

نسخه

۱۴۰۱



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی ایلام

برنامه راهبردی دانشکده پزشکی

سال ۱۴۰۱-۱۴۰۵

آدرس: ایلام - بانگنجا، بلوار پژوهش، پردیس

دانشگاه علوم پزشکی ایلام



فهرست مندرجات

بخش یکم: معرفی دانشکده پزشکی

بخش دوم: انتخاب مدل پایه ای برنامه ریزی استراتژیک

بخش سوم: بیانیه های پایه ای و کلیدی دانشکده پزشکی (رسالت، ارزش ها، چشم انداز و ...)

بخش چهارم: منظر مشتریان (شناسایی مشتریان و ذینفعان و تحلیل انتظارات)

بخش پنجم: منظر مالی

بخش ششم: منظر فرایندهای داخلی (شناسایی مضمون ها و فرآیندهای استراتژیک)

بخش هفتم: منظر یادگیری و رشد (شناسایی سرمایه های لازم برای اجرای استراتژی ها)

بخش هشتم: نقشه استراتژی

بخش نهم: برنامه عملیاتی و راهبردی دانشکده پزشکی

کمیته تدوین برنامه راهبردی دانشکده پزشکی

سمت	نام و نام خانوادگی
رئیس دانشکده	دکتر بهاره غیائی
معاون اداری مالی دانشکده	دکتر سعید کاظمی
معاون آموزشی بالین دانشکده	دکتر مهسا ریزه بندی
معاون آموزشی علوم پایه دانشکده	دکتر منیره عزیزی
معاون پژوهشی دانشکده	دکتر مرتضی حسین زاده
مدیر دفتر مطالعات و توسعه آموزش پزشکی	دکتر علی قیصر زاده

بخش یکم: معرفی دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

مقدمه

دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام در چارچوب سیاست های کلان بخش بهداشت، درمان و آموزش عالی نظام جمهوری اسلامی ایران در قبال مردم، فراگیران، کارکنان و دولت متعهد بوده و با سیاست گذاری، هماهنگی و برنامه ریزی صحیح، بر اساس اسناد بالا دستی در حوزه سلامت و نیازسنجی های سلامت جامعه، خود را به انجام مأموریت های محوله ملزم می داند. از لحاظ چارت اداری، دانشکده پزشکی متشکل از ۵ حوزه معاونت و مدیریت شامل: (۱) معاونت آموزشی علوم پایه (اعم از مدیر آموزش و تحصیلات تکمیلی، کارشناس علوم پایه، گروه های علوم پایه)، (۲) معاونت آموزشی علوم بالینی (اعم از کارشناسان علوم بالینی) (کارشناس فیزیوپات-دستکاری/کارشناس بالین بخش (کارروزی- کارآموزی)، گروه های علوم بالینی) (۳) معاونت اداری-مالی (اعم از خدمات، امورمالی، دبیرخانه، سمعی بصری، روابط عمومی، کارپردازی، کارگزینی)، (۴) معاون پژوهشی (اعم از کارشناس امور طرح های تحقیقاتی، کارشناس امور پایان نامه ها، کارشناس کتابخانه و کارشناس IT)، (۵) مدیر دفتر توسعه آموزش (کارشناسان EDO). دانشکده همچنین از همکاری ۱۱۷ عضو هیئت علمی، ۳۲ عضو پرسنل اداری، ۲۵ گروه آموزشی بالین شامل: عفونی، پزشکی قانونی، طب اورژانس، طب فیزیکی، طب کار، ENT، طب سنتی ایرانی، جراحی مغز و اعصاب، زنان، چشم، مجاری ادرار و کلیه، پوست، بیهوشی، داخلی، رادیولوژی، کودکان عمومی، جراحی عمومی، پزشکی ورزشی، روانپزشکی، آسیب شناسی، مغز و اعصاب، ارتوپدی، قلب و عروق، جراحی قلب، جراحی پلاستیک و ۱۵ گروه آموزشی علوم پایه شامل: علوم تشریح، فیزیولوژی، بیوشیمی، ایمنولوژی، باکتری شناسی، زبان، علوم اعصاب، معارف، آموزش پزشکی، اخلاق پزشکی، مهندسی بافت، پزشکی مولکولی، پزشکی اجتماعی، روانشناسی بالینی، فارماکولوژی بهره می برد. در حال حاضر حدود ۱۰۰۰ دانشجو در مقطع عمومی و ۱۸ دانشجو در مقطع دستکاری و در مقطع کارشناسی ارشد در این

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

دانشکده مشغول به تحصیل هستند. چهار بیمارستان آموزشی درمانی تحت عنوانین : شهید مصطفی خمینی (ره)، امام خمینی (ره)، آیت الله طالقانی (ره) و مرکز روان پزشکی در راستای آموزش به دانشجویان و درمان فعالیت می کنند. بیمارستان آموزشی درمانی ۳۶۱ تخت خوابه رازی که به عنوان یکی از بهترین قسمت های آموزشی نیز به تازگی به مجموعه آموزشی درمانی دانشکده اضافه شده است جهت ارائه خدمات به ذینفعان از جمله دانشجویان در فاز اول افتتاح گردید و در آینده ای نه چندان دور همه بخش های این بیمارستان افتتاح و مورد بهره برداری قرار خواهد گرفت. در بخش کارآموزی و کارورزی دانشجویان مراکز بهداشت و پایگاه های بهداشتی آماده ارائه آموزش به دانشجویان هستند از جمله مراکز بهداشتی زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی و دانشکده پزشکی که در امر آموزش و توانمندسازی دانشجویان، دانشکده را همراهی می نمایند می توان به ۹ مرکز بهداشتی در شهرستان ایلام اشاره نمود: مرکز بهداشت شهرستان ایلام (که رابطین آموزشی در این مجموعه با دانشکده همکاری لازم را بعمل می آورند)، مرکز مشارکت های مردمی (که کارگاه های توجیهی دانشجویان را برگزار می کنند)، آزمایشگاه مرکزی (که محل کارآموزی و کارورزی دانشجویان کارشناسی ارشد می باشد)، مرکز مشاوره بیماری های رفتاری، مرکز خدمات جامع سلامت سرطاف و مرکز خدمات جامع سلامت هفت چشمه (که کارورزی دانشجویان اینترن را برگزار می کنند)، مرکز خدمات جامع سلامت شهری، خانه بهداشت بانقلان و پایگاه بهداشتی شماره ۵، مرکز مشاوره طب کار (که کارآموزی دانشجویان استاجر را برگزار می کنند)

همچنین دانشکده پزشکی در امر اعتبار بخشی پزشکی عمومی که در سال ۱۴۰۰ مورد ارزیابی درونی و بیرونی ارزیابان وزارت بهداشت قرار گرفت توانست با تکیه بر توانمندی و تلاش های شبانه روزی تمامی واحد ها اعم از کادر پرسنلی و اعضاء هیئت علمی و ... موفق به کسب تأییدیه ۲ ساله وزارتخانه گردد.

