

دفتر بهبود کیفیت و اعتباربخشی

بیمارستان دکتر پیروز لاهیجان

تایید شد



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان
بیمارستان دکتر پیروز لاهیجان

سند استراتژیک

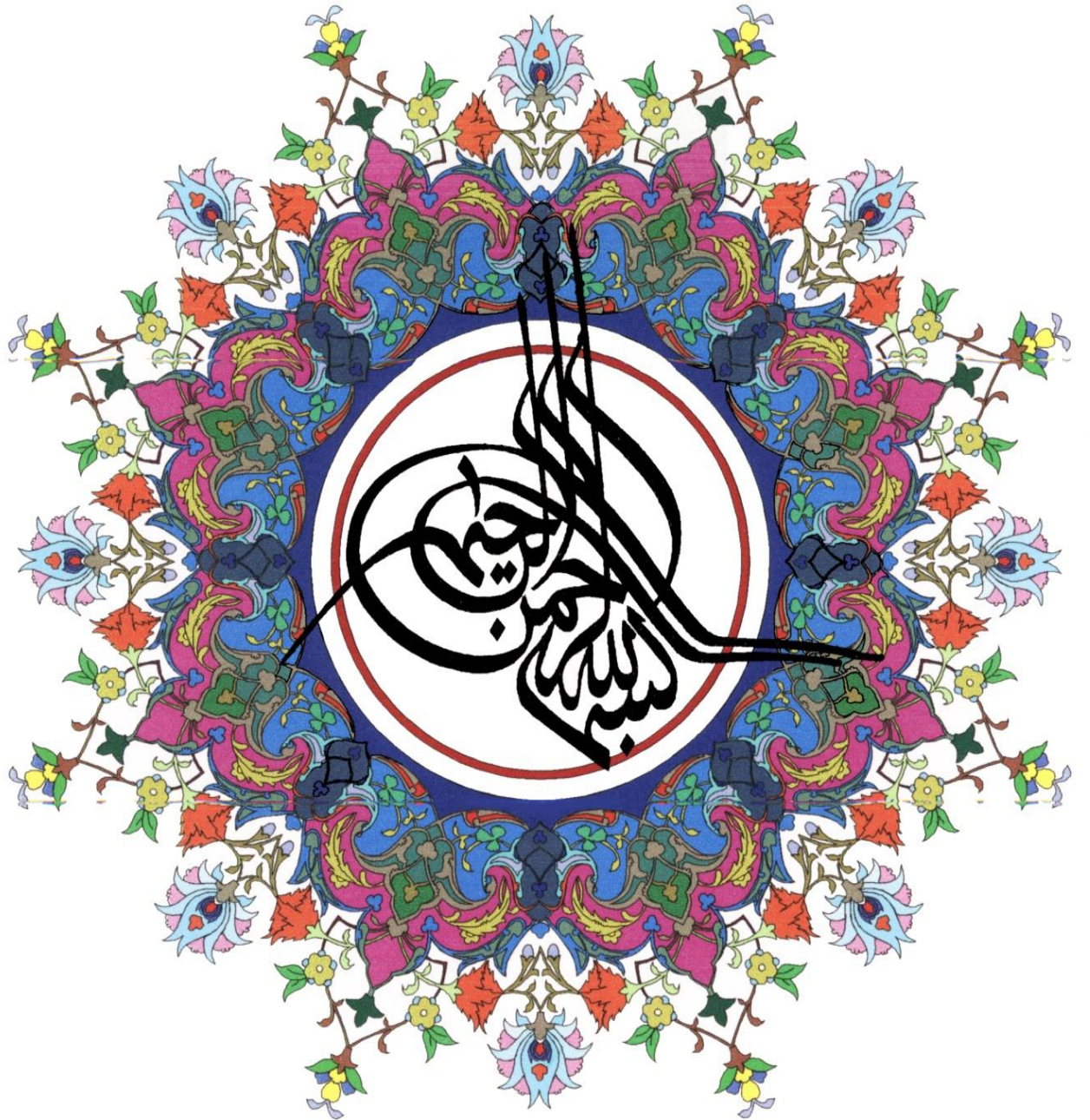


اسفند ۱۳۹۸ تا اسفند ۱۴۰۳

کد سند: PIROZ.PROG.ST

تاریخ آخرین بازنگری : فروردین ۱۴۰۳

دفتر بهبود کیفیت و اعتباربخشی





برنامه ریزی استراتژیک تنها داشتن برنامه (سند)

استراتژیک نیست.

برنامه استراتژیک بدون عمل به آن " رویا پردازی " است.

عمل کردن بدون برنامه (سند) استراتژیک " وقت تلف کردن " است.

عمل کردن در راستای استراتژی " تحول " است.



فهرست مطالب

۵	پیشگفتار
۶	مقدمه
۷	تاریخچه بیمارستان
۸	اعضاء کارگروه تدوین برنامه (سند) استراتژیک
۹	فرایند ۱۳ مرحله ای برنامه ریزی (سند) استراتژیک بیمارستان
۱۰	مدل برنامه ریزی (سند) استراتژیک بیمارستان
۱۱	واژه های مورد استفاده در برنامه ریزی (سند) استراتژیک
۱۲	بیانیه رسالت (Mission)
۱۲	بیانیه ارزشها (Values)
۱۲	بیانیه چشم انداز (Vision)
۱۳	لیست ذینفعان بیمارستان
۱۶	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۱۷	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۸	آنالیز عوامل داخلی و خارجی به روش ریاضی (تعیین موقعیت بیمارستان)
۱۹	ماتریس SWOT
۲۳	اهداف کلی (Goals) بیمارستان بعد از اولویت بندی
۲۴	اهداف اختصاصی (Objectives) بیمارستان
۲۵	استراتژیهای (Objectives) بیمارستان

پیشگفتار:

امروزه برنامه ریزی (سند) استراتژیک از موضوعات مهمی است که در تنظیم و سازماندهی کلیه سازمانها تاثیر بسزایی دارد و به مسئولان کمک می کند تا با توجه به حجم و گستردگی امور، راهی مشخص و مناسب برای مدیریت واحدهای زیرمجموعه انتخاب نمایند. علاوه بر این برنامه ریزی در سیستم بهداشتی درمانی و بخصوص بیمارستانها که هدف اصلی آن، حفظ و ارتقاء سلامت و تندرستی افراد جامعه می باشد قابل تحمل تر خواهد بود.

عوامل مهمی که باید در تنظیم برنامه ریزی (سند) استراتژیک مدنظر قرار گیرند عبارتند از: طراحی و مدیریت فرایندهای جاری، انتخاب و اجرای موثرترین راه حل به همراه تجزیه و تحلیل مسائل، که در صورت تحقق موارد مذکور، بار سنگین مشکلات مدیریت و سازماندهی کاهش خواهد یافت و در اینصورت مدیران می توانند با ذهنی شکوفا و خلاق به سوی آینده ای روشن گام بردارند.



