



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی جیرفت

تهیه و تدوین :

حمید سالاری (معاون فرهنگی دانشجویی / مدیر برنامه ریزی دانشگاه)

طراح جلد :

سید عطا موقرافضلی

چاپ و نشر :

چاپخانه و صحافی مهدوی گراف جیرفت



امام علی (ع):

الْحَزْمُ بِضَاعَةُ التَّوَانِي إِضَاعَةُ
دوران‌دیشی سرمایه است



فهرست مطالب

۱-مقدمه	۱
۲- تاریخچه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت	۳
۲-۱- وضعیت فعلی دانشگاه	۳
۳- اعضاء کمیته بازنگری برنامه استراتژیک دانشگاه	۵
۴- فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی جیرفت	۶
۵- جزئیات جلسات تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه	۷
۶- تعاریف مجموعه لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک	۸
۷- چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت	۸
۸- رسالت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت	۹
۹- ارزش ها دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت	۱۰
۱۰- ذینفعان دانشگاه	۱۱
۱۱- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) دانشگاه	۱۲
۱۱-۱- عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها)	۱۲
۱۱-۲- عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها)	۱۵
۱۲- تعیین جایگاه دانشگاه در ماتریس SWOT	۱۷
۱۳- تحلیل موقعیت فعلی دانشگاه و مقایسه با وضعیت دانشگاه در برنامه قبلی	۱۷
۱۴- چالش ها و موضوعات استراتژیک فراروی دانشگاه، احصاء شده از ماتریس SWOT	۱۸
۱۵- معرفی هر یک از بخش های چهارگانه ماتریس SWOT	۱۹
۱۶- اهداف استراتژیک (کلان) مبتنی بر چالش های فراروی دانشگاه	۱۹
۱۷- استراتژی های (Strateges) مبتنی بر اهداف استراتژیک	۲۳
منابع	۳۲
پیوست شماره ۱	۳۳
پیوست شماره ۲	۳۵
پیوست شماره ۳	۳۸
پیوست شماره ۴	۳۹



فهرست جداول

جدول شماره ۱: مراحل بازنگری (تدوین) برنامه استراتژیک دانشگاه

جدول شماره ۲: شناسایی ذینفعان دانشگاه

جدول شماره ۳: ماتریس عوامل درونی

جدول شماره ۴: ماتریس عوامل بیرونی

جدول شماره ۵: ماتریس تعیین جایگاه دانشگاه



۱- مقدمه

برنامه ریزی مهم ترین بخش از وظایف مدیریت می باشد که انجام گرفتن و اجرای آن باید با توجه به بقیه وظیفه های مدیریت یعنی سازماندهی، استخدام، هدایت و کنترل صورت گیرد. به عبارت دیگر برنامه ریزی به مدیران اجازه می دهد که منابع را به منظور نیل به اهداف، تلفیق و هماهنگ نمایند.

بسیاری معتقدند که برنامه ریزی از اولویت اول در وظایف مدیران برخوردار است و نبود برنامه ریزی به ضایعات و عدم کارایی منجر می شود، لذا برای به حداکثر رساندن نتایج یا منابع موجود باید برنامه ریزی مقدم بر عمل باشد. به طور کلی برنامه ریزی فرایندی است که مدیران به وسیله آن اقدامات آینده را طوری پیش بینی می کنند که منجر به تحقق هدف های مطلوب گردد. برنامه همانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط کرده و هدف اساسی آن تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیر هماهنگ برای دستیابی به موقعیت های سازمانی است و در نهایت برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اصلی برنامه ریزی، تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است (منوریان، ۱۳۸۶)

یکی از انواع برنامه ریزی در علم مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک است که فرایندی است شامل مرور بر شرایط محیطی، نیازهای سازمان و ارباب رجوع، توانایی ها و نقاط ضعف سازمان، با هدف تصمیم گیری روی رسالت سازمانی، اهداف، راهبرد و در نهایت تهیه برنامه مبتنی بر اطلاعات کسب شده (اعرابی، ۱۳۸۹)

برنامه ریزی استراتژیک یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط بیرون و وسیله ای برای کسب موفقیت در آینده می باشد و در واقع فرایندی است که ضمن آن اهداف و محور کلی فعالیت ها و مأموریت های سازمان در درازمدت تعیین می شود و تشخیص اولویت ها و اقدامات اصلی برای نیل به اهداف سازمان نیز ضمن آن انجام می گیرد (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴)

امروزه شتاب و سرعت تغییرات محیطی و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی لزوم وجود و به کارگیری مدیریت برنامه ریزی استراتژیک را غیر قابل انکار و بیش از گذشته ملموس می سازد. برنامه استراتژیک، سازمان را خلاق و نوآور نموده و از انفعالی عمل نمودن جلوگیری می نماید. این برنامه به سازمان کمک می کند با توسل به استفاده از روش های منظم، معقول و منطقی، داده ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نموده و با رقم



زدن سرنوشت خود آینده را تحت کنترل در آورد. در مدیریت نوین، برنامه ریزی استراتژیک از اصول مهم توسعه همه جانبه سازمان هاست (قاسمی، ۱۳۸۲)

برنامه ریزی استراتژیک، دیدگاه استراتژیک را در سازمان تقویت می کند و سبب می شود که اعضاء در محدوده زمان حال باقی نمانند و به افق های دور دست توجه کنند و بینش مشترکی در بین آن ها به وجود آید ، به عبارتی می توان گفت که، برنامه ریزی های استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می کند. بنابراین فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند مدیریتی استراتژیک است، که شامل هماهنگی قابلیت های سازمان با فرصت های موجود است (خلیلی شورینی، ۱۳۸۵)

امروزه، مدیریت سازمان ها به ویژه سازمان های بهداشتی- درمانی، به چیزی بیش از برنامه های سنتی نیاز دارند. مفروضات برنامه ریزی های سنتی پاسخگوی نیازهای در حال تغییر و سیستم های پیچیده مدیریت در بخش بهداشت و درمان و آموزش پزشکی نیست. سازمان های بهداشتی- درمانی در عصر امروز در مقابل روندهای در حال تغییر در حوزه های جمعیتی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک در پیرامون خود هستند. علاوه بر این تحولات درونی این سازمان ها تغییراتی را در منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی ایجاد کرده است. این روندهای متغیر پیرامونی و درونی، همیشه با خود فرصت ها، تهدیدها، نقاط قوت و حوزه های بهبود یا نقاط ضعف جدیدی را برای مدیران و برنامه ریزان به همراه دارند. از سوی دیگر سازمان های بهداشتی- درمانی با عنایت به محیط درونی و بیرونی خود بایستی دائماً در حال آفرینش و بازسازی باشند. خلق چشم انداز و دیدگاه مطلوب توسط مدیران با مشارکت کارکنان و گروه های ذیربط، توافق بر سر مأموریت و یا رسالت سازمان و اعلام ارزش هایی که با رعایت آنها سازمان بتواند مأموریت خود را تحقق بخشیده و به چشم انداز مطلوب در طی برنامه برسد، بازنگری در اهداف برنامه ها و پایش و ارزشیابی مداوم آنها از جمله وظایف مهم مدیران و برنامه ریزان بخش بهداشت درمان آموزش پزشکی می باشد.

برنامه ریزی از جنبه های مختلف قابل طبقه بندی است:

۱. برنامه ریزی از جنبه ماهیت به فیزیکی، سازمانی، فرایندی، مالی و عمومی دسته بندی می شود.
- برنامه ریزی از جنبه افق زمانی نیز به برنامه ریزی کوتاه مدت (عملیاتی و تاکتیکی)، میان مدت و بلندمدت دسته بندی می شود.



