



دانشکده علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی شیرجان

بسم الله الرحمن الرحيم



برنامه ریزی راهبردی

دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیرجان



سیرجان شهری تاریخی، صنعتی و راهبردی و مرکز شهرستان سیرجان در غرب استان کرمان است. این شهر با توجه به قرار گرفتن در تقاطع محورهای مواصلاتی تهران - بندرعباس و کرمان - شیراز از گذشته تاکنون، مورد توجه بوده است. جمعیت شهر سیرجان بر پایه سرشماری سال ۹۵ برابر ۱۹۹،۷۰۴ نفر بوده است و به لحاظ جمعیت دومین شهر استان کرمان بعد از شهر کرمان می باشد. سیرجان یکی از شهرهای صنعتی و اقتصادی کشور به شمار می رود و همچنین این شهر دارای بزرگ ترین معدن سنگ آهن خاورمیانه یعنی گل گهر است. ارتفاع شهر سیرجان از سطح دریا ۱۷۶۶ متر است. سیرجان در یک دشت مرتفع قرار گرفته و از آب و هوای معتدل تر و مناسب تری نسبت به سایر شهرهای اقلیم نیمه کویری ایران برخوردار است. و یکی از بزرگ ترین تولیدکنندگان پسته در ایران است. شهر سیرجان با داشتن زیرساخت های ورزشی یکی از شهرهای ورزشی ایران نیز به شمار می آید.

درباره دانشکده

این دانشکده در سال ۱۳۸۷ با پذیرش ۱۹ نفر دانشجوی مقطع کاردانی فوریتهای پزشکی تحت نظر دانشکده پرستاری و مامایی کرمان در محل بیمارستان کاشانی سابق شروع به کار نمود و این روند در سال ۱۳۸۸ نیز ادامه یافت تا اینکه در اول اذر سال ۱۳۸۹ مجوز دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سیرجان از طرف شورای گسترش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی پس از بازدید از شهرستان و زیر ساخت های آن صادر گردید. از سال ۱۳۹۰ با همکاری بنیاد خیریه فاطمیه ساختمان فعلی دانشکده تکمیل و دانشکده (قسمت اداری و آموزش) به محل فعلی انتقال یافت و ساختمان سابق تبدیل به خوابگاه دانشجویی گردید. در سال ۱۳۹۰ مجوز پذیرش دانشجو در مقطع کارشناسی پرستاری صادر و در سال تحصیلی ۹۲-۹۱ تعداد ۴ رشته کارشناسی هوشبری ، علوم آمایشگاهی و کارشناسی ناپیوسته مامایی و مهندسی بهداشت محیط به رشته های این دانشکده اضافه گردید. در بهمن ماه ۹۱ اولین گروه دانشجویان مامایی ناپیوسته پذیرش گردید در بهمن ماه ۹۲ اولین گروه دانشجویان رشته مهندسی ناپیوسته بهداشت محیط شروع به تحصیل نمودند با پیگیری به عمل آمده در سال ۱۳۹۳ پس از بازدیدهای به عمل آمده دانشجو

در رشته های کارشناسی پیوسته مهندسی بهداشت محیط و بهداشت عمومی پذیرش گردید که این روند توسعه همچنان ادامه دارد در حال حاضر دانشکده دارای قریب به هفتصد دانشجو در ۵ رشته کارشناسی پیوسته - ۲ رشته کارشناسی ناپیوسته ۱ رشته کاردانی میباشد دانشکده دارای کتابخانه با قریب ۲۵۰۰ جلد کتاب تخصصی میباشد که روند تجهیز ان ادامه دارد همچنین دو آزمایشگاه پایه در سال ۱۳۹۱ تاسیس و در حال حاضر نیز سه آزمایشگاه تخصصی تجهیز و در آستانه افتتاح میباشد.

فهرست کلی سند برنامه ریزی راهبردی

بخش اول: جهت گیری کلی برنامه راهبردی

۱. برنامه ریزی راهبردی ، ضرورتها و خروجیهای مورد انتظار
۲. فرآیند تدوین سند برنامه ریزی راهبردی
۳. تبیین ماموریت (فلسفه وجودی)
۴. تبیین ارزشهای محوری دانشکده
۵. ترسیم چشم انداز (تصویر مطلوب 4 سال آینده ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴)

بخش دوم: نقشه استراتژی و اهداف راهبردی

۱. نقشه استراتژی و اهداف راهبردی دانشکده در یک افق ۵ ساله
۲. مضامین راهبردی
۳. برنامه های عملیاتی
۴. اقدامات آتی برای پیاده سازی نقشه استراتژی

برنامه ریزی راهبردی ضرورتها و اقدامات مورد نیاز

اولین قسمت سند برنامه ریزی راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان پنج زیر بخش را شامل میشود:

- ۱- برنامه ریزی راهبردی ضرورتها و خروجی های مورد انتظار
- ۲- فرآیند تدوین سند برنامه ریزی راهبردی دانشکده
- ۳- تبیین ماموریت (فلسفه وجودی)
- ۴- تبیین ارزشهای محوری
- ۵- ترسیم چشم انداز (تصویر مطلوب آینده)



۱.۱ برنامه ریزی راهبردی ، ضرورتها و خروجی های مورد انتظار

برنامه ریزی به معنی اخذ تصمیماتی در زمان حال برای دستیابی به اهدافی در زمان آینده و تعیین مراحل اجرایی و ساز و کارهای لازم برای حصول نتایج است. سازمان ها به دلایل زیر به برنامه ریزی نیاز دارند:

- اطمینان از دستیابی به اهداف در زمان مشخص و فراهم کردن زمینه پایش و ارزیابی عملکرد سازمان و افراد.
- هماهنگی میان اقدامات در طول زمان: گاهی تحقق یک هدف نیازمند اقداماتی است که به یکدیگر وابسته اند و بر اساس روابط پیش نیازی در برهه های زمانی مختلف انجام می شوند. هماهنگی میان این اقدامات در طول زمان برای دستیابی به هدف مورد نظر، ضروری است.
- هماهنگی میان اقدامات در عرض سازمان: معمولاً برای تحقق یک هدف، بخش های مختلفی از سازمان مشارکت دارند و هر یک اقدامات خاصی را انجام می دهند. هماهنگی میان این بخش ها از اهمیت بالایی برای دستیابی به هدف از پیش تعیین شده برخوردار است.

