



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی  
استان آذربایجان غربی  
دانشکده پزشکی

برنامه استراتژیک  
دانشکده پزشکی ارومیه  
۱۳۹۹-۱۴۰۳



## برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

### اعضاء کمیته تدوین برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| رئیس دانشکده پزشکی و رئیس کمیته تدوین                  | - آقای دکتر احمدرضا افشار     |
| دبیر کمیته تدوین برنامه و هماهنگ کننده                 | - خانم مهندس لیدا سجودی       |
| معاون آموزشی دانشگاه                                   | - آقای دکتر کامران دهقان      |
| معاون آموزشی علوم بالینی دانشکده پزشکی                 | - خانم دکتر فاطمه خردمند      |
| معاون آموزشی علوم پایه دانشکده پزشکی                   | - آقای دکتر حسن صابری         |
| معاون پژوهشی دانشکده پزشکی                             | - آقای دکتر غلامحسین فرجاه    |
| مدیر امور دستیاری و تحصیلات تکمیلی دانشکده پزشکی       | - خانم دکتر رعنا حسینی        |
| معاون اداری و مالی دانشکده پزشکی                       | - آقای دکتر یعقوب شریفی       |
| مسئول دفتر EDO / دبیر اعتبار بخشی دانشکده              | - آقای دکتر کامبیز دیبا       |
| سرپرست شعبه بین الملل دانشگاه                          | - آقای دکتر یوسف رسمی         |
| عضو هیات علمی گروه فیزیولوژی / مسئول حوزه ۹ اعتباربخشی | - خانم دکتر شیوا روشن میلانی  |
| مدیر تحصیلات تکمیلی دانشگاه                            | - خانم دکتر فرحناز نوروزی نیا |
| مدیر امور آموزشی دانشگاه                               | - آقای دکتر مجتبی کریمی پور   |
| مسئول کمیته تحقیقات دانشجویی                           | - خانم دکتر سحر مهرانفر       |
| مدیر گروه ارتوپدی                                      | - آقای دکتر احمد رضا افشار    |
| مدیر گروه جراحی عمومی                                  | - آقای دکتر رحیم محمود لو     |
| مدیر گروه ارولوژی                                      | - آقای دکتر منصور علیزاده     |
| مدیر گروه بیهوشی                                       | - آقای دکتر ابراهیم حسینی     |

## برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

مدیر گروه پاتولوژی	- آقای دکتر عطا عباسی
مدیر گروه بهداشت و پزشکی اجتماعی	- خانم دکتر رعنا حسینی
مدیر گروه طب اورژانس	- آقای دکتر فرزین رضا زاده
مدیر گروه نورولوژی	- آقای دکتر آرش موسی رضایی
مدیر گروه داخلی	- آقای دکتر میر امیر آغداشی
مدیر گروه رادیولوژی	- خانم دکتر لیلا دین پرست
مدیر گروه جراحی اعصاب	- آقای دکتر عطا مهد خواه
مدیر گروه چشم	- آقای دکتر ناصر صمدی آیدنلو
مدیر گروه گوش ، حلق و بینی	- آقای دکتر رضا ثمره ای
مدیر گروه روانپزشکی	- آقای دکتر صفر حامد نیا
مدیر گروه قلب	- آقای دکتر کمال خادم وطن
مدیر گروه عفونی	- آقای دکتر ناصر قره باغی
مدیر گروه مسمومیت و پزشکی قانونی	- آقای دکتر محمد دلیر راد
مدیر گروه کودکان	- آقای دکتر مهران نوروزی
مدیر گروه زنان و مامایی	- خانم دکتر هاله آیت الهی
مدیر گروه فیزیکی پزشکی	- آقای دکتر حسن صابری
مدیر گروه بیوشیمی بالینی	- آقای دکتر محمد حسن خادم انصاری
مدیر گروه معارف اسلامی	- آقای دکتر غلامرضا اسم حسینی
مدیر گروه علوم تشریح	- آقای دکتر مجتبی کریمی پور
مدیر گروه علوم تربیتی	- آقای دکتر جاوید فریدونی
مدیر گروه میکروبی شناسی	- آقای دکتر صابر یوسفی

## برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| مدیر گروه فیزیولوژی                | - آقای دکتر فیروز قادری پاکدل |
| مدیر گروه ایمنولوژی و ژنتیک        | - آقای دکتر علی وهابی         |
| مدیر گروه قارچ و انگل شناسی        | - آقای دکتر حبیب محمدزاده     |
| مدیر گروه اپیدمیولوژی و آمار زیستی | - آقای دکتر حمید رضا خلخالی   |
| مدیر گروه علوم تغذیه               | - آقای دکتر سعید قوام زاده    |
| رئیس اداره آموزش دانشکده           | - آقای علی حیدری              |
| کارشناس مسئول برنامه ریزی دانشکده  | - خانم آرزو بهبودیان          |

## برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

فهرست مطالب:

صفحه

عنوان

۱	مقدمه.....
۲	برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی.....
۲	چشم انداز (Vision).....
۳	ارزش ها (Values).....
۳	رسالت (Mission).....
۴	روش شناسی تدوین برنامه استراتژیک.....
۵	روش شناسی تدوین برنامه استراتژیک.....
۶	روش شناسی تدوین برنامه استراتژیک.....
۷	مراحل تدوین برنامه استراتژیک.....
۸	تعریف عناصر و مفاهیم اصلی در برنامه ریزی استراتژیک.....
۹	تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی و خارجی به روش (SWOT).....
۱۰	الف) محیط داخلی.....
۱۰	نقاط قوت.....
۱۱	نقاط ضعف.....
۱۲	ب) محیط خارجی.....
۱۲	فرصت ها.....
۱۳	تهدیدها.....
۱۴	جدول شماره ۱: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی IFE نقاط قوت.....
۱۵	جدول شماره ۲: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی IFE نقاط ضعف.....
۱۶	جدول شماره ۳: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی EFE نقاط فرصت.....
۱۷	جدول شماره ۴: تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی EFE نقاط تهدید.....
۱۸	جدول شماره ۵: مجموعه عوامل درونی و بیرونی.....
۱۹	تعیین موضوعات با مسایل استراتژیک و اولویت بندی آنها بر مبنای تحلیل عوامل داخلی و خارجی.....
۱۹	موضوعات استراتژیک بر مبنای تحلیل و عوامل داخلی و خارجی و جدول استراتژی.....
۱۹	موضوعات استراتژیک SO.....
۲۰	موضوعات استراتژیک ST.....
۲۰	موضوعات استراتژیک WO.....
۲۰	موضوعات استراتژیک WT.....
۲۱	نمودار موقعیت استراتژیک دانشکده پزشکی.....

## برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه

۲۲.....	اهداف کلان (GOALS)
۲۳.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۴.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۵.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۶.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۷.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۸.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۲۹.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives
۳۰.....	اهداف اختصاصی (عینی) objectives

## مقدمه

توجه به دانش مدیریت یکی از برجسته ترین ویژگی های کشورهای توسعه یافته، و یکی از ضروریات بلا منازع پیشرفت و توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی است. آنچه به عنوان اصلی ترین کاربرد مدیریت هر کشور مورد بحث است، برنامه ریزی و تلاش برای نیل به اهداف پیش بینی شده است، رخداد های چند دهه گذشته به همراه نیازهای جدید توجه مدیران اجرایی و صاحب نظران را به سمت برنامه ریزی های بلند مدت بویژه برنامه ریزی استراتژیک جلب نموده است. کلیه سازمان ها در معنای وسیع کلمه از شالوده های اصلی اجتماعات امروزی هستند و همگان معترضند که مدیریت صحیح مهم ترین عامل در حیات رشد و بالندگی سازمان هاست. در حقیقت مدیر، روند حرکت از (وضع موجود) به سوی (وضع مطلوب) را هدایت می کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده های بهتر در تکاپو و تفکر است و بر همین اساس مدیریت و برنامه ریزی مهم ترین مقوله هایی هستند که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مورد توجه قرار می گیرد. در شرایط کنونی در همه جوامع و در همه بخش ها بویژه دانشگاه ها که نقش آموزشی و پژوهشی ویژه ای دارند با مسائل جدیدی از قبیل تغییرات سریع، بازسازی شرایط کاربرد تکنولوژی استفاده از انبوه دانش های قدیم و جدید، تربیت نیروی انسانی و مدیریتی و سازماندهی آن روبرو هستند، در این میان دانشکده ها مستثنی نیستند و نمی توانند بدون داشتن برنامه های شفاف از آینده خود و بدون آگاهی از نقاط قوت و ضعف سیستم خود و فرصت و تهدیدهایی که از بیرون سازمان، برنامه را تحت الشعاع قرار می دهد، موفق به ترسیم راهی روشن در اعمال مدیریت مناسب و کارا گردند. دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه در صدد است که با استفاده از همت و تلاش مضاعف مسئولین، اعضای هیأت علمی، کارکنان و دانشجویان خود در توسعه و ارتقاء کمی و کیفی آموزش و پژوهش گام بردارد. لذا بازنگری و تدوین برنامه ریزی راهبردی دانشکده پزشکی بر اساس شرایط جدید به عنوان یک ضرورت مورد توجه قرار گرفت. امید است تدوین برنامه مذکور علیرغم کاستی ها بتواند چشم انداز روشنی را در زمینه دستیابی به اهداف آموزشی، پژوهشی و درمانی فراهم آورد.



