

## توسعه استراتژیک و تحلیل SWOT در دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد در سال ۱۳۹۳

## Strategic Development and SWOT Analysis in Paramedical Faculty of Mashhad University of Medical Sciences-2014

دکتر مرضیه معراجی<sup>۱</sup>، امیرحسین ضیایی<sup>۲</sup>، دکتر جواد هرویانی<sup>۳</sup>، دکتر علی فیض لائین<sup>۴</sup>، دکتر عباس عظیمی<sup>۵</sup>، ساناز سادات محمودیان<sup>۶</sup>

۱ استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدارک پزشکی و فناوری اطلاعات سلامت، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

۲ مربی هم‌تراز هیئت علمی، گروه تکنولوژی رادیولوژی، دانشکده علوم پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

۳ استاد، عضو هیئت علمی گروه بینایی سنجی، دانشکده علوم پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

۴ استادیار، عضو هیئت علمی گروه رادیولوژی، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

۵ استاد، عضو هیئت علمی گروه بینایی سنجی، دانشکده علوم پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

۶ کارشناس ارشد مدارک پزشکی، گروه مدارک پزشکی و فناوری اطلاعات سلامت، دانشکده علوم پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران.

نویسنده مسوول: ساناز سادات محمودیان،

گروه مدارک پزشکی و فناوری اطلاعات سلامت، دانشکده علوم پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مشهد، ایران، پست الکترونیک: mahmoudians2@mums.ac.ir.

## چکیده

**مقدمه:** سازمان‌های آموزشی بر اساس برنامه استراتژیک محیط را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند، تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با سازمان را شناسایی می‌کنند، امکانات و محدودیت‌های موجود را تشخیص می‌دهند و با توجه به روشن‌سازی این عوامل به امر برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها می‌پردازند. هدف از این مطالعه بررسی و تحلیل وضعیت دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد در سال ۱۳۹۳ بود.

**روش کار:** این بررسی در دانشکده علوم پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سال ۹۳ به روش ترکیبی (کمی و کیفی) در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول، ابزار مورد استفاده یک پرسشنامه محقق ساخته بود که بین کلیه واحدهای دانشکده (گروه‌های آموزشی و واحدهای اداری) توزیع گردید و با مسئول هر واحد نیز جلساتی برای تکمیل پرسشنامه برگزار شد. در مرحله دوم ۸ جلسه بحث گروهی متمرکز با حضور مدیران ارشد برگزار گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در پایان برای تفسیر و استنباط دقیق یافته‌ها از روش SWOT استفاده گردید.

**یافته‌ها:** پس از تحلیل عوامل داخلی و عوامل خارجی ۹ نقطه قوت، ۱۱ نقطه ضعف، ۱۰ مورد تهدید و ۱۰ فرصت دانشکده علوم پیراپزشکی شناسایی شدند. the Faculty (Educational groups and official departments). In order to fill the questionnaire, some

meetings were held with the manager of each unit At the second stage, top managers participated in 8 focused debate sessions. Qualitative content analysis was used to analyze the data. Finally SWOT was used to interpret and analyze findings.

**Results:** After internal and external analysis, 9 strengths, 11 weaknesses, 10 threats and 10 opportunities were identified.

Educational, research, and cultural optimal activities of professors, staff, and students, educational development of faculty members and experts, and publishing the professional academic-research journals

فعالیت مطلوب اساتید، کارکنان و دانشجویان در حیطه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و جشنواره‌های کشوری، ارتقا مقاطع تحصیلی اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان ارشد دانشکده و انتشار نشریه تخصصی علمی - پژوهشی و نشریات فرهنگی دانشجویی در دانشکده به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود شدید فضای دانشکده و مشارکت ناکافی اعضای هیئت‌علمی با مرکز توسعه آموزش نیز به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف تعیین شدند. در ارزیابی های خارجی نیز جایگاه علمی مناسب دانشگاه علوم پزشکی مشهد از لحاظ آموزشی و پژوهشی، فرهنگی بیشترین امتیاز را در بین فرصت‌ها؛ کمبود مجوز و پست سازمانی برای جذب اعضا هیئت‌علمی، کارشناس و کمبود اعتبارات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی بیشترین امتیاز را در بین تهدیدها کسب کردند.

**نتیجه‌گیری:** دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد در داخل سازمان از نقاط قوت لازم و در خارج سازمان نیز از فرصت‌های مناسبی برخوردار می‌باشد ولی با توجه به موقعیت جدید دانشکده نقاط ضعف افزایش یافته است؛ لذا بایستی از این نقاط قوت داخلی و فرصت‌های موجود در خارج سازمان برای غلبه بر تهدیدها و رفع نقاط ضعف دانشکده استفاده گردد و راهکارهای مناسب و موثری جهت دستیابی به اهداف کلان دانشکده بر اساس این تحلیل ارائه گردد.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل داخلی، تحلیل خارجی، برنامه استراتژیک

## Abstract

**Background:** According to Strategic Planning, educational institutions analyze situation and scan their environment, discern opportunities and threats, and recognize facilities and limitation. They develop plan and implement strategies toward the clarification of the issues. The present study aimed at studying the status of Paramedical Faculty of Mashhad in 2014.

