



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی

معاونت آموزشی

برنامه استراتژیک ۹۹-۱۳۹۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صفحه	فهرست
۵	مقدمه
۶	پرسشنامه (۱) - شناسایی نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان
۸	پرسشنامه (۲) - شناسایی فرصتها و تهدیدهای خارجی سازمان
۹	فرم (۱) - کنترل ارزیابی محیط داخلی و خارجی
۱۲	فرم ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۱۴	فرم ۳: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۵	فرم (۴) - شناسایی گروه هدف (مشتریان) و گروههای ذینفع
۱۶	فرم (۵) پیشنهاد بیانیه رسالت سازمان
۱۷	فرم (۶) ارزیابی بیانیه رسالت سازمان
۱۸	فرم (۷) - پیشنهاد بیانیه دورنمای سازمان
۱۹	فرم (۸) - ارزیابی بیانیه دورنمای سازمان
۲۰	فرم (۹) - پیشنهاد بیانیه ارزشهای سازمان
۲۱	فرم (۱۰) - ارزیابی بیانیه ارزشهای سازمان
۲۲	فرم (۱۱) - پیشنهاد اهداف سازمان
۲۳	فرم (۱۲) - ارزیابی اهداف سازمان
۲۴	فرم شماره (۱۴) - ماتریس داخلی و خارجی
۲۵	فرم شماره (۱۵) - ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط ضعف و قوت

۲۷	اهداف کلان
۲۸	فرم (۱۶) - پیشنهاد استراتژیهای سازمان به ترتیب اولویت
۲۹	فرم (۱۷) - ارزیابی استراتژیهای سازمان
۳۰	فرم (۱۸) - پیشنهاد مقاصد سازمان
۳۱	فرم (۱۹) - ارزیابی مقاصد سازمان

مقدمه

تهیه سند برنامه استراتژیک دانشگاه راه را برای تهیه برنامه اجزا و واحدهای تابعه دانشگاه هموار ساخته و بستر مناسبی برای گفتمان راهبردی در سطوح مختلف دانشگاه فراهم آورده است.

نمی توان تردید کرد که هنوز هم آموزش اصلی ترین محور فعالیت دانشگاه است و بیشترین وقت اعضای هیات علمی در دانشگاه ها برای آن مصروف می شود. پس طبیعی است که برنامه ریزی برای آن با صرف وقت و حساسیت از سوی اعضای هیات علمی همراه بوده است.

اصولا علم و متدولوژیهای مختلف برنامه ریزی استراتژیک با نگاه به موسسات تجاری ایجاد شده اند و کاربرد آنها در دانشگاهها حتی در خارج از کشور کار نسبتا جدید محسوب می شود.

بیانیه ماموریت معاونت آموزشی (شامل تعریف، دور نما و بینشها و ارزشها) که در همان سند اصلی برنامه استراتژیک دانشگاه تصویب شده در حوزه های مورد اشاره که در این اسناد، می توان ۴ بند خواسته شده را بدین ترتیب مشاهده کرد:

✓ بیانیه ماموریت حوزه

✓ تحلیل فرصتها، تهدیدها، قوتها و ضعفها (SWOT) برای حوزه

✓ اهداف بلند مدت حوزه

✓ استراتژیهای مستخرج از SWOT برای هر هدف و اهداف کمی مربوط به هر استراتژی.

امید است اجرای دقیق و متعهدانه محتوای این سند به همراه ارزیابی و توسعه مداوم آن، راهگشای حرکت آموزشی دانشگاه بوده و از آن مهمتر جلب توجه و مشارکت اعضای هیات علمی در تهیه آن، زمینه ساز گشوده شدن افق و رویکرد جدیدی در توسعه کل دانشگاه و آحاد دانشگاهیان قرار گیرد.