مقدمه:

درنگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی نقطه شروع تمام حرکتها است که اهمیت آن از گذشته ای دور بر همگان آشکار گردیده و آنرا اساسی ترین وظیفه مدیریت دانسته اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی بویژه حوزه سلامت در دهه اخیر، صحنه های جدید آفرید و هر روز نگرشهای جدید مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت بیمارستانها، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه ها، نگرشها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صاحب نظران فراوانی را بخود اختصاص داده است به نحویکه امروزه این مراکز برای دستیابی به اهداف و حل مسائل و آرمانهای خود نیاز به برنامه ریزی مدون دارند و دستیابی به این امر مهم در گرو پیاده سازی مهمترین اصل مدیریت در دنیای امروزی یعنی تدوین برنامه استراتژیک می باشد. از جمله وظایف مدیران ارشد این مراکز طراحی و پایبندی به چشم انداز مطلوب و توافق بر سر ماموریت (رسالت سازمان) و ارزشهای سازمان می باشد تا سازمان در تحقق ماموریت خود با در نظر گرفتن دورنمای مطلوب و با برنامه ریزی و تعیین اهداف سازمان و بازنگری، پایش و ارزشیابی مداوم آنها موفق باشد.

بر این اساس ریاست محترم و مدیریت محترم بیمارستان مسئولیت تدوین و بازنگری اساسی برنامه (سند) استراتژیک بیمارستان را برای بازه زمانی (اسفند ۱۳۹۸ تا اسفند ۱۴۰۳) بر عهده کارگروه تدوین برنامه ریزی استراتژیک و مسئولیت پیگیری و بازنگری سالانه را بر عهده تیم مدیریت و رهبری بیمارستان قرار دادند. بعد از تشکیل کارگروه برنامه ریزی (سند) استراتژیک در بیمارستان و پس از بحث و تبادل نظر با مشارکت مسئولان محترم بخشها، صاحبان فرایند و کارکنان و کسب نظر از گروه های ذینفعان با برگزاری جلساتی، کار طراحی و تدوین برنامه ریزی (سند) استراتژیک آغاز و ماحصل زحمات کارگروه، پیش روی شما سروران محترم می باشد. در تحقق این امر مهم بر خود واجب می دانیم از کلیه مشارکت کنندگان از جمله ریاست، مدیریت و مدیریت خدمات پرستاری محترم، کارگروه برنامه ریزی (سند) استراتژیک، که ما را در مراحل مختلف تهیه و تدوین این برنامه یاری فرموده اند تشکر و قدردانی می نمایم و امیدواریم با پیشنهادات سازنده خودشان ما را در بازنگری سالانه و ارتقاء مستمر این برنامه یاری فرمایند.

تاریخچه بیمارستان:

بیمارستان دکتر پیروز واقع در لاهیجان- میدان انتظام- خیابان شهید کشاورز در اسفند ماه سال ۱۳۹۷ و همزمان با سفر ریاست محترم جمهوری، توسط وزیر محترم بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور افتتاح و به بهره برداری رسید. این بیمارستان دارای بخشهای مختلفی همچون اورژانس جنرال- اورژانس تروما - اورژانس سرپایی (حاد) - جراحی مردان و زنان- داخلی مردان و زنان- اطفال- بستری زنان و زایمان- اعمال زایمان- آی سی یو- سی سی یو- پست سی سی یو - مراقبت های ویژه نوزادان- آزمایشگاه- پاتولوژی - درمانگاه تخصصی - داروخانه- تصویربرداری - فیزیوتراپی - شنوایی سنجی - رژیم درمانی - دیالیز- شیمی درمانی - تالاسمی - اسکوپپی و دارای اتاق عمل مجهز و پیشرفته بعنوان قطب درمانی شرق گیلان محسوب می گردد. بیمارستان دکتر پیروز با ۱۹۵ تخت فعال و بیش از ۸۰۰ نفر پرسنل کارآمد، آماده ارائه خدمات تشخیصی و درمانی به بیماران محترم میباشد.



"اعضاء کارگروه بازنگری برنامه (سند) استراتژیک"

ریاست بیمارستان (مسئول فنی)	دکتر محمد هاتف
مدیریت بیمارستان	سیده مریم فلاح چای
مدیریت خدمات پرستاری	فاطمه محمدی نخجیری
رییس امور مالی	مهدی تبسمی
مسئول منابع انسانی	رقیه صادقی
سوپروایزر آموزش کارکنان	سمیه قاسمی
سوپروایزر آموزش سلامت	شیوا مهدوی
کارشناس مسئول بهبود کیفیت و ایمنی بیمار و کارشناس هماهنگ کننده ایمنی	ماندانا کشور دوست
کارشناس بهبود کیفیت و اعتبار بخشی	حمیده غلامی امام مقدم
مسئول واحد فناوری اطلاعات	نواب صادقی
کارشناس کنترل عفونت	مریم رجب پور
کارشناس بهداشت محیط	آرام قاسم پور
کارشناس بهداشت محیط	معصومه تراهی
کارشناس تغذیه	مزگان صابر
کارشناس تغذیه	معصومه فلاح کارظمی
کارشناس بهداشت حرفه ای و	مرضیه شکوهی خردمند
مسئول مدیریت خطر حوادث و بلایا	

فرایند ۱۳ مرحله ای برنامه ریزی (سند) استراتژیک بیمارستان:

گام اول: تشکیل کارگروه تدوین برنامه استراتژیک و مشارکت با تیم رهبری و مدیریت

گام دوم: برنامه ریزی برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک

گام سوم: تدوین پیش نویس بیانیه چشم انداز، رسالت و ارزشهای سازمان

گام چهارم: شناسایی مشتریان و ذینفعان سازمان

گام پنجم: نهایی کردن بیانیه چشم انداز، رسالت و ارزشهای سازمان

گام ششم: ارزیابی محیط داخلی

گام هفتم: ارزیابی محیط خارجی

گام هشتم: تعیین استراتژیهای سازمان براساس SWOT

گام نهم: تعیین موقعیت استراتژیک بیمارستان

گام دهم: تدوین استراتژیهای کلی

گام یازدهم: تدوین اهداف کلی و اختصاصی

گام دوازدهم: تدوین برنامه عملیاتی

گام سیزدهم: انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

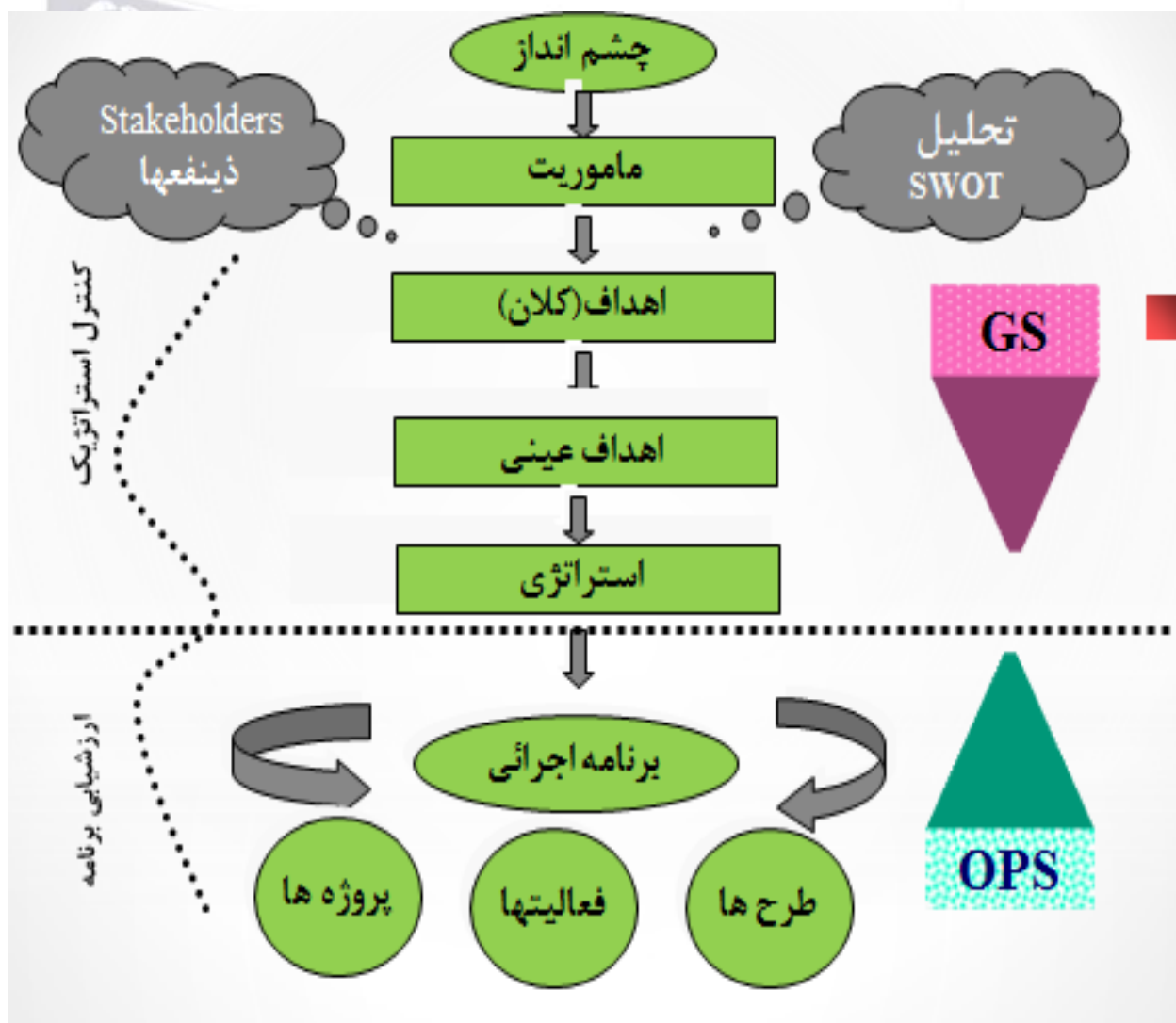


مدل برنامه ریزی (سند) استراتژیک بیمارستان:

مینتز برگ در سال ۱۹۹۰ مدلی را برای انتخاب استراتژی ارائه داده است در این استراتژی مینتز برگ بحث ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات محیطی را مطرح میکند و این ارزیابی تحت تاثیر باورهای مدیر، باورهای و ارزشهای اجتماعی قرار گرفته است و استراتژی مناسب انتخاب شده و در گام های بعدی ارزیابی استراتژی و اجرای آن را مورد تاکید قرار میدهد.

با توجه به ارزیابی و تحلیل عوامل درونی و بیرونی موقعیت سازمان در مراحل رشد یا بقا یا مخاطره و تدافعی تشخیص و برنامه عملیاتی واحد در رسیدن به اهداف ۳ یا ۵ یا ۷ ساله تدوین می گردد.





واژه های مورد استفاده در سند استراتژیک

مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف،وظایف اصلی،ویژگی ها و ارزشهای حاکم برآن سازمان می باشد.	Mission	رسالت
شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته وباعث انگیزش درمجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.	Vision	چشم انداز
مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا با تکیه و نگاه بر آنها استراتژی ها به اجرا گذاشته می شوند.	Value	ارزش ها
مجموعه منابع و توانمندی های داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.	(S)Strengths	نقاط قوت
مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می گردد.	(W)Weaknesses	نقاط ضعف
مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.	(O)Opportunities	فرصت ها
مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.	(T)Threats	تهدیدها
مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می گویند.	SW	عوامل داخلی
مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.	OT	عوامل خارجی
مجموعه ای از راه ها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند.	Strategy	استراتژی
استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می شوند.	استراتژیهای SO	
استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.	استراتژیهای ST	
استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت و رفع کمبودها تدوین می شوند.	استراتژیهای WO	
استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را در جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند.	استراتژیهای WT	

"چشم انداز"

پیشرو در ارائه خدمات با کیفیت و ایمن تشخیصی، درمانی براساس استانداردهای ملی و بین المللی

"رسالت"

ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی ایمن و با کیفیت درمانی، تشخیصی و بازتوانی در جهت کسب رضایت گیرندگان خدمت و بهره گیری از نیروی انسانی مجرب و فناوری های نوین

"ارزشها"

- 
- تکیه بر ارزش ها و مبانی دینی و فرهنگی
 - احترام به کرامت انسانی در جهت تحقق تکریم و رضایت ارباب رجوع
 - اصول حرفه ای گرایی
 - دانایی محوری و تکیه بر خلاقیت و نوآوری
 - کار گروهی و همکاری های بین بخشی و سازمانی
 - وظیفه شناسی و اعتماد سازمانی
 - احترام به حقوق کارکنان و ایجاد رضایت شغلی
 - توزیع عادلانه خدمات سلامت
 - نهادینه سازی فرهنگ ایمنی بیمار
 - صیانت از کیفیت خدمات و ارتقای مستمر آن

ذیتخان بیرونی		ذیتخان درونی
دانشگاه علوم پزشکی گیلان	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	مدیران ارشد
مردم	شبکه بهداشت و درمان شهرستان	پزشکان متخصص و عمومی
شهرداری	نظام پزشکی و پرستاری	پرسنل واحدهای درمانی
مراجع قضایی و انتظامی (پزشکی قانونی، اداره زندانها، پلیس آگاهی...)	فرمانداری	پرسنل واحدهای پاراکلینیک
سازمانهای بیمه گر	شرکتهای طرف قرارداد	مجموعه اداری، مالی و پشتیبانی
بیمارستانها و مراکز درمانی دولتی و خصوصی	ادارات مرتبط (مخابرات، گاز، آب و برق)	
دانشگاه آزاد لاهیجان	دانشجویان	
سازمانهای خدمات رسان (آتش نشانی، هلال احمر، اورژانس...)	دانشکده پرستاری و مامایی شرق گیلان	
خیرین	سازمان انتقال خون	