## دورنما ( چشم انداز ) vision

دانشکده پزشکی در نظر دارد با تربیت نیروی انسانی توانمند و کارآمد در رشته های پزشکی و رشته های وابسته با رعایت اخلاق حرفه ای و با استفاده از فن آوری های به روز از طریق تولید و گسترش علم و افزایش توانمندی و کارآمدی فارغ التحصیلان در جهت ارتقاء سلامت جامعه طی ۵ سال آینده با حرکت در راستای اهداف ایجاد دانشگاههای نسل سوم و بهبود وضعیت رده بندی جهانی (Ranking) رشته و دانشکده پزشکی جزء ده دانشکده برتر کشور شود.

## ارزش ها

- آموزش با تکیه بر اصول ارزشهای اسلامی

- حفظ کرامت انسانی

- عدالت محوری

- مسئولیت پذیری و پاسخگویی

- اخلاق گرایی

- قانون مداری

- ارتقای مستمر کیفیت در ارائه خدمات

- ارج نهادن به جایگاه والای علم و عالم

- نوع دوستی ، درستکاری ، رازداری

- دانایی محوری و دانش پژوهی

- خرد جمعی

- یادگیری مادام العمر

## بیانیه رسالت (مأموریت) Mission

مأموریت اصلی دانشکده پزشکی آموزش و تربیت دانشجویان در دوره های دکترای حرفه ای ، تخصصی و کارشناسی ارشد و PH.D با در نظر گرفتن عدالت در آموزش ، و نیز عدالت در تأمین نیازهای سلامت جامعه با اولویت نیازهای منطقه ای و در راستای نظام ارائه خدمات سلامت براساس اسناد بالادستی ، ارزش ها و پاسخ گویی اجتماعی و دستاوردهای نوین پزشکی با مشارکت ذینفعان (اصلی و سایر) و با در نظر گرفتن جوانب فرا ملی سلامت است که به تربیت دانش آموختگان توانمند برای ایفای نقش مؤثر در ارتقای حرفه ای از طریق بهره گیری از دستاوردهای نوین پزشکی، نوآوری در تجهیزات، روشها، دانش پزشکی و آموزش پزشکی با رویکرد یادگیری مستمر، آمادگی تحصیل در مقاطع بعدی (در صورت تمایل) منجر گردد، ضمناً در کنار این رسالت مهم دانش آموختگان بتوانند با رویکرد پژوهشی، تولید علم را در زمینه های مرتبط بر اساس نیازهای ملی و منطقه ای راهبری نمایند.

## روش شناسی تدوین برنامه استراتژیک

برای هرگونه تصمیم گیری و برنامه ریزی راهبردی، شناخت وضع موجود از طریق بررسی و تحلیل عوامل محیطی درونی و بیرونی لازم است. در این اقدام فرصت ها و تهدیدها مشخص شده و با شناخت نقاط قوت و ضعف، اهداف، رویه ها و سیاست های سازمانی تعیین و مشخص می گردند مطالعات متعددی برای تدوین راهبردهای آموزشی در حوزه های مختلف بر اساس برنامه ریزی استراتژیک و مدل SWOT انجام شده است در این برنامه با توجه به رسالت و اهداف دانشکده مورد مطالعه، تلاش گردید ضمن بررسی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و هم چنین فرصت ها و تهدیدها (عوامل خارجی) محیط دانشکده، به ارائه راهبردهای منطقی و اثربخش در توسعه آموزش علوم پزشکی پرداخته شود. با توجه یافته های مطالعه، راهبردهای ارائه شده برای توسعه آموزش علوم پزشکی در حیطه راهبردهای های تهاجمی، راهبردهای رقابتی، راهبرد های محافظه کارانه و راهبرد های تدافعی تفسیر و بحث شده اند. از راهبردهای تهاجمی که در این پژوهش دارای امتیاز نخست بود «تحول کمی و کیفی برنامه های آموزشی، ارتقای جایگاه برتر علمی آموزشی در کشور و منطقه» بود که در راستای تحقق اهداف چشم انداز بیست ساله، نقشه جامع علمی و نقشه علمی سلامت کشور و اسناد فرادستی سازمانی تدوین شد. ماموریت نظام آموزشی تربیت نیروی انسانی عالم، توانمند و کارآمد، پاسخگوی نیازهای سلامت افراد و جامعه، متخلق به اخلاق حرفه ای و اجتماعی، متناسب با فرهنگ اسلامی ایرانی و تلاشگر در زمینه نظریه پردازی، تولید علوم مفید و کارآفرینی در علوم پزشکی که به ارائه خدمات کیفی در سطوح مختلف نظام سلامت بپردازند می باشد. تحقق این منظور نیازمند به تحول نظام آموزشی است. یکی از تحول های اساسی در دانش کشور تقویت ارتباط میان رشته ای است؛ محورهای تمرکز میان رشته ای در حوزه سلامت شامل: علوم پایه-بالینی؛ طب و داروهای سنتی؛ علوم سلامت، فناوری اطلاعات و ارتباطات و علوم اجتماعی و انسانی با مفاهیم و عملکردهای نظام سلامت که در نقشه علمی سلامت کشور و از حوزه های اولویت دار برای تحقق چشم انداز بیست ساله کشور تعیین شده اند. در این مطالعه «توسعه رشته ها و مقاطع آموزشی با گرایشهای جدید و علوم بین رشته ای» از راهبردهای تهاجمی با اهمیت در حوزه آموزش علوم پزشکی و جهت گیریهای آینده دانشکده از دیدگاه مشارکت کنندگان تعیین شد. نکته مهم لازم به ذکر است که در تعیین ضرایب هر یک از عوامل داخلی ماتریسها تلاش گردید تا نیم نگاهی به قوائد اولویت بندی ساعتی که اولین بار توسط توماس ال. ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ برای رتبه

بندی موضوعات تصمیم‌گیری ابداع‌گردید، داشته و برای راحتی محاسبات مجموع امتیازات عوامل درونی و بیرونی را به صورت جزئی از ۱ تعیین نماییم.

با توجه به هدف (پژوهش) برنامه استراتژیک که ارزیابی وضعیت موجود دانشکده با استفاده از تحلیل درونی و بیرونی می‌باشد هم از شیوه کمی و هم از شیوه کیفی مصاحبه و جلسات بحث متمرکز (FGD: Focus Group Discussion) به عنوان مدل استفاده شده است.

