

سومین برنامه استراتژیک دانشگاه

علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی سبزوار

فهرست مطالب

4	پیام ریاست دانشگاه
6	اعضای کارگروه تدوین برنامه
8	مقدمه
11	تعاریف
18	بیانیه ماموریت
19	بیانیه چشم انداز
20	بیانیه ارزش ها
21	تحلیل محیط درونی
33	تحلیل محیط بیرونی

44.....	تعیین موقعیت استراتژیک
45.....	اهداف کلان
46.....	تدوین استراتژی ها
56.....	موضوعات استراتژیک
64	جداول تفصیلی

پیام ریاست دانشگاه:

دستیابی به جایگاهی متعالی و شایسته از نظر فعالیت های علمی، پژوهشی و ارائه خدمات بهداشتی درمانی در سطح کشور، نیازمند برنامه ریزی جامع و صحیح با هماهنگی کامل و مشارکت فعال همکاران محترم می باشد.

تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه پیش نیاز ضروری و غیرقابل تردید برای نیل به این هدف ارزشمند بوده و شناخت ضرورت ها و نیازهای واقعی و جدید جامعه و برنامه ریزی برای پاسخگویی به آنها اساس برنامه استراتژیک هر واحد را تشکیل می دهد.

تعیین جهت و افق های روشن، مشخص کردن اولویتها، پرداختن به نقاط قوت و ضعف و پایش فرصتها و تهدیدها، هماهنگی و همسو نمودن فعالیت های حوزه های مختلف دانشگاه، پرهیز از روزمرگی و سکون و هدر رفت منابع، تلاش مجدانه بجای انفعال و ... مزایایی است که از برنامه ریزی استراتژیک و تلاش در جهت اجرای برنامه های مشخص شده حاصل می شود.

یقیناً تنوع فعالیتها و خدماتی که دانشگاه های علوم پزشکی ارائه می نمایند تدوین برنامه استراتژیک را با معضلات و پیچیدگی های خاص خود مواجه می سازد. از طرفی همین گستردگی فعالیت ها، بر ضرورت و اهمیت پرداختن به این مهم تاکید می نماید.

جاری شدن نگرش استراتژیک و دوراندیشی در تمام حوزه ها، فتح باب گفتگو و تعامل میان مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه و مشارکت همکاران محترم در برنامه ریزی در سطوح مربوط به خود دارای اهمیت می باشد که خوشبختانه این مهم با فعال سازی زیر کمیته های تدوین برنامه در حوزه های مختلف

دانشگاه، تا حدود زیادی حاصل شده است. در پایان ذکر این نکته ضروری است که پیاده سازی برنامه های تدوین شده و حرکت در چارچوب های تعیین شده یکی از مهمترین نشانه های بلوغ سازمانی و احترام به خرد جمعی می باشد و برنامه حاضر باید چراغ راه مدیران و تصمیم سازان دانشگاه در طی مدت سال های برنامه قرار گیرد.

اینجانب از همه عزیزانی که در مسیر این اقدام اصولی و ارزشمند تلاش نموده و خواهند نمود و همچنین از زحمات همکاران محترم در کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه تشکر و قدردانی نموده و امیدوارم با حرکت در مسیر برنامه، به اهداف تعیین شده دست پیدا کنیم.

دکتر علیرضا مسلم

رئیس دانشگاه

☑️ **اعضاء کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی سبزوار**

	<p>علی شاهی کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، نماینده معاونت درمان</p>		<p>علیرضا قربانی دکترای اقتصاد سلامت دبیر کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه</p>
	<p>رمضان تازه گل کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، نماینده معاونت توسعه مدیریت و منابع</p>		<p>علیرضا دانایی فرد کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، نماینده معاونت آموزشی</p>
	<p>لیلا وکیلی کارشناس پرستاری، نماینده شبکه بهداشت و درمان جویین</p>		<p>دکتر حسن عبدا... زاده MPH بهداشت باروری، نماینده معاونت بهداشتی</p>



صدری جغتایی
کارشناس ارشد فیزیولوژی،
نماینده شبکه بهداشت و درمان
جغتای



حسن ناعمی
کارشناس ارشد مدیریت دولتی،
نماینده معاونت تحقیقات و
فناوری



مهندس مهدی سلیمانی
کارشناس بهداشت حرفه ای،
نماینده شبکه بهداشت و درمان
داورزن



حسین تاج آبادی
کارشناس حقوق، نماینده معاونت
دانشجویی فرهنگی



مهندس علیرضا لندرانی
کارشناس بهداشت حرفه ای،
نماینده شبکه بهداشت و درمان
خوشاب

مهندس عباس نقیعی
کارشناس ارشد مدیریت دولتی،
نماینده معاونت غذا و دارو

☑ مقدمه:

در دنیای امروز سازمان‌ها ناچارند در محیطی پویا و در حال تغییر به فعالیت پرداخته و برای باقی ماندن در رقابت و حفظ سهم خود از بازار کالا و خدمات سازوکار لازم برای به حداقل رساندن تاثیرات مخرب محیطی را پیش‌بینی نمایند. این مساله تمامی سازمانها و بخش‌ها به ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی را که علاوه بر ایفای نقش‌های آموزشی و پژوهشی، وظیفه ارائه خدمات بهداشتی، درمانی و دارویی را نیز به عهده دارند شامل خواهد شد و آنها را با چالش‌های قابل توجهی از قبیل تغییر در الگوی تقاضای خدمات، ورود تکنولوژی‌های جدید گران‌قیمت، حجم انبوه علوم جدید و قدیم، تربیت نیروی انسانی کارآمد، مدیریت، ساماندهی و بهره‌وری منابع از منابع محدود مواجه خواهد ساخت.

هرچند هدف اصلی و نقطه توجه کارگزاران در مواجهه با مسائل فوق‌اساساً ایجاد شرایط توسعه اقتصادی و اجتماعی و نیز تقویت و حمایت از سازمان‌های خدماتی برای ایفای رسالت و نقش خود به عنوان عاملی مهم در حل مشکلات اجتماعی و توسعه ملی می‌باشد، اما لازمه دست‌یابی به توسعه توجه به عواملی چون تغییرات محیط سازمانی، تدبیر در خصوص تعیین راهکارهای سازگاری با تغییرات محیطی، مدیریت صحیح زمان، استفاده بهینه از منابع انسانی و مالی، اتکاء به خرد جمعی و مدیریت مشارکتی و کاربرد آنها در رهبری سازمان می‌باشد. لذا در این راستا، نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در کمک به گذر سازمان‌ها بویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی از گرداب محیطی مملو از نااطمینانی و تغییرات بعضاً مخرب شایان توجه است.

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی عقلانی و مجموعه ای از گام هاست که سازمان را به تحرک و پویایی وا می دارد و در حقیقت فرآیند تغییر و تجدید سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک، مستلزم داشتن دیدگاه یا درونمایی از آینده است که مفروضاتی را برای تعیین رسالت سازمان و اهداف استراتژیک فراهم می کند. این دیدگاه چارچوبی را برای تدوین برنامه اجرایی و تصمیم گیری مهیا می نماید. در بحث اثربخشی نیز به این سؤال پاسخ خواهد داد، که آیا فعالیت ها به تحقق اهداف و رسالت سازمان کمک می کنند. بنابراین مدیران ارشد هر سازمان نیز باید به این سؤال پاسخ دهند و با تجزیه و تحلیل موقعیت فعلی سازمان خود از طریق تحلیل فرصت ها و نقاط قوت و با توجه به تهدیدها و نقاط ضعف، استراتژی های لازم و مناسب را تدوین نمایند. این فرآیند ابزار هایی را برای متناسب ساختن خدمات و فعالیت ها با شرایط محیطی در حال تغییر و پویا فراهم می کند. برنامه ریزی استراتژیک چارچوبی را برای بازسازی برنامه ها، بهبود مدیریت، ارتقاء سطح همکاری ها و ارزشیابی هدفمند از پیشرفت سازمان ارائه می دهد و بحث متناسب بودن برنامه کلی سازمان را مطرح می کند که این فرایند منجر به برطرف نمودن نیازهای جامعه و خدمت به مراجعین خواهد شد.