ماتریس تحلیل ذینفعان

عدد صفر بدون قدرت و علاقه / عدد یک قدرت و علاقه کم / عدد دو قدرت و علاقه متوسط / عدد سه قدرت و علاقه زیاد / عدد ۴ قدرت و علاقه خیلی زیاد			
میزان علاقه (منفعت)	میزان قدرت	انتظارات و توقعات	ذی نفعان داخلی
۴	۳	احترام- مشارکت و همدلی- فضای کار مناسب	۱ مدیران ارشد
۳	۳	احترام- امنیت شغلی- قدرت- ارتقا مهارت و دانش- فضای کار مناسب	۲ پزشکان متخصص و عمومی
۳	۳	احترام- امنیت شغلی- قدرت- ارتقا مهارت و دانش- فضای کار مناسب	۳ پرسنل واحدهای درمانی
۳	۳	احترام- امنیت شغلی- قدرت- ارتقا مهارت و دانش- فضای کار مناسب	۴ پرسنل واحدهای پاراکلینیک
۳	۳	احترام- امنیت شغلی- قدرت- ارتقا مهارت و دانش- فضای کار مناسب	۵ مجموعه اداری، مالی و پشتیبانی

میزان علاقه (منفعت)	میزان قدرت	انتظارات و توقعات	ذی نفعان خارجی
۴	۴	اجرای قوانین - کاهش هزینه- ارتقای کیفیت و ایمنی - ایجاد درآمد - جلب رضایت مشتری	۶ وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۴	۴	اجرای قوانین -- ارتقای کیفیت و ایمنی -جلب رضایت مشتری	۷ شبکه بهداشت و درمان شهرستان
۲	۳	صداقت-مشارکت و همدلی	۸ نظام پزشکی و پرستاری
۳	۲	صداقت-مشارکت	۹ فرمانداری
۳	۲	صداقت - پرداخت به موقع	۱۰ شرکتهای طرف قرارداد
۲	۲	پرداخت به موقع	۱۱ ادارات مرتبط (مخابرات، گاز، آب و برق)
۲	۱	احترام - امکانات آموزشی مناسب - فضای آموزشی مناسب- آموزش مداوم و مناسب	۱۲ دانشجویان
۲	۲	احترام - امکانات آموزشی مناسب - فضای آموزشی مناسب- آموزش مداوم و مناسب	۱۳ دانشکده پرستاری و مامایی شرق گیلان
۴	۴	اجرای قوانین - کاهش هزینه- ارتقای کیفیت و ایمنی	۱۴ دانشگاه علوم پزشکی گیلان

		- ایجاد درآمد - جلب رضایت مشتری		
۴	۴	احترام - امنیت - بالا بودن کیفیت خدمات - دسترسی به پزشک و پرستار - پایین بودن هزینه درمان و همراهان بیمار	مشتریان / بیماران	۱۵
۳	۲	صداقت - مشارکت	شهرداری	۱۶
۲	۳	اجرای قوانین - همکاری	مراجع قضایی و انتظامی (پزشکی قانونی، اداره زندانها، پلیس آگاهی...)	۱۷
۳	۳	صداقت - پرداخت به موقع	سازمانهای بیمه گر	۱۸
۲	۲	صداقت - اجرای قوانین - همکاری دوجانبه	بیمارستانها و مراکز درمانی دولتی و خصوصی	۱۹
۲	۲	احترام - امکانات آموزشی مناسب - فضای آموزشی مناسب - آموزش مداوم و مناسب	دانشگاه آزاد لاهیجان	۲۰
۲	۳	صداقت - همکاری	سازمان انتقال خون	۲۱
۳	۲	صداقت - همکاری	سازمانهای خدمات رسان (آتش نشانی، هلال احمر، اورژانس...)	۲۲
۴	۱	صداقت - همکاری	خیرین سلامت	۲۳
۳.۱۰	۳	میانگین		



استراتژی ایجاد رضایت

استراتژی مشارکت دادن (ذیفغان کلیدی)

قدرت بالا و علاقه پایین

مراجع قضایی و انتظامی (پزشکی قانونی)، اداره زندانها، پلیس آگاهی)، سازمان انتقال خون، نظام پرستاری نظام پزشکی،

قدرت بالا و علاقه بالا

وزارت بهداشت؛ دانشگاه علوم پزشکی گیلان و شبکه بهداشت؛ مدیران و کارکنان بیمارستان، سازمانهای بیمه گر، مشتریان و بیماران

قدرت پایین و علاقه پایین

ادارات مرتبط (برق، گاز، ..)، دانشجویان، دانشکده پرستاری و مامایی شرق گیلان، بیمارستانها و مراکز درمانی دولتی و خصوصی

قدرت پایین و علاقه بالا

خیرین، شرکتهای طرف قرارداد، فرمانداری، شهرداری، سازمانهای خدمات رسان (آتش نشانی، هلال احمر و اورژانس...)