برنامه استراتژیک که در واقع میتوان گفت بعنوان یک پژوهش در دانشکده پزشکی صورت گرفت، تعداد افراد جامعه محدود بوده بنابر این نمونه‌گیری انجام نشد و همه‌ی افراد جامعه بعنوان نمونه در نظر گرفته شدند که شامل رئیس، معاونین، اساتید، کارشناسان و کارمندان دانشکده بود. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش متناسب با موضوع و شیوه پژوهش شامل دو پرسشنامه محقق ساخته که در دو مرحله توزیع شد و مصاحبه نیمه ساختاریافته با افرادی که با دانشکده در ارتباط بودند و نهایتاً اطلاعات بدست آمده در جلسات بحث متمرکز (FGD) مورد بررسی قرار گرفت. روش تحلیل آماری در قسمت مربوط به پرسشنامه‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصد) استفاده شد و در قسمت‌های بعدی برای تحلیل اطلاعات از تحلیل (SWOT) استفاده شد. در پرسشنامه اول از شرکت‌کنندگان خواسته شد که نقاط قوت دانشکده، زمینه‌های قابل بهبود، فرصت‌ها و تهدیداتی که فکر می‌کنند دانشکده با آن روبروست را فهرست نمایند. پس از آن اطلاعات بدست آمده، اولویت‌بندی و دسته‌بندی شد و از شرکت‌کنندگان خواسته شد که به گزینه‌های پرسشنامه بر حسب تاثیری که بر محیط دانشکده دارد، نمره دهند. نهایتاً، پرسشنامه دوم جهت ارزیابی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی دانشکده به شیوه زیر تنظیم شد:

- ۱- پس از بررسی عوامل داخلی، مهم‌ترین عوامل فهرست شدند.
- ۲- به این عوامل ضریب داده شد از صفر (اهمیت ندارد) تا یک (بسیار مهم است)
- ۳- به هر یک از این عامل‌ها نمره ۱ تا ۴ داده شد. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث بود.
- ۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب شد.
- ۵- مجموع نمره نهایی هر عامل محاسبه شد و نهایتاً نمره نهایی عوامل محیطی دانشکده مشخص شد.

در پژوهش کیفی کمتر صحبت از روایی و پایایی به میان می آید و بیشتر موضوع صحت، اطمینان و اعتماد در مورد یافته های استخراج شده از موضوع مطرح می شود و این کار با مراجعه مجدد محقق به نزد مصاحبه شونده ها حاصل می گردد. در این مواقع پژوهشگر معمولاً به موارد استخراج شده قبلی با نظر مصاحبه شونده ها موردی را اضافه یا حذف می کند.

براساس این مدل پتانسیل و ظرفیت حوزه آموزش دانشکده پزشکی تعیین و عوامل درونی و بیرونی موثر بر آن مورد بررسی قرار گرفت. پس از شناسایی مسائل راهبردی دانشکده در حوزه آموزش علوم پزشکی و بیان آنها به اهداف، راهبردهای لازم برای رسیدن به آن اهداف و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که با دخالت دادن ضریب اهمیت هر عامل بود راهبردها استخراج گردید. تدوین راهبردهای توسعه آموزش علوم پزشکی با استفاده از این مدل در ماتریس SWOT، بین عوامل محیطی (داخلی و خارجی) و سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می کند. کار این مدل به این صورت است که این نقاط ضعف و قوت و فرصتها و تهدیدها محاسبه و تعیین شده و سپس استراتژیست می تواند با استفاده از این ماتریس چهار نوع استراتژیهای SO، استراتژیهای WO، استراتژیهای ST و استراتژیهای WT را ارائه نماید. راهبردهای تعیین شده برای یک سیستم می تواند چهار جهت مختلف داشته باشد: تهاجمی؛ محافظه کارانه؛ رقابتی؛ تدافعی؛ براساس امتیاز بدست آمده از عوامل داخلی (۲/۵۸) و عوامل خارجی (۲/۶۹) موقعیت استراتژیک دانشکده در حوزه آموزش پزشکی ضمن حفظ و اصلاح وضع موجود نیم نگاهی به استراتژی رشد و توسعه (تهاجمی) تعیین گردید. با استفاده از این مدل هفت راهبرد ممکن استخراج شد و نتایج در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی با دخالت دادن میانگین ضریب اهمیت و امتیاز هر استراتژی نسبت به عوامل داخلی و خارجی هر عامل در جدول های مربوطه نشان داده شده است.

## مراحل تدوین برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی

-تشکیل کار گروه راهبردی برنامه راهبردی دانشکده

-تشکیل کمیته تخصصی برنامه راهبردی دانشکده

-تصویب مدل تدوین برنامه راهبردی دانشکده

-شروع مراحل تدوین بر اساس مدل مصوب

-توافق در خصوص اسناد بالا دستی

-طراحی کار برگ جهت شناخت نظرات مدیران راهبردی

-تکمیل کار برگ های جمع آوری شده و استخراج نظرات مدیران

-تدوین پیش نویس اولیه

-ارائه پیش نویس نهایی بعد از دوازده ویرایش

-پرسشنامه ای در خصوص شناسایی نقاط قوت و ضعف طراحی و برای مدیران سطح استراتژیک ارسال گردید تا بر این اساس نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید مشخص گردد.

-نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در کار گروه تخصصی مورد پالایش قرار گرفت و نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید نهایی شد.

-پرسشنامه ای برای امتیاز دهی و رتبه بندی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید تدوین و برای مدیران سطح استراتژیک ارسال گردید.

- با توجه به پاسخ های دریافتی رتبه هر یک از نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید مشخص گردید.

- موقعیت استراتژیک دانشکده پزشکی در نمودار تعیین گردید.

- بر اساس استراتژی های رشد و توسعه ای اهداف کلان دانشکده تدوین گردید.

- براساس استراتژی های رشد و توسعه ای و با در نظر گرفتن اهداف کلان، اهداف اختصاصی دانشکده تعیین و مشخص گردیدند.

## تعریف عناصر و مفاهیم اصلی در برنامه ریزی استراتژیک

**دورنما (چشم انداز):** آنچه که سازمان در آرزوی دست یافتن به آن می باشد.

**رسالت:** فلسفه وجودی سازمانی (چرایی) را رسالت سازمان می نامند.

**اهداف استراتژیک:** اهداف مشخص کننده این است که سازمان به دنبال چه چیزی است؟ جهت سازمان کجاست؟ و نتیجه نهائی کار چیست؟

**استراتژی:** چگونگی دستیابی به اهداف استراتژیک را با توجه به فرصت ها و تهدید های محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی سازمان بیان می کنند.

**عوامل بیرونی:** شامل فرصت ها و تهدیدها هستند.

**عوامل درونی:** شامل نقاط قوت (توانایی ها) و نقاط ضعف موجود می باشند که در رسیدن به اهداف استراتژیک مؤثر می باشند.

**ارزش ها:** اصولی که از نظر فردی و اجتماعی در سازمان نوعی رفتار مناسب و برتر شمرده می شوند و در هر حال معیارهای ثابت سازمان برای تصمیم گیری ها هستند.

## تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی و خارجی

### SWOT Analysis

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. واژه SWOT بر گرفته از این لغات

می باشد:

**Strength:** به معنی قوت

**Weakness:** به معنی ضعف

**Opportunity:** به معنی فرصت

**Threat:** به معنی تهدید

ماهیت قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است.

#### قوت ها:

قوت های سازمان، همان منابع و توانایی هایی است که سازمان در اختیار دارد و می تواند از آنها به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی

استفاده کند.

#### ضعف ها:

نبودن بعضی از توانایی های کلیدی در سازمان می تواند به عنوان یک ضعف در سازمان تلقی شود.

#### فرصت ها:

شناسایی و بررسی دقیق محیط خارجی می تواند فرصت های جدیدی را برای مدیران سازمان نمایان سازد و همین فرصت ها می

توانند آغازگر مسیر جدیدی برای توسعه و رشد باشند.

#### تهدیدها:

تغییر در متغیرهای خارجی و محیطی می تواند تهدیدهایی را برای سازمان در پی داشته باشد.