دکتر رضا گنجی

معاون آموزشی دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی

پرسشنامه (۱) - شناسایی نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان

میزان تاثیر	نوع اثر		نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان
	ضعف	قوت	
۴		*	پاسخگویی به نیاز سازمان
۴		*	توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در سال های اخیر
۴		*	حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی
۴		*	برنامه های فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی
۴		*	استفاده از روش های نوین آموزش
۴		*	پاسخگویی به نیاز فراگیران
۴		*	پاسخگویی به نیاز کارکنان
۴		*	پاسخگویی به نیاز اعضای هیئت علمی
۴		*	انگیزه اعضای هیئت علمی
۴		*	شفاف و واضح بودن بودن آیین نامه ها و دستور العمل های اجرایی
۴		*	تعامل مدیریت ها
۴		*	استفاده از فن آوری اطلاعات
۴		*	هیئت علمی جوان
۴		*	شفاف و واضح بودن بودن شرح وظایف کارکنان
۳		*	وجود ارتقای شغلی کارکنان
۳		*	روشن بودن اهداف واحدها برای تمام ذینفعان

نیروی کار، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام اطلاعات مدیریت، فرآیند کار، ارائه خدمات، مدیریت و ...

۳	*	آموزش مجازی
۲	*	تلاش برای ایجاد نگرش سیستمی
۲	*	آموزش و توسعه مداوم کارکنان و اعضای هیئت علمی
۲	*	ثبات مدیریت
۲	*	توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه
۴	*	عدم بکاربردن درست افراد در جایگاه شغلی
۴	*	آشنایی ناکافی مدیران با اصول و روش های مدیریت
۴	*	نداشتن سیستم یکپارچه فن آوری اطلاعات MIS
۳	*	تناسب کم تعداد هیئت علمی و دانشجو در بعضی از گروه های آموزشی
۳	*	کمبود هیئت علمی با رتبه دانشیار به بالا
۲	*	مشارکت نداشتن کارمندان در تصمیم گیری ها
۱	*	عدم غنی سازی شغلی کارکنان
۲	*	عدم وجود سازکار مناسب جهت جذب رتبه های برتر آزمون های سراسری
۲	*	کمبود امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان
۲	*	شفاف نبودن فرایندها در تعامل بین بخشی

میزان تاثیر	نوع اثر		عوامل اصلی تاثیرگذار محیط خارجی
	تهدید	فرصت	
۴		*	اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه
۴		*	وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن
۴		*	مشارکت نهادها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی
۴		*	تنوع قومیتی
۴		*	تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم زدایی استان
۴		*	وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب
۳			وجود امکانات صنعت گردش گری و جاذبه های فرهنگی (فرودگاه، هتل، اماکن تفریحی) استان
۳		*	شرایط اقلیمی
۳		*	تعداد دانشجویان بومی در استان
۴	*		کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان
۴	*		محروم بودن استان
۴	*		حادثه خیز بودن استان
۳	*		ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان
۳	*		پراکندگی روستاها از مرکز استان

جمعیت، اقتصاد عمومی، انجمن ها و نهادهای حرفه ای عمومی، نهادها و تشکلهای رقیب
مسائل اجتماعی، پیشرفت تکنولوژی و ...

نقاط قوت

- ۱- پاسخگویی به نیاز سازمان
- ۲- توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در سال های اخیر
- ۳- حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی
- ۴- برنامه های فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی
- ۵- استفاده از روش های نوین آموزش
- ۶- پاسخگویی به نیاز فراگیران
- ۷- پاسخگویی به نیاز کارکنان
- ۸- پاسخگویی به نیاز اعضای هیئت علمی
- ۹- انگیزه اعضای هیئت علمی
- ۱۰- شفاف و واضح بودن بودن آیین نامه ها و دستور العمل های اجرایی
- ۱۱- تعامل مدیریت ها
- ۱۲- استفاده از فن آوری اطلاعات
- ۱۳- هیئت علمی جوان
- ۱۴- شفاف و واضح بودن بودن شرح وظایف کارکنان
- ۱۵- وجود ارتقای شغلی کارکنان
- ۱۶- روشن بودن اهداف واحدها برای تمام ذینفعان
- ۱۷- آموزش مجازی
- ۱۸- تلاش برای ایجاد نگرش سیستمی
- ۱۹- آموزش و توسعه مداوم کارکنان و اعضای هیئت علمی
- ۲۰- ثبات مدیریت
- ۲۱- توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه

نقاط ضعف

- ۱- عدم بکاربردن درست افراد در جایگاه شغلی
- ۱- آشنایی ناکافی مدیران با اصول و روش های مدیریت
- ۲- نداشتن سیستم یکپارچه فن آوری اطلاعات MIS
- ۳- تناسب کم تعداد هیئت علمی و دانشجو در بعضی از گروه های آموزشی
- ۴- کمبود هیئت علمی با رتبه دانشیار به بالا
- ۵- مشارکت نداشتن کارمندان در تصمیم گیری ها
- ۶- عدم غنی سازی شغلی کارکنان
- ۷- عدم وجود سازکار مناسب جهت جذب رتبه های برتر آزمون های سراسری
- ۸- کمبود امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان
- ۹- شفاف نبودن فرایندها در تعامل بین بخشی

فرصت‌ها

- ۱- اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه
 - ۲- وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن
 - ۳- مشارکت نهادها در فعالیت‌های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی
 - ۴- تنوع قومیتی
 - ۵- تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم‌زدایی استان
 - ۶- وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب
 - ۷- وجود امکانات صنعت گردش‌گری و جاذبه‌های فرهنگی (فرودگاه، هتل، اماکن تفریحی)
 - ۸- شرایط اقلیمی استان
 - ۹- تعداد دانشجویان بومی در استان
- تهدیدها
- ۱- کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت‌های دانش‌بنیان در استان
 - ۲- محروم بودن استان
 - ۳- حادثه خیز بودن استان
 - ۴- ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان
 - ۵- پراکندگی روستاها از مرکز استان

عوامل داخلی	ضریب	رتبه ۱ // X // ۴	نمره نهایی
نقاط قوت			
پاسخگویی به نیاز سازمان	۴	۴	۱۶
توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در سال های اخیر	۴	۴	۱۶
حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی	۴	۴	۱۶
برنامه های فرهنگی و فوق برنامه دانشجویان، کارکنان و اعضای هیئت علمی	۴	۴	۱۶
استفاده از روش های نوین آموزش	۴	۴	۱۶
پاسخگویی به نیاز فراگیران	۴	۴	۱۶
پاسخگویی به نیاز کارکنان	۴	۴	۱۶
پاسخگویی به نیاز اعضای هیئت علمی	۴	۴	۱۶
انگیزه اعضای هیئت علمی	۴	۴	۱۶
شفاف و واضح بودن بودن آیین نامه ها و دستور العمل های اجرایی	۴	۴	۱۶
تعامل مدیریت ها	۴	۴	۱۶
استفاده از فن آوری اطلاعات	۴	۴	۱۶
هیئت علمی جوان	۴	۴	۱۶
شفاف و واضح بودن بودن شرح وظایف کارکنان	۴	۴	۱۶
وجود ارتقای شغلی کارکنان	۳	۳	۹
روشن بودن اهداف واحدها برای تمام ذینفعان	۳	۳	۹
آموزش مجازی	۳	۳	۹
تلاش برای ایجاد نگرش سیستمی	۲	۲	۴

۹	۳	۳	آموزش و توسعه مداوم کارکنان و اعضای هیئت علمی
۴	۲	۲	ثبات مدیریت
۴	۲	۲	توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه
			نقاط ضعف
۱۶	۴	۴	عدم بکاربردن درست افراد در جایگاه شغلی
۱۶	۴	۴	آشنایی ناکافی مدیران با اصول و روش های مدیریت
۱۶	۴	۴	نداشتن سیستم یکپارچه فن آوری اطلاعات MIS
۹	۳	۳	تناسب کم تعداد هیئت علمی و دانشجو در بعضی از گروه ها
۴	۲	۲	کمبود هیئت علمی با رتبه دانشیار به بالا
۴	۲	۲	مشارکت نداشتن کارمندان در تصمیم گیری ها
۱	۱	۱	عدم غنی سازی شغلی کارکنان
۴	۲	۲	عدم وجود سازکار مناسب جهت جذب رتبه های برتر آزمون های سراسری
۴	۲	۲	کمبود امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان
۴	۲	۲	شفاف نبودن فرایندها در تعامل بین بخشی
۳/۵	—	۱۰۰	جمع