**Method:** Through a mix method, qualitative and quantitative, and during two stages, this study was carried in Paramedical Faculty of Mashhad University of Medical Sciences. At the first stage, a researcher-developed questionnaire distributed among all units of

and other student and cultural journals are among the most reported strengths. The most important weaknesses, as reported, were lack of educational space and lack of academic contribution of faculty members in Education Development Program. Among external evaluation, the educational, research, and cultural position of Mashhad University of Medical Sciences held the most score reported as the best opportunity while lack of official permission for attracting more faculty members and experts and lack of educational, research, and cultural budgets were

reported as the most threats. Conclusion: Mashhad University of Medical Sciences enjoys strengths internally as well as opportunities externally. However, the new position of the faculty resulted in more weakness. Therefore, it seems critical to make use of strengths and opportunities toward overcoming threats and accomplishing macro objectives of the faculty

**Keywords:** internal appraisal, external appraisal, strategic planning

## مقدمه

سازمان‌ها در طول حیات به آگاهی از آنچه که در محیط آن‌ها میگذرد و ممکن است بر سرنوشت آن‌ها تأثیر بگذارد نیاز دارند و به‌ویژه هنگام تدوین برنامه استراتژیک، تحلیل علمی و واقعی از وضع موجود سازمان، اساس انجام کلیه مراحل بعدی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. (۱) بر اساس رسالت، دورنما، ارزش‌ها و اهداف سازمان در فرایند تحلیل وضع موجود، می‌توان به تحلیل محیط خارجی و تحلیل محیط داخلی سازمان پرداخت و ارتباط این دو تحلیل را نیز مورد بررسی قرار داد. در نتیجه، تدوین یک استراتژی اثربخش منوط به تعریف روشنی از رسالت موسسه و ارزیابی دقیق محیط خارجی و تجزیه و تحلیل کامل داخلی موسسه می‌باشد. لذا انجام تجزیه و تحلیل داخلی دشوار و پرتکاپو است. تجزیه و تحلیل داخلی، نیمرخ واقعی موسسه را مشخص می‌نماید و مستلزم مصالحه‌های مکرر قضاوت‌های ارزشی و حدس و گمانه‌های آگاهانه و تحلیل عینی و استاندارد است. تجزیه و تحلیل داخلی باید قوت‌ها و ضعف‌های با اهمیت استراتژیک را که موسسه سرانجام باید استراتژی خود را با توجه به آن‌ها تدوین کند، تعیین و معرفی نماید. (۲) عواملی که باید به‌عنوان بخشی از محیط داخلی سازمان مورد پایش قرار گیرد شامل ساختار سازمان، سابقه و نقاط قوت و ضعف می‌باشد. (۱)

هدف از تحلیل محیط سازمان، شناسایی راه‌هایی است که تغییر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و سیاسی می‌تواند به صورت غیر مستقیم و مستقیم بر آن اثر بگذارد. (۱) محیط خارجی نقش عمده‌ای در تعیین فرصت‌ها، تهدیدات و محدودیت‌هایی که موسسه در برابر خواهد داشت ایفا می‌کند؛ متغیرهایی که خارج از کنترل و معمولاً بدون توجه به وضعیت موسسه هستند و چالش‌هایی بسیاری را ایجاد می‌کند. سنجش محیط خارجی موسسه مبنای ارزشی برای برنامه‌ریزی به دست می‌دهد و تدوین استراتژی‌ها بر این اساس به موسسه این امکان را می‌دهد که با یک محیط پویای خارجی در تعامل باشد. تحلیل محیطی موجب می‌گردد که محدوده انتظارات آینده مشخص گردد که این مسئله برای مدیران استراتژیک بسیار ارزشمند است. (۲)

مراکز آموزش عالی نیز باید با دیدگاهی استراتژیک وضعیت موجود خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند و با ترسیم ارزش‌ها و رسالت بر اساس نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها اهداف خود را تعیین کنند تا در قالب برنامه عملیاتی مرتبط با وظایف خود، به نحو موثری بتوانند پاسخگو باشند. (۳) بر این اساس سازمان‌های آموزشی نیز به دلیل ارتباط موجود بین این سازمان‌ها و محیط متحول اطراف، نیازمند این هستند که دارای نگرش راهبردی باشند تا بتوانند با ترسیم اهداف و برنامه‌های استراتژیک، سازمان خود را به طور کارا و موفق در مسیر تحقق اهداف و رسالت سازمان پیش ببرند. به عبارت دیگر، لازم است سازمان‌های آموزشی، محیط را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند، تهدیدها و فرصت‌های مرتبط با سازمان را شناسایی کنند، امکانات و محدودیت‌های موجود را تشخیص دهند، مراجعان و افراد تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر آن‌ها را بشناسند و با

توجه به روشن‌سازی آن‌ها برای کارکنان و مسؤولان به امر برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها بپردازند. (۴) اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، نیازمند کاربردی‌ترین مقوله‌هایی از جمله تفکر راهبردی، بازاریابی، نظام اطلاعات آموزشی، تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها، بازآفرینی، بازسازی می‌باشد. (۵)

در همین راستا مورفی علل محقق نشدن نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک را ارتباط مستقیم آن با تغییرات محیطی می‌داند و وجود روش و الگویی نظام مند برای تحلیل محیطی جهت رفع این مسئله را ضروری می‌داند. (۷)

در تحقیقی دیگر که با هدف بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش مجازی کرمان، توسط زین‌الدین میمند صورت گرفته، این یافته‌ها به دست آمد که قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش مجازی استان کرمان در مراحل طراحی، اجرا، نظارت بر اجرا، ارزیابی و تغییر، از دیدگاه مدیران، دبیران و کارشناسان کمتر از سطح متوسط مورد توجه قرار گرفته است. (۶)

به لحاظ اهمیت موضوع، در سال ۱۳۸۹ کمیته استراتژیک دانشکده علوم پیراپزشکی تصمیم به تدوین برنامه استراتژیک به صورت رسمی نمود و در سال ۱۳۹۳ کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک دانشکده تصمیم گرفت با هدف ترسیم آینده‌ای بهتر و مطمئن‌تر مجدداً برنامه را با افق زمانی پنج ساله تدوین نماید. این پژوهش با هدف شناسایی و تعیین چالش‌های اساسی و کلان و مزایای رقابتی آموزشی، پژوهشی دانشکده علوم پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است تا ضمن برنامه‌ریزی شفاف و دقیق، با آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود «جهت‌های» آموزشی، پژوهشی و اجرایی را که دانشکده می‌بایست به سمت آن حرکت کند مشخص نماید تا بتواند چشم‌انداز، مأموریت و نیز اهداف بلند مدت را به انجام برساند.

