

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات

بهداشتی درمانی مازندران

برنامه استراتیژیک

پردیس خودگردان رامسر

۱۳۹۶-۱۴۰۰

## پیشگفتار

همه ما در هر شرایطی برای حرکت و رسیدن به یک هدف نیازمند یک برنامه ریزی صحیح و منسجم هستیم تا بتوانیم با کمترین اشتباه و انحراف و در زمان مشخص به اهداف سیستم خود برسیم و تحقق یک برنامه، استوار بر اصول علمی، قطعاً با استفاده بهینه از زمان، نیروها، ذخایر و منابع سرمایه ای محتمل تر است و از طرف دیگر اگر قرار باشد این هدف یک هدف بسیار والا و بزرگ باشد برنامه ریزی باید مبتنی بر در نظر گرفتن همه شرایط موجود باشد که نیازمند شناسایی دقیق نیروها، دارائی و حامیان سیستم می باشد، بایستی همه امکانات و نقاط قوت را شناخت و از آن استفاده نمود و از طرفی با موارد تضعیف کننده سیستم برخورد مناسب نمود تا مانع از حرکت سیستم رو به جلو نشود.

اگر بتوانیم در برنامه ریزی اولیه همه این موارد را شناسایی و نحوه برخورد و اجرای آن را طراحی نماییم قطعاً می توان انتظار داشت که این حرکت به نتیجه صحیح بینجامد: در این راستا با استفاده از نیروهای توانمند در واحد بین المللی از معاونت آموزشی واحد و دبیرخانه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه استفاده نموده و برنامه استراتژیک را طراحی و حرکت رو به جلو را آغاز نمودیم، ان شاءالله با توکل بر خدا و همت همکاران بتوانیم در این راه موفق باشیم.

**دکتر حسین فیروزی**

سرپرست پردیس خودگردان رامسر

## مقدمه

پیچیدگی روز افزون فعالیتها و محیط شدیداً متغیر و متلاطم امروز، مدیران را با آن چنان دشواریهایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسائل پیامدهایی غیر قابل جبران به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمانهای بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژیهای نسنجیده و بی توجهی به محیط، موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت کنار گذارده شدند، مؤید این نکته است. دلایل متعددی باعث شده تا مدیران با فراست دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر درآمده است. حتی محیط سازمانهای دولتی در سالهای اخیر، نه تنها به شکلی فزاینده متلاطم و دگرگون گشته، بلکه پیوستگی متقابل آنها نیز بیشتر شده است، تغییرات در همه جای این نظام به شکلی غیر قابل پیش بینی و اغلب به نحوی خطرناک در سایر بخشها نیز انعکاس دارد. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنشی متناسب از سوی سازمانهای دولتی است. سازمانها باید به شکلی استراتژیک که در گذشته وجود نداشته تفکر کنند و باید یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیطهای تغییر یافته‌شان، به استراتژیهای کارساز مبدل سازند. باید برای تطبیق و اجرای استراتژیهایشان، با تعقل و تفکر، بستر مناسب را فراهم سازند. برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند تا به شکل استراتژیک تفکر و اقدام کنند. لذا ما هم بر این باوریم که اگر عمیقاً به رسالت خود دقت کنیم و بر تحقق آن پای بفشاریم مسیر توسعه سازمانی تا حدود زیادی هموار و کاهش معضلات سازمان میسر می‌گردد. اینکه در مسیر تا چد حد توفیق خواهیم یافت بستگی به جایگاه، رسالت و نقش هر یک از ما و کوشش در رسیدن به آن ارتباط دارد.

دکتر قاسم عابدی

مدیر بسته‌های تحول و نوآوری آموزش کلان منطقه یک

## اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک پردیس خودگردان رامسر

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضا
۱	دکتر قاسم عابدی	مدیر بسته های تحول و نوآوری آموزش کلان منطقه یک	
۲	دکتر حسین فیروزی	سرپرست پردیس - عضو هیات علمی	
۳	دکتر سحر ریسمان تاب	معاون آموزش پزشکی - عضو هیات علمی	
۴	دکتر داود فرزین	معاون پژوهشی - عضو هیات علمی	
۵	دکتر سبحان بهرامی	رئیس نظام پزشکی رامسر	
۶	دکتر حسین حدادی مقدم	رئیس اداره بیمه سلامت شهرستان رامسر	
۷	دکتر محمد هادیزاده	عضو هیات علمی - معاون آموزشی بیمارستان رامسر	
۸	دکتر سیده ساره شفاپی	عضو هیات علمی - معاون آموزشی بیمارستان تنکابن	
۹	دکتر مهسا نارنجی	مدیر <b>EDO</b> - عضو هیات علمی	
۱۰	دکتر زهرا مبلغی	معاون اداری مالی	
۱۱	شهرام شکوری	مدیر آموزش	
۱۲	سیده نسیبه امیر حسینی	کارشناس آموزش	
۱۳	محدثه استبصاری	کارشناس آموزش و آمار	
۱۴	فاطمه حسین زاده	کارشناس پژوهش و <b>EDO</b>	
۱۵	سیده سارا حسینی	کارشناس <b>HEDO</b>	
۱۶	طیبه سادات قاضی میر سعید	کارشناس بالینی	
۱۷	حمید علیزاده	کارشناس آموزش	
۱۸	مهدی مدیر پناه	کارشناس امور دانشجویی	
۱۹	محبوبه خلعتبری	کارشناس مشاوره	
۲۰	نفیسه مبلغی	کارشناس مشاوره	
۲۱	مهدیه جعفری	مسئول کارگزینی	
۲۲	حمیده حلاجیان	مسئول کتابخانه	
۲۳	کیانوش طاعت نژاد	دانشجوی رشته پزشکی	
۲۴	ایمان رضانیا	دانشجوی رشته پزشکی	
۲۵	دکتر سیاوش رحیمی	دانش آموخته رشته پزشکی	

## فهرست مطالب

عناوین	صفحه
-	مروری بر مبانی و مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک .....
-	الگوی برنامه ریزی استراتژیک .....
-	مدل برنامه ریزی استراتژیک .....
-	بیانیه رسالت <b>MISSION</b> .....
-	بیانیه دورنما <b>VISION</b> .....
-	بیانیه ارزشها <b>Values</b> .....
-	لیست ذینفعان درونی و بیرونی .....
-	لیست عوامل درونی (قوتها) - <b>(Strengths)</b> .....
-	لیست عوامل درونی - (ضعفها) - <b>(Weaknesses)</b> .....
-	لیست عوامل بیرونی فرصتها <b>(Opportunities)</b> .....
-	لیست عوامل بیرونی (تهدیدها - <b>Threats</b> ) .....
-	موقعیت استراتژیک پردیس خودگردان رامسر .....
-	ماتریس استفاده جهت تحلیل <b>SWOT</b> (ماتریس <b>TOWS</b> ) .....
-	لیست موضوعات استراتژیک <b>(SO)</b> .....
-	لیست موضوعات استراتژیک <b>(WO)</b> .....
-	لیست موضوعات استراتژیک <b>(ST)</b> .....
-	لیست موضوعات استراتژیک <b>(WT)</b> .....
-	جدول تعیین اولویت های موضوعات استراتژیک بخش پزشکی پردیس خودگردان رامسر .....
-	موضوعات استراتژیک بخش پزشکی پردیس خودگردان رامسر .....
-	تحلیل موضوعات استراتژیک .....

- الف: تحلیل موضوعات توسعه .....
- ب: تحلیل موضوعات مشکل .....
- اهداف کلان (G) .....
- اهداف اختصاصی (GO) .....
- راهبردها (GOS) .....

**بخش چهارم: جدول تفصیلی فعالیتها:**

**بخش پنجم: ارزشیابی برنامه های راهبردی:**

- شاخصهای سنجش و پایش عملکرد .....
- شاخصهای درون داد .....
- شاخصهای برون داد (نتیجه) .....
- شاخصهای کارآئی .....
- شاخصهای کیفیت .....

## مروری بر مبانی و مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک:

### رسالت و مأموریت Mission:

رسالت یا مأموریت مسیر روشنی از فعالیتها را در زمان حال و آینده ارائه می‌دهد و در اصل بیان کننده فلسفه وجودی سازمان و چرایی آن می‌باشد و شامل اهداف، وظایف اصلی و ارزشهای حاکم بر آن سازمان بوده و مشتری محور می‌باشد. در واقع رسالت، برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد.

### چشم انداز و دور نما Vision:

بیان کننده وضعیت مطلوب و ممکن نظام آموزشی- پژوهشی در افق زمانی مشخص می‌باشد. دورنما در واقع چشم‌اندازی است به آتیه که مدیریت سازمان آن را نهایی برای آن سازمان می‌داند و در واقع نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد. دورنما تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف سازمان به آن دست خواهد یافت و بیانگر باور و آرزویی است که برای آینده سازمان خود داریم. دورنما در حقیقت الهام شده از رسالت است و در کلیت سازمان ایجاد انگیزه نموده و در گیرندگان خدمت شوق بهره‌گیری را بوجود می‌آورد.

