

برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی و  
خدمات بهداشتی درمانی همدان

۹۳-۹۶

## رسالت (mission) دانشگاه علوم پزشکی همدان:

✓ دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی همدان ، در چهارچوب سیاست‌های کلی نظام سلامت کشور، جهت تأمین ، حفظ و ارتقاء سطح سلامت انسان به عنوان محور توسعه پایدار ایجاد گردیده و اهتمام می‌ورزد با تربیت و آموزش و بکار گیری نیروهای متعهد و متخصص ، انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی ، تولید دانش و فناوری در زمینه علوم پزشکی و بهداشتی ، بستر مناسبی جهت ارائه خدمات پیشگیری ، درمانی ، تشخیصی و بازتوانی در استان همدان و منطقه غرب کشور ایجاد نماید.

✓ در این راستا با بهره‌گیری از توانمندی‌ها و پتانسیل‌های موجود، جلب مشارکت فعال آحاد جامعه، خیرین، سایر بخش‌های توسعه و سازمان‌های مرتبط با سلامت ، در جهت اصلاح عوامل اجتماعی موثر بر سلامت و ایجاد عدالت اجتماعی تلاش نموده و خود را ملزم به ارتقاء کمی و کیفی شاخص‌های حوزه سلامت، آموزش و پژوهش با جلب رضایت گیرندگان خدمت می نماید .

## دورنما (vision)

ما برآنیم طی پنج سال آینده ، جزء ده دانشگاه علوم پزشکی برتر کشور بوده و سهم عمده‌ای را در زمینه تولید علم و فناوری با ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای ، شکوفایی استعدادهای درخشان و انجام پژوهش‌های کاربردی و بنیادی ، در چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام سلامت کشور داشته و ضمن ارتقاء فرایندهای مدیریتی، آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی ،با بهره‌گیری از منابع انسانی و تکنولوژیکی به عنوان قطب سلامت در غرب کشور باشیم.

## ارزشها (values)

- ✓ پایبندی کامل به اصول و ارزش‌های اسلامی ، انقلابی و حفظ کرامت انسانی
- ✓ رعایت عدالت‌محوری در ارائه خدمات دانشگاه
- ✓ شایسته‌سالاری در بکارگیری نیروهای انسانی و مدیران
- ✓ مشتری‌مداری و توجه به نیازها و خواسته‌های گیرندگان خدمت
- ✓ رعایت قوانین اداری و ضوابط حقوقی و ایجاد نظم و انضباط در محیط کار
- ✓ فراهم نمودن زمینه بروز خلاقیت با توانمندسازی و جلب مشارکت نیروی انسانی به عنوان بالارزش ترین منبع و محور ارائه خدمات در دانشگاه
- ✓ پایبندی به صداقت و درستی به عنوان زیربنای ارتباطات و مناسبات سازمانی
- ✓ توجه به ارتقاء کیفیت و مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
- ✓ صیانت و حفاظت از منابع ملی و محیط زیست

## نحوه امتیاز دهی به فرصتها و تهدیدها :

- امتیاز: مشخص می کند که چقدر می توانیم از این فرصت بهره برداری و استفاده کنیم و یا چقدر می توانیم بر این تهدید تاثیر گذاشته و آن را محدود و کنترل نمائیم و به صورت زیر از ۱ تا ۵ امتیازدهی می گردد :

= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد

- درجه اهمیت: بیانگر آن است که فرصت یا تهدید موجود چقدر می تواند بر تحقق اهداف سازمان ، تاثیر مثبت یا منفی بگذارد و به صورت زیر از ۱ تا ۵ امتیازدهی می گردد :

برای فرصتها : ۱= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد  
برای تهدیدها : ۵= - خیلی کم ۴= - کم ۳= - متوسط ۲= - زیاد ۱= - خیلی زیاد

**درنهایت پس از پایان امتیاز دهی ، ستون مربوط به درجه اهمیت بر مبنای ضربی از ۱۰ در نظر گرفته شده و کل امتیازات در این تناسب بازنگری می گردد .**

## نحوه امتیاز دهی به نقاط قوت و ضعف :

- امتیاز : بیانگر آن است که سازمان درکجا قرار دارد و در مقایسه با شاخص های کشوری ، سازمانهای هم تراز یا وضعیت قبلی سازمان ، به صورت زیر از ۱ تا ۵ امتیازدهی می گردد :

۱= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد

- درجه اهمیت : مشخص می کند که این عامل چقدر در دستیابی به اهداف اهمیت دارد و به صورت زیر از ۱ تا ۵ امتیازدهی می گردد :

۱= خیلی کم ۲= کم ۳= متوسط ۴= زیاد ۵= خیلی زیاد  
امتیاز نقاط قوت بصورت مثبت و امتیاز نقاط ضعف بصورت منفی بیان می گردد .

**درنهایت پس از پایان امتیاز دهی ، ستون مربوط به درجه اهمیت بر مبنای ضربی از ۱۰ در نظر گرفته شده و کل امتیازات در این تناسب بازنگری می گردد .**

