



برنامه استراتژیک
دانشکده دندانپزشکی
۱۴۰۴-۱۴۰۹

با همکاری و مشاوره
اساتید گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی دانشگاه

پائیز ۱۴۰۴



فهرست مطالب

۴ سخن رییس دانشکده دندانپزشکی
۵ مقدمه مدیر پروژه برنامه استراتژیک دانشگاه
۶ شعار دانشکده دندانپزشکی
۷ معرفی و تاریخچه
۱۰ اعضای کمیته تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشکده
۱۱ رسالت دانشکده
۱۱ چشم انداز دانشکده
۱۲ ارزشهای سازمانی دانشکده
۱۳ تحلیل ذینفعان دانشکده
۱۷ شیوه ارزیابی محیط های داخلی و خارجی
۱۷ تحلیل محیطی براساس تکنیک SWOT
۱۸ تحلیل وضعیت محیط داخلی دانشکده
۲۰ تحلیل وضعیت محیط خارجی دانشکده
۲۳ شناسایی مسایل و موضوعات استراتژیک
۲۴ رابطه عوامل داخلی و محیطی و شکل گیری راهبردهای مختلف
۲۵ راهبردهای منتخب دانشکده براساس ماتریس موقعیت استراتژیک
۲۶ طبقه بندی راهبردها بر مبنای اهداف کلی دانشکده
۲۷ اهداف کلان و اختصاصی دانشکده

بسمه تعالی

برنامه استراتژیک چراغ راهی است که وظایف ، اهداف ، چشم انداز و ارزشهای یک سازمان را تعیین می کند. دانشکده دندانپزشکی نیز به عنوان سازمانی که در جنبه های آموزش، پژوهش ، درمان بیماران و نیز ارائه خدمات اجتماعی دخیل است، نیازمند یک طرح و برنامه راهبردی دقیق، جامع و قابل اجرا است. در این برنامه هدف نهایی ارتقای شاخصهای آموزش، پژوهش و سطح سلامت جامعه است و حصول این اهداف در سایه تمرکز بر تعهد ، شفافیت ، انسجام و کار تیمی تحقق خواهد یافت . در حال حاضر رسالت اصلی تربیت دانشجویان دندانپزشکی به لحاظ حرفه ای و اخلاقی ، جهت ارائه خدمات بهداشتی درمانی در حوزه سلامت است. ضمناً فراهم کردن زیر ساختهایی جهت توسعه بیشتر در راستای دندانپزشکی نوین دیجیتال، پژوهشهای پیشرو و برگزاری کارگاهها و کنگره های دانش افزا در اولویتهای اصلی به شمار می رود. برنامه استراتژیک ما با در نظر گرفتن فرصتها و تهدیدهای بالقوه و بالفعل مسیر دانشکده را نیل به اهداف هموار خواهد کرد. این برنامه راهبردی برای دانشکده دندانپزشکی جندی شاپور اهواز تهیه شده و در این راه لازم می دانم از زحمات و محبتهای جناب آقای دکتر ترابی پور و سرکار خانم دکتر بابادی که در تدوین این برنامه جامع مجدانه و صادقانه تلاش کردند، مراتب سپاس خود را اعلام دارم.

دکتر بابک کریمی

رئیس دانشکده دندانپزشکی

با نام خدا

برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic Planning) فرآیندی سازمان‌یافته و آینده‌نگر است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مسیر بلندمدت خود را ترسیم کرده، اهداف کلیدی را مشخص نموده و منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف را تخصیص دهند. در زمینه آموزش عالی، این فرآیند از اهمیت حیاتی برخوردار است؛ زیرا دانشگاه‌ها دیگر صرفاً نهادهایی برای آموزش و پژوهش نیستند، بلکه بازیگران پیچیده‌ای در یک اکوسیستم پویا و رقابتی محسوب می‌شوند.

برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاهی عبارت است از تلاشی سیستماتیک برای تعیین هویت سازمان (رسالت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های پیش رو، تعیین اولویت‌ها و توسعه طرح‌های عملیاتی برای تخصیص مؤثر منابع در جهت تحقق اهداف بلندمدت. هدف اصلی، اطمینان از این است که دانشگاه بتواند به طور منسجم و هدفمند به نیازهای جامعه، دانشجویان و محیط علمی پاسخ دهد و در عین حال، پایداری مالی و آکادمیک خود را تضمین کند.

برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌های معاصر نه یک تجمل مدیریتی، بلکه ستون فقرات بقا و تعالی سازمانی است. در جهانی که منابع مالی محدود، انتظارات عمومی فزاینده، و فناوری‌ها دائماً در حال دگرگون ساختن روش‌های یاددهی و پژوهش هستند، دانشگاه‌هایی که به طور فعال و هوشمندانه مسیر آینده خود را ترسیم می‌کنند، موقعیت خود را تثبیت خواهند کرد.

این فرآیند، دانشگاه را از یک نهاد واکنشی صرف که صرفاً به تقاضاهای روزمره پاسخ می‌دهد، به یک نهاد پیشرو و تعیین‌کننده در محیط علمی تبدیل می‌کند. با تعریف واضح رسالت، تعیین اهداف، همسوسازی منابع محدود با اولویت‌های تعیین‌شده و ایجاد فرهنگ پاسخگویی و انطباق‌پذیری، برنامه‌ریزی راهبردی تضمین می‌کند که دانشگاه‌ها نه تنها در حال بقا هستند، بلکه فعالانه در حال شکل‌دهی به آینده دانش، آموزش و توسعه جامعه‌ای هستند که به آن خدمت می‌کنند. در نهایت، موفقیت بلندمدت دانشگاه در قرن بیست و یکم، مستقیماً با کیفیت و اجرای تعهدات مندرج در سند راهبردی آن گره خورده است.

