان به دفاتر اسناد رسمی کشور جهت انجام مراحل آن

و کنترل بند بند متن تعهد محضری و تطابق با فرم صندوق رفاه دانشجویان علوم پزشکی کشور، درج تعداد واحد های ماخذ دانشجویی در ابتدای هر نیمسال تحصیلی و معرفی افراد واجد شرایط جهت دریافت تسهیلات، حضور در جلسات هسته مشاوره پیشرفت تحصیلی، پیگیری مستمر مشکلات دانشجویان آسیب پذیر، کلیه اقدامات مربوط به برگزاری شورای انضباطی دانشجویان جدیدالورود و انتخابات شورای صنفی دانشجویان و امور فرهنگی اعم از برگزاری مسابقات، آئین دانش آموختگی، بررسی و نظارت بر ثبت نام تسهیلات رفاهی از طریق پورتال صندوق رفاه دانشجویان و تنظیم درخواستهای تایید شده، ارتباط مستمر با دانشگاه در خصوص رفع نواقص پرونده دانشجویان و کلیه امور مربوط به مقاطع قبل دانشجویان اعم از تسویه حساب مقطع قبل، معرفی دانشجویان میهمان و انتقالی به اداره رفاه جهت دریافت تسهیلات رفاهی، مکاتبات مربوط به مستندات دریافتی از دانشجویان، پیگیری امور مربوط به دانشجویان شهریه پرداز متقاضی دریافت تسهیلات و دانشجویان متقاضی اعزام به عتبات عالیات و حج عمره.

### حوزه اداری و مالی

فلسفه وجودی حوزه اداری و مالی، بهره گیری از توانائیها و ظرفیتها برای مدیریت بهینه سرمایه های موجود (انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی)، به منظور توسعه کمی و کیفی خدمات و ارتقای مدیریت در راستای اهداف کلان آموزش و پژوهش می باشد.

این معاونت به عنوان یک حوزه حمایتی با بهره گیری از بروزترین و کارآمدترین علوم و فنون مدیریت، و با محوریت منابع انسانی ماهر، خلاق، مسئولیت پذیر و پاسخ گو و پایبندی به قوانین و مقررات نقش خود را در دانشکده، ایفا می نماید. علیرغم اهمیت این حوزه، دانشکده فاقد ساختار سازمانی در سطح معاونت اداری، مالی می باشد.

اهداف و شرح وظایف:

- جذب و بکارگیری نیروی انسانی کارآمد
- استفاده بهینه از تخصیص منابع مالی
- بازنگری، بهبود و توسعه فرآیندها
- توجه به زیر ساختها و اصلاح آن
- ایجاد انضباط اداری و مالی

- نهادینه کردن فرهنگ صرفه‌جویی و استفاده درست از امکانات و تجهیزات
- توسعه و ارتقای خدمات اداری و مالی و رفاهی
- توسعه و ارتقای فناوری اطلاعات
- بازسازی و توسعه فضای فیزیکی و نظارت و مستندسازی طرح‌های عمرانی، تاسیساتی و تعمیراتی
- نظارت بر عملکرد تجهیزات آزمایشگاهی به جهت ایمنی، سلامت و بهداشت
- ایجاد بانک اطلاعاتی منسجم
- ایجاد و استفاده از فرم‌های گزارش عملکرد (به صورت دوره‌ای) جهت کلیه امور اداری و مالی و رفاهی

## 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 نموده اند. 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 دانشگاه علوم پزشکی اهواز و واحدهای زیر مجموعه آن از جمله دانشکده بهداشت از یک مدل تلفیقی و کاربردی با نام *مدل برنامه ریزی راهبردی مبنا* 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 مبنا 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

در اجرای مدل فوق، ابتدا مدیر پروژه تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشگاه به عنوان نماینده تام الاختیار ریاست دانشگاه منصوب و سپس کمیته تخصصی راهبری که وظیفه اصلی هدایت الگو، آموزش و تدوین نهایی برنامه را بر عهده داشت توسط مدیر پروژه تدوین برنامه راهبردی تشکیل گردید. هر عضو کمیته راهبردی به عنوان مسئول و مدیر ارشد تدوین برنامه راهبردی معاونتهای مختلف دانشگاه شامل معاونت آموزشی، تحقیقات و فناوری، درمان، بهداشت، غذا و دارو، توسعه منابع و مدیریت و دانشجویی فرهنگی و واحدهای زیر مجموعه شامل دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی و بیمارستانها تعیین گردید.

### شناخت وضع موجود

شناخت وضع موجود سنگ بنای مدیریت راهبردی است و شناخت ناکافی و ضعیف از وضع موجود می تواند 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 شاخص ها، اطلاعات و فرآیندها و ساختارها به طور دقیق بررسی شوند. در این مرحله اساسنامه، مکاتبات مهم، صورتجلسات، سوابق گذشته و فهرست برنامه ها و پروژه های گذشته بررسی می شوند. 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 برنامه ای

### تحلیل عوامل محیطی

در تحلیل عوامل محیطی دانشکده بهداشت، تحلیل محیط نزدیک شامل قوتها، ضعف ها، 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' 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 مبنا در مجموعه تحلیل محیطی انجام می گیرد. برای تحلیل ذینفعان ابتدا شناسایی ذینفعان و سپس تحلیل آنها بر مبنای علاقه و قدرت آنها با امتیازدهی کمیته راهبردی و مدیران صورت

<sup>1</sup>-Political,Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

می پذیرد. در نهایت بر اساس قرارگیری ذینفعان در ماتریس قدرت-علاقه، این ذینفعان رده بندی می شوند که در نهایت در کنار موقعیت راهبردی سازمان برای استخراج راهبردها و اهداف مورد استفاده قرار گیرند.  
نکته مهم:

در مدل تدوین برنامه ریزی راهبردی دانشگاه علوم پزشکی اهواز به حفظ انسجام مراحل مختلف تدوین برنامه و ارتباط تحلیل های مختلف و تاثیر آنها در تولید راهبردهای نهایی توجه شده است.

### شناسایی ذینفعان<sup>۱</sup>

پس از مطالعه برخی مدل های تحلیل ذینفعان در تدوین برنامه راهبردی، مدل بریسون<sup>۲</sup> انتخاب گردید. براساس این مدل رفتار ذینفعان با سازمان بر اساس دو مولفه قدرت ذی نفعان در تاثیرگذاری بر آینده فعالیت ها و منفعت آنها از فعالیت ها و دستاوردهای سازمان پیش بینی شد. پس از اخذ و جمع نظرات اعضا کارگروه تدوین برنامه دانشکده در جلسات طوفان فکری، 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.

- علاقه: به نگرانی آن ها در مورد اینکه چگونه یک سیاست خاص بر آن ها تاثیر می گذارد اشاره دارد.
- قدرت: توانایی آن ها 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 می گیرد که به آن گروه ذینفعان کلیدی گفته می شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی مشارکت دادن و درگیر کردن ایشان در امور مهم تصمیم گیری سازمان می باشد.