نوع دیگری از برنامه ریزی برای افق بلندمدت با دیدگاه خاص وجود دارد که با عنوان برنامه ریزی استراتژیک شناخته می شود، برنامه ریزی استراتژیک، تصمیمات سطوح عملیاتی را تحت تاثیر قرار می دهد (زندیه، ۱۳۸۵) به طور کلی در سازمان ها سه گونه برنامه ریزی راهبردی، عملیاتی و تاکتیکی قابل تدوین است، که برنامه

پیش رو از نوع برنامه ریزی راهبردی می باشد. این بازنگری با عنایت به اسناد بالادستی شامل برنامه ششم توسعه، برنامه تحول نظام سلامت، سند سلامت روان کشور، بیانیه گام دوم انقلاب و همین طور استراتژی های ریاست محترم دانشگاه تدوین شده است

۲- تاریخچه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت

نخستین پایه دانشگاه در سال ۱۳۶۷ تحت عنوان دانشکده پرستاری و زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی کرمان با ظرفیت تربیت دانشجوی پرستاری در مقاطع کارشناسی پیوسته روزانه و شبانه و کارشناسی ناپیوسته آغاز بکار نمود. پس از تصویب در شورای گسترش دانشگاه ها در اسفند ۱۳۸۷ با حضور معاون آموزشی وقت وزارت بهداشت، مردم و مسئولین منطقه به عنوان دانشکده علوم پزشکی شروع به کار نموده و در رشته های پزشکی، مامایی دانشجویان بومی پذیرش شدند، و در ادامه از خرداد سال ۱۳۸۸ در قالب دانشگاه علوم پزشکی جیرفت به خدمات خود ادامه داد و رشته های اتاق عمل و بهداشت از سال ۱۳۹۰ به مجموع رشته های دانشگاه اضافه شدند.

۲-۱- وضعیت فعلی

حوزه تابعه دانشگاه علوم پزشکی جیرفت با جمعیتی بالغ بر (یک میلیون نفر و ۴۰ هزار کیلومتر مربع وسعت) می باشد و دارای ۷ معاونت "آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمان، دارو، پشتیبانی، دانشجویی و فرهنگی" و "۴" دانشکده پزشکی، پیراپزشکی، پرستاری و مامایی، بهداشت "مستقل می باشد. دانشکده های مختلف این دانشگاه دارای مقاطع کارشناسی پیوسته و کارشناسی ناپیوسته و کاردانی می باشد. و در حال حاضر تعداد ۶۸ نفر هیات علمی و تعداد ۱۱۰۰ نفر دانشجو در این دانشگاه در رشته های تحصیلی پزشکی، پرستاری، مامایی، اتاق عمل، بهداشت محیط، بهداشت عمومی، بهداشت خانواده، بهداشت مبارزه با بیماری ها، علوم آزمایشگاهی و هوشبری در مقاطع مختلف مشغول به تدریس و تحصیل می باشند.



همچنین کلیه مسائل حوزه بهداشت و درمان منطقه جنوب استان کرمان شامل ۷ شهرستان جیرفت، کهنوج، عنبرآباد، منوجان، رودبار جنوب، فاریاب و قلعه گنج و ۶ بیمارستان دولتی، یک بیمارستان خصوصی، ۶ زایشگاه و ۷۳۷ تخت فعال بیمارستانی، ۷ شبکه بهداشت و درمان، ۲۳ مرکز بهداشتی درمانی شهری، ۵۸ مرکز بهداشتی درمانی روستایی، ۴۹ پایگاه بهداشت، ۳۹۸ خانه بهداشت، ۳۳ اورژانس، ۲۴ مرکز توانبخشی، ۱۳ آزمایشگاه، ۴۴ داروخانه، ۱۰ مرکز پرتونگاری، ۳ سی تی اسکن و ۱ مرکز MRI بعنوان حوزه تحت پوشش و نظارت دانشگاه علوم پزشکی جیرفت می باشد.



۳- اعضاء کمیته بازنگری برنامه استراتژیک دانشگاه

دکتر علی اصغر خیرخواه (ریاست دانشگاه و رئیس کمیته)

خانم مهندس فرزانه برخورداری (دبیر کمیته)

خانم دکتر ساره مهنی / آقای دکتر علیرضا یوسفی (نماینده معاونت آموزشی)

آقای مهندس عبدالعزیز حمزه (نماینده معاونت توسعه مدیریت و منابع)

آقای صادق فاریابی / آقای سعید نسب پور (نماینده معاونت درمان)

آقای محمدباقر امیرشکاری / خانم مجمه شمس الدینی (نماینده معاونت بهداشتی)

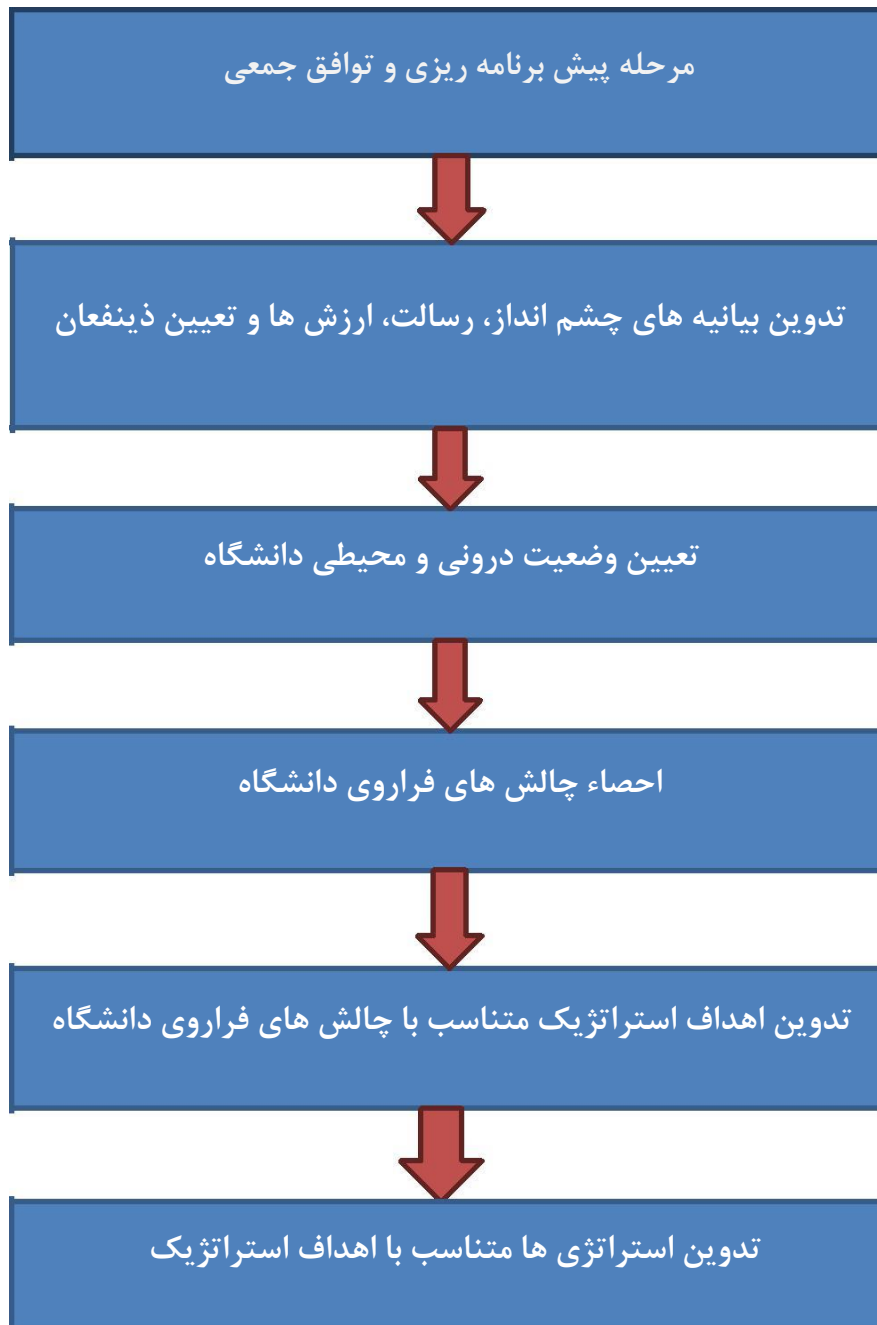
آقای حمید سالاری / خانم مژده شریفی (نماینده معاونت فرهنگی و دانشجویی)

آقای علی اصغر افشارمنش / آقای حسام صفوی (نماینده معاونت تحقیقات و فناوری)

با تشکر از هیات امناء محترم و جناب آقای دکتر نادر پورجمالی (معاون محترم توسعه مدیریت و منابع) و سایر معاونین و هیات رئیسه دانشگاه و کلیه مدیران و مسئولین واحدهای مختلف دانشگاه که در جلسات مختلف همراهی کرده و چشم امید تحقق این برنامه اند...