دانشکده‌های دندانپزشکی به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های مهم در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور نقش کلیدی در ارتقای سلامت جامعه دارند. بهبود برنامه‌های آموزشی، تحقیقاتی و بالینی دانشکده‌های دندانپزشکی می‌تواند به تولید خدمات با کیفیت و رضایت بخش منجر شود و نقش بسزایی در ارتقای سلامت دهان و دندان جامعه بازی نمایند.

دکتر امین ترابی پور

مدیر پروژه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه

پیشگام در آموزش،
نوآور در پژوهش، متعهد
به سلامت جامعه



تاریخچه دانشکده دندانپزشکی

دانشکده دندانپزشکی به صورت مستقل در سال ۱۳۷۴ تکمیل و از ابتدای سال تحصیلی ۱۳۷۵ اقدام به پذیرش دانشجو در رشته دندانپزشکی نمود.

از سال ۱۳۸۶ با پذیرش اولین دوره تخصصی (جراحی دهان، فک و صورت و پروتز های دندانی) دوره های تخصصی آغاز گردید و تاکنون تعداد رشته های تخصصی به ۸ رشته به شرح ذیل افزایش یافت شامل:



جراحی دهان، فک و صورت

رادیولوژی دهان، فک و صورت

دندانپزشکی کودکان

دندانپزشکی ترمیمی

اندودنتیکس

پریودنتیکس

ارتودنتیکس

پروتز های دندانی

میزان فضای فیزیکی:

کل فضای فیزیکی دانشکده دندانپزشکی فعلی به میزان ۱۵۷۰۸ متر مربع به شرح زیر می باشد:	
ساختمان شماره ۱	۶۳۰۰ متر مربع
ساختمان شماره ۲	۹۱۲ متر مربع
ساختمان شماره ۳	۲۴۹۶ متر مربع
مرکز آموزشی درمانی	۶۰۰۰ متر مربع



تعداد اعضای محترم هیات علمی: ۹۰ نفر

استاد تمام	۲ نفر
دانشیار	۱۲ نفر
استادیار	۷۶ نفر

تعداد دانشجوی: ۶۵۰ نفر

دانشجوی روزانه	۴۶۹ نفر
دانشجوی خارجی	۱۱ نفر
دانشجوی شهریه پرداز	۱۷۰ نفر

کارکنان غیر هیات علمی: ۱۰۹ نفر

کارکنان رسمی و پیمانی	۲۷ نفر
قراردادی تبصره ۵	۴۱ نفر
قراردادی تبصره ۴	۱۰ نفر
شرکتی (پیمانکاری)	۲۱ نفر
طرحی	۱۰ نفر

تجهیزات و یونیت:

یونیت عمومی	۱۸۲ دستگاه
یونیت تخصصی	۴۹ دستگاه
یونیت فانتوم	۱۰۸ دستگاه

بخشهای بالینی دانشکده

- جراحی دهان، فک و صورت
- تشخیص بیماری های دهان ، فک و صورت
- بخش جراحی ایمپلنت های دندانی
- دندانپزشکی کودکان



- دندانپزشکی ترمیمی
- معالجه ریشه(اندو دنتیکس)
- بیماریهای لثه (پریودنتیکس)
- ارتودنتیکس
- رادیولوژی دهان ، فک و صورت
- پروتز های دندانی

گروه های آموزشی (تعداد اعضای هیات علمی)

- | | |
|-------------------------------------|---------------|
| ➤ جراحی دهان، فک و صورت | ۱۰ نفر |
| ➤ تشخیص بیماری های دهان ، فک و صورت | ۶ نفر |
| ➤ دندانپزشکی کودکان | ۷ نفر |
| ➤ دندانپزشکی ترمیمی | ۸ نفر |
| ➤ اندو دنتیکس | ۹ نفر |
| ➤ پریودنتیکس | ۷ نفر |
| ➤ ارتودنتیکس | ۱۰ نفر |
| ➤ رادیولوژی دهان ، فک و صورت | ۹ نفر |
| ➤ پروتز های دندانی | ۱۰ نفر |
| ➤ اجتماعی و سلامت دهان | ۳ نفر (مشترک) |
| ➤ زیست مواد دندانی | ۳ نفر (مشترک) |
| ➤ آسیب شناسی | ۳ نفر |

اسامی اعضای کمیته تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشکده

جدول ۱- اعضای کمیته تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی دانشکده

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر بابک کریمی	رییس دانشکده
۲	دکتر فاطمه بابادی	معاون آموزشی دانشکده
۳	دکتر سمیرا شاه سیاه	معاون درمان دانشکده
۴	دکتر ماشاءاله خانه مسجدی	معاون پژوهشی دانشکده
۵	دکتر صفا موالی زاده	معاون فرهنگی دانشجویی دانشکده
۶	دکتر امین ترابی پور	مدیر پروژه برنامه راهبردی دانشگاه
۷	دکتر فرامرز زکوی	مدیر گروه دندانپزشکی ترمیمی
۸	دکتر لیلا گل پسند حق	مدیر گروه پریدانتیکس
۱۰	دکتر ساناز شریفی شوشتری	مدیر گروه رادیولوژی دهان و فک و صورت
۱۱	فائزه نوروزی	کارشناس کمیته منتخب
۱۲	فریبا کاظمی	کارشناس معاون دانشجویی فرهنگی
۱۳	زهرا والی پور	کارشناس معاونت پژوهشی
۱۴	آزاده شاکر	کارشناس
۱۵	مجید مزبانی	مسئول دفتر ریاست

رسالت دانشکده دندانپزشکی

رسالت دانشکده دندانپزشکی اهواز تربیت دندانپزشکانی متعهد، حرفه ای، پاسخگو و توانمند در پاسخ به نیازهای سلامت دهان و دندان جامعه به ویژه در منطقه جنوب غرب کشور می باشد. این دانشکده با تکیه بر سرمایه انسانی متخصص، ارتقای کیفیت آموزش، توسعه فعالیت های پژوهشی مسئله محور و ارائه خدمات درمانی مبتنی بر استانداردهای روز می کوشد تا نقش موثری در کمبود شاخص های سلامت دهان ایفا کند.