✚ در صورتیکه قدرت کم و علاقه در ذینفع زیاد باشد در گروه B قرار می گیرد که استراتژی بهینه سازمان در برابر وی آگاه سازی می باشد.

✚ در صورتیکه علاقه کم و قدرت در ذینفع زیاد باشد در گروه C قرار می گیرد که به آن گروه غیر حامی گفته می شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی دفاع و آمادگی پاسخگویی و مقابله در همه حال و جلب رضایت آن ها می باشد.

✚ در صورتیکه قدرت و علاقه در ذینفع کم باشد در گروه A قرار می گیرد که به آن گروه بی تفاوت گفته می شود و استراتژی بهینه سازمان رصد عملکرد آن ها با حداقل تلاش می باشد.

<sup>1</sup> -Stakeholder Analysis

<sup>2</sup> -Brison

پتانسیل ذینفعان برای همکاری با توجه به ظرفیت آنها برای گسترش وابستگی شان با سازمان تعیین می شود: هر چه وابستگی بیشتر باشد، آمادگی و تمایل برای همکاری بیشتر خواهد بود. (شکل ۳)



شکل شماره ۱- 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<sup>۱</sup>

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.

<sup>1</sup> -Mission

### تدوین بیانیه چشم انداز<sup>۱</sup>

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 دانشکده ضمن مصاحبه با معاونین و مدیران گروه های آموزشی و تحلیل چشم اندازهای قبلی از چشم اندازهای دانشکده های مشابه نیز استفاده گردید و در نهایت بعد از جلسات متعدد بیانیه نهایی و اصلاح شده به تایید کمیته برنامه ریزی راهبردی دانشکده رسید.

### تدوین ارزشها<sup>۲</sup>

ارزش های 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 باید ها 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 دانشکده بهداشت براساس چک لیست ارزشهای سازمانی، این ارزشها متناسب با وظایف هر واحد استخراج و به تایید کمیته تدوین برنامه راهبردی رسید.

### ۳-مرحله سوم: تدوین استراتژی ها و اهداف کلان و اختصاصی<sup>۳</sup>

در این مرحله استراتژی ها و اهداف کلان و اختصاصی دانشکده 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.

### مراحل تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشگاه SWOT

با استفاده از تحلیل SWOT موقعیت راهبردی دانشکده در ماتریس مشخص شد. بر اساس ماتریس موقعیت راهبردی، دانشکده در یکی از موقعیتهای رقابتی، تدافعی، تهاجمی یا محافظه کارانه قرار می گیرد. بر همین

<sup>1</sup>-Vision

<sup>2</sup>-Value

<sup>3</sup>-Strategy, Goal, Objective

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.

### 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 بهره برداری 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 مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت و باید سعی شود با انحلال، 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. در نهایت با استفاده از ماتریس کمی برنامه ریزی راهبردی QSOM استراتژی‌های برتر دانشکده بر اساس میزان جذابیت انتخاب شدند و در نهایت به تایید کمیته رسیدند.

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

عوامل داخلی	فهرست قوتها (S)	فهرست ضعفها (W)
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)

انتخاب و تدوین اهداف کلی و اختصاصی که پایه اصلی تولید برنامه ها، فعالیتها و شاخص ها هستند با استفاده از دیدگاه مدیران ارشد و نیز اسناد بالادستی حوزه های مختلف آموزشی، تحقیقاتی، فرهنگی، درمانی، بهداشتی و... با تاکید بر سند برنامه جامع عدالت، تعالی و بهره وری 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، پرسش نامه های 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 شماره 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 شماره ۳- سنجش قوت ها و ضعف ها

امتیاز	توصیف	دسته
۱	جدی	قوت ها
۲	نسبتاً جدی	
۳	نسبتاً زیاد	
۴	زیاد	
۲	نسبتاً زیاد	قوت ها
۳	زیاد	
۴	بسیار زیاد	
۱	جدی	

در نهایت عوامل داخلی براساس الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC<sup>1</sup>) 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 فرآیندها، با کمک کمیته تدوین برنامه راهبردی، 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 واحد تخصصی به صورت اختصاصی انجام شد سوالات ناظر بر فرآیندهای کلیدی هر مدیریت مطرح و اطلاعات دریافت شد.

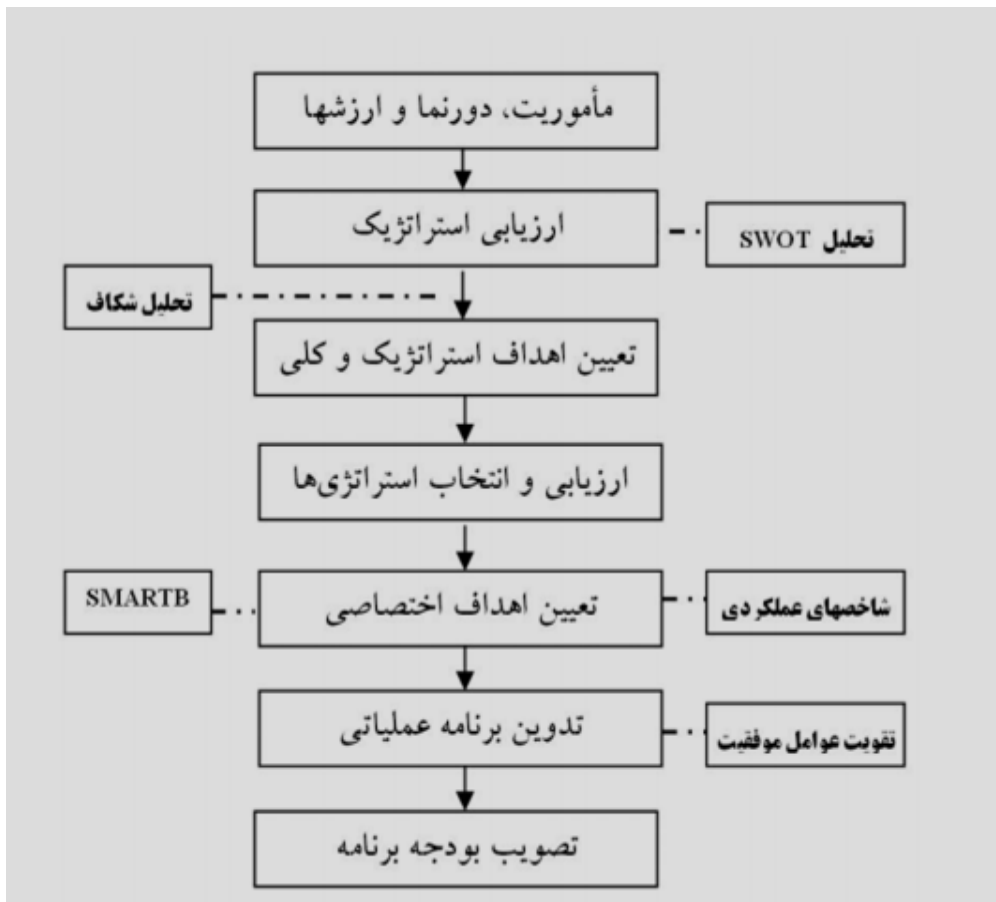
#### ۵-مرحله پنجم: تدوین برنامه ها، فعالیتها و شاخص ها

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 نیز می توان استفاده 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. برنامه عملیاتی بر همین اساس برای برشها سالانه از سال ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۷ تعیین شد. با توجه به اینکه تامین منابع مالی برنامه ها بر عهده معاونت توسعه منابع و مدیریت دانشگاه است و لذا تفاهم نامه های بودجه ای و نیز تخصیص منابع اختصاصی به تفکیک کلیه گروه های آموزشی و واحدهای عملیاتی دانشکده با توجه به برنامه عملیاتی سالانه توسط مدیریت بودجه دانشگاه انجام خواهد گرفت.

