

ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Strategic Planning in the Occupational Health Department

**Ali Mohammad Mossadeghrad<sup>1</sup>, Alireza Sadraei<sup>2</sup>, Mohammad Reza Monazzam Ismailpour<sup>3</sup>, Seyed Jamaledin Shahtaheri<sup>3</sup>, Seyed Abolfazl Zakerian<sup>3</sup>, Adel Mazloumi<sup>3</sup>, Monireh Khadem<sup>3</sup>, Mahya Abbasi<sup>1</sup>, Ali Karimi<sup>3</sup>, Farideh Golbabaie<sup>3\*</sup>**

<sup>1</sup> Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Head of the Department of Environmental and Occupational Health, Vice-Chancellor for Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

<sup>3</sup> Department of Occupational Health Engineering, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

Received: 2022-09-18

Accepted: 2022-11-26

### ABSTRACT

**Introduction:** Universities play a key role in creating a knowledge-based society and its sustainable development. Strategic planning by strategically analyses internal and external environments of the organization, forecast its future, identifying its strategic direction, and strengthening organizational structures, processes, and outcomes, creates and sustains competitive advantages. This study aimed to formulate a strategic plan for the Occupational Health Engineering (OHE) department of School of Public Health (SPH) at Tehran University of Medical Sciences (TUMS).

**Material and Methods:** In this participatory action research, a strategic planning committee was formed. The strategic planning committee used the strength, weakness, opportunity and threat (SWOT) matrix to evaluate the internal and external environments of the OHE department. Then, the mission, vision, values, goals and objectives of the OHE department were defined. Finally, the operational plan including actions to achieve the goals and objectives were formulated.

**Results:** Experienced professors and staff, specialized laboratories, professional journals, and high ranked postgraduate students were the most important strengths; and theoretical and non-practical courses, lack of educational protocols, poor communication with industries, lack of resources, and low motivation of employees were some of the weaknesses of the OHE department. The support of senior managers of TUMS, industry liaison council at school and university, facilities of the university faculties, comprehensive research laboratories of the university, capacities of the private sector and increasing the demand for research in the industry were the opportunities. High inflation, political sanctions, the absence of consulting engineering companies and the uncertainty of research priorities of industries were important threats to the OHE department. Therefore, the OHE department is in a conservative strategic position. The strategic direction of the department, including the mission, vision, values and goals, until 2025 was determined. Improving the structures, working processes and performance of the occupational health department were determined as objectives and 81 actions were formulated to achieve these objectives.

**Conclusion:** The educational departments, schools and universities must have a strategic plan for progress. The strategic plan of the occupational health department of TUMS was formulated in line with the four-year plan of the university and coordinated with the operational plans of the educational, health and research deputies of TUMS and school of public Health. Proper implementation of this comprehensive and evidence-based strategic plan will improve the performance of the occupational health department.

**Keywords:** Strategic planning, University, Academic performance

### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Mossadeghrad AM, Sadraei A, Monazzam Ismailpour MR, Shahtaheri SJ, Zakerian SA, Mazloumi A, Khadem M, Abbasi A, Karimi A, Golbabaie F. Strategic Planning in the Occupational Health Department, J Health Saf Work. 2023; 12(4): 680-698.

\* Corresponding Author Email: [fgolbabaie@tums.ac.ir](mailto:fgolbabaie@tums.ac.ir)

Copyright © 2023 The Authors.  
Published by Tehran University of Medical Sciences

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

## 1. INTRODUCTION

Universities play important roles in the sustainable development of the society through the main tasks of education, research and knowledge dissemination, capacity building and technology transfer. Therefore, the sustainable development of universities is necessary for the sustainable development of society. The future of universities depends on smart planning, careful decisions and strategic focus. University managers should pay attention to transparency, efficiency, effectiveness, social responsibility and accountability. The sustainable development of the university requires proper planning and management. Planning by focusing on organizational goals, determining the appropriate methods to achieve organizational goals and the correct allocation of resources increases the probability of achieving organizational goals.

University managers are faced with many challenges such as political changes, educational reforms, demographic changes, reduction in the number of students, reduction of government budget, increase in competition between universities, application of new educational technologies, changing expectations and needs of students and increasing demand for improving educational standards, and increased productivity. They are also facing many internal challenges such as bureaucratic organizational structure, traditional management style, and problems of attracting high quality professors and lack of resources. These challenges cannot be managed with traditional and classic planning. University authorities need a type of planning that can predict the future well and respond better to internal and external forces by applying appropriate measures.

Strategic planning by using appropriate futures study techniques allows managers to predict the future of the organization and increase the chances of achieving goals by strengthening the strategic capabilities of the organization. Strategic planning is “the science and art of strategic analysis of the organization, predicting changes in the internal and external environment of the organization, determining strategic goals, developing strategies and allocating resources to achieve competitive advantages”.

Tehran University of Medical Sciences (TUMS) is the oldest modern higher education institution in Iran in the field of healthcare. It has 12 schools, 14 hospitals and 111 research centers. School of Public Health (SPH) is one of the most important schools of this university, which plays an effective role in promoting the health of society by providing quality educational and research services, monitoring health indicators and establishing strong relationships with healthcare organizations. The educational departments of SPH include

occupational health engineering, environmental health engineering, health management and economics, virology, health promotion, epidemiology and biostatistics, parasitology and medical mycology, medical entomology and vector control and pathobiology. The department of Occupational Health Engineering (OHE) strives to maintain and improve the health of the workforce in the society. This department has 11 faculty members, 7 employees, 30 Ph.D. students and 64 M.Sc. students.

This study aimed to formulate a strategic plan for the OHE department of TUMS. The results of this applied research lead to performance improvement of the OHE. Furthermore, other departments and faculties can use this experience of strategic planning to develop their own strategic and operational plans.

## 2. MATERIAL AND METHODS

This participatory action research was conducted in the OHE department of TUMS from April to June 2021. Participatory action research is a collaborative process to create a change to improve the current situation of an organization. A strategic planning committee consisting of 17 professors and experts of the OHE department and the health economics and management department of TUMS was formed. The strategic planning model of Mossadeghrad (2015) including the stages of strategic analysis, determining the strategic direction (mission, vision, values and goals), determining strategies, determining objectives and developing action plans was used to develop the strategic plan.

The SWOT matrix was used for strategic analysis and identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the OHE department. Mossadeghrad's strategic position matrix was used to determine the strategic position of the OHE department and to determine strategies to achieve strategic goals. Then, the strategic direction of the OHE department including mission, vision, values and goals were written. The appropriate strategies to achieve the goals were also chosen. Then, the objectives of the OHE department were determined, and finally, action plans were developed to implement the strategies and achieve the goals.

## 3. RESULTS AND DISCUSSION

The results of the evaluation of the internal and external environments of the OHE department (SWOT matrix) are presented in Figure 1. The average scores of internal and external factors were 2.41 and 2.81, out of 4, respectively. Therefore, the OHE department was placed in strategic position V.

Strengths	Weaknesses
S1: Experienced professors S2: Well-equipped laboratories S3: Iranian Occupational Health Association S4: Professional journals S5: High ranked graduate students S6: The presence of the secretary and members of the occupational health board S7: Industry Relations Council S8: Existence of a course review secretariat S9: High potential of graduates S10: Employee participation spirit S11: Professors and students interested in research S12: Existence of an industry liaison office S13: HSE committee	W1: Deficiency in existing training protocols W2: Theoretical course outlines W3: Absence of professors in the field of practice W4: Poor communication with industries W5: Lack of resources (manpower, equipment, budget) W6: Uncertainty of research priorities W7: Low students' involvement in department decisions W8: Lack of attention to graduates' employability W9: Lack of a research center W10: Low staff motivation W11: Weakness in measuring educational effectiveness W12: Weakness of international interactions W13: Lack of cooperation with other universities W14: Weakness in promoting the occupational health department in the community
Opportunities	Threats
O1: Iran and Shahid Beheshti Universities O2: University's other faculties resources O3: University's comprehensive research laboratory O4: Private sector capacity O5: High prevalence of occupational back pain O6: Increased Road deaths O7: The need for occupational examinations in industry O8: Young job seekers O9: Number of occupational health graduates in the country O10: Increasing demand for industry research O11: Geographical location of Tehran O12: Industry liaison office at the university O13: Raising public awareness O14: National seminars O15: Growth center at university	T1: High inflation T2: Sanctions T3: Lack of consulting engineering companies T4: No occupational health attachment for laws T5: Insufficient knowledge of universities about the needs of the industry T6: Uncertainty of research priorities of industries T7: Lack of engineering companies controlling harmful factors in the workplace

Fig. 1: SWOT analysis of the OHE department

Therefore, precautionary strategies should be used to achieve the department's goals and objectives. In other words, due to the few strengths of the department and the large number of external threats, it is suggested that in the first year of strategic plan implementation, by focusing on strategies such as organizational architecture, quality management, cost leadership, and market penetration, the weaknesses of the department should be reduced as much as possible. The OHE department can gradually focus on the growth strategies from the second year of the implementation of the strategic plan.

After the strategic analysis, the mission, vision, values and goals of the OHE department were determined. Then, objectives and performance indicators of the department were formulated. Three objectives were formulated to reach the goal, which are:

- O1: Improving the structures of the OHE department
- O2: Improving the processes of the OHE department
- O3: Ten percent increase in the performance of the OHE department

Finally, the operational plan of the year 2021 was formulated for the OHE department. For this purpose, actions were written to optimally use the

opportunities, reduce the weaknesses and threats, and strengthen the strengths of the occupational health department. Overall, 81 actions were written to achieve the objectives of the department.

