



**دانشگاه علوم پزشکی مشهد**

# **برنامه راهبردی انتشارات دانشگاه علوم پزشکی مشهد**

سالهای 1386- 1390

## اعضای کمیته تدوین برنامه راهبردی انتشارات دانشگاه

1. دکتر جلیل توکل افشار معاون پژوهشی دانشگاه
2. دکتر فرزین هادیزاده رییس انتشارات دانشگاه
3. دکتر معصوم فتاحی عضو هیئت علمی دانشگاه
4. دکتر محمد رضا صابری رییس اداره فناوری اطلاعات دانشگاه
5. دکتر حسین آیت اللهی عضو هیئت علمی دانشگاه
6. دکتر کیهان گنودی مدیر داخلی معاونت پژوهشی دانشگاه
7. مهندس احمد واسعی رییس مرکز بهداشت ثامن مشهد
8. مهندس محمود سند گل کارشناس مسئول انتشارات دانشگاه
9. محمد باقر قره داغی کارشناس و دبیر کمیته تدوین

## فهرست مطالب

4	.....	مراحل تدوین برنامه راهبردی
5	.....	مقدمه
7	.....	رسالت
7	.....	چشم انداز
7	.....	ارزش ها
8	.....	هدف ها
9	.....	تجزیه و تحلیل راهبردی
13	.....	راهبرد ها
14	.....	برنامه عملیاتی
18	.....	منابع

## مراحل تدوین برنامه راهبردی

- 1- رهنمود معاونت محترم پژوهشی مبنی بر تدوین برنامه راهبردی انتشارات
- 2- تشکیل کمیته تدوین برنامه راهبردی انتشارات
- 3- برگزاری جلسات مشترک در حضور معاونت محترم پژوهشی و کسب نظرات اعضای کمیته از طریق بارش افکار
- 4- تعیین روش SWOT به عنوان روش تدوین برنامه راهبردی
- 5- تصویب موضوعات راهبردی در کمیته
- 6- تصویب برنامه عملیاتی در کمیته
- 7- رایحه موضوعات راهبردی و برنامه عملیاتی به شورای انتشارات دانشگاه و تصویب در یکصد و هفتادمین جلسه شورا مورخ 1386/8/27
- 8- تهیه سند نهایی برنامه راهبردی و رایحه آن به معاونت محترم پژوهشی جهت تصویب و رایحه به کمیته تخصصی برنامه راهبردی دانشگاه

## مقدمه

### برنامه ریزی چیست؟

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است.

### ارتباط بین مدیریت و برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از وظایف مدیریت است. هر مدیری با پنج وظیفه برنامه ریزی سازماندهی، بکارگماری، رهبری و کنترل روبروست.

### انواع برنامه ریزی

از جنبه ماهیت، برنامه‌ریزی دارای انواع برنامه‌ریزی فیزیکی، سازمانی، فرایند، مالی، وظیفه‌ای و عمومی است. از جنبه افق زمانی، برنامه‌ریزی را می‌توان در قالب برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی میان مدت و برنامه‌ریزی بلندمدت دسته‌بندی کرد.

### برنامه ریزی چگونه انجام می‌شود؟

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع موردنیاز هستند. در این مدل‌ها ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمانها تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع موردنیاز برای انجام پروژه برآورد می‌گردند.

### برنامه ریزی و تغییر

تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و . . . عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه

می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل اشاره شده در فوق ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. بر خلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند در برنامه‌ریزی استراتژیک، هدف تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار برد.

### برنامه‌ریزی بلند مدت و برنامه‌ریزی استراتژیک

دو عبارت برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت اغلب به جای یکدیگر بکار می‌روند اما دارای تفاوت‌های اساسی هستند. برنامه‌ریزی بلند مدت بر دیدگاه عقلایی (آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع موردنیاز) استوار شده است. در برنامه‌ریزی بلند مدت نقش تغییر و تأثیر محیط کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزی استراتژیک بر تغییر و شرایط محیطی متمرکز می‌شود و برای برخورد با آنها استراتژی‌های مناسب اتخاذ می‌کند.

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد.

## Mission رسالت انتشارات دانشگاه

تلاش در جهت ارتقا و رونق چاپ و نشر کتاب و ارائه فعالیت های علمی پژوهشی و فرهنگی استادان ، محققان و دانشجویان دانشگاه در کالبد نشر کتاب تا موجبات سربلندی و رشد علمی - فرهنگی و جذب بازار کتاب را در سطح کشور و بین الملل برای دانشگاه علوم پزشکی مشهد فراهم سازد.

