



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی

برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و

خدمات بهداشتی و درمانی

خراسان شمالی

۱۳۹۰-۱۳۹۴

سرشناسه : دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی
 عنوان و مولفین : برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی ۱۳۹۴ -
 ۱۳۹۰؛ محمد رضا مجدی، وفادار مدیر.
 مشخصات نشر: بجنورد: بژن یورد، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری : ۲۹۰ ص: مصور، جدول
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۶-۰۵-۸
 وضعیت فهرست نویسی: فبا
 موضوع: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی -- برنامه ریزی
 موضوع: دانشگاه‌ها و مدارس عالی -- ایران -- برنامه ریزی
 شناسه افزوده: مجدی، محمد رضا
 شناسه افزوده: مدیر، وفادار
 شناسه افزوده: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی.
 رده بندی کنگره: LGR11۷۷/۳/۴ب۱۳۹۰
 رده بندی دیویی: ۳۷۸/۵۵۸۳
 شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۵۷۸۴۱

بجنورد : خیابان قیام -- خیابان جمهوری اسلامی روبروی تالار سپید

۰۹۱۵۳۸۴۷۵۳۷ - ۰۹۱۵۱۸۸۲۴۹۹



عنوان : برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی

۱۳۹۰-۱۳۹۴

ناشر : بیژن یورد

مؤلفین : دکتر محمد رضا مجدی - وفادار مدیر

طرح جلد : وفادار مدیر - امید حسن نیا

چاپ: مجتمع لیتوگرافی چاپ و صحافی آزادی

نوبت چاپ : اول -- سال ۱۳۹۰

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۲۶-۰۵-۸

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فهرست مطالب

مقدمه ریاست دانشگاه

اعضاء کمیته راهبردی دانشگاه

تاریخچه و روش شناسی تدوین برنامه

معرفی استان

فصل ۱

نگاهی به برنامه پنجم توسعه در حوزه آموزشی و پژوهشی دانشگاهها ۳

نگاهی به برنامه پنجم توسعه در حوزه سلامت ۱۲

چشم انداز و بیانیه ماموریت دانشگاه ۱۹

اهداف کلان و راهبردهای دانشگاه علوم پزشکی ۲۰

فصل ۲

برنامه راهبردی معاونت آموزشی دانشگاه ۲۱

اعضاء کمیته راهبردی معاونت آموزشی ۲۴

چشم انداز معاونت آموزشی ۲۶

ماموریت معاونت آموزشی ۲۶

اهداف کلان ۲۷

جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها ۲۸

جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی ۳۰

جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی ۳۲

جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ ۳۳

جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه ۳۴

جدول (۶) نیازها، ماموریتها و اهداف ۳۵

۳۷	جدول (۷) عوامل تاثیر گذار درونی (قوت و ضعف)
۳۹	جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید)
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۴۱	جدول (۹) نقاط قوت
۴۲	جدول (۱۰) نقاط ضعف
۴۳	جدول (۱۱) نقاط فرصت
۴۴	جدول (۱۲) نقاط تهدید
۴۶	جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT
۴۸	اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی معاونت آموزشی

فصل ۳

۵۵	برنامه راهبردی معاونت بهداشتی دانشگاه
۵۸	اعضاء کمیته راهبردی معاونت بهداشتی
۵۹	چشم انداز معاونت بهداشتی
۵۹	ماموریت معاونت بهداشتی
۶۰	اهداف کلان معاونت بهداشتی
۶۱	جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها
۶۵	جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی
۶۶	جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی
۶۸	جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ
۶۹	جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه
۷۰	جدول (۶) نیازها، مأموریتها و اهداف
۷۴	جدول (۷) عوامل تاثیر گذار درونی (قوت و ضعف)
۷۵	جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید)
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۷۶	جدول (۹) نقاط قوت

۷۷	جدول (۱۰) نقاط ضعف
۷۸	جدول (۱۱) نقاط فرصت
۷۹	جدول (۱۲) نقاط تهدید
۸۱	جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT
۸۳	اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی بهداشتی

فصل ۴

۱۰۷	برنامه راهبردی معاونت پژوهشی دانشگاه
۱۱۰	اعضاء کمیته راهبردی معاونت پژوهشی
۱۱۱	چشم انداز
۱۱۱	ماموریت
۱۱۲	اهداف کلان
۱۱۳	جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها
۱۱۴	جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی
۱۱۵	جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی
۱۱۸	جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ
۱۱۹	جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه
۱۲۰	جدول (۶) نیازها، ماموریتها و اهداف
۱۲۱	جدول (۷) عوامل تاثیر گذار درونی (قوت و ضعف)
۱۲۳	جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید)
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۱۲۵	جدول (۹) نقاط قوت
۱۲۶	جدول (۱۰) نقاط ضعف
۱۲۷	جدول (۱۱) نقاط فرصت
۱۲۸	جدول (۱۲) نقاط تهدید
۱۲۹	جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT

اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی پژوهشی.....	۱۳۲
--	-----

فصل ۵

برنامه راهبردی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه.....	۱۳۵
اعضاء کمیته راهبردی معاونت توسعه مدیریت و منابع.....	۱۳۹
جسم انداز معاونت توسعه.....	۱۴۱
ماموریت معاونت توسعه.....	۱۴۱
اهداف کلان.....	۱۴۲
جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها.....	۱۴۳
جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی.....	۱۴۷
جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی.....	۱۴۷
جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ.....	۱۴۹
جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه.....	۱۵۰
جدول (۶) نیازها، ماموریتها و اهداف.....	۱۵۱
جدول (۷) عوامل تاثیر گذار درونی (قوت و ضعف).....	۱۵۲
جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید).....	۱۴۵
نمودار موقعیت معاونت آموزشی	

جدول (۹) نقاط قوت.....	۱۵۶
جدول (۱۰) نقاط ضعف.....	۱۵۷
جدول (۱۱) نقاط فرصت.....	۱۵۸
جدول (۱۲) نقاط تهدید.....	۱۵۹
جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT.....	۱۶۱

اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی معاونت توسعه.....	۱۶۳
--	-----

فصل ۶

برنامه راهبردی معاونت درمان دانشگاه.....	۱۷۱
اعضاء کمیته راهبردی معاونت درمان.....	۱۷۴
جسم انداز معاونت درمان.....	۱۷۵

۱۷۵	 مأموریت معاونت درمان
۱۷۶	 اهداف کلان
۱۸۶	 جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها
۱۹۰	 جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی
۱۹۱	 جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی
۱۹۲	 جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه
۱۹۳	 جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ
۱۹۴	 جدول (۶) نیازها، مأموریتها و اهداف
۱۹۸	 جدول (۷) عوامل تاثیر گذار بیرونی (قوت و ضعف)
۲۰۲	 جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید)
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۲۰۸	 جدول (۹) نقاط قوت
۲۰۹	 جدول (۱۰) نقاط ضعف
۲۱۰	 جدول (۱۱) نقاط فرصت
۲۱۱	 جدول (۱۲) نقاط تهدید
۲۱۲	 جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT
۲۱۴	 اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی معاونت درمان

فصل ۷

۲۲۷	 برنامه راهبردی معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه
۲۲۹	 اعضا، کمیته راهبردی معاونت دانشجویی و فرهنگی
۲۳۲	 چشم انداز معاونت دانشجویی و فرهنگی
۲۳۲	 مأموریت معاونت دانشجویی و فرهنگی
۲۳۳	 اهداف کلان
۲۳۵	 جدول (۱) ذینفعان و انتظارات آنها
۲۳۶	 جدول (۲) تحلیل ذینفعان داخلی
۲۳۷	 جدول (۳) تحلیل ذینفعان خارجی
۲۳۸	 جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ
۲۳۹	 جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه
۲۴۰	 جدول (۶) نیازها، مأموریتها و اهداف

۲۴۱	جدول (۷) عوامل تاثیر گذار درونی (قوت و ضعف).....
۲۴۲	جدول (۸) عوامل تاثیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید).....
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۲۴۳	جدول (۹) نقاط قوت.....
۲۴۴	جدول (۱۰) نقاط ضعف.....
۲۴۵	جدول (۱۱) نقاط فرصت.....
۲۴۶	جدول (۱۲) نقاط تهدید.....
۲۴۸	جدول (۱۳) اسیرانیدی SWOT.....
۲۵۰	'اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی معاونت دانشجویی و فرهنگی

فصل ۸

۲۵۳	برنامه راهبردی معاونت غذا و دارو دانشگاه.....
۲۵۵	اعضاء کمیته راهبردی معاونت غذا و دارو.....
۲۵۷	حجم انداز معاونت غذا و دارو.....
۲۵۷	مأموریت معاونت غذا و دارو.....
۲۵۸	اهداف کلان.....
۲۶۰	جدول (۱) دسترس و استعارات آنها.....
۲۶۲	جدول (۲) تحلیل دسترس داخلی.....
	جدول (۳) تحلیل دسترس داخلی با خارجی.....
۲۶۳	جدول (۴) ذینفعان حقیقی بر اساس اهمیت و نفوذ.....
۲۶۴	جدول (۵) ذینفعان حقیقی بر اساس قدرت و علاقه.....
۲۶۵	جدول (۶) سرچشمه مأموریتها و اهداف.....
۲۶۸	جدول (۷) عوامل اسیر گذار درونی (قوت و ضعف).....
۲۶۹	جدول (۸) عوامل اسیر گذار بیرونی (فرصت و تهدید).....
	نمودار موقعیت معاونت آموزشی
۲۷۱	جدول (۹) نقاط قوت.....
۲۷۲	جدول (۱۰) نقاط ضعف.....
۲۷۳	جدول (۱۱) نقاط فرصت.....