نمره نهایی	رتبه ۱ << x << ۴	ضریب	عوامل خارجی
			فرصت ها
۳۲	۴	۸	اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه
۳۲	۴	۸	وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن
۲۸	۴	۷	مشارکت نهاد ها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی
۲۸	۴	۷	تنوع قومیتی
۲۸	۴	۷	تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم زدایی استان
۲۸	۴	۷	وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب
۱۸	۳	۶	وجود امکانات صنعت گردش گری و جاذبه های فرهنگی (فرودگاه، هتل، اماکن تفریحی)
۱۸	۳	۶	شرایط اقلیمی استان
۱۵	۳	۵	تعداد دانشجویان بومی در استان
			تهدیدها
۳۲	۴	۸	کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان
۳۲	۴	۸	محروم بودن استان
۳۲	۴	۸	حادثه خیز بودن استان
۲۱	۳	۷	ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان
۲۱	۳	۷	پراکندگی روستاها از مرکز استان
۳/۶۵	—	۱۰۰	جمع

فرم (۴) - شناسایی گروه هدف (مشتریان) و گروه‌های ذینفع

شناسایی گروه هدف و گروه‌های ذینفع	
انتظارات مشتریان و اولویت بندی نیازهای آنها	مشتریان خارج از سازمان
امکانات رفاهی، محیط سالم آموزشی، آموزش مناسب و فراهم سازی شرایط اشتغال	۱- خانواده دانشجویان
تربیت نیروی انسانی با صلاحیت، دریافت خدمات مناسب بهداشتی و درمانی و توسعه شهری	۲- آحاد مردم
رعایت شئون بیماران و خانواده آن‌ها، دریافت مراقبت و درمان توسط فارغ التحصیلان با صلاحیت	۳- بیماران
استخدام نیروی باصلاحیت و متعهد	۶- سازمان‌ها
ایجاد فضای کسب و کار مناسب بر اساس فعالیت‌های دانش بنیان	۷- دانش‌آموختگان دانشگاه
انتظارات مشتریان و اولویت بندی نیازهای آنها	مشتریان داخلی از سازمان
امکانات رفاهی، محیط سالم آموزشی، آموزش مناسب و فراهم سازی شرایط اشتغال	۱- دانشجویان
رعایت شئون اساتید، وجود امکانات رفاهی برای زندگی بهتر	۲- اعضای هیئت علمی
رعایت شئون پرسنل، وجود امکانات رفاهی برای زندگی بهتر	۳- کارکنان
انتظارات گروه‌های ذینفع و اولویت بندی نیازهای آنها	گروه‌های ذینفع
با ایجاد روحیه مشارکت جمعی در توسعه سازمان همکاری کوشا داشته باشند	۱- مدیران بالا دستی
با ایجاد روحیه مشارکت جمعی در توسعه سازمان همکاری کوشا داشته باشند	۲- مدیران پائین دستی

فرم (۵) پیشنهاد بیانیه رسالت سازمان

به عنوان یکی از دانشگاه های ۹ قطب کشوری با بهره گیری از توان اعضای هیئت علمی متعهد ، متخصص و با صلاحیت، در راستای نیازهای جامعه فعالیت می نماید و با سیاست گذاری، برنامه ریزی، اجرا، هدایت، نظارت و ارزشیابی برنامه های آموزشی به مدیریت و رهبری آموزشی دانشگاه می پردازد. این حوزه مصمم است با تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص سطح دانش مرتبط با سلامت جامعه را ارتقا بخشد و در این راستا با اصلاح ساختار آموزش با محوریت بسته های تحول و نوآوری آموزش علوم پزشکی و منطبق با اهداف چشم انداز ۲۰ ساله گامی موثر بردارد. و با بهره گیری از اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان و با بهره گیری از فن آوری و روش های نوین در آموزش، پرورش و توسعه همکاری بین بخشی و فضای سرشار از خلاقیت و نوآوری جزو دانشگاه های مطرح همتراز خود در سطح کشور و سه دانشگاه برتر قطب نه کشوری در پنج سال آینده باشد سازمان در ارائه خدمات فعالیت های آموزشی خود به اصول و ارزش های زیر پایبند می باشد :