۴- فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی جیرفت





۵- جزئیات جلسات تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه

جدول شماره ۱: مراحل بازنگری (تدوین) برنامه استراتژیک دانشگاه

جلسات هم اندیشی و هماهنگی با مدیر محترم برنامه ریزی دانشگاه در مورد روش بررسی

ارزیابی برنامه استراتژیک قبلی دانشگاه

مشخص کردن موارد قابل بازنگری در برنامه استراتژیک قبلی دانشگاه

جلسه توجیهی و آموزشی جهت اعضاء محترم هیات رئیسه دانشگاه

تدوین بیانیه رسالت دانشگاه

تدوین بیانیه چشم انداز دانشگاه

تدوین بیانیه ارزش های دانشگاه

تدوین لیست ذینفعان دانشگاه تشکیل

جلسه و توضیح در خصوص مراحل انجام کار

مشخص کردن نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید دانشگاه با استفاده از تکنیک طوفان مغزی

استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید نهایی با استفاده از روش کد گذاری

برگزاری جلسه توجیهی تجزیه و تحلیل ماتریس SWOT

شناسایی چالش های فراروی دانشگاه با استفاده از ماتریس SWOT

تدوین اهداف استراتژیک متناسب با چالش های فراروی دانشگاه

تدوین استراتژی ها متناسب با اهداف استراتژیک



۶- تعاریف مجموعه لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک در پیوست شماره ۱ تعاریف اصطلاحات و واژه های تخصصی مورد استفاده در این برنامه ارائه شده اند.

۷- چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت

ما بر آنیم در افق ۱۴۰۴ ، با ارتقاء تراز کشوری دانشگاه، مشارکت کارکنان متعهد و پایبند به اخلاق حرفه ای، پوشش کامل خدمات سلامت پایه تا فوق تخصصی، متناسب با نیاز منطقه را ارائه نماییم.



۸- رسالت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت به عنوان متولی اصلی تامین، حفظ و ارتقاء سلامت مردم در جنوب کرمان در نظر دارد با تربیت نیروی انسانی متخصص و تکیه بر ارزش های اسلامی، اخلاق حرفه ای و فناوری های نوین از این طریق مدیران و کارکنان متعهد و اعضای هیات علمی توانمند به گسترش خدمات سلامت در بستر عدالت در منطقه پردازد.



۹- ارزش ها دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی جیرفت

۱- تکیه بر ارزش ها و اصول دینی و فرهنگی

۲- حفظ شان و کرامت انسانی در جهت تحقق تکوین و رضایت

اساتید، کارکنان، دانشجویان و ارباب رجوع

۳- قانونمداری و عدالت محوری با تکیه بر اخلاق حرفه ای

۴- مسؤلیت پذیری و پاسخگویی مناسب

۵- مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تصمیم گیری

۶- شایسته سالاری و دانایی محوری

۷- اصول حرفه ای گرایی

۸- نهادینه کردن روحیه خلاقیت و نوآوری



۱۰- ذینفعان دانشگاه

جدول شماره ۲: شناسایی ذینفعان دانشگاه

ذینفعان بیرونی	ذینفعان درونی
جامعه و مردم	هیات امناء دانشگاه
وزارت بهداشت	هیات رئیسه دانشگاه
سازمان های بیمه گر	معاونت های دانشگاه
سازمان نظام پزشکی و نظام پرستاری	مدیران دانشگاه
صنایع	اساتید
مجمع خیرین سلامت	دانشجویان
استانداری	کارکنان
نمایندگان مجلس	شوراها و کمیته های دانشگاه
سایر دانشگاه ها	شبکه ها و مراکز دانشگاه
بهبیستی	بیمارستان ها
هلال احمر	دانشکده ها
سازمان انتقال خون	
رسانه ها	
آموزش و پرورش	
پزشکی قانونی	
انجمن ها و NGO ها	



۱۱- تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT) دانشگاه

۱۱-۱ عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها)

جدول شماره ۳: ماتریس عوامل درونی

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	رتبه	نمره نهایی
قوت ها	S۱	وجود هیات علمی و کارکنان جوان و تحصیل کرده	۰/۰۱۹۵	۳/۲	۰/۰۶۲۴
	S۲	ارتباطات برون سازمانی مناسب در حوزه ادارات جنوب کرمان	۰/۰۱۱۵	۳/۷	۰/۰۴۲۵
	S۳	بومی بودن اکثریت نیروی انسانی	۰/۰۱۵۵	۳/۸	۰/۰۵۸۹
	S۴	استقرار تعداد مناسب خانه های بهداشت در پهنه جنوب کرمان	۰/۰۱۷۵	۳/۶	۰/۰۶۳
	S۵	انجام قراردادهای پژوهشی در حوزه تحقیقات	۰/۰۱۳۵	۳/۲	۰/۰۴۳۲
	S۶	انتصاب مدیران بومی در دانشگاه	۰/۰۱۶۵	۳/۳	۰/۰۵۴۴
	S۷	تجهیزات فنی مناسب در حوزه درمان	۰/۰۲۱۵	۳/۶	۰/۰۷۷۴
	S۸	ارائه آموزش های بالینی به روز به پرسنل	۰/۰۱۹۵	۳/۵	۰/۰۶۸۲
	S۹	به روز بودن پرداخت ها	۰/۰۱۱۵	۳/۳	۰/۰۳۷۹
	S۱۰	وجود رشته های تحصیلی مرتبط	۰/۰۲۳۵	۳/۵	۰/۰۸۲۲
	S۱۱	استقرار کامل طرح پزشک خانواده	۰/۰۱۴۵	۳/۴	۰/۰۴۹۳
	S۱۲	وجود چارت های سازمانی آنلاین	۰/۰۱۲۵	۳/۴	۰/۰۴۲۵



۰/۰۳۵۷	۳/۴	۰/۰۱۰۵	وجود سامانه های الکترونیکی (اتوماسیون اداری و HIS و....)	S۱۳
۰/۰۲۸۹	۳/۴	۰/۰۰۸۵	وجود کلینیک های سیار دندان پزشکی در حوزه جنوب کرمان	S۱۴

۰/۰۵۷۷	۳/۳	۰/۰۱۷۵	وجود تفکر استراتژیک در مدیران عالی دانشگاه	S۱۵
۰/۰۷۰۳	۳/۸	۰/۰۱۸۵	هیات امنایی بودن دانشگاه	S۱۶
۰/۰۳۴۲	۳/۶	۰/۰۰۹۵	وجود خوابگاه های مناسب جهت دانشجویان	S۱۷



عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت(وزن)	رتبه	نمره نهایی
	W1	کمبود نیروی انسانی هیات علمی و کارکنان	۰/۰۱۹۸	۱/۸	۰/۰۳۵۶
	W2	نبود اورژانس هوایی	۰/۰۱۷۵	۱/۷	۰/۰۲۹۷
	W3	نبود مهدکودک برای پرسنل پرستار	۰/۰۱۶۵	۱/۵	۰/۰۲۴۷
	W4	به روز نبودن شرح شغل ها	۰/۰۱۹۵	۱/۸	۰/۰۳۵۱
	W5	عدم وجود معیارهای علمی در انتخاب مدیران	۰/۰۲۰۵	۱/۶	۰/۰۳۲۸
	W6	عدم ثبات مدیران	۰/۰۱۹۵	۱/۵	۰/۰۲۹۲
	W7	کمبود فضای فیزیکی در حوزه اداری، آموزشی، بهداشت و درمان	۰/۰۱۷۵	۱/۶	۰/۰۲۸
	W8	نبود امکانات آموزشی و تحقیقاتی برای تربیت دانشجویان به ویژه دانشجویان پزشکی و بهداشتی	۰/۰۱۸۵	۱/۹	۰/۰۳۵۱
	W9	کمبود اعتبارات	۰/۰۱۱۵	۱/۴	۰/۰۱۶۱
	W10	ضعف در تعاملات سازنده درون سازمانی	۰/۰۱۸۵	۱/۵	۰/۰۲۷۷
ضعف ها	W11	عدم نیازسنجی در استقرار زیر ساخت ها اعم از بیمارستان ها و مراکز بهداشتی	۰/۰۱۸۵	۱/۸	۰/۰۳۳۳
	W12	عدم توازن در پرداخت ها	۰/۰۱۵۵	۱/۵	۰/۰۲۳۲
	W13	عدم نیاز سنجی آموزشی برای پرسنل	۰/۰۹۵	۱/۴	۰/۱۳۳
	W14	عدم وجود برخی بخش های مورد نیاز (NICU و ICU بیمارستان کاشانی، ICU بیمارستان منوجان)	۰/۰۱۰۵	۱/۸	۰/۰۱۸۹
	W15	وجود جمعیت زیاد پرسنل طرحی در دانشگاه	۰/۰۲۵۵	۱/۷	۰/۰۴۳۳