تعریف برنامه ریزی راهبردی چیست؟

سند برنامه ریزی راهبردی برنامه ای است که جهت گیری کلی سازمان و راه های تحقق آن را مشخص می کند. هدف برنامه ریزی راهبردی بهبود مستمر نیست، بلکه ایجاد تغییراتی اساسی در جهت گیری ها، فعالیت ها و نوع سازماندهی است. **سند برنامه ریزی راهبردی** مبتنی بر دو تحلیل محیط درون و محیط بیرون صورت می گیرد و سرنوشت و بقای سازمان به آن وابسته است.

سازمان ها معمولاً هنگامی که با چالش های جدی (شامل تغییراتی محیطی یا معضلات درونی) روبرو می شوند، نیاز به تدوین یا بازنگری در برنامه راهبردی دارند.

۱,۲ ضرورت برنامه ریزی راهبردی

دانشکده علوم پزشکی سیرجان همچون دیگر دانشگاههای کشور با چالش‌های اساسی روبرو است و در شرایط محیطی چالش برانگیزی نیز قرار دارد. مقابله با چالش‌های حال و آینده نیازمند تدوین یک **سند برنامه ریزی راهبردی** جدید است. به علاوه، حل مسائل (چالش‌های) اساسی، دانشکده نیازمند تلاش جمعی و هماهنگ تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های آن است. به همین دلیل، افراد و بخش‌های مختلف باید در مورد این چالش‌ها و راهکارهای مقابله با آن‌ها اتفاق نظر داشته باشند.

در عین حال، در صورت پرداختن به چالش‌های موجود بدون ترسیم یک جهت‌گیری کلی، بیم آن می‌رود که دانشکده دچار روزمرگی شده و از ماموریت‌های اصلی یا رسیدن به اهداف بلند خود باز ماند. به علاوه، با در نظر گرفتن تصویر مطلوب آینده، ممکن است وزن و اولویت چالش‌های موجود نیز تغییر کند. به عبارت دیگر، ممکن است برخی از چالش‌های دانشکده که امروز اساسی و فوری جلوه می‌کنند، در مسیر آینده از اهمیت کمتری برخوردار باشند و بالعکس. به همین دلیل، در کنار شناسایی و چاره‌اندیشی برای چالش‌های اساسی، باید به تبیین جهت‌گیری کلان دانشکده و ترسیم تصویر مطلوب آینده آن نیز بپردازیم.

اقدامات مورد نیاز برای طراحی و پیاده‌سازی سند برنامه ریزی راهبردی

تحقق برنامه راهبردی نیازمند تعیین اهداف جزئی‌تر، تدوین برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع و بودجه ریزی است. بطور کلی تدوین **سند برنامه ریزی راهبردی** نیازمند انجام فعالیت‌های زیر است:

- تهیه فهرستی از چالش‌های اساسی و ترسیم تصویری از جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی دانشکده
- تعیین اهداف راهبردی دانشکده و شاخص‌های اندازه‌گیری
- تنظیم برنامه‌های عملیاتی برای تحقق اهداف راهبردی و مرتفع کردن چالش‌های اساسی دانشکده
- تعیین متولیان و مسئولان هر بخش از برنامه‌های عملیاتی
- برآورد بودجه مورد نیاز برای اجرایی کردن برنامه‌های عملیاتی و تخصیص منابع به برنامه‌ها.

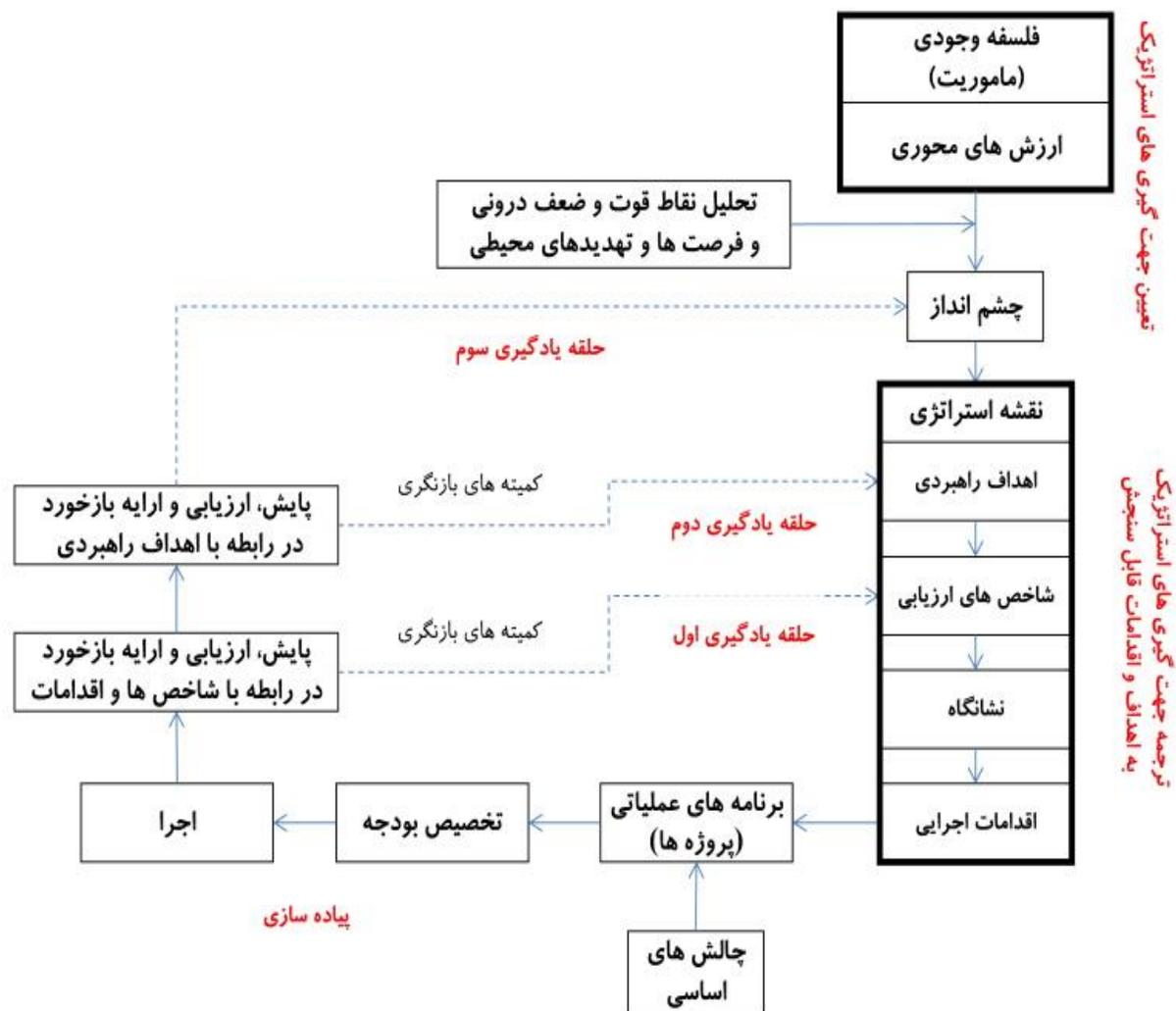
علاوه بر موارد بالا، پیاده‌سازی برنامه‌ها در عمل نیازمند وجود نظام‌های مدیریتی است که باید در دانشکده علوم پزشکی سیرجان ایجاد یا تقویت شوند.