۱. حفظ کرامت انسانی در انجام تکالیف سازمانی

۲. عدالت محوری در ارائه خدمات

۳. مسئولیت پذیری و پاسخگویی در قبال مشتریان

۴. اخلاق گرایی در نظام مدیریت سازمان

۵. هدفمندی در انجام فعالیت ها

۶. سلامت نگری با الویت پیشگیری

۷. دانش محوری

۸. کیفیت گرایی

۹. قانون مداری

۱۰. ایجاد فضای مناسب برای تعامل و دریافت بازخورد از ارباب رجوع و کارکنان

شماره برنامه					سوالات ارزشیابی
N	۲	۱	خیر	بله	
				*	آیا در برنامه بطور شفاف نوع فعالیت قید شده است؟
				*	آیا برنامه به اندازه کافی بزرگ است تا تمام کارکنان سازمان متوجه انجام آن شوند؟
				*	آیا رسالت برنامه بندرت تغییر می‌یابد؟
				*	آیا دلایل منطقی برای تداوم برنامه وجود دارد؟
				*	آیا نتایج نهایی برنامه تامین کننده خواسته‌های شما خواهد بود؟
				*	آیا اگر عموم مردم بیانیه رسالت هر برنامه را ملاحظه کنند، این بیانیه برای آنها قابل درک خواهد بود؟
				*	آیا به این سوال که ما که هستیم، برای چه کسی و چه فعالیتی را انجام می‌دهیم و چرا انجام آن فعالیت مهم است، پاسخ می‌دهد؟
				*	آیا مشخص است که چرا منابع عمومی را صرف انجام آن برنامه می‌کنیم؟
			*		آیا از این که این بیانیه در نشریات عمومی منتشر شود احساس نارضایتی نمی‌کنید؟

فرم (۷) - پیشنهاد بیانیه دورنمای سازمان

۱. تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد
۲. تولید علم در حوزه سلامت
۳. جذب نیروی کارآمد
۴. برنامه ریزی آموزشی
۵. ایجاد بستر مناسب تحقیقاتی
۶. ارتقای سطح علمی، فرهنگی و رفاهی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان
۷. بهره گیری از فناوری و جلب مشارکت ذینفعان با تکیه بر حفظ تکیه بر کرامت انسانی
۸. عدالت محوری
۹. تعهد و وجدان کاری در حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه

فرم (۸) - ارزیابی بیانیه دورنمای سازمان

ارزیابی بیانیه دورنمای سازمان		
سوالات ارزیابی	بله	خیر
آیا عبارت دورنمای سازمان، تصویر ایده‌آلی از آینده سازمان ارائه می‌دهد؟	*	
آیا عبارت دورنمای سازمان از چالش مناسب برخوردار است؟	*	
آیا عبارت دورنمای سازمان به قدر کافی کوتاه است که به ذهن پرده شود؟	*	
آیا تحقق رسالت سازمان باعث به وقوع پیوستن عبارت دورنمای سازمان خواهد شد؟	*	
آیا بیانیه دورنمای سازمان قدرت الهام بخشی دارد؟	*	

فرم (۹) - پیشنهاد بیانیه ارزشهای سازمان

۱. ارزشهای متعالی دینی و انسانی
۲. رعایت حقوق شهروندی
۳. اخلاق حرفه ای و رفتار سازمانی
۴. پاسخگویی و شفافیت و مسئولیت پذیری
۵. رعایت استانداردهای حوزه آموزش در سلامت

فرم (۱۰) - ارزیابی بیانیه ارزش‌های سازمان

ارزیابی بیانیه ارزش‌های سازمان		
سوالات ارزیابی	بله	خیر
آیا اصول تصریح شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای اجرای عبارت رسالت و دورنمای سازمان عمل کند؟	*	
آیا ارزش‌های تصریح شده به گونه‌ای است که هر فردی در سازمان می‌تواند آنرا متعلق به خود بداند؟	*	
آیا اصول عنوان شده باعث افزایش شایستگی کارکنان سازمان می‌شود؟	*	
آیا اصول عنوان شده انتظارات موجود برای افزایش کیفیت عملکرد سازمان را روشن‌تر می‌کند؟	*	
آیا اصول عنوان شده نحوه رفتار با مشتریان را تشریح می‌کند؟	*	
آیا ارزش‌های عنوان شده از نظر مشتریان نیز دارای ارزش است؟	*	

۱. دسترسی عادلانه ذینفعان به خدمات آموزشی و رفاهی
۲. تعالی خدمات آموزشی تئوری و کار در عرصه
۳. مدیریت منابع مالی و بهره‌وری
۴. حفاظت مالی ذینفعان در آموزش و اشتغال
۵. ارتقا سطح آمادگی نظام سلامت با ارتقای آموزش نیروی انسانی دخیل در آن