۰/۰۲۱۷	۱/۵	۰/۰۱۴۵	عدم وجود انواع مطب های تخصصی در پهنه جنوب کرمان	W16
۰/۰۳۱۱	۱/۸	۰/۰۱۷۳	نبود استاندارد در نسبت پرستار به تخت	W17
۰/۰۱۷۸	۱/۷	۰/۰۱۰۵	عدم مدیریت صحیح استعدادها	W18
۰/۰۲۳۷	۱/۹	۰/۰۱۲۵	اتلاف منابع و تجهیزات در دانشگاه	W19
۰/۰۳۶۷	۱/۵	۰/۰۲۴۵	پراکندگی ساختمان های دانشگاه	W20
۰/۰۳۱۵	۱/۵	۰/۰۲۱۰	چند پیشگی پزشکان استخدام شده در دانشگاه	W21
۰/۰۲۷۴	۱/۴	۰/۰۱۹۶	عدم وجود خوابگاه ویژه دانشجویان متاهل	W22
۰/۰۲۱۴	۱/۳	۰/۰۱۶۵	ضعف دسترسی به منابع اطلاعات علمی	W23
۰/۰۲۶۱	۱/۵	۰/۰۱۷۴	عدم استقبال بخش خصوصی از پروژه های عمرانی و ارائه خدمات سلامت	W24
۰/۰۳۴۸	۱/۷	۰/۰۲۰۵	انتصاب افراد در پست ها بر اساس مدارک نا مرتبط	W25
۰/۰۳۸۲	۱/۵	۰/۰۲۵۵	طولانی بودن فرایندهای اداری در انجام کارها	W26
۰/۰۲۱۲	۱/۸۵	۰/۰۱۱۵	عدم جانشین پروری در دانشگاه	W27
۰/۰۲۹۵	۱/۵	۰/۰۱۹۷	کسری بودجه سنواتی	W28
۰/۰۳۷	۱/۹	۰/۰۱۹۵	عدم استقرار تجهیزات اضطراری در بیمارستان ها	W29
۰/۰۱۸۹	۱/۴	۰/۰۱۳۵	عدم نیازسنجی برای جذب نیروی انسانی با توجه نیازهای حال و آینده دانشگاه	W30
۰/۰۲۳۲	۱/۵	۰/۰۱۵۵	ارتباط ضعیف واحدهای تخصصی با وزارتخانه	W31
۰/۰۳۴۴	۱/۶	۰/۰۲۱۵	توزیع نامناسب منابع انسانی و مالی در دانشگاه	W32
۰/۰۲۹۷	۱/۷	۰/۰۱۷۵	تعدد وظایف و مسئولیت های محوله به کارکنان	W33
۰/۰۳۸۷	۱/۸	۰/۰۲۱۵	ضعف در ارائه برنامه های حمایتی و رفاهی برای پرسنل و هیات علمی	W34
۰/۰۲۳۲	۱/۶	۰/۰۱۴۵	مستهلك بودن ساختمان های دانشگاه	W35
۰/۰۲۹۲	۱/۷	۰/۰۱۷۲	اطلاع رسانی ضعیف حوزه غذا و دارو در حوزه جنوب کرمان	W36
۰/۰۳۳۷	۱/۵	۰/۰۲۲۵	نگرش درمان محور	W37
$\sum=2/0.836$	--	۱		نمره نهایی عوامل درونی



--	--	--	--

- نمره پایین تر از ۲/۵ نشان دهنده این است که سازمان از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف نسبی بیشتری نسبت به قوت است.

۱۱-۲- عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها)

جدول شماره ۴: ماتریس عوامل بیرونی

عوامل خارجی	کد	عوامل	ضریب اهمیت(وزن)	رتبه	نمره نهایی
فرصت ها	۰۱	پتانسل در زمینه تحقیقات کاربردی (وجود گیاهان دارویی در منطقه و امکان تهیه انواع داروها برای درمان)	۰/۰۳۵	۳/۵	۰/۱۲۲
	۰۲	وجود دانشگاه های زیاد در استان جهت انجام طرح های پژوهشی	۰/۰۵۱	۳/۳	۰/۱۶۸
	۰۳	کیفیت مناسب جاده های اصلی در پهنه جنوب کرمان	۰/۰۴۹	۳/۱	۰/۱۵۱
	۰۴	وجود بنیادهای علوی، برکت و مستضعفان در جنوب کرمان	۰/۰۴۲	۳	۰/۱۲۶
	۰۵	استفاده از ظرفیت افراد خیر	۰/۰۴۷	۳/۲	۰/۱۵۰
	۰۶	استفاده از ظرفیت سران طوایف در امر بهداشت و درمان	۰/۰۳۴	۳/۴	۰/۱۱۵
	۰۷	وجود نیروهای تحصیل کرده و بومی	۰/۰۳۷	۳/۱	۰/۱۱۴
	۰۸	استفاده از ظرفیت سازمان های مردم نهاد(NGO) و انجمن ها	۰/۰۵	۳/۵	۰/۱۷۵
	۰۹	استفاده از ظرفیت فضای مجازی و مطبوعات محلی	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
	۰۱۰	وجود جمعیت در جنوب کرمان	۰/۰۳۳	۳/۱	۰/۱۰۲



عوامل خارجی	کد	عوامل	ضریب اهمیت(وزن)	رتبه	نمره نهایی
تهدیدها	T۱	صعب العبور بودن و پراکندگی جمعیتی زیاد در پهنه جنوب کرمان	۰/۰۴۶	۱/۳	۰/۰۵۹
	T۲	دخالت شخصیت های حقوقی غیر متخصص در امور دانشگاه	۰/۰۳۶	۱/۵	۰/۰۵۴
	T۳	کمبود امکانات تفریحی و فرهنگی در منطقه	۰/۰۵۳	۱/۶	۰/۰۸۴
	T۴	وجود مسیرهای تردد اتباع بیگانه(انتقال بیماری های واگیر)	۰/۰۳۳	۱/۲	۰/۰۳۹
	T۵	وجود ازدواج های فامیلی زیاد در منطقه	۰/۰۳۸	۱/۷	۰/۰۶۴
	T۶	وجود آسیب های اجتماعی	۰/۰۳۲	۱/۳	۰/۰۴۱
	T۷	اقلیم منطقه جنوب کرمان	۰/۰۴۴	۱/۴	۰/۰۶۱
	T۸	ضعف فرهنگ وقف در جنوب کرمان	۰/۰۳۱	۱/۶	۰/۰۴۹
	T۹	بی سوادی و سواد کم مردم منطقه	۰/۰۴	۱/۱	۰/۰۴۴
	T۱۰	نداشتن اسناد هویتی در برخی از مناطق جنوب کرمان	۰/۰۴۳	۱/۲	۰/۰۵۱
	T۱۱	احتمال زیاد بروز بلایای طبیعی در منطقه(سیل، زلزله و ریزگردها)	۰/۰۵۲	۱/۶	۰/۰۸۳
	T۱۲	عدم جذابیت منطقه جنوب کرمان و دانشگاه علوم پزشکی(برای جذب هیات علمی)	۰/۰۵۱	۱/۵	۰/۰۷۶
	T۱۳	تبعات استفاده بی رویه از سموم کشاورزی	۰/۰۴۱	۱/۴	۰/۰۵۷
	T۱۴	افزایش هزینه های سرانه با توجه به حضور کارگران فصلی در منطقه	۰/۰۴۸	۱/۸	۰/۰۸۶
نمره نهایی عوامل بیرونی					$\Sigma=۲/۱۷۳$

□ نمره پایین تر از ۲/۵ نشان دهنده چربش تهدیدها به فرصت ها است.



۱۲- تعیین جایگاه دانشگاه در ماتریس SWOT

جدول شماره ۵: ماتریس تعیین جایگاه دانشگاه

II استراتژی های محافظه کارانه WO	I استراتژی های تهاجمی SO
IV استراتژی های تدافعی WT	III استراتژی های رقابتی ST

خارجی عوامل ارزیابی ماتریس نهایی نمره

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی



۱۳- تحلیل موقعیت فعلی دانشگاه و مقایسه با وضعیت دانشگاه در برنامه قبلی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی جیرفت بر اساس تحلیل SWOT که انجام پذیرفته است، از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد، بدین معنی که از لحاظ عوامل درونی در حالت ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی در حالت تهدید است. بنابراین، اهمیت استراتژی های تدافعی برای دانشگاه از دیگر استراتژی ها بیشتر است. اما چون که میزان نمره به دست آمده هم برای عوامل داخلی و هم عوامل خارجی در یک طیف بوده و نزدیک به میانگین است، بنابراین برای سایر حالت ها نیز استراتژی تدوین گردیده است.