## روش کار

جهت تحلیل وضعیت دانشکده علوم پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد از تحلیل داخلی و خارجی استفاده گردیده است؛ که برای انجام آن از روش‌های کمی و کیفی کمک گرفته شد. در این پژوهش ابتدا پرسشنامه‌ای محقق ساخته بین کلیه واحدهای دانشکده (گروه‌های آموزشی و واحدهای اداری) توزیع گردید و با مسؤل هر واحد نیز جلساتی برای تکمیل پرسشنامه برگزار شد. در نهایت اطلاعات به دست آمده در جلسات بحث متمرکز با حضور مدیران ارشد دانشکده مورد بررسی قرار گرفت؛ و با توجه به نظرات مدیران ارشد (ریاست جدید و سابق دانشکده، معاونت‌های آموزشی، اداری مالی و دو نفر با تجربه در حوزه تدوین برنامه استراتژیک) و مسئولین واحدها تحلیل اطلاعات انجام گردید.

در مرحله اول، پرسشنامه در اختیار ۲۰ نفر شامل مسئولین واحدها و مدیران گروه‌ها قرار گرفت و خواسته شد که نقاط قوت (عاملی که مزیت و مهارت متمایز هست و

پس از ارزیابی عوامل داخلی مهم‌ترین عوامل فهرست شدند و در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرارداد شدند. سپس به هریک از عوامل در این مرحله ضریب داده شد. این ضریب‌ها از صفر تا ۱۰۰ بود. بدین ترتیب عواملی که بیشترین تأثیر را بر سازمان دارد بالاترین ضریب به آن‌ها تعلق گرفت. در مرحله بعدی برای تعیین رتبه هر یک از عوامل به هریک از آن‌ها نمره ۱ تا ۴ اختصاص داده شد؛ که امتیاز ۱ بیانگر ضعف اساسی، امتیاز ۲ ضعف کم، امتیاز ۳ نقطه قوت و امتیاز ۴ بیانگر قوت بسیار بالا بود. در مرحله آخر نمره نهایی از مجموع نمره عوامل (نمره هر عامل: حاصل ضرب رتبه در ضریب) محاسبه گردید.

#### ب- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

برای ارزیابی عوامل خارجی پس از مشخص شدن مهم‌ترین عوامل خارجی، در این مرحله به عوامل ضریب داده شد. این ضریب‌ها از صفر تا ۱۰۰ بود. ضریب نشان‌دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر تأثیرگذاری در ایجاد فرصت یا تهدید سازمان است. (۱) در ادامه رتبه هر یک از عوامل امتیازی بین ۱ تا ۴ داده شد. این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی دانشکده در واکنش به عامل مزبور بود. امتیاز ۱ بیانگر واکنش ضعیف، امتیاز ۲ بیانگر واکنش در حد متوسط، امتیاز ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و امتیاز ۴ یعنی واکنش بسیار عالی بوده است. در مرحله آخر نمره نهایی از مجموع حاصل ضرب ضریب در رتبه به دست آمد.

#### پ- تشکیل ماتریس توز

ماتریس توز، یکی از ابزارهای مهم است که مدیران به وسیله آن می‌توانند چهار نوع استراتژی کلی را برای سازمان انتخاب نمایند. این مدل یک جدول دوبعدی است که در یک طرف آن عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و در طرف دیگر عوامل خارجی و (فرصت‌ها و تهدیدها) لیست شدند. (۱، ۲)

در واقع چیزی فراتر از مجموعه مهارت‌های دانشکده است) و نقاط ضعف (عاملی که دانشکده در انجام آن ضعیف و توانایی انجام آن را ندارد در حالیکه سایر دانشکده‌ها این توانایی دارند) و فرصت‌ها و تهدیداتی را که دانشکده با آن درگیر است، فهرست نمایند. (۲، ۱) گروه‌های آموزشی شرکت کننده در مرحله اول عبارتند از گروه مدارک پزشکی و فناوری اطلاعات سلامت، گروه بینایی‌سنجی، گروه علوم آزمایشگاهی، گروه فیزیوتراپی، گروه تکنولوژی رادیولوژی، گروه گفتاردرمانی و واحدهای دانشکده شامل معاونت آموزشی، معاونت اداری و مالی دانشکده، حراست، دفتر توسعه آموزش، حوزه دانشجویی و فرهنگی، دفتر مجله علوم پیراپزشکی و توان‌بخشی، کتابخانه، واحد فناوری اطلاعات، مرکز مشاوره دانشجویی، مرکز تحقیقات عیوب انکساری، روابط عمومی. مشخصات شرکت کنندگان در مرحله اول و بحث‌های گروهی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

مرحله دوم، پس از جمع‌آوری اطلاعات با حضور مدیران ارشد و دو مشاور در حوزه تدوین برنامه استراتژیک، طی ۸ جلسه بحث متمرکز گروهی مهم‌ترین عوامل شناسایی و ارزیابی شدند. در جلسات برگزار شده کلیه نقاط ضعف و قوت، تهدید و فرصت مطرح شده از سوی مدیران گروه‌های آموزشی و مسئولین واحدها در اختیار مدیران ارشد قرار گرفت. مطالب عنوان شده به‌دقت بررسی شد و صورت جلسات دست‌نویس شده چندین بار مرور گردید و مفاهیم اصلی مشخص، کدگذاری و خلاصه‌سازی شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. در پایان با تفسیر و استنباط دقیق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای دانشکده استخراج گردید.

#### جدول ۱ ویژگی‌های دموکراتیک شرکت کنندگان در مرحله اول و دوم

شرکت کنندگان	مرحله اول		مرحله دوم
	گروه‌های واحدهای اداری آموزشی	مدیران ارشد و مشاوران	
ده سنی	۳	۵	۲
	۲	۷	۲
	۱	۱	۱
	-	۱	۱
تحصیلات	۵	۷	۴
	۱	۴	۲
	-	۳	-
سابقه کار	۴	۳	۲
	۱	۶	۱
	۱	۵	۳

#### یافته‌ها

پس از تحلیل، عوامل داخلی (۹ نقطه قوت، ۱۱ نقطه ضعف) و عوامل خارجی (۱۰ مورد تهدید و ۱۰ مورد فرصت) دانشکده علوم پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد شناسایی شدند که در جدول شماره ۲ ارائه شده اند. با استفاده از ماتریس ارزیابی محیط داخلی و محیط خارجی، ماتریس توز رسم گردید و سپس بر اساس رسالت، چشم انداز و تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشکده، استراتژی‌های دانشکده در حوزه‌های آموزش، پژوهش، فناوری، دانشجویی و فرهنگی، مدیریت و نیروی انسانی و حوزه بین‌الملل ارائه گردید.

