



دانشگاه علوم پزشکی اوقات بهائیان و ملی ایران





برنامه استراتژیک بیمارستان شهید حسین پور لنگرود (۵ساله)

تاریخ تدوین: ۱۴۰۰/۰۱/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۲/۰۲

تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴

کد سند: QI-SP-002-02

فهرست

شماره صفحه	عنوان
۴	مشخصات بیمارستان
۵-۷	واژه‌نامه
۷-۹	مقدمه
۹	اعضاء اصلی کمیته تدوین سند استراتژیک
۱۰	رسالت، چشم انداز، ارزشها
۱۱-۱۴	تحلیل ذینفعان
۱۴	ماتریس منفعت و قدرت ذینفعان
۱۵	ذینفعان کلیدی
۱۶	عوامل خارجی
۱۷	عوامل داخلی
۱۸	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۹	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۲۰	موضوعات استراتژیک
۲۱	ماتریس تعیین موقعیت بیمارستان
۲۲	تجزیه تحلیل
۲۳-۲۴	ماتریس مقایسه عوامل خارجی و داخلی
۲۵	اهداف کلان
۲۶	استراتژی های کلان
۲۷	سیاست های کلان

"مشخصات بیمارستان"

بیمارستان شهید حسین پور واقع در بلوار کشاورز- میدان شهید حاج قاسم سلیمانی - خیابان شورا ، به مساحت کل ۴۵۱۷۹ متر مربع در تاریخ ۱۳۹۹/۰۶/۱۰ تحویل و شروع به کار گردید.

بیمارستان با زیر بنای ۱۱۰۰۰ متر مربع در سه طبقه با ۱۳۱ تخت فعال و ۱۳۳ تخت مصوب و ۴۳ تخت ستاره دار و با بیش از ۳۰۰ پرسنل کارآمد آماده ارائه خدمات تشخیصی و درمانی به بیماران محترم می باشد.

بیمارستان شهید حسین پور دارای بخشهای مختلفی همچون اورژانس و درمانگاه سرپایی و درمانگاه تخصصی--**LDR-NICU-ICU-CCU**-اطفال- داخلی- جراحی-زنان زایمان -اتاق عمل- رادیولوژی(سی تی اسکن- سونوگرافی)- آزمایشگاه- داروخانه می باشد. همچنین بخش تالاسمی و دیالیز در مرکز امینی مستقر می باشد.

"واژه نامه"

● **رسالت: (Mission)** همان فلسفه وجودی سازمان است و مؤید نقش سازمان در جامعه است. رسالت یک سازمان شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر سازمان است.

● **چشم انداز یا دورنما: (Vision)** تصویری از آینده سازمان است که در صورت تحقق اهداف کلان سازمان، قابل دستیابی است. بر خلاف رسالت، چشم انداز جنبه آرزو دارد نه یک تعهد و در واقع یک آرزوی منطقی زیبا و واقع گرایانه است.

● **ارزش ها: (Value)** اعتقادات بنیادی و مورد احترام سازمان است. ارزش ها بهترین راهنمای یک سازمان هستند.

● **نقاط قوت: (Strengths)** مجموعه ای از منابع و توانمندی داخلی سازمان.

● **نقاط ضعف: (Weaknesses)** مجموعه ای از عوامل داخلی سازمان است که مانع رسیدن به اهداف تعیین شده می شود.

● **فرصت ها: (Opportunities)** مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان است که در صورت بهره گیری از آن ها توانمندی سازمان افزایش می یابد.

● **تهدیدها: (Threats)** مجموعه ای از عوامل مؤثر و مداخله گر خارج از سازمان است که مانع اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می شود.

● **عوامل داخلی: (SW)** مجموعه ای از نقاط قوت و ضعف سازمان است.

● **عوامل خارجی: (OT)** مجموعه ای از فرصت ها و تهدیدهای سازمان است.

• **اهداف کلان (Goals):** بیانگر اهداف و مقاصد بلند مدت و راهبردی سازمان است.

• **اهداف اختصاصی، عینی یا عملیاتی (Objective):** راه رسیدن به اهداف کلان داری مراحل مختلفی می باشد و اهداف عملیاتی هدف تعیین شده برای انجام هر یک از این مراحل و وسیله ای برای رسیدن به اهداف کلان هستند.

• **استراتژی یا راهبرد (Strategy):** راه و روش رسیدن به اهداف سازمان را استراتژی گویند.

• **ماتریس عوامل داخلی (Internal Factors Evaluation Matrix (EFEM):** ماتریسی که در آن نمره نهایی عوامل داخلی (ضعف و قوت) تعیین می شود و جهت تعیین موقعیت استراتژیک از آن استفاده می شود.

• **ماتریس عوامل خارجی (External Factors Evaluation Matrix (EFEM):** ماتریسی که در آن نمره نهایی عوامل خارجی (فرصت و تهدید) تعیین می شود و جهت تعیین موقعیت استراتژیک از آن استفاده می شود.

• **ذینفعان (STAKEHOLDERS):** ذینفع (ذیربط) سازمان، افراد یا گروه اجتماعی یا سازمانی که تحت تاثیر اقدامات سازمان قرار می گیرند و یا روی فعالیت های سازمان تاثیر می گذارند.

ذینفعان داخلی، گروههای داخلی سازمان یا افرادی هستند که مستقیماً در درون سازمان کار می کنند.

ذینفعان خارجی، گروه های خارجی سازمانی یا افرادی هستند که مستقیماً درون سازمان کار نمی کنند ولی تحت تاثیر تصمیم های سازمان قرار گرفته یا بر تصمیم های سازمان اثر می گذارند. مانند مشتریان، سازمان بالادست و ...

• ذینفعان کلیدی (key Stakeholders)

گروهی از ذینفعان سازمان که بر پیامد نهایی فعالیت های سازمان تاثیر گذار هستند، سازمان تمایل به افزایش ارتباط پویا با آنها دارد و نق استراتژیک برای سازمان داشته امکام جایگزینی آنها براحتی وجود ندارد. از قبیل کارکنان، سازمان های سیاستگذار و حاکمیتی، سهامداران، تامین کنندگان مالی.

"مقدمه"

در زندگی روزانه، هر انسانی