



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان

برنامه استراتژیک سوم

دانشکده تغذیه و علوم
غذایی

مقدمه

تحقق آرمان‌های نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مستلزم تلاشی همه جانبه است. تدوین و اجرای برنامه‌های پیش‌برنده در بازه‌های زمانی معین از یک سو و تخصیص منابع لازم به منظور دستیابی به اهداف این برنامه‌ها از سوی دیگر، لوازم ضروری جهت تحقق این آرمان‌هاست.

از آنجا که رسیدن به جایگاه علمی آرمانی کشور در قالب ترسیم نقشه جامع علمی کشور در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه بوده است، لذا برنامه استراتژیک دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با الهام از اسناد بالادستی نظیر سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، سیاست‌های کلی سلامت، برنامه پنجم توسعه، نقشه جامع علمی کشور، اساسنامه و برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و با نگاه بر مسائل داخل و خارج کشور تدوین شده است.

این برنامه حاصل ساعت‌ها مشارکت، برنامه‌ریزی، فعالیت و تلاش ریاست، معاونین، اعضاء هیأت علمی، کارشناسان آموزشی و پژوهشی دانشکده و دانشگاه بوده که بدین وسیله از زحمات آنان تشکر و قدردانی می‌گردد. امید است با ابلاغ برنامه استراتژیک، کلیه کارکنان نهایت تلاش خود را در جهت اجرای کامل برنامه‌ها و اقدامات آن بکار گیرند.

معرفی دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

در آغاز گروه تغذیه پس از جدا شدن «انستیتو تحقیقات تغذیه اصفهان» از «انستیتو تحقیقات تغذیه و صنایع غذایی ایران» وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی تهران تشکیل شد. پس از آن گروه تغذیه به دانشکده داروسازی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و سپس به دانشکده بهداشت انتقال یافت و از سال ۱۳۶۶ شروع به فعالیت نمود. اولین دوره دانشجویان رشته تغذیه در مقطع کارشناسی از بهمن ۱۳۶۷ شروع به تحصیل نمودند. با توجه به گسترش رشته‌های تغذیه و علوم و صنایع غذایی بر اساس اهداف دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، با تأسیس دانشکده در سال ۱۳۷۳ موافقت رسمی بعمل آمد. تأسیس غیر رسمی و بدون چارت تشکیلاتی دانشکده در سال ۱۳۸۹ صورت پذیرفت و در یازدهم اردیبهشت ۱۳۹۶ چارت تشکیلاتی به دانشکده تغذیه و علوم غذایی تخصیص یافت.

گروه‌های آموزشی دانشکده تغذیه و علوم غذایی شامل «تغذیه جامعه»، «تغذیه بالینی» و «علوم و صنایع غذایی» است. تغذیه بالینی شاخه‌ای از علم تغذیه است که به ارتباط بین تغذیه و بیماری‌ها می‌پردازد. در این گرایش از علم تغذیه، نیاز به مواد مغذی و تنظیم رژیم غذایی در بیماری‌های مختلف از اهمیت خاصی برخوردار است. این رشته می‌تواند نقش ویژه‌ای در درمان و مدیریت بیماری‌ها داشته باشد. تغذیه جامعه شاخه‌ای از علم تغذیه است که طیف وسیعی از موضوعات مربوط به غذا، تغذیه و جامعه را در بر می‌گیرد. در این علم به نیازها و وضعیت تغذیه‌ای افراد، خانواده‌ها و گروه‌های خاص سنی، جنسی و شغلی توجه ویژه‌ای می‌شود. این علم به دسترسی عموم مردم به غذای کافی نیز نگاه ویژه‌ای دارد. علوم و صنایع غذایی شامل مجموعه‌ای از علوم مرتبط با ارزیابی کیفیت میکروبی، شیمیایی و فیزیکی غذا و مدیریت ایمنی و ارتقاء کیفیت و سلامت غذاست. در این راستا رشته بهداشت و ایمنی غذا نقش مؤثری در حفظ و ارتقاء کیفیت بهداشتی غذا و روش‌های مدیریت بهداشت از مزرعه تا مصرف‌کننده دارد. در حال حاضر گروه علوم و صنایع غذایی، متولی برگزاری رشته «بهداشت و ایمنی مواد غذایی» در مقطع کارشناسی ارشد در دانشکده تغذیه و علوم غذایی می‌باشد. شناسایی و روش‌های ارزیابی مخاطرات غذایی در جامعه با تأکید بر الگوی مصرف مواد غذایی در جامعه ایرانی مهمترین مباحث مورد بررسی در این رشته تحصیلی است.

از دیگر خدمات ارائه شده در حوزه آموزشی، پژوهشی و اجرایی در دانشکده تغذیه و علوم غذایی، انجام آزمون‌های کیفیت و سلامت مرتبط با علم غذا و تغذیه در آزمایشگاه است. آزمایشگاه‌های دانشکده تغذیه و علوم غذایی شامل چهار بخش «شیمی»، «میکروب»، «مولکولی» و «آنالیز دستگاهی پیشرفته» می‌باشد که آموزش و تحقیقات مرتبط با مقطع تحصیلات تکمیلی دانشجویان در حوزه غذا و تغذیه در آن انجام می‌شود. ضمناً در راستای حرکت به سمت دانشگاه‌های نسل چهارم، در این دانشکده آزمایشگاه مجاز معاونت غذا و دارو تأسیس گردیده که نمونه‌های مواد غذایی از کارخانجات صنایع غذایی سطح استان اصفهان جهت مقایسه کیفیت و سلامت فرآورده‌های غذایی با استانداردهای ملی کشور به آن ارجاع داده می‌شود.

در این دانشکده در سال ۱۳۶۶ پس از اینکه گروه تغذیه از دانشکده داروسازی به دانشکده بهداشت منتقل شد، کتابخانه‌ای به صورت مشترک با دانشکده بهداشت فعالیت می‌کرد، لیکن در سال ۱۳۸۹ این کتابخانه مستقل شد و به دانشکده تغذیه و علوم غذایی اختصاص یافت. در حال حاضر این کتابخانه در مجموع بیش از ۱۲۰۰ جلد کتاب، شامل بیش از ۲۰۰ جلد کتاب لاتین و بیش از ۱۰۰۰ جلد کتاب فارسی برخوردار است. مساحت این

کتابخانه بالغ بر ۶۰۰ متر مربع و شامل بخش‌های امانت، نشریات، اطلاع‌رسانی و سالن مطالعه می‌باشد. در راستای ارتقای کیفیت و کمیت تحقیقات علوم پایه و کاربردی، در دانشکده تغذیه و علوم غذایی مرکز تحقیقات امنیت غذایی نیز تأسیس و در حال فعالیت است.

در دو دهه گذشته اعضاء دانشکده تغذیه در زمینه پیشگیری و درمان چاقی، غنی‌سازی نان با آهن، شناسایی و درمان کمبود ید در گروه‌های آسیب‌پذیر استان اصفهان حضور فعال داشته‌اند. مرکز تحقیقات امنیت غذایی به منظور ارتقاء پژوهش در زمینه‌های مختلف علوم پایه و کاربردی غذا و تغذیه در ابعاد کمی و کیفی و با هدف بهبود سطح سلامتی جامعه در تاریخ ۱۳۸۸/۴/۳۰ راه‌اندازی شد و با پیگیری‌های مستمر، سرانجام در دویست و دومین جلسه شورای گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی در تاریخ ۱۳۸۹/۲/۶ با تأسیس آن موافقت اصولی به عمل آمد. این مرکز در اولین سال کار خود توانست ۶۵۸/۴۶ امتیاز کسب کند که در مقایسه با دیگر مراکز تحقیقاتی با فعالیت کمتر از یکسال (مصوب ۱۳۸۹) و همچنین در مقایسه با مراکز تحقیقاتی با فعالیت کمتر از سه سال (مصوب ۱۳۸۷ به بعد) موفق به کسب بیشترین امتیاز شد. نهایتاً در دویست و بیست و چهارمین جلسه شورای گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی در تاریخ ۱۳۹۲/۲/۲۳ با تأسیس این مرکز به مدت ۵ سال موافقت قطعی بعمل آمد.