استراتژی حداقل تلاش

استراتژی آگاه سازی

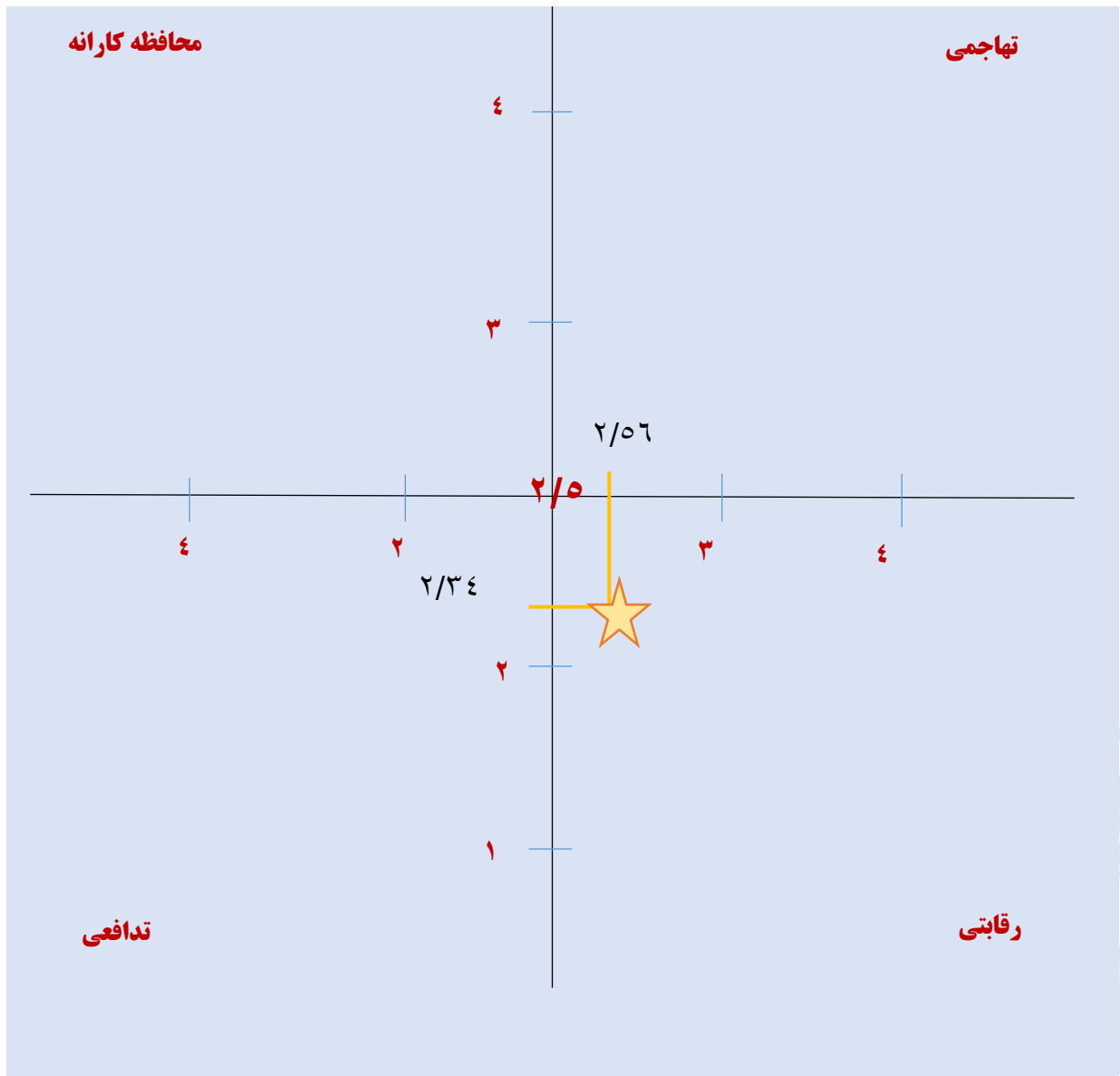
ماتریس عوامل داخلی

نقاط قوت		
رتبه	ضریب	
۴	۰/۰۴۳	ارایه خدمات جامع توسط بیمارستان
۳	۰/۰۳۱	نوساز بودن بیمارستان
۴	۰/۰۴۵	فعال بودن کلینیک تخصصی با فضای مناسب در بیمارستان
۴	۰/۰۳۳	فعالیت کارکنان با سابقه و توانمند در کنار کارکنان جوان و با انگیزه
۴	۰/۰۳۴	حضور پزشکان متخصص و فوق تخصص
۳	۰/۰۲۳	وجود دفتر رسیدگی به انتقادات و پیشنهادات پرسنل و بیماران و پیگیری امور بیماران
۴	۰/۰۳۳	توجه مسئولین بیمارستان به رعایت الزامات ایمنی بیمار
۳	۰/۰۲۱	وجود سیستم خود گزارش دهی خطاهای بالینی
۴	۰/۰۴۰	تمایل به بهبود مستمر کیفیت از سوی مدیران ارشد سازمانی
۴	۰/۰۱۶	موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان
۴	۰/۰۴	هزینه‌ی درمانی پایین برای مراجعان به دلیل قرارداد با تمامی بیمه‌های پایه
۴	۰/۰۳۹	مجهد بودن مرکز به امکانات تشخیصی کلونوسکوپی، برونوسکوپی، آندوسکوپی، اکو، سی تی اسکن، MRI
۴	۰/۰۳۲	ارایه خدمات بازتوانی در مرکز
نقاط ضعف		
۲	۰/۰۴۴	عدم تناسب تعداد و نوع متخصصین مشغول به کار با نیاز بیمارستان
۱	۰/۰۵۱	کمبود نیروی خدمات
۱	۰/۰۵۳	مناسب نبودن سیستم سرمایه‌ی و گرمایش موجود در بیمارستان
۱	۰/۰۴۴	کمبود تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی
۲	۰/۰۴۵	کمبود فضای انبار
۲	۰/۰۵۱	متناسب نبودن نیروی انسانی با حجم خدمات درمانی بیمارستان
۲	۰/۰۳۸	شبهانه روزی نبودن داروخانه سرپائی
۲	۰/۰۲۸	نقایص ساختاری و بهداشتی نظیر (مجهد نبودن حفاظ پنجره‌ها، نبود کاشکاری بخشها...)
۲	۰/۰۳۵	کمبود فضا و عدم تمرکز مکانی واحدهای اداری و اتلاف وقت پرسنل
۲	۰/۰۲	کمبود امکانات و فضای آموزشی و استراحت برای دانشجویان
۲	۰/۰۲۹	نبودن فضایی جهت آموزش به بیمار و پرسنل در بخشها
۲	۰/۰۲۴	کمبود فضای استراحت برای پرسنل و پزشکان
۲	۰/۰۳	فارسودگی آمبولانس‌ها و عدم تناسب نوع آمبولانس با خدمات فعلی بیمارستان
۲/۵۶		نمره

ماتریس عوامل داخلی

فرصت ها		
رتبه	ضریب	
۴	۰/۰۸	آمار بالای مراجعین به بیمارستان
۴	۰/۰۶	همکاری مناسب شبکه و دانشگاه بابیمارستان
۳	۰/۰۵	توریستی بودن شهر لاهیجان
۴	۰/۰۵	امکان راه اندازی توریسم درمانی
۴	۰/۰۶	امکان برونسپاری برخی از واحدهای ضررده بیمارستان
۴	۰/۰۵	تعامل مناسب با سازمانهای حمایتگر و خیرین
۳	۰/۰۶	در دسترس بودن خدمات تشخیصی و درمانی نظیر ام آر آی و سی تی اسکن در داخل بیمارستان
۳	۰/۰۳	در دسترس بودن خدمات تشخیصی و درمانی نظیر ، ام آر آی و آزمایشگاه های تشخیصی سطح شهر لاهیجان
تهدیدها		
۱	۰/۰۸	تحریم های بین المللی و افزایش قیمت های دارو و تجهیزات پزشکی و غیر پزشکی
۲	۰/۰۷	متناسب نبودن بودجه ابلاغی با هزینه های بیمارستان
۲	۰/۰۴۵	حادثه خیز بودن استان و شهرستان لاهیجان
۱	۰/۰۸	تورم بالای اقتصادی و عدم ثبات قیمت ها در بازار
۲	۰/۰۷	شرایط نامناسب اقتصادی و اجتماعی مراجعه کنندگان بیمارستان
۱	۰/۰۵	عدم تناسب تعرفه ها با حق الزحمه واقعی خدمات درمانی
۲	۰/۰۴۵	سهم دار بودن برخی پزشکان متخصص در بیمارستان های خصوصی شهر
۲	۰/۰۸	تبلیغات منفی بیمارستان های خصوصی شهر درباره بیمارستان
۲/۳۴		جمع