جدول (۱۲) نقاط تهدید ۲۷۴

جدول (۱۳) استراتژیهای SWOT ۲۷۶

اهداف کلان، اهداف راهبردی و اهداف عینی معونت غذا و دارو ۲۷۸

منابع ۲۸۹

www.ketab.ir

مقدمه

برنامه راهبردی، فعالیتی مدیریتی ظریف و پیچیده در سطح سازمان می باشد و از فرایند مدیریتی جدا نیست. براین اساس به تعداد پست های مدیریتی برنامه های راهبردی وجود دارد. لذا یکی از موانع اصلی در به ثمر نرسیدن برنامه های راهبردی تعدد برنامه ها و سلیقه های گوناگون در تدوین برنامه ها می باشد. که الحمدولله با تدوین برنامه پنجم توسعه و نقشه جامع علمی کشور تدوین برنامه های سلیقه ای و کلیشه ای حدود زیادی برطرف شده است. و از طرفی انتظار نمی رود که مدیران نیاز به کسب تخصص و مهارت ویژه در رابطه با مولفه های فرایند برنامه ریزی راهبردی داشته باشند ولی هر مدیر بایستی در باب عناصر اصلی، روشها و عوامل تاثیرگذار بر برنامه راهبردی از جمله نوع مدیریت و شرایط محیط آگاهی داشته باشد. و از طرفی یک مدیر مبتکر، خلاق و مشارکت جو همواره سعی می نماید که سازمان را به صورت سیستمی و طبق برنامه و در چارچوب مستندات علمی اداره نماید. و مهمتر از همه اینها تعهد مدیریتی است که لازمه برنامه ریزی محسوب می شود. لذا شاهد هستیم برنامه های راهبردی که در سطح دانشگاهها نوشته می شود بیشتر به تهیه و تدوین راهمهای برنامه ریزی تاکید می شود و توجه کمتری به فرایند برنامه ریزی وجود دارد. در فرایند تهیه و تدوین برنامه راهبردی پیش رو، تلاش سده با الگو قرار دادن برنامه پنجم توسعه و نقشه جامع علمی کشور، به ابعاد و ملاحظات ماند هدفمندی، انسجام و هماهنگی درونی، انطباق با شرایط بومی، شفافیت، عملیاتی بودن، اختصار، انعطاف پذیری و ارزیابی راهکارهای روشن و اجرایی به گونه ای جدی و گسترده توجه شود تا سند برنامه از ضمانت اجرایی کافی برخوردار باشد.

یقینا جوان بودن دانشگاه، تنوع گستردگی فعالیتها و خدماتی که دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی ارائه می نماید تدوین برنامه ریزی استراتژیک را با معضلات و چالشهای خاص خود مواجه می سازد. ولی همین ویژگیها بر ضرورت و اهمیت پرداختن به این مهم تاکید می نماید. مسئله ضروری اجرایی شدن و جاری شدن نگرش استراتژیک در تمام حوزه ها و واحدها، مدیریتها، هیات علمی و کارکنان دانشگاه و مشارکت همکاران محترم در این برنامه ریزی در سطوح مربوط به خود می باشد.

اینجانب ضمن تشکر از همه عزیزانی که در مسیر این اقدام اصولی و ارزشمند تلاش نموده و خواهند نمود و همچنین تقدیر از زحمات همکاران محترم در کمیته های راهبردی دانشگاه امیدوارم با همدلی و صمیمیت و اجرای برنامه، به مسیری روشن برای نیل به اهدافی والا ی نظام جمهوری اسلامی ایران دست یابیم.

دکتر محمد رضا مجدی

قائم مقام وزیر و رئیس دانشگاه علوم پزشکی و

خدمات بهداشتی و درمانی خراسان شمالی

www.ketab.ir

سرپرست تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

دکتر محمدرضا مجدی

دبیر تدوین برنامه راهبردی دانشگاه

وفادار مدیر

اعضاء کمیته راهبردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی

دکتر سید مرتضی موسوی جاجرمی	مسئول نهاد مقام معظم رهبری در دانشگاه
دکتر محسن رعنائی	معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه
دکتر نادر نیک پرست	معاون بهداشتی دانشگاه
دکتر علی خاکسور	معاون آموزشی دانشگاه
دکتر سید جواد یور نقی	معاون درمان دانشگاه
دکتر بهرام بی باک	معاون دانشجویی و فرهنگی
دکتر عنبرضا گلشن	معاون پژوهشی دانشگاه
دکتر عیسی توحیدی	رئیس دفتر ریاست دانشگاه
دکتر سید علی وکیلی	مدیر غذا و دارو
محسن خسرو جردی	مدیر حراست دانشگاه
دکتر رضا گنجی	رئیس بیمارستان امام علی (ع) بجنورد
دکتر علی محمد جعفری	رئیس بیمارستان امام رضا (ع) بجنورد
خانم دکتر مرنصوی	رئیس بیمارستان بنت الهدی بجنورد
دکتر فلوریا انفرادی	رئیس مرکز بهداشت بجنورد