<sup>1</sup>-Balanced scorecard

### 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.



جدول شماره ۴- کارگروه تخصصی تدوین برنامه راهبردی دانشکده بهداشت

ردیف	نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر امین ترابی پور	رئیس دانشکده
۲	دکتر الهام جهانی فر	معاون آموزشی
۳	دکتر مریم سید طبیب	معاون پژوهشی
۴	دکتر عباس محمدی	معاون دانشجویی فرهنگی
۵	دکتر ژیلان نجف پور	مدیر گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
۶	دکتر کامبیز احمدی انگالی	مدیر گروه آمار و اپیدمیولوژی
۷	دکتر منا شریفی فرد	مدیر گروه حشره شناسی پزشکی
۸	دکتر ناصر حاتم زاده	مدیر گروه آموزش بهداشت و ارتقاء سلامت
۹	دکتر حسینعلی رنگ کوی	مدیر گروه مهندسی بهداشت حرفه ای و ایمنی کار
۱۰	دکتر عبدالکاظم نیسی	مدیر گروه مهندسی بهداشت محیط
۱۱	دکتر پروین شهری	مدیر رگوه بهداشت عمومی
۱۲	دکتر سعید باقری فرادنبه	مدیر تحصیلات تکمیلی
۱۳	دکتر سپیده وهابی	مسئول آزمایشگاه مرکزی دانشکده
۱۴	سید علی سبحانی	مشاور ریاست دانشکده
۱۵	عبدالعظیم هرمزی	مدیر امور عمومی
۱۶	جاسم حزئی	مدیر امور مالی
۱۷	زینب نقیبی	مسئول امور اداری
۱۸	افرزو سراج	مسئول کتابخانه و پورتال دانشکده
۱۹	فاطمه اسکندری	مسئول روابط عمومی
۲۰	شهرزاد کاهکش	رئیس اداره آموزش
۲۱	مهرنوش جاسم زاده	رابط امور بانوان و کارشناس کمیته منتخب
۲۲	فاطمه ورشوی	کارشناس رتبه بندی بین المللی و اعتباربخشی موسسه ای

اسامی سایر همکاران مشارکت کننده در تدوین برنامه استراتژیک دانشکده بهداشت:

دکتر ایمان کلیدار، دکتر خدابخش کرمی، دکتر اکبر بابایی حیدر آبادی، دکتر غلامعباس شیرالی، دکتر ماریا چراغی، دکتر بهمن چراغیان، دکتر افشین تکدستان، دکتر الهام مراغی، دکتر مرضیه قاسمی، دکتر عفت جهانبانی، مروارید شیخ علیزاده، محسن حمدانی

**بیانیه چشم انداز دانشکده (Vision)**

تا پنج سال آینده با هدف ارتقای پاسخگویی، استقرار عدالت و تعالی در نظام آموزش و با بهره گیری از رویکردهای نوین و کارآمد آموزشی، جایگاهی ممتاز در تربیت نیروی انسانی کارآمد، کارآفرین و پاسخگو برای نظام سلامت خواهیم داشت.

**بیانیه ماموریت دانشکده (Mission)**

**دانشکده بهداشت** دانشگاه علوم پزشکی اهواز متعهد است با بهره گیری از منابع انسانی توانمند به آموزش و تامین نیروی انسانی کارآمد بهداشتی مورد نیاز کشور پرداخته و با انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی و اثربخش در جهت تولید دانش برای ارتقاء سلامت جامعه گام بر دارد. دانشکده در این مسیر از فناوری های روزآمد، روش های نوین آموزشی و تحقیقات اثربخش با تکیه بر ارزشهای اخلاقی و اجتماعی برای تحقق اهداف خود بهره می گیرد.

**ماموریت های مهم دانشکده:**

- ✓ تربیت دانشجوی توانمند در رشته های مختلف علوم بهداشتی مطابق با نیازهای جامعه
- ✓ انجام تحقیقات اثربخش، کاربردی و محصول محور در حوزه علوم بهداشتی
- ✓ بستر سازی مناسب جهت رشد و تعالی فرهنگی و اجتماعی اساتید، کارکنان و دانشجویان
- ✓ توسعه و تأمین منابع اعم از نیروی انسانی، مالی، رفاهی و فیزیکی مورد نیاز بر مبنای شاخص های

بهره وری

### ارزش های بنیادی دانشکده (Core values)

- پایبندی به موازین شرعی
- قانون گرایی
- شفافیت در عملکرد
- پاسخگویی اجتماعی
- ارتقای مستمر کیفیت خدمات
- انصاف و عدالت محوری
- احترام به جامعه
- تخصص گرایی
- توجه به حفظ محیط زیست
- شایسته سالاری
- رعایت نظم و انضباط اداری
- پرهیز از اسراف

