



دانشگاه علوم پزشکی
البرز

برنامه استراتژیک

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی البرز

۱۴۰۶-۱۴۰۲

Faculties

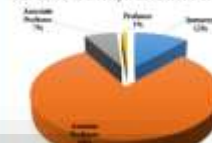
Full-time faculty's of Alborz University of Medical Sciences

Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Assistant Professor	19	19	22	25	28	30	31	33
Assistant Professor	30	47	59	66	111	111	135	138
Associate Professor	4	7	7	8	9	8	9	12
Professor	0	0	0	1	2	3	2	3
Total	52	66	88	100	150	150	179	173

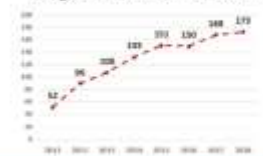
	PhD	Specialist	Subspecialty	Total
	21	64	77	162

Faculty's by degree

The share of faculty's is different level



The growth trend of the number of faculty's



Educational hospitals

Kamali Hospital

Title	Value / description (2017)
Management system	Governmental
Number of beds	222
Number of active beds	213
The number of hospitalized	28,240
The number of outpatient visits to doctors	167,344
Hospital main expertise	Obstetrics and Gynecology
Average patient's stay	2.9
Percentage of bed occupancy	91.3
Number of hospital's surgery	2,686
Number of deliveries	Normal vaginal delivery: 8,801 and Caesarian section: 7,632
Specialty available at the hospital	Neonatal intensive care - heart - internal
Special beds	ICU-12-CCU-16-NICU-30
Specialized equipment	MRI, Doppler ultrasound, hemodynamic monitoring, CPG graph



تهیه و تنظیم- دیماه ۱۴۰۱

ویرایش-۰۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرست

پیشگفتار	۶
مقدمه	۷
بیانیه مقام معظم رهبری در گام دوم انقلاب	۸
فرایند برنامه ریزی استراتژیک	۱۴
شناخت عوامل شکست استراتژی ها	۱۴
تاریخچه	۱۵
معرفی استان البرز	۱۵
تاریخچه دانشگاه	۱۵
واحدهای زیرمجموعه دانشگاه	۱۶
معاونت توسعه مدیریت و منابع	۱۶
معاونت آموزشی	۱۷
معاونت درمان	۱۹
معاونت بهداشت	۱۹
معاونت غذا و دارو	۲۰
معاونت تحقیقات و فناوری	۲۳
معاونت دانشجویی و فرهنگی	۲۵
مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث و فوریت های پزشکی	۲۵
فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز	۲۶
گام اول. برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک	۲۸
گام دوم. ارزیابی محیط داخلی و خارجی	۲۹
شناسایی ذی نفعان کلیدی	۲۹
ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	۳۰
نقاط قوت	۳۰
نقاط ضعف	۳۱
ارزیابی عوامل خارجی (فرصتها و تهدیدهای محیطی)	۳۳
فرصت ها	۳۳
تهدیدها	۳۴
گام سوم. تعیین رسالت، چشم انداز، ارزش ها	۳۸

رسالت	۳۸
چشم انداز	۳۸
ارزش ها (منشور اخلاقی دانشگاه)	۳۹
گام چهارم. شناسایی موقعیت استراتژیک دانشگاه	۴۱
گام پنجم. تعیین اهداف کلان	۴۲
گام ششم. تعیین استراتژی های پیشنهادی	۴۳
ماتریس SWOT	۴۳
اولویت بندی راهبردها (استراتژی ها) پیشنهادی	۴۷
پایش و ارزشیابی برنامه	۵۲
تنظیم کنندگان	۵۳
اعضای کمیته برنامه ریزی راهبردی	۵۳
پیوست ها	۵۵
پیوست شماره ۱. مقدمه ای بر اسلامی شدن دانشگاهها	۵۵
مأموریت دانشگاه -در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۵۶
چشم انداز دانشگاه -در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۵۶
اهداف کلان دانشگاه -در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۵۷
۱) نظام فرهنگی - تربیتی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۵۷
۲) نظام آموزشی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۵۹
۳) نظام پژوهش و فناوری در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۶۰
۴) نظام مدیریتی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها	۶۱
پیوست شماره ۲. طرح استراتژیک دانشگاه در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه	۶۳
مقدمه ای بر طرح استراتژیک دانشگاه در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه	۶۵
دانشگاه کارآفرینی یا دانشگاه کارآفرین	۶۵
تشریح مفاهیم پایه	۶۹
نقشه مفهومی اساسی ارتباط صنعت و دانشگاه	۷۰
نقشه اجرایی موفقیت در تعامل صنعت و دانشگاه	۷۲
تصویر جریان تعامل صنعت و دانشگاه	۷۲
اهداف متعالی	۸۰
دانشگاه به دانشگاه نسل سوم (کارآفرینی) و چهارم (پاسخگو به جامعه) تبدیل گردد	۸۰
استراتژیها	۸۰
اقدامات مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژیها	۸۲



۸۵.....	راهکارهای اساسی
۸۶.....	ساختار تصمیم سازی و تصمیم گیری

پیشگفتار ریاست دانشگاه

دانشکده علوم پزشکی کرج به موجب مصوبه شورای گسترش دانشگاه‌ها مورخ آبان ۱۳۹۰ به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز ارتقا یافت و متولی امور بهداشتی، درمانی و آموزش پزشکی استان البرز گردید. ارایه خدمات آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی و بازتوانی باکیفیت همواره دغدغه این دانشگاه بوده است.

با گذشت زمان تغییرات اجتناب ناپذیر در محیطی که سازمان در آن قرار دارد موانع بزرگی در راه تحقق اهداف از پیش تعیین شده قرار می‌گیرد. دانشگاه‌ها نیز همانند هر سازمان دیگری در محیطی پویا قرار دارند و خواه ناخواه تغییرات موجود در محیط بر فعالیت‌ها و عملکردهای آن اثرگذار می‌باشد. چنانچه سازمان بدون توجه به این تغییرات به فعالیت‌های خود ادامه دهد بدون شک محکوم به شکست می‌باشد. سازمان برای دستیابی به اهداف راهبردی و پاسخگویی در قبال ذی‌نفعان و مشتریان باید همواره مراقب علائم هشدار دهنده تهدیدها و فرصت‌های محیطی باشد تا با تصمیم‌گیری به موقع و صحیح و استفاده از برنامه ریزی استراتژیک مناسب دستیابی به اهداف راهبردی را امکان‌پذیر نماید.

برنامه استراتژیک جدید این دانشگاه با هدف بهبود مستمر خدمات تدوین می‌گردد. این برنامه اهداف و جهت فعالیت‌های دانشگاه را در پنج سال آینده (۱۴۰۲-۱۴۰۶) را نشان می‌دهد. دستیابی به این اهداف مستلزم تعهد و مشارکت همه جانبه از سطوح بالای سازمان و مدیران ارشد تا سطوح عملیاتی می‌باشد. با توکل بر خدای متعال این برنامه با مشارکت همه ذی‌نفعان بویژه معاونین و مدیران این مجموعه تدوین گردید تا تحقق رسالت و اهداف آن به سادگی میسر گردد.

دکتر شهرام صیادی

رئیس دانشگاه و

رئیس کار گروه تدوین برنامه استراتژیک

مقدمه

برنامه ریزی به معنای انتخاب اهداف درست و انتخاب مسیر یا روش درست و مناسب برای رسیدن به این اهداف و 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 درنظر 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.

امروزه مردم و جوامع تمایل دارند در فرایند آموزش، پژوهش و مراقبت های بهداشتی و درمانی خود درگیر، مطلع و فعال باشند. لذا چالش های متعددی پیش روی دانشگاه های علوم پزشکی می باشد از جمله تغییر الگوی بیماری ها، نیازها و انتظارات مردم و پیشرفت تکنولوژی. 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 و در راستای این حرکت برنامه منظم و منسجمی داشته باشند. امید داریم با تنظیم این برنامه و اجرای دقیق آن، آینده بهتری برای سلامت جامعه بخصوص استان البرز رقم بزنیم.

دکتر بهرام بند یزدانی

معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه

دبیر کار گروه تدوین برنامه استراتژیک

بخشی از بیانیه مقام معظم رهبری در گام دوم انقلاب در فضای علم و دانش

(۱) علم و پژوهش

دانش، آشکارترین وسیله‌ی عزّت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دویست ساله فراهم کند و با وجود تهیدستی در بنیان‌های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب‌مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آن‌ها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمی‌کنیم، اما مؤکداً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه‌ی دانش در میان خود اصرار می‌ورزیم. بحمدالله استعداد علم و تحقیق در ملت ما از متوسط جهان بالاتر است. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافلگیرکننده بود - یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان - به پیش رفته است. دستاوردهای دانش و فناوری ما در این مدت که ما را به رتبه شانزدهم در میان بیش از دویست کشور جهان رسانید و مایه‌ی شگفتی ناظران جهانی شد و در برخی از رشته‌های حسّاس و نو پدید به رتبه‌های نخستین ارتقاء داد، همه و همه در حالی اتفاق افتاده که کشور دچار تحریم مالی و تحریم علمی بوده است. ما با وجود شنا در جهت مخالف جریان دشمن‌ساز، به رکوردهای بزرگ دست یافته‌ایم و این نعمت بزرگی است که به خاطر آن باید روز و شب خدا را سپاس گفت. اما آنچه من می‌خواهم بگویم این است که این راه طی شده، با همه‌ی اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. ما هنوز از قلّه‌های دانش جهان بسیار عقبیم؛ باید به قلّه‌ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم. ما از این مرحله هنوز بسیار عقبیم؛ ما از صفر شروع کرده‌ایم. عقب‌ماندگی شرم‌آور علمی در دوران پهلوی‌ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه‌ی علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربه‌ی سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگ‌ها عقب نگه داشته بود. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می‌رویم، ولی این شتاب باید سال‌ها با شدّت بالا ادامه یابد تا آن عقب‌افتادگی جبران شود. این جانب همواره به دانشگاه‌ها و دانشگاهیان و مراکز پژوهش و پژوهندگان، گرم و قاطع و جدّی در این باره تذکّر و هشدار و فراخوان داده‌ام، ولی اینک مطالبه‌ی عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش گیرید. سنگ بنای یک انقلاب علمی در کشور گذاشته شده و این انقلاب، شهیدانی از قبیل: شهدای هسته‌ای نیز داده است. به‌پاخیزید و دشمن بدخواه و کینه‌توز را که از جهاد علمی شما بشدّت بیمناک است ناکام سازید.

۲) معنویت و اخلاق

معنویت به معنی برجسته کردن ارزش‌های معنوی از قبیل: اخلاص، ایثار، توکل، ایمان در خود و در جامعه است، و اخلاق به معنی رعایت فضیلت‌هایی، چون خیرخواهی، گذشت، کمک به نیازمندان، راستگویی، شجاعت، تواضع، اعتماد به نفس و دیگر خلقیات نیکو است. معنویت و اخلاق، جهت‌دهنده‌ی همه‌ی حرکت‌ها و فعالیت‌های فردی و اجتماعی و نیاز اصلی جامعه است؛ بودن آنها، محیط زندگی را حتی با کمبودهای مادی، بهشت میسازد و نبودن آن حتی با برخورداری مادی، جهنم می‌آفریند.

شعور معنوی و وجدان اخلاقی در جامعه هرچه بیشتر رشد کند برکات بیشتری به بار می‌آورد؛ این، بی‌گمان محتاج جهاد و تلاش است و این تلاش و جهاد، بدون همراهی حکومت‌ها توفیق چندانی نخواهد یافت. اخلاق و معنویت، البته با دستور و فرمان به دست نمی‌آید، پس حکومت‌ها نمیتوانند آن را با قدرت قاهره ایجاد کنند، اما اولاً خود باید منش و رفتار اخلاقی و معنوی داشته باشند، و ثانیاً زمینه را برای رواج آن در جامعه فراهم کنند و به نهادهای اجتماعی در این باره میدان دهند و کمک برسانند؛ با کانون‌های ضدّ معنویت و اخلاق، به شیوه‌ی معقول بستیزند و خلاصه اجازه ندهند که جهنمی‌ها مردم را با زور و فریب، جهنمی کنند.

ابزارهای رسانه‌ای پیشرفته و فراگیر، امکان بسیار خطرناکی در اختیار کانون‌های ضدّ معنویت و ضدّ اخلاق نهاده است و هم‌اکنون تهاجم روزافزون دشمنان به دل‌های پاک جوانان و نوجوانان و حتی نونهالان با بهره‌گیری از این ابزارها را به چشم خود می‌بینیم. دستگاه‌های مسئول حکومتی در این باره وظایفی سنگین بر عهده دارند که باید هوشمندانه و کاملاً مسئولانه صورت گیرد؛ و این البته به معنی رفع مسئولیت از اشخاص و نهادهای غیرحکومتی نیست. در دوره‌ی پیش رو باید در این باره‌ها برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت جامعی تنظیم و اجرا شود؛ ان شاءالله.

۳) اقتصاد

اقتصاد یک نقطه‌ی کلیدی تعیین‌کننده است. اقتصاد قوی، نقطه‌ی قوت و عامل مهمّ سلطه‌ناپذیری و نفوذناپذیری کشور است و اقتصاد ضعیف، نقطه‌ی ضعف و زمینه ساز نفوذ و سلطه و دخالت دشمنان است. فقر و غنا در مادیات و معنویات بشر، اثر میگذارد. اقتصاد البته هدف جامعه‌ی اسلامی نیست، اما وسیله‌ای است که بدون آن نمیتوان به هدف‌ها رسید. تأکید بر تقویت اقتصاد مستقلّ کشور که مبتنی بر تولید انبوه و با کیفیت، و توزیع عدالت‌محور، و مصرف به اندازه و بی اسراف، و

مناسبات مدیریتی خردمندانه است و در سال‌های اخیر از سوی این‌جانب بارها تکرار و بر آن تأکید شده، به خاطر همین تأثیر شگرفی است که اقتصاد میتواند بر زندگی امروز و فردای جامعه بگذارد. انقلاب اسلامی راه نجات از اقتصاد ضعیف و وابسته و فاسد دوران طاغوت را به ما نشان داد، ولی عملکردهای ضعیف، اقتصاد کشور را از بیرون و درون دچار چالش ساخته است. چالش بیرونی تحریم و وسوسه‌های دشمن است که در صورت اصلاح مشکل درونی، کم‌اثر و حتی بی‌اثر خواهد شد. چالش درونی عبارت از عیوب ساختاری و ضعف‌های مدیریتی است. مهم‌ترین عیوب، وابستگی اقتصاد به نفت، دولتی بودن بخش‌هایی از اقتصاد که در حیطه‌ی وظایف دولت نیست، نگاه به خارج و نه به توان و ظرفیت داخلی، استفاده‌ی اندک از ظرفیت نیروی انسانی کشور، بودجه‌بندی معیوب و نامتوازن، و سرانجام عدم ثبات سیاست‌های اجرائی اقتصاد و عدم رعایت اولویتهای و وجود هزینه‌های زائد و حتی مسرفانه در بخش‌هایی از دستگاه‌های حکومتی است. نتیجه‌ی این‌ها مشکلات زندگی مردم از قبیل: بیکاری جوانها، فقر درآمدی در طبقه‌ی ضعیف و امثال آن است.

راه‌حل این مشکلات، سیاست‌های اقتصاد مقاومتی است که باید برنامه‌های اجرائی برای همه‌ی بخش‌های آن تهیه و با قدرت و نشاط کاری و احساس مسئولیت، در دولت‌ها پیگیری و اقدام شود. درون‌زایی اقتصاد کشور، مولد شدن و دانش‌بنیان شدن آن، مردمی کردن اقتصاد و تصدیگری نکردن دولت، برون‌گرایی با استفاده از ظرفیتهایی که قبلاً به آن اشاره شد، بخش‌های مهم این راه‌حل‌ها است. بی‌گمان یک مجموعه‌ی جوان و دانا و مؤمن و مسلط بر دانسته‌های اقتصادی در درون دولت خواهند توانست به این مقاصد برسند. دوران پیش‌رو باید میدان فعالیت چنین مجموعه‌ای باشد. جوانان عزیز در سراسر کشور بدانند که همه‌ی راه‌حل‌ها در داخل کشور است. اینکه کسی گمان کند که «مشکلات اقتصادی صرفاً ناشی از تحریم است و علت تحریم هم مقاومت ضد استکباری و تسلیم نشدن در برابر دشمن است؛ پس راه‌حل، زانو زدن در برابر دشمن و بوسه‌زدن بر پنجه‌ی گرگ است» خطایی نابخشودنی است. این تحلیل سراپا غلط، هر از چند گاه از زبان و قلم برخی غفلت‌زدگان داخلی صادر میشود، اما منشأ آن، کانون‌های فکر و توطئه‌ی خارجی است که با صد زبان به تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران و افکار عمومی داخلی القاء میشود.

۴) عدالت و مبارزه با فساد

این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. فساد اقتصادی و اخلاقی و سیاسی، توده‌ی چرکین کشورها و نظام‌ها و اگر در بدنه‌ی حکومت‌ها عارض شود، زلزله‌ی ویرانگر و ضربه‌زننده به مشروعیت آن‌ها است؛ و این برای نظامی، چون جمهوری اسلامی که نیازمند مشروعیتی فراتر از مشروعیتهای مرسوم و مبنائی‌تر از مقبولیت اجتماعی است، بسیار جدی‌تر و بنیانی‌تر از دیگر نظام‌ها است. وسوسه‌ی مال و مقام و

ریاست، حتی در غلوی‌ترین حکومت تاریخ یعنی حکومت خود حضرت امیر المؤمنین (علیه‌السلام) کسانی را لغزند، پس خطر بروز این تهدید در جمهوری اسلامی هم که روزی مدیران و مسئولانش مسابقه‌ی زهد انقلابی و ساده زیستی میدادند، هرگز بعید نبوده و نیست؛ و این امر ایجاب میکند که دستگاهی کارآمد با نگاهی تیزبین و رفتاری قاطع در قوای سه گانه حضور دائم داشته باشد و به معنای واقعی با فساد مبارزه کند، بویژه در درون دستگاه‌های حکومتی.

البته نسبت فساد در میان کارگزاران حکومت جمهوری اسلامی در مقایسه با بسیاری از کشورهای دیگر و بخصوص با رژیم طاغوت که سر تا پا فساد و فسادپرور بود، بسی کمتر است و بحمدالله مأموران این نظام غالباً سلامت خود را نگاه داشته‌اند، ولی حتی آنچه هست غیرقابل قبول است. همه باید بدانند که طهارت اقتصادی شرط مشروعیت همه‌ی مقامات حکومت جمهوری اسلامی است. همه باید از شیطان حرص برحذر باشند و از لقمه‌ی حرام بگریزند و از خداوند در این باره کمک بخواهند و دستگاه‌های نظارتی و دولتی باید با قاطعیت و حساسیت، از تشکیل نطفه‌ی فساد پیشگیری و با رشد آن مبارزه کنند. این مبارزه نیازمند انسان‌هایی با ایمان و جهادگر، و منیع‌الطبع با دستانی پاک و دل‌هایی نورانی است. این مبارزه بخش اثرگذاری است از تلاش همه‌جانبه‌ای که نظام جمهوری اسلامی باید در راه استقرار عدالت به کار برد.

عدالت در صدر هدف‌های اولیه‌ی همه‌ی بعثت‌های الهی است و در جمهوری اسلامی نیز دارای همان شأن و جایگاه است؛ این، کلمه‌ای مقدس در همه‌ی زمان‌ها و سرزمین‌ها است و به صورت کامل، جز در حکومت حضرت ولی‌عصر (ارواح‌نافذاه) میسر نخواهد شد، ولی به صورت نسبی، همه جا و همه وقت ممکن و فریضه‌ای بر عهده‌ی همه بویژه حاکمان و قدرتمندان است. جمهوری اسلامی ایران در این راه گام‌های بلندی برداشته است که قبلاً بدان اشاره‌ای کوتاه رفت؛ و البته در توضیح و تشریح آن باید کارهای بیشتری صورت گیرد و توطئه‌ی واژگونه‌نمایی و لاقط سکوت و پنهان‌سازی که اکنون برنامه‌ی جدی دشمنان انقلاب است، خنثی گردد.

با این همه اینجانب به جوانان عزیزی که آینده‌ی کشور، چشم انتظار آن‌ها است صریحاً می‌گویم آنچه تاکنون شده با آنچه باید میشده و بشود، دارای فاصله‌ای ژرف است. در جمهوری اسلامی، دل‌های مسئولان به طور دائم باید برای رفع محرومیت‌ها بتپد و از شکاف‌های عمیق طبقاتی بشدت بیمناک باشد. در جمهوری اسلامی کسب ثروت نه تنها جرم نیست که مورد تشویق نیز هست، اما تبعیض در توزیع منابع عمومی و میدان دادن به ویژه‌خواری و مدارا با فریبگران اقتصادی که همه به بی‌عدالتی می‌انجامد، بشدت ممنوع است؛ همچنین غفلت از قشرهای نیازمند حمایت، به هیچ رو مورد قبول نیست. این سخنان در قالب سیاست‌ها و قوانین، بارها تکرار شده است، ولی برای اجرای شایسته‌ی

آن چشم امید به شما جوان‌ها است؛ و اگر زمام‌داره‌ی بخش‌های گوناگون کشور به جوانان مؤمن و انقلابی و دانا و کاردان - که بحمدالله کم نیستند - سپرده شود، این امید برآورده خواهد شد؛ ان شاءالله.

۵) استقلال و آزادی

استقلال ملی به معنی آزادی ملت و حکومت از تحمیل و زورگویی قدرت‌های سلطه‌گر جهان است؛ و آزادی اجتماعی به معنای حق تصمیم‌گیری و عمل کردن و اندیشیدن برای همه‌ی افراد جامعه است؛ و این هر دو از جمله‌ی ارزش‌های اسلامی و عطیه‌ی الهی به انسان‌هاست و هیچ کدام تفضل حکومت‌ها به مردم نیستند. حکومت‌ها موظف به تأمین این دو می‌باشند. منزلت آزادی و استقلال را کسانی بیشتر میدانند که برای آن جنگیده‌اند. ملت ایران با جهاد چهل‌ساله‌ی خود از جمله‌ی آن‌ها است. استقلال و آزادی کنونی ایران اسلامی، دستاورد، بلکه خون‌آوردِ صدها هزار انسان والا و شجاع و فداکار است؛ غالباً جوان، ولی همه در رتبه‌های رفیع انسانیت. این ثمر شجره‌ی طیبه‌ی انقلاب را با تأویل و توجیه‌های ساده‌لوحانه و بعضاً مغرضانه، نمیتوان در معرض خطر قرار داد. همه -مخصوصاً دولت جمهوری اسلامی- موظف به حراست از آن با همه‌ی وجودند. بدیهی است که «استقلال» نباید به معنی زندانی کردن سیاست و اقتصاد کشور در میان مرزهای خود، و «آزادی» نباید در تقابل با اخلاق و قانون و ارزش‌های الهی و حقوق عمومی تعریف شود.

۶) عزت ملی، روابط خارجی، مرزبندی با دشمن

این هر سه، شاخه‌هایی از اصل «عزت، حکمت، و مصلحت» در روابط بین‌المللی‌اند. صحنه‌ی جهانی، امروز شاهد پدیده‌هایی است که تحقق یافته یا در آستانه‌ی ظهورند: تحرک جدید نهضت بیداری اسلامی بر اساس الگوی مقاومت در برابر سلطه‌ی آمریکا و صهیونیسم؛ شکست سیاست‌های آمریکا در منطقه‌ی غرب آسیا و زمین‌گیر شدن همکاران خائن آن‌ها در منطقه؛ گسترش حضور قدرتمندانه‌ی سیاسی جمهوری اسلامی در غرب آسیا و بازتاب وسیع آن در سراسر جهان سلطه. این‌ها بخشی از مظاهر عزت جمهوری اسلامی است که جز با شجاعت و حکمت مدیران جهادی به دست نمی‌آید. سردمداران نظام سلطه نگرانند؛ پیشنهادهای آن‌ها عموماً شامل فریب و خدعه و دروغ است. امروز ملت ایران علاوه بر آمریکای جنایت‌کار، تعدادی از دولت‌های اروپایی را نیز خدعه‌گر و غیرقابل اعتماد میدانند. دولت جمهوری اسلامی باید مرزبندی خود را با آن‌ها با دقت حفظ کند؛ از ارزش‌های انقلابی و ملی خود، یک گام هم عقب‌نشینی نکند؛ از تهدیدهای پوچ آنان نهراسد؛ و در همه حال، عزت کشور و ملت خود را در نظر داشته باشد و حکیمانه و مصلحت‌جویانه و البته از موضع انقلابی، مشکلات قابل حل خود را با آنان حل کند. در مورد آمریکا حل هیچ مشکلی متصور نیست و مذاکره با آن جز زیان مادی و معنوی محصولی نخواهد داشت.

(۷) سبک زندگی

سخن لازم در این باره بسیار است. آن را به فرصتی دیگر وامیگذارم و به همین جمله اکتفا میکنم که تلاش غرب در ترویج سبک زندگی غربی در ایران، زیان‌های بی‌جبران اخلاقی و اقتصادی و دینی و سیاسی به کشور و ملت ما زده است؛ مقابله با آن، جهادی همه‌جانبه و هوشمندانه می‌طلبد که باز چشم امید در آن به شما جوان‌ها است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک

- (۱) شناخت وضع موجود (ما در حال حاضر کجا هستیم؟)
- (۲) تعیین اهداف (میخواهیم کجا باشیم؟)
- (۳) تعیین استراتژی ها، تاکتیک و اقدامات (چگونه میتوانیم به آنجا برسیم؟)
- (۴) پایش و ارزیابی (چگونه بدانیم به هدف رسیده ایم؟)

شناخت عوامل شکست استراتژی ها

مساله اساسی در سازمان، تبدیل استراتژی های 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 استراتژی ها در سازمان خرسند می باشند.