#### بحث

دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد در داخل سازمان از نقاط قوت لازم و در خارج سازمان نیز از فرصت‌های مناسبی برخوردار هست ولی با توجه به تغییر موقعیت دانشکده نقاط ضعف افزایش یافته‌است. لذا بایستی از نقاط قوت داخلی و فرصت‌های موجود در خارج سازمان برای غلبه بر تهدیدها و رفع نقاط ضعف دانشکده استفاده کرد. یافته‌های حاصل از تحلیل عوامل داخلی و خارجی ابتدا با عوامل خارجی و داخلی دانشکده در ۵ سال گذشته و سپس با سایر مراکز آموزشی داخلی و خارجی مقایسه شده‌اند و سپس استراتژی‌های اتخاذ شده با سایر مراکز مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

#### عوامل داخلی

مقایسه قوت‌ها و ضعف‌های دانشکده پیراپزشکی با ۵ سال گذشته نشان می‌دهد که در حال حاضر مقاطع تحصیلات تکمیلی دانشکده با وجود زمینه‌های مناسب و امکانات لازم در سال‌های گذشته و راه‌اندازی مقطع دکتری بینایی‌سنجی برای اولین بار در سطح کشور، کافی نیستند. امکانات کمک آموزشی، سایت‌های کامپیوتری و آزمایشگاه‌های تخصصی نسبت به قبل بیشتر و مجهزتر شده‌اند و

جهت اطمینان از قابلیت اعتماد داده‌ها، پژوهشگران درگیری طولانی مدت با داده‌ها را حفظ کردند. درگیری مستمر ذهنی با داده‌ها، افزایش وسعت اطلاعات و عمق اطلاعات را امکان‌پذیر نمود. همچنین از روش بازنگری مشارکت کنندگان استفاده گردید و مفاهیم استخراج شده برای تأیید در اختیار مدیران ارشد قرار گرفت. مراحل انجام تحلیل طی سه مرحله زیر صورت گرفت.

#### الف- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

<sup>1</sup> Education development office(EDO)

گفین و دانشکده پیراپزشکی تبریز در زمینه وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و کلاس‌های درسی (۹،۱۰،۱۱) اعتماد و حمایت مدیران همراه با مدیریت مطلوب (۹،۱۲) و حضور دانشکده در مجموعه دانشگاهی (۱۳) همخوانی دارد.

در حیطه آموزشی نیز استفاده از روش‌های نوین آموزش در کلاس‌های درس توسط اساتید در دانشکده پیراپزشکی و بهداشت فردوس (۱۰) و روند رو به رشد ارتقاء مرتبه اعضای هیات علمی در دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره (۱۴) مشاهده می‌گردد. هم‌چنین در حیطه پژوهش چاپ و ارائه مقالات متعدد در سطح کشوری و بین‌المللی در مجلات و کنفرانس‌های معتبر توسط اعضای هیئت علمی در دانشکده پیراپزشکی تبریز (۱۳)، افزایش تعداد طرح‌های تحقیقاتی دانشجویان دانشکده و پذیرفته شدن تحقیقات در کمیته تحقیقات و پژوهش دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در دانشکده پیراپزشکی و بهداشت فردوس (۱۰)، وجود مجله علمی پژوهشی توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی (۸) با نقاط قوت دانشکده همراستا می‌باشند.

مراکز آموزشی تخصصی پیشگام و منحصر به فردی مانند مرکز تحقیقات عیوب انکساری چشم، مرکز آموزش مهارت‌های فناوری اطلاعات سلامت و تجهیزات آموزشی تخصصی راه‌اندازی و بکار گرفته شده‌اند. نسبت به گذشته تدوین محتوی یادگیری الکترونیکی و روش‌های نوین آموزشی در دانشکده فراهم گشته است. چاپ نشریه تخصصی علمی - پژوهشی در دانشکده نقطه ضعف دانشکده در ۵ سال گذشته را برطرف کرده است؛ اما کمبود کتب و مجلات تخصصی، کمبود تجهیزات و امکانات رفاهی، کمبود اعضای هیئت علمی، کارشناس در گروه‌ها و واحدهای آموزشی دانشکده و ناکارآمدی سیستم تشویق و تنبیه در دانشکده همچنان از قبل وجود دارد. لازم به ذکر است که اولویت‌های پژوهشی دانشکده روزرسانی نشده بود که با پیگیری‌های معاونت پژوهشی دانشگاه کلیه مراکز دانشگاهی اولویت‌های خود را روزرسانی نمودند. در ۵ سال گذشته برخی گروه‌های آموزشی دانشکده نقش مثبت و فعالی در تدوین نقشه جامع علمی کشور داشته‌اند که این فرصت با فعالیت مطلوب اساتید، کارکنان و دانشجویان در حیطه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و جشنواره‌های کشوری به یکی از نقاط قوت دانشکده تبدیل شده است. (۸)

نقاط قوت دانشکده در حیطه مدیریت و فناوری با نقاط قوت دانشکده پیراپزشکی و بهداشت فردوس، دانشگاه پزشکی وارسا و دانشگاه والریخ، دانشکده پزشکی دیوید