جدول شماره ۵- تحلیل ذینفعان دانشکده بهداشت

ردیف	نام ذینفع	موقعیت ذینفع	میزان علاقه ۱-۵	میزان قدرت و تاثیر ۱-۵	انتظارات ذینفعان از ما
۱	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	D	۳	۵	اجرای قوانین و مقررات آموزشی مطابق آیین نامه های مصوب وزارت در راستای - تربیت نیروی انسانی با انگیزه، آگاه، متخصص، و خلاق
۲	هیات رئیسه دانشگاه	D	۳	۵	تعامل موثر و مشارکت بین بخشی در راستای بهبود وضعیت آموزشی و تحصیلی دانشکده و دانشگاه
۳	معاونت آموزشی دانشگاه و شوراهای کمیته ها، و مراکز مربوطه	D	۳	۵	سیاستگذاری، برنامه ریزی، پایش، و نظارت بر اجرای کلیه امور آموزشی و ارتقاء کیفیت آموزش با توجه به قوانین و مقررات آموزشی وزارت و دانشگاهی در راستای تربیت نیروی انسانی با انگیزه، آگاه، متخصص، و خلاق؛ پاسخگویی به نیازهای آموزشی گروه های هدف؛ مشارکت در برگزاری کارگاه ها؛ تعامل موثر با مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی دانشگاه و عضویت در شوراهای زیرمجموعه؛ همکاری با معاونت های آموزشی سایر دانشکده ها در تدریس واحدهای درسی تخصصی و سایر همکاری های آموزشی؛ همکاری در اجرا و ارائه مشاوره در زمینه های مختلف برنامه ریزی آموزشی و توسعه رشته ها، توانمند سازی اساتید، نیازسنجی آموزشی، ارزشیابی، و ...
۴	ریاست دانشکده	D	۴	۵	تعامل مؤثر و مشارکت در توسعه امور آموزشی متناسب با نیازها و پاسخگویی
۵	گروه های آموزشی	D	۴	۴	ابلاغ به موقع مصوبات و مکاتبات آموزشی وزارت و دانشگاهی در راستای انجام امور آموزشی؛ ارائه مشاوره به گروه های آموزشی و اعضای هیئت علمی دانشکده در حیطه های مختلف یاددهی یادگیری، روش های نوین آموزشی و ارزشیابی
۶	دانشجویان	D	۵	۴	دریافت خدمات باکیفیت و متناسب آموزشی و مهیا نمودن بستر مشارکت در زمینه های مختلف آموزشی و تحصیلی و حمایت در راستای شکوفایی هر چه بیشتر استعدادها؛ ایجاد انگیزه و توانمندسازی در راستای بهبود دانش و مهارت های تخصصی؛ فراهم سازی محیط مناسب تحصیلی و ایجاد دسترسی به امکانات و فضاهای مناسب آموزشی؛ راهنمایی در جهت موفقیت در آزمون های مقاطع بالاتر

۷	فارغ التحصیلان	B	۵	۲	حفظ ارتباط و فعالیت و حمایت در راستای آینده شغلی و تسهیل بروز خلاقیت ها؛ برگزاری دوره های آموزشی تکمیلی
۸	جامعه	B	۳	۲	مشارکت در ارائه خدمات در راستای حل مسائل عموم جامعه
۹	صنعت	D	۳	۴	همکاری در برگزاری دوره های آموزشی کاربردی در راستای بهبود ارائه خدمات؛ تربیت فارغ التحصیلان با انگیزه، آگاه، متخصص، و خلاق در راستای بهبود ارائه خدمات؛ تعامل بیشتر در برگزاری دوره های کارآموزی
۱۰	اعضای هیات علمی	D	۴	۵	ارتقای توانمندی اساتید در زمینه های مختلف آموزش علوم پزشکی؛ نظم بخشی به امور آموزشی و تسهیل در فرآیندهای آموزشی؛ ایجاد محیط کاری پویا، سالم، و مبتنی بر مشارکت جمعی؛ حمایت از مطالبات قانونی؛ فراهم سازی امکانات و فضای مناسب جهت انجام فعالیت های آموزشی
۱۱	کارکنان	B	۳	۲	ایجاد محیط کاری مناسب، امن و حمایت از پرداخت به موقع مطالبات
۱۲	معاونت فرهنگی و دانشجویی	B	۴	۲	تعامل مناسب در راستای ارتقاء وضعیت اجتماعی دانشجویان و حل مشکلات مرتبط؛ ترغیب دانشجویان به مشارکت در انجام فعالیت های فرهنگی
۱۳	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه	B	۴	۲	هدایت پایان نامه های تحصیلی در راستای انجام پژوهش های اثربخش و پاسخ به نیازهای جامعه در راستای پاسخگویی اجتماعی؛ همکاری در برگزاری کارگاه ها و فعالیت های فناورانه
۱۴	معاونت بهداشتی دانشگاه	D	۳	۴	همکاری در برگزاری دوره های آموزشی کاربردی در راستای بهبود ارائه خدمات؛ تربیت فارغ التحصیلان با انگیزه، آگاه، متخصص، و خلاق در راستای بهبود ارائه خدمات؛ تعامل بیشتر در برگزاری دوره های کارآموزی کارورزی؛ مشارکت و ارائه مشاوره علمی در زمینه ارائه خدمات متناسب با نیازها
۱۵	معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه	C	۱	۴	درآمدزایی و توجه به اقتصاد آموزش
۱۶	سایر دانشکده ها	A	۲	۲	تعامل موثر و توسعه همکاری های آموزشی

جدول شماره ۶- تحلیل محیط داخلی دانشکده بهداشت

ردیف	تحلیل محیط نزدیک (BSC)	عوامل اصلی داخلی			نمره نهایی موزون
		رتبه	اهمیت	وزن اهمیت	
	منظر	نقاط قوت داخلی سازمان			
S1	مشتری	4	4	0.016	0.066
S2	رشد و یادگیری	4	3	0.012	0.049
S3	فرآیندهای قانونی	4	7	0.029	0.115
S4	رشد و یادگیری	3	4	0.016	0.049
S5	رشد و یادگیری	3	5	0.021	0.062
S6	رشد و یادگیری	3	2	0.008	0.025
S7	رشد و یادگیری	4	4	0.016	0.066
S8	رشد و یادگیری	3	5	0.021	0.062
S9	رشد و یادگیری	3	5	0.021	0.062
S10	فرآیندهای قانونی	4	3	0.012	0.049
S11	فرآیندهای قانونی	4	3	0.012	0.049
S12	فرآیندهای قانونی	4	4	0.016	0.066
S13	فرآیندهای قانونی	4	2	0.008	0.033
S14	رشد و یادگیری	4	2	0.008	0.033
S15	فرآیندهای قانونی	4	3	0.012	0.049
S16	فرآیندهای قانونی	4	4	0.016	0.066