دانشگاهها نیز نمی توانند بدون داشتن برنامه های شفاف برای آینده و بدون آگاهی از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید هایی که موجودیت آنها را تحت الشعاع قرار می دهد موفق به ترسیم راهی روشن در اعمال مدیریت مناسب و کارا گردند. لذا با تاکید ریاست محترم دانشگاه علوم پزشکی سبزوار جناب آقای دکتر مسلم و همراهی معاونین محترم و مسئولین شبکه های بهداشتی درمانی، کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی سبزوار

تشکیل شد و تهیه و تنظیم برنامه بلندمدت برای یک دوره 5 ساله (1398-1394) به عنوان یک ضرورت مورد توجه قرار گرفت. نمایندگان حوزه های مختلف دانشگاه با شرکت در کارگاه های آموزشی و تشکیل جلسات منظم، با انجام بیش از 1150 نفر ساعت کار گروهی، نسبت به تدوین برنامه استراتژیک حوزه خود و در راستای برنامه دانشگاه و اسناد بالادستی موجود در هر حوزه اقدام نمودند.

بدیهی است که هیچ برنامه ای به طور مطلق ایده آل نیست و خلاء هایی در آن وجود دارد، لذا انتقادات و پیشنهادات کلیه صاحب نظران و همکاران گرامی را با کمال افتخار پذیرا خواهیم بود تا در دوره های آتی سطح کیفی و کمی برنامه را بهبود بخشیم. امید است برنامه مذکور بتواند در جهت بهبود و ارتقاء کیفیت خدمات بهداشتی، درمانی، دارویی، آموزشی پژوهشی و دانشجویی - فرهنگی در این دانشگاه موثر واقع شده و در نهایت چشم انداز مجموعه دانشگاه علوم پزشکی سبزواری طی افق پنج ساله برنامه محقق گردد. انشا... .

در پایان بر خود فرض می دانم از حمایت ها و رهنمودهای ریاست محترم دانشگاه جناب آقای دکتر مسلم، اعضای محترم هیئت رئیسه بویژه جناب آقای دکتر شگرف نخعی معاونت محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاه و کلیه همکاران مشارکت کننده در تهیه و تدوین این برنامه تشکر و قدردانی نمایم.

دکتر علیرضا قربانی

دبیر کارگروه تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه

تعاریف :

☑ تعریف برنامه ریزی :

برنامه ریزی عبارتست از فرآیندی 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 . برنامه خروجی فرآیند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد .

☑ برنامه ریزی و تغییر :

تغییر در شرایط محیط ، سیاست ها ، نگرش ها ، دیدگاه ها ، ساختارها ، نظام ها و ... عواملی هستند که بر آرمان ها و اهداف برنامه ریز تاثیر گذاشته که در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند ، در برنامه ریزی باید بتوان با تغییرات ، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدید را در پیش گرفت . این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد . برخلاف برنامه ریز سنتی که در آن آرمان ها و اهداف تعیین می شوند در برنامه ریزی استراتژیک ، هدف تبیین و تدوین استراتژی است .

☑ استراتژی :

استراتژی برنامه ، تنوع ، موضوع ، الگوی رفتاری ، پرسپکتیو ، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه ها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد ، استراتژی می تواند تحت سطوح سازمانی ، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود .

☑ عوامل داخلی :

نقاط قوت و ضعف داخلی : Internal Strengths and Weakness

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار می گیرد که سازمان آنها را به شیوه ای عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد . یکی از فعالیتهای اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند ، سازمانها می کوشند استراتژیهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی برطرف گرد .

الف (نقاط قوت (s) : strengths

به مجموعه توانمند یها و منابع سازمانی اطلاق می شود که سازمان را در نیل به اهداف یاری می رساند .

ب (نقاط ضعف (w) : weaknesses

به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و شامل مجموعه عوامل داخلی می شود که مانع از تحقق اهداف دانشکده می شود

☑ عوامل خارجی :

فرصتها و تهدیدهای خارجی : (External opportunities and Threats)

فرصتها و تهدیدهای خارجی ، رویدادها و روندهای اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی ، محیطی ، سیاسی ، قانونی ، دولتی ، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان باشند از این رو واژه خارجی استفاده می شود . اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدهای خارجی یا کاهش دادن آنها، استراتژیهای را تدوین نمایند.

الف) : فرصتها (O) : Opportunities

به مجموعه نقاط و امکانات بالقوه موجود در بیرون سازمان اطلاق می شود که با شناسایی و بهره گیری از آنها توانمندی دانشکده افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش از پیش فراهم می گردد.

ب) : تهدیدها (T) : Threats

به مجموعه موثر و مداخله گر خارج از سازمان اطلاق می شود که به عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه و در نتیجه عدم تحقق اهداف می شوند.

☑ استراتژی یا راهبرد : (Strategy)

استراتژیها ابزاری هستند که دانشکده می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

استراتژیهای SO :

در اجرای استراتژیهای SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند.