آنالیز عوامل داخلی و خارجی به روش ریاضی (تعیین موقعیت استراتژیک بیمارستان)



ماتریس SWOT

ضعف	قوت		
<ul style="list-style-type: none"> عدم تناسب تعداد و نوع متخصصین مشغول به کار با نیاز بیمارستان کمبود نیروی خدمات مناسب نبودن سیستم سرمایه‌ش و گرمایش موجود در بیمارستان کمبود تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی کمبود فضای انبار عدم تناسب نیروی انسانی با حجم خدمات درمانی بیمارستان شبانه روزی نبودن داروخانه سرپائی کمبود زیرساخت‌های عمرانی و تجهیزاتی جهت اخذ پروانه بیمارستان کمبود فضا و عدم تمرکز مکانی واحدهای اداری و اتلاف وقت پرسنل کمبود امکانات و فضای آموزشی و استراحت برای دانشجویان کمبود فضای استراحت برای پرسنل و پزشکان نبودن فضایی جهت آموزش به بیمار و پرسنل در بخشها فرسودگی آمبولانس‌ها و عدم تناسب نوع آمبولانس با خدمات فعلی بیمارستان کنترل ناکافی بر مصرف منابع در بیمارستان 	<ul style="list-style-type: none"> ارایه خدمات جامع توسط بیمارستان نوساز بودن بیمارستان فعال بودن کلینیک تخصصی با فضای مناسب در بیمارستان فعالیت کارکنان با سابقه و توانمند در کنار کارکنان جوان و با انگیزه حضور پزشکان متخصص و فوق تخصص وجود دفتر رسیدگی به انتقادات و پیشنهادات پرسنل و بیماران و پیگیری امور بیماران توجه مسئولین بیمارستان به رعایت الزامات ایمنی بیمار وجود سیستم خود گزارش دهی خطاهای بالینی تمایل به بهبود مستمر کیفیت از سوی مدیران ارشد سازمانی موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان هزینه‌ی درمانی پایین برای مراجعان به دلیل قرارداد با تمامی بیمه‌ها مجهر بودن مرکز به امکانات تشخیصی کلونوسکوپی، برونوسکوپی، آندوسکوپی، اکو. و ام آر آی ارایه خدمات بازتوانی در مرکز 		
WO	SO	فرصت	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ جذب منابع مالی و سرمایه‌ای از طریق مشارکت مردمی/ موسسات خیریه ✓ استقرار ساختار هماهنگ آموزش به بیمار و خانواده در بیمارستان و ارتقا اثربخشی آموزش به بیمار ✓ تکمیل تجهیزات تخصصی مورد نیاز در بخش‌ها ✓ استفاده از پتانسیل حمایت مسئولان دانشگاه جهت برنامه‌ریزی برای ساخت فضاهای مورد نیاز بیمارستان ✓ توانمندسازی پرستاران در حیطه آموزش به بیمار و خانواده ✓ توزیع و چینش کارکنان با استفاده از روشهای علمی ✓ رایزنی جهت به کارگیری پزشکان مقیم در رشته‌های تخصصی طب اورژانس، بیهوشی، زنان و زایمان، قلب ✓ اجرای دستورالعمل ترویج زایمان طبیعی در طرح تحول سلامت ✓ الزام بخش‌ها به رعایت اصول بهداشت محیط و مدیریت پسماند 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ایجاد نظام جانشین پروری جهت انتقال تجربه از پرسنل با سابقه به پرسنل جدیدالورود ✓ پیاده‌سازی استانداردهای اعتباربخشی در حوزه ایمنی ✓ ارتقای کیفیت هتلینگ به منظور افزایش رضایت مراجعین ✓ بهبود سیستم گزارش دهی و مدیریت خطا ✓ توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز برنامه‌ریزی جهت ارتقاء کمی و کیفی فعالیت کلینیک تخصصی ✓ فراهم کردن زیرساخت‌های لازم جهت جذب گردشگر سلامت با استفاده از همکاری شبکه و دانشگاه ✓ نظارت بر اجرای استانداردهای مراقبتی ✓ اجرای طرح کشوری مراقبت عفونت بیمارستانی ✓ مشارکت فعال در اجرای برنامه‌های ملی سلامت در بیمارستان و مشارکت در کنترل بیماریهای غیر واگیر در راستای سیاست دانشگاه ✓ استقرار برنامه‌های ارتقا سلامت کارکنان ✓ اجرای دوره‌های توانمندسازی برای کارکنان و ارزیابی آن 	<ul style="list-style-type: none"> • آمار بالای مراجعین به بیمارستان • همکاری مناسب شبکه و دانشگاه با بیمارستان • توریستی بودن شهر لاهیجان • امکان راه‌اندازی توریسم درمانی • امکان برونسپاری برخی از واحدهای ضررده بیمارستان • تعامل مناسب با سازمانهای حمایتگر و خیرین • در دسترس بودن خدمات تشخیصی و درمانی ام آر آی و سی تی اسکن در داخل بیمارستان • در دسترس بودن خدمات تشخیصی و درمانی ام آر آی و آزمایشگاه‌های تشخیصی سطح شهر لاهیجان 	

WT	ST	تهدید
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نظارت بر وضعیت ایمنی عملکردی، سازه ای و غیر سازه ای و برطرف کردن عیوب شناسایی شده ✓ نگهداری پیشگیرانه تجهیزات پزشکی ✓ نگهداری پیشگیرانه تاسیسات ✓ تامین کالا / ملزومات و تجهیزات با رعایت اصول هزینه اثربخشی، کیفیت و ایمنی بیمار ✓ محاسبه درآمد و هزینه بخش های پاراکلینیکی و ارایه اقدام اصلاحی ✓ شناسایی کانون های درآمد زا و افزایش بهره وری آنها ✓ کاهش کسورات بیمه ای 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استفاده موثر از روش های اطلاع رسانی و بازاریابی جهت تبلیغ خدمات تشخیصی درمانی بیمارستان ✓ توسعه نظارت بر کلیه واحدهای بیمارستان جهت استقرار و ارتقا استانداردهای اعتبار بخشی ✓ ارتقای سیستم رضایت سنجی ، نظر سنجی و دریافت پیشنهادات از بیماران، همراهان و کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> • تحریم های بین المللی و افزایش قیمت های دارو و تجهیزات پزشکی و غیر پزشکی • عدم تناسب بودجه ابلاغی با هزینه های بیمارستان • حادثه خیز بودن استان و شهرستان لاهیجان • تورم بالای اقتصادی و عدم ثبات قیمتها در بازار • شرایط نامناسب اقتصادی و اجتماعی مراجعه کنندگان بیمارستان • عدم تناسب تعرفه ها با حق الزحمه واقعی خدمات درمانی • سهام دار بودن برخی پزشکان متخصص در بیمارستانهای خصوصی شهر • تبلیغات منفی بیمارستان های خصوصی شهر درباره بیمارستان



نمره درونی حاصل از جمع امتیازات داده شده به نقاط ضعف و قوت: ۲/۵۴

این نمره نشان‌دهنده‌ی این است که سازمان از نظر عوامل درونی در شرایط مناسبی است و میتواند با استفاده از نقاط قوت خود در جهت بر طرف کردن ضعفها اقدام نماید.