ما بر آنیم تا با بهره گیری از فناوری های نوین، رویکردهای بین رشته ای و گسترش همکاری های علمی در سطح ملی و بین المللی محیطی یاد گیرنده خلاق و اخلاق مدار فراهم آوریم که در آن فراگیران در مسیر تعالی فردی و حرفه ای رشد کنند.

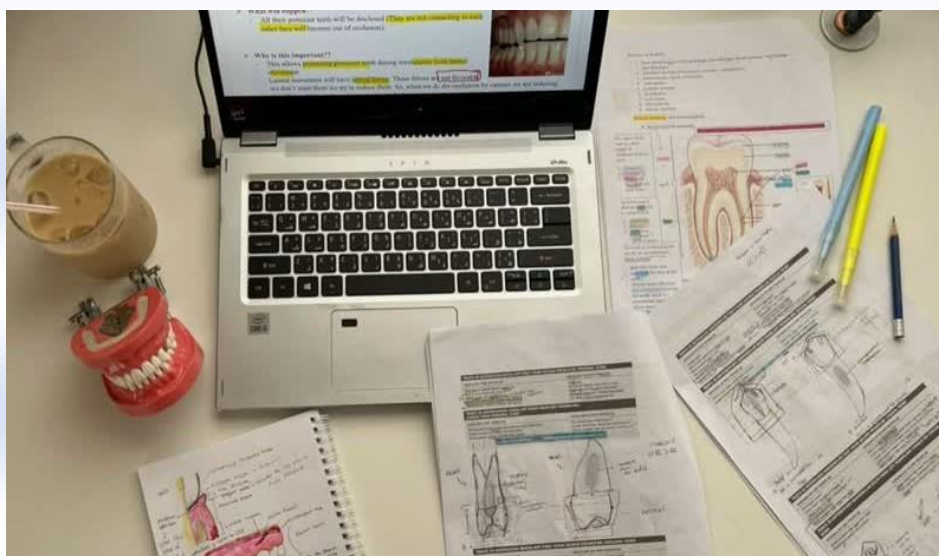
توجه به عدالت در سلامت، ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی، توسعه پایدار و اخلاق حرفه ای، از اصول کلیدی در جهت گیری های راهبردی این دانشکده به شمار می رود. دانشکده دندانپزشکی اهواز متعهد است در راستای برنامه استراتژیک سهمی موثر در تربیت نیروهای متخصص، تولید دانش بومی و پاسخگویی فعالانه به چالش های نظام سلامت کشور داشته باشد.

چشم انداز دانشکده دندانپزشکی

انتظار می رود در ۵ سال آینده با استفاده از روش ها و فناوری های نوین و مدرن در حیطه آموزش، پژوهش و درمان، دانشکده دندانپزشکی به عنوان یک مرجع علمی و سرآمد در قطب جنوب غربی کشور و منطقه در زمینه آموزش دندان پزشکی و توسعه تحقیقات کاربردی در نظر گرفته شود.

ارزشهای سازمانی دانشکده دندانپزشکی

ارزشهای خاص	ارزشهای عام
تعهد به ارتقاء سلامت دهان و دندان در منطقه جنوب غرب کشور	تاکید بر اصول و ارزش های متعالی اسلامی
خدمت رسانی موثر به اقشار کم برخوردار استان خوزستان و مناطق محروم	رعایت اصول صداقت و شفافیت در اخلاق پزشکی
توجه به محیط زیست و مدیریت پسماندهای بیولوژیک	ارتقای کیفیت آموزش
احترام به فرهنگ ، زبان و تنوع قومی منطقه	رعایت عدالت سازمانی
همکاری بین رشته ای با سایر دانشکده های علوم پزشکی اهواز	مسئولیت پذیری و تاکید بر کار گروهی
رعایت منشور حقوق بیمار	نوآوری و خلاقیت در آموزش بالینی و پژوهشی
توجه به عدالت آموزشی در آموزش فراگیران	شایسته سالاری
توجه به قوانین آموزشی و پژوهشی	قانون گرایی
	نخبه گرایی و توجه به استعداد های درخشان
	ترویج کار تیمی



تحلیل ذینفعان دانشکده دندانپزشکی

شناسایی کلیه ذینفعان دانشکده با استفاده از تکنیک طوفان فکری صورت پذیرفت و ذینفعان و انتظارات ایشان بشرح ذیل تعیین و طبقه بندی گردیدند. پس از مطالعه برخی مدل‌های تحلیل ذینفعان در تدوین برنامه راهبردی، مدل برایشون انتخاب گردید. براساس این مدل، رفتار ذینفعان با سازمان بر اساس دو مولفه قدرت ذینفعان در تاثیرگذاری بر آینده فعالیت‌ها و علاقه آنها از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان پیش بینی شد. پس از اخذ و تجمیع نظرات اعضا، کمیته لیست نهایی ذینفعان را تهیه و سپس ذینفعان براساس علائق و قدرتشان اولویت بندی شدند.