فرم (۱۲) - ارزیابی اهداف سازمان

ارزیابی اهداف سازمان				
شماره برنامه:				عنوان هدف:
شماره هدف:				سوالات ارزیابی
N	۲	۱	خیر	
				* آیا هدف با رسالت سازمان همخوانی دارد؟
			*	آیا هدف تعیین شده با اختیارات قانونی سازمان تناقض دارد؟
				* آیا هدف به گونه‌ای است که نتایج آن قابل سنجش است؟
				* آیا هدف تعیین شده بیانگر فعالیت‌های اصلی سازمان است یا نشانگر یک جهت‌گیری استراتژیک است؟
				* آیا هدف دارای چالش مناسب است و در عین حال واقع بینانه و دست یافتنی است؟
				* آیا تحقق هدف حداقل نیاز به پنج سال فعالیت سازمان دارد؟
				* آیا برای هر فعالیت حداقل یک هدف کلیدی تعیین شده است؟
				* آیا هدف تعیین شده برای مدیریت اهمیت دارد؟
				* آیا کسی که با برنامه آشنایی نداشته باشد قادر به فهم مفهوم هدف است؟
				* آیا هدف تعیین شده برای سیاستگذاران و مشتریان مهم است؟

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی

۲	۳	۴
استراتژیهای WO	استراتژیهای SO	نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی
	●	۴
		۲
استراتژیهای WT	استراتژیهای ST	۱

در تحلیل عوامل درونی نمره اکتسابی ۳,۵ و عوامل خارجی ۳/۵۶ بدست آمد .

موقعیت استراتژیکی حوزه معاونت آموزشی دانشگاه در منطقه SO قرار دارد و این مسئله نشان می دهد که محیط و منابع خوب بوده و لذا معاونت آموزشی باید استراتژیهای رشد و توسعه را لحاظ نماید تا با استفاده از فرصتها ، اقدام به توسعه فعالیتها کند. سازمان نیز با استفاده از نقاط قوت داخلی و با الویت قرار دادن افزایش بهره وری ، کاهش هزینه ها و با اتکا بر برنامه محوری می کوشد از فرصتهای خارجی بهره گیری نموده و زمینه تحقق رسالت را فراهم نماید.

فرم شماره (۱۵) - ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط ضعف و قوت