## جدول ۲: تحلیل عوامل داخلی و خارجی دانشکده پیراپزشکی

	<p>افزایش انتشار مقالات اعضای هیئت علمی دانشکده در مجلات معتبر وجود مراکز تحقیقاتی و آموزشی تخصصی منحصر به فرد در کشور (مرکز تحقیقات عیوب انکساری چشم، مرکز آموزش مهارت‌های فناوری اطلاعات سلامت) استفاده از روش‌های نوین آموزشی و قابلیت تدوین محتوی یادگیری الکترونیکی در دانشکده (نظیر لاگ بوک و ... ) حمایت همه جانبه ریاست و معاونین دانشکده و تعامل مطلوب مسئولین و گروه‌ها با یکدیگر انتشار نشریه تخصصی علمی - پژوهشی و نشریات فرهنگی دانشجویی در دانشکده فعالیت مطلوب اساتید، کارکنان و دانشجویان در حیطه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و جشنواره‌های کشوری ارتقا مقاطع تحصیلی اعضا هیئت علمی و کارکنان دانشکده وجود تجهیزات آموزشی تخصصی در گروه‌ها (فانتوم رادیوگرافی منحصر به فرد، برد الکترونیکی) تربیت نیروی دکتری رشته بینایی‌سنجی در سطح کشور</p>	<p>نقاط قوت</p>
	<p>کمبود شدید اعضای هیئت علمی، کارشناس ثابت در گروه‌های آموزشی و واحدهای دانشکده عدم استفاده مستمر اعضای هیئت علمی و کارکنان از منابع موجود کتابخانه کمبود تجهیزات آزمایشگاهی (در گروه‌های رادیولوژی و علوم آزمایشگاهی) و امکانات رفاهی عدم بروز رسانی اولویت‌های پژوهشی دانشکده ناکارآمدی سیستم تشویق و تنبیه در دانشکده کمبود شدید فضای دانشکده (فضای مستقل جهت اساتید، فضاهای آموزشی، اداری و فرهنگی) فقدان معاون دانشجویی و فرهنگی در دانشکده کمبود مقاطع تحصیلات تکمیلی در دانشکده مشارکت ناکافی اعضای هیئت علمی با EDO کمبود جذب اعتبارات اختصاصی برای گروه‌ها و استقرار دانشکده کمبود کتب مجلات تخصصی و منابع تحقیقاتی الکترونیکی</p>	<p>نقاط ضعف</p>

	<p>تعامل مطلوب بین گروه‌های آموزشی دانشکده با مراکز درمانی حمایت همه جانبه ریاست و معاونین دانشگاه از مسئولین و کارکنان وجود زمینه‌های همکاری مثبت علمی با سایر دانشکده‌ها، مراکز پژوهشی فعالیت اعضا دانشکده در انجمن‌های تخصصی و کمیته‌های کشوری حضور در پردیس دانشگاه وجود امکانات فناوری اطلاعات (پست الکترونیک، کامپیوتر،...) افزایش نیاز نظام سلامت به خدمات و تخصص دانش آموختگان دانشکده جایگاه علمی مناسب دانشگاه علوم پزشکی مشهد از لحاظ آموزشی و پژوهشی، فرهنگی رشد چشمگیر شاخص‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد (کسب رتبه دوم دانشگاه علوم پزشکی مشهد در وبومتریکس و <i>ICU4</i> و رتبه سوم در رتبه‌بندی بین‌المللی <i>QS</i> در بین دانشگاه‌های سراسر کشور) ایجاد رشته‌های جدید در حوزه پیراپزشکی در سطح کشور</p>	<p>توسعه</p>
	<p>وجود زیرساخت‌های نامناسب برای بکارگیری دانش آموختگان (کمبود پست و فقدان شرح وظایف تعریف شده جهت دانش آموختگان برخی رشته‌های آموزشی دانشکده در مراکز درمانی) کمبود فرصت‌های شغلی جذب و به‌کارگیری فارغ‌التحصیلان دانشکده فقدان سیاست شفاف در قبال ادامه تحصیل و ارتقاء سطح علمی کارشناسان گروه‌های آموزشی اجرای چارت سازمانی قدیمی گروه‌ها و عدم بازنگری و توسعه آن در سال‌های اخیر وجود نگرش ضعیف سایر گروه‌های آموزشی دانشگاه نسبت به توانایی‌های گروه‌های آموزشی دانشکده وجود شکاف بین مبانی نظری و واقعیت‌های موجود در نظام سلامت کشور در بعضی از رشته‌های آموزشی کمبود اعتبارات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی کمبود مجوز و پست سازمانی برای جذب اعضا هیئت علمی و کارشناس نبود تعامل مناسب معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه با دانشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی در خصوص تعیین اولویت‌های پژوهشی وجود رشته‌های پیراپزشکی و توانبخشی در یک دانشکده تغییر مداوم مقررات و آیین‌نامه‌ها مربوط به <i>EDO</i> (مانند قوانین استعدادهای درخشان و..)</p>	<p>تحقیق</p>

پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره (۱۴) نقاط ضعفی می‌باشند که در دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد نیز وجود دارند. هم‌چنین در حیطه آموزشی عدم وجود تحصیلات تکمیلی در تمام گروه‌های آموزشی، کمبود عضو هیئت علمی و کارشناس در گروه‌های آموزشی در دانشکده پیراپزشکی تبریز (۱۳) نیز مشابه نقاط ضعف دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد می‌باشند. بین نقاط قوت و ضعف دانشکده توالی منطقی مشاهده می‌گردد که این الگو نیز در نقاط قوت و ضعف دانشگاه والریخ نیز وجود دارد. (۹) به‌طور کلی نقاط قوت دانشکده علوم پیراپزشکی در حیطه مسائل آموزشی و پژوهشی، نقاط ضعف آن در حیطه مسائل منابع فیزیکی دسته‌بندی می‌گردد.