ردیف	فرصتها	شواهد	۱-۵ امتیاز	۱-۵ اهمیت	نفره	رتبه
۱	آموزش عالی به عنوان یکی از محورهای توسعه استان همدان	۱- حضور دانشگاه در کارگروههای مختلف استانداری و ... ۲- تعهد مدیران و مسئولین اجرایی استان در توسعه آموزش عالی	۳	۴ (۰.۸)	۲.۴	۳
۲	گسترش فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در جامعه	۱- حرکت دولت به سوی الکترونیکی نمودن فرایندها ۲- اینترنت ۳- تعهد به اجرای شبکه شمس ۴- طراحی و اجرای سامانه سلامت ایرانیان ۵- حرکت بسوی سیستم مکانیزه مکاتبات اداری	۳.۵	۴.۵ (۱)	۳.۵	۲
۳	امکان ارائه خدمات تخصصی در سطح استان	۱- وجود افراد متخصص در اکثر رشته ها در شبکه های بهداشت و درمان ۲- وجود رشته های مختلف تخصصی و فوق تخصصی در دانشگاه	۳	۴ (۰.۸)	۲.۴	۳
۴	پذیرش نظام مدیریت کیفیت به عنوان استراتژی تحول در سازمان ها و دستگاه های دولتی	ارزیابی سالیانه سازمان ها و دستگاه های دولتی بر اساس اصول بهبود کیفیت در جشنواره شهید رجایی استانی و کشوری	۳	۳.۵ (۰.۸)	۲.۴	۳
۵	گسترش بیمه همگانی	بیمه های تأمین اجتماعی و خدمات درمانی و نیروهای مسلح و...	۳	۴ (۰.۸)	۲.۴	۳
۶	وجود قوانین و مقررات حمایتی دولت جهت پیشبرد اهداف دانشگاه (گسترش پایگاه های اورژانس جاده ای ؛ تکمیل شبکه های بهداشت و درمان در پایان برنامه پنجم، الزام به اجرای برنامه بیمه روستایی و پزشک خانواده و توسعه به مناطق شهری، اجرای نظام ارجاع)	۱- قانون اساسی ۲- بیانیه مقام معظم رهبری در حیطه سلامت ۳- سند چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ۴- نقشه سلامت کشور ۵- برنامه پنجم توسعه ۶- دستورالعمل اجرایی برنامه پزشک خانواده	۴	۵ (۱.۱)	۴.۴	۱
۷	جذب و ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم	افزایش متوسط ماندگاری پزشکان بدلیل بهینه سازی تجهیزات و افزایش مبالغ پرداختی به آنها	۲	۳ (۰.۷)	۱.۴	۶
۸	روند مثبت سیاستگذاری در افزایش رشته های تکمیلی در سطح کشور	افزایش ۱۵ درصدی رشته های تحصیلات تکمیلی	۲	۲.۵ (۰.۶)	۱.۲	۷
۹	مکلف نمودن دستگاههای اجرایی بر انجام تحقیقات بنیادی و تولید علم	همگام شدن امور اجرایی براساس طرحهای کشوری و پیاده سازی آنها	۳	۲ (۰.۵)	۱.۵	۵
۱۰	افزایش سطح سواد و آگاهی های عمومی	وجود بالای ۸۰٪ افراد باسواد در جامعه	۳	۳.۵ (۰.۸)	۲.۴	۳

۹	۰.۶	(۰.۶)	۲.۵	۱	<p>۱- تدوین شاخصهای ۵۲ گانه عدالت در سلامت و ابلاغ آن توسط هیئت دولت</p> <p>۲- وجود شورای سلامت کشوری و استان</p> <p>۳- الزام به مشارکت کلیه سازمانها در تولید شاخصهای عدالت در سلامت</p> <p>۴- توجه به عوامل اجتماعی موثر بر سلامت و الزام شورای سلامت استان و کشور در توجه به این عوامل</p> <p>۵- تشکیل کمیته های CBO</p>	<p>ایجاد نگرش و دیدگاه توجه به عوامل اجتماعی موثر بر سلامت در سایر سازمانها و تلاش جهت تقویت این نگرش</p>	۱۱
۸	۱.۱	(۰.۷)	۳	۱.۵	<p>۱- ساخت حداقل سه بیمارستان بزرگ به دست خیرین در سطح استان</p> <p>۲- ساخت مراکز و خانه های بهداشت توسط خیرین در سطح استان</p>	<p>استفاده و بهره گیری از توان و ظرفیت سازمانها و مجامع غیر دولتی(خیرین سلامت و...) حامی سلامت</p>	۱۲
۴	۲	(۰.۸)	۳.۵	۲.۵	<p>۱- وجود کمیسیون مبارزه با قاچاق</p> <p>۲- وجود شورای سلامت فعال</p> <p>۳- وجود داروخانه دولتی و خصوصی جهت دسترسی مردم به خدمات</p>	<p>امنیت غذا و دارو</p>	۱۳
۲۷.۷			(۱۰)	۴۵	۳۴.۵	جمع کل :	