و نمره درونی حاصل از جمع امتیازات داده شده به نقاط فرصت ها و تهدیدها: ۲/۳۴

این نمره نشان‌دهنده‌ی این است که سازمان از نظر عوامل خارجی در شرایط مطلوبی نیست و نمی تواند با استفاده از فرصتهای موجود تأثیر تهدیدها را کاهش دهد.

با توجه به امتیازات داده شده، موقعیت مرکز در **وضعیت رقابتی** می باشد. طبق اصول کلی مدیریت استراتژیک ، موقعیت استراتژیک کل سازمان در منطقه ST قرار دارد اما بهتر است استراتژی های این منطقه با ترکیبی از استراتژی های دو منطقه SO و WT مد نظر قرار گیرد، زیرا در صورت در صورت بهبود شدن شرایط خارجی با فرض ثابت بودن شرایط داخلی، موقعیت استراتژیک سازمان به حالت تهاجمی تغییر می یابد و در صورت بد شدن شرایط داخلی با فرض ثابت بودن شرایط خارجی سازمان به وضعیت تدافعی سوق خواهد یافت.



تعیین موضوعات استراتژیک

✓ کیفیت خدمات

✓ ایمنی

✓ نیروی انسانی

✓ آموزش پرسنل و بیماران

✓ رضایتمندی مشتریان

✓ بودجه



اهداف سازمانی در راستای مأموریت سازمان و با در نظر گرفتن موضوعات استراتژیک (بدست آمده از جدول SWOT) نگارش می شود.

با توجه به در جریان بودن پروسه آموزشی شدن بیمارستان، در اواخر سال ۱۴۰۱ با شروع این پروسه، یک هدف (G7) به اهداف کلی بیمارستان در راستای این امر اضافه گردید.

اهداف کلی:

G1: ارتقاء مستمر کیفیت و کمیت خدمات (بالینی و غیربالینی)

G2: ارتقاء ایمنی کلیه کارکنان و گیرندگان خدمت

G3: ارتقاء سطح رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی

G4: ارتقاء سلامت کارکنان و بیماران

G5: مدیریت هزینه ها و استفاده بهینه از منابع

G6: مدیریت بهینه نیروی انسانی

G7: ارتقاء فرایندهای آموزشی و پژوهشی بیمارستان



اهداف اختصاصی (هدفهای قابل اندازه گیری و دارای زمان) (O)	اهداف کلی (G)	استراتژی (راهکار رسیدن به هدف) (S)
--	---------------	------------------------------------

G1: ارتقاء مستمر کیفیت و کمیت خدمات (بالینی و غیر بالینی)

G1O1: انطباق ارائه خدمات بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی به میزان ۷۶٪ سنجه های سطح یک، ۶۶٪ سنجه های سطح ۲ و ۵۶٪ سنجه های سطح ۳ تا پایان سال ۱۴۰۳

G1O1S1: توسعه نظارت بر کلیه واحدهای بیمارستان جهت استقرار و ارتقاء استانداردهای اعتبار بخشی

G1O1S2: بهبود وضعیت کیفی و ارتقاء اثربخشی کمیته های بیمارستان

G1O1S3: افزایش آگاهی پرسنل و پزشکان در خصوص استانداردهای اعتبار بخشی و خط مشی، روش اجرایی و دستورالعمل های بیمارستان

G1O1S4: اجرای استانداردهای مدیریت پرستاری

G1O2: ارتقا اجرای احیای قلبی ریوی موفق در بیمارستان به میزان ۵٪ در هر سال

G1O2S1: نظارت بر فرآیند قلبی ریوی در بخش ها و اورژانس بیمارستان

G1O3: ارتقای فرآیند اعزام براساس اصول صحیح و قانونی به میزان ۱۰۰٪

G1O3S1: نظارت بر اجرای فرآیند اعزام به صورت ایمن

G1O4: استقرار برنامه طرح تحول نظام سلامت در محورهای ارتقای رضایتمندی از کیفیت هتلینگ از ۸۰٪ درصد به میزان ۸۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۳

G1O4S1: ارتقای کیفیت هتلینگ به منظور افزایش رضایت مراجعین

G1O5: بهسازی فضای فیزیکی و تجهیزات پزشکی با افزایش ۵٪ نسبت به وضعیت موجود

G1O5S1: استفاده از پتانسیل حمایت مسئولان دانشگاه جهت برنامه ریزی برای ساخت فضاهای مورد نیاز

بیمارستان و تجهیزات سرمایه ای بخشهای غیر از اورژانس ها

G1O5S2: استفاده از پتانسیل حمایت مسئولان دانشگاه جهت برنامه ریزی برای ساخت فضاهای مورد نیاز و

تجهیزات اورژانسها

G1O5S3: راه اندازی آزمایشگاه اورژانس

G1O6: ارتقاء فعالیت کلینیک تخصصی با افزایش ۱۰٪ نسبت به وضعیت موجود تا پایان سال ۱۴۰۳

G1O6S1: برنامه ریزی جهت ارتقا کمی و کیفی فعالیت درمانگاه

G107: توسعه برنامه طرح تحول نظام سلامت در محور ترویج زایمان طبیعی از ۳۵,۲۹ درصد در پایان سال ۱۴۰۲ به ۴۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G107S1: اجرای دستورالعمل ترویج زایمان طبیعی در طرح تحول سلامت

G2: ارتقاء ایمنی کلیه کارکنان و گیرندگان خدمت

G201: ارتقاء اجرای استانداردهای اعتباربخشی ایمنی بیمار نسبت به سال گذشته (افزایش درصد اجرای بازدیدهای مدیریتی از ۷۱,۵٪ به ۷۵٪) تا پایان سال ۱۴۰۳

G201S1: پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی در حوزه ایمنی بیمار - بازدیدهای مدیریتی