برخی از مهم‌ترین این نظام‌ها عبارتند از:

۱. نظام مدیریت جامع و یکپارچه اطلاعات؛
۲. نظام پایش و ارزیابی عملکرد افراد، تیم‌ها، بخش‌ها و کل سازمان در راستای تحقق اهداف راهبردی؛
۳. نظام بازخورد و اصلاح **سند برنامه ریزی راهبردی**
۴. نظام مدیریت مالی و بودجه ریزی دانشکده
۵. نظام حاکمیتی دانشکده که شامل نقش و وزن معاونت‌ها، دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و کنترل و نیز میزان پاسخگویی هر یک در قبال برنامه‌ها و نتایج است.

فرآیند تدوین سند برنامه ریزی راهبردی

به منظور تبیین جهت گیری کلان و تدوین اهداف راهبردی و برنامه های عملیاتی دانشکده علوم پزشکی سیرجان ، از فرایند زیر بهره گرفته شده است





مراجعه

تبیین ماموریت (فلسفه وجودی)

ماموریت یا فلسفه وجودی، علت پیدایش یا ادامه حیات سازمان را بیان می‌کند و به همین دلیل اصلی‌ترین رکن برنامه راهبردی به شمار می‌رود. مطابق با گام‌های هفت‌گانه فرآیند برنامه ریزی راهبردی، بیانیه ماموریت دانشکده علوم پزشکی سیرجان بر اساس بررسی اسناد بالادستی (اعم از قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی سلامت، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، سیاست‌های کلی نظام در بخش پیشگیری و کاهش خطرات ناشی از سوانح طبیعی و حوادث غیرمترقبه، قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، نقشه جامع علمی کشور، نقشه جامع علمی سلامت کشور و سیاست‌های کلی جمعیت) بررسی خواسته‌ها، الزامات و نیازهای ذی‌نفعان و مصاحبه با افراد کلیدی و پیشکسوتان دانشکده تهیه و طی جلسات متعدد هیات ریسه تدوین سند برنامه ریزی راهبردی و نیز هیات ریسه دانشکده مورد بررسی و اصلاح و تصویب قرار گرفته است.

بیانیه مصوب به شرح زیر است.

بیانیه ماموریت دانشکده علوم پزشکی سیرجان

۱) تأمین نیروی انسانی متخصص و کارآمد مورد نیاز کشور

۲) تولید علم و فناوری در زمینه‌های بهداشت درمان و آموزش پزشکی

۳) مشارکت موثر در تأمین و حفظ و ارتقای سطح سلامت جامعه

۴) تأمین فضای مناسب فرهنگی و اجتماعی و نهادینه کردن ارزش‌های والای اسلامی در دانشکده

تبیین ارزش‌های محوری

ارزش‌های محوری/بنیادی اصول پایه‌ای حاکم بر تمام فعالیت‌های یک سازمان هستند که مبنای اخذ تصمیمات مهم و نیز انجام اقدامات لازم برای تحقق این تصمیمات، قرار می‌گیرند. این اصول که ریشه در باورهای عمیق دارند، همچون خطوط راهنما در یک سازمان عمل می‌کنند. بنابراین، تصمیمات یا اقدامات راهبردی نباید در تضاد یا تناقض با ارزش‌های محوری قرار گیرند. به عنوان مثال، در شرایطی که اعتبار علمی دانشکده یک ارزش بنیادی محسوب می‌شود، در مسیر حرکت به سوی آینده مطلوب، لازم است از انجام هرگونه اقدامی که به شهرت و اعتبار علمی دانشکده علوم پزشکی سیرجان آسیب می‌رساند، پرهیز شود.

اصول و ارزش ها

- ۱) حفظ کرامت انسانی و ارزش های والای اسلامی
- ۲) عدالت در تأمین سلامت مردم
- ۳) رعایت اخلاق حرفه ای
- ۴) جلب رضایت خدمت گیرندگان و خدمت دهندگان
- ۵) اقتصاد مقاومتی

برای ارزش های محوری از واژه “تبیین” استفاده شده است؛ زیرا این ارزش ها ریشه در گذشته سازمان دارند و به یکباره خلق نمی شوند. ارزش های محوری بخشی از نظام ارزشی دانشکده است که اعضا نسبت به آن باور عمیق دارند و نماد فرهنگ سازمانی محسوب می شود .

