

**دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی**

**استان زنجان**

**اولین برنامه جامع - راهبردی دانشگاه**

**( 1382-1386 )**

**تیر ماه 1382**



خردمندی گفته است :

اگر هیچ راهی پیش رویت نمی یابی ، راهی بساز.

## فهرست

### مقدمه

بیانیه رسالت، دورنما و اهداف کلی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت آموزشی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت آموزشی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت آموزشی
- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت آموزشی
- ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت آموزشی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت آموزشی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

#### بیانیه رسالت و دورنمای معاونت دانشجویی و فرهنگی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت دانشجویی و فرهنگی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت دانشجویی فرهنگی
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت دانشجویی فرهنگی
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت دانشجویی فرهنگی
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت دانشجویی فرهنگی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

#### بیانیه رسالت و دورنمای معاونت پژوهشی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت پژوهشی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت پژوهشی
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت پژوهشی
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت پژوهشی
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت پژوهشی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

#### بیانیه رسالت و دورنمای معاونت بهداشتی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت بهداشتی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت بهداشتی
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت بهداشتی
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت بهداشتی
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت بهداشتی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

#### بیانیه رسالت و دورنمای معاونت درمان

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت درمان

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت درمان
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت درمان
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت درمان
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت درمان به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت غذا و دارو

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت غذا و دارو

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت غذا و دارو
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت غذا و دارو
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت غذا و دارو
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت غذا و دارو به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت پشتیبانی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت پشتیبانی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت پشتیبانی
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت پشتیبانی
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت پشتیبانی
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت پشتیبانی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

اسامی اعضای کمیته های تدوین اولین برنامه جامع - راهبردی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

..... -1

..... -2

..... -3

## مقدمه

در مهرماه 1381 هیئت رئیسه دانشگاه تصویب نمود که تمامی معاونت های دانشگاه نسبت به تدوین برنامه جامع - راهبردی اهتمام جدی ورزند. سپس اعضای کمیته مرکزی تدوین برنامه زیر نظر مستقیم ریاست دانشگاه تعیین و در هر معاونت نیز کمیته ای تشکیل گردید. احکام کلیه اعضای کمیته ها توسط ریاست دانشگاه صادر و بلافاصله کار آغاز گردید. بیش از ده هزار نفر ساعت کار انجام گردید. کارگاههای متعدد آموزشی و عملیاتی تشکیل شد و برخی از جلسات گاه تا پاسی از شب ادامه می یافت. در جمع صمیمی اعضای کمیته ها گاه بحث و جدل های بسیار جدی صورت می گرفت. حاصل کار کمیته های فرعی بلافاصله به دفتر ریاست دانشگاه ارسال و در دستور کار هیئت رئیسه قرار می گرفت. جنب و جوش و تلاش بی وقفه اعضای کمیته های برنامه ریزی پس از شش ماه به بار نشست و پس از تصویب نهایی، برنامه تقدیم هیئت امنای محترم دانشگاه گردیده و در تیرماه 1382 به استحضار و تصویب اعضای محترم هیئت امنای رسید.

مستندات اولین برنامه جامع - راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان گواهی است بر حماسه یک مشارکت جمعی، سندی که بسیاری از کارکنان دانشگاه در حوزه های مختلف سهم مهمی در تدوین آن داشته اند. در این سند تصویر 5ساله آینده دانشگاه ترسیم شده و راهبردهای اساسی برای تحقق رسالت خطیر دانشگاه تعیین گردیده اند.

بر این باوریم که زمان در حرکت و اندیشه‌ها پویا هستند و پدیده تغییر، در ذات آفرینش است. از سویی نوع بشر همواره اسیر محدودیت‌های فکری و ذهنی است، ما نیز خود را بری از خطا نمی‌دانیم لذا از تمامی اساتید، صاحب نظران و اندیشمندان گرامی استدعا داریم با ارایه نظرات و پیشنهادات ارزنده خود ما را نسبت به بهبود هرچه بیشتر محتوای برنامه یاری فرمایند.

و هم‌اینک در ابتدای راه همگی هم‌پیمان می‌شویم تا در راه تحقق اهداف برنامه از هیچ تلاشی فروگذار نباشیم. درود و سپاس بی‌کران به درگاه خداوند متعال که ما را یاری نمود تا بتوانیم مراحل تدوین اولین برنامه جامع - راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان را به انجام رسانیم.

دکتر محمد خانی

قائم مقام وزیر و رئیس دانشگاه

و رئیس کمیته تدوین اولین برنامه

جامع - راهبردی



## بیانیه رسالت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان زنجان در راستای کمک به تحقق رسالت وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، نسبت به تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و کاردان و شایسته در دوره های بهورزی، بهیاری، کاردانی، کارشناسی و دکتری و دستیاری در علوم پزشکی اقدام می نماید. این دانشگاه همزمان با عمل به وظایف آموزشی خود، در راستای تامین، حفظ و ارتقای سطح سلامت مردم شریف استان زنجان، دامنه گسترده ای از خدمات پیشگیرانه، درمانی، تشخیصی و بازتوانی را ارائه می نماید. از سویی دیگر این دانشگاه به منظور شناخت و تعیین دشواریهای فرا روی سلامت جامعه و دستیابی به راهکارهای مناسب تامین سلامت مردم و بسط و توسعه دامنه علوم پزشکی، با تاکید ویژه بر پژوهش های کاربردی تلاش می نماید. بدین منظور دانشگاه همواره در تامین و توسعه منابع لازم اعم از منابع مالی، لوازم و تجهیزات پزشکی و اداری، تسهیلات فیزیکی و سایر منابع برای تحقق موارد پیش گفت، می کوشد.

دانشگاه تمامی موارد فوق را با تکیه بر نیروی انسانی توانمند، با انگیزه، متعهد و شایسته خود در رده های مختلف اعضای هیئت علمی، پزشکان و پرستاران و کارشناسان و سایر اقتشار کارکنان به انجام می رساند برای کارآمدی هر چه بیشتر نیروی انسانی دانشگاه همواره نسبت به ارتقای مهارتها و دانش و انگیزه آنان تمهیدات مناسب می اندیشد. این دانشگاه با شناخت کافی از نقش خود در ترویج و توسعه فرهنگ ناب اسلامی، در تمامی امور اعم از آموزش، پژوهش و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی ارزشها و اعتقادات و باورهای دینی را سرلوحه کار قرار می دهد و خدمت به مردم شریف استان زنجان را یک وظیفه و دستاویزی برای ایفای سهم خود در اعتلا و سربلندی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران می داند.

## دورنما (Vision) :

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی زنجان در طی پنج سال آینده به عنوان یکی از ده دانشگاه شاخص کشور در زمینه تربیت نیروی انسانی و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و پژوهشی تبدیل خواهد شد. این دانشگاه با بهره گیری از نیروهای با انگیزه و توانمند خود در راستای عمل به رسالت. جلب رضایت و خدمت به مردم شریف استان و تحقق اهداف و سریلندی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران به گواه شاخص های استاندارد گوی سبقت از تمامی دانشگاه های هم سطح در کشور را خواهد ریود.

## اهداف راهبردی

### دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

الف- تعلیم و تربیت نیروی انسانی ماهر و شایسته در علوم مختلف پزشکی

ب- پژوهش در مشکلات سلامت جامعه و شناخت راهکارهای تامین حفظ و ارتقای سطح سلامت و توسعه دامنه علوم پزشکی

ج- اعمال اقدامات پیشگیرانه به منظور حفظ سلامت مردم و جلوگیری از گسترش بیماری و عوامل تهدیدکننده سلامت در فرد و جامعه و ترویج و توسعه اقدامات تقویت کننده سلامت

د- تامین خدمات درمانی، تشخیصی، دارویی و پارامدیكال به منظور درمان مناسب افراد بیمار و جلوگیری از گسترش دامنه بیماری و محدود کردن دامنه عوارض ناشی از بیماری در بیماران

ه- بکارگیری منابع با حداکثر کارایی و اثر بخشی و ظرفیت سازی برای تحقق رسالت و اهداف دانشگاه (Capacity Building & Resource Mobilization)

برنامه جامع راهبردی معاونت آموزشی  
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت آموزشی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت آموزشی

• ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت آموزشی

• ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت آموزشی

• ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت آموزشی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت آموزشی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

## رسالت (Mission) معاونت آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان با بهره گیری از اعضای هیئت علمی و کارکنان شایسته و توانمند نسبت به تعلیم و تربیت نیروی انسانی کارآمد، متعهد و با انگیزه به منظور رفع نیاز استان و کشور به نیروی ماهر و متخصص برای ایجاد، حفظ و ارتقاء سلامت جامعه استانی و کشوری، اقدام می نماید. برای تحقق این امر جنبه های کیفی برنامه های آموزشی مورد توجه خاص بوده و دانشگاه در بهبود مداوم فرآیند آموزش از دیدگاههای اساتید و دانشجویان گروه پزشکی به عنوان دو رکن اساسی فرآیند آموزش بهره می گیرد. حاصل نهایی فرآیندهای آموزشی این دانشگاه دانش آموختگان متعهد، با انگیزه، توانمند و مشتاق خدمت به مردم می باشند.

## دورنمای (Vision) معاونت آموزشی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان در حوزه آموزشی، دانشجویی و فرهنگی بر آن است که تا پنج سال دیگر از طریق تأمین و ارتقاء کمی و کیفی اعضای هیئت علمی و کارکنان در امر آموزش، توسعه و گسترش زمینه های سلامت جسمی و روانی دانشجویان و کارکنان، تأمین سایر منابع مورد نیاز آموزش با تکیه بر ارزشهای والای اسلامی و رعایت احترام و نودوستی و حس فداکاری، افرادی متعهد، با انگیزه و کارآمد و واجد دانش و مهارتهای کافی در راستای ارتقاء سلامت جامعه تربیت نموده و جزء ده دانشگاه ممتاز کشور بر اساس شاخصهای وزارت متبوع باشد.

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت آموزشی

ردیف	تهدیدا	W (0-100)	R (1-4)	RW
T1	فقدان برنامه استراتژیک در سطح وزارت بهداشت و استان .	۶	۱	۶
T2	عدم وجود بودجه کافی در بخش آموزش و ارتباط بودجه های دانشگاه ها با نوسانات نفت به علت وابستگی سیستم اقتصاد کشور با نفت	۷/۸	۳	۲۳/۴
T3	عدم وجود فرصتهای شغلی مناسب که باعث کاهش انگیزه دانش آموختگان می گردد.	۵/۷	۱	۵/۷
T4	قوانین و آیین نامه های آموزشی وزارت بهداشت که بدون هماهنگی با دانشگاه ها صادر می شود .	۵/۳	۲	۱۰/۶
T5	مغایرت سیاستهای دانشگاه آزاد با سیاستهای وزارت متبوع در مورد تعلیم و تربیت نیروی انسانی	۵	۱	۵
T6	احتمال محدود کردن رشته های آموزشی	۵	۳	۱۵
T7	دخالتهای بی مورد در امر آموزش از خارج از دانشگاه	۷/۶	۴	۳۰/۴
T8	عدم حاکمیت شایسته سالاری	۷/۳	۱	۷/۳
T9	تحریم اقتصادی علیه ایران	۵/۳	۱	۵/۳

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت آموزشی

ردیف	فرصت ها	W (0-100)	R (1-4)	RW
O1	حمایتهای مردمی و مسئولین از آموزش	۴/۶	۲	۹/۲
O2	توجه دولت در برنامه سوم توسعه به آموزش	۶	۱.۵	۹
O3	بهبود فن آوری نوین در آموزش	۶/۷	۳	۲۰/۱
O4	توسعه و توجه به علم آموزش پزشکی در سطح جهان	۶/۳	۲	۱۲/۶
O5	موقعیت استراتژیک و مکانی استان (نزدیکی به تهران)	۵/۴	۱/۴	۷/۵۶
O6	تمایل دولت به واگذاری اختیارات به استانها	۵/۴	۱	۵/۴
O7	ادغام آموزش با بهداشت و درمان و وجود عرصه وسیع آموزش برای دانشجویان	۵/۷	۳	۱۷/۱
O8	وجود فارغ التحصیلان در رشته های مختلف برای انتخاب و جذب هیئت علمی	۵/۲	۲/۵	۱۳
جمع امتیازات عوامل بیرونی				۲۰۲/۳۶

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت آموزشی

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	کد
۱۷/۰۰۲	۱/۳۳	۱۲/۸	پایین بودن کیفیت آموزش	W1
۱۴/۳۶	۱/۳۳	۱۱	انگیزه پایین اعضای هیئت علمی و دانشجویان	W2
۱۳/۱۱	۱/۶۶	۷/۹	نداشتن هیئت ممیزه مستقل	W3
۸/۲۳	۱.۸۳	۴.۵	نداشتن مقاطع تحصیلات تکمیلی	W4
۱۲/۲۳	۱/۳۳	۹/۲	کمبود بودجه و اعتبارات	W5

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت آموزشی

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت ها	ردیف
۲۲/۷۵	۳/۱۶	۷/۲	هیئت علمی جوان و پویا	S1
۳۰/۳۷	۳/۶۶	۸/۳	وجود امکانات اطلاع رسانی	S2
۲۱	۳	۷	نسبت مناسب هیئت علمی به دانشجو	S3
۳۷/۳۳	۳/۶۶	۱۰/۲	وجود تفکر استراتژیک در سطح مدیریت ارشد دانشگاه	S4
۱۵/۶	۳	۵/۲	محدودیت در پذیرش دانشجو	S5
۳۰/۳۷	۳/۶۶	۸/۳	برگزاری مرتب کارگاه های آموزشی برای اساتید	S6
۳۰/۳۷	۳/۶۶	۸/۳	وجود مرکز توسعه (EDC) فعال	S7
۲۵۳/۰۱			جمع امتیازات عوامل درونی	



ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)

معاونت آموزشی

ΣTOWS /600	ΣWS /300	ΣTO /300	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	کد
484/5	272/23	212/28	ارتقای کیفیت آموزش با تکیه بر توانمند سازی اعضای هیئت علمی و بکار گیری فن آوریهای نوین آموزشی و مدیریتی	S1
476/25	253/79	222/46	افزایش ضریب ماندگاری و رضایتمندی اعضای هیئت علمی	S2
457/83	246/41	211/42	تقویت و توسعه مکانیزم های ارتقای اعضای هیئت علمی	S3
441/64	256/16	185/48	ایجاد و توسعه دوره های مشترک در مقاطع دستگیری و تحصیلات تکمیلی با همکاری دانشگاه های همجوار و مبادلات علمی با دانشگاه های ایران و جهان	S4
425/53	244/34	181/14	ایجاد عرصه آموزشی جامع برای تمامی رشته ها	S5
420/54	256/81	163/73	بکارگیری راهکارهای مشارکتی - حمایتی مردم و مسئولین و سایر سازمانها (NGOs) در راستای تقویت و توسعه آموزش پزشکی	S6
412/78	257/17	155/61	ایجاد زمینه های لازم برای مشارکت دانشجو در فرایند آموزش	S7
407/47	216/44	141/05	ارتقاء بهره وری از منابع موجود (Capacity Building & Resource Mobilization)	S8

## ماتریس اهداف بلند مدت به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

استراتژی: ارتقای کیفیت آموزش با تکیه بر توانمند سازی اعضای هیئت علمی و بکار گیری

فن آوریهای نوین آموزشی و مدیریتی

کد استراتژی: S1

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	100% گروه های آموزشی در انتهای برنامه دارای طرح درس و برنامه آموزشی مدون باشند.	100%	100%	100%	40%	10%
O2	حداقل 70% اعضای هیئت علمی لاقبل یک روش و تکنولوژی آموزشی نوین را در تدریس بکار بگیرند.	70%	60%	50%	35%	20%
O3	حداقل 50 پژوهش مرتبط با آموزش پزشکی انجام گیرد.	50	40	30	15	5
O4	حداقل 10% از اعضای هیئت علمی در همایش های خارج از کشور شرکت نمایند.	10%	8%	6%	4%	2%
O5	تا پایان برنامه 100% اعضای هیئت علمی در برنامه بازآموزی یا کارگاه آموزشی مرتبط با رشته تخصصی خود شرکت نمایند.	100%	80%	60%	40%	20%
O6	تا پایان برنامه 100% اعضای هیئت علمی در طول برنامه در حداقل دوکنگره معتبر کشوری مرتبط با رشته تخصصی خود شرکت نمایند.	100%	80%	60%	40%	20%