مشکل وارد نشدن استراتژی های تدوین شده در عملکرد سازمان، از عوامل مختلفی تاثیر می پذیرد که مهمترین آن فقدان فرایند راهبری به معنای تحلیل، تصمیم، اجرا و بازنگری استراتژی ها است؛ علاوه بر آن تحلیل موقعیت و شرایط سازمان به صورت غیر ساختار 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 استراتژی ها در پیاده سازی، فقدان سنجه یا معیار برای سنجش میزان جهت گیری سازمان برای انطباق با استراتژی ها 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 استراتژی ها برشمرد، زیرا طولانی شدن این دوره علاوه بر خستگی عوامل دست اندر کار، به غیر قابل اعتماد شدن اطلاعات جمع آوری شده اولیه برای ادامه کار می انجامد و از همه مهم تر احتمال تغییر در کادر مدیریت نیز ریسک موفقیت را افزایش می دهد.

تاریخچه

معرفی استان البرز

استان البرز سی و یکمین استان ایران است. این استان در البرز مرکزی جای گرفته است و دلیل نامگذاری استان البرز به همین علت بوده است. استان البرز از شمال با استان مازندران از غرب با استان قزوین از شرق با استان تهران و از جنوب با استان مرکزی همجوار است. استان البرز در سال ۱۳۸۹ طبق مصوبه مجلس شکل گرفت.

استان البرز در تاریخ ۱۳۸۹/۴/۷ پس از جدا شدن ۵ شهرستان کرج، طالقان، ساوجبلاغ، نظرآباد، اشتهارد و سپس فردیس از استان تهران تشکیل شده است. از شمال با استان مازندران، از غرب با شهرستان ساوجبلاغ، از جنوب به شهرستان شهریار و رباط کریم، و از شرق با تهران هم جوار است. وسعت کرج حدود ۵۸۳۰ کیلومتر می باشد و امروزه بدلیل داشتن خاک و اقلیم مناسب و قرار داشتن در نزدیکی پایتخت و مسیر راه های اصلی ارتباطی، دارای رقم بالای مهاجرت است. طبق آمار حدود ۸۳٪ جمعیت کرج را مهاجران تشکیل می دهند. از عوامل ازدیاد جمعیت کرج توسعه صنعت، استقرار موسسات تحقیقاتی و بخش کشاورزی، سرریز جمعیت تهران را می توان نام برد.

تاریخچه دانشگاه

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز یکی از دانشگاه های دولتی ایران و تحت پوشش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی واقع در شهر کرج، استان البرز می باشد. دانشکده علوم پزشکی کرج براساس تصویب نامه بهمن ۱۳۸۵ شورای گسترش دانشگاه های علوم پزشکی کشور به عنوان یکی از زیرمجموعه های دانشگاه علوم پزشکی ایران در بهمن ماه سال ۱۳۸۶ با ۶ رشته کاردانی در مجموع با شش نفر عضو هیات علمی و به صورت وابسته به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران در شهر کرج آغاز به کار نمود. در سال ۸۹ و پس از ادغام دانشگاه علوم پزشکی ایران با دانشگاه علوم پزشکی تهران دانشکده علوم پزشکی کرج از دانشگاه

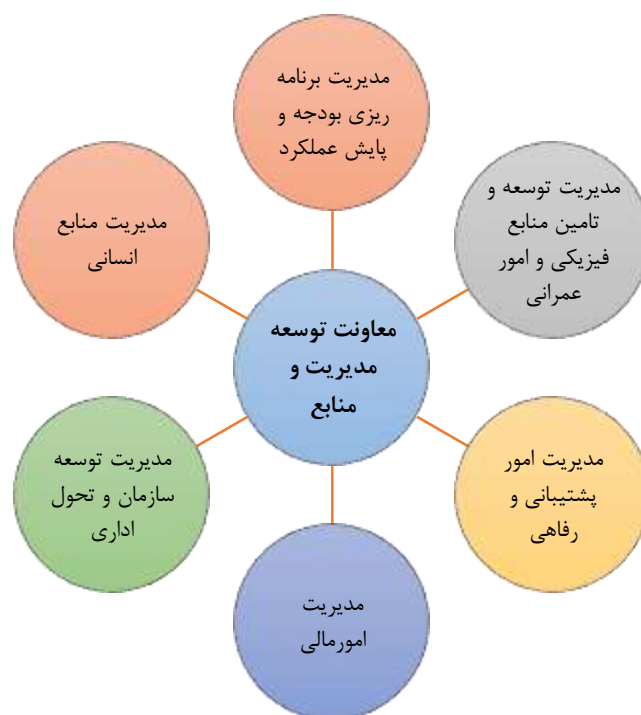
مادر منفک و به صورت مستقل به فعالیت خود ادامه داد. این دانشکده به موجب مصوبه شورای گسترش دانشگاه‌ها مورخ آبان ۱۳۹۰ به دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز ارتقا یافت و متولی امور بهداشتی، درمانی و آموزش پزشکی استان البرز گردید.

معاونت های دانشگاه علوم پزشکی البرز

دانشگاه علوم پزشکی البرز دارای معاونت های ذیل می باشد:

معاونت توسعه مدیریت و منابع

این معاونت وظایف مختلفی از جمله تعیین سیاستها و خط مشی های دانشگاه در زمینه مدیریت و برنامه ریزی بودجه، 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 زیرمجموعه این معاونت شامل:



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.

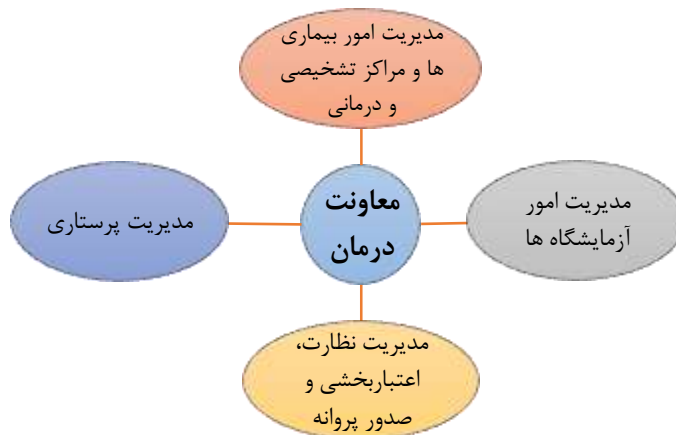
این دانشگاه با شش دانشکده از جمله دانشکده های پزشکی، داروسازی، دندانپزشکی، بهداشت، پیراپزشکی، پرستاری و مامایی و رشته های تحصیلی پزشکی، دندانپزشکی، داروسازی، پرستاری، فوریت های پزشکی، بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای، بهداشت عمومی، اتاق عمل، هوشبری، آزمایشگاه در مقاطع کاردانی، کارشناسی، کارشناسی ارشد و ۹ رشته در تخصصی بالینی با ۳۴۰۵ دانشجو خدمات آموزشی ارائه می نماید. معاونت آموزشی دانشگاه موفقیت های چشمگیری هر ساله به شرح ذیل داشته است:

- موفقیت های پی در پی در المپیادهای علمی گروهی و انفرادی دانشجویان
 - کسب رتبه های برتر در آزمون های علوم پایه پزشکی، دندانپزشکی، داروسازی و پیش کارورزی
 - کسب درجه عالی اعتباربخشی بعنوان یکی از پنج جایگاه برتر مراکز مطالعات کشور
 - کسب رتبه ممتاز اعتباربخشی آموزش مداوم در سطح کشور
 - کسب رتبه ۵ کشوری در شاخص رتبه بندی دانشگاههای علوم پزشکی در بین دانشگاههای هم سطح
 - برگزاری بیش از ۱۰۰ برنامه توانمندسازی اعضای هیات علمی و سه دوره مدرسه تابستانی
- مدیریت های زیرمجموعه معاونت آموزشی شامل:



معاونت درمان

معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز 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 می‌باشد. مدیریت های زیرمجموعه معاونت درمان شامل:



معاونت بهداشت

دانشگاه علوم پزشکی البرز با داشتن شش شبکه بهداشت شهرستان (فردیس، اشتهارد، ساوجبلاغ، نظرآباد، طالقان و چهارباغ) و دو مرکز بهداشت شرق و غرب در کرج مسئول ارائه خدمات بهداشتی به مردم استان می باشد. واحدهای زیرمجموعه این معاونت شامل:



معاونت غذا و دارو

استان البرز با دارا بودن واحد های تولیدی با ضریب نفوذ بالا در کشور، به عنوان یکی از قطب های مهم صنعتی در حوزه محصولات سلامت محور محسوب می گردد. معاونت غذا و دارو می کوشد تا با استفاده از منابع انسانی و امکانات درون بخشی و برون بخشی ضمن نظارت بر مراکز تولید و عرضه محصولات سلامت محور استان (محصولات خوراکی، آشامیدنی، آرایشی، بهداشتی، داروئی، فرآورده های طبیعی، سنتی و مکمل و تجهیزات و ملزومات پزشکی) و پایش رعایت شرایط مناسب تولید و ضوابط و دستورالعمل های متضمن کیفیت و ایمنی فرآورده های تولیدی، از سلامت آنها اطمینان یافته و همچنین در جهت ارتقاء دسترسی سریع و آسان عموم مردم استان به خدمات داروئی مطلوب و شایسته در همه جوانب مطابق با ضوابط و مقررات کشور گام بردارد. دراین راستا توجه به ارتقاء آگاهی های عمومی، تقویت فعالیت های نظارتی و رشد کمی و کیفی واحد های مرتبط با این معاونت و ارائه خدمات را سرلوحه کارخویش قرار می دهد.

اهم وظایف محوله به این معاونت به شرح ذیل می باشد:

- اجرای سیاستها، برنامه ها و خط و مشی های سازمان غذا و دارو وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی در حوزه دارو و مواد بیولوژیک، محصولات غذایی، آشامیدنی، آرایشی، بهداشتی، اقلام بسته بندی، محصولات طبیعی، سنتی و مکمل، تجهیزات و ملزومات پزشکی.
- صدور مجوز تاسیس و بهره برداری داروخانه ها در حیطه نظارتی دانشگاه
- بازرسی و بازدیدهای ادواری از داروخانه های تحت پوشش، انبار ها و شرکت های پخش و نظارت در جهت اجرای مجموعه ضوابط و قوانین و مقررات در کلیه واحد های تحت پوشش
- بهبود روند توزیع و عرضه دارو در سطح استان از طریق نظارت بر عملکرد شرکت های توزیع در جهت تأمین دارو و دسترسی آسان و به موقع بیماران به داروها
- برقراری و تأمین سهمیه دارویی برخی داروهای خاص و تحت کنترل برای داروخانه های واجد شرایط (خصوصی، دولتی، روزانه و شبانه روزی) از طریق شرکت های توزیع رسمی دارو و سیاست گذاری و نظارت ویژه بر روی داروهای خاص و کمیاب، تحت کنترل و حساس و انعکاس کمبودها به وزارت متبوع

- عرضه و تحویل مستقیم داروهای مخدر به بیماران مبتلا به بیماری‌های صعب‌العلاج و سرطان، همچنین تخصیص سهمیه و عرضه مستقیم داروهای مخدر به مراکز درمان سوء مصرف مواد دارای مجوز و نظارت بر مصرف صحیح این اقلام
- فعالیت مرکز اطلاع رسانی داروها و سموم استان
- آموزش و اطلاع رسانی به مردم در جهت افزایش آگاهی در خصوص مصرف داروها، عوارض سوء مصرف بی‌رویه و غیر منطقی، مصرف داروهای غیرمجاز و تقلبی و ارائه هشدارهای لازم
- انجام مداخلات لازم در زمینه اصلاح وضعیت تجویز و مصرف دارو در بخش سرپایی و بستری در کمیته دانشگاهی تجویز و مصرف منطقی دارو
- بازدید و نمونه برداری از مراکز نگهداری محصولات آرایشی و بهداشتی شامل انبارها، مراکز پخش و غیره.
- پاسخ استعلام سازمان صنعت، معدن و تجارت و سازمان جهاد کشاورزی و واحد‌های صنفی در مرحله تاسیس کارخانه و کارگاه
- صدور و اصلاح و تمدید پروانه بهداشتی تاسیس و بهره‌برداری، پروانه مسئول فنی، پروانه بهداشتی ساخت، پروانه بهداشتی ظرفیت خالی، پروانه شناسه نظارت کارگاهی محصولات غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی
- تایید ثبت منبع و تایید صلاحیت مسئول فنی از طریق سامانه TTAC
- صدور گواهی بهداشت جهت صادرات محصولات غذایی، آرایشی و بهداشتی
- ممیزی سیستم‌های مدیریت ایمنی مواد غذایی و تشکیل جلسات FSMS و اعطاء مجوز جهت درج لگوهای HACCP و ISO22000 بر روی لیبل
- درجه بندی واحدهای تولید مواد غذایی و آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی بر اساس کاربرگ ارزیابی برنامه‌های پیشنیازی PRPS
- بررسی محصولات خوراکی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی غیرصنفاً در سطح عرضه PMS
- نمونه برداری و بررسی باقیمانده سموم و آفات کشاورزی جهت ارسال نتایج به اداره کل نظارت و ارزیابی فرآورده‌های غذایی و آشامیدنی به منظور سیاستگذاری کلان‌کشوری و پیگیری دستورالعمل‌ها و ضوابط اداره

کل نظارت و ارزیابی فرآورده های خوراکی و آشامیدنی شامل طرح عملیاتی کاهش نمک، قند، روغن و تراریختگی، پایش گندمهای مصرفی و غنی سازی آرد با آهن و اسیدفولیک

- تهیه و تنظیم پرونده های تخلفات واحدهای تولیدی جهت طرح در کمیسیون و ارائه به مراجع قضایی
- بازرسی و کنترل شرایط فنی و بهداشتی واحد های تولیدی، نمونه برداری و و ارسال آن به آزمایشگاه کنترل غذا و دارو جهت اطمینان از رعایت شرایط مناسب تولید و مطابقت با مجوزهای بهداشتی ، استانداردهای مربوطه و ضوابط وزارت بهداشت
- بازدید از واحدهای تولید مواد غذایی غیرمجاز و تعطیل محل و معرفی متخلفین به مراجع قضایی و انجام دستور قضایی
- پاسخ به شکایات، استعلام های سازمان غذا و دارو، دانشگاه های علوم پزشکی سراسر کشور و دادسراها و مراجع قضایی، انتظامی و سازمان اموال تملیکی و ستاد مبارزه با قاچاق کالا و ارز
- مشارکت علمی و عملی در تدوین استانداردهای ملی و بین المللی متناسب با دامنه عملکرد
- استقرار و راه اندازی کامل آزمایشگاه کنترل معاونت غذا و دارو
- صدور پروانه های موافقت اصولی و بهره برداری و نظارت بر عملکرد آزمایشگاه های کنترل کیفیت متناسب با عملکرد
- درجه بندی آزمایشگاهها بر اساس چک لیست ارزیابی LPRP
- انجام بازرسی های کارشناسی از آزمایشگاه های همکار کنترل کیفیت بخش خصوصی متناسب با دامنه عملکرد آزمایشگاه، صنایع تولیدکننده
- انجام آزمایشهای کنترلی بر روی محصولات غذایی، آشامیدنی، آرایشی و بهداشتی، فرآورده های طبیعی، سنتی و مکمل
- مشارکت در انجام کنترل های سطح عرضه (PMS) و (PMQC)
- آموزش بدو استخدام مسئولین فنی واحد های تولیدی

- نظارت و بازرسی از مراکز عرضه محصولات سلامت محور استان و جلوگیری از توزیع کالای قاچاق و تقلبی و

کشف کالاهای قاچاق و ارائه راهکارها در راستای مبارزه با قاچاق کالاهای سلامت محور

مدیریت های زیرمجموعه معاونت غذا و دارو شامل:



معاونت تحقیقات و فناوری

حوزه معاونت تحقیقات از سال ۱۳۹۸ فعالیت خود را آغاز نموده است و با گسترش فعالیت ها و

کسب امتیازات بالا در ارزشیابی های سالیانه وزارت بهداشت؛ از دانشگاه تیپ سه به لیست ده دانشگاه

برتر دانشگاه های علوم پزشکی تیپ دو ارتقا یافته است.

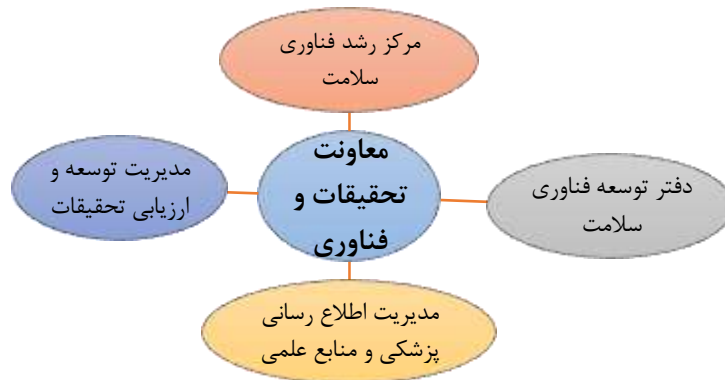
از جمله وظایف این معاونت توانمندسازی محققین، اساتید، دانشجویان و کارکنان، توسعه و بهبود

مشارکت بین بخشی و برون بخشی در مراکز تحقیقاتی مرتبط با سلامت در سطح دانشگاهی؛ ملی

و بین المللی، ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات و تولید دانش، کاربردی نمودن پژوهش و حمایت از

محققین، نهادینه کردن اصول اخلاقی در پژوهش است. مدیریت های زیرمجموعه معاونت تحقیقات

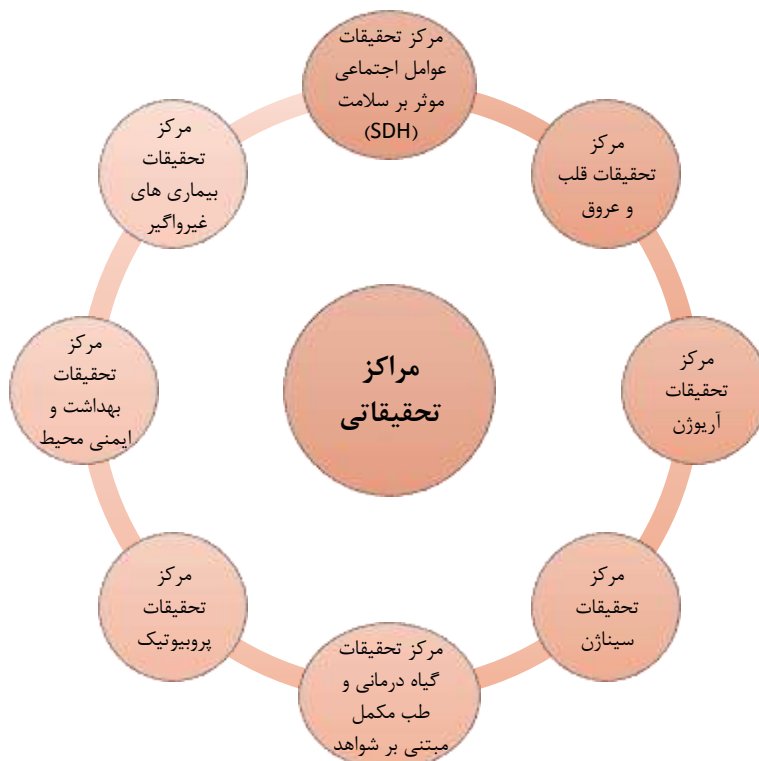
و فناوری شامل:



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.

- فصلنامه علمی پژوهشی مهندسی بهداشت محیط
- مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی البرز
- مجله علمی پژوهشی انتریک پاتوژن

علاوه بر آن، دانشگاه علوم پزشکی البرز دارای هشت مرکز تحقیقاتی می باشد که زیر مجموعه معاونت تحقیقات و فناوری مشغول به فعالیت تحقیقاتی می باشند، از جمله:



معاونت دانشجویی و فرهنگی

معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه به عنوان یکی از معاونت‌های دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز، با ارائه خدمات فرهنگی، رفاهی، ورزشی، فوق برنامه و مشاوره ای به دانشجویان در جهت ارتقاء سلامت جسمانی، روانی، و رشد و بالندگی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اندیشمندی آنان همگام و در راستای آموزش های عالی در محیطی سالم، پویا، هدفمند، اثرگذار، الگو و پرنشاط با لحاظ کرامت انسانی و ارزش های اسلامی- ملی با محوریت قرآن، عترت، اندیشه های حضرت امام خمینی(ره) و رهنمودهای مقام معظم رهبری و فرهنگ ایرانی و پرهیز از عوام زدگی، افراط و تفریط و شعارزدگی در حوزه فرهنگی گام بر می دارد. مدیریت های زیرمجموعه معاونت دانشجویی و فرهنگی عبارتند از:



مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث و فوریتهای پزشکی

مراقبتهای پیش بیمارستانی به آن دسته از خدماتی اطلاق می گردد که از بالین بیمار شروع و به اورژانس بیمارستان ختم می شود و مراقبتهای بیمارستانی نیز به آن دسته از خدماتی گفته می شود که شبکه جامعی از پرسنل، تجهیزات و منابع را دارد و به منظور کمک رسانی و ارائه مراقبتهای

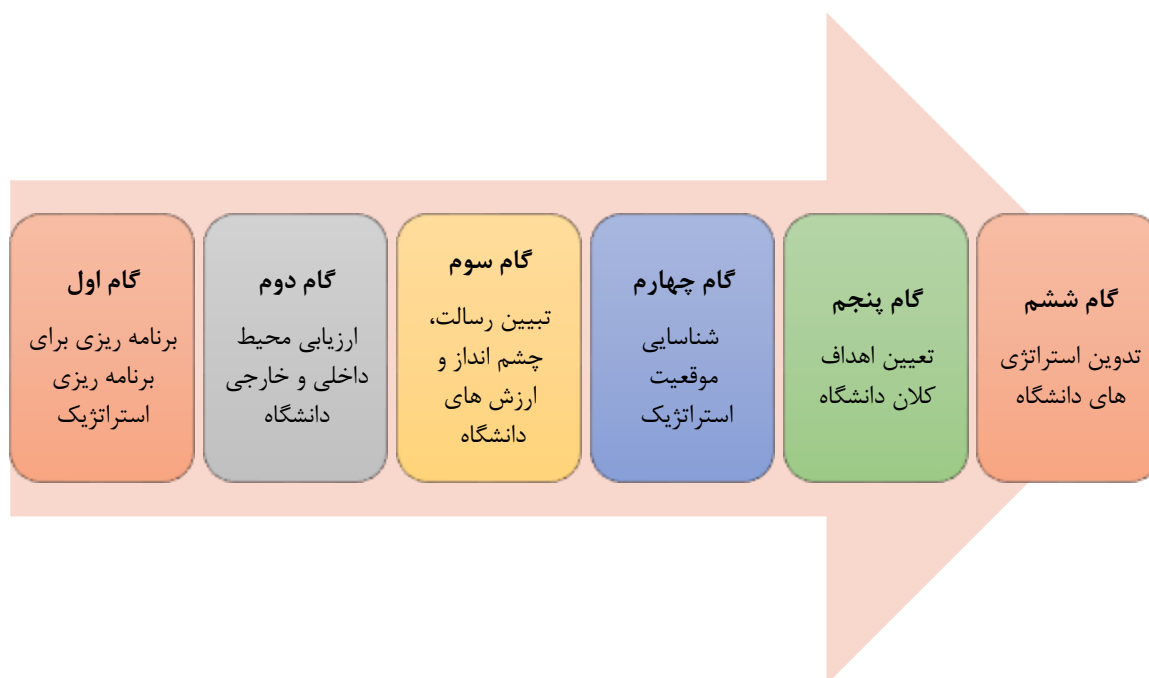
پزشکی اورژانس به جامعه تدوین شده است. همچنین ستاد هدایت و اطلاع رسانی نیز به عنوان مدیریت هماهنگی بین سه رکن پیش بیمارستانی، بین بیمارستانی و بیمارستانی را برعهده دارد. مرکز مدیریت حوادث و فوریت‌های پزشکی دانشگاه متشکل از اداراتی به شرح ذیل می باشد:



پس از تماس تلفنی با ۱۱۵ به این مرکز واحد های عملیاتی (آمبولانس، موتورلانس، اتوبوس و امداد هوایی) و پرسنل آموزش دیده (امدادگر، کاردان، کارشناس و ...) جهت ارائه خدمات اعزام می گردند. این مرکز وظیفه تعیین تعرفه و ضوابط مراکز آمبولانس خصوصی را نیز بر عهده دارد. کلیه بیمارستانها و مراکز درمانی استان اعم از عمومی و خصوصی موظفند بیماران اورژانس را پذیرفته و خدمات درمانی اورژانس مورد نیاز را انجام دهند.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز

برای تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز 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 کلان و استراتژی های دانشگاه برای سال های ۱۴۰۱-۱۴۰۶ نمود. مراحل تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز به شرح ذیل می باشد:



گام اول. برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

پس از تشکیل تیم برنامه ریزی راهبردی، ارایه آموزش های لازم به اعضای تیم درخصوص تدوین برنامه راهبردی دانشگاه، نمودار زمانی فرایند برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز به شرح ذیل (جدول ۱) ترسیم شد.

برای تدوین این برنامه استراتژیک مدت ۴ ماه زمان در نظر گرفته شد. 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 تهدیدهای 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. نمودار گانت فرایند تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز

ردیف	مراحل	زمان (هفته)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱	تشکیل تیم برنامه ریزی استراتژی	۱																
۲	آموزش تیم	۱																
۳	ارزیابی محیط داخلی و خارجی	۴																
۴	تعریف رسالت، چشم انداز و ارزش ها	۲																
۵	شناسایی موقعیت استراتژیک دانشگاه و تدوین اهداف کلان	۳																
۶	ارزیابی و تدوین استراتژی های پیشنهادی و انتخاب استراتژی	۴																
۷	بازنگری، جمع بندی و ارائه برنامه استراتژیک	۴																

کام دوم. ارزیابی محیط داخلی و خارجی

برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی جلساتی با تیم برنامه ریزی راهبردی دانشگاه برگزار شد و ذی نفعان کلیدی، محیط داخلی و خارجی دانشگاه ارزیابی و سپس نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدهای موجود شناسایی شد. باتوجه به اهمیت هر مورد ضریبی برای آن تعیین گردید 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 آیتم ضرب گردید و نمره نهایی تعیین شد.