0.049	0.012	3	4	امکان انجام و نظارت مناسب بر فرآیندهای امتحانات به صورت حضوری و مجازی	S17
0.037	0.012	3	3	توانمندی حوزه معاونت آموزشی دانشکده در ارائه خدمات الکترونیکی	S18
0.049	0.012	3	4	برگزاری منظم کلاس های درس مطابق تقویم آموزشی	S19
0.082	0.021	5	4	موفقیت دانشجویان دانشکده در آزمون های مقاطع تحصیلات تکمیلی	S20
0.049	0.016	4	3	عضویت اساتید دانشکده در هیات های بوردهای تخصصی وزارت بهداشت	S21
0.049	0.012	3	4	پیگیری اجرای کدهای اخلاق حرفه ای در آموزش	S22
0.049	0.016	4	3	آمادگی برخی اعضاء و گروه های آموزشی در ارائه کارگاه ها و دروس کارآفرینی	S23
0.115	0.029	7	4	آمادگی اکثر گروه های آموزشی در جذب دانشجویان بین الملل	S24
0.115	0.029	7	4	وجود دفتر ارتباط با صنعت دارای مجوز از هیات امنای دانشگاه	S25
0.086	0.029	7	3	وجود تجهیزات تخصصی مانند دستگاه GCmass و... در آزمایشگاه های دانشکده	S26
0.132	0.033	8	4	کسب رتبه اول پژوهشی در بین دانشکده های دانشگاه	S27
0.049	0.016	4	3	وجود گروه های آموزشی سرویس دهنده به دانشگاه مانند گروه آمار حیاتی، مدیریت خدمات بهداشتی و بهداشت عمومی	S28
0.115	0.029	7	4	دریافت لوح تقدیر دانشکده برتر در فعالیتهای اجتماعی	S29
0.086	0.029	7	3	عضویت دانشکده در کمیته ها و کارگروه های دانشگاهی	S30
0.074	0.025	6	3	وجود آمفی تئاتر مجهز با ظرفیت بالا در دانشکده	S31
<b>نقاط ضعف داخلی سازمان</b>					
0.016	0.016	4	1	عدم ثبات نیروی انسانی حوزه آموزش دانشکده به لحاظ کمیت	W1
0.025	0.012	3	2	ترکیب نامناسب اعضاء هیات علمی برخی گروه ها به لحاظ تجربه و جوانگرایی	W2
0.033	0.016	4	2	تناسب ضعیف ظرفیت اعضاء هیات علمی برخی گروه های آموزشی با توجه به نیازهای توسعه ای	W3
0.021	0.021	5	1	ضعف روحیه همدلی و توجه به کار تیمی در برخی گروه های آموزشی	W4
0.029	0.029	7	1	کمبود فضاهای فیزیکی برای کلاس های درس	W5

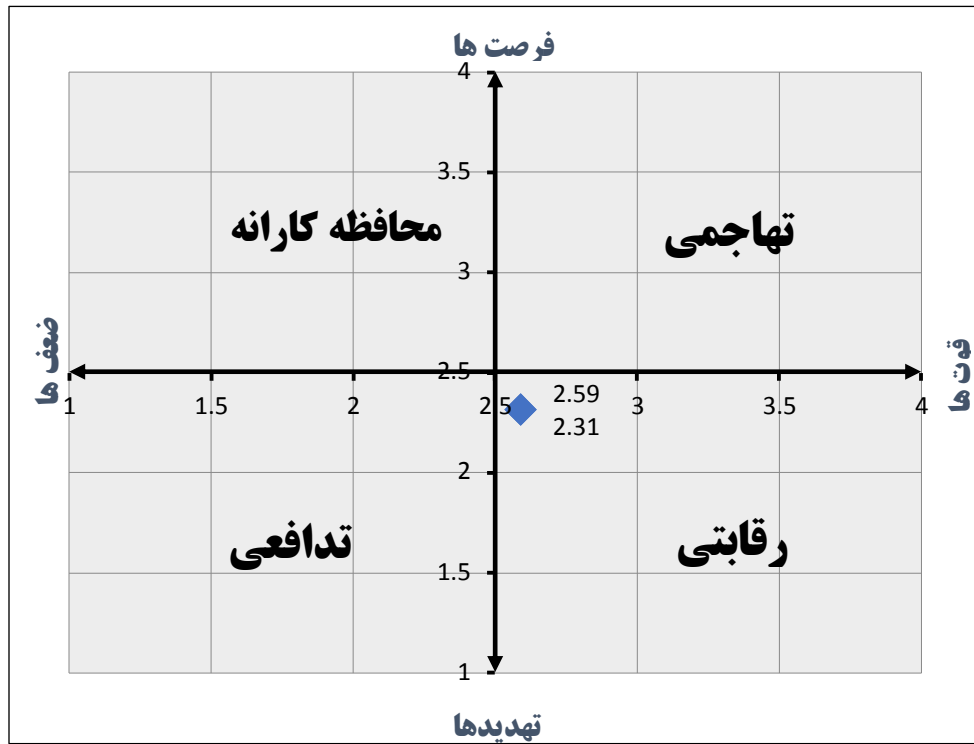
0.016	0.016	4	1	تکرار دوره های بروز اختلال در برخی سامانه های الکترونیک آموزشی	W6
0.029	0.029	7	1	عدم وجود اعتبارات اختصاصی برای معاونت آموزشی جهت انجام بهینه امور مطابق اولویت های آموزشی	W7
0.008	0.008	2	1	ضعف در برخی گروه ها در اجرای دقیق و مناسب برنامه های آموزشی	W8
0.049	0.025	6	2	کمبود تعداد مجلات علمی پژوهشی دانشکده	W9
0.041	0.021	5	2	ضعف در برگزاری دروس عملی و کارآموزی در برخی گروه های آموزشی	W10
0.008	0.008	2	1	عدم درک ضرورت توجه به مکاتبات اداری توسط برخی اعضاء	W11
0.021	0.021	5	1	ضعیف بودن تعدادی از گروه های آموزشی در جذب دانشجویان بین الملل	W12
0.021	0.021	5	1	مشخص نبودن اعتبارات و منابع مالی برای اجرای برنامه های فرهنگی دانشکده	W13
0.012	0.012	3	1	کمبود فضاهای رفاهی دانشکده مانند بوفه و سالن ورزشی	W14
0.025	0.012	3	2	ضعف در درک ضرورت انجام امور مطابق قواعد و پایبندی ضعیف برخی اعضاء گروه های آموزشی نسبت به مصوبات و قوانین آموزشی	W15
0.016	0.016	4	1	غیر واقعی بودن نمرات ارزشیابی مربوط به اساتید در برخی گروه های آموزشی	W16
0.012	0.012	3	1	عدم توجه به ثبت به موقع نمرات توسط برخی اعضاء و گروه های آموزشی	W17
0.025	0.025	6	1	فروسلود بودن برخی تجهیزات تخصصی آزمایشگاهی	W18
0.016	0.016	4	1	ضعیف بودن عملکرد اساتید مشاور تحصیلی در برخی گروه ها	W19
0.041	0.021	5	2	ضعف در توانمندی اساتید از نظر به کارگیری روش های نوین تدریس و ارزشیابی	W20
0.049	0.025	6	2	مشکلات زیرساختی و تاسیساتی دانشکده مانند قدیمی بودن سیستم های گرمایشی و سرمایشی و نبودن زیرساخت گازرسانی	W21
0.016	0.016	4	1	عدم اهتمام برخی اساتید به انجام داوری های کیفی و به موقع طرح ها و پایان نامه ها	W22
0.012	0.012	3	1	تاخیر در فرآیند هدایت پایان نامه های مقاطع تحصیلات تکمیلی	W23
0.021	0.021	5	1	ضعف در توجه به مباحث اقتصاد آموزش در برخی اعضا و گروه های آموزشی	W24
<b>2.59</b>	<b>1</b>	<b>243</b>		<b>مجموع</b>	

