

برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**بازنگری و تدوین برنامه راهبردی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان**

تابستان ۱۴۰۱

شورای راهبردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار.....
۹	مقدمه.....
۱۰	الف - روند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه
۱۲	ب - فلوچارت برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان
۱۳	ج - اعضای کمیته مرکزی بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه
۱۴	د - اعضای دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه
۱۴	ح - کارشناسان رابط واحدهای تابعه در فرایند بازنگری برنامه راهبردی
۱۶	و - زمینه های حقوقی و اسناد بالادستی در این برنامه
۱۷	ز - فرهنگ لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه راهبردی
۱۹	فصل ۱- سند بیانیه های دانشگاه.....
۲۰	۱-۱ مأموریت (رسالت) دانشگاه علوم پزشکی گیلان
۲۰	۱-۲ چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی گیلان
۲۱	۱-۳ ارزش های دانشگاه علوم پزشکی گیلان
۲۱	۱-۴ اهداف کلان دانشگاه علوم پزشکی گیلان
۲۳	فصل ۲- تحلیل محیطی سازمان.....
۲۴	۲-۱ تحلیل محیط سازمانی
۲۵	۲-۲ جمع بندی مهمترین فرصت ها و تهدیدها
۲۸	۲-۳ جمع بندی مهمترین نقاط قوت و ضعف
۳۱	فصل ۳- تدوین استراتژی های دانشگاه با استفاده از ماتریس SWOT.....
۳۲	۳-۱ ماتریس SWOT
۳۳	۳-۲ موقعیت استراتژیک دانشگاه
۳۳	۳-۳ استراتژی ها براساس فرصت ها- ضعف ها (محافظه کارانه)
۳۴	۳-۴ استراتژی ها براساس فرصت ها- قوت ها (تهاجمی)
۳۵	۳-۵ استراتژی ها براساس تهدیدها- قوت ها (رقابتی)
۳۵	۳-۶ استراتژی ها براساس تهدیدها- ضعف ها (تدافعی)

- ۳-۷ استراتژی‌های تدوین شده دانشگاه علوم پزشکی گیلان ۳۶
- ۳-۸ تدوین اهداف کلان ۳۹

فصل - راهبردها، اهداف کمی و شاخص‌های برنامه‌های عملیاتی معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی دانشگاه..... ۴۴

- ۴-۱ مراحل بازنگری و تدوین برنامه راهبردی ۴۵
- ۴-۲ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت‌ها و مدیریت ۴۹
- ۴-۲-۱ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت توسعه مدیریت و منابع ۵۰
- ۴-۲-۲ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت درمان ۵۴
- ۴-۲-۳ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت بهداشتی ۵۷
- ۴-۲-۴ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت آموزشی ۵۹
- ۴-۲-۵ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت تحقیقات و فناوری ۶۳
- ۴-۲-۶ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت غذا و دارو ۶۴
- ۴-۲-۷ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی معاونت فرهنگی و دانشجویی ۶۷
- ۴-۲-۸ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی مدیریت امور پرستاری ۶۸
- ۴-۲-۹ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث ۷۰
- ۴-۲-۱۰ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی مدیریت آمار و فناوری اطلاعات ۷۳
- ۴-۲-۱۱ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی اداره سلامت و امنیت غذایی ۷۴
- ۴-۲-۱۲ اهداف کمی و شاخصهای برنامه راهبردی مدیریت سازمانهای مردم نهاد ۷۵

پیشگفتار

سلامت بنابر تعریف سازمان بهداشت جهانی، رفاه کامل جسمی، روانی و اجتماعی افراد است که با توجه به ابعاد گسترده این تعریف، اهمیت این موهبت الهی هر چه بیشتر نمایان می‌گردد. سلامت دو ویژگی مهم دارد، نخست آنکه از نیازها و حقوق اساسی مردم است و دیگر آنکه عرصه تغییر و تحولات سریع می‌باشد. تغییر سیمای بیماری‌ها، تحول در مفاهیم سلامتی، پیشرفت فناوری در شیوه‌های تشخیص، درمان و ارائه خدمات، همگی حاکی از سرعت تغییرات در سلامت هستند. بخش سلامت و بهداشت در جامعه، حوزه وسیعی را در بر می‌گیرد که تأمین شرایط مناسب آن، عزم ملی می‌طلبد و تأمین آن از وظایف اصلی حکومت‌ها و قوانین هر کشور گویای جایگاه سلامت نزد حاکمیت آن کشور است. با توجه به نقش سلامت در توسعه و پیشرفت کشور و نهادینه شدن شعار در تدوین و تصویب قوانین، به موضوع سلامت اهمیت ویژه‌ای داده شده و جمله "انسان سالم، محور توسعه پایدار" به میثاق ملی تبدیل شده است.

دانشگاه علوم پزشکی گیلان نیز خود را موظف به تأمین بهداشت جسمی و روحی شهروندان در استان می‌داند تا زمینه زندگی مناسب و رشد و بالندگی را در آنان ایجاد نمایند و در صورت بروز مشکلات بر خود واجب می‌داند شرایطی را مهیا نماید تا طبق فرموده مقام معظم رهبری، "خانواده فرد بیمار بجز بیماری فرد دغدغه‌ای دیگری نداشته باشد". در شرایط کنونی، با توجه به حجم عظیم تحولات جهانی، شرایط محیطی متغیر و فرصت‌های زود گذر، سازمان‌هایی می‌توانند به حیات و رشد خود امیدوار باشند که بر اساس برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند. در واقع، دستیابی به جایگاهی متعالی و شایسته از نظر فعالیت‌های علمی، پژوهشی و ارائه خدمات بهداشتی درمانی در سطح کشور، نیازمند برنامه‌ریزی جامع و صحیح با هماهنگی کامل و مشارکت فعال همکاران محترم می‌باشد. در این راستا، دانشگاه علوم پزشکی گیلان قبل از گام برداشتن و افتادن در دام عمل زدگی برای تهیه و تدوین یک سند راهبردی کمر همت بسته است.

تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه پیش نیاز ضروری و غیرقابل تردید برای نیل به این هدف ارزشمند بوده و شناخت ضرورت‌ها و نیازهای واقعی و جدید جامعه و برنامه ریزی برای پاسخگویی به آنها اساس برنامه استراتژیک هر واحد را تشکیل می‌دهد. تعیین جهت و افق‌های روشن، مشخص کردن اولویت‌ها، پرداختن به نقاط قوت و ضعف و پایش فرصت‌ها و تهدیدها، هماهنگی و همسو نمودن فعالیت‌های حوزه‌های مختلف

دانشگاه، پرهیز از روزمرگی و سکون و هدر رفت منابع، تلاش مجدانه بجای انفعال و...مزایایی است که از برنامه ریزی استراتژیک و تلاش در جهت اجرای برنامه های مشخص شده حاصل می شود.

یقیناً تنوع فعالیتها و خدماتی که دانشگاه های علوم پزشکی ارائه می نمایند تدوین برنامه استراتژیک را با معضلات و پیچیدگی های خاص خود مواجه می سازد. از طرفی همین گستردگی فعالیتها، بر ضرورت و اهمیت پرداختن به این مهم تاکید می نماید. جاری شدن نگرش استراتژیک و دوراندیشی در تمام حوزه ها، فتح باب گفتگو و تعامل میان مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه و مشارکت همکاران محترم در برنامه ریزی در سطوح مربوط به خود دارای اهمیت می باشد که خوشبختانه این مهم با فعال سازی زیر کمیته های تدوین برنامه در حوزه های مختلف دانشگاه، تا حدود زیادی حاصل شده است.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که پیاده سازی برنامه های تدوین شده و حرکت در چارچوب های تعیین شده یکی از مهمترین نشانه های بلوغ سازمانی و احترام به خرد جمعی می باشد و برنامه حاضر باید چراغ راه مدیران و تصمیم سازان دانشگاه در طی مدت سال های برنامه قرار گیرد. بدون تردید، تحقق این راه دشوار و دستیابی به رشد متوازن در همه شاخص ها، جز با حمایت سیاست گذاران و مسئولین، رهنمودهای اساتید فرهیخته دانشگاه، همراهی و تلاش صبورانه کارکنان، شور و انگیزه بخشی دانشجویان، کارکنان و اعتماد صادقانه مردم به عنوان بالاترین ذینفعان امکان پذیر نخواهد بود.

جا دارد از همه عزیزانی که در مسیر این اقدام اصولی و ارزشمند تلاش نموده و خواهند نمود و همچنین از زحمات همکاران محترم در کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه تشکر و قدردانی نموده و امیدوارم با حرکت در مسیر برنامه، به اهداف تعیین شده دست پیدا کنیم. باشد که این تلاش و حرکت صادقانه توأم با یاری خداوند به بار بنشیند و شاهد شکوفایی و شروع فصلی جدید برای بهبود شاخص ها و ارتقای سلامت مردم در جامعه باشیم.

دکتر ارسلان سالاری

رئیس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

شهرور ۱۴۰۱

مقدمه

تفکر استراتژیک و برنامه ریزی هدفمند اساساً بخشی از یک نظام تصمیم گیری است که فرایند اتخاذ تصمیم برای آنچه باید در حال و آینده انجام گیرد را ممکن می سازد و نیز اقدامی برای حصول اطمینان در جهت تأمین اهداف عمده درون سازمانی در بازه زمانی مورد انتظار است؛ از این رو حاکمیت تفکر استراتژیک، تدوین برنامه استراتژیک مناسب و اجرای آن و نیز مدیریت تغییرات استراتژیک رمز موفقیت هر سازمان است.

به همین دلیل، ضرورت اهتمام به امر برنامه ریزی و تدوین برنامه راهبردی به ویژه در مجموعه گسترده‌ای همچون دانشگاه علوم پزشکی که ذینفعان متنوع بسیاری دارد، حقیقتی انکارناپذیر است. از سوی دیگر بازنگری مستمر و دوره ای در اهداف، راهبردها و فعالیت‌ها و اقدامات عملیاتی، به دلیل رویداد دگرگونی های بنیادین و مستمر در شرایط برون سازمانی و درون سازمانی، و در نیازهای ذینفعان و نیز تغییرات اساسی در روند عوامل تاثیر گذار بر سلامت جامعه همانند شرایطی که بحران کووید به کشور تحمیل نمود و به نوعی بر تمام مأموریت‌های سازمانی دانشگاه در ابعاد آموزشی، درمانی و ... اثر گذاشت، غیرقابل اجتناب است.

دانشگاه علوم پزشکی گیلان با درک این مفاهیم از اوایل سال ۱۳۹۵ در جهت تدوین سند راهبردی با برگزاری ۴ هزار نفر ساعت جلسه در طی شش ماه اول سال ۱۳۹۵، با مشارکت فعال اعضای هیئت رئیسه، مدیران ارشد و اساتید ماهر و با تجربه در امر تدوین برنامه راهبردی، موفق به تدوین برنامه راهبردی با افقی ۱۰ ساله بر اساس افق ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی گردید که حاصل این تلاش ارزشمند جمعی در قالب کتابی تحت عنوان "برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان با رویکرد مدیریت استراتژیک متوازن (۱۳۹۵ تا ۱۴۰۴)" از سوی دبیرخانه شورای راهبردی در زمستان سال ۱۳۹۵ به چاپ رسید و در اختیار واحدهای تابعه قرار گرفت به امید آنکه به عنوان یک سند، نقشه راه واحد‌ها برای تحقق اهداف کلان دانشگاه و حرکت به سوی چشم انداز مورد استفاده قرار گیرد.

مأموریت، ارزشها، چشم‌انداز، اهداف کلان، راهبردها و اقدامات این برنامه می بایست جهت گیری دانشگاه را برای تحقق اهداف اصلی تعیین شده در بازه زمانی مدنظر بیان دارد و محیطی را فراهم سازد که در پرتو آن، چابکی سازمانی و مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌گرایی، مأموریت‌گرایی و شفافیت در همه عرصه های عملیاتی دانشگاه متجلی گردد. اما همانطور که پیشتر بدان اشاره شد، تغییر در محیط درون سازمانی و برون سازمانی و دگرگونی در نیازهای سلامت و عوامل تاثیر گذار بر سلامت جامعه و تغییر الویت های بهداشت و سلامت در جامعه و توسعه مأموریت های سازمانی دانشگاه بر اساس اسناد ابلاغی بالادستی، ایجاب می‌نماید که ضمن حفظ شالوده اصلی برنامه راهبردی تدوین شده برای دانشگاه، این برنامه به طور مستمر و نیز بر حسب شرایط مورد بازنگری قرار گیرد.

از این رو بازنگری، اصلاح و بروزرسانی برنامه راهبردی دانشگاه مجدداً از زمستان سال ۱۳۹۹ با دستور و هدایت ریاست دانشگاه در دستور کار دبیرخانه شورای دانشگاه قرار گرفت که به دنبال برگزاری جلسات متعدد، بار دیگر از اوایل سال ۱۴۰۱ با مشارکت هیئت رئیسه و کلیه معاونت‌ها و مدیریت های ستادی دانشگاه و

تشکیل دبیرخانه شورای راهبردی و تعیین مسئول دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه و طی جلسات متعدد با اعضای کارگروه بازنگری برنامه راهبردی و نمایندگان واحدهای تابعه در دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه، این تلاش جمعی هم منتج به تدوین مجموعه حاضر تحت عنوان "بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه" گردید؛ بدین امید که با این گام شاهد شکوفایی بیشتر دانشگاه و شروع فصل جدید در جهت بهبود شاخص ها و ارتقای سلامت آحاد جامعه باشیم.

جا دارد از یکایک اعضای کمیته بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه آقایان دکتر آبتین حیدرزاده، دکتر سهیل سلطانی پور، دکتر فرهاد روشنفکر، دکتر سیدعلی حزنی، مهندس محمود حافظی و خانم ها دکتر زهره تیموری، دکتر مریم خادم قاسمی، سرکار خانم ها هاجر جاوید، فاطمه زائرثابت، لیلی عظیمیان، و از اعضای هیئت محترم رئیسه دانشگاه، مدیران واحدهای ستادی و نمایندگان واحدهای تابعه دانشگاه و نیز از خانم مهندس شادی محفلی (که در تهیه کتاب حاضر تلاش قابل تقدیری را مبذول داشتند)، تشکر و قدردانی نمایم.