## Vision چشم انداز انتشارات دانشگاه

برآنیم که کیفیت و کمیت محصولات نشر کتاب دانشگاه را به گونه ای سامان دهیم که مخاطبان تمامی رشته های علوم پزشکی، کاربردی ترین و باکیفیت ترین اثر را براحتی در اختیار داشته باشند و به بالاترین سطح سلامت و رشد علمی و فرهنگی نائل آیند.

## values ارزش ها در انتشارات دانشگاه

ما پایبندی خود را به ارزشهای اسلامی و انسانی اعلام نموده و بر موارد زیر تاکید می نماییم:

- حفظ کرامت انسانی
- رضایت اعضای هیئت علمی ، کارکنان و دانشجویان
- اصل شایسته سالاری
- مسوولیت پذیری
- رعایت اخلاق پزشکی
- تفکر و کار گروهی
- ارتقای مستمر کیفیت
- صرفه جویی در منابع

## هدف ها در انتشارات دانشگاه goals

هدف کلی : ارتقا کیفیت و کمیت محصولات نشر دانشگاه و جذب بازار کتاب  
(دربرنامه راهبردی معاونت پژوهشی تحت عنوان G8 درج گردیده است)

## هدف های عینی objectives

1. سفارش ترجمه یا تالیف کتاب به گروههای آموزشی دانشگاه
2. سفارش ترجمه یا تالیف کتاب توسط محققین غیر دانشگاهی
3. سفارش ترجمه و تالیف کتاب های مورد استفاده در امتحانات بورد
4. چاپ کتاب های غیر تخصصی پزشکی که مخاطب آن مردم عادی باشد
5. استفاده از بخش خصوصی برای توزیع کتاب های انتشارات دانشگاه به منظور افزایش فروش کتاب
6. راه اندازی سیستم نرم افزاری مدیریت الکترونیک فروش کتاب
7. ارائه پیش بینی بودجه مورد نیاز به معاونت پژوهشی دانشگاه جهت گنجاندن در سرفصل بودجه ای معاونت پژوهشی
8. بازنگری آئین نامه مربوط به تالیف کتاب تا پایان سال 1386
9. چاپ کتاب هایی با مخاطب عامه مردم با موضوعات فرهنگی اجتماعی اخلاقی و غیره همانند کتابهایی با موضوعات ، کمر درد .....جهت فروش در داروخانه ها
10. چاپ کتاب های مورد استفاده مراکز تحقیقاتی غیر پزشکی
11. شرکت منظم در نمایشگاه های کتاب و داشتن غرفه در همایش های مهم داخلی و واحدهای تابعه دانشگاه
12. طراحی و صفحه آرایی تخصصی کتاب ها به منظور افزایش فروش کتاب

# تجزیه و تحلیل

## راهبردی

# swot

## تحلیل محیط داخلی

### الف - نقاط قوت strengths

- S1- مساعدت مالی و معنوی دانشگاه به فعالیتهای اداره انتشارات دانشگاه
- S2- انتشار کتاب های علوم پزشکی
- S3- وجود افراد صاحب نظر و متخصص در شورای انتشارات دانشگاه
- S4- داشتن نمایشگاه و فروشگاه مستقل برای انتشارات دانشگاه
- S5- ارائه تخفیف خرید کتاب برای دانشجویان ، اساتید و کارکنان دانشگاه
- S6- ایجاد غرفه کتاب در بعضی مناسبت های مختلف منجمله نمایشگاه کتاب بین المللی تهران ، همایش ها ، جشنواره ها و...
- S7- اهدای بن کتاب
- S8- دسترسی آسان به محل فروشگاه کتاب در مرکز شهر مشهد
- S9- انتخاب مولف و مترجم برتر کتاب
- S10- وجود مشتریان دانشگاهی (دانشجو ، هیئت علمی و کارکنان)

### ب - نقاط ضعف weaknesses

- W1- نداشتن انگیزه کافی اعضا هیئت علمی در ترجمه و تالیف کتب
- W2- نداشتن برنامه مشخص اساتید و گروه های آموزشی درباره کتاب هایی که باید ترجمه یا تالیف شوند
- W3- چاپ اکثرا کتاب های درسی و کمک درسی با مخاطبین محدود
- W4- طولانی بودن فرآیند چاپ کتاب توسط دانشگاه طوری که محققین تمایل به چاپ کتاب خود توسط انتشارات خصوصی پیدا می کنند.
- W5- نداشتن آئین نامه داخلی و شرح وظایف برای فروشگاه و نمایشگاه کتاب
- W6- نداشتن چاپخانه مستقل
- W7- نداشتن ردیف مستقل بودجه در دانشگاه

W8- منتشر نکردن کتاب های فرهنگی و اجتماعی

W9- داشتن تنها یک فروشگاه کتاب

## تحلیل محیط خارجی

### الف- فرصت ها Opportunities

O1- اطمینان به صحت علمی مطالب کتب منتشره توسط دانشگاه

O2- وجود محققین در داخل و خارج کشور که عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی

مشهد نیستند

O3- امکان همکاری و ارتباط با انتشارات سایر دانشگاهها

O4- امکان همکاری و ارتباط با ناشرین بخش خصوصی

O5- جمعیت بالقوه دانشجویان و دانشگاهیان سراسر کشور بعنوان مخاطبین اصلی

کتاب های منتشره دانشگاه

O6- توانایی بالقوه تمامی اعضا هیئت علمی دانشگاه در تالیف و ترجمه عناوین مختلف

کتاب های علوم پزشکی

O7- وجود شبکه online دانشگاه

O8- وجود چاپخانه های بخش خصوصی و تعاونی

O9- آمادگی همکاری با سایر معاونت های دانشگاه برای چاپ کتاب

O10- بهره وری از افراد صاحب نظر و متخصص برای داوری کتاب ها

### ب- تهدیدها Threats

T1- استفاده کم دانشجویان از کتاب های منتشره توسط دانشگاه و تکیه به جزوات

T2- عدم فروش کافی کتاب

T4- نداشتن سود کافی از فروش کتاب های منتشره دانشگاه علوم پزشکی مشهد

- T5- افراد غیر دانشگاهی و مردم عادی مخاطب انتشارات دانشگاه نیستند
- T6- نداشتن برنامه مدون جهت حضور فعال در نمایشگاه های کتاب ملی و بین المللی
- T7- عدم اهدای کتاب های دانشگاه توسط روابط عمومی دانشگاه
- T8- عدم نظارت بر چاپ کتاب های منتشره توسط سایر مراکز تحت پوشش دانشگاه
- T9- نا توانی در رقابت با سایر ناشرین به علت قیمت نسبتا پایین کتاب های منتشر شده توسط انتشارات دانشگاه با توجه به یارانه های مربوطه در مقایسه با سایر ناشرین

## راهبردها

- 1- سفارش ترجمه یا تالیف کتاب به گروه‌های آموزشی دانشگاه
- 2- سفارش ترجمه یا تالیف کتاب به محققین غیر دانشگاهی
- 3- ترجمه و تالیف کتاب‌های مورد استفاده در امتحانات بوردا تخصصی
- 4- چاپ کتاب‌های غیر تخصصی پزشکی که مخاطب آن مردم عادی باشد
- 5- استفاده از امکانات بخش خصوصی برای توزیع و فروش کتاب
- 6- راه اندازی سیستم نرم افزاری مدیریت الکترونیک فروش کتاب
- 7- تخصیص بودجه مشخص از طریق معاونت پژوهشی
- 8- از مدل‌های قراردادی سایر انتشارات برای پرداخت حق التالیف استفاده شود
- 9- چاپ کتاب‌های مورد استفاده مراکز تحقیقاتی غیر پزشکی مثل جهاد دانشگاهی ، حوزه علمیه قم ....
- 10- آمادگی چاپ کتاب‌های سایر مراکز دانشگاهی
- 11- استفاده از امکانات تخصصی برای طراحی و صفحه آرایی کتاب‌ها