شناسایی ذی نفعان کلیدی

در گذشته، ذینفعان را شامل تولیدکنندگان و مصرف کنندگان نهایی محصول می دانستند. اما به نظر می رسد امروزه بایستی نگرش ما نسبت به این مقوله وسیع تر شده و ذی نفعان را افرادی تلقی کنیم که دانش، مهارت یا نیاز آنان در موفقیت کسب و کار سازمان اثرگذار است. ذی نفع، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متأثر می شوند و می توانند، تقویت کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذی نفعان ممکن است برنده یا بازنده باشند و نیز می توانند بخشی از تصمیم گیرندگان، کاربران، مصرف کنندگان و فعالان سازمان باشند. به طور کلی ذینفعان ، افراد و گروه هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متأثر می شود.

با توجه به لزوم در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان در تدوین برنامه های استراتژیک و بیانیه های دانشگاه، لیست گروه های مختلف ذینفعان و انتظارات و توقعات آنها با همفکری و توافق شرکت کنندگان به شرح ذیل تدوین گردید:

**ذی نفعان
داخلی**

کارکنان، معاونین، مدیران و مسولین دانشگاه و واحدهای تابعه

**ذی نفعان
خارجی**

بیماران و مراجعین، فراگیران و دانشجویان، جامعه، خیرین، رسانه ها و فضای مجازی، تامین کنندگان کالا و خدمات و پیمانکاران، سازمان های بیمه گر، وزارت بهداشت، شهرداری، استانداری و دولت، سایر دانشگاه های علوم پزشکی کشور، صنایع مختلف دارویی، آرایشی بهداشتی و غذایی و شهرک های متعدد صنعتی

ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

در ارزیابی محیط داخلی نقاط قوت و ضعف دانشگاه با نظر اعضای تیم برنامه ریزی و اسناد و مدارک موجود در دانشگاه شناسایی شد. سپس با نظر تیم برنامه ریزی و براساس شرایط موجود و منابع دانشگاه تمامی نقاط قوت و ضعف امتیازدهی و اولویت بندی شدند. نقاط قوت و ضعف اصلی دانشگاه به شرح ذیل تعیین شد:

نقاط قوت

- (۱) استفاده از ظرفیت هیات امناء و شورای دانشگاه، شورای فرهنگی، شورای آموزشی، شورای پژوهشی و شورای توسعه راهبری مدیریت در دانشگاه ها
- (۲) وجود پژوهشکده ها، مراکز تحقیقاتی، آزمایشگاه های جامع تحقیقات در دانشگاه
- (۳) استقرار نظام مدیریت کیفیت و اجرای مدل های تعالی سازمانی
- (۴) وجود اعضای هیات علمی قوی، سرمایه انسانی جوان، توانمند، متخصص و متعهد و همچنین دانشجویان نخبه و برتر کشوری
- (۵) وجود سامانه های پایش، گزارش گیری، نظارت و پاسخگویی یکپارچه و آنلاین
- (۶) پوشش حداکثری خدمات مراقبتی بهداشتی، درمانی به گروه های هدف

- ۷) وجود فضای بهداشتی و درمانی جدید الاحداث و بهبود و استاندارد سازی فضاهای قبلی
- ۸) وجود مجله های علمی- پژوهشی فعال در دانشگاه و امکان چاپ مقالات برای پژوهشگران
- ۹) الکترونیک کردن خدمات از جمله استقرار میز خدمت الکترونیک و پرونده الکترونیک سلامت، هوشمند سازی سامانه های CDC (واحد بیماریها)، سیستم فریز آی، اپلیکیشن جامع پایش آنلاین برنامه های بهداشت، سامانه مانیتورینگ جامع سلامت استان ها

نقاط ضعف

- ۱) تعداد ناکافی نیروی انسانی به خصوص متخصصین و پزشکان عمومی
- ۲) توزیع نامتوازن نیروی انسانی و کمبود نیروهای رسمی و پیمانی و افزایش تعداد نیروی شرکتی
- ۳) قابل توجه بودن نرخ کسورات بیمه ای در مراکز درمانی
- ۴) فعال نبودن مراکز **Home care** در اکثر بیمارستانهای تابعه دانشگاه
- ۵) متناسب نبودن اعتبارات با هزینه ها و تخصیص ناکافی منابع مالی به دانشگاه از جمله پائین بودن سرانه سلامت و بهداشت، درمان، آموزش) در بودجه عمومی کشور
- ۶) کمبود و نگهداشت نامناسب تجهیزات، فضاهای فیزیکی و هزینه بالای تعمیر آنها و نبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از دستگاه های پیشرفته آموزشی و درمانی
- ۷) حمایت ناکافی از پژوهش های کسب و کار محور، دانش بنیان و کاربردی در حوزه سلامت
- ۸) ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات
- ۹) تاخیر در پرداخت مطالبات پزشکان و کارکنان دانشگاه
- ۱۰) عدم تعهد برخی از مدیران ارشد به برنامه بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی
- ۱۱) در اولویت نبودن برنامه های بهبود عوامل اجتماعی سلامت، ارتقا عدالت در جامعه و برنامه های نوین بهداشت عمومی
- ۱۲) کمبود تخت بیمارستانی و به تبع آن توزیع پائین اعتبارات
- ۱۳) عدم وجود خوابگاه ملکی و کترینگ صنعتی مرکزی

۱۴) پراکنده بودن دانشکده ها در سطح استان

۱۵) فقدان تشکیلات متناسب با وظایف و توسعه فزاینده استان

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IF)					
نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل داخلی		
0.15	3	0.05	استفاده از ظرفیت هیات امناء و شورای دانشگاه، شورای فرهنگی، شورای آموزشی، شورای پژوهشی و شورای توسعه راهبری مدیریت در دانشگاه ها	S1	قوت
0.2	4	0.05	وجود پژوهشکده ها، مراکز تحقیقاتی، آزمایشگاه های جامع تحقیقات در دانشگاه	S2	
0.12	3	0.04	استقرار نظام مدیریت کیفیت و اجرای مدل های تعالی سازمانی	S3	
0.2	4	0.05	جوان، توانمند، متخصص و متعهد و وجود اعضای هیات علمی قوی، سرمایه انسانی همچنین دانشجویان نخبه و برتر کشوری	S4	
0.18	3	0.06	وجود سامانه های پایش، گزارش گیری، نظارت و پاسخگویی یکپارچه و آنلاین	S5	
0.24	4	0.06	پوشش حداکثری خدمات مراقبتی بهداشتی درمانی به گروه های هدف	S6	
0.18	3	0.06	وجود فضای بهداشتی و درمانی جدید الاحداث و بهبود و استاندارد سازی فضاهای قبلی	S7	
0.12	3	0.04	وجود مجله های علمی- پژوهشی فعال در دانشگاه و امکان چاپ مقالات برای پژوهشگران	S8	
0.09	3	0.03	الکترونیک کردن خدمات از جمله استقرار میز خدمت الکترونیک و پرونده الکترونیک سلامت، هوشمند سازی سامانه های CDC (واحد بیماریها)، سیستم فریز آی، اپلیکیشن جامع پایش آنلاین برنامه های بهداشت، سامانه مانیتورینگ جامع سلامت استان ها	S9	
0.04	1	0.04	تعداد ناکافی نیروی انسانی به خصوص متخصصین و پزشکان عمومی	W1	ضعف
0.04	1	0.04	توزیع نامتوازن نیروی انسانی و کمبود نیروهای رسمی و پیمانی و افزایش تعداد نیروی شرکتی	W2	
0.04	1	0.04	قابل توجه بودن نرخ کسورات بیمه ای در مراکز درمانی	W3	
0.06	2	0.03	فعال نبودن مراکز Care Home در اکثر بیمارستانهای تابعه دانشگاه	W4	
0.04	1	0.04	متناسب نبودن اعتبارات با هزینه ها و تخصیص ناکافی منابع مالی به دانشگاه از جمله پائین بودن سرانه سلامت و بهداشت، درمان، آموزش) در بودجه عمومی کشور	W5	
0.04	1	0.04	کمبود و نگهداشت نامناسب تجهیزات، فضاهای فیزیکی و هزینه بالای تعمیر آنها و نبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از دستگاه های پیشرفته آموزشی و درمانی	W6	
0.06	2	0.03	حمایت ناکافی از پژوهش های کسب و کار محور، دانش بنیان و کاربردی در حوزه سلامت	W7	

0.08	2	0.04	ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات	W8
0.04	1	0.04	تاخیر در پرداخت مطالبات پزشکان و کارکنان دانشگاه	W9
0.1	2	0.05	عدم تعهد برخی از مدیران ارشد به برنامه بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی	W10
0.04	1	0.04	در اولویت نبودن برنامه های بهبود عوامل اجتماعی سلامت، ارتقا عدالت در جامعه و برنامه های نوین بهداشت عمومی	W11
0.04	1	0.04	کمبود تخت بیمارستانی و به تبع آن توزیع پائین اعتبارات	W12
0.06	2	0.03	عدم وجود خوابگاه ملکی و کترینگ صنعتی مرکزی	W13
0.06	2	0.03	پراکنده بودن دانشکده ها در سطح استان	W14
0.06	2	0.03	فقدان تشکیلات متناسب با وظایف و توسعه فزاینده استان	W15
2.28		1	جمع	

ارزیابی عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدهای محیطی)

در ارزیابی محیط خارجی، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی دانشگاه با نظر اعضای تیم برنامه ریزی و اسناد و مدارک موجود در دانشگاه شناسایی شدند. سپس با نظر تیم برنامه ریزی و براساس شرایط و محیط خارجی تمامی فرصت ها و تهدیدها امتیازدهی و اولویت بندی شدند. فرصت ها و تهدیدهای اصلی پیش روی دانشگاه به شرح ذیل تعیین شد:

فرصت ها

- (۱) وجود قوانین و مقررات و اسناد بالادستی در حوزه سلامت (سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست های کلی سلامت، برنامه ششم توسعه، سند آمایش سرزمین، طرح تعالی و عدالت سلامت، استانداردهای اعتباربخشی، قوانین بیمه همگانی سلامت و سیاست های جدید آموزشی، مرجعیت علمی، نظام سلامت اداری، سیاست های ابلاغی افزایش جمعیت و فرزندآوری، تاکید مقام معظم رهبری مبنی بر ضرورت ارتقاء و تقویت شبکه های بهداشتی، ابلاغ سند تقویت نظام شبکه بهداشتی درمانی و غیره)

- ۲) وجود مشاوران و اساتید خبره در سطح استانی و ملی
- ۳) مشارکت ارگان های دولتی، تشکل ها و سازمانهای مردم نهاد، خیرین، رابطین سلامت جهت استفاده از ظرفیت های مالی، ایده ها و تجربیات آنها
- ۴) مشارکت اعضای هیات علمی جوان و دانشجویان علاقه مند سایر دانشگاه ها به مشارکت در پژوهش و انجام طرح های تحقیقاتی در دانشگاه
- ۵) وجود نشریات و مجلات و شبکه های اجتماعی داخلی برای نشر و انعکاس فعالیت ها در سطح کلان دانشگاه و کشور
- ۶) وجود ظرفیت بخش غیر دولتی و خصوصی و امکان برون سپاری خدمات قابل واگذاری
- ۷) وجود سیاست های تشویقی و حمایتی در انجام طرح های پژوهشی، تحقیقاتی و برنامه های آموزشی در سطح دانشگاه، موقعیت استراتژیک استان و نزدیکی به پایتخت
- ۸) وجود ظرفیت و پتانسیل فرهنگی جهت ارتقا سلامت در جامعه
- ۹) وجود ظرفیت توریسم درمانی در استان برای افراد خارج از کشور و کشورهای همسایه
- ۱۰) وجود کارخانجات و واحدهای صنعتی محلی، ملی و بین المللی در سطح دانشگاه
- ۱۱) وجود ظرفیت خالی بیمار پذیری در تختهای شهرستانی
- ۱۲) امکان مولد سازی در پروژه های عمرانی
- ۱۳) امکان استفاده از وام های بانکی از جمله صندوق رفاه و خرید تجهیزات

تهدیدها

- ۱) وجود ابهام، تعارض، همپوشانی و محدودیت در برخی از قوانین، مقررات و دستورالعمل ها در اسناد بالادستی
- ۲) هدر رفت سرمایه اجتماعی و وجود معضلات فرهنگی، آسیب های اجتماعی و مشکلات اقتصادی
- ۳) تاخیر در پرداخت مطالبات دانشگاه ها از سوی سازمانهای بیمه گر

- ۴ پوشش ضعیف بیمه ها و واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات
- ۵ وجود و ادامه تحریم ها و تاثیر آن بر سلامت جامعه
- ۶ کمبود اعتبارات پایدار و کافی حوزه سلامت
- ۷ تغییر در الگوی بروز بیماریهای نوپدید و بازپدید
- ۸ کاهش نرخ باروری و افزایش جمعیت سالمندی
- ۹ وجود تعارض منافع در حوزه سیاست گذاری نظام سلامت
- ۱۰ مهاجر پذیر بودن استان، نرخ بالای حاشیه نشینی و توجه ناکافی به عوامل تهدید کننده سلامت در استان
- ۱۱ پائین بودن هزینه های هتلینگ در تعرفه های ابلاغی
- ۱۲ عدم امکان تحقق تخصیص صد در صد تفاهم نامه ها و موافقت نامه های بودجه ای سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
- ۱۳ عدم تعیین شاخص های توزیع نرمال نیروی انسانی، بودجه، تملک سرمایه ای توسط وزارت متبوع
- ۱۴ جمعیت رو به افزایش اتباع غیر ایرانی و مشکلات جمعیتی شامل افزایش مرگ مادران باردار و کودکان و افزایش احتمال انتقال بیماری های واگیر

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EF)					
نمره نهایی	رتبه	ضریب	عوامل خارجی		
0.16	4	0.04	وجود قوانین و مقررات و اسناد بالادستی در حوزه سلامت (سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست های کلی سلامت، برنامه ششم توسعه، سند آمایش سرزمین، طرح تعالی و عدالت سلامت، استانداردهای اعتباربخشی، قوانین بیمه همگانی سلامت و سیاست های جدید آموزشی، مرجعیت علمی، نظام سلامت اداری، سیاست های ابلاغی افزایش جمعیت و فرزندآوری، تاکید مقام معظم رهبری مبنی بر ضرورت ارتقاء و تقویت شبکه های بهداشتی، ابلاغ سند تقویت نظام شبکه بهداشتی درمانی و غیره)	O1	فرصت
0.2	4	0.05	وجود مشاوران و اساتید خبره در سطح استانی و ملی	O2	

0.2	4	0.05	مشارکت ارگان های دولتی، تشکل ها و سازمانهای مردم نهاد، خیرین، رابطین سلامت جهت استفاده از ظرفیت های مالی، ایده ها و تجربیات آنها	O3	
0.09	3	0.03	مشارکت اعضاء هیات علمی جوان و دانشجویان علاقه مند سایر دانشگاه ها به مشارکت در پژوهش و انجام طرح های تحقیقاتی در دانشگاه	O4	
0.12	4	0.03	وجود نشریات و مجلات و شبکه های اجتماعی داخلی برای نشر و انعکاس فعالیت ها در سطح کلان دانشگاه و کشور	O5	
0.12	4	0.03	وجود ظرفیت بخش غیر دولتی و خصوصی و امکان برون سپاری خدمات قابل واگذاری	O6	
0.16	4	0.04	وجود سیاست های تشویقی و حمایتی در انجام طرح های پژوهشی، تحقیقاتی و برنامه های آموزشی در سطح دانشگاه، موقعیت استراتژیک استان و نزدیکی به پایتخت	O7	
0.16	4	0.04	وجود ظرفیت و پتانسیل فرهنگی جهت ارتقا سلامت در جامعه	O8	
0.12	۳	0.04	وجود ظرفیت توریسم درمانی در استان برای افراد خارج از کشور و کشورهای همسایه	O10	
0.2	4	0.05	وجود کارخانجات و واحدهای صنعتی محلی، ملی و بین المللی در سطح دانشگاه	O11	
0.09	3	0.03	وجود ظرفیت خالی بیمار پذیری در تختهای شهرستانی	O12	
0.06	3	0.02	امکان مولد سازی در پروژه های عمرانی	O12	
0.06	3	0.02	امکان استفاده از وام های بانکی از جمله صندوق رفاه و خرید تجهیزات	O13	
0.04	1	0.04	وجود ابهام، تعارض، همپوشانی و بی ثباتی در برخی از قوانین، مقررات و دستورالعمل ها در اسناد بالادستی	T1	تهدید
0.04	1	0.04	هدررفت سرمایه اجتماعی و وجود معضلات فرهنگی، آسیب های اجتماعی و مشکلات اقتصادی	T2	
0.04	1	0.04	تاخیر در پرداخت مطالبات دانشگاه ها از سوی سازمانهای بیمه گر	T3	
0.04	1	0.04	پوشش ضعیف بیمه ها و واقعی نبودن تعرفه برخی خدمات	T4	
0.05	1	0.05	وجود و ادامه تحریم ها و تاثیر آن بر سلامت جامعه	T5	
0.1	2	0.05	کمبود اعتبارات پایدار و کافی حوزه سلامت	T6	
0.05	1	0.05	تغییر در الگوی بروز بیماریهای نوپدید و بازپدید	T7	
0.06	2	0.03	کاهش نرخ باروری و افزایش جمعیت سالمندی	T8	
0.04	1	0.04	وجود تعارض منافع در حوزه سیاست گذاری نظام سلامت	T9	
0.04	1	0.04	مهاجر پذیر بودن استان، نرخ بالای حاشیه نشینی و توجه ناکافی به عوامل تهدید کننده سلامت در استان	T10	
0.06	2	0.03	پائین بودن هزینه های هتلینگ در تعرفه های ابلاغی	T11	
0.03	1	0.03	عدم امکان تحقق تخصیص صد در صد تفاهم نامه ها و موافقت نامه های بودجه ای سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور	T12	

0.02	1	0.02	عدم تعیین شاخص های توزیع نرمال نیروی انسانی، بودجه، تملک سرمایه ای توسط وزارت متبوع	T13
0.03	1	0.03	جمعیت رو به افزایش اتباع غیر ایرانی و مشکلات جمعیتی شامل افزایش مرگ مادران باردار و کودکان و افزایش احتمال انتقال بیماری های واگیر	T14
2.38		1	جمع	

کام سوم. تعیین رسالت، چشم انداز، ارزش ها

هر سازمان پیش از تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ها، باید به درستی بداند که رسالت (ماموریت)، آن چیست؟ آرمان‌های بلند سازمان (چشم انداز) چه ویژگی‌هایی دارند؟ این مبانی را ارکان استراتژی می‌نامند و از آن جهت که کسب و کار محوری سازمان بر این اساس شکل می‌گیرد، از نهایت اهمیت برخوردارند.

رسالت

رسالت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. رسالت هویت و شناسنامه سازمان است. پاسخ به این سوال است که ما برای چه منظوری وجود داریم. یک رسالت بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است.

رسالت دانشگاه‌های علوم پزشکی البرز

ما با پرورش سرمایه انسانی کارآفرین و رهبران متعهد و تحول‌آفرین، از طریق تولید علم، توسعه فناوری‌های دانش بنیان، ارتقای دانش سلامت جامعه و ارائه خدمات سلامت بهینه، سلامت و رفاه جامعه را توسعه می‌دهیم.

چشم انداز

چشم‌انداز تصویری محرک از آینده مطلوب سازمان است (ترجیحاً تصویر مطلوب و ایده‌آل در پنج سال آینده سازمان). چشم‌انداز مهیج و انرژی‌زاست و بالاترین استاندارد است که یک سازمان

می‌تواند خود را در قبال میزان نیل به آن سنجش کند. چشم انداز موقعیتی آرمانی است که سازمان امید دستیابی به آن را دارد. به عبارت دیگر چشم انداز آینده‌ای است که همه دست اندرکاران سازمان خود را متعهد به ساختن آن می‌کنند. چشم انداز بیانگر مقصد و نهایی است که سازمان می‌خواهد در آینده به آن دست یابد و نیز بیانگر ایده آل های سازمان است.

چشم انداز دانشگاه علوم پزشکی البرز

با استعانت از خداوند متعال و با تکیه بر سرمایه انسانی شایسته (توانمند، متخصص و متعهد)، دانشگاه بر آن است که در عرصه های دانش، فناوری و خدمات جامع سلامت جزء دانشگاه های سرآمد، نوآور و ارزش آفرین در سطح بین المللی باشند.

ارزش های سازمانی (منشور اخلاقی دانشگاه)

دانشگاه علوم پزشکی البرز در راستای رسالت و چشم انداز خود با الهام از تعالیم ارزشمند اسلام، در اجرای اهداف خود را متعهد به اصول و ارزش های زیر می‌داند:

- مکتب سازی بر اساس معنویت و تعالی
- اخلاق مداری و تعهد حرفه ای
- عدالت محوری
- پایبندی به اصول علمی و استاندارد ها
- تغییر و تحول گرایی بر اساس نیازهای روز جامعه
- مسئولیت پذیری و پاسخگویی در برابر جامعه و ذی نفعان
- شایسته سالاری، مدیریت استعدادها و جانشین پروری
- ارج نهادن به خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی
- همگرایی و مشارکت کلیه ذی نفعان در جهت دستیابی به اهداف
- حفظ محیط زیست

این ارزش ها به منظور اشاعه فرهنگ اسلامی و ارزشهای انسانی و سازمانی در نظام اداری با تاکید بر اصول برابری، تکریم مراجعین، احترام و اعتماد، شفافیت در اعمال اداری، پاسخگویی، تعهد و وفاداری به سازمان تدوین گردیده است. بنابراین، ما کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز به عنوان خدمتگزاران مردم، خود را متعهد به خدمت مشفقانه به مراجعین دانسته، کرامت انسانی آنان را ارج می نهیم و جلب رضایت الهی و عمل در چارچوب مقررات و قوانین را وظیفه شرعی و سازمانی خود دانسته و هم پیمان می شویم.

منشور اخلاقی (ارزش ها) دانشگاه علوم پزشکی البرز

- نظم و انضباط در انجام وظایف و حضور به موقع در سازمان را رعایت نماییم.
- از اختیارات و قدرت سازمانی، امکانات، تجهیزات و سرمایه های اداری و انسانی دانشگاه حفاظت نموده و در استفاده موثر؛ صرفه جویی و ارتقای بهره وری آنها بکوشیم.
- روحیه انتقادپذیری داشته و نسبت به حفظ اسرار ذینفعان به ویژه بیماران کوشا باشیم.
- در محدوده وظایف شغلی، اطلاعات و راهنمایی های مناسب به ارباب رجوع ارائه نموده و اصل شفاف سازی و گره گشایی از مشکلات مردم را سر لوحه وظایف خویش قرار دهیم.
- ارزشهای اخلاقی-اسلامی را در محیط کار اشاعه داده و فضایی صمیمی همراه با خرد جمعی و مشارکت همگانی که در آن کرامت انسانی و شأن اجتماعی حاکم است را نهادینه نماییم.
- در دانشگاه و واحدهای تابعه خود را ملزم به استفاده از پوشش مناسب با محیط اداری، حرفه طبابت و منطبق با فرهنگ و عرف جامعه اسلامی دانسته و از مصرف دخانیات در محیط کاری پرهیز نماییم.
- در جهت افزایش بنیه و توانمندی علمی و آموزشی، مهارت های شغلی و نوآوری در جهت ارتقای سطح ارائه خدمت و فرآیند های موجود کوشا باشیم.

گام چهارم. شناسایی موقعیت استراتژیک دانشگاه

با امتیازدهی و اولویت بندی عوامل داخلی خارجی موقعیت دانشگاه را می توان در ۹ وضعیت مورد بررسی قرار داد و براساس موقعیت دانشگاه استراتژی های لازم تعیین شود. بر اساس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی دانشگاه علوم پزشکی البرز در موقعیت V قرار گرفت و بنابراین استفاده از استراتژی های حفظ شرایط موجود و استراتژی های احتیاطی توصیه می شود.

شکل ۱: ماتریس ارزیابی داخلی خارجی دانشگاه علوم پزشکی البرز

ارزیابی عوامل داخلی

ارزیابی عوامل خارجی	4	3	2	1
	3	I	II	III
	2	IV	* V	VI
	1	VII	VIII	IX

گام پنجم. تعیین اهداف کلان

با توجه به الزامات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، اسناد و قوانین بالادستی، برنامه کلان منطقه ۶، چشم انداز و رسالت دانشگاه، اهداف کلان زیر به توافق تیم برنامه ریزی رسید:

(۱) نیل به سند متوازن توسعه آموزشی ۱۴۰۴ با رویکرد توسعه ی رشته های تخصصی مورد نیاز دانشگاه

و آموزش پاسخگو

(۲) بین المللی سازی دانشگاه ها بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در راستای رؤیت پذیری و معرفی

دانشگاه در بین دانشگاه های معتبر دنیا و تقویت زیر ساختهای لازم در راستای توسعه گردشگری

سلامت

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

(۴) ارتقاء کمی و کیفی خدمات در راستای توسعه زنجیره ارزش و اجرای سطح بندی نظام خدمات سلامت

با تاکید بر اصل بومی سازی

(۵) ارتقاء کیفی عوامل اجتماعی موثر بر سلامت و همچنین کالاهای سلامت محور

(۶) رشد و توسعه منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی در راستای عدالت و تعالی خدمات سلامت

(۷) نهادینه کردن باورها و ارزشهای اسلامی- ایرانی، اخلاق مداری، کرامت انسانی بر اساس سند الگوی

پایه اسلامی- ایرانی پیشرفت

(۸) حمایت، تقویت و جلب مشارکت های مردمی، خیرین و سازمانهای مردم نهاد

(۹) ارتقاء و توسعه نظام اطلاعات دانشگاه با بهره گیری از تکنولوژی دیجیتال

گام ششم. تعیین استراتژی های پیشنهادی

به منظور تعیین استراتژی های پیشنهادی ابتدا ماتریس **SWOT** ترسیم شد. در این ماتریس براساس تحلیلی محیط داخلی و خارجی سازمان، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای شناسایی شده در مقابل هم ترسیم می شوند و استراتژی های پیشنهادی برای استفاده از قوت های موجود در سازمان و بهره گیری از فرصت های پیش روی سازمان برای کاهش نقاط ضعف و مقابله با تهدیدهای موجود در محیط خارجی سازمان پیشنهاد می شود. سپس با استفاده از جایگاهی که سازمان در آن قرار دارد استراتژی ها انتخاب می شوند.