ارزش های محوری

ما در دانشکده علوم پزشکی سیرجان ، عمیقا به ارزش های محوری زیر باور داریم و پایبندیم:

- ۱- اعتبار و کیفیت علمی
- ۲- اثر بخشی اجتماعی
- ۳- خرد جمعی
- ۴- نظم و انضباط
- ۵- همبستگی درون سازمانی

تعریف کلید واژه های بالا به شرح زیر است:

الف) اعتبار و کیفیت علمی

به معنی حفظ و ارتقای کیفیت، اعتبار علمی و شهرت دانشکده علوم پزشکی سیرجان در سطح ملی و بین المللی است. شهرت، تصویری کلی از کیفیت و اعتبار علمی دانشکده است که در داخل و خارج از کشور وجود دارد.

ب) اثر بخشی اجتماعی

به معنای اهتمام در جهت مفید بودن برای جامعه (کشور و جهان) از طریق ارائه آموزش های کیفی در تراز جهانی و انجام پژوهش های اصیل و کارآمد در جهت پیشبرد علم، رفاه اجتماعی و ارتقاء شرایط زندگی جامعه انسانی (در چهارچوب مأموریت دانشکده) است.

ج) خرد جمعی

یعنی احترام به خرد جمعی و استفاده از آن در تصمیم سازی و برنامه ریزی در دانشکده (از طریق شوراهای، ساز و کارهای خود ارزیابی و نظر سنجی و...)

د) نظم و انضباط

یعنی حفظ و ارتقای نظم و انضباط در کلیه فعالیت ها (به ویژه در فعالیت های آموزشی و پژوهشی)

ه) همبستگی درون سازمانی

یعنی حفظ و تقویت روحیه همکاری، مشارکت، همبستگی و تعهد در تمامی اعضای خانواده دانشکده (استادان، دانش جویان، کارکنان و مدیران)

و) اخلاق مداری

یعنی رعایت اصول اخلاق آکادمیک و حرفه‌ای (از جمله مسئولیت‌پذیری، پاسخگو بودن در برابر جامعه و ذی‌نفعان، پایبندی به تعهدات، رعایت حقوق معنوی، پرهیز از رفتارهای تبعیض‌آمیز، قانون‌مداری)؛ و ارزش‌های اخلاق اسلامی (به ویژه خردورزی، احترام به کرامت انسانی، احترام به علم و عالم، عدالت‌محوری، صداقت و امانت‌داری، ادب و حسن خلق)

ی) آزاد اندیشی و پرسشگری

یعنی فراهم کردن فضای آرامش بخش، بانشاط و امن برای آزاد اندیشی، پرسشگری و تبادل آرا برای دانشجویان، کارکنان و استادان.

ترسیم چشم انداز (تصویر مطلوب آینده)

در چهارچوب خطوط راهنما (بر مبنای ماموریت و ارزش‌های محوری)، چشم‌اندازهای مختلف و مسیرهای متفاوتی برای تعالی سازمان وجود دارند. انتخاب چشم‌انداز (تصویر مطلوب آینده) بایستی بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان (شامل قوت‌ها و ضعف‌ها و شایستگی‌های محوری) و نیز شرایط حاکم بر محیط سازمان (شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) صورت‌گیرد. به همین دلیل چشم‌انداز هر سازمانی منحصر بفرد و غیر قابل تقلید است. برای ترسیم چشم‌انداز، ابتدا فهرستی از فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و نقاط ضعف دانشکده علوم پزشکی سیرجان تهیه شد و در هیات رئیسه تدوین سند برنامه ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. در گام بعد، بر اساس فرآیند نظرسنجی از تعدادی از اعضای هیئت علمی دانشکده علوم پزشکی سیرجان (که شناخت خوبی نسبت به دانشکده علوم پزشکی سیرجان و محیط آن داشتند)، فهرست یاد شده اصلاح و نهایی شد.

فرصت‌ها:	نقاط قوت:
۱- حرکت کشور در مسیر رشد و پیشرفت	- توانمندی علمی و فنی استادان
۲- توجه کشور به فناوری‌های پیشرفته	توانمندی ذهنی و استعداد دانشجویان
۳- ضرورت ایجاد فرصت‌های شغلی برای نسل جوان	- انضباط حرفه‌ای و آموزشی در دانشکده
	- تجربه و توانمندی کارکنان دانشکده
تهدیدها:	ضعف‌ها:
۱- تحریم‌ها	۱- محدودیت فضای فیزیکی
۲- کمبود اعتبارات و به موقع نبودن	۲- ضعف امکانات دانشکده علوم پزشکی سیرجان
۳- وجود ۳ دانشگاه بزرگ علوم پزشکی در استان	۳- کمبود نیروی انسانی در سطح مدیران میانی

یک کارگروه (زیرمجموعه‌ای از هیات رئیسه تدوین سند برنامه ریزی راهبردی (از تلاقی فرصت‌ها و تهدیدها از یک طرف و نقاط قوت و ضعف از طرف دیگر، ویرایش اولیه‌ای از چشم‌انداز دانشکده علوم پزشکی سیرجان را به هیات رئیسه تدوین سند برنامه ریزی راهبردی پیشنهاد کرد. این چشم انداز سپس طی جلسات متعددی مورد بحث قرار گرفت و نهایتاً در تاریخ ۱۴۰۱/۶/۲۹ به هیات محترم رئیسه دانشکده علوم پزشکی سیرجان ارائه و با اصلاحاتی به شرح زیر به تصویب رسید.



چشم انداز (تصویر مطلوب آینده) دانشکده علوم پزشکی سیرجان

دانشکده علوم پزشکی سیرجان در سال ۱۴۰۵ (افق ۵ ساله)، بعنوان پیشگام، الگو ساز و مرجع، از اعتبار علمی بالا در سطح کشور برخوردار خواهد بود و در سطح بین المللی نیز دانشکده علوم پزشکی سیرجان شاخص شناخته می شود.