بخش دوم: انتخاب مدل پایه ای برنامه ریزی استراتژیک

برای دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، مدل کارت امتیازی متوازن یا Balanced Score Card معروف به BSC برگزیده شد. برای استفاده از این مدل ضروری بود که منظرهای (Perspectives) بررسی سازمان تعیین شوند. با توجه به الگوی اصلی پیشنهادی کاپلان و برای دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، مدل کارت امتیازی متوازن یا Balanced Score Card معروف به BSC برگزیده شد. برای استفاده از این مدل ضروری بود که منظرهای (Perspectives) بررسی سازمان تعیین شوند. با توجه به الگوی اصلی پیشنهادی کاپلان و نورتون و دولتی بودن بیمارستان، منظرهای پیشنهادی به شرح زیر پذیرفته شدند:

۱. منظر ماموریت

۲. منظر مالی

۳. منظر ذینفعان

۴. منظر فرآیندهای داخلی (فرآیندهای استراتژیک)

۵. منظر رشد و یادگیری (سرمایه ها)

مفاهیم پایه

استراتژی بخشی از پیوستاری منطقی است که سازمان را بیانیه ماموریت سطح بالا به کاری که کارکنان خط مقدم و بخش های دیگر انجام می دهند، سوق می دهد. استراتژی در مورد مجموعه ای از فعالیت هاست که سازمان برای برتر شدن و برای ایجاد تمایز پایدار در محیط کسب و کار انجام می دهد. هنر استراتژی عبارتست از شناسایی و تعالی تعداد محدودی فرآیند استراتژیک که بیشترین اهمیت را برای تامین ارزش قابل ارائه به مشتری در بر دارد. استراتژی مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای مشتریان و ذی نفعانش ارزش ایجاد کند. استراتژی

اصلی سازمان معمولاً از چندین مضمون موازی، مکمل، و همزمان تشکیل شده است. قلب استراتژی همان ارزش ارائه شده به مشتری است.

ماموریت بیانیه ای چکیده ای است که دلیل وجودی سازمان، مقصد اصلی فعالیت ها، و ارزش هایی که فعالیت کارکنان را جهت می دهد، بیان می کند. ماموریت باید مشخص کند چگونه سازمان می خواهد رقابت کند و برای مشتریان ارزش بیافریند.

چشم انداز، بیانیه خلاصه شده ای از اهداف میان مدت و بلند مدت سازمان را نشان می دهد. چشم انداز می خواهد بگوید که سازمان قصد دارد چگونه به نظر برسد. بیانیه چشم انداز یا مقصد استراتژیک سه مولفه مهم دارد: آرمان بلند مدت (چه می خواهد باشد، یا به چه می خواهد برسد)، تعریف بخش بازار (در کجای بازار می خواهد کار کند)، افق زمانی (کی می خواهد به آن هدف برسد).

مضمون استراتژیک، منطق استراتژی را مشخص می کند، به عبارتی استراتژی های کلان را به استراتژی های خرد و فرعی تقسیم می نماید. سازمان صدها فرایند و زیر فرایند دارد، در چنین حالتی باید چند فرایند مهمی را که ارزشی فوق العاده برای خلق، آرایه، و متمایز ساختن ارزش قابل ارائه به مشتری دارد، تعریف کند، این فرایندهای با اهمیت را مضمون های استراتژیک می نامیم. بنابراین چند فرایند حیاتی استراتژیک که تحت عنوان یک مضمون

جمع شده باشند، یک مضمون استراتژیک را می سازند. این مضمون ها چارچوب هایی هستند که اجرای استراتژی ها پیرامون آنها اتفاق می افتند. به بیان دقیق تر، استراتژی چیزی نیست جز مضمون های مکمل کننده یکدیگر که به طور همزمان به انجام می رسند. اکثر مضمون های استراتژیک، ترکیبی عمودی از هدف های استراتژیک هستند، که ریشه در منظر فرآیند های داخلی دارند (چون استراتژی ها در منظر فرآیندهای داخلی اجرا می شوند). مضمون های استراتژیک، استراتژی سازمان را به چندین فرایند متمایز و مجزای ارزش آفرین تقسیم می کند. مضمون استراتژیک، را محرک اصلی نیز خوانده اند.

اقدام یا ابتکار استراتژیک، برنامه های عملی که برای تحقق اهداف، در حول مضمون های استراتژیک تعیین می شوند. مدیریت اجرای استراتژی از طریق اجرای اقدام های استراتژیک (برنامه های اجرایی) به انجام می رسد. طرح های ابتکاری استراتژیک، مجموعه برنامه و پروژه هایی با دوره زمانی محدود هستند، که خارج از فعالیت های روزمره سامان برای رسیدن به عملکرد مورد نظر آن طراحی می شوند. اگر مضمون استراتژیک بخواهد اهداف عملکردی خود را محقق کند، باید تمامی طرح های ابتکاری خود را اجرا نماید. طرح ابتکاری چهار استاندارد دارد: توضیح طرح، هدف یا مضمون استراتژیکی که طرح حامی آن است، نتایج مورد انتظار، منابع مورد نیاز.

فرآیندهای اصلی/ فرآیندهای استراتژیک، در مجموعه ی "فرآیندهای داخلی" معمولا چهار خوشه فرآیند استراتژیک، و در هر خوشه فرآیند، معمولا یک یا چند مضمون استراتژیک وجود دارد. هر چند تعداد خوشه ها وابسته به سازمان می تواند بیشتر از چهار هم باشد.

منظر یا دیدگاه، سازمان موجودیتی چند وجهی است، هر فردی از جایگاه وظیفه ای یا جایگاه تخصصی خود رفتار سازمان و دستاوردهای آن را می بیند و تفسیر می نماید. برای به دست آوردن دیدگاه یا تفسیری جامع و کامل و نیز برای درک بهتر دینامیسم عملکرد سازمان و دستاوردهای آن، لازم است در تک تک کارها و هدف ها، همه این منظرها یا دیدگاه ها را در نظر داشت و بخصوص رابطه علت و معلولی بین متغیرهای سازمان (در منظرهای مختلف) را کشف کرده و در مورد آن به گفتگو پردازیم تا به همسان اندیشی و یکدستی برسیم.

ارزش ها یا ارزش های محوری، دیدگاه ها، رفتارها، و شخصیت آن شرکت را بیان می کند، یعنی آن چیزهایی که واقعا برایمان مهمند، و پایه های فرهنگمان را شکل می دهند (مانند بهترین باشیم، احترام بگذاریم، خدمت کنیم، ارج بگذاریم؛ یاد بگیریم)

نقشه استراتژی، برای یکپارچه سازی استراتژی ها و عملیات واحدهای مختلف سازمان، یک معماری ارائه می دهد، که در آن روابط علت و معلولی بین اجزاء نقشه در منظرهای مختلف نشان داده شده است. نقشه های استراتژی را بر اساس مضمون های استراتژیک، یعنی مجموعه ای از اهداف استراتژیک مرتبط در نقشه، ترسیم می کنیم. نقشه استراتژی به ما می گوید چگونه استراتژی مان را بیان کنیم.