ردیف	تهدیدها	شواهد	۱-۵ امتیاز	۱-۵ اهمیت	نمره	رتبه
۱	تعدد صندوق های بیمه ای در کشور	تأمین اجتماعی ، خدمات درمانی ، نیروهای مسلح و...	۲	-۵	-۱.۱	۴
۲	پائین بودن سرانه درآمد و بالا بودن میزان نرخ بیکاری	میزان ۱۱.۵ درصد نرخ بیکاری	۳	-۴.۵	-۱	۲
۳	بروز پدیده های زیست محیطی جدید	آلودگی محیط زیست و ورود گرد و غبار از منطقه غرب به ویژه کشور عراق	۱	-۴.۵	-۱	۱۰
۴	پائین بودن سرانه بهداشت و درمان در بودجه کشور	۵.۶ درصد از تولید ناخالص ملی	۵	-۴	-۰.۸	۱
۵	ناهماهنگی در نظام پرداخت ها	۱- تفاوت نظام پرداخت در سازمانهای مختلف ۲- تفاوت در میزان و چگونگی پرداخت کارانه بر اساس نظام نوین اداره امور بیمارستانها ۳- برداشت متفاوت مسئولین اجرایی از دستورالعملهای ابلاغی	۲	-۳	-۰.۷	۸
۶	خودگردانی بیمارستان ها	۱- عدم تناسب بین درآمد و هزینه های بیمارستانها ۲- عدم پاسخگویی به نیازمندیهای و وجود شکایات ناشی از آن	۱	-۳.۵	-۰.۸	۱۱
۷	عدم تامین منابع مالی بهنگام و کافی	۱- تاخیر زمانی در تخصیص ۲- پایین بودن میزان اعتبار تخصیصی در مقایسه با اعتبار مصوب ۳- عدم تخصیص اعتبارات بر اساس محاسبه قیمت تمام شده	۳	-۳.۵	-۰.۸	۳
۸	بالا بودن میزان پرداخت از جیب (Out Of Pocket)	میزان پرداخت بالای ۳۰ درصد	۲	-۲.۵	-۰.۶	۹
۹	گسترش سبک زندگی ناسالم در گروههای مختلف سنی	۱- گرایش به سمت مصرف غذاهای فست فود و... ۲- افزایش بی تحرکی ، افزایش میزان چاقی ، مرگ ومیر ناشی از بیماریهای قلبی عروقی و متابولیک ۳- افزایش میزان شیوع و بروز سرطانها و مرگ ومیر ناشی از آن ۴- تغییر الگوی بیماریها ، بالا بودن نرخ حوادث و سوانح	۳	-۱	-۰.۲	۱۲
۱۰	گسترش روز افزون ناهنجاریهای اجتماعی	۱- وجود در صدم بالای اعتیاد در استان ۲- وجود درصد بالای تکدی گری ۳- آمار بالای کودک آزاری ۴- درصد روزافزون زنان خیابانی ۵- آمار بالای خودکشی	۳	-۳	-۰.۷	۵
۱۱	پایین بودن سواد سلامت جامعه	۱- نا آگاهی جامعه از عوارض مصرف بی رویه دارو ۲- فرهنگ غلط تغذیه ای ۳- وجود تبلیغات ضد سلامت در رسانه های عمومی ۴- کمبود برنامه های آموزش سلامت به مردم	۳	-۲.۵	-۰.۶	۶
۱۲	بالا بودن میزان تورم	۱- فروش نقدی شرکتهای دارویی و تجهیزاتی ۲- کاهش قدرت خرید تجهیزات و امکانات ۳- عدم توانایی سیستم سلامت در توسعه منابع فیزیکی ۴- عدم تناسب بین اعتبارات تخصیصی با میزان نرخ تورم	۴	-۴.۵	-۱	۱
۱۳	قاجاق لوازم آرایشی، بهداشتی و اقللام داروئی	۱- وجود لوازم آرایشی، بهداشتی فاقد مجوز در بازار	۲	۳.۵	-۰.۸	۷

جمع کل :						۲۶.۱	۱۰	۴۵	۳۴
ردیف	نقاط قوت	شواهد	۱-۵ امتیاز	۱-۵ اهمیت	رتبه				
۱	وضعیت مناسب شاخصها ( آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی)	شاخص هایی که از متوسط کشوری بیشتر باشد	۵	۳	۲				
۲	وجود تجهیزات و تکنولوژی مناسب و به روز	۱- وجود تجهیزات مدرن آزمایشگاهی در حوزه معاونت درمان و معاونت غذا و دارو ۲- وجود تجهیزات PIU در حوزه معاونت بهداشتی	۴	۳	۴				
۳	ارائه خدمات درمانی تخصصی و فوق تخصصی با تعرفه های دولتی	وجود سه کلینیک ویژه با ۲۶ درمانگاه تخصصی و ۷۱ متخصص تمام وقت	۴	۱	۸				
۴	تکمیل شبکه های بهداشتی درمانی استان	۱- فعالیت ۱۰۰٪ خانه های بهداشت و ۱۰۰٪ وجود فضای فیزیکی دولتی ۲- فعالیت بیش از ۹۴٪ مراکز بهداشتی درمانی ۳- فعالیت ۱۰۰٪ مراکز بهداشت و شبکه در استان	۵	۴	۱				
۵	فراهم بودن امکان فعالیت های پژوهشی	۱- تشکیل کمیته های HSR در معاونتها ۲- وجود ۱۳ مرکز پژوهشی ۳- وجود امکانات سخت افزاری و نرم افزاری از قبیل آزمایشگاه فرانس، سایت دانشگاه، ۴- دسترسی به سایتهای تحقیقاتی	۳.۵	۳	۶				
۶	وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و توانمند	۱- وجود ۹ هئیت علمی با درجه استادی ۲- وجود ۶۷ هئیت علمی با درجه دانشیاری ۳- وجود ۲۳۸ هئیت علمی با درجه استادیاری ۴- وجود ۸۴ هئیت علمی با درجه مربیگری ۵- وجود ۱۰۰۴ پزشک عمومی و متخصص ۶- وجود ۱۷۶ کارشناس ارشد ۷- وجود ۳۴۱۶ کارشناس ۸- ۷۲ درصد اشغال پست	۳	۵	۳				
۷	توانمندی برخی مدیران در مقایسه با سایر سازمان ها	۱- اجرای برنامه های توانمند سازی و برگزاری کارگاهها و جلسات آموزشی مدیریتی در استان ۲- وجود مرکز آموزش مدیریت در دانشگاه ۳- برگزاری و اعزام مدیران به دوره های آموزشی و پژوهشی، همایشها و سمینارهای ملی و بین المللی ۴- عملکرد مدیران دانشگاه ( جایگاه سوم معاونت توسعه مدیریت و منابع و رتبه اول معاونت غذا و	۳	۴	۵				