جدول شماره ۷- تحلیل محیط خارجی دانشکده بهداشت

نمره نهایی موزون	وزن اهمیت	اهمیت	رتبه	عوامل خارجی	تحلیل محیط دور (PESTEL)	ردیف
					منظر	
<b>فرصتها</b>						
0.109	0.027	3	4	وجود برنامه عدالت و تعالی در آموزش پزشکی کشور	قانونی	O1
0.109	0.036	4	3	عضویت برخی رشته های دانشکده در بسته مرجعیت علمی دانشگاه	قانونی	O2
0.191	0.064	7	3	وجود پتانسیل ها جهت جذب دانشجویان بین الملل در سطح دانشگاه	قانونی- سیاسی	O3
0.164	0.055	6	3	حمایت دانشگاه از تاسیس شرکت های دانش بنیان	تکنولوژیک- قانونی	O4
0.145	0.036	4	4	وجود آزمایشگاه جامع تحقیقاتی در دانشگاه	تکنولوژیک	O5
0.182	0.045	5	4	وجود بیمارستانها و مراکز بهداشتی و درمانی متنوع در سطح استان	قانونی	O6
0.109	0.036	4	3	تنوع اقلیمی استان	محیطی	O7
0.109	0.036	4	3	وجود دانشگاه های مستقر در منطقه چهار آمایشی	قانونی	O8
0.109	0.027	3	4	وجود مراکز بهداشتی و درمانی و صنایع مختلف در استان جهت اجرای برنامه های کارآموزی	قانونی	O9
0.191	0.064	7	3	وجود صنایع بزرگ و مادر در استان و فرصتهای ارتباط با صنعت	تکنولوژیک- اقتصادی	O10
0.136	0.045	5	3	هم مرزی با کشور عراق	سیاسی	O11
<b>تهدیدها</b>						
0.073	0.036	4	2	عدم وجود بستر ارتباطی دانشجویان با دانشگاه پس از فارغ التحصیلی	قانونی	T1
0.055	0.055	6	1	فقدان اعتبارات مشخص برای معاونت آموزشی و دانشجویی فرهنگی دانشکده	اقتصادی	T2
0.073	0.036	4	2	عدم وجود ردیف استخدامی متناسب با نیازهای جذب و بکارگیری هیأت علمی متخصص	قانونی	T3
0.055	0.027	3	2	ضعف در توجه به تطابق برنامه زمانبندی نقل و انتقالات با تقویم دانشگاهی	قانونی	T4

0.091	0.045	5	2	شرایط آب و هوایی نامناسب	محیطی	T5
0.036	0.036	4	1	ضعف در پایبندی به ضوابط نقل و انتقالات مطابق قواعد آموزشی مصوب	قانونی	T6
0.091	0.045	5	2	تمایل به مهاجرت اساتید به خارج استان	سیاسی	T7
0.055	0.055	6	1	تاخیر در پرداخت طرح تمام وقت جغرافیایی اعضای هیات علمی -	اقتصادی	T8
0.064	0.064	7	1	همکاری ضعیف بیمارستانها و مراکز بهداشتی در امور آموزشی و تحقیقاتی	قانونی	T9
0.045	0.045	5	1	تعارض منافع برخی بخش ها جهت پایبندی به مقررات آموزشی	قانونی	T10
0.091	0.045	5	2	ضعیف بودن و بی انگیزه بودن دانشجویان پذیرش شده در سالهای اخیر	اجتماعی	T11
0.036	0.036	4	1	کمبود امکانات رفاهی در استان	اقتصادی - محیطی	T12
<b>2.31</b>	<b>1</b>	<b>110</b>		<b>مجموع</b>		

همان طور که در نمودار ۳ نشان داده شده است، دانشکده در موقعیت رقابتی قرار دارد. در این موقعیت نقاط قوت خوبی وجود دارد اما برخی تهدیدها مانع از بهره برداری بهتر از نقاط قوت می شوند. همچنین فرصتهای خوبی هم برای دانشکده فراهم است که در صورت برنامه ریزی برای بهره برداری از این فرصتها می توان مشکلات و نقاط ضعف موجود را برطرف نمود. دانشکده باید از استراتژی های رقابتی مانند تنوع بخشی به برنامه ها و خدمات، تمرکز بر خدمات و برنامه های موفق و تولید برنامه جدید برای رقابت با رقبای خود استفاده نماید.



نمودار شماره ۳- جایگاه استراتژیک دانشکده بهداشت

## راهبردهای منتخب دانشکده بر اساس ماتریس موقعیت استراتژیک:

### ➤ راهبردهای تهاجمی

- SO1- ظرفیت سازی برای توسعه رشته و مقاطع با رویکرد بین رشته ای
- SO2- ارتقای کیفیت آموزش
- SO3- بین المللی سازی آموزش و تحقیقات
- SO4- ظرفیت سازی در راستای توسعه کمی نهادهای تخصصی مرتبط با موضوعات تخصصی گروه ها
- SO5- جهت گیری به سمت تحقیقات اثرگذار
- SO6- جهت گیری به سمت طرح های تحقیقاتی بین رشته ای
- SO7- هوشمندسازی فرآیندهای آموزشی
- SO8- همکاری متقابل گروه های علمی با واحدهای اجرایی دانشگاه

### ➤ راهبردهای محافظه کارانه

- WO1- اصلاح فرآیندهای اداری و مالی
- WO2- اصلاح ساختار سازمانی دانشکده
- WO2- بهره برداری از فرصت هم مرزی با کشور عراق
- WO3- بهره گیری از ظرفیت انجمن های علمی- تخصصی مرتبط با گروه های آموزشی
- WO4- بهره برداری از ظرفیت خیرین و صنایع استانی و ملی در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
- WO5- ایجاد شبکه فعالیتهای مشترک آموزشی و پژوهشی در سطح دانشگاه و منطقه آمایشی
- WO6- انگیزه مند کردن منابع انسانی در جهت تحقق اهداف دانشکده

### ➤ راهبردهای رقابتی

- ST1- بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود در دانشکده
- ST2- حرکت به سمت مرجعیت علمی
- ST3- ایجاد امتیازات رقابتی ویژه برای جذب استاد و دانشجو
- ST4- گسترش تخصص گرایی در برنامه های آموزشی حوزه های تخصصی مرتبط با گروه در دانشگاه
- ST5- آماده سازی گروه های آموزشی برای ورود به فرآیند تولید محصول و خدمات
- ST6- توانمندسازی اساتید در جهت تقویت وظایف آموزشی و پژوهشی
- ST7- حرکت در جهت تبدیل شدن به دانشگاه نسل چهارم
- ST8- جهت دهی و ظرفیت سازی در حوزه دانشجویی و فرهنگی

## ➤ راهبردهای تدافعی

- WT1- حذف و اصلاح کوریکولوم دروس غیر ضروری و جایگزینی متناسب با نیاز
- WT2- بهره گیری از آموزش مجازی در شرایط بحران
- WT3- حذف بروکراسی های موجود در فرآیندهای مدیریتی، آموزشی و پژوهشی
- WT4- به روز رسانی و اصلاح سیستم نگهداشت تاسیسات دانشکده