این دانشکده با جذب و شکوفا کردن استعداد بهترین دانشجویان و اساتید، در حل مسائل اساسی کشور، توسعه سرمایه انسانی و توسعه پایدار جامعه، نقش برجسته ای ایفا خواهد کرد. به نحوی که فعالیت های آن موجب ارتقای موقعیت علمی و افتخار کشور در سطح منطقه و سطح بین المللی باشد. این دانشکده همچنین بطور نسبی از خودگردانی مالی و استقلال عملیاتی برخوردار خواهد بود.

در عبارات بالا، چند واژه کلیدی وجود دارد که نیاز به تشریح دارند:

الف) دانشکده علوم پزشکی سیرجان پیشگام، الگو ساز و مرجع

منظور سرآمدی در میان دانشگاه های کشور در سه حوزه زیر است:

سرآمدی در آموزش، از طریق:

- ارائه برنامه های آموزشی و درسی روزآمد؛
- کارگیری رویکردهای نوین (از قبیل رویکرد فرآیندی به جای رویکرد رشته محور) در آموزش؛
- ایجاد رشته های جدید تخصصی و دوره های میان رشته ای و فرا رشته ای مورد نیاز کشور؛
- ارتقای کیفیت دوره های آموزشی؛
- ارتقای اثر بخشی دوره های آموزشی (به ویژه دوره های کارشناسی)

سرآمدی در پژوهش و توسعه فناوری، از طریق:

- کسب بالاترین درآمد اختصاصی از محل قراردادهای ارتباط با علوم پزشکی در میان دانشگاه های کشور؛
- پیشتازی در ایجاد و توسعه مراکز پژوهشی و توسعه فناوری مورد نیاز کشور، با تمرکز بر پژوهش های بین رشته ای و چندرشته ای؛
- کسب رتبه برتر کشور و منطقه در چاپ مقالات کیفی با ارجاع بالا در مجله های معتبر جهانی؛.

سرآمدی در اثر بخشی اجتماعی، از طریق:

- ترویج علم در جامعه؛
- توسعه دوره های تخصصی و مهارت آموزی (بدون اعطای مدرک رسمی)

ب) دانشکده علوم پزشکی سیرجان شاخص در سطح بین المللی

یعنی:

- قرار گرفتن در زمره دانشگاه های برتر منطقه

- بیشترین تعداد دوره‌های مشترک با دانشگاه‌ها و مراکز معتبر بین‌المللی در میان دانشگاه‌های ایران؛
- بیشترین تعداد طرح‌های پژوهشی مشترک با دیگر دانشگاه‌ها و مراکز معتبر دانشگاهی و صنعتی بین‌المللی در میان دانشگاه‌های ایران.

ج) خودگردانی مالی نسبی

منظور برخورداری از منابع درآمدی اختصاصی و کمک‌های مردمی (علاوه بر اعتبارات جاری و عمرانی دولتی)، حداقل به میزان منابع مالی دانشگاه‌های همتای خود در منطقه است.

د) استقلال عملیاتی نسبی

به معنی برخورداری از استقلال تصمیم‌گیری در مورد جذب دانشجو و استاد، توسعه برنامه‌های آموزشی و درسی (رشته‌ها و گرایش‌ها) و مدیریت منابع مالی در چهارچوب قوانین و مقررات کشور است.

نقشه استراتژی و تبیین اهداف راهبردی

دومین قسمت سند برنامه ریزی راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان دارای پنج زیر بخش است که مواردی همچون نقشه استراتژی و اهداف راهبردی دانشکده در یک افق ۵ ساله، مضامین راهبردی، برنامه‌های عملیاتی، اقدامات آتی برای پیاده سازی نقشه استراتژی را شامل میشود.

نقشه استراتژی و برنامه ریزی اهداف راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان در یک افق ۵ ساله

جهت‌گیری کلان سازمان (شامل ماموریت و چشم‌انداز) معمولاً با الفاظ و عباراتی کلی بیان می شوند که ارتباط برقرار کردن افراد و گروه‌ها در لایه‌های زیرین سازمان با آن دشوار است. لذا لازم است که جهت‌گیری ترسیم شده به اهداف قابل سنجش ترجمه شود. مجموعه اهداف راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان و روابط علی میان آن‌ها در یک نمودار به نمایش درآمده است که از آن تحت عنوان “نقشه استراتژی” یاد می شود.

نقشه استراتژی دانشکده علوم پزشکی سیرجان ، حاصل بحث و تبادل نظر اعضای محترم هیات ریسه تدوین سند برنامه ریزی راهبردی در بیش از ۲۰ جلسه با متوسط زمان سه ساعت است. در این نقشه، بر اساس ماموریت و تصویر مطلوب آینده دانشکده علوم پزشکی سیرجان ، اهداف راهبردی در چهار لایه پیامدها، ذی‌نفعان، فرایندها و زیرساخت‌ها مشخص و روابط علی میان آن‌ها ترسیم شده است. نقشه استراتژی نشان می‌دهد که چه خروجی‌هایی برای کسب رضایت ذی‌نفعان اصلی باید حاصل شود، چه فرایندهایی برای ایجاد این خروجی‌ها باید در نظر

گرفته شوند و در نهایت چه زیرساخت‌هایی برای اجرای چنین فرایندهایی مورد نیازند. از طرف دیگر مشخص می‌کند که رضایت ذی‌نفعان چه پیامدهای مثبتی را برای دانشکده علوم پزشکی سیرجان در پی خواهد داشت. در ادامه شرح مختصری از اهداف در چهار لایه پیامدها، ذی‌نفعان، فرایندها و زیرساخت‌ها ارائه می‌شود.