ماتریس SWOT

با استفاده از نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای بدست آمده ماتریس ذیل رسم شد. این ماتریس از یک جدول دویبعدی که در یک طرف آن عوامل درونی (نقاط ضعف و قوت) و در طرف دیگر عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) لیست می شوند و باتوجه به آنها استراتژی هایی برای استفاده از نقاط قوت و فرصت ها و کاهش ضعف و غلبه بر تهدیدهای پیش روی دانشگاه پیشنهاد می گردد.

با درنظر گرفتن مفروضات ماتریس ارزیابی داخلی خارجی این دانشگاه ضعف های اساسی دارد که امکان استفاده از فرصت ها را از سازمان گرفته است. سازمان می تواند از استراتژی های WO که هدف آن کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت هاست استفاده نماید. در این موقعیت همانطور که در ماتریس ارزیابی داخلی خارجی گفته شد استراتژی های حفظ وضع موجود پیشنهاد می گردد.

جدول ۳. ماتریس SWOT دانشگاه علوم پزشکی البرز

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)
(۱) وجود ابهام، تعارض، همپوشانی و محدودیت در برخی از قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها در اسناد بالادستی (۲) هدر رفت سرمایه اجتماعی و وجود معضلات فرهنگی، آسیب‌های اجتماعی و مشکلات اقتصادی (۳) تأخیر در پرداخت مطالبات دانشگاه‌ها از سوی سازمانهای بیمه‌گر (۴) پوشش ضعیف بیمه‌ها و واقعی نبودن تعرفه برخی از خدمات (۵) وجود و ادامه تحریم‌ها و تأثیر آن بر سلامت جامعه (۶) کمبود اعتبارات پایدار و کافی حوزه سلامت (۷) تغییر در الگوی بروز بیماریهای نوپدید و بازپدید (۸) کاهش نرخ باروری و افزایش جمعیت سالمندی (۹) وجود تعارض منافع در حوزه سیاست‌گذاری نظام سلامت (۱۰) مهاجر پذیر بودن استان، نرخ بالای حاشیه نشینی و توجه ناکافی به عوامل تهدید کننده سلامت در استان (۱۱) پائین بودن هزینه‌های هتلینگ در تعرفه‌های ابلای (۱۲) عدم امکان تحقق تخصیص صد در صد تفاهم نامه‌ها و موافقت نامه‌های بودجه‌ای سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳) عدم تعیین شاخص‌های توزیع نرمال نیروی انسانی، بودجه، تملک سرمایه‌ای توسط وزارت متبوع (۱۴) جمعیت رو به افزایش اتباع غیر ایرانی و مشکلات جمعیتی شامل افزایش مرگ مادران باردار و کودکان و افزایش احتمال انتقال بیماری‌های واگیر	(۱) وجود قوانین و مقررات و اسناد بالادستی در حوزه سلامت (سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی سلامت، برنامه ششم توسعه، سند آمایش سرزمین، طرح تعالی و عدالت سلامت، استانداردهای اعتباربخشی، قوانین بیمه همگانی سلامت و سیاست‌های جدید آموزشی، مرجعیت علمی، نظام سلامت اداری، سیاست‌های ابلاغی افزایش جمعیت و فرزندآوری، تأکید مقام معظم رهبری مبنی بر ضرورت ارتقاء و تقویت شبکه‌های بهداشتی، ابلاغ سند تقویت نظام شبکه بهداشتی درمانی و غیره) (۲) وجود مشاوران و اساتید خبره در سطح استانی و ملی (۳) مشارکت ارگان‌های دولتی، تشکل‌ها و سازمانهای مردم نهاد، خیرین، رابطین سلامت جهت استفاده از ظرفیت‌های مالی، ایده‌ها و تجربیات آنها (۴) مشارکت اعضای هیات علمی جوان و دانشجویان علاقه‌مند سایر دانشگاه‌ها به مشارکت در پژوهش و انجام طرح‌های تحقیقاتی در دانشگاه (۵) وجود نشریات و مجلات و شبکه‌های اجتماعی داخلی برای نشر و انعکاس فعالیت‌ها در سطح کلان دانشگاه و کشور (۶) وجود ظرفیت بخش غیر دولتی و خصوصی و امکان برون سپاری خدمات قابل واگذاری (۷) وجود سیاست‌های تشویقی و حمایتی در انجام طرح‌های پژوهشی، تحقیقاتی و برنامه‌های آموزشی در سطح دانشگاه، موقعیت استراتژیک استان و نزدیکی به پایتخت (۸) وجود ظرفیت و پتانسیل فرهنگی جهت ارتقا سلامت در جامعه (۹) وجود ظرفیت توریسم درمانی در استان برای افراد خارج از کشور و کشورهای همسایه (۱۰) وجود کارخانجات و واحدهای صنعتی محلی، ملی و بین‌المللی در سطح دانشگاه (۱۱) وجود ظرفیت خالی بیمار پذیری در تختهای شهرستانی (۱۲) امکان مولد سازی در پروژه‌های عمرانی (۱۳) امکان استفاده از وام‌های بانکی از جمله صندوق رفاه و خرید تجهیزات	
راهبردها ST	راهبردها SO	قوت‌ها (S)

(۱) ایجاد تمهیدات لازم به منظور تدوین راهکارهای تشویقی و حمایتی در جهت سیاست های فرزند آوری و جوانی جمعیت (۲) توسعه برنامه های کاهش تاثیرات خطر حوادث و بلایا با رویکرد پدافند غیر عامل بر اساس نیازهای بومی و منطقه ای (۳) رشد و توسعه پایگاه های اورژانس (شهری - جاده ای - ریلی - هوایی) با توجه به نیازها و اولویت های منطقه (۴) ارائه راهکارهای لازم و پیشنهاد آن به سازمانهای بیمه گر جهت پوشش بیمه ای طرح های تحقیقاتی و محقق (۵) بهبود مستمر خدمات نظام سلامت جهت افزایش رضایت مندی و حفظ مشتریان سازمان از طریق اصلاح فرایندهای انجام کار ، سنجش میزان اثر بخشی و افزایش میزان رضایتمندی گیرندگان خدمت (۶) شناخت و بررسی وضعیت اپیدمیولوژیک بیماریهای نوپدید منطقه و ارائه راهکارهای مقابله با آن (۷) ارائه آموزشهای لازم و بازدیدهای مستمر جهت افزایش ایمنی و سلامت در محیط های کار (۸) رشد کمی و کیفی رشته های تخصصی موجود در دانشگاه های قطب عباسی سند آمایش سرزمین و سند متوازن توسعه آموزش ۱۴۰۴ (۹) افزایش توان داخلی برای مقابله با عواقب ناشی از تحریم ها با استفاده از ظرفیت اساتید - پژوهشگران - شرکتها و موسسات دانش بنیان (۱۰) بهبود زنجیره تامین منابع ، توزیع و مصرف فراورده های دارویی ، تجهیزات و لوازم پزشکی (۱۱) فراهم سازی بسترهای مناسب برای ارائه خدمات سلامت سالمندی (۱۲) تقویت و ارتقاء اثر بخش نظام سلامت در راستای حذف موازی کاری و تعامل اثر بخش و پایدار سیاست گذاران و مدیران نظام سلامت	(۱) نیاز سنجی و برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت حضوری و غیر حضوری و سنجش میزان اثر بخشی دوره ها در راستای توانمند سازی کارکنان در سطح دانشگاه (۲) استفاده از ظرفیت شبکه سلامت جهت افزایش سواد سلامت و بهره مندی همگانی از خدمات اولیه، بهبود شاخص ها و توسعه کیفی خدمات جامع و همگانی سلامت (۳) توسعه تخت های بیمارستانی و مدیریت بهینه ظرفیت تخت های موجود (۴) رشد و توسعه ارتباط با صنعت با حرکت به سوی دانشگاه های نسل سوم و چهارم و ارائه راهکارهای لازم توسط دانشگاه های قطب برای رفع نیازهای صنعت و جامعه (۵) توسعه طرح های تحقیقاتی و فناورانه با اتکاء به ظرفیت مراکز رشد، پارک های علم و فناوری سلامت و با بهره گیری از منابع علمی در دسترس و اساتید خبره در سطح دانشگاه (۶) توسعه و گسترش زیر ساخت های فناوری اطلاعات در حوزه سلامت، احصاء و بروز رسانی آمار و اطلاعات مورد نیاز در قالب داشبورد مدیریتی جهت تصمیم گیری عقلایی و تعیین خط مشی های دانشگاه (۷) تقویت زیر ساختهای مورد نیاز و بهبود امکانات مراکز آموزشی درمانی و بیمارستانها ی استان در راستای گردشگری سلامت (۸) برند سازی در ارائه خدمات درمانی و اعمال جراحی خاص توسط پزشکان ماهر و حاذق در سطح دانشگاه (۹) اجرای برنامه های اثر بخش جهت استفاده از منابع انسانی متخصص، متعهد و فرهیخته در راستای اصل عدالت محوری (۱۰) حرکت در مسیر مرجعیت علمی و توسعه آن در دانشگاه (۱۱) رشد و توسعه پروژه های فنی (۱۲) ارتقاء و بهبود شاخص های نظام سلامت اداری و کاهش مدت زمان رسیدگی و پاسخگویی به شکایات (۱۳) ارتقاء استانداردهای اخلاق در پژوهش و فناوری در دانشگاه (۱۴) بهبود شاخص های سلامت با هدف توسعه پایدار از طریق اصلاح مبلمان شهری با مشارکت و همکاری های بین بخشی (۱۵) برنامه ریزی و سیاست گذاری سلامت بر اساس هماهنگی های بین بخشی	(۱) استفاده از ظرفیت هیات امناء و شورای دانشگاه، شورای فرهنگی، شورای آموزشی، شورای پژوهشی و شورای توسعه راهبری مدیریت در دانشگاه ها (۲) وجود پژوهشکده ها، مراکز تحقیقاتی، آزمایشگاه های جامع تحقیقات در دانشگاه (۳) استقرار نظام مدیریت کیفیت و اجرای مدل های تعالی سازمانی (۴) وجود اعضای هیات علمی قوی، سرمایه انسانی جوان، توانمند، متخصص و متعهد و همچنین دانشجویان نخبه و برتر کشوری (۵) وجود سامانه های پایش، گزارش گیری، نظارت و پاسخگویی یکپارچه و آنلاین (۶) پوشش حداکثری خدمات مراقبتی بهداشتی، درمانی به گروه های هدف (۷) وجود فضای بهداشتی و درمانی جدید الاحداث و بهبود و استاندارد سازی فضاهای قبلی (۸) وجود مجله های علمی- پژوهشی فعال در دانشگاه و امکان چاپ مقالات برای پژوهشگران (۹) الکترونیک کردن خدمات از جمله استقرار میز خدمت الکترونیک و پرونده الکترونیک سلامت، هوشمند سازی سامانه های CDC (واحد بیماریها)، سیستم فریز آی، اپلیکیشن جامع پایش آنلاین برنامه های بهداشت، سامانه مانیتورینگ جامع سلامت استان ها
---	--	---

(۱۶) برنامه ریزی به منظور استفاده بهینه از تختهای بیمارستان در جهت بیمار پذیری براساس (۱۷) نیاز منطقه، توزیع بیماران، هزینه بر بودن بیمار (۱۸) بستری و... (۱۹) بررسی هزینه تمام شده خدمات آموزشی در (۲۰) گروههای شهریه پرداز و راهکارهایی برای اخذ (۲۱) هزینه تمام شده ارائه خدمت و پیشنهاد هزینه تمام شده دانشجویی و گنجاندن آن در بودجه عمومی	(۱) ارائه خدمات قابل واگذاری به بخش غیر دولتی (۲) بهبود و تداوم ارائه خدمات بالینی اثر بخش بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی (۳) بهره گیری از سیاست های کلی سلامت در اجرای برنامه های پیشگیرانه و بازپایی سلامت روان در حیطه کارکنان و دانشجویان (۴) بهره گیری از ظرفیت مشارکت خیرین و سازمانهای مردم نهاد در امر ساخت، تجهیز و تامین منابع مالی در راستای رفع نیازهای دانشگاه (۵) تعامل با سازمانهای بالادستی از طریق ارائه مستندات در جهت منطقی نمودن اعتبارات و تخصیص بموقع آن به دانشگاه (۶) استفاده از تجربیات مشاوران و اساتید خبره در سطح دانشگاه جهت ترویج فرهنگ کار تیمی و کرسی های آزاد اندیشی (۷) ساماندهی اموال مازاد و اسقاطی در جهت تبدیل دارایی ها و سرمایه های راکد و بلا استفاده به سرمایه های مولد در راستای تامین کسری اعتبارات جاری (۸) ارتقاء مشارکت دانشگاهیان در فعالیتهای فرهنگی و پژوهش های بین رشته ای (۹) ارتقاء وضعیت فرهنگی، اجتماعی، رفاهی، ورزشی و معنوی دانشگاهیان مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی (۱۰) ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش هزینه ها، بهینه سازی منابع و افزایش درآمد در دانشگاه با تشکیل گروههای هزینه یاب، کارشناسان برنامه ریز برای افزایش درآمدها و تشکیل کمیته های بیمارستانی درصد اطلاعات افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها (۱۱) استقرار، رشد و توسعه دولت الکترونیک (۱۲) ارتقای تعامل با صنعت و همینطور تعامل بیشتر با پارک علم و فناوری و وجود کارخانه های نوآوری در استان	ضعف ها (W) (۱) تعداد ناکافی نیروی انسانی به خصوص متخصصین و پزشکان عمومی (۲) توزیع نامتوازن نیروی انسانی و کمبود نیروهای رسمی و پیمانی و افزایش تعداد نیروی شرکتی (۳) قابل توجه بودن نرخ کسورات بیمه ای در مراکز درمانی (۴) فعال نبودن مراکز Home care در اکثر بیمارستانهای تابعه دانشگاه (۵) متناسب نبودن اعتبارات با هزینه ها و تخصیص ناکافی منابع مالی به دانشگاه از جمله پائین بودن سرانه سلامت و بهداشت، درمان، آموزش) در بودجه عمومی کشور (۶) کمبود و نگهداشت نامناسب تجهیزات، فضاهای فیزیکی و هزینه بالای تعمیر آنها و نبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از دستگاه های پیشرفته آموزشی و درمانی (۷) حمایت ناکافی از پژوهش های کسب و کار محور، دانش بنیان و کاربردی در حوزه سلامت (۸) ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات (۹) تاخیر در پرداخت مطالبات پزشکان و کارکنان دانشگاه (۱۰) عدم تعهد برخی از مدیران ارشد به برنامه بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی (۱۱) در اولویت نبودن برنامه های بهبود عوامل اجتماعی سلامت، ارتقا عدالت در جامعه و برنامه های نوین بهداشت عمومی (۱۲) کمبود تخت بیمارستانی و به تبع آن توزیع پائین اعتبارات (۱۳) عدم وجود خوابگاه ملکی و کترینگ صنعتی مرکزی (۱۴) پراکنده بودن دانشکده ها در سطح استان (۱۵) فقدان تشکیلات متناسب با وظایف و توسعه فزاینده استان
راهبردها WT	راهبردها WO	ضعف ها (W)
(۱) تعامل سازنده با سازمانهای بیمه گر جهت کاهش کسورات بیمه ای و وصول بموقع مطالبات (۲) پیشنهاد اصلاح برخی قوانین و آئین نامه های محدود کننده جهت بالا بردن سهم بخش پژوهش از سرانه در آمد ناخالص ملی (۳) پیشنهاد اصلاح و متناسب سازی تعرفه های بخش دولتی به وزارت متبوع جهت طرح در مراجع قانونی در راستای تامین اعتبارات اجرای سیاست های جدید آموزشی در جهت ترسیم نقشه راه توسعه همکاری های بین المللی از طریق حضور پررنگ دانشگاه در اتحادیه ها - سازمانهای علمی تخصصی - منطقه ای و بین المللی (۵) توسعه خدمات غربالگری و تشخیص زود هنگام بیمارها	(۱) ارائه خدمات قابل واگذاری به بخش غیر دولتی (۲) بهبود و تداوم ارائه خدمات بالینی اثر بخش بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی (۳) بهره گیری از سیاست های کلی سلامت در اجرای برنامه های پیشگیرانه و بازپایی سلامت روان در حیطه کارکنان و دانشجویان (۴) بهره گیری از ظرفیت مشارکت خیرین و سازمانهای مردم نهاد در امر ساخت، تجهیز و تامین منابع مالی در راستای رفع نیازهای دانشگاه (۵) تعامل با سازمانهای بالادستی از طریق ارائه مستندات در جهت منطقی نمودن اعتبارات و تخصیص بموقع آن به دانشگاه (۶) استفاده از تجربیات مشاوران و اساتید خبره در سطح دانشگاه جهت ترویج فرهنگ کار تیمی و کرسی های آزاد اندیشی (۷) ساماندهی اموال مازاد و اسقاطی در جهت تبدیل دارایی ها و سرمایه های راکد و بلا استفاده به سرمایه های مولد در راستای تامین کسری اعتبارات جاری (۸) ارتقاء مشارکت دانشگاهیان در فعالیتهای فرهنگی و پژوهش های بین رشته ای (۹) ارتقاء وضعیت فرهنگی، اجتماعی، رفاهی، ورزشی و معنوی دانشگاهیان مبتنی بر الگوی اسلامی - ایرانی (۱۰) ارائه راهکارهای لازم جهت کاهش هزینه ها، بهینه سازی منابع و افزایش درآمد در دانشگاه با تشکیل گروههای هزینه یاب، کارشناسان برنامه ریز برای افزایش درآمدها و تشکیل کمیته های بیمارستانی درصد اطلاعات افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها (۱۱) استقرار، رشد و توسعه دولت الکترونیک (۱۲) ارتقای تعامل با صنعت و همینطور تعامل بیشتر با پارک علم و فناوری و وجود کارخانه های نوآوری در استان	(۱) تعداد ناکافی نیروی انسانی به خصوص متخصصین و پزشکان عمومی (۲) توزیع نامتوازن نیروی انسانی و کمبود نیروهای رسمی و پیمانی و افزایش تعداد نیروی شرکتی (۳) قابل توجه بودن نرخ کسورات بیمه ای در مراکز درمانی (۴) فعال نبودن مراکز Home care در اکثر بیمارستانهای تابعه دانشگاه (۵) متناسب نبودن اعتبارات با هزینه ها و تخصیص ناکافی منابع مالی به دانشگاه از جمله پائین بودن سرانه سلامت و بهداشت، درمان، آموزش) در بودجه عمومی کشور (۶) کمبود و نگهداشت نامناسب تجهیزات، فضاهای فیزیکی و هزینه بالای تعمیر آنها و نبود منابع مالی کافی برای پشتیبانی از دستگاه های پیشرفته آموزشی و درمانی (۷) حمایت ناکافی از پژوهش های کسب و کار محور، دانش بنیان و کاربردی در حوزه سلامت (۸) ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات (۹) تاخیر در پرداخت مطالبات پزشکان و کارکنان دانشگاه (۱۰) عدم تعهد برخی از مدیران ارشد به برنامه بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی (۱۱) در اولویت نبودن برنامه های بهبود عوامل اجتماعی سلامت، ارتقا عدالت در جامعه و برنامه های نوین بهداشت عمومی (۱۲) کمبود تخت بیمارستانی و به تبع آن توزیع پائین اعتبارات (۱۳) عدم وجود خوابگاه ملکی و کترینگ صنعتی مرکزی (۱۴) پراکنده بودن دانشکده ها در سطح استان (۱۵) فقدان تشکیلات متناسب با وظایف و توسعه فزاینده استان

اولویت بندی راهبردها (استراتژی ها) پیشنهادی

استراتژی در گسترده ترین معنای خود، ابزاری است که افراد یا سازمان ها از طریق آن به اهداف خود دست پیدا می کنند. بسیاری از کتب و مقالات موجود در این حوزه، تعاریف مختلفی از واژه استراتژی را ارائه می کنند. وجه مشترک تمام تعاریف پیرامون استراتژی آن است که استراتژی بر دستیابی به اهداف خاص تمرکز دارد و شامل تخصیص منابع است؛ و اینکه چند تصمیم یا اقدام سازگار، درست یا منسجم را نشان می دهد که بیانگر مسیر ما برای رسیدن به موفقیت است. استراتژی در اصطلاح عام، برنامه و دور نمایی از اهداف آینده است که یک موجودیت در جهت نیل به اهداف خود، آن استراتژی را تدوین و پیگیری می کند. اما در علم مدیریت، تدوین استراتژی همانا یکی از وظایف خطیر مدیریتی است که مبنای تصمیم گیری های حیاتی مدیران برای حفظ بقای سازمان و فعالیت آن می باشند.

در این مرحله از برنامه ریزی پس از بررسی وضعیت موجود و ارزیابی محیط داخلی و خارجی دانشگاه علوم پزشکی البرز، استراتژی هایی به منظور دستیابی به اهداف کلان دانشگاه به شرح ذیل تدوین گردید.

هدف کلان ۱. نیل به سند متوازن توسعه آموزشی ۱۴۰۴ با رویکرد توسعه رشته های تخصصی مورد

نیاز دانشگاه و آموزش پاسخگو

استراتژی ها:

- اعلام نیاز رشته های تخصصی براساس نیازهای جمعیت استان
- ارتقاء مشارکت و تشویق دانشگاهیان در فعالیتهای فرهنگی و پژوهش های بین رشته ای

هدف کلان ۲. بین المللی سازی دانشگاه ها بر اساس بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی در راستای رؤیت پذیری و معرفی دانشگاه در بین دانشگاه های معتبر دنیا و تقویت زیر ساختهای لازم در راستای توسعه گردشگری سلامت

استراتژی ها:

- حرکت در مسیر مرجعیت علمی و توسعه آن در دانشگاه
- استقرار خدمات گردشگری سلامت در یکی از بیمارستان های تابعه

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

استراتژی ها:

- رشد و توسعه ارتباط با صنعت با حرکت به سوی دانشگاه های نسل سوم و چهارم و ارائه راهکارهای لازم توسط دانشگاه برای رفع نیازهای صنعت و جامعه
- توسعه طرح های تحقیقاتی و فناوریانه با اتکاء به ظرفیت مراکز رشد و با بهره گیری از منابع علمی در دسترس و اساتید خبره در سطح دانشگاه

هدف کلان ۴. ارتقاء کمی و کیفی خدمات به خصوص در راستای توسعه زنجیره ارزش و اجرای سطح بندی نظام خدمات سلامت با تاکید بر اصل بومی سازی

استراتژی ها:

- تحقق پوشش همگانی سلامت از طریق توسعه زیرساخت های برنامه پزشکی خانواده و نظام ارجاع مبتنی بر مراقبت های اولیه سلامت
- بهبود و تداوم ارائه خدمات بالینی اثر بخش بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی

- بهبود مستمر خدمات نظام سلامت جهت افزایش رضایت مندی و حفظ مشتریان سازمان از طریق اصلاح فرایندهای انجام کار، سنجش میزان اثر بخشی و افزایش میزان رضایت مندی گیرندگان خدمت
- بهبود زنجیره تامین منابع، توزیع و مصرف فراورده های دارویی، تجهیزات و لوازم پزشکی
- شناخت و بررسی وضعیت اپیدمیولوژیک بیماریهای نوپدید، بازپدید منطقه و ارائه راهکارهای مقابله با آن
- توسعه برنامه های کاهش تاثیرات خطر حوادث و بلایا با رویکرد پدافند غیر عامل بر اساس نیازهای بومی و منطقه ای

هدف کلان ۵. ارتقاء کیفی عوامل اجتماعی موثر بر سلامت و همچنین کالاهای سلامت محور

استراتژی ها:

- پیشگیری و شناسایی به موقع عوامل خطر بیماری های غیرواگیر (قلبی عروقی، سرطان، دیابت، تنفسی، اعصاب و روان و حوادث)
- ارتقا سلامت اجتماعی و سلامت معنوی بیماران
- نظارت بر اجرای قوانین بالادستی درخصوص کالاهای سلامت محور

هدف کلان ۶. رشد و توسعه منابع فیزیکی، مالی، انسانی و اطلاعاتی در راستای عدالت و تعالی

خدمات سلامت

استراتژی ها:

- نیاز سنجی و برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت حضوری و غیر حضوری و سنجش میزان اثر بخشی دوره ها در راستای توانمند سازی کارکنان در سطح دانشگاه
- ارائه خدمات قابل واگذاری به بخش غیر دولتی

- اجرای برنامه های اثر بخش جهت استفاده از منابع انسانی متخصص - متعهد و فرهیخته در راستای اصل عدالت محوری
- بهره گیری از ظرفیت مشارکت خیرین و سازمانهای مردم نهاد در امر ساخت، تجهیز و تامین منابع مالی در راستای رفع نیازهای دانشگاه ها
- توسعه و گسترش زیر ساخت های فناوری اطلاعات در حوزه سلامت، احصاء و بروز رسانی آمار و اطلاعات مورد نیاز در قالب داشبورد مدیریتی جهت تصمیم گیری عقلایی و تعیین خط مشی های دانشگاه
- تعامل سازنده با سازمانهای بیمه گر جهت کاهش کسورات بیمه ای و وصول بموقع مطالبات
- ساماندهی اموال مازاد و اسقاطی در جهت تبدیل دارایی ها و سرمایه های راکد و بلا استفاده به سرمایه های مولد در راستای تامین کسری اعتبارات جاری
- تقویت زیرساخت های دانشگاه در راستای ارتقاء بهره وری