<p>T1: کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان T2: محروم بودن استان T3: حادثه خیز بودن استان T4: ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان T5: پراکندگی روستاها از مرکز استان</p>	<p>O1:اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه O2:وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن O3:مشارکت نهاد ها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی O4:تنوع قومیتی O5:تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم زدایی استان O6:وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب O7:وجود امکانات صنعت گردشگری و جاذبه های فرهنگی (فرودگاه، هتل، اماکن تفریحی) O8:شرایط اقلیمی استان O9::تعداد دانشجویان بومی در استان</p>	
<p>ST : ST1: حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی و وجود هیئت علمی جوان در جبران کمبود کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان ST2: توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در جهت محروم بودن استان ST3: تعامل مدیریت ها در شرایط بحران با توجه به حادثه خیز بودن استان ST4: استفاده از روش های نوین آموزش و استفاده از آموزش مجازی با توجه به ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان ST5: توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی با توجه به پراکندگی روستاها از مرکز استان</p>	<p>SO : SO1: توسعه زیرساخت های بخش درمانی، بهداشتی و آموزشی با اهتمام مسئولان استان SO2: حمایت مدیران ومسئولان در تقویت فعالیت های آموزشی و پژوهشی جهت محرومیت زدایی استان SO3: افزایش برنامه های فرهنگی و فوق برنامه برای دانشجوین با توجه به شرایط اقلیمی استان، و وجود جاذبه های گردشگری و همچنین مشارکت نهاد ها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی SO4: استفاده از روش های نوین آموزش با تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم زدایی استان SO5: توسعه زیرساخت های بخش درمانی، بهداشتی و آموزشی با وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن SO6: هیئت علمی جوان با جود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب SO7:تقویت بیشترآموزش و توسعه مداوم کارکنان با استفاده از منابع دبیرخانه قطب ۹ کشوری SO8: تقویت توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه با وجود وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب SO9: پاسخگویی به نیاز سازمان با توجه به وجود دانشجوین بومی در استان</p>	<p>S1: پاسخگویی به نیاز سازمان S2: توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در سال های اخیر S3:حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی S4: برنامه های فرهنگی و فوق برنامه دانشجوین، کارکنان و اعضای هیئت علمی S5: استفاده از روش های نوین آموزش S6: پاسخگویی به نیاز فراگیران S7: پاسخگویی به نیاز کارکنان S8: پاسخگویی به نیاز اعضای هیئت علمی S9: نگیزه اعضای هیئت علمی S10:اشفاف و واضح بودن آیین نامه ها و دستورات اجرایی S11: تعامل مدیریت ها S12: استفاده از فن آوری اطلاعات S13:هیئت علمی جوان S14: شفاف و واضح بودن شرح وظایف کارکنان S15:وجود ارتقای شغلی کارکنان S16: روشن بودن اهداف واحدها برای تمام ذینفعان S17:آموزش مجازی S18: تلاش برای ایجاد نگرش سیستمی S19: آموزش و توسعه مداوم کارکنان و اعضای هیئت علمی S20: ثبات مدیریت S21: توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه</p>
<p>WT: T1: تقویت مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان T2: محرومیت زدایی از استان T3: تقویت فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان T4: شایسته سالاری در ادارات استان T5: تقویت سازو کار مناسب در استان T6: تقویت زیرساخت های فن آوری اطلاعات در سازمان های دولتی و نیمه دولتی استان T7: افزایش نسبت هیئت علمی به دانشجو</p>	<p>WO: WO1: شایسته سالاری با سیاست ها و اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه WO2: جبران کمبود هیئت علمی با رتبه دانشیار به بالا با استفاده از دبیرخانه قطب ۹ کشوری WO3: مشارکت دادن کارمندان در تصمیم گیری ها با ارتقاء مهارت آنان با وجود نهاد ها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی در استان WO4: غنی سازی شغلی کارکنان با حمایت دبیرخانه قطب ۹ کشوری</p>	<p>W1: عدم بکاربردن درست افراد در جایگاه شغلی W2:آشنایی ناکافی مدیران با اصول و روش های مدیریت W3: نداشتن سیستم یکپارچه فن آوری اطلاعات MIS W4: تناسب کم تعداد هیئت علمی و دانشجو در بعضی از گروه های آموزشی W5:کمبود هیئت علمی با رشته دانشیار به بالا W6: مشارکت نداشتن کارمندان در تصمیم گیری ها W7: عدم غنی سازی شغلی کارکنان W8: عدم وجود سازکار مناسب جهت جذب رتبه های برتر آزمون های سراسری</p>

<p>T8: تقویت مدیریت نیروی انسانی T9: ایجاد سازکار ماندگاری اعضای هیئت علمی در دانشگاه</p>	<p>WO5: ایجاد سازکار مناسب جهت جذب رتبه های برتر آزمون های سراسری با جذب و تخصیص اعتبارات کشوری و و جاذبه های فرهنگی در استان</p>	<p>W9: کمبود امکانات رفاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان W10: شفاف نبودن فرایندها در تعامل بین بخشی</p>
---	---	---

اهداف کلان

۱. دسترسی مناسب ذینفعان به خدمات آموزشی مناسب
۲. تعالی خدمات آموزشی تئوری و کاربرد عرصه
۳. مدیریت منابع مالی سازمان و بهره‌وری
۴. حفاظت مالی ذینفعان
۵. ارتقا سطح آموزش و سواد سلامت استان