### نقاط قوت Strength:

به مجموعه ای از توانمندیها و پتانسیل های مثبت و منابع سازمان اطلاق می شود که در زمان حال و آینده در رسیدن سازمان به اهداف خود کمک کننده هستند.

### نقاط ضعف Weakneses:

به مجموعه ای از کمبودها، موانع و ضعفهای موجود در درون سیستم که مانع از تحقق بخشیدن اهداف سازمان می‌گردند نقاط ضعف گفته می‌شود. این معضلات ممکن است در رابطه با فقدان نیروی انسانی ماهر و متخصص، کمبود منابع، ضوابط و دستورالعملهای دست و پا گیر و پائین بودن سطح علمی و آموزشی و پژوهشی و یا عوامل دیگر باشد. به عبارتی دیگر آنچه را که باعث می‌شود مدیران راهبردی نتوانند در دوره ای از زمان تغییرات مثبت در کارائی و اثربخشی نظام اداری، آموزشی و پژوهشی ایجاد نمایند و بنحوی صدمه‌ای کیفی و کمی در دسترسی به اهداف سازمان وارد شود نقاط ضعف یا کمبودهای راهبردی نظام اداری گویند.

## **فرصتها Opportunities:**

مجموعه ای از امکانات، منابع و روشهای تسهیل کننده ای که در بیرون از سازمان وجود داشته که با شناسایی و بهره گیری از آنها توانمندی سازمان افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می گردد.

## **تهدیدها Threats:**

به مجموعه ای از عوامل مداخله گر و روشهایی که از بیرون سازمان مانع اجرای برنامه ها در راه رسیدن سازمان به اهداف خود می شود، اطلاق می گردد. به عبارتی دیگر آنچه در خارج از نفوذ مدیران راهبردی قرار داشته و بطور مستقیم یا غیر مستقیم می تواند اثر منفی در عملکرد نظام آموزشی و پژوهشی بجا گذاشته و باعث خارج شدن سیستم از مسیر عادی و گرایش به اضمحلال گردد تهدید نامیده می شود.

## **راهبرد یا استراتژی Strategic:**

راهبرد به زبان ساده به مجموعه ای از راهها و روشها که موجب رسیدن یک سازمان به اهداف خود می شود گفته می شود.

## **راهبرد رشد (SO):**

استراتژیهایی که با استفاده از توانمندیها و نقاط قوت درون سازمان و فرصتهای موجود در بیرون از سازمان موجب رسیدن سازمان به اهداف خود می گردد.

## **راهبرد تنوع (St):**

به استراتژیهایی اطلاق می گردد که موجب کنترل تهدیدها و یا تعدیل آنها به فرصتها می شود و هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصتها است.

## **راهبرد تغییر (Wo):**

استراتژیهایی که سازمان با استفاده از فرصتها به ضعفهای خود غلبه می نماید یا اینکه سازمان با توانمند نمودن خود سعی به استفاده از فرصتها می نماید.



## راهبرد تدافعی (Wt):

استراتژی‌هایی که در آن سازمان سعی می‌نماید بر ضعفهای خود غلبه نموده و تهدیدهای بیرون سازمان را به فرصت تبدیل نماید. هدف از این استراتژی کاهش حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدها می‌باشد.

### ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک :

برنامه ریزی استراتژیک یکی از راههای کمک به سازمانها و جوامع برای برخورد مناسب با تغییر اوضاع و احوال محیط خارج و داخل سیستم می‌باشد. این امر می‌تواند به سازمانها و جوامع در تنظیم و حل مهمترین مسائل مبتلا به کمک کند. برنامه‌ریزی استراتژیک به سازمانها کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را باز شناخته، از فرصتها و موقعیت های مهم استفاده کرده، در عین حال بر ضعفها و تهدیدهای خود فائق آمده یا آنها را به حداقل کاهش دهند. همچنین، برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مأموریت های اساسی و ارزشهای محوری دانشگاه طراحی می‌شود و مانند منشوری کلیه فعالیتهای سازمان را در بر می‌گیرد.

لذا غلبه بر موانع و مشکلات سیستم، مدیران باید برنامه‌ای برای واحد یا پروژه و طرح خود تهیه کنند و اگر خودشان برنامه‌ریزی کنند این برنامه، ابزاری با ارزش برای رسیدن به اهداف سیستم خواهد بود. همچنین برقراری ارتباط، اولویت بندی، متمرکز کردن فعالیتها، واضح کردن اهداف و فعالیتها که در جریان برنامه ریزی رخ می‌دهد حتی بیشتر از خود برنامه ارزشمند است. باید کاری کرد تا کلیه فعالیتهای سیستم در قالب برنامه تعیین شده انجام گرفته تا اهمیت خود را حفظ نموده و در جلسات ماهانه عملکرد مدیران واحد بر اساس برنامه ارزیابی و پایش قرار گیرد.

## الگوی برنامه استراتژیک پردیس خودگردان رامسر

الگوی برنامه ریزی استراتژیک بکار گرفته شده حاصل مقایسه و بررسی چندین الگوی برنامه ریزی استراتژیک است که در نهایت الگوی **WHO** به عنوان یک الگوی برتر مورد عمل قرار گرفت. ضمن آنکه برتری الگوی حاضر درک و بکارگیری ساده آن است که از جامعیت لازم و کافی در عمل برخوردار است. مراحل اجرایی این الگو به شرح زیر است:

**گام اول:** برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

**گام دوم:** ارزیابی محیط داخلی و خارجی

**گام سوم:** تدوین رسالت، دورنما، ارزشها و اهداف کلی

**گام چهارم:** تعیین موقعیت استراتژیک

**گام پنجم:** شناسایی موضوعات استراتژیک

**گام ششم:** تعیین اهداف و مقاصد

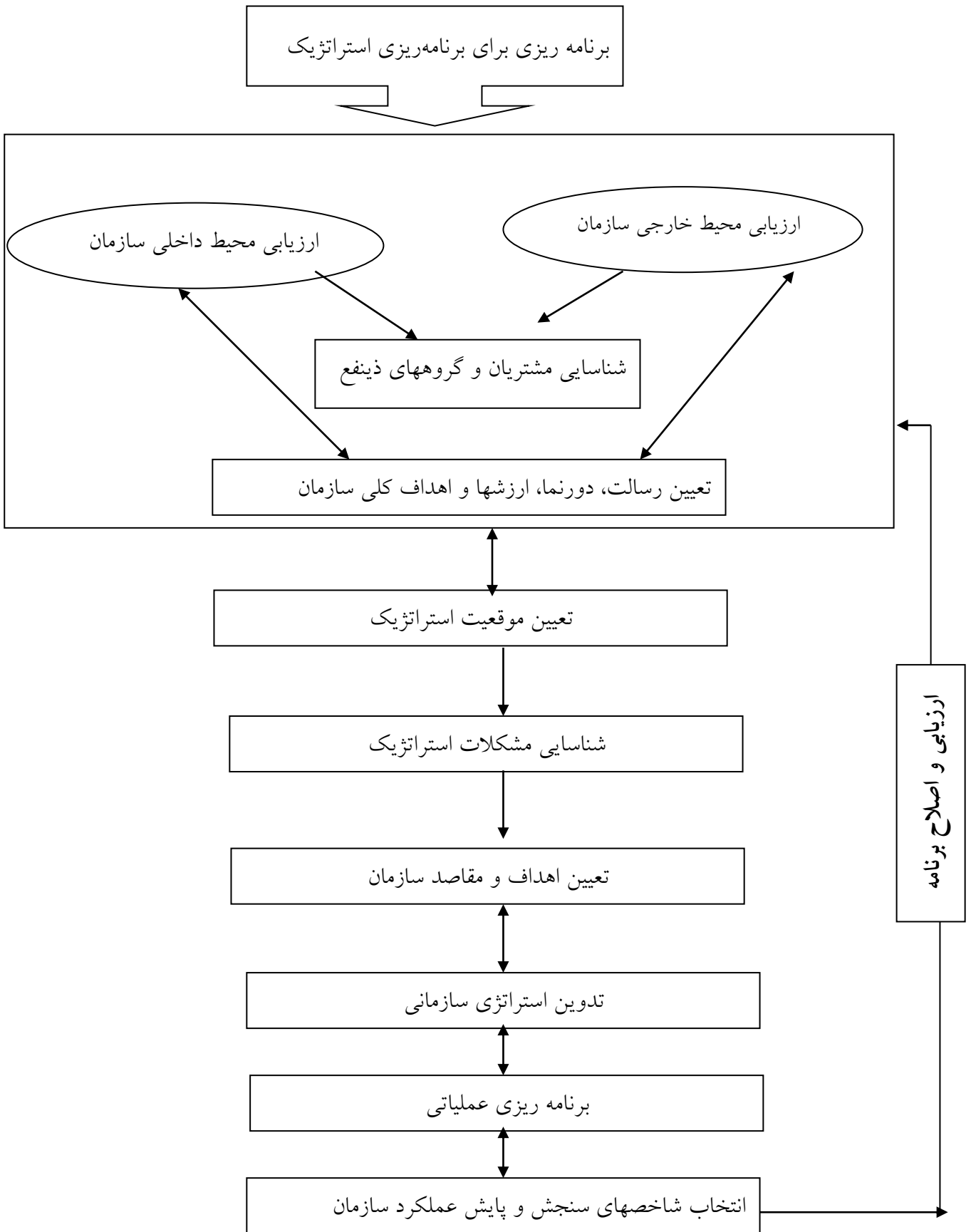
**گام هفتم:** تدوین استراتژی ها

**گام هشتم:** برنامه ریزی عملیاتی

**گام نهم:** انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد

تمام گامها و مراحل اجرایی در نمودار صفحه بعد ارائه شده است.