#### عوامل خارجی

مقایسه فرصت‌ها و تهدیدهای دانشکده پیراپزشکی با ۵ سال گذشته نشان می‌دهد که علیرغم نیاز نظام سلامت به خدمات و تخصص دانش آموختگان دانشکده، زیرساخت‌های نامناسب برای به‌کارگیری دانش آموختگان مانند نبود پست و شرح وظایف تعریف شده در برخی رشته‌ها و کمبود سرمایه‌گذاری برای به‌کارگیری آنان همچنان از گذشته وجود دارد. چارت سازمانی گروه‌های آموزشی نیز هنوز قدیمی و تغییر نیافته است و نیازمند بازنگری و توسعه است. فقدان سیاست شفاف در خصوص ارتقاء سطح علمی کارکنان گروه‌های آموزشی با وجود علاقه‌مندی آنان به ادامه تحصیل از گذشته تاکنون وجود داشته است. در عین حال تعامل مطلوب گروه‌های آموزشی، دانشکده‌ها و مراکز پژوهشی با یکدیگر و همچنین با مراکز درمانی یکی از فرصت‌هایی است که همواره برای دانشکده وجود دارد. (۸)

به‌طور کلی فعالیت مطلوب اساتید، کارکنان و دانشجویان در حیطه‌های آموزشی، پژوهشی و فرهنگی و جشنواره‌های کشوری، ارتقا مقاطع تحصیلی اعضا هیئت علمی و کارشناسان ارشد دانشکده و انتشار نشریه تخصصی علمی - پژوهشی و نشریات فرهنگی دانشجویی به ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت مشخص شدند. در همین رابطه دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی اصفهان نقاط قوت خود را بیشتر در مسائل فیزیکی عنوان نموده است و کمتر به مسائل آموزشی و پژوهشی پرداخته است. (۳)

در مقایسه با سایر مراکز آموزشی در داخل و خارج از کشور، نقاط ضعف مشابه مطرح شده در حیطه پژوهشی شامل تک تخصصی بودن پژوهش‌ها، نبود اهداف مشخص و استراتژیک، دسترسی محدود به بانک اطلاعاتی و مجلات علمی پژوهشی در دانشکده پیراپزشکی و بهداشت فردوس، دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره، دانشکده پزشکی دیوید گیفین و دانشگاه والریخ (۹،۱۰،۱۲،۱۴) می‌باشند.

در حوزه مدیریتی کمبود فضای فیزیکی، تجهیزات و امکانات رفاهی در دانشکده پیراپزشکی تبریز و فردوس، دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره و دانشگاه والریخ (۱۳، ۱۴، ۱۰، ۹)، چالش‌های مالی و محدودیت منابع در دانشگاه پزشکی وارسا، دانشکده پزشکی دیوید گیفین و دانشگاه والریخ (۱۱، ۱۲، ۹) عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه در دانشکده و کمبود عضو هیئت علمی و کارشناس در گروه‌های آموزشی در دانشکده پیراپزشکی تبریز، دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره و دانشکده پزشکی دیوید گیفین (۱۲، ۱۴، ۱۳)، ضعف در تدوین فرآیندهای تشویقی برای کارکنان و اساتید با هدف ایجاد انگیزه در دانشکده

و اعضای هیئت علمی در تمامی برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های آموزشی مشاهده می‌شود در حالی که استراتژی‌های مرتبط با توسعه محیطی، امور بین‌الملل و حوزه‌های دانشجویی و فرهنگی در سایر حوزه‌ها قرار دارد.

در حوزه آموزش، اکثر استراتژی‌های دانشکده با استراتژی‌های دانشگاه ملبورن همخوانی دارد. در زمینه ارتقای برنامه‌های آموزشی و بهبود واحدهای درسی کارآموزی‌ها و کارورزی‌های بالینی، توانمندی استادان در زمینه ارائه خدمات آموزشی، نظارت بر انجام فرایندهای آموزشی و مشارکت دانشجویان در فرایندهای آموزشی، مشابهت زیادی وجود دارد. (۱۶) تنظیم مجدد برنامه‌های درسی جزء استراتژی‌های حوزه آموزشی دانشکده پزشکی دانشگاه کارولینای شمالی نیز هست. (۱۵) دانشگاه پنسیلوانیا نیز استراتژی‌های مشابهی برای افزایش موفقیت دانشجویان در دانشگاه ایالت پنسیلوانیا، استراتژی‌هایی مانند توسعه ارزشیابی پیامدهای آموزشی، توسعه و ارتقا فرصت‌هایی برای مشارکت دانشجویان در پژوهش و یادگیری فعال، ارتقا و حمایت از آموزش با کیفیت تعیین کرده‌است که مشاهده می‌گردد تدوین مجدد برنامه‌های درسی، نظارت بر انجام فرایندهای آموزشی و مشارکت دانشجویان در فرایندهای آموزشی از استراتژی‌های ضروری برای تمام دانشگاه‌ها می‌باشند. (۱۷)

استراتژی‌های حوزه پژوهشی دانشکده در زمینه توسعه و بروز کردن مراکز پژوهشی، طرح‌های پژوهشی کاربردی، توانمندی‌های پژوهشی دانشجویان استراتژی‌های حوزه مدیریت و نیروی انسانی بر کادر هیئت علمی، منابع انسانی مورد نیاز واحدها و گروه‌های آموزشی و استادان، به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی مشابه استراتژی‌های حوزه پژوهشی دانشگاه ملبورن هست. (۱۶) بکارگیری و ارزشیابی فناوری‌های جدید یکی از استراتژی‌های دانشکده است که در دانشگاه کارولینای شمالی نیز بکارگرفته شده‌است. (۱۵) کالج توسعه سلامت و انسان دانشگاه ایالت پنسیلوانیا به جهت عملیاتی شدن استراتژی بهبود سلامت، توسعه و کیفیت زندگی با حمایت از پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و مشارکتی در عرصه‌های مهم اقدامات خود را معطوف به روش‌های پژوهش و زیرساخت‌های آن کرده‌است. (۱۸) استراتژی‌های حوزه مدیریت و نیروی انسانی مانند حمایت و تشویق استادان و دانشجویان، جذب و ارتقاء کادر هیئت علمی، منابع انسانی مورد نیاز واحدها و گروه‌های آموزشی، جذب و ارتقاء کادر هیئت علمی، منابع انسانی مورد نیاز واحدها و گروه‌های آموزشی، نظام مدیریت خطر و حمایت و تشویق استادان و دانشجویان دانشکده نیز شباهت زیادی با استراتژی‌های دانشگاه ملبورن در حوزه توانمندسازی داراست. (۱۶) سیستم ارزشیابی هیئت علمی و حمایت و تشویق بر اساس عملکرد آن‌ها در دانشکده علوم پیراپزشکی مشابه استراتژی تخصیص داده شده در دانشگاه کارولینای شمالی است. (۱۵) دانشگاه ایالت پنسیلوانیا، در راستای هدف کلان تعالی آموزش و تحقیقات برجسته استراتژی تمرکز بر جذب هیئت علمی و تعالی آن‌ها را تعیین کرده‌است که مقایسه کلی نشان می‌دهد جذب هیئت علمی توانمند و ارزشیابی و حمایت از آن‌ها به‌عنوان یک استراتژی ضروری در تمام دانشگاه‌ها در نظر گرفته شده‌است. (۱۷)