استراتژی WO:

هدف استراتژی WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد، البته گاهی در خارج سازمان فرصتهای بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.

استراتژیهای ST :

سازمانها در اجرای استراتژیهای ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند.

استراتژیهای WT :

سازمانهایی که استراتژیهای WT را به اجرا در می آورند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد و می کوشد برای حفظ خود از فعالیت های خود بکاهد.

☑ مراحل مدیریت استراتژیک

تدوین استراتژی

اجرای استراتژی

ارزیابی استراتژی

مقصود از تدوین استراتژی این است که ماموریت سازمان تعیین گردد، عواملی که در محیط خارج سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند، هم چنین نقاط قوت و ضعف داخلی شناسایی شدند و هدفهای بلند مدت، با در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون و انتخاب استراتژیهای خاص جهت ادامه فعالیت ، تعیین گردد.

اجرای استراتژی ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه را در نظر گرفته، سیاست ها را تعیین کند در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده را به اجرا درآورد اما اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی را تقویت نماید. اغلب اجرای استراتژیها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند. مقصود از اجرای استراتژیها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژیهای تدوین شده را به اجرا درآورند. برای اینکه مرحله اجرای استراتژیها به شیوه موفقیت آمیزی انجام شود مدیران باید از نظر ایجاد ارتباطات از مهارت بالایی برخوردار باشند.

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نیاز آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود. اصول ارزیابی استراتژیها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گرد آوری کرد. برای ارزیابی استراتژیها فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شوند:

بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند.

محاسبه و سنجش عملکردها

اقدامات اصلاحی استراتژیها را باید مورد ارزیابی قرار داد زیرا موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین کند، حتی موفقیت می تواند همیشه

موجب بروز مسائل جدید و گوناگون شود.

بیانیه ماموریت :

MISSION

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار با تکیه بر تجربیات موفق، بهره گیری از مدیریت کارآمد و دانش روز، خدمات اثربخش بهداشتی، درمانی، آموزشی، پژوهشی و امنیت غذایی را ارائه می نماید.

بیانیه چشم انداز :

VISION

ما بر آنیم با پایبندی به ارزش ها، سند چشم انداز، نقشه جامع علمی کشور، سیاست های نوین تحول نظام سلامت، با بهره گیری از ظرفیت های موجود؛ در زمینه ارتقاء سلامت جامعه، رتبه برتر در بین دانشگاه های همپراز را کسب نماییم.

بیانیه ارزشها :

Values

1. توکل بر خدا، تمسک به قرآن و ائمه اطهار(ع)
2. رعایت اخلاق حرفه ای
3. خلاقیت و نوآوری
4. اعتقاد به هویت و کرامت انسانی
5. حاکمیت فرهنگ پاسخگویی و مشتری مداری
6. کار تیمی
7. شایسته سالاری
8. قانون مداری
9. عدالت در سلامت

تحليل محیط درونی دانشگاه

علوم پزشکی سبزوار

■ نقاط قوت - S

1. اعضای هیئت علمی مجرب و تمام وقت
2. وجود مدیران و کارکنان متعهد و توانمند در دانشگاه
3. مجله علمی – پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی سبزوار
4. بیمارستان های آموزشی درمانی
5. ظرفیت افزایش درآمدهای اختصاصی
6. وجود سامانه های الکترونیکی (اتوماسیون اداری، پژوهان، HIS، سپاس و ...)
7. اجرای برنامه حسابداری تعهدی
8. تعامل مثبت و سازنده با تشکل ها و کانون های فعال
9. عزم راسخ مسئولان در تقویت و ارتقاء جایگاه دانشگاه
10. وجود نظام پایش و ارزشیابی
11. برگزاری برنامه های آموزشی جهت توانمندسازی نیروی انسانی