#### 4. CONCLUSION

The strategic plan of the occupational health department was written in line with the 4-year plan of TUMS, SPH and operational plans of the educational, health and research departments of the university. Responding to the needs and expectations of various stakeholders has been taken into consideration in developing this strategic plan. The proper implementation of such a comprehensive and evidence-based strategic plan will result in achieving OHE department's goals and objectives. Senior managers must carefully formulate and implement the strategic plans according to the characteristics of the internal and external environment of the universities, and have the participation of low-level managers and employees.

#### 5. ACKNOWLEDGMENT

The study was funded by Tehran University of Medical Sciences (TUMS).

## فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران

علی محمد مصدق‌راد<sup>۱</sup>، علیرضا صدراپی<sup>۲</sup>، محمدرضا منظم اسماعیل‌پور<sup>۳</sup>، سید جمال‌الدین شاه‌طاهری<sup>۳</sup>،  
سید ابوالفضل ذاکریان<sup>۲</sup>، عادل مظلومی<sup>۲</sup>، منیره خادم<sup>۳</sup>، محیا عباسی<sup>۱</sup>، علی کریمی<sup>۲</sup>، فریده گلبابایی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> مدیر گروه بهداشت محیط و حرفه‌ای، معاونت بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> گروه بهداشت حرفه‌ای، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۵

### چکیده

**مقدمه:** دانشگاه‌ها نقش کلیدی در ایجاد جامعه دانش‌محور و توسعه پایدار آن بر عهده دارند. برنامه‌ریزی استراتژیک با تقویت ساختارها، فرآیندها و پیامدهای سازمانی موجب دستیابی به مزیت برتری می‌شود. مطالعه حاضر با هدف تدوین برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران انجام شد.

**روش کار:** در این مطالعه اقدام پژوهی مشارکتی، کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک با حضور اساتید گروه بهداشت حرفه‌ای و گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت دانشکده بهداشت تشکیل شد. کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید، به ارزشیابی استراتژیک محیط داخلی و خارجی گروه بهداشت حرفه‌ای پرداخت. سپس، مأموریت، دورنما، ارزش‌ها، اهداف کلی و اختصاصی برای ارتقای عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای تدوین شد. همچنین، برنامه عملیاتی شامل اقدامات دستیابی به اهداف تدوین گردید.

**یافته‌ها:** وجود اساتید و کارشناسان مجرب، آزمایشگاه‌های تخصصی، مجلات تخصصی، دانشجویان تحصیلات تکمیلی و شورای ارتباط با صنعت از مهم‌ترین نقاط قوت و سرفصل دروس تئوریک و غیر کاربردی، نقص پروتکل‌های آموزشی، ارتباط ضعیف با صنایع، کمبود منابع، انگیزه پایین کارکنان و ضعف تعاملات بین‌المللی از مهم‌ترین نقاط ضعف گروه بهداشت حرفه‌ای بودند. حمایت هیئت‌رئیس دانشکده بهداشت، وجود شورای ارتباط با صنعت دانشکده و دانشگاه، امکان استفاده از کارکنان و امکانات دانشکده‌های دانشگاه، وجود آزمایشگاه جامع تحقیقات دانشگاه، امکان استفاده از قابلیت‌های بخش خصوصی و افزایش تقاضا برای پژوهش در صنعت از فرصت‌های موجود برای پیشرفت گروه بهداشت حرفه‌ای بودند. تورم بالا، تحریم سیاسی، عدم وجود شرکت‌های مهندسی مشاور و نامشخص بودن اولویت‌های تحقیقاتی صنایع، تهدیدهای مهمی برای گروه بهداشت حرفه‌ای هستند؛ بنابراین، گروه بهداشت حرفه‌ای در موقعیت استراتژیک احتیاطی (محافظه‌کارانه) قرار دارد. جهت استراتژیک گروه شامل مأموریت، دورنما، ارزش‌ها و اهداف کلی تا سال ۱۴۰۴ مشخص شد. بهبود ساختارها، فرآیندهای کاری و عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای به عنوان اهداف اختصاصی تعیین شدند و ۸۱ اقدام برای دستیابی به این اهداف در نظر گرفته شد.

**نتیجه‌گیری:** گروه آموزشی، دانشکده و دانشگاه برای پیشرفت و توسعه باید دارای برنامه استراتژیک باشند. برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت در راستای برنامه چهارساله دانشگاه و هماهنگ با برنامه‌های عملیاتی معاونت‌های آموزشی، بهداشتی و پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران و دانشکده بهداشت نوشته شد. اجرای درست این برنامه منسجم و مبتنی بر شواهد موجب بهبود عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای خواهد شد.

**کلمات کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، دانشگاه، عملکرد دانشگاهی

\* پست الکترونیکی نویسنده مسئول مکاتبه: [fgolbabaei@tums.ac.ir](mailto:fgolbabaei@tums.ac.ir)

## مقدمه

امروزه با تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فناوری و محیطی متعددی مواجه هستیم که گاهی اوقات تهدیدی برای جامعه محسوب می‌شوند. مدل‌های سنتی توسعه برای حذف فقر و کاهش بی‌عدالتی جامعه چندان مؤثر نیستند؛ بنابراین، سیاستمداران باید به دنبال توسعه پایدار جامعه باشند. آگاهی مردم جامعه پیش‌نیاز توسعه پایدار جامعه است که نیازمند آموزش و پژوهش است. دانشگاه از طریق وظایف اصلی آموزش، پژوهش و اطلاع‌رسانی و تولید دانش جدید، توسعه شایستگی‌های موردنیاز، ظرفیت‌سازی و انتقال فناوری، نقش مهمی در توسعه پایدار جامعه دارد؛ بنابراین، توسعه پایدار دانشگاه‌ها برای توسعه پایدار جامعه ضروری است. توسعه پایدار دانشگاه نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح است. دانشگاه‌ها سازمان‌های بسیار پیچیده اجتماعی، سیاسی و آموزشی هستند که از پویایی بسیار بالایی برخوردار هستند. آینده دانشگاه‌ها به برنامه‌ریزی هوشمندانه، تصمیمات دقیق و تعیین تمرکز استراتژیک بستگی دارد. مدیران دانشگاه‌ها باید شفافیت، کارایی، اثربخشی، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی را موردتوجه قرار دهند. دانشگاه‌ها برای حفظ بقا در مقابل تغییرات پیش‌رو نیاز به برنامه دارند. برنامه‌ریزی با تمرکز بر اهداف سازمانی، تعیین روش‌های مناسب دستیابی به اهداف سازمانی و تخصیص صحیح منابع، احتمال رسیدن به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد (۱). دانشگاه‌ها نیز تحت تأثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری هستند و باید برای رویارویی با آینده نامطمئن پیش‌رو برنامه‌ریزی کنند. مدیران دانشگاه‌ها با چالش‌های متعددی مثل تغییرات سیاسی، اصلاحات آموزشی، تغییرات جمعیتی و کاهش تعداد دانشجویان، کاهش بودجه آموزشی دولت، افزایش رقابت بین دانشگاه‌ها، به‌کارگیری فناوری‌های جدید آموزشی، انتظارات و نیازهای متغیر دانشجویان و افزایش تقاضا برای ارتقای استانداردهای آموزشی، بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری مواجه هستند (۲). آن‌ها همچنین، با چالش‌های

داخلی متعددی مثل ساختار سازمانی بوروکراتیک، سبک مدیریت سنتی دولتی، سالمندی اساتید و مشکلات جذب اساتید و کارشناسان خبره و کمبود منابع مواجه هستند. این چالش‌ها با برنامه‌ریزی سنتی و کلاسیک قابل مدیریت نیستند. مدیران دانشگاه‌ها به‌نوعی برنامه نیاز دارند که بتوانند آینده را خوب پیش‌بینی کنند و با به‌کارگیری اقدامات مناسب به عوامل محیط داخلی و خارجی بهتر پاسخ دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک با به‌کارگیری تکنیک‌های مناسب آینده‌پژوهی به مدیران این امکان را می‌دهد که آینده پیش‌روی سازمان را پیش‌بینی کنند و با تقویت قابلیت‌های استراتژیک سازمان، شانس دستیابی به اهداف را افزایش دهند (۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی فرایندی برای هدایت تصمیمات مرتبط با بهبود تعلیم و تربیت، تحقیق و توسعه و ارائه خدمات به جامعه است.

برنامه‌ریزی استراتژیک «علم و هنر تحلیل استراتژیک سازمان، پیش‌بینی تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، توسعه استراتژی‌ها و تخصیص بهینه منابع برای دستیابی به مزیت برتری» است (۳). مدیران با ارزشیابی و پیش‌بینی محیط داخلی و خارج سازمان، جهت استراتژیک سازمان را مشخص می‌کنند، اولویت‌ها و اهداف استراتژیک سازمان را تعیین می‌کنند، استراتژی‌های مناسب را برای دستیابی به اهداف استراتژیک و تطبیق محیط داخلی سازمان با محیط خارجی انتخاب می‌کنند و برنامه عملیاتی برای اجرای استراتژی‌ها تدوین و اجرا می‌کنند. آن‌ها با کمک برنامه استراتژیک، از فرصت‌های محیط خارجی برای تقویت نقاط قوت سازمان و کاهش نقاط ضعف و تهدیدها استفاده می‌کنند (۱).

موسسه مشاوره‌ای بین (Bain) از سال ۱۹۹۳ میلادی از مدیران اجرایی سازمان‌های برتر دنیا در مورد تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریتی مورد استفاده آن‌ها نظرسنجی می‌کند. در نظرسنجی سال ۲۰۱۷ میلادی این موسسه، ۱۲۶۸ مدیر اجرایی در بیش از ۷۰ کشور جهان مشارکت کردند. برنامه‌ریزی استراتژیک در صدر

برنامه (۱۰-۱۲).