07	حداقل 10٪ از اعضای هیئت علمی در دوره های کوتاه مدت و بلند مدت آموزشی شرکت نمایند .	1٪	3٪	5٪	8٪	10٪
08	هر عضو هیئت علمی حداقل 100 ساعت آموزش عمومی از جمله کامپیوتر و زبان بگذرانند.	20٪	40٪	60٪	80٪	100٪
09	هر عضو هیئت علمی حداقل سالانه یک بار در کارگاه مرتبط با مهارت های تدریس شرکت نماید .	100٪	100٪	100٪	100٪	100٪
010	سیستم نظام مدیریت کیفیت در معاونت آموزشی و تمامی دانشکده ها استقرار یابد.	20٪	40٪	60٪	80٪	100٪
011	ارزشیابی جامع 100٪ هیئت علمی از نظر کیفیت تدریس تا آخر برنامه .	40٪	50٪	60٪	80٪	100٪
012	تا آخر سال 84 ، 100٪ گروه های آموزشی ارزیابی درونی و بیرونی را انجام دهند .	40٪	50٪	70٪	85٪	100٪
013	از سال 83 تا آخر برنامه تمامی دانشکده ها ارزیابی و اعتبار دهی گردد.	—	1	2	3	4

استراتژی : افزایش ضریب ماندگاری و رضایتمندی اعضای هیئت علمی

کد : S2

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	کلیه اعضای هیئت علمی تا پایان برنامه حداقل از یکی از امکانات خانه سازمانی، زمین یا وام مسکن یا آپارتمان استفاده نموده باشند .	%100	%80	%60	%40	%20
O2	تمامی اعضای هیئت علمی در صورت تقاضا از تسهیلات جنبی رفاهی (مشمول سیاست گذاری کمیته رفاه هیئت علمی) مثل تلفن همراه، خودرو، کامپیوتر و ... استفاده نمایند.	%100	%80	%60	%40	%20
O3	تمام اعضای هیئت علمی در طول برنامه در صورت تقاضا حداقل یک سفر سیاحتی - زیارتی (به همراه خانواده) به مقصد داخل یا خارج از کشور داشته باشند.	%100	%80	%60	%40	%20
O4	حداقل %80 اعضای هیئت علمی در ابعاد مشارکت ، احترام و توجه ، امنیت شغلی و احساس عدالت راضی باشند.	%80	%70	%60	%50	%40

استراتژی : تقویت و توسعه مکانیزم های ارتقای اعضای هیئت علمی

کد : S3

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
100%	—	—	—	—	کلیه اعضای هیئت علمی واجد شرایط دریافت پایه ، برابر مقررات پایه های استحقاقی خود را سالانه دریافت نمایند و در صورت وجود شرایط لازم از پایه های تشویقی هم برخوردار گردند .	O1
5	3	2	1	*	حداقل 5 دانشیار در پایان برنامه داشته باشیم .	O2
30%	33%	37%	40%	43%	نسبت مربی به استادیار در پایان برنامه به 30% کاهش یابد.	O3

استراتژی: ایجاد و توسعه دوره های مشترک در مقاطع دستیار ی و تحصیلات تکمیلی با همکاری دانشگاه های همجوار ومبادلات علمی بادانشگاه های ایران و جهان

کد : S4

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
3	3	2	1	—	ایجاد حداقل سه مقطع کارشناسی ارشد در سه رشته علوم پایه	O1
1	1	1	1	1	تبادل موافقت نامه همکاری در تربیت دانشجو در مقاطع تحصیلات تکمیلی و دستیار ی حداقل در سال یک رشته با دانشگاه های همجوار	O2
5	4	3	2	1	حداقل تا آخر برنامه حداقل 5 نفر از اساتید دانشگاه جهت تدریس به کشورهای آسیای میانه و خلیج فارس اعزام شوند و حداقل 5 استاد با تجربه جهت تدریس به دانشگاه بیایند .	O3
*	*	*	*	*	ایجاد و راه اندازی دانشکده های داروسازی ، دندانپزشکی و کارشناسی بهداشت دهان و دندان	O4

\* بستگی به زمان اخذ مجوزهای لازم از وزارت متبوع دارند

استراتژی: ایجاد عرصه آموزشی جامع و آموزشی برای تمامی رشته ها

کد: S5

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	تجهیز و تقویت عرصه مناسب آموزشی و کارآموزی و کارورزی به نحوی که به ازای هر کارآموز حداقل 50 خانوار وجود داشته باشد.	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۱۰۰
O2	تجهیز و تقویت عرصه مناسب آموزش بالینی برای دوره های کارورزی بنحوی که فضای مناسب تأمین گردد.	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۱۰۰
O3	افزایش تعداد رشته های بالینی مستقر در آموزش پزشکی جامعه نگر حداقل برای رشته های ماژور (اطفال، جراحی و زنان و داخلی) و برخی رشته های علوم پایه (شامل انگل شناسی - قارچ شناسی - میکروب شناسی - پزشکی اجتماعی - پرستاری و مامائی و علوم بهداشتی)	۴	۶	۸	۹	۱۰

استراتژی: بهره گیری از راهکارهای مشارکتی – حمایتی مردم و مسئولین (NGO)ها

و سایر سازمانها در راستای تقویت و توسعه آموزش پزشکی

کد : S6

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	کلیه دانشجویان بهداشت محیط و حرفه ای بیش از 65٪ دوره کارآموزی خود را در مراکز آموزشی خارج از دانشگاه بگذرانند .	%100	%100	%100	%100	%100
O2	فراهم نمودن امکان بازدیدهای علمی توسط دانشجویان براساس برنامه گروه های آموزشی	100	100	80	60	40
O3	سالیانه معادل حداقل 0/5٪ بودجه معاونت آموزشی از کمکهای بیرون از دانشگاه تأمین شود.	%0/5	%0/5	%0/5	%0/5	%0/5
O4	تا پایان برنامه حداقل ده درصد از جلسات تصمیم گیریهای مهم آموزشی با مشارکت فرهیختگان مردم و مسئولین انجام شود .	%10	%8	%6	%4	%2



استراتژی : ایجاد زمینه های لازم برای مشارکت دانشجو در فرایند آموزش

کد : S7

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%80	%70	%50	%40	%20	تا پایان برنامه 80% دانشجویان با ابزارها و مهارتهای یادگیری آشنایی کامل پیدا کنند.	O1
%100	%80	%60	%40	%20	طرح Mentorship تا پایان برنامه بطور کامل اجرا شود .	O2
%50	%40	%30	%20	%10	تا پایان برنامه در 50 درصد از فعالیتهای برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی فرایند آموزشی از مشارکت دانشجویان استفاده شود .	O3

استراتژی : ارتقاء بهره وری از منابع موجود

(Capacity Building & Resource Mobilization)

کد : S8

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	شناسایی و استفاده از حداکثر 50٪ توانمندیهای اعضای هیئت علمی در زمینه های عمومی و تخصصی در خارج از دانشگاه تا پایان برنامه	50	40	30٪	20٪	10٪
O2	شناسایی و استفاده از کلیه امکانات موجود به منظور درآمذزایی (سالن همایش . کلاسها ، لابراتوار زبان ) به نحوی که هر سال حداقل معادل 0/1٪ از بودجه آموزشی از این طریق تأمین شود.	0/1٪	0/1٪	0/1٪	0/1٪	0/1٪
O3	تجهیز و توسعه حداقل 50٪ از گروه های آموزشی ، مراکز آموزشی جهت استفاده از تکنولوژی های نوین آموزشی و کمک آموزشی (تجهیزات آموزشی، کامپیوتر، Visualizer)	50٪	40	30	20	10
O4	مشارکت فعال اعضای هیئت علمی جهت ارائه خدمات تشخیصی - آموزشی در آزمایشگاه رفرانس علوم پایه تا پایان برنامه	60٪	80	60	40	20

1/8	1/8	1/9	1/9	1/10	تا آخر برنامه نسبت استاد به دانشجو 1/8 برسد	05
*	*	*	*	*	تمامی واحدهای آموزشی پراکنده در سایت پردیس مستقر شود (تا پایان برنامه)	06
%100	%90	%75	%60	%40	بهره وری از منابع موجود به نحوی که تا پایان برنامه کلیه واحدهای آموزشی اصل هزینه - کارایی را انجام دهند.	07

\* بستگی به تأمین اعتبار مورد نیاز از سوی وزارت متبوع، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و معاونت پشتیبانی دانشگاه دارد.

## برنامه جامع راهبردی معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت دانشجویی فرهنگی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت دانشجویی فرهنگی

• ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت

دانشجویی فرهنگی

• ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت

دانشجویی فرهنگی

• ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت دانشجویی فرهنگی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت دانشجویی فرهنگی به تفکیک استراتژی و

سالهای برنامه

## رسالت (Mission) معاونت دانشجویی فرهنگی

معاونت دانشجویی فرهنگی با بهره‌گیری از اعضای هیئت علمی و کارکنان شایسته و توانمند نسبت به فراهم‌سازی محیط مناسب و شرایط رفاهی لازم برای تعلیم و تربیت نیروی انسانی کارآمد، متعهد و با انگیزه به منظور رفع نیاز استان و کشور به نیروی ماهر و متخصص برای ایجاد، حفظ و ارتقاء سلامت جامعه استانی و کشوری، اقدام می‌نماید. برای تحقق این امر بر توسعه محیط فرهنگی و بسترهای ارزشی مبتنی بر تفکر ناب اسلامی تکیه می‌شود و در نهایت آموزش دانشجویان با فرهنگ و اخلاق و ارزشهای اسلامی در هم آمیخته و ثمره آن دانش‌آموختگان متعهد، با انگیزه، توانمند و مشتاق خدمت به مردم و درد آشنا می‌باشند.

## دورنمای (Vision) معاونت دانشجویی فرهنگی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زنجان در حوزه آموزشی، دانشجویی و فرهنگی بر آن است که تا انتهای برنامه از طریق تأمین و ارتقاء کمی و کیفی و توسعه و گسترش زمینه‌های سلامت جسمی و روانی دانشجویان و کارکنان، با تکیه بر ارزشهای والای اسلامی و رعایت احترام و نودوستی و حس فداکاری، افرادی متعهد، با انگیزه و کارآمد و واجد دانش و مهارتهای کافی در راستای ارتقاء سلامت جامعه تربیت نموده و جزء ده دانشگاه ممتاز کشور بر اساس شاخصهای وزارت متبوع باشد.

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت دانشجویی و فرهنگی

RW	R (1-4)	W (0-100)	تهدیدها	ردیف
12	1/2	10	بی انگیزگی دانشجویان در امر تعلیم و تربیت	T1
14/4	1/6	9	فقدان سیاست گذاری و شاخص های مناسب فرهنگی	T2
16	2	8	شیوع ناهنجاری های اخلاقی و اجتماعی بین جوانان	T3
22/4	2/8	8	سیاست زدگی محیط های دانشجویی	T4
27	1/8	15	کمبود اعتبارات تخصیص یافته به بخش دانشجویی و فرهنگی	T5
6	1	6	ضعف همکاری بین بخشی در مقوله های فرهنگی و رفاهی	T6
10	2	5	ضعف نظارت و ارتباط اولیا با دانشجویان و مسئولین	T7
12	2/4	5	عدم تناسب دانشجویان ورودی از نظر جنسیت	T8

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت دانشجویی و فرهنگی

RW	R (1-4)	W (0-100)	فرصتها	ردیف
9/8	1/4	7	امکانات و اعتبارات دولتی خارج از دانشگاه (اداره تعاون - مراکز مشاوره ای - صدا و سیما - وزارت متبوع)	O1
7	1/4	5	کمک ها و حمایت های مردمی و تشکل های غیر دولتی	O2
18/2	2/6	7	سیاست خصوصی سازی دولت	O3
19/2	2/4	8	سیاست عدم تمرکز دولت	O4
3	1	3	مهیا بودن امکانات و فعالیت های خارج از دانشگاه برای دانشجویان	O5
8/8	2/2	4	موقعیت فرهنگی و مذهبی استان	O6
185/8	جمع امتیازات عوامل بیرونی			

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت دانشجویی و فرهنگی

کد	ضعف ها	W (0-100)	R (1-4)	RW
W1	کمبود نیروهای متخصص در بخش معاونت	5	2	10
W2	کمبود امکانات و فضاهای فرهنگی ورزشی خوابگاهها	6/6	1	6/6
W3	ضعف انگیزه کاری در برخی از کارکنان	5/3	1/3	6/9
W4	پراکندگی و ناکافی بودن فضاهای ستادی و خوابگاهی	5/3	1/7	9
W5	استفاده ناکافی از مشارکت دانشجویی	6	1/3	7/8
W6	تحت شعاع قرار گرفتن اعتبارات فرهنگی و مشاوره ای	8/3	1/3	10/8
W7	تبعیض در برخورد رفتاری بین دانشجویان دختر و پسر	5	1/7	8/5
W8	عدم استفاده از سیستم مکانیزاسیون	6	1/3	7/8
W9	ضعف گزارش دهی و گزارشگیری	6	1/7	10/2
W10	تداخل وظایف و مسئولیت های بخش های فرهنگی	5/7	2	11/4



تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت دانشجویی و فرهنگی

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت ها	ردیف
9/9	3	3/3	ارتباط مناسب دانشگاه با اولیا دانشجویان	S1
21/1	3/7	5/7	توجه سریع مسئولان به مشکلات حاد دانشجویان	S2
22/1	3/7	6	وجود فضاهای ورزشی مناسب	S3
25/2	4	6/3	جذب صد در صد بودجه و اعتبارات	S4
15/5	3/3	4/7	سعی در رعایت ضوابط و مقررات	S5
17/5	3/3	5/3	وجود توانمندی های دانشجویی در اداره امور دانشجویان	S6
18/8	3/3	5/7	وجود نیروهای شایسته و پرسنل ثابت	S7
17/2	4	4/3	مجتمع بودن پرسنل حوزه معاونت و فعال بودن درکارهای گروهی و تفاهم بارز بین مسئولان و پرسنل	S8
236/4	جمع امتیازات عوامل درونی			

ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)  
 معاونت دانشجویی فرهنگی

کد	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	$\Sigma TO$ /300	$\Sigma WS$ /300	$\Sigma TOWS$ /600
S1	تقویت سیاستگذاری و هماهنگی فعالیت های فرهنگی دانشجویان	292/25	256	548/25
S2	توسعه روند واگذاری فعالیت ها به بخش خصوصی (تغذیه _ انتشارات _ محصولات فرهنگی - تاسیسات و ...)	203	226	429
S3	شناسایی و استفاده بیشتر از توانمندیها و مشارکت دانشجویان در اداره امور و حل مشکلات دانشجویان	196	210/25	406/25
S4	شناسایی و جذب امکانات و کمکهای مادی و معنوی افراد و نهادهای خارج از دانشگاه (اردو- کلاسهای هنری- تربیت بدنی- مهارت آموزشی)	205	176/5	381/5
S5	بکارگیری مکانیسم های افزایش بهره وری و مدیریت هزینه در بکارگیری منابع	162/25	153/75	316
S6	مبادله تجربیات و اطلاعات بین دانشگاهها و نهادهای فرهنگی	154/25	143/5	297/75
S7	حمایت از پژوهش های کاربردی در خصوص مشکلات دانشجویان	132	154	286

285	157	128	ارتقاء و توسعه کمی و کیفی امکانات و خدمات رفاهی دانشجویان	S8
-----	-----	-----	--	----

### ماتریس اهداف بلند مدت به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

استراتژی : تقویت سیاستگزاری و هماهنگی فعالیت های فرهنگی دانشجویان

کد : S1

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	انجام 100٪ سیاستگزاریهای دانشجویی و فرهنگی از طریق شوراهای ذیربط در طول اجرای برنامه	60٪	80٪	100٪	100٪	100٪
O2	افزایش کیفیت تصمیم گیری ها در شورا به نحوی که 100٪ مصوبات، عملی و قابل اجرا شود	80٪	90٪	100٪	100٪	100٪
O3	راه اندازی و فعال نمودن تمامی شوراها و کمیته های دانشجویی فرهنگی برابر آئین نامه ها	4	5	5	5	5

استراتژی: توسعه روند واگذاری فعالیت ها به بخش خصوصی  
(تغذیه - انتشارات محصولات فرهنگی - تاسیسات و ...)