## مدل برنامه ریزی استراتژیک



## بیانیه رسالت Mission:

پردیس خودگردان رامسر بخش مهمی از ساختار تشکیلات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران بوده که در راستای سیاستها و اهداف تعیین شده در برنامه ششم توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و مطابق با اسناد بالادستی و با بهره گیری از اصول آموزش پزشکی براساس نیازهای سلامت جامعه، سیاست های کلی نظام ارائه خدمات سلامت و نقشه جامع علمی کشور همگام با سایر دانشکده های دانشگاه از طریق برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت در زمینه ارائه بهترین خدمات آموزشی، درمانی و پژوهشی به دانشجویان، بیماران، اعضای هیأت علمی و سایر مشتریان ایفا می نماید. در این راستا با بسیج منابع و امکانات و بکارگیری کارآمدترین روشهای مدیریتی و با ملاحظه‌ی محوری بودن نیروی انسانی متخصص و بهره‌مندی از فرصتهای موجود بر اساس سیاستها و اولویتهای آموزشی، درمانی، پژوهشی و اجرایی نمودن برنامه‌های ذیل در راستای نیازهای سلامت جامعه و تحقق بخشیدن به اهداف وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی گامهای مثبتی بردارد.

۱. ارتقای توانمندی های علمی دانشجویان و ارتقای یادگیری مادام العمر
۲. توجه به نیازهای سلامت جامعه امروز در جهت پاسخگویی اجتماعی
۳. توسعه هدفمند برنامه های آموزشی علوم پزشکی مبتنی بر آموزش پزشکی پاسخگو
۴. توانمندسازی دانشجویان پزشکی جهت ارائه خدمت بر پایه بکارگیری بهترین شواهد، حفظ عدالت در سلامت، حقوق و کرامت انسانی، اخلاق حرفه ای و وجدان کاری بر اساس دستورالعمل های دین مبین اسلام و ارزشهای انقلاب اسلامی.
۵. آموزش و تربیت نیروهای کادر پزشکی کارآمد در سطح پزشک عمومی با استفاده از جدیدترین شیوه های تدریس و منطبق بر استانداردهای نوین حوزه پزشکی و با استناد به برنامه دوره پزشکی عمومی با تخصیص بهینه امکانات، تجهیزات و منابع و دستاوردهای نوین حوزه پزشکی
۶. توسعه مشارکت قانونمند NGO ها و مدیران محلی و دانشگاهی در تصمیم گیری ها به جهت توسعه و بهبود برنامه‌های آموزشی، درمانی، پژوهشی
۷. تربیت دانش آموختگانی توانمند از نظر علمی و پاسخگویی اجتماعی

۸. اجرایی نمودن توسعه تسهیلات رفاهی برای کارکنان و دانشجویان و اساتید
۹. تربیت نیروهای مجرب جهت انجام پژوهش های پایه و کاربردی در زمینه علوم پزشکی
۱۰. به اجرا درآوردن سیستمهای نوین آموزشی به همراه پیشرفته ترین تکنولوژیهای کشور.
۱۱. ایجاد و توسعه رشته های تحصیلات تکمیلی و **Ph.D**
۱۲. جذب دانشجویان داخل شاغل به تحصیل در خارج از کشور

### **بیانیه چشم انداز یا دورنما (Vision):**

پردیس خودگردان رامسر در چشم انداز برنامه ششم توسعه؛ کوشش خواهد نمود با بهره گیری از خرد جمعی نیروهای علمی- پژوهشی بویژه مدیریت اثر بخش، در ارتقای دانش علوم پزشکی و نسبت به تأمین منابع موردنیاز مجموعه اقدام نموده تا با برنامه ریزی دقیق امکان ارائه خدمات با حداکثر کارائی و اثربخشی در بخشهای مختلف آموزشی- درمانی و پژوهشی در زمینه علوم پزشکی بر مبنای استانداردهای ملی با بالاترین کیفیت ممکن فراهم آید. لذا با بسیج منابع و بهره گیری از توانمندی متخصصین در نظر است برای دستیابی به جایگاه زیر در پنج (۵) سال آینده تلاش کنیم:

۱. رتبه قابل توجه و استناد تولید و ثبت مقالات علمی در پایگاههای معتبر .
۲. دارای توان رقابت در سطح ملی و منطقه .
۳. یکی از شناخته شده ترین مراکز علمی و تحقیقاتی در زمینه علوم پایه پزشکی در منطقه.
۴. ارتقاء مهارتها و سطح علمی دانشجویان در مقایسه با سایر دانشگاههای مشابه.

### **بیانیه ارزشها (Values Statement):**

پردیس خودگردان رامسر با عزمی راسخ به دنبال ارزشهایی گام برمی دارد که موجب جلب رضایت خدمت دهندگان و خدمت گیرندگان، شرافت خدمت به انسانها، ارتقای سلامت و کیفیت زندگی و در نتیجه منجر به کسب رضایت الهی گردد. در این راستا در نظر است با تکیه بر این ارزشها و با حفظ کرامت انسانی خدمات مطلوب و مؤثرتری را به مشتریان داخلی و خارجی سیستم ارائه دهد این ارزشها عبارتند از:

- ❖ نوآوری و شکوفائی در زمینه علوم پزشکی و دیگر رشته های ایجاد
- ❖ شایسته سالاری
- ❖ ارتقاء رضایت خدمت گیرندگان و خدمت دهندگان
- ❖ تقویت روحیه امانتداری و مسئولیت پذیری در زمینه پزشکی

- ❖ پایبندی به اصول اخلاق علمی، پژوهشی و حرفه ای
- ❖ ارج نهادن به جایگاه والای علم و عالم
- ❖ ارتقاء مستمر کیفیت و اصلاح و بهبود روشهای آموزشی پزشکی
- ❖ حفظ شأن هیات علمی، دانشجویان و کارکنان و ارزش گذاری زحمات آنان.

## فهرست ذی نفعان داخلی و انتظارات آنان از پردیس خودگردان رامسر

<b>لیست ذینفعان درونی</b>	<b>لیست ذینفعان درونی</b>
۱- اجرای دقیق قوانین ، مقررات ، آئین نامه های آموزشی	۱. مدیران و کارکنان حوزه معاونت آموزشی دانشگاه
۲- تعامل و اجرای آئین نامه ها و دستور العمل های حیطه همان معاونت ها	۲. سایر معاونت های دانشگاه
۳- اجرای قوانین و مقررات و مصوات هیات رئیسه	۳. هیات رئیسه و مدیران پردیس
۴- جذب و بهبود نظام پرداخت ها و ارتقا و امنیت شغلی	۴. اعضای هیأت علمی
۵- امنیت و ارتقاء شغلی تأمین امکانات مناسب و فضای فیزیکی کافی	۵. کمیته ها و شوراهای پردیس
برای کارکنان و تأمین و ایجاد خدمات رفاهی برای کارکنان و اساتید	۶. واحدهای مختلف پردیس
۶- آموزش دانشجویان مبتنی بر نیاز جامعه و شیوه های نوین و کاربردی	۷. کارشناسان آموزش پزشکی پردیس
۷- آموزش، بازآموزی و توانمندسازی	۸. دانشجویان
۸- حفظ کرامت ارباب رجوع و نیروی انسانی شاغل	
۹- بهبود روشهای انجام کار	
۱۰- رعایت سلسله مراتب سازمانی	
۱۱- تعیین حیطه وظایف و مسئولیت کارکنان	
۱۲- برنامه ریزی و ساماندهی سیستم آموزشی واحد	
۱۳- بهره گیری از فناوری اطلاعات در جهت تسهیل فرایندهای جاری	
۱۴- تعیین واقع گرایانه شرح وظایف و حقوق اعضای هیأت علمی بالینی	
۱۵- توجه کافی به اهداف سازمانی و مشاوره با کارشناسان	
۱۶- آموزش مداوم و بازآموزی	
۱۷- دریافت خدمات بیمارستانی و مشاوره ای از دانشکده	
۱۸- بهبود فرایند جاری	