## تحلیل محیط به روش (SWOT):

### الف) محیط داخلی

#### نقاط قوت:

- S<sub>1</sub> - استفاده از نتایج ارزشیابی در بهبود کیفیت آموزش با توجه به کسب گواهینامه اعتبار بخشی دو ساله
- S<sub>2</sub> - وجود زیر ساخت های توسعه یافته سخت افزاری و نرم افزاری در حوزه های دولت الکترونیک (سیاس، سماء، HIS ، MIS ، پارس آذرخش و نوید و فرادید و ...)
- S<sub>3</sub> - وجود دفاتر فعال مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی در دانشکده و در مراکز آموزشی وابسته (EDO)
- S<sub>4</sub> - وجود امکانات ارزیابی الکترونیکی در دانشکده
- S<sub>5</sub> - راه اندازی و اجرای برنامه های آموزشی مجازی در قالب آموزش ترکیبی جهت گروههای هدف
- S<sub>6</sub> - وجود و توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشکده و اخذ مجوز برای پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی (PH.D) بعنوان علوم بین رشته ای و رشته علوم سلولی و کاربردی
- S<sub>7</sub> - وجود برنامه های توسعه آموزشی و پژوهشی از قبیل تشکیل کمیته های مستقل در دانشکده از جمله (کمیته های پژوهشی، ارتقاء اساتید، برنامه ریزی و ارزیابی پیشرفت تحصیلی) و اجرای برنامه اساتید مشاوره
- S<sub>8</sub> - اجرای کامل برنامه نوین آموزش پزشکی عمومی مصوب وزارت بهداشت
- S<sub>9</sub> - وجود اعضای هیأت علمی فعال و عضویت در هیأت های ممتحنه ارزشیابی و تخصصی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و عضویت در انجمن های علمی و بین المللی
- S<sub>10</sub> - وجود انجمن های علمی و مرکز تحقیقات دانشجویی مستقر در دانشکده
- S<sub>11</sub> - پذیرش فراگیر از خارج کشور
- S<sub>12</sub> - وجود و فعالیت آزمایشگاه مجهز سلولی مولکولی در دانشکده پزشکی

## نقاط ضعف:

- W<sub>1</sub> - نامتناسب بودن تعداد اعضای هیأت علمی به دانشجویان در بعضی گروههای آموزشی
- W<sub>2</sub> - کمبود تعداد تخت بستری آموزشی مناسب با توجه به حجم بالای پذیرش دانشجویان
- W<sub>3</sub> - استاندارد نبودن فضای آموزش بالینی در مراکز آموزشی و درمانی
- W<sub>4</sub> - بالا بودن حجم فعالیت‌های درمانی گروههای بالینی و تحت الشعاع قرار گرفتن فعالیت های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی
- W<sub>5</sub> - عدم توجه کافی به اجرای قوانین و استانداردهای ترویج اخلاق حرفه ای
- W<sub>6</sub> - دوری دانشکده از ستاد دانشگاه و مراکز آموزشی و درمانی
- W<sub>7</sub> - عدم وجود اعتبار کافی برای پیشبرد برنامه های آموزشی و پژوهشی
- W<sub>8</sub> - عدم تناسب ساختار تشکیلاتی فعلی با برنامه های توسعه ای دانشکده
- W<sub>9</sub> - کم بودن انگیزه دانشجویان و استفاده ناکافی از سیستم استاد مشاوره
- W<sub>10</sub> - کم بودن انگیزه کارکنان در مشارکت و همکاری جهت انجام برنامه های توسعه ای دانشکده

## تحلیل محیط به روش (SWOT) :

### ب) محیط خارجی

#### فرصت ها

- O<sub>1</sub>- امکان مشارکت دانشکده در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سایر سازمانها
- O<sub>2</sub>- موقعیت مناسب جغرافیایی از طریق همجواری و هم مرزی با کشورهای همسایه و امکان پذیرش تبادل دانشجو و استاد خارج از کشور
- O<sub>3</sub>- امکان توسعه فضای فیزیکی به علت گستردگی مطلوب پردیس دانشگاهی
- O<sub>4</sub>- توجه ویژه به توسعه و راه اندازی دوره های بین رشته ای در نقشه علمی کشور
- O<sub>5</sub>- کسب رتبه مطلوب ارزشیابی در اعتبار بخشی آموزشی دوره پزشکی عمومی
- O<sub>6</sub>- افزایش آگاهی و تقاضای جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت
- O<sub>7</sub>- وجود پژوهشکده مصوب وزارت سلولی و مولکولی و فعالیت مراکز تحقیقاتی مصوب ( سلولی و مولکولی، عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، نورو فیزیولوژی، بهداشت و باروری، ایمنی بیمار، چاقی مادر و کودک، Solid Tumor، سلامت مواد غذایی و آشامیدنی، نفرولوژی و پیوند کلیه ) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ارومیه
- O<sub>8</sub>- امکان استفاده از عرصه های بهداشتی در آموزش دانشجویان پزشکی
- O<sub>9</sub>- وجود نگرش مثبت نسبت به طب سنتی ایرانی در جامعه
- O<sub>10</sub>- موقعیت مناسب فرهنگی و اجتماعی و وجود و تنوع قومیتی

## تهدیدها:

- T<sub>1</sub>- توجه بیشتر وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی به خدمات درمانی نسبت به خدمات آموزشی و پژوهشی
- T<sub>2</sub>- عدم اعمال نظر دانشکده در تعیین ظرفیت پذیرش دانشجو توسط وزارت
- T<sub>3</sub>- مسافت طولانی پردیس دانشگاهی از ستاد مرکزی و مراکز آموزشی درمانی
- T<sub>4</sub>- درمان محور بودن سیاست های دانشگاه و وزارتخانه و توجه ناکافی به حوزه پیشگیری از بیماریها
- T<sub>5</sub>- حمایت ناکافی سازمانهای بیمه گر از برخی برنامه های سلامت
- T<sub>6</sub>- مشکل اشتغال دانش آموختگان
- T<sub>7</sub>- عدم وجود آموزش پزشکی بر مبنای نظام ارجاع
- T<sub>8</sub>- کم بودن سهم منابع مالی بخش آموزش از تولید ناخالص ملی
- T<sub>9</sub>- نا مشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات آموزشی و پژوهشی
- T<sub>10</sub>- زیر ساخت ناکافی برای گسترش روابط بین الملل (مانند پذیرش دانشجویان خارج از کشور و توریسم سلامت)
- T<sub>11</sub>- شیوع بیماریهای عفونی نوپدید ( از قبیل بیماری 19- COVID Coronavirus )

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی "IFE"

نقاط قوت – Strength Factor

جدول شماره ۱:

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی (نقاط قوت)
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱- استفاده از نتایج ارزشیابی در بهبود کیفیت آموزش با توجه به کسب گواهینامه اعتبار بخشی دو ساله
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۲- وجود زیر ساخت های توسعه یافته سخت افزاری و نرم افزاری در حوزه های دولت الکترونیک (سیاس، سماء، HIS، MIS، پارس آذرخش، نوید و فرادید و ...)
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۳- وجود دفاتر فعال مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی در دانشکده و در مراکز آموزشی وابسته (EDO)
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۴- وجود امکانات ارزیابی الکترونیکی در دانشکده
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	۵- راه اندازی و اجرای برنامه های آموزشی مجازی در قالب آموزش ترکیبی جهت گروههای هدف
۰/۲۸	۴	۰/۰۴	۶- وجود و توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشکده و اخذ مجوز برای پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی (PH.D) بعنوان علوم بین رشته ای و رشته علوم سلولی و مولکولی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۷- وجود برنامه های توسعه آموزشی و پژوهشی از قبیل تشکیل کمیته های مستقل در دانشکده از جمله (کمیته های پژوهشی، ارتقاء اساتید، برنامه ریزی و ارزیابی پیشرفت تحصیلی) و سیستم استاد مشاوره
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۸- اجرای کامل برنامه نوین آموزشی پزشکی عمومی مصوب وزارت بهداشت
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۹- وجود اعضای هیأت علمی فعال و عضویت در هیأت های ممتحنه ارزشیابی و تخصصی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و عضویت در انجمن های علمی و بین المللی
۰/۲۴	۴	۰/۰۳	۱۰- وجود انجمن های علمی و مرکز تحقیقات دانشجویی مستقر در دانشکده
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱۱- پذیرش فراگیر از خارج کشور
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱۲- وجود و فعالیت آزمایشگاه مجهز سلولی مولکولی در دانشکده پزشکی
۱/۷۶		۰/۵	جمع

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک داخلی « I FE »

نقاط ضعف – Weakness factor

جدول شماره ۲:

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی ( نقاط ضعف )
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱- ناکافی بودن تعداد اعضای هیأت علمی به نسبت تعداد دانشجویان در بعضی گروههای آموزشی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۲- کمبود تعداد تخت بستری آموزشی مناسب با توجه به حجم بالای پذیرش دانشجویان
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۳- استاندارد نبودن فضای آموزش بالینی در مراکز آموزشی و درمانی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۴- بالا بودن حجم فعالیتهای درمانی گروههای بالینی و تحت الشعاع قرار گرفتن فعالیت های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۵- عدم توجه کافی به اجرای قوانین و استانداردهای ترویج اخلاق حرفه ای
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۶- دوری دانشکده از ستاد دانشگاه و مراکز آموزشی درمانی
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۷- عدم وجود اعتبار کافی برای پیشبرد برنامه های آموزشی و پژوهشی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۸- عدم تناسب ساختار تشکیلاتی فعلی با برنامه های توسعه ای دانشکده
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۹- کم بودن انگیزه دانشجویان و استفاده ناکافی از سیستم استاد مشاوره
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱۰- کم بودن انگیزه کارکنان در مشارکت و همکاری جهت انجام برنامه های توسعه ای دانشکده
۰/۸۲		۰/۵	جمع کل عوامل داخلی « ۲/۵۸ »

## تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک خارجی "EFE"

### فرصت ها Opportunity factors

جدول شماره ۳:

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی فرصت ها
۰/۲	۴	۰/۰۵	۱- امکان مشارکت دانشکده در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سایر سازمانها
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۲- موقعیت مناسب جغرافیایی از طریق همجواری و هم مرزی با کشورهای همسایه و امکان تبادل دانشجو و استاد خارج از کشور
۰/۲	۴	۰/۰۵	۳- امکان توسعه فضای فیزیکی به علت گستردگی مطلوب پردیس نازلو
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	۴- توجه ویژه به توسعه و راه اندازی دوره های بین رشته ای در نقشه علمی کشور
۰/۲	۴	۰/۰۵	۵- کسب رتبه مطلوب ارزشیابی در اعتباربخشی آموزشی دوره پزشکی عمومی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۶- افزایش آگاهی و تقاضای جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت
۰/۲	۴	۰/۰۵	۷- وجود پژوهشکده دانشگاه علوم پزشکی ارومیه
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۸- امکان استفاده از عرصه های بهداشتی در آموزش دانشجویان پزشکی
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۹- وجود نگرش مثبت نسبت به طب سنتی در جامعه
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۰- موقعیت مناسب فرهنگی و اجتماعی و وجود و تنوع قومیتی
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱۱- وجود و فعالیت آزمایشگاه مجهز سلولی مولکولی در دانشکده پزشکی
۱/۸۳		۰/۵	جمع

## تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک خارجی "EFE"

### تهدیدها – Threat Factors

جدول شماره ۴:

امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	ماتریس ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی تهدیدها
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱- توجه بیشتر وزارت بهداشت به خدمات درمانی نسبت به خدمات آموزشی و پژوهشی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۲- عدم اعمال نظر دانشکده در تعیین ظرفیت پذیرش دانشجو توسط وزارت
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۳- مسافت طولانی پردیس دانشگاهی از ستاد مرکزی و مراکز آموزشی درمانی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۴- درمان محور بودن سیاست های دانشگاه و وزارتخانه و توجه ناکافی به حوزه پیشگیری از بیماریها
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۵- حمایت ناکافی سازمانهای بیمه گر از برخی برنامه های سلامت
۰/۱	۲	۰/۰۵	۶- مشکل اشتغال دانش آموختگان
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۷- عدم وجود آموزش پزشکی بر مبنای نظام ارجاع
۰/۱	۲	۰/۰۵	۸- کم بودن سهم منابع مالی بخش آموزش از تولید ناخالص ملی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۹- نامشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات آموزشی و پژوهشی
۰/۱	۲	۰/۰۵	۱۰- زیر ساخت نا کافی برای گسترش روابط بین الملل (مانند پذیرش دانشجویان خارج از کشور و توریسم سلامت)
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱۱- شیوع بیماریهای عفونی نوپدید (از قبیل بیماری Coronavirus COVID -19)
۰/۸۶		۰/۵	جمع کل عوامل خارجی « ۲/۶۹ »



تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	عوامل بیرونی عوامل درونی
<p>T<sub>۱</sub> - توجه بیشتر وزارت بهداشت به خدمات درمانی نسبت به خدمات آموزشی و پژوهشی</p> <p>T<sub>۲</sub> - عدم اعمال نظر دانشکده در تعیین ظرفیت پذیرش دانشجو توسط وزارت</p> <p>T<sub>۳</sub> - مسافت طولانی پردیس دانشگاهی از ستاد مرکزی و مراکز آموزشی درمانی</p> <p>T<sub>۴</sub> - درمان محور بودن سیاست های دانشگاه و وزارتخانه و توجه ناکافی به حوزه پیشگیری از بیماریها</p> <p>T<sub>۵</sub> - حمایت ناکافی سازمانهای بیمه گر از برخی برنامه های سلامت</p> <p>T<sub>۶</sub> - مشکل اشتغال دانش آموختگان</p> <p>T<sub>۷</sub> - عدم وجود آموزش پزشکی بر مبنای نظام ارجاع</p> <p>T<sub>۸</sub> - کم بودن سهم منابع مالی بخش آموزش از تولید ناخالص ملی</p> <p>T<sub>۹</sub> - نامشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات آموزشی و پژوهشی</p> <p>T<sub>۱۰</sub> - زیر ساخت ناکافی برای گسترش روابط بین الملل (مانند پذیرش دانشجویان خارج از کشور و توریزم سلامت)</p> <p>T<sub>۱۱</sub> - شیوع بیماریهای عفونی نوپدید (از قبیل بیماری Coronavirus COVID-19)</p>	<p>O<sub>۱</sub> - امکان مشارکت دانشکده در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سایر سازمانها</p> <p>O<sub>۲</sub> - موقعیت مناسب جغرافیایی از طریق همجواری و هم مرزی با کشورهای همسایه و امکان تبادل دانشجو و استاد خارج از کشور</p> <p>O<sub>۳</sub> - امکان توسعه فضای فیزیکی به علت گستردگی مطلوب پردیس دانشگاهی</p> <p>O<sub>۴</sub> - توجه ویژه به توسعه و راه اندازی دوره های بین رشته ای در نقشه علمی کشور</p> <p>O<sub>۵</sub> - کسب رتبه مطلوب ارزشیابی در اعتبار بخشی آموزشی دوره پزشکی عمومی</p> <p>O<sub>۶</sub> - افزایش آگاهی و تقاضای جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت</p> <p>O<sub>۷</sub> - وجود پژوهشکده مصوب وزارتی سلولی و مولکولی و فعالیت مراکز تحقیقاتی مصوب ( سلولی و مولکولی، عوامل اجتماعی موثر بر سلامت، نورو فیزیولوژی، بهداشت و باروری، ایمنی بیمار، چاقی مادر و کودک، Solid Tumor، سلامت مواد غذایی و آشامیدنی، نوروبیولوژی و پیوند کلیه ) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ارومیه</p> <p>O<sub>۸</sub> - امکان استفاده از عرصه های بهداشتی در آموزش دانشجویان پزشکی</p> <p>O<sub>۹</sub> - وجود نگرش مثبت نسبت به طب سنتی در جامعه</p> <p>O<sub>۱۰</sub> - موقعیت مناسب فرهنگی و اجتماعی و وجود و تنوع قومیتی</p> <p>O<sub>۱۱</sub> - وجود و فعالیت آزمایشگاه مجهز سلولی مولکولی در دانشکده پزشکی</p>	<p><b>نقاط قوت (S)</b></p> <p>S<sub>۱</sub> - استفاده از نتایج ارزشیابی در بهبود کیفیت آموزش با توجه به کسب گواهینامه اعتبار بخشی دو ساله</p> <p>S<sub>۲</sub> - وجود زیر ساخت های توسعه یافته سخت افزاری و نرم افزاری در حوزه های دولت الکترونیک (سیاس، سماء، HIS، MIS، پارس آدرکش و نوید و فرادید و ...)</p> <p>S<sub>۳</sub> - وجود دفاتر فعال مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی در دانشکده و در مراکز آموزشی وابسته (EDO)</p> <p>S<sub>۴</sub> - وجود امکانات ارزشیابی الکترونیکی در دانشکده</p> <p>S<sub>۵</sub> - راه اندازی و اجرای برنامه های آموزشی مجازی در قالب آموزش ترکیبی جهت گروههای هدف</p> <p>S<sub>۶</sub> - وجود و توسعه تحصیلات تکمیلی در دانشکده و اخذ مجوز برای پذیرش دانشجوی دکتری تخصصی (PH.D) بعنوان علوم بین رشته ای و رشته علوم سلولی و مولکولی</p> <p>S<sub>۷</sub> - وجود برنامه های توسعه آموزشی و پژوهشی از قبیل تشکیل کمیته های مستقل در دانشکده از جمله (کمیته های پژوهشی، ارتقاء اساتید، برنامه ریزی و ارزیابی پیشرفت تحصیلی) و سیستم استاد مشاور</p> <p>S<sub>۸</sub> - اجرای کامل برنامه نوین آموزش پزشکی عمومی مصوب وزارت بهداشت</p> <p>S<sub>۹</sub> - وجود اعضای هیأت علمی فعال و عضویت در هیأت های ممتحنه ارزشیابی و تخصصی در وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و عضویت در انجمن های علمی و بین المللی</p> <p>S<sub>۱۰</sub> - وجود انجمن های علمی و مرکز تحقیقات دانشجویی مستقر در دانشکده</p> <p>S<sub>۱۱</sub> - پذیرش فراگیر از خارج کشور</p> <p>S<sub>۱۲</sub> - وجود و فعالیت آزمایشگاه مجهز سلولی مولکولی در دانشکده پزشکی</p>
<p><b>استراتژی نوع (ST)</b></p> <p>۱- ارتقاء کمی و کیفی پژوهش های بالینی</p> <p>۲- اصلاح و بازنگری سیستم مالی و تخصیص بودجه به دانشکده پزشکی</p> <p>۳- به کارگیری ساز و کار مناسب به منظور رعایت اخلاق حرفه ای توسط اعضای هیأت علمی</p> <p>۴- ارتقاء شاخص های آموزشی</p> <p>۵- مدیریت نظام ارجاع در سطح استان</p> <p>۶- اجرای آموزش و آزمونهای مجازی از طریق سامانه های نوید و فرادید</p>	<p><b>استراتژی رشد و توسعه (SO)</b></p> <p>۱- توسعه ارتقاء و بهینه سازی کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی در راستای حرکت به سوی ایجاد دانشگاههای نسل سوم</p> <p>۲- توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو، جامعه نگر، عادلانه و ادغام یافته در ارائه مراقبت های سلامت</p> <p>۳- توسعه نظام اعتبار بخشی و ارتقاء جایگاه دانشکده پزشکی در رتبه بندی کشوری بین دانشکده های پزشکی</p> <p>۴- توسعه و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای پژوهشی بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی</p> <p>۵- اعتدالی اخلاق حرفه ای مبتنی بر ارزش های اسلامی در حوزه آموزش و پرورش</p> <p>۶- توسعه و مدیریت منابع مالی</p> <p>۷- توسعه و مدیریت منابع انسانی</p>	<p><b>نقاط ضعف (W)</b></p> <p>W<sub>۱</sub> - نامتناسب بودن تعداد اعضای هیأت علمی به دانشجویان در بعضی گروههای آموزشی</p> <p>W<sub>۲</sub> - کمبود تعداد تخت بستری آموزشی مناسب با توجه به حجم بالای پذیرش دانشجویان</p> <p>W<sub>۳</sub> - استاندارد نبودن فضای آموزش بالینی در مراکز آموزشی و درمانی</p> <p>W<sub>۴</sub> - بالا بودن حجم فعالیتهای درمانی گروههای بالینی و تحت الشعاع قرار گرفتن فعالیت های آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی</p> <p>W<sub>۵</sub> - عدم توجه کافی به اجرای قوانین و استانداردهای ترویج اخلاق حرفه ای</p> <p>W<sub>۶</sub> - دوری دانشکده از ستاد دانشگاه و مراکز آموزشی و درمانی</p> <p>W<sub>۷</sub> - عدم وجود اعتبار کافی برای پیشبرد برنامه های آموزشی و پژوهشی</p> <p>W<sub>۸</sub> - عدم تناسب ساختار تشکیلاتی فعلی با برنامه های توسعه ای دانشکده</p>
<p><b>استراتژی تدافعی (WT)</b></p> <p>۱- اصلاح زیر ساخت ها و تشکیلات اداری تا مناسب</p> <p>۲- توسعه فرهنگ ضعیف سازمانی در جهت جبران ضعف های موجود</p> <p>۳- برنامه ریزی جهت ضعف در بودجه ریزی مبتنی بر برنامه</p> <p>۴- اصلاح و نظارت بر فرایند بکارگیری مصوبات</p> <p>۵- توسعه و باز نگری فرایند کار گروهی و محیط بالینی و تعاملات بین دانشکده ای</p>	<p><b>استراتژی تغییر (WO)</b></p> <p>۱- برنامه ریزی جهت بهبود مهارت های بالینی دانشجویان با استفاده از روش های جدید و تقویت سیستم استاد مشاور</p> <p>۲- بکارگیری روش های نوین آموزشی</p> <p>۳- مدیریت نظام ارجاع در سطح استان</p> <p>۴- ارتقاء و توسعه فعالیتهای EDO</p> <p>۵- اجرای طرح نوین آموزشی پزشکی عمومی</p>	<p>W<sub>۹</sub> - کم بودن انگیزه دانشجویان و استفاده ناکافی از سیستم استاد مشاور</p> <p>W<sub>۱۰</sub> - کم بودن انگیزه کارکنان در مشارکت و همکاری جهت انجام برنامه های توسعه ای دانشکده</p>

## " تعیین موضوعات یا مسایل استراتژیک و اولویت بندی آن ها بر مبنای تحلیل عوامل داخلی و خارجی "

بر اساس نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدهای مندرج در جداول فوق تحلیل وضعیت دانشکده در کمیته تدوین برنامه استراتژی دانشکده انجام و وضعیت دانشکده ارزیابی، موضوعات استراتژیک و اهداف دانشکده مشخص گردید.

### موضوعات استراتژیک بر مبنای تحلیل عوامل داخلی و خارجی

#### موضوعات استراتژیک SO (استراتژی رشد و توسعه)

SO<sub>1</sub> - توسعه ، ارتقاء و بهینه سازی کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی در راستای حرکت به سوی ایجاد دانشگاههای نسل سوم  
S1/2/3/4/5/6/7/8/9/10 - O1/2/3/4/5/6/7/8/9/10

SO<sub>2</sub> - توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو، جامعه نگر، عادلانه و ادغام یافته در ارائه مراقبت های سلامت  
S1/2/3/6/9/7/10 - O6/2/9/3/7/8/10/1

SO<sub>3</sub> - توسعه نظام اعتبار بخشی و ارتقاء جایگاه دانشکده در رتبه بندی کشوری بین دانشکده های پزشکی  
S1/2/3/4/5/6/7/8/9/10 - O1/2/3/4/5/6/7/8/9/10

SO<sub>4</sub> - توسعه و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای پژوهشی بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی  
S1/7/8/9/10/4/3/6 - O1/2/3/7/4/5/6/8/1

SO<sub>5</sub> - اعتلای اخلاق حرفه ای مبتنی بر ارزش های اسلامی در حوزه آموزش و پژوهش  
S1/3/5/7/9/4/10/8 - O1/2/5/6/8/7/10

SO<sub>6</sub> - توسعه و مدیریت بهینه منابع مالی  
S1/3/2/7/6/5/4/10/8 - O1/3/10/8/7/6/4/2/5

SO<sub>7</sub> - توسعه و مدیریت بهینه منابع انسانی  
S1/2/3/9/7/6/5/4/7/8/10 - O1/7/2/5/3/4/9/8/6

### موضوعات استراتژیک ST (استراتژی تنوع)

- ST<sub>1</sub>- اصلاح و بازنگری سیستم مالی و تخصیص بودجه به دانشکده پزشکی
- ST<sub>2</sub>- به کارگیری ساز و کار مناسب به منظور رعایت اخلاق حرفه ای توسط اعضای هیأت علمی
- ST<sub>3</sub>- برقراری سیستم مدیریت نظام ارجاع در سطح استان
- ST<sub>4</sub>- ارتقاء کمی و کیفی پژوهش های پایه و بالینی
- ST<sub>5</sub>- ارتقاء شاخص های آموزشی
- ST<sub>6</sub>- اجرای آموزش و آزمونهای مجازی از طریق سامانه های نوید و فرادید

۵/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲ - ۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲

### موضوعات استراتژیک WO (استراتژی تغییر)

- WO<sub>1</sub>- برنامه ریزی جهت بهبود مهارت های بالینی دانشجویان با استفاده از روش های جدید آموزشی
- WO<sub>2</sub>- بکارگیری روش های نوین آموزشی
- WO<sub>3</sub>- مدیریت نظام ارجاع در سطح استان
- WO<sub>4</sub>- ارتقاء و توسعه فعالیتهای EDO
- WO<sub>5</sub>- اجرای طرح نوین آموزشی پزشکی عمومی
- WO<sub>6</sub>- ارتقاء استانداردهای کمی و کیفی در حوزه آموزش