## برنامه عملیاتی

G801 سفارش ترجمه یا تالیف کتاب به گروههای آموزشی دانشگاه

G801A1 مکاتبه با گروههای آموزشی دانشگاه جهت نظر خواهی درباره کتاب های مورد

نیاز گروه و ترجمه آنها

G801A2 تخصیص سهمیه 20 درصدی جهت چاپ کتاب های فوق

G802 سفارش ترجمه یا تالیف کتاب توسط محققین غیر دانشگاهی

G802A1 مکاتبه با محققین صاحب اثر غیر دانشگاهی جهت سفارش ترجمه یا تالیف

کتاب

G802A2 تخصیص سهمیه 10 درصدی به کتاب های مزبور

G803 سفارش ترجمه و تالیف کتاب های مورد استفاده در امتحانات بورد

G803A1 مکاتبه با گروههای آموزشی دارای بورد تخصصی جهت مشخص کردن و

سفارش ترجمه کتاب های مورد نیاز بورد

G803A2 تخصیص سهمیه 5 درصدی به کتاب های مزبور

G804 چاپ کتاب های غیر تخصصی پزشکی که مخاطب آن مردم عادی باشد

G804A1 مکاتبه با معاونت های بهداشت ، درمان و غذا و دارو جهت دریافت موضوعات

غیر تخصصی پزشکی مورد نیاز مردم

G804A 2 تخصیص سهمیه حداقل 5 درصدی به کتاب های مزبور

G805 استفاده از بخش خصوصی برای توزیع کتاب های انتشارات دانشگاه به منظور

افزایش فروش کتاب

- G805A1 انعقاد حداقل یک قرار داد با بخش خصوصی برای توزیع کتاب های انتشارات دانشگاه تا پایان 86
- G806 راه اندازی سیستم نرم افزاری مدیریت الکترونیک فروش کتاب
- G806A1 تامین سخت افزار و نرم افزار و راه اندازی سیستم الکترونیکی حسابداری و انبارداری فروش کتاب در مدت شش ماه
- G806A2 ارتقاء و بروز رسانی سایت انتشارات دانشگاه شامل مدیریت ، فروشگاه و نمایشگاه کتاب ظرف 3 ماه
- G806A3 راه اندازی سیستم خرید کتاب بصورت online بروی شبکه دانشگاه تا پایان سال جاری
- G807 ارائه پیش بینی بودجه مورد نیاز به معاونت پژوهشی دانشگاه جهت گنجاندن در سرفصل بودجه ای معاونت پژوهشی
- G807A1 محاسبه میانگین هزینه های انتشارات دانشگاه بصورت سرانه کتاب برای سال 85 و 86
- G807A2 پیش بینی بودجه مورد نیاز سال 87 با احتساب افزایش 20 درصدی در عنوان و تیراژ کتاب
- G807A3 ارائه گزارش به معاونت پژوهشی جهت گنجاندن در سرفصل بودجه ای سال 87 آن معاونت تا نیمه اول بهمن ماه سال 86
- G808 بازنگری آئین نامه مربوط به تالیف کتاب تا پایان سال 1386
- G808A1 مکاتبه با هیئت رئیسه و دفتر حقوقی دانشگاه جهت صدور مجوز بازنگری آئین نامه انتشارات دانشگاه
- G808A2 تشکیل کمیته بازنگری آئین نامه انتشارات پس از کسب مجوز از مقامات مربوطه

- G808A3** بازنگری آئین نامه انتشارات دانشگاه در کمیته مزبور تا تاریخ 87/6/30
- G808A3** اعلام آئین نامه بازنگری شده به مقامات ذیصلاح و صدور مجوز اجرا
- G809** چاپ کتاب هایی با مخاطب عامه مردم با موضوعات فرهنگی اجتماعی اخلاقی و غیره
- G809A1** تخصیص سهمیه 10 درصدی به چاپ کتاب هایی با موضوعات فوق
- G8010** چاپ کتاب های مورد استفاده مراکز تحقیقاتی غیر پزشکی
- G8010A1** مکاتبه با مراکز تحقیقاتی غیر پزشکی نظیر حوزه های علمیه ، آموزش و پرورش ، وزارت ارشاد ، جهاد دانشگاهی و جهاد کشاورزی جهت کسب موضوعات مورد نیاز
- G8010A2** تخصیص سهمیه 10 درصدی به چاپ کتاب هایی با موضوعات فوق
- G8011** شرکت منظم در نمایشگاه های کتاب و داشتن غرفه در همایش های مهم داخلی و واحدهای تابعه دانشگاه
- G8011A1** دریافت جدول زمانی نمایشگاه های کتاب مهم داخلی
- G8011A2** تنظیم جدول زمانی سالانه مشخص جهت شرکت در نمایشگاه های مزبور
- G8011A3** حضور مرتب در حداقل شش نمایشگاه مهم کتاب در سال از ابتدای سال 87
- G8011A4** دریافت جدول زمانی همایش های داخل کشور بصورت سالانه
- G8011A5** حضور مرتب در حداقل شش همایش مهم داخل کشور از ابتدای 87
- G8011A6** تنظیم جدول زمانی سالانه ایجاد غرفه کتاب در واحدهای تابعه دانشگاه و ابلاغ آن به واحدهای زیربط جهت هماهنگی
- G8011A7** ایجاد غرفه در هریک از واحدهای تابعه دانشگاه حداقل یک بار در سال
- G8012** طراحی و صفحه آرایی تخصصی کتاب ها به منظور افزایش فروش کتاب
- G8012A1** بکارگیری امکانات بخش خصوصی برای طراحی و صفحه آرایی کتاب ها



## منابع

- 1- برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی مشهد - تابستان 1382
- 2- برنامه ریزی استراتژیک - کمیته تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی مشهد - گردآوری دکتر محمد خواجه دلویی - اردیبهشت 1382
- 3- برنامه راهبردی و توسعه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی - تدوین توسط کمیته برنامه ریزی راهبردی دانشگاه - تابستان 1380 - اصلاحیه نهایی آبان 1380
- 4- برنامه راهبردی اداره انتشارات دانشگاه علوم پزشکی شیراز
- 5- برنامه راهبردی دانشکده داروسازی دانشگاه علوم پزشکی مشهد - سال 1385
- 6- برنامه راهبردی معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد - سال 1386-1390