جایگاه علمی مناسب دانشگاه علوم پزشکی مشهد از لحاظ آموزشی و پژوهشی، فرهنگی بیشترین امتیاز را در بین فرصت‌ها، و کمبود مجوز و پست سازمانی برای جذب اعضا هیئت علمی و کارشناس و کمبود اعتبارات آموزشی، پژوهشی و فرهنگی بیشترین امتیاز را در بین تهدیدها کسب کرده‌اند. سیاستگذاری وزارت متبوع بر گسترش کمی و کیفی تحصیلات تکمیلی بارزترین فرصت دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد است که در دانشکده پیراپزشکی تبریز، دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره و دانشکده مدیریت اصفهان نیز ذکر شده‌است. (۱۳، ۱۴، ۳) ارتباطات مشترک بین مراکز آموزشی و مراکز درمانی در دانشکده پیراپزشکی تبریز و دانشکده پزشکی دیوید گیفین (۱۳، ۱۲)، وجود بازار کار برای دانشجویان، افزایش نیاز نظام سلامت به خدمات و تخصص دانش‌آموختگان دانشکده در دانشگاه والریخ و دانشکده مدیریت اصفهان (۹، ۳)، توسعه فنی و اینترنت و توسعه مستمر فردی در دانشگاه والریخ تهدیدهای مشترک با دانشکده علوم پیراپزشکی هستند. (۸، ۹) ناکافی بودن اعتبارات و نامشخص بودن روند و زمان تخصیص اعتبارات به دانشکده بارزترین تهدید در دانشگاه‌ها و دانشکده‌های مورد بررسی است. تناسب ناکافی زمینه اشتغال و پذیرش دانشجو و کمبود انگیزه در دانشجویان به علت عدم جذب در بازار کار در دانشکده پیراپزشکی تبریز، دانشکده مدیریت اصفهان و دانشکده پیراپزشکی و بهداشت فردوس نیز تهدیدهایی هستند که دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد نیز وجود دارند. (۱۳، ۳، ۱۰)

عدم امکان استفاده از بورس داخل یا خارج از کشور برای برخی از اعضای گروه‌های آموزشی و فقدان سیاست‌های شفاف در قبال ادامه تحصیل کارکنان و مدرسان در دانشکده پیراپزشکی تبریز و دانشکده مدیریت اصفهان، در دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد نیز وجود دارد. (۱۳، ۳، ۸) در مقابل این تهدید وجود زمینه مناسب برای گذراندن دوره‌های آموزشی بلندمدت، PhD در دانشکده پرستاری و مامایی بویه گرگان دوره به‌عنوان نقطه قوت و توسعه مستمر فردی در دانشگاه والریخ به‌عنوان فرصت ذکر شده است. (۱۴، ۹) به طور کلی دانشگاه‌های داخلی و خارجی از نظر عوامل محیطی خارجی یعنی فرصت‌ها و تهدیدها در ارتباط با جامعه‌ای که در آن قرار دارند، تقریباً با موارد مشابهی مواجه هستند.

#### تدوین حوزه‌های استراتژیک دانشکده

تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشکده، استراتژی‌های دانشکده در حوزه‌های آموزش، پژوهش، فناوری، دانشجویی و فرهنگی، مدیریت و نیروی انسانی و حوزه بین‌الملل ارائه گردید. در مقایسه با دانشگاه‌های خارجی، دانشکده پزشکی دانشگاه کارولینای شمالی استراتژی‌های خود را در حوزه‌های پژوهشی، آموزشی، مراقبت بالینی و اعضای هیئت علمی و دانشگاه ملبورن استراتژی‌های خود را در سه حیطه پژوهش و آموزش آن، یادگیری آموزش، مشارکت و توانمندسازی پرسنل، رهبری و مدیریت، توسعه مالی، زیرساخت و سیستم‌ها و توسعه محیطی معرفی کرده‌است. قابل ذکر است حوزه‌های استراتژیک دانشکده علوم پیراپزشکی مانند حوزه‌های آموزش، پژوهش، فناوری مدیریت و نیروی انسانی مشابهت زیادی با دو دانشگاه فوق دارد. (۱۵، ۱۶) می‌توان گفت حوزه‌های استراتژیک آموزش، پژوهش و کارکنان استراتژی‌های مشارکت و همکاری دانشکده با دیگر مراکز علمی و جذب مشارکت‌های مالی در حوزه بین‌الملل و کاربرد فناوری در انجام امور دانشکده، ارتقاء وب سایت دانشکده با استراتژی‌های دانشگاه ملبورن مشابهت دارد. (۱۶) همچنین ایجاد زمینه‌های مشارکت بین‌المللی در دانشگاه و خارج از کشور در دانشگاه ایالت پنسیلوانیا مشابه استراتژی بکارگرفته شده در دانشکده است. (۱۷) کالج توسعه سلامت و انسان دانشگاه ایالت پنسیلوانیا در راستای تغییر سلامت، توسعه و کیفیت زندگی افراد به‌وسیله گسترش قلمرو و تأثیر خدمات ارائه شده در خارج از مرکز، استراتژی مدیریت محتوی وب سایت را در برنامه خود گنجانده است. (۱۸) در مقایسه مشاهده می‌گردد در کلیه برنامه‌ریزی‌های استراتژیک، به حوزه بین‌الملل و نیز کاربرد فناوری محتوی وب سایت دانشگاه‌ها توجه شده‌است.