این مرکز در سال‌های ۱۳۹۰، ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ رتبه اول کشوری در بین مراکز تحقیقاتی بیومدیکال با ۱ تا ۳ سال سابقه و در طی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۸ رتبه اول در بین مراکز تحقیقاتی بیومدیکال با بیش از ۳ سال سابقه در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را کسب نمود. همچنین در سال ۱۳۹۹ طبق دسته‌بندی جدید مراکز تحقیقاتی، مرکز تحقیقات امنیت غذایی در بین مراکز تحقیقات ارتقاء سلامت فاقد ردیف مستقل بودجه با بیش از ۵ سال فعالیت، رتبه اول در بین مراکز هم‌گروه خود در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و رتبه ۳ کشوری را کسب نمود. در دویست و هفتاد و پنجمین جلسه شورای گسترش دانشگاه‌های علوم پزشکی در تاریخ ۱۳۹۸/۸/۱۲ با تمدید مجوز این مرکز به مدت ۵ سال دیگر موافقت قطعی به عمل آمد. همچنین طبق نامه شماره ۷۰۰/۲۴۲۲/د مورخ ۱۴۰۰/۴/۲۵ معاون تحقیقات و فناوری وزارت متبوع، مرکز تحقیقات امنیت غذایی به عنوان یکی از ۲۳ مرکز تحقیقات حائز شرایط جهت طی نمودن مراحل فرآیند تصویب چارت تشکیلاتی قرار گرفت. در ارزشیابی کیفی و رتبه‌بندی درون دانشگاهی سال ۱۴۰۰، امتیاز این مرکز آن را در رده Q1 قرار داد. فعالیتهای مرکز در قالب چهار زیر گروه «تغذیه بالینی»، «تغذیه جامعه‌نگر»، «امنیت غذایی» و «علوم و صنایع غذایی» می‌باشد. تاکنون چندین کارگاه، سمینار و سخنرانی علمی و تور تحقیقاتی با راهنمایی اعضاء هیات علمی و تلاش کارشناسان پژوهشی مرکز و دانشجویان برگزار شده است و این مرکز در برگزاری چند کنگره ملی همکاری داشته است. مرکز تحقیقات امنیت غذایی در زمینه مطالعات اپیدمیولوژیک و بالینی فعال می‌باشد که حاصل آن مقالات متعدد بین‌المللی می‌باشد. تاکنون چندین طرح مرکز، موفق به کسب گرانت از منابع خارج از دانشگاه شده است. اعضاء هیات علمی مرکز با سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها در اجرای چند طرح همکاری داشته‌اند. همچنین مرکز تحقیقات امنیت غذایی تاکنون با چند مرکز تحقیقاتی و دانشگاهی و مراکز علمی معتبر تفاهم نامه داشته و در حال حاضر، دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی نیز تربیت می‌نماید.

معرفی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک دانشکده تغذیه و علوم غذایی

این اعضا شامل مدیران ارشد، مسئولین واحدها و کارشناسان کلیدی دانشکده تغذیه و علوم غذایی و مشاورین برنامه از دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی و مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت به شرح جدول زیر انتصاب و ابلاغ کتبی عضویت ایشان توسط رئیس کمیته صادر شد.

اعضای کمیته سومین برنامه استراتژیک دانشکده تغذیه و علوم غذایی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت / محل کار	سمت در کمیته
۱	دکتر سید محمد حسین روحانی	رئیس دانشکده تغذیه و علوم غذایی	رئیس کمیته
۲	دکتر فاطمه رفیعیان	هیأت علمی گروه صنایع غذایی دانشکده تغذیه و علوم غذایی	دبیر اجرایی کمیته
۳	دکتر محمد باقرنیا	معاون آموزشی و پژوهشی دانشکده تغذیه و علوم غذایی	عضو کمیته
۴	دکتر زهرا اسفندیاری	معاون دانشجویی-فرهنگی و اداری-مالی دانشکده تغذیه و علوم غذایی	عضو کمیته
۵	دکتر مرضیه کافشانی	مسئول EDO دانشکده تغذیه و علوم غذایی	عضو کمیته
۶	راضیه اسحاقی	کارشناس آزمایشگاه مجاز غذا و دارو در دانشکده تغذیه و علوم غذایی	عضو کمیته
۷	هاجر حیدری	کارشناس آموزش دانشکده تغذیه و علوم غذایی	عضو کمیته
۸	دکتر عارفه موسوی	عضو مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت	مشاور و ناظر

تحلیل برنامه قبلی به خصوص وضعیت واحد در دوران کرونا

با توجه به شرایط بحرانی پیش آمده در این دوران، تغییرات صورت گرفته با توجه به برنامه‌های قبلی دانشکده به شرح زیر می‌باشد:

۱. مجازی شدن کلاس‌ها
۲. دورکاری اساتید و کارکنان در دوران قزمزی کرونایی
۳. مجازی شدن انجام مراحل فارغ التحصیلی
۴. مجازی شدن ارسال گزارش نهایی طرح‌های پژوهشی

بیانیه‌ها (چشم انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادی)

به منظور تدوین بیانیه‌های سازمان، اعضای کمیته منصوب شده با توجه به مطالعه اسناد بالادستی و برنامه معاونت‌ها و دانشکده‌های سایر دانشگاه‌ها و همچنین برنامه دوم استراتژیک قبلی دانشکده/معاونت، در چند جلسه بحث گروهی و بارش افکار به توافق نهایی به شرح زیر دست یافتند:

➤ چشم انداز (**Vision**): این دانشکده در نظر دارد با بسترسازی لازم برای بین‌المللی کردن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و حرکت در راستای ایجاد دانشگاه‌های نسل چهارم، موجبات تعالی و رشد و شکوفایی علمی دانش‌آموختگان، اعتلای سطح علمی دانشکده در سطح کشور و ارتقاء سطح سلامت جامعه در حد معیارهای جهانی را فراهم آورد.

➤ رسالت یا مأموریت (**Mission**): دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عنوان یکی از دانشکده‌های تیپ یک در کشور، بر آن است تا با بهره‌گیری از اساتید فرهیخته و کارکنان متعهد، به تربیت نیروهای شایسته و پای‌بند به اصول اخلاقی در حیطه‌های آموزش و پژوهش بپردازد. این دانشکده همچنین بر اساس اسناد بالادستی وزارت متبوع در راستای توسعه پایدار و به منظور ارتقاء شاخص‌های تغذیه‌ای جامعه، جلب رضایت گیرندگان خدمت در حداقل زمان و هزینه، کاربردی نمودن تغذیه بالینی در بیمارستان‌ها و پایش کیفیت، سلامت و ایمنی غذا، تعاملات گسترده‌ای با معاونت‌های اجرایی دانشگاه و سایر سازمان‌های مرتبط دارد.