					دارو ورتبه برتر کشوری معاونت آموزشی در پروژه اعتباربخشی و استاندارد سازی و ...)		
۵	۲.۷	۰.۹	۴	۳	۱- وجود واحد فناوری اطلاعات ۲- استقرار HIS در کلیه بیمارستانها ۳- استقرار سیستم مدیریت جامع اداری (ERP) ۴- وجود سیستمهای جامع آموزشی و پژوهشی ۵- دسترسی کلیه واحدهای آموزشی و درمانی و ۳۴٪ از واحدهای بهداشتی به اینترنت	۸	وجود زیر ساختهای لازم توسعه فناوری اطلاعات و مدیریت آن
۴	۲.۸	۰.۷	۳	۴	۱- تاسیس دانشکده داروسازی ، توانبخشی ، پیراپزشکی نهانند و... ۲- ایجاد ۳۰ رشته تحصیلات تکمیلی شامل : ۱۸ دوره کارشناسی ارشد ، ۶ دوره PHD ، ۴ دوره فلوشیپ ، ۲ دوره MPH . ۳- ایجاد ۱۳ دوره تحصیلات تخصصی پزشکی و ۱۰ دوره تحصیلات تخصصی دندانپزشکی ۴- ایجاد واحد بین الملل دانشگاه ۵- ایجاد دانشکده طب سنتی	۹	توسعه واحدهای آموزشی
۵	۲.۷	۰.۹	۴	۳	۱- برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی در سطح دانشگاه و کلیه معاونتها ، دانشکده ها ، شبکه ها و بیمارستانها ۲- وجود نقشه علمی و نظام سلامت ۳- طراحی و اجرای فرایندهای بهبود کیفیت در واحدهای تابعه دانشگاه ۴- اجرای برنامه های بهبود عملکرد کیفیت و تقویت نظام خود ارزیابی EFQM , S ۵ .	۱۰	عملکرد مبتنی بر برنامه در دانشگاه در کلیه سطوح
۵	۲.۷	۰.۹	۴	۳	۱- اجرای برنامه نظام نوین مالی ۲- اجرای برنامه مدیریت انرژی در دانشگاه	۱۱	مدیریت بهینه منابع مالی و فیزیکی در کلیه واحدهای دانشگاه
۷	۲.۱	۰.۷	۳	۳	۱- وجود باغ دانشگاه ۲- وجود مهمانسرای دانشگاه ۳- وجود مرکز همایشها ۴- وجود رستوران دانشگاه ۵- وجود ۳ سالن ورزشی درحوزه دانشجویی ۶- وجود کلینیک های ویژه با تعرفه های دولتی	۱۲	وجود امکانات رفاهی مناسب برای پرسنل و دانشجویان
۵	۲.۷	۰.۹	۴	۳	۱- وجود دو بیمارستان در حال ساخت و دو بیمارستان در حال توسعه	۱۳	توسعه مراکز درمانی
۳۵.۸		۱۰	۴۵	۴۶.۵	جمع کل :		

ردیف	نقاط ضعف	شواهد	۱-۵ اهمیت	۱،-۵ امتیاز	رتبه	رتبه
۱	بی توجهی به شایسته سالاری	۱- عدم کارایی سیستم ارزشیابی و ارزیابی عملکرد کارکنان ۲- کم ثباتی مدیریت ها و جابجایی مدیران در بخشهای مختلف دانشگاه ۳- عدم وجود نظام ثبت اطلاعات کارکنان ۴- مدرک گرایی در انتخاب مدیران بجای شایستگی ۵- نبود سیستم مشخص برای شناسایی و پرورش مدیران	-۵	۳	۱	۳.۳ -
۲	ضعف در پایش ، نظارت و پشتیبانی برنامه ها و بی توجهی به ارزشیابی برنامه های تدوین و اجرا شده	کمبود نیرو و عدم تشکیل تیم پیشگر ، نبود چک لیست استاندارد ، عدم استفاده مناسب از چک لیست های ارزشیابی و ارزیابی عملکرد	-۳.۵	۳	۴	۲.۴ -
۳	محدودیت منابع مالی	عدم کفایت اعتبارات جاری و عمرانی با برنامه های ابلاغی	-۴	۳	۲	۲.۷ -
۴	نداشتن اطلاعات جامع و به روز	۱- ناهمخوانی آمار و اطلاعات واحدهای مختلف دانشگاه ۲- رواج نیافتن فرهنگ مستند سازی در دانشگاه ۳- وجود بانکهای اطلاعاتی متعدد و غیر متمرکز	-۴	۳	۲	۲.۷ -
۵	عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها	۱- ناقص بودن سیستم پیشنهادات ۲- کم بودن تعداد پیشنهادات در پورتال کارکنان	-۴	۲	۶	۱.۸ -
۶	ضعف در مدیریت هزینه و درآمد	۱- نبود فرهنگ مناسب الگوی مصرف و صرفه جویی در واحدها ۲- بلا استفاده ماندن وسایل سرمایه ای ۳- بالا بودن کسورات بیمه ای (بطور میانگین ، ۱۵٪ کسورات پزشک خانواده و ۶٪ کسورات کل مراکز درمانی و بهداشتی)	-۴	۳	۲	۲.۷ -
۷	مشارکت کم در امر پژوهش	۱- کمبود پژوهش های کاربردی جهت رفع مشکلات ۲- تأخیر در عملکرد امور پژوهشی (داوری و...) ۳- مشارکت کم اعضاء هیئت علمی در تولید دانش ( پایین بودن سرانه پژوهش و مقاله نسبت به هیئت علمی)	-۲	۴	۵	-۲ -۰.۵
۸	ضعف مدیریت تجهیزات	۱- بلا استفاده ماندن بعضی از تجهیزات در انبارها ۲- عدم انجام تعمیرات بهنگام و بهره بری مناسب از تجهیزات ۳- نبود بانک اطلاعاتی مناسب و به روز از آخرین وضعیت تجهیزات واحدهای درمانی و بهداشتی استان ۴- خرید تجهیزات بدون توجه به اولویت ۵- طولانی بودن فرآیند درخواست تا تحویل کالا به واحدها ۶- عدم آشنایی کارکنان در استفاده از تجهیزات فنی	-۴	۳	۲	۲.۷ -