درمجموع وضعیت دانشگاه علوم پزشکی جیرفت در مقایسه با مدت زمان اجرای برنامه استراتژیک قبلی دانشگاه در وضعیت بهتری قرار گرفته است، اما هنوز در قسمت WT ماتریس SWOT قرار دارد که لازم است متولیان اجرای برنامه عمده تمرکز خود را در کنار توجه به سایر استراتژی ها روی استراتژی های تدوین شده برای این بخش از ماتریس قرار دهند. لازم به ذکر که، فلسفه وجودی این برنامه از طریق برنامه های عملیاتی مرتبط از طریق وزارت بهداشت تدوین شده و در حال اجرا است.

۱۴- چالش ها و موضوعات استراتژیک فراروی دانشگاه، احصاء شده از ماتریس SWOT

در این بخش، چالش های فراروی دانشگاه به شرح ذیل، متناسب با بخش های مختلف ماتریس SWOT مشخص شده اند (جدول کامل ماتریس SWOT در پیوست شماره ۲ ارائه شده است).

- بخش SO:

- ارتقاء سطح کمی و کیفی همکاری با مراکز تحقیقاتی (SO^۱)
- استفاده از توان بخش خصوصی و سایر سازمان ها در حل مسائل موثر بر بهداشت و سلامت (SO^۲)
- توسعه رشته های تحصیلی بر مبنای نیازهای آینده (SO^۳)
- توسعه تولیدات داروهای گیاهی مبتنی بر ظرفیت های منطقه (SO^۴)



- بخش ST:

- بهبود استقلال مدیریتی دانشگاه (ST^۱)
- توسعه آموزش های عمومی سلامت در راستای بهبود زندگی مردم (ST^۲)
- توسعه همکاری با سایر دستگاه ها در راستای ارتقاء سلامت مردم (ST^۳)
- توسعه مراکز بهداشتی و درمانی در نزدیکی کانون های خطر (ST^۴)



بخش WO:

- تقویت مدیریت منابع (انسانی، مالی، فیزیکی و تجهیزات) (WO^۱)
- تقویت مهارت های مدیران (WO^۲)

بخش WT:

- مدیریت توسعه و منابع انسانی سازمان (WT^۱)
- ارائه خدمات و امکانات رفاهی مناسب جهت کارکنان، اعضاء هیات علمی و دانشجویمان (WT^۲)
- افزایش آگاهی و اطلاع رسانی به مردم در خصوص فرهنگ مصرف صحیح غذا و دارو (WT^۳)

۱۵- معرفی هر یک از بخش های چهارگانه ماتریس SWOT

در پیوست شماره ۳، به طور کامل هر یک از بخش های ماتریس SWOT معرفی شده اند.

۱۶- مسائل استراتژیک و اهداف کلان مبتنی بر چالش های فراروی دانشگاه

- مسئله استراتژیک (SI^۱): ارتقاء کمی و کیفی همکاری با مراکز تحقیقاتی
- هدف ۱ (SI^۱G^۱): حمایت از انجام طرح های تحقیقاتی مشترک با سایر دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی (معاونت تحقیقات)
- هدف ۲ (SI^۱G^۲): تبادلات علمی (آموزشی، پژوهشی)، با مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر بین المللی (معاونت تحقیقات و آموزشی)
- هدف ۳ (SI^۱G^۳): توانمندسازی پژوهشی نیروی انسانی (معاونت تحقیقات و آموزشی)

^۱Strategic Goals



- هدف ۴ (SI¹G⁴): گرفتن مجوز نشریه در حوزه های تخصصی در حوزه علوم پزشکی و سایر رشته های مرتبط (معاونت تحقیقات)

– مسئله استراتژیک ۲ (SI²): استفاده از توان بخش خصوصی و سایر سازمان ها در

حل مسائل موثر بر بهداشت و سلامت

- هدف ۱ (SI²G¹): استفاده از توان بخش خصوصی در قالب قراردادهای برون سپاری، اجاره و قراردادهای امتیازی (معاونت توسعه)
- هدف ۲ (SI²G²): فرهنگ سازی در جهت تشویق و ترغیب آحاد مردم برای مشارکت و گسترش فعالیت های افراد خیر در حوزه سلامت (همه معاونت ها)
- هدف ۳ (SI²G³): شناسایی و به کارگیری سازمان های مردم نهاد (NGO) در اجرای برنامه های مرتبط با سلامت (همه معاونت ها)

– مسئله استراتژیک ۳ (SI³): توسعه رشته های تحصیلی بر مبنای نیازهای آینده

- هدف ۱ (SI³G¹): ایجاد و توسعه زیرساخت ها سخت افزاری و نرم افزاری مورد نیاز رشته های تحصیلی جدید (معاونت توسعه)
- هدف ۲ (SI³G²): نیازسنجی ضروریات تاسیس و راه اندازی رشته های تحصیلی جدید (معاونت آموزشی)
- هدف ۳ (SI³G³): تقویت امکانات رفاهی دانشگاه ویژه دانشجویان جهت جذب دانشجویان نخبه بومی (معاونت دانشجویی و فرهنگی)



- مسئله استراتژیک ۴(SI۴): توسعه تولیدات داروهای گیاهی مبتنی بر

ظرفیت های منطقه

- هدف ۱(SI۴G۱): تقویت رابطه دانشگاه با صنعت در حوزه گیاهان دارویی (معاونت تحقیقات)



- مسئله استراتژیک ۵ (SI^۵): بهبود استقلال مدیریتی دانشگاه

- هدف ۱ (SI^۵G^۱): انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای (همه معاونت‌ها)
- هدف ۲ (SI^۵G^۲): بهبود و ارتقاء قدرت تصمیم‌گیری و حل مسئله در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه (همه معاونت‌ها)

- مسئله استراتژیک ۶ (SI^۶): توسعه آموزش‌های عمومی سلامت در راستای بهبود زندگی

مردم

- هدف ۱ (SI^۶G^۱): افزایش بازتاب رسانه‌ای فعالیت‌های دانشگاه (همه معاونت‌ها)
- هدف ۲ (SI^۶G^۲): ایجاد و گسترش محیط‌های حامی سلامت (پایگاه‌های مقاومت بسیج، مساجد، خیریه‌ها) (معاونت بهداشتی و درمان)
- هدف ۳ (SI^۶G^۳): افزایش رسانه‌های آموزشی استاندارد با کیفیت مناسب برای گروه‌های هدف (معاونت بهداشتی، درمان، غذا و دارو)
- هدف ۴ (SI^۶G^۴): افزایش سطح آگاهی و نگرش مردم در خصوص موضوعات مرتبط با سلامت (معاونت بهداشتی و درمان و غذا و دارو)

- مسئله استراتژیک ۷ (SI^۷): توسعه همکاری با سایر دستگاه‌ها در راستای ارتقاء سلامت

مردم

- هدف ۱ (SI^۷G^۱): اجرای برنامه‌های مشترک بهداشتی با سازمان‌ها و ادارات به منظور ارتقاء سطح آگاهی مردم (معاونت بهداشتی)

- مسئله استراتژیک ۸ (SI^۸): توسعه مراکز بهداشتی و درمانی در نزدیکی کانون‌های

خطر

- هدف ۱ (SI^۸G^۱): افزایش فعالیت‌های پژوهشی-کاربردی در حوزه معاونت‌های بهداشتی و درمانی جهت شناسایی بیماری‌های جدید در منطقه (معاونت بهداشتی و درمان)