- ❖ **علاقه:** به نگرانی آن‌ها در مورد اینکه چگونه یک سیاست خاص بر آن‌ها تاثیر می‌گذارد اشاره دارد.
- ❖ **قدرت:** توانایی آن‌ها برای تاثیرگذاری بر سیاست است که منعکس کننده منابع و توانایی شان برای بسیج آن‌هاست.

➤ در صورتیکه علاقه و قدرت در ذینفع زیاد باشد، وی در گروه **D** قرار می‌گیرد که به آن گروه ذینفعان کلیدی گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی مشارکت دادن و درگیر کردن ایشان در امور مهم تصمیم‌گیری سازمان می‌باشد.

➤ در صورتیکه قدرت کم و علاقه نیز در ذینفع زیاد باشد، وی در گروه **B** قرار می‌گیرد که استراتژی بهینه سازمان در برابر وی آگاه‌سازی می‌باشد.

➤ در صورتیکه علاقه کم و قدرت در ذینفع زیاد باشد، وی در گروه **C** قرار می‌گیرد که به آن گروه غیر حامی گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان در برابر وی دفاع و آمادگی پاسخگویی و مقابله در همه حال و جلب رضایت آن‌ها می‌باشد. مانند: نهادهای حاکمیتی و نظارتی، دادگاهها.

➤ در صورتیکه قدرت و علاقه در ذینفع کم باشد، وی در گروه **A** قرار می‌گیرد که به آن گروه بی تفاوت گفته می‌شود و استراتژی بهینه سازمان رصد عملکرد آن‌ها با حداقل تلاش می‌باشد.

قدرت	C	D
	<p>قدرت بالایی دارند اما علاقه زیادی ندارند. این ذینفعان را باید راضی نگه داشت و شرایطی برایشان فراهم کرد که علاقمند شوند.</p>	<p><u>بازیگران اصلی</u> علاقه بالا و قدرت بالایی دارند. باید از نزدیک در تصمیم گیری ها مشارکت داده شوند تا احساس همراهی داشته باشند.</p>
	A	B
	<p>قدرت و علاقه کمی دارند. لازم است شرایط را برای علاقمند کردن این ذینفعان فراهم نمود.</p>	<p>علاقه دارند اما قدرت زیادی ندارند. این ذینفعان باید اطلاعات داد و از وضعیت سازمان مطلع نمود.</p>
	علاقه	

نمودار ۱ - ماتریس تحلیل ذینفعان

جدول ۲- تحلیل ذینفعان دانشکده دندانپزشکی

ردیف	ذینفعان	موقعیت ذینفع	میزان قدرت	میزان علاقه	انتظارات ذینفعان
۱	ریاست و معاونین دانشکده	D	۵	۵	اجرای دستورالعمل های بالادستی/ بهبود و ارتقا عملکرد سازمان
۲	مدیران گروه های آموزشی و اعضای هیأت علمی	D	۵	۵	تامین منابع و حمایت در اجرای مصوبات بالادستی
۳	دانشجویان دندانپزشکی عمومی و دستیاران تخصصی	D	۳	۴	انجام تکالیف و دستورالعمل های دانشگاهی و هماهنگی با سایر واحدها
۴	مدیران و کارکنان دانشکده	D	۳	۴	حمایت و ایجاد انگیزه بیشتر در اجرای امور
۵	کمیته ها و شورای دانشکده	D	۳	۴	اجرایی کردن مصوبات شوراها و کمیته ها
۶	بیماران و مراجعین دانشکده	D	۳	۵	ارائه خدمات با کیفیت
۷	بیماران صعب العلاج و دارای شرایط خاص	D	۳	۵	پیگیری انجام خدمات و تسهیل فرآیندها
۸	انجمن ها و تشکل های دندانپزشکی	D	۴	۴	شرکت در برنامه های مشترک و اجرای دستورالعملها
۹	خانواده دانشجویان و کارکنان	D	۳	۴	ارائه خدمات رفاهی و آموزشی مناسب
۱۰	دانشکده های دندانپزشکی کلان منطقه ۴	D	۴	۴	همکاری در امور آموزشی، پژوهشی و درمانی
۱۱	دانشجویان خارجی	D	۳	۴	تسهیل خدمات آموزشی و رفاهی
۱۲	پزشکی قانونی	D	۳	۵	همکاری علمی متقابل
۱۳	سازمان نظام پزشکی	D	۵	۵	همکاری در پرونده های انتظامی و برنامه های علمی

ردیف	ذینفعان	موقعیت ذینفع	میزان قدرت	میزان علاقه	انتظارات ذینفعان
۱۴	دانش آموختگان علوم دندانپزشکی	B	۲	۵	ارائه خدمات پشتیبانی و برنامه های بازآموزی
۱۵	مرکز مطالعات و توسعه آموزش دانشگاه	D	۵	۴	همکاری و مشارکت در برنامه های آموزشی مرکز
۱۶	معاونین ستادی دانشگاه	D	۵	۴	همکاری و اجرای دستورالعمل ها و قوانین مربوطه
۱۷	هیأت امانا	D	۵	۴	مدیریت منابع و برآورد دقیق سالانه منابع مورد نیاز
۱۸	هیأت رئیسه دانشگاه	D	۵	۴	اجرای مصوبات هیات رئیسه
۱۹	هیأت جذب و ممیزه دانشگاه	D	۵	۳	اجرای مصوبات هیات جذب و همکاری در چارچوب مقررات موجود
۲۰	وزارت بهداشت و درمان آموزش پزشکی	D	۵	۵	اجرای دستورالعمل ها و آیین نامه های آموزشی، پژوهشی و خدمات درمانی
۲۱	فرمانداری و استانداری	D	۳	۳	رعایت حقوق شهروندی در ارائه خدمات و انجام وظایف در چارچوب قانون
۲۲	نهادها، ادارات درمانی و غیر درمانی استان	D	۳	۳	همکاری متقابل در امور مشترک

تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشکده

بعد از استخراج عوامل داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و نیز عوامل خارجی شامل تهدیدها و فرصتها، عوامل داخلی امتیازدهی و عوامل خارجی نیز براساس تکنیک PESTEL براساس نظر خبرگان امتیاز دهی و طبقه بندی شدند. در الگوی PESTEL متغیرهای محیط خارجی براساس مسایل سیاسی (Politics)، مسائل اجتماعی (Social)، مسائل اقتصادی (Economics) تکنولوژیکی (Technological)، مسائل محیط زیست (Environmental) و مسائل قانونی (Legal) طبقه بندی می شود.

تحلیل محیطی براساس تکنیک SWOT

تحلیل SWOT بر این منطق استوار است که یک استراتژی، نقاط قوت سازمان را به حداکثر می‌رساند و امکان بهره‌گیری بهتر از فرصتها را فراهم می‌آورد و در عین حال که نقاط ضعف را به حداقل می‌رساند، قدرت تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. بنابراین منطق، پرسش نامه های طراحی شده (متشکل از نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای های معاونت) به طریق زیر امتیازدهی گردید.

➤ **ضریب اهمیت:** به هر عامل یک ضریب اهمیت بین صفر (کم اهمیت ترین) تا ۱۰ (بسیار مهم) اختصاص داده شد.

➤ **نمره عامل:** وضعیت مدیریت در ارتباط با قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدید ها بر اساس جداول زیر (امتیاز از ۰ تا ۴) سنجیده شد.

جدول ۳- تحلیل عوامل داخلی دانشکده

S	نقاط قوت	اهمیت	ضریب	نمره	نمره نهایی
S1	وجود اعضاء هیأت علمی بومی مجرب و متخصص	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S2	داشتن سابقه آموزشی و درمانی طولانی و معتبر در منطقه جنوب غرب کشور	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S3	وجود انگیزه بالا در میان دانشجویان برای آموزش و خدمت به مناطق محروم	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S4	دسترسی به بیمار به عنوان فرصت بالینی آموزش مطلوب	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S5	ارائه خدمات دندانپزشکی بیمارستانی برای گروههای هدف	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S6	وجود بخش آموزش درمانی جراحی فک و صورت در بیمارستان امام	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S7	وجود دانشجویان با توان علمی بالا	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S8	برخورداری از گروه های تخصصی و تربیت رزیدنت	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S9	ارائه خدمات تخصصی به بیماران مراجعه کننده به دانشکده	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S10	ارائه خدمات بهداشتی و پیشگیری به سایر سازمان ها	۹	۰,۰۳۴	۴	۰,۱۳۶
S11	وجود دستگاه میکروسکوپ اندودانتیکس و CAD CAM	۶	۰,۰۲۳	۳	۰,۰۶۸
W	نقاط ضعف	اهمیت	ضریب	نمره	نمره نهایی
w1	کمبود فضای آموزشی (کلاس درس، سالن برگزاری امتحانات و...)	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w2	کمبود فضای پژوهشی (سایت کامپیوتر ، ...)	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w3	کمبود فضای رفاهی	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w4	کمبود فضای تشخیصی درمانی	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w5	فرسودگی برخی زیر ساخت های فیزیکی و کلینیکی	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w6	محدودیت در جذب و ماندگاری اعضای هیئت علمی جوان و نخبه	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸
w7	کمبود منابع مالی پایدار برای توسعه پژوهش و فناوری	۸	۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰
w8	تعداد ناکافی اعضای هیأت علمی در بعضی رشته های تخصصی	۹	۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸

۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰	۸	توانمندی پائین در زمینه تولید محصولات پژوهشی	w9
۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸	۹	کمبود منابع مالی و بودجه آموزشی و پژوهشی	w10
۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸	۹	عدم تناسب ساختار سازمانی با عملکردهای فعلی	w11
۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸	۹	عدم وجود هیأت علمی با تخصص های سلامت دهان و دندانپزشکی اجتماعی و مواد دندانی در دانشکده	w12
۰,۰۳۰	۱	۰,۰۳۰	۸	عدم وجود کلینیک ویژه در دانشکده	W13
۰,۰۶۸	۲	۰,۰۶۸	۹	عدم وجود بستر مناسب برای تولید محصولات دانش بنیان	W14
۰,۰۵۳	۲	۰,۰۵۳	۷	عدم بهره برداری درست از همجواری با مرز عراق	W15
۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰	۸	عدم وجود مرکز تحقیقات	W16
۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰	۸	عدم وجود مجله دندانپزشکی	W17
۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰	۸	کمبود زیر ساخت های پژوهشی	W18
۰,۰۲۶	۱	۰,۰۲۶	۷	عدم وجود تکنسین دستگاه میکروسکوپ اندودانتیکس و CAD CAM	W19
۰,۰۶۰	۲	۰,۰۶۰	۸	عدم وجود تکنسین پروتز و رادیولوژی	W20
۲/۶۴	جمع				