12. وجود بستر مناسب جهت انجام فعالیت های علمی و پژوهشی

13. وجود تفکر استراتژیک

14. وجود بستر قانونی جهت واگذاری برخی خدمات دانشگاه به بخش خصوصی

15. پوشش کامل شبکه در سیستم بهداشتی

16. امکان توسعه فضای فیزیکی

17. امکان دسترسی مطلوب به تجهیزات و فناوری روز

18. وجود کلینیک های ویژه و بیمارستان های تخصصی و فوق تخصصی

19. اجرای موفق طرح تحول نظام سلامت

20. هیئت امنایی بودن دانشگاه

21. کسب رتبه های برتر فرهنگی و قرآنی در سطح کشور

■ نقاط ضعف – W

1. فضای ناکافی و بافت فرسوده برخی واحدهای تابعه
2. ضعف در استفاده بهینه از منابع مالی
3. عدم تناسب بین شاخص‌های عملکردی و فرایند تصمیم‌سازی
4. کمبود نیروی انسانی
5. پایین بودن انگیزه نیروی انسانی
6. فقدان سیستم جامع آمار و اطلاعات
7. عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه
8. ضعف در مدیریت نیروی انسانی
9. آگاهی ناکافی دانشجویان و کارکنان از قوانین و مقررات
10. تمرکزگرایی در مدیریت
11. پراکندگی واحدهای ستادی دانشگاه

12. ضعف در تعاملات سازنده درون سازمانی
13. نبود سیستم جامع پایش و ارزشیابی عملکرد سازمانی
14. ضعف در ساختار فناوری اطلاعات
15. ضعف برنامه های حمایتی و رفاهی
16. کمبود پژوهش های کاربردی و نتیجه محور
17. پایین بودن نسبت تخت به جمعیت
18. کمبود و فرسودگی تجهیزات
19. بروکراسی اداری
20. ناکارآمدی سیستم های نظارتی

☑ بررسی عوامل داخلی

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه رهبری	
6			3		2	هیئت امنایی بودن دانشگاه	1
7/5			3		2/5	عزم راسخ مسئولان در تقویت و ارتقاء جایگاه دانشگاه	2
4/5			3		1/5	وجود تفکر استراتژیک	3
9			3		3	وجود مدیران و کارکنان متعهد و توانمند در دانشگاه	4
4/5	1				4/5	ضعف در مدیریت منابع انسانی	5
4		2			2	تمرکزگرایی در مدیریت	6
7		2			3/5	ضعف در استفاده بهینه از منابع مالی	7
42/5							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه سیاست و خط مشی	
5		2			2/5	عدم تناسب بین شاخص‌های عملکردی و فرایند تصمیم سازی	1
7/5			3		2/5	وجود بستر مناسب جهت واگذاری برخی خدمات دانشگاه به بخش خصوصی	2
3			3		1	وجود بستر مناسب جهت انجام فعالیت های علمی و پژوهشی	3
3			3		1	تعامل مثبت و سازنده با تشکل‌ها و کانون‌های فعال	4
3	1				3	نبود سیستم کارآمد پایش و ارزشیابی عملکرد سازمانی	5
21/5							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه منابع	
6			3		2	مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی سبزوار	1
6			3		2	بیمارستان های آموزشی درمانی	2
6			3		2	ظرفیت افزایش درآمدهای اختصاصی	3
6			3		2	وجود سامانه های الکترونیکی (اتوماسیون اداری، پژوهان، HIS، سپاس و ...)	4
6			3		2	امکان توسعه فضای فیزیکی	5
6			3		2	امکان دسترسی مطلوب به تجهیزات و فناوری روز	6
12				4	3	وجود کلینیک های ویژه و بیمارستان های تخصصی و فوق تخصصی	7
6		2			3	فضای ناکافی و بافت فرسوده برخی واحدهای تابعه	8
3	1				3	عدم تناسب چارت تشکیلاتی با روند رشد و توسعه	9
4		2			2	پراکندگی واحدهای ستادی دانشگاه	10
2	1				2	ضعف در ساختار فناوری اطلاعات	11

3	1				3	پایین بودن نسبت تخت به جمعیت	12
6		2			3	کمبود و فرسودگی تجهیزات	13
3	1				3	فقدان سیستم جامع آمار و اطلاعات	14
75							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه کارکنان	
6			3		2	اعضای هیئت علمی مجرب و تمام وقت	1
6		2			3	کمبود نیروی انسانی	2
5	1				5	پایین بودن انگیزه نیروی انسانی	3
6		2			3	آگاهی ناکافی دانشجویان و کارکنان از قوانین و مقررات	4
23							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه فرایندها	
4				4	1	اجرای برنامه حسابداری تعهدی	1
6			3		2	وجود نظام پایش و ارزشیابی	2
4/5			3		1/5	برگزاری دوره های آموزشی جهت توانمندسازی نیروی انسانی	3
5		2			2/5	ضعف در تعاملات سازنده درون سازمانی	4
4		2			2	بروکراسی اداری	5
3	1				3	ناکارآمدی سیستم های نظارتی درون سازمانی	6
26/5							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه نتایج مشتری	
3			3		1	کسب رتبه های برتر فرهنگی و قرآنی در سطح کشور	1
4	1				4	ضعف برنامه های حمایتی و رفاهی	2
6			3		2	اجرای موفق طرح تحول نظام سلامت	3
12				4	3	پوشش کامل شبکه در سیستم بهداشتی	4
25							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار داخلی	ردیف
	ضعف		قوت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		حوزه نتایج کلیدی و جامعه	
4		2			2	کمبود پژوهش های کاربردی و نتیجه محور	1
4							جمع