➤ ارزش‌های بنیادی (**Core values**):

- داشتن تفکر استراتژیک، نگاه نوآورانه و آینده‌پژوهانه
- ارج نهادن به کار گروهی و پژوهش‌های بین‌رشته‌ای
- پاسخ‌گویی به نیازهای علمی جامعه در سطح استانی، ملی و بین‌المللی
- تلاش مستمر در دانش‌آفرینی و دانش‌گستری
- ارتقاء مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در آموزش
- توجه به کیفیت در ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره‌ای
- ارتباط هدفمند و مستمر با دانش‌آموختگان
- حفظ کرامت انسانی
- پای‌بندی به اصل عدالت محوری
- پای‌بندی به اصول اخلاق حرفه‌ای
- هماهنگی درون‌بخشی و بین‌بخشی
- توجه به صداقت و درستی به عنوان زیربنای ارتباط و مناسبات سازمانی
- حاکمیت اصل شایسته‌سالاری

با توجه به واژه‌های کلیدی استخراج شده از بیانیه‌های سازمان، دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم

پزشکی اصفهان بیانیه خود را به شرح زیر تدوین نمود:

جدول ۱: اجزای بیانیه‌ها و اهداف کلان دانشکده تغذیه و علوم غذایی

اهداف کلان (Goals)	اجزای بیانیه
<ul style="list-style-type: none"> - ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی به منظور تربیت دانش‌آموختگان توانمند و متعهد بر اساس نیازهای جامعه 	<p style="text-align: right;">چشم انداز</p> <ul style="list-style-type: none"> - بسترسازی لازم برای بین‌المللی کردن فعالیت‌ها - حرکت در راستای ایجاد دانشگاه‌های نسل چهارم - تعالی و رشد و شکوفایی علمی دانش‌آموختگان - اعتلای سطح علمی دانشکده در سطح کشور - ارتقاء سطح سلامت جامعه در حد معیارهای جهانی
	<p style="text-align: right;">رسالت</p> <ul style="list-style-type: none"> - تربیت نیروهای شایسته و پای‌بند به اصول اخلاقی - ارتقاء شاخص‌های تغذیه‌ای جامعه - جلب رضایت گیرندگان خدمت - کاربردی نمودن تغذیه بالینی در بیمارستان‌ها - پایش کیفیت، سلامت و ایمنی غذا
<ul style="list-style-type: none"> - بنیادی و دانش‌بنیان دانشکده - ارتقاء توانمندی‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کلیه ابعاد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجرایی - بهره‌مندی از نظام ترجمان و تبادل دانش و فناوری مبتنی بر آینده‌پژوهی در جهت‌دهی به فعالیت‌های علمی - شناسایی ظرفیت‌های موجود در حوزه تغذیه و علوم غذایی جهت کارآفرینی و خلق ثروت دانش‌بنیان - ارتقاء میزان رضایت‌مندی گیرندگان خدمت از کیفیت خدمات - مشارکت دانشکده با صنایع و سازمان‌های دولتی و خصوصی در راستای ارتقاء سطح سلامت جامعه 	<p style="text-align: right;">ارزش‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> - تفکر استراتژیک، نگاه نوآورانه و آینده‌پژوهانه - کار گروهی و پژوهش‌های بین‌رشته‌ای - پاسخ‌گویی به نیازهای علمی جامعه - تلاش مستمر در دانش‌آفرینی و دانش‌گستری - مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی - توجه به کیفیت - ارتباط هدفمند و مستمر با دانش‌آموختگان - حفظ کرامت انسانی - پای‌بندی به اصل عدالت محوری - پای‌بندی به اصول اخلاق حرفه‌ای - هماهنگی درون‌بخشی و بین‌بخشی - توجه به صداقت و درستی - حاکمیت اصل شایسته‌سالاری

اهداف کلان دانشکده تغذیه و علوم غذایی

اهداف کلان (Goals) با روش بارش افکار و اخذ نظرات اعضای کمیته برنامه استراتژیک دانشکده تغذیه و علوم غذایی با استفاده از معیارهای ارزیابی به شرح جدول ۲ اولویت بندی شدند:

جدول ۲: اولویت بندی اهداف کلان (Goals)

جمع امتیازها	معیار ارزیابی (امتیاز ۰ تا ۱۰)						ارزیابی و اولویت بندی اهداف	اهداف کلان (Goals)
	هماهنگ با سایر اهداف	دست یافتنی	قابل فهم	بر انگیزاننده	قابل اندازه گیری	انعطاف پذیری		
۵۹	۹	۹	۹	۸	۶	۸	۱۰	ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی به منظور تربیت دانش‌آموختگان توانمند و متعهد بر اساس نیازهای جامعه
۴۷	۸	۶	۷	۵	۷	۶	۸	توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی بنیادی و دانش‌بنیان دانشکده
۴۶	۸	۶	۸	۵	۶	۵	۸	ارتقاء توانمندی‌های اعضای هیأت علمی و دانشجویان در کلیه ابعاد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجرایی
۵۶	۸	۸	۹	۷	۸	۹	۷	بهره‌مندی از نظام ترجمان و تبادل دانش و فناوری مبتنی بر آینده‌پژوهی در جهت‌دهی به فعالیت‌های علمی
۵۰	۸	۵	۸	۶	۷	۹	۷	شناسایی ظرفیت‌های موجود در حوزه تغذیه و علوم غذایی جهت کارآفرینی و خلق ثروت دانش‌بنیان
۵۴	۸	۷	۷	۸	۷	۸	۹	ارتقاء میزان رضایتمندی گیرندگان خدمت از کیفیت خدمات
۵۳	۷	۷	۸	۸	۸	۷	۸	مشارکت دانشکده با صنایع و سازمان‌های دولتی و خصوصی در راستای ارتقاء سطح سلامت جامعه

تحلیل ذینفعان دانشکده تغذیه و علوم غذایی

در جلسه بحث متمرکز ابتدا از اعضای کمیته برنامه‌ریزی خواسته شد تا با توجه به حوزه کاری، تخصص و تجربه خود ذینفعان سازمانی خود را با توجه به قدرت -علاقه فهرست کرده و نیاز و انتظار آن‌ها را با ذکر مثال بنویسند. سپس در بحث از نظر خود دفاع کنند و در نهایت با خرد جمعی به یک فهرست کلی برسند. در جدول ۳ عناوین اصلی ترین ذینفعان سازمانی مورد توافق گروه آورده شده است.

جدول ۳: تحلیل ذینفعان سازمانی دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

مثال	نیاز/انتظار	علاقه	قدرت	ذینفع
عدم دستیابی به برنامه‌های تدوین شده جهت درآمدزایی موجب بازخواست از سوی معاونت توسعه می‌گردد.	درآمدزایی	زیاد	زیاد	معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه
هرگونه عدم پای‌بندی به اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها نارضایتی معاونت درمان دانشگاه را به همراه خواهد داشت.	اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت درمان دانشگاه
اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌های وضع شده توسط معاونت بهداشتی منجر به بهبود وضعیت تغذیه‌ای آحاد جامعه می‌گردد.	اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت بهداشتی دانشگاه
هرگونه تخلف در اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها منجر به افت کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده می‌گردد.	اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت آموزشی دانشگاه
عدم رشد در فعالیتهای دانش‌بنیان، منجر به نارضایتی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه می‌گردد.	اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
افت کیفیت خدمات ارائه شده توسط آزمایشگاه همکار، منجر به نارضایتی معاونت غذا و دارو می‌شود.	اجرای به موقع قوانین و بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت غذا و دارو دانشگاه
عدم دستیابی به اهداف تعیین شده توسط زیرمجموعه‌ها نارضایتی ریاست دانشکده را در پی دارد.	اجرای رسالت دانشکده به نحو احسن	زیاد	زیاد	ریاست دانشکده
عدم اجرای به موقع بخشنامه‌ها روند فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی دانشکده را مختل می‌سازد.	اجرای به موقع بخشنامه‌ها	زیاد	زیاد	معاونت آموزشی و پژوهشی دانشکده
عدم وجود امنیت شغلی، عدم دریافت به موقع حقوق و مزایا و ناکافی بودن ابزار، نارضایتی اعضای هیأت علمی را در پی خواهد داشت.	امنیت شغلی دریافت به موقع حقوق و دستمزد وجود امکانات و ابزار با کیفیت جهت تدریس بهینه اساتید	زیاد	کم	اعضای هیأت علمی