دکتر علی حمیدی منفی

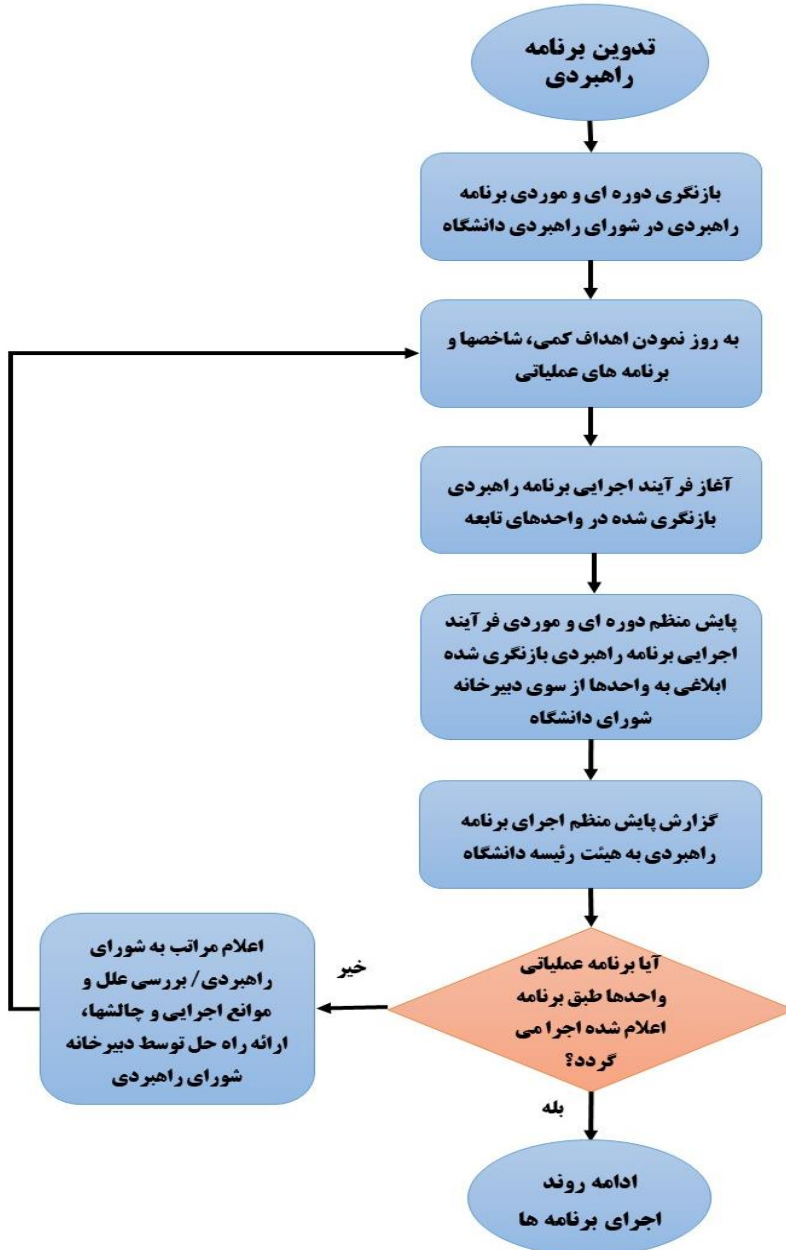
مسئول دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه

شهریور ۱۴۰۱

الف - روند تدوین برنامه راهبردی دانشگاه



ب - فلوجارت برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی گیلان



ج - اعضای کمیته مرکزی بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

اعضا	سمت
آقای دکتر ارسلان سالاری	رئیس دانشگاه علوم پزشکی گیلان
آقای دکتر سید مهدی موسوی	معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه
آقای دکتر اسماعیل نور صالحی	معاون بهداشتی دانشگاه
آقای دکتر حیدر علی بالو	معاون درمان دانشگاه
آقای دکتر کامران عزتی	معاون آموزشی دانشگاه
آقای دکتر محمدرضا نقی پور	معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه
خانم دکتر نسیم یوسفیان	معاون غذا و دارو دانشگاه
آقای دکتر فردین مهربان	معاون فرهنگی و دانشجویی دانشگاه
آقای دکتر پیمان اسدی	رئیس مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث استان
آقای دکتر سید جواد موسوی	مدیر حراست دانشگاه
آقای دکتر حیدر محمودی چناری	مدیر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات دانشگاه
آقای دکتر سیدحسن میری	مدیر هسته گزینش دانشگاه
آقای مهندس حمید خردادی	مدیر آمار و فناوری اطلاعات دانشگاه
خانم دکتر طاهره زاهدصفت	مدیر امور پرستاری دانشگاه
آقای فیروز نصیرزاده	مدیر روابط عمومی دانشگاه
آقای دکتر رامین گنجی زاده	مدیر امور حقوقی دانشگاه
آقای دکتر ایمان علیزاده	مدیر امور بین الملل دانشگاه
آقای دکتر کیانوش کوچکی نژاد	سازمانهای مردم نهاد دانشگاه
آقای دکتر سید علی صدر	رئیس اداره سلامت و امنیت غذایی دانشگاه
آقای دکتر علی حمیدی مدنی	مسئول دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه

د - اعضای دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه

اعضای دبیرخانه	سمت
دکتر علی حمیدی مدنی	عضو هیئت علمی و مسئول دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه
آقای دکتر عبدالحسین امامی سیگارودی	عضو هیئت علمی و مشاور رئیس دانشگاه
آقای دکتر آبتین حیدرزاده	عضو هیئت علمی دانشگاه
آقای دکتر سهیل سلطانی پور	عضو هیئت علمی دانشگاه
خانم دکتر زهره تیموری	مدیر توسعه سازمانی و تحول اداری دانشگاه
آقای دکتر فرهاد روشنفکر	مسئول دبیرخانه کمیته اقتصاد بهداشت دانشگاه
خانم دکتر مریم خادم قاسمی	رئیس گروه مهندسی سازمان دانشگاه
آقای مهندس محمود حافظی رشتی	رئیس گروه تحول اداری و سیستم ها و روش ها دانشگاه
آقای دکتر سیدعلی حزنی	رئیس اداره آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی دانشگاه
خانم هاجر جاوید طبع پسند	رئیس اداره بهبود کیفیت مرکز آموزشی درمانی پورسینا
خانم لیلی عظیمیان	کارشناس اسناد و مدارک دانشگاه
خانم فاطمه زائرثابت	کارشناس دبیرخانه شورای دانشگاه

ح - کارشناسان رابط واحدهای تابعه در فرایند بازنگری برنامه راهبردی

نماینده	واحد مربوطه
خانم سیده زینب صمدی	معاونت غذا و دارو دانشگاه
آقای دکتر علیرضا درویش نژاد	معاونت آموزشی دانشگاه
آقای هاشم رحیمی	معاونت درمان دانشگاه
خانم محبوبه موسی زاده	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
آقای دکتر فرهاد روشنفکر	معاونت بهداشتی دانشگاه

واحد مربوطه	نماینده
معاونت فرهنگی و دانشجویی دانشگاه	آقای غلامرضا عبدالله زاده
معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه	آقای مهندس محمود حافظی رشتی
مدیریت امور پرستاری دانشگاه	خانم طاهره خلخالی راد
مدیریت آمار و فناوری اطلاعات دانشگاه	خانم فرزانه صانعی
مدیریت حراست دانشگاه	آقای حسین سوات پور
مدیریت بازرسی و ارزیابی عملکرد دانشگاه	خانم مریم رستگارپور
مدیریت روابط عمومی دانشگاه	خانم پروش نورانی
مدیریت هسته گزینش دانشگاه	آقای حسین داوری
مدیریت امور حقوقی دانشگاه	آقای محمود طالقانی
مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث دانشگاه	آقای رضا بیگناه
اداره سلامت و امنیت غذایی دانشگاه	آقای سالار حسینی پور
مدیریت سازمان های مردم نهاد دانشگاه	خانم زهرا نیک بین

و - زمینه های حقوقی و اسناد بالادستی در این برنامه

در برنامه ریزی راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان موارد زیر به عنوان اسناد قانونی مد نظر بوده است:

- سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی
- برنامه پنج ساله چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (خلاصه بخش بهداشت و درمان)
- طرح ملی «عدالت و تعالی نظام سلامت»

ز - فرهنگ لغات و واژه های مورد استفاده در برنامه راهبردی

۱- رسالت و مأموریت **Mission**: رسالت یا مأموریت مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان و چرایی آن می باشد شامل اهداف و وظایف اصلی و ارزش های حاکم بر آن است و در صورت اضافه کردن یک جزء دیگر میتوان از استفاده کنندگان خدمات (مشتریان) نام برد .

۲- چشم انداز **Vision**: چشم انداز در حقیقت (به زبان ساده) شفاف سازی و تصویری از آینده تحقق رسالت سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می گذارد، به نحوی که در مجموعه ایجاد انگیزش نموده و در گیرندگان خدمت شوق بهره گیری را به وجود بیاورد.

۳- نقاط قوت **(S) Strengths**: به مجموعه توانمندی ها و منابع سازمانی اطلاق می شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می کند.

۴- نقاط ضعف **(W) Weaknesses**: به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و مجموعه عوامل داخلی را که مانع از تحقق اهداف دانشگاه می شود شامل می گردد و می تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آیین نامه های مشکل ساز و دست و پا گیر باشد.

۵- فرصت ها **(O) Opportunity**: به مجموعه ظرفیتهای و امکانات بالقوه در بیرون سازمان (دانشگاه) اطلاق می شود و با شناسایی و بهره گیری از آن ها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می گردد.

۶- تهدیدها **(T) Threats**: به مجموعه عوامل مؤثر و مداخله گر خارج از سازمان اطلاق می شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می شود.

به مجموعه نقاط قوت و ضعف عوامل داخلی و به مجموعه فرصتها و تهدیدها عوامل خارجی اطلاق می شود.

۷- راهبرد یا استراتژی **Strategy**: راهبرد به زبان ساده به مجموعه راه های رسیدن به هدف اطلاق میشود و در نوشتن برنامه برای نشان دادن آن از کلمه (از طریق) استفاده می شود.

۸- استراتژی های **SO**: به استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت و در جهت بهره گیری از فرصتها تدوین می گردد، اطلاق می گردد.

۹- استراتژی های **ST**: به استراتژی های اطلاق می شود که منجر به کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصتها میشود.

۱۰- استراتژی‌های **WO**: به استراتژی‌های توانمندسازی سازمانی جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و یا استفاده از فرصت‌ها جهت رفع کمبودها اطلاق می‌شود.

۱۱- استراتژی‌های **WT**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که مجموعه سازمانی را در برابر تهدیدها حفظ نموده و توانمندی سازمانی را برای کنترل و یا تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها افزایش می‌دهد.



فصل ۱

بازنگری سند بیانیه‌های دانشگاه

مأموریت، چشم‌انداز و ارزشها

مرحله تدوین استراتژی با بیان فلسفه وجودی سازمان (مأموریت)، ارزش‌هایی (ارزش‌های محوری) که بیانگر نگرش، رفتار و ویژگی سازمان است، و اشتیاق و تمایل برای نتایج آتی (چشم‌انداز)، شروع می‌شود. سند بیانیه‌های دانشگاه، توسط شورای راهبردی و با حضور مستقیم ریاست، معاونین و کارشناسان خبره و براساس روش‌شناسی مورد توافق شورا تدوین گردید.

۱-۱ مأموریت (رسالت) دانشگاه علوم پزشکی گیلان

تدوین بیانیه مأموریت اولین گام در مدیریت استراتژیک است. مأموریت سازمان مبنای اولویت‌ها / استراتژی‌ها / برنامه‌ها و وظایف کاری یک سازمان است.

مأموریت دانشگاه باید در راستای اهداف عالی نظام سلامت قرار داشته باشد.

با توجه به تعاریف مربوط به مأموریت سازمان، مأموریت دانشگاه علوم پزشکی گیلان به شرح زیر می‌باشد:

مأموریت دانشگاه علوم پزشکی گیلان

تأمین، حفظ و تعالی عدالت محور سلامت جامعه با تکیه بر فرهنگ سازی و اعتلای بهداشت، درمان، آموزش علوم پزشکی، و پژوهش در علوم زیستی

۱-۲ چشم‌انداز دانشگاه علوم پزشکی گیلان

چشم‌انداز سازمان، تجسمی از آینده مطلوب سازمان است و جهت‌گیری سازمان را در افق بلندمدت نشان می‌دهد و از ارکان برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهاست و همچنین، قوی‌ترین عامل انگیزش در یک سازمان است.

چشم‌انداز دانشگاه باید با دورنمای نظام سلامت و سند چشم‌انداز نظام همسو باشد.

با توجه به تعاریف فوق چشم‌انداز دانشگاه علوم پزشکی گیلان به صورت زیر بازنگری شده و تعریف شده است:

چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی گیلان

- ✓ کارآمد در ارائه خدمات
- ✓ پیشرو در شاخص های سلامت
- ✓ پیشگام در هم‌سویی با سند چشم انداز نظام سلامت و برنامه های توسعه ای کشور در حوزه سلامت

۳-۱ ارزش‌های دانشگاه علوم پزشکی گیلان

هر سازمانی مجموعه ای از ارزش های محوری را داراست. این ارزش های سازمان مبنایی برای تعیین سیاست های سازمان هستند. ارزشهای محوری سازمان مجموعه باورهایی هستند که در یک سازمان رفتارهای مطلوب را شکل میدهند. سازمانها در برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت خود باید ارزش های محوری خود را رعایت کنند.

با توجه به تعاریف مربوط به ارزش های سازمان، ارزش های دانشگاه علوم پزشکی گیلان به شرح زیر می باشد:

- ✓ اخلاق گرایی و تعهد حرفه ای با تکیه بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی
- با تاکید بر مردم سالاری دینی و حفظ کرامت انسانی و ترویج ارزش های معنوی
- ✓ عدالت محوری و پاسخگویی اجتماعی
- ✓ ارزش آفرینی برای ذینفعان
- ✓ دانش محوری، خلاقیت و نوآوری
- ✓ چاپکی در ارائه خدمات
- ✓ تعالی سازمانی و کیفیت گرایی
- ✓ همگرایی و مأموریت گرایی
- ✓ تفکر سیستمیک، مدیریت استراتژیک و برنامه محور

۴-۱ اهداف کلان دانشگاه علوم پزشکی گیلان

قبل از تدوین اهداف کلان دانشگاه، اهداف کلان نظام سلامت مورد بررسی قرار گرفت تا اطمینان حاصل گردد که اهداف کلان دانشگاه در راستای اهداف عالی نظام سلامت قرار دارد.

اهداف کلان دانشگاه پس از اجماع و جمع‌بندی تمامی ملاحظات استراتژیک متناسب با چشم انداز دانشگاه، به شرح زیر تعیین گردید:

- ✓ ارتقاء سلامت جامعه
- ✓ افزایش رضایتمندی ذینفعان
- ✓ ارتقای برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کارآفرینی
- ✓ ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات
- ✓ بین‌المللی‌سازی و توسعه توریسم سلامت
- ✓ توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور
- ✓ ارتقاء سطح مشارکت‌های اجتماعی و خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت
- ✓ بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
- ✓ توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی
- ✓ مدیریت بهینه منابع مالی

در ادامه دسته بندی اهداف کلان در ۳ وجه زیر تعیین و انجام شد:

- ذینفعان
- فرآیندهای داخلی
- ظرفیت‌های سازمانی

اهداف کلان دانشگاه	وجه
ارتقاء سلامت جامعه	ذینفعان
افزایش رضایتمندی ذینفعان	
ارتقای برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کارآفرینی	
ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات	فرآیندهای داخلی
بین‌المللی‌سازی و توسعه توریسم سلامت	
توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور	
ارتقاء سطح مشارکت‌های اجتماعی و خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	ظرفیت‌های سازمانی
بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	
توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	
مدیریت بهینه منابع مالی	



فصل ۲

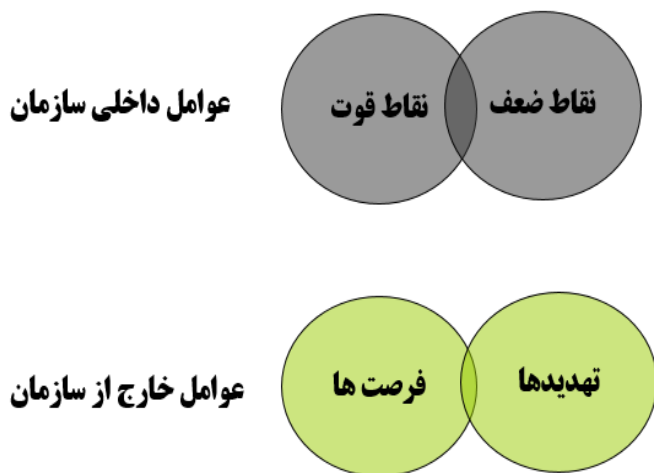
تحليل محیطی سازمان

تحلیل محیطی روند نظارت بر محیط سازمان برای شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها، و تهدیدات و فرصت‌های کنونی و آینده است که ممکن است بر توانایی سازمان در رسیدن به اهداف تأثیرگذار باشد. محیط سازمانی برآیند تمامی عوامل داخلی و خارجی سازمان است که بر پیشرفت سازمان و حرکت به سوی اهداف کلان تأثیر حیاتی دارد.

۲-۱ تحلیل محیط سازمانی

تحلیل محیط سازمانی با شناسایی ضعف‌ها و قوت‌ها (عوامل داخلی)، و تهدیدها و فرصت‌ها (عوامل خارج از سازمان) انجام میشود.