کد: S2

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	واگذاری طبخ و توزیع غذا بصورت کامل ( واگذاری کامل تغذیه دانشجویان )	100 %	100 %	100 %	100 %	50 %
O2	واگذاری محصولات فرهنگی به بخش خصوصی	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
O3	واگذاری انتشارات بخش فرهنگی - دانشجویی به بخش خصوصی	100 %	100 %	100 %	100 %	50 %
O4	استفاده از توانمندیهای بخش خصوصی در امور اجرایی اردوها با نظارت معاونت دانشجویی فرهنگی	100 %	100 %	100 %	100 %	60 %

استراتژی : شناسایی و استفاده بیشتر از توانمندیها و مشارکت دانشجویان

در اداره امور و حل مشکلات دانشجویان

کد: S3

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	راه اندازی شورای صنفی در 100% واحدهای دانشگاهی طبق آئین نامه	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 75	٪ 50
O2	راه اندازی گروه فرهنگی در 100% خوابگاهها	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 75	٪ 50
O3	تشکیل کانونهای فرهنگی، هنری	5	4	3	3	2
O4	افزایش سهم دانشجویان در تصمیمات مربوط به تغذیه	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 60
O5	راه اندازی تعاونی چند منظوره دانشجویی	1	1	1	1	-

استراتژی : شناسایی و جذب امکانات و کمکهای مادی و معنوی افراد و نهادهای خارج از دانشگاه (در زمینه اردو - کلاسهای هنری - تربیت بدنی - مهارت آموزشی)

کد: S4

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	انجام 10٪ برنامه های فوق برنامه در هر سال (اردوها ، امور هنری ، مهارت آموزشی و ... ) با استفاده از منابع مالی خارج از دانشگاه	٪ 10	٪ 10	٪ 10	٪ 10	٪ 10
O2	اخذ تخفیفهای دانشجویی از مراکز دولتی و غیر دولتی مرتبط با امور رفاهی ، خدماتی ، فرهنگی به میزان 5000 ریال با ازای هر دانشجو در سال اول با افزایش سالانه 20٪ تا انتهای برنامه	10000	8400	7200	6000	5000
O3	استفاده از کمکهای نقدی و غیر نقدی افراد خیر و نهاد های عام المنفعه به میزان نیم درصد بودجه سالانه	٪0/5	٪0/5	٪0/5	٪0/5	٪0/5

استراتژی: بکار گیری مکانیسم های افزایش بهره وری و مدیریت هزینه در بکارگیری منابع

کد: S5

ردیف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	جذب منابع مالی از طریق درآمد زایی به میزان نیم درصد بودجه سالیانه	%0/5	%0/5	%0/5	%0/5	%0/5
O2	رسیدن و حفظ مصرف انرژی آب - برق - گرما به حد استاندارد مصرف در خوابگاههای دانشجویی	%100	%100	%80	%70	%60
O3	صرفه جویی در سرانه غذای دانشجویی	%100	100 %	100 %	100 %	%80
O4	کاهش بهای تمام شده غذا	%100	100 %	100 %	100 %	%80

استراتژی : مبادله تجربیات و اطلاعات بین دانشگاه علوم پزشکی زنجان و سایر

دانشگاهها و نهادهای فرهنگی

کد: S6

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	انجام حداقل 8 بازدید تطبیقی از تجارب سایر دانشگاهها در زمینه های دانشجویی فرهنگی	1	2	4	6	8

استراتژی : حمایت از پژوهش های کاربردی در خصوص مشکلات دانشجویان

کد: S7

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	انجام حد اقل 10 پژوهش کاربردی در خصوص مشکلات دانشجویی در طول برنامه توسط دانشجویان	2	4	6	8	10
O2	انجام حد اقل 5 پژوهش کاربردی در خصوص مشکلات دانشجویی توسط هیات علمی در طی برنامه	1	2	3	4	5
O3	انجام حد اقل 4 پژوهش کاربردی در خصوص مشکلات دانشجویی توسط کارکنان در طی برنامه	-	1	2	3	4



استراتژی: ارتقاء و توسعه کمی و کیفی امکانات و خدمات رفاهی دانشجویان

کد: S8

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1283	1382		
100 %	%95	%85	%75	%70	دستیابی به استاندارد وزارتی از نظر امکانات رفاهی خوابگاهی	O1
%90	%80	%75	%70	%60	ارتقاء کیفیت و تنوع مواد اولیه غذایی	O2
%95	%75	%70	%60	%55	ارتقاء فرایند طبخ و توزیع غذا	O3

\* دستیابی به 95% مشروط به تکمیل پروژه سلف سرویس مرکزی سایت دانشگاه می باشد.

برنامه جامع راهبردی معاونت پژوهشی  
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت پژوهشی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت پژوهشی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت پژوهشی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت پژوهشی

- ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت پژوهشی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت پژوهشی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

## رسالت (Mission) معاونت پژوهشی

دانشگاه علوم پزشکی زنجان با ایجاد انگیزه و تفکر حل مشکلات بر مبنای پژوهش در سطح مدیریت ها ، کارکنان و دانشجویان دانشگاه، بستری مناسب برای انجام پژوهشهای کاربردی مبتنی بر نیازهای بهداشتی ، درمانی و مدیریتی مردم استان زنجان با در نظر گرفتن ارزشهای اخلاقی و انسانی و استفاده از روشهای نوین علمی – تحقیقاتی در راستای تامین ، حفظ و ارتقاء سطح سلامت جامعه فراهم می نماید .

در این راستا تکیه ما بر نیروی کار آمد و شایسته اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارشناسان دانشگاه و جلب همکاری سایر محققین در سطح استان و خارج از استان بوده و در جهت ارتقاء سطح علمی پژوهشی محققین و انتشار نتایج تحقیقات ، تالیفات و ترجمه های آنان در سطح کشوری و بین المللی کوشش می نمایم.

## دورنما (Vision) معاونت پژوهشی

دانشگاه علوم پزشکی زنجان بر آن است تا با تکیه بر نیروی انسانی علمی و شایسته و با ارتقاء سطح کیفی و کمی تحقیقات کاربردی و بنیادی انجام یافته تا سال 1386، به دانشگاه برتر در بین دانشگاههای هم رتبه خود در سطح کشور تبدیل و به عنوان مرکز برتر جهت حل مشکلات تحقیقاتی سازمانهای دیگر در سطح استان زنجان شناخته شود .

**تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)**  
**تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)**  
**معاونت پژوهشی**

RW	R (1-4)	W (0-100)	تهدیدها	ردیف
8/71	1	8/71	فقدان برنامه استراتژیک در سطح وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی	T1
5/86	1	5/86	اختصاص درصد کمی از GNP به پژوهش	T2
5/71	1	5/71	تغییرات پیش بینی نشده در بودجه پژوهشی بدنبال شرایط خاص جامعه همانند کاهش درآمد نفتی، جنگ ...	T3
5/71	1	5/71	تخصیص دیر هنگام اعتبارات پژوهش	T4
9/14	2	4/57	جهت گیریهای دولت در برنامه سوم توسعه در راستای حذف واحد های با بهره وری ضعیف	T5
7	1/86	3/71	ناهماهنگی بین بخشی	T6
3	1	3	محدودیت های موجود در ارتباط بین المللی در سطح کشور	T7
11	1/71	6/43		T8
6/43	1	6/43	فقدان نگرش مناسب جهت انجام پژوهش و کاربرد نتایج آن در جامعه در سطوح مدیریتی در بخشهایی که ارتباط نزدیک با رسالت دانشگاه دارند.	T9
3/71	1	3/71	وجود رقبای توانمند دانشگاهی و غیر دانشگاهی در زمینه جذب اعتبارات پژوهشی	T10
3/86	1	3/86	ابهام در قوانین و آئین نامه های موجود در خصوص شرح وظایف اعضای هیأت علمی در زمینه پژوهش	T11

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت پژوهشی

RW	R (1-4)	W (0-100)	فرصت ها	ردیف
17/43	2/43	7/14	وجود معاون پژوهشی توانمند در رأس برنامه های پژوهشی	O1
6/14	1	6/14	وجود اعتبارات پژوهشی در سازمانهای خارج از دانشگاه برای انجام پژوهشهای استانی و کشوری	O2
8/75	1/71	5	وجود سیاستهای حمایتی از پژوهشهای بین بخشی	O3
5/14	1/29	4	وجود نگرش مثبت در برخی از مدیران سازمانهای مرتبط با رسالت دانشگاه	O4
5	1	5	وجود NGO ها در سطح استان	O5
4/71	1	4/71	تمایل دولت به تمرکز زدایی و واگذاری امور به استانها	O6
4	1	4	سیاست وزارتخانه جهت Link کردن دانشگاهها با هم در سطح کشور و بین الملل	O7
11/72	2	5/86	بهبود روز افزون فن آوریهای ارتباطی	O8
132/75	جمع امتیازات عوامل بیرونی			

## تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

#### معاونت پژوهشی

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	کد
5/38	1/14	4/71	فقدان نگرش مثبت در برخی مدیریتها جهت انجام پژوهش و کاربرد نتایج آن	W1
7/24	1/14	5/57	شفاف نبودن وظایف پژوهشی اعضای هیأت علمی در سطح دانشگاه	W2
7/58	1/71	4/43	فقدان معیار مناسب جهت ارزشیابی فعالیتهای پژوهشی اعضای هیأت علمی	W3
6/42	1/14	5/86	کمبود بودجه های پژوهشی نسبت به کل بودجه دانشگاه	W4
8/28	2	4/14	قوانین دست و پاگیر و بروکراسی در بخش امور مالی در خصوص مسائل پژوهشی	W5
8/58	2	4/29	عدم تخصیص به موقع اعتبارات به معاونت پژوهشی	W6
6/71	1	6/71	کمبود منابع ( نیروی انسانی متخصص ، کمبود فضای فیزیکی و تجهیزات ... )	W7
6/71	1	6/71	ضعف انگیزه های پژوهشی در محققین	W8
4/72	1/14	4/14	ضعف قانون جهت انعقاد قرار داد با اعضای هیأت علمی و متخصصین خارج از دانشگاه و NGO ها	W9
5/32	1/29	4/14	ضعف روابط عمومی و روابط بین الملل در بخش معاونت پژوهشی	W10

6/36	1/71	3/71	ضعف قوانین موجود در پرداخت حق الزحمه اعضای هیأت علمی همکار داخل و خارج از دانشگاه در حیطه پژوهش	W11
7/97	1/86	4/29	عدم وجود رشته های تحصیلات تکمیلی در سطح دانشگاه	W12

**تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)**  
**تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)**  
**معاونت پژوهشی**

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت ها	ردیف
35/55	3/71	9/57	هویت یافتن معاونت پژوهشی بعنوان یک معاونت مجزا	S1
19/25	3/29	5/16	وجود اعضای هیأت علمی جوان ، فعال و علاقمند به پژوهش	S2
18/75	3/86	4/86	امکان دسترسی به منابع علمی Online برای کلیه اعضای هیأت علمی و دانشجویان	S3
12/42	3	4/14	وجود دانشجویان علاقمند به پژوهش	S4
8/08	3/14	2/57	امکان دسترسی مکانیزه به خلاصه تمام طرحهای تحقیقاتی و پایان نامه ها	S5
13/91	3/14	6/43	وجود زمینه های مساعد ارتباط با سایر بخشها	S6
22/8	3/71	6/14	وجود پتانسیل انجام تحقیق در جمعیت تعریف شده	S7
13/14	3/29	4	وجود زمینه مناسب ارتباط و همکاریهای درون بخشی	S8
225/17	جمع امتیازات عوامل بیرونی			

### معاونت پژوهشی

ماتریس اهداف بلند مدت به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

کد	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	$\Sigma TO$ /300	$\Sigma WS$ /300	$\Sigma TOWS$ /600
S1	توانمند سازی اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارشناسان دانشگاه در امور پژوهش	۲۹۶/۵	۲۶۳/۲۵	۵۵۹/۷۵
S2	بهبود و ارتقاء فرایند جذب و مصرف بودجه های پژوهشی و قوانین مالی مربوطه	۲۷۴	۲۴۲/۳	۵۱۶/۳
S3	تلاش در جهت تدوین و شفاف سازی وظایف اعضای هیئت علمی و نحوه ارزیابی آنها	۲۴۰/۲۵	۲۶۲	۵۰۲/۲۵
S4	تقویت نگرش مثبت نسبت به امر پژوهش در مدیران داخلی دانشگاه و خارج از دانشگاه و کارکنان دانشگاه	۲۴۱/۲۵	۲۵۳	۴۹۴/۲۵
S5	توسعه و تقویت جذب اعتبارات پژوهشی از سایر منابع و استفاده از پتانسیل های بخش خصوصی در امر پژوهش	۲۳۲	۱۸۹	۴۲۱
S6	تقویت و توسعه فرآیند نیاز سنجی و اولویت بندی مداوم و مستمر پژوهش	۱۹۸	۲۰۳	۴۰۱
S7	تقویت روابط بین دانشگاهی و بین المللی در بخش پژوهش	۲۱۰	۱۷۶	۳۸۶



۳۷۹	۱۹۶	۱۸۳	تقویت و توسعه پایگاه تحقیقات جمعیتی دانشگاه به منظور ایجاد بستر مناسب جهت انجام پژوهش مبتنی بر نیازهای جامعه و همکاری با سایر سازمانها و NGO ها .	S8
۳۷۰	۲۱۰	۱۶۰	توسعه و تقویت سایت اینترنتی و نظام آمار و اطلاع رسانی ، کتابخانه و انتشارات دانشگاه	S9
۳۴۶/۲۵	۱۹۲/۲۵	۱۵۴	تقویت و توسعه کمیته تحقیقات دانشجویی	S10
۳۴۲	۱۹۸/۲۵	۱۴۳/۷۵	فراهم سازی زمینه مناسب جهت داشتن حداقل یک مرکز تحقیقاتی در سطح دانشگاه	S11
۳۱۵/۲۵	۱۶۲/۷۵	۱۵۲/۵	تقویت و توسعه پژوهشهای HSR	S12
۳۰۵	۱۳۵/۷۵	۱۶۹/۲۵	تقویت بحث اخلاق در پژوهش به نحوی که کلیه طرحهای تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه جنبه های اخلاقی مورد نظر کمیته اخلاق را رعایت کرده باشند .	S13
۲۷۳	۱۳۲	۱۴۱	تقویت و توسعه منابع ( نیروی انسانی تجهیزات و فضای فیزیکی )	S14

استراتژی: - توانمند سازی اعضای هیأت علمی ، دانشجویان و کارشناسان

دانشگاه در امر پژوهش

کد: S1

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	توانمند سازی اعضای هیأت علمی به نحوی که در پایان برنامه 80٪ طرحهای ارائه شده به شورای پژوهش در این قشر بدون اشکال عمده متدلوژی باشد .	10٪	20٪	40٪	60٪	80٪
O2	توانمند سازی دانشجویان مقطع دوره دکتری و تخصصی دانشگاه به نحوی که تا پایان برنامه 70٪ از طرحهای ارائه شده توسط آنان بدون مشکل عمده متدولوژیک باشد .	30٪	40٪	50٪	60٪	70٪
O3	توانمند سازی کارشناسان بنحوی که 50٪ از طرحهای پژوهشی ارجاعی از آنها بدون مشکل عمده متدلوژی باشد .	20٪	40٪	60٪	80٪	100٪

استراتژی: - بهبود و ارتقاء فرایند ، جذب و مصرف بودجه های پژوهشی

و قوانین مالی مربوطه

کد: S2

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
100 %	%100	%100	%100	دستیابی به اهداف در پایان 1382	بهبود فرآیند جذب و مصرف بودجه های پژوهش بنحوی که 100% بودجه های تخصیصی جذب شود	O1

استراتژی: تلاش در جهت تدوین و شفاف سازی وظایف اعضای هیئت علمی

و نحوه ارزیابی آنها

کد: S3

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%80	%70	%60	%50	بستر سازی جهت رفع ابهامات	تدوین مستمر قوانین و مقررات بنحوی که در 80% موارد ابهامی در قوانین پژوهش نباشد	O1

استراتژی: تقویت نگرش مثبت نسبت به امر پژوهش در مدیران داخلی دانشگاه

و خارج از دانشگاه و کارکنان دانشگاه

کد: S4

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	ایجاد نگرش مثبت در مدیران خارج دانشگاه بطوری که تا پایان برنامه 50٪ مدیران سازمانهایی که با دانشگاه همکاری دارند دارای نمره سنجش در حد خوب به بالا در خصوص همکاری با پژوهشگران باشند .	10٪	20٪	30٪	40٪	50٪
O2	ایجاد نگرش مثبت در مدیران داخل دانشگاه به نحوی که تا پایان برنامه 50٪ مدیران نمره سنجش در حد خوب به بالا داشته باشند .	10٪	20٪	30٪	40٪	50٪
O3	ایجاد نگرش مثبت در کارکنانی که ارتباط مستقیم با پژوهشگران دارند به نحوی که تا پایان 70٪ آنها دارای نمره سنجش همکاری با پژوهشگران در حد خوب به بالا داشته باشند .	20٪	40٪	50٪	60٪	70٪

استراتژی: - توسعه و تقویت جذب اعتبارات پژوهشی از سایر منابع و استفاده

از پتانسیل های بخش خصوصی در امر پژوهش

کد: S5

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	تقویت و توسعه جذب اعتبارات از سایر منابع بطوریکه در پایان برنامه حداقل 20٪ از بودجه طرحهای تحقیقاتی از این قسمت تأمین شود	5٪	10٪	15٪	20٪	20٪
O2	حمایت و تقویت پژوهشهای مشترک با سایر سازمانها به طوری که تا پایان برنامه 30٪ کل طرحهای تحقیقاتی مصوب را به خود اختصاص دهد	10٪	15٪	20٪	25٪	30٪
O3	اطلاع رسانی کامل از طریق مکاتبه و اینترنت جهت محققین داخل و خارج از دانشگاه به نحوی که حداقل 50٪ از اعضای هیئت علمی از اولویت های تحقیقاتی دانشگاه و 40٪ از سازمانهای ذیربط از اولویتهای تحقیقاتی استان مطلع باشند .	20٪	40٪	60٪	80٪	100٪

استراتژی: تقویت و توسعه فرآیند نیاز سنجی و اولویت بندی مداوم و مستمر  
زمینه های پژوهشی

کد: S6

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
100 %	%100	%100	%100	%100	تقویت و توسعه فرآیند نیاز سنجی و اولویت بندی مداوم و مستمر زمینه های پژوهشی دانشگاه بنحوی که اولویتهای مربوط به هر سال در ابتدای آن مشخص باشد .	O1

استراتژی: تقویت روابط بین دانشگاهی و بین المللی در بخش پژوهشی

کد: S7

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%10	%10	%8	%5	%3	تقویت روابط بین دانشگاهی و بین	O1

					المللی دانشگاه بنحوی که در پایان برنامه 10٪ طرحهای مصوب بطور مشترک با دانشگاههای دیگر باشد .
2	2	2	2	2	تقویت روابط بین دانشگاهی و ایجاد ارتباط مستمر با مراکز تحقیقاتی بنحوی که در طول برنامه سالانه 2 سمینار سراسری برگزار گردد.
2	2	2	2	2	تقویت روابط با مراکز تحقیقاتی بطوریکه تا پایان برنامه سالانه 2 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه از فرصت مطالعاتی داخلی استفاده نمایند.
2	2	2	2	2	تقویت روابط بین المللی دانشگاه بنحوی که تا پایان برنامه در طول هر سال 2 نفر از اعضای هیأت علمی از فرصت مطالعاتی خارج از کشور استفاده کنند.
1	1	1	1	زمینه سازی بستر مناسب	تقویت واحد روابط بین الملل جهت ارائه خدمات بنحوی که تا پایان برنامه بتوانیم حداقل یک طرح تحقیقاتی مشترک با خارج کشور داشته باشیم.
10٪	10٪	10٪	10٪	10٪	تقویت واحد روابط بین الملل جهت ارائه خدمات بنحوی که تا پایان برنامه، سالیانه حداقل 10٪ اعضای هیأت علمی با ارائه مقاله در سمینارهای خارج از کشور شرکت کرده باشند .