¹ Stakeholders Analysis

مثال	نیاز/انتظار	علاقه	قدرت	ذینفع
عدم وجود امنیت شغلی و عدم دریافت به موقع حقوق و مزایا نارضایتی کارکنان را در پی خواهد داشت.	امنیت شغلی دریافت به موقع حقوق و دستمزد	زیاد	کم	کارکنان
به روزرسانی منابع و استفاده از آخرین فناوری‌ها در زمینه آموزش، رضایت فراگیران را موجب خواهد گردید.	دریافت خدمات آموزشی با کیفیت ایجاد امکانات رفاهی و تفریحی	زیاد	کم	فراگیران
عدم تعامل مناسب دانشکده با مرکز، منجر به بروز اختلال در دستیابی به اهداف مورد نظر خواهد شد.	همکاری در انجام کارهای پژوهشی تعامل مناسب دانشکده با مرکز در راستای تحقق اهداف	زیاد	کم	مرکز تحقیقات امنیت غذایی
عدم تعامل مناسب دانشکده با سایر مراکز، دستیابی به اهداف مراکز را با مشکل مواجه خواهد نمود.	تعامل مناسب دانشکده با سایر مراکز در راستای تحقق اهداف مراکز مذکور	کم	کم	مراکز تحقیقاتی وابسته به دانشگاه
عدم ارائه خدمات مناسب به گیرندگان خدمت، نارضایتی جامعه را در بر خواهد داشت.	ارائه خدمات مناسب به جامعه	کم	کم	آحاد جامعه
عدم برگزاری دوره‌های مطلوب آموزش، آینده شغلی دانش‌آموختگان را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد.	برگزاری دوره‌های مطلوب آموزش مداوم	زیاد	کم	دانش‌آموختگان
همکاری‌های با انجمن‌های علمی تخصصی و حرفه‌ای در حیطه تغذیه و علوم غذایی منجر به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده خواهد گردید.	همکاری بین بخشی در جهت ارتقاء خدمات	زیاد	کم	انجمن‌های علمی تخصصی و حرفه‌ای در حیطه تغذیه و علوم غذایی
در صورت عدم وجود تفاهم نامه بین بخشی، امکان انجام پروژه‌های مشترک وجود نخواهد داشت.	همکاری در انجام کارهای پژوهشی	زیاد	کم	مراکز تحقیقاتی خارج از دانشگاه
در صورت عدم وجود تفاهم نامه بین بخشی، امکان انجام پروژه‌های مشترک وجود نخواهد داشت.	انجام پژوهش‌های کاربردی برای گروه‌های هدف	زیاد	کم	شرکت‌های دانش‌بنیان و مراکز صنعتی

ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (تهدیدها و فرصتها) دانشکده تغذیه و علوم غذایی

ارزیابی محیط داخلی (Internal Factor Evaluation-IFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت کردند و از آن‌ها خواسته شد تا با در نظر داشتن وضعیت فعلی معاونت/ دانشکده فهرستی از ضعف‌ها و قوت‌های درون سازمان را تهیه و در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه شده و مشترک را که مورد نظر جمع است تهیه نمایند.

ارزیابی محیط خارجی (External Factor Evaluation-EFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت کردند و از آن‌ها خواسته شد تا با در نظر داشتن وضعیت فعلی معاونت/ دانشکده فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمان را تهیه، در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه شده و مشترک را که مورد نظر جمع است تهیه نمایند.

نتیجه نهایی تحلیل محیط داخل و خارج دانشکده تغذیه و علوم غذایی با توجه به بیانیه چشم انداز، ارزش‌ها، رسالت و اهداف برنامه، قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در جلسات بحث متمرکز به شرح جدول زیر فهرست می‌باشد:

جدول ۴: تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشکده تغذیه و علوم غذایی

محیط خارجی		محیط داخلی	
تهدیدها	فرصت‌ها	ضعف‌ها	قوت‌ها
کمبود مشارکت بخشی از جامعه در برنامه‌های سلامت	افزایش گرایش و بهبود دیدگاه مسئولان وزارت بهداشت نسبت به موضوع تغذیه، کیفیت، سلامت و ایمنی غذا	عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده	بهره‌مندی از اساتید متخصص و کارکنان متعهد
مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه	افزایش آگاهی و تقاضای بخشی از جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت در حوزه غذا و تغذیه	کمبود تجهیزات پیشرفته دستگاهی در دانشکده	بهره‌گیری از پتانسیل نسل جوان در پست‌های اجرایی و تصمیم‌گیر در سطح دانشکده
مداخلات تغذیه‌ای توسط افراد فاقد صلاحیت علمی	توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم در سیاست‌های دانشگاه و وزارت بهداشت	عدم تناسب الزامات بروندهای طرح‌های پژوهشی دانشگاه نسبت به بودجه اختصاص یافته	وجود مرکز تحقیقات امنیت غذایی
سبک زندگی ناسالم در جامعه (چاقی، سطح پایین فعالیت فیزیکی، تغذیه ناسالم و دخانیات)	توجه ویژه به توسعه و راه‌اندازی دوره‌های بین رشته‌ای در نقشه علمی کشور	طولانی بودن روند تصویب و پرداخت هزینه طرح‌های تحقیقاتی توسط معاونت پژوهشی دانشگاه	وجود آزمایشگاه مرجع غذا و دارو
تمایل ناکافی بخش خصوصی و خیرین به سرمایه‌گذاری گسترده در بخش سلامت	موقعیت جغرافیایی و مرکزیت استان در کشور	نبود امنیت شغلی برای متعهدین به خدمت	توان برگزاری کارگاه‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی
وجود نگرش درمان محور به جای سلامت محور در سطح جامعه، دانشگاه و وزارتخانه	وجود دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و مراکز رشد در استان	عدم تناسب منابع انسانی موجود در دانشکده با روند رشد و توسعه آن	توان ارائه خدمات مشاوره‌ای به مراکز بهداشتی و درمانی، صنایع و گروه‌های ذینفع
عدم وجود زیرساخت کافی جهت گسترش روابط بین‌الملل از جمله جذب دانشجویان خارج از کشور	وجود تعداد بالای کارخانجات تولید فرآورده‌های غذایی در سطح استان	عدم راه‌اندازی برخی رشته‌های تحصیلات تکمیلی و کارشناسی	وجود مشارکت سازنده و تعامل بین استاد و دانشجو

تحریم‌های ظالمانه اقتصادی و متعاقباً کمبود و گرانی مواد و کیت‌های آزمایشگاهی	بسترهای مناسب برای همکاری‌های دانشکده در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سازمان‌های خارج از دانشگاه	ناکافی بودن تسلط دانشجویان به زبان‌های بین‌المللی	گسترش همکاری‌های آموزشی و پژوهشی ملی
مشکل اشتغال دانش‌آموختگان رشته و پایین بودن تعداد کارشناسان تغذیه شاغل در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی	تعامل و مشارکت و همکاری رسانه‌های جمعی در برنامه‌های سلامت	عدم وجود انگیزه کافی برای فعالیت‌های فناوری محور و دانش‌بنیان در میان دانشجویان	انجام پژوهش‌های کاربردی و بین رشته‌-ای
پایین بودن سهم منابع مالی بخش آموزش و پژوهش از تولید ناخالص ملی	امکان حضور اعضای هیأت علمی در مراکز تصمیم‌گیری استانی و کشوری	عدم گسترش همکاری‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی	معرفی دانشکده به عنوان قطب تغذیه بالینی کشور

تعیین موقعیت استراتژیک دانشکده تغذیه و علوم غذایی در ماتریس SWOT

تحلیل عوامل داخلی: با عنایت به عوامل محیطی داخلی بر اساس مدل زنجیره ارزش:

۱. تعیین شد که هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است؟ ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه‌ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).
۲. رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن ماموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل بدست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل داخلی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

تحلیل عوامل خارجی: با عنایت به عوامل محیطی خارجی مشخص شد:

۱. هر کدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است. ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه‌ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).
۲. رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن ماموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل بدست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل خارجی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