بخش سوم: بیانیه های پایه ای دانشکده

در این بخش پس از توافق بر سر «عبارت رسالت/ماموریت بنیادین» دانشکده با استفاده از الگوی مدیریت استراتژیک آینده محور، «بیانیه رسالت» طی بحث گروهی در تیم برنامه ریزی نوشته شد. در ادامه طی کارگاهی گروهی از مسئولین و تیم برنامه ریزی با مقوله آرمان سازی برای سازمان و اهمیت و قدرت آرمان صحیح و قدرتمند آشنا شده و «آرمان دانشکده» را فارغ از محدودیت ها و امکانات تعیین نمودند. کارگاه آینده پژوهشی برای گروه دیگری از تیم برنامه ریزی برگزار گردید، و سپس تیم در محدوده کوچکی (با توجه به ویژگی های و شرایط فعلی و ضرورت تسریع در تدوین برنامه) «مطالعه آینده» را انجام داد. نتیجه کارگروهی در ادامه آورده شده است.

«ارزش های سازمانی» برای دانشکده با استفاده از سوابق و نظرهای اعضای تیم برنامه ریزی بازنویسی گردید.

از روی چهار مقوله ی

۱. عبارت رسالت/ماموریت بنیادین،

۲. آرمان دانشکده

۳. آینده پژوهی و

۴. ارزش ها

«چشم انداز» دانشکده پزشکی تعیین گردید.

در پایان این مرحله، دو هدف کلان با توجه به آرمان، بیانیه رسالت، تحلیل محیط آینده و چشم انداز استخراج شدند.

۳-۲: رسالت دانشکده:

دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام با هدف تربیت نیروی انسانی کارآمد و واجد صلاحیت حرفه ای، همچنین انجام پژوهش های کاربردی و بنیادی در حوزه سلامت ایجاد شده است. دانشکده با اتکا به توانمندی ها و ظرفیت های اعضای هیئت علمی، بهره گیری از رویکردهای نوین آموزشی و توسعه ی فرایندهای پژوهشی مبتنی بر نیازهای جامعه و صنعت به دنبال تحقق اهداف آرمانی خود می باشد.

۳-۴: مطالعه آینده:

در این مرحله بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، تحلیل آینده صورت گرفت و برای تحلیل آینده و مشخص نمودن فرصت ها و تهدیدهای بیرون از سازمان از مدل PESTEL استفاده شد. در این مدل در شش حوزه سیاسی (Political)، اقتصادی (Economical)، فرهنگی اجتماعی (Social)، فنی تکنولوژیکی (Technological)، زیست محیطی (Environmental)، و قانونی دولتی (Legal) به شناسایی روندهای (Trends) موجود یا ابروندها پرداخته می شود. روند شامل پدیده ای است که در گذشته شروع شده و با یک جهت خاص و معین در امتداد آینده تداوم پیدا می کند مثل روند روبه رشد سالمندی در کشور. این روندها بر اساس مطالعه اسناد و شواهد استخراج می شوند و یا اینکه به وضوح در سطح جامعه قابل مشاهده هستند. پس از شناسایی روندهای کلیدی در هر حوزه، پیامدهای اصلی شناسایی می شوند. در نهایت تعیین می شود که هر پیامد برای دانشکده پزشکی در آینده چه فرصت و یا تهدیدی به دنبال خواهد آورد. تهیه لیستی از فرصت ها و تهدیدها که در آینده پیش روی دانشکده قرار دارد خروجی مرحله مطالعه آینده خواهد بود.

برخی از مواردی که در تحلیل محیط آینده به آنها توجه شده است شامل موارد ذیل می باشد :

● روند ها و پیامد ها :

● روند زیست محیطی : از جمله روند های زیست محیطی می توان به تغییرات اقلیمی منطقه اشاره کرد.(۱) خشکسالی و کم آبی سبب کاهش درآمد جامعه می گردد و این امر سبب عدم تمکین مالی برای مردم در خصوص استفاده از تکنولوژی نوین در پیشگیری از بروز و یا درمان با فناوری های نوین خواهد شد.(۲) بیماری های منتقله از حشرات در برخی مناطق گرمسیری مثل سالک.

● پیامد روند زیست محیطی : (۱) درآمدهای دولتی خرج رفاه مردم در شرایط فوق الذکر خواهد شد و سهم کمتری به تحقیقات تعلق خواهد گرفت.(۲) فراهم شدن شرایط رشد و تکثیر حشرات و حیوانات ناقل بیماری ها، موجب افزایش بیماری در افراد منطقه می گردد.

● روند صنعتی شدن استان : پیشرفت های صنعتی سبب تولید و رها شدن مواد مضر از جمله مواد سرطان زا می گردد که این خود موجب بروز ناهنجاری های ژنتیکی و شیوع بیماری های صعب الاعلاج می گردد.

● پیامد روند صنعتی شدن استان : بخش سلامت کشور مجبور به بومی سازی و کاربرد فناوری های نوین جهت پیشگیری، تشخیص زودهنگام و یا پیش آگهی حتی درمان را سبب می شود.

● روند دیجیتالی شدن سلامت : پیشرفت های فناوری در تشخیص و درمان بیماری ها در دنیا به سمت روش های غیر تهاجمی تر و سریعتر پیش می رود و تکنولوژی های جدید تشخیصی که دارای قدرت تشخیص بالاتری در شناخت بیماری در مراحل اولیه می باشند باعث می شود آمار موارد بیماری ها روند افزایشی پیدا نموده و بیماری های جدیدی نیز کشف شود. از سوی دیگر تشخیص زودرس و به موقع بیماری باعث درمان موفق تر بیماری ها می شود.

● پیامد روند دیجیتالی شدن سلامت : تاثیر این روند در دانشکده پزشکی بدینصورت است که اولاً باید تکنیک و فناوری معمول شامل MRI ، سنوگرافی، آندوسکوپی و کولونوسکوپی که در مراکز آموزشی رایج است با مطالعه فناوری های در حال تست شدن و فناوری های احتمالی آینده در جهان مانند نانو پزشکی بروز و پیشرفته تر شوند.

