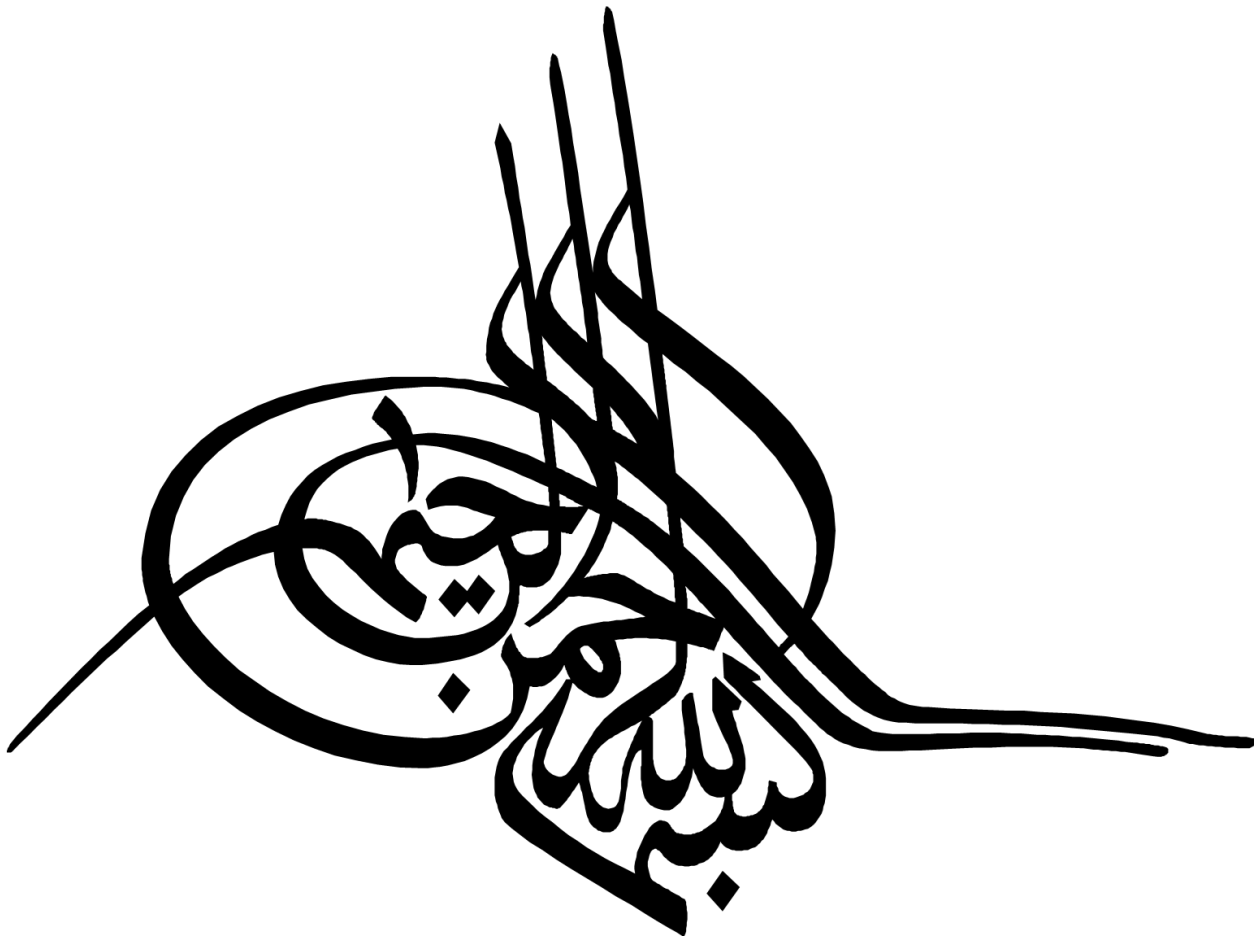


## برنامه استراتژیک

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام

۱۴۰۵-۱۴۰۱



## فهرست

صفحه	عنوان
	پیش گفتار
	مقدمه
	فرایند برنامه ریزی استراتژیک
	شناخت عوامل شکست استراتژیها
	مراحل و مدل های برنامه ریزی استراتژیک
	نقد برنامه ریزی استراتژیک
	مزایای برنامه ریزی استراتژیک
	تاریخچه
	معرفی استان
	تاریخچه دانشگاه
	واحدهای زیرمجموعه دانشگاه
	معاونت توسعه مدیریت و منابع
	معاونت آموزشی
	معاونت درمان
	معاونت بهداشت
	معاونت غذا و دارو
	معاونت تحقیقات و فناوری
	معاونت دانشجویی و فرهنگی
	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام
	مراحل تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام به شرح ذیل می باشد
	جدول ۱ . نمودار گانت فرآیند تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام
	ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
	ارزیابی عوامل داخلی
	ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)
	نقاط قوت
	نقاط ضعف
	ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدهای محیطی):
	فرصتها
	تهدیدها
	نمودار ۱ : ماتریس ارزیابی داخلی خارجی دانشگاه علوم پزشکی ایلام
	تحلیل ذینفعان
	تعیین رسالت، چشم انداز و اهداف کلان

	تعریف رسالت
	مفهوم بیانیه رسالت
	رسالت دانشگاه های علوم پزشکی ایلام
	چشم انداز
	چشم انداز سازمانی
	چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی ایلام
	ارزش های سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایلام
	اهداف کلان
	مشخص نمودن راهبردهای پیشنهادی

تهیه و تدوین:

رئیس دانشگاه

معاونین و مدیران دانشگاه

## پیش گفتار

دانشکده علوم پزشکی ایلام به موجب مصوبه شورای گسترش دانشگاهها **مورخ** ..... به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام ارتقا یافت و متولی امور بهداشتی، درمانی و آموزش پزشکی استان ایلام گردید. در حال حاضر این دانشگاه **در مساحتی حدود** **متر** مربع دارای ۵ دانشکده (پزشکی، دندانپزشکی، پرستاری و مامایی، پیراپزشکی و بهداشت)، ۳ مجتمع آموزش عالی سلامت، هفت معاونت، ده مرکز آموزشی درمانی، هشت مرکز تحقیقات مصوب وزارت متبوع، یک مرکز رشد، ۵ کتابخانه، ۲۱۶ عضو هیات علمی، ۲۹۰۵ دانشجو و سایر حوزه های پشتیبانی می باشد. اهداف عالی دانشگاه در برگیرنده ارایه خدمات آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی و بازتوانی با کیفیت می باشد.

دانشگاه ها نیز همانند هر سازمان دیگری در محیطی پویا قراردارند و خواه ناخواه تغییرات موجود در محیط بر فعالیت ها و عملکردهای آن اثرگذار می باشد . چنانچه سازمان بدون توجه به این تغییرات به فعالیت های خود ادامه دهد بدون شک محکوم به شکست می باشد . سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی و پاسخگویی در قبال ذی نفعان و مشتریان باید همواره مراقب علائم هشدار دهنده تهدیدها و فرصت های محیطی باشد تا با تصمیم گیری به موقع و صحیح و استفاده از برنامه ریزی استراتژیک مناسب دستیابی به اهداف راهبردی را امکان پذیر نماید.

بر همین اساس برنامه استراتژیک این دانشگاه با هدف بهبود مستمر خدمات تدوین می گردد .این برنامه اهداف و جهت فعالیت های دانشگاه را در پنج سال آینده (۱۴۰۱-۱۴۰۵) را نشان می دهد . دست یابی به

این اهداف مستلزم تعهد و مشارکت همه جانبه از سطوح بالای سازمان و مدیران ارشد تا سطوح عملیاتی می باشد. این برنامه با مشارکت معاونین و مدیران این مجموعه تدوین گردید.

دکتر جاسم محمدی

رییس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام

#### مقدمه

امروزه سازمان ها با محیطی متلاطم و نا آرام روبرو هستند که نرخ تغییرات محیطی باعث می شود تا مدل های برنامه ریزی استراتژیک نیز دچار تحولات اساسی شود. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان ها را تهدید می کند. سازمان ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر نقاط قوت از فرصت های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند. این مهم در قالب برنامه ریزی استراتژیک امکان پذیر است.

چالش های متعددی پیش روی دانشگاه های علوم پزشکی می باشد از جمله تغییر الگوی بیماری ها، نیازها و انتظارات مردم و پیشرفت تکنولوژی . امروزه مردم و جوامع تمایل دارند در فرایند آموزش، پژوهش و مراقبت های بهداشتی و درمانی خود درگیر، مطلع و فعال باشند . دانشگاه های علوم پزشکی برای بقا و رسیدن به اهداف اصلی خود یعنی آموزش، پژوهش و ارائه خدمات در جهت حفظ و ارتقا سلامت جامعه و پاسخگویی به نیازهای مردم، باید همسو با این تغییرات حرکت کنند.

برنامه ریزی به معنای انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر یا روش درست و مناسب برای رسیدن به اهداف به بهترین شکل ممکن می باشد . برنامه ریزی موجب افزایش اثربخشی، کارایی و بهره وری در سازمان می گردد و انواع مختلفی دارد از جمله برنامه ریزی استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی.

در برنامه ریزی استراتژیک با توجه به عوامل محیطی و با در نظر گرفتن آینده سازمان، اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان و طریقه نیل به آن مشخص می گردد . برنامه ریزی استراتژیک آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به هنگام در مقابل تغییرات محیط داخل و خارج سازمان می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که اکثر شرکتهای موفق و صاحب نام دنیا از آن برای هدایت و پیشبرد برنامه ها و فعالیتهای خود با افق دید بلندمدت و در جهت دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمانی بهره می گیرند. این نوع برنامه ریزی که تاکنون اغلب مورد استفاده سازمان ها و شرکتهای بزرگ واقع شده است، اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشتازی سازمان را به ارمغان می آورد و باعث خلق مزیت رقابتی در سازمان های می شود.

### فرایند برنامه ریزی استراتژیک

۱ -شناخت وضع موجود( ما در حال حاضر کجا هستیم؟)

2-تعیین اهداف (می خواهیم کجا باشیم؟)

۳ -تعیین استراتژی ها، تاکتیک و اقدامات ( چگونه می توانیم به آنجا برسیم؟)

۴- پایش و ارزیابی (چگونه بدانیم به هدف رسیده ایم؟)

### شناخت عوامل شکست استراتژیها

مساله اساسی در سازمان، تبدیل استراتژیهای تدوین شده به عمل یا همان پیاده سازی استراتژی است . در نظرسنجی انجام شده توسط شرکت QUEST ، هشتاد درصد مدیران از فرایند تدوین استراتژی خود رضایت دارند اما تنها چهارده درصد از آنان از اجرای استراتژیها در سازمان خرسند می باشند.

مشکل وارد نشدن استراتژیهای تدوین شده در عملکرد سازمان، از عوامل مختلفی تاثیر می پذیرد که مهمترین آن فقدان فرایند راهبری به معنای تحلیل، تصمیم، اجرا و بازنگری استراتژیها است؛ علاوه بر آن تحلیل موقعیت و شرایط سازمان به صورت غیرساختار یافته و یکبار برای چند سال، باعث می شود تغییرات محیطی توسط مدیران درک نشود و اصرار بر پیاده سازی اهدافی داشته باشند که دیگر مناسب محیط روز سازمان نیست.

از دیگر علل شکست استراتژیها در پیاده سازی، فقدان سنجه یا معیار برای سنجش میزان جهت گیری سازمان برای انطباق با استراتژیها و پایش عملکرد سازمان می باشد که از نگاه تجویزی به استراتژی ناشی می شود. دوره طولانی فرایند تدوین استراتژی را نیز باید یکی از عوامل مهم در عدم توفیق استراتژیها برشمرد، زیرا طولانی شدن این دوره علاوه بر خستگی عوامل دستاندرکار، به غیر قابل اعتماد شدن اطلاعات جمع آوری شده اولیه برای ادامه کار می انجامد و از همه مهمتر احتمال تغییر در کادر مدیریت نیز ریسک موفقیت را افزایش می دهد.

علیرغم نکات بیان شده، ریزی استراتژیک، یک فعالیت کاملاً رسمی است که چارچوب مشخصی برای آن تعریف می شود. منظور از رسمی بودن این است که مدیر ارشد در بالاترین سطح شرکت، رسماً تصمیم می گیرد که برنامه ریزی استراتژیک انجام دهد. سپس این مسئله به مدیران میانی و مدیران عملیاتی ابلاغ می شود که باید برنامه ریزی استراتژیک انجام دهیم.

### مراحل و مدل های برنامه ریزی استراتژیک

برای برنامه ریزی استراتژیک، صرفاً یک مدل مشخص وجود ندارد که بگوییم همه باید بر اساس آن مدل برنامه ریزی کنند. بعضی می گویند که ابتدا باید به سراغ **مأموریت و چشم انداز سازمان** مشخص بروید و سپس **هدف گذاری** کنید. تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید هم، بر اساس هدفی که مشخص کرده اید، انجام



می‌شود. برخی دیگر معتقدند که اهداف، خروجی تحلیل SWOT هستند و نه ورودی آن. یعنی ابتدا باید نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید را مشخص کرده و بر این اساس، هدف‌های خود را تعیین کنید. گروهی دیگر، اولین مرحله برنامه ریزی استراتژیک را تحلیل وضعیت موجود (Situation Analysis) می‌دانند و معتقدند که "تا ندانیم الان کجا هستیم، نمی‌توانیم تصمیم بگیریم که کجا می‌خواهیم برویم".

اما از همه‌ی این اختلاف‌ها و تفاوت دیدگاه‌ها که بگذریم، هم‌چنان المان‌های کلی برنامه ریزی استراتژیک کامابیش مشابه است و در بیشتر مدل‌ها می‌توانید المان‌های زیر را ببینید:

- ✓ تحلیل وضعیت موجود : ما الان کجا هستیم و به چه کاری مشغولیم؟
- ✓ ماموریت سازمان : فلسفه‌ی وجودی ما چیست؟ ما چه اصول و ارزش‌هایی داریم؟
- ✓ چشم انداز سازمان: ما می‌خواهیم در میان مدت و بلندمدت به کجا برسیم؟ جهت گیری ما به سمت چه هدف‌ها و دستاوردهایی است؟
- ✓ تحلیل محیط بیرونی : چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در محیط اطراف ما وجود دارد؟
- ✓ تحلیل وضعیت درونی : در داخل سازمان خود با چه نقاط قوت و ضعفی روبرو هستیم؟
- ✓ تعریف استراتژی برای سطوح مختلف
- ✓ تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد : بر اساس کدام معیارها و شاخص‌ها، مطمئن شویم که در مسیر اجرای برنامه هستیم؟

## نقد برنامه ریزی استراتژیک

حداقل دو نقد اصلی بر برنامه ریزی استراتژیک وارد است.

✓ اولین اشکالی که معمولاً وارد می‌شود این است که برنامه ریزی استراتژیک زمانی معنا دارد که

بازار در ثبات نسبی باشد و شما بتوانید از اهداف بلندمدت حرف بزنید - وقتی هر روز یک اتفاق

تازه می‌افتد و یک قانون و بخش‌نامه‌ی تازه مطرح می‌شود، برنامه ریزی دیگر معنا ندارد.

✓ دومین ایرادی هم که معمولاً مطرح می‌شود این است که استراتژی را نمی‌توان به زمان‌های

مشخص و از پیش تعیین‌شده محدود کرد - استراتژی چیزی نیست که مثلاً دقیقاً آخر هر فصل طی

چند جلسه به آن پرداخته شود و بعد چند سند تولید شوند و در چند ماه آتی هم، هر کس به سراغ کار

و زندگی خودش برود و کاری با استراتژی نداشته باشد.

هر دو ایراد را می‌توان وارد دانست. اما مسئله این‌جاست که بیشتر منتقدانی که چنین مسئله‌ای را مطرح

می‌کنند، شرکت‌های کوچک و متوسط را در ذهن دارند.

### مزایای برنامه ریزی استراتژیک

- شفاف‌تر شدن چشم‌انداز مجموعه
- تمرکز بیشتر و دقیق‌تر بر فعالیت‌هایی که اهمیت استراتژیک بالاتری دارند
- درک بهتری از تحولات سریع محیطی

## تاریخچه

### معرفی استان ایلام

استان ایلام با وسعت ۲۰۹۱۵۰ کیلومتر مربع، ۱٫۲ درصد از مساحت ایران را دربر گرفته است و بیست و دومین استان ایران از نظر وسعت محسوب می‌شود. این استان در غرب کشور واقع شده است. استان ایلام از غرب به کشور عراق، از جنوب به استان خوزستان، از شرق به استان لرستان و از شمال به استان کرمانشاه محدود می‌شود. ایلام یکی از استان‌های نیمه مرطوب کوهستانی ایران است. منطقه ایلام به غیر از نواحی جنوب غربی آن، کوهستان‌های بسیار بلند و در هم تنیده‌ای دارد که از چین‌خوردگی‌های متعدد و موازی به وجود آمده‌اند. این کوهستان‌ها در شرق و شمال شرق ایلام آن‌چنان از عظمت برخوردار است که باعث عدم ایجاد دشتهای میان کوهی شده است. امتداد این رشته‌کوه‌ها عموماً از شمال غربی به سوی جنوب شرقی است. استان ایلام به مرکزیت شهر ایلام حدود ۵۵۷,۵۹۹ نفر را در خود جای داده است. این استان در سال ۱۳۵۳ تاسیس شده و دارای ده شهرستان آبدانان، ایلام، ایوان، بدره، دره‌شهر، دهلران، چرداول، ملکشاهی، مهران و سیروان است.

### تاریخچه دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام یکی از دانشگاه‌های دولتی ایران و تحت پوشش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی واقع در شهر ایلام، استان ایلام می‌باشد.

.....

### واحدهای زیرمجموعه دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی ایلام دارای معاونت‌های ذیل می‌باشد:

## ۱. معاونت توسعه مدیریت و منابع

این معاونت وظایف مختلفی از جمله تعیین سیاستها و خط مشی های دانشگاه در زمینه مدیریت و برنامه ریزی منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی؛ تامین نیازهای نیروی انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی دانشگاه؛ نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات اداری، مالی و استخدامی کلیه واحدهای تابعه دانشگاه را بر عهده دارد.

مدیریت های زیر مجموعه این معاونت شامل:

- ✓ مدیریت منابع انسانی
- ✓ مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری
- ✓ مدیریت برنامه ریزی بودجه و پایش عملکرد
- ✓ مدیریت امور مالی
- ✓ مدیریت امور پشتیبانی و رفاهی
- ✓ مدیریت توسعه و تامین منابع فیزیکی و امور عمرانی

## ۲. معاونت آموزشی:

معاونت آموزشی به عنوان یکی از هفت معاونت دانشگاه، متولی اصلی امور آموزش بوده و در این راستا مسئولیت ها و وظایف زیر را به عهده دارد: برنامه ریزی، تامین نیازهای آموزشی، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی فعالیتهای گروه های آموزشی.

این دانشگاه با پنج دانشکده پزشکی، دندانپزشکی، بهداشت، پیراپزشکی، پرستاری و مامایی و سه مجتمع آموزش عالی سلامت در رشته های تحصیلی پزشکی، دندانپزشکی، پرستاری، مامایی، فوریت های پزشکی، بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای، بهداشت عمومی، اتاق عمل، هوشبری، آزمایشگاه در مقاطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و تخصصی بالینی در رشته های داخلی و اطفال خدمات آموزشی ارائه می نماید.

مدیریت های زیرمجموعه معاونت آموزشی شامل:

- ✓ مدیریت امور آموزشی و تحصیلات تکمیل
- ✓ مدیریت مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی
- ✓ مدیریت امور هیات علمی
- ✓ مدیریت امور دانشجویان شاهد و ایثارگر
- ✓ دبیرخانه هیات جذب
- ✓ -اداره امور عمومی
- ✓ -مرکز مهارتهای بالینی
- ✓ مرکز آموزش مداوم
- ✓ مرکز آموزش های مهارتی و حرفه ای
- ✓ مرکز آزمون الکترونیک
- ✓ مدیریت امور بین الملل
- ✓ -دبیرخانه سند تعالی، عدالت و بهره وری آموزشی

### ۳. معاونت درمان:

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی متولی تأمین، تسهیل، حفظ، ارتقاء و نظارت بر نحوه ارائه خدمات تشخیصی درمانی به آحاد جامعه با محوریت افزایش رضایتمندی ذی نفعان و گیرندگان خدمت می باشد .

مدیریت های زیرمجموعه معاونت درمان شامل:

- ✓ مدیریت های پرستاری
- ✓ مدیریت نظارت اعتباربخشی و صدور پروانه

- ✓ مدیریت امور آزمایشگاه های بالینی
- ✓ مدیریت امور بیماری ها و مراکز تشخیصی و درمانی
- ✓ -مدیریت امور بیمارستانها
- ✓ -اداره امورهماهنگی بیمه، تعرفه و اسناد
- ✓ -اداره تجهیزات پزشکی
- ✓ -اداره طب سنتی و مکمل
- ✓ -اداره امور درمان
- ✓ -واحد فناوری اطلاعات و HIS
- ✓ -کمیسیون پزشکی

#### ۴. معاونت بهداشت:

دانشگاه علوم پزشکی ایلام با داشتن دوازده شبکه بهداشت شهرستان(ایلام، آبدانان، دره شهر، ایوان، دهلران، سیروان، ملکشاهی، مهران ، چرداول و بدره، چوار، هلیلان) مسئول ارائه خدمات بهداشتی به مردم استان می باشد.

واحدهای زیرمجموعه این معاونت شامل:

- ✓ مدیریت شبکه و ارتقا سلامت
- ✓ مدیریت جمعیت، خانواده و مدارس
- ✓ مدیریت سلامت محیط و کار
- ✓ واحد پیشگیری و مبارزه با بیماریها(واگیر و غیر واگیر)
- ✓ مدیریت کاهش خطر بلایا

- ✓ آموزش و ارتقا سلامت
- ✓ گروه سلامت روانی، اجتماعی و اعتیاد
- ✓ گروه بهبود تغذیه جامعه
- ✓ سلامت دهان و دندان
- ✓ سلامت جوانان، نوجوانان و مدارس
- ✓ پژوهش در نظام سلامت
- ✓ سلامت روان
- ✓ امور آزمایشگاه ها
- ✓ امور دارویی
- ✓ مدیریت خطر در بلایا و حوادث

## ۵- معاونت غذا و دارو:

هدف کلی این معاونت مجموعه، ایجاد نظام نظارتی مستمر جهت ارتقاء سطح ایمنی مواد غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی است. وظایفی از جمله نظارت بر ایمنی، سلامت و کیفیت مواد خوراکی و آشامیدنی، کنترل و نظارت بر واردات و صادرات کلیه محصولات خوراکی، آشامیدنی، مواد اولیه و اقلام فرآوری شده، صدور، تمدید و اصلاح پروانه های ساخت، نمونه برداری از محصولات غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی از واحدهای تولیدی تحت پوشش و ارسال به آزمایشگاه و بررسی عدم انطباق.

### مدیریت های زیرمجموعه معاونت غذا و دارو:

- ✓ -دفتر پایش و نظارت بر فرآورده های سلامت
- ✓ -مدیریت آزمایشگاه
- ✓ -اداره فرآورده های طبیعی، سنتی و مکمل

✓ -مدیریت دارو و مخدر

✓ -تجهیزات پزشکی

✓ -مدیریت غذا

## ۶- معاونت تحقیقات و فناوری:

معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی ایلام، در مهرماه سال ۱۳۹۰ با جدایی از معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایلام، شروع بکار کرد. و اکنون یکی از هفت معاونت دانشگاه است که زیر نظر ریاست دانشگاه فعالیت می کند و مسئولیت مدیریت، برنامه ریزی و نظارت بر امور حوزه پژوهش دانشگاه را بر عهده دارد. هدایت فعالیت های پژوهشی دانشگاه و حمایت از فعالیت های پژوهشی اساتید، محققان، دانشجویان، کارکنان بخشی از فعالیت های این معاونت است.

### مدیریت های زیرمجموعه معاونت تحقیقات و فناوری شامل:

✓ مدیریت توسعه پژوهش و ارزیابی تحقیقات

✓ مدیریت اطلاع رسانی رسانی پزشکی و منابع علمی

✓ مدیریت توسعه فناوری سلامت

✓ مرکز رشد فناوری سلامت

همچنین این دانشگاه دارای سه مجله علمی پژوهشی به زبان فارسی و انگلیسی می باشد که زیر مجموعه این معاونت مشغول به فعالیت می باشند. همچنین فصلنامه پرستاری سالمندان به زبان فارسی نیز زیر مجموعه این معاونت است.



دانشگاه علوم پزشکی ایلام دارای ده مرکز تحقیقاتی می باشد که زیر مجموعه معاونت تحقیقات و فناوری مشغول به فعالیت تحقیقاتی می باشند، از جمله:

- ✓ مرکز تحقیقات بیماری های غیرواگیر
- ✓ مرکز تحقیقات فناوری و زیست گیاهان دارویی
- ✓ مرکز تحقیقات میکروبیولوژی بالینی
- ✓ مرکز تحقیقات آسیب های روانی و اجتماعی
- ✓ مرکز تحقیقات بیماریهای مشترک انسان و حیوان
- ✓ مرکز تحقیقات سلامت و محیط زیست
- ✓ مرکز رشد فناوری سلامت
- ✓ واحد توسعه تحقیقات بالینی بیمارستان امام خمینی(ره)
- ✓ واحد توسعه تحقیقات بالینی بیمارستان شهید مصطفی خمینی(ره)
- ✓ واحد توسعه تحقیقات بالینی بیمارستان آیت اله طالقانی(ره)

## ۷- معاونت دانشجویی و فرهنگی:

معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی ایلام در سال ۱۳۸۶ تشکیل گردید. این معاونت هم اکنون با داشتن حدود ۷۶ نفر کارمند در سه گروه رسمی، قراردادی و شرکتی در تعامل نزدیک و دوسویه با کلیه دانشگاهیان (اعم از اساتید، کارکنان و دانشجویان) می باشد.

واحدهای این معاونت عبارت است از:

- ✓ مدیریت تعالی فرهنگی و فوق برنامه،

✓ مدیریت امور دانشجویی،

✓ مدیریت تربیت بدنی،

✓ مرکز مشاوره دانشجویان

✓ شورای انضباطی.

### فرآیند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام

برای تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایلام کمیته برنامه ریزی استراتژیک تشکیل شد. این کمیته با تشکیل جلسات منظم هفتگی و جمع آوری اطلاعات درون و برون سازمان و آنالیز محیط داخلی و خارجی سازمان اقدام به تعیین مأموریت، دورنما، ارزش ها، اهداف کلی و اختصاصی برای سال های ۱۴۰۵-۱۴۰۱ نمود. استراتژیهای مناسب برای دستیابی به اهداف دانشگاه تعیین گردید و برنامه عملیاتی مربوطه با کمک معاونین، روساء و مدیران دانشگاه تدوین گشت.

### مراحل تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام به شرح ذیل می باشد:

✓ گام اول: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

✓ گام دوم: ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان

✓ گام سوم: تبیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی

✓ گام چهارم: شناسایی موقعیت استراتژیک

✓ گام پنجم: تعیین اهداف کلان سازمان

✓ گام ششم: تدوین استراتژی های سازمان

برای تدوین این برنامه استراتژیک بر اساس جدول گانت مدت ۳ ماه زمان در نظر گرفته شد (جدول شماره ۱). در این مدت کمیته برنامه ریزی استراتژیک تشکیل می شود تا با تحلیل محیط داخلی و خارجی و آشنایی با نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید های موجود در محیط اهداف استراتژیک و استراتژی های مناسبی برای دانشگاه تدوین شود و متناسب با آنها برنامه های اجرایی مناسبی نوشته شود تا منجر به رسیدن به مزیت برتری برای دانشگاه شود.

جدول ۱ . جدول گانت فرآیند تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی ایلام

ردیف	مراحل	زمان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	تشکیل تیم برنامه ریزی استراتژیک													
۲	آموزش تیم													
۳	ارزیابی محیط داخلی و خارجی													
۴	تعریف رسالت، چشم انداز و ارزش ها													
۵	تدوین اهداف کالن													
۶	ارزیابی و تدوین استراتژی های پیشنهادی و انتخاب استراتژی													
۷	بازنگری، جمع بندی و ارائه برنامه استراتژیک													

## ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

ارزیابی محیط داخلی و خارجی دانشگاه و شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید در طی جلسات کمیته مشخص گردید. سپس باتوجه به اهمیت هر مورد ضربی برای آن تعیین و هر یک از اعضا به هر مورد با توجه به اهمیت آن امتیازی دادند. در نهایت میانگین امتیاز کل اعضا محاسبه شد و در ضریب هر آیتام ضرب گردید و نمره نهایی تعیین شد.

## ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

### نقاط قوت:

- ۱- فعال بودن هیات امناء و شورای دانشگاه، شورای فرهنگی، شورای آموزشی، شورای پژوهشی و شورای مدیران و کمیته های مرتبط در واحد های زیر مجموعه و استفاده از ظرفیت آنها
- ۲- وجود مراکز تحقیقاتی، آموزشی (EDC)
- ۳- وجود مرکز رشد سلامت
- ۴- وجود سرمایه انسانی توانمند، متخصص و متعهد
- ۵- وجود سامانه های پایش، گزارش گیری، نظارت و پاسخگویی یکپارچه و آنلاین
- ۶- ارائه خدمات حداکثری خدمات مراقبتی بهداشتی، درمانی به گروه های هدف
- ۷- وجود مجله های علمی- پژوهشی فعال در دانشگاه و امکان چاپ مقالات برای پژوهشگران
- ۸- وجود میز خدمت الکترونیک

### نقاط ضعف:

- ۱- تعداد ناکافی و توزیع نامتناسب نیروی انسانی در برخی حوزه ها
- ۲- متناسب نبودن اعتبارات با هزینه ها و تخصیص ناکافی منابع مالی به دانشگاه
- ۳- بالا بودن نرخ کسورات بیمه ای در مراکز درمانی
- ۴- کمبود و نگهداشت نامناسب تجهیزات، فضاها و فیزیکی و هزینه بالای تعمیر آنها و نبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از دستگاه های پیشرفته آموزشی و درمانی
- ۵- کمبود فضا های آموزشی و کمک آموزشی
- ۶- حمایت ناکافی از پژوهش های کسب و کار محور، دانش بنیان و کاربردی در حوزه سلامت
- ۷- ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات
- ۸- تاخیر در پرداخت مطالبات پزشکان، کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه
- ۹- کوتاه بودن عمر مدیریت مدیران

### ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدهای محیطی):

#### فرصت ها:

- ۱- وجود قوانین و مقررات و اسناد بالادستی (سند چشم انداز ۱۴۰۴ - برنامه ششم توسعه، سند آمایش سرزمین، سند برنامه جامع تعالی، عدالت و بهره وری آموزشی، استانداردهای اعتبار بخشی، سیاست های ابلاغی افزایش جمعیت و فرزند آوری، تاکید مقام معظم رهبری مبنی بر ضرورت ارتقاء و تقویت شبکه های بهداشتی)
- ۲- وجود هیات امناء
- ۳- وجود واحد های فعال در حوزه های مختلف دانشگاه از جمله مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه، مرکز مشارکت های اجتماعی

- ۴- مشارکت ارگان های دولتی، تشکل ها و سازمانهای مردم نهاد، خیرین، رابطین سلامت جهت استفاده از ظرفیت های مالی، ایده ها و تجربیات آنها
- ۵- وجود نشریات و مجلات و شبکه های اجتماعی داخلی برای نشر و انعکاس فعالیت ها در سطح کلان دانشگاه و کشور
- ۶- مشارکت اعضاء هیات علمی و دانشجویان علاقه مند به مشارکت در فعالیت های آموزشی و پژوهشی (المپیاد علمی، کمیته تحقیقات، جشنواره های آموزشی و پژوهشی و ... ) در دانشگاه
- ۷- وجود سیاست های تشویقی و حمایتی در انجام طرح های پژوهشی، تحقیقاتی و برنامه های آموزشی در سطح دانشگاه
- ۸- وجود ظرفیت توریسم درمانی در استان برای افراد خارج از کشور و کشورهای همسایه از جمله عراق
- ۹- وجود ظرفیت ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی در حوزه بین الملل برای افراد خارج از کشور و کشورهای همسایه از جمله عراق
- ۱۰- استفاده ظرفیت بخش غیر دولتی و خصوصی و امکان برون سپاری برخی خدمات قابل واگذاری

### تهدیدها:

- ۱- موقعیت استراتژیک استان و دوری از پایتخت
- ۲- متعدد بودن دستورالعمل ها در اسناد بالادستی، تغییر مکرر قوانین و ابهام و هم پوشانی برخی موارد
- ۳- تاخیر در پرداخت مطالبات دانشگاه از سوی سازمانهای بیمه گر
- ۴- کمبود اعتبارات پایدار و کافی حوزه سلامت
- ۵- تامین نشدن منابع بر اساس سرای ها و قیمت تمام شده

۶- پوشش ضعیف بیمه ها و واقعی نبودن تعرفه برخی خدمات

۷- تغییر در الگوی بروز بیماریهای نوپدید و بازپدید

۸- عدم تمایل نیروهای متخصص برای حضور در استان و ارائه خدمات به علل دور بودن از مرکز، خدمات رفاهی ناکافی

۹- کاهش نرخ باروری و افزایش جمعیت سالمندی

با امتیازدهی و اولویت بندی عوامل داخلی خارجی موقعیت دانشگاه را می توان در ۹ وضعیت مورد بررسی قرارداد و براساس موقعیت دانشگاه استراتژی های لازم تعیین شود. بر اساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دانشگاه علوم پزشکی ایلام در موقعیت (۷) قرار دارد و بنابراین استفاده از استراتژی های حفظ شرایط موجود (استراتژی های احتیاطی) توصیه می شود.

نمودار ۱ : ماتریس ارزیابی داخلی خارجی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

	عوامل داخلی			
عوامل	۴	۳	۲	۱
خارجی	۳	۱	II	III
	۲	IV	* V	VI
	۱	VII	VIII	IX

## تحلیل ذینفعان:

نقش و اهمیت ذینفعان به عنوان افراد، گروه ها و سازمانهایی که منافع (سهام) دارند و پتانسیل تاثیرگذاری بر اقدامات و اهداف یک سازمان، پروژه و یا جهت سیاسی را دارند، برای مدیران، سیاستگذاران و محققان روشن است. صاحب نظران بر اهمیت ذینفعان تاکید داشته و اظهار می کنند که برآوردن انتظارات ذینفعان، یک بخش جدایی ناپذیر از موفقیت پروژه های سیستم های اطلاعاتی است، لذا تحلیل ذینفعان در زمینه سیستمهای اطلاعاتی بسیار مهم است. تحلیل ذینفعان دامنه ای از متدولوژی های مختلف برای تحلیل علایق و منافع ذینفعان را در بر گرفته و تعیین می کند کدام منافع باید در زمان تصمیم گیری لحاظ شود.

رویکردهای مختلفی برای تحلیل ذینفعان توسعه داده شده است، اما بطور کلی، گروهها یا بازیگران از دو جنبه تحلیل می شوند که عبارتند از: الف: منافع آنها در یک موضوع خاص، ب: کمیت و نوع منابعی که توسط آنها تحت تاثیر قرار می گیرد. نتایج حاصل از تحلیل مناسب از ذینفعان، به مدیران پروژه و سازمانها کمک می کند تا رویکردی متناسب با وضعیت بهینه توأم با تبادل نظر با ذینفعان را اتخاذ نمایند.

در این بخش شناخت محیط از منظر مشتریان و ذینفعان مورد مطالعه قرار گرفت. ابتدا فهرستی از مشتریان و ذینفعان تهیه شد. سپس مشتریان و ذینفعان گروه بندی شدند. نحوه قضاوت و انتظارات هر یک از گروه های مشتریان و ذینفعان با استفاده از موارد زیر به دست آمد.

**ذی نفعان داخلی:** مسولین دانشگاه و واحدهای تابعه، معاونین، مدیران، کارکنان، دانشجویان

**ذی نفعان خارجی:** وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی، ستاد و سایر واحدهای دانشگاه علوم پزشکی ایلام، بیماران و مراجعین، فراگیران و دانشجویان، جامعه، خیرین، رسانه ها و فضای مجازی، صنایع و شرکت ها، استانداری، شهرداری، تامین کنندگان کالا و خدمات و پیمانکاران، سازمان های بیمه گر



## تعیین رسالت، چشم انداز و اهداف کلان

### تعریف رسالت

رسالت یک سازمان، مقصود یا فلسفه وجودی آن است. رسالت یک سازمان، مقصود و منظور منحصر بفرد از ایجاد سازمان است که آن را از سایر سازمان ها جدا ساخته و دامنه فعالیتهای سازمان را روشن می سازد. اغلب سازمان ها، هدفهای کلان و فلسفه وجودی سازمان را در بیانیه رسالت یا بیانیه منظور و مقصود، مکتوب می سازند. در واقع رسالت یک سازمان، ریسمانی است که سایر مفاهیم و فعالیتهای سازمان به آن متصل شده و با توجه به آن، اداره فعالیتهای سازمانی، به صورت مؤثرتری انجام می شود.

به عبارت دیگر، رسالت یک سازمان، چارچوب فعالیتهای آن را نشان می دهد. در صورتیکه رسالت سازمان به درستی طراحی شود، باعث موفقیت خواهد بود و اگر بصورت نادرست تعیین شود، باعث شکست آن خواهد بود. بنابر این، کوتاهی در تعیین رسالت، شکست یک سازمان را بدنبال داشته و رقبا در این شکست نقشی نداشته و آسیبی به او نرسانده اند.

### مفهوم بیانیه رسالت

بیانیه رسالت، منظور و مقصود بنیادین و منحصر بفرد از تشکیل یک سازمان بوده که یک سازمان را از سازمانهای دیگر، جدا می سازد. در بیانیه رسالت، دامنه فعالیتهای سازمان در عرضه محصولات و فعالیت در بازارهای مختلف، نشان داده می شود. بیانیه رسالت، بیان مقصود از ایجاد سازمان به صورتی پایدار و ماندنی است که کسب و کار یک سازمان را از سازمانهای مشابه جدا می سازد. بیانیه رسالت، شرح مقصود سازمان است

که وظایف سازمان در محیط آن را مشخص، می سازد. بیانیه رسالت، منظور و مقصود از تشکیل یک سازمان و جهت گیری برنامه های قابل اجراء برای رسیدن به آن را نشان می دهد.

### رسالت دانشگاه علوم پزشکی ایلام

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ایلام بر اساس سیاستهای کلی نظام سلامت و نقشه جامع علمی، سیاست ابلاغی حوزه سلامت های مقام معظم رهبری (مد ظله) و در راستای رسالت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تاکید بر ارزشهای اسلامی - ایرانی و بهره گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند، دانش و فناوری مناسب و جلب مشارکت های مردمی رسالت خود را در حوزه های ذیل به انجام می رساند:

**تامین، حفظ و ارتقای سلامت مردم استان، تعلیم و تربیت نیروی توانمند متعهد و کارآفرین، تولید**

**دانش و فناوری های نوین**

### چشم انداز

چشم انداز سازمان زیربنایی ترین بیانیه ارزشها، آرمانها و اهداف سازمان است. چشم انداز میل باطنی اعضای سازمان است که در مغز و قلب آنان جا گرفته است. چشم انداز باید درک روشنی از اینکه سازمان امروز به کجا می رود و نیز نقشه جاده حرکت به سوی آینده را ارائه دهد. سازمانها برای تحقق اهداف و کسب موفقیت نیازمند تصویری روشن از آینده خود می باشند، تصویری که جهت گیری های آتی سازمان را به وضوح معین نماید. یک سازمان نیز مانند افراد آرزویی برای آینده دارند که به آن چشم انداز می گویند.

### چشم انداز سازمانی

معمولاً چشم انداز دور نمای آرمانی سازمان را مشخص می کند و در پاسخ به سوال "جایگاه آینده سازمان کجاست؟" بیان می گردد. چشم انداز وضعیتی را معرفی می کند که سازمان پس از اجرای موفقیت آمیز

استراتژی ها به آن دست خواهد یافت. سازمان می خواهد در آینده چگونه دیده شود، موفقیت، چه شکلی است. چشم انداز، اعلامیه جهت گیری سازمان می باشد و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است. چشم انداز آرزوهای مدیریت برای کسب و کار را توصیف کرده، تصویری از مقصد آینده سازمان را ترسیم می کند و منطق چگونگی مناسب بودن این مطلب برای شرکت را شرح می دهد. چشم انداز جهت گیریهای آتی سازمان را تداعی می کند. چشم انداز توضیح دهنده هر چیز اعم از فرهنگ کسب و کار، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است و خلاصه اینک:

- ✓ چشم انداز، وضعیت مطلوبی است که سازمان قصد دارد به آن دست یابد.
- ✓ به ترسیم کشیدن آرمان ها، رویاها و تحقق ماموریت را چشم انداز می نامند.

### چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی ایلام

با استعانت از خداوند متعال و با تکیه بر دارایی های دانشی و سرمایه انسانی شایسته (توانمند، متخصص و متعهد)، دانشگاه برآن است که در عرصه های دانش، فناوری و خدمات جامع سلامت با ایفای نقش محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی، دانشگاه های سرآمد، نوآور و ارزش آفرین باشند.

### ارزش های سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایلام

- ✓ حاکمیت تفکر الهی و پایبندی معنوی با تاکید بر حفظ کرامت انسانی.
- ✓ استفاده از الگوهای اسلامی - ایرانی در ابعاد مختلف آموزشی، پژوهشی و اجرایی.
- ✓ مسئولیت پذیری، پاسخگویی، و صداقت در کار
- ✓ بهبود مستمر کیفیت، فرایند محوری و ارتقای نتایج مطلوب
- ✓ حاکمیت تفکر راهبردی در مسایل مختلف دانشگاه.

✓ رعایت و تعالی اخلاق آموزشی ، پژوهشی و حرفه ای.

## اهداف کلان

با عنایت به الزامات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، اسناد و قوانین بالادستی، برنامه کلان منطقه ۳ آمایشی، چشم انداز و رسالت دانشگاه اهداف کلی به شرح ذیل تدوین گردید:

۱. نهادینه کردن باورها و ارزشهای اسلامی-ایرانی، اخلاق مداری، کرامت انسانی بر اساس سند الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت

۲. نیل به سند متوازن توسعه آموزشی ۱۴۰۱ با رویکرد توسعه ی رشته های تخصصی مورد نیاز دانشگاه و آموزش پاسخگو مبتنی بر سند تدوین شده در کلان منطقه ۳ آمایش

۳. حرکت به سمت دانشگاه های نسل سوم و چهارم در راستای توسعه مرزهای دانش و فناوریانه

۴. قرار گرفتن در بین ده دانشگاه اول کشور در علم، فناوری و نو آوری سلامت

۵. تربیت نیروی انسانی متخصص، کارآفرین، متعهد و پاسخگو به نیازهای جامعه

۶. ارتقاء کمی و کیفی خدمات با تمرکز بر عدالت و بومی سازی

۷. رشد و توسعه منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی در راستای عدالت و تعالی خدمات سلامت

۸. بین المللی سازی دانشگاه ها بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در راستای رؤیت پذیری و معرفی دانشگاه در بین دانشگاه های معتبر

۹. توسعه بسترهای مناسب تشویقی و حمایتی در جهت سیاست های فرزند آوری و جوانی جمعیت

## مشخص نمودن راهبردهای پیشنهادی

پس از بررسی وضعیت موجود دانشگاه و انجام تحلیل های ارزیابی محیط داخلی و خارجی، استراتژی های دانشگاه در راستای رسیدن به اهداف کلی تعیین و به شرح ذیل اولویت بندی شدند.

**هدف کلان ۱:** نهادینه کردن باورها و ارزشهای اسلامی-ایرانی، اخلاق مداری، کرامت انسانی بر اساس سند

الگوی پایه اسلامی-ایرانی پیشرفت

### استراتژی ها:

✓ استفاده از ظرفیت های آموزشی و پژوهشی واحد های نهاد رهبری، هم اندیشی اساتید و نخبگان،

کارگروه اخلاق در راستای افزایش سواد سلامت و بهبود کیفی شاخص ها و ارائه خدمات

✓ استفاده از ظرفیت های معاونت دانشجویی - فرهنگی و مراکز مشاوره در راستای اجرای برنامه های

پیشگیرانه و بازیابی سلامت روان در حیطه کارکنان و دانشجویان

**هدف کلان ۲:** نیل به سند متوازن توسعه آموزشی ۱۴۰۱ با رویکرد توسعه ی رشته های تخصصی مورد نیاز

دانشگاه و آموزش پاسخگو مبتنی بر سند تدوین شده در کلان منطقه ۳ آمایش

### استراتژی ها:

✓ نیازسنجی و اعلام رشته های مورد نیاز با توجه به ظرفیت دانشگاه و مبتنی بر سند توسعه

متوازن کلان منطقه آمایشی

✓ استفاده ظرفیت توانمندسازی کارگروه پاسخگویی اجتماعی و عدالت محور، شورای راهبردی

آموزش پاسخگو در جهت فعالیت در راستای پاسخگویی اجتماعی

✓ تکمیل زیر ساخت های مورد نیاز در دانشگاه

**هدف کلان ۳:** حرکت به سمت دانشگاه های نسل سوم و چهارم در راستای توسعه مرزهای دانش و

فناورانه

**استراتژی ها:**

✓ توسعه طرح های فناورانه با تمرکز بر ظرفیت مرکز رشد دانشگاه و همکاری با پارک علم و

فناوری

✓ شناسایی و تشویق اعضای هیات علمی توانمند

✓ تشخیص نیازهای صنایع و برقراری ارتباط با صنعت با هدف برآورد نیازهای آنها

**هدف کلان ۴:** قرار گرفتن در بین ده دانشگاه اول کشور در علم ، فناوری و نو آوری سلامت

**استراتژی ها:**

✓ شناسایی ظرفیت های دانشگاه با تمرکز بر نیروی انسانی توانمند و خیره

✓ جذب سرمایه های مورد نیاز سایر سازمان ها

**هدف کلان ۵:** تربیت نیروی انسانی متخصص، کارآفرین، متعهد و پاسخگو به نیازهای جامعه

**استراتژی ها:**

✓ توسعه چارت سازمانی و جذب هیات علمی توانمند

✓ توانمندسازی اساتید و کارکنان با تمرکز بر سند تعالی، عدالت و بهره وری آموزشی

✓ توسعه زیرساخت های مورد نیاز

✓ بهره برداری از ظرفیت های مرکز رشد دانشگاه

**هدف کلان ۶:** ارتقاء کمی و کیفی خدمات با تمرکز بر عدالت و بومی سازی

**استراتژی ها:**

- ✓ تنظیم فرآیندهای ارائه خدمت، پوشش خدمات براساس فرآیند و پایش سنجش میزان اثر بخشی و افزایش میزان رضایت مندی گیرندگان خدمت
- ✓ ارائه خدمت مبتنی بر استانداردهای اعتباربخشی
- ✓ توزیع مناسب، کافی و عادلانه منابع و تجهیزات در واحدهای مختلف

**هدف کلان ۷:** رشد و توسعه منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی در راستای عدالت و تعالی

خدمات سلامت

**استراتژی ها:**

- ✓ شناسایی خدمات قابل واسپاری به بخش غیر دولتی در راستای درآمدزایی
- ✓ شناسایی نیازهای آموزشی ذینفعان و برگزاری دوره های توانمندسازی
- ✓ تعامل سازنده با سازمانهای بیمه گر جهت کاهش کسورات بیمه ای و وصول بموقع مطالبات
- ✓ استفاده از ظرفیت مشارکت خیرین و سازمانهای مردم نهاد در امر ساخت، تجهیز و تامین منابع مالی
- ✓ شناسایی منابع درآمدزایی در واحدهای مختلف دانشگاه
- ✓ توسعه و گسترش زیر ساخت های فناوری اطلاعات در حوزه سلامت، احصاء و بروز رسانی آمار و

اطالعات مورد

**هدف کلان ۸:** بین المللی سازی دانشگاه ها بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی

## استراتژی ها:

- ✓ شناسایی ظرفیت های دانشگاه بر اساس نیازهای دانشگاههای کشورهای همسایه
  - ✓ حرکت به سمت مرجعیت علمی و آینده نگاری با استفاده از ظرفیت کارگروه های برنامه جامع
- تعالی آموزش

**هدف کلان ۹:** توسعه بسترهای مناسب تشویقی و حمایتی در جهت سیاست های فرزند آوری و جوانی

جمعیت

## استراتژی ها:

- ✓ استفاده از ظرفیت واحدهای مختلف دانشگاه در راستای تشویق فرزندآوری
  - ✓ پیشنهاد اختصاص امتیازاتی در آیین نامه ارتقا اعضای هیات علمی در راستای تشویق
- فرزندآوری
- ✓ ارائه خدمات رفاهی به کارکنان

## پایش و ارزشیابی برنامه:

پایش و ارزشیابی برنامه به صورت زیر خواهد بود. بر اساس نتایج و گزارش های ارائه شده در صورت نیاز اصلاحات انجام خواهد شد.

- ✓ پایش کتبی و شفاهی: ماهانه
- ✓ پایش مدیران: فصلی
- ✓ ارزشیابی سالیانه با حضور ریاست دانشگاه: اسفندماه