هدف کلان ۷. نهادینه کردن باورها و ارزشهای اسلامی- ایرانی، اخلاق مداری، کرامت انسانی بر

اساس سند الگوی پایه اسلامی- ایرانی پیشرفته

استراتژی ها:

- استفاده از ظرفیت شبکه سلامت جهت افزایش سواد سلامت و بهره مندی همگانی از خدمات اولیه، بهبود شاخص ها و توسعه کیفی خدمات جامع و همگانی سلامت و بهبود شیوه زندگی
- بهره گیری از سیاست های کلی سلامت در اجرای برنامه های پیشگیرانه و بازپایی سلامت روان در حیطه کارکنان و دانشجویان

هدف کلان ۸. حمایت، تقویت و جلب مشارکت های مردمی، خیرین و سازمانهای مردم نهاد

استراتژی ها:

- برگزاری مستمر جلسات مجمع خیرین

- تدوین برنامه جلب حمایت خیرین در حوزه های مختلف از جمله درمان، فنی، آموزشی و دانشجویی
- تدوین شیوه نامه نحوه هزینه کرد کمک های خیرین

هدف کلان ۹. ارتقاء و توسعه نظام اطلاعات دانشگاه با بهره گیری از تکنولوژی دیجیتال

استراتژی ها:

- استقرار پرونده الکترونیک سلامت در مراکز دولتی و خصوصی به صورت یکپارچه
- استفاده از نرم افزارهای دیجیتال و برنامه های الکترونیک جهت ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی

پایش و ارزشیابی برنامه

این برنامه بصورت زیر پایش، ارزشیابی، گزارش و در صورت نیاز اصلاح خواهد شد:

- پایش شفاهی - مستمر
- پایش کتبی - هر شش ماه
- ارزشیابی سالیانه - اسفند هر سال

مسئولین پیگیری و پایش برنامه:

- مسئول پیگیری و پایش در معاونت ها/ مدیریت ها
- مسئول پیگیری و پایش در کمیته برنامه ریزی دانشگاه

اعضای کمیته برنامه ریزی راهبردی

- ۱) دکتر شهرام صیادی، رئیس دانشگاه علوم پزشکی البرز
- ۲) حجت الاسلام مرتضی مطهری پور، مسئول نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری در دانشگاه
- ۳) دکتر محمد نوری سپهر، رئیس حوزه ریاست و مشاور رئیس دانشگاه
- ۴) دکتر بهرام بنده یزدانی، معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه
- ۵) دکتر شهروز یزدانی، معاون آموزشی دانشگاه
- ۶) دکتر امیرعباس واعظی، معاون درمان دانشگاه
- ۷) دکتر شهاب معینی مستوفی، معاون بهداشت دانشگاه و رئیس مرکز بهداشت استان
- ۸) دکتر مرتضی نظری، معاون دانشجویی و فرهنگی دانشگاه
- ۹) دکتر راضیه لطفی، معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه
- ۱۰) دکتر نفیسه خسروی، معاون غذا و دارو دانشگاه
- ۱۱) دکتر محسن پالیزبان، مشاور رئیس و مدیر حراست دانشگاه
- ۱۲) دکتر بهروز پورآقا، مشاور رئیس و دبیر هیات امناء دانشگاه
- ۱۳) دکتر احمد مهدوی، سرپرست مرکز اورژانس پیش بیمارستانی و مدیریت حوادث دانشگاه
- ۱۴) دکتر وحید پولادچنگ، رئیس اراده بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات دانشگاه
- ۱۵) دکتر حمید میرشمسی، مدیر روابط عمومی دانشگاه
- ۱۶) دکتر علی جمال محمدی، مدیر توسعه سازمان و تحول اداری دانشگاه
- ۱۷) علی قربانی، مدیر برنامه ریزی بودجه و پایش عملکرد دانشگاه
- ۱۸) دکتر مرضیه نجفی، کارشناس برنامه ریزی و نظارت راهبردی
- ۱۹) مهندس طناز ذوالنوری، مسئول پایش برنامه عملیاتی
- ۲۰) دکتر هادی حسینی، عضو هیات علمی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی
- ۲۱) مرضیه مرادی، رئیس گروه بودجه
- ۲۲) دکتر سیامک امیری، عضو هیات علمی گروه پرستاری

گروه تدوین و تنظیم

- آقای دکتر شهرام صیادی، رئیس دانشگاه، رئیس کار گروه تدوین برنامه استراتژیک
- آقای دکتر بهرام بنده یزدانی، معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه، دبیر کار گروه تدوین برنامه استراتژیک
- دکتر محمد نوری سپهر، رئیس حوزه ریاست دانشگاه، عضو اصلی کارگروه
- آقای دکتر شهروز یزدانی، معاون آموزشی دانشگاه، عضو اصلی کارگروه
- آقای دکتر بهروز پورآقا، مشاور رئیس و دبیر هیات امناء دانشگاه، عضو اصلی کارگروه
- خانم دکتر مرضیه نجفی، کارشناس برنامه ریزی و نظارت راهبردی، عضو اصلی کارگروه
- خانم مهندس طناز ذوالنوری، مسئول پایش برنامه عملیاتی، عضو اصلی کارگروه

همچنین با تشکر ویژه از اعضای محترم هیات امناء دانشگاه، آقای دکتر محمدی مشاور محترم رئیس و رئیس شورای فناوری دانشگاه و سایر همکارانی که در بخش های مختلف صف و ستاد ما را در تدوین این سند یاری رساندند.

پیوست ها

پیوست شماره ۱. مقدمه ای بر اسلامی شدن دانشگاهها و برنامه های دانشگاه علوم پزشکی البرز

جامعه ایرانی که در انقلاب اسلامی با رویکرد الهی، جهان بینی اسلامی را مبنای شئون گوناگون زندگی خود قرار داد، خواهان آن است که آموزش عالی متناسب با مبانی و ارزشهای اسلامی داشته باشد تا با تربیت متفکران و مدیران بر وفق آن مبانی و معیارها، به ترویج و تعمیم آنها در جامعه اسلامی مبادرت ورزد.

احیای هویت تمدنی و پیشرفت جمهوری اسلامی، مستلزم رشد متوازن و همه جانبه ابعاد علمی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور است که در مسیر تعالی آن، آموزش عالی کشور نقش پیشران و موتور محرکه را برعهده خواهد داشت.

الهام از اصول و مبانی ۱۴ گانه سند اسلامی شدن دانشگاهها:

- حاکمیت اصول اعتقادی، احکام و اخلاق اسلامی در تمامی ابعاد دانشگاه
- خردورزی و عقلانیت
- قدسی بودن علم و محیط های علمی
- تقدم تزکیه بر تعلیم
- تعهد به آرمان های انقلاب اسلامی
- جهاد علمی و ارتقای اعتماد به نفس ملی و تولید علم نافع و توسعه نهضت نرم افزاری
- تقدم منافع ملی و مصالح عمومی بر منافع فردی و گروهی و اهتمام بر وحدت ملی
- تمدن سازی دانشگاهها
- وحدت حوزه و دانشگاه
- عدالت محوری در تمامی شئون دانشگاه

- تعادل و هماهنگی در نظامات چهارگانه دانشگاه
- ارتقاء جایگاه هدایتگر خانواده در تعالی بخشی علمی و فرهنگی دانشجویان
- اعتلای فرهنگی فضای عمومی دانشگاه
- اهتمام به ملازمات پیوستگی دو نظام آموزش عالی و آموزش عمومی

مأموریت دانشگاه – در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

دانشگاه علوم پزشکی البرز بعنوان یک مرکز آموزش عالی در حوزه سلامت، نماد بالاترین سطح علم و فرهنگ علوم پزشکی استان البرز محسوب می شود لذا آموزش و پژوهش در این دانشگاه باید مبدأ تحولات علم و فرهنگ سلامت منطبق با شئون اسلامی باشد. دانشگاه علوم پزشکی البرز رسالتهای مختلفی در ابعاد فرهنگی، تربیتی، آموزشی، پژوهش و فناوری و مدیریتی بر عهده دارد که عبارتند از:

- تربیت متخصصین متعهد، خلاق، ماهر و کارآفرین در عرصه سلامت
- تولید، انتقال و انتشار علم و فناوری مرتبط با حوزه سلامت و در خدمت نیازهای جامعه اسلامی
- ساختاری کارآمد و اثربخش با تعامل سازنده و اثرگذار در سطوح ملی، منطقه ای و فراملی
- تاکید بر سیاستگذاری و اقتصاد سلامت، دانش پیشگیری و ارتقای سلامت با تأکید بر بیماریهای دارای بار بالا و معضلات بومی، الگوهای شیوه زندگی سالم منطبق با آموزههای اسلامی و استفاده از الگوهای تغذیه بومی

چشم انداز دانشگاه – در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

«دانشگاه اسلامی علوم پزشکی البرز پیشگام در عرصه تولید دانش تمدنی و تبیین و توسعه فرهنگ اسلام و پیشتاز در گسترش مرزهای دانش و علوم پزشکی و کارآمد مبتنی بر نگرش وحیانی به منظور کسب مرجعیت علمی و فرهنگی در منطقه ۶ و کشور و دارای اساتید عالم، متدین، عدالتخواه و آزاداندیش تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب، مسئولیت پذیر در عرصه های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی با توانایی تربیت متخصصانی متدین و متعهد و دانشمندانی برتر در بخش های مختلف فرهنگی، آموزشی، تحقیقاتی و اجرایی سلامت کشور

اهداف کلان دانشگاه – در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

- تقویت گروه معارف، آموزه های اسلامی و تحقق آرمان ها و ارزشهای انقلاب اسلامی در عرصه سلامت
- تعمیق خردورزی و عقلانیت و تقویت روحیه آزاداندیشی و خلاقیت در دانشگاه
- دستیابی دانشگاه به اقتدار علمی، فرهنگی و اقتصادی در عرصه سلامت
- توسعه تعامل علمی در عرصه های بین المللی و دستیابی به مرجعیت علمی و فرهنگی در عرصه سلامت
- گسترش تعامل حوزه و دانشگاه به ویژه در آموزه های اخلاقی و اسلامی
- تحقق سبک صحیح زندگی اسلامی و حمایت از خانواده و جوان گرایی
- ارتقای مستمر و نظام مند بعد علمی، مهارتی و اخلاقی دانشگاه و مشارکت حداکثری در تمدن سازی نوین اسلامی
- احیاء و ارتقای نقش و سلامت خانواده در فرآیند تعلیم و تربیت

(۱) نظام فرهنگی – تربیتی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

- تقویت تشکلهای دانشجویی به منظور مشارکت دانشجویان در فعالیتهای دانشگاهی

- بهره مندی از ظرفیتهای دانشگاهی و غیردانشگاهی به منظور افزایش روحیه نشاط و پویایی
- ترویج فرهنگ جهادی و روحیه بسیجی در عرصه سلامت
- معرفی و تکریم جانبازان و ایثارگران و چهره های حماسه ساز دفاع مقدس، بسیجیان موفق و مدافعان سلامت
- ایجاد سازوکار ترویج، اجرا و روزرسانی طرح انطباق و طراحی بیمارستان جامع زنان
- اجرای دقیق و به روزرسانی استانداردها و آیین نامه های پوشش و رفتار حرفه ای در محیطهای آموزشی و درمانی
- ایجاد زمینه برای ایفای نقش مثبت دانشگاهها به ویژه اساتید در تبیین و ترویج سبک زندگی اسلامی - ایرانی در جامعه
- ساماندهی و ارتقاء عوامل مؤثر در توسعه و ترویج نماز و شعائر اسلامی در میان قشرهای مختلف دانشگاه
- الگوسازی از شخصيتها و مفاخر علمی- فرهنگی بویژه شخصیتهای فعال در حوزه سلامت
- تدوین شاخصهای تکریم و فرآیند شناسایی و انتخاب اساتید الگو همچنین تجلیل از اساتید منتخب علمی، فرهنگی و سیاسی
- ترغیب اساتید به مشارکت در فعالیتهای فرهنگی- تربیتی و اجتماعی
- تقویت جایگاه هم اندیشی اساتید و ارتقای ظرفیت آن در حل مسائل استان و طراحی ساز و کار تعامل اساتید با مسئولین استان
- تقویت نقش «استاد مشاور» در راستای شاگرد پروری و ایجاد اعتماد به نفس
- توسعه نظریه پردازی و طراحی برنامه های آموزشی و پژوهشی در جهت تبیین دستاوردهای انقلاب اسلامی و دفاع مقدس
- طراحی و تدوین دوره های دانش افزایی و ترویج اسلام ناب محمدی

۲) نظام آموزشی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

- طراحی نظام ترغیب و تشویق اساتید و دانشجویان در جهت افزایش خلاقیت و نوآوری در عرصه سلامت
- حمایت مادی و معنوی برای بکارگیری دستاوردهای جدید و معتبر علمی و آموزشی در جهت رفع نیازهای بومی کشور بخصوص در حوزه بهداشت و درمان
- تعامل علمی و هدفمند با مراکز آموزشی، پژوهشی و فناوری معتبر بین المللی به ویژه در جهان اسلام
- انسجام بخشی و کارآمدسازی ساختار حوزه اخلاق پزشکی به منظور توسعه، ترویج، نظارت و ارزیابی در تمامی شئون به ویژه آموزش و درمان
- تدوین منشور اخلاقی و حرفه ای در عرصه های مختلف حوزه سلامت بر اساس مبانی اسلامی
- تدوین راهکارهای اجرایی تقویت روحیه نقد و پرسشگری در میان دانشجویان
- گسترش و توسعه کرسی های نقد، مناظره و نظریه پردازی
- حفظ حدود، آداب و موازین شرعی و کاهش اختلاط در برنامه ها و فضاهای آموزشی و درمانی
- طراحی نظام تشویق پزشکان متعهد و معرفی الگوهای برتر اخلاق پزشکی و سلامت معنوی
- بازنگری در رشته های تحصیلی بر مبنای تقاضای اجتماعی، نیازهای بازار کار و تحولات و رویکردهای نوین آموزش پزشکی
- ایجاد سازوکار لازم برای افزایش تعاملات علمی استاد و دانشجو در خارج از کلاس با تأکید بر شاگردپروری
- ممانعت از خروج نخبه ها و جذب نخبه های ایرانی خارج از کشور

- اولویت بخشی به جذب استعدادهای درخشان و نخبگان واجد شرایط (علمی، فرهنگی و اعتقادی)
- حمایت از همکاری علمی مشترک حوزویان و دانشگاهیان در عرصه های علمی و آموزشی
بویژه در عرصه سلامت
- افزایش دانشجویان خارجی و تنظیم پیوست فرهنگی ویژه برای آنان
- ترویج فرهنگ خودباوری، استقلال، مطالبه گری معقول در مقابل انفعال و وادادگی
- ایجاد هبستگی و اتحاد بین اعضای هیات علمی در جهت تحقق اهداف علمی و فرهنگی کشور

۳) نظام پژوهش و فناوری در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

- طراحی سازوکار لازم برای سیاستگذاری اجرایی، اجرایی کردن نقشه جامع علمی
- برنامه ریزی برای رصد علم و فناوری در سطح ملی و جهانی با تأکید بر آینده پژوهی در حوزه سلامت
- تدوین طرح جامع پژوهشی دانشگاه با تأکید بر پژوهش های بین رشته ای
- هدفمندسازی نظام ارتقاء و تشویق دانشگاه ها، اساتید و دانشجویان بر مبنای تولید علم و فناوری مورد نیاز
- هدایت و حمایت از پژوهش ها، پایان نامه ها و رساله ها در جهت تولید علم نافع، مسأله محور و محصول محور مورد نیاز جامعه
- توسعه آموزش و پژوهش در زمینه ترویج شیوه های زندگی سالم و اسلامی و نیز عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت و بهداشت
- ساماندهی پژوهش های دانشگاهی و مراکز پژوهشی به سوی مأموریت گرایی، هم افزایی، شبکه سازی و افزایش سهم آن در اقتدار و سرمایه های ملی

- پیشروی به سمت تولید محتوی، منابع و مراجع علمی، مرجع سازی در قالب زبان فارسی
- حمایت همه جانبه در ایجاد و توسعه شرکت های زایشی دانش بنیان، پارک های علم و فناوری و مراکز رشد با تأکید بر کارآفرینی و تقاضامحوری
- برنامه ریزی برای تشویق استادان و پژوهشگران و دانشمندان به تولید آثار و کتب مرجع در سطح ملی و بین المللی

۴) نظام مدیریتی در راستای تحقق سند اسلامی شدن دانشگاهها

- تبیین الگوی مفهومی و عملیاتی مدیریت دانشگاه اسلامی
- حضور اثربخش دانشگاه در جامعه
- تبیین بیانیه گام دوم انقلاب و بکارگیری فرمایشات رهبری در بیانیه مذکور
- حمایت و تشویق مدیران فعال و جهادی در بکارگیری ظرفیت دانشجویان، دانش آموختگان و اساتید در جهت حل مسائل
- تقویت حضور دانشگاه در مجامع، نهادها و انجمن های بین المللی با رعایت مصالح کشور
- تعیین ضوابط، شاخص ها و ویژگی های مدیران براساس تعهد، تخصص، مهارت و بینش سیاسی مبتنی بر مبانی اسلامی
- طراحی و ایجاد نظام تشویق و ارتقای مدیران دانشگاهی و تشویق سالانه آنان بر مبنای نتایج نظارت و ارزیابی
- مدیریت کرونا، پسا کرونا و مقابله با بیماریهای نوظهور احتمالی در آینده؛ همچون بیوتروریسم
- تقویت بنیه دفاعی کشور از طریق تامین سخت افزارها و نرم افزارها و تقویت پدافند غیر عامل به ویژه در حوزه تکنوژی اطلاعات
- اولویت بخشی به حل مشکلات حاشیه نشین شهری استان البرز

- مدیریت هزینه و تامین سرانه سلامت اتباع خارجی استان که سهم بالایی در استان البرز را به خود اختصاص داده اند.

پیوست شماره ۲. طرح استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی البرز در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه

با تفکر

دانشگاه پیمـــشان

تولید دانش بنیان و اشتغال آفرینی



فهرست مطالب

مقدمه ای بر طرح استراتژیک دانشگاه در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه

دانشگاه کارآفرینی یا دانشگاه کارآفرین

نقشه مفهومی دانشگاه کارآفرین

تشریح مفاهیم پایه

بنچمارکینگ تجربیات جهانی

نقشه مفهومی اساسی ارتباط صنعت و دانشگاه

نقشه اجرایی موفقیت در تعامل صنعت و دانشگاه

اهداف دانشگاه

تحلیل وضعیت تحقق اهداف و ماموریتها

استراتژیها

اقدامات مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژیها

راهکارهای اساسی

ساختار تصمیم سازی و تصمیم گیری

اهداف عینی و عملیاتی سال ۱۴۰۱

پیوست ها

مقدمه ای بر طرح استراتژیک دانشگاه در توسعه ارتباط صنعت و دانشگاه

دانشگاه بعنوان مرکز تولید فکر و اندیشه تعالی^۱ از یکسو، و فناوری^۲ها مبتنی بر نیازهای کشور و آینده پژوهی^۳ و آینده نگاری^۴ از سوی دیگر، در توسعه همه جانبه و پایدار^۵ کشور، نقش کلیدی و اساسی ایفا میکند. در این راستا، برخورداری از تفکر سیستمی^۶ و جامع^۷ یک اصل ضروری و بنیادی در تحقق این هدف متعالی است. این تفکر پایه فکری ایفای نقش موثر دانشگاه در توسعه تولید دانش بنیان و جهت گیری استراتژیک بسوی کارآفرینی و اشتغال زایی است. دانشگاه، می تواند با ایجاد بستر و زیرساختهای لازم، زمینه اشتغال صدها از خلاقان و مبتکران را فراهم ساخته و بدون اینکه باری به دولت تحمیل گردد زمینه کارآفرینی آنان را فراهم سازد و این مسئولیت به مراتب ارزشمندتر از استخدام چند نفر بعنوان کارمند خواهد بود چرا که نه تنها از طریق ایجاد ارزش، کارآفرینی صورت میگیرد بلکه از طریق فعال شدن جوانان عزیز در عرصه های مختلف زمینه بهره ور شدن این سرمایه های پنهان را فراهم می سازد.

دانشگاه کارآفرینی یا دانشگاه کارآفرین

نکته ای که حائز اهمیت است که دانشگاه کارآفرینی باید تاسیس شود یا دانشگاه کارآفرین شود ؟ دانشگاه کارآفرینی دانشگاهی است که رشته های کارآفرینی طراحی و اجرایی کرده و فارغ التحصیلان کارآفرین را در اختیار جامعه قرار میدهد. در حالیکه دانشگاه کارآفرین، در رشته های و گرایش های مختلف کارآفرین تربیت کرده و کوریکولوم آموزشی مبتنی بر فناوری و نوآوری^۸ و در محیط فناوری و نوآوری^۹ یکی از واحدها^{۱۰} و بسترهای آموزشی کوریکولوم محسوب میشود. طبعاً آماده سازی این محیط نیازمند برنامه ریزی تخصصی خاص خود می باشد. از سوی دیگر، در دانشگاه کارآفرین، کارآفرینی بعنوان هم بعنوان یک سیستم و هم بعنوان یک تم می باشد بدین ترتیب که در همه بخشهای با توان و امکان فناوری و نوآوری، طرح ایده پروری و فناوری مورد توجه قرار میگیرد. نکته آخر اینکه در همه بخشهای با توان فناوری، پروژه های فناوری و نوآوری در اولویت قرار گرفته جریان دارد و همه واحدهای دانشگاه به واحدهای استراتژیک کسب و کار تبدیل گردیده و منبع درآمدزایی می گردند. بنابراین هدفی که دنبال میکنیم دانشگاه کارآفرین است. در این دانشگاه خروجی دانشگاه کارآفرین محور است.

¹ Excellence

² Technology

³ Future Study

⁴ Forecasting

⁵ Sustainable Development

⁶ System Approach

⁷ Comprehensive perspective

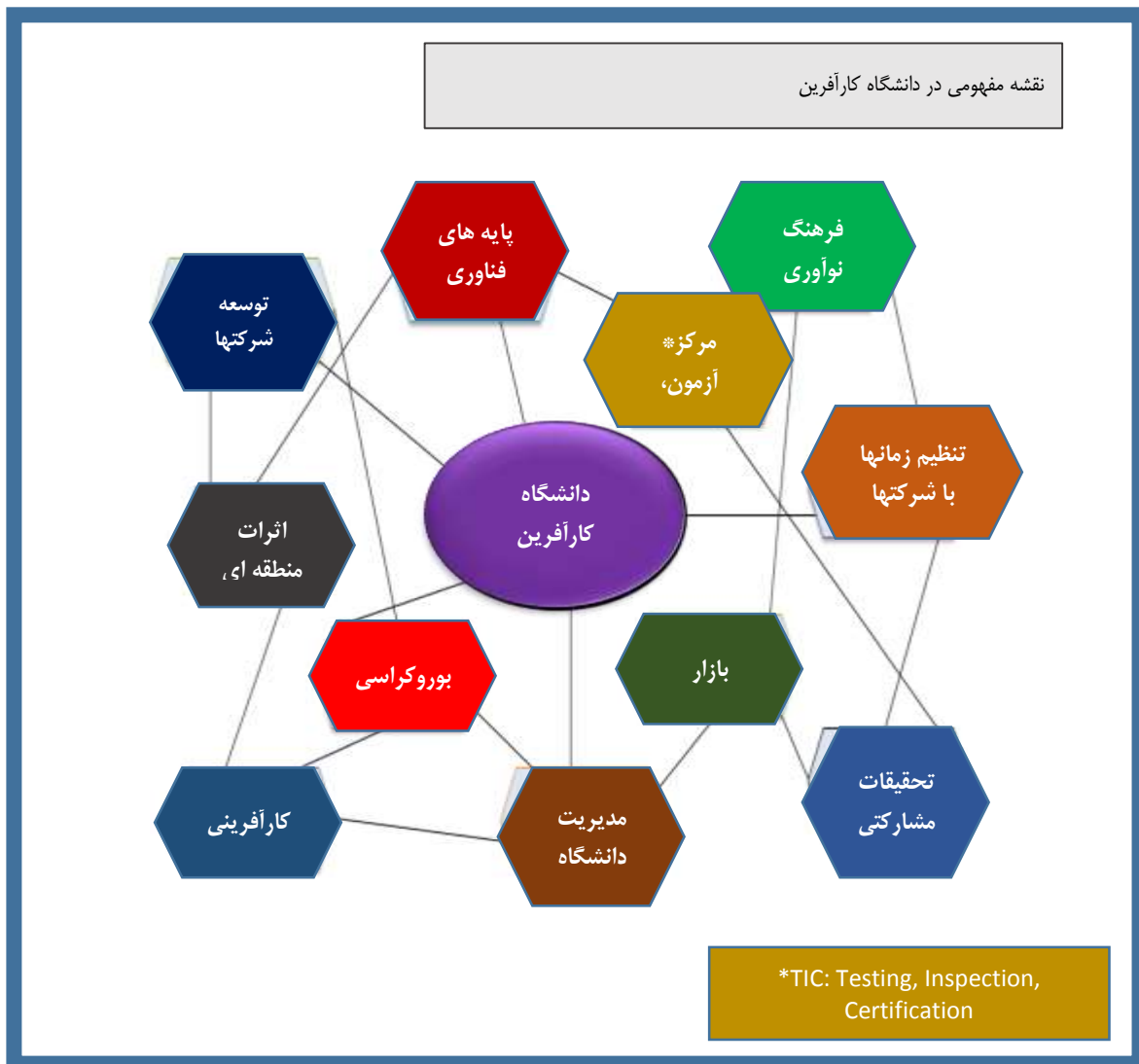
⁸ Entrepreneurship (or Technology or Innovation) Oriented Curriculum

⁹ Technology or Innovation Environment Based Curriculum

¹⁰ Educational setting

نقشه مفهومی دانشگاه کارآفرین

با توجه به اهمیت و ضرورت تبدیل و تحویل یا به تعبیر بهتر تعالی دانشگاه از تفکر و نسل سنتی به نسل کارآفرینی، نقشه مفهومی کارآفرینی دانشگاه کارآفرین، در تصویر زیر نمایش داده شده است. مفاهیم ذکر شده پایه ای برای طراحی شاخصهای بسوی کارآفرینی می باشد.