استراتژی: تقویت و توسعه پایگاه تحقیقات جمعیتی دانشگاه به منظور ایجاد  
بستر مناسب جهت انجام پژوهش مبتنی بر نیازهای جامعه و همکاری با سایر

سازمانها و NGOها

کد: S8

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	تقویت و توسعه پایگاه تحقیقات جمعیتی بنحوی که 60% طرحهای تحقیقاتی دانشگاه بر گرفته از اطلاعات این پایگاه باشد.	60%	60%	50%	40%	30%
O2	هدایت اعضاء هیأت علمی ومحققین بنحوی که در پایان برنامه 40% از طرحهای مصوب را شامل شود.	40%	40%	30%	20%	10%
O3	شناساندن پایگاه تحقیقات جمعیتی در سایر سازمانها و NGOها بطوری که در پایان برنامه 100% سازمان ها از وجود پایگاه مطلع باشند.	100%	80%	60%	40%	20%



استراتژی: توسعه و تقویت سایت اینترنتی و نظام آمار و اطلاع رسانی،

کتابخانه و انتشارات دانشگاه

کد: S9

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	در پایان برنامه حداقل 50٪ نتایج داده های آماری توسط پژوهشگران و اعضای هیأت علمی و دانشجویان جهت انجام پژوهش به کار گرفته شود.	٪10	٪20	٪40	٪80	٪100
O2	تلاش در جهت اینکه دسترسی به حداقل 95٪ از اطلاعات و نتایج جمع آوری شده، از سرعت و دقت بالایی برخوردار باشد.	٪50	٪70	٪80	٪90	٪100
O3	توانمندسازی کارکنان آمار به طوری که تا پایان برنامه 90٪ کارکنان، توانایی استفاده از نرم افزارهای آماری را داشته باشند.	٪20	٪40	٪60	٪80	٪100
O4	بستر سازی جهت ایجاد Back bone و مکانیزاسیون جامع آمار و اطلاع رسانی و تأمین نیروی انسانی در طول برنامه.	٪50	٪70	٪80	٪90	٪100
O5	تلاش برای جذب نیروی متخصص "آمار و اطلاع رسانی" به نحوی که در پایان برنامه 90٪ نیروی انسانی بخش آمار، تخصص	٪20	٪40	٪60	٪80	٪100

					مربوطه را داشته باشند.	
٪100	٪70	٪50	٪30	٪10	توسعه سیستم اینترنت دانشگاه بطوری که در پایان برنامه 65٪ از کاربران از خدمات اینترنت، رضایت خوب به بالا داشته باشد.	O6
٪100	٪75	٪50	٪20	٪10	توسعه و تقویت کتابخانه مرکزی و کتابخانه دانشکده ها و مراکز آموزشی و درمانی بطوریکه در پایان برنامه به 40٪ وضعیت مطلوب برسیم.	O7
٪100	100٪	٪100	٪100	٪100	تقویت و توسعه انتشارات دانشگاه به نحوی که مجله علمی دانشگاه دارای رتبه علمی پژوهشی شده و 50٪ موارد درخواست چاپ و انتشار آثار علمی اعضای هیئت علمی پذیرفته گردد.	O8

استراتژی: تقویت و توسعه کمیته تحقیقات دانشجویی

کد: S10

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	شفاف سازی نظام پرداخت مالی به کمیته تحقیقات دانشجویی بطوریکه در پایان برنامه 100% اعتبارات متمرکز مربوطه، به فعالیتهای کمیته ها اختصاص یابد.	%100	%90	%75	%60	%50
O2	تا پایان برنامه حداقل 15% از کل دانشجویان، در فعالیتهای کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه مشارکت داشته باشند.	%100	%80	%60	%40	%20
O3	توانمند سازی دانشجویان عضو کمیته تحقیقات دانشجویی جهت انجام فعالیتهای پژوهشی به گونه ای که 20% دانشجویان عضو، در طرحهای تحقیقاتی	%100	%100	%100	%75	%50

					مصوب مشارکت داشته باشند.	
					ارتقاء کیفیت ارائه مقالات پژوهشی بطوریکه تا پایان برنامه 80٪ از مقالات ارسالی، در سمینارهای سراسری پذیرفته شود.	O4
					تأمین فضای فیزیکی و تجهیزات کامپیوتری کمیته های تحقیقات دانشجویی، به نحوی که دفتر هر یک از کمیته های دانشجویی دارای یک دستگاه کامپیوتر و پرینتر بوده، امکان استفاده از شبکه اینترنت را داشته باشند.	O5
برگزاری سمینار چاپ فصلنامه مستقل	گرفتن امتیاز فصلنامه مستقل	سمینار سراسری	-	چاپ فصلنامه مشترک با بسیج علمی دانشجویی	حمایت از فعالیتهای علمی پژوهشی دانشجویان عضو کمیته تحقیقات، بصورت برگزاری دو سالانه سمینار سراسری و چاپ فصلنامه.	O6

استراتژی: - فراهم سازی زمینۀ مناسب جهت داشتن حداقل یک مرکز تحقیقاتی

در سطح دانشگاه

کد: S11

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
	پیگیری تصویب پژوهشکده با وزارت بهداشت	تأمین فضای فیزیکی	تأمین تجهیزات	تعیین عنوان مرکز تحقیقات در دانشگاه	فراهم سازی زمینۀ مناسب جهت ایجاد یک مرکز تحقیقاتی در سطح دانشگاه	O1

استراتژی: تقویت و توسعه پژوهشهای HSR

کد: S12

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	تقویت و توسعه پژوهشهای HSR بنحوی که در پایان برنامه سالانه حداقل 5 طرح مصوب در این زمینه داشته باشیم.	O1
100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	توانمند سازی کارشناسان دانشگاه در امر تحقیق به نحوی که در پایان برنامه 30% از کارشناسان در طرحهای تحقیقاتی (به عنوان مجری یا همکار) مشارکت داشته باشند.	O2
100 %	80 %	60 %	40 %	20 %	شناساندن HSR و اهمیت آن به اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان به نحوی	O3

					که در پایان برنامه میزان مشارکت آنان در طرحهای HSR 30٪ افزایش یابد.
--	--	--	--	--	---

استراتژی: تقویت بحث اخلاق در پژوهش به نحوی کلیه طرحهای تحقیقاتی مصوب شورای پژوهشی دانشگاه، جنبه های اخلاقی مورد نظر کمیته اخلاق را رعایت کرده باشند.

کد: S13

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	تقویت بحث اخلاق در پژوهش به نحوی که در پایان برنامه کلیه طرحهای تحقیقاتی مصوب دانشگاه، جنبه های مورد نظر کمیته اخلاق را رعایت کرده باشند	30٪	50٪	75٪	100٪	100٪

استراتژی: تقویت و توسعه منابع ( نیروی انسانی، تجهیزات و فضای فیزیکی )

کد: S14

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	توسعه و تقویت معاونت پژوهشی در سطح	زمینه سازی	تعیین معاون پژوهشی	تعیین معاون پژوهشی	تعیین معاون پژوهشی	

	پیراپزشکی	دانشکده پرستاری	دانشکده پزشکی		دانشکده ها با ابلاغ داخلی.	
	%100	%100	%100	-	تقویت و توسعه مدیریتهای معاونت پژوهشی در سطح ستادی به نحوی که سه مدیریت مستقل با ابلاغ داخلی در سطح معاونت داشته باشیم.	O2
	%100	%80	%60	%40	تدوین شرح وظایف و تقسیم وظایف کارکنان، به نحوی که تا پایان برنامه 100% کارکنان حوزه معاونت از وظایف خود کاملاً مطلع باشند.	O3
	%100	%100	%100	%50	تسهیل فرایند انجام امور در سطح معاونت، به نحوی که تا پایان برنامه رضایتمندی مراجعین از فرآیند کار واحدهای مختلف حوزه، در 90% موارد خوب به بالا باشد.	O4
	%100	%80	%60	%40	توسعه و تأمین فضای فیزیکی مناسب جهت معاونت پژوهشی	O5
	%100	%80	%60	%40	توسعه و تقویت تجهیزات مناسب جهت معاونت پژوهشی	O6

## برنامه جامع راهبردی معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت بهداشتی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت بهداشتی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت  
بهداشتی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت بهداشتی

- ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت بهداشتی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت بهداشتی به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه



## رسالت (Mission) معاونت بهداشتی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان زنجان در محور پیشگیری وظیفه تأمین، حفظ و ارتقاء سلامتی جامعه را که یکی از حقوق اساسی انسانها می باشد بعهده دارد.

دانشگاه از طریق مراقبت های اولیه بهداشتی که از دور افتاده ترین روستا و با استقرار خانه های بهداشت آغاز و تا بیمارستانهای تخصصی و فوق تخصصی ادامه داشته و توسط یک نظام ارجاع پشتیبانی می گردد، ارائه خدمت می نماید. این خدمات شامل آموزش بهداشت همگانی، مراقبت های کودکان، جوانان، مادران، سالمندان، کارگران، بهداشت محیط، بهبود تغذیه، پیشگیری و مراقبت از بیماریها، پیشگیری از حوادث و سوانح، بهداشت روان و بهداشت دهان و دندان بوده که بر اصول برابری، عدالت، مشارکت جامعه و هماهنگی بین بخشی استوار می باشد و توسط کارکنان بهداشتی دوره دیده و ماهر با تاکید ویژه بر ارتقای کیفیت خدمات ارائه می گردد.

## دورنمای (Vision) معاونت بهداشتی

دانشگاه علوم پزشکی و خدماتی بهداشتی درمانی زنجان در محور پیشگیری، با نگاه به آینده و با وجود کارکنان بهداشتی علاقه مند، دلسوز و ماهر که سرمایه های اصلی دانشگاه هستند، با ایجاد انگیزه های مادی و معنوی، علاوه بر گسترش مراقبت های اولیه بهداشتی و پوشش کامل جمعیت شهری و روستایی، کیفیت ارائه خدمات بهداشتی و درمانی را نیز ارتقاء بخشیده، با گسترش مشارکت جامعه، جلب هماهنگی های بین بخشی و استفاده از توانایی های بالقوه بخش خصوصی در شرایطی که بیماریهای بازپدید و نوپدید چون ایدز و سل و بیماریهای غیر واگیردار چون بیماریهای قلبی عروقی جان انسانها را در معرض تهدید قرار داده اند در کنترل و پیشگیری و مراقبت این بیماریها نیز سربلند و موفق گردد بنحوی که تا پایان برنامه در ردیف سه دانشگاه برتر کشور قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت بهداشتی

RW	R (1-4)	W (0-100)	تهدیدها	ردیف
۱۸/۴	2	۹/۲	پایین بودن سطح دانش بهداشتی و وجود باورهای غلط	T1
۱۲/۸	۲	۶/۴	تغییر رویه زندگی مردم و تغییر سیمای اپیدمیولوژیک بیماریها	T2
۱۵/۶	۲	۷/۸	پایین بودن درآمد سرانه مردم و بالا بودن آمار فقر و بیکاری	T3
۱۲/۸	۲	۶/۴	پایین بودن سرانه بهداشت و عدم شفافیت تعهد سیاسی دولت نسبت به بهداشت	T4
۱۲.۶	۲	۶/۳	جوان بودن جمعیت و وجود مشکلات اعتیاد و فحشا	T5
۸/۶	۲	۴/۳	وجود سازمانهای موازی و وضعیت اجرای قوانین مدنی و ضعف هماهنگی بین بخشی	T6
۹/۴	۲	۴/۷	بخش خصوصی رها شده	T7
۸/۲	۲	۴/۱	کمبود مشارکت جامعه و فعالیت ضعیف NGOها	T8
۴/۶	۱	۴/۶	رشد ضعیف اقتصادی	T9
۷/۲	۲	۳/۶	عقب ماندگی صنعتی	T10
۸/۴	۲	۴/۲	مهاجرت کنترل نشده و افزایش حاشیه نشینی	T11

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

معاونت بهداشتی

RW	R (1-4)	W (0-100)	فرصت ها	ردیف
13/8	2	6/9	توسعه ابزارهای ارتباط جمعی	O1
12	3	4	حساسیت مردم نسبت به سلامتشان	O2
7/8	2	3/9	تواناییهای بالقوه بخش خصوصی	O3
14/1	3	4/7	سهولت دسترسی به مردم و وجود راه های مناسب	O4
7	2	3/5	توسعه تحقیقات در بخشهای مختلف و شناخت ساختار مردمی	O5
7/6	2	3/8	توسعه آموزش عالی و مدارس	O6
7/2	2	3/6	وجود تجارب و الگوهای موفق عملکرد بهداشتی	O7
8/6	2	4/3	وجود قوانین مصوب در حمایت از بخش بهداشت	O8
7/4	2	3/7	وجود سیستم شوراها - تشکل های مردمی - کمیته های استانی	O9
<b>203/1</b>	<b>جمع امتیازات عوامل بیرونی</b>			

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت بهداشتی

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	کد
۱۳/۹	۱/۷	۸/۲	سازماندهی نامناسب و کم توجهی به شایسته سالاری و کم ثباتی مدیران	W1
۹/۸	۱/۷	۵/۸	عدم تطابق محتوای آموزشی دوره های پیراپزشکی و پزشکی با شغل و پست سازمانی	W2
۹/۸	۱/۳	۷/۵۵	پایین بودن انگیزه کاری کارکنان	W3
۶/۸	۱/۷	۴	کمبود و نامناسب بودن تجهیزات فنی و فضای فیزیکی محیط کار	W4
۷	۱/۴	۵	خصوصی سازی مطالعه نشده	W5
۷/۱	۱/۴۵	۴/۹	کم توجهی به هزینه تمام شده خدمات (هزینه کارایی و هزینه اثربخشی)	W6
۶/۱۲	۱/۸	۳/۴	کم توجهی به مقوله کیفیت خدمات و رضایت ارباب رجوع	W7
۶/۹۷	۱/۷	۴/۱	کم توجهی به پژوهش های کاربردی در حوزه بهداشت	W8
۷/۲	۱/۸	۴	ضعف در هماهنگی بین بخشی	W9
۵/۷	۱/۹	۳	اجرای ناقص نظام ارجاع	W10
۵/۷	۱/۹	۳	پایین بودن پوشش کمی و کیفی خدمات و روند نظارت و پایش در شهر نسبت به روستا	W11

۶/۱۲	۱/۸۶	۳/۶	تمرکز گرایی و ضعف در محیط مداری (مرکز محوری شهری و روستایی)	W12
------	------	-----	---	-----