- هدف ۲ (SI^۸G^۲): توسعه برنامه های مرتبط با بهداشت محیط در محیط هایی که امکان بروز بیماری های واگیر و نو پدید وجود دارد (معاونت بهداشتی)
- هدف ۳ (SI^۸G^۳): توسعه برنامه های مرتبط با سلامت روانی اجتماعی (تحقق اهداف راهبردی سند سلامت روان) (معاونت بهداشتی)
- هدف ۴ (SI^۸G^۴): کسب آمادگی لازم برای رویارویی با حوادث و بلایای طبیعی (معاونت بهداشتی و درمان)
- هدف ۵ (SI^۸G^۵): توسعه فعالیت های تشخیصی، درمانی و فوق تخصصی در منطقه (معاونت درمان)
- مسئله استراتژیک (SI^۹): تقویت مدیریت منابع (انسانی، مالی، فیزیکی و تجهیزات)
 - هدف ۱ (SI^۹G^۱): اصلاح الگوی مصرف منابع (معاونت توسعه)
 - هدف ۲ (SI^۹G^۲): نظام مند نمودن پرداخت های پرسنلی (معاونت توسعه)
- مسئله استراتژیک (SI^{۱۰}): توانمندسازی مدیران سطوح مختلف دانشگاه
 - هدف ۱ (SI^{۱۰}G^۱): توانمندسازی مدیران سطوح مختلف دانشگاه در زمینه وظایف چهارگانه برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و هدایت، و کنترل (همه معاونت ها)
 - هدف ۲ (SI^{۱۰}G^۲): تقویت مهارت های مدیریتی مدیران (مهارت های فنی، انسانی و ادراکی) (همه معاونت ها)
- مسئله استراتژیک (SI^{۱۱}): مدیریت توسعه و منابع انسانی سازمان
 - هدف ۱ (SI^{۱۱}G^۱): مطالعه در ساختار دانشگاه به منظور ایجاد ساختار متناسب با مقتضیات روز (معاونت توسعه)
 - هدف ۲ (SI^{۱۱}G^۲): بکارگیری راهکارهای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی جهت افزایش رضایتمندی منابع انسانی دانشگاه (معاونت توسعه)



- هدف ۳(SI۱۱G۳): طراحی راهکارهایی برای افزایش انگیزه کارکنان (همه معاونت ها)
- هدف ۴(SI۱۱G۴): انجام پژوهش در زمینه مدیریت منابع سازمان به ویژه منابع انسانی و بررسی چالش های آن حوزه (معاونت توسعه)

**- مسئله استراتژیک ۱۲(SI۱۲): ارائه خدمات و امکانات رفاهی مناسب جهت کارکنان،
اعضاء هیات علمی و دانشجویان**

- هدف ۱(SI۱۲G۱): گسترش و ارتقاء خدمات رفاهی کارکنان و اعضاء هیات علمی (معاونت توسعه)

**- مسئله استراتژیک ۱۳(SI۱۳): افزایش آگاهی و اطلاع رسانی به مردم در خصوص
فرهنگ مصرف صحیح غذا و دارو**

- هدف ۱(SI۱۳G۱): فعالیت های فرهنگی و آموزشی به منظور ارتقاء سطح آگاهی مردم در خصوص مصرف صحیح دارو، مواد غذایی و بهداشتی (معاونت غذا و دارو)
- هدف ۲(SI۱۳G۲): بهبود وضعیت و اجرایی نمودن ضوابط و استانداردها در کارخانجات مواد غذایی (معاونت غذا و دارو)

۱۷- استراتژی های (Strateges) مبتنی بر اهداف استراتژیک

- (SI۱G۱): حمایت از انجام طرح های تحقیقاتی مشترک با سایر دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی
- S۱(SI۱G۱): هدفمند نمودن پژوهش های تحقیقاتی مشترک در راستای چشم انداز دانشگاه
- S۲(SI۱G۱): انجام تحلیل هزینه-منفعت، قبل از اجرای پروژه های تحقیقاتی مشترک
- (SI۱G۲): تبادلات علمی (آموزشی، پژوهشی)، با مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر بین المللی
- S۱(SI۱G۲): برگزاری سمینارها و همایش های علمی (آموزشی و پژوهشی)



- S۲(SI۱G۲): ایجاد فرصت های مطالعاتی
- (SI۱G۳): توانمندسازی پژوهشی نیروی انسانی
- S۱(SI۱G۳): تقویت فرهنگ سازمانی حامی پژوهش در حوزه های مختلف دانشگاه
- S۲(SI۱G۳): تسهیل دسترسی کارکنان به منابع علمی و آموزش روش های تحقیق کیفی و کمی پژوهش به آن ها
- (SI۱G۴): گرفتن مجوز نشریه در حوزه های تخصصی در حوزه علوم پزشکی و سایر رشته های مرتبط
 - S۱(SI۱G۴): ارتقاء رتبه نشریه های فعلی دانشگاه
 - S۲(SI۱G۴): در نظر گرفتن چالش ها و پتانسیل های منطقه قبل از اقدام جهت گرفتن مجوز نشریه
- (SI۲G۱): استفاده از توان بخش خصوصی در قالب قراردادهای برون سپاری، اجاره و قراردادهای امتیازی
 - S۱(SI۲G۱): تقویت حضور بخش خصوصی در پروژه های دانشگاه
- (SI۲G۲): فرهنگ سازی در جهت تشویق و ترغیب آحاد مردم برای مشارکت و گسترش فعالیت های افراد خیر در حوزه سلامت
 - S۱(SI۲G۲): شناسایی خیرین در سطح کشور، استان و منطقه و هدایت هدفمند آن ها به سمت حوزه بهداشت و درمان در دانشگاه علوم پزشکی
 - S۲(SI۲G۲): استفاده از تجربیات دانشگاه ها و سازمان های دیگر که در استفاده از ظرفیت خیرین موفق بوده اند.
 - S۳(SI۲G۲): تشویق و ترغیب آحاد جامعه برای مشارکت و گسترش فعالیت های خیر در بخش سلامت (هبه، نذر سلامت، فعالیت های داوطلبانه و ...)



- (SI^۲G^۳): شناسایی و به کارگیری سازمان های مردم نهاد (NGO) در اجرای برنامه های مرتبط با سلامت
 - S^۱ (SI^۲G^۳): تقویت ارتباط با سازمان های مردم نهاد فعال در حوزه سلامت در کشور، استان و منطقه جهت استفاده از ظرفیت های آن ها
- (SI^۳G^۱): ایجاد رشته های تحصیلی جدید در دانشگاه بر مبنای نیازهای مرتبط با سلامت مردم منطقه
 - S^۱ (SI^۳G^۱): نیازسنجی آموزشی در ایجاد رشته های تحصیلی
 - S^۲ (SI^۳G^۱): تعیین ظرفیت های آموزشی قابل ارائه دانشگاه و تدوین دستورالعمل های مربوطه
 - S^۳ (SI^۳G^۱): بالا بردن ظرفیت جذب اعضاء هیات علمی
- (SI^۳G^۲): تقویت امکانات رفاهی دانشگاه ویژه دانشجویان جهت جذب دانشجویان نخبه بومی
 - S^۱ (SI^۳G^۲): سازماندهی امکانات به گونه ای که سطح سلامت جسم و روان دانشجویان ارتقاء یابد.
 - S^۲ (SI^۳G^۲): افزایش جذابیت دانشگاه
- (SI^۳G^۳): توسعه آزمایشگاه ها و امکانات دانشجویان
 - S^۱ (SI^۳G^۳): توسعه فضای فیزیکی آزمایشگاه ها و تقویت کیفی امکانات آموزشی
 - S^۲ (SI^۳G^۳): تقویت انگیزه اعضاء هیات علمی
- (SI^۴G^۱): تقویت رابطه دانشگاه با صنعت در حوزه گیاهان دارویی
 - S^۱ (SI^۴G^۱): تقویت قابلیت های پژوهشی و تعریف پروژه های تحقیقاتی در حوزه گیاهان دارویی



- S^۲ (SI^۴G^۱): کمک به گسترش مراکز فراوری داروهای گیاهی
- (SI^۵G^۱): هدایت هدفمند دخالت های مدیریتی برون سازمانی
- S^۱ (SI^۵G^۱): استفاده بهینه از نظرات نهادهای سیاسی
- S^۲ (SI^۵G^۱): تثبیت استقلال تصمیم گیری دانشگاه
- S^۳ (SI^۵G^۱): ارتقاء اعتماد و رضایتمندی درون سازمانی
- (SI^۶G^۱): افزایش بازتاب رسانه ای فعالیت های دانشگاه
- S^۱ (SI^۶G^۱): ارتباط مستمر با رسانه های خبری از سوی مدیران دانشگاه
- (SI^۶G^۲): ایجاد و گسترش محیط های حامی سلامت (پایگاه های مقاومت بسیج، مساجد، خیریه ها)
- S^۱ (SI^۶G^۲): تقویت ارتباط با محیط هایی که تعداد زیادی از افراد عضو آن هستند.
- S^۲ (SI^۶G^۲): برگزاری کارگاه های آموزشی و بهداشتی در محیط هایی که افراد امکان تجمع به واسطه عضویت دارند.
- (SI^۶G^۳): افزایش رسانه های آموزشی استاندارد و با کیفیت مناسب برای گروه های هدف
- S^۱ (SI^۶G^۳): شناسایی ویژگی های (فرهنگی، دموگرافیک، خصوصیات رفتاری)، گروه های هدف
- S^۲ (SI^۶G^۳): تناسب نوع رسانه با اهداف آموزشی، خصوصیات مخاطبین، بودجه و منابع موجود
- (SI^۶G^۴): افزایش سطح آگاهی و نگرش مردم در خصوص موضوعات مرتبط با سلامت
- S^۱ (SI^۶G^۴): شناسایی، توسعه و تقویت آگاهی های بهداشتی مردم
- S^۲ (SI^۶G^۴): شناسایی، ایجاد و گسترش کانال های ارتباطی دانشگاه با جامعه