## لیست ذینفعان خارجی

لیست توقعات خارجی	لیست ذینفعان خارجی
۱- هماهنگی بین بخشی با سازمانهای مرتبط	۱- بیماران
۲- مراقبت و درمان به موقع و مناسب	۲- استانداری مازندران
۳- اجرای طرح تکریم ارباب رجوع	۳- افراد جامعه
۴- رعایت حقوق بیمار	۴- NGO ها و سازمان نظام پزشکی
۵- استفاده از روشهای نوین آموزش پزشکی داخلی	۵- سازمانهای بیمه گر
۶- حفظ کرامت و جایگاه دانشجو داخلی	۶- پزشکان بخش خصوصی
۷- تامین و بهبود خدمات رفاهی	۷- صنایع تولید دارویی
۸- حفظ آرامش روانی و فکری دانشجو داخلی	۸- شرکت های دارویی
۹- مشارکت دانشجو در امور تحقیقاتی - انجمن های علمی و فرهنگی داخلی	۹- اداره دارایی و اقتصاد استان
۱۰- دارا بودن محیط مناسب آموزشی (کلاس، درمانگاه، بخش...) داخلی	۱۰- دیوان محاسبات استان
۱۱- آموزش دانشجویان بر اساس نیازها و انتظارات شغلی در جامعه	۱۱- کمیسیون اقتصاد و بهداشت استان
	۱۲- شهرداری و فرمانداری رامسر
	۱۳- سازمان خدمات درمانی استان
	۱۴- مسئولین سیاسی و مذهبی استان
	۱۵- مجمع نمایندگان استان
	۱۶- وزیر بهداشت و معاونین و مدیران
	۱۷- وزارت علوم و تحقیقات و فناوری
	۱۸- سازمان آموزش و پژوهش استان



### لیست عوامل تأثیر گذار محیط درونی (S)

جمع کل	میانگین وزن اولویت ۱-۱۰	میزان اثر	نقاط قوت	
۸	۴	۲	بالا بودن سطح توان علمی دانشگاه	S <sub>۱</sub>
۷	۳/۵	۲	فضای آموزشی مناسب در مقطع علوم پایه	S <sub>۲</sub>
۴/۵	۳	۱/۵	وجود تجهیزات لازم کمک آموزشی	S <sub>۳</sub>
۳	۳	۱	شوراهای آموزشی و پژوهشی فعال در دانشگاه	S <sub>۴</sub>
۷	۳/۵	۲	حمایت مسئولین دانشگاه از تغییرات و نوآوری	S <sub>۵</sub>
۶/۵	۳/۲۵	۲	وجود مراکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای مجهز تحقیقاتی در استان	S <sub>۶</sub>
۳/۵	۳/۵	۱	وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی در دانشگاه	S <sub>۷</sub>
۴/۵	۳	۱/۵	همکاری و حمایت اعضای هیأت علمی دانشگاه با پردیس	S <sub>۸</sub>
۴	۲	۲	امکان برگزاری سمینارهای بازآموزی	S <sub>۹</sub>
۳	۳	۱	توان ارائه خدمات آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت به مراکز آموزشی، پژوهشی	S <sub>۱۰</sub>
۲	۲	۱	جایگاه رفیع اعضاء هیئت علمی در سطح جامعه	S <sub>۱۱</sub>
۲	۲	۱	استقبال برخی گروههای آموزشی برای جذب نیروهای متخصص	S <sub>۱۲</sub>
۴/۵	۳	۱/۵	با استعداد بودن دانشجویان بر اساس رشته انتخابی	S <sub>۱۳</sub>
۳	۳	۱	امکان دسترسی مداوم اعضاء هیئت علمی به امکانات پردیس خودگردان رامسر	S <sub>۱۴</sub>
۷	۳/۵	۲	پتانسیل بالای اعضاء هیئت علمی برای داشتن ایدههای آموزشی و پژوهشی	S <sub>۱۵</sub>
۲	۲	۱	امکان استفاده از فوق العاده تمام وقتی برای اعضاء هیئت علمی دارای مطب	S <sub>۱۶</sub>
۸	۴	۲	وجود آزمایشگاههای استاندارد در پردیس خودگردان رامسر	S <sub>۱۷</sub>

$$\sum S = 79/5$$

امتیاز مربوط به میزان اثر = ۲-۱-۰-۱-۲ =

امتیاز مربوط به میانگین وزن = ۱-۱۰ = (یک الی ده)

### لیست عوامل تأثیر گذار محیط داخلی (W)

جمع کل	میانگین وزن اولویت ۱-۱۰	میزان اثر	نقاط ضعف	
-۸	۴	-۲	کمبود فعالیتهای فوق برنامه برای دانشجویان	W <sub>۱</sub>
-۵	۵	-۱	نبود تشویق نظام مند برای دانشجویان	W <sub>۲</sub>
-۱۴	۷	-۲	کمبود جسد	W <sub>۳</sub>
-۷/۵	۵	-۱/۵	کامل نبودن اتاق حیوانات	W <sub>۴</sub>
-۴	۴	-۱	کمبود امکانات رفاهی برای دانشجویان	W <sub>۵</sub>
-۳	۳	-۱	عدم انطباق منابع آموزشی مورد استفاده با منابع کشوری	W <sub>۶</sub>
-۱۰	۵	-۲	قانونمند نبودن فرآیندهای تصمیم گیری	W <sub>۷</sub>
-۹	۶	-۱/۵	مشخص نبودن شرح وظایف در ردههای مختلف	W <sub>۸</sub>
-۶	۶	-۱	عدم تناسب شرح وظایف با اختیارات و مسئولیتها	W <sub>۹</sub>
-۳	۳	-۱	مشخص نبودن اهمیت امتیازهای آموزشی در فرآیندها	W <sub>۱۰</sub>
-۹	۶	-۱/۵	ناکافی بودن کادر اداری متخصص	W <sub>۱۱</sub>
-۶	۳	-۲	نبود امکانات رفاهی برای کادر علمی	W <sub>۱۲</sub>
-۶	۴	-۱/۵	ناکافی بودن انگیزه در کادر اداری	W <sub>۱۳</sub>
-۱۰	۵	-۲	نقص در زیر ساخت های اداری و ارتباطی پردیس خودگردان رامسر	W <sub>۱۴</sub>
-۶	۴	-۱/۵	نداشتن متولی امور رفاهی و فرهنگی دانشجویان	W <sub>۱۵</sub>
-۱۴	۷	-۲	کمبود اعتبارات	W <sub>۱۶</sub>

### لیست عوامل تأثیر گذار محیط داخلی (W)

جمع کل	میانگین وزن اولویت ۱-۱۰	میزان اثر	نقاط ضعف	
-۲	۲	-۱	عدم وجود منابع سمعی - بصری در دانشگاه	W <sub>۱۷</sub>
-۳/۵	۳/۵	-۱	عدم استفاده بهینه از توانائی های اعضای هیئت علمی	W <sub>۱۸</sub>
-۲	۲	-۱	دارا بودن مسئولیت های متعدد توسط اعضای هیئت علمی	W <sub>۱۹</sub>
-۳	۳	-۱	عدم همکاری مناسب اعضای هیئت علمی با برخی برنامه های راهبردی صحیح واحد	W <sub>۲۰</sub>
-۲/۵	۲/۵	-۱	عدم آشنایی یا توانایی استفاده از گرت های خصوصی و بین المللی	W <sub>۲۱</sub>
-۳	۳	-۱	عدم تکمیل گروههای آموزشی رشته پزشکی پردیس	W <sub>۲۲</sub>
-۶	۴	-۱/۵	عدم وجود باغ گیاهان دارویی فعال	W <sub>۲۳</sub>
-۳	۳	-۱	بها ندادن کافی به نحوه ارزشیابی آموزشی	W <sub>۲۴</sub>
-۳	۳	-۱	نامشخص بودن اولویتهای پژوهشی واحد پزشکی و دارویی	W <sub>۲۵</sub>
-۲	۲	-۱	کافی نبودن میزان تسلط فارغ التحصیلان به زبان انگلیسی	W <sub>۲۶</sub>
-۳	۳	-۱	غلبه سیستم جزوه خوانی در بخش آموزشی	W <sub>۲۷</sub>
-۳	۳	-۱	زیاد بودن میزان واحدهای تدریسی موظف توسط اساتید در فرم تمام وقتی و اهمیت ندادن به واحدهای پژوهشی در فرم مربوطه	W <sub>۲۸</sub>
-۲/۵	۲/۵	-۱	منابع انسانی محدود	W <sub>۲۹</sub>