## اهداف کلان و اختصاصی دانشکده بهداشت

در این گام اهداف کلان دانشکده در ۵ سال آینده براساس جایگاه استراتژیک و اسناد بالادستی تعیین شدند. بدیهی است این اهداف با استناد به راهبردهای تولید شده، موارد مطروحه توسط خبرگان (در مراحل قبلی) و بررسی اسناد بالادستی تدوین شده است. 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 ماموریت دانشکده 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 بودند:

### جدول شماره ۸- اولویت بندی اهداف کلان دانشکده

جمع	قابل قبول بودن	هماهنگ با سایر اهداف و ماموریت سازمان	قابلیت اجرا	قابل اندازه گیری	اهمیت	اهداف کلان
۲۴	۵	۵	۵	۴	۵	G1 ارتقای کمی و کیفی آموزش در دانشکده
۲۴	۵	۵	۵	۵	۴	G2 ارتقای کمی و کیفی پژوهش در دانشکده
۲۰	۵	۴	۳	۳	۵	G3 ارتقای خدمات فرهنگی و دانشجویی
۲۱	۴	۵	۴	۳	۵	G4 ارتقای سطح پاسخگویی اجتماعی دانشکده
۲۲	۵	۴	۴	۴	۵	G5 ارتقای ظرفیتهای خدماتی و تولید دانش بنیان دانشکده
۲۴	۵	۵	۴	۵	۵	G6 ارتقای جایگاه بین المللی دانشکده
۲۲	۵	۴	۴	۴	۵	G7 توسعه برنامه های مدیریتی و اجرایی

جدول شماره ۹- ارتباط راهبردها با اهداف کلان

اهداف کلی	راهبردها
ارتقای کمی و کیفی آموزش در دانشکده	SO1-ظرفیت سازی برای توسعه رشته و مقاطع با رویکرد بین رشته ای
	SO2-ارتقای کیفیت آموزش
	SO7-هوشمندسازی فرآیندهای آموزشی
	SO8-همکاری متقابل گروه های علمی با واحدهای اجرایی دانشگاه
	WO5-ایجاد شبکه فعالیتهای مشترک آموزشی و پژوهشی در سطح دانشگاه و منطقه آمایشی
	ST2-حرکت به سمت مرجعیت علمی
	ST4-گسترش تخصص گرایی در برنامه های آموزشی حوزه های تخصصی مرتبط با گروه در دانشگاه
	ST3-ایجاد امتیازات رقابتی ویژه برای جذب استاد و دانشجو
	ST6-توانندسازی اساتید در جهت تقویت وظایف آموزشی و پژوهشی
	WT1-حذف و اصلاح کوریکولوم دروس غیر ضروری و جایگزینی متناسب با نیاز
ارتقای کمی و کیفی پژوهش در دانشکده	WT2-بهره گیری از آموزش مجازی در شرایط بحران
	WT3-حذف بروکراسی های موجود در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
	SO5-جهت گیری به سمت تحقیقات اثرگذار
	SO6-جهت گیری به سمت طرح های تحقیقاتی بین رشته ای
	SO8-همکاری متقابل گروه های علمی با واحدهای اجرایی دانشگاه
	WO5-ایجاد شبکه فعالیتهای مشترک آموزشی و پژوهشی در سطح دانشگاه و منطقه آمایشی
	ST6-توانندسازی اساتید در جهت تقویت وظایف آموزشی و پژوهشی
	WT3-حذف بروکراسی های موجود در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
	WO4-بهره برداری از ظرفیت خیرین و صنایع استانی و ملی در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
	ارتقای خدمات فرهنگی و دانشجویی دانشکده
ST7-حرکت در جهت تبدیل شدن به دانشگاه نسل چهارم	
ارتقای سطح پاسخگویی اجتماعی دانشکده	ST5-آماده سازی گروه های آموزشی برای ورود به فرآیند تولید محصول و خدمات
	ST7-حرکت در جهت تبدیل شدن به دانشگاه نسل چهارم
ارتقای ظرفیتهای خدماتی و تولید دانش بنیان دانشکده	WO4-بهره برداری از ظرفیت خیرین و صنایع استانی و ملی در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
	ST1-بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود در دانشکده
	ST5-آماده سازی گروه های آموزشی برای ورود به فرآیند تولید محصول و خدمات
ارتقای جایگاه بین المللی دانشکده	SO1-ظرفیت سازی برای توسعه رشته و مقاطع با رویکرد بین رشته ای

SO3-بین المللی سازی آموزش و تحقیقات	توسعه برنامه های مدیریتی و اجرایی
SO6-جهت گیری به سمت طرح های تحقیقاتی بین رشته ای	
WO2-بهره برداری از فرصت هم مرزی با کشور عراق	
WO1-اصلاح فرآیندهای اداری و مالی	
WO2-اصلاح ساختار سازمانی دانشکده	
WO4-بهره برداری از ظرفیت خیرین و صنایع استانی و ملی در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی	
WO6-انگیزه مند کردن منابع انسانی در جهت تحقق اهداف دانشکده	
WT3-حذف بروکراسی های موجود در فرآیندهای مدیریتی، آموزشی و پژوهشی	
WT4-به روز رسانی و اصلاح سیستم نگهداشت تاسیسات دانشکده	

### G1-ارتقای کمی و کیفی آموزش در دانشکده

- O1-افزایش جذب اعضای هیات علمی متناسب با نیاز گروه ها و استانداردهای آموزشی به میزان ۵ درصد موجود تا پایان سال ۱۴۰۴
- O2-توانمندسازی کلیه اعضای هیات علمی در حوزه آموزش و پژوهش تا پایان سال ۱۴۰۴
- O3-افزایش میزان مشارکت اعضای هیات علمی در جشنواره های آموزشی علوم پزشکی به میزان حداقل ۲۰ درصد اساتید تا پایان سال ۱۴۰۴
- O4-افزایش ارتقای مرتبه عمودی حداقل ۱۰ درصد اعضای هیات علمی دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- O5-راه اندازی رشته ها و مقاطع تحصیلات تکمیلی بر اساس سند توسعه متوازن تا پایان سال ۱۴۰۴
- O6-بازنگری سرفصل آموزشی حداقل دو درس در رشته و مقاطع مختلف متناسب با نیاز دانشجویان تا پایان ۱۴۰۴
- O7-افزایش و ارتقای تجهیزات و وسایل کمک آموزشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- O8-ارتقا و تجهیز کلیه کلاسهای آموزشی با امکانات تدریس مجازی تا پایان سال ۱۴۰۴
- O9-افزایش و ارتقای تجهیزات اساسی و ضروری ۲۰ درصد آزمایشگاه های دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- O10-برگزاری حداقل یک کلاس آموزشی اساتید در هر گروه با استفاده از تکنیکها و فناوریهای نوین آموزشی تا پایان سال ۱۴۰۴
- O11-کسب حداقل یک رتبه یا مدال المپیاد دانشجویی توسط دانشجویان دانشکده در سال ۱۴۰۴