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت بهداشتی

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت	ردیف
26/28	۳/۶	۷/۳	سیستم شبکه ارائه خدمات بهداشتی مناسب و امکان ارائه خدمات بصورت ادغام یافته	S1
15	۳	۵	آموزش حین خدمت، وجود برنامه ها و فضاهای آموزشی مناسب	S2
19/21	۳/۴	۵/۶۵	پرسنل آموزش دیده بومی و جند پیشه و کارآمد	S3
12	۳	۴	امکان جلب مشارکت مردمی	S4
16/5	۳	۵/۵	شناسایی کامل ساختار و تحرکات جمعیتی	S5
15	۳	۵	اختصاص بودجه و ردیفهای مشخص	S6
15	۳	۵	پتانسیل واگذاری خدمات به بخش خصوصی	S7
18	۳	۵	وجود دستورالعمل های اجرایی معین و روشن	S8
239/77	جمع امتیازات عوامل درونی			

ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)  
 معاونت بهداشتی

کد	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	$\Sigma TO$ /300	$\Sigma WS$ /300	$\Sigma TOWS$ /600
S1	افزایش پوشش کمی و کیفی خدمات بهداشتی درمانی به ویژه در منطقه حاشیه شهری	178	169	347
S2	ارتقای سطح دانش و مهارت‌های سلامتی جامعه با تاکید بر گروه‌های آسیب پذیر (مادران، کودکان و جوانان) و توجه خاص به بیماری‌های نوپدید و باز پدید	156	148	304
S3	توسعه و تقویت ویژگی های مثبت شبکه با اولویت بهبود نظام ارجاع و تاکید بر محوریت مراکز بهداشتی درمانی و الزام بر اجرای کامل قانون بیمه همگانی	171	135	306
S4	واگذاری تدریجی خدمات به بخش خصوصی با توجه به توانایی‌های بالقوه بخش خصوصی	130	113	243
S5	تقویت و پیگیری مستمر هماهنگی بین بخشی به منظور توفیق برنامه های بهداشتی به ویژه در راستای برقراری	124	102	226

			نظام نظارت و پایش اماکن عمومی	
208	105	103	برقراری روند مستمر اصلاح در ابعاد فضای فیزیکی، تجهیزات فنی، نیروی انسانی و منابع مالی واحدهای بهداشتی و درمانی	S6
193	95	98	توجه خاص به توانمند سازی کارکنان با افزایش رضایت شغلی و انگیزه مادی و معنوی و ارتقای سطح دانش و مهارت علمی و عملی آنان و برقراری فرآیند مستمر بازآموزی و نوآموزی	S7
184	89	95	توسعه مشارکت های مردمی در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه های بهداشتی	S8
152	67	85	اصلاح و تقویت برنامه های آموزشی پزشکی اجتماعی	S9
125	58	67	توجه خاص به پژوهش در امر بهداشت با استفاده از توانائی های پژوهشی موجود در کارکنان این بخش	S10

## ماتریس اهداف بلند مدت به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

استراتژی: « افزایش پوشش کمی و کیفی خدمات بهداشتی درمانی »

کد: S1

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	افزایش دسترسی فیزیکی به مراقبت های اولیه بهداشتی در مناطق روستایی و شهری با تأکید بر نقاط حاشیه نشین شهری و مناطق محروم تا میزان 100٪*	100٪	96٪	91٪	87٪	ش 84٪ ر 92٪
O2	افزایش پوشش مراقبت کودکان زیر 6 سال تا میزان 95٪ در شهر و 98٪ در روستا	95٪	92٪	88٪	84٪	ش 81٪ ر 87٪
O3	افزایش پوشش مراقبت زنان باردار تا میزان 90٪ در شهر و 98٪ در روستا	90٪	85٪	75٪	68٪	ش 64٪ ر 81٪
O4	افزایش پوشش مراقبت تنظیم خانواده تا میزان 80٪ در شهر و 85٪ در روستا	80٪	77٪	75٪	70٪	ش 67٪ ر 69٪
O5	افزایش و حفظ پوشش کامل ایمن سازی در گروههای هدف	100٪	100٪	100٪	100٪	98٪



					تا 100٪	
٪100	٪100	٪100	٪100	٪100	حفظ و توسعه ادغام بیماریها همگام با اهداف کشوری	O6
٪100	٪100	٪100	٪95	٪90	افزایش پوششش نظام گزارش دهی و مراقبت بیماریها همگام با اهداف کشوری	O7
٪98 ٪100	٪85 ٪95	٪75 ٪90	٪65 ٪85	ش ٪60 ر ٪80	افزایش پوششش نظارتی برنامه های بهداشت محیط و حرفه ای تا میزان 98٪ در شهر و 100٪ در روستا	O8
٪95 ٪100	٪90 ٪95	٪80 ٪80	٪60 ٪65	ش ٪40 ر ٪40	افزایش پوششش مراقبت دانش آموزان بر اساس پروتکل های کشوری تا میزان 95٪ در شهر و 100٪ در روستا	O9
٪20	٪15	٪10	٪5	سنجش پایه	بهبود الگوی مصرف مواد غذایی خانوارها در جهت اصلاح ریزمغذیها تا میزان 20٪ وضعیت پایه ***	O10
٪100	٪75	٪50	٪25	ستاد استان	ارتقاء کیفی خدمات از طریق استقرار کامل مدیریت جامع کیفیت	O11
٪20	٪15	٪10	٪5	سنجش پایه	افزایش میزان رضایت مندی مشتریان تا میزان حداقل 20٪ وضعیت پایه ***	O12

\* دسترسی آسان: با حداقل 15 دقیقه پیاده روی قابل دسترسی باشد.

\*\* با توجه به بررسی های انجام شده در مورد الگوی مصرف مواد غذایی و ریزمغذیها در سال

80 و 81 بعد از مشخص شدن نتایج بررسی مداخلات لازم صورت خواهد گرفت.

\*\*\* انجام طرح سنجش میزان رضایت مندی مشتری.

استراتژی : «ارتقاء سطح دانش و شیوه زندگی سالم جامعه با تأکید بر گروههای

آسیب پذیر (مادران ، کودکان و جوانان) و توجه خاص به

بیماریهای نوپدید و بازپدید»

کد : S2

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%20	%15	%10	%5	سنجش وضع موجود	ارتقاء سطح آگاهی جامعه در زمینه فاکتورهای عمده مؤثر برسلامتی به میزان 20٪ وضعیت پایه .	O1
%20	%15	%10	%5	سنجش وضع موجود	افزایش میزان رفتارهای عمده مؤثر بر سلامت در جامعه به میزان 20٪ وضعیت پایه.	O2
%20	%15	%10	%5	سنجش وضع موجود	ارتقاء سطح آگاهی جامعه به میزان 20٪ وضعیت پایه در زمینه بیماریهای بازپدید و نوپدید به طوری که تمام افراد جامعه با راههای پیشگیری و انتقال این بیماریها آشنا شوند .	O3
%20	%15	%10	%5	سنجش وضع موجود	ارتقاء سطح آگاهی جامعه به میزان 20٪ وضعیت پایه در زمینه ویژگیهای گروههای آسیب پذیر و خطرانی که این گروهها را تهدید می کند .	O4

استراتژی : «توسعه و تقویت ویژگیهای مثبت نظام شبکه با اولویت بهبود نظام ارجاع و تاکید بر محدودیت مراکز بهداشتی درمانی و الزام اجرای کامل قانون بیمه

روستایی»

کد : S3

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	افزایش واحدهای ارائه دهنده خدمات مستقر به طوری که به ازای هر 800 نفر جمعیت روستایی یک خانه بهداشت وجود داشته باشد.	به ازای 1200 نفر	به ازای 1200 نفر	به ازای 1200 نفر	به ازای 1200 نفر	به ازای 800 نفر
O2	توسعه تیم فنی ارائه دهنده خدمات بهداشتی درمانی به طوری که هر 4 خانه بهداشت توسط یک تیم کنترل و نظارت شده و آموزش های لازم ارائه گردد.	به ازای 5 خانه بهداشت یک تیم	به ازای 5 خانه بهداشت یک تیم	به ازای 5 خانه بهداشت یک تیم	به ازای 4 خانه بهداشت یک تیم	به ازای 4 خانه بهداشت یک تیم
O3	افزایش مراجعین به سطح دوم بر اساس نظام جامع سطح بندی خدمات حداقل تا 80%	60%	65%	70%	75%	80%
O4	افزایش مراجعین به سطح سوم از طریق نظام جامع سطح بندی خدمات حداقل تا 80%	20%	40%	60%	70%	80%
O5	افزایش تفویض اختیار درانجام امور فنی، اجرایی و پشتیبانی سطوح اول و دوم، به مراکز بهداشتی درمانی تا 80% مصوبات کمیته فنی مربوطه	20%	35%	50%	70%	80%

تغییر کمی و کیفی فارماکوپیه مراکز بهداشتی درمانی و خانه های بهداشت و بهینه سازی فرآیند تجویز دارو به طوری که در این مراکز مشکل دارویی 95٪ افراد قابل درمان، بر اساس سیاستهای کشوری حل شود.	06	70٪ هدف	80٪ هدف	100٪ هدف	حفظ وضعیت موجود
--	----	------------	------------	-------------	-----------------

استراتژی : «واگذاری تدریجی خدمات به بخش خصوصی با توجه به تواناییهای بالقوه بخش خصوصی»

کد : S4

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
01	واگذاری مراکز بهداشتی درمانی شهری راه اندازی نشده به بخش خصوصی طبق آیین نامه اجرائی، تا میزان 100٪	40٪	50٪	60٪	85٪	100٪
02	واگذاری خدمات درمانی مراکز بهداشتی درمانی شهری موجود طبق آیین نامه اجرای ماده 192 تا میزان حداقل 30٪	6٪	10٪	15٪	25٪	30٪

استراتژی : « تقویت و پیگیری مستمر هماهنگی های بین بخشی به منظور توفیق برنامه های بهداشتی به ویژه در راستای برقراری نظام نظارت و پایش اماکن عمومی »

کد : S5

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%60 برنامه	%45 برنامه	%30 برنامه	%20 برنامه	تعیین وضع موجود	افزایش جلب هماهنگی بین بخشی به طوری که (نسبت به وضع موجود) حداقل 60% برنامه های مرتبط با سلامت مردم با مشارکت بخش های درگیر، با موفقیت و بدون مشکل اجرا شود.	O1

استراتژی: «برقراری روند مستمر اصلاح در ابعاد فضای فیزیکی – تجهیزات فنی نیروی انسانی و منابع مالی واحدهای بهداشتی درمانی»

کد: S6

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	حفظ و بهینه سازی کلی فضاهای فیزیکی موجود بنحوی که 90٪ واحدها مطابق الگوی استاندارد باشد	60٪	70٪	80٪	90٪	
O2	رعایت تناسب فضای فیزیکی با خدمات ارائه شده و موقعیت منطقه در 100٪ فضاهای احداثی جدید	100٪	100٪	100٪	100٪	
O3	متناسب سازی تجهیزات فنی واحدهای بخش بهداشت با ارائه خدمات و تکنولوژی روز به میزان حداقل 90٪	70٪	75٪	80٪	85٪	90٪
O4	اصلاح ساختار نیروی انسانی بخش بهداشت از نظر کمی به طوری که 80٪ ردیفهای مصوب سازمانی بر اساس سیاستهای کشوری، توسط نیروهای مناسب اشغال گردد.					بر اساس اهداف معاونت پشتیبانی
O5	بهینه سازی نظام مالی و اعتباری با در نظر گرفتن هزینه به موقع و مناسب، اعمال صرفه جویی، کسب درآمد با رعایت کلیه قوانین و مقررات مالی مربوطه به طوری که 100٪ اعتبارات تخصیص یافته به موقع و بجا هزینه و 95٪ درآمد پیش بینی شده وصول شود.	100٪	100٪	100٪	100٪	95٪

استراتژی : «توجه خاص به توانمند سازی کارکنان با افزایش رضایت شغلی و ارتقاء سطح دانش و مهارت علمی و عملی آنان و برقراری فرآیند مستمر بازآموزی و نوآموزی»

کد : S7

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	افزایش رضایت شغلی کارکنان به میزان 40٪ نسبت به شروع برنامه	سنجش وضع موجود	5٪	10٪	15٪	40٪
O2	ارتقاء مهارت‌های شغلی کارکنان بهداشتی به نحوی که 90٪ کارکنان رده های مختلف، در بازآموزیهای تخصصی پیش بینی شده شرکت نمایند.		50٪	60٪	70٪	80٪
O3	ارتقاء دانش و آگاهی کارکنان به فن آوریهای روز بنحوی که حداقل 80٪ کارشناسان ستادی در نوآموزیهای تخصصی پیش بینی شده شرکت نمایند.		10٪	20٪	40٪	60٪
O4	حداقل 90٪ کارکنان پذیرفته شده در دوره های بلند مدت مرتبط، طبق ضوابط امکان ادامه تحصیل داشته باشند.		70٪	80٪	90٪	90٪

استراتژی : «توسعه مشارکت های مردمی در برنامه ریزی، اجرا  
و ارزشیابی برنامه های بهداشتی»

کد : S8

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
%20	%20	%15	%10	%5	افزایش مشارکت های مردمی بنحوی که حداقل در 20% برنامه ریزی، اجراء و ارزشیابی برنامه های بهداشتی شرکت فعال داشته باشند .	O1
هماهنگ با سیاستهای دانشگاه					حداقل 1/0% هزینه های بخش بهداشت از محل کمکهای مردمی و افراد خیر و نیکوکار تأمین شود.	O2
%60	%50	%40	%35	%29	افزایش کمی برنامه های بهداشتی با مشارکت مردم (مثل برنامه رابطان بهداشتی) به میزان 60% وضعیت پایه	O3



استراتژی: «ایجاد زمینه مناسب و تقویت برنامه های آموزش پزشکی اجتماعی»

کد: S9

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	ایجاد بستر مناسب برای آموزش دانشجویان پزشکی و پیراپزشکی در عرصه بهداشت با مشارکت معاونت آموزشی	متناسب با سیاستهای معاونت محترم آموزشی دانشگاه				

استراتژی: «توجه خاص به امر پژوهش در زمینه بهداشت با تأکید بر

تواناییهای پژوهشی کارکنان این بخش»

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	انجام حداقل 15 طرح پژوهشی هماهنگ با اولویت های پژوهشی بخش بهداشت با مشارکت کلیه گروههای کارشناسی در طول برنامه.	2	5	8	11	15
O2	ایجاد بستر مناسب به منظور جلب همکاریهای دانشجویان و اعضاء هیأت علمی در امر پژوهش در زمینه بهداشت بطوری که تا پایان	1	2	3	4	5

					برنامه حداقل 5 طرح پژوهشی مشترک انجام گیرد.
--	--	--	--	--	--

کد : S10

## برنامه جامع راهبردی معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت ، دورنمای معاونت درمان

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت درمان

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت درمان
  - ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت درمان
  - ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت درمان
- ماتریس اهداف بلند مدت معاونت درمان به تفکیک استراتژی و سالهای برنامه

## رسالت (Mission) معاونت درمان

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان وظیفه تامین، ارتقا و نظارت بر خدمات درمانی، تشخیصی، پاراکلینیکی، توانبخشی و توانی را در سطوح پیش بیمارستانی و بیمارستانی برای آحاد جمعیت تحت پوشش، مردم استان و کلیه کسانی که به نحوی متقاضی این نوع خدمات می باشند، عهده دار می باشد. بدین منظور دانشگاه از نیروهای متخصص، ماهر، با انگیزه و کارآمد و فن آوری های مناسب و تجهیزات و تسهیلات ایمن و مناسب بهره می گیرد. این معاونت گسترش و ارتقای کیفیت خدمات، تکریم و جلب رضایت بیماران و مراجعین و ارائه خدمات ایمن و شایسته را سرلوحه خویش قرار داده و برای تحقق این امور تکیه بر پزشکان، پرستاران و کارکنان متعهد، با انگیزه و متخصص و مجرب دارد.

## دورنمای (Vision) معاونت درمان

معاونت درمان با تکیه بر نیروی انسانی شایسته خود تا پایان برنامه از نظر کیفیت و کمیت ارائه خدمات درمانی، تشخیصی، توانی و بازتوانی، به یکی از 5 دانشگاه برتر کشور تبدیل خواهد شد.

**تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)**  
**تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)**  
**معاونت درمان**

RW	R (1-4)	W (0-100)	تهدیدها	ردیف
18	2	9	فقدان برنامه استراتژیک در وزارت متبوع	T1
12/5	2	6/25	عدم تدوین و ارائه استانداردهای مناسب در زمینه های مختلف امور درمانی مشتمل بر تربیت و توزیع نیروی انسانی و تجهیزات و ..	T2
9	2	3/5	وجود قوانین دست و پاگیر و ناکافی و مبهم در زمینه های مختلف امور درمانی	T3
22/5	3	7/5	کمبود اعتبارات مالی و عدم همخوانی برنامه های مختلف امور درمانی با اعتبارات مصوب	T4
10/5	2	5/25	عدم آگاهی کافی عامه مردم استان نسبت به امور درمانی	T5
5	1	5	واقعی نبودن تعرفه های درمانی با توجه به نبود سیستم های حمایتی مناسب	T6
4	1	4	ناکارایی نظام بیمه همگانی در سطح کشوری	T7
7/2	2	3/6	عدم وجود ثبات مدیریت و برنامه ریزی در امور درمان	T8
7/8	2	3/9	وجود سازمانها و ارگانهای موازی در ارائه خدمات درمانی بدون هماهنگی های لازم	T9
5/25	1	5/25	طرح خود گردانی بیمارستانها	T10

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)  
 تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)  
 معاونت درمان

RW	R (1-4)	W (0-100)	فرصت ها	ردیف
9/5	2	4/75	متولی مناسب معاونت سلامت و مدیریت حوادث و فوریت های پزشکی کشور	O1
6	1	6	سیاست دولت مبنی بر واگذاری تدریجی امور درمان به بخش خصوصی	O2
7	2	3/5	موقعیت مطلوب جغرافیایی استان	O3
15	3	5	وجود عزم قوی دولت و وزارت متبوع در حل مشکلات مربوط به پرداخت هزینه بیماران نیازمند و امر بیماران خاص و ساماندهی اورژانس های بیمارستانی و فوریت های پزشکی	O4
12/75	3	4/25	نگرش مثبت در سطح مدیران ارشد استان و نمایندگان استان در مجلس شورای اسلامی در حل مشکلات درمانی مردم	O5
11	2	5/5	وجود انجمن ها و تشکل های فعال صنفی، مردمی و NGOها	O6
11	2	5/5	سیاست دولت در زمینه افزایش پوشش بیمه	O7
18/75	3	6/25	وجود فارغ التحصیلان گروه پزشکی در رده های مختلف	O8
15	3	5	سیاست دولت در جهت تمرکز زدایی و واگذاری امور به دستگاهها	O9
207/75	جمع امتیازات عوامل بیرونی			

**تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)**  
**تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)**  
**معاونت درمان**

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	کد
10/8	2	5/4	عدم تناسب تشکیلات سازمانی مراکز درمانی با نیازهای واقعی واحدها	W1
13/2	2	6/6	فرسوده و نامناسب بودن فضای فیزیکی برخی مراکز درمانی	W2
6	1	6	ناکافی بودن برنامه های مختلف آموزش ضمن خدمت برای پرسنل رده های مختلف درمانی	W3
4/2	1	4/2	عدم وجود انگیزه های پژوهشی در واحدهای مختلف درمانی	W4
12/4	2	6/2	ضعف آماری و اطلاعاتی درباره واحدهای مختلف درمانی	W5
10	2	5	وابستگی مراکز درمانی تابعه به نیروهای کم تجربه و طرحی	W6
8	1	8	عدم وجود انگیزه مناسب در کارکنان بخش درمان	W7
6/5	1	6/5	فرسوده بودن آمبولانسهای بخش پیش بیمارستانی و بیمارستانی	W8
11	2	5/5	ضعف اطلاع رسانی در زمینه امور درمان	W9

**تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)**  
**تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)**  
**معاونت درمان**

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت ها	ردیف
24/6	3	8/2	وجود افراد با انگیزه در سطوح مختلف واحد های ستادی و درمانی و وجود هماهنگی مناسب بین آنها و حوزه های ستادی دانشگاه	S1
14/4	3	4/8	بهره گیری از برنامه های نرم افزاری و سیستم شبکه در حوزه ستادی و بیمارستانهای تابعه	S2
28	4	7	وجود عزم و اراده قوی در دانشگاه جهت توسعه کمی و کیفی خدمات تخصصی و فوق تخصصی در استان	S3
18	3	6	توزیع مطلوب نیروها و امکانات تشخیصی و درمانی و مراکز فوریتهای پزشکی در سطح استان	S4
20/4	3	6/8	شرایط مطلوب تجهیزات پزشکی در سطوح مختلف امور درمانی	S5
24	3	8	وجود سیستم نظارتی فعال بر عملکرد واحدهای مختلف درمانی	S6
17/4	3	5/8	ارتباط مناسب بین بخشی در امور درمان	S7
/8 146	جمع امتیازات عوامل درونی			

ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)

معاونت درمان

کد	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	$\Sigma TO$ /300	$\Sigma WS$ /300	$\Sigma TOWS$ /600
S1	شفاف سازی و تدوین سیاستهای درمان و دستورالعملهای مناسب منطقه ای در استان برای بخشهای دولتی و غیر دولتی	293/5	290	584/5
S2	ارتقای کیفیت خدمات تشخیصی و درمانی در مراکز دولتی (بیمارستانی و پیش بیمارستانی و....) و غیردولتی	290/7	267	557/7
S3	واگذاری و توسعه امور درمان توسط بخش غیردولتی	65/292	199	491/65
S4	جلب مشارکت و هماهنگی لازم با نهادهای صنفي - مردمی ، ادارات و نهادهای دولتی درون بخشی و بیرون بخشی جهت ارتقای کیفی امور درمان در استان	255	211	466
S5	مدیریت بهینه منابع در امور درمان	226/35	234	460/35



411/5	239	172/5	گسترش کمی خدمات تشخیصی و درمانی (بیمارستانی و پیش بیمارستانی) با تکیه بر محرومیت زدائی در مناطق محروم	S6
386/65	241	144/65	تقویت و توسعه فرآیند نظارت بر روند ارائه خدمات تشخیصی و درمانی در استان	S7
312/05	202	110	افزایش اطلاعات درمانی مردم استان ضمن اطلاع رسانی مناسب	S8
282/55	180	102/55	تقویت و توسعه برنامه های پژوهشی در امور درمانی	S9
584/5	شفاف سازی و مدون شدن سیاستهای درمان و دستورالعملهای مناسب منطقه ای در استان برای بخشهای دولتی و غیر دولتی			

## معاونت درمان

ماتریس استراتژی و اهداف بلند مدت به تفکیک سالهای برنامه

استراتژی: شفاف سازی و تدوین سیاستهای درمان و دستورالعملهای مناسب

منطقه ای در استان برای بخشهای دولتی و غیر دولتی

کد: S1

کدهدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
01	آرایش نیروهای رده های مختلف در بخشهای مختلف بیمارستانی و پیش بیمارستانی به 85% دستورالعمل تدوین شده برسد.	85%	80%	75%	70%	تدوین دستورالعمل و اجرای 65% برنامه
02	دستورالعمل نحوه توزیع تجهیزات پزشکی در بخشهای مختلف بیمارستانی تدوین و در آخر برنامه به 85% دستورالعمل تدوین شده برسیم .	85%	80%	75%	70%	تدوین دستورالعمل و اجرای 65% برنامه
03	تدوین دستورالعمل نحوه اعزام و پذیرش بیماران از شهرستانها به مرکز استان و از مرکز استان به خارج	100%	90%	80%	70%	تدوین دستورالعمل و اجرای 60% برنامه

					استان بطوریکه در آخر برنامه هیچ بیماری خارج از دستورالعمل فوق اعزام نشود.	
				تدوین دستورالعمل و اجرای 60% برنامه	دستورالعمل نحوه گردش کار و رسیدگی به بیماران اورژانسی و CPR در بیمارستانها تدوین و تا پایان برنامه 100% اجرا گردد.	O4
				تدوین دستورالعمل	دستورالعمل گردش کار مربوط به امور بیماران در بیمارستانها تا پایان سال 82 تدوین و تا پایان برنامه به 85% دستورالعمل برسیم.	O5
				تدوین دستورالعمل و اجرای 60% برنامه	دستورالعمل گردش کار برای رسیدگی به شکایات واصله از مراکز تشخیصی و درمانی تدوین و تا پایان برنامه بطور 100% اجرا شود.	O6
				تدوین دستورالعمل و اجرای 60% برنامه	دستورالعمل نظارت بر مراکز تشخیصی و درمانی دولتی و غیردولتی تدوین و تا پایان برنامه بطور 100% به اجرا درآید.	O7
				تدوین دستورالعمل و اجرای 70% برنامه	دستورالعمل مربوط به امور کمیسیون پزشکی تدوین و تا پایان برنامه 100% اجرا شود.	O8
				تدوین دستورالعمل و اجرای 50% برنامه	دستورالعمل نحوه تامین تجهیزات پزشکی تدوین و تا پایان برنامه 100% اجرا شود.	O9
				تدوین دستورالعمل و اجرای 40% برنامه	دستورالعمل نحوه تعمیر، نگهداری و سرویس دوره ای تجهیزات پزشکی تدوین و تا پایان برنامه 100% اجرا	O10

						شود .
--	--	--	--	--	--	-------

استراتژی: ارتقای کیفیت خدمات تشخیصی و درمانی مراکز دولتی (بیمارستانی و پیش بیمارستانی و...) و غیردولتی  
 کد : S2

کدهدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	حداقل 80٪ بیماران مراجعه کننده به بیمارستانهای استان طبق پرسشنامه های تنظیمی، از خدمات بیمارستانی رضایت داشته باشند.	80٪	75٪	70٪	65٪	تنظیم پرسشنامه و اجرای 100٪ برنامه
O2	برنامه های آموزش ضمن خدمت برای پرسنل رده های مختلف امور درمانی از 40 ساعت در سال به 100ساعت افزایش یابد.	100 ساعت	85 ساعت	70 ساعت	60 ساعت	50 ساعت
O3	100٪ کمیته های بیمارستانی طبق دستورالعمل فعالیت نمایند	100٪	90٪	80٪	70٪	60٪

				۷۰٪ بر حسب دستورالعمل	ارتقای کیفیت نظارت بر مراکز تشخیصی و درمانی دولتی و غیردولتی طبق دستورالعمل های تنظیمی.	04
-	٪100	٪90	٪80			
100 ساعت	75 ساعت	50 ساعت	25 ساعت	10 ساعت	کلیه رده های مدیریتی حوزه درمان تا پایان برنامه، حداقل 100 ساعت دوره مدیریت کاربردی مرتبط را گذرانده باشند.	05
٪10	٪15	٪20	٪25	٪30	وابستگی بخشهای مختلف درمانی به نیروهای طرحی از 30٪ به 10٪ برسد.	06
٪20	٪20	٪25	٪30	٪35	کاهش پوشش شیفت های درمانی مراکز تابعه با اضافه کاری از 35٪ به 20٪	07
ارتقای مستمر درجه های حاصله	ارتقای مستمر درجه های حاصله	ارزشیابی براساس شاخصهای کیفی	ارزشیابی براساس شاخصهای کیفی	تدوین شاخصهای کیفی	درجه ارزشیابی بیمارستانها براساس شاخص های عملکردی کیفی درمانی در حد خوب باشد.	08
یک شکایت به ازای 450 بیمار	یک شکایت به ازای 450 بیمار	یک شکایت به ازای 400 بیمار	یک شکایت به ازای 350 بیمار	یک شکایت به ازای 300 بیمار	میزان شکایات وصول شده از خدمات بیمارستانی سرپائی حداکثر یک مورد به ازای هر 450 نفر باشد.	09
یک شکایت به ازای 300 بیمار	یک شکایت به ازای 250 بیمار	یک شکایت به ازای 200 بیمار	یک شکایت به ازای 150 بیمار	یک شکایت به ازای 150 بیمار	میزان شکایت وصول شده از خدمات بیمارستانی بستری حداکثر یک مورد به	010

					ازای هر 300 نفر باشد.
8 بیمارستان	6 بیمارستان	4 بیمارستان	2 بیمارستان	یک بیمارستان	O11 نظام مدیریتی کیفیت، در کلیه بیمارستانها آغاز شده باشد.
8 دقیقه	9 دقیقه	11 دقیقه	13 دقیقه	15 دقیقه	O12 کاهش زمان ارائه خدمات فوریتهای پزشکی در شهرها از متوسط 15 دقیقه به استاندارد 8 دقیقه.
20 دقیقه	30 دقیقه	40 دقیقه	50 دقیقه	60 دقیقه	O13 کاهش زمان ارائه خدمات فوریتهای پزشکی جادهها از متوسط یک ساعت به استاندارد 20 دقیقه.
5 سال	6 سال	7 سال	8 سال	9 سال	O14 میانگین عمر آمبولانسهای فوریتهای پزشکی حداکثر 5 سال باشد.
%100	%90	%80	%70	%60	O15 100% تصمیم گیریها و سیاستگذاری ها در امور تشخیصی درمانی و فوریتهای پزشکی، بر مبنای داده های واقعی باشد.

استراتژی: واگذاری و توسعه امور درمان توسط بخش غیردولتی

کد: S3

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
واگذاری دو مرکز شهری جاده ای	واگذاری یک مرکز شهری	واگذاری یک مرکز جاده ای	واگذاری یک مرکز شهری جاده ای	تدوین طرح واگذاری و اجرای مقدمات	واگذاری مراکز فوریت‌های پزشکی بین جاده ای، شهری جاده ای و شهری.	01
%40	%25	%15	%10	%5	برای تامین حداکثر تا 40% خدمات پرستاری بخش های غیر ویژه کلیه بیمارستانها، از توانمندیهای بخش غیردولتی استفاده شود.	02
واگذاری در خدابنده	واگذاری در شهر ابهر	واگذاری هر سه مرکز در شهر زنجان	واگذاری یک مرکز در شهر زنجان	تدوین طرح واگذاری و اجرای مقدمات	واگذاری تعمیرات و نگهداری تجهیزات پزشکی به بخش خصوصی.	03

۱۰۰٪	۸۰٪	۶۰٪	۴۰٪	<p>۲۰٪ (پیشرفت فیزیکی در هریک از موارد)</p>	<p>راه اندازی یک مرکز MRI در شهر زنجان ، یک مرکز سی تی اسکن در شهر ابهر، مراکز آمبولانس خصوصی در شهرهای ابهر- زنجان- خدابنده، مراکز ارائه خدمات بالینی و پرستاری در منزل در کلیه شهرهای استان، مراکز ترک اعتیاد در سطح استان توسط بخش خصوصی.</p>	O4
------	-----	-----	-----	---	--	----



استراتژی : جلب مشارکت و هماهنگی لازم با نهادهای صنفی - مردمی ، ادارات  
و نهادهای دولتی درون بخشی و برون بخشی جهت ارتقای کیفی امور درمان  
در استان  
کد: S4

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
تشکیل جلسات مشترک حداقل سالی دو بار	تشکیل جلسات مشترک حداقل سالی دو بار	تشکیل جلسات مشترک حداقل سالی دو بار	تشکیل جلسات مشترک حداقل سالی دو بار	تشکیل جلسات مشترک حداقل سالی دو بار	بهره گیری از توان نظام پزشکی و نظام پرستاری جهت ارتقای کیفی امور درمان در استان.	O1
%100	%80	%60	%40	%20	در پایان برنامه کلیه انجمنهای مربوط به بیماران خاص و صعب العلاج در استان تشکیل شده باشد.	O2

استراتژی : مدیریت بهینه منابع دراموردرمان

کد : S5

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	افزایش بهره وری نیروی انسانی بمیزان 20٪ رقم شروع برنامه.	20٪	15٪	10٪	5٪	-
O2	افزایش بهره وری تجهیزات پزشکی بمیزان 20٪ رقم شروع برنامه.	20٪	15٪	10٪	5٪	-
O3	افزایش بهره وری فضاهای فیزیکی بیمارستان بنحوی که حداکثر پرت فضا 5٪ باشد.	5٪	5٪	-	-	-
O4	کاهش هزینه تمام شده تختهای بیمارستانی استان به میزان 10٪ رقم شروع برنامه با احتساب تورم.	10٪	6٪	3٪	-	-
O5	افزایش درصد ضریب اشغال تخت بیمارستانها از 65٪ به 75٪	75٪	72٪	70٪	67٪	65٪

استراتژی : گسترش کمی خدمات تشخیصی درمانی بیمارستانی و

پیش بیمارستانی با تاکید بر محرومیت زدائی در مناطق محروم

کد : S6

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
راه اندازی یک مرکز درمانی بستری	راه اندازی یک مرکز درمانی بستری	---	---	---	گسترش پوشش خدمات درمانی به مناطقی از استان که امکان راه اندازی بیمارستان وجود ندارد.	O1
---	---	راه اندازی بیمارستان آموزشی دانشگاه	راه اندازی بیمارستان ماهنشان	راه اندازی بیمارستان مینوی خرمدره	افزایش سرانه تخت استاندارد به میزان یک تخت به ازاء هر هزار نفر جمعیت استان.	O2
---	---	---	راه اندازی یک مرکز	راه اندازی یک مرکز	توسعه پایگاههای فوریتهای پزشکی از پانزده مرکز به هفده مرکز مصوب وزارتی.	O3

استراتژی : تقویت و توسعه فرآیندهای نظارت بر روند ارائه خدمات

تشخیصی و درمانی در استان

کد: S7

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
01	100٪ مطبهای خصوصی حداقل هر سه ماه یکبار بازدید شوند.	3 ماه یکبار	3 ماه یکبار	4 ماه یکبار	5 ماه یکبار	6 ماه یکبار
02	بیمارستانهای زنجان حداقل ماهی چهار بار و بیمارستانهای شهرستانها حداقل ماهی دو بار مورد بازدید قرار گیرند.	42	42	42	42	31
03	100٪ واحدهای پاراکلینیک خصوصی حداقل هر سه ماه یکبار بازدید شوند.	3 ماه یکبار	3 ماه یکبار	4 ماه یکبار	5 ماه یکبار	6 ماه یکبار
04	100٪ مراکز تشخیصی و درمانی در سطح استان با مجوز فعالیت نمایند.	٪100	٪100	٪95	٪85	٪75