					۷- نبود واحد سازمانی مسئول انجام تعمیرات تجهیزات در شهرستانها	
۴	۲.۲ -	-۱.۱	-۵	۲	۱- ضعف در آموزش مدیران ۲- استفاده از افراد خاص در سمت های مدیریتی بدون طی دوره های لازم و نداشتن تجربه مدیریتی	۹ کمبود مهارت های مدیریتی مورد نیاز در سطوح مختلف
۶	۱.۸ -	-۰.۹	-۴	۲	۱- فرسوده بودن واحدهای دانشگاه ۲- عدم تناسب مساحت و فضای کار یا تعداد کارکنان ۳- کمبود فضای فیزیکی متناسب با اهداف و برنامه های دانشگاه ۴- نبود سیستم نگهداشت فضاهای فیزیکی ۵- نبود سیستمهای حفاظتی مناسب در مراکز بهداشتی درمانی روستایی ۶- نامشخص بودن وضعیت مالکیت برخی واحدهای دانشگاه	۱۰ ضعف در سیستم مدیریت فضاهای فیزیکی
۱	۳.۳ -	-۱.۱	-۵	۳	۱- کمبود نیروی انسانی متناسب با چارت تشکیلاتی و توسعه دانشگاه ۲- عدم تناسب چارت سازمانی واحدها با فعالیتها و اهداف دانشگاه ۳- جذب نامناسب نیروهای قراردادی خدماتی ۴- عدم بکار گیری افراد در محل وقوع پست سازمانی	۱۱ ضعف در مدیریت منابع انسانی
	۲۷.۶	۱۰	-۴۵	۳۲	جمع کل :	

جمع نمرات :