در نقشه مفهومی فوق، باید با رویکرد سیستمی و نظام مند، به ابعاد آن پرداخت و ساختار مناسب و متناسب سازمانی را تنظیم و پیاده سازی کرد:

عنوان	توضیحات
پایه های فناوری	طراحی و پیاده سازی پایه ها و زیرساخت های فناوری در دانشگاه به نحو صحیح و بکارگیری نیروهای انسانی کارآمد و ارزشگذاری آنها مبتنی بر ارزش آفرینی مدیریت و راهبری شود. از پایه های فناوری می توان به ساختار و کارآمدی مرکز رشد، شتابدهنده، وجود و تعامل با سرمایه گذاران، وجود زیرساخت های فیزیکی تعریف شده، تامین تجهیز، بهره گیری از منابع و امکانات موجود و اولویت بخشی فناوری را در برنامه اجرایی قرار داد.
فرهنگ نوآوری	فرهنگ نوآوری و عمومی شدن آن و ارزشگذاری عمومی به نوآوری در دو زیرمفهوم فرهنگ عمومی دانشگاهی، فرهنگ تخصصی در عرصه نوآوری تنظیم گردد. در فرهنگ عمومی، آشنایی و آگاهی عمومی آحاد جامعه هدف در رابطه با فرهنگ، مفاهیم و کارکردهای نوآوری و ضرورت آن بیان می شود. از کارکردهای آن نواندیشی و نوآوری در عرصه اداره عمومی دانشگاه و در همه بخشهای دانشگاهی اعم از تخصصی و عمومی می باشد و همه کارکنان و ادارات زیرمجموعه درگیر آن خواهند شد. در فرهنگ تخصصی، طراحی و پیاده سازی مرکز نوآوری دانشگاه، ظرفیت سازی برای نوآوری ها و جریان سازی نوآوری، ساماندهی ثبت نوآوری ها، ساختاردهی پیاده سازی آنها منجر خواهد شد.
توسعه شرکتها	یکی از کارکردهای اصلی کارآفرینی، شکل گیری شرکتها اعم از شرکتهای وابسته یا شرکتهای مشارکتی و یا شرکتهای مستقل خصوصی، مشتمل بر حضور شرکتها یا نمایندگان آنها در دانشگاه و یا تاسیس شرکتهای مستقل در زیر چتر دانشگاه کارآفرین می باشد. ظهور شرکتها، رشد و بلوغ آنان، مستقل شدن شرکتها در یک جریان حفاظت و حمایت شده در دانشگاه و ایجاد آسودگی خیال برای شرکتها که دانشگاه حامی و پشتیبان می باشد
اثرات منطقه ای	یکی از ابعاد دانشگاه نسل سوم، نوآوریها و رشد و توسعه صنعت و تاثیرات منطقه ای آن از نظر رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد. این مسئله در دانشگاه نسل چهارم به تعالی رسیده و دانشگاه کارآفرین خود را در قبال رفع مشکلات جامعه پاسخگو می داند.

عنوان	توضیحات
کارآفرینی	کارآفرینی به معنای ارزش آفرینی، شکل دهی فناوری های نوین، جذب نخبگان و هدایت آنان بسوی ثروت آفرینی می تواند یکی از ابعاد کلیدی و تحول زای دانشگاه باشد.
مدیریت دانشگاه	مدیریت دانشگاه، اعم از مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران اجرایی و جریان اجرایی مدیریتی و شیوه امور و هدایت فعالیتها و کارکردها مهم ترین بعد دانشگاه کارآفرین را به خود اختصاص می دهد. قطعا تحویل در نگرش ها و اصلاح فکر، اصلاح روشها و شیوه نامه ها، تسهیل سازی امور مربوط به کارآفرینی و نوآوری، از ضروریات اجتناب ناپذیر در هدایت و راهبری سیستم محسوب میشود. از ابعاد مهم در این بحث، دانش و مهارتهای کارکردی مدیران در عرصه کارآفرینی، نوآوری و فضای فناوری ا
تحقیقات مشارکتی	تحقیقات مشارکتی درون بخشی و برون بخشی، رعایت حق مالکیت مادی و معنوی، فرهنگ مشارکت پذیری و عمومی سازی آن می باشد. پذیرش مثبت خرده فرهنگ مشارکتی و پاکسازی تفکرات از اندیشه های منفی در بسط و گسترش تحقیقات مشارکتی قطعا موثر خواهد بود.
تنظیم زمان شرکتها	مهندسی زمان شرکتها، حضور آنان، تعامل با دانشگاه، به منظور پیشبرد اهداف مشترک و متناسب با اهداف کارآفرینانه و نوآورانه می تواند عملیات زایش کارآفرینی در دانشگاه را سرعت بخشید و پله های موفقیت را سریعتر به مقصود برساند.
بوروکراسی	ساختارهای دولتی بوروکراتیک گرا و ساختارهای صنعتی چابک گرا هستند که ناشی از نوع فکر و اندیشه و تفکرات حاکم بالادستی می باشد. ساختارهای دولتی بیشتر عملگرا و ساختارهای شرکتی بیشتر نتیجه گرا هستند نتایج کارکردی دولتی بیشتر کیفی ولی شرکتها و بخشهای خصوصی بیشتر کمی است. به منظور کارآفرینی دانشگاه، تفکر، اندیشه و رویکردهای چابک سازی سازمانی، از اهمیت بسزایی در موفقیت و پیشبرد اهداف متعالی دارند.
بازار	بازار، مدیریت بازار، تامین نیازهای آن، و پاسخگویی مناسب و متناسب برای بهبود بازار و بویژه با اهداف عدالت جویانه دسترسی مردم نیازمند داشتن اطلاعات بازار می باشد. شناسایی بازارهای هدف، برخورداری از اطلاعات بازار، کاربردی سازی اطلاعات براساس نیازهای اساسی دانشگاه و شرکای فناوری و تجاری، مهندسی خدمات، فناوری ها و محصولات فناورانه مبتنی بر اطلاعات بازار، شناخت نیازهای آتی مبتنی بر آینده پژوهی ها و برنامه آینده نگارانه، می تواند نقش زیربنایی در توسعه کارآفرینی فراهم سازد.

عنوان	توضیحات
مرکز آزمون، نظارت و تاییدیه	مرکز آزمون و صدور گواهی ها و تاییدیه ها در عرصه فناوری و نوآوری و کارآفرینی یا کسب دانش و مهارت های تخصصی مرتبط با فناوری، در قالب یک سیستم یکپارچه و با بهره گیری از ظرفیت ها و زیرساخت های دانشگاه طراحی میگردد گواهی ها بدنبال ارزیابی و ارزشیابی و ارزشگذاری و در برخی موارد اعتبارسنجی و اعتباربخشی خواهد بود. این مرکز، نظرات بر همه عملیات ساختاری را برعهده خواهد داشت.

تشریح مفاهیم پایه

مفاهیمی که در بند قبل مطرح شد نیازمند بهینه سازی زیرسیستم ها و زیرساختهاست که پایه اصلی این طرح را به خود اختصاص داده است:

- (۱) دانشگاه باید مرکز تولید فکر و اندیشه تعالی بخش باشد و این بدین معناست که علمی که در دانشگاه تولید میشود باید منجر به فرهیختگی و شکوفایی^۱ گردد
 - (۲) توسعه همه جانبه و پایدار، نیازمند این است که نیازهای حال و آینده بنحو درست سنجیده و جهت دهی استراتژیک به این سو سوق داده شود و این بحث نیازمند تعالی بخشی در زیرساخت ها خواهد بود
 - (۳) تیم سازی و مهارت آموزی یکی از مهم ترین بخشهای این اقدام موثر می باشد و تربیت نیروهایی که بتوانند به این مهم همت بگذارند
 - (۴) ضرورت تحقق بند ۳، تغییر رویکرد سازمانی دانشگاه از نیروی انسانی به سرمایه انسانی^۲ است. بدین معنا که نیروی انسانی بعنوان سرمایه و دارایی در سازمان تعریف گردد و از تفکر ابزاری به آن پرهیز شود
 - (۵) تغییر رویکرد از نیروی انسانی به سرمایه انسانی، نیازمند تعالی ساختاری می باشد و تبیین مفهوم کلیدی تحت عنوان سرمایه ساختاری^۳ می باشد که ساختاری پویا و جوشنده که بستر جذب نخبگان و فرهیختگان را فراهم ساخته و نیروهای موجود را به سوی دارایی سوق دهد
 - (۶) ایفای نقش موثر در توسعه کشور، تولید دانش و فناوری است که بتواند چرخه صنعت را به حرکت در بیاورد و ثروت ارزش آفرین را خلق کند
 - (۷) مقدمات فوق، زمینه ساز، توسعه نوآوری و پیدایش مفهوم جدیدی تحت عنوان سرمایه نوآوری^۴ می باشد
- a. بسترسازی لازم برای برقرار ارتباط موثر و سازنده با صنعت، نیازمند (۱) اصلاح تفکر، (۲) رویکردها و (۳) ابزارها می باشد و بدون اصلاحات مبنایی، تحولات یا پیش نمی روند یا با کندی حرکت خواهد شد و اکثرا بدون نتیجه می ماند.

توسعه ترجمان خوبی برای کلمه نمی باشد بلکه معنای واقعی آن شکوفایی است مثل شکفته شدن غنچه گل و بنابراین من سعی میکنم که از کلمه شکوفایی Development^۱ استفاده کنم و توسعه را در مفهوم گسترش بکار بگیرم

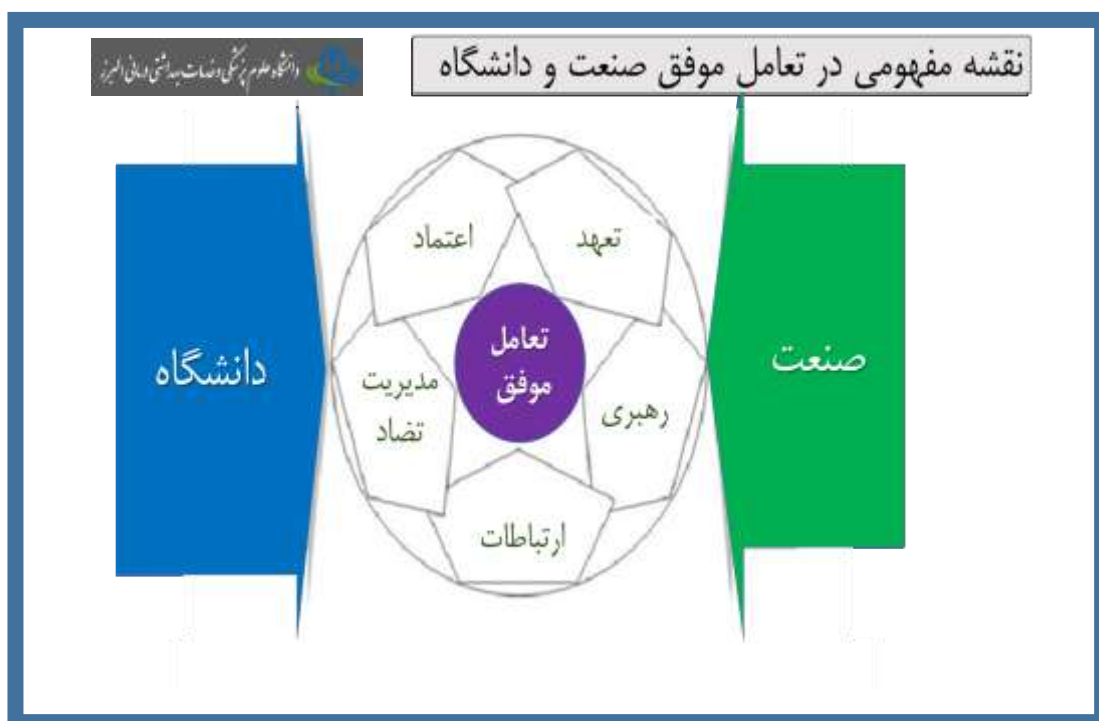
1 Human Capital 2
1 Structural Capital 3
1 Innovation Capital 4

بنچمارکینگ تجربیات ملی و جهانی:

بخش اول بنچمارکینگ در سطح ملی

- ۱) شرایط استخدام هیات علمی: در دانشگاه کرمانشاه و ایلام و کرمان، شرط استخدام هیات علمی و تبدیل آزمایشی به رسمی یا پیمانی، جذب و اجرای پروژه های ارتباط با صنعت و دانشگاه داشتند
- ۲) انجام طرحهای معرفی شده صنعتی از صمت و اداره کار توسط دانشگاه به سفارش صنعت
- ۳) عقد قراردادهای صنعتی با شرکتهای صنعتی و تجاری و تولیدی داخلی و خارجی مثل عراق و پاکستان
- ۴) تبادل استاد و صاحبان فناوری با صنعت در داخل و خارج از کشور
- ۵) فرصت های مطالعاتی و پست داک به صنعت بویژه در رشته های علوم پایه در داخل و خارج از کشور
- ۶) خرید خدمات از دانشگاه و آموزش به صنعت و یا بهره گیری متخصصان صنعتی در دانشگاه و برعکس
- ۷) تعهد برخی از هیات علمی ها برای اجرای برخی از خدمات به صنعت بویژه در کرمانشاه خیلی جدی گرفته شده و اساتید بخشی از تعهد آموزشی و پژوهشی خود را در صنعت میگذرانند بویژه در دانشکده هایی که میزان تدریس هیات علمی کمبود تدریس دارند
- ۸) برگزاری همایش های مشترک بین صنعت و دانشگاه با حضور اساتید و متخصصان دو طرف
- ۹) همکاری بین دانشگاهی بویژه با دانشگاههای بزرگ در ارائه خدمات به صنعت
- ۱۰) امکان تامین منابع مالی ارزان قیمت برای پروژه های فناورانه
- ۱۱) ارائه خدمات بهداشتی، آزمایشگاهی و طب کار به صنایع
- ۱۲) تامین سرمایه خطر پذیر یا سرمایه مشارکتی برای تجاری سازی فناوری ها
- ۱۳) تنظیم آیین نامه شورای دانشگاه جهت موضوعات و مفاهیم مرتبط صنعت و دانشگاه

نقشه مفهومی اساسی ارتباط صنعت و دانشگاه



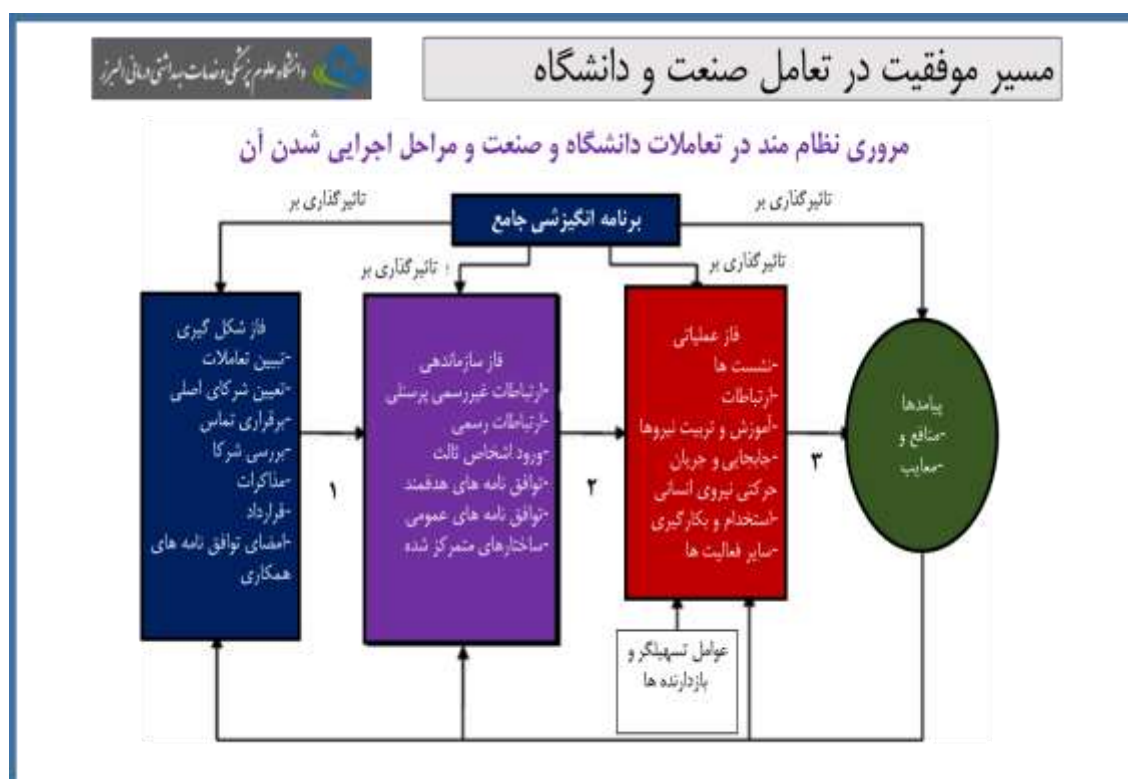
تعامل موثر و ارتباط ارزش آفرین بین صنعت و دانشگاه تابع ۵ مولفه کلیدی می باشد که تاکید و تمرکز بر آنها می تواند پیشران تعاملات در توسعه تعاملات باشد:

- (۱) تعهد و مسئولیت پذیری: پذیرش درونی و متعهد بودن به تعامل و ارتباط در یک جریان فکری و پیاده سازی مبانی آن در سازمان تجلی میکند در مسئولیت پذیری هر کدام از بخشها باید مسئولیت عملیاتی خدمات مرتبط با حوزه کاری خویش را به جدیت پذیرفته و پیگیری نماید و نسبت به آنها پای بند بوده و عملاً آن را به اثبات برساند
- (۲) رهبری را می توان از نفوذ آگاهانه و هوشمندانه برای همراه سازی صنعت و دست اندرکاران نامید که شالوده آن را آگاهی و تسلط و برخورداری از دانش لازم می باشد از سوی دیگر، حضور عملی در صحنه عملیات راهبری و هدایت در این بخش تاثیرگذار اساسی است گاهی تفویض اختیار منجر به توقف یک جریان عملیاتی موثر و ارزشمند می شود (رهبری قابل تفویض اختیار نیست).
- (۳) اعتماد، یکی از مفاهیم دیگر مهم و کلیدی است و اتخاذ سیاستها و اجرایی سازی سیاست ها برای اعتمادسازی یک اصل ضروری و اجتناب ناپذیر است و اعتماد باید متقابل بوده و از طریق عقد قراردادهای تضمین شده، شرایط لازم برای آسودگی خیال باید فراهم گردد
- (۴) مدیریت تضاد یکی از کارکردها و مفاهیم مهم می باشد چراکه در جریان تعاملات فیما بین، گاهی تضاد منافع اتفاق می افتد گاهی در تقسیم منافع، و گاهی در نوع نگرش به طرحهای همکاری، تضاد بوجود می آید برخورداری از روشها و تکنیک های مدیریت تضاد از ابزارهای کاربردی و کلیدی در پیشبرد اهداف ماموریت ها می باشد.

ارتباطات، و سازماندهی ساختار ارتباط و تعامل، پیگیری موثر از، تقریباً می توان گفت بر همه مفاهیم دیگر تاثیرگذار است. ارتباطات موثر، نشان از تعهد و مسئولیت، اعتماد متقابل، ابزار قوی برای رهبری و موثر در رفع تضادها در جریان عملیات اجرایی و تصمیم گیری هاست.

نقشه اجرایی موفقیت در تعامل صنعت و دانشگاه

نقشه مفهومی موفقیت، نقشه راه^{۱۵} اجرایی و عملیاتی محسوب میشود که مرحله به مرحله باید اجرایی گردد.



تصویر جریان تعامل صنعت و دانشگاه

پیشران تعاملات: برنامه انگیزشی جامع^{۱۶}

برنامه انگیزشی جامع یا برنامه ای که منجر به تحرک موثر همه بخشها و واحدها به منظور تحقق اهداف و مأموریت ها می شود و انگیزه مدیران و کارکنان در داخل و انگیزه بخشهای صنعتی و خدماتی را برای بهره مندی از خدمات دانشگاه، تقویت می کند تحت بسته جامع برنامه انگیزشی نام برده می شود که شامل انگیزه های مادی، معنوی، سیستمی و ... می گردد. این اقدامات می تواند از اشکال زیر برخوردار باشد:

- مادی بصورت پاداش خدمت

¹ Road Map

¹ Comprehensive Motivating program

- مادی بصورت سهیم شدن مستمر در سود حاصل از فعالیت های کارآفرینی (طرح کارانه کارآفرینی)
- سهم مناسب مشارکتی برای کارآفرینان و فناوران و واحدهای فناور
- ارتقای مسیر شغلی کارکنان
- ارتقای اعضای هیات علمی دانشگاهها
- اعطای امتیازات ویژه:
 - به اعضای هیات علمی و فناور
 - برای اعضای هیات با فعالیت های تحقیقاتی محصول محور
 - برای اعضای هیات با فعالیت های تحقیقاتی محصول محور تجاری سازی شده
 - برای پروژه های جذب شده از صنعت
- روشهای متناسب با رشد و تعالی دانشجویان - دانشجویان کارآفرین و فناور
 - امتیازات ویژه برای پایان نامه های محصول محور
 - امتیازات ویژه برای پایان نامه های محصول محور تجاری شده
 - امتیاز ویژه برای پروژه های جذب شده از صنعت
- معرفی برترین ها در جشنواره ها
- معرفی کارآفرینان و فناوران برتر دانشگاه
- معرفی شرکتهای و سایر شرکای برتر همکار
- سایر امتیازات و کارکردها

کل فرآیند ارتباط صنعت و دانشگاه به ۴ فاز یا مرحله تفکیک می گردد:

فاز (۱) شکل گیری

- تبیین تعاملات
 - تبیین انواع تعاملات بصورت اقتضایی برای خدمات و تولیدات
 - در عرصه فناوری انتقال دانش فنی، انتقال تکنولوژی، مشارکت و
 - تعیین شرکای اصلی
 - تعیین شرکای تجاری از صنعت
 - تعیین شرکای سرمایه گذار
 - تعیین شرکای بروکری
 - تعیین شرکای بازاریابی و فروش
- بررسی شرکا
 - ارزیابی و آنالیز شرکا
 - ارزیابی و آنالیز شرکا برای پروژه های خاص
 - سازماندهی برگزاری رویدادهای دمو برای جذب سرمایه گذاران و یا شراکت
- برقراری تماس

- ساختاردهی تماس (مکتوب، تلفنی، فراخوان یا شبکه های مجازی)
- سیستم دهی برقراری تماس
- تهیه مستندات از امکانات و توانمندیهای دانشگاه و تنظیم آنها براساس حوزه کاری شرکای تجاری و انتشار آنها
- مذاکرات
 - مذاکرات در قالب مذاکرات حضوری در جلسات عمومی و اختصاصی
 - حضور در شرکتها جهت انجام مذاکرات تجاری
 - مذاکرات غیرحضوری و مجازی
 - مذاکرات در سطح مدیران ارشد یا میانی
- قرارداد
 - تنظیم قراردادهای انعطاف پذیر و متناسب با نوع همکاری از قبیل قراردادهای (۱) مالکیت معنوی، (۲) انتقال دانش فنی، (۳) انتقال فناوری، (۴) مشارکت در توسعه فناوری، (۵) مشارکت در تجاری سازی فناوری، (۵) خرید خدمات توسعه فناوری، (۶) خرید خدمات تولید قرارداد، (۷) بازاریابی و فروش، (۸) مشارکت در تولید قراردادی، (۹) تامین سرمایه، (۱۰) تامین سرمایه خطرپذیر و (۱۱) سایر موارد بر حسب نیاز
 - جمع آوری و انالیز قراردادهای شرکت های متقابل برای خرید خدمات با اولویت الزامات و نیازهای خریداران و مشتریان
 - ساماندهی مخاطبین و شرکای فنی و تجاری (پیوست شماره ۲)
 - امضای توافق نامه های همکاری
 - آیین نامه اخذ تاییدیه از مراجع ذیصلاح و صاحبان اختیار و امضای مجاز
 - تسهیل سازی جریان فرایند امضای قراردادها

فاز ۲) سازماندهی

- ارتباطات غیررسمی پرسنلی
 - برقراری ارتباط های غیررسمی توسط پرسنل با شرکا، تامین کنندگان و خریداران
 - طراحی چارچوب ثبت ارتباطات غیررسمی موثر
- ارتباطات رسمی
 - طراحی چارچوب ارتباطات و فرآیند آن در دانشگاه، و یا شرکتها
 - تنظیم اصول و قواعد ارتباطات
 - تنظیم طرفین صاحب اختیار برای برقراری ارتباط، تعیین سطح ارتباط و اختیارات تفویض شده
- ورود اشخاص ثالث
 - شناسایی اشخاص ثالث موثر
 - شیوه دعوت از اشخاص ثالث و یا شیوه هماهنگی آنان برای برقراری ارتباط

- توافق نامه های هدفمند
- تنظیم توافق نامه های مبتنی بر موضوع کاری مشخص و تعیین شده
- تنظیم قراردادها Contract
- توافق نامه های عمومی
- تنظیم صورتجلسات با امضای طرفین^{۱۷} MOM
- تنظیم تفاهم نامه های همکاری MOU
- تنظیم توافق نامه های همکاری Agreement
- ساختارهای متمرکز شده
- تمرکز فعالیت های مشخص در بخش های از ساختار رسمی سازمانی یا واحدهای ایجاد شده
- برای هماهنگی و یکپارچگی ضروری است .