دانشگاه علوم پزشکی تهران قدیمی‌ترین مرکز آموزش عالی نوین کشور در حوزه سلامت محسوب می‌شود. قدمت این دانشگاه به سال ۱۳۱۳ خورشیدی با تأسیس دانشکده پزشکی در دانشگاه تهران برمی‌گردد. این دانشگاه با داشتن ۱۸۱۵ عضو هیئت‌علمی، ۱۱۵۴۳ دانشجو، ۱۳۲۴ دانشجوی بین‌الملل، ۱۲ دانشکده، ۱۴ بیمارستان و ۱۱۱ مرکز تحقیقاتی، بزرگ‌ترین مرکز آموزش عالی در حوزه سلامت می‌باشد. همچنین، دانشگاه مسئولیت ارائه خدمات سلامت موردنیاز حدود سه میلیون نفر در وسعتی به‌اندازه ۲۵۰۰ کیلومترمربع در جنوب تهران را بر عهده دارد (۱۳).

دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران یکی از مهم‌ترین دانشکده‌های این دانشگاه است که با ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی با کیفیت، رصد شاخص‌های بهداشتی و ایجاد ارتباط قوی با سازمان‌ها و نهادهای مرتبط نقش مؤثری در ارتقای سلامت جامعه ایفا می‌کند. گروه‌های آموزشی این دانشکده شامل مهندسی بهداشت حرفه‌ای، مهندسی بهداشت محیط، علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، ویروس‌شناسی، آموزش و ارتقای سلامت، اپیدمیولوژی و آمار زیستی، انگل‌شناسی و قارچ‌شناسی پزشکی، حشره‌شناسی پزشکی و مبارزه با ناقلین و پاتوبیولوژی می‌باشد (۱۴).

گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران با تجربه ۵۰ ساله در حوزه تحقیق و توسعه ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در کشور و نیز در اختیار داشتن کادر هیئت‌علمی متخصص و کارشناسان توانمند در راستای حفظ و ارتقاء سلامت نیروی کار جامعه تلاش می‌کند. این گروه دارای ۱۱ عضو هیئت‌علمی و ۷ کارمند است. تعداد ۲۳ دانشجو در مقطع دکتری بهداشت حرفه‌ای، ۴۵ دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد بهداشت حرفه‌ای، ۷ دانشجو در مقطع دکتری ارگونومی و ۱۹ دانشجو در مقطع کارشناسی ارشد ارگونومی در این گروه مشغول به تحصیل هستند. گروه همچنین، دارای آزمایشگاه‌های مرجع آبست، تست ماسک و فیلتر،

فنون مدیریتی مورداستفاده این مدیران سازمان‌ها بوده است. حدود نیمی از مدیران از برنامه استراتژیک استفاده کرده بودند و از آن رضایت بیش از ۸۰ درصد داشتند (۴). برنامه‌ریزی استراتژیک ابتدا در بخش خصوصی و انتفاعی برای حداکثرسازی سود و افزایش سهم بازار استفاده شد. به‌تدریج بخش عمومی و غیرانتفاعی نیز برای دستیابی به اهداف و بهبود اثربخشی سازمانی از برنامه استراتژیک استفاده کرد (۵). عواملی نظیر تغییرات جمعیتی، کاهش بودجه دولتی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، ورود فناوری‌های جدید، افزایش انتظارات مردم و پدیده جهانی شدن و بین‌المللی سازی آموزش عالی موجب به‌کارگیری برنامه‌های استراتژیک در دانشگاه‌ها در اواخر قرن بیستم شد (۶).

مطالعات زیادی در زمینه به‌کارگیری برنامه استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام شده است (۶-۸). اجرای برنامه استراتژیک در دانشگاه‌ها با نتایج مثبت و منفی همراه بوده است. مطالعاتی نتایج مثبتی را از اجرای برنامه‌های استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی گزارش کردند. برنامه استراتژیک به همسویی دانشگاه با محیط پیرامونش، تعیین مسیر دانشگاه برای دستیابی به آینده مطلوب، تعیین اولویت‌ها، تشویق نوآوری، اصلاح فرهنگ‌سازمانی، افزایش کارایی و بهبود عملکرد دانشگاه کمک می‌کند (۲، ۹). در مقابل، مطالعاتی هم به شکست برنامه‌های استراتژیک در دستیابی به اهداف تعیین‌شده اشاره کردند. مهم‌ترین علل شکست برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها عبارت‌اند از استفاده از مدل‌های نامناسب برنامه‌ریزی استراتژیک، حمایت و تعهد کم مدیران ارشد، مدیریت و رهبری ضعیف، مشارکت محدود کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی، آموزش ناکافی، نبود یک فرهنگ‌سازمانی حمایتی، کمبود منابع، اهداف آرمانی و غیرواقعی و فراتر از منابع سازمانی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری پایین مدیران و کارکنان برای اجرای برنامه، عدم هماهنگی بین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی، عدم وجود شاخص‌های ارزشیابی عملکرد و کمبود داده‌های معتبر برای سنجش پیشرفت



شکل ۱. مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مصدق راد (۱)

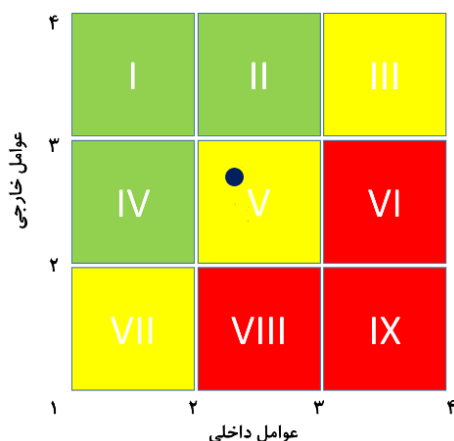
### روش کار

پژوهش حاضر از نوع اقدام‌پژوهی مشارکتی (Participatory Action Research) است که در گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران در بازه زمانی فروردین تا خرداد ۱۴۰۰ انجام شد. اقدام پژوهی مشارکتی یک فرایند مشارکتی به‌منظور ایجاد یک تغییر برای بهبود وضعیت فعلی سازمان است. پژوهشگر و پژوهش‌شوندگان (افراد درگیر مسئله) در اقدام‌پژوهی مشارکتی با کمک هم به تحلیل مسئله پرداخته، علل آن را شناسایی کرده، راه‌کارهایی برای رفع مسئله پیدا کرده و اجرا می‌کنند تا مسئله برطرف شود (۱۶).

کمیت برنامه‌ریزی استراتژیک شامل ۱۷ نفر از اساتید و کارشناسان گروه بهداشت حرفه‌ای و گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران برای تدوین برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای تشکیل شد. از مدل برنامه‌ریزی استراتژیک مصدق‌راد (۱۳۹۴) شامل مراحل تحلیل استراتژیک، تعیین جهت استراتژیک (مأموریت، دورنما، ارزش‌ها و اهداف کلی)، تعیین استراتژی‌ها، تعیین اهداف اختصاصی و تدوین برنامه عملیاتی برای تدوین برنامه استراتژیک استفاده شد (شکل ۱).

تست عوامل شیمیایی و سم‌شناسی، عوامل فیزیکی، عوامل ارگونومیک، ایمنی محیط کار، نمونه‌برداری و کالیبراسیون است. گروه بهداشت حرفه‌ای از طریق انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و خدماتی، در حفظ و ارتقای سلامت نیروی کار در سطح ملی، توسعه دانش بهداشت حرفه‌ای در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی، توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی، تهیه و تدوین استانداردهای ملی بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کار، راه‌اندازی مراکز تحقیقاتی و اصلاح ساختار خدمات بهداشت حرفه‌ای کشور مشارکت دارد (۱۵).

با توجه به اهمیت و ضرورت تحقق اهداف گروه بهداشت حرفه‌ای، مطالعه حاضر با هدف تدوین برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران انجام شد. نتایج این پژوهش کاربردی، منجر به بهبود عملکرد و بهره‌وری گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران می‌شود. همچنین، سایر گروه‌ها و دانشکده‌ها می‌توانند با استفاده از تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک در این گروه آموزشی نسبت به تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی اقدام کنند.



شکل ۲. ماتریس موقعیت استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران



شکل ۳. استراتژی‌های پیشنهادی گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران

«قوت» و «قوت زیاد» به ترتیب امتیاز ۱، ۲، ۳ و ۴ داده شد. در مورد عوامل خارجی، به «تهدید جدی»، «تهدید»، «فرصت» و «فرصت زیاد» به ترتیب امتیاز ۱، ۲، ۳ و ۴ داده شد. از ماتریس موقعیت استراتژیک مصدق‌راد (۱۳۹۴) برای تعیین موقعیت گروه بهداشت حرفه‌ای (شکل ۲) و تعیین استراتژی‌های دستیابی به اهداف کلی (شکل ۳) استفاده شد (۱).

بر اساس ماتریس موقعیت استراتژیک (شکل ۲)، در صورت قرار گرفتن سازمان در خانه‌های I، II و IV می‌توان از استراتژی‌های رشد و توسعه (تهاجمی)،

از ماتریس سوات (SWOT) برای تحلیل استراتژیک و شناسایی نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدهای (Threats) گروه بهداشت حرفه‌ای استفاده شد. همچنین، پیش‌بینی آینده این عوامل نیز مورد توجه قرار گرفت. سپس، کاربرد عوامل داخلی و خارجی برای امتیازدهی به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده توسط اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک تکمیل شد. به هریک از عوامل، نمره‌ای بین ۱ تا ۴ داده شد. در مورد عوامل داخلی، به «ضعف جدی»، «ضعف»،



توسعه جمهوری اسلامی ایران، نقشه جامع علمی کشور، نقشه جامع علمی سلامت، برنامه آمایش آموزش عالی نظام سلامت، برنامه ۴ ساله دانشگاه علوم پزشکی تهران و برنامه‌های عملیاتی معاونت‌های آموزشی، بهداشتی و پژوهشی دانشگاه توجه شد.