G202: ارتقاء اجرای استانداردهای اعتباربخشی ایمنی بیمار نسبت به سال گذشته (افزایش نمره فرهنگ ایمنی از ۶۵٪ به ۷۰٪) تا پایان سال ۱۴۰۳

G202S1: پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی در حوزه ایمنی بیمار - فرهنگ ایمنی بیمار

G203: بهبود شاخص ایمنی گزارش دهی خطا از ۱۶ به ۱۸ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G203S1: پایش شاخص های ایمنی (گزارش دهی و مدیریت خطا)

G204: بهبود شاخص ایمنی زخم فشاری از ۱,۶ به ۱,۲ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G204S1: پایش شاخص ایمنی زخم فشاری

G205: بهبود شاخص ایمنی سقوط از ۰,۰۲ به ۰,۰۱ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G205S1: پایش شاخص ایمنی سقوط

G206: بهبود شاخص سرانه آموزش ایمنی از ۱۴,۷ به ۱۷ تا پایان سال ۱۴۰۳

G206S1: پایش شاخص سرانه آموزش ایمنی

G207: افزایش میانگین شاخص بهداشت دست از ۴۹,۴۵ درصد به ۵۵ درصد در سال ۱۴۰۳

G207S1: افزایش میزان رعایت بهداشت دست در بخشهای بیمارستان

G208: ارتقاء رعایت موازین و استانداردهای کنترل عفونت از ۸۵,۷ درصد به ۹۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G208S1: نظارت مستمر و پایش اجرای موازین و استانداردهای کنترل عفونت در بخش های بستری

G209: افزایش گزارشدهی عفونت های بیمارستانی از ۱,۸۵ درصد به ۲ درصد در سال ۱۴۰۳

G209S1: افزایش میزان گزارشدهی موارد مشکوک به عفونتهای بیمارستانی

G2010: ارتقاء رعایت استانداردهای بهداشت محیط از ۷۵٪ در ابتدای سال ۱۴۰۳ به ۸۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۳

G2010S1: رعایت اصول بهداشت محیط و نظارت بر وضعیت بهداشتی بخشها

G2O10S2: رعایت اصول مدیریت پسماند

G2O11: ارتقاء رعایت استانداردهای بهداشت و سلامت حرفه ای از میانگین ۶۳,۵۲٪ در سه سطح ارزیابی

اعتباربخشی ۱۴۰۱ به ۷۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۳

G2O11S1: بهبود وضعیت معاینات پرسنل، سلامت شغلی و شرایط محیط کار

G2O12: ارتقا آمادگی بیمارستان برای کاهش اثر بلایا و مقابله با خطر قبل، حین و بعد از حادثه به میزان ۵٪ نسبت

به سال گذشته

G2O12S1: نظارت بر وضعیت ایمنی عملکردی، سازه ای و غیر سازه ای و برطرف کردن عیوب شناسایی شده

G3: ارتقاء سطح رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی

G3O1: ارتقاء سطح رضایتمندی بیماران از ۶۶٪ در پایان سال ۱۴۰۲ به ۷۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۳ و همراهان از

۵۹,۵٪ در پایان سال ۱۴۰۲ به ۶۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۳

G3O1S1: کاهش موارد ترک با میل و مسئولیت شخصی

G3O1S2: ارتقاء سیستم رسیدگی به شکایات و پایش آن

G3O1S3: ارتقاء سیستم رضایت سنجی، نظر سنجی از بیماران و همراهان

G3O1S4: اجرای طرح تکریم ارباب رجوع

G3O2: ارتقاء سطح رضایتمندی کارکنان از ۸۶/۵۱٪ در پایان سال ۱۴۰۲ به ۶۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۳

G3O2S1: ارتقاء سیستم رضایت سنجی، نظر سنجی و دریافت پیشنهادات از کارکنان و پیمانکاران

G4: ارتقاء سلامت کارکنان و بیماران

G4O1: ارتقاء کیفیت برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقاء سلامت برای بیمار و خانواده آنان به میزان ۹۲ درصد

بر اساس استانداردهای اعتباربخشی تا پایان سال ۱۴۰۳ و با افزایش حداقل ۲ درصدی در هر سال نسبت به سال قبل

G4O1S1: مشارکت فعال در اجرای برنامه های ملی سلامت در بیمارستان و مشارکت در کنترل بیماریهای غیر

واگیر در راستای سیاست دانشگاه

G4O1S2: توانمندسازی پرستاران در حیطه آموزش به بیمار و خانواده

G5: مدیریت بهینه نیروی انسانی

G5O1: جذب نیروی انسانی به میزان ۱۰۰٪ پست های سازمانی چارت تا پایان برنامه

G5O1S1: جذب نیروی انسانی اداری، درمانی و پشتیبانی مطابق با چارت بیمارستان

G5O2: پیاده سازی نظام جانشین پروری به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال

G5O2S1: ایجاد نظام جانشین پروری جهت انتقال تجربه از پرسنل با سابقه به پرسنل جدیدالورود

G5O3: افزایش نیروهای آموزش دیده درمانی، اداری و پاراکلینیک به میزان ۱۰۰٪ تا پایان برنامه

G5O3S1: اجرای دوره های توانمندسازی جهت کارکنان اداری و پاراکلینیک و ارزیابی آن

G5O4: حفظ شاخص پرستاران آموزش دیده تخصصی به میزان ۱۰۰٪ در سال ۱۴۰۳

G5O4S1: برگزاری دوره های آموزشی کوتاه و بلند مدت حضوری و غیر حضوری

G6: مدیریت هزینه ها و استفاده بهینه از منابع

G6O1: استفاده بهینه از کلیه منابع در دسترس در جهت حفظ و توسعه (منابع مالی، تجهیزاتی و ساختمانی) و

کاهش نسبت هزینه به درآمد بیمارستان به میزان ۵٪ نسبت به سال ۱۴۰۲ تا پایان سال ۱۴۰۳

G6O1S1: نظارت بر نحوه مدیریت منابع در بیمارستان

G6O1S2: تشکیل مجمع خیرین سلامت و تامین برخی از نیازها از طریق این مجمع

G6O1S3: شناسایی کانونهای درآمدزا و افزایش بهره وری آنها

G6O1S4: کاهش کسورات بیمه ای

G6O1S5: اجرای الگوی مصرف بهینه

G7: ارتقاء فرایند های آموزشی و پژوهشی بیمارستان

G7O1: ارتقاء سطح کمی و کیفی طرح های پژوهشی به میزان ۱۰٪ در سال ۱۴۰۳

G7O1S1: ایجاد بستر لازم به منظور انجام طرح های پژوهشی

G7O2: نهادینه ساختن استانداردهای آموزشی در بیمارستان به میزان ۶۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G7O2S1: توسعه کمی و کیفی خدمات آموزشی در بیمارستان

G7O2S2: توسعه و تجهیز فضاهای آموزشی بیمارستان طبق استاندارد اعتبار بخشی آموزشی



پایان