فاز ۳) عملیات

- نشست ها
- نشست های تجاری باید دارای دستور جلسه مشخص، هدفمند، با حضور افراد مدعو صاحب اختیار و متناسب با موضوع جلسه باشند
- نشست ها می توانند برای آگاهی و آشنایی، نشست های تصمیم ساز، یا نشست های تصمیم گیر باشند.
- ارتباطات
- کانال ارتباطی متناسب با موضوع باید تعیین شود
- اصول و ضوابط ارتباطات رسمی تبیین گردد
- افراد رابط باید در تماس و در دسترس باشند
- آموزش و تربیت نیروها
- نیروهای هر قرارداد باید آموزش و تربیت لازم را فراگیرند
- نیروها باید با موضوع قرارداد یا توافق نامه و بویژه در رابطه با بخشی که مرتبط است باید کاملاً مسلط باشند
- جابجایی و جریان حرکتی نیروی انسانی
- حضور نمایندگان صنعت در دانشگاه باید سازماندهی شوند جایگاه، نمایندگان، وظایف و مسئولیت هایی که خاص داشتند باید در توافق نامه گنجانده شود

¹ MOM “Minutes Of Memorandum”

یادداشت های جلسات یا صورتجلسات مطالب توافق شده در طی برگزاری جلسات قبل یا بعد از برقراری ارتباط رسمی و امضای قراردادها می باشند که اکثراً مصوبات تعهدآور می شوند بنابراین در تهیه آنها باید دقت لازم معمول گردد. از نظر قانونی صورتجلسات امضا شده قابل استناد در مراجع حقوقی و قضایی می باشد. یکی از مسائل مهم در تهیه صورتجلسات می باشد که باید مفاهیم و مفاد آن با اصل قراردادها یا توافق نامه تطبیق داده شود هم چنین تعهدی که ایجاد می کنند ترجیحاً توسط وکیل باید کنترل شود

¹ MOU “Minutes Of Understanding”

تفاهم نامه ها تعهد آور نیستند ولی درک مشترک و متقابل از موضوع همکاری را و شیوه را مشخص میکند و در صورت ذکر آن بعنوان پیوست در قرارداد تعهدآور میشود

- حضور نمایندگان یا افراد معرفی شده از دانشگاه اعم از اعضای هیات علمی، دانشجویان یا کارکنان به منظور اجرای کارهای تعیین شده کاملاً تعریف و شیوه و اقدامات و تعهدات مشخص گردد
- استخدام و بکارگیری
- استخدام نیروها در قالب پروژه ها یا در استارت آپها توسط خودشان صورت میگیرد
- نیروهایی که بر حسب مورد در ساختار سازمانی دانشگاه باید تعریف شوند مشخص و بعد از تصویب مراجع قانونی به استخدام در خواهند آمد
- یکی از سازوکارها جذب نیروهای فنی در قالب شرکتی است
- از سوی دیگر برای تامین نیروهای دانشگاه در قالب قراردادی که با شرکتهای دانش بینان به امضا می رسد می توان نیروی فنی را جذب و در اختیار دانشگاه در قبال تعهدات مشخص قرار بگیرد
- سایر فعالیت ها
- سایر فعالیتهایی که بر حسب مورد تعیین و تبیین و ابلاغ میگردد

فاز ۴) پیامدها

پیامدها به اختصار در سه مرحله قابل سنجش است در مرحله اول بروندها^۱ که خروجی مستقیم می باشد، در مرحله دوم پیامدها^۲ که خروج دوربردی تر و بیشتر تمرکز بر تاثیرات در دانشگاه دارد در مرحله سوم اثرات نهایی^۳ است که مجموعه تاثیرات خواسته یا ناخواسته، برنامه ریزی شده یا نشده، مثبت یا منفی سنجیده میشود.. این بخش به اهداف طرح ارتباط دارد.

- منافع

- منافع مادی

- منافع مادی عبارتند از:
- درآمد کلی حاصله - منابع مالی که مستقیم در حساب دانشگاه واریز میشود اعم از اجاره امکانات و تجهیزات و یا فضاهای فیزیکی یا عرضه خدمات فناورانه و پزشکی مثل خدمات بهداشت حرفه ای
- سود حاصل از ارتباط صنعت و دانشگاه - سود حاصل ناشی از کسر هزینه های جاری پروژه ها
- ارزش داراییهای جذب شده از طریق تعاملات و فناوریهها - ارزشگذاری دارایی های فیزیکی (توسعه واحدها، امکانات فیزیکی و توسعه تجهیزات) و دارایی های نامشهود (مثل مالکیت معنوی دانش فنی، فناوری و تولیدات فناورانه) و ارزشگذاری مهارتهای تخصصی سرمایه های انسانی

¹ Outputs نسبت ستانده به داده ها که به خروجی مستقیم طرح و پروژه مربوط می شود

² Outcomes که تاثیر مستقیم پروژه در راستای اهداف دانشگاه در طرح ارتباط صنعت و دانشگاه مرتبط میشود که پروژه تا چه حدی توانسته به انجام برساند

³ Impacts تاثیرات نهایی که بصورت آنالیز جداگانه و همه تاثیرات خواسته یا ناخواسته یا عوارض نامطلوب که ایجاد میشود و اکثریت برنامه نشده می باشند مورد اندازه گیری قرار میگیرد. ارزیابی تاثیرات نهایی معمولاً توسط نهاد مستقل صورت میگیرد.

- ارزش مشارکت در دانش فنی و طرحهای فناورانه - منافع حاصل از عرضه و فروش دانش فنی، فناوری یا فروش محصولات فناورانه

- منافع معنوی

- اعتبار اجتماعی - اعتبار برندی که برای دانشگاه ایجاد می شود
- کسب جوایز و عملکردهای برتر - شرکت در جشنواره و لوح هایی که ناشی از عملکرد مطلوب دریافت میشود

- منافع اجتماعی

- رفع مشکلات اجتماعی و اقتصادی - کاهش آلام و درد بیماری، کاهش عوارض، کاهش هزینه تمام شده برای مردم
- اشتغال آفرینی - تعداد کارکنان شاغل (اشتغال مستقیم) و اشتغال غیرمستقیم
- ارزش اقتصادی حاصله برای فناوران - میزان درآمد حاصله استارت آپها و شرکتهای دانش بنیان

- معایب

- ضررهای اقتصادی
- زیانهای ناشی از شکست طرحها و پروژه ها و اتلاف سرمایه گذاری های صورت گرفته و هزینه فرصت ها
- عدم پای بندی به تعهدات توسط صنعت یا فناوران و در نتیجه آسیب به منافع اقتصادی به دانشگاه
- ضررهای معنوی
- از بین رفتن اعتبار اجتماعی بعثت شکست پروژه ها
- بدنامی ناشی از اجرای غلط و عدم پای بندی به تعهدات
- آسیب های اجتماعی
- ضررهای حاصل از فناوری های آسیب زننده به طبیعت و مردم مثل عوارض دارویی یا سایر فناوری ها

تسهیل کننده ها و بازدارنده ها

این بخش با همکاری آقایان دکتر شهروز یزدانی، دکتر گودینی، دکتر نوری سپهر، دکتر مقیم بیگی، شایگان، پورآقا، دکتر احمدیان، دکتر صفریان و خانمها تهمتنی، و دکتر قادری تنظیم گردیده است و سعی کرده ام که تا حد امکان تکرار نباشد و خلاصه نویسی کنم.

عوامل تسهیل کننده	سرفصل
داشتن استراتژی روشن و قانونمند و دارای ضمانت اجرایی	استراتژی و کارکرد
وجود آیین نامه ها و دستورالعملهای شفاف و تسهیل شده	استراتژی و کارکرد
صنعت محوری مراکز پژوهشی و پژوهشکده ها و بهینه سازی مأموریت آنان	استراتژی و کارکرد
ایجاد زمینه های شناخت کافی و اثربخش از امکانات و منابع موجود	استراتژی و کارکرد

عوامل تسهیل کننده	سرفصل
وجود آیین نامه های شفاف مربوط به حقوق مالکیت معنوی و تجاری جهت اعتمادسازی	استراتژی و کارکرد
جوان بودن هیات علمی و متقاضی رشد و تعالی	سرمایه انسانی
تحول ارزشیابی اساتید و ارتقا و ترفیع بسوی فناوری و صنعت محوری	سرمایه انسانی
شفاف بودن شیوه حضور اساتید و دانشجویان در صنعت و هم چنین حضور صنعت گران در دانشگاه	سرمایه انسانی
مهارت سنجی و استعدادیابی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی با توانمندی توسعه فناوری	سرمایه انسانی
وجود مجوز خدمات HSE در دانشگاه تسهیل گر حضور خدماتی دانشگاه در صنعت	فرصت های خدمت
دسترسی به صنایع مختلف مرتبط با سلامت	فرصت های خدمت
عضویت یا سهامداری دانشگاه در صندوق پژوهش و فناوری	فرصت های خدمت
وجود معاونت بهداشت و درمان با حضور نظارتی در صنایع دارویی، غذایی و بهداشتی و آرایشی تسهیل گر حضور در صنعت	فرصت های خدمت
استقبال صنعت در بهره گیری از امکانات و ظرفیت های دانشگاهی	فرصت های خدمت
سهولت و استمرار نشست ها با شهرک های صنعتی و دست اندرکاران	فرصت های خدمت
وجود سیاستهای اجرایی تسهیل شده برای هدایت پایان نامه و طرحهای مطالعاتی بسوی صنعت محوری	فرصت های خدمت
تعهد و مسئولیت پذیر مدیران ارشد و پایش تعهد	مدیریت و راهبری سازمانی
در اولویت بودن (از اولویت ها) ارتباط صنعت و دانشگاه	مدیریت و راهبری سازمانی
همه بخشها پاسخگوی به مسئولیت های اجرایی خویش	مدیریت و راهبری سازمانی
جریان کارهای تسهیل شده و با کیفیت ارتقا یافته	مدیریت و راهبری سازمانی
منافع دانشگاه در گرو منافع اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان	مدیریت و راهبری سازمانی
وجود فاکتورهای انگیزشی برای همه فناوران فعال اعم از هیات علمی، دانشجویان و کارکنان	مدیریت و راهبری سازمانی
توجیه و فهم صحیح مسئولین و تلاش همه جانبه برای تسهیل آن	مدیریت و راهبری سازمانی
اعتمادسازی و برچیدن دیوارهای بی اعتمادی	مدیریت و راهبری سازمانی
وجود فاکتورها و عوامل انگیزشی و پاداش های برانگیزاننده	مدیریت و راهبری سازمانی
هماهنگی و هم فهمی واحدها و بخشهای درونی دانشگاه و یکپارچگی تصمیم گیری و اجرا	مدیریت و راهبری سازمانی
کاهش بوروکراسی و حذف بوروکراسی های زاید و مقررات دست و پاگیر	مهندسی سیستم ها
طراحی سیستم آموزشی متناسب با نیازهای جامعه و صنعت	مهندسی سیستم ها
طراحی رشته های تحصیلی متناسب با نیازهای جامعه و صنعت	مهندسی سیستم ها
بازنگری در بروندهای علمی	مهندسی سیستم ها
شکل گیری بخشی از دانشگاه در درون صنعت	مهندسی سیستم ها
ایجاد امکانات پابلوت پلنت در دانشگاه بعنوان ابزار عملی ارتباط با صنعت	مهندسی سیستم ها
تسهیل و بهینه سازی قراردادهای	مهندسی سیستم ها
تسهیل پرداخت سهم مالکان فناوری و یا مجریان و ارائه کنندگان خدمت از سوی دانشگاه یا اتخاذ تدبیر برای قرارداد مستقیم بین صنعت و مجریان	مهندسی سیستم ها
در نظر گرفتن درصدی از درآمدها به توسعه زیرساختهای واحدهای فعال فناور و تجهیز آزمایشگاهها	مهندسی سیستم ها
تفویض اختیار عقد قراردادهای با صنعت به دانشکده ها یا مراکز پژوهشی	مهندسی سیستم ها
امکان سازی تقویت واحدهای تحقیق و توسعه دانشگاهی و صنایع با حضور اساتید و دانشجویان و بویژه مالکان دانش فنی و فناور	مهندسی سیستم ها

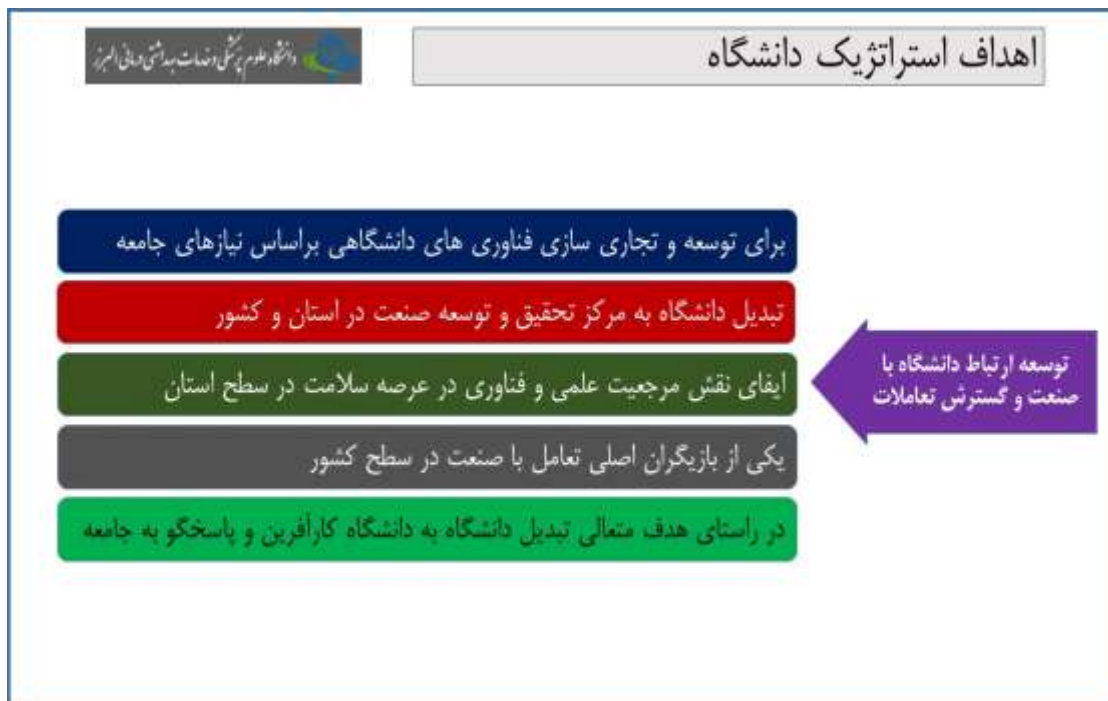
عوامل بازدارنده:

سرفصل	عوامل بازدارنده
استراتژی و کارکرد	بوروکراسی حاکم
سرمایه انسانی	عدم آشنایی و آگاهی بخشهای مختلف بویژه نهادهای نظارتی و علی الخصوص از بیرون دانشگاه
سرمایه انسانی	عدم آگاهی و مسئولیت پذیری مسئولین و افراد دست اندرکار
سرمایه انسانی	عدم اعتماد اعضای هیات علمی به اجرایی شدن طرحهای فناورانه و ارتباط با صنعت
سرمایه انسانی	فقدان مشوق های لازم برای ارتباط با صنعت و برقراری ارتباط توسط اعضای هیات علمی
فرصت های خدمت	کمبود منابع مالی و امکانات
فرصت های خدمت	تعارض مفهومی بین نگاه علمی حاکم در دانشگاه و سودگرایی در صنعت
فرصت های خدمت	فقدان کانالهای ارتباطی بین صنعت و دانشگاه از جمله فقدان پورتال یا سامانه های مجازی و ماهنامه و گاهنامه
فرصت های خدمت	فقدان اعتماد طرفین (دانشگاه به صنعت و صنعت به دانشگاه)
مدیریت و راهبری	ضعف ساختاری و توانمندیها و زیرساختهای مرکز رشد
مدیریت و راهبری	منفعت طلبی یکسویه دانشگاه و در نظر نگرفتن منافع دیگران
مدیریت و راهبری	برخوردهای نامناسب با با تعدادی از پیشروان فناوری و خدمات فناورانه در سالهای گذشته
مدیریت و راهبری	عدم هماهنگی بخشهای حقوقی و مالی و بروکراسی حاکم چندگانه
مدیریت و راهبری	فقدان زیرساختهای لازم و سرمایه گذاری برای بهینه سازی سیستم ها توسط دانشگاه
مهندسی سیستم ها	عدم امکان ارائه و ثبت طرح فناورانه و پروژه توسط دانشجویان و کارکنان تحت برند دانشگاه البرز بدون حضور هیات علمی حتی اگر هیچ سهمی در آن نداشته باشند
مهندسی سیستم ها	عدم رعایت حقوق مالکیت معنوی و مادی صاحبان ایده های فناورانه اعم از دانشجویان و کارکنان
مهندسی سیستم ها	طولانی بودن فرآیندهای ارتباط، قرارداد و امور جاری
مهندسی سیستم ها	عدم وجود TTO در دانشگاه
مهندسی سیستم ها	فقدان تجربه های موفق یا عدم مستندسازی موارد خاص
مدیریت و راهبری	اولویت نبودن ارتباط صنعت و دانشگاه در ساختار دانشگاهی

اهداف متعالی

دانشگاه به دانشگاه نسل سوم (کارآفرینی) و چهارم (پاسخگو به جامعه) تبدیل گردد

- ۱) نخبگان، مخترعین، مبتکران و کارآفرینان از حمایت کامل برخوردار خواهند بود و محیط کاری همراه با امنیت و اطمینان خاطر از مشخصه های این محیط خواهد بود.
- ۲) حضور موثر در توسعه سرمایه انسانی موثر و کارآمد، در رشد و تعالی فناوری و تجاری سازی آنها در سطح کشور، در سطح ملی و بین المللی، از شاخصه های مهم و کلیدی خواهد بود.



استراتژیها

توضیح اولیه: استراتژیهای تبیین شده تقدم و تاخیر ندارند بلکه در قالب یک نقشه مفهومی^{۲۲} بهم پیوسته اند و در کنارهم معنا پیدا میکنند.

۱. فرصت سازی و توسعه فرصت های درون سازمانی مبتنی بر توانمندیهای درونی یا بهره گیری از فرصت های بیرونی
۲. هدایت فعالیتهای تحقیقاتی و پایان نامه ها بسوی محصول محوری و رفع نیازهای صنعت و جامعه
۳. ساماندهی مرکز ترجمان دانش^{۲۳} و آماده سازی آن برای تجاری سازی و بازاریابی دانش ترجمه شده

² Conceptual Mapping ²

² Knowledge Translation Center ³

۴. ساماندهی مرکز استعدادهای درخشان و فناوران و هدایت و راهبری آنان در راستای اهداف دانشگاه
۵. ایجاد زیرساختها و زمینه های تبدیل دانشگاه به مرکز تحقیق و توسعه شرکتهای صنعتی
۶. راه اندازی سازمان تحقیقات قراردادی CRO^۲
۷. توسعه زیرساختهای اداری و اجرایی از یکسو و فنی و تخصصی از جمله مراکز مطالعات کاربردی و بالینی
۸. ساماندهی مرکز آموزشی و مهارت آموزی در بخش توسعه فناوری، تجاری سازی و صنعت
۹. جذب فرصت های حمایتی از توسعه دانش و فناوری و در تعامل و ارتباط با صنعت و مراکز حمایتی
۱۰. جلب حمایت سیاستگذاران و مدیران ارشد استانی در توسعه ارتباطات و تعاملات
۱۱. بسترسازی و ایجاد زمینه های لازم برای حضور صنعت در دانشگاه
۱۲. نهادینه سازی جریان فناوری و تجاری سازی در دانشگاه
۱۳. بسط، گسترش و تعمیق فرهنگ مشارکت های^۵ ذرون و برون سازمانی در طرحها و پروژه ها
۱۴. فرهنگ سازی عمومی به معنای اعم و اختصاصی در گروههای هدف و بازیگران اصلی به مفهوم اخص
۱۵. بهره گیری از ظرفیت های شبکه های مجازی و الکترونیکی در توسعه تعامل دانشگاه و صنعت

² Contract Research Organization^۴

² Participation, Collaboration, Joint Venture, Venture Capital

اقدامات مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژیها

توضیح اولیه: برای پیاده سازی و اجرایی نمودن هر کدام از استراتژیها، تعدادی اقدام و فعالیت تبیین شده است که بعنوان راهنمای عملکردی خواهد بود

اقدامات	استراتژی
شناسایی و رفع مقررات و موانع حضور مجموعه هیات علمی، دانشجویان و کارکنان در فرصت های کارآفرینی آگاه سازی عمومی در زمینه های کارآفرینی و مالکیت بر دستاوردها و مزایا و منافع حاصله ساماندهی فراخوانها و محیط عادلانه برای شناسایی استعدادها و ظرفیت ها	فرصت سازی و توسعه فرصت های درون سازمانی مبتنی بر توانمندیهای درونی یا بهره گیری از فرصت های بیرونی
جذب ایده های محصول محور از اساتید، فناوران و صنعت برگزاری رویدادهای ایده محور شناسایی عناوین فراخوان شده در مراجع رسمی قانونی یا صنایع فراخوان ایده ها و عناوین برای تبدیل به عناوین پایان نامه ها و	هدایت فعالیتهای تحقیقاتی و پایان نامه ها بسوی محصول محوری و رفع نیازهای صنعت و جامعه
برقراری ارتباط با نویسندگان پایان نامه ها و مقالات تربیت آنها برای ترجمان دانش تبیین ضوابط و مقررات ترجمان دانش تنظیم قرارداد ترجمان دانش عقد قراردادهای ترجمان دانش تشکیل تیم مشاوران کسب کاری و ترجمان دانش آموزش و مشاوره ترجمان دانش آماده سازی دانش ترجمه شده برای عرضه	ساماندهی مرکز ترجمان دانش ^{۲۶} و آماده سازی آن برای تجاری سازی و بازاریابی دانش ترجمه شده
تنظیم آیین نامه استعدادهای درخشان ساماندهی سیستم استعدادهای درخشان ساماندهی سیستم استعدادهای درخشان تهیه و تصویب آیین نامه حمایت از استعدادهای درخشان داخل و بیرون تربیت تیم مربیان استعدادهای درخشان فراخوان جذب و شکل گیری تدریجی هسته ها شکل دهی واحدها، هسته های فناور و شرکتهای استارت آپ و دانش بنیان راه اندازی بخش استعدادهای در پورتال ارتباط صنعت و دانشگاه	ساماندهی مرکز استعدادهای درخشان ^{۲۷} و فناوران و هدایت و راهبری آنان در راستای اهداف دانشگاه
شناسایی ظرفیت ها و امکانات ^{۲۸} تولید کتابچه و انتشار آن	ایجاد زیرساختها و زمینه های تبدیل دانشگاه به مرکز تحقیق و توسعه شرکتهای صنعتی

^{۲۶} Knowledge Translation Center

^{۲۷} استعدادهای درخشان در این برنامه، همه مخترعین و مبتکرین و صاحبان فناوری را شامل میشود

^{۲۸} امکانات شامل فضاهای فیزیکی، تجهیزات، تولیدات، خدمات مشاوره ای قابل عرضه به صنعت

اقدامات	استراتژی
ورود اطلاعات در پورتال تنظیم برنامه ترویجی توانمندیها و ظرفیت ها به صنعت معرفی سازمان تحقیقات قراردادی به صنعت و تمرکز همه امکانات دانشگاه در مرکز تحقیقات قراردادی تنظیم چارچوب(های) قراردادی برای تبدیل واحدها به تحقیقات قراردادی	
تهیه پروتکل تحقیقات قراردادی و خدمات تنظیم آیین نامه و اساسنامه سازمان تحقیقات قراردادی در قالب یک استارت آپ تشکیل استارت آپ خدمات تحقیقات قراردادی شناسایی ظرفیت های درونی و بیرونی تنظیم قراردادهای همکاری با مراکز ارائه خدمات تنظیم قراردادهای همکاری با مراکز خریدار خدمات قراردادی	راه اندازی سازمان تحقیقات قراردادی ^{۳۹} CRO
ارزیابی آسیب شناسانه در مقررات اداری و مالی و اصلاح آیین نامه ها و دستورالعملها و شیوه نامه های اختصاصی برای جریان انداختن امور جاری اصلاح شیوه تعیین اولویت های تحقیقاتی محصول محور ایجاد مرکز رصد علم و فناوری و افق یابی و هدایت نتایج بسوی فناوری و تجاری سازی ایجاد جریان پذیرش مطالعات بالینی بویژه از شرکتهای فناور و مراکز صنعتی	توسعه زیرساختهای اداری و اجرایی از یکسو و فنی و تخصصی از جمله مراکز مطالعات کاربردی و بالینی
تبیین برنامه های آموزشی مبتنی بر فناوری و ارتباط با صنعت تبیین دوره های آموزشی مهارت آموزی مربیگری به تصویب رساندن دوره ها در سطح مرکز ملی مهارتها تربیت مدرسان و مربیان برگزاری دوره های آموزشی تبیین درس های انتخابی (الکتیو) برای رشته های مختلف درسی طراحی دوره های مهارت آموزی در راستای ارتقای اعضای هیات علمی از طریق مرکز توسعه آموزش پزشکی طراحی دوره های آموزشی در عرصه توسعه و تجاری سازی فناوری آموزش مداوم پزشکی برای گروه های هدف	ساماندهی مرکز آموزشی و مهارت آموزی در بخش توسعه فناوری، تجاری سازی و صنعت
شناسایی فراخوانهای ملی و سازمانهای مرتبط ارتباط با صنعت شناسایی فرصت های فناورانه و رفع آنها ایجاد فرصت حضور صنعت در محیط دانشگاهی	جذب فرصت های حمایتی از توسعه دانش و فناوری و در تعامل و ارتباط با صنعت و مراکز حمایتی

^{۳۹} خدمات مورد نیاز شامل خدمات جامع از مرحله ایده سازی، تهیه طرح های کسب و کار، خدمات مشاوره ای، خدمات مالی، خدمات آزمایشگاهی،

خدمات مستندسازی، خدمات ثبت اختراع و پتنت، خدمات ثبت دانش بنیان شدن محصول یا خدمت، خدمات قراردادی با صنعت، خدمات تجاری سازی