### یافته‌ها

نتایج ارزشیابی محیط داخلی و خارجی گروه بهداشت حرفه‌ای در قالب ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در جدول شماره ۱ آورده شده است. میانگین نمرات عوامل داخلی و خارجی به ترتیب ۲/۴۱ و ۲/۸۱ از ۴ امتیاز بوده است؛ بنابراین، گروه بهداشت حرفه‌ای در موقعیت استراتژیک V قرار گرفت (شکل ۲).

پس از تحلیل استراتژیک، بیانیه‌های مأموریت، دورنما، ارزش‌ها و اهداف کلی گروه بهداشت حرفه‌ای تدوین شدند. بیانیه مأموریت گروه بهداشت حرفه‌ای عبارت است از «گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از توانایی‌های بالقوه و بالفعل موجود و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و یافته‌های تجربی، در جهت مهارت‌افزایی دانش‌آموختگان، نیازمحور نمودن پژوهش و ارتقای سلامت کار، ایمنی و بهره‌وری شاغلین جمعیت تحت پوشش دانشگاه تلاش می‌نماید». بیانیه دورنمای گروه عبارت است از «ما بر آنیم تا با ارتقای کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی، تأکید بر توانمندی‌های داخل و خارج، ایمنی و محیط‌زیست کشور، راه‌اندازی مراکز تحقیقاتی، اصلاح ساختار خدمات بهداشت حرفه‌ای کشور و ارائه خدمات با بالاترین کیفیت به جمعیت تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران و برقراری تعاملات کافی با صنعت، رتبه برتر در تربیت دانشجوی و ارائه خدمات سلامت شغلی در ایران و منطقه تا سال ۱۴۰۴ باشیم». ارزش‌های گروه بهداشت حرفه‌ای عبارت‌اند از «قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشارکت، اعتماد، بهبود مستمر و کیفیت‌محوری، رضایتمندی، احترام به ارباب‌رجوع، همکاری، رعایت استانداردهای

با قرار گرفتن در خانه‌های III، V و VII می‌توان از استراتژی‌های حفظ شرایط موجود (احتیاطی) و در صورت قرارگیری در خانه‌های VI و VIII و IX می‌توان از استراتژی‌های کوچک‌سازی (عقب‌نشینی) استفاده کرد. سازمان‌های دارای قوت و فرصت زیاد با استفاده از استراتژی‌های توسعه‌ای نظیر توسعه بازار، توسعه محصول، متنوع‌سازی، ادغام و نوآوری به مزیت برتری دست می‌یابد. در مقابل، در سازمان‌های با قوت زیاد ولی فرصت کم و یا بالعکس، بهتر است با استفاده از استراتژی‌های احتیاطی مثل نفوذ در بازار، معماری سازمانی، مدیریت کیفیت و توسعه همکاری سعی در افزایش قوت‌ها و فرصت‌ها داشت و به مزیت نسبی دست یافت. در نهایت، سازمان‌های دارای نقاط ضعف و تهدید زیاد، باید با استفاده از استراتژی‌های عقب‌نشینی مثل کاهش هزینه‌ها، فروش برخی از واحدها و خروج از بازار از زبان بیشتر جلوگیری به عمل آورند. هر سازمانی با توجه به ماهیت ساختار و فرهنگ سازمانی و شرایط پیش رو یک یا چند استراتژی از هر بسته را باید انتخاب کند (شکل ۳).

پس از انجام تحلیل استراتژیک و تعیین موقعیت استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای، جهت استراتژیک گروه شامل بیانیه‌های مأموریت (Mission)، دورنما (Vision)، ارزش‌ها (Values) و اهداف کلی (Goals) نوشته شدند. استراتژی (Strategy) مناسب دستیابی به هدف گروه بهداشت حرفه‌ای با توجه به موقعیت استراتژیک گروه انتخاب شد. سپس، اهداف اختصاصی (Objectives) گروه بهداشت حرفه‌ای تعیین شدند. در نهایت، برنامه‌های عملیاتی (Action plans) برای اجرای استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف اختصاصی گروه بهداشت حرفه‌ای تدوین شدند. تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ گروه بهداشت حرفه‌ای حاصل ۲۵۵ نفر - ساعت بحث و تبادل نظر کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای در ۱۳ جلسه بود. در تدوین برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای به اسناد و سیاست‌های سازمان‌های بالادستی نظیر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، قانون برنامه پنج‌ساله

جدول ۱. ماتریس SWOT گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران

نقاط قوت	نقاط ضعف
<p>S1: وجود اساتید مجرب گروه بهداشت حرفه‌ای</p> <p>S2: وجود آزمایشگاه‌های تخصصی</p> <p>S3: وجود انجمن بهداشت کار ایران</p> <p>S4: انتشار مجلات</p> <p>S5: وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی</p> <p>S6: حضور دبیر و اعضای بورد تخصصی در گروه</p> <p>S7: وجود شورای ارتباط با صنعت در گروه</p> <p>S8: وجود دبیرخانه بازنگری دروس در گروه</p> <p>S9: پتانسیل بالای فارغ‌التحصیلان گروه</p> <p>S10: روحیه مشارکتی کارکنان گروه</p> <p>S11: اساتید و دانشجویان علاقه‌مند به پژوهش و شرکت در همایش‌ها</p> <p>S12: کمیته ایمنی و بهداشت حرفه‌ای کار</p>	<p>W1: نقص در پروتکل‌های موجود آموزشی</p> <p>W2: سرفصل دروس تئوریک و غیر کاربردی</p> <p>W3: نقص در به‌کارگیری نظرات مجریان در بازنگری دروس</p> <p>W4: عدم حضور اساتید در حوزه اجرا</p> <p>W5: ارتباط ضعیف با صنایع</p> <p>W6: کمبود منابع (نیروی انسانی، تجهیزات و بودجه)</p> <p>W7: مشخص نبودن اولویت‌های تحقیقاتی گروه</p> <p>W8: نقص در استفاده از دانشجویان در تصمیم‌گیری‌های گروه</p> <p>W9: عدم توجه به بازار کار مناسب برای فارغ‌التحصیلان</p> <p>W10: نداشتن مرکز تحقیقات در گروه</p> <p>W11: انگیزه پایین کارکنان</p> <p>W12: ضعف سنجش اثربخشی آموزشی</p> <p>W13: ضعف تعاملات بین‌المللی</p> <p>W14: کمبود همکاری فرا گروهی (با دانشگاه‌های دیگر و ...)</p> <p>W15: ضعف در ترویج و تبلیغ گروه بهداشت حرفه‌ای در جامعه</p>
فرصت‌ها	تهدیدها
<p>O1: حمایت هیئت‌رئیس دانشکده بهداشت از گروه</p> <p>O2: وجود شورای ارتباط با صنعت دانشکده بهداشت</p> <p>O3: امکان استفاده از کارکنان و امکانات دانشکده‌های دانشگاه</p> <p>O4: وجود آزمایشگاه جامع تحقیقات دانشگاه</p> <p>O5: وجود کمیته بحران و پدافند غیرعامل در دانشگاه</p> <p>O6: وجود مرکز رشد در دانشگاه</p> <p>O7: وجود دفتر ارتباط با صنعت در دانشگاه</p> <p>O8: وجود دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران و شهید بهشتی</p> <p>O9: امکان استفاده از قابلیت‌های بخش خصوصی</p> <p>O10: شیوع بالای کم‌دردهای شغلی</p> <p>O11: افزایش تصادفات و مرگ‌ومیر جاده‌ای</p> <p>O12: نیاز به انجام معاینات شغلی در صنایع</p> <p>O13: افزایش نیروی جوان جویای کار</p> <p>O14: افزایش تعداد دانش‌آموختگان بهداشت حرفه‌ای کشور</p> <p>O15: افزایش تقاضا برای پژوهش در صنعت</p> <p>O16: موقعیت جغرافیایی شهر تهران</p> <p>O17: بالا رفتن آگاهی عمومی و سطح سواد بهداشت شغلی</p> <p>O18: امکان برگزاری سمینارهای کشوری</p>	<p>T1: نقص در ارزیابی کمی ملاک‌های ارزشیابی اساتید</p> <p>T2: تورم بالا</p> <p>T3: تحریم سیاسی کشور</p> <p>T4: عدم وجود شرکت‌های مهندسی مشاور</p> <p>T5: نبود پیوست سلامت حرفه‌ای</p> <p>T6: شناخت ناکافی دانشگاه‌ها از نیازهای صنعت</p> <p>T7: نامشخص بودن اولویت‌های تحقیقاتی صنایع</p> <p>T8: نبود شرکت‌های مهندسی کنترل عوامل زیان‌آور محیط کار</p>

جدول ۲. برخی از مقاصد گروه بهداشت حرفه‌ای

مقاصد	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳	۱۴۰۴
نسبت استاد به دانشجو	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۷۶
تعداد بروشورهای آموزشی	۵	۸	۹	۱۲	۱۵
تعداد مقالات چاپ‌شده اساتید	۵۴	۶۲	۶۸	۷۸	۹۰
درصد رضایت دانشجویان	۸۵	۸۵	۹۰	۹۳	۹۵

بهداشت حرفه‌ای در دستیابی به هدف کلی و اهداف اختصاصی عبارت بودند از نسبت استاد به دانشجو، تعداد پژوهش‌های انجام‌شده، تعداد مقالات انتشاریافته، تعداد جلسات گروه، تعداد کارگاه‌های آموزشی برگزارشده، تعداد دوره‌های بازآموزی برگزار شده، تعداد تفاهم‌نامه‌های بین گروه بهداشت حرفه‌ای با صنایع، تعداد همکاری‌های گروه بهداشت حرفه‌ای با صنعت و میزان رضایت دانشجویان، اساتید و کارشناسان گروه. با توجه به اهداف اختصاصی تعیین‌شده، مقاصد برای سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ در نظر گرفته شد. جدول ۲ تعدادی از این مقاصد را نشان می‌دهد.