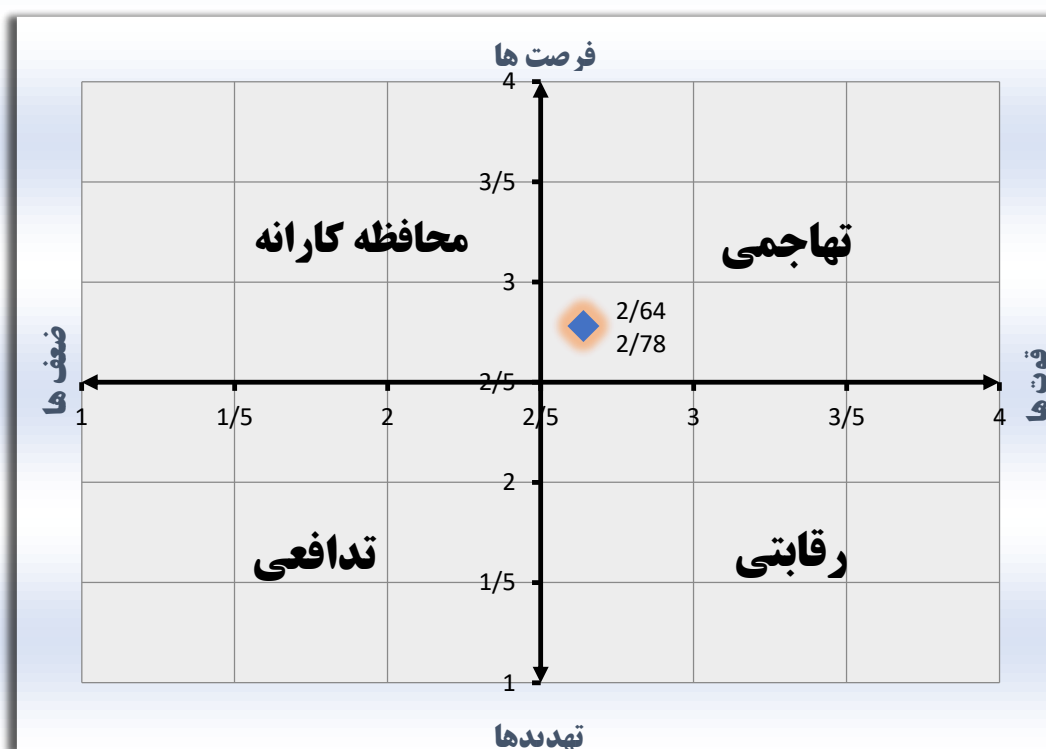
جدول ۴ - تحلیل عوامل خارجی دانشکده

نمره نهایی	نمره	ضرب	اهمیت	فرصت ها	تحلیل (PESTEL)	O
۰,۲۳۲	۴	۰,۰۵۸	۹	قرار گرفتن دانشکده در دانشگاه تیپ یک	قانونی	O1
۰,۲۳۲	۴	۰,۰۵۸	۹	نیاز بالای منطقه به خدمات دندانپزشکی عمومی و تخصصی	قانونی	O2
۰,۲۳۲	۴	۰,۰۵۸	۹	حمایت های ملی و استانی برای گسترش خدمات سلامت دهان و دندان	قانونی	O3
۰,۱۸۱	۴	۰,۰۴۵	۷	هم مرز بودن با کشورهای همسایه جهت همکاری های بین الملل	سیاسی	O4
۰,۰۷۷	۴	۰,۰۱۹	۳	پتانسیل برای تقاضای دوره های باز آموزی	اقتصادی	O5
۰,۱۳۵	۳	۰,۰۴۵	۷	افزایش تقاضای دانش آموزان جهت تحصیل در رشته دندانپزشکی	اجتماعی	O6
۰,۲۳۲	۴	۰,۰۵۸	۹	حمایت وزارتخانه و دبیرخانه آموزش دندانپزشکی از دانشکده	قانونی	O7
۰,۱۵۵	۳	۰,۰۵۲	۸	وجود دفتر توسعه آموزش در دانشکده	قانونی	O8
۰,۱۳۵	۳	۰,۰۴۵	۷	انتخاب دانشکده به عنوان دانشگاه معین در کلان منطقه ۴	قانونی	O9
۰,۱۵۵	۳	۰,۰۵۲	۸	مرجعیت علمی دانشکده در استان	قانونی	O10
نمره نهایی	نمره	ضرب	اهمیت	تهدیدها	تحلیل (PESTEL)	T
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	مهاجرت اعضای هیأت علمی و نخبگان به دلیل شرایط اقتصادی یا نبود انگیزه	اجتماعی	T1
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	تحریم و وابستگی خرید تجهیزات دندانپزشکی به دلار	سیاسی	T2
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	رقابت با سایر دانشکده های کشور در جذب دانشجوی و هیأت علمی برجسته	اجتماعی - قانونی	T3
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	کاهش منابع مالی آموزش عالی و طرح های توسعه ای	اقتصادی	T4
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	تأثیرات شرایط اقلیمی در محیط (گرما، آلودگی و ...) بر جذابیت محل خدمت و تحصیل	محیطی	T5

نمره نهایی	نمره	ضریب	اهمیت	تهدیدها	تحلیل (PESTEL)	T
۰,۰۹۰	2	۰,۰۴۵	۷	هم مرز بودن با کشور عراق	سیاسی	T6
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	بیمه نبودن اکثر خدمات دندانپزشکی	قانونی- اجتماعی	T7
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	عدم اختصاصی ردیف های کافی مربی، جذب هیأت علمی در دانشکده در فراخوان های گذشته	اقتصادی	T8
۰,۱۱۶	2	۰,۰۵۸	۹	پذیرش بی رویه دانشجوی دندانپزشکی	اجتماعی	T9
۲/۷۸	جمع					