الف) اهداف لایه پیامدها

نقشه استراتژی دانشکده علوم پزشکی سیرجان شامل پنج هدف در لایه پیامدها است که در صورت تحقق آن‌ها به هدف غایی "دانشکده علوم پزشکی سیرجان پیشگام، الگوساز و مرجع با بالاترین اعتبار علمی در کشور و منطقه" دست خواهیم یافت. این اهداف عملاً در سه دسته قابل تقسیم هستند. دسته اول به رشد و تعالی دانشکده علوم پزشکی سیرجان و سرآمدی آن در حوزه‌های مختلف آموزش، پژوهش، فناوری و اثربخشی اجتماعی مربوط می‌شوند. دسته دوم شامل اهدافی است که خودتکایی نسبی دانشکده علوم پزشکی سیرجان را از نظر مالی مدنظر قرار می‌دهند؛ و دسته سوم ارتقا و تعالی دانشکده علوم پزشکی سیرجان را در حوزه اخلاق و فرهنگ نشانه گرفته‌اند. اهداف دسته دوم و سوم اگرچه از نوع پیامدی هستند؛ ولی خود به عنوان پشتیبان اهداف دسته اول نیز عمل می‌کنند.

ب) اهداف لایه ذی‌نفعان

در لایه ذی‌نفعان، اهدافی به تفکیک چهار دسته ذی‌نفع کلیدی به شرح زیر تعریف شده‌اند

دانشجویان و فارغ‌التحصیلان

- آموزش کیفی و به روز
- احساس مفید بودن برای جامعه
- زندگی دانشکده علوم پزشکی سیرجان ی مناسب
- توسعه همه جانبه مهارت‌های اجتماعی و حرفه‌ای
- استمرار تماس و تعامل با دانش‌آموختگان

دستگاه‌های اجرایی و صنعت

- تربیت متخصصان و رهبران علمی و صنعتی کشور (عالم، ماهر، خلاق، با نشاط و دارای اخلاق حرفه‌ای)
- حل مسائل توسعه‌ای و تولیدی
- تولید و توسعه دانش و فناوری جدید و بکارگیری آن‌ها در تأمین نیازهای اساسی کشور

جامعه علمی

- الگوسازی و افتخار آفرینی
- تولید و توسعه دانش و فناوری جدید
- تربیت متخصصین، محققین و مدرسین تراز اول (رهبران علمی جامعه)

نهادهای سیاستگذار و جامعه عمومی

- ارتقای تعهد ملی و فرهنگ ایرانی - اسلامی
- ایجاد فضا و بستر مناسب برای تحصیل و تحقیق بهترین جوانان کشور
- ارتقا دید فرهنگی و علمی جامعه
- حل مسائل اساسی کشور
- الگوسازی و افتخار آفرینی
- تلاش برای تحقق اسناد بالادستی در زمینه آموزش عالی و پژوهش (به ویژه سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در حوزه علم و فناوری)

ج) اهداف لایه فرایندها

در لایه فرایندها، ابتدا زنجیره ارزش دانشکده علوم پزشکی سیرجان با اقتباس از مدل APQC ترسیم (شکل ۴) و سپس اهداف راهبردی به تفکیک هر یک از فرایندهای اصلی به شرح زیر تعریف شده‌اند:

برای توضیح مدل [APQC](#) لطفاً به پیوست ۱ مراجعه فرمایید.

آموزش

- ارائه آموزش‌های روزآمد و بنیادین در سه حوزه علوم، مهندسی و مدیریت در تراز جهانی
- ارتقای شیوه‌های آموزش (شیوه‌های یاددهی و یادگیری)
- توسعه برنامه‌های فرارشته‌ای، چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای و توجه به مباحث توسعه پایدار (مانند آب، انرژی و محیط زیست) در برنامه‌ریزی درسی و ایجاد رشته‌های جدید
- افزایش مهارت‌های شغلی و ارتقای سطح خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و اخلاق حرفه‌ای دانشجویان
- توسعه آموزش‌های تخصصی برای مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها
- توسعه آموزش‌های مجازی
- برقراری ارتباط موثرتر میان پایان‌نامه‌های ارشد/دکتری و مسائل کشور

پژوهش

- ارتقای سطح پژوهش‌های بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای در تراز جهانی با تمرکز بر حل مسایل ملی
- توسعه طرح‌های پژوهشی و ارتباط با صنعت در حوزه‌های منتخب
- توسعه پژوهش‌های فرارشته‌ای، چندرشته‌ای و میان‌رشته‌ای
- ارتقای توان پژوهش و نوآوری دانشکده علوم پزشکی سیرجان (استادان، پژوهشگران و دانشجویان)
- برقراری ارتباط موثرتر میان پایان‌نامه‌های ارشد/دکتری و مسائل کشور
- ارتقای هم‌افزایی و کارآمدی پژوهشکده‌ها و انسجام آن‌ها با دیگر نهادهای دانشکده علوم پزشکی سیرجان (به ویژه دانشکده‌ها)
- افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در پروژه‌های پژوهشی و ارتباط با صنعت (افزایش تعداد استنادی که پروژه پژوهشی و صنعتی دارند) به ویژه ارتقای مشارکت اعضای هیئت علمی رشته‌های مختلف در اجرای طرح‌هایی با ابعاد ملی و بین‌المللی
- ارتقای شیوه‌های پژوهش و مدیریت پژوهش در دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- توسعه برنامه‌های پسا دکتری

توسعه فناوری و تجاری سازی

- توسعه کمی و کیفی شتاب دهنده‌ها، مراکز رشد و مراکز نوآوری در دانشکده علوم پزشکی سیرجان و یا در کنار دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- افزایش تعداد شرکت‌های دانش بنیان زایشی برآمده از تحقیقات در دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- افزایش ثروت آفرینی از طریق تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی
- ارتقای هم‌افزایی و کارآمدی پژوهشکده‌ها و انسجام آن‌ها با دیگر نهادهای دانشکده علوم پزشکی سیرجان (به ویژه دانشکده‌ها)
- بهبود فرآیندها و ساز و کارهای ثبت اختراعات و حفاظت از مالکیت فکری

امور رفاهی و خدمات دانشجویی

- بهبود فضای آموزشی (با نشاط و برانگیزاننده)
- توسعه امکانات و بهبود خدمات رفاهی دانشجویان (اسکان، تغذیه و...)
- ارتقای سطح سلامت جسمی و روانی دانشجویان
- ارتقای امکانات ورزشی