درنهایت، برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ گروه بهداشت حرفه‌ای تدوین شد. برای این منظور، اقداماتی برای استفاده بهینه از فرصت‌های موجود، کاهش نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت نقاط قوت گروه بهداشت حرفه‌ای نوشته شد. تعداد ۸۱ اقدام برای دستیابی به اهداف اختصاصی گروه بهداشت حرفه‌ای نوشته شد (جدول شماره ۳). در تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی گروه بهداشت حرفه‌ای به اسناد بالادستی مثل سیاست‌های کلی ابلاغی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، قانون برنامه پنج‌ساله توسعه، نقشه جامع علمی کشور، نقشه جامع علمی سلامت، اولویت‌های توسعه هزاره سوم میلادی، برنامه تحول نظام سلامت در حوزه‌های بهداشت، درمان و آموزش و برنامه آمایش آموزش عالی نظام سلامت توجه شده است.

حرفه‌ای و دقت و سرعت در انجام امور». درنهایت، هدف کلی گروه بهداشت حرفه‌ای برای سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ عبارت است از «ارتقای عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت».

با توجه به قرار گرفتن گروه بهداشت حرفه‌ای در موقعیت استراتژیک V، باید از استراتژی‌های احتیاطی برای دستیابی به هدف کلی گروه استفاده شود. به عبارتی، به دلیل کم بودن نقاط قوت گروه بهداشت حرفه‌ای و زیاد بودن تهدیدات خارجی پیشنهاد می‌شود که در سال‌های اول با تمرکز بر استراتژی‌هایی مانند معماری سازمانی، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه و نفوذ در بازار تا حد امکان نقاط ضعف گروه کاهش یابد و قابلیت‌های استراتژیک آن افزایش یابد. گروه بهداشت حرفه‌ای به تدریج از سال دوم اجرای برنامه استراتژیک می‌تواند بر توسعه فعالیت‌ها متمرکز شود. پس از تعیین هدف کلی و استراتژی‌ها، اهداف اختصاصی و شاخص‌های عملکردی گروه بهداشت حرفه‌ای تدوین شدند. سه هدف اختصاصی برای رسیدن به هدف کلی، تدوین شد که عبارت‌اند از:

- 0۱: بهبود ساختارهای گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت
  - 0۲: بهبود فرآیندهای گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت
  - 0۳: افزایش ده درصدی عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت
- مهم‌ترین شاخص‌های سنجش عملکرد گروه

اهداف اختصاصی	اقدامات
بهبود ساختارهای گروه بهداشت حرفه‌ای	۱- برگزاری کارگاه نیازسنجی پژوهشی برای اساتید و دانشجویان
	۲- انجام پروژه نیازسنجی پژوهشی
	۳- تعیین و تدوین لیست اولویت‌های پژوهشی گروه بهداشت حرفه‌ای
	۴- قرارگیری لیست اولویت‌های پژوهشی در سایت دانشکده
	۵- ارسال کوریکولوم آموزشی دوره کارشناسی و کارشناسی ارشد و برای گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت
	۶- برگزاری نشست با کارشناسان بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت برای بررسی همه‌جانبه کوریکولوم آموزشی گروه
	۷- ارائه پیشنهادهای مرتبط با کوریکولوم آموزشی توسط گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت
	۸- تهیه بسته آموزشی پیرامون موضوعات بهداشت حرفه‌ای
	۹- نیازسنجی نیروی انسانی کارشناس برای گروه بهداشت حرفه‌ای
	۱۰- جذب کارشناس از گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت به صورت مشارکتی برای انجام فرآیندهای کاری
	۱۱- نیازسنجی نیروی انسانی هیئت علمی
	۱۲- تعیین راهکارهایی برای رفع کمبودهای هیئت علمی
	۱۳- نیازسنجی تجهیزات لازم گروه
	۱۴- نیازسنجی مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد و دکتری
	۱۵- برگزاری دوره‌های مهارتی مکمل و مدون برای دانشجویان
	۱۶- پیگیری امور مربوط به ایجاد مرکز ملی تحقیقاتی مطالعات و تدوین استانداردهای مواجهه با آلاینده‌ها
	۱۷- پیگیری امور انستیتو ملی مطالعات و تدوین استانداردهای مواجهه با آلاینده‌ها
	۱۸- انجام پیگیری‌های لازم در زمینه راه‌اندازی مرکز تحقیقات جدید
	۱۹- راه‌اندازی و توسعه شرکت‌های خدماتی بهداشت حرفه‌ای سطح سه در گروه
	۲۰- استفاده از کمک‌های مجمع خیرین بهداشتی
	۲۱- ایجاد یک صندوق در گروه و قرار دادن درصدی از بودجه‌های پژوهشی در صندوق
	۲۲- سیاست‌گذاری در خصوص استفاده از منابع بودجه پژوهشی بخصوص در رابطه با طرح‌های تحقیقات نظام سلامت
	۲۳- نگارش دائرةالمعارف در حوزه بهداشت حرفه‌ای
	۲۴- تأمین بودجه توسط معاونت بهداشت با استفاده از فرصت ارتباطات با صنایع، کارخانه‌ها و اتحادیه‌های کاری
	۲۵- استفاده از صنایع و کارخانه‌ها برای گرفتن اعتبار برای ارائه طرح‌های تحقیقاتی
	۲۶- عضویت گروه در شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت دانشگاه
	۲۷- داشتن نماینده گروه در شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت دانشگاه
	۲۸- استفاده از اساتید گروه برای داوری طرح‌های تحقیقاتی شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت
	۲۹- پیگیری و بررسی اساسنامه و آئین‌نامه شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت دانشگاه
	۳۰- تعیین فرایند بررسی طرح‌های ارسالی به شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت دانشگاه
	۳۱- برگزاری جلسات مشترک شورای طرح‌های تحقیقات نظام سلامت معاونت بهداشت دانشگاه
	۳۲- برگزاری کارگاه اخذ گزنت بین‌المللی
	۳۳- شناسایی مؤسسات اعطای گزنت داخلی و خارجی
	۳۴- قرار دادن لیست مؤسسات اعطای گزنت در سایت گروه