- روند ترویج شیوه زندگی ناسالم : تغییرات پاتوزن ها ناشی از بروز جهش ژنتیکی، استفاده نادرست از آنتی بیوتیک ها، مقاومت دارویی و تغییر در شدت بیماری ها.
- پیامد روند ترویج شیوه زندگی ناسالم : برای سنجش ایمنی در شیوه زندگی نیازمند به تلاش بیشتر جهت جمع آوری اطلاعات در مورد پاتوزن های مولد بیماری در انسان و استفاده از فناوری های جدید نانو و روش های پیشرفته مولکولی می باشیم.
- روند بیماریهای نوپدید و بازپدید : آن دسته از بیماریهای عفونی که بروز آنها طی سه دهه گذشته افزوده شده و یا در آیندهای نزدیک، رو به افزایش خواهد گذاشت این اصطلاح، همچنین به بیماریهایی که قبلاً به آسانی درمان میشده ولی اخیراً نسبت به داروهای آنتی میکروبیال، مقاوم گردیده اند نیز اطلاق میگردد.
- پیامد بیماریهای نوپدید و بازپدید : افزایش بیماری های نوپدید و بازپدید موجب افزایش تقاضا برای روش های ارزانتر کنترل سلامت (کاهش قیمت دارو از طریق بیمه کردن، یافتن روش های درمانی کم هزینه تر و ...)
- روند جذب دانشجویان در مقاطع دکتری تخصصی یا برگزاری دوره های فلوشیپ .
- پیامد روند جذب دانشجویان در مقاطع دکتری تخصصی یا برگزاری دوره های فلوشیپ :تحقیق درباره روش ها و اصول تحقیقات بالینی به عنوان یک ضرورت ملی در نظام تحقیقات و نوآوری و تامین نیروی متخصص سازمان در انجام اهداف پژوهشی مبحثی است که این مرکز به دنبال به انجام رساندن آن است.
- روند تاثیر مستقیم بیمارها و پاندمی ها در آموزش دانشجویان : باعث کاهش جذب دانشجویان، ایجاد هر و مر در دانشگاهها، آزمون و خطا رفتن مسوولین به دلیل ابهام، به تعلیق افتادن پژوهشها، پایان نامه ها و رساله های آزمایشگاهی و... طولانی شدن مدت زمان تحصیل، کاهش حضور افراد در پست مورد نظر و عدم پاسخ گویی مناسب تلفنی یا اینترنتی، چالش حضور و غیاب، کاهش حقوق اساتید و کارمندان،های مالی (کاهش هدایا، درآمدها، چالش ها، هزینه بهداشت، هزینه زیرساخت مشاوره، هزینه تحقیق و ارزشیابی، تبدیل هزینه آموزش حضوری به غیرحضوری و...)
- پیامد روند تاثیر مستقیم بیمارها و پاندمی ها در آموزش دانشجویان :

۱-تجدید نظر در و ظایف افراد مختلف در دانشگاه ها

- ۲- پررنگ کردن ضرورت استفاده از ابزارهای الکترونیک شخصی در آموزش
- ۳- تدوین برنامه های آموزشی جهت تقویت سواد رسانه ای در عناصر برنامه درسی
- ۴- گسترش و به روز بودن علم و اطلاعات اساتید
- ۵- لزوم بازتعریف عناصر برنامه درسی بر اساس استانداردهای آموزش مجازی و ترکیبی (هدف، محتوا، استاد، دانشجو، محیط، فضا، زمان، ارزشیابی و...)
- ۶- تغییر ارزیابی ها و وزن دهی بیشتر به تکالیف هفتگی و وزن دهی کمتر به امتحانات نهایی علوم پزشکی و در نظر گرفتن ارزیابی های مستمر در طول ترم تحصیلی که در این مورد می توان از نرم افزارهای هوشمند برای کاهش امکان تقلب بهره برد.
- ۷- بهره گیری از شبیه سازها برای دروس آزمایشگاهی، کارگاهی -و مانند Matlab
- ۸- برگزاری جلسات پرسش و پاسخ و تالارهای گفتگو به صورت مجازی برای دانشجویان
- ۹- مشاوره مجازی(سالمت روان) مشاوره اشتغال، نظارت بر پایان نامه و سایر خدمات پشتیبانی دانشجویان
- ۱۰- تولید محتوای آموزشی با کیفیت با قابلیت استفاده آن به دفعات برای دانشجویان

۳- ۵: ارزش ها :

ما کارکنان دانشکده پزشکی متعهد می شویم با حفظ کرامات انسانی کلیه گیرندگان خدمت، اعم از اعضا هیئت علمی، همکاران و دانشجویان به ارائه خدمات مطلوب در راستای جلب رضایت الهی و بندگان خدا بپردازیم. ارزشهای سازمانی ما عبارتند از:

- رعایت ارزش های اخلاقی و موازین شرعی
 - مسئولیت پذیری، پاسخگویی، و صداقت در کار
 - بهبود مستمر کیفیت، فرایند محوری و ارتقای نتایج مطلوب
- ما به این ارزشها با نهایت وجود ارج می نهیم و در گسترش و شکوفایی آن در تمام سطوح همت می گماریم.

۳-۶: چشم انداز :

جایگاه برتر و مرجع در بین دانشکده های پزشکی هم تراز و ارائه خدمات تخصصی در بالاترین سطح ممکن مطابق با پیشرفتهای و استانداردهای ملی ، کسب جایگاه پیشرو در جذب دانشجوی بین الملل ، تربیت دانشجوی و ارتقاء کیفیت آموزش بالینی ، توسعه کمی و کیفی فعالیت های پژوهشی .

۳-۷: اهداف کلان :

۱. تربیت دانشجوی توانمند، متعهد و پاسخگو به نیازهای جامعه
۲. توسعه پژوهشهای کاربردی و دانش بنیان در حوزه آموزش پزشکی
۳. توسعه و ارتقاء مرجعیت علمی در حوزه های: گیاهان دارویی ، آسیب های روانی-اجتماعی و میکروب

شناسی

بخش چهارم: شناخت مشتریان و ذینفعان و انتظارات ایشان

در این بخش شناخت محیط از منظر ذینفعان مورد مطالعه قرار گرفت. ابتدا فهرستی از ذینفعان تهیه و گروه بندی شد، نحوه قضاوت و انتظارات هریک از گروه های ذینفعان با استفاده از موارد زیر به دست آمد :

۱. تجربیات مدیران و کارکنان
۲. بررسی شکایات و پیشنهادهای
۳. تجربیات سازمان های مشابه
۴. پرسشگری و مصاحبه

سپس با استفاده از ماتریس قدرت- منفعت، جایگاه هر گروه از ذینفعان و شیوه مواجهه دانشکده با آنها شناسایی شد.