۲-۲ جمع‌بندی مهمترین فرصت‌ها و تهدیدها

برای تعیین ماتریس SWOT، ابتدا گزارش تحلیل محیطی دانشگاه که از معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی دانشگاه استعلام گردیده بود، در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفت و از آنان خواسته شد با بررسی تحلیل‌ها و جمع‌بندی تجربیات خود از فعالیتهای دانشگاه و محیط کسب و کار آن، نظرات و پیشنهادات خود را اعلام نمایند.

رویه کار نیز همانند کارگاه‌های گذشته، جمع‌بندی نظرات در جلسات اجماع گروهی بوده است.

پس از برگزاری جلسات اجماع، در نهایت، مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای دانشگاه به ترتیب اهمیت و اولویت به شرح جداول ذیل تعیین و نهایی گردیدند:

جدول ۱-۲ مهمترین فرصتهای دانشگاه به ترتیب اولویت و اهمیت

مهمترین فرصتهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت	
01	موقعیت اقلیمی متنوع، سیاسی و اقتصادی استان و وجود منطقه آزاد بندر انزلی
02	وجود نرم افزارها و سامانه‌های وزارتی (برنامه عملیاتی HOP و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، سامانه سیب و ...)
03	وجود نیروهای فارغ التحصیل در رشته‌های تخصصی و بهداشتی و درمانی علاقمند به حضور در استان
04	وجود اسناد بالادستی و اختیارات هیئت امناء و داشتن آیین نامه مالی معاملاتی مستقل
05	پتانسیل بهره برداری از موضوع گردشگری سلامت
06	پتانسیل سازمان‌های اقتصادی مانند بنیاد برکت، بنیاد علوی، قرارگاه خاتم، بنیاد مستضعفان، نیروهای مسلح جهت ارتقاء شاخص‌های توسعه دانشگاه
07	بالا بودن سواد عمومی جامعه و فرهنگ بالای مردم منطقه در خصوص دریافت خدمات بهداشتی
08	وجود بخش خصوصی کارآمد در ارائه خدمات حوزه سلامت
09	پتانسیل رسانه و شبکه‌های اجتماعی در ارتقاء شاخص‌های سلامت
010	وجود مراکز آموزشی ودانشگاهی متعدد در سطح استان و فراهم بودن امکان همکاری‌های بین دانشگاهی در جهت تحقق اهداف سازمانی
011	وجود منابع مالی و تسهیلات مناسب وزارتی در حوزه حمایت از فناوری و حمایت از پابان نامه‌های محصول محور
012	ظرفیت خیرین استان
013	وجود ساختار شورای سلامت در استان و حضور نمایندگان اثر گذار در امور بهداشت و درمان استان در مجلس شورای اسلامی
014	وجود ساختار ارتباطی مناسب در استان (جاده‌ها - مخابرات - اینترنت و...)
015	وجود پارک علم و فناوری- مراکز رشد- هسته‌ها و واحدهای فناور و مراکز تحقیقاتی متعدد در استان

جدول ۲-۲ مهمترین تهدیدهای دانشگاه به ترتیب اولویت و اهمیت

مهمترین تهدیدهای دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت	
T1	عدم ثبات اقتصادی در بازار سلامت کشور به دلیل افزایش بی رویه نرخ تورم و تحریم های غیر متعارف
T2	کافی نبودن سرانه سلامت و تاخیر و ناکافی بودن اختصاص اعتبارات مورد نیاز در حوزه سلامت استان
T3	شیوه نامناسب دفع پسماندهای بیمارستانی، صنعتی و کشاورزی و خانگی در سطح استان
T4	درصد بالای جمعیت سالمندی استان و پایین بودن نرخ باروری در استان نسبت به متوسط کشوری
T5	ملاحظات سیاسی مسئولان بالادستی و تصمیمات غیرکارشناسانه و خارج از برنامه های مدون دانشگاه از سوی عوامل برون سازمانی
T6	شیوع بیماری های واگیر و غیر واگیر
T7	حادثه خیز بودن استان (سیل، زلزله، طوفان و ...) و تصادفات جاده ای
T8	نامتناسب بودن چارت تشکیلاتی ابلاغی از سمت وزارت متبوع با نیازها و استانداردهای خدمات سلامت (عدم وجود چارت تشکیلاتی در دانشکده پردیس انزلی / کلینیک های ویژه / مراکز تحقیقاتی و ..)
T9	رواج الگوی نامناسب زندگی
T10	تمایل نخبگان به مهاجرت از استان
T11	دید مدیریت کلان کشور به استان به عنوان یک استان برخوردار با وجود نیازهای فراوان توسعه ای
T12	پذیرش بیش از ظرفیت دانشجو نامتناسب با امکانات و فضاهای آموزشی موجود
T13	افزایش سیال جمعیت در طول سال ومهاجر پذیر بودن استان که سبب افزایش مراجعات جهت دریافت خدمات سلامت به شکل پیش بینی نشده می گردد.
T14	سطح پائین مشارکت و استقبال بخش خصوصی در تعامل با دانشگاه در ارائه خدمات سلامت
T15	فقدان ساز و کار مناسب جهت جذب سرمایه گذاری های خارجی
T16	عدم تطبیق برنامه های آموزشی در حوزه پزشکی عمومی و تخصصی و پیراپزشکی با نیازهای جامعه
T17	پایین بودن سطح درآمد خانوار ها

۲-۳ جمع‌بندی مهمترین نقاط قوت و ضعف

برای تعیین ماتریس SWOT، ابتدا گزارش تحلیل محیطی دانشگاه که از معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی دانشگاه استعلام گردیده بود، در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار گرفت و از آنان خواسته شد با بررسی تحلیلهای و جمع‌بندی تجربیات خود از فعالیتهای دانشگاه و محیط کسب و کار آن، نقطه نظرات و پیشنهادات خود را اعلام نمایند.

رویه کار نیز همانند کارگاه‌های گذشته، جمع‌بندی نظرات در جلسات اجماع گروهی بوده است.

پس از برگزاری جلسات اجماع، در نهایت، نقاط قوت و ضعف دانشگاه به ترتیب اهمیت و اولویت به شرح جداول ذیل تعیین و نهایی گردیدند:

جدول ۲-۳ نقاط قوت دانشگاه به ترتیب اولویت و اهمیت

نقاط قوت دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت	
S1	تنوع رشته‌های تخصصی و فوق تخصصی و تربیت دستیار در بیش از ۱۹ رشته
S2	وجود سایت دانشگاهی لاکان
S3	اقدامات منتج به واکسیناسیون فراگیر در استان
S4	فعالیت موثر در حیطه جراحی‌های تخصصی نوین (پیوند اعضا- کاشت حلزون- سوختگی....) در منطقه شمال کشور
S5	دارایی‌های ثابت (املاک)
S6	پرديس بين الملل
S7	وجود بیش از ۴۶۰ عضو هیات علمی
S8	عضویت تعداد قابل توجهی از اعضای هیات علمی دانشگاه در هیات‌های ممتحنه و ارزشیابی وزارت متبوع
S9	برخورداري از قدرت اجرایی و مصوبات هیات امنای دانشگاه
S10	حضور مدیران ارشد توانمند و پیگیر در امور اجرایی و نظارتی
S11	وجود هیئت ممیزه مستقل
S12	تعداد و تنوع مراکز تحقیقاتی، وجود کوهورت گیلان و برنامه‌های ثبت بیماری و مراکز رشد فناوری سلامت

نقاط قوت دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت (ادامه)	
S13	تعهد سازمانی پرسنل و اعضای هیئت علمی به ارزش‌ها و باورها و مأموریت‌های سازمانی
S14	استقرار و اجرای طرح تحول پزشک روستا
S15	مدیریت بهینه منابع مالی در پرداخت بدهی‌های معوقه
S16	حرکت در مسیر نیل به مرجعیت علمی در ۱۴ قطب پیش بینی شده
S17	وجود دانشجویان مستعد در کسب رتبه‌های برتر کشوری در المپیادهای علمی - فرهنگی و ورزشی و آزمون‌های علوم پایه، پیش‌کارورزی و دستیاری
S18	وجود برنامه راهبردی در هریک از حوزه‌های معاونت و مدیریتهای ستادی
S19	وجود کلینیک‌های ویژه تخصصی و فوق تخصصی به عنوان مراکز درآمد زا و ارائه خدمات تخصصی سلامت
S20	برخورداری از نیروی انسانی توانمند و آگاه و پتانسیل تیم کارشناسی دانشگاه
S21	وجود ۱۱ مرکز آموزشی درمانی و بیمارستان با اعتبار بخشی درجه یک در استان
S22	وجود تفکر سیستماتیک و دیدگاه مثبت مدیران ارشد در ارتقاء فرآیندها و ایجاد تحول و نوآوری
S23	تفویض اختیارهای انجام گرفته از وزارت متبوع
S24	وجود ساختار شبکه بهداشتی کامل و دسترسی و پوشش مناسب جمعیتی، واحدهای بهداشتی با اجرای خدمات ادغام یافته
S25	پوشش حداکثری امکانات رفاهی و اسکان دانشجویان
S26	زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات
S27	تنوع کارگاهها / همایش‌ها/ کنگره‌ها و رویدادهای آموزشی در جهت ارتقاء دانش و مهارت کارکنان و اعضای هیات علمی

جدول ۴-۲ نقاط ضعف دانشگاه به ترتیب اولویت و اهمیت

نقاط ضعف دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت	
W1	غیر چابک بودن نظام اداری
W2	کمبود منابع (نیروی انسانی، مالی، تجهیزات و ...)
W3	تعدد پروژه‌های نیمه تمام در استان
W4	مهیا نبودن سیستم تعیین قیمت تمام شده خدمات
W5	فقدان بیمارستان جامع آموزشی در مرکز استان و پراکندگی مراکز آموزشی درمانی

نقاط ضعف دانشگاه علوم پزشکی گیلان به ترتیب اولویت و اهمیت (ادامه)	
W6	پایین بودن درآمدهای اختصاصی واحدها (وجود بیمارستانهای ۳۲ تختخوابی و ضررده)
W7	نبود ساختار مناسب برای کاهش تصدی گری دولتی از طریق برونسپاری خدمات به بخش خصوصی و تعاونی ها
W8	امکانات پایین هتلینگ بیمارستانهای دولتی
W9	ضعف ثبات مدیریتی به دنبال عدم توجه به نظام شایسته‌سالاری و جانشین پروری
W10	پراکندگی و فرسودگی ساختمانهای اداری و درمانی و بهداشتی و آموزشی در استان
W11	پایین بودن انگیزه سازمانی بدنبال نبود ساز و کارهای مناسب جهت تشویق، ارتقاء، تنبیه کارکنان و عدم وجود عدالت در پرداخت ها
W12	کمبود امکانات رفاهی برای پرسنل واحدهای اجرایی و ستادی دانشگاه
W13	توزیع نامتوازن نیروی انسانی در سطح دانشگاه
W14	عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب جهت ارتقاء کیفیت آموزشی پیرو پذیرش بیش از ظرفیت دانشجو
W15	عدم توجه کافی به نیازهای آموزشی مدیران به ویژه در حوزه مدیریتی مدیران اجرایی دانشگاه
W16	کیفیت پایین پایان نامه های دانشجویی و دستیاری و عدم توجه کافی در پژوهش‌های دانشگاهی به نیازهای بومی نظیر دفع زباله، آلودگی آب‌ها، سبک زندگی سالم و ضعف ترجمان دانش در حوزه سلامت
W17	بستر نامناسب جهت راه‌اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی در مقاطع ارشد و دکتری
W18	نبود تفکر ارزش آفرینی و خلق ثروت و ضعف در برندسازی
W19	توجه ناکافی به عملکرد مبتنی بر شواهد در فضاهای آموزشی و بالینی
W20	فعال نبودن شرکتهای دانش بنیان در حوزه سلامت در استان
W21	ضعف در جلب مشارکت خیرین
W22	ضعف در اجرای کامل نظام ارجاع و خدمات تحول شهری در استان
W23	عدم اجرای قوانین مربوط به موسسات مستقل در واحدهای اجرایی دانشگاه
W24	عدم اجرای ضوابط مربوط به مدیریت سبز در واحدهای اجرایی و ستادی
W25	عدم استفاده مناسب از نظام پیشنهادات و ثبت تجارب
W26	ضعف در زیرساخت‌های مناسب جهت e-learning و توجه ناکافی به روش‌های نوین آموزشی و فناوری در ارتقاء یادگیری
W27	پایین بودن زیرساخت‌های حفاظتی اماکن، تاسیسات و امنیت شبکه

فصل ۳

تدوین استراتژی های دانشگاه

با استفاده از ماتریس SWOT



۳-۱ ماتریس SWOT

برای تدوین استراتژی و اهداف کلان در دانشگاه علوم پزشکی گیلان از ابزار ماتریس SWOT و تحلیل QSPM استفاده گردیده است. ماتریس SWOT، مهم ترین عوامل داخلی و خارجی استراتژیکی که ممکن است در آینده سازمان اثر داشته باشند را خلاصه میکند.

مطابق جدول ماتریس SWOT، چهار نوع استراتژی (راهبرد) میتواند وجود داشته باشد:

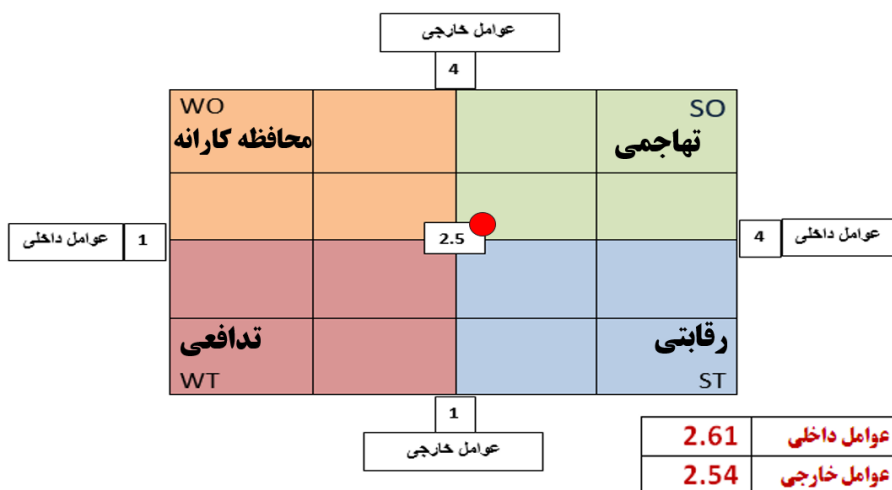
- تهاجمی (SO)
- محافظه کارانه (WO)
- رقابتی (ST)
- تدافعی (WT)

W	S	تحلیل SWOT
WO حذف و کاهش ضعف ها با بهره گیری از فرصت ها	SO بهره برداری از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت	O
WT پرهیز از تهدیدها و کاهش حداکثری نقاط ضعف	ST پرهیز و اجتناب از تهدیدها با استفاده از نقاط قوت	T

شکل ۳-۱ جدول تحلیل SWOT

۳-۲ موقعیت استراتژیک دانشگاه

تحلیل محیطی دانشگاه برای تعیین موقعیت استراتژیک آن در شرایط فعلی حکایت از یک موقعیت تهاجمی (و البته نسبتاً متزلزل) دارد.