ادامه جدول ۳. اقدامات برنامه عملیاتی سال ۱۴۰۰ گروه بهداشت حرفه‌ای

<p>۲۵- برگزاری سالانه اردوهای یک‌روزه با حضور دانشجویان، اساتید و کارشناسان گروه</p> <p>۲۶- سنجش و تعیین نیازهای انگیزشی کارکنان گروه بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۲۷- اجرا شدن ۲۰ درصد سرفصل‌های آموزشی در فیلد</p> <p>۲۸- استفاده از اساتید اجرایی (معاونت بهداشت) در گروه بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۳۹- ایجاد فرصت مطالعاتی صنعتی برای اساتید گروه بهداشت حرفه‌ای در بازه زمانی مشخص</p> <p>۴۰- تهیه لیستی از کارشناسان گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشتی با تخصص‌ها و قابلیت‌های مربوطه</p> <p>۴۱- تهیه لیست مشکلات موجود در صنایع و اولویت‌بندی مشکلات</p> <p>۴۲- برگزاری همایش بهداشت حرفه‌ای و کار</p> <p>۴۳- ارائه تجربه برنامه‌ریزی استراتژیک بهداشت حرفه‌ای در همایش بهداشت حرفه‌ای و کار</p> <p>۴۴- برگزاری کارگاه مشترک با معاونت بهداشت در همایش بهداشت حرفه‌ای و کار</p> <p>۴۵- برگزاری همایش‌های سالانه به‌صورت همکاری‌های مشترک</p> <p>۴۶- ایجاد هسته‌های فناوری در قالب مراکز رشد با تأکید بر نقش حمایتی معاونت بهداشت</p> <p>۴۷- تدوین دستورالعمل به‌کارگیری دانشجویان در شبکه به‌عنوان قسمتی از دروس تحصیلی</p> <p>۴۸- تعیین چند نفر دانشجوی مقطع دکتری به‌عنوان رابط بین گروه و معاونت بهداشت</p> <p>۴۹- تدوین پروژه مشترک آموزش نحوه کار با تجهیزات</p> <p>۵۰- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در گروه با تدریس همکاران گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت</p> <p>۵۱- مشارکت همکاران معاونت بهداشت در طرح‌های پژوهشی گروه</p> <p>۵۲- پیگیری برای قرار دادن یک واحد «آشنایی با خدمات بهداشت حرفه‌ای در اجرا و دستورالعمل‌های موجود» در دروس کارشناسی ارشد و ابلاغ آن به دبیرخانه دائمی بازنگری دروس بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۵۳- انجام اقدامات و مکاتبات مربوطه برای پذیرش تدریس کارشناسان معاونت بهداشت در دانشکده</p> <p>۵۴- ایجاد دبیرخانه مشترک برای انجام برنامه‌های مشترک توانمندسازی و فرهنگ‌سازی و آموزش‌های مناسب</p> <p>۵۵- تعیین کارگروهی ویژه برای تدوین دستورالعمل‌ها یا آیین‌نامه اجرایی دبیرخانه فوق</p> <p>۵۶- تشکیل کمیته ارتباط با صنعت با همکاری اعضای گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده و معاونت بهداشت</p> <p>۵۷- استفاده از اساتید دانشکده و دانشگاه‌های دیگر در پایان‌نامه‌های دانشجویی</p> <p>۵۸- حضور اساتید و کارشناسان بهداشتی در مدارس برای آشنایی دانش‌آموزان با مباحث بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۵۹- تهیه بسته‌های آموزشی و انیمیشن توسط معاونت بهداشتی و ارائه در صداوسیما</p> <p>۶۰- حضور اساتید و کارشناسان معاونت بهداشت در برنامه‌های تلویزیونی</p> <p>۶۱- حضور اساتید و کارشناسان معاونت بهداشت در سرای محله شهرداری‌ها</p> <p>۶۲- تعیین شاخص‌های کشوری در حوزه بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۶۳- مکاتبه با دفتر دانش‌آموختگان دانشگاه برای برقراری ارتباط با دانش‌آموختگان رشته بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۶۴- تهیه لیستی از نقاط قوت دانشگاه‌های شهید بهشتی و ایران از نظر آزمایشگاه‌ها، تجهیزات، اساتید و...</p> <p>۶۵- دعوت گروه از همتایان خود در دانشگاه‌های ایران و شهید بهشتی و برگزاری جلسات مشترک</p> <p>۶۶- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مشترک با مشارکت اعضای دانشگاه‌های ایران و شهید بهشتی</p> <p>۶۷- تهیه لیستی از قابلیت‌ها و امکانات دانشکده‌های هم‌جوار دانشکده بهداشت</p> <p>۶۸- به‌کارگیری اساتید دانشکده‌های هم‌جوار به‌عنوان عضو وابسته به گروه</p> <p>۶۹- بازدید از آزمایشگاه جامع تحقیقات و بررسی تجهیزات، نحوه ارائه خدمات و امکانات و...</p> <p>۷۰- برگزاری جلسات هم‌اندیشی برای استفاده از قابلیت‌های آزمایشگاه جامع تحقیقات</p> <p>۷۱- بازدید از آزمایشگاه جامع بهداشت محیط و حرفه‌ای</p> <p>۷۲- برنامه‌ریزی برای استفاده از قابلیت‌های دانشجویان گروه در ارتقای فرآیندهای آزمایشگاه</p>	<p>بهداشت حرفه‌ای</p>
--	-----------------------

افزایش ۱۰ درصدی عملکرد همکاری با هیأت حرفه‌ای	<p>۷۲- چاپ مقاله یا تدوین پایان‌نامه از فرآیند نیازسنجی پژوهشی گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت</p> <p>۷۳- انتشار ۱۰ مطلب از گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت در مجله راه سلامت و ایمنی محیط‌زیست</p> <p>۷۴- چاپ حداقل یک مقاله اصیل پژوهشی حاصل همکاری گروه بهداشت حرفه‌ای معاونت بهداشت و دانشکده بهداشت</p> <p>۷۵- نگارش حداقل یک فصل یا یک کتاب بین‌المللی در گروه</p> <p>۷۶- تدوین لیست شاخص‌های عملکردی گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت</p> <p>۷۷- ارزیابی درونی گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده</p> <p>۷۸- ارسال حداقل دو نامه به سردبیر برای مجلات گروه</p> <p>۷۹- تهیه کتابچه گروه به فارسی و انگلیسی برای معرفی گروه</p> <p>۸۰- ارتقاء و به‌روزرسانی وبسایت گروه بهداشت حرفه‌ای</p> <p>۸۱- ارزشیابی برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده</p>
---	--

### بحث

به فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک هم استفاده شد. تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های استراتژیک یک کار بسیار تخصصی است که به دانش، مهارت و تجربه کافی نیاز دارد. تفکر استراتژیک پیش‌نیاز مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است. یک برنامه استراتژیک مؤثر حاصل ذهن متفکران خلاق دارای تفکر واگرا و همگرا است؛ بنابراین، استفاده از مشاوران متخصص در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در مراحل تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه استراتژیک مفید خواهد بود. مطالعات قبلی نیز نقش مشاور و تسهیل‌کننده را در تدوین برنامه استراتژیک کلیدی عنوان کردند (۱۹-۱۸). حضور افراد متخصص در زمینه مدیریت استراتژیک علاوه بر نوشتن یک برنامه استراتژیک منسجم و کامل، به هنگام اجرای برنامه و به‌کارگیری تغییرات لازم با ارائه مشاوره‌های لازم، مفید خواهد بود.

در این مطالعه اقدام پژوهی، ابتدا محیط داخلی و بیرونی گروه بهداشت حرفه‌ای ارزشیابی شد. تحلیل محیط داخلی سازمان منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان می‌شود. در ارزیابی داخلی سازمان، باید سیستم مدیریت و رهبری، اهداف و برنامه‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع، فرایندهای کاری و عملکرد سازمان تحلیل شوند (۱). اساتید و کارشناسان مجرب، روحیه مشارکتی کارکنان

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی صریح برای تحلیل استراتژیک محیط داخلی و خارجی سازمان، تعیین اهداف بلندمدت و استراتژیک سازمان، انتخاب استراتژی‌ها و اقدامات دستیابی به اهداف و سیستم نظارت بر نتایج برنامه هنگام اجرا می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش، تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. برای این منظور، با استفاده از اقدام‌پژوهی مشارکتی، برنامه استراتژیک و عملیاتی گروه با همکاری اساتید و کارشناسان گروه تدوین شد. کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک با شرکت مدیران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان باید برای تدوین برنامه استراتژیک سازمان تشکیل شود. به‌طورکلی، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های کشور متمرکز است و در سطوح عالی دانشگاه انجام می‌شود. در این پژوهش، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در یک گروه آموزشی دانشگاه به‌صورت غیرمتمرکز با مشارکت اساتید و کارشناسان گروه انجام شد. مشارکت ذینفعان اصلی به‌ویژه اساتید و دانشجویان در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری است و منجر به تدوین یک برنامه کامل و واقعی می‌شود (۱۷).

در این مطالعه، علاوه بر مدیر گروه، اساتید و کارشناسان گروه بهداشت حرفه‌ای، از همکاری اساتید مدیریت مسلط

گروه، آزمایشگاه‌های تخصصی، مجلات تخصصی گروه، دانشجویان تحصیلات تکمیلی و شورای ارتباط با صنعت گروه از نقاط قوت گروه بهداشت حرفه‌ای بودند. در مقابل، سرفصل دروس تئوریک و غیر کاربردی، نقص پروتکل‌های آموزشی، عدم حضور اساتید در حوزه اجرا، ارتباط ضعیف با صنایع، کمبود منابع، مشخص نبودن اولویت‌های تحقیقاتی گروه، نقص در استفاده از دانشجویان در تصمیم‌گیری‌های گروه، نداشتن مرکز تحقیقات در گروه، انگیزه پایین کارکنان و ضعف تعاملات بین‌المللی از نقاط ضعف گروه بهداشت حرفه‌ای بودند.

تحلیل محیط خارجی سازمان منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها می‌شود. در ارزیابی خارجی سازمان عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فناوری و محیطی مؤثر بر سازمان تحلیل می‌شوند (۱). حمایت هیئت رئیسه دانشکده بهداشت، وجود شورای ارتباط با صنعت دانشکده بهداشت، امکان استفاده از کارکنان و امکانات دانشکده‌های دانشگاه، وجود آزمایشگاه جامع تحقیقات دانشگاه، وجود کمیته بحران و پدافند غیرعامل در دانشگاه، وجود مرکز رشد در دانشگاه، وجود دفتر ارتباط با صنعت در دانشگاه، امکان استفاده از قابلیت‌های بخش خصوصی، نیاز به انجام معاینات شغلی در صنایع، افزایش نیروی جوان جویای کار، افزایش تعداد دانش‌آموختگان بهداشت حرفه‌ای کشور و افزایش تقاضا برای پژوهش در صنعت از فرصت‌های موجود برای پیشرفت گروه بهداشت حرفه‌ای بودند. در نهایت، تورم بالا، تحریم سیاسی کشور، عدم وجود شرکت‌های مهندسی مشاور، نبود پیوست سلامت حرفه‌ای، شناخت ناکافی دانشگاه‌ها از نیازهای صنعت و نامشخص بودن اولویت‌های تحقیقاتی صنایع، تهدیدهای مهمی هستند که باید مورد توجه گروه بهداشت حرفه‌ای قرار گیرد. گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران با توجه به امتیاز عوامل داخلی و خارجی در موقعیت احتیاطی (محافظه‌کارانه) قرار داشت. در نتیجه، باید از استراتژی‌هایی استفاده شود که از قوت‌ها و فرصت‌های موجود استفاده کنند تا نقاط ضعف گروه و به دنبال آن آثار منفی تهدیدها را کاهش

دهد.