## G2- ارتقای کمی و کیفی پژوهش در دانشکده

- 01- به روز رسانی اولویتهای تحقیقاتی کلیه گروه های آموزشی بر اساس الگوی علمی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- توسعه مجلات علمی پژوهشی دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- ارائه حداقل یک طرح تحقیقاتی اثر گذار مورد تایید معاونت تحقیقات دانشگاه به ازای هر گروه آموزشی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- ارائه و اجرای حداقل ۲۰ درصد از طرح ها و پایان نامه ها در قالب طرح های تحقیقاتی جامعه محور تا پایان سال ۱۴۰۴
- 05- افزایش سالانه ۲۰ درصد طرح های تحقیقاتی مشترک با سایر دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی و سازمان ها
- 06- کاهش میانگین زمان تصویب طرح های تحقیقاتی دانشکده به حداکثر دو ماه تا پایان سال ۱۴۰۴
- 07- چاپ مقالات در مجلات با IF بالاتر از ۳ به میزان ۲۰ درصد کل مقالات چاپ شده در سال ۱۴۰۴
- 08- انتشار حداقل ۲ کتاب توسط اعضای هیات علمی دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 09- انتشار مقالات ایندکس شده نوع یک به میزان ۴۰ درصد کل مقالات چاپ شده در سال ۱۴۰۴
- 010- افزایش متوسط Hindex اعضای هیات علمی دانشکده به میزان ۱۵ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 011- افزایش تعداد پژوهشگران عضو ۱ درصد دانشمندان برتر جهان در دانشکده به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 012- ارائه حداقل یک مقاله در قالب پوستر یا سخنرانی در همایش ها و کنگره های داخلی به ازای هر عضو هیات علمی دانشکده در سال ۱۴۰۴
- 013- افزایش ۲۰ درصدی طرح های تحقیقاتی کمیته تحقیقات دانشجویی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 014- انتخاب حداقل یک دانشجوی دانشکده در بین دانشجویان برتر پژوهشی دانشگاه در سال ۱۴۰۴
- 015- جذب حداقل ۳ گرنت دانشگاهی، ملی یا بین المللی توسط اساتید در سال ۱۴۰۴
- 016- افزایش خرید کتاب الکترونیک به میزان ۱۰٪ سال قبل در سال ۱۴۰۴
- 017- افزایش خرید کتاب چاپی به میزان ۱۰ درصد سال قبل در سال ۱۴۰۴
- 018- انعقاد حداقل ۲ قرارداد طرح ارتباط با صنعت در سال ۱۴۰۴
- 019- ارتقای رتبه وبومتریک سایت و پورتال دانشکده در سال ۱۴۰۴

### G3- ارتقای خدمات فرهنگی و دانشجویی دانشکده

- 01- ارتقا و توسعه برنامه های ورزشی دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- افزایش برنامه های توانمندسازی فرهنگی اساتید، کارکنان و دانشجویان به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- افزایش رضایت اساتید، کارکنان و دانشجویان از خدمات فرهنگی دانشکده به میزان ۵۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- افزایش مشارکت اساتید، کارکنان و دانشجویان در جشنواره های قرآنی و فرهنگی به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 05- افزایش حضور اساتید، کارکنان و دانشجویان در مجالس مذهبی و نمازهای جماعت به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 06- تهیه شناسنامه فرهنگی برای ۳۰ درصد دانشجویان دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 07- افزایش تعداد انجمنهای علمی دانشکده به تناسب تعداد رشته های تحصیلی تا پایان ۱۴۰۴
- 08- افزایش فعالیتهای انجمن های علمی دانشجویی موجود در دانشکده به میزان ۲۰ درصد نسبت به سال بل در سال ۱۴۰۴
- 09- افزایش سطح پوشش خدمات آموزشی، مشاوره ای و غربالگری در هسته مشاوره دانشکده به میزان ۲۰ درصد در سال ۱۴۰۴

### G4- ارتقای سطح پاسخگویی اجتماعی دانشکده

- 01- شناسایی نیازهای آموزش سلامت در سطح حداقل ۴۰ درصد سازمانها و صنایع موجود در استان تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- ارتقای نقش دانشکده بهداشت در سیاستگذاری و تصمیم گیری های بهداشتی استان در قالب عضویت در نهادها و شوراهای مربوطه تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- مشارکت در برگزاری حداقل سه برنامه آموزشی بهداشتی در سطح جامعه تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- مشارکت در برگزاری حداقل پنج برنامه رادیویی و تلویزیونی در سطح استانی و ملی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 05- برگزاری یا مشارکت در حداقل دو اردوی جهادی و امور خیریه سلامت تا پایان سال ۱۴۰۴

06- اجرای حداقل ۱۰ درصد طرح های تحقیقاتی دانشکده با محوریت موضوع پاسخگویی اجتماعی تا پایان سال ۱۴۰۴

#### G5- ارتقای ظرفیتهای خدماتی و تولید دانش بنیان دانشکده

- 01-ارایه برونداد خدماتی در گروه های آموزشی به میزان حداقل یک برونداد به ازای هر گروه در سال ۱۴۰۴
- 02-توسعه زیر ساختهای ارتباط با صنعت و جامعه در سال ۱۴۰۴
- 03-افزایش سهم دانشکده در تولید حداقل یک محصول یا خدمت دانش بنیان تا پایان سال ۱۴۰۴

#### G6-ارتقای جایگاه بین المللی دانشکده

- 01- جذب دانشجوی بین الملل در حداقل سه گروه آموزشی دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02-اجرای طرح های تحقیقاتی و مقالات مشترک بین المللی به میزان حداقل ۵ درصد طرح ها و مقالات دانشکده در سال ۱۴۰۴
- 03-برگزاری حداقل دو ژورنال کلاب و یا وبینار علمی بین المللی به ازای هر گروه آموزشی در سال ۱۴۰۴
- 04-ارائه حداقل یک مقاله در قالب پوستر یا سخنرانی در همایش ها و کنگره های بین المللی به ازای هر عضو هیات علمی دانشکده در سال ۱۴۰۴

#### G7-توسعه برنامه های مدیریتی و اجرایی

- 01-توسعه برنامه های رفاهی و انگیزشی در جهت ارتقای رضایتمندی کارکنان دانشکده در سال ۱۴۰۴
- 02-ارتقای استانداردهای فیزیکی شامل ایمنی، نور، صدا، ارگونومی و.. در سطح دانشکده به میزان ۳۰ درصد در سال ۱۴۰۴
- 03-افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده به میزان ۳۰ درصد در سال ۱۴۰۴
- 04-ارتقای شاخص های مدیریت دانش در دانشکده به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 05-ارتقای مدیریت نگهداشت تاسیسات و تجهیزات دانشکده به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
- 06-بهبود تشکیلات و ایجاد تحول سازمانی در دانشکده در سال ۱۴۰۴