بایستی از این نقاط قوت داخلی و فرصت‌های موجود در خارج سازمان برای غلبه بر تهدیدها و رفع نقاط ضعف دانشکده استفاده نماید و راهکارهای مناسب و موثر جهت دستیابی به اهداف کلان دانشکده بر اساس این تحلیل ارائه گردد. در نهایت پژوهشگران پیشنهاد می‌نمایند که کلیه دانشکده‌ها اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نمایند تا ضمن برنامه ریزی شفاف و دقیق، با آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود «جهت‌های» آموزشی، پژوهشی و اجرایی را که دانشکده می‌بایست به سمت آن حرکت کند مشخص نماید.

لازم به ذکر است که ایجاد یک محیط فکری با ایجاد انگیزه در دانشجویان یکی از سه هدف اصلی کالج توسعه سلامت و انسان است که دانشکده علوم پیراپزشکی به‌عنوان یکی از ارزش‌های خود با عنوان «حفظ فضای بانشاط دانشجویی» به آن توجه داشته است. (۱۸)

### نتیجه گیری

بطور کلی می‌توان گفت دانشکده علوم پیراپزشکی مشهد در داخل سازمان از نقاط قوت لازم و در خارج سازمان نیز از فرصت‌های مناسبی برخوردار می‌باشد ولی با توجه به موقعیت جدید دانشکده نقاط ضعف افزایش یافته‌است؛ لذا

## References

- 1- Tabibi S, Maleki M, Delgoshaei B. Strategic planning. Tehran: ministry of health and medical education. 2003. [Persian]
- 2- Pearce J, Robinson R. strategic Management: Strategy, Formulation and Implementation (instructor's manual). 3 rd ed. Chicago: Irwin. 1988.
- 3- Ansary M, Rahimi A, Yarmohamadian M, Yaghoobi M. SWOT Analysis in school of management and medical information science, Isfahan University of Medical Sciences. Journal of Health Administration. 2009; 36(12):33-38. [Persian]
- 4- Darabi S, Neyestani M, Babri H. Identification and Prioritization of the Strategic Planning Components in Virtual Learning (A Qualitative Study in the Virtual Faculty of Isfahan University). Magazine of Elearning Distribution in Academy. 2014, 5(3): 47-56. [Persian]
- 5- Dereli C. The Developing Environment for Strategic Formation in Smaller Local Authority. International Journal of Public Sector Management. 2007; 20(5):366-379.
- 6- Zinodini Meymand F. Examine the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the Strategic Planning Process Education in Kerman Province from the Perspective of Administrators, Teachers and Experts [Master's thesis]. Isfahan: Isfahan University; 2006. [Persian]
- 7- Murphy J. Identifying strategic issues. Long Range Planning. 1989. 22(2):101-105.
- 8- Paramedical sciences strategic planning report. Mashhad: Mashhad University of Medical Sciences; 2014.
- 9- Dyson RG. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research [Serial online]. 2004 [cited 2014 sept]; 152(3): 631-640. Available from: Elsevier Science.
- 10-ferdos paranedical and health school's strategic planning [Internet]. Ferdos: Birjand university of medical sciences; 2013 [cited 2014 Oct 23]. Available from: <http://prferdows.bums.ac.ir/ShowPage.aspx?page=form&order=show&lang=1&sub=62&PageId=6867&codeV=1&tempname=Template21>
- 11- Brandenburg, Gajowniczek J. Swot analyses of the IM School 2020 partner universities [Internet]. Europe: Medical University of Warsaw from International Medical School; 2012[cited 2014 Oct 23]. Report No.: 2010 - 3652 / 001 – 001. Available from: [www.ims-2020.eu/downloads/SWOT\\_analyses\\_IMS2020.pdf](http://www.ims-2020.eu/downloads/SWOT_analyses_IMS2020.pdf).
- 12- Fried J. Strategic planning [Internet]. Los Angeles: David Geffen School of Medicine at UCLA & UCLA Health System; 2010 [cited 2014 Oct 23]. Available from: [www.ims-2020.eu/downloads/SWOT\\_analyses\\_IMS2020.pdf](http://www.ims-2020.eu/downloads/SWOT_analyses_IMS2020.pdf).
- 13- Strategic planning of paramedical school [Internet]. Tabriz: Tabriz medical sciences university. 2014 [cited 2014 Oct 23]. Available from: [paramedfac.tbzmed.ac.ir/Uploads/11/cms/user/File/28](http://paramedfac.tbzmed.ac.ir/Uploads/11/cms/user/File/28)
- 14- Hesam M, Shariati A, Nasiry H, Rahmani H, Joubary L, Bani Aghil L, et al. Medical Sciences and Health Services Strategic Plan [Internet]. Golestan: Golestan University of Medical Sciences. 2014 [cited 2014 Oct 23]. Available from: [www.goums.ac.ir/files/nursing/edo/goums\\_strategic\\_planning\\_3.doc](http://www.goums.ac.ir/files/nursing/edo/goums_strategic_planning_3.doc)
- 15- North Carolina University. SOM Strategic Plan 2012 [Homepage on the Internet]. c 2012 March 1 [updated 2012; cited 2014 Oct]. Available from: <http://www.med.unc.edu/www/about/administration/files/SOMStratPlan2012.pdf>
- 16- The University Of Melbourn. The University Plan [Homepage on the Internet]. c 2011 [updated 2011 May; cited 2014 Oct]. Available from: <http://www.unimelb.edu.au/publications/docs/universityplan2011-2014.pdf>
- 17- The Pennsylvania State University. Priorities for Excellence: The Penn State Strategic Plan: 2009-10 through 2013-14 [Homepage on the Internet]. c 2009 [updated 2009; cited 2014 Sept]. Available from: <http://strategicplan.psu.edu/StrategicPlancomplete.pdf>
- 18- Health and Human Development. Changing Times, Transforming Lives [Homepage on the Internet]. c 2008 [updated 2014; cited 2014 Sept]. Available from: [http://www.hhd.psu.edu/strategicplan/docs/HHD\\_Strategic\\_Plan\\_2008-2013.pdf](http://www.hhd.psu.edu/strategicplan/docs/HHD_Strategic_Plan_2008-2013.pdf)