در این پژوهش از آینده‌پژوهی هم استفاده شد. آینده‌پژوهی یکی از فنون اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک است که کمک می‌کند تا با پیش‌بینی ادامه روندهای فعلی، از میزان تحقق اهداف در آینده اطلاع حاصل شود، ریسک‌ها و محدودیت‌های احتمالی آینده شناسایی و برطرف شود و با به‌کارگیری اقدامات مناسب، شانس دستیابی به اهداف افزایش یابد و آینده مطلوب حاصل شود (۲۰). پیش‌بینی آینده و مشکلاتی که ممکن است در آینده بر برنامه گروه بهداشت حرفه‌ای تأثیر بگذارد، منجر به طراحی و به‌کارگیری اقداماتی در حال حاضر خواهد شد که مانع از به وجود آمدن آن مشکلات در آینده می‌شود. آینده‌پژوهی، علم و هنر مطالعه، پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، مهندسی و معماری آینده است و شامل دو مرحله آینده‌نگری (Forecasting) و آینده‌نگاری (Foresighting) می‌باشد. آینده‌نگری فرایند پیش‌بینی آینده با توجه به تحلیل روندهای فعلی (۲۱) و آینده‌نگاری استفاده از راهکارهای مؤثر برای رسیدن به آینده مطلوب است (۲۲).

کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای، سپس، جهت استراتژیک گروه شامل مأموریت، دورنما و ارزش‌ها را تا سال ۱۴۰۴ مشخص کرد. مأموریت سازمان بیانگر فلسفه وجودی و هدف اصلی سازمان است که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (۲۳). بیانیه مأموریت خلاصه‌ای از وظایف سازمان است، دامنه فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند و سازمان را به ذینفعان کلیدی به‌ویژه مشتریان معرفی می‌کند؛ بنابراین، مأموریت باید نقاط قوت کلیدی سازمان را نشان دهد تا بتواند منجر به جذب مشتریان بیشتر شود. پیشنهاد می‌شود که بیانیه مأموریت، محصولات، مشتریان، کارکنان، فلسفه سازمان، تصویر عمومی، خود پنداره، مکان، فناوری و نگرانی برای بقاء را شامل شود (۲۴). بیانیه مأموریت گروه بهداشت حرفه‌ای عبارت است از «گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از توانایی‌های بالقوه و بالفعل موجود و بهره‌گیری از

نقش مهمی در ایجاد فرهنگ سازمانی دارند (۱). ارزش‌های گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران عبارت‌اند از «قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، مشارکت، اعتماد، بهبود مستمر و کیفیت‌محوری، رضایتمندی، احترام به ارباب‌رجوع، همکاری، رعایت استانداردهای حرفه‌ای و دقت و سرعت در انجام امور». اساتید، کارشناسان و دانشجویان گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای باید به این ارزش‌های سازمانی اعتقاد داشته باشند و پایبند باشند.

منابع سازمان محدود است؛ بنابراین، اولویت‌های سازمان باید مشخص شوند و در قالب اهداف سازمانی بیان شوند. اهداف سازمان نتایج مشخصی هستند که مدیران سازمان به دنبال دستیابی آن‌ها هستند. مدیران و کارکنان با تمرکز بر اهداف، بر فعالیت‌هایی متمرکز می‌شوند که ارزش افزوده داشته و منجر به دستیابی به اهداف می‌شوند (۲۵). اهداف سازمانی باید بر اساس نقاط قوت سازمان به‌گونه‌ای نوشته شوند که به رفع نقاط ضعف سازمان کمک کنند. علاوه بر این، از فرصت‌های موجود باید به‌گونه‌ای استفاده شود که منجر به تقویت نقاط قوت داخلی سازمان و حذف یا کاهش نقاط ضعف و تهدیدهای موجود شود. هدف کلی گروه بهداشت حرفه‌ای برای سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ عبارت است از «ارتقای عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت».

استراتژی، مجموعه اقداماتی است که یک سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود و رسیدن به مزیت برتری به کار می‌گیرد (۲۶). هدف استراتژی، به حداکثر رساندن نقاط قوت سازمان است. استراتژی جهت‌گیری سازمان را در بلندمدت نشان می‌دهد که با استفاده از منابع و مهارت‌های سازمان به مزیت برتری در صنعت موردنظر دست یابد. استراتژی سازمان، راهبردی است که سازمان برای تضمین بقای خود با توجه به منابع داخلی و عوامل تأثیرگذار خارجی انتخاب می‌کند (۱). با توجه به قرار گرفتن گروه بهداشت حرفه‌ای در موقعیت استراتژیک V، باید از استراتژی‌های احتیاطی برای دستیابی به هدف کلی گروه استفاده شود. به عبارتی، به دلیل کم بودن

آخرین دستاوردهای علمی و یافته‌های تجربی، در جهت مهارت‌افزایی دانش‌آموختگان، نیازمحور نمودن پژوهش و ارتقای سلامت کار، ایمنی و بهره‌وری شاغلین جمعیت تحت پوشش دانشگاه تلاش می‌نماید. این مأموریت سه وظیفه اصلی گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای یعنی آموزش، پژوهش و مشاوره را به‌خوبی نشان می‌دهد.

دورنمای سازمان بیانگر وضعیت مطلوبی است که سازمان می‌خواهد در آینده آن‌گونه باشد. (۲۳). مدیران ارشد سازمان باید دورنمایی را برای سازمان در نظر بگیرند که چالشی باشد و کارکنان را برای رسیدن به مزیت برتری ترغیب کند. دورنمای سازمان یک انگیزه و چالشی را برای مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند که در جهت ارتقا و بهبود گام بردارند. بیانیه دورنمای سازمان خلاصه‌ای از اهداف سازمان است و هدف آن یادآوری این اهداف به مدیران و کارکنان است. مدیران باید یک دورنمای مشترکی برای سازمان با کمک کارکنان تعیین کنند و در کارکنان انگیزه لازم برای دستیابی به دورنما و اهداف سازمانی ایجاد کنند (۱). مدیران، اساتید و کارشناسان باید به این دورنمای مشترک اعتقاد و باور داشته باشند و برای دستیابی به آن تلاش کنند. بیانیه دورنمای گروه عبارت است از «ما بر آنیم تا با ارتقای کمی و کیفی دوره‌های تحصیلات تکمیلی، تأکید بر بهره‌گیری از توانمندی‌های داخل و خارج، ایمنی و محیط‌زیست کشور، راه‌اندازی مراکز تحقیقاتی، اصلاح ساختار خدمات بهداشت حرفه‌ای کشور و ارائه خدمات با بالاترین کیفیت به جمعیت تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران و برقراری تعاملات کافی با صنعت، رتبه برتر در تربیت دانشجو و ارائه خدمات سلامت شغلی در ایران و منطقه تا سال ۱۴۰۴ باشیم». این دورنما چالشی نوشته شد تا انگیزه لازم را در اساتید، کارشناسان و دانشجویان گروه مهندسی بهداشت حرفه‌ای برای دستیابی به اهداف گروه ایجاد کند.

ارزش‌های سازمان شامل اعتقادات و باورهای بنیادی، مشترک و مورد احترام مدیران و کارکنان سازمان است. این ارزش‌ها، بایدها و نبایدهای سازمان را تعریف می‌کنند و نوع رفتار افراد در سازمان را تعیین می‌کند. ارزش‌ها



شود. اجرای ضعیف برنامه استراتژیک منجر به کاهش تعهد کارکنان، توقف تغییرات و در عوض افزایش سیاسی کاری‌ها خواهد شد (۲۷) که رکود سازمانی و مقاومت کارکنان نسبت به تغییرات را به دنبال خواهد داشت.

مدیران دانشگاه‌ها باید از اصول و فنون مدیریت نوین دولتی (New Public Management) و مدیریت مبتنی بر اهداف (Management by objectives) در برنامه‌ریزی، مدیریت و کنترل سازمان‌های خود استفاده کنند. به‌کارگیری ایده‌ها و ابتکارات بخش خصوصی در سازمان‌های دولتی منجر به افزایش بهره‌وری آن‌ها خواهد شد. در نتیجه، فرهنگ سازمان‌های دولتی از صرف انجام کارها به دستیابی نتایج مناسب تغییر خواهد کرد. برنامه استراتژیک به دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی کمک می‌کند تا برای تغییرات محیطی و تقاضاهای ذینفعان کلیدی آماده باشند و بهتر پاسخگوی نیازها و انتظارات باشند؛ بنابراین، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی باید رؤسای دانشگاه‌ها را به بازنگری مأموریت سازمانی، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های دستیابی به اهداف استراتژیک و ارزشیابی مستمر برنامه استراتژیک تشویق کند. بودجه دانشگاه‌ها باید مبتنی بر عملکرد و بر اساس میزان دستیابی به اهداف مصوب برنامه استراتژیک تخصیص یابد.

این مهم است که دانشگاه‌ها از مدل مناسبی برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کنند که شامل ارزشیابی مؤثر محیط داخلی و خارجی دانشگاه، اولویت‌بندی اهداف، تعیین دورنما و اهداف و تدوین برنامه عملیاتی برای اجرای اقدامات دستیابی به اهداف باشد. دانشگاه‌ها در طول دهه‌های گذشته از تکنیک‌های مختلفی برای تدوین برنامه استراتژیک جامع استفاده کردند (۲۸). در این پژوهش از مدل و تکنیک‌های مناسب ساختار و فرهنگ دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران برای تدوین برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای استفاده شد. در نتیجه، یک برنامه استراتژیک جامع، مشارکتی، پویا و عملیاتی نوشته شد که اجرای آن بهبود عملکرد این گروه آموزشی را به دنبال خواهد داشت. بررسی برنامه‌های استراتژیک تدوین‌شده در

نقاط قوت گروه بهداشت حرفه‌ای و زیاد بودن تهدیدات خارجی پیشنهاد می‌شود که در سال‌های اول با تمرکز بر استراتژی‌هایی مانند معماری سازمانی، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه و نفوذ در بازار تا حد امکان نقاط ضعف گروه کاهش یابد و قابلیت‌های استراتژیک آن افزایش یابد. گروه بهداشت حرفه‌ای به تدریج از سال دوم اجرای برنامه استراتژیک می‌تواند بر توسعه فعالیت‌ها متمرکز شود.