جدول ۵: امتیاز دهی و تعیین نمره عوامل داخلی و خارجی دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت ها				
۱	بهره‌مندی از اساتید متخصص و کارکنان متعهد	۶	۴	۲۴
۲	بهره‌گیری از پتانسیل نسل جوان در پست‌های اجرایی و تصمیم‌گیر در سطح دانشکده	۶	۴	۲۴
۳	وجود مرکز تحقیقات امنیت غذایی	۵	۴	۲۰
۴	وجود آزمایشگاه مرجع غذا و دارو	۶	۴	۲۴
۵	توان برگزاری کارگاه‌های تخصصی و دوره‌های آموزشی	۴	۳	۱۲
۶	توان ارائه خدمات مشاوره‌ای به مراکز بهداشتی و درمانی، صنایع و گروه‌های ذینفع	۵	۴	۲۰
۷	وجود مشارکت سازنده و تعامل بین استاد و دانشجو	۵	۳	۱۵
۸	گسترش همکاری‌های آموزشی و پژوهشی ملی	۴	۳	۱۲
۹	انجام پژوهش‌های کاربردی و بین‌رشته‌ای	۶	۴	۲۴
۱۰	معرفی دانشکده به عنوان قطب تغذیه بالینی کشور	۵	۳	۱۵
	جمع قوت ها	۵۲	*	۱۹۰
ضعف ها				
۱	عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده	۶	۱	۶
۲	کمبود تجهیزات پیشرفته دستگاهی در دانشکده	۶	۱	۶
۳	عدم تناسب الزامات برون‌دادهای طرح‌های پژوهشی دانشگاه نسبت به بودجه اختصاص یافته	۵	۱	۵
۴	طولانی بودن روند تصویب و پرداخت هزینه طرح‌های تحقیقاتی توسط معاونت پژوهشی دانشگاه	۴	۱	۴
۵	نبود امنیت شغلی برای متعهدین به خدمت	۵	۱	۵
۶	عدم تناسب منابع انسانی موجود در دانشکده با روند رشد و توسعه آن	۴	۲	۸
۷	عدم راه‌اندازی برخی رشته‌های تحصیلات تکمیلی و کارشناسی	۵	۱	۵
۸	ناکافی بودن تسلط دانشجویان به زبان‌های بین‌المللی	۴	۱	۴
۹	عدم وجود انگیزه کافی برای فعالیت‌های فناوری محور و دانش‌بنیان در میان دانشجویان	۵	۲	۱۰
۱۰	عدم گسترش همکاری‌های آموزشی و پژوهشی بین‌المللی	۴	۲	۸
	جمع ضعف‌ها	۴۸	*	۶۱
	جمع عوامل داخلی	۱۰۰	*	۲۵۱
	نمره میانگین عوامل داخلی			۲/۵۱
فرصت‌ها				
۱	افزایش گرایش و بهبود دیدگاه مسئولان وزارت بهداشت نسبت به موضوع تغذیه، کیفیت، سلامت و ایمنی غذا	۵	۴	۲۰
۲	افزایش آگاهی و تقاضای بخشی از جامعه برای دریافت خدمات کیفی سلامت در	۴	۳	۱۶

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
	حوزه غذا و تغذیه			
۳	توجه به دانشگاه‌های نسل چهارم در سیاست‌های دانشگاه و وزارت بهداشت	۴	۳	۱۲
۴	توجه ویژه به توسعه و راه‌اندازی دوره‌های بین رشته‌ای در نقشه علمی کشور	۴	۳	۱۲
۵	موقعیت جغرافیایی و مرکزیت استان در کشور	۵	۴	۲۰
۶	وجود دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و مراکز رشد در استان	۶	۴	۲۴
۷	وجود تعداد بالای کارخانجات تولید فرآورده‌های غذایی در سطح استان	۶	۴	۲۴
۸	بسترهای مناسب برای همکاری‌های دانشکده در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سازمان‌های خارج از دانشگاه	۶	۴	۲۴
۹	تعامل و مشارکت و همکاری رسانه‌های جمعی در برنامه‌های سلامت	۵	۴	۲۰
۱۰	امکان حضور اعضاء هیأت علمی در مراکز تصمیم‌گیری استانی و کشوری	۶	۴	۲۴
	جمع فرصت‌ها	۵۱	*	۱۹۶
تهدیدها				
۱۱	کمبود مشارکت بخشی از جامعه در برنامه‌های سلامت	۴	۱	۴
۱۲	مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه	۶	۱	۶
۱۳	مداخلات تغذیه‌ای توسط افراد فاقد صلاحیت علمی	۶	۱	۶
۱۴	سبک زندگی ناسالم در جامعه (چاقی، سطح پایین فعالیت فیزیکی، تغذیه ناسالم و دخانیات)	۵	۱	۵
۱۵	تمایل ناکافی بخش خصوصی و خیرین به سرمایه‌گذاری گسترده در بخش سلامت	۴	۲	۸
۱۶	وجود نگرش درمان محور به جای سلامت محور در سطح جامعه، دانشگاه و وزارتخانه	۴	۲	۸
۱۷	عدم وجود زیرساخت کافی جهت گسترش روابط بین‌الملل از جمله جذب دانشجویان خارج از کشور	۴	۲	۸
۱۸	تحریم‌های ظالمانه اقتصادی و متعاقباً کمبود و گرانی مواد و کیت‌های آزمایشگاهی	۶	۱	۶
۱۹	مشکل اشتغال دانش‌آموختگان رشته و پایین بودن تعداد کارشناسان تغذیه شاغل در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی	۶	۱	۶
۲۰	پایین بودن سهم منابع مالی بخش آموزش و پژوهش از تولید ناخالص ملی	۴	۱	۴
	جمع تهدیدها	۴۹	*	۶۱
	جمع عوامل خارجی	۱۰۰	*	۲۵۷
	نمره میانگین عوامل خارجی			۲/۵۷

با توجه به محاسبه میانگین امتیاز عوامل داخلی ۲/۵۱ و خارجی ۲/۵۷ استخراج شده از جدول بالا، جایگاه استراتژیک فعلی دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در نمودار ماتریس SWOT در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.

<p>قوت ها (S)</p> <p>S₁ S₂ S₃ S_n</p>	<p>ضعف ها (W)</p> <p>W₁ W₂ W₃</p>	<p>عوامل داخلی</p>
<p>ناحیه تقویتی-محافظه کارانه (استراتژی های WO)</p> <p>۲/۵۱</p> <p>ضعف های سازمان را بهبود رفع چالش های درونی؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای رفع ضعف ها ارائه داده و سپس فرصت هایی پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید)</p>	<p>موقعیت دانشکده</p> <p>ناحیه تهاجمی-توسعه ای (استراتژی های SO)</p> <p>چگونه می توان از فرصت های محیطی برای توسعه فعالیت ها استفاده کرد؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای بهره گیری از فرصت ها ارائه داده و سپس قوت های پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید.)</p>	<p>فرصت ها</p> <p>(O) O₁ O₂ O₃ O_n</p>
<p>ناحیه دفاعی-بقاء (استراتژی های WT)</p> <p>۲/۵۷</p> <p>چگونه می توان کاهش داد و یا بر فعالیت متمرکز شد؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای بسط سازی و کاهش ارائه داده و سپس ضعف ها و تهدیدهایی که از این طریق مرتفع می شوند را مشخص کنید.)</p>	<p>ناحیه رقابتی (استراتژی های ST)</p> <p>چگونه می توان تهدیدهای محیطی را بین برد یا شدت تاثیر آنها را کاهش داد؟ (رفع چالش های بیرونی)</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای رفع تهدیدها ارائه داده و سپس قوت های پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید.)</p>	<p>تهدیدها</p> <p>(T) T₁ T₂ T₃ T_n</p>

نمودار ۱: جایگاه فعلی دانشکده تغذیه و علوم غذایی در ماتریس SWOT

استراتژی‌های دانشکده تغذیه و علوم غذایی

برای تعیین استراتژی‌های دانشکده تغذیه و علوم غذایی در یک جدول دو بعدی در سمت بالا قوت‌ها و ضعف‌ها و در ستون سمت راست فرصت‌ها و تهدیدها را که در مرحله ارزیابی محیط داخل و خارج دانشکده تغذیه و علوم غذایی بدست آمده بود را وارد کرده و از گروه خواسته شد تا با توافق جمعی در تقاطع «یک به یک» یا «یک به چند» یا «چند به چند» عوامل در ۴ منطقه تعریف شده، ماتریس SWOT استراتژی‌های مورد نظر را مشخص نمایند.