قوت : ۳۵.۸

ضعف : -۲۷.۶

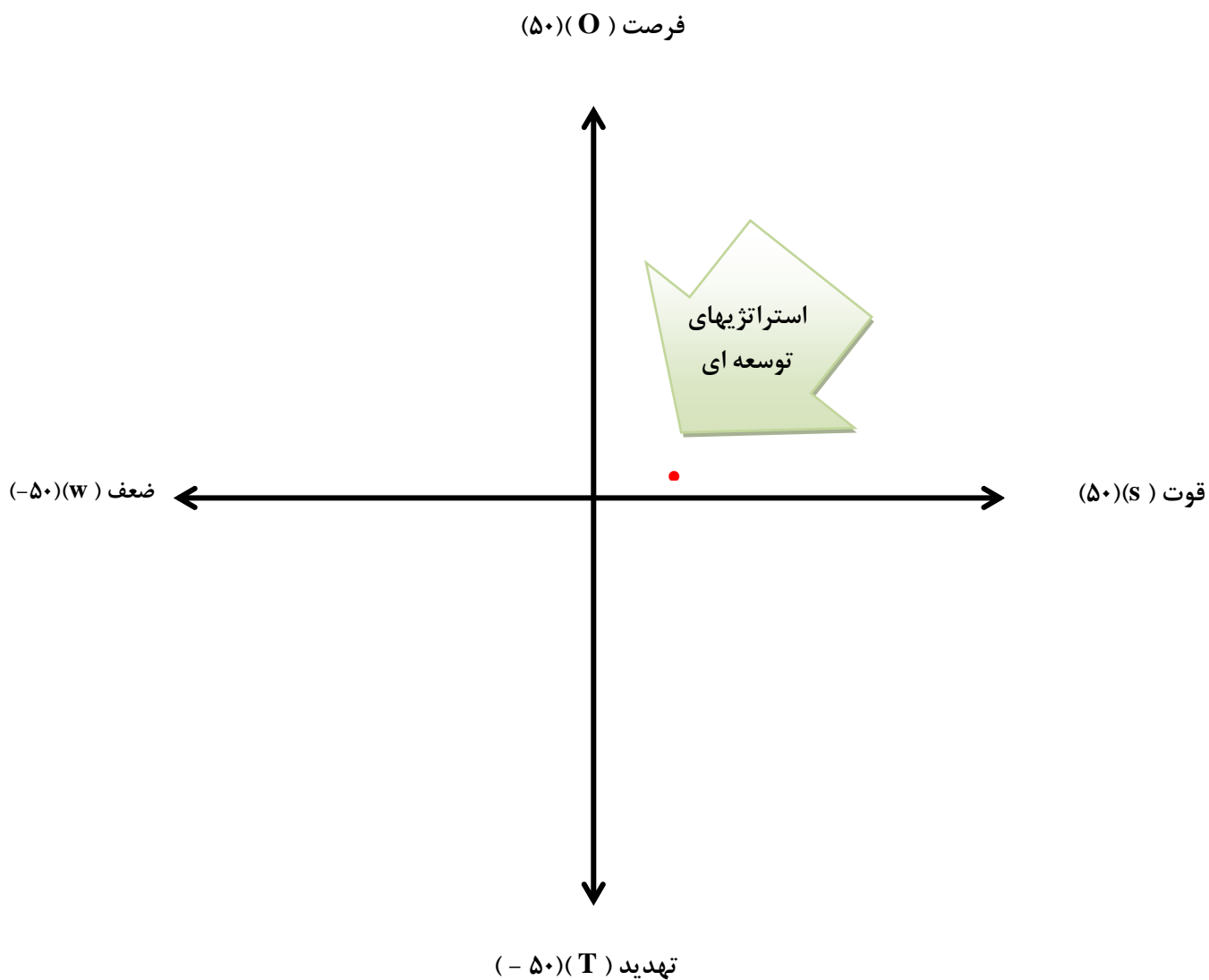
۸.۲

فرصت : ۲۷.۷

تهدید : -۲۶.۱

۱.۶

### موقعیت کمی دانشگاه



## جدول تلاقی نقاط قوت و ضعف با فرصتها و تهدیدها

T	O	
<p>A. وجود تعدد صندوق های بیمه ای در کشور</p> <p>B. پائین بودن سرانه درآمد و بالا بودن میزان نرخ بیکاری</p> <p>C. بروز پدیده های زیست محیطی جدید</p> <p>D. پائین بودن سرانه بهداشت و درمان در بودجه کشور</p> <p>E. ناهماهنگی در نظام پرداخت ها</p> <p>F. خودگردانی بیمارستان ها</p> <p>G. عدم تامین منابع مالی بهنگام و کافی</p> <p>H. بالا بودن میزان پرداخت از جیب (Out Of Pocket)</p> <p>I. گسترش سبک زندگی ناسالم در گروههای مختلف سنی</p> <p>J. گسترش روز افزون ناهنجاریهای اجتماعی</p> <p>K. پایین بودن سواد سلامت جامعه</p> <p>L. بالا بودن میزان تورم</p>	<p>A. آموزش عالی به عنوان یکی از محورهای توسعه استان همدان</p> <p>B. گسترش فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در جامعه</p> <p>C. امکان ارائه خدمات تخصصی در سطح استان</p> <p>D. پذیرش نظام مدیریت کیفیت به عنوان استراتژی تحول در سازمان ها و دستگاهها</p> <p>E. گسترش بیمه همگانی</p> <p>F. وجود قوانین و مقررات حمایتی دولت جهت پیشبرد اهداف دانشگاه (گسترش پایگاه های اوزانس جاده ای؛ تکمیل شبکه های بهداشت و درمان در پایان برنامه پنجم، الزام به اجرای برنامه بیمه روستایی و پزشک خانواده و توسعه به مناطق شهری، اجرای نظام ارجاع)</p> <p>G. جذب و ماندگاری نیروهای متخصص در مناطق محروم</p> <p>H. روند مثبت سیاستگذاری در افزایش رشته های تکمیلی در سطح کشور</p> <p>I. مکلف نمودن دستگاههای اجرایی بر انجام تحقیقات بنیادی و تولید علم</p> <p>J. افزایش سطح سواد و آگاهی های عمومی مردم</p> <p>K. ایجاد نگرش و دیدگاه توجه به عوامل اجتماعی موثر بر سلامت در سایر سازمانها و تلاش جهت حذف این عوامل</p> <p>L. استفاده و بهره گیری از توان و ظرفیت سازمانها و مجامع غیر دولتی (خیرین سلامت و...) حامی سلامت</p>	<p style="font-size: 2em;">/</p> <p style="text-align: center;">محیط بیرونی</p> <p style="text-align: center;">محیط درونی</p>
<p>۱. بهبود مدیریت منابع مالی در کلیه سطوح دانشگاه (۶ و ۷ و ۱۱ و ۱۲ با A, B, D, E, F, G, H, L)</p> <p>۲. سبک زندگی در گروههای مختلف سنی در سطح استان (۵ با I)</p> <p>۳. بیماریهای حاصل از پدیده های زیست محیطی (۳ و ۵ با C)</p> <p>۴. سطح سواد سلامت جامعه (۱ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹ با I, J, K)</p> <p>۵. بهره وری مناسب از منابع مالی و فیزیکی (۲ و ۱۱ با G, L)</p>	<p>۱. توانمندسازی و آموزش مدیران در زمینه مهارتهای مدیریتی (۵ و ۶ و ۷ و ۸ با A, B, L)</p> <p>۲. استفاده از توان بخش خصوصی و سایر سازمانها در حل مسائل اجتماعی موثر بر سلامت (۳ و ۴ و ۹ با K, L)</p> <p>۳. توسعه مدیریت فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه (۸ با B, F)</p> <p>۴. بهره گیری از شیوه های نوین مدیریتی در ارتقاء کیفیت خدمات (۶ و ۷ و ۱۱ و ۱۲ با D, F, J, K)</p> <p>۵. بهبود نظام ارجاع در سطح استان (۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۶ و ۸ و ۱۲ با C, E, F, G)</p> <p>۶. بکارگیری آموزش و پژوهش در ارائه خدمات (۲ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ با B, I)</p>	<p style="text-align: center;">S</p> <p>۱. وضعیت مناسب شاخصها ( آموزشی، پژوهشی، بهداشتی، درمانی)</p> <p>۲. وجود تجهیزات و تکنولوژی مناسب و به روز</p> <p>۳. ارائه خدمات درمانی تخصصی و فوق تخصصی با تعرفه های دولتی</p> <p>۴. تکمیل شبکه های بهداشتی درمانی استان</p> <p>۵. فراهم بودن امکان فعالیت های پژوهشی</p> <p>۶. وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و توانمند</p> <p>۷. توانمندی مدیران در مقایسه با سایر سازمان ها</p> <p>۸. وجود زیر ساختهای لازم توسعه فناوری اطلاعات و مدیریت آن</p> <p>۹. توسعه واحدهای آموزشی</p> <p>۱۰. وجود امکانات رفاهی مناسب برای پرسنل و دانشجویان</p> <p>۱۱. مدیریت بهینه منابع مالی و فیزیکی در کلیه واحدهای دانشگاه</p> <p>۱۲. عملکرد مبتنی بر برنامه در دانشگاه در کلیه سطوح</p>
<p>۱. ضعف در زیر ساختها و تشکیلات اداری و فرهنگ سازمانی (۲ و ۴ و ۷ با D, K)</p> <p>۲. ضعف در کمیته و کیفیت پژوهشهای مرتبط با مشکلات موجود در جامعه (۷ با D, G)</p> <p>۳. ضعف در بودجه ریزی مبتنی بر برنامه (۲ و ۴ و ۷ و ۹ با D, F, G, H, J, K, L)</p>	<p>۱. ضعف در نظام پایش و ارزشیابی سازمان و پرسنل ( ۱ و ۲ و ۴ و ۹ و ۱۱ با D, F)</p> <p>۲. نظام جمع آوری اطلاعات به روز و جامع و در دسترس ( ۴ با B, F)</p> <p>۳. کار تیمی و مدیریت مشارکتی ( ۱ و ۵ و ۹ و ۱۱ با D, L)</p> <p>۴. ضعف در مدیریت منابع (انسانی، مالی، فیزیکی و تجهیزاتی) ( ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ با B, C, D, F, G, I)</p> <p>۵. کمبود مهارتهای مدیران ( ۱ و ۲ و ۷ و ۹ با A, B, L)</p> <p>۶. انتخاب و انتصاب مدیران ( ۱ و ۷ و ۱۱ با D)</p> <p>۷. ضعف فرهنگ صرفه جوئی و ایجاد هزینه های غیر ضروری (۲ و ۵ و ۶ و ۷ با D)</p>	<p style="text-align: center;">W</p> <p>۱. بی توجهی به شایسته سالاری</p> <p>۲. ضعف در پایش، نظارت و پشتیبانی برنامه ها و بی توجهی به ارزشیابی برنامه های تدوین و اجرا شده</p> <p>۳. محدودیت منابع مالی</p> <p>۴. نداشتن اطلاعات جامع و به روز</p> <p>۵. عدم مشارکت کارکنان در تصمیم گیری</p> <p>۶. ضعف در مدیریت هزینه و درآمد</p> <p>۷. مشارکت کم در امر پژوهش</p> <p>۸. ضعف مدیریت تجهیزات</p> <p>۹. کمبود مهارت های مدیریتی مورد نیاز در سطوح مختلف</p> <p>۱۰. ضعف در سیستم مدیریت فضاهای فیزیکی</p> <p>۱۱. ضعف در مدیریت منابع انسانی</p>