شکل ۳-۲ تحلیل محیطی دانشگاه

۳-۳ استراتژی‌ها براساس فرصت‌ها- ضعف‌ها (محافظة کارانه)

استراتژی‌ها در خانه فرصت - ضعف (WO) ماتریس SWOT به شرح ذیل تدوین شده‌اند:

- ساماندهی تخت های بیمارستانی ناکارآمد و نوسازی و توسعه فضاهای آموزشی و ساخت بیمارستان های جامع آموزشی، و پردیس دانشگاهی در سایت لاکان و تسریع در بهره برداری از پروژه های نیمه تمام استان در حوزه سلامت
- افزایش بهره وری منابع و خدمات با استفاده از توزیع متوازن و متناسب منابع در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی
- افزایش انگیزه کارکنان با استقرار نظام شایسته سالاری و جانشین پروری و ارتقا سطح امکانات رفاهی و پیگیری اجرای نظام پیشنهادات و ثبت تجارب در واحدهای اجرایی

- اقدام در جهت اعتمادسازی و استفاده از ظرفیت خیرین و بنگاه های اقتصادی و استفاده بهینه از ظرفیت شخصیتهای سیاسی استان و توسعه مشارکتهای اجتماعی و جذب سرمایه گذاری خارجی در حوزه سلامت استان
- ارتقاء کیفیت پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی و ترجمان دانش و تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه و رفع موانع استفاده از داده های سلامت در تولیدات علمی
- راه اندازی دوره های جدید تحصیلات تکمیلی منطبق با سند آمایش سرزمینی
- چابک سازی نظام اداری با اصلاح فرایندها و مدیریت بهینه منابع انسانی
- جلب مشارکت و حمایت از صنایع و بخش خصوصی در اجرا و گسترش خدمات سلامت
- اجرای کامل نظام ارجاع در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک و دورا پزشکی (Telemedicine)
- همگرایی بین مراکز تحقیقاتی در جهت تشکیل پژوهشکده و پژوهشگاه

۳-۴ استراتژی‌ها براساس فرصت‌ها - قوت‌ها (تهاجمی)

- استراتژی‌ها در خانه فرصت - قوت (SO) ماتریس SWOT به شرح ذیل تدوین شده‌اند:
- استفاده از ظرفیت مراکز فناور استان جهت توسعه بیشتر زیر ساختهای ICT در قالب پروژه های مشترک آموزشی و پژوهشی (توسعه فناوری سلامت)
 - استقرار داشبورد (پیشخوان) های مدیریتی در راستای تجمیع و پایش آمار و اطلاعات و عملکرد واحدهای تابعه
 - دستیابی به مرجعیت علمی در قطب های پایه و بالقوه مستعد با استفاده از ظرفیت گروه های آموزشی و مراکز دانشگاهی متعدد و اعضای هیات علمی توانمند در سطح استان
 - ساماندهی املاک دانشگاه با استفاده از ظرفیت اسناد بالا دستی و اختیارات هیات امانت
 - بین المللی سازی در حوزه های آموزش عالی با استفاده از ظرفیت پردیس بین الملل و موقعیت جغرافیایی سیاسی اقتصادی استان، و توسعه توریسم سلامت با استفاده از ظرفیت فعالیت در حوزه جراحی های تخصصی نوین و موقعیت جغرافیایی سیاسی اقتصادی استان و با اخذ گواهینامه پذیرش بیماران بین المللی در بیمارستانهای استان
 - ارتقاء یادگیری با استفاده از روش های نوین آموزشی و فناوری در آموزش (TEL) و ارتقاء زیر ساخت های آموزش مجازی و توسعه عادلانه امکانات و فضاهای آموزشی مناسب
 - اجتماعی سازی سلامت با استفاده از پتانسیل رسانه و شبکه های اجتماعی، ساختار شورای سلامت استان و بالا بودن سواد عمومی و فرهنگ بالای جامعه و تعامل دو سویه بین آحاد جامعه و دانشگاه
 - توسعه بیمارستان های ارتقاء دهنده سلامت (HPH)

- ترویج و ارتقاء سواد سلامت و خود مراقبتی با استفاده از ظرفیت بالای فرهنگ و سواد عمومی مردم در بستر شبکه های بهداشتی گسترده
- حمایت از نخبگان و هدایت ایده ها در جهت تا سیس شرکت های دانش بنیان و حمایت از طرح ها، پروژه ها و شرکت های دانش بنیان در جهت تجاری سازی محصولات در حوزه نیازهای سلامت جامعه

۳-۵ استراتژی‌ها براساس تهدیدها - قوت‌ها (رقابتی)

استراتژی‌ها در خانه تهدید - قوت (ST) ماتریس SWOT به شرح ذیل تدوین شده‌اند:

- اجرای سیاست های جوانی جمعیت با استفاده از ظرفیت رشته های تخصصی و فوق تخصصی ذی ربط دانشگاه و شبکه بهداشتی گسترده و پوشش حداکثری امکانات لازم و هزینه ها
- منطبق نمودن ضوابط تدوین و اجرای برنامه های آموزشی در حوزه پزشکی عمومی و تخصصی و پیراپزشکی با نیازهای سلامت جامعه
- متناسب نمودن چارت تشکیلاتی ابلاغی از سوی وزارت متبوع با نیازها و استانداردهای خدمات سلامت در استان
- کاهش نرخ شیوع بیماری های واگیر و غیر واگیر در استان با استفاده بهینه از ظرفیتهای دانشگاه
- ترغیب نخبگان علمی به حضور و فعالیت حرفه ای در استان و ایجاد انگیزه برای مشارکت بیشتر
- ارتقای سلامت جمعیت سالمند استان با اسفاده از ظرفیت شبکه گسترده ارائه خدمات و فناوری های نوین

۳-۶ استراتژی‌ها براساس تهدیدها - ضعف‌ها (تدافعی)

استراتژی‌ها در خانه تهدید - ضعف (WT) ماتریس SWOT به شرح ذیل تدوین شده‌اند:

- کاهش آسیب پذیری سیستم امنیت شبکه و زیرساخت های حفاظتی دانشگاه
- ارتقاء تاب آوری در مواجهه با بلایا، حوادث و بیماری های نوظهور و نوپدید و پیامدهای حضور جمعیت مهاجر و سیال استان و استفاده از مجموع ظرفیت های داخلی دانشگاه (توسعه کمی و کیفی سرویس اورژانس هوایی) جهت کاهش آسیب های طبیعی/ انسانی ساخت و تکنولوژیک (بلایا و حوادث) استان
- اصلاح زنجیره تامین نیازهای سلامت استان با یکپارچه سازی و متمرکز نمودن خرید دارو و تجهیزات و ملزومات فناوری اطلاعات و ارتباطات
- متناسب نمودن ظرفیت پذیرش دانشجو با امکانات و فضاهای آموزشی در جهت حفظ و ارتقاء کیفیت آموزش
- اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی، صنعتی و کاهش آلاینده های زیست محیطی، و اجرای ضوابط مربوط به مدیریت سبز

۳-۷ استراتژی‌های تدوین‌شده دانشگاه علوم پزشکی گیلان

پس از برگزاری جلسات تدوین استراتژی و اجماع نظر اعضای شورای راهبردی نهایتاً راهبرد های دانشگاه جهت تحقق اهداف کلان تایید شده، به شرح زیر تدوین شدند:

وجه ذینفعان:

- اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی، صنعتی و کنترل آلاینده های زیست محیطی و اجرای ضوابط مرتبط به مدیریت سبز
- دسترسی آسان ذینفعان به خدمات
- اعتماد سازی افزایش انگیزه کارکنان و ارتقا سطح امکانات رفاهی
- توسعه بیمارستان های ارتقاء دهنده سلامت (HPH)
- اجرای کامل نظام ارجاع در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک
- اجرای سیاست های جوانی جمعیت
- ارتقای سلامت جمعیت سالمند استان
- مواجهه با بلایا، حوادث و بیماری های نوظهور و نوپدید
- اجتماعی سازی سلامت
- استقرار و اجرای برنامه پزشکی خانواده از طریق اجرای کامل نظام ارجاع (در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک و دورا پزشکی)
- کنترل و پایش بیماری های واگیر و غیر واگیر
- ارتقاء تاب آوری در مواجهه با بلایا ، حوادث و بیماری های باز پدید و نو پدید و کاهش آسیب پذیری در مقابله با بلایا و حوادث
- ترویج سبک زندگی سالم
- دستیابی به مرجعیت علمی
- تجاری سازی محصولات در حوزه نیازهای سلامت جامعه و توسعه کارآفرینی و خلق ثروت از طریق توسعه شرکت های دانش بنیان
- ترغیب و حمایت از نخبگان و هدایت ایده ها و حمایت از طرح ها و پروژه ها و شرکت های دانش بنیان در حوزه نیازهای سلامت
- تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه
- همگرایی بین مراکز تحقیقاتی در جهت تشکیل پژوهشکده و پژوهشگاه

- اعتماد سازی در ذینفعان
- اجتماعی سازی سلامت با استفاده از پتانسیل رسانه و شبکه های اجتماعی
- ترویج و ارتقاء سواد سلامت

وجه فرایندهای داخلی:

- بهبود پایش و ارزشیابی فرآیندها
- باز مهندسی ، اصلاح و ارتقای فرآیندها
- ساماندهی تختهای بیمارستانی ناکارآمد
- توریسم سلامت
- ایجاد دوره های آموزشی بین رشته ای
- ارتقای دانش و مهارت فراگیران از طریق ارتقاء فرآیندهای یاد دهی و یادگیری مبتنی بر روش های نوین آموزشی و فناوری در آموزش (TEL) (توسعه فن آوری های نوین آموزشی (شبیه سازی و ...)) و مجازی سازی
- راه اندازی دوره های جدید تحصیلات تکمیلی منطبق با سند آمایش سرزمینی
- ارتقاء کیفیت پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی و تقویت پژوهش های کاربردی و ترجمان دانش
- منطبق نمودن ضوابط تدوین و اجرای برنامه های آموزشی در حوزه پزشکی عمومی و تخصصی و پیراپزشکی با نیازهای سلامت جامعه
- بین المللی سازی در حوزه آموزش عالی
- تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه

وجه ظرفیتهای سازمانی:

- توسعه و تکمیل پردیس دانشگاهی / تسهیل و تسریع در بهره برداری از پروژه های ناتمام در حوزه سلامت
- ساخت بیمارستان جامع آموزشی
- مدیریت زنجیره تامین نیازهای سلامت استان
- صرفه جویی و نگهداشت منابع
- سامان دهی املاک
- توزیع متوازن و متناسب منابع مالی در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی
- تربیت نیروی انسانی کارآمد و ارتقاء مهارت های سازمانی منابع انسانی

- نظام شایسته سالاری و جانشین پروری
- اجرای نظام پیشنهادات و ثبت تجارب
- متناسب سازی چارت های تشکیلاتی سازمانی با استانداردهای خدمات سلامت و آینده نگاری برای نیازهای آتی
- اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاههای اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی
- به روز رسانی تجهیزات و فناوری
- ارتقاء مهارت های سازمانی منابع انسانی
- بهبود داشبورد های مدیریتی در راستای تجمیع و پایش آمار و اطلاعات
- توسعه فناوری سلامت (ICT)
- کاهش آسیب پذیری سیستم امنیت شبکه و زیرساخت های حفاظتی دانشگاه
- تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی- اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت
- جلب مشارکت و حمایت از صنایع و بخش خصوصی در گسترش خدمات سلامت

۸-۳ تدوین اهداف کلان

پس از تدوین ماتریس SWOT و تعیین استراتژیهای اصلی، و با توجه به کتاب برنامه راهبردی قبلی، اهداف کلان دانشگاه به صورت زیر تعریف گردید:

- ارتقاء سلامت جامعه
- افزایش رضایتمندی ذینفعان
- ارتقاء برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کارآفرینی
- ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات
- بین‌المللی‌سازی و توسعه توریسم سلامت
- توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور
- ارتقاء سطح مشارکت‌های اجتماعی و خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت
- بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
- توانمندسازی منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی
- مدیریت بهینه منابع مالی

در جلسات تدوین اهداف، ضمن تشریح مکانیسم‌های هدف‌گذاری متناسب با وضعیت دانشگاه و مأموریت و چشم‌انداز آن، سه وجه اصلی برای دسته‌بندی اهداف استراتژیک کلان در ۳ وجه تعیین و انجام شد:

- ذینفعان
- فرآیندهای داخلی
- ظرفیت‌های سازمانی

سپس در هریک از وجوه، مهمترین اهداف استراتژیک هر وجه تعیین گردید. نتایج به شرح جداول ذیل آمده است:

جدول ۳-۴ اهداف کلان در وجه ذینفعان

اهداف کلان پیشنهادی در وجه ذینفعان
ارتقاء سلامت جامعه
ارتقاء برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کارآفرینی
افزایش رضایتمندی ذینفعان

جدول ۳-۵ اهداف کلان در وجه فرآیندهای داخلی

اهداف کلان پیشنهادی در وجه فرآیندهای داخلی
افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات
توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور
بین‌المللی‌سازی و توسعه توریسم سلامت

جدول ۳-۶ اهداف کلان در وجه ظرفیت‌های سازمانی

اهداف کلان پیشنهادی در وجه ظرفیت‌های سازمانی
بهینه‌سازی و توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزار و نرم‌افزاری دانشگاه
ارتقاء سطح مشارکت‌های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت
مدیریت بهینه منابع مالی
توانمندسازی منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی

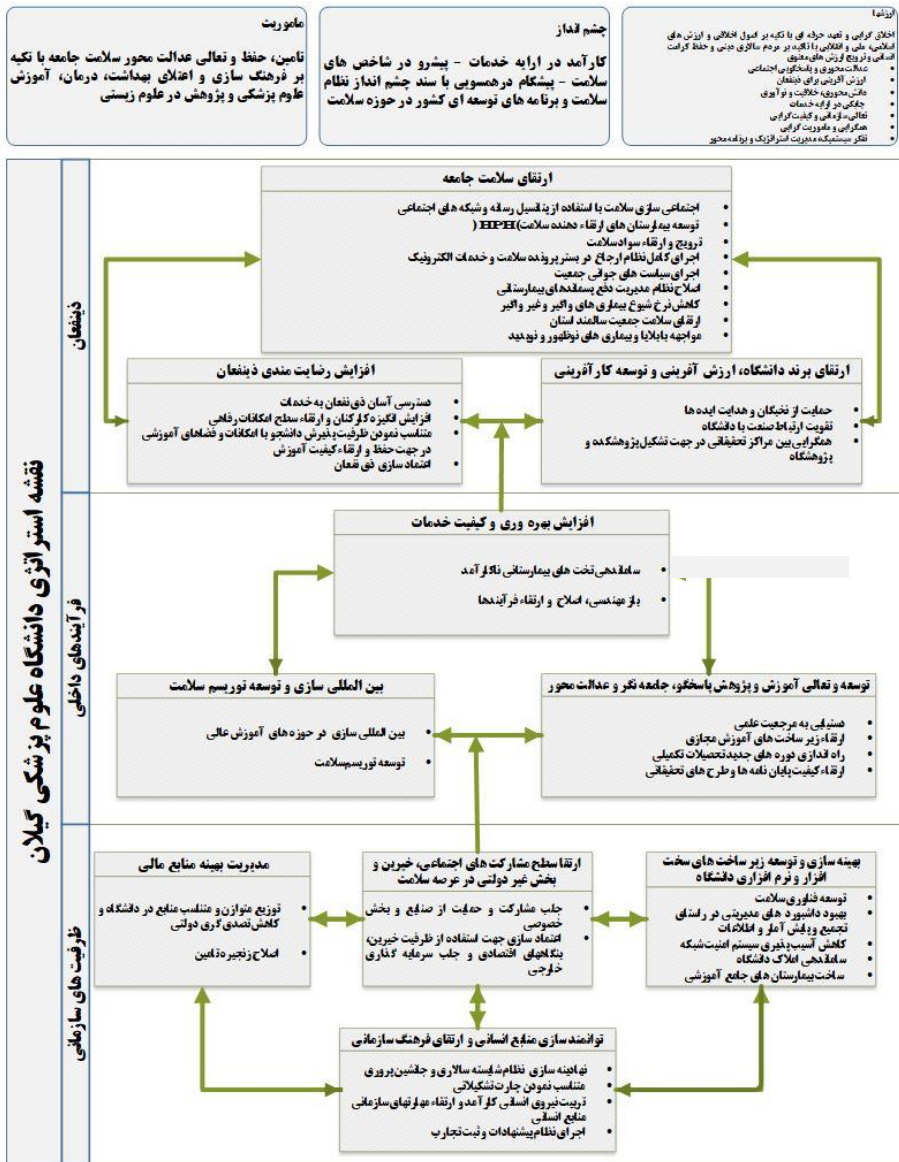
راهبردهای تایید شده پس از جمع بندی به شرح زیر خلاصه شدند:

راهبرد	اهداف کلان	وجوه
اجتماعی سازی سلامت با استفاده از پتانسیل رسانه و شبکه های اجتماعی	ارتقا سطح سلامت جامعه	وجه ذینفعان
توسعه بیمارستان های ارتقاء دهنده سلامت (HPH)		
ترویج و ارتقاء سواد سلامت		
اجرای کامل نظام ارجاع در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک		
اجرای سیاست های جوانی جمعیت		
اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندها		
کاهش نرخ شیوع بیماری های واگیر و غیر واگیر		
ارتقای سلامت جمعیت سالمند استان		
مواجهه با بلایا و بیماری های نوظهور و نوپدید		
دسترسی آسان ذی نفعان به خدمات	افزایش رضایتمندی ذی نفعان	
افزایش انگیزه کارکنان و ارتقاء سطح امکانات رفاهی		
متناسب نمودن ظرفیت پذیرش دانشجو با امکانات و فضاهای آموزشی در جهت حفظ و ارتقاء کیفیت آموزش		
اعتماد سازی ذی نفعان		
حمایت از نخبگان و هدایت ایده ها	ارتقا برند دانشگاه و ارزش آفرینی و توسعه کارآفرینی با رویکرد ایرانی - اسلامی	
تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه		
همگرایی بین مراکز تحقیقاتی در جهت تشکیل پژوهشکده و پژوهشگاه		

وجوه	اهداف کلان	راهبرد		
توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	ساماندهی تخت های بیمارستانی ناکارآمد باز مهندسی، اصلاح و ارتقاء فرآیندها دستیابی به مرجعیت علمی		
	توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور	ارتقاء زیر ساخت های آموزش مجازی راه اندازی دوره های جدید تحصیلات تکمیلی ارتقاء کیفیت پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی		
	بین المللی سازی	بین المللی سازی در حوزه های آموزش عالی توریسم سلامت		
	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	جلب مشارکت و حمایت از صنایع و بخش خصوصی اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاههای اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	
		بهینه سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه فناوری سلامت	بهبود داشبورد های مدیریتی در راستای تجمیع و پایش آمار و اطلاعات کاهش آسیب پذیری سیستم امنیت شبکه ساماندهی املاک دانشگاه
			مدیریت بهینه منابع مالی	ساخت بیمارستان های جامع آموزشی توزیع متوازن و متناسب منابع در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی اصلاح زنجیره تامین
				توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی

در مرحله بعد، با بحث و بررسی و اجماع، از اهداف تعیین شده، نقشه استراتژی دانشگاه با لحاظ روابط علت و معلولی ترسیم گردید.

تصویر ذیل، نقشه استراتژی نهایی تدوین شده توسط شورای راهبردی را که حاصل ساعت‌ها کار کارشناسی با حضور ریاست دانشگاه، معاونین و مدیران و کارشناسان خبره دانشگاه است را نشان می‌دهد:



فصل ۴

اهداف کمی و شاخص‌های برنامه‌ی
راهبردی معاونت‌ها و مدیریت‌های
ستادی دانشگاه



۴-۱ مراحل بازنگری و تدوین برنامه راهبردی

بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه در دور اخیر در چند مرحله صورت گرفت:

- ❖ طی مکاتبه ای ابتدا از معاونت ها و مدیریت های ستادی دانشگاه درخواست گردید تا در اسرع وقت «کمیته اجرایی برنامه استراتژیک» آن حوزه را تشکیل دهند.
- ❖ سپس، در تاریخ ۱۴۰۱/۲/۲۸ در راستای ارتقاء نظام برنامه ریزی و بازنگری و تدوین برنامه های راهبردی، و اجرای کامل سیاست های بالادستی در حوزه ی سلامت دانشگاه علوم پزشکی گیلان و نیز اجرای هر چه بهتر برنامه ها و فعالیت های مشترک وزارت متبوع در سامانه HOP، طی مکاتبه ای از کلیه معاونت ها و مدیریت های ستادی دانشگاه درخواست شد تا نماینده ای آگاه به امور تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی را معرفی نمایند.
- ❖ در فاز بعدی موضوع لزوم بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، جهت دریافت نظرات معاونت ها و مدیریت های ستادی دانشگاه به واحدها اعلام گردید.
- ❖ در تاریخ ۱۴۰۱/۳/۲۳ در راستای ارتقاء نظام برنامه ریزی و بازنگری و تدوین برنامه های راهبردی دانشگاه و در جهت تجمیع نظرات و دیدگاههای مدیریت های دانشگاه و تعیین ماتریس SWOT ، مجموعه فرصت ها، تهدیدها، نقاط ضعف و نقاط قوت پیشنهادی دانشگاه بمنظور استعلام دیدگاه های معاونت ها و مدیریت های ستادی دانشگاه در قالب امتیاز دهی به "درجه اهمیت" و "رتبه" به واحدهای ذیربط ارسال گردید.
- ❖ در تاریخ ۲۹ خرداد ۱۴۰۱ جلسه شورای راهبردی دانشگاه تشکیل گردید و در این جلسه لزوم تشکیل دبیرخانه شورای راهبردی مطرح و فرآیند بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه به پیشنهاد آقای دکتر علی حمیدی مدنی عضو منتخب شورای دانشگاه تصویب گردید.



- ❖ در تاریخ ۱۴۰۱/۳/۳۰ با صدور ابلاغ آقای دکتر علی حمیدی مدنی به عنوان مسئول دبیرخانه شورای راهبردی دانشگاه، این دبیرخانه به صورت رسمی شروع به کار نمود.
- ❖ در تاریخ ۱۴۰۱/۳/۳۰ طی مکاتبه ای از کلیه معاونت ها و مدیریت های ستادی دانشگاه خواسته شد تا راهبردهای پیشنهادی آن حوزه را با توجه به فایل های ارسال شده به این مراکز (حاوی فرصت ها/ تهدیدها/ نقاط ضعف/ نقاط قوت و اهداف کلی دانشگاه) ارسال نمایند.
- ❖ در مرحله بعد در تاریخ ۱۴۰۱/۴/۵ جهت تدوین برنامه عملیاتی واحدها، جلسه ای با حضور معاونین و مدیران ستادی و نمایندگان مربوطه برگزار شد و پس از آن جلسات کارگروه بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه بطور مستمر تشکیل گردید.



- ❖ در جلسه هیئت رئیسه دانشگاه که در تاریخ ۱۴۰۱/۵/۲ در دانشکده پرستاری مامایی شهید بهشتی رشت برگزار شد، گزارش دبیرخانه شورای راهبردی درخصوص چگونگی تعیین ماتریس SWOT و راهبردهای اصلی و اهداف کلان دانشگاه در سه وجه ذینفعان، فرایندهای داخلی و ظرفیت های سازمانی، توسط مسئول دبیرخانه ارائه شد و در پایان مورد تصویب هیئت رئیسه دانشگاه قرار گرفت.
- ❖ پس از آن در تاریخ ۱۴۰۱/۵/۵ با عنایت به تدوین اهداف کلان و تعیین استراتژی های اصلی دانشگاه در فرآیند بازنگری برنامه راهبردی دانشگاه، و لزوم تدوین اهداف اختصاصی و برنامه های عملیاتی واحدهای تابعه متناسب با وظایف سازمانی هر یک از واحدها در راستای تحقق اهداف کلان دانشگاه و همچنین به منظور آشنایی بیشتر با گام های بعدی این فرایند، جلسه توجیهی برای نمایندگان معرفی شده واحدها برگزار گردید.
- ❖ در پیگیری فرایند بازنگری و تدوین برنامه راهبردی دانشگاه جلسات منظم هفتگی کارگروه بازنگری برنامه راهبردی در دبیرخانه شورای راهبردی در هر چهارشنبه برگزار گردید.

- ❖ همچنین جلسات بررسی و جمع بندی راهبردها، اهداف کمی و شاخص های هر معاونت و مدیریت های ستادی با حضور اعضای کمیته بازنگری دبیرخانه شورای راهبردی و نمایندگان هر یک از واحدها در روزهای یکشنبه و چهارشنبه هر هفته برگزار و این گام از فرآیند بازنگری و تدوین برنامه راهبردی نیز در تاریخ ۱۴۰۱/۶/۳۰ به پایان رسید.
- ❖ گزارش عملکرد کمیته بازنگری و تدوین برنامه های راهبردی دانشگاه در جلسه ای با حضور اعضای کمیته در تاریخ ۱۴۰۱/۷/۲ به سمع و نظر ریاست دانشگاه رسید تا پس از جمع بندی جهت بررسی نهایی توسط هریک از معاونین و مدیران واحدهای ستادی ذیربط در جلسه هیئت رئیسه مطرح و مصوب گردد.



۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت‌ها و مدیریت

پس از دریافت برنامه‌های استراتژیک معاونت‌ها و مدیریت‌های ستادی دانشگاه طی جلساتی که در یکشنبه و چهارشنبه هر هفته در شهریور ماه با حضور اعضای دبیرخانه شورای راهبردی و نماینده هر واحد برگزار گردید، بازنگری و ویرایش اطلاعات ارسالی صورت گرفت و در نهایت پس از بررسی نهایی، برنامه‌های نهایی به صورت زیر تدوین شد:



۱-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت توسعه مدیریت و منابع

وجه		مأموریت‌ها	
اهداف کلان	راهبرد	اهداف کمی معاونت توسعه	شاخص
ارتقاء سطح سلامت جامعه	اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی، صفتی و کنترل آلاینده های زیست محیطی و اجرای ضوابط مرتبط به مدیریت سبز	بهبود سازی الگوی مصرف منابع انرژی	سرنانه مصرف آب طبق الگوی مصرف
		تکمیل سیستم تصفیه خانه های فاضلاب بیمارستانی	سرنانه مصرف برق طبق الگوی مصرف
		تکمیل فرآیند صدور مرخصی با امضا الکترونیکی	سرنانه مصرف گاز طبق الگوی مصرف
		تکمیل تحقق برقراری ارقام مزایای غیر مستمر بطور کامل	تعداد سیستم های تصفیه خانه های فاضلاب بیمارستانی
		افزایش تسهیلات رفاهی برای کارکنان	درصد صدور مرخصی با امضاء الکترونیکی
		اجرای حداکثری بسته پایه خدمات سلامت کارمندان دانشگاه علوم پزشکی گیلان براساس دستورالعمل HSE	نسبت مزایای غیر مستمر برقرار شده به کل مزایای غیر مستمر
		ارتقاء شاخص رضایتمندی ذینفعان	تعداد قراردادهای
		ارتقاء شاخص اعتماد عمومی ذینفعان	درصد انجام معاینات سلامت شغلی کلیه پرسنل دانشگاه علوم پزشکی
		کاهش زمان پرداخت مطالبات ذینفعان داخلی و خارجی	درصد رضایتمندی ذینفعان
		افزایش در صد اجرای تسهیلات پیش بینی شده در قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت	درصد اعتماد عمومی ذینفعان
اعتماد سازی افزایش انگیزه کارکنان و ارتقا سطح امکانات رفاهی در ذینفعان		روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات ذینفعان داخلی (کارکنان)	روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات
		روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات ذینفعان (بازنشستگان)	روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات
		روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات ذینفعان (مشتریان خارجی)	روزهای تاخیر در پرداخت مطالبات
		درصد اجرای مواد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت	درصد اجرای مواد قانون حمایت از خانواده و جوانی جمعیت

شاخص	اهداف کمی معاونت توسعه	راهبرد	اهداف کلان	وجه
درصد الکترونیکی سازی فرآیند نقل و انتقال	تکمیل روند الکترونیکی سازی فرآیند نقل و انتقال (ترانسفر)	بهبود پایش و ارزشیابی فرآیندها	افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات	حوزه‌های آیندهای حوزه
تعداد موارد ثبت مشخصات نیروهای شرکتی	تکمیل مشخصات اطلاعات نیروهای شرکتی در سامانه مربوطه			
تعداد واحدهای مورد پایش	افزایش بازدید های گروهی میدانی فرآیندهای جامع منابع انسانی			
درصد پیشرفت راه اندازی نرم افزار جامع فنی	استقرار و توسعه نرم افزار جامع فنی عمرانی دانشگاه			
درصد غیر حضوری شدن فرآیندهای مالی	توسعه الکترونیکی کردن (غیر حضوری کردن) فرآیندهای مالی			
زمان ارسال اسناد به سازمان های بیمه گر (روز)	کاهش زمان ارسال اسناد به سازمان های بیمه گر			
نسبت درآمد به هزینه	افزایش نسبت درآمد به هزینه دانشگاه			
میانگین ساعت انتظار دریافت خدمات	کاهش زمان انتظار جهت دریافت خدمات امور مالی (تفویض اختیار)			
میانگین زمان رسیدگی به صورت وضعیت های قطعی پروژه های عمرانی	کاهش زمان رسیدگی به صورت وضعیتهای قطعی پروژه های عمرانی			
درصد شاخص بهره‌وری نیروی انسانی	ارتقاء شاخص بهره‌وری نیروی انسانی			

اهداف کلان		اهداف کمی معاونت توسعه		شاخص	وجه	
اهداف کلان	بهبود سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه و تکمیل پردیس دانشگاهی / تسهیل و تسریع در بهره برداری از پروژه های ناتمام در حوزه سلامت	پیشرفت فیزیکی پروژه های برنامه ریزی شده در سایت لاکان	درصد تحقق پیشرفت فیزیکی پروژه ای برنامه ریزی شده در سایت لاکان	راهبرد	
			تکمیل ساخت پروژه های نیمه تمام (آموزشی، بهداشتی، درمانی و رفاهی)	درصد پیشرفت ساخت پروژه های نیمه تمام		درصد پیشرفت ساخت پروژه های نیمه تمام
			بازسازی و توسعه فضای فیزیکی	درصد پیشرفت بازسازی و توسعه فضای فیزیکی		درصد پیشرفت بازسازی و توسعه فضای فیزیکی
			پیشرفت ساخت بیمارستان های جایگزین	درصد پیشرفت ساخت بیمارستان جایگزین پورسینا		درصد پیشرفت ساخت بیمارستان جایگزین رازی
			پیشرفت ساخت بیمارستان های جایگزین	درصد پیشرفت ساخت بیمارستان جایگزین شفا		درصد پیشرفت ساخت بیمارستان جایگزین شفا
			پیشرفت فیزیکی بیمارستان جامع آموزشی	درصد تحقق پیشرفت فیزیکی بیمارستان جامع آموزشی		درصد تحقق پیشرفت فیزیکی بیمارستان جامع آموزشی
			افزایش سرانه اعتبارات به میزان ۱۰٪ برای تحقق اهداف بهداشتی، درمانی و آموزشی	سرانه اعتبارات (میلیون ریال)		درصد تحقق پیشرفت فیزیکی بیمارستان جامع آموزشی
			تعیین قیمت تمام شده و هزینه تمام شده خدمات سلامت	تعداد خدمات دارای قیمت تمام شده		تعداد خدمات دارای قیمت تمام شده
			کاهش هزینه از طریق خرید متمرکز مواد اولیه در خدمات تغذیه دانشگاه	درصد هزینه های کاهش یافته در خرید مواد غذایی		درصد هزینه های کاهش یافته در خرید مواد غذایی
			صرفه جویی در خرید اقلام مصرفی	درصد میزان هزینه های کاهش یافته		درصد میزان هزینه های کاهش یافته
ساماندهی خرید اقلام سرمایه ای	درصد هزینه های کاهش یافته در خرید اقلام سرمایه ای	درصد هزینه های کاهش یافته در خرید اقلام سرمایه ای				
افزایش تعداد املاک دارای اسناد تک برگی	سامان دهی املاک فاقد مدارک معتبر مالکیتی	تعداد املاک دارای اسناد تک برگی به کل املاک	سامان دهی املاک			
سامان دهی املاک	سامان دهی املاک فاقد مدارک معتبر مالکیتی	تعداد املاک فاقد سند به کل املاک	سامان دهی املاک			