30 روز	45 روز	60 روز	75 روز	90 روز	کاهش مدت زمان رسیدگی به شکایات واصله از سه ماه به یک ماه.	05
%100	%100	%100	%90	%80	افزایش پاسخگویی و رسیدگی شبانه روزی به مشکلات تشخیصی و درمانی مردم شریف استان.	06

استراتژی : افزایش اطلاعات درمانی مردم استان ضمن اطلاع رسانی مناسب

کد : S8

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
افزایش %30	افزایش %25	افزایش %15	سنجش سطح پایه	---	اطلاعات مردم استان در مورد امور تشخیصی، درمانی و فوریتهای پزشکی به میزان 30% از سطح پایه ارتقاء یابد.	01

استراتژی : تقویت و توسعه برنامه های پژوهشی در امور مربوط به درمان

کد : S9

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
انجام دو پژوهش دانشجویی	انجام یک پژوهش دانشجویی	انجام یک پژوهش دانشجویی	انجام یک پژوهش دانشجویی	---	تا آخر برنامه حداقل پنج پژوهش دانشجویی بر اساس اولویتهای اعلام شده توسط حوزه معاونت درمان، انجام شود.	O1
انجام دو پژوهش در سال	انجام دو پژوهش در سال	انجام دو پژوهش در سال	انجام دو پژوهش در سال	---	حداقل سالی دو طرح پژوهشی توسط پرسنل حوزه درمان در زمینه اولویتهای تشخیصی، درمانی و فوریتهای پزشکی انجام شود.	O2
21	21	21	11	---	حداقل سالی دو طرح پژوهشی توسط پرسنل درمانی در بیمارستان های مرکز استان و یک طرح پژوهشی در بیمارستانهای شهرستانها به اجرا درآید.	O3

## برنامه جامع راهبردی معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی

### و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت غذا و دارو

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت غذا و دارو

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت غذا و

دارو

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت غذا و

دارو

- ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت غذا و دارو

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت غذا و دارو به تفکیک استراتژی و سالهای

برنامه

## رسالت (Mission) معاونت غذا و دارو

معاونت غذا و دارو وظیفه اطلاع رسانی ضمن تلاش در جهت افزایش آگاهیهای عمومی، نظارت بر نحوه تولید، نگهداری و توزیع محصولات غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، نظارت بر نحوه تامین، تدارک، تجویز و عرضه محصولات دارویی در قالب چهارچوبهای مشخص، استانداردهای موجود و فرآیندهای قابل قبول وزارت متبوع و پایش مستمر فعالیت های مذکور با هماهنگی سایر سازمانها و بخش های زیربط را به عهده دارد. این معاونت وظایف فوق را با تکیه بر نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه و متعهد به انجام می رساند.

## دورنمای (Vision) معاونت غذا و دارو

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی استان زنجان در محور غذا و دارو مصمم است با تهیه امکانات و جذب نیروی مورد نیاز و استفاده از منابع انسانی شایسته و توانمند در راه تامین ایمنی مواد غذایی، آشامیدنی و بهداشتی قدم برداشته و با تکیه بر ارزشهای فرهنگی و توصیه ها و تاکیدات دینی، امنیت مواد غذایی سالم را در جامعه محقق ساخته و تا انتهای برنامه به یکی از پنج دانشگاه برتر در سطح کشور تبدیل شود.



تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)  
معاونت غذا و دارو

RW	R (1-4)	W (0-100)	تهدیدها	ردیف
17	2	8/5	عدم ثبات در نظام مدیریتی و سیاست گذاری بخش غذا و دارو و صدور بخشنامه های غیر واقع بینانه و گاه غیر قابل اجرا.	T1
4	1	4	نامطمئن و نامشخص بودن ارزش تخصیصی و یارانه برای دارو.	T2
8/12	1/25	6/5	نامتناسب بودن وظایف و اختیارات قانونی.	T3
12/25	1/75	7	تاثیر مسایل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و بین المللی در امر غذا و دارو.	T4
6	1/25	4	عدم هماهنگی بین بخشی و تناقض در قوانین و ضوابط.	T5
12	2	6	قاچاق دارو و مواد غذایی بهداشتی و آرایشی.	T6
11	2	5/5	عدم تناسب بین افزایش مراکز دارویی با پتانسیل لازم اجرایی و نظارتی.	T7
7/5	1/25	6	نامناسب بودن وضعیت واردات، تولید و توزیع دارو با توجه به نیازهای جامعه و عدم وجود رقابت در آن.	T8
8/25	1/5	5/5	عدم استقبال از ایجاد مراکز ارائه خدمات در مناطق محروم و دورافتاده استان.	T9
6	1/5	4	عدم وجود سرمایه گذاران تحصیل کرده در صنایع غذایی و بهداشتی.	T10

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)  
معاونت غذا و دارو

ردیف	فرصت ها	W (0-100)	R (1-4)	RW
01	ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش در مراکز علمی و تحقیقاتی.	4/5	1	4/5
02	وجود امکانات و نیروی انسانی کارآمد در استان.	6	2	12
03	موقعیت جغرافیایی استان.	3/5	1/5	5/25
04	تشکیل سازمان غذا و دارو و تفکیک وظایف آن از ارگانهای موازی.	7	1	7
05	استفاده از امکانات و اعتبارات متمرکز معاونت غذا و دارو.	5/5	1/5	8/25
06	تفویض اختیار و تمرکز زدایی در فعالیت های حوزه غذا و دارو.	4/5	2	9
07	امکان استفاده از توانمندیهای بخش خصوصی.	5	1/25	6/25
08	وجود سازمانهای خیریه، مردمی و NGO ها.	3	1/25	3/75
09	پیشرفت فن آوری اطلاع رسانی و ارتباطات.	4	1/75	7
جمع امتیازات عوامل بیرونی				155/12

## تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

#### معاونت غذا و دارو

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	کد
6/5	1/75	3/75	ضعف در امکانات اطلاع رسانی عمومی و عدم استفاده از شیوه های مناسب.	W1
8/6	1/5	5/75	عدم توانمندیهای علمی و مدیریتی لازم در مجموعه و عدم امکان جذب و آموزش نیروهای مورد نیاز.	W2
9	1/5	6	عدم وجود سیستم نظارت، ارزیابی و پایش مستمر از واحدهای تحت پوشش و پیگیری تا حصول نتیجه بطور متمرکز.	W3
4/25	1	4/25	فقدان برنامه جامع و مدون برای انجام فعالیت های جاری.	W4
8/3	1/75	4/75	توزیع نامناسب مراکز ارائه خدمات دارویی در سطح استان.	W5
8/25	1/5	5/5	کمبود امکانات، تجهیزات و فضای کافی و بودجه.	W6
7/5	1/5	5	فقدان پژوهش های کاربردی و علمی در زمینه غذا و دارو.	W7
6/3	1/5	4/25	نبود کمیته های دارو و درمان جهت نظارت کارشناسانه در زمینه تهیه و مصرف اقلام دارویی و تجهیزات مصرفی پزشکی در بیمارستانها.	W8
6/25	1	6/25	ضعف در عملکرد مسئولین فنی و نبود سیستم حمایتی از آنها.	W9
35	1/25	4/25	فقدان مکانیسم های آموزشی مناسب.	W10
8/6	1/5	5/57	ضعف در ساختار سازمانی غذا و دارو.	W11

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

معاونت غذا و دارو

ردیف	قوت ها	W (0-100)	R (1-4)	RW
S1	وجود پتانسیل کارشناسی مناسب.	5/75	3	17/2
S2	ارائه خدمات و انجام وظایف اداری به شکل مناسب.	4/25	3	12/75
S3	اطلاع رسانی عمومی از طریق رسانه های گروهی با توجه به امکانات موجود.	4	3/5	14
S4	تشکیل حوزه مستقل معاونت غذا و دارو.	7/25	3/75	27/2
S5	پیگیری جدی تخلفات انجام شده در امر غذا و دارو.	4/25	3	12/75
S6	وجود هماهنگی در امور اجرایی حوزه مربوطه.	4/75	3	14/3
S7	استفاده بهینه از اختیارات و فرصت های پیش آمده در جهت حل معضلات مربوط به غذا و دارو.	5/75	3/25	18/7
S8	وجود مراکز ارائه کننده خدمات دارویی ویژه.	3/75	3/25	12/2
S9	وجود مراکز اطلاع رسانی دارو و سموم و کمیته بررسی نسخ.	4/75	3/25	15/4
جمع امتیازات عوامل درونی				223/35

ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)

معاونت غذا و دارو

$\Sigma$ TOWS /600	$\Sigma$ WS /300	$\Sigma$ TO /300	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	کد
۵۲۰/۲۵	<b>283</b>	<b>237/25</b>	بسیج منابع و ظرفیت سازی برای تحقق استراتژی ها و اهداف برنامه.	S1
<b>401/25</b>	<b>196/75</b>	<b>203/25</b>	تامین و تقویت مکانیسم نظارت فنی بر امور غذا و دارو.	S2
<b>274/25</b>	<b>209/25</b>	<b>165</b>	تقویت و حمایت از پژوهش های علمی و کاربردی در زمینه غذا و دارو.	S3
<b>354/25</b>	<b>162</b>	<b>192/25</b>	آموزش و اطلاع رسانی عمومی و تخصصی در زمینه فرهنگ تجویز و مصرف بهینه دارو و غذا و توسعه مراکز ارائه کننده خدمات دارویی با استفاده از توانمندیهای بخش خصوصی، سازمانهای خیریه و NGO ها	S4

استراتژی: بسیج منابع و ظرفیت سازی برای تحقق استراتژی ها و اهداف برنامه

کد : S1

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه			
		1382	1383	1384	1385
		1386			
O1	تا پایان برنامه 100% ساختار تشکیلاتی و ردیف های مورد نیاز در سال سوم به تصویب رسیده باشد(در راستای سیاست های وزارت متبوع).	30%	60%	100%	100%
O2	90% ردیف های ساختار مصوب در O1 با نیروی انسانی مناسب اشغال شود.	20%	40%	60%	80%
O3	تهیه و تدارک داروها و تجهیزات مصرفی مورد نیاز تمامی بیمارستانهای تابعه بصورت نیمه متمرکز از سال 1382.	100%	100%	100%	100%
O4	تقلیل میزان کسورات دارویی در مراکز بیمارستانی تا آخر برنامه به کمتر از 1% به نسبت رقم آغاز برنامه.	100%	75%	50%	25%
O5	100% داروهای تخصصی و فوق تخصصی بر اساس فارماکوپه مورد تأیید کمیته دارو و درمان بیمارستانها تهیه و تأمین گردد.	در حد امکان	100%	100%	100%
O6	ارائه حداقل 10 برنامه آموزشی تا انتهای برنامه برای آموزش کارشناسان و سایر افراد مرتبط.	2	2	2	2
O7	اتوماسیون کلیه فعالیتهای اداری در حوزه غذا و دارو.	30%	60%	100%	100%
O8	پیگیری در جهت تامین فضای اداری مناسب برای حوزه ستادی معاونت غذا و دارو برابر استانداردهای موجود.	30%	100%	100%	100%

استراتژی: تامین و تقویت مکانیسم نظارت فنی بر امور غذا و دارو

کد : S2

کد هدف	عنوان هدف	پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	100٪ مراکز مشمول قانون مواد خوراکی، آشنامیدنی، آرایشی و بهداشتی و مراکز داروئی دارای مسئول فنی واجد شرایط باشند.	100٪	95٪	90٪	85٪	100٪
O2	100٪ مسئولین فنی مراکز تولید کننده مواد غذایی، آرایشی، بهداشتی و آشنامیدنی دارای مدارک تحصیلی مرتبط با زمینه فعالیت مربوطه بوده و یا دوره های آموزشی لازم را گذرانده باشند.	90٪	80٪	70٪	50٪	100٪
O3	حمایت از تشکیل انجمن های صنفی مسئولین فنی مراکز مشمول قانون مواد خوردنی، آشنامیدنی، آرایشی و بهداشتی منتج به حداقل تشکیل یک انجمن تا آخر برنامه به نحوی که 100٪ مسئولین فنی تا آخر برنامه حداقل در یک انجمن صنفی استانی عضویت داشته باشند.	90٪	70٪	50٪	20٪	100٪
O4	اعمال نظارت منظم بر مراکز تحت پوشش بر اساس آئین نامه ها و دستورالعمل های موجود در طول اجرای برنامه.	90٪	80٪	70٪	50٪	100٪
O5	کلیه مسئولین فنی دارای شرح وظایف مدون و ابلاغ شده بوده و آگاهی کافی از مفاد آن داشته باشند.	100٪	100٪	100٪	100٪	100٪
O6	نظارت مستمر بر داروخانه های بیمارستانها و مراکز آموزشی درمانی.	100٪	100٪	100٪	تدوین دستور العمل	100٪

استراتژی : تقویت و حمایت از پژوهش های علمی و کاربردی در زمینه غذا و دارو



کد : S3

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
2	2	2	2	2	انجام حداقل 2 پژوهش در سال توسط افراد و سازمانهای مختلف در رابطه با اولویتهای پژوهشی اعلام شده از سوی معاونت غذا و دارو	O1

استراتژی: آموزش و اطلاع رسانی عمومی و تخصصی در زمینه فرهنگ تجویز و مصرف بهینه دارو و غذا و توسعه مراکز ارائه کننده خدمات دارویی با استفاده از توانمندیهای بخش خصوصی ، سازمانهای خیریه و NSO ها

کد : S4

پیش بینی پیشرفت هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد هدف
1386	1385	1384	1383	1382		
30%	20%	15%	10%	5%	افزایش آگاهیهای عموم مردم در مورد فرهنگ مصرف دارو، ایمنی مواد غذایی و بهداشتی به میزان 30% پایه.	O1
1 10000	1 11000	1 12000	1 13000	1 14000	سیاستگذاری و حمایت از بخش خصوصی برای تاسیس داروخانه در مناطق مورد نیاز (بازاء هر 10000 نفر جمعیت استان 1 داروخانه).	O2
10%	10%	10%	10%	10%	انجام اطلاع رسانی و آموزش عمومی توسط NSO ها و سازمانهای داوطلب به میزان حداقل 10% برنامه های آموزشی برنامه معاونت غذا و دارو.	O3
24 ساعت	16 ساعت	16 ساعت	8 ساعت	8 ساعت	ایجاد و توسعه مراکز اطلاع رسانی دارو و سموم به نحوی که در پایان برنامه در تمام ساعات شبانه روز اطلاع رسانی دارویی انجام شود.	O4

## برنامه جامع راهبردی معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی زنجان

بیانیه رسالت و دورنمای معاونت پشتیبانی

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و درونی (TOWS) معاونت پشتیبانی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM) معاونت  
پشتیبانی

- ماتریس تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM) معاونت  
پشتیبانی

- ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) معاونت پشتیبانی

ماتریس اهداف بلند مدت معاونت پشتیبانی به تفکیک استراتژی و سالهای  
برنامه

## رسالت (Mission) معاونت پشتیبانی

معاونت پشتیبانی وظیفه تامین مناسب و مکفی منابع مورد نیاز تمامی معاونت های دانشگاه، اعم از منابع انسانی و تجهیزات و تسهیلات فیزیکی و مالی، تسهیل بکارگیری فن آوری های مناسب، استفاده از روشهای اداری و شیوه های مناسب مدیریتی برای اداره امور، ترویج فرهنگ بهره وری، نگهداری بهینه منابع و ایجاد تمهیدات ساختاری و اجرایی لازم برای گردش بهتر امور و فراهم آوردن محیط کاری مناسب برای انجام وظیفه نیروی انسانی را عهده دار می باشد. در این راستا این معاونت از کارکنان شایسته و متعهد بهره گرفته و تامین رفاه روحی، جسمی و فیزیکی کارکنان را سرلوحه کار خود قرار می دهد. این معاونت بر آنست تا از طریق پشتیبانی و مدیریت بهینه منابع زمینه تحقق رسالت خطیر دانشگاه در امر تربیت نیروی انسانی و تامین، حفظ و ارتقای سطح سلامت عموم مردم استان زنجان را فراهم آورد.

## دورنمای (Vision) معاونت پشتیبانی

تا پایان برنامه، معاونت پشتیبانی در زمینه نگهداری و بکارگیری بهینه منابع انسانی، مالی، فیزیکی و ایجاد تحول در امور ساختاری و اداری و ترویج روشهای نوین مدیریتی در محیط کار به یکی از پنج دانشگاه برتر کشور تبدیل خواهد شد.

## تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

### تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

#### معاونت پشتیبانی

ردیف	تهدید ها	W (0-100)	R (1-4)	RW
T1	عدم تخصیص به موقع اعتبارات، درآمد عمومی و کاهش تخصیص اعتبارات مصوب.	5	2	10
T2	عدم تخصیص یارانه مناسب به بیمارستانهای فاقد درآمد کافی، مناطق محروم و بیمارستانهای آموزشی.	5	1	5
T3	تصویب قوانین و صدور بخشنامه ها، بدون تامین و ابلاغ اعتبارات مورد نیاز بعد از تصویب بودجه.	5	2	10
T4	ناکارآمدی نظام هماهنگ پرداخت در جهت جبران خدمت کارکنان، متناسب با توانایی ها و عملکرد آنان.	7	1	7
T5	فقدان برنامه ریزی استراتژیک و جامع در وزارت متبوع بویژه در شاخصی نمودن توزیع اعتبارات.	7	1	7
T6	عدم پرداخت به موقع مطالبات توسط سازمانهای بیمه، با توجه به متکی بودن تامین عمده هزینه ها از محل درآمدهای مزبور.	4	2	8
T7	وجود دستگاههای رقیب یا موازی.	3	2	6
T8	دخالت افراد غیر مسئول در سیاستهای دانشگاه.	2	2	4
T9	ناعادلانه بودن نحوه توزیع بودجه عمرانی استان و عدم توزیع اعتبار هر پروژه با توجه به شاخص مربوطه (موقعیت جغرافیایی - فهرست بها و تعدیل) توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان.	4	2	8
T10	فقدان شاخص علمی در انتخاب و واگذاری وظایف و مسئولیت ها به بخش خصوص.	4	1	4
T11	واقعی و علمی نبودن شاخص توزیع اعتبارات در بخشهای بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.	4	1	4

تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (ماتریس EFEM)  
 معاونت پشتیبانی

RW	R (1-4)	W (0-100)	فرصت ها	کد
14	2	7	موقعیت جغرافیایی برتر استان و نزدیکی به مرکز.	S1
6	1	6	موقعیت سیاسی و اجتماعی اعضای هیئت امنای دانشگاه.	S2
8	2	4	امکان بهره گیری بیشتر از منابع اعتباری استان.	S3
18	3	6	سیاست خصوصی سازی و کاهش تصدی گری دولت.	S4
5	1	5	وجود فارغ التحصیلان برتر رشته های مختلف و امکان استفاده از آنها.	S5
8	1	8	امکان راه اندازی رشته های جدید تحصیلات تکمیلی با توجه به امکانات بالقوه موجود.	S6
5	1	5	وجود و امکان استفاده از مراکز معتبر دانشگاهی نظیر مرکز تحصیلات تکمیلی و دانشگاه زنجان در راستای توسعه علمی دانشگاه.	S7
8	2	4	امکان استفاده از مساعده های شهروندان، تشکل های غیر دولتی و سازمانهای جهانی.	S8
6	1	6	امکان استفاده از وجود افراد متخصص و صاحب نظر بومی غیر ساکن در استان، جهت دستیابی به اهداف دانشگاه.	S9
138	جمع امتیازات عوامل بیرونی			

## تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

#### معاونت پشتیبانی

RW	R (1-4)	W (0-100)	ضعف ها	ردیف
6	1	6	نداشتن شاخص مناسب تدوین بودجه و نیز شاخصی نبودن تخصیص ردیفهای متمرکز.	W1
4	1	4	عدم اجرای ساختمان ستادی در طرح جامع مصوب دانشگاه.	W2
12	2	6	عدم تعریف بهای تمام شده خدمات و نبود بودجه عملیاتی و پایین بودن میزان بهره وری در دانشگاه.	W3
7	1	7	عدم وجود مدیریت عملکرد، پویا نبودن ساختار سازمانی و بهینه نبودن فرآیندهای انجام کار.	W4
8	1	8	عدم انگیزش کافی و عدم جبران هزینه خدماتی کارکنان متناسب با عملکرد آنان.	W5
6	1	6	عدم جایگزینی مطلوب کارکنان بازنشسته و عدم توانایی کامل سیستم آموزش برای پرسنل موجود بویژه نیروهای جدید.	W6
12	2	6	عدم کارشناسی امکان اجرایی و پیش بینی اعتباری پروژه ها قبل از مبادله موافقتنامه.	W7
12	2	6	عدم وجود فرهنگ استفاده صحیح و نگهداشت ابنیه ها و تجهیزات سرمایه ای، عدم ایجاد درآمد و مصرف بهینه منابع مالی.	W8
14	2	7	توجه کم رنگ به تسهیلات رفاهی کارکنان.	W9
6	2	3	عدم اجرای کامل قانون نحوه امور مالی و معاملاتی دانشگاه ها بویژه بند 2 ( مصرف اعتبارات).	W10
12	2	6	عدم روانشناسی مطلوب مدیران از کارکنان و عدم برقراری ارتباطات موثر سازمانی.	W11

### تجزیه و تحلیل محیط (TOWS Analysis)

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ماتریس IFEM)

#### معاونت پشتیبانی

RW	R (1-4)	W (0-100)	قوت ها	ردیف
18	3	6	امکان استفاده بهینه از تجهیزات سرمایه ای، سایت اینترنتی و فضاهای فیزیکی دانشگاه.	S1
6	3	2	وجود کمیته نظام مشارکت کارکنان در دانشگاه.	S2
9	3	3	وجود نگرش تفویض اختیار و عدم تمرکز سازمانی.	S3
5	1	5	امکان واگذاری امور به بخش خصوصی.	S4
15	3	5	وجود هیئت امناء، قانون و آیین نامه مالی و معاملاتی مستقل دانشگاه.	S5
12	3	4	وجود نیروهای متخصص، باتجربه و دارای نگرش علمی.	S6
6	3	2	جایگاه سیاسی اجتماعی دانشگاه در بلوغ فرهنگی و اجتماعی جامعه.	S7
12	3	4	وجود طرح مصوب دانشگاه در سایت اصلی.	S8
9	3	3	وجود امکانات اجرایی برنامه های آموزش کارکنان.	S9
198	جمع امتیازات عوامل درونی			

## ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM)

### معاونت پشتیبانی

کد	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت	$\Sigma TO$ /300	$\Sigma WS$ /300	$\Sigma TOWS$ /600
S1	پژوهش و تحقیق در محورهای مورد نیاز (بهای تمام شده خدمات، افزایش درآمد و کاهش هزینه ها، اصلاح و بهبود روشها و ساختار، مدیریت کیفیت و مدیریت عملکرد).	98	76	174
S2	تدوین علمی بودجه (شاخصی و عملیاتی نمودن بودجه) با استفاده از نیروهای متخصص و باتجربه.	172	186	358
S3	بهینه سازی منابع انسانی شامل: آموزش تازه های شغلی، فرهنگ نگهداشت سرمایه ها، جذب افراد متخصص بجای خروجی، ایجاد انگیزه و شایسته سالاری، برقراری ارتباطات موثر سازمانی بر پایه روابط انسانی، استفاده بهینه از ردیفها.	105	89	194
S4	فعال سازی کلیه عوامل رفاهی مندرج در قانون استخدام کشوری.	152	213	365
S5	ارتقا و حفظ کرامت و رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی.	100	139	239
S6	بهینه سازی نحوه اجرای پروژه های عمرانی (ملی و استانی).	102	97	199
S7	جلب حمایت هیئت امناء در جهت جبران ناکارآمدی نظام هماهنگ پرداخت و بخشنامه ها و اجرای کامل آیین نامه مالی و معاملاتی.	96	47	143



208	136	71	کاهش تصدیگری و واگذاری امور به بخش خصوصی از طریق تعریف علمی شاخصهای مربوطه، تشکیل و تقویت تعاونیهای چندمنظوره و رعایت بخشنامه 26/14 و ماده 192 قانون سوم توسعه.	S8
199	97	102	استفاده از اعتبارات استانی، مردمیاری و تشکل های مردمی در جهت توسعه دانشگاه، تکمیل پروژه پردیس، واحدهای بهداشتی و درمانی و راه اندازی رشته های جدید تحصیلی.	S9

استراتژی : پژوهش در محورهای مورد نیاز

کد : S1

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	انجام حداقل 20 طرح پژوهشی در طول برنامه توسط دانشجویان در ارتباط با اولویتهای تحقیقاتی مورد نظر معاونت پشتیبانی تا انتهای برنامه.	20	16	12	8	4
O2	انجام حداقل 15 طرح پژوهشی در طول برنامه توسط هیئت علمی و کارمندان در ارتباط با اولویتهای تحقیقاتی مورد نظر معاونت پشتیبانی تا انتهای برنامه.	15	12	9	6	3

استراتژی: تدوین علمی بودجه با استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه

کد: S2

پیش بینی هدف در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد
1386	1385	1384	1383	1382		
10	8	6	4	2	اجرای سیستم حسابداری قیمت تمام شده حداقل در 2 واحد اجرائی (بیمارستان ولیعصر، مرکز بهداشت شهرستان زنجان) دارای ردیفهای مستقل بودجه در سال اول برنامه و افزایش آن حداقل تا 10 واحد تا انتهای برنامه.	O1
10	8	6	4	2	بودجه بندی واقعی (بر مبنای عملکرد) در حداقل 10 واحد تا انتهای برنامه.	O2

استراتژی: بهینه سازی منابع انسانی (آموزش تازه های شغلی، جذب افراد متخصص بجای خروجی ها، ایجاد انگیزه، شایسته سالاری، برقراری ارتباطات موثر سازمانی بر پایه روابط انسانی و استفاده بهینه از ردیفهای سازمانی)

کد: S3

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	جذب حداقل 60٪ نیروهای متخصص(دارای بالاترین مدرک تحصیلی پیش بینی شده در شرایط احراز) بجای افراد خروجی تا انتهای برنامه.	100٪	100٪	100٪	100٪	100٪
O2	آموزشهای لازم برای حداقل 60٪ کارکنان هر واحد با رعایت ماده 150 قانون سوم برنامه (حداقل 40 ساعت برای هر نفر در سال).	60٪	45٪	35٪	25٪	15٪
O3	اختصاص 100٪ پستهای سازمانی، مرتبط با مدرک تحصیلی در تغییر عناوین تا انتهای برنامه.	100٪	95٪	85٪	75٪	65٪
O4	تدوین آئین نامه نقل و انتقالات پرسنل در سال 82 و اجرای 100٪ آن تا انتهای برنامه.	100٪	100٪	100٪	100٪	تدوین آیین نامه

استراتژی: فعال سازی کلیه عوامل رفاهی مندرج در قانون استخدام کشوری از جمله بیمه تکمیلی درمان – تأمین مهمانسرا در اماکن سیاحتی و زیارتی، اجرای قانون صندوق پس انداز کارکنان، اعطای وام مسکن یارانه ای و ...

کد: S4

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	اجرای قانون صندوق پس انداز کارکنان در سال 82 و ادامه آن در طول برنامه.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
O2	تامین بیمه تکمیلی برای تمامی کارکنان داوطلب (با حداقل تعهدات) در سال 82 و ادامه آن در طول برنامه.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
O3	تامین امکانات زیارتی، سیاحتی برای حداقل 20 % کارکنان در سال 82 و ادامه آن تا انتهای برنامه.	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
O4	تمامی تعاونیهای دانشگاه (مصرف - اعتباری - مسکن) حداقل سالی دو بار مورد حسابرسی قرار گیرند.	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
O5	تامین امکانات رفاهی (در قالب باشگاه کارمندان) برای 100 % پرسنل تا انتهای برنامه.	30 %	40 %	60 %	80 %	100 %

استراتژی : ارتقاء و حفظ کرامت و رضایتمندی مشتریان (داخلی و خارجی)

و تقویت نظام مشارکت کارکنان

کد : S5

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه				
		1386	1385	1384	1383	1382
O1	ارتقاء و شفاف سازی 100٪ فرآیند های گردش امور در حوزه های مدیریتی معاونت پشتیبانی تا انتهای برنامه.	٪ 100	٪ 90	٪ 80	٪ 70	٪ 60
O2	بازنگری و تدوین علمی شرح وظایف شغلی کلیه پرسنل دانشگاه و نصب آن در محل کار افراد تا آخر برنامه به میزان 100٪.	٪ 100	٪ 75	٪ 50	٪ 30	٪ 10
O3	فراهم سازی امکانات اولیه رفاهی برای ارباب رجوع در مدت انجام کار مربوطه، در حوزه های ستادی در راستای طرح تکریم ارباب رجوع.	٪ 90	٪ 80	٪ 70	٪ 60	٪ 50
O4	تهیه و نصب امکانات پاسخگویی و دریافت پیش نهادات مراجعین و استفاده از بازخورد آنها در اصلاح روند امور تا انتهای برنامه.	٪ 90	٪ 80	٪ 70	٪ 60	٪ 50

4000	3000	2000	1000	500	تشویق و بکارگیری پیشنهادات علمی و کاربردی کارمندان در بهینه سازی تصمیم گیری و اجرای امور سازمانی دانشگاه به نحوی که حداقل بازای هر کارمند، یک پیشنهاد در سال به کمیته مربوطه واصل شود.	O5
------	------	------	------	-----	---	----

استراتژی: بهینه سازی نحوه اجرای پروژه های عمرانی (ملی و استانی)  
شامل طراحی، اجرا و نگهداشت مطلوب پروژه ها

کد: S6

پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه					عنوان هدف	کد
1386	1385	1384	1383	1382		
2 سال	2 سال	2 سال	3 سال	3/5 سال	کاهش میانگین زمان اجرای پروژه های استانی از 4 سال به 2 سال از سال سوم برنامه و ادامه آن تا انتهای برنامه در صورت تامین اعتبار از مراجع ذیربط.	O1

					به تصویب رساندن اعتبارات پیشنهادی مورد نیاز پروژه های استانی از 25٪ در سال، به 50٪ تا پایان برنامه (در صورت همکاری مراجع ذیربط).	O2
٪ 50	٪ 45	٪ 40	٪ 35	٪ 30		
					اخذ 100٪ اعتبار مربوط به حقوق ارتفافی (حق انشعابات) همراه با اعتبارات کامل پروژه تا انتهای برنامه.	O3
٪ 100	٪ 95	٪ 90	٪ 85	٪ 80		
					تکمیل 100٪ پروژه خوابگاههای دانشجویی (با هماهنگی معاونت مربوطه) تا انتهای برنامه.	O4
٪ 100	٪ 80	٪ 60	٪ 40	٪ 20		
					استقرار کلیه واحدهای ستادی دانشگاهی و دانشکده ها در سایت پردیس بر اساس طرح جامع مصوب دانشگاه تا انتهای برنامه.	O5
٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100		
					طراحی، نگهداری و کاربری 100٪ فضاهای فیزیکی بر اساس طرح جامع.	O6
٪ 100	٪ 70	٪ 40	٪ 20	٪ 10		

استراتژی: جلب حمایت هیات امناء دانشگاه در جهت جبران نا کارآمدی نظام  
 هماهنگ پرداخت و بخشنامه های دارای بار مالی و اجرای بندهای عملیاتی نشده  
 آئین نامه مالی معاملاتی

کد : S7

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	جبران خدمت کارکنان شایسته به میزان 100٪ از محل 5٪ اعتبار درآمد در طول برنامه.	٪100	٪100	100٪	٪100	٪100
O2	تحقق اجرای کامل بند 2 آئین نامه مالی معاملاتی در خصوص اعتبار دانشگاه در قالب کمک توسط هیات امناء.	٪50	100٪	100٪	100٪	100٪



استراتژی: کاهش تصدیگری و واگذاری امور به بخش خصوصی از طریق تعریف علمی شاخصهای مربوطه، تشکیل و تقویت تعاونیهای چند منظوره و رعایت بخشنامه 14/46 و ماده 192 قانون سوم توسعه

کد: S8

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	واگذاری 100٪ امور خدمات عمومی به بخش خصوصی (با اولویت تعاونی) تا انتهای برنامه.	25٪	50٪	75٪	100٪	100٪
O2	واگذاری حداقل 15٪ خدمات تخصصی (بهداشت و درمان) به بخش خصوصی تا انتهای برنامه.	5٪	7٪	10٪	12٪	15٪
O3	تقویت تشکیل تعاونیهای کارمندی تخصصی و واگذاری حداقل 10٪ امور به آنها برای اداره امور تا انتهای برنامه.	2٪	4٪	6٪	8٪	10٪

استراتژی: جذب اعتبارات از منابع خارج از دانشگاه، مردمیاری و NGOها (داخلی و خارجی) در جهت توسعه دانشگاه

کد: S9

کد	عنوان هدف	پیش بینی هدف عملیاتی در سالهای اجرای برنامه				
		1382	1383	1384	1385	1386
O1	تامین حداقل 5٪ منابع مالی مورد نیاز جهت توسعه پروژه های دانشگاه و پروژه پردیس از محل کمکهای مردمی و افراد خیر و NGOها	1٪	2٪	3٪	4٪	5٪