جدول ۶: ماتریس SWOT برای تعیین استراتژی‌های دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1										
عدم گسترش همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی بین‌المللی	عدم وجود نظارت نظری بر فعالیت‌های علمی محاور و دانشجویان	کمبود منابع علمی و پژوهشی	نظری بودن سبک تدریس و پژوهش	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه	عدم تسلط بر علم تغذیه										
ماتریس سئوالات																													
استراتژی‌های تهاجمی - توسعه‌ای																													
Page 3										Page 1																			
<p>استراتژی‌های WO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱ همکاری با سایر دانشگاه‌های دارای تجهیزات مدرنتر ۲ ایجاد گروه‌های آموزشی جدید با توجه به گرایش‌های تدریس در منابع تحصیلات تکمیلی ۳ جذب استدارت و جذب موفقیت‌های لازم جهت توسعه منابع علمی ۴ فراهم آوردن شرایط جذب متخصصین به صورت تخصصی پس از پایان دوره نهجیات ۵ فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت همکاری‌های بین‌المللی با دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی خارج از کشور ۶ افزایش ارتباط با واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی و آشنایی با واحدهای سبک روی آنها به منظور فراهم نمودن خدمات کاربردی ۷ افزایش سهم بودجه تخصیص برای طرح‌های پژوهشی ۸ بستری به منظور کاهش فراموشی برپایه طرح‌ها توسط مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه ۹ پیشنهاد کاهش زمان فراموشی توسط تسهیل و تسریع در روند برنامه‌ریزی مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه ۱۰ از رفاه رفاهکار در جهت حل مشکل عدم وجود ساختمان مستقل دانشگاه تدریس مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه 										<p>استراتژی‌های SO</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱ ترکیب منابع، شهرت‌ها و سایر ادوات نوینی و عمومی به بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای دانشگاه و مراکز تحصیلات تکمیلی ۲ برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارشناسان منابع غذایی داخل و خارج ۳ تعامل و همکاری های آموزشی و پژوهشی با سایر دانشگاه‌های معتبر در استان ۴ ارتقاء سطح سواد تدریسی اساتید از طریق رسانی‌های مستمر ۵ تولید محصولات غذایی سلامت محور از طریق فراهم نمودن خدمات کاربردی ۶ بهبود تدریس دانشی در بیمارستان‌ها ۷ معرفی آزمایشگاه مرجع غذا و دارو دانشگاه به واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی جهت فراهم آوردن‌های مورد نیاز 										<p>O1</p> <p>قرارداد گرایش و بهبود دیدگاه مسئولان وزارت بهداشت نسبت به موضوع تغذیه، کیفیت، سلامت و ایمنی غذا</p> <p>O2</p> <p>فراوانی آگاهی و تقاضای بخشی از جامعه برای درک اهمیت تغذیه و سلامت در حوزه غذا و تغذیه</p> <p>O3</p> <p>توجه به دانشگاه‌های تسلی چهارم در سیم‌های دانشگاه و وزارت بهداشت</p> <p>O4</p> <p>توجه ویژه به توسعه و راه‌اندازی دوره‌های بین‌رشته‌ای در رشته علمی کشور</p> <p>O5</p> <p>موقعیت جغرافیایی و مرکزیت استان در کشور</p> <p>O6</p> <p>وجود دانشگاه‌ها، مراکز تحقیقاتی و مراکز رشد در استان</p> <p>O7</p> <p>وجود تعداد بالای کارخیزان تولید فرآورده‌های غذایی در سطح استان</p> <p>O8</p> <p>بسترهای مناسب برای همکاری‌های دانشگاه در امر آموزش و ارتقاء سطح سلامت جامعه با سازمان‌های خارج از دانشگاه</p> <p>O9</p> <p>تعامل و مشارکت و همکاری رده‌های جمعی در برنامه‌های سلامت</p> <p>O10</p> <p>امکان حضور اعضا، هیأت علمی در مراکز تصمیم‌گیری استانی و کشوری</p>									
استراتژی‌های رقابتی - رفع چالش‌های بیرونی																													
Page 2																													
<p>استراتژی‌های WT</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱ ترکیب دانشجویان به تحصیلات بین‌المللی با هدف بازمی‌گردی به واحدهای تولیدکننده ۲ ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت گسترش همکاری‌های بین‌المللی ۳ ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت تولید مواد غذایی با کیفیت در مراکز آموزشی ۴ به روزرسانی ترازهای دانشگاه در حوزه منابع فیزیکی و تجهیزات به صورت سالیانه ۵ جذب و جهت‌دهی استعدادهای عریض به منظور حل مشکل مکان از رفاه خدمات 										<p>استراتژی‌های ST</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱ از رفاه خدمات مشاوره‌ای در رسانی‌های بهبود سبک زندگی، فرهنگ‌سازی در رسانی‌های تغییر نگرش نرمان محور در جامعه و جذب سواد تغذیه‌ای ناهنجاری ناهنجاری در برنامه‌های سلامت ۲ بهره‌گیری از نوآوری‌های دانش و کارکنان در برنامه‌ریزی، اجرا و تلاش حداقل مشکلات فرهنگی مرتبط با حوزه سلامت و تغذیه ۳ ایجاد تعاملات بین دانشگاه به منظور فراهم نمودن خدمات برنامه‌ریزی 										<p>T1</p> <p>کمبود مشارکت بخشی از جامعه در برنامه‌های سلامت</p> <p>T2</p> <p>مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه</p> <p>T3</p> <p>محدود بودن بودجه توسط فراداده‌های سلامت علمی</p> <p>T4</p> <p>سبک زندگی نامناسب در جامعه (چاقی، سطح پایین فعالیت فیزیکی، تغذیه نامناسب و دخانیات)</p> <p>T5</p> <p>نارسایی بخشی از بخش خصوصی و خیرین به سرمایه‌گذاری گسترده در تولید و توزیع مواد غذایی سلامت‌محور در سطح جامعه</p> <p>T6</p> <p>عدم وجود زیرساخت‌های کافی جهت گسترش روابط بین‌المللی از جمله جذب دانشجویان خارج از کشور</p> <p>T7</p> <p>نارسایی‌های نظام اقتصادی و معیشتی کمبود و گران‌فروشی مواد و کالاهای آزمایشگاهی</p> <p>T8</p> <p>مشکلات اشتغال دانش‌آموختگان رشته و پایین بودن تعداد کارشناسان تغذیه‌شامل در بیمارستان‌ها و مراکز درمانی</p> <p>T9</p> <p>پایین بودن سهم منابع مالی بخش آموزش و پژوهش از تولید ناخالص ملی</p> <p>T10</p>									

پس از بحث و تبادل نظر در کمیته برنامه‌ریزی دانشکده تغذیه و علوم غذایی، استراتژی‌های استخراج شده از ماتریس SWOT به شرح زیر تعیین شد:

استراتژی‌های SO

۱. ترغیب صنایع، شهرداری‌ها و سایر ادارات دولتی و خصوصی به بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای دانشکده و مرکز تحقیقات امنیت غذایی
۲. برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارشناسان صنایع غذایی شاغل در کارخانجات تولید فرآورده‌های غذایی
۳. تعامل و همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با سایر دانشگاه‌های مستقر در استان
۴. ارتقاء سطح سواد تغذیه‌ای جامعه از طریق رسانه‌های جمعی
۵. تولید محصولات غذایی سلامت محور از طریق انجام تحقیقات کاربردی
۶. بهبود تغذیه بالینی در بیمارستان‌ها
۷. معرفی آزمایشگاه مرجع غذا و داروی دانشکده به واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی جهت انجام آزمون‌های مورد نیاز

استراتژی‌های ST

۸. ارائه خدمات مشاوره‌ای در راستای بهبود سبک زندگی، فرهنگ‌سازی در راستای تغییر نگرش درمان محور در جامعه و جلب مشارکت حداکثری شهروندان در برنامه‌های سلامت
۹. بهره‌گیری از توانمندی اساتید و کارکنان در برنامه‌ریزی، اجراء و پایش مسائل و مشکلات فرهنگی مرتبط با حوزه سلامت و تغذیه
۱۰. ایجاد تعاملات بین دانشگاهی به منظور انجام طرح‌های تحقیقاتی درآمدزا