امور فرهنگی

- افزایش سطح پایبندی دانشجویان به اصول مذهبی، فرهنگی و اخلاق حرفه‌ای
- افزایش سطح تعلق و تعهد دانشجویان به کشور و دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- ارتقای آگاهی دانشجویان نسبت به تاریخ و فرهنگ ملی
- ارتقای سطح مهارت‌های اجتماعی دانشجویان و ترویج فرهنگ خلاقیت، نوآوری و انجام کار تیمی در میان دانشکده علوم پزشکی سیرجان یان (دانشجویان، استادان و کارکنان)
- افزایش انگیزه، نشاط و مسئولیت‌پذیری در میان دانشکده علوم پزشکی سیرجان یان
- ارتقای کیفیت ارتباط استاد با دانشجو
- ارتقای توجه به حقوق دانشجویان
- توسعه و ارتقای کیفیت فعالیت‌های فوق برنامه (انجمن‌های علمی و...)

ارتباط با فارغ التحصیلان، ذی‌نفعان و جامعه

- ارتباط موثر و مستمر با فارغ التحصیلان
- ارتقای سطح تعامل با نهادهای حاکمیتی
- ارتقاء سطح تعامل با سازمان‌ها و شرکت‌های مهم
- ارتقای سطح تعامل با جامعه عمومی
- ارتقای سطح تعامل با جامعه علمی - حرفه‌ای کشور

همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی

- افزایش کمی و کیفی دانشجویان خارجی در دانشکده علوم پزشکی سیرجان

- ارتقای سطح روابط با دانشکده علوم پزشکی سیرجان ها و مراکز علمی و پژوهشی شاخص در
 - منطقه (کشورهای همسایه)
 - کشورهای جهان اسلام
 - کشورهای در حال توسعه
 - و کشورهای پیشرفته جهان
- افزایش حجم پروژه‌های مشترک با دیگر دانشکده علوم پزشکی سیرجان ها و مراکز پژوهشی در جهان
- افزایش انتشار مقالات، کتب و گزارش‌های علمی و ثبت اختراعات و تولید دیگر محصولات علمی مشترک با استادان و محققان دیگر دانشکده علوم پزشکی سیرجان ها و مراکز پژوهشی در جهان
- افزایش تعداد دوره‌های آموزشی مشترک با دیگر دانشکده علوم پزشکی سیرجان های جهان
- افزایش تعداد و ارتقای کیفیت فرصت‌های مطالعاتی و سفرهای علمی استادان و محققان دانشکده علوم پزشکی سیرجان و نیز فرصت مطالعاتی محققان خارجی در دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- افزایش تعداد و ارتقای کیفیت بازدیدها/سفرهای علمی دانشجویان، استادان و محققین برجسته بین‌المللی از/به دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- افزایش تعداد و کیفیت دستاوردها و محصولات علمی مشترک با اساتید و محققان دیگر دانشکده علوم پزشکی سیرجان ها و مراکز پژوهشی در جهان

(د) اهداف لایه زیرساخت‌ها

اهداف مربوط به فرایندهای پشتیبانی و توانمندسازها به شرح زیر در لایه زیرساخت‌ها تعریف شده‌اند:

سرمايه‌های انسانی

- ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان فنی و اداری
- ارتقای سطح دانش و مهارت مدیریتی مدیران دانشکده علوم پزشکی سیرجان

سرمايه‌های اطلاعاتی

- توسعه زیرساخت‌های IT
- توسعه سیستم مدیریت یکپارچه اطلاعات در پیوند با فرایندهای دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- توسعه مدیریت دانش

سرمايه‌های سازمانی

- توسعه و تقویت مدیریت مالی دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- توسعه و تقویت نظام اداری دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- اصلاح ساز و کارهای تصمیم‌گیری (بهبود نظام حاکمیتی دانشکده علوم پزشکی سیرجان) در جهت تفویض اختیار به واحدهای مختلف دانشکده علوم پزشکی سیرجان برای افزایش اثربخشی و کارایی و در جهت تقویت اقتدار مدیریتی دانشکده علوم پزشکی سیرجان

- بهبود نظام ارزیابی استراتژی ها و عملکرد اعضای هیئت علمی و کارکنان
- ارتقای فرایند جذب، ترفیع و تبدیل وضعیت و بازنشستگی اعضای هیئت علمی
- ارتقای فرایند جذب پژوهشگران
- بهبود فرایند جذب، بکارگیری و ارتقای شغلی و بازنشستگی کارکنان فنی (پژوهشگران و کارشناسان) و کارکنان اداری
- تقویت توان دانشکده علوم پزشکی سیرجان برای نظارت، بهبود و اصلاح مستمر فرایندها و ساز و کارهای اداره دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- تقویت انسجام درونی بین واحدهای مختلف دانشکده علوم پزشکی سیرجان

امکانات کالبدی

- توسعه فضای فیزیکی در چهارچوب طرح جامع دانشکده علوم پزشکی سیرجان
- توسعه و بهبود امکانات آموزشی، کارگاهی، آزمایشگاهی و پژوهشی
- بهبود فرایندها و مکانیزم‌های نگهداری و تعمیرات تاسیسات و ساختمان‌ها
- بهینه‌سازی مصرف انرژی، حفاظت از محیط زیست و ارتقای سطح ایمنی در طراحی، ساخت و نگهداری ساختمان‌ها و تاسیسات
- توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز (به غیر از IT و پهنای باند)
- افزایش نرخ بهره‌برداری از دارایی‌ها
- مدیریت بهینه منابع مالی و سرمایه‌ها
- توسعه امکانات رفاهی (رستوران، باشگاه و...)
- زیباسازی محوطه دانشکده علوم پزشکی سیرجان (نورپردازی، مکان‌های عاری از خودرو، تناسب رنگ‌ها، فضای سبز و...)