- (SIYG1): اجرای برنامه های مشترک بهداشتی با سازمان ها و ادارات به منظور ارتقاء سطح آگاهی مردم
- S1 (SIYG1): انعقاد تفاهم نامه با سازمان ها و ادارات جهت برگزاری کارگاه های آموزشی و بهداشتی
- (SIAG1): افزایش فعالیت های پژوهشی- کاربردی در حوزه معاونت های بهداشتی و درمانی جهت شناسایی بیماری های جدید در منطقه
- S1 (SIAG1): توسعه برنامه های مرتبط با بهداشت محیط
- S2 (SIAG1): ایجاد آزمایشگاه مرجع دانشگاهی
- S3 (SIAG1): تقویت مهارت های پژوهشی کارکنان
- (SIAG2): توسعه برنامه های مرتبط با بهداشت محیط در محیط هایی که امکان بروز بیماری های واگیر و نو پدید وجود دارد.
- S1 (SIAG2): ایجاد و تقویت برنامه های مرتبط با سلامت کارگران فصلی فعال در گلخانه ها و مزارع
- S2 (SIAG2): مدیریت برنامه های پیشگیری و ارتقاء سلامت در محیط هایی که امکان بروز بیماری وجود دارد
- S3 (SIAG2): توسعه کمی و کیفی واحدهای بهداشتی
- (SIAG3): توسعه برنامه های مرتبط با سلامت روانی اجتماعی (تحقق اهداف راهبردی سند سلامت روان)
- S1 (SIAG3): تاکید بر انجام اقدامات پیش بینی شده، متناسب با سطوح مختلف در سند سلامت روان کشور
- (SIAG4): کسب آمادگی لازم برای رویارویی با حوادث و بلایای طبیعی



- S1(SIAG4): برگزاری مانورهای دوره ای جهت آمادگی رویارویی با حوادث و بلایای طبیعی
- S2(SIAG4): تدوین سند مدیریت بحران منطقه جنوب کرمان
- S3(SIAG4): تقویت تعاملات بین دستگاهی قبل از بحران جهت آمادگی در هنگام بحران
- (SIAG5): توسعه فعالیت های تشخیصی، درمانی و فوق تخصصی در منطقه
- S1(SIAG5): نیازسنجی در تعیین تخصص های مورد نیاز، متناسب با شرایط منطقه در آینده
- S2(SIAG5): تجهیز بیمارستان های منطقه متناسب با خدمات تخصصی قابل ارائه
- S3(SIAG5): تدوین برنامه هایی جهت جذب و ماندگاری پزشکان متخصص و فوق تخصص در مناطق کمتر توسعه یافته جنوب استان
- (SIAG1): اصلاح الگوی مصرف منابع
- S1(SIAG1): اطلاع رسانی و آموزش موضوعات و محورهای مرتبط با امر صرفه جویی و بهره وری به صورت فراگیر
- S2(SIAG1): تهیه و تدوین شاخص های ارزیابی صرفه جویی و بهره وری
- S3(SIAG1): آسیب شناسی عوامل بازدارنده و استفاده بهینه از منابع در دانشگاه
- S4(SIAG1): ایجاد و تقویت کمیته سازماندهی و اصلاح الگوی مصرف منابع متشکل از همه ی معاونت ها
- S5(SIAG1): تخصیص منابع بر اساس بودجه ریزی عملیاتی
- (SIAG2): نظام مند نمودن پرداخت های پرسنلی
- S1(SIAG2): هرگونه پرداختی به کارکنان مبتنی بر عملکرد و بر پایه عدالت
- (SI10G1): ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری در مدیران
- S1(SI10G1): برگزاری کارگاه های آموزشی جهت تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری



- S2(SI10G1): تشویق و دادن پاداش به مدیرانی که در حوزه کاری خود فعالیت های خلاقانه و نوآورانه دارند
- (SI10G2): انتخاب مدیران بر اساس شایستگی
- S1(SI10G2): ایجاد و تقویت فرایند جانشین پروری در انتخاب مدیران
- (SI10G3): تقویت مهارت های رهبری مدیران
- S1(SI10G3): برگزاری کارگاه های آموزش مهارت های رهبری به مدیران
- (SI11G1): مطالعه در ساختار دانشگاه به منظور ایجاد ساختار متناسب با مقتضیات روز
- S1(SI11G1): به روز کردن چارت سازمانی معاونت های مختلف دانشگاه
- S2(SI11G1): اصلاح ساختار دانشگاه در راستای تبدیل شدن به دانشگاه نسل سوم
- (SI11G2): به کارگیری راهکارهای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی جهت افزایش رضایتمندی منابع انسانی دانشگاه
- S1(SI11G2): در جذب و به کارگیری کارکنان به شایستگی ها و توانایی های شخصی کارکنان توجه شود
- S2(SI11G2): ارزیابی مناسب و تشویق متقابل در دوران کاری کارکنان
- S3(SI11G2): دادن اختیار و اعتماد به کارکنان در حیطه های کاری خود
- S4(SI11G2): فراهم آوردن محیط مناسب و امن برای کارکنان
- (SI11G3): طراحی راهکارهایی برای افزایش انگیزه کارکنان
- S1(SI11G3): برگزاری دوره کارگاه های آموزشی انگیزه بخشی به کارکنان
- S2(SI11G3): استفاده از رویکرد مدیریت مشارکتی در تصمیمات سازمانی و کاری
- S3(SI11G3): توانمندسازی کارکنان



- (SI۱۱G۴): انجام پژوهش در زمینه مدیریت منابع سازمان به ویژه منابع انسانی و بررسی چالش های آن حوزه

• (SI۱۱G۴)S۱: استفاده از ظرفیت پژوهشگرانی که قابلیت پژوهش در حوزه مطالعات منابع انسانی را دارند

• (SI۱۱G۴)S۲: استفاده از نتایج پژوهش هایی که در دانشگاه ها و سازمان های دیگر در حوزه مدیریت منابع بالاخص منابع انسانی انجام شده است

• (SI۱۱G۴)S۳: تقویت مهارت های پژوهشی کارکنان

- (SI۱۲G۱): گسترش و ارتقاء خدمات رفاهی کارکنان و اعضاء هیات علمی

• (SI۱۲G۱)S۱: رعایت عدالت در ارائه خدمات رفاهی

• (SI۱۲G۱)S۲: امکان استفاده از خدمات بخش غیر دولتی (عقد قرارداد در خصوص خدمات

رفاهی

• (SI۱۲G۱)S۳: استفاده بهینه از منابع در امور رفاهی

- (SI۱۳G۱): فعالیت های فرهنگی و آموزشی به منظور ارتقاء سطح آگاهی مردم در خصوص مصرف

صحیح دارو، مواد غذایی و بهداشتی

• (SI۱۳G۱)S۱: استفاده از رسانه های اجتماعی استاندارد متناسب با جامعه هدف

• (SI۱۳G۱)S۲: معرفی کارکردها و حیطة کاری معاونت غذا و دارو در منطقه

- (SI۱۳G۲): بهبود وضعیت و اجرایی نمودن ضوابط و استانداردها در کارخانجات مواد غذایی

• (SI۱۳G۲)S۱: نظارت مداوم بر واحدهای تولید کننده فراورده غذایی

• (SI۱۳G۲)S۲: تشویق و ترغیب تولیدکنندگان سنتی جهت تبدیل به واحد تولیدی صنعتی

• (SI۱۳G۲)S۳: رده بندی کارخانجات تولیدی از لحاظ ایمنی محصولات

• (SI۱۳G۲)S۴: آموزش مداوم مسئولین فنی کارخانجات در جهت به روز نمودن اطلاعات



منابع

- ۱- برابسون، جان، ام(۱۳۸۶)، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- ۲- هانگر، جی دیوید، ویلن، توماس ال(۱۳۸۴)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۳- اعرابی، سید محمد(۱۳۸۹)، درسنامه برنامه ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم
- ۴- هریسون، جفری، کارون، جان(۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیات
- ۵- پیرس، جان، رابینسون(۱۳۸۵)، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب، چاپ پنجم
- ۶- انسف، اچ ایگور، مک دائل، ادوارد جی(۱۳۸۵)، استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت
- ۷- کیانی، علیرضا(۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱
- ۸- دیوید، آر، فرد(۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۹- ابراهیمی نژاد، مهدی(۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران، انتشارات سمت
- ۱۰- آقازاده، هاشم(۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک(صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۱۱- برنامه ششم توسعه کشور <http://www.rnk.ir/Files/Laws>
- ۱۲- برنامه تحول نظام سلامت http://treatment.sbmu.ac.ir/uploads/HSE930207_1400.pdf