## موضوعات استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی همدان

الف) موضوعات استراتژیک حاصل از تلاقی قوت‌ها و فرصت‌ها (SO):

- ۱- توانمندسازی و آموزش مدیران در زمینه مهارت‌های مدیریتی
- ۲- استفاده از توان بخش خصوصی و سایر سازمان‌ها در حل مسائل اجتماعی موثر بر سلامت
- ۳- توسعه مدیریت فناوری اطلاعات در سطح دانشگاه
- ۴- بهره‌گیری از شیوه‌های نوین مدیریتی در ارتقاء کیفیت خدمات
- ۵- بهبود نظام ارجاع در سطح استان
- ۶- بکارگیری آموزش و پژوهش در ارائه خدمات

ب) موضوعات استراتژیک حاصل از تلاقی قوت‌ها و تهدیدها (ST):

- ۱- مدیریت منابع مالی و فیزیکی در کلیه سطوح دانشگاه
- ۲- سبک زندگی در گروه‌های مختلف سنی در سطح استان
- ۳- بیماری‌های حاصل از پدیده‌های زیست‌محیطی
- ۴- سواد سلامت جامعه

ج) موضوعات استراتژیک حاصل از تلاقی ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO):

- ۱- نظام پایش و ارزشیابی سازمان
- ۲- نظام مدیریت اطلاعات
- ۳- مدیریت مشارکتی
- ۴- مدیریت منابع
- ۵- مهارت‌های مدیریتی
- ۶- گزینش و انتصاب مدیران

د) موضوعات استراتژیک حاصل از تلاقی ضعف‌ها و تهدیدها (WT):

۱- زیرساخت‌ها، تشکیلات اداری و فرهنگ سازمانی

۲- کمیت و کیفیت پژوهش‌های مرتبط با مشکلات موجود در جامعه

۳- بودجه‌ریزی مبتنی بر برنامه

- لازم به ذکر است که موضوعاتی که از تلاقی ضعفها و محیط بیرونی حاصل می‌شوند را تحت عنوان مشکلات یا مسائل سازمان مطرح می‌نمائیم.

### اهداف کلان :

**Goal 1:** ارتقاء کیفیت خدمات بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی در سطوح مختلف دانشگاه به منظور دسترسی به استانداردها.

**Goal 2:** افزایش بهره‌وری و بهبود مدیریت منابع انسانی، مالی و فیزیکی

**Goal 3:** ارتقاء نظام مدیریت اطلاعات و فناوری و مدیریت دانش

**Goal 4:** فراهم نمودن دسترسی عادلانه اقشار مختلف به خدمات بهداشتی و درمانی

**Goal 5:** ارتقاء شاخصهای توسعه انسانی در سطح استان

**Goal 6:** افزایش توانمندی و بهبود مهارت‌های مدیران و کارکنان در کلیه واحدهای دانشگاه

**Goal 7:** ارتقاء سطح سلامت دانشجویان

**Goal 8:** دستیابی به معیارها و شاخص‌های دانشگاه اسلامی

### استراتژی‌های کلان دانشگاه مرتبط با اهداف کلان :

- استراتژی‌های مرتبط با **Goal 1:** ارتقاء کیفیت خدمات بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی در سطوح مختلف دانشگاه به منظور دسترسی به استانداردها.