همان‌طور که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، دانشکده در موقعیت ابتدای چارک تهاجمی قرار دارد. در این موقعیت سازمان هم فرصتهای نسبتاً خوبی داد و هم قوتها و مزیت‌های رقابتی دارد. با توجه به اینکه دانشکده در ابتدای چارک تهاجمی است هنوز اثر تهدیدها و برخی نقاط ضعف باید جدی گرفته شود تا از انتقال جایگاه دانشکده به سایر چارک‌ها جلوگیری شود. استراتژی‌های این جایگاه عبارتند از توسعه فعالیتها، تعریف حوزه‌های کاری جدید، افزایش اندازه بازار هدف، تنوع خدمات و محصولات قابل ارائه در اشکال متنوع. دانشکده باید روی بهره‌برداری از فرصت هم‌مرزی با کشور عراق در دو زمینه جذب دانشجوی بین‌المللی و نیز ارائه خدمات متنوع دندانپزشکی در قالب توریسم درمانی تمرکز نماید. در حوزه تحقیقاتی لازم است ظرفیت‌سازی‌هایی مانند راه‌اندازی مراکز تحقیقاتی، مجلات علمی و پژوهشی و حرکت به سمت طرح‌های اثرگذار صورت گیرد.

در حوزه آموزش راه‌اندازی و تاسیس رشته‌های جدید بین‌رشته‌ای با رویکرد پیشگیری در اولویت دانشکده باید قرار گیرد.



نمودار ۲- جایگاه استراتژیک دانشکده دندانپزشکی

شناسایی مسایل و موضوعات استراتژیک دانشکده

بعد از مشخص شدن موقعیت استراتژیک دانشکده، شناسایی مسایل و موضوعات راهبردی یکی از گام های اساسی در فرآیند برنامه ریزی راهبردی است. برای شناسایی موضوعات استراتژیک از روش مستقیم برایشون و ترکیب عوامل داخلی و خارجی برای تولید استراتژی ها استفاده گردید.

انواع استراتژی ها

۱- استراتژی های SO: در اجرای استراتژی های SO می توان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت های خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید.

۲- استراتژی های WO: هدف از استراتژی های WO این است که از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.

۳- استراتژی های WT: هدف در اجرای استراتژی های WT کم کردن نقاط قوت و ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت و باید سعی کنیم با انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و سایر روشها از چنین وضعیتی پرهیز نماییم.

۴- استراتژی های ST: در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، ساز و کارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

جدول ۵- رابطه عوامل داخلی و محیطی و شکل گیری راهبردهای مختلف

فهرست ضعفها (W)	فهرست قوتها (S)	عوامل داخلی عوامل محیطی
<p>ناحیه ۳</p> <p>استفاده از مزیت‌های نهفته در فرصتها برای جبران نقاط ضعف</p> <p>(WO)</p>	<p>ناحیه ۱</p> <p>استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت</p> <p>(SO)</p>	<p>فهرست فرصتها</p> <p>(O)</p>
<p>ناحیه ۴</p> <p>به حداقل رساندن زیانهای ناشی از چالش‌ها و نقاط ضعف</p> <p>(WT)</p>	<p>ناحیه ۲</p> <p>استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها</p> <p>(ST)</p>	<p>فهرست تهدیدها</p> <p>(T)</p>

راهبرد های منتخب دانشکده بر اساس ماتریس موقعیت استراتژیک:

➤ راهبردهای تهاجمی

- SO1-توسعه رشته و مقاطع با رویکرد بین رشته ای
- SO2-ارتقای کیفیت خدمات بالینی
- SO3-بین المللی سازی آموزش
- SO4-توسعه خدمات نوین دندانپزشکی بر مبنی فناوری های روزآمد
- SO5-توسعه کیفیت آموزش
- SO6-جهت گیری به سمت طرح های تحقیقاتی اثربخش
- SO7-هوشمندسازی فرآیندهای بالینی در کلینیک ها
- SO8-ظرفیت افزایی در حوزه پژوهش

➤ راهبردهای محافظه کارانه

- WO1-اصلاح فرآیندهای اداری و مالی
- WO2-بهره برداری از فرصت هم مرزی با کشور عراق برای توسعه توریسم درمانی
- WO3-بهره گیری از ظرفیت انجمن های علمی-تخصصی و سازمانهای صنفی در راستای بهبود خدمات آموزشی
- WO4-بهره برداری از ظرفیت خیرین در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
- WO5-اعمال سیستم مدیریت نگهداشت برای افزایش بازدهی تجهیزات تخصصی

➤ راهبردهای رقابتی

- ST1-بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود برای رقابت با رقبا
- ST2-بهبود خدمات رفاهی متنوع برای منابع انسانی
- ST3-ایجاد امتیازات رقابتی ویژه برای جذب استاد و دانشجو
- ST4-برندسازی خدمات تخصصی با استفاده از راهبرد بازاریابی

➤ راهبردهای تدافعی

- WT1-حذف و اصلاح کوریکولوم دروس غیر ضروری و جایگزینی متناسب با نیاز
- WT2-بهره گیری از آموزش مجازی به دلیل کمبود فضاهای فیزیکی
- WT3-حذف بروکراسی های موجود در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی

جدول ۶- طبقه بندی راهبردها بر مبنای اهداف کلی دانشکده

اهداف کلی	نوع	راهبردها
ارتقای کمی و کیفی آموزش	SO1	توسعه رشته و مقاطع با رویکرد بین رشته ای
	SO3	بین المللی سازی آموزش
	SO5	توسعه کیفیت آموزش
	WO3	بهره گیری از ظرفیت انجمن های علمی-تخصصی و سازمانهای صنفی در راستای بهبود خدمات آموزشی
	ST1	بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود برای رقابت با رقبا
	ST3	ایجاد امتیازات رقابتی ویژه برای جذب استاد و دانشجو
	WT1	حذف و اصلاح کوریکولوم دروس غیر ضروری و جایگزینی متناسب با نیاز
	WT2	بهره گیری از آموزش مجازی به دلیل کمبود فضاهای فیزیکی
	WT3	حذف بروکرسی های موجود در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
	SO6	جهت گیری به سمت طرح های تحقیقاتی اثربخش
توسعه تحقیقات کاربردی و اثربخش	SO8	ظرفیت افزایی در حوزه پژوهش
	ST1	بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود برای رقابت با رقبا
	ST3	ایجاد امتیازات رقابتی ویژه برای جذب استاد و دانشجو
	WT3	حذف بروکرسی های موجود در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی
	WO1	اصلاح فرآیندهای اداری و مالی
ارتقای خدمات فرهنگی، اجتماعی و رفاهی	WO4	بهره برداری از ظرفیت خیرین در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
	ST2	بهبود خدمات رفاهی متنوع برای منابع انسانی
	SO2	ارتقای کیفیت خدمات بالینی
ارتقای کیفیت خدمات بالینی	SO4	توسعه خدمات نوین دندانپزشکی بر مبنای فناوری های روزآمد
	WO4	بهره برداری از ظرفیت خیرین در راستای تقویت زیرساختهای فیزیکی و تجهیزاتی
	WO5	اعمال سیستم مدیریت نگهداشت برای افزایش بازدهی تجهیزات تخصصی
	ST1	بهره برداری از فناوری ها و امکانات تخصصی موجود برای رقابت با رقبا
	ST4	برندسازی خدمات تخصصی با استفاده از راهبرد بازاریابی

اهداف کلان و اختصاصی دانشکده دندانپزشکی

در این گام اهداف کلان دانشکده در ۵ سال آینده براساس جایگاه استراتژیک و اسناد بالادستی تعیین شدند. بدیهی است این اهداف با استناد به راهبردهای تولید شده، موارد مطروحه توسط خبرگان (در مراحل قبلی) و بررسی اسناد بالادستی تدوین شده است. لازم به ذکر است اهداف پیشنهادی، با نظر کمیته تخصصی برنامه ریزی راهبردی براساس پنج منظر (قابل قبول بودن، قابل اندازه گیری بودن، امکانپذیری اجرا، هماهنگی با ماموریت دانشکده و اهمیت در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (بسیار زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲)، بسیار کم (۱)) مورد بررسی گرفتند که میانگین امتیازات متخذه برای هر یک از اهداف به شرح زیر بودند:

جدول ۷- اولویت بندی اهداف کلان دانشکده

جمع	قابل قبول بودن	هماهنگی با سایر اهداف و ماموریت سازمان	قابلیت اجرا	قابل اندازه گیری	اهمیت	اهداف کلان
۲۴	۵	۵	۵	۴	۵	G1 ارتقای کمی و کیفی آموزش
۲۵	۵	۵	۵	۵	۵	G2 توسعه تحقیقات کاربردی و اثربخش
۲۰	۵	۴	۳	۳	۵	G3 ارتقای خدمات فرهنگی، اجتماعی و رفاهی
۲۲	۵	۴	۴	۴	۵	G4 ارتقای کیفیت خدمات بالینی

G1- ارتقای کمی و کیفی آموزش

- 01- هوشمند سازی سیستم های آموزشی دانشکده دندانپزشکی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- طراحی و اجرای پرونده الکترونیک برای دانشجویان دوره ی دکترای حرفه ای دندانپزشکی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- افزایش فضای فیزیکی آموزش دندانپزشکی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- افزایش نیروی انسانی متخصص تا پایان سال ۱۴۰۴

G2- توسعه تحقیقات کاربردی و اثربخش

- 01- بررسی نیازهای پژوهشی دانشجویان و اعضای هیأت علمی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- بررسی و تعیین اولویت های پژوهشی در حوزه دندانپزشکی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- ایجاد و ارتقاء توانمندی پژوهشی دانشجویان و اعضای هیأت علمی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- ترویج پژوهش های چند تخصصی بین دندانپزشکی و سایر حوزه های پزشکی و غیر پزشکی تا پایان سال ۱۴۰۴

G3- ارتقای خدمات فرهنگی، اجتماعی و رفاهی

- 01- توسعه برنامه های فرهنگی ، اجتماعی و رفاهی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- ارتقاء فضای معنوی و فرهنگی برگزاری فریضه نماز در دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- افزایش انگیزه و امید در دانشجویان در قالب برنامه های مشوق و موثر تا پایان سال ۱۴۰۴
- 04- افزایش تعداد برنامه ها و مسابقات ورزشی دانشجویی در سطح دانشکده تا پایان سال ۱۴۰۴

G4- ارتقای کیفیت خدمات بالینی

- 01- استاندارد سازی و تجهیز بخش های درمانی تا پایان سال ۱۴۰۴
- 02- استقرار نظام ایمنی بیمار و کنترل عفونت در بخش ها تا پایان سال ۱۴۰۴
- 03- مدیریت نحوه تامین مود مصرفی مورد نیاز دانشجویان در بخش های بالینی مربوطه تا پایان سال ۱۴۰۴