استراتژی‌های WO

۱۱. همکاری با سایر آزمایشگاه‌های دارای تجهیزات پیشرفته
۱۲. ایجاد گرایش‌های تغذیه در مقطع تحصیلات تکمیلی
۱۳. جذب اعتبارات و جلب موافقت‌های لازم جهت توسعه منابع انسانی
۱۴. فراهم آوردن شرایط جذب متخصصین به صورت پیمانی پس از پایان دوره تعهدات
۱۵. فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت همکاری‌های بین‌المللی با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی خارج از کشور
۱۶. افزایش ارتباط با واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی و آشنایی با چالش‌های پیش روی آنها به منظور انجام تحقیقات کاربردی
۱۷. افزایش سقف بودجه تخصیصی برای طرح‌های پژوهشی

۱۸. پیگیری به منظور کاهش الزامات برون داد طرح‌ها توسط مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه
۱۹. پیشنهاد کاهش زمان فرایند تصویب طرح و تسریع در روند پرداخت‌ها در مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه
۲۰. ارائه راهکار در جهت حل معضل عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده توسط مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه

استراتژی‌های WT

۲۱. ترغیب دانشجویان به تحقیقات دانش‌بنیان با هدف پایه‌ریزی زمینه‌های خود اشتغالی
۲۲. ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت گسترش همکاری‌های بین‌المللی
۲۳. ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت تقویت مهارت‌های چهارگانه زبان‌های خارجی به منظور تسهیل انجام پژوهش‌های بین‌المللی
۲۴. به روزرسانی نیازهای دانشکده در حوزه منابع فیزیکی و تجهیزات به صورت سالیانه
۲۵. جذب و جهت‌دهی کمک‌های خیرین به منظور جانمایی صحیح مکان ارائه خدمات

ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) و اولویت بندی استراتژی‌ها

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، یک ابزار مدیریت استراتژیک است که در اولویت‌بندی استراتژی‌ها و تعیین جذابیت نسبی آنها در هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. این تکنیک تعیین می‌کند که اجرای کدام یک از گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تر است و در واقع این ابزار استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌کند.

دو منطق در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به شرح زیر می‌باشد:

۱. اولویت بندی بر اساس اهداف کلان (Goals): بر اساس منطق ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک، هر استراتژی که کمک بیشتری به تحقق اهداف استراتژیک می‌کند، باید دارای اولویت بالاتری باشد. به بیان ساده‌تر آن استراتژی که می‌تواند اهداف کلان (Goals) بیشتری را پوشش دهد، جذابیت بیشتری داشته و احتمال انتخاب شدن آن بیشتر می‌شود.

۲. اولویت بندی بر اساس عوامل داخلی و خارجی: منطق دیگری که در این ماتریس بکار گرفته می‌شود، توجه به عوامل خارجی و داخلی است. یعنی آن استراتژی که انطباق بیشتری با فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها دارد دارای جذابیت بیشتری خواهد بود.

استفاده از هر کدام از این دو منطق، کمک زیادی به اولویت‌بندی استراتژی‌ها می‌کند.

در این برنامه از منطق اول اولویت بندی بر اساس اهداف کلان (Goals) پیروی شد و جدول استراتژی‌های برتر استخراج گردید (جدول ۷).

توضیح: اهداف کلان (Goals)، شامل اهداف جامع و بلندمدتی هستند که برای سازمان حیاتی بوده و میزان موفقیت را نشان می‌دهد. ابتدا اهداف کلان (Goals) را که در مرحله تدوین بیانیه‌های سازمان بر روی آن توافق شد بود را در ستون سمت راست ماتریس QSPM قرار داده و برای آن اهداف وزن یا ضریب اهمیت داده شد. جمع نهایی حداکثر از عدد ۱ در نظر گرفته شد. (برای سهولت عدد ۱۰۰ و در پایان بر ۱۰۰ تقسیم شد). سپس با قراردادن استراتژی‌ها در ردیف بالای جدول، ماتریس QSPM تدوین شد.

جدول ۷: اولویت بندی استراتژی‌های دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان -۱۴۰۱

اولویت	نمره جذابیت نسبی	استراتژی
۱	۳۵۰	فراهم آوردن شرایط جذب متخصصین به صورت پیمانی پس از پایان دوره تعهدات
۲	۳۳۵	افزایش ارتباط با واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی و آشنایی با چالش‌های پیش روی آن‌ها به منظور انجام تحقیقات کاربردی)
۳	۳۳۰	بهبود تغذیه بالینی در بیمارستان‌ها
۴	۳۲۵	فراهم نمودن زیر ساخت‌های لازم جهت همکاری‌های بین‌المللی با دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی خارج از کشور
۴	۳۲۵	ترغیب دانشجویان به تحقیقات دانش‌بنیان با هدف پایه‌ریزی زمینه‌های خوداشتغالی
۵	۳۲۰	همکاری با سایر آزمایشگاه‌های دارای تجهیزات پیشرفته
۵	۳۲۰	افزایش سقف بودجه تخصیصی برای طرح‌های پژوهشی
۶	۳۱۵	تعامل و همکاری‌های آموزشی و پژوهشی با سایر دانشگاه‌های مستقر در استان
۷	۳۱۰	معرفی آزمایشگاه مرجع غذا و داروی دانشکده به واحدهای تولیدکننده فرآورده‌های غذایی جهت انجام آزمون‌های مورد نیاز
۸	۳۰۵	تولید محصولات غذایی سلامت محور از طریق انجام تحقیقات کاربردی
۹	۳۰۰	استراتژی ۲۲ (ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت گسترش همکاری‌های بین‌المللی
۹	۳۰۰	جذب و جهت‌دهی کمک‌های خیرین به منظور جانمایی صحیح مکان ارائه خدمات
۱۰	۲۹۵	ایجاد گروه‌های آموزشی جدید با توجه به گرایش‌های تغذیه در مقطع تحصیلات تکمیلی
۱۱	۲۹۰	ارائه راهکار در جهت حل معضل عدم وجود ساختمان مستقل دانشکده توسط مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه
۱۲	۲۸۵	ترغیب صنایع، شهرداری‌ها و سایر ادارات دولتی و خصوصی به بهره‌مندی از خدمات مشاوره‌ای دانشکده و مرکز تحقیقات امنیت غذایی
۱۲	۲۸۵	برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارشناسان صنایع غذایی شاغل در کارخانجات تولید فرآورده‌های غذایی
۱۲	۲۸۵	جذب اعتبارات و جلب موافقت‌های لازم جهت توسعه منابع انسانی
۱۳	۲۷۵	بهره‌گیری از توانمندی اساتید و کارکنان در برنامه‌ریزی، اجراء و پایش مسائل و مشکلات فرهنگی مرتبط با حوزه سلامت و تغذیه
۱۴	۲۵۰	ارتقاء سطح سواد تغذیه‌ای جامعه از طریق رسانه‌های جمعی
۱۵	۲۳۵	ارائه خدمات مشاوره‌ای در راستای بهبود سبک زندگی، فرهنگ‌سازی در راستای تغییر نگرش درمان محور در جامعه و جلب مشارکت حداکثری شهروندان در برنامه‌های سلامت
۱۶	۲۲۵	ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت تقویت مهارت‌های چهارگانه زبان‌های خارجی به منظور تسهیل انجام پژوهش‌های بین‌المللی
۱۶	۲۲۵	پیشنهاد کاهش زمان فرایند تصویب طرح و تسریع در روند پرداخت‌ها در مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه
۱۷	۲۲۰	به روزرسانی نیازهای دانشکده در حوزه منابع فیزیکی و تجهیزات به صورت سالیانه
۱۸	۲۰۵	پیگیری به منظور کاهش الزامات برونداد طرح‌ها توسط مراکز تصمیم‌گیرنده دانشگاه

اهداف کلان و اختصاصی و شاخص‌های اندازه‌گیری

هر چند با شناسایی استراتژی‌های برتر در واقع مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک پایان یافته است ولی لازم است برای تحقق آن، سازمان‌ها برنامه عملیاتی نیز تهیه کنند. برنامه عملیاتی با توجه به وضعیت فعلی سازمان و در مقاطع معمولاً یک ساله و با توجه به اهداف و استراتژی‌های برتر تدوین می‌شود. این برنامه راهنمای کارکنان برای دستیابی به اهداف بوده و به منظور هماهنگی و هم‌جهت‌سازی فعالیت‌های واحدهای مختلف و پایش عملکرد و ارزیابی سازمان تهیه می‌شود.