اقدامات	استراتژی
ایجاد بستر حضور در محیط های صنعتی برای اساتید و دانشجویان ایجاد فرصت همکاری فعال صندوق در دانشگاه	
نشست با استانداردی محترم نشست های تخصصی با اداره کل صمت نشست مشترک با شهرک های صنعتی، پارک فناوری و مجموعه های فناوری	جلب حمایت سیاستگذاران و مدیران ارشد استانی در توسعه ارتباطات و تعاملات
شناسایی فضای مناسب برای تاسیس خط تولید آزمایشگاهی و نیمه صنعتی ایجاد پایگاههای شرکتهای فناوری در دانشگاه ایجاد مرکز شتابدهی در دانشگاه راه اندازی مسیر VIP و CIP برای حضور صنعت و دستورالعمل اختصاصی و تصویب آن در هیات رئیسه دانشگاه	بسترسازی و ایجاد زمینه های لازم برای حضور صنعت در دانشگاه
شناسایی اساتید و کارکنان فناوری و نصب تابلوی نصب نام در محل کار طراحی استندهای فناوری و فلوچارت ها در محل های مناسب برگزاری رویدادهای آزاد در دانشکده ها و مراکز تحقیقاتی	نهادینه سازی جریان فناوری و تجاری سازی در دانشگاه
تبیین چارچوب های مشارکتی با استارت آپ ها و شرکتهای درونی تبیین چارچوب های مشارکتی با استارت آپ ها و شرکتهای دانش بنیان بیرونی تبیین چارچوب مشارکتی با شرکتهای تولیدی و خدماتی تنظیم آیین نامه مشارکتی دانشگاه و به تصویب رساندن آن در هیات رئیسه دانشگاه	بسط، گسترش و تعمیق فرهنگ مشارکت های درون و برون سازمانی در طرحها و پروژه ها
تهیه خبرنامه و انتشار گسترده آن در سطح دانشگاه آموزش عمومی کارکنان در زمینه فناوری و تجاری سازی و نقش آن در توسعه برگزاری جشنواره های فناوری و نوآوری	فرهنگ سازی عمومی به معنای اعم و اختصاصی در گروههای هدف و بازیگران اصلی به مفهوم اخص
راه اندازی پورتال جامع دانشگاه در قالب استارت آپ با زیرساخت دانشگاهی با پوشش جامع (پیوست شماره ۱) راه اندازی اینستاگرام ارتباط صنعت و دانشگاه و شبکه سازی آن راه اندازی اختصاصی وبینارها و میزگردها راه اندازی نشریه و خبرنامه مجازی و شبکه خبری	بهره گیری از ظرفیت های شبکه های مجازی و الکترونیکی در توسعه تعامل دانشگاه و صنعت

راهکارهای اساسی

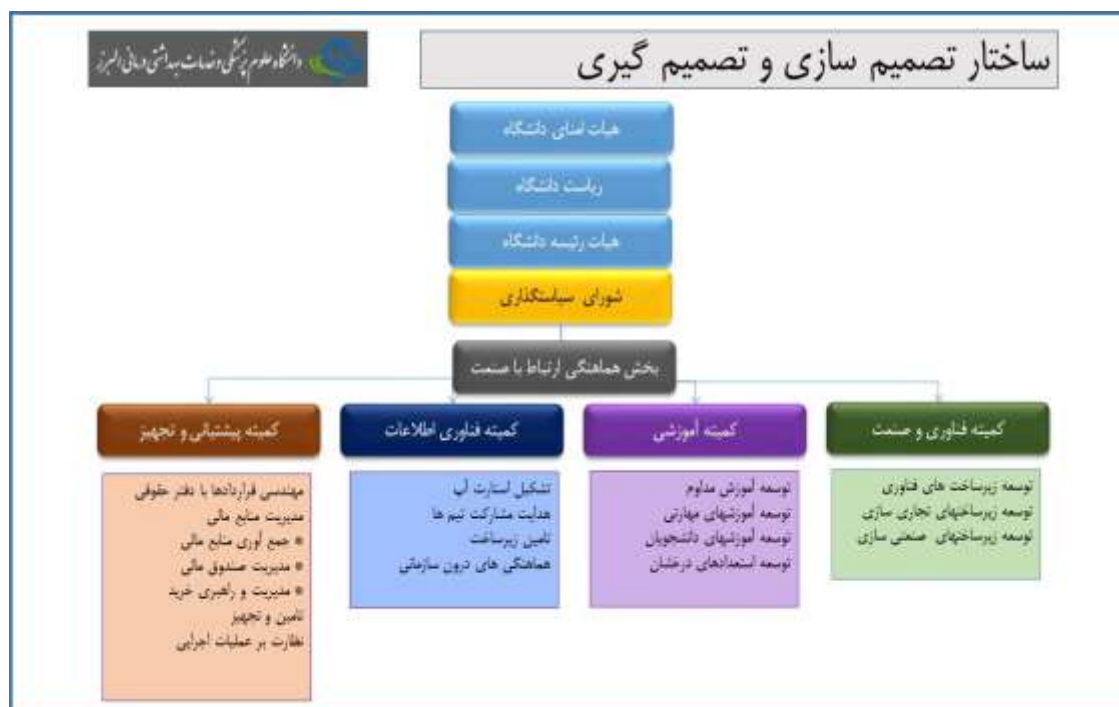
طبعاً پیاده سازی استراتژیها نیازمند اقدامات کلیدی می باشد که در نمودار زیر، ۹ راهکار اساسی در ارتباط بین صنعت و دانشگاه معرفی شده است. عناوین مطرح شده در ۹ راهکار اساسی، حداقل اقداماتی است که نیازمند برنامه ریزی و سازماندهی در تعامل فیما بین خواهد بود.



۹ راهکار ارتباط صنعت و دانشگاه

- برگزاری جلسه، کارگاه و کنفرانس
- مشاوره و قرارداد پژوهش
- پژوهش مشترک
- راهنمایی و انجام پایان نامه های دانشجویی
- انتقال موقت دانشگاهیان به صنعت (فرصت مطالعاتی)
- ایجاد مراکز تحقیقاتی مشترک
- ایجاد شرکت های زایشی
- کارآموزی در صنعت و مهارت آموزی صنعت گران در دانشگاه
- ایجاد رشته های جدید یا تغییر مواد آموزشی رشته ها بر اساس نیازهای صنعت

ساختار تصمیم سازی و تصمیم گیری



اهداف عینی و عملیاتی				
عنوان هدف	سنجه	سه ماه اول	نه ماه سال	توضیحات
تهیه و آغاز اجرایی شدن آیین نامه صنعت و دانشگاه	درصد	۱۰۰		
آموزش و توجیه دست اندرکاران مرتبط	درصد	۲۰	۱۰۰	مطالعه دستورالعمل
راه اندازی استارت آپ	تعداد	۱۵	۵۰	
استارت آپ های استاندارد شده	تعداد	۵	۲۰	
محصولات آماده تجاری سازی	تعداد			
محصولات تجاری شده در سطح پایلوت	تعداد			
دانش فنی یا فناوری محصولات تجاری شده در سطح ملی	تعداد			
دانش فنی یا فناوری محصولات تجاری شده بین المللی	تعداد			
عملیاتی شدن سیاستها - بخش اول	درصد	۳۰	۷۰	اجرایی شدن به معنای
تنظیم سیاست ها و تصویب - بخش دوم	درصد	۱۰۰		آغاز عملیات و جاری
اجرایی شدن سیاستها	درصد		۵۰	شدن در سیستم است
تنظیم دستورالعمل، تدابیر، خط سیر ویژه برای صنعت گران و سرمایه گذاران عرصه فناوری و پیاده سازی آن	درصد	۳۰	۷۰	
طراحی و پیاده سازی سیستم جامع ارزیابی عملکرد و شاخصهای کارکردی عرصه ارتباط صنعت و دانشگاه	درصد	۳۰	۷۰ درصد	اولین گزارش پایه سه ماهه اول
ارتقای جایگاه تحقیقات و فناوری در سطح کشور	رتبه			در ارزیابی سال ۱۴۰۱

اهداف عینی و عملیاتی				
عنوان هدف	سنجه	سه ماه اول	نه ماه سال	توضیحات
پایان نامه های محصول محور	درصد			درصد از کل پایان نامه ها
طرحهای تحقیقاتی محصول محور	درصد			درصد از کل طرحها
طرحهای تحقیقاتی محصول محور	تعداد			
طرحهای تحقیقاتی محصول محور بین دانشگاهی	درصد			از طرحهای تحقیقاتی محصول محور دانشگاه
پایان نامه ها و طرحهای ترجمه شده	تعداد			
پایان نامه ها و طرحهای تحقیقاتی تجاری شده	تعداد			
راه اندازی مرکز تحقیقاتی قراردادی CRO	درصد			
راه اندازی مرکز ترجمان دانش	درصد			
تربیت گروه های مربیگری	تعداد	۲	۵	
برگزاری دوره های آموزشی مرتبط با توسعه و تجاری سازی فناوری ها	تعداد	۲۰	۲۰۰	آموزش مداوم، مهارت آموزی و EDC
راه اندازی پورتال	درصد	بخش اول	کل پورتال	براساس برنامه اولیه
طراحی بسته جامع مهارت آموزی توسعه و تجاری سازی فناوری	درصد	۵۰	۵۰	
راه اندازی واحدهای اقماری مرکز رشد	تعداد	۲	۵	
طراحی و راه اندازی شتابدهنده	درصد	۳۰	۷۰	
برگزاری نشست های مشترک با نهادهای حاکمیتی و پارکها و شهرکهای صنعتی	تعداد	۴	۴۰	تعداد نهادهای سازمانهای حاضر در نشست ها و صورتجلسات
تشکیل بانک اطلاعات صنعت گران	تعداد	۵	۱۰۰	مکتوب و یا پورتال
تشکیل بانک اطلاعاتی استارت آپها و شرکتهای دانش بنیان داخل و خارج مرتبط	تعداد	۰	۲۰۰	مکتوب و یا پورتال
تشکیل بانک اطلاعاتی بروکرهای دانش و فناوری	تعداد	۵	۲۰	مشاوران، رابطان تجاری، بازاریابان
تشکیل بانک اطلاعاتی تامین کنندگان سرمایه	تعداد	۱	۲۰	تزریق سرمایه یا مشارکت
عقد تفاهم نامه ها و توافق نامه های همکاری با شرکتهای صنعت گران	تعداد	۵	۵۰	

اهداف عینی و عملیاتی				
عنوان هدف	سنجه	سه ماه اول	نه ماه سال	توضیحات
عقد تفاهم نامه های همکاری بین دانشگاهی، مراکز رشد، پارک فناوری و پژوهشگاهها	تعداد	۲	۱۰	مراکز تولید دانش و فناوری
راه اندازی خط تولید پایلوت و نیمه صنعتی دارویی	درصد	۲۰	۵۰	در طی دو سال به بهره برداری می رسد
تعداد دفاتر یا نمایندگان سایر بخشهای مرتبط مستقر در دانشگاه	تعداد	۲	۱۰	
همکاری و تفاهم نامه با تامین کنندگان سرمایه	تعداد	۱	۴	صندوقها و صنعت
پروژه های همکاری مشترک در دانشگاه	تعداد	۲	۱۰	با فناوران، شرکتهای دانش بنیان یا دانشگاه
پروژه های خدماتی و سرویس دهی به صنعت و سازمانها	تعداد	۱۰	۱۰۰	خدمات مشاوره ای، فنی، پشتیبانی یا بهداشتی و درمانی
پروژه های در کلاس ملی	تعداد		۵	اجرا یا حل مشکل و نیاز
پروژه های همکاری بین المللی	تعداد		۲	با حضور شرکای خارجی اعم از فناور یا سرمایه گذار یا مشاور
نصب تابلوی واحد فناور بر بالای درب مالک فناوری	درصد	۲۰	۷۰	
تالیف و انتشار کتاب جامع امکانات و خدمات آزمایشگاهی	درصد	۸۰	۲۰	
ساماندهی آزمایشگاه جامع تحقیق و توسعه	درصد	۸۰	۲۰	
تالیف کتاب خدمات قابل ارائه به صنعت	درصد	۸۰	۲۰	
پرسنل آگاه در حوزه ستادی دانشگاه، آموزش، تحقیقات، دارویی و درمان	درصد	۲۰	۵۰	از نظرسنجی عمومی
برگزاری جشنواره ستارگان STAR در عرصه فناوری و تجاری سازی	تعداد	۰	۲	درسهای آموخته
انتشار خبرنامه	شمارگان	۲	۶	

³ STAR (1.Situation and Challenge, 2.Tasks, 3.Action, 4.Result)

این جشنواره، با حضور استارت آپها (درسهای آموخته از توسعه و تجاری سازی فناوری، مخترعین (ثبت پتنت، ثبت اختراع، حقوق مالکیت معنوی)، شرکتهای صنعتی (درسهای آموخته از ارتباط با دانشگاه، شرکتهای دانش بنیان (درسهای آموخته از دانشگاه و صنعت یا سرمایه گذاران)، سرمایه گذاران (ارتباط با شرکتهای دانش بنیان) و مدیران و دست اندرکاران دانشگاه (درسهای آموخته از تعامل با استارت آپ ها، شرکتهای دانش بنیان، صنعت و سرمایه گذاران در ارتباط با فناوری)

پیوست شماره ۱) مجموعه طراحی پورتال جامع ارتباط صنعت و دانشگاه

عناوین ماژولهای پورتال ارتباط صنعت و دانشگاه

عنوان	تشریح
عنوان پورتال	UIC.abzums.ac.ir
مشخصات پورتال	مالکیت معنوی سایت به دانشگاه تعلق دارد مدیریت تجاری تجاری به گروه استارت آپ تعلق دارد طی قراردادی که فیما بین امضا دانشگاه و استارت آپ امضا میشود به نیت از منافی که در سایت ایجاد میشود سهم می برند مدت قرارداد می تواند نامحدود و یا مدت معین باشد که بر اساس تحلیل اقتصادی و مدل کسب و کار، تعیین تکلیف و به توافق طرفین می رسد
افق دید پورتال	پورتال از نظر اجرایی ملی است ولی از نظر گستره فعالیت بین المللی خواهد بود زبانهای اصلی سایت فارسی و انگلیسی خواهد بود و می تواند در آینده به زبان عربی توسعه پیدا کند پورتال این امکان خواهد داشت که هر دانشگاه به شکل کلان در پلت فرم اصلی بتوانند برای خود سایت مستقل داشته باشند پورتال امکان را خواهد داشت هر کدام از زیرشاخه های دانشگاه که در عرصه فناوری فعالیت دارند بصورت مستقل فعالیت نمایند پورتال اصلی دانشگاه مجموعه کل فعالیتهای دانشگاه را شامل خواهد بود
1 ثبت نام	براساس بانک اطلاعاتی مشخص همه گروه های هدف می توانند در سایت ثبت نام کنند اعضا بصورت اختیار مدارک خود را اضافه میکنند ولی در صورتی که بخواهند بعنوان عضو فعال باشند باید و الزاما مدارک اضافه کرده و احراز هویت شوند سیستم رمزگذاری صرفا براساس شماره موبایل باشد
2 ثبت نام به عنوان نماینده شرکت	در صورتی که فردی بعنوان نماینده شرکت ثبت نام می کند مشخصات شرکت یا موسسه هم اضافه میشود و امکان اضافه کردن تصویر معرفی نامه وجود داشته باشد
3 مشخصات شرکت	فرم مشخصات شرکت یا موسسه در صورتی که در ثبت نام اشخاص بعنوان نماینده شرکت تیک خورده باشد الزام گردد که مشخصات شرکت تکمیل گردد
4 ثبت ایده	فرم مشخصی برای ثبت ایده ها فراهم باشد در صورتی که گروهی ثبت ایده میشود همه اعضا باید ثبت نام کرده باشند
5 ثبت فناوری	فرم مشخصی برای ثبت فناوری خواهد بود در صورتی که گروهی ثبت فناوری میشود همه اعضا باید ثبت نام کرده باشند
6 دانش فنی یا نوها	فرم مشخصی برای ثبت دانش فنی یا نوها خواهد بود در صورتی که گروهی صاحب دانش فنی باشند همه اعضا باید ثبت نام کرده باشند
7 ثبت دانش ترجمه شده	فرم مشخصی برای ثبت دانش ترجمه شده خواهد بود در صورتی که گروهی صاحب دانش ترجمه شده باشند همه اعضا باید ثبت نام کرده باشند
8 ثبت اعلام نیاز	ثبت نام نیاز برای یک فناوری یا دانش فنی در قالب فرم مشخصی خواهد بود
9 ثبت رویداد	در این بخش رویدادهای استارت آپی، استارت آپ دمو، همایش ها و گردهمایی ها معرفی میشوند

عناوین ماژولهای پورتال ارتباط صنعت و دانشگاه

عنوان	تشریح
10 ثبت کلاس آموزشی و ثبت نام در آن	در این بخش کلاسهای آموزشی معرفی میشوند و ثبت نام صورت میگیرد در صورتی که کلاس تشکیل شد و به اتمام رسیده از کلاسهای فعال حذف به تاریخچه منتقل میشود
11 سیستم پرداخت	سیستم پرداخت حق الزحمه ها و حق ثبت نام ها و غیره در این بخش آورده میشود
12 ثبت جلسه	ثبت جلسات کاری و فناوری در این مکان نوشته میشود ثبت نام کننده باید قبلا ثبت نام کرده باشند
13 فروش دانش و فناوری	اعلامیه فروش در قالب آگهی و مختصات دانش وفناوری در این بخش ارائه میشود همه می توانند مشاهده کننده ولی برای درخواست آن باید در سایت ثبت نام کرده باشند
14 فراخوان	فراخون شرکت در همایش ها و رویدادها و کلاسها بصورت آگهی های تبلیغاتی خواهد بود
15 ماژول فروم	فروم ها در این بخش برنامه ریزی میشود
16 ماژول چت روم	چت روم به صورت آنلاین یا افلاین خواهد بود که همه اعضای چت روم باید ثبت نام کرده باشند که میتواند بصورت شخصی یا گروهی باشد در مرحله اول شخصی راه اندازی میشود هدف از چت روم ارائه خدمات مختلف مثل پرسش و پاسخ یا مشاوره و خدمات مشاوره ای خواهد بود این بخش به زیر همه بخشهایی که احتمال بحث و گفتگو وجود دارد اضافه خواهد بود
17 ماژول نظرسنجی	ماژول نظرسنجی در قالب یک فرم مشخص و توسط هر کدام از اعضای ثبت نام کرده می تواند اتفاق بیفتد
18 ماژول محتوای آموزشی شامل متن اسلاید فیلم و کلیپ	در این بخش، محتوای آموزشی ارائه شده و قابل فروش در اختیار همگان قرار میگیرد با درخواست صاحب مطلب، می تواند آزاد در اختیار همگان قرار بگیرد یا بفروش برسد
19 ماژول مقالات علمی	در این بخش، مقالات با حفظ مالکیت معنوی معرفی میشود و در صورتی که امکان دستیابی به اصل مقاله باشد از طریق اتصال و دانلود خواهد بود
20 ماژول بنچمارک	ماژول بنچمارک برای معرفی تجربیات موفق یا درسهای آموخته از شکست ها خواهد بود
21 ماژول قوانین و مقررات و فرآیندها	در این بخش قوانین و مقررات و فرآیندها بصورت پی دی اف در اختیار مخاطبین و همه ارباب رجوع قرار میگیرد
22 ماژول قراردادهای مجازی	بخشی از خدمات در قالب قراردادهای مجازی امکان پذیر است این قراردادهای در قالب فورمت مشخص تنظیم و طرفین امضا می نمایند و همه عملیات اعم از پرداخت و غیره از طریق سایت و درگاه رسمی صورت میگیرد تا تضمینی برای برای پرداخت کننده باشد که با تایید او پرداخت صورت بگیرد
23 ماژول شبکه سازی	ماژول شبکه سازی یکی از با ارزش ترین بخشهای پورتال خواهد بود که گروههای مختلف تخصصی یا کسب و کاری در آن شکل میگیرند
24 ماژول درسهای آموخته	این ماژول توسط اعضای ثبت نام کرده می تواند در اختیار همه جامعه با ذکر نام یا بدون ذکر نام می باشد

عناوین ماژولهای پورتال ارتباط صنعت و دانشگاه

عنوان	تشریح
25 ماژول خبری	ماژول خبری بصورت یک شبکه خواهد بود که همه واحدهایی که دارای پورتال ارتباط با صنعت هستند می توانند اخبار خود را در آن بارگذاری نمایند و به مخاطبین خود اطلاع دهند ولی همه خبرها در سایت دانشگاه تجمیع و شبکه خبری به روزی را بوجود خواهد آورد اخبارها طبقه بندی شده خواهد بود و هر خبری در کلاس خود تنظیم میگردند اخبار قبل از ورود به سایت توسط یک مرجع تایید محتوایی میشود همه داده های اصلی خبر باید تکمیل باشند در صورتیکه خبر از منبع بیرونی است ذکر منبع لازم است اعم از سایت یا منبع مکتوب و مستندحما از سایت های معتبر خبر باید درج شوند گروه بندی اخبار متعاقبا اعلام خواهد شد اخباری که مهم باشند در صفحه اول سایت دانشگاه بخش ارتباط با صنعت بارگذاری میشوند ولی همه اخبار به نمایش گذاشته میشوند
26 ماژول فرم ساز	در این ماژول این امکان فراهم خواهد شد که کاربران سایت اعم از فناوران و مدیران بر حسب نیاز نسبت به طراحی فرم اقدام و بعد از اخذ مجوز از مدیره سایت و صاحب اختیاران، نسبت به انتشار آن اقدام گردد اطلاعات مربوط به نظرسنجی محرمانه تلقی شده و در اختیار صاحب فرم قرار خواهد گرفت بصورت دیتا
27 ماژول جستجو	این ماژول می تواند در کلید واژه ها و یا بصورت پیشرفته تر در محتوای سایت جستجو کند
28 ماژول امار سایت	ماژول بصورت امار روزانه و ماهیانه و سالیانه براساس سال شمسی و اعم از اعضا و فعالان و هم چنین روند را بصورت ماهیانه گزارش کند
29 ماژول بروکرها	در این ماژول بروکرها خود را معرفی میکنند که طبقه بندی شده بوده و امکان اتصال به بروکرد از طریق پیام فراهم خواهد شد
30 ماژول فراخوانی مبتنی بر RSS و یا دریافت API	این ماژول این امکان را فراهم می سازد که با استفاده از RSS یا استفاده از API بتوان اخبار فناوری یا فراخوان های تحقیقاتی و همایش ها و غیره را تا حد امکان فراخواند و در سایت در اختیار کاربران قرارداد
31 ماژول معرفی سازمانهای موثر و مرتبط	در این ماژول همه سازمانها و نهادهای حامی اعم از مالی و حقوقی و یا دولتی که خدمات آنها در راستای توسعه فناوری و تجاری سازی ثبت پتنت یا اختراع، نهادهای تامین مالی استارت آپی و معرفی میگردند
32 ماژول امکانات آزمایشی و تولیدی طرف قرارداد	در این ماژول همه موسسات و سازمانهای یا شرکتهای طرف قرارداد که امکانات خود را برای توسعه فناوری یا تجاری سازی به اشتراک میگذارند از جمله فضای باز یا فضای بسته در اختیار اداری و کاری را معرفی میکند

پیوست شماره ۲) گروه های مخاطب و هدف:

- صنعت گران (تکمیل زنجیره ارزش^{۳۲} توسعه و تجاری سازی و صنعتی شدن فناوری ها)
 - تولید کنندگان:
 - دارو اعم از شیمیایی و بیولوژیکال، داروهای گیاهی یا طبیعی، مکمل های دارویی،
 - محصولات عرصه سلولی ملکولی،
 - تجهیزات و ملزومات پزشکی،
 - ملزومات، مواد مصرفی آزمایشگاهی و کیت های آزمایشگاهی،
 - مواد غذایی و مکمل های غذایی، و
 - سایر عرصه های مرتبط با سلامت
 - توزیع کنندگان فرآورده های سلامت
 - مشاوران و بروکرهای عرصه فناوری های سلامت
- فن آوران
 - تولید کنندگان دانش شامل اساتید، مراکز پژوهشی، منابع علمی و رصد دانش و افق یابان فناوری
 - مترجمان دانش و فناوری و تبدیل کنندگان مفاهیم دانشی به فناوری و بروکرهای دانش
 - توسعه دهندگان فناوری
 - تولید نمونه آزمایشگاهی
 - تولید نمونه نیمه صنعتی
 - تولید صنعتی محصول
 - توسعه دهندگان تجارت فناوری
 - نمایشگاه فناوری سلامت
- مصرف کنندگان
 - سیستم های ارائه خدمات بهداشتی درمانی
 - صنعت گران و توسعه دهندگان دانش و فناوری^{۳۳}
 - جامعه و مردم
- مشاوران و بروکرها یا واسط ها
 - مشاوران و برکرهای دانش
 - مشاوران و بروکرهای فناوری
 - مشاوران و بروکرهای مالی
 - مشاوران و برکرهای حقوقی
 - مشاوران و برکرهای بازاریابی و فروش

- سرمایه گذاران
 - سرمایه گذاران خطر پذیر^{۳۴}
 - سرمایه گذاران مشارکتی^{۳۵}
 - سرمایه گذاران فرشته^{۳۶} هدف آنها حمایت از توسعه فناوری ولی از طریق گرفتن سهم خیرین^{۳۷}
 - بخش دولتی شامل استان و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و صندوق های پژوهش و فناوری
- سیاستمداران و دست اندرکاران استانی
 - مجموعه مدیران و دست اندرکاران داخل دانشگاه
 - هیات امنای دانشگاه
 - هیات رئیسه
 - هسته مرکزی سیاستگذاری زیر نظر ریاست محترم دانشگاه
 - هسته های و کمیته های تخصصی
 - مجموعه مدیران ارشد استانی
 - استاندار و معاونین مرتبط
 - سازمان برنامه و بودجه
 - پژوهشکده های فناوری و دانشگاهی
 - پارک های فناوری و مراکز رشد
 - سازمانهای دولتی ذیربط مثل اداره کل صمت
 - شهرک های صنعتی
 - سایر سازمانها و نهادهای ذیربط

پایان

³ Venture Capital	4
³ Joint Venture and Partnership	5
³ Angel Investors	6
³ Charities	7