۱/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲ - ۱/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲

### موضوعات استراتژیک WT (استراتژی تدافعی)

- WT<sub>1</sub>- اصلاح زیر ساخت ها و تشکیلات اداری نامناسب
- WT<sub>2</sub>- توسعه فرهنگ ضعیف سازمانی در جهت جبران ضعف های موجود
- WT<sub>3</sub>- اصلاح و نظارت بر فرایند بکارگیری مصوبات
- WT<sub>4</sub>- توسعه و باز نگری فرایند کار گروهی در محیط بالینی و تعاملات بین دانشکده ای
- WT<sub>5</sub>- برنامه ریزی جهت ضعف در بودجه ریزی مبتنی بر برنامه

۱/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲ - ۱/۲/۳/۴/۵/۶/۷/۸/۹/۱۰/۱۱/۱۲



## اهداف کلان "Goals"

SO<sub>1</sub>: توسعه، ارتقاء و بهینه سازی کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی در راستای حرکت به سوی ایجاد دانشگاههای نسل سوم

G<sub>1</sub>: ارتقاء شاخص های آموزشی شامل (دانشجو، استاد و تجهیزات و ...)

G<sub>2</sub>: توسعه متدهای نوین آموزشی و بهبود کیفیت آموزش

G<sub>3</sub>: توسعه رشته های تخصصی و فوق تخصصی و تحصیلات تکمیلی

SO<sub>2</sub>: توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو، جامعه نگر، عادلانه و ادغام یافته در ارائه مراقبت های سلامت

G<sub>1</sub>- طراحی و استقرار نظام شناسایی و ارزیابی نیازهای آموزشی مبتنی بر نیازهای جامعه

G<sub>2</sub>- توسعه کار آفرینی در بستر حرکت به سوی ایجاد دانشگاههای نسل سوم با افزایش نسبت سرمایه گذاری بخش غیر دولتی در حوزه آموزش عالی سلامت به بخش دولتی

SO<sub>3</sub>- توسعه نظام اعتبار بخشی و ارتقاء جایگاه دانشکده در رتبه بندی کشوری بین دانشکده های پزشکی

G<sub>1</sub>- ارتقاء درجه اعتبار بخشی دانشکده پزشکی از ۲ سال به ۵ سال

G<sub>2</sub>- توسعه اعتبار بخشی دوره آموزش پزشکی عمومی « توانمندی سازی مسئولین، مدیران و اساتید و دانشجویان در حیطه اعتبار بخشی»

SO<sub>4</sub>- توسعه و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای پژوهشی بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی

G<sub>1</sub>- توسعه تحقیقات کاربردی

G<sub>2</sub>- افزایش سرانه مقالات چاپ شده طرح های مصوب و شرکت در مجامع و کنفرانسهای داخلی و خارجی

SO<sub>5</sub>- اعتلای اخلاق حرفه ای مبتنی بر ارزش های اسلامی در حوزه آموزش و پرورش

G<sub>1</sub>- ترویج اخلاق حرفه ای و هنجارهای اجتماعی با هدف نهادینه سازی ارزش های حرفه ای

G<sub>2</sub>- طراحی دوره های آموزشی مهارت های ارتباطی به صورت مولتی مدیا متناسب با رشته های تخصصی

SO<sub>6</sub>- توسعه و مدیریت منابع مالی

G<sub>1</sub>- توسعه ساختار فرایندهای بودجه ریزی، مالی و درآمدی دانشکده پزشکی

SO<sub>7</sub>- توسعه و مدیریت منابع انسانی

G<sub>1</sub>- تربیت نیروی انسانی در جهت تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی، روحی، روانی و اجتماعی و معنوی مردم

## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>1</sub> : توسعه، ارتقاء و بهینه سازی کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی در راستای حرکت به سمت ایجاد**

**دانشگاههای نسل سوم**

**G<sub>1</sub>: ارتقاء شاخص های آموزشی شامل (دانشجو، استاد، تجهیزات و ...)**

G<sub>1O<sub>1</sub></sub>: توسعه فضای فیزیکی، امکانات و تجهیزات آموزشی

G<sub>1O<sub>2</sub></sub>: توسعه ساختار و تقویت تجهیزات مرکز آموزش مهارت های بالینی متناسب با نیازهای گروههای آموزشی

G<sub>1O<sub>3</sub></sub>: ارتقاء رتبه دانشجویان در آزمونهای (جامع، دانشنامه، المپاد)

G<sub>1O<sub>4</sub></sub>: استاندارد سازی آزمونها

G<sub>1O<sub>5</sub></sub>: طراحی و تنظیم برنامه های نوین آموزشی پزشکی عمومی مصوب وزارت بهداشت

G<sub>1O<sub>6</sub></sub>: استقرار استانداردهای پایه آموزش

G<sub>1O<sub>7</sub></sub>: ارتقاء رتبه بندی آموزشی دانشکده پزشکی در طرح راد

G<sub>1O<sub>8</sub></sub>: افزایش درصد اعضای هیأت علمی مسلط به زبان انگلیسی

G<sub>1O<sub>9</sub></sub>: توانمند سازی دانشجویان و دانش آموختگان در کنترل بیماریهای نوپدید

G<sub>1O<sub>10</sub></sub>: ایجاد امکانات و تجهیزات پیشگیری و تشخیصی بیماریهای عفونی نوپدید ( Coronavirus COVID -19 )

**G<sub>2</sub> : توسعه متدهای نوین آموزشی و بهبود کیفیت آموزش**

G<sub>2O<sub>1</sub></sub>: توسعه آموزش مجازی و زیر ساخت های الکترونیکی برای e-learning

G<sub>2O<sub>2</sub></sub>: اجرای حداقل یک متد آموزشی نوین توسط هر گروه آموزشی در طول برنامه

G<sub>2O<sub>3</sub></sub>: اجرای حداقل یک برنامه آموزشی دانشجو محور در هر گروه آموزشی در هر سال

G<sub>2O<sub>4</sub></sub>: توانمند سازی ۲۰ درصد اعضای هیأت علمی در رابطه با « متدها و استراتژی های نوین آموزشی و نرم افزارهای جدید و

ارتقاء مهارتهای کار با کامپیوتر » در سال تا پایان برنامه

G<sub>2O<sub>5</sub></sub>: برنامه ریزی در جهت بهبود مهارت های بالینی دانشجویان با استفاده از روش های جدید آموزش بالینی

G<sub>2O<sub>6</sub></sub>: ارتقاء نرم افزار و سامانه های آموزشی به منظور کنترل درون دادهها، فرآیندها و برون دادهای آموزشی

G<sub>2O<sub>7</sub></sub>: فراهم آوردن زمینه اجرای روش های نوین آموزشی در کلاسهای درس تئوری و بخش های بالینی

## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>1</sub>: توسعه، ارتقاء و بهینه سازی کمی و کیفی فعالیتهای آموزشی در راستای حرکت به سمت ایجاد دانشگاههای نسل سوم**

**G<sub>3</sub>: توسعه رشته های تخصصی و فوق تخصصی و تحصیلات تکمیلی**

**G<sub>3</sub>O<sub>1</sub>**: ایجاد و راه اندازی رشته های تحصیلات تکمیلی جدید (حداقل ۲ رشته) متناسب با نیاز ملی منطقه ای و امکانات موجود (اعضای هیأت علمی، کارکنان، فضای فیزیکی و تجهیزات و ...) در مقاطع تخصصی بالینی، فلوشیپ -کارشناسی ارشد و PHD.