برای تهیه برنامه عملیاتی ابتدا استراتژی‌های اولویت بندی شده در اختیار واحدها قرار گرفت تا با توجه به شرح وظایف و برنامه‌های جاری هر واحد این استراتژی‌ها را به عنوان اهداف کلی در نظر گرفته و اهداف اختصاصی واحد خود را تدوین نمایند (جدول ۸).

جدول ۸: اهداف کلان و اختصاصی دانشکده تغذیه و علوم غذایی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

مقدار فعلی شاخص	شاخص اندازه گیری	اهداف اختصاصی	هدف کلان
۱	تعداد جلسات برگزار شده یا مکاتبات انجام شده در سال	پیگیری تشریفات اداری و مکاتبات لازم جهت راه اندازی دوره کارشناسی ارشد تغذیه بالینی تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی به منظور تربیت دانش‌آموختگان توانمند و متعهد بر اساس نیازهای جامعه
۳	تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزار شده در سال	افزایش برگزاری کارگاه‌های آموزشی خارج از برنامه درسی به میزان حداقل ۵ درصد نسبت به سه سال گذشته برای فراگیران تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۱	تعداد اعضای هیأت علمی تبدیل وضعیت شده در سال	پیگیری برای تبدیل وضعیت ۵ عضو هیأت علمی از تعهد خدمت به پیمانی تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
عدم اعمال	اعمال نتیجه ارزشیابی اساتید و گزارش مدیریت برنامه درسی در توزیع واحدهای درسی در هر ترم	اعمال نتیجه ارزشیابی اساتید (توسط فراگیران) و گزارش مدیریت برنامه درسی در توزیع واحدهای درسی	
.	تعداد جلسات برگزار شده یا مکاتبات انجام شده در سال	پیگیری تأمین منابع مالی جهت افزایش فضای فیزیکی دانشکده و تجهیز اتاق‌های اداری تا پایان سال ۱۴۰۲	
.	تعداد جلسات برگزار شده یا مکاتبات انجام شده در سال	ارتباط با معاونت‌های بهداشت و درمان جهت اطلاع از خلاءهای موجود جهت تربیت دانش‌آموختگان توانمند تا مرداد ماه سال ۱۴۰۲	
۶۰	H-Index دانشکده در سال	افزایش H-Index دانشکده از ۶۰ به ۶۵ تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های پژوهشی بنیادی و دانش‌بنیان دانشکده
۴۲	تعداد مقالات منتشر شده مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور در سال	افزایش ۵ درصدی انتشار مقالات مشترک با دانشگاه‌های خارج از کشور تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۱۷۶	تعداد مقالات منتشر شده با شاخص رهبری (نویسنده اول یا مسئول) توسط هر یک از اعضای هیأت علمی در سال	ارتقاء کمی شاخص رهبری در انتشار (نویسنده اول یا مسئول) توسط هر یک از اعضای هیأت علمی تا مرداد ماه سال ۱۴۰۲	
۱۱۶	تعداد مقالات چاپ شده در ۲۵ درصد مجلات برتر (Q1) در سال	ارتقاء کیفی تولیدات علمی گروه‌های آموزشی از طریق افزایش چاپ مقالات در ۲۵ درصد مجلات برتر (Q1) تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	

مقدار فعلی شاخص	شاخص اندازه گیری	اهداف اختصاصی	هدف کلان
۱۴	تعداد مقالات چاپ شده با افیلیشن دانشکده در سال	افزایش سرانه مقالات اعضا هیات علمی دانشکده از ۱۴ به ۱۵ تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۶	تعداد کتب چاپ شده اعضا هیأت علمی در سال	افزایش تعداد کتب چاپ شده اعضا هیأت علمی تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	ارتقاء توانمندی‌های اعضای هیأت علمی در کلیه ابعاد آموزشی، پژوهشی،
۸	تعداد ژورنال کلاب‌های برگزار شده در سال	رشد ۵ درصدی در برگزاری ژورنال کلاب توسط اعضا هیات علمی و دانشجویان تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۰	تعداد شاخص‌های ارزشیابی بهبود یافته	رفع نواقص مشخص شده در نتایج ارزشیابی اساتید توسط فراگیران	
۱۴	تعداد اعضای هیأت علمی و دانشجویان فعال در LinkedIn در سال	به عضویت درآمدن اعضا هیات علمی و دانشجویان در شبکه‌های اجتماعی علمی مثل LinkedIn تا مرداد ماه سال ۱۴۰۳	
۱۳	تعداد موارد شرکت اعضا هیأت علمی در مجامع علمی داخل و خارج از کشور در سال	افزایش میزان شرکت اعضا هیأت علمی و دانشجویان در مجامع علمی داخل و خارج از کشور تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	بهره‌مندی از نظام ترجمان و تبادل دانش و فناوری مبتنی بر آینده‌پژوهی در جهت‌دهی به فعالیت‌های علمی
۰	تعداد جلسات برگزار شده یا مکاتبات انجام شده در سال	معرفی بیشتر رشته و توانمندی‌های فارغ‌التحصیلان آن از طریق رسانه‌های جمعی و شبکه‌های اجتماعی به آحاد جامعه تا مرداد ماه سال ۱۴۰۲	دانش‌بنیان جهت کارآفرینی و خلق ثروت در حوزه تغذیه و علوم غذایی شناسایی ظرفیت‌های موجود
۲	تعداد فعالیت‌های تحقیقاتی محصول محور در سال	خلق ثروت و افزایش درآمدهای اختصاصی دانشکده از طریق انجام فعالیت‌های تحقیقاتی محصول محور تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۰	تعداد جلسات مشاوره‌ای رایگان برگزار شده در سطح شهر با مشارکت دانشجویان و دانش‌آموختگان دانشکده در سال	ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان توسط دانشجویان و دانش‌آموختگان در سطح شهر تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	
۲	تعداد جلسات برگزار شده در سال	برگزاری جلسات مشترک با معاونت‌های بهداشتی درمانی و بیمارستان‌ها توسط اعضا هیأت علمی تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	ارتقاء رضایت‌مندی گیرندگان میزان

مقدار فعلی شاخص	شاخص اندازه گیری	اهداف اختصاصی	هدف کلان
۸	تعداد برنامه‌های برگزار شده در رسانه و شبکه‌های اجتماعی	توسعه تعامل و استفاده از رسانه و شبکه‌های اجتماعی برای افزایش سطح سواد تغذیه‌ای جامعه و ارائه خدمات مشاوره‌ای تا مرداد ماه سال ۱۴۰۳	خدمت از کیفیت خدمات
آمار دقیق در دسترس نیست.	تعداد مکاتبات صورت گرفته در سال	مکاتبه با ادارات، شرکت‌ها و صنایع ذیربط جهت اطلاع از مشکلات و اولویت‌های پژوهشی و نیز امکان‌سنجی انجام طرح‌های ارتباط با صنعت تا مرداد ماه سال ۱۴۰۳	مشارکت دانشکده با صنایع و سازمان‌های دولتی و خصوصی در راستای ارتقاء سطح سلامت جامعه
۱	تعداد جلسات برگزار شده و طرح‌های مرتبط با صنعت ثبت شده در سال	همکاری‌های مشترک آموزشی تخصصی و انجام طرح‌های ارتباط با صنعت تا مرداد ماه سال ۱۴۰۴	