اهداف کلان		اهداف کمی معاونت توسعه		اهداف کلان		وجوه	
مدیریت بهینه منابع مالی (ادامه)	توزیع متوازن و متناسب منابع مالی در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی	استقرار و اجرای ضوابط آیین نامه اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری	افزایش تعداد دوره های اختصاصی و شغلی کارکنان	توسعه شایسته سالاری و جانشین پروری	توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	توسعه شایسته سالاری و جانشین پروری	توسعه شایسته سالاری و جانشین پروری
		کاهش هزینه از طریق برون سپاری خدمات تغذیه دانشگاه (جدا سازی طبخ و توزیع)	افزایش آموزش توجهی به روش جدید برای کلیه کارکنان مشمول تبدیل وضعیت				
درصد خدمات سلامت برون سپاری شده	درصد هزینه های کاهش یافته در طبخ و توزیع مواد غذایی	درصد ارتقاء شاخص فرهنگ سازمانی	افزایش تعداد دوره های بهبود کیفیت و مدیریتی	اجرای نظام پیشنهادات و ثبت تجارب	مناسب سازی چارت های تشکیلاتی سازمانی با استانداردهای خدمات سلامت و آینده نگاری برای نیازهای آتی	اجرای نظام پیشنهادات و ثبت تجارب	مناسب سازی چارت های تشکیلاتی سازمانی با استانداردهای خدمات سلامت و آینده نگاری برای نیازهای آتی
		درصد ارتقاء شاخص تعلق سازمانی	افزایش آموزش صدور گواهی های شایستگی جهت انتصاب مدیران				
تعداد خدمات شناسایی شده دارای قابلیت برون سپاری	درصد خدمات سلامت برون سپاری شده	درصد ارتقاء شاخص فرهنگ سازمانی	افزایش آموزش توجهی به روش جدید برای کلیه کارکنان مشمول تبدیل وضعیت	تکمیل بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی	تدوین چارت تشکیلاتی پیشنهادی در راستای آینده نگاری برای پاسخگویی به نیازهای آتی سلامت جدید	تکمیل بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی	تدوین چارت تشکیلاتی پیشنهادی در راستای آینده نگاری برای پاسخگویی به نیازهای آتی سلامت جدید
نسبت کارکنان ارائه دهنده پیشنهاد به کل کارکنان	نسبت کارکنان ثبت نام شده در سامانه مدیریت دانش به کل کارکنان	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	تعداد گواهی های شایستگی صادر شده به کل تعداد انتصاب های مدیران				
نسبت کارکنان ثبت نام شده در سامانه مدیریت دانش به کل کارکنان	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	تعداد گواهی های شایستگی صادر شده به کل تعداد انتصاب های مدیران	درصد پیشرفت تدوین چارت تشکیلاتی جدید	درصد پیشرفت تدوین چارت تشکیلاتی جدید	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	درصد پیشرفت تدوین چارت تشکیلاتی جدید
نسبت کارکنان ثبت نام شده در سامانه مدیریت دانش به کل کارکنان	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	درصد بازنگری تشکیلات و پست های سازمانی بیمارستان ها	تعداد گواهی های شایستگی صادر شده به کل تعداد انتصاب های مدیران				

۲-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت درمان

اهداف کلان		اهداف کمی معاونت درمان		شاخص‌ها			
ارتقاء سطح سلامت جامعه	راهبردی	توسعه بیمارستان‌های ارتقاء دهنده سلامت (HPH)	تأسیس کلینیک‌های NCD در تمام مراکز آموزشی درمانی و بیمارستانهای تابعه	تعداد کلینیک NCD	درصد پیشرفت اجرای پرونده الکترونیک سلامت		
				اجرای کامل نظام ارجاع در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک	راه اندازی پرونده الکترونیک سلامت	کاهش نرخ مرگ و میر مادران باردار	
				اجرای سیاست‌های جوانی جمعیت	بهبود وضعیت سلامت مادر و نوزاد	کاهش نرخ مرگ و میر نوزادان	
				کاهش نرخ شیوع بیماری‌های واگیر و غیر واگیر	افزایش تعداد کلینیک‌های واگیر مستقل	تعداد کلینیک‌های واگیر مستقل	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
					راه اندازی مراکز درمان با طب سنتی	تعداد مراکز درمان با طب سنتی	تعداد کلینیک‌های واگیر و ویژه مستقل
				ارتقای سلامت جمعیت سالمند استان	افزایش مراکز تشخیص زود هنگام سرطان	تعداد مراکز تشخیص زود هنگام سرطان	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
					افزایش مراکز تشخیص زود هنگام سرطان	تعداد مراکز تشخیص زود هنگام سرطان	تعداد کلینیک‌های واگیر و ویژه مستقل
				مواجهه با بلاها، حوادث و بیماری‌های نوظهور و نوپدید	افزایش واحدهای توانبخشی	تعداد واحدهای توانبخشی	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
					افزایش مراکز مراقبت در منزل	تعداد مراکز مراقبت در منزل	تعداد کلینیک‌های واگیر و ویژه مستقل
				دسترسی آسان ذینفعان به خدمات	بهبود آماده‌گی بیمارستان‌ها در زمینه استانداردهای مدیریت خطر حوادث و بلاها	درصد امتیاز چک لیست ارزیابی مدیریت خطر	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
					کاهش مرگ و میر ناشی از حوادث ترافیکی	میزان مرگ و میر ناشی از حوادث ترافیکی	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
				افزایش رضایتمندی ذینفعان	افزایش رضایت بیماران	درصد رضایت بیماران	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده
افزایش رضایت مادران باردار	درصد رضایت مادران باردار	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده					
افزایش رضایتمندی ذینفعان	افزایش رضایت مادران باردار	درصد رضایت مادران باردار	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده				
افزایش رضایتمندی ذینفعان	افزایش رضایت مادران باردار	درصد رضایت مادران باردار	تعداد کلینیک‌های تشخیص و درمان ناباروری تأسیس شده				

شاخصی ها	اهداف کمی معاونت درمان	راهبرد	اهداف کلان	وجه
تعداد تختهای بیمارستانی ناکارآمد تغییر کاربری داده شده	تغییر کاربری تختهای بیمارستانی ناکارآمد	ساماندهی تختهای بیمارستانی		
میزان مرگ و میرهای بیمارستانی	کاهش میزان مرگ و میرهای بیمارستانی	ناکارآمد		
درصد اعمال جراحی کنسل شده	کاهش کنسلی اعمال جراحی			
مدت زمان بستری	کاهش متوسط اقامت			
درصد تعیین تکلیف بیماران زیر ۶ ساعت	کاهش زمان انتظار دریافت خدمات درمانی			
درصد خروج بیماران زیر ۱۲ ساعت از اورژانس	کاهش زمان انتظار خدمات پاراکلینیک	باز مهندسی، اصلاح و ارتقاء فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	
زمان انتظار درمانی الکتیو	کاهش زمان انتظار دریافت خدمات پاراکلینیک			
زمان انتظار سی تی اسکن	کاهش زمان انتظار دریافت خدمات پاراکلینیک			
زمان انتظار MRI	کاهش زمان انتظار دریافت خدمات پاراکلینیک			
تعداد درخواست خدمات القایی	کاهش درخواست خدمات القایی			
میزان رعایت گایدلاین های ابلاغی	استقرار گایدلاین های ابلاغی			
تعداد درمانگاه ها و کلینیک ها فعال در شیفت صبح و عصر	فعال بودن درمانگاه ها و کلینیک ها در شیفت صبح و عصر			
در تمام روزهای هفته	در تمام روزهای هفته			
زمان فعالیت اتاق عمل	افزایش زمان فعالیت اتاق عمل در تمام روزهای هفته در بیمارستان ها			
زمان انجام مشاوره های اورژانسی/غیر اورژانسی	کاهش زمان مشاوره ها			
تعداد مشاوره های تک استقرار یافته	افزایش و تجهیز مشاوره های های تک			
تعداد بیمارستانهای دارای درجه اعتباربخشی برتر	افزایش تعداد بیمارستانهای دارای درجه اعتباربخشی برتر			
تعداد شرکتهای مبادله کننده بیماران بین الملل	افزایش همکاری با شرکتهای مبادله کننده بیماران بین الملل			
تعداد بیماران توریسم سلامت	افزایش بیماران توریسم سلامت			
تعداد بیمارستان های دارای گواهی IPD	افزایش بیمارستان های دارای گواهی IPD	توریسم سلامت	بین المللی سازی	
تعداد جراحی ها	افزایش تعداد جراحی های تخصصی نوین (کاشت حلزون، پیوند اعضا و ...)			

شاخص ها	اهداف کمی معاونت درمان	اهداف کلان	وجه
درصد بیمارستان های دارای موسسه خیریه به کل بیمارستانها	افزایش موسسات خیریه بیمارستانی	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، نگاههای اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت
درصد پیشرفت ساخت بیمارستان ۱۰۰۰ تختخوابی	ساخت بیمارستان ۱۰۰۰ تختخوابی	ساخت بیمارستان های جامع آموزشی	سلامت
نسبت متره بازسازی شده بیمارستان ها به کل متره نیازمند بازسازی	بازسازی بیمارستان های دانشگاه		
تعداد بیمارستان های بازسازی شده دانشگاه			
ارزایی هزینه صرفت جهت خرید تجهیزات پزشکی و فناوری سلامت	الزامی کردن ارزیابی فناوری سلامت جهت خرید تجهیزات پزشکی و فناوری سلامت	توزیع متوازن و متناسب منابع در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی	مدیریت بهینه منابع مالی

۳-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت بهداشتی

اهداف کلان		اهداف کمی معاونت بهداشتی		شاخص			
افزایش رضایندگی ذینفعان	ارتقاء سطح سلامت جامعه	اجرای سیاست‌های جوانی جمعیت	اجرای سیاست‌های جوانی جمعیت	ارتقاء سلامت جمعیت سالمندان استان	ارتقاء تاب آوری در مواجهه با بلایای حوادث و بیماری‌های باز پدید و نو پدید و کاهش آسیب پذیری در مقابل بلایای و حوادث		
						اجرای ضوابط مرتبط به مدیریت سبز	اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی، صنعتی و کنترل آلاینده‌های زیست محیطی و
						ترویج سبک زندگی سالم	اصلاح مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی به میزان ۱۰ درصد در هر سال
						دسترسی آسان ذینفعان به خدمات	تأیید نگهداشتن میزان جاقی در گروه‌های هدف
						کاهش میزان مرگ ناشی از ریسک فاکتورها در ۳۰ تا ۷۰ ساله‌ها به مقدار ۱۰٪ تا پایان ۱۴۰۲	کاهش میزان مرگ ناشی از ریسک فاکتورها در ۳۰ تا ۷۰ ساله‌ها
						اجرای کامل نظام مراقبت از راه دور (تله‌مدیسن)	تعداد موارد مراقبت شده از راه دور
						گزارش شاخص برنامه هر خانه یک پارک سلامت و شاخص برنامه سلامت محله	تعداد بیمار آن‌شناسی شده مبتلا به سل رویی خط مثبت
						پوشش برنامه ملی خودمراقبتی به میزان ۷۰ درصد جمعیت تحت پوشش تا پایان ۱۴۰۳	تعداد موارد شناسایی شده عفونت HIV
						گسترش برنامه پزشک خانواده و نظام ارجاع در ۱۵ درصد مناطق شهری	تعداد افراد تحت پوشش غربالگری/مراقبت درمان بیمارینها
						کاهش عفونت HIV در جمعیت عمومی به کمتر از ۱۵ مورد در هر ۱۰۰۰۰ نفر جمعیت	درصد نمونه برداری شیمیایی آب از سامانه‌های آب‌رسانی
						افزایش غربالگری ام‌راقبت در مان بیمارینهای تحت پوشش	درصد زنان مبتلا به ناپارواری آموزش دیده
						افزایش تعداد دفعات پایش کیفیت شیمیایی آب آشامیدنی به میزان ۱۵ درصد	تعداد زنان مبتلا به ناپارواری تحت پوشش مراکز جامع خدمات سلامت
کاهش شیوع ناپارواری های اکتسابی به میزان ۵ درصد در مقایسه با سال اول برنامه	درصد مراکز سلامت که مورد شناسایی و مراقبت قرار گرفته‌اند						
کاهش عوامل خطر بیماری‌های شایع واگیر و غیر واگیر در سالمندان به میزان ۵٪ سال پایه	تعداد موارد بیمار آن‌شناسی شده در نظام سندریک بیمارینهای واگیر و بیماری‌های مزمن استخوان و مفاصل مدهمی (حجج، اربعمین و...)						
جرای برنامه مراقبت بیماری‌های واگیر در پارک‌های مراقبت بهداشتی مرزی به میزان ۹۰ درصد در راستای برنامه مقررات بین‌المللی بهداشتی	تعداد مراکز اصلاح شده به کل مراکز تعیین شده						
اصلاح مدیریت دفع پسماندهای بیمارستانی به میزان ۱۰ درصد در هر سال	درصد افراد دچار اضافه وزن و جاقی ارجاع شده از سوی پزشک بر اساس بسته خدمات						
کاهش میزان مرگ ناشی از ریسک فاکتورها در ۳۰ تا ۷۰ ساله‌ها به مقدار ۱۰٪ تا پایان ۱۴۰۲	تعداد مرگ گروه‌های هدف بعد از آموزش‌های مورد نظر						

شاخصی	اهداف کمی معاونت بهداشتی	راهبرد	اهداف کلان	وجه
تعداد مراکز پایش شده به کل مراکز	افزایش پایش واحدهای آرایه خدمات بهداشتی - درمانی به میزان ۵۰٪ واحدهای تعیین شده در سال ۱۴۰۱	بهبود پایش و ارزشیابی فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	توسعه واحدهای آموزشی و پژوهشی
درصد تکمیل چک لیستهای اپلائی	اجرای پایش جامع وزارتیه به میزان ۷۰ درصد در سال اول	باز مهندسی، اصلاح و ارتقاء فرآیندها		
تعداد شاخص های اصلاح شده	ارتقاء مدیریت شاخص های سلامت در مراکز جامع خدمات سلامت			
شاخصی	اهداف کمی معاونت بهداشتی	راهبرد	اهداف کلان	وجه
درصد تجهیزات تامین شده	رفع ۱۰ درصد از کمبودهای تجهیزاتی سطوح یک عرضه خدمات شبکه های بهداشت و درمان در سال	به روز رسانی تجهیزات و فناوری	بهبود سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه واحدهای آموزشی و پژوهشی
تعداد ساختمان های تعمیر شده	بازسازی سالیانه ۱۰٪ واحدهای نیازمند به تعمیر مستقر در سطح یک شبکه های بهداشتی و درمانی	صرفه جویی و نگهداشت منابع	مدیریت بهینه منابع مالی	
تعداد مدیران آموزش دیده	آموزش حداقل ۶۰ درصد مدیران دانشگاه در زمینه جلب مشارکت های مردمی در راستای اجتماعی سازی سلامت	تربیت نیروی انسانی کارآمد و ارتقاء مهارت های سازمانی منابع انسانی	توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	