همانطور که ملاحظه می‌شود، تعداد اهداف در نقشه استراتژی به حدی است که پرداختن همزمان به همه آن‌ها امکان‌پذیر نیست. لذا لازم است تا از میان آن‌ها، اهدافی که دارای اولویت بالاتری هستند، انتخاب و به اجرا گذاشته شوند. برای این منظور از ماتریس “اثربخشی-امکان‌پذیری” استفاده شد. بدین ترتیب، اهدافی در اولویت قرار گرفتند که از هر دو منظر اثربخشی و امکان‌پذیری در موقعیت بالایی باشند.

مضامین مربوط به سند برنامه ریزی راهبردی

اهداف راهبردی مندرج در نقشه استراتژی دانشکده علوم پزشکی سیرجان، در پنج گروه “سرمادی در آموزش و تامین سرمایه انسانی جامعه”، “سرمادی در علم و فناوری”، “سرمادی در اثربخشی اجتماعی”، “ترویج اخلاق آکادمیک و فرهنگ ایرانی-اسلامی” و “ارتقای توان مالی دانشکده علوم پزشکی سیرجان” دسته‌بندی شدند که از آن‌ها با عنوان “تم یا مضمون راهبردی” یاد می‌شود.

مضامین راهبردی که از لایه پیامدها استخراج شده‌اند، بستر لازم برای برقراری ارتباط موثرتر و کارآمدتر با لایه‌های زیرین سازمان، ایجاد هم‌راستایی میان بخش‌های مختلف و نیز پیگیری اثربخش تر پیشرفت امور را فراهم می‌کنند. یادآوری این نکته ضروری است که مضامین راهبردی به پنج مورد بالا محدود نمی‌شوند؛ بلکه این پنج محور، مضمون‌هایی هستند که تاکنون مورد کاوش قرار گرفته‌اند و برای آن‌ها در لایه-های مختلف نقشه استراتژی دانشکده علوم پزشکی سیرجان، اهداف راهبردی پیش‌بینی شده‌است. مضامین دیگری از جمله “بین‌المللی شدن دانشکده علوم پزشکی سیرجان” شناسایی شده‌اند که باید در آینده مورد کنکاش دقیق‌تر قرار گیرند و برای آن‌ها اهداف راهبردی و برنامه‌های عملیاتی طرح‌ریزی شود.

برنامه‌های عملیاتی

پس از تعیین اولویت اهداف، لازم است متولی/متولیان هر یک از اهداف مشخص و از آن‌ها خواسته شود تا برنامه عملیاتی خود را برای تحقق هدف مورد نظر تهیه و ارائه کنند. منظور از متولی/متولیان، بخش‌های اجرایی و واحدهای عملیاتی در دانشکده علوم پزشکی سیرجان هستند که وظیفه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها در یک حوزه مشخص را بر عهده دارند.

جدول ۲ اهداف راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان را به همراه متولیان آن‌ها نشان می‌دهد.

اهداف مندرج در جدول ۲ توسط ریاست دانشکده علوم پزشکی سیرجان به متولیان آن‌ها ابلاغ شده و از جدول ۲ اهداف راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان را به همراه متولیان آنها نشان می‌دهد. اهداف مندرج در جدول ۲ توسط ریاست دانشکده علوم پزشکی سیرجان به متولیان آنها ابلاغ شده و از ایشان خواسته شده است که در یک بازه زمانی معین برنامه‌های عملیاتی خود را تهیه و به هیأت رئیسه تدوین **سند برنامه ریزی راهبردی** دانشکده علوم پزشکی سیرجان ارائه کنند. تهیه برنامه‌های عملیاتی برای اهداف دارای اولویت توسط بخش‌های مختلف دانشکده علوم پزشکی سیرجان آغاز شده است. مرکز **برنامه ریزی راهبردی و توسعه منابع دانشکده علوم پزشکی سیرجان** بر اساس اعلام آمادگی قبلی، به ایشان در تهیه برنامه‌های عملیاتی کمک میکند.

موارد زیر در دستور کار هیأت رئیسه تدوین **سند برنامه ریزی راهبردی** قرار دارد:

۱. پرداختن به سایر مضامین راهبردی (از جمله بین‌المللی شدن دانشکده علوم پزشکی سیرجان)؛

۲. تکمیل برنامه‌های عملیاتی با کمک معاونتها و مدیریت‌های دانشکده علوم پزشکی سیرجان؛

۳. تسری برنامه‌های عملیاتی به سطح دانشکده‌ها و پژوهشکده‌ها؛

۴. استقرار کامل “**مرکز برنامه ریزی راهبردی و توسعه منابع**” در دانشکده علوم پزشکی سیرجان که وظایف زیر را به عهده دارد:

- برنامه ریزی
 - کنترل و پایش
 - ارزیابی عملکرد
 - تامین و توسعه منابع
 - مدیریت یکپارچه اطلاعات
 - مدیریت تحول سازمانی
۵. طراحی مکانیزم‌ها، فرآیندها و رویه‌های سازمانی در زمینه برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد دانشکده علوم پزشکی سیرجان در سطح راهبردی. از ترکیب ابزار نقشه استراتژی با **کارت امتیازی متوازن** میتوان برای اندازه‌گیری میزان تحقق اهداف و نیز ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف (شامل معاونت‌ها، دانشکده‌ها، نهادهای وابسته به دانشکده علوم پزشکی سیرجان و ...) استفاده کرد؛

۶. تشکیل کارگروه‌ها و کمیته‌های هماهنگی بر محور موضوعات (مضامین) راهبردی؛

۷. آغاز اجرای بعضی از برنامه‌های عملیاتی که نتایج زود هنگامی را برای دانشکده علوم پزشکی سیرجان در پی داشته باشند؛

۸. فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی نقشه استراتژی و بازنگری دور ه ای برنامه راهبردی دانشکده علوم پزشکی سیرجان شامل:

- زیرساخت های اطلاعاتی
- ساختار سازمانی مناسب
- مهارت های انسانی مورد نیاز
- نظام حاکمیتی دانشکده علوم پزشکی سیرجان