هر هدف کلی به چند هدف اختصاصی و عینی تقسیم می‌شود. مجموعه اهداف اختصاصی باید امکان دستیابی به هدف کلی را به راحتی فراهم کند. اهداف اختصاصی باید منطبق با واقعیت و قابل دستیابی باشند. اهداف باید به‌گونه‌ای تعیین شوند که دستیابی به آن‌ها خیلی راحت یا خیلی سخت نباشد. اهداف اختصاصی باید مرتبط با اهداف کلی و مأموریت سازمان باشد. سه هدف اختصاصی برای گروه بهداشت حرفه‌ای نوشته شد که عبارت بودند از بهبود ساختارهای گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت، بهبود فرآیندهای گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت و افزایش ده درصدی عملکرد گروه بهداشت حرفه‌ای دانشکده بهداشت.

برنامه عملیاتی باید برای دستیابی به اهداف سازمان تدوین شود. برنامه عملیاتی شامل اقدامات، فعالیت‌ها و وظایفی است که باید برای دستیابی به اهداف اختصاصی سازمان اجرا شوند. در این برنامه باید فرد مسئول پیگیری اجرا، فرد ناظر و محدوده زمانی مورد نیاز برای اجرا (شروع و پایان برنامه)، مشخص شده باشد. در نظر گرفتن محدودیت زمانی برای انجام اقدامات و فعالیت‌ها، کمک می‌کند تا افراد تلاش بیشتری برای پیگیری فعالیت‌ها کنند، مسئولیت‌پذیر شده و بتوانند نسبت به مدیران ارشد سازمان پاسخگو باشند. مدیران ارشد سازمان باید امکانات و اختیارات لازم را در اختیار مدیران عملیاتی قرار دهند تا بتوانند برنامه را اجرا کنند. تعداد ۸۱ اقدام برای دستیابی به اهداف اختصاصی گروه بهداشت حرفه‌ای نوشته شد.

برنامه عملیاتی تدوین‌شده باید طبق برنامه زمانی مشخص‌شده اجرا شود تا منجر به دستیابی به اهداف اختصاصی، کلی و در نهایت، دورنمای گروه بهداشت حرفه‌ای

### نتیجه گیری

برنامه استراتژیک گروه بهداشت حرفه‌ای، در راستای برنامه ۴ ساله دانشگاه علوم پزشکی تهران و دانشکده بهداشت آن و هماهنگ با برنامه‌های عملیاتی معاونت‌های آموزشی، بهداشتی و پژوهشی دانشگاه نوشته شد. در تدوین برنامه به اسناد و سیاست‌های مقامات بالادستی نیز توجه شد. پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان مختلف در تدوین این برنامه مورد توجه قرار گرفته است. بدون شک، اجرای صحیح چنین برنامه منسجم و مبتنی بر شواهد موجب دستیابی به اهداف گروه بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران خواهد شد. مدیران با توجه به ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی دانشگاه‌ها باید با دقت برنامه استراتژیک را تدوین و اجرا کنند و مشارکت مدیران و کارکنان سطوح پایین را داشته باشند تا امکان دستیابی به اهداف و دورنمای تعیین شده وجود داشته باشد.

### تشکر و قدردانی

این پژوهش حاصل طرح پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه جامع اقدام مشترک بهداشت حرفه‌ای دانشگاه علوم پزشکی تهران در راستای دانشگاه نسل سوم» مصوب دانشگاه علوم پزشکی تهران به شماره ۴۰۸۵۲-۱۵۹-۰۳-۹۷ است. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با نظرات سازنده خود موجب ارتقای کیفیت این مقاله شدند، تشکر و قدردانی می‌کنند.

### REFERENCES

1. Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management, Tehran: Dibagran Tehran; 2015. ] Persian[
2. Shah M. Renewing strategic planning in universities at a time of uncertainty. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. 2013;17(1):24-9.
3. Isfahani P, Mosadeghrad AM & Akbarisari A. The success of strategic planning in health care organizations of Iran. Int J Health Care Qual Assur. 2018; 31(6): 563-74.
4. Rigby D, Bilodeau B. Management Tools & Trends, Bain &

دانشگاه‌های کشور نشان می‌دهد که عدم توجه به پویایی و پیچیدگی دانشگاه‌ها، در نظر نگرفتن عوامل داخلی و خارجی به صورت هم‌زمان در تحلیل استراتژیک، عملیاتی نبودن استراتژی‌ها و تعیین نکردن منابع مالی برای اجرای استراتژی‌ها، چالش‌های زیادی در تدوین و اجرای برنامه استراتژیک در دانشگاه‌های ایران ایجاد کرده است (۲۹).

بیشتر دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور از ظرفیت کافی برای برنامه‌ریزی استراتژیک برخوردار نیستند. آن‌ها سعی می‌کنند که فعالیت‌های معمول و روتین خود را خوب انجام دهند. به عبارتی، آن‌ها بیشتر درگیر انجام درست کارها هستند تا اینکه کارهای درست را به‌درستی انجام دهند. دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران در آینده‌ای نه‌چندان دور با چالش‌های زیادی مواجه خواهند شد و در یک محیط رقابتی قرار می‌گیرند. تغییرات کمی و کیفی جمعیت ایران موجب کاهش تقاضا برای خدمات دانشگاه‌ها می‌شود؛ بنابراین، مدیران ارشد دانشگاه‌ها باید برای جذب منابع مالی از بخش‌های دولتی و خصوصی با هم رقابت کنند. آن‌ها باید برای حفظ بقای دانشگاه و تداوم فعالیت‌های آن، ساختارها و فرایندهای کاری را اصلاح کنند و به عوامل محیط خارجی بیشتر در برنامه‌های استراتژیک خود توجه داشته باشند. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که به دنبال طراحی و اجرای فعالیت‌هایی است که قابلیت‌های استراتژیک سازمان را تقویت کند تا بهتر بتواند به تغییرات محیطی پاسخ دهد و در محیط رقابتی به مزیت برتری دست یابد.

Company. 2018.

5. Ferlie E, Ongaro E. Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues. Routledge; 2015 Feb 20.
6. Keller G. Academic strategy: The management revolution in American higher education. JHU press; 1983.
7. Howes T. Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know?. Journal of Higher Education Policy and Management. 2018;40(5):442-57.
8. Nardo MT, Codreanu GC, Roberto F. Universities'

- Social Responsibility through the Lens of Strategic Planning: A Content Analysis. *Administrative Sciences*. 2021;11(4):139.
9. Hu J, Liu H, Chen Y, Qin J. Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions. *International Journal of Educational Development*. 2018;63:36-43.
  10. Hassanien MA. Strategic planning in higher education, a need for innovative model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*. 2017;23(2):1-1.
  11. Kotler P, Murphy PE. Strategic planning for higher education. *The journal of higher education*. 1981;52(5):470-89.
  12. Deas D, Pisano ED, Mainous III AG, Johnson NG, Singleton MH, Gordon L, Taylor W, Hazen-Martin D, Burnham WS, Reves JG. Improving diversity through strategic planning: a 10-year (2002–2012) experience at the Medical University of South Carolina. *Academic Medicine*. 2012;87(11):1548-55.
  13. Tehran University of Medical Sciences. Available at <https://tums.ac.ir/> [Access date 23/08/2022].
  14. School of Public Health. Tehran University of Medical Sciences. Available at <https://sph.tums.ac.ir/> [Access date 23/08/2022].
  15. Occupational health engineering department. Available at <https://ensph.tums.ac.ir/Occupational-Health-Engineering/> [access date 23/08/2022].
  16. Mosadeghrad AM, Afshari, M. Quality management effects on operating theater's productivity: a participatory action research, *The TQM Journal*, 2021; 33 (4): 882-895.
  17. Howes T. Effective strategic planning in Australian universities: How good are we and how do we know?. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2018;40(5):442-57.
  18. Grant RM. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic management journal*. 2003;24(6):491-517.
  19. Ocasio W, Joseph J. Rise and fall-or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long range planning*. 2008 Jun 1;41(3):248-72.
  20. Mosadeghrad AM, Heydari M. Futurology of universal health coverage in Iran. *SJKU*. 2021;26(6):1-10.
  21. Mosadeghrad AM, Eslambolchi L. The futurology of normal birth promotion in Iran: letter to editor. *Tehran University Medical Journal TUMS Publications*. 2019 Jul 10;77(4):272. [Persian]
  22. Mosadeghrad A. Futurology of Iran health transformation plan: letter to the editor. *Tehran University Medical Journal TUMS Publications*. 2019;77(3):207. [Persian]
  23. Johnson G, Scholes K, Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*, 8th Edition, FT Prentice Hall:England. 2008.
  24. David FR. How companies define their mission. *Long range planning*. 1989;22(1):90-7.
  25. Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*. 2002;57(9):705.
  26. Hill CW, Jones GR. *Strategic management: An integrated approach*. Boston, Mass:Houghton Mifflin Company. 1998.
  27. Mintzberg H. *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education; 2000.
  28. Fathi M, Wilson L. *Strategic Planning in Colleges and Universities*. *Business Renaissance Quarterly*. 2009;4(1): 103-13.
  29. Safari S, Safari E, Sarmadi M, Farajollahi M. The investigation of strategic planning models of universities: A Case study: Iran's Higher Education. *Educ Strategy Med Sci*. 2017; 10 (5):397-406.