$$217/5 \div 100 = 2/175$$

امتیاز حاصل از تحلیل محیط درونی :

**تحليل محیط بیرونی دانشگاه
علوم پزشکی سبزوار**

فرصت ها - 0

1. رسانه های ارتباط جمعی فعال
2. وجود مراکز متعدد آموزش عالی
3. حمایت مسئولین استانی و شهرستانی از برنامه های دانشگاه
4. سیاست های حمایتی وزارت متبوع
5. قرار گرفتن در مسیر شاهراه های ارتباطی
6. حساسیت ویژه مسئولین به مسائل دانشجویی
7. افزایش سطح سواد سلامت مردم
8. توسعه بیمه سلامت ایرانیان
9. وجود فرودگاه در شهرستان
10. مشارکت خیرین در برنامه های سلامت
11. وجود برنامه های توسعه ملی و سند چشم انداز

12. وجود دانش آموختگان بومی
13. وجود سازمان های مردم نهاد (NGOs)
14. بخش خصوصی فعال در امر سلامت
15. اولویت سلامت در برنامه های اجرایی دولت
16. تنوع و گستردگی بافت جمعیتی
17. وجود کارخانجات و صنایع مختلف
18. کارگروه سلامت و امنیت غذایی فعال
19. افزایش ضریب نفوذ اینترنت و تلفن همراه در جامعه

■ تهدیدها – T

1. پدیده سالمندی جمعیت
2. محدودیت منابع مالی در کشور
3. توزیع نامناسب اعتبارات بخش سلامت
4. عدم تناسب جنسیتی در پذیرش دانشجویان
5. وجود روحیه مدرک گرایی در جامعه
6. حاکمیت فرهنگ پزشک سالاری و هیئت علمی سالاری
7. سبک زندگی و باورهای تهدید کننده سلامت
8. عدم ثبات، تعدد و تفسیرهای متناقض برخی آیین نامه ها و دستورالعمل ها
9. ناکارآمدی نظام ارزشیابی کارکنان دولت
10. ناکارآمدی نظام جامع آماری در کشور
11. فراگیر نبودن دستورالعمل های درمانی در سطح کشور

12. فرهنگ نامناسب رانندگی
13. گرایش روز افزون جوانان به دخانیات، مواد محرک و افیونی
14. افزایش ناهنجاری های اجتماعی
15. ضعف مدیریت بحران
16. مشارکت ناکافی شرکت های پیمانکار
17. ضعف بیمه ها در پوشش هزینه های درمانی
18. افزایش سهم مردم از هزینه های درمانی در بخش خصوصی
19. مشکلات اقتصادی (تورم، بیکاری و ...)
20. کمبود امکانات رفاهی در منطقه
21. پدیده حاشیه نشینی
22. گذار اپیدمیولوژیک بیماریها