پیوست شماره ۱

تعاریف مجموعه لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک

- **چشم انداز^۲**: چشم انداز در حقیقت (به زبان ساده) شفاف سازی و تصویری از آینده تحقق رسالت سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می گذارد، به نحوی که در مجموع ایجاد انگیزش نموده و در گیرندگان خدمت شوق بهره گیری را به وجود بیاورد (قاسمی، ۱۳۸۲)
- **رسالت^۳**: رسالت یا ماموریت مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان و چرایی آن می باشد و شامل اهداف، وظایف اصلی و ارزش های حاکم بر آن است (کیانی، ۱۳۸۱)
- **ارزش ها^۴**: ارزش های یک سازمان عبارت اند از، اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آن ها را گرمی می دارد و یا نسبت به آن ها حساس است. ارزش ها بهترین نشانگرهای فلسفه وجودی سازمان و مشخص کننده آنچه که برای سازمان مهم است، می باشند (اعرابی و پارساییان، ۱۳۸۰)
- **ذینفعان^۵**: فرد یا گروه یا سازمانی است که می تواند بر ملاحظات، منابع یا بروندهای سازمان تأثیر گذارد یا آن برونداد در سرنوشت او تأثیر بگذارد (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴)
- **عوامل درون سازمان^۶**: آن دسته از فعالیت های قابل کنترل سازمان هستند که شامل عامل یا نیروهایی هستند که مزیت رقابتی یا یک ضعف در مقایسه با رقبای اصلی می باشند و شامل نقاط قوت و ضعف می باشند (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹)
- **نقاط قوت^۷**: به مجموعه ای از توانمندی ها و پتانسیل های مثبت و منابع سازمان اطلاق می شود که در رسیدن سازمان به اهداف خود کمک کننده هستند (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹)
- **نقاط ضعف^۸**: به مجموعه ای از کمبودها و ضعف های موجود در درون سیستم اشاره می نماید که به عنوان یک مانع در برآوردن اهداف سازمانی عمل می نمایند (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹)
- **عوامل بیرون سازمان^۹**: آن دسته از عوامل خارجی غالباً خارج از کنترل که بر انتخاب، جهت، فعالیت، ساختار و فرآیندهای سازمان تأثیر می گذارد، و شامل فرصت ها و تهدیدها می باشند (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹).

^۲ Vision
^۳ Mission
^۴ Values

^۵ Stakeholders

The environment within the

^۸ Weakness ^۷ Strength ^۶ organization



- **فرصت ها^{۱۰}:** به مجموعه امکانات، منابع و روش های تسهیل کننده ای که در خارج از سازمان می باشند و گفته می شود که سازمان با شناسایی آن ها و بهره گیری از آن ها می تواند به اهداف خود دست یابد (زندیه، ۱۳۸۵)
- **تهدیدها^{۱۱}:** به مجموعه ای از عوامل و روش ها که از خارج سازمان باعث ایجاد موانعی در راه رسیدن سازمان به اهداف خود می شود، اطلاق می گردد (زندیه، ۱۳۸۵)
- **استراتژی یا راهبرد^{۱۲}:** استراتژی به زبان ساده به مجموعه راه های رسیدن به اهداف اطلاق می شوند.
- **ماتریس SWOT:** این ماتریس ابزار مهمی است که مدیران توسط آن می توانند چهار نوع استراتژی کلی را برای سازمان انتخاب نمایند. بر اساس مقایسه ردیف افقی و عمودی ماتریس مذکور، چهار مربع ایجاد می شود که به ترتیب استراتژی های WO، استراتژی های SO، استراتژی های ST و استراتژی های WT به دست می آید.

Outdoor environment of organization
Strategy^{۱۱} Threats^{۱۰} Opportunities^۹
۱۲



معرفی هر یک از بخش های چهارگانه ماتریس SWOT

منطقه SO (جایگاه تهاجمی - رشد) - استراتژی های توسعه

این منطقه مناسب ترین بخش نمودار است (نقطه قوت و فرصت). در این وضعیت سازمان از قدرت رقابتی خوبی برخوردار است و توسط برتری مالی مورد پشتیبانی قرار می گیرد.

منطقه ST (جایگاه رقابتی) - استراتژی های چندانگانه

در این منطقه امکان بهره گیری از فرصت های بدست آمده به علت ضعف های داخلی سازمان کاهش می یابد. هدف استراتژی های این منطقه کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت های سازمان است.

منطقه WO (جایگاه احتیاطی - محافظه کارانه) - استراتژی های تغییر جهت

هدف استراتژی WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. البته گاهی در خارج از سازمان ها فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.

منطقه WT (جایگاه کاهش) - استراتژی های دفاعی

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (آقازاده، ۱۳۸۱)



پیوست شماره ۳

فرم ارزیابی بیانیه چشم انداز دانشگاه

خیر	بله	سوالات ارزیابی
		آیا عبارت چشم انداز پیشنهادی، تصویر ایده آلی از آینده سازمان ارائه می نماید؟
		آیا عبارت چشم انداز سازمان، از چالش مناسب برخوردار است؟
		آیا عبارت چشم انداز سازمان، به قدر کافی کوتاه است که به ذهن سپرده شود؟
		آیا تحقق رسالت سازمان باعث به وقوع پیوستن عبارت چشم انداز سازمان خواهد شد؟
		آیا بیانیه چشم انداز سازمان قدرت الهام بخشی دارد؟

توضیحات اضافی در مورد چشم انداز (در صورت لزوم):

فرم ارزیابی بیانیه ارزش های دانشگاه

خیر	بله	سوالات ارزیابی
		آیا اصول تصریح شده می تواند به عنوان مبنایی برای اجرای عبارت رسالت و دورنمای سازمان عمل کند؟
		آیا ارزش های تصریح شده به گونه ای است که هر فردی به سازمان می تواند آن را متعلق به خود بداند؟
		آیا اصول عنوان شده باعث افزایش شایستگی کارکنان سازمان می شود؟
		آیا اصول عنوان شده انتظارات موجود برای افزایش شایستگی کارکنان سازمان می شود؟
		آیا اصول عنوان شده نحوه رفتار با مشتریان را تشریح می کند؟
		آیا ارزش های عنوان شده از نظر مشتریان نیز دارای ارزش است؟



فرم ارزیابی اهداف استراتژیک

شماره هدف								سوالات ارزیابی
هدف n		هدف ۳		هدف ۲		هدف ۱		
بله	خیر	بله	خیر	بله	خیر	بله	خیر	
								آیا هدف با رسالت سازمان همخوانی دارد؟
								آیا هدف تعیین شده با اختیارات قانونی سازمان تناقض دارد؟
								آیا هدف به گونه ای است که بتوان برای آن نتایج قابل سنجش تعیین کرد؟
								آیا هدف تعیین شده بیانگر فعالیت های اصلی سازمان است و نشانگر یک جهت گیری استراتژیک است؟
								آیا هدف دارای چالش مناسب است و در عین حال واقع بینانه و دست یافتنی است؟
								آیا تحقق هدف حداقل نیاز به پنج سال فعالیت سازمان دارد؟
								آیا هدف تعیین شده برای مدیریت اهمیت دارد؟
								آیا کسی که با برنامه آشنایی نداشته باشد قادر به فهم مفهوم هدف است؟
								آیا هدف تعیین شده برای سیاستگذاران و مشتریان مهم سازمان است؟



فرم ارزیابی استراتژی ها

شماره استراتژی								سوالات ارزیابی
استراتژی n		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		
خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	بلی	خیر	بلی	
								آیا کاربرد استراتژی باعث نیل به هدف خواهد شد؟
								آیا هزینه کاربرد استراتژی، برآورد شده است؟
								آیا استراتژی مدافع حقوق مشتریان است؟
								آیا در تدوین استراتژی واقع نگری لازم لحاظ شده است؟
								آیا استراتژی انتخابی، بهترین پاسخ لازم برای برخورد با مشکل است؟