۴-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت آموزشی

عنوان شاخص	اهداف کمی معاونت آموزشی	راهبرد	اهداف کلان	وجه
تعداد برنامه‌های آموزش مداوم (CME) مرتبط	افزایش ۱۰ درصدی تعداد برنامه‌های آموزش مداوم (CME) در راستای کسب آمادگی بیشتر دانش‌آموختگان در مواجهه با بلاها و حوادث و بیماری‌های نوپدید و بازپدید	ارتقاء تاب‌آوری در مواجهه با بلاها، حوادث و بیماری‌های باز پدید و نو پدید و کاهش آسیب پذیری در مقابله با بلاها و حوادث	ارتقاء سطح سلامت جامعه	ارتقاء سطح سلامت جامعه
تعداد مراکز آموزش پاسخگو جامعه محور	افزایش مراکز آموزش پاسخگو جامعه محور به ۵ مرکز	استقرار و اجرای برنامه پزشکی خانواده از طریق اجرای کامل نظام ارجاع		
درصد تحقق تعداد قطب‌های علمی در دانشگاه	تحقق ۴۰ درصدی اجرای جیسه‌های رسالت‌تایز یافته آکادمیک دانشگاه	دستیابی به مرجعیت علمی		ارتقاء برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کار آفرینی
تعداد قراردادهای محصول محور و فناوریانه	افزایش حداقل ۱۰ درصدی تعداد قراردادهای محصول محور و فناوریانه در سال	تجاری سازی محصولات در حوزه نیازهای سلامت جامعه و توسعه کار آفرینی و خلق ثروت از طریق توسعه شرکت‌های دانش بنیان		
تعداد شرکت‌های دانش بنیان و واحدهای فن‌آور	افزایش حداقل ۱۰ درصدی تعداد شرکت‌های دانش بنیان و واحدهای فن‌آور در سال	ترغیب و حمایت از نخبگان و هدایت ایده‌ها و حمایت از طرح‌ها و پروژه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان در حوزه نیازهای سلامت		کار آفرینی
تعداد برنامه آموزشی برگزار شده	برگزاری حداقل یک برنامه آموزشی با همکاری هریک از ۹ انجمن فرادانشگاهی در سال			

عنوان شاخص		اهداف کمی معاونت آموزشی		راهبرد		اهداف کلان		وجه
میزان انطباق مستندات برنامه های آموزشی با استاندارد های اعتبار بخشی	تعداد شیوه های نوین ارزیابی فراگیران استفاده شده	افزایش درجات اعتبار بخشی کسب شده برنامه های آموزشی در حال اجرا در دانشکده ها	افزایش استفاده از شیوه های نوین ارزیابی فراگیران	افزایش تعداد رشته های تحصیلات تکمیلی بر اساس سند توسعه متوازن	افزایش تعداد رشته های تحصیلات تکمیلی بر اساس سند توسعه متوازن	افزایش کیفیت پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی و تقویت پژوهش های کاربردی و ترجمان دانش	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	(۱۳۹۵) اصلاحی و تکمیلی
تعداد رشته های ایجاد شده تحصیلات تکمیلی بر اساس سند توسعه متوازن	تعداد پایان نامه ها و طرحهای تحقیقاتی محصول محور	افزایش پایان نامه ها و طرحهای تحقیقاتی محصول محور در حوزه فن آوری های ارتقا دهنده آموزش در تمام مقاطع دانشگاه و نیازهای سلامت جامعه	افزایش تعداد رشته های آموزش جاری در راستای پاسخگویی اجتماعی	افزایش تعداد رشته های آموزش مرتبط با موضوع جوانی جمعیت	افزایش تعداد رشته های آموزش مرتبط با موضوع سلامت سالمندان	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات		
تعداد دوره ها و برنامه های آموزشی (دانشجویان و اعضای هیأت علمی)	تعداد دوره های آموزش جاری بازرسی شده در راستای پاسخگویی اجتماعی (دانشجویان و اعضای هیأت علمی)	افزایش گروه های آموزشی، دانشکده ها، مراکز آموزشی و مراکز آموزشی درمانی که دارای منشور اخلاقی و تعهد حرفه ای هستند	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش تعداد دوره های آموزش با موضوع اخلاق	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات		
"درصد مراکز آموزشی درمانی که دارای برنامه های آموزشی تعهد حرفه ای	تعداد دوره ها و برنامه های آموزشی (دانشجویان و اعضای هیأت علمی)	افزایش گروه های آموزشی، دانشکده ها، مراکز آموزشی و مراکز آموزشی درمانی که دارای منشور اخلاقی و تعهد حرفه ای هستند	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش تعداد دوره های آموزش با موضوع اخلاق	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات		
برگزاری تعداد برنامه آموزشی با موضوع مبانی عمومی اخلاق و اصول اخلاق حرفه ای (پزشکی، پرستاری و کار درمان)	تعداد پذیرش دانشجوی بین الملل	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش تعداد دوره های آموزش با موضوع اخلاق	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات		
برگزاری تعداد وبینار آموزشی با حضور مدرسین حوزه های مربوطه از دانشگاه های سایر کشورها	تعداد دوره های آموزشی	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش تعداد دوره های آموزش با موضوع اخلاق	افزایش پذیرش دانشجوی بین المللی	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات		

عنوان شاخص		اهداف کمی معاونت آموزشی		اهداف کلان		اهداف کلان		اهداف کلان	
عنوان شاخص		اهداف کمی معاونت آموزشی		اهداف کلان		اهداف کلان		اهداف کلان	
تعداد تجهیزات کمک آموزشی استاندارد بروزرسانی شده	افزایش ۱۰ درصدی تجهیزات کمک آموزشی استاندارد	افزایش امکانات و تجهیزات کمک آموزشی مرکز مهارت های باینی با رویکرد مواجهه با بلايا و حوادث و بیماری های نو پدید و باز پدید	افزایش ۱۰ درصدی تجهیزات کمک آموزشی استاندارد	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
درصد پیشرفت راه اندازی مرکز آزمون الکترونیک دانشگاه	راه اندازی کامل مرکز آزمون الکترونیک دانشگاه		راه اندازی کامل مرکز آزمون الکترونیک دانشگاه						
نسبت بودجه عمومی آموزشی دانشگاه، دانشگاه به دانشجویان اشتغال به تحصیل	افزایش سرانه بودجه عمومی آموزشی دانشجویان (دانشگاه، دانشگاه)		افزایش سرانه بودجه عمومی آموزشی دانشجویان (دانشگاه، دانشگاه)						
برگزاری تعداد دوره های مهارتی برگزار شده	افزایش ۱۰ درصدی دوره های مهارتی (کار آفرینی، MMT، ویژه پزشکان و روان شناسان، دوره های مهارتی ویژه متخصصین مثل مدیریت زخم، سونوگرافی و ...)		افزایش ۱۰ درصدی دوره های مهارتی (کار آفرینی، MMT، ویژه پزشکان و روان شناسان، دوره های مهارتی ویژه متخصصین مثل مدیریت زخم، سونوگرافی و ...)						
درصداعضای هیات علمی شرکت کننده در برنامه های آموزشی توانمندسازی	افزایش ۱۰ درصدی شرکت اعضای هیات علمی در برنامه های آموزشی توانمندسازی		افزایش ۱۰ درصدی شرکت اعضای هیات علمی در برنامه های آموزشی توانمندسازی						
برگزاری تعداد برنامه آموزشی با موضوع اخلاق	افزایش تعداد برنامه های آموزشی با موضوع مباحث عمومی اخلاق و اصول اخلاق حرفه ای پزشکی، پرستاری و کادر درمان)		افزایش تعداد برنامه های آموزشی با موضوع مباحث عمومی اخلاق و اصول اخلاق حرفه ای پزشکی، پرستاری و کادر درمان)						
تعداد دوره های استفاده مازولار و کوتاه مدت برنامه های توانمندسازی	طراحی و اجرای مازولار و کوتاه مدت برنامه های توانمندسازی اعضای هیات علمی درخصوص شیوه های نوین تدریس و کاربرد تکنولوژی های نوین در آموزش باینی و نظری (AR, VR, XR, SIMULATION) حداقل ۱۲ برنامه در سال		طراحی و اجرای مازولار و کوتاه مدت برنامه های توانمندسازی اعضای هیات علمی درخصوص شیوه های نوین تدریس و کاربرد تکنولوژی های نوین در آموزش باینی و نظری (AR, VR, XR, SIMULATION) حداقل ۱۲ برنامه در سال						

۵-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت تحقیقات و فناوری

شخصی	اهداف کمی معاونت تحقیقات و فناوری	راهبرد	اهداف کلان	وجوه
تعداد پروژه ها و تفاهم نامه‌های مشترک	افزایش تعداد پروژه ها و تفاهم نامه های مشترک بین صنعت و دانشگاه در راستای پاسخگویی به نیازهای سلامت	تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه	ارتقاء برند دانشگاه، ارزش آفرینی و توسعه کار آفرینی	توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور
درصد ارائه مقالات با همکاری بین-المللی	افزایش ارائه مقالات با همکاری بین‌المللی به میزان ۱۰ درصد	ترغیب و حمایت از نخبگان و هدایت ایده ها و حمایت از طرح ها و پروژه ها و شرکت های دانش بنیان در حوزه نیازهای سلامت		
مقدار H-index	ارتقاء H-index دانشگاه به ۷۵	تعماری سازی محصولات در حوزه نیازهای سلامت جامعه و توسعه کار آفرینی و خلق ثروت از طریق توسعه شرکت های دانش بنیان		
درصد مقالات نمایه شده در نمایه‌های معتبر بین‌المللی	افزایش ۲۰ درصدی مقالات نمایه شده در نمایه‌های معتبر بین‌المللی Scopus, PubMed, Web of Science			
تعداد مقالات تولید شده از بانک داده های سلامت	تسهیل استفاده از داده های سلامت در تولیدات علمی در حوزه ی نیازهای سلامت			
تعداد محصولات تولید شده	افزایش تعداد محصولات تولید شده از نتایج پژوهش‌های کاربردی			
رتبه شاخص کار آفرینی	افزایش تعداد استارت آپ ها	تعماری سازی محصولات در حوزه نیازهای سلامت جامعه و توسعه کار آفرینی و خلق ثروت از طریق توسعه شرکت های دانش بنیان		
تعداد طرح‌های مصوب چند مرکزی	افزایش واحدهای فناور استوار یافته در مراکز رشد به میزان ۵۰ درصد نسبت به سال جاری	همگرایی بین مراکز تحقیقاتی در جهت تشکیل پژوهشگاه و پژوهشگاه		
رشته شاخص کار آفرینی	افزایش شرکت‌های دانش بنیان استوار یافته در مراکز رشد به میزان ۲۰ درصد نسبت به سال جاری			
	افزایش تعداد پتنت‌های تولید شده از نتایج پژوهشی به میزان ۲۵ درصد			
	افزایش شاخص کار آفرینی			
	تصویب یک طرح مصوب چند مرکزی در سال			
شاخص	اهداف کمی معاونت تحقیقات و فناوری	راهبرد	اهداف کلان	وجوه
درصد طرح های کاربردی و فناورانه	افزایش سالانه طرح‌های کاربردی و فناورانه به کل طرح‌های دانشگاه به میزان ۵ درصد	کاربردی و ترجمان دانش	اهداف کلان	توسعه و تعالی آموزش و پژوهش پاسخگو، جامعه نگر و عدالت محور

۶-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت غذا و دارو

شاخص‌ها	اهداف کمی معاونت غذا و دارو	راهبردهای دانشگاه	اهداف کلان	وجه
تعداد بیماران حمایت شده	افزایش ۱۰ درصدی حمایت بیماران از طریق تخصیص بودجه	اعتماد سازی در ذینفعان	افزایش رضایتمندی ذینفعان	ارتقا سطح سلامت جامعه
روزهای رسیدگی به شکایت	کاهش زمان رسیدگی شکایات بر اساس ضوابط سازمان غذا و دارو			
درصد اسیدهای چرب ، نمک و قند در محصولات تولیدی استان	کاهش درصدی عوامل خطرزا در محصولات غذایی			
امتیاز واحدهای تولید کننده مواد غذایی و بهداشتی بر مبنای درجه بندی PRPs (درصد)	ارتقاء ۱۰ درصدی امتیاز چک لیست PRPS			
درصد پوشش برنامه غنی سازی آرد با آهن	افزایش ۱۰ درصدی میانگین میزان آهن آردهای غنی شده استان	ترویج سبک زندگی سالم		
میانگین تعداد تجویز دارو	کاهش درصدی ارقام دارویی در نسخ			
تعداد اصالت کالا	کاهش ۱۰ درصدی قاچاق فرآورده های سلامت محور			
نفرساعت آموزش های عمومی در خصوص فرآورده های سلامت محور	افزایش ۱۰ درصدی نفرساعت آموزش های عمومی در خصوص فرآورده های سلامت محور			

وجه		اهداف کلان		اهداف کمی معاونت غذا و دارو		شاخص ها	
صیغه اول: ارتقاء کیفیت خدمات							
اهداف کلان		راهبرد دانشگاه	ارتقاء برند دانشگاه و ارزش آفرینی و توسعه کار آفرینی	تقویت ارتباط صنعت با دانشگاه		افزایش جلب مشارکت و حمایت از صنایع و بخش خصوصی در بهبود و گسترش خدمات سلامت	
				بازمهندسی، اصلاح و ارتقای فرآیندها		الکترونیک نمودن ۵۰ درصد پرونده های بایگانی	
اهداف کلان		بهبود پایش و ارزیابی فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	افزایش تولید تجهیزات پزشکی داخل در سطح استان به میزان ۵۰ درصد		تعداد پرونده های بایگانی	
				کاهش ه درصدهای زمان انتظار دریافت خدمات کاهش تجویز داروهای خارج از فهرست رسمی به میزان ۵ درصد		افزایش تولید تجهیزات پزشکی در استان	
اهداف کلان		بهبود پایش و ارزیابی فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		روزهای انتظار دریافت خدمات	
				افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		تعداد تجویز داروهای خارج از فهرست رسمی ایران	
اهداف کلان		بهبود پایش و ارزیابی فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		تعداد مطالعات PMQC برای فرآورده مکمل، طبیعی و سنتی در سطح عرضه استان	
				افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		تعداد مطالعات PMQC برای فرآورده های دارو در سطح عرضه استان	
اهداف کلان		بهبود پایش و ارزیابی فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		تعداد مشکلات کیفی و حادثه ناگوار تجهیزات و ملزومات پزشکی	
				افزایش پایش کیفی محصولات در سطح عرضه براساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو		تعداد نظارت ها و ارزیابی واحدهای تحت پوشش بر اساس دستورالعمل سازمان غذا و دارو	

شاخص ها	اهداف کمی معاونت غذا و دارو	راهبرد دانشگاه	اهداف کلان	وجه
عمر متوسط تجهیزات پزشکی	افزایش عمر متوسط تجهیزات به میزان ۰ درصد		بهینه سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزار و نرم افزاری دانشگاه	
میزان خرید تجهیزات پزشکی در استان	افزایش خرید تجهیزات پزشکی جدید به میزان ۱۰ درصد			
میلیون دلار کسورات دارو	کاهش کسورات دارو از طریق داشبورد های مدیریتی به میزان ۱۰ درصد	صرفه جویی و نگهداشت منابع		
درصد خرید متمرکز دارو	افزایش ۲۰ درصدی خرید متمرکز داروهای بستری و مخدر برای بیمارستان های تابعه دانشگاه	مدیریت زنجیره تامین نیازهای سلامت استان	مدیریت بهینه منابع مالی	
میزان توانمندی آزمایشگاه در انجام آزمون ها	افزایش توانمندی آزمایشگاه کنترل مواد غذایی و بهداشتی به میزان ۱۰ درصد	صرفه جویی و نگهداشت منابع		
تفاسات آموزش های تخصصی کارشناسان معاونت	افزایش آموزش کارشناسان معاونت بر اساس ضوابط	تربیت نیروی انسانی کارآمد و ارتقا مهارت های سازمانی منابع انسانی	توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	

۷-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی معاونت فرهنگی و دانشجویی