**G1 S1:** بهره گیری از شیوه های نوین مدیریتی در ارتقاء کیفیت خدمات (استانداردهای اعتباربخشی، حاکمیت بالینی، ISO, 5S, EFQM و ...)

**G1 S2:** فراهم نمودن زیرساختها و تشکیلات اداری مناسب

**G1 S3:** تقویت نظام پایش و ارزشیابی خدمات و برنامهها

• استراتژیهای مرتبط با *Goal 2*: افزایش بهره‌وری و بهبود مدیریت منابع انسانی، مالی و فیزیکی

**G2 S1:** اصلاح الگوی مصرف

**G2 S2:** نظاممند نمودن پرداخت‌های پرسنلی

**G2 S3:** تخصیص منابع مالی بر اساس بودجه‌ریزی عملیاتی

**G2 S4:** به روزرسانی استانداردهای تجهیزاتی واحدهای تحت پوشش دانشگاه

**G2 S5:** توسعه و نگهداشت فضاهای فیزیکی موجود

**G2 S6:** اصلاح تشکیلات و سازماندهی نیروی انسانی موجود

**G2 S7:** ساماندهی درآمدهای حاصل از ارائه خدمات در واحدهای دانشگاه

**G2 S8:** استفاده از نتایج پژوهش‌ها در برنامه‌ریزی و اجرا

**G2 S9:** ارتباط بخش آموزش و پژوهش با حوزه ارائه خدمات

**G2s10:** اصلاح فرایندهای ارائه خدمات در واحدهای تحت پوشش دانشگاه

• استراتژیهای مرتبط با *Goal 3*: ارتقاء نظام مدیریت اطلاعات و توسعه مدیریت فناوری و

مدیریت دانش

**G3 S1:** استقرار GIS در دانشگاه

**G3 S2:** مکانیزه نمودن فرآیند جمع‌آوری و تبادل اطلاعات

**G3 S3** : هماهنگی با سازمان های ذیربط جهت توسعه زیر ساختهای ارتباطی و تقویت شبکه شمس (شبکه ملی

سلامت )

**G3 S4** : ایجاد بانک اطلاعاتی جامع و یکپارچه

**G3 S5** : بهبود و توسعه نرم افزارهای جاری

**G3 S6** : فراهم نمودن زمینه لازم جهت استقرار الگوهای مدیریت دانش

• استراتژی های مرتبط با *Goal4* : فراهم نمودن دسترسی عادلانه اقشارمختلف به خدمات

بهداشتی و درمانی

**G4 S1** : تقویت همکاری و هماهنگی برون بخشی جهت حذف یا تقویت عوامل اجتماعی موثر بر سلامت

**G4 S2** : توسعه کمی و کیفی واحدهای بهداشتی درمانی

**G4 S3** : ایجاد نظام پایش و ارزشیابی عدالت در سلامت

**G4 S4** : تلاش در راستای اجرایی نمودن اصل ۴۴ قانون اساسی

**G4 S5** : توسعه خدمات تخصصی سلامت با تعرفه دولتی

**G4 S6** : بهبود نظام ارجاع در تمامی سطوح ارائه خدمات با محوریت پزشک خانواده

**G4S7** : ساماندهی شبکه اورژانس استان، هماهنگی با سطح بندی خدمات در دو جنبه پیش بیمارستانی و

بیمارستانی

• استراتژی های مرتبط با *Goal5* : ارتقاء شاخص های توسعه انسانی در جمعیت تحت پوشش

استان

**G5 S1** : تلاش در جهت افزایش سواد سلامت جامعه

**G5 S2** : تلاش جهت بهبود سبک زندگی سالم

**G5 S3** : توانمندسازی و تقویت مهارت های زندگی

• استراتژی های مرتبط با *Goal6* : افزایش توانمندی و بهبود مهارت های مدیران ، اعضاء هیات

علمی و کارکنان در کلیه واحدهای دانشگاه

**G6S1:** فراهم‌سازی زیرساخت‌های آموزشی لازم برای افزایش مهارت‌های مدیران ، اعضای هیات علمی و کارکنان

**G6S2:** تلاش در جهت افزایش انطباق برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه و اجرای صحیح برنامه ادغام آموزش

پزشکی با بهداشت و درمان

**G6S3:** فراهم نمودن زمینه ارتقاء مدارج علمی مدیران ، اعضای هیات علمی و کارکنان

**G6S4:** ایجاد زمینه خلاقیت و نوآوری در مدیران ، اعضای هیات علمی و کارکنان

• استراتژی های مرتبط با **Goal7:** ارتقاء سطح سلامت دانشگاهیان

**G7S1:** توسعه فرهنگ مشاوره و ورزش در راستای ارتقاء کیفی سلامت گیرندگان خدمات آموزشی

**G7S2:** تامین و توسعه کیفیت خدمات رفاهی دانشگاهیان

• استراتژی های مرتبط با **Goal8:** دستیابی به معیارها و شاخص‌های فرهنگی تربیتی دانشگاه اسلامی

**G8S1:** فراهم نمودن بستر مناسب جهت تقویت شعائر اسلامی و آرمان‌های انقلاب

**G8S2:** ترویج نماز و انس با قرآن

**G8 S3:** ترویج فرهنگ امر به معروف و نهی از منکر

**G8 S4:** توسعه فرهنگ عفاف و حجاب

**G8S5:** ارتقاء روحیه قانون‌مداری ، مسئولیت و نظم‌پذیری و التزام به اخلاق حرفه‌ای اسلامی