☑ بررسی عوامل خارجی

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		عوامل اقتصادی	
3			3		1	مشارکت خیرین در برنامه های سلامت	1
5		2			2/5	محدودیت منابع مالی در کشور	2
3/5	1				3/5	توزیع نامتناسب اعتبارات بخش سلامت	3
2		2			1	مشارکت ناکافی شرکت های پیمانکار	4
2/5	1				2/5	بالا بودن سهم مردم از هزینه های درمانی در بخش خصوصی	5
2	1				2	مشکلات اقتصادی (تورم، بیکاری و ...)	6
2/5	1				2/5	گرایش متخصصین به فعالیت اقتصادی در بخش خصوصی	7
20/5							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت			عوامل اجتماعی و فرهنگی	
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4			
4/5			3		1/5	رسانه های ارتباط جمعی فعال	1
10				4	2/5	افزایش سطح سواد سلامت مردم	2
3			3		1	وجود سازمان های مردم نهاد (NGOs)	3
6			3		2	تنوع و گستردگی بافت جمعیتی	4
4/5			3		1/5	افزایش ضریب نفوذ اینترنت و تلفن همراه در جامعه	5
6		2			3	پدیده سالمندی جمعیت	6
5		2			2/5	وجود روحیه مدرک گرایی در جامعه	7
4	1				4	سبک زندگی و باورهای تهدید کننده سلامت	8
6		2			3	فرهنگ نامناسب رانندگی	9
3	1				3	گرایش روز افزون جوانان به دخانیات، مواد محرک و افیونی	10
4		2			2	افزایش ناهنجاری های اجتماعی	11
6		2			3	کمبود امکانات رفاهی در منطقه	12
6		2			3	پدیده حاشیه نشینی	13
68							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		عوامل سیاسی و قانونی	
4/5			3		1/5	حمایت مسئولین استانی و شهرستانی از برنامه های دانشگاه ها	1
7/5			3		2/5	سیاست های حمایتی وزارت متبوع	2
3			3		1	حساسیت ویژه مسئولین به مسائل دانشجویی	3
6			3		2	وجود برنامه های توسعه ملی و سند چشم انداز	4
12				4	3	اولویت سلامت در برنامه های اجرایی دولت	5
4		2			2	عدم ثبات، تعدد و تفسیرهای متناقض برخی آیین نامه ها و دستورالعمل ها	6
3	1				3	ناکارآمدی نظام ارزشیابی کارکنان دولت	7
6		2			3	ضعف مدیریت بحران	8
46							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		عوامل تکنولوژیک	
3	1				3	ناکارآمدی نظام جامع آماری در کشور	1
							2
3							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		عوامل محیط تخصصی (عرضه کننده ها، توزیع کنندگان، مصرف کنندگان و رقبا)	
6			3		2	وجود مراکز متعدد آموزش عالی	1
12				4	3	توسعه بیمه سلامت ایرانیان	2
6			3		2	وجود دانش آموختگان بومی	3
6			3		2	بخش خصوصی فعال در امر سلامت	4
9			3		3	کارگروه سلامت و امنیت غذایی فعال	5
3		2			1/5	عدم تناسب جنسیتی در پذیرش دانشجویان	6
3/5	1				3/5	حاکمیت فرهنگ پزشک سالاری و هیئت علمی سالاری	7
3	1				3	ضعف بیمه ها در پوشش هزینه های درمانی	8
5		2			2/5	گذار اپیدمیولوژیک بیماریها	9
5		2			2/5	فراگیر نبودن دستورالعمل های درمانی در سطح کشور	10
58/5							جمع

نمره کل	رتبه (میزان تاثیر گذاری عوامل)				ضریب اهمیت عوامل	عوامل تاثیر گذار خارجی	ردیف
	تهدید		فرصت				
	جدی 1	نسبی 2	نسبی 3	جدی 4		عوامل محیطی (جوامع و محیط طبیعی)	
7/5			3		2/5	قرار گرفتن در مسیر شاهراه های ارتباطی	1
10				4	2/5	وجود فرودگاه در شهرستان	2
6			3		2	وجود کارخانجات و صنایع مختلف	3
23/5							جمع

$$219/5 \div 100 = 2/195$$

امتیاز حاصل از تحلیل محیط بیرونی:

نمره درونی

2/175

2

3

4

1

2

3

4

تقویت درونی و تدافعی	تقویت درونی و تدافعی	حفظ و نگهداری
تقویت درونی و تدافعی	حفظ و نگهداری	توسعه
حفظ و نگهداری	توسعه	توسعه

2/195

نمره بیرونی

اهداف کلان

G1: توسعه و بهبود منابع (مالی، فیزیکی، انسانی، تجهیزات)

G2: ارتقاء سطح ارائه خدمات درمانی

G3: ارتقاء کمی و کیفی خدمات بهداشتی

G4: توسعه خدمات آموزشی

G5: ارتقاء سطح امنیت غذایی و ارائه خدمات دارویی

G6: بهبود سطح کمی و کیفی پژوهش های کاربردی

G7: ترویج برنامه های فرهنگی و توسعه خدمات دانشجویی

G8: گسترش همکاری های درون و برون سازمانی

G9: توسعه تکنولوژی و فناوری اطلاعات

G10: توسعه و بهبود خدمات رفاهی