۴- ۱: فهرست مشتریان و ذینفعان:

۱. اعضای هیات علمی
۲. کارکنان دانشکده
۳. دانشجویان (علوم پایه ، بالین ، تحصیلات تکمیلی)
۴. وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی
۵. ستاد و سایر واحدهای دانشگاه علوم پزشکی ایلام
۶. سایر دانشگاه های علوم پزشکی کشور
۷. سازمان نظام پزشکی
۸. سازمان انتقال خون
۹. سازمان پزشکی قانونی
۱۰. دستگاه ها و نهادهای اجرایی شهر و استان ایلام
۱۱. انجمن های خیریه و سایر سازمان های مردم نهاد
۱۲. پیمانکاران عمرانی و خدماتی

۴-۲: گروه بندی مشتریان و ذینفعان:

مشتریان و ذینفعان دانشکده در سه گروه زیر دسته بندی شدند:

۱- دانشجویان

۲- اعضا هیئت علمی و کارکنان

۳- نهادهای اجرایی، نظارتی و مردمی

دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام به صورت مستقیم و غیر مستقیم با کلیه واحدهای ستادی دانشگاه، و دستگاه های اجرایی مختلف، از وزارت بهداشت تا سایر دانشگاه های علوم پزشکی و دستگاه های اجرایی استان و سازمان های غیر دولتی اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی و همچنین نهادها و نمایندگان مردم در ارتباط است. تمامی

مراجعه کنندگان و کسانی که به نحوی تامین کننده یا پیمانکار

دست یافتن دانشکده به اهداف کلان استراتژیک دوگانه:

۱- تربیت نیروی انسانی متخصص، کارآفرین، متعهد و پاسخگو به نیازهای جامعه

۲- توسعه پژوهشهای کاربردی و دانش بنیان

مستلزم آن است که رفتار و صفات دانشکده، مدیران، کارکنان و اعضای هیات علمی در ذهن

لیست ذینفعان دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

ذی نفعان دانشکده	
اعضای هیات علمی دانشکده	ذی نفعان داخلی
دانشجویان	
کارکنان دانشکده	
وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی	ذی نفعان خارجی
ستاد و سایر واحدهای دانشگاه علوم پزشکی ایلام	
سایر دانشگاه های علوم پزشکی کشور	
سازمان نظام پزشکی	
سازمان انتقال خون	
سازمان پزشکی قانونی	
دستگاه ها و نهادهای اجرایی شهر و استان ایلام	
انجمن های خیریه و سایر سازمان های مردم نهاد	
پیمانکاران عمرانی و خدماتی	

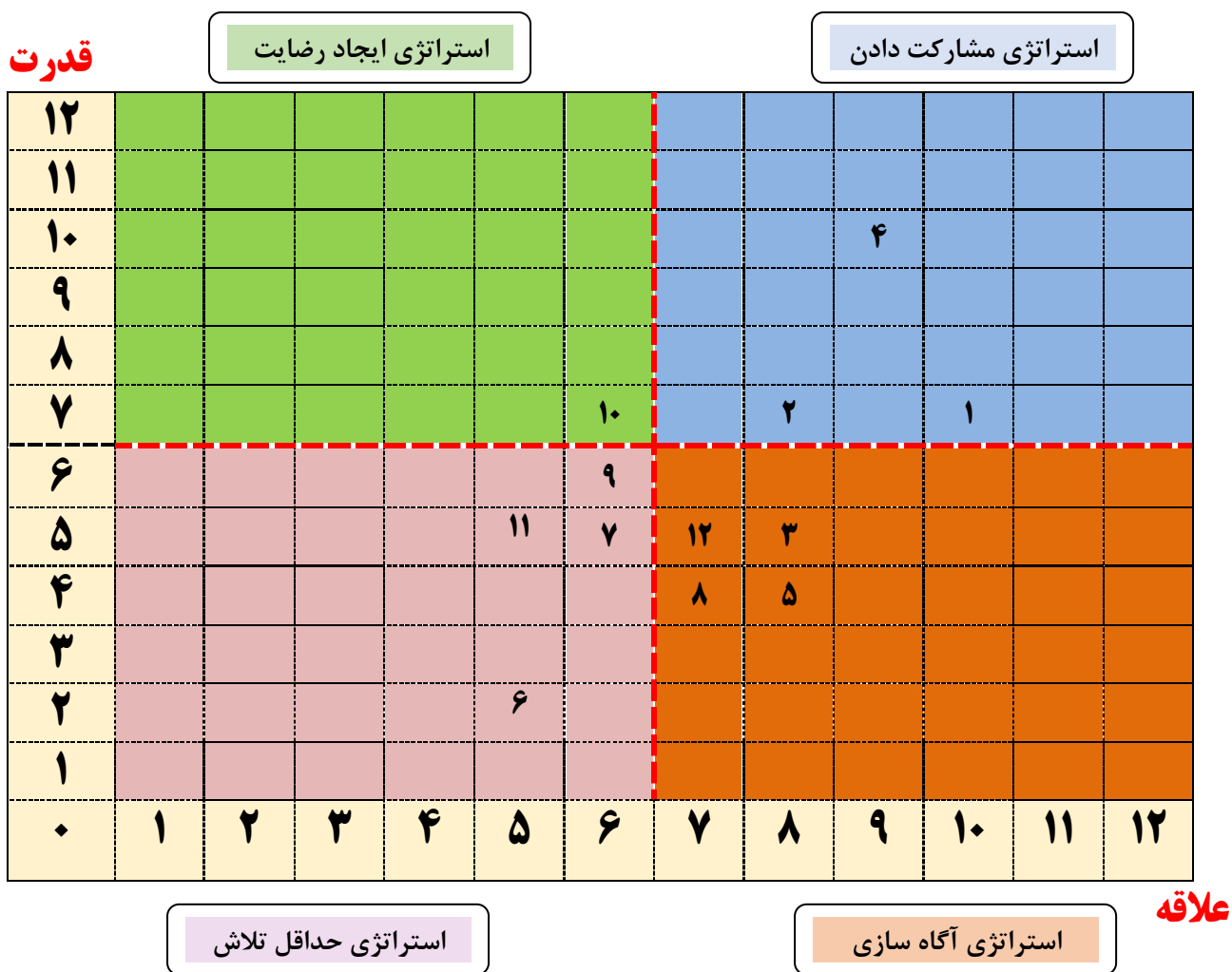
تجزیه و تحلیل ذینفعان

ردیف	نام ذینفعان	منفعت	قدرت
۱	اعضای هیات علمی دانشکده	۱۰	۷
۲	دانشجویان	۸	۷
۳	کارکنان دانشکده	۸	۵
۴	وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی	۹	۱۰
۵	ستاد و سایر واحدهای دانشگاه علوم پزشکی ایلام	۸	۴
۶	سایر دانشگاه های علوم پزشکی کشور	۵	۲
۷	سازمان نظام پزشکی	۶	۵
۸	سازمان انتقال خون	۷	۴
۹	سازمان پزشکی قانونی	۶	۶

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

۷	۶	دستگاه ها و نهادهای اجرایی شهر و استان ایلام	۱۰
۵	۵	انجمن های خیریه و سایر سازمان های مردم نهاد	۱۱
۵	۷	پیمانکاران عمرانی و خدماتی	۱۲

ماتریس قدرت - علاقه ذینفعان



جدول ذینفعان کلیدی به همراه خواسته ها و انتظارات آنها

ذینفعان کلیدی	انتظارات (معیارهای رضایتمندی)	کانالهای ارتباطی	استراتژی برخورد
<u>دانشجویان</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقا زیر ساختهای آموزشی • بهبود کیفیت فعالیتها و فرایندهای آموزشی و پژوهشی • توسعه ی عرصه های یادگیری با تاکید بر دوره های کارآموزی و کارورزی • روزآمدسازی برنامه های آموزشی با تکیه بر پاسخگویی اجتماعی و تربیت نیروی جهانی 	<ul style="list-style-type: none"> مکاتبات رسمی، گزارشات تشکیل کلاسها، جلسات دوره ای رسمی و غیررسمی با نماینده دانشجویان، تماس های تلفنی 	<ul style="list-style-type: none"> استراتژی مشارکت دادن
<u>اعضا هیئت علمی و کارکنان</u>	<ul style="list-style-type: none"> • برگزاری دوره های توانمندسازی آموزشی و پژوهشی • افزایش مشارکت اعضا هیئت علمی در فعالیتهای آموزش و پژوهش پاسخگو • امنیت شغلی، ارتقای شغلی، احترام، عدالت، خدمات رفاهی، شایسته سالاری، قدردانی و پاداش، پرداخت به موقع مزایا 	<ul style="list-style-type: none"> جلسات درون بخشی، نظرسنجی، کمیته ها، مراجعات مستقیم 	<ul style="list-style-type: none"> استراتژی مشارکت دادن
<u>اقشار جامعه در زمینه پاسخگویی اجتماعی</u>	<ul style="list-style-type: none"> • تربیت نیروی توانمند برای پاسخ به نیازهای سلامت • برگزاری برنامه های آموزشی و پژوهشی برای پاسخگویی به نیازهای سلامت جامعه • طراحی ساختار و فرایند پاسخگویی اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> نظرسنجی، تحلیل نتایج برنامه های ارائه شده، مراجعه مستقیم برای ثبت شکایات، تابلوهای اطلاع رسانی 	<ul style="list-style-type: none"> استراتژی مشارکت دادن

بخش پنجم: منظر مالی

منظر مالی:

اگر چه دانشگاه‌های دولتی مراکزی غیر انتفاعی تلقی می‌شوند، ولی به دلیل داشتن فعالیت‌هایی مانند خرید مواد اولیه، استخدام نیروی کار رسمی و شرکتی عملاً مشابه بنگاه اقتصادی عمل می‌کنند، به همین دلیل ضروریست استانداردهای مالی را رعایت کرده و با حفظ کیفیت و کمیت خدمت‌رسانی به جمعیت هدف، در راستای کاهش هزینه‌ها و درآمدها ابتکارهایی را به انجام رساند.

در دانشکده پزشکی در تلاشیم تا:

ارزش برای ذینفعان را با مدیریت موثر منابع مالی متنوع و پایدار، از طریق افزایش بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های ارزش افزا، به حداکثر برسانیم.

در این منظر دو استراتژی اصلی مالی یعنی:

۱. افزایش درآمدها

۲. کاهش هزینه‌ها

پیش‌بینی شده‌اند.

استراتژی‌های کاهش هزینه‌ها:

کاهش هزینه‌ها از طریق ابتکارهای اصلاح ساختار هزینه و افزایش بهره‌وری انجام می‌شود.

استراتژی‌های افزایش درآمد:

برای افزایش درآمد سه استراتژی عملیاتی زیر برگزیده شدند:

جذب دانشجوی بین‌الملل در علوم درمانی

جذب گرنت‌های تحقیقاتی از سایر مراکز

جذب از سایر منابع مانند جذب کمک‌های مردمی به صورتی عمومی

بخش ششم: شناخت مضمون ها و فرآیندهای استراتژیک (داخلی)

دانشکده پزشکی، برای خود یک جایگاه استراتژیک تعریف کرده است که تا سال ۱۴۰۵ باید به آن جایگاه برسد. جایگاه تعریف شده همان آرمان دانشکده است. هر فعالیت و فرآیندی که به مسئولین و کارکنان دانشکده کمک کند تا به آن جایگاه برسد، فعالیت یا فرآیندی استراتژیک محسوب می شود. استراتژی‌های سازمان همان فرآیندهای استراتژیکی هستند که قرار است دانشکده را به جایگاه مطلوب و استراتژیکش برسانند.

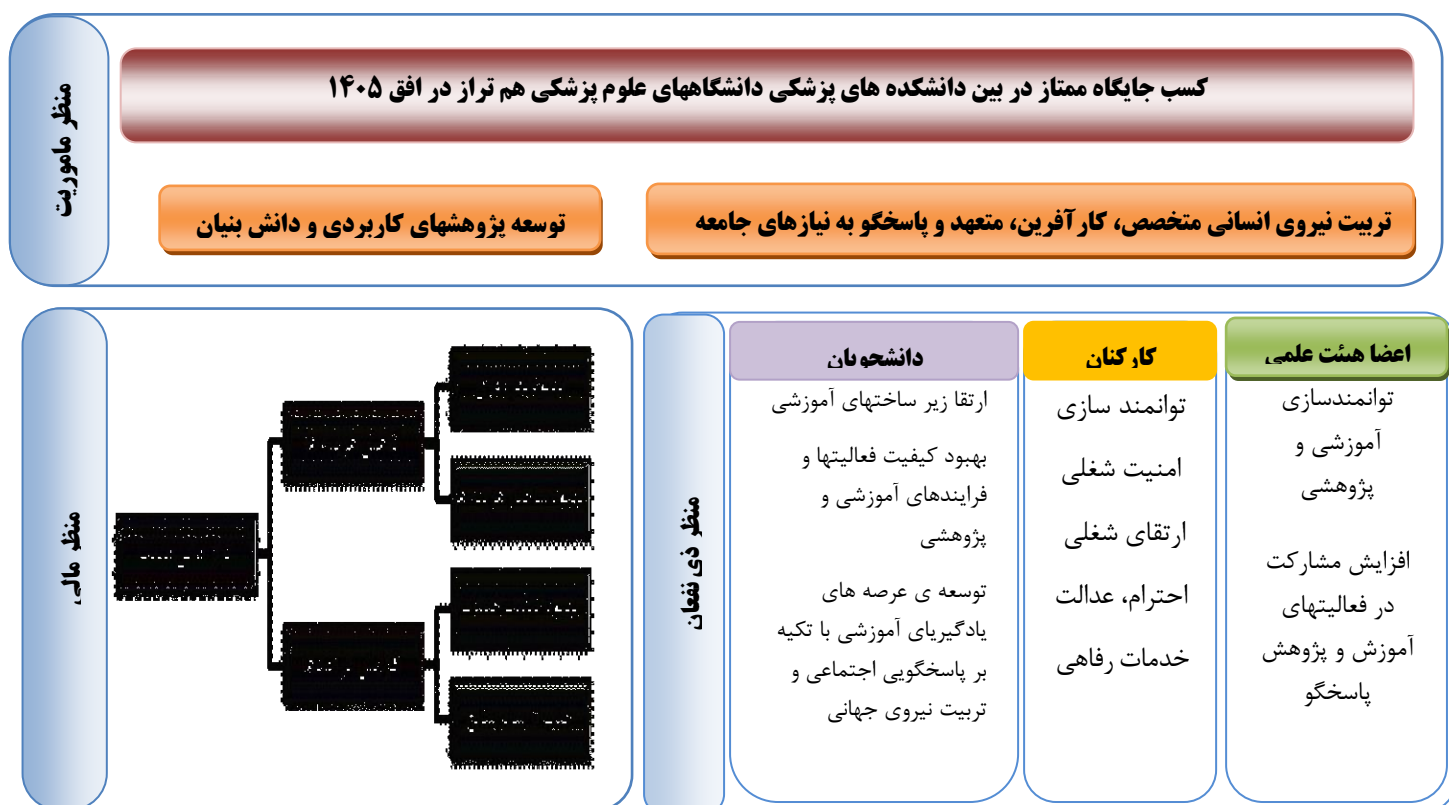
پس از تعیین نحوه قضاوت و انتظارات مشتریان و ذینفعان، تیم برنامه ریزی استراتژیک دانشکده در بحث‌های گروهی به دنبال پاسخ برای این پرسش‌ها می گشتند که برای برآورده کردن انتظارات مشتریان چه مضامینی به عنوان مضمون ها یا تم های راهبردی باید در نظر گرفته شوند. اعضای تیم سهم نسبی هریک از تم های استراتژیک را به شیوه میانگین امتیازات تیم برنامه ریزی، محاسبه نمودند.

سپس اعضای تیم، در درون هر تم استراتژیک، فرآیندهای استراتژیک را شناسایی و تعریف کردند، یعنی فرآیندهایی که باید به انجام برسانند تا دانشکده بتواند به جایگاه استراتژیکش، یعنی «کسب جایگاه ممتاز در بین دانشکده های پزشکی دانشگاه های علوم پزشکی هم تراز در افق ۱۴۰۵» برسد. بدیهی است دست یافتن به جایگاه استراتژیک باید از طریق برآورده کردن انتظارات مشتریان و ذینفعان و منظر مالی تامین شود.

فصل هفتم: نقشه استراتژیک

نقشه استراتژی ترسیمی است برای نشان دادن رابطه بین منظرهای ماموریت، مالی، مشتریان و ذینفعان، فرآیندهای داخلی یا استراتژیک.

نقشه استراتژیک دانشکده پزشکی



فصل هشتم: راهبردهای دانشکده پزشکی

الف) ارتقاء کمی و کیفی آموزش

الف- ۱) ارتقاء کمی آموزش :

✓ راه اندازی رشته و مقاطع تحصیلی جدید

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	هدف	راهبرد اصلی	ردیف
			✓		اخذ مجوز دکتری تخصصی (PhD) رشته میکروبی شناسی	توسعه رشته و مقاطع تحصیلی	۱
	✓				اخذ مجوز دکتری تخصصی (PhD) رشته علوم تشریح		
		✓			اخذ مجوز دکتری تخصصی (PhD) رشته بیوشیمی		
		✓	✓		اخذ مجوز کارشناسی ارشد رشته فیزیولوژی		
	✓				اخذ مجوز کارشناسی ارشد رشته ایمونولوژی		
✓					اخذ مجوز کارشناسی ارشد رشته ژنتیک		
		✓			اخذ مجوز کارشناسی ارشد رشته تغذیه بالینی		
✓	✓	✓	✓		برگزاری کارگاه توانمند سازی آموزشی-مهارتی دانشجویان توسط انجمن علمی پزشکی	توسعه آموزش های مهارتی	
			✓		اصلاح برنامه کارآموزی و کارورزی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	
			✓		ارتقاء و توسعه سطح ژورنال کلاب های در گروه های تحصیلات تکمیلی	تحصیلات تکمیلی	

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

✓ توسعه تعداد رشته و مقاطع تحصیلی:

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	هدف	مقطع تحصیلی	راهبرد اصلی	ردیف
			✓	-	قلب	دستپاری	افزایش تعداد رشته و مقاطع تحصیلی (ثابت)	۱
		✓		-	روان شناسی			
		✓		-	بیهوشی			
	✓			-	جراحی			
	✓			-	ایمونولوژی	تحصیلات تکمیلی		
	✓			-	فیزیولوژی			

✓ توسعه پذیرش دانشجو (تعداد به نفر):

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	مقطع تحصیلی	راهبرد اصلی	ردیف
✓	✓	✓	✓	۱۵۱	عمومی (داخلی) (سالانه ۱۰٪)	توسعه پذیرش دانشجو	۱
✓	✓	✓	✓	۳۵	عمومی (بین الملل) (سالانه ۱۰٪)		
			۳	۴	دستپاری (داخلی)		
			۳	۲	دستپاری (اطفال)		
			۲	-	دستپاری (قلب)		
		۲	-	-	دستپاری (روان پزشکی)		
		۲	-	-	دستپاری (بیهوشی)		
	۲	-	-	-	دستپاری (جراحی)		
			۴	۲	تحصیلات تکمیلی (بیوشیمی)		
			۴	۲	تحصیلات تکمیلی (آناتومی)		
			۵	۳	تحصیلات تکمیلی (میکروب شناسی)		
			۱	-	PhD (میکروب شناسی)		
		۱	-	-	PhD (بیوشیمی)		

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

	۱	-	-	-	PhD (علوم تشریح)	
				۱۹۶	جمع	

✓ افزایش نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان پذیرش شده:

ردیف	راهبرد اصلی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵
۱	افزایش نسبت دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان پذیرش شده (سالانه ۰.۵٪)	✓	✓	✓	✓	✓

✓ حرکت به سمت بین المللی سازی دانشکده

ردیف	راهبرد اصلی	هدف	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵
۱	بین المللی	جذب دانشجو خارجی	✓	✓	✓	✓	✓
	سازی دانشکده	به روز رسانی وب سایت انگلیسی دانشکده	✓	✓	✓	✓	✓

الف - ۲) ارتقاء کیفی آموزش:

ردیف	راهبرد اصلی	هدف	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵
۱	ارتقاء کیفی آموزش	بازنگری کوریکولوم آموزشی رشته های مختلف	✓	✓	✓	✓	✓
		اصلاح برنامه کارآموزی و کارورزی در عرصه بالینی دانشجویان پزشکی	✓	✓	✓	✓	✓
		استفاده از روش های نوین آموزش	✓	✓	✓	✓	✓
		ارتقای میزان پاسخگویی اجتماعی آموزش	✓	✓	✓	✓	✓
		ارتقای سایت کامپیوتر برای دانشجویان پزشکی و تحصیلات تکمیلی	✓	✓	✓	✓	✓
		ارتقا کارگاه های توانمند سازی اساتید و دانشجویان در خصوص شیوه های نوین آموزش	✓	✓	✓	✓	✓

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

(ب) ارتقاء کمی و کیفی پژوهش:

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	هدف	راهبرد اصلی	ردیف
✓	✓	✓	✓	✓	اخذ مجوز مجله علمی - پژوهشی	توسعه کمی و کیفی فعالیت های پژوهشی	۱
✓	✓	✓	✓	✓	افزایش کمی و کیفی کتب تخصصی موجود در کتابخانه دانشکده پزشکی و بیمارستان های تابعه (افزایش ۱۰ درصد سالیانه)		
✓	✓	✓	✓	✓	ارتقاء کمی و کیفی طرح های تحقیقاتی مشترک با سایر دانشگاه ها، نهادها و سازمانها (حداقل ۳ طرح در سال)		
✓	✓	✓	✓	✓	ارتقا تعداد چاپ مقالات اعضای هیئت علمی و کارکنان (افزایش ۱۰ درصد سالیانه)		
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری کارگاه توانمندسازی پژوهشی برای دانشجویان توسط کمیته تحقیقات دانشجویی (حداقل ۵ کارگاه در سال)		
✓	✓	✓	✓	✓	افزایش نقش دانشجویان در طرح های تحقیقاتی (افزایش ۱۰ درصد سالیانه)		
✓	✓	✓	✓	✓	ارتقا کمی و کیفی فعالیتهای تحقیقاتی کاربردی و مبتنی بر نیازهای جامعه		
✓	✓	✓	✓	✓	شرکت اعضا هیئت علمی دانشکده در سمینارهای ملی و بین المللی		
✓	✓	✓	✓	✓	توسعه پژوهش در آموزش (سالانه حداقل یک مورد)		
✓	✓	✓	✓	✓	ارتقا کمی و کیفی کتابخانه الکترونیک تخصصی گروه های آموزشی		
✓	✓	✓	✓	✓	اصلاح فرایندهای پژوهشی به منظور تسریع روند فعالیتهای پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی		
✓	✓	✓	✓	✓	راه اندازی مرکز تحقیقات مدیریت		

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	راهبرد اصلی	ردیف	
✓	✓	✓	✓	۱۱۷	افزایش تعداد اعضای هیئت علمی پایه و بالین(سالانه ۱۰٪)	۱	
				۳۲	تعداد کارکنان موجود در دانشکده	۲	
			۱	-	جذب معاون آموزش دستیار		
			۱	-	جذب کارشناس آموزش علوم پایه		
			۱	-	جذب مدیر آموزش بین الملل		
			۱	-	جذب کارشناس امور بین الملل		
			۱	-	جذب کارشناس مرکز مهارت ها		
			۱	-	جذب کارشناس امور کلاس ها		
			۱	-	جذب کارشناس گروه تشریح		تعداد
			۱	-	جذب کارشناس گروه بیوشیمی		نیروی
			۱	-	جذب کارشناس گروه فیزیولوژی		انسانی
			۱	-	جذب کارشناس گروه میکروب شناسی		غیر
			۱	-	جذب کارشناس فرهنگی		هیئت
			۱	-	جذب کارشناس / منشی گروه اطفال		علمی
			۱	-	جذب کارشناس / منشی گروه جراحی- اورولوژی- ارتوپدی- نورولوژی- طب اورژانس		
			۱	-	جذب کارشناس / منشی گروه پاتولوژی- چشم- پوست		
			۱	-	جذب کارشناس / منشی گروه ENT- بیهوشی		
			۱	-	جذب کارشناس / منشی گروه زنان		

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

			۱	-	جذب کارشناس EDO بیمارستان طالقانی		
			۱	-	جذب کارشناس پژوهش-بیمارستان امام خمینی(ره)		
			۱	-	جذب کارشناس پژوهش-بیمارستان آیت الله طالقانی(ره)		
			۱	-	جذب کارشناس آموزش بالین دانشکده		

د) امور اجرایی و اداری:

ردیف	راهبرد اصلی	هدف	هدف جزئی	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴	۱۴۰۵
۱	توسعه فضای فیزیکی	تکمیل دانشکده پزشکی	اخذ موافقت اصولی	✓				
			تکمیل نهایی دانشکده پزشکی	✓	✓			
۲	توسعه فضای فیزیکی	توسعه فضای فیزیکی گروه های آموزشی	آزمایشگاه بیوشیمی	✓	✓			
			دیگر آزمایشگاه ها	-	✓	✓	✓	✓
۳	توسعه اداری	توسعه فضای فیزیکی	تکمیل، تجهیز و نوسازی گروه های آموزشی طبق استاندارد	✓				
۴			رایزنی برای راه اندازی آزمایشگاه مرکزی	-	-	-	✓	
۵			تجهیز آزمایشگاههای دانشکده	✓	✓	✓	✓	✓
۸			تجهیز مرکز مهارت بالینی دانشکده پزشکی	✓	✓	✓	✓	✓
۹			پیگیری و تصویب چارت سازمانی گروه های آموزشی دانشکده	✓	✓	✓		
۱۰	توسعه ارتباط بین بخشی	ارتقا سطح ارتباط با مراکز علمی و اجرایی استان		✓				
۱۲	دانشجویی	برگزاری نشست مسئولان دانشکده با دانشجویان (ترمی حداقل یک بار)	برگزاری نشست مسئولان دانشکده با دانشجویان (ترمی حداقل یک بار)	✓	✓	✓	✓	✓
			برگزاری جلسات توجیهی با دانشجویان جدید الورد (ترمی حداقل یک بار)	✓	✓	✓	✓	✓
۱۳			برگزاری جلسات توجیهی با دانشجویان جدید الورد (ترمی حداقل یک بار)	✓	✓	✓	✓	✓

برنامه استراتژیک دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری جلسات اساتید مشاور با دانشجویان (ترمی حداقل یک بار)		۱۴
✓	✓	✓	✓	-	ارتباط مستمر آموزشی و پژوهشی با دانش آموختگان		۱۵

(۵) فرهنگی:

۱۴۰۵	۱۴۰۴	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱	هدف	راهبرد اصلی	ردیف
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری دوره های اخلاق حرفه ای	توانمندسازی و ارتقاء فرهنگی اعضا هیئت علمی	۱
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری دوره های اخلاق حرفه ای	توانمند سازی و ارتقاء فرهنگی کارکنان	۲
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری منظم کارگاه های توانمند سازی برای دانشجویان	توانمند سازی و ارتقاء فرهنگی دانشجویان	۳
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری مراسم با توجه به مناسبت های مذهبی		
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری اردوها و بازدیدهای فرهنگی		
✓	✓	✓	✓	-	تقویت انجمن های تخصصی در رشته های مختلف		
✓	✓	✓	✓	-	ارتقای مشارکت دانشجویان در امور اجتماعی و عام المنفعه		
✓	✓	✓	✓	✓	برگزاری دوره های اخلاق حرفه ای		