$$\sum W = -161$$

$$\sum R = -81/5$$

## لیست عوامل تأثیرگذار محیط خارجی

جمع کل	میانگین وزن اولویت ۱-۱۰	میزان اثر	فرصت ها (O)	
۲۳/۶	۸	۲/۹۵	حمایت ریاست و معاونین دانشگاه از پردیس خودگردان رامسر	O <sub>۱</sub>
۱۰	۵	۲	حمایت معاونین وزارت بهداشت و درمان	O <sub>۲</sub>
۷	۳/۵	۲	وجود مرکز EDC و دانشکده پزشکی ساری در دانشگاه	O <sub>۳</sub>
۷/۵	۳/۷۵	۲	وجود هیأت ممیزه مستقل	O <sub>۴</sub>
۲/۵	۲/۵	۱	همکاری خیرین در ارتباط با پردیس خودگردان رامسر	O <sub>۵</sub>
۳	۱/۵	۲	وجود شورای سلامت فعال در استان	O <sub>۶</sub>
۲/۷۵	۲/۷۵	۱	وجود توان اقتصادی بالا در استان	O <sub>۷</sub>
۵	۲/۵	۲	وجود مراکز آموزش عالی و تحقیقات در استان	O <sub>۸</sub>
۶/۵	۳/۲۵	۲	نگاه مثبت چشم انداز ۲۰ ساله کشور به آموزش عالی و پژوهش	O <sub>۹</sub>
۲/۷۵	۲/۷۵	۱	وجود کمیته فعال تحقیقات دانشجویی در دانشگاه	O <sub>۱۰</sub>
۱۰	۵	۲	وجود اعضای هیأت علمی در پست های کلیدی دانشگاه	O <sub>۱۱</sub>
۵	۵	۱	وجود نشریات علمی، خبری و فرهنگی در دانشگاه	O <sub>۱۲</sub>
۸	۴	۲	وجود مراکز تحقیقاتی فعال در دانشگاه	O <sub>۱۳</sub>
۴	۴	۱	ارتباط مناسب دانشگاه با پزشکی قانونی	O <sub>۱۴</sub>
۱۰	۵	۲	وجود فیلدهای آموزشی	O <sub>۱۵</sub>
۱۴	۷	۲	وجود دانشکده های مرتبط با داروسازی و پزشکی	O <sub>۱۶</sub>
۱۰	۵	۲	وجود کارخانه داروسازی در استان	O <sub>۱۷</sub>
۵	۵	۱	عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی (WTO)	O <sub>۱۸</sub>
۶	۳	۲	نیاز روز افزون کشور به پزشک	O <sub>۱۹</sub>
۶	۴	۱/۵	نیاز ملی به متخصصین در سطح کشور	O <sub>۲۰</sub>
۳	۳	۱	وجود قوانین و مقررات حمایت کننده از تأسیس داروخانه آموزشی بعنوان یک بستر آموزشی	O <sub>۲۱</sub>

$$\sum O = ۱۵۱/۶$$

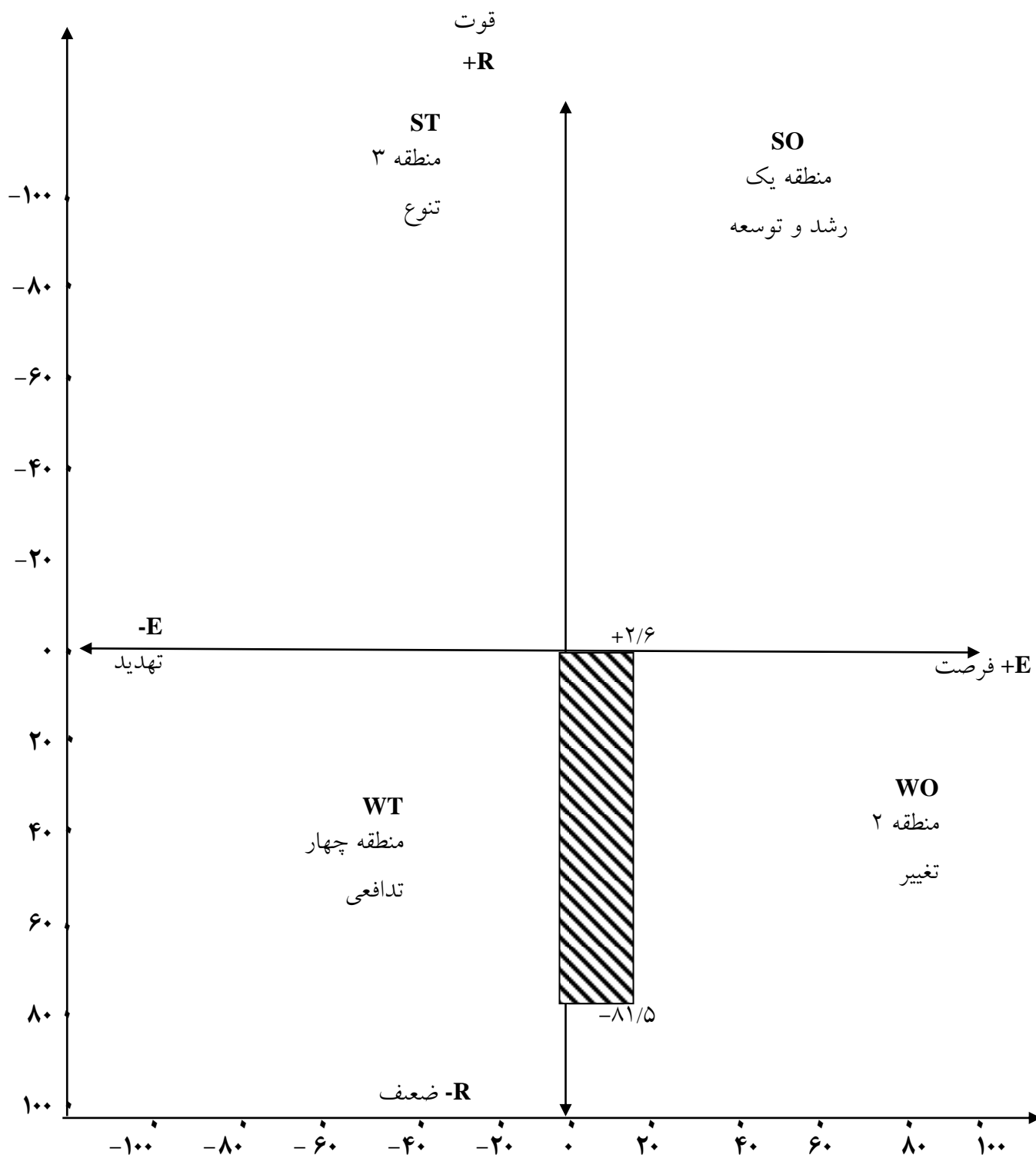
## لیست عوامل تأثیرگذار محیط خارجی

جمع کل	میانگین وزن اولویت ۱-۱۰	میزان اثر	تهدیدها (T)
-۸	۴	-۲	T <sub>۱</sub> ارتباط نا کافی با سایر سازمان ها
-۷	۳/۵	-۱	T <sub>۲</sub> نبود استقلال در تصمیم گیریهای مالی- اداری و فنی
-۶	۴	-۱/۵	T <sub>۳</sub> نداشتن حاکمیت فیزیکی پردیس از مراکز درمانی و بهداشتی
-۱۶	۸	-۲	T <sub>۴</sub> تخصیص اعتبارات ناکافی و عدم تخصیص به موقع
-۱۰/۵	۷	-۱/۵	T <sub>۵</sub> نبود اختیار در امور فرهنگی و رفاهی
-۵	۵	-۱	T <sub>۶</sub> نداشتن پایگاه اطلاعاتی و آماری در دانشگاه
-۳	۳	-۱	T <sub>۷</sub> فقدان چارت سازمانی با فعالیتهای مرتبط
-۱۰	۵	-۲	T <sub>۸</sub> تأثیرپذیری عمر مدیریت واحد از عوامل سیاسی
-۶/۵	۳/۲۵	-۲	T <sub>۹</sub> تخصیص اعتبار و اختیار ناکافی برای اداره بیمارستانها
-۷/۵	۳/۷۵	-۲	T <sub>۱۰</sub> تعرفه غیرواقعی خدمات پزشکی
-۱۴	۷	-۲	T <sub>۱۱</sub> استیجاری بودن محل استقرار پردیس خودگردان رامسر
-۶	۳	-۲	T <sub>۱۲</sub> وجود تنگنای مالی و قانونی جهت دسترسی به اطلاعات و امکانات جهانی (شرکت در کنگره ها، خرید کتاب، مجلات تخصصی)
-۹	۴/۵	-۲	T <sub>۱۳</sub> مشکلات متعدد تأمین مواد اولیه و تجهیزات آزمایشگاهی
-۱۲	۶	-۲	T <sub>۱۴</sub> وجود تحریم های اقتصادی علیه ایران
-۴	۲	-۲	T <sub>۱۵</sub> اهمیت ندادن به واحدهای معادل پژوهشی در فرم تمام وقتی
-۳	۲	-۱/۵	T <sub>۱۶</sub> وابستگی درآمد دولت به قیمت جهانی نفت
-۶	۳	-۲	T <sub>۱۷</sub> مهاجرت نخبگان و عدم برنامه ریزی مناسب جهت جذب فعال آنها
-۶	۳	-۲	T <sub>۱۸</sub> نداشتن مجله پژوهشی تخصصی برای پردیس
-۴	۲	-۲	T <sub>۱۹</sub> وجود تأخیر در روند اداری دانشگاه در پرداخت اقساط طرحهای تحقیقاتی
-۹	۴/۵	-۲	T <sub>۲۰</sub> گرایش نخبگان و هیئت علمی به دانشکده های داروساز واقع در مرکز

$$\sum T = -149$$

$$\sum E = +2/6$$

## موقعیت استراتژیک پردیس خودگردان رامسر



ماتریس استفاده جهت تحلیل عوامل محیطی (TOWS)