**G<sub>3</sub>O<sub>2</sub>**: راه اندازی و افزایش رشته و یا رشته های بین رشته ای جدید هدفمند و مبتنی بر اسناد بالا دستی (سلولی مولکولی)

**G<sub>3</sub>O<sub>3</sub>**: راه اندازی دوره ترکیبی MD-MPH برای دانشجویان پزشکی

## اهداف اختصاصی “Objective Goals”

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>۲</sub>: توسعه آموزش علوم پزشکی پاسخگو، جامعه نگر، عادلانه و ادغام یافته در ارائه مراقبت های سلامت**

**G<sub>۱</sub>: طراحی و استقرار نظام شناسایی و ارزیابی نیازهای آموزشی مبتنی بر نیازهای جامعه**

**G<sub>۱O<sub>۱</sub></sub>**: مشارکت دانشکده پزشکی و استفاده از عرصه های بهداشتی در آموزش دانشجویان پزشکی با توجه به برنامه نوین آموزش

پزشکی عمومی و با توجه به افزایش آگاهی و تقاضای جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت

**G<sub>۱O<sub>۲</sub></sub>**: اجرای برنامه های نیاز سنجی جهت بازنگری در محتوای برنامه های درسی کلیه مقاطع تحصیلی

**G<sub>۲</sub>: توسعه کار آفرینی در بستر حرکت به سوی ایجاد دانشگاههای نسل سوم با افزایش نسبت سرمایه گذاری بخش غیر دولتی در**

**حوزه آموزش عالی سلامت به بخش دولتی**

**G<sub>۲O<sub>۱</sub></sub>**: اجرای برنامه ارتباط با دانش آموختگان در راستای ارتقای مهارتهای حرفه ای و استفاده از توانمندی های مادی و معنوی

**G<sub>۳</sub>: تمرکز آموزش پزشکی بر پیشگیری از بیماریها**

**G<sub>۳O<sub>۱</sub></sub>**: گسترش طب پیشگیری از بیماریها و تقویت گروه پزشکی اجتماعی

**G<sub>۳O<sub>۲</sub></sub>**: گسترش طب سنتی ایرانی

**G<sub>۳O<sub>۳</sub></sub>**: ارتقاء کیفیت آموزش های در عرصه دانشجویان



## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>3</sub>: توسعه نظام اعتبار بخشی و ارتقاء جایگاه دانشکده پزشکی در رتبه بندی کشوری بین دانشکده های پزشکی**

**G<sub>1</sub>: ارتقاء درجه اعتبار بخشی دانشکده پزشکی از ۲ سال به ۵ سال**

**G<sub>1</sub>O<sub>1</sub>: استقرار سنجه های اعتبار بخشی آموزشی دوره آموزش پزشکی عمومی**

**G<sub>1</sub>O<sub>2</sub>: مشارکت و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای دفتر EDO در برنامه ریزیها و اعتبار بخشی آموزشی دانشکده پزشکی**

**G<sub>2</sub>: پویایی و اجرای شدن نظام پایش و ارزشیابی نظام آموزش پزشکی عمومی**

**G<sub>2</sub>O<sub>1</sub>: توانمند سازی مسئولین، مدیران و اساتید دانشجویان و کارکنان در حیطه اعتبار بخشی آموزشی دوره آموزش پزشکی**

عمومی

## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>4</sub>: توسعه و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای پژوهشی بر اساس استانداردهای ملی و بین المللی**

**G<sub>1</sub>: توسعه تحقیقات پایه و کاربردی**

G<sub>1</sub>O<sub>1</sub>: افزایش تعداد مراکز تحقیقاتی هم راستا جهت تشکیل پژوهشکده های جدید

G<sub>1</sub>O<sub>2</sub>: ارتقای توانمندی های پژوهشی دانشجویان

G<sub>1</sub>O<sub>3</sub>: ارتقای امکانات و مهارتهای پژوهشی اعضای هیأت علمی

G<sub>1</sub>O<sub>4</sub>: جذب اعضای هیأت علمی پژوهشی جهت تقویت بار علمی مراکز تحقیقاتی

G<sub>1</sub>O<sub>5</sub>: ارتقاء توان علمی مرکز تحقیقاتی عوامل اجتماعی موثر بر سلامت

**G<sub>2</sub>: افزایش سرانه مقالات چاپ شده طرح های مصوب و شرکت در مجامع و کنفرانس های داخلی و خارجی**

G<sub>2</sub>O<sub>1</sub>: افزایش تعداد مقالات پر استناد در پایگاههای اینترنتی PubMed, Scopus, ISI

G<sub>2</sub>O<sub>2</sub>: افزایش تعداد مقالات منتشر شده دانشگاه علوم پزشکی ارومیه در پایگاه اینترنتی PubMed, Scopus, ISI

G<sub>2</sub>O<sub>3</sub>: افزایش تعداد مقالات در مجلات بر اساس معیار اندازه گیری Q (Quarter) و IF (Impact Factor)

**G<sub>3</sub>: افزایش تعداد شرکت های دانش بنیان جهت اخذ قرارداد با صنعت در راستای سلامت جامعه**

G<sub>3</sub>O<sub>1</sub>: توانمندسازی اعضای هیئت علمی در راستای فعالیت شرکتهای دانش بنیان

## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

**SO<sub>5</sub>: اعتلای اخلاق حرفه ای مبتنی بر ارزش های اسلامی در حوزه آموزش و پژوهش**

**G<sub>1</sub>: ترویج اخلاق حرفه ای و هنجارهای اجتماعی با هدف نهادینه سازی ارزش های حرفه ای**

G<sub>1O<sub>1</sub></sub>: تدوین و پیاده سازی استاندارد و راهنمای اخلاق حرفه ای در آموزش علوم پایه و بالینی

G<sub>1O<sub>2</sub></sub>: تشکیل کمیته های اخلاق حرفه ای در دانشکده ها و تعیین شرح وظایف آنها

G<sub>1O<sub>3</sub></sub>: معرفی اساتید پیشکسوت و چهره های مطرح در اخلاق حرفه ای در هر سال و الگو سازی در این زمینه

**G<sub>2</sub>: ارتقاء مهارت های ارتباطی اساتید و دانشجویان در راستای ارزشهای حرفه ای**

G<sub>2O<sub>1</sub></sub>: طراحی دوره های آموزشی مهارت های ارتباطی اساتید و دانشجویان در راستای ارزشهای حرفه ای به صورت مولتی مدیا

متناسب با رشته های تخصصی

G<sub>2O<sub>2</sub></sub>: اصلاح نظام ارزشیابی اساتید بر اساس مبانی اخلاق حرفه ای

G<sub>2O<sub>3</sub></sub>: اضافه نمودن مباحث اخلاق و مهارت های حرفه ای به کوریکولوم آموزشی دانشجویان

## اهداف اختصاصی "Objective Goals"

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

SO<sub>۶</sub>: توسعه و مدیریت بهینه منابع مالی

G<sub>۱O</sub><sub>۱</sub>: توسعه ساختار فرایندهای بودجه ریزی، مالی و در آمدی دانشکده پزشکی

G<sub>۱O</sub><sub>۱</sub>: جذب منابع مالی و افزایش اعتبارات آموزشی

G<sub>۱O</sub><sub>۲</sub>: سیاست گذاری در جهت هزینه کرد بهینه بودجه های آموزشی

G<sub>۱O</sub><sub>۳</sub>: سیاست گذاری در جهت در آمد زایی حوزه آموزش

G<sub>۱O</sub><sub>۴</sub>: استقلال و تقویت عاملیت مالی

G<sub>۱O</sub><sub>۵</sub>: اصلاح نظام تخصیص اعتبارات

G<sub>۱O</sub><sub>۶</sub>: اصلاح فرایندهای مالی

G<sub>۱O</sub><sub>۷</sub>: جذب منابع مالی و افزایش اعتبارات پژوهشی

G<sub>۱O</sub><sub>۸</sub>: سیاست گذاری در جهت در آمد زایی حوزه پژوهش

## اهداف اختصاصی “Objective Goals”

بر اساس اهداف کلان و استراتژی های SO

SO<sub>۷</sub>: توسعه و مدیریت بهینه منابع انسانی

G<sub>۱</sub>: تربیت نیروی انسانی در جهت تأمین ، حفظ و ارتقاء سلامت جسمی،روحي، روانی و اجتماعی و معنوی مردم

G<sub>۱O</sub><sub>۱</sub>: جذب کارشناسان توانمند برای گروههای آموزشی

G<sub>۱O</sub><sub>۲</sub>: تدوین شاخص های بکارگیری اعضای هیأت علمی (بر اساس سوابق آموزشی، پژوهشی ، اجرایی، اخلاق حرفه ای و مهارتهای

ارتباطی و ...)

G<sub>۱O</sub><sub>۳</sub>: توانمند سازی کارکنان در حیطه های شغلی ، فرهنگی و عمومی