عنوان شاخصی	اهداف کمی معاونت فرهنگی	راهبرد دانشگاه	اهداف کلان	وجوه
	میزان تحقق استانداردها	دسترسی به استانداردهای رفاه ، سلامت و معیشت دانشجویان	افزایش رضایتمندی ذینفعان	توسعه جامعه
تعداد دانشجویان شرکت کننده در دوره های آموزشی مهارت‌های زندگی	افزایش کارگاههای ارتقا مهارت‌های زندگی دانشجویان	ترویج سبک زندگی	ارتقای سطح سلامت جامعه	
عنوان شاخصی	اهداف کمی معاونت فرهنگی	راهبرد دانشگاه	اهداف کلان	وجوه
مدت زمان انتظار دریافت خدمات (زمان انتظار برای دریافت خوابگاه)	کاهش ۱۰ درصدی زمان انتظار دریافت خدمات	باز مهندسی ، اصلاح و ارتقای فرآیندها	افزایش بهره وری و کیفیت خدمات	توسعه جامعه
عنوان شاخصی	اهداف کمی معاونت فرهنگی	راهبرد دانشگاه	اهداف کلان	وجوه
درصد دسترسی به اینترنت در خوابگاههای دانشجویی	ضریب پوشش اینترنت در خوابگاههای دانشجویی	به روز رسانی تجهیزات و فناوری	بهبود سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه	توسعه جامعه
درصد تحقق دریافت تسهیلات دانشجویی	اعطای تسهیلات صندوق رفاه برای دانشجویان	توزیع متوازن و متناسب منابع مالی در دانشگاه و کاهش تصدی گری دولتی	مدیریت بهینه منابع مالی	

۸-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی مدیریت امور پرستاری

عنوان شاخص	اهداف کمی مدیریت امور پرستاری	راهبرد	اهداف کلان	وجه
درصد اثر بخشی آموزش به بیمار	افزایش اثر بخشی آموزش به بیمار	کنترل و پایش بیماری های واگیر و غیر واگیر	ارتقاء سطح سلامت جامعه	ارتقاء سطح سلامت جامعه
تعداد موارد عفونت های بیمارستانی	کاهش موارد عفونتهای بیمارستانی حین بستری و پس از ترخیص	فروپس زندگی سالم		
تعداد موارد آموزش داده شده	افزایش موارد آموزش به مراجعین سرپایی و بیماران بستری			
درصد اجرای برنامه های تقویم ملی سلامت	ارتقاء اجرای برنامه های تقویم ملی سلامت			
امتیاز کسب شده از پرسشنامه رضایتمندی از اجرای طرح تکريم همکار	افزایش رضایتمندی همکاران با اجرای طرح تکريم همکار	افزایش انگیزه کارکنان و ارتقاء سطح امکانات رفاهی	افزایش رضایتمندی دینفغان	
درصد رضایتمندی	افزایش رضایتمندی بیماران مزمن غیر واگیر	اعتماد سازی ذی نفعان		

عنوان شاخص	اهداف کمی مدیریت امور پرستاری	راهبرد	اهداف کلان	وجه
تعداد مراجعین به مراکز مشاوره پرستاری و مراقبت در منزل	ارتقاء عملکرد واحد مراقبت در منزل	بهبود پایش و ارزیابی فرآیندها	افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات	کیفیت خدمات و بهره‌وری
درصد گزارش خطاهای بیمارستانی	افزایش گزارش خطاهای بیمارستانی			
درصد گزارش دهی عفونت های بیمارستانی	افزایش گزارش دهی عفونت های بیمارستانی			
درصد عوارض جسمی در بیماران مزمن غیرواگیر تحت پوشش طرح پرستار پیگیر	کاهش درصد بروز عوارض جسمی در بیماران مزمن غیرواگیر تحت پوشش طرح پرستار پیگیر			
درصد بستری مجدد بیماران مزمن غیرواگیر تحت پوشش طرح پرستار پیگیر	کاهش درصد بستری مجدد بیماران مزمن غیرواگیر تحت پوشش طرح پرستار پیگیر			
درصد مراجعات برنامه ریزی نشده به اورژانس بیماران مزمن غیرواگیر ترخیص شده	کاهش درصد مراجعات برنامه ریزی نشده به اورژانس بیماران مزمن غیرواگیر ترخیص شده تحت پوشش طرح پرستار پیگیر			
عنوان شاخص	اهداف کمی مدیریت امور پرستاری			
نفر ساعت آموزشی	افزایش برنامه های (نظری-عملی) آموزشی کارکنان کادر پرستاری	ارتقاء مهارت های سازمانی منابع انسانی	توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	کیفیت خدمات و بهره‌وری
نفر ساعت آموزشی	دوره آموزشی در زمینه مباحث حوادث و بلایا و مدیریت خطر بیمارستانی (نظری-عملی) برای کارکنان کادر پرستاری			
تعداد نیروی کادر پرستاری توزیع شده	توزیع مناسب کادر پرستاری در مراکز	متناسب سازی چارت های تشکیلاتی	نظام شایسته سالاری و جانشین پروری	کیفیت خدمات و بهره‌وری
درصد ارتقاء پرستاران بر اساس دستورالعمل وزارتی	اجرای دستورالعمل وزارتی ارتقاء مسیر شغلی پرستاران			

۲-۹-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث

شاخص	اهداف کمی مرکز فوریتها	راهبرد	اهداف کلان	وجوه
تعداد تولیدات سالانه	افزایش تولیدات رسانه ای و فرهنگی خود امدادی و دگر امدادی فوریت‌های پزشکی	اجتماعی سازی سلامت با استفاده از پتانسیل رسانه و شبکه های اجتماعی	ارتقا سطح سلامت جامعه	
نفر ساعت آموزش داده شده در سال	افزایش آموزش های همگانی حضوری کمک‌های اولیه و غیر حضوری با استفاده از پتانسیل رسانه ها	ترویج و ارتقاء سواد سلامت		
درصد پیشرفت اجرای پروژه	اتصال به وب سرویس اعلام مختصات جغرافیایی تماس گیرنده با ۱۱۵ در سرور اختصاصی سامانه اتوماسیون عملیات اورژانس پیش بیمارستانی مراکز فوریت‌های پیش بیمارستانی استان	اجرای کامل نظام ارجاع در بستر پرونده سلامت و خدمات الکترونیک	ارتقا بردن دانشگاه و ارزش آفرینی و توسعه کار آفرینی	
تعداد جایگاه های راه اندازی شده	افزایش تعداد جایگاه شنسنشوی آمبولانس های ۱۱۵ در بیمارستانها	اصلاح نظام مدیریت دفع پسماندهای		
درصد پیشرفت تدوین نقشه خطر مخاطرات اولویت دار تکمیل شده	تدوین نقشه خطر بر اساس مخاطرات اولویت دار	مواجهه با بلایا، حوادث و بیماری های نوظهور و نوپدید	حمایت از نخبگان و هدایت ایده ها	
تعداد مقالات در سال	افزایش پژوهش (مقالات، طرح های تحقیقاتی و ...) در نظام اورژانس پیش بیمارستانی			

شاخصی	اهداف کمی مرکز فوریتها	راهبرده	اهداف کلان	وجوه
میانگین زمان رسیدن شهری	کاهش زمان رسیدن آمبولانسها بر بالین بیمار در شهر			<p>افزایش بهره وری و کیفیت خدمات</p> <p>باز مهندسی، اصلاح و ارتقاء فرآیندها</p>
میانگین زمان رسیدن جاده ای	کاهش زمان رسیدن آمبولانسها بر بالین بیمار در جاده			
تعداد مأموریت های امداد رسانی شده در شرایط ویژه	افزایش استقرار امدادهای ویژه (نوروژی - ساحلی - زمستانی - اربعین و ایام خاص ...)			
تعداد موارد ۷۲۴	افزایش موارد مدیریت درمان سکتته حاد مغزی در اورژانس پیش بیمارستانی (کد سما)			
تعداد موارد ۳۴۷	افزایش موارد مدیریت درمان سکتته حاد قلبی در اورژانس پیش بیمارستانی (۲۴۷)			
تعداد موارد مأموریت اورژانس هوایی	افزایش ارائه خدمات اورژانس هوایی			

شاخص	اهداف کمی مکرر فوریتهای	راهبرد	اهداف کلان	وجوه
ارزش ریالی کمک های ارائه شده	افزایش جذب کمک های مادی از خیرین سلامت اورژانس کشور	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، نگاههای اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	کمبود بودجه
تعداد سیستم های ارتباطی جایگزین	تجهیز مرکز EOC به سیستم های ارتباطی به روز و جایگزین			
تعداد آمبولانس های تیپ B اضافه شده به ناوگان اورژانس	افزایش تعداد آمبولانس های تیپ B			
تعداد پایگاه های راه اندازی شده	افزایش تعداد پایگاههای اورژانس ۱۱۵ طبق مصوبه طرح پوشش فراگیر در استان	به روز رسانی تجهیزات و فناوری		
درصد پیشرفت اجرای پروژه	ایجاد بستر ارتباطی رادیویی مشترک جهت برقراری ارتباط مستقیم بین مراکز مدیریت بحران دانشگاه های علوم پزشکی کشور و مرکز مدیریت بحران وزارت بهداشت(بر بستر فرکانس سراسری) تبدیل شبکه رادیویی از آنالوگ به دیجیتال (DMR) براساس طراحی رادیویی دانشگاه	توسعه فناوری سلامت	پهنه سازی و توسعه زیر ساخت های سخت افزاری و نرم افزاری	
درصد پیشرفت پروژه	دریافت سرویس یکپارچه شبکه اختصاصی امن همراه (APN) برای کلیه سیم کارت های سازمانی - عملیاتی مورد بهره برداری سازمان اورژانس کشور از شرکت های ارائه دهنده سرویس			
تعداد دوربین های راه اندازی شده	استقرار مدیریت داده های تصاویر دریافتی از دوربینهای سامانه های پایش مراقبت های درمانی	بهبود داشبورد های مدیریتی در راستای تصمیم و پایش آمار و اطلاعات		
تعداد مانور برگزار شده در سال	افزایش برگزاری مانور لحظه صفر			
تغیر ساعت آموزش داده شده در سال	افزایش آموزش مدیریت بحران در حوادث و بلایا	تربیت نیروی انسانی کارآمد و ارتقا مهارت های سازمانی منابع انسانی	توانمند سازی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی	

۱۰-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی مدیریت آمار و فناوری اطلاعات

شخصی ها	اهداف کمی مدیریت آمار و فناوری اطلاعات	راهبرد	اهداف کلان	وجه
درصد زیر ساخت های استاندارد شده فناوری اطلاعات در واحدها	استانداردسازی زیرساخت فناوری اطلاعات واحدهای تابعه دانشگاه به میزان ۲۰٪ در سال	به روز رسانی تجهیزات و فناوری	توسعه فناوری سلامت (ICT)	بهبود سازی و توسعه زیر ساختهای سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
درصد افزایش ظرفیت های میزبانی سخت افزاری دیتا سنتر	افزایش ظرفیت های میزبانی سخت افزاری دیتا سنتر دانشگاه به میزان ۱۰٪			
درصد دسترسی	پوشش ۱۰۰ درصدی دسترسی به اینترنت در کلیه عرصه های آموزشی	توسعه فناوری سلامت (ICT)	توسعه فناوری سلامت (ICT)	بهبود سازی و توسعه زیر ساختهای سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
تعداد کلینیک های تخصصی با امکان نسخه نویسی الکترونیک بر بستر HIS	راه اندازی نسخه نویسی الکترونیک بر بستر HIS در کلینیک های تخصصی تابعه			
تعداد کلینیک های تخصصی دارای زیر ساخت نرم افزاری نظام ارجاع و بازخواند الکترونیک	توسعه و تکمیل زیر ساخت نرم افزاری نظام ارجاع و بازخواند الکترونیک در کلینیک های تخصصی	کاهش آسیب پذیری سیستم امنیت شبکه و زیرساخت های حفاظتی دانشگاه	توسعه فناوری سلامت (ICT)	بهبود سازی و توسعه زیر ساختهای سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
درصد پوشش متمرکز آنتی ویروس برای تمامی کاربران و Servers	افزایش حداقل ۸ درصدی سالانه پوشش متمرکز آنتی ویروس برای تمامی کاربران و Servers			
بار مراجعه مدیریتی به داشبوردها	ارتقای میزان بهره برداری مدیریتی از داشبوردها به میزان سالانه ۲۰ درصد	بهبود داشبوردهای مدیریتی در راستای تجمیع و پایش آمار و اطلاعات	توسعه فناوری سلامت (ICT)	بهبود سازی و توسعه زیر ساختهای سخت افزاری و نرم افزاری دانشگاه
تعداد تولیدات علمی حاصله از دسترسی به داده های نظام سلامت	استقرار نظام دسترسی به داده های سلامت در تولیدات علمی در حوزه ی نیاز های سلامت			

۱۱-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی اداره سلامت و امنیت غذایی

اهداف کلان		اهداف کمی اداره سلامت و امنیت غذایی		شاخص	
اهداف کلان	ارتقاء سطح سلامت جامعه	راهبرد	اجتماعی سازی سلامت	سیاست‌گذاری و تعامل موثر با نهادهای ذی ربط در راستای رفع موانع، چالش‌ها - اقدامات و تکالیف دولت با رویکرد لحاظ نمودن سلامت در تمام سیاست‌ها	تعداد پیش نویس سیاستی تدوین شده
				افزایش مشارکت ساختارمند و فعال فرد-خانواده و جامعه و جلب مشارکت بین بخشی در تأمین - حفظ و ارتقای سلامت	درصد مشارکت ساختارمند و فعال فرد-خانواده و جامعه و جلب مشارکت بین بخشی در تأمین - حفظ و ارتقای سلامت
				فعال سازی ۱۰۰ درصد مجامع سلامت استانی (شهرستان‌ها و محلات)	تعداد شهرستان‌ها و محلات دارای مجامع سلامت
				تحقق ۲۰ درصدی اهداف عملیاتی سالانه طرح راهبردی ارتقاء سلامت ۸ محصول کشاورزی	درصد تحقق اهداف عملیاتی سالانه طرح راهبردی
				استقرار کامل سند سالمندان در استان	درصد پیشرفت استقرار سند
ترویج سبک زندگی سالم	شناسایی کالاهای و خدمات آسیب رسان به سلامت به کارگروه اجتماعی، فرهنگی، سلامت زنان و خانواده	فهرست کالاهای و خدمات ارائه شده			

۱۲-۲-۴ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه راهبردی مدیریت سازمانهای مردم نهاد

وجه		اهداف کلان		اهداف کمی مدیریت سازمانهای مردم نهاد		اهداف راهدرد		اهداف کلان	
شاخص	تعداد برنامه های ترویجی برای جلب مشارکت های مردمی	افزایش مشارکت های مردمی	افزایش تعداد برنامه های ترویجی برای جلب مشارکت های مردمی	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاه های اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت
تعداد خیرین سلامت	تعداد خیرین سلامت	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	افزایش مشارکت های مردمی	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاه های اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت
ارزش ریالی کمک های جمع آوری شده	ارزش ریالی کمک های جمع آوری شده	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت های مردمی	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاه های اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت
تعداد خدمات سلامت ارائه شده در بخش خصوصی	تعداد خدمات سلامت ارائه شده در بخش خصوصی	افزایش تعداد خدمات سلامت ارائه شده (رایگان) توسط بخش خصوصی به گیرندگان خدمت در مناسبت های مختلف تقویم سلامت کشور (هفته ملی سلامت مردان و ...)	افزایش مشارکت های مردمی	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاه های اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت
تعداد سمن های حوزه سلامت	تعداد سمن های حوزه سلامت	افزایش مشارکت سمن های حوزه سلامت	افزایش مشارکت های مردمی	اعتماد سازی جهت استفاده از ظرفیت خیرین، بنگاه های اقتصادی و جلب سرمایه گذاری خارجی	افزایش کمک های نقدی و غیر نقدی جمع آوری شده	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	افزایش مشارکت با خیرین سلامت	ارتقای سطح مشارکت های اجتماعی، خیرین و بخش غیر دولتی در عرصه سلامت	تقویت تعاملات برون سازمانی سیاسی - اجتماعی در ارتقاء شاخص های سلامت

Strategic Plan of

Guilan University of Medical Sciences

Vision

Mission

Values

SWOT Analysis

Goals

Strategies

Objectives

Programs