لیست تهدیدها (T)	لیست فرصتها (O)	محیط خارج
T <sub>۱</sub>	O <sub>۱</sub>	محیط داخلی
T <sub>۲</sub>	O <sub>۲</sub>	
"	"	
"	"	
استراتژی (ST)	استراتژی (SO)	لیست نقاط قوت (S)
ST	SO	S <sub>۱</sub>
"	"	S <sub>۲</sub>
"	"	"
"	"	"
استراتژی (WT)	استراتژی (WO)	لیست نقاط ضعف (W)
WT	WO	W <sub>۱</sub>
"	"	W <sub>۲</sub>
"	"	"
"	"	"

## موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر در موقعیت SO:

چگونه می توان با برخورداری از حمایت ریاست و معاونین دانشگاه، وزارت بهداشت و شورای سلامت استان و با عنایت به چشم انداز ۲۰ ساله نسبت به ارتقاء سطح توان علمی دانشجویان و تجهیز آزمایشگاه استاندارد مطابق بالاترین سطح استانداردهای ملی و بین المللی اقدام نمود؟	$S_1 S_2 S_6 O_1 O_2 O_6 O_9$
چگونه می توان با بهره مندی از توان EDC و دانشکده پزشکی و حمایت وزارت بهداشت و اعضای هیأت علمی نسبت به توسعه خدمات آموزش پزشکی و ارتقاء توان علمی و گسترش آموزش همگانی در زمینه دارویی و پزشکی و امور آزمایشگاهی اقدام نمود؟	$S_1 S_1 . S_{17} O_1 O_2 O_{11}$
چگونه می توان با برخورداری از توانمندیهای خیرین استان در ایجاد فضای آموزشی مناسب و تأمین تجهیزات لازم دارویی و پزشکی اقدام نمود؟	$S_1 S_2 S_3 S_{10} . S_{12} O_1 O_2 O_5 O_{21}$
چگونه می توان با برخورداری از توانمندیهای هیئت ممیزه و هیأت امناء وزارت بهداشت در ارتقاء جایگاه اعضای هیأت علمی در پردیس خودگردان رامسر اقدام نمود؟	$S_{11} O_4$
چگونه می توان با بهره مندی و حمایت برنامه چشم انداز ۲۰ ساله کشور و مسئولین دانشگاه و وزارت بهداشت نسبت به ارتقاء و توسعه پژوهشهای مرتبط به واحد بین المللی رامسر اقدام نمود؟	$S_{14} O_2 O_9 O_8$
چگونه می توان با حمایت واحدهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و مراکز تحقیقات و کمیته فعال تحقیقات دانشجویی نسبت به برگزاری سمینارهای بازآموزی و جلب حمایت بیشتر اعضای هیأت علمی از پردیس خودگردان رامسر اقدام نمود؟	$S_9 S_8 O_3 O_8 O_{10} O_{13} O_{16}$
چگونه می توان با همکاری و حمایت خیرین استان نسبت به افزایش امکانات رفاهی اعضاء هیئت علمی و دانشجویان اقدام نمود؟	$S_{14} O_5$
چگونه می توان با برخورداری از توانمندی کمیته فعال تحقیقات دانشجویی نسبت به ارتقاء سطح و توان علمی پردیس خودگردان رامسر اقدام نمود؟	$S_1 O_{10}$
چگونه می توان با توجه به نیاز روز افزون کشور به خدمات پزشکی و دارویی نسبت به جذب نیروی متخصص در مقطع تحصیلات تکمیلی اقدام نمود؟	$S_7 S_{12} O_1 O_2 O_5 O_9 O_{19} O_{20}$
چگونه می توان با برخورداری از حمایت مسئولین دانشگاه ، وزارت بهداشت و توانمندی اعضاء هیأت علمی نسبت به توانمندسازی و تربیت دانشجویان با علوم پزشکی و داروسازی اقدام نمود؟	$S_1 S_{15} O_1 O_2 O_3 O_{13}$



## موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر در موقعیت WO:

چگونه می توان با بهره گیری از حمایت معاونین وزارت بهداشت درمان و معاونین دانشگاه و با چشم انداز بیست ساله کشور در کاهش نقاط ضعف پژوهشی فرهنگی و اقتصادی و رفاهی و منابع انسانی اقدام نمود؟	$W_{25} W_{12} W_5 W_{29} O_1 O_2 O_9 O_6$
چگونه می توان با وجود مراکز EDC دانشکده پزشکی در دانشگاه و وجود هیئت ممیزه توانمند از تواناییهای اعضای هیئت علمی در مدیریت های متعدد استفاده بهینه نمود؟	$W_{18} W_{19} WO_3 O_4$
چگونه می توان با بهره بردن از وجود کمیته فعال تحقیقات دانشجویی در دانشگاه نسبت به تعیین اولویتهای پژوهشی واحد پزشکی و دارویی اقدام کرد؟	$W_{25} O_1$
چگونه می توان با وجود اعضای هیئت علمی در پست های کلیدی دانشگاه نسبت به تأمین امکانات رفاهی برای کادر هیأت علمی و کارکنان اقدام نمود؟	$W_{13} W_{12} O_{11}$
چگونه می توان از وجود نشریات علمی و خبری و فرهنگی در دانشگاه در راستای تشویق نظام مند دانشجویان برای همکاری استفاده کرد؟	$W_1 W_2 O_{12}$
چگونه می توان با توجه به ارتباط مناسب دانشگاه با پزشکی قانونی کمبود جسد برای واحد آناتومی یا سالن تشریح را جبران کرد؟	$W_3 O_{14}$
چگونه می توان با وجود فیلدهای آموزشی متنوع در راستای تشویق نظام مند برای دانشجویان بهره برد؟	$W_2 O_{15}$

## موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر در موقعیت ST

چگونه می توان با حمایت مسئولین دانشگاه نسبت به افزایش اعتبارات و تخصیص به موقع آن اقدام نمود؟	$S_5 T_4$
چگونه می توان با مساعدت شورای آموزشی و پژوهشی و پتانسیل بالای اعضای هیئت علمی، نسبت به ایجاد پایگاه اطلاعاتی و آماری و انتشار مجله پژوهشی تخصصی اقدام نمود؟	$S_{15} S_9 S_4 T_6 T_{18}$
چگونه می توان با توجه به توان علمی دانشگاه، تجهیزات لازم، شورای آموزشی و پژوهشی، حمایت مسئولین دانشگاه پتانسیل بالای اعضای هیئت علمی در ارتباط مناسب با سایر سازمانها و جذب نخبه هیئت علمی و دانشجو ایجاد پایگاه اطلاعاتی و آماری در دانشگاه را ارتقاء بخشید؟	$S_1 S_2 S_3 S_4 S_5 S_{15} T_6 T_{11} T_{17}$
چگونه می توان با بهره گیری از شورای آموزشی و پژوهشی فعال نسبت به چاپ و انتشار مجله پژوهشی تخصصی برای دانشکده اقدام نمود؟	$S_4 T_8$
چگونه می توان با بهره مندی از منابع فیزیکی آموزشی و پژوهشی و حمایت مسئولین دانشگاه نسبت احداث محل استقرار دائمی اقدام نمود؟	$S_2 S_4 S_5 S_8 T_{11} T_{28}$
چگونه می توان با مساعدت شورای آموزشی و پژوهشی، پتانسیل بالای اعضای هیئت علمی با برگزاری سمینارهای بازآموزی نسبت به گرایش و جذب نخبگان و هیئت علمی به دانشکده های دور از مرکز اقدام نمود؟	$S_{15} S_9 S_4 T_{20}$
چگونه می توان با بهره گیری از شورای آموزشی و پژوهشی فعال نسبت به پرداخت به موقع اقساط در طرحهای تحقیقاتی اقدام نمود؟	$S_4 T_{19}$

## موضوعات استراتژیک پردیس رامسر در موقعیت WT:

$W_{14}T_1$	<p>چگونه می توان با ایجاد زیر ساخت های اداری و ارتباطی نسبت به ایجاد هماهنگی و ارتباط منطقی با سایر سازمانها و صنایع داروسازی اقدام نمود؟</p>
$W_7T_5$	<p>چگونه می توان با قانونمند نمودن فرایندهای تصمیم گیری، افزایش اختیارات مدیران اجرایی را در امور فرهنگی و رفاهی ارتقاء بخشید؟</p>
$W_9T_7$	<p>چگونه می توان تناسب شرح وظایف در رده های مختلف را با ایجاد چارت سازمانی با فعالیتهای مرتبط بهبود و عملیاتی نمود؟</p>
$W_{14}W_{13}T_2$	<p>چگونه می توان با رفع نقص در زیر ساختارهای اداری و ارتباطی و ایجاد انگیزه در کادر اداری در تصمیم گیریهای مالی و اداری و فنی مستقل عمل کرد؟</p>
$W_9W_{14}W_{16}T_7$	<p>چگونه می توان با تدوین شرح وظایف مناسب و اصلاح زیر ساختهای اداری و تأمین اعتبارات لازم نسبت به تنظیم چارت سازمانی واحد بین الملل اقدام نمود؟</p>
$W_7T_4T_2$	<p>چگونه می توان با قانونمند نمودن فرایندهای تصمیم گیری نسبت افزایش اعتبارات استقلال در تصمیم گیری های مالی- فنی- اداری را نهادینه نمود؟</p>
$W_{18}W_{11}W_{12}W_{22}T_{13}T_2.$	<p>چگونه می توان با بهره مندی از توانمندیهای علمی اعضای هیئت علمی و با افزایش کادر اداری متخصص و تأمین نیازهای آموزشی و رفاهی آنان نسبت به توسعه و تأمین تجهیزات آزمایشگاهی و افزایش گرایش نخبگان به واحد بین الملل رامسر اقدام نمود؟</p>

## جدول تعیین اولویت های موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر

اولویت	جمع امتیازات ۱-۱۰	میزان اثربخشی ۱-۱۰	میزان کارایی ۱-۱۰	قابلیت اجرایی ۱-۱۰	مقبولیت ۱-۱۰	مناسب بودن ۱-۱۰	ارتباط مستقیم ۱-۱۰	عنوان موضوعات استراتژیک	معیار اولویت	ردیف
۱	۵۶	۱۰	۱۰	۸	۱۰	۱۰	۸	بهبود کیفیت خدمات آموزشی	$S_1S_2S_5O_1O_2O_5O_9$	P1
۱۳	۳۵	۶	۷	۶	۵	۵	۶	توسعه و گسترش آموزش همگانی در زمینه دارویی و پزشکی	$S_1S_1S_{13}O_1O_7O_{11}$	P2
۱۲	۳۶	۷	۷	۴	۶	۵	۷	ایجاد فضای آموزشی مناسب و تأمین تجهیزات واحد	$S_1S_2S_7S_{11}S_{12}O_1O_2O_5O_{21}$	P3
۶	۴۲	۷	۶	۶	۷	۸	۷	ارتقاء جایگاه اعضاء هیئت علمی واحد	$S_{11}O_4$	P4
۲	۵۵	۹	۱۰	۸	۱۰	۱۰	۸	توسعه پژوهشهای علمی	$S_{14}O_2O_4O_8$	P5
۹	۳۹	۸	۵	۴	۸	۷	۷	توسعه و گسترش سمینارهای بازآموزی پزشکی و داروسازی	$S_8S_9O_7O_8O_{11}O_{13}O_{16}$	P6
۳	۵۴	۹	۱۰	۷	۱۰	۹	۹	افزایش امکانات آموزشی و رفاهی	$S_{14}O_5$	P7
۶	۴۲	۷	۸	۵	۵	۷	۱۰	توانمندسازی و تربیت دانشجویان	$S_1S_{15}O_1O_2O_7O_{13}$	P8
۱۰	۳۸	۸	۵	۴	۷	۷	۷	جذب نیروی متخصص در مقطع تحصیلی تکمیلی	$S_7S_{12}O_1O_2O_5O_9O_{14}O_{21}$	P9
۱۱	۳۷	۷	۶	۵	۸	۶	۵	تعدیل ضعفهای آموزشی و پژوهشی	$W_{25}W_{12}W_5W_{21}O_1O_2O_4O_6$	P10
۷	۴۱	۸	۷	۵	۵	۸	۸	ساماندهی نظارت و ارزشیابی سیستم آموزشی و پژوهشی واحد	$W_7O_2O_4$	P11
۱۱	۳۷	۶	۵	۵	۶	۸	۷	تعیین اولویت های پژوهشی واحد پزشکی و دارویی	$W_{25}O_{11}$	P12
۱۳	۳۵	۶	۵	۴	۷	۷	۶	تامین امکانات رفاهی برای کارکنان و اعضاء هیئت علمی	$W_{13}W_{11}O_{11}$	P13
۸	۴۰	۸	۶	۶	۶	۸	۶	تأمین جسد مورد نیاز برای تشریح	$W_7O_{14}$	P14
۱۶	۳۲	۵	۵	۴	۶	۷	۵	تدوین دستورالعمل نظام تشویق و تنبیه	$W_7O_{15}$	P15

## ادامه جدول تعیین اولویت های موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر

ردیف	معیار اولویت	عنوان موضوعات استراتژیک	ارتباط مستقیم	مناسب بودن	مقبولیت	قابلیت اجرایی	میزان کارآئی	میزان اثربخشی	جمع امتیازات	اولویت
			۱-۱۰	۱-۱۰	۱-۱۰	۱-۱۰	۱-۱۰	پ ۱-۱۰	۱-۱۰	
۱۶	S <sub>۵</sub> T <sub>۴</sub>	افزایش سقف اعتبارات	۷	۸	۶	۵	۵	۹	۴۰	۸
۱۷	S <sub>۱۵</sub> S <sub>۴</sub> S <sub>۴</sub> T <sub>۶</sub> T <sub>۱۸</sub>	ایجاد پایگاه اطلاعاتی و آماری و انتشار مجلات آموزشی و پژوهشی	۶	۸	۸	۵	۵	۸	۴۰	۸
۱۸	S <sub>۱</sub> S <sub>۲</sub> S <sub>۹</sub> S <sub>۱۵</sub> T <sub>۶</sub> T <sub>۱۷</sub>	افزایش جذب نخبگان و ایجاد پایگاه اطلاعاتی	۸	۹	۸	۴	۵	۷	۴۱	۷
۱۹	S <sub>۴</sub> T <sub>۱۸</sub>	انتشار مجله پژوهشی تخصصی	۷	۸	۷	۵	۸	۶	۴۱	۷
۲۰	W <sub>۱۴</sub> T <sub>۱</sub>	ایجاد هماهنگی و ارتباط منطقی با سایر سازمانها و صنایع داروسازی	۹	۱۰	۸	۷	۸	۹	۵۱	۲
۲۱	W <sub>۷</sub> T <sub>۵</sub>	افزایش اختیارات مدیران اجرایی در امور فرهنگی رفاهی	۵	۷	۷	۵	۷	۶	۳۷	۱۱
۲۲	W <sub>۴</sub> T <sub>۷</sub>	تدوین ساختار تشکیلات واحد	۸	۹	۱۰	۷	۱۰	۹	۵۳	۴
۲۳	W <sub>۱۳</sub> W <sub>۱۴</sub> T <sub>۷</sub>	ایجاد انگیزه کارکنان و تامین امکانات رفاهی	۷	۶	۶	۵	۷	۹	۴۰	۸
۲۴	W <sub>۷</sub> T <sub>۴</sub> T <sub>۲</sub>	ایجاد استقلال در تصمیم گیریهای مالی ، فنی و اداری	۶	۸	۸	۵	۴	۱۰	۳۹	۹
۲۵	W <sub>۱۸</sub> W <sub>۱۱</sub> W <sub>۱۲</sub> W <sub>۲۳</sub> T <sub>۱۳</sub> T <sub>۲۰</sub>	توسعه و تامین تجهیزات آزمایشگاهی و افزایش گرایش نخبگان	۸	۶	۷	۴	۴	۸	۳۷	۱۱

## موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر

با توجه به محدودیت های موجود اعم از نیروی انسانی، مالی کمیته برنامه ریزی استراتژیک با مشاوره و بهره‌مندی از خرد جمعی همکاران ۶ مورد از موضوعات استراتژیک را پس از ارزیابی و امتیاز دهی که در اولویت قرار گرفته و ارتباط مستقیم با این حوزه دارند را مورد بررسی و برنامه‌ریزی قرار می دهد:

شماره برنامه	اهم موضوعات استراتژیک پردیس خودگردان رامسر به ترتیب اولویت
P <sub>۱</sub>	بهبود کیفیت خدمات آموزشی
P <sub>۵</sub>	توسعه پژوهشهای علمی
P <sub>۷</sub>	ارتقای سطح امکانات آموزشی و رفاهی
P <sub>۲۲</sub>	تدوین ساختار تشکیلاتی و تعیین وظایف کارکنان

اهداف کلی (Goals)

G1- ارتقای کیفیت خدمات آموزشی

G2- ارتقا و توسعه پژوهش های علمی

G3- ارتقای امکانات و خدمات آموزشی و رفاهی

G5- ایجاد ساختار تشکیلاتی و بهسازی منابع

# اهداف اختصاصی (0)



### G<sub>1</sub> - ارتقای کیفیت خدمات آموزشی

عنوان هدف اختصاصی	کد هدف اختصاصی
ارتقای کیفیت عملکرد اساتید عضو هیات علمی	G <sub>1</sub> O <sub>1</sub>
افزایش کیفیت تحصیلی دانشجویان	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub>

### G<sub>2</sub>: ارتقا و توسعه پژوهش های علمی

عنوان هدف اختصاصی	کد هدف اختصاصی
افزایش دانش افزایی پژوهشی اعضای هیئت علمی	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub>
افزایش توانمندسازی پژوهشی دانشجویان	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub>
ارتقای کمی و کیفی طرحهای تحقیقاتی و پایان نامه دانشجویان	G <sub>2</sub> O <sub>3</sub>

### G<sub>3</sub>: ارتقای امکانات و خدمات آموزشی و رفاهی

عنوان هدف اختصاصی	کد هدف اختصاصی
تجهیز ۱۰۰ درصد کلاسهای آموزشی به وسایل کمک درسی	G <sub>3</sub> O <sub>1</sub>
افزایش خدمات آموزشی در مراکز آموزش بالینی بیمارستانهای رامسر و تنکابن	G <sub>3</sub> O <sub>2</sub>
افزایش خدمات رفاهی دانشجویان	G <sub>3</sub> O <sub>3</sub>

### G<sub>4</sub> - ایجاد ساختار تشکیلاتی و بهسازی منابع

عنوان هدف اختصاصی	کد هدف اختصاصی
تعیین نیازهای تشکیلاتی و منابع انسانی بر اساس استانداردهای موجود	G <sub>4</sub> O <sub>1</sub>
توانمندسازی و ارتقای انگیزه منابع انسانی	G <sub>4</sub> O <sub>2</sub>

# راهبردهای مربوط به اهداف اختصاصی

## عنوان هدف کلان: G1 – ارتقای کیفیت خدمات آموزشی

### راهبردهای هدف اختصاصی: G1O1 – ارتقای عملکرد اساتید عضو هیات علمی

عنوان راهبرد	راهبرد
برگزاری کارگاههای توانمند سازی برای اعضای هیات علمی	G <sub>1</sub> O <sub>1</sub> S <sub>1</sub>
برنامه ریزی و اجرای آشنایی اعضای هیات علمی با کوریکولوم های آموزشی	G <sub>1</sub> O <sub>1</sub> S <sub>2</sub>
پایش و ارزشیابی مستمر عملکرد آموزشی اعضای هیات علمی	G <sub>1</sub> O <sub>1</sub> S <sub>3</sub>
تقدیر از اساتید برتر و نمونه	G <sub>1</sub> O <sub>1</sub> S <sub>4</sub>

### راهبردهای هدف اختصاصی: G1O2 – افزایش کیفیت تحصیلی دانشجویان

عنوان راهبرد	کد راهبرد
برنامه ریزی جهت اجرای آموزش توجیهی برای دانشجویان جدید الورد	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub> S <sub>1</sub>
فراهم نمودن امکانات لازم آموزشی برای دانشجویان جهت یادگیری مادام العمر و ایجاد انگیزه در دانشجویان جهت ادامه تحصیل در مقطع تخصصی	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub> S <sub>2</sub>
برگزاری آزمونهای تراکمی (در پایان هر نیمسال تحصیلی) در جهت ارتقای کیفیت آزمونها	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub> S <sub>3</sub>
برگزاری آزمونهای تکوینی (صلاحیت بالینی، لاگ بوک و...) و تحلیل نتایج	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub> S <sub>4</sub>
پایش و ارزشیابی برنامه دوره آموزش پزشکی عمومی	G <sub>1</sub> O <sub>2</sub> S <sub>5</sub>

## عنوان هدف کلان : G<sub>2</sub> - ارتقای کیفیت امور پژوهشی

### راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>1</sub> - افزایش دانش افزایی پژوهشی اعضای هیئت علمی

عنوان راهبرد	راهبرد
آموزش اعضای هیئت علمی در قالب کارگاههای پژوهشی	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>1</sub>
ارتقای سطح دسترسی اعضای هیئت علمی به منابع به روز تخصصی	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>2</sub>

### راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>2</sub> - افزایش توانمندسازی پژوهشی دانشجویان

عنوان راهبرد	راهبرد
آموزش دانشجویان در قالب کارگاههای پژوهشی	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>1</sub>
ارتقای سطح دسترسی دانشجویان به منابع به روز تخصصی	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>2</sub>

### راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>3</sub> - ارتقای کمی و کیفی طرحهای تحقیقاتی و پایان نامه دانشجویان

عنوان راهبرد	راهبرد
تدوین اولویت های پژوهشی هر سال در راستای اولویت های پژوهشی دانشگاه	G <sub>2</sub> O <sub>3</sub> S <sub>1</sub>
افزایش کمی و کیفیت جلسات شورای پژوهشی و کمیته اخلاق در پژوهش	G <sub>2</sub> O <sub>3</sub> S <sub>2</sub>

عنوان هدف کلان : G<sub>3</sub> ارتقای امکانات آموزشی و رفاهی

راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>1</sub> - تجهیز ۱۰۰ درصد کلاسهای آموزشی به وسایل کمک درسی

عنوان راهبرد	راهبرد
تهیه و تامین تجهیزات سخت افزاری (کامپیوتر، ویدیوپروژکتور، پرده نمایش)	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>1</sub>
تامین و دستیابی به اینترنت برای کلیه کلاس های آموزشی	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>2</sub>
تامین اینترنت برای گوشی همراه دانشجویان در محیط های آموزشی	G <sub>2</sub> O <sub>1</sub> S <sub>3</sub>

راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>2</sub> - افزایش خدمات آموزشی در مراکز آموزش بالینی

عنوان راهبرد	راهبرد
تامین فضای آموزشی مناسب برای آموزش دانشجویان در مقطع بالینی	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>1</sub>
تهیه و تدارک مولاژهای ضروری و مورد نیاز برای آموزش دانشجویان	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>2</sub>
دسترسی دانشجویان به اینترنت و سیستم های سخت افزاری در مرکز بالینی	G <sub>2</sub> O <sub>2</sub> S <sub>3</sub>

راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>2</sub>O<sub>3</sub> - افزایش خدمات رفاهی دانشجویان

عنوان راهبرد	راهبرد
تهیه و تدارک تجهیزات رفاهی مورد نیاز برای دانشجویان مقطع بالینی در پایونها	G <sub>2</sub> O <sub>3</sub> S <sub>1</sub>

تهیه و تجهیز خدما اینترنتی جهت دسترسی دانشجویان	G <sub>۳</sub> O <sub>۳</sub> S <sub>۲</sub>
تدارک امکانات تغذیه ای و تردد دانشجویان	G <sub>۳</sub> O <sub>۳</sub> S ۳

عنوان هدف کلان : G<sub>۴</sub> - ایجاد ساختار تشکیلاتی و بهسازی منابع انسانی

راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>۴</sub>O<sub>۱</sub> - تعیین نیازهای تشکیلاتی و منابع انسانی بر اساس استانداردهای موجود

عنوان راهبرد	کد راهبرد
مطالعه و بررسی وضعیت موجود دانشکده های دارای تشکیلات سازمانی	G <sub>۴</sub> O <sub>۱</sub> S <sub>۱</sub>
استخراج ردیف های سازمانی ضروری بر اساس وضعیت موجود پردیس	G <sub>۴</sub> O <sub>۱</sub> S <sub>۲</sub>
تدوین چارت تشکیلاتی پیشنهادی مجازی جهت ارائه به دانشگاه	G <sub>۴</sub> O <sub>۱</sub> S <sub>۳</sub>

راهبردهای هدف اختصاصی : G<sub>۴</sub>O<sub>۲</sub> - توانمندسازی و ارتقای انگیزه منابع انسانی

عنوان راهبرد	کد راهبرد
تعیین نیازهای آموزشی - مهارتی کارکنان	G <sub>۴</sub> O <sub>۲</sub> S <sub>۱</sub>
اجرای برنامه های آموزشی برای کارکنان	G <sub>۴</sub> O <sub>۲</sub> S <sub>۲</sub>
تدوین شیوه ارزشیابی کارکنان بر اساس شرح وظایف آنان	G <sub>۴</sub> O <sub>۲</sub> S <sub>۳</sub>
ارزشیابی دوره ای کارکنان	G <sub>۴</sub> O <sub>۲</sub> S <sub>۴</sub>