فرم (۱۶) - پیشنهاد استراتژیهای سازمان به ترتیب اولویت

- SO1: توسعه زیرساخت های بخش درمانی، بهداشتی و آموزشی با اهتمام مسئولان استان
- SO4: استفاده از روش های نوین آموزش با تلاش جهت جذب و تخصیص اعتبارات کشوری جهت محروم زدایی استان
- SO8: تقویت توانایی بالقوه در ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه با وجود وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب
- SO6: هیئت علمی جوان با وجود مراکز دانشگاهی در استان و در قطب
- SO5: توسعه زیرساخت های بخش درمانی، بهداشتی و آموزشی با وجود دبیرخانه قطب ۹ کشوری و استفاده از منابع آن
- SO2: حمایت مدیران ومسئولان در تقویت فعالیت های آموزشی و پژوهشی جهت محرومیت زدائی استان
- SO9: پاسخگویی به نیاز سازمان با توجه به وجود دانشجویان بومی در استان
- ST4: استفاده از روش های نوین آموزش و استفاده از آموزش مجازی با توجه به ناکافی بودن فضای فیزیکی، فرهنگی، آموزشی استان
- ST1: حمایت مدیران ومسئولان نسبت به فعالیت های آموزشی و پژوهشی و وجود هیئت علمی جوان در جبران کمبود مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان
- ST5: توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی با توجه به پراکندگی روستاها از مرکز استان
- ST2: توسعه زیرساخت ها و فضاهای و امکانات درمانی، بهداشتی و آموزشی در جهت محروم بودن استان
- ST3: تعامل مدیریت ها در شرایط بحران با توجه به حادثه خیز بودن استان
- WO1: شایسته سالاری با سیاست ها و اهتمام مسئولان استان برای ارتقاء رتبه دانشگاه
- WO2: جبران کمبود هیئت علمی با رتبه دانشیار به بالا با استفاده از دبیرخانه قطب ۹ کشوری
- WO4: غنی سازی شغلی کارکنان با حمایت دبیرخانه قطب ۹ کشوری
- WO3: مشارکت دادن کارمندان در تصمیم گیری ها با ارتقاء مهارت آنان با وجود نهاد ها در فعالیت های فرهنگی، رفاهی و پژوهشی در استان

فرم (۱۷) - ارزیابی استراتژی‌های سازمان

ارزیابی استراتژیهای سازمان				
شماره برنامه:				عنوان هدف:
شماره استراتژی:				سوالات ارزیابی
N	۲	۱	بله / خیر	
			*	آیا کاربرد استراتژی باعث نیل به هدف خواهد شد؟
			*	آیا هزینه کاربرد استراتژی، برآورد شده است؟
			*	آیا استراتژی مدافع حقوق مشتریان است؟
			*	آیا در تدوین استراتژی واقع نگری لازم لحاظ شده است؟
			*	آیا استراتژی انتخابی، بهترین پاسخ لازم برای برخورد با مشکل است؟

۱- توسعه زیرساخت های بخش درمانی، بهداشتی و آموزشی تا پایان سال ۱۴۰۰
۲- استفاده از روش های نوین آموزشی تا پایان سال ۱۴۰۰
۳- ارتباط و تامل مناسب با دانشگاه های منطقه تا پایان سال ۱۴۰۰
۴- تقویت فعالیت های آموزشی و پژوهشی تا پایان سال ۱۴۰۰
۵- تکمیل و تناسب نیروی هیئت علمی در گروه های آموزشی تا پایان سال ۱۴۰۰
۶- راه اندازی مراکز تحقیقاتی و شرکت های دانش بنیان در استان تا پایان سال ۱۴۰۰

فرم (۱۹) - ارزیابی مقاصد سازمان

ارزیابی مقاصد سازمان				
شماره برنامه:				عنوان هدف:
شماره مقصد:				سوالات ارزیابی
N	۲	۱	بله خیر	
			*	آیا مقصد برنامه منعکس کننده نتایج مطلوب است؟
			*	آیا میزان پیشرفت مقصد قابل سنجش است؟
			*	آیا مقصد، با وجود چالش دار بودن، با منابع پیش بینی شده در طول دوره برنامه قابل دستیابی است؟
			*	آیا مقصد بیش از آنکه بیانگر فعالیت باشد، تصریح کننده نتیجه است؟
			*	آیا برای نیل به مقصد تعیین شده، چارچوب زمانی پیش بینی شده است؟
			*	آیا پیش بینی شده است که چه کسی مسئول دستیابی به مقصد است؟
			*	آیا تکمیل یک مقصد باعث نیل به هدف می شود؟
			*	آیا برای هر هدف تعیین شده حداقل یک مقصد پیش بینی شده است؟
			*	آیا اگر کسی با برنامه آشنا نباشد مفهوم مقصد تعیین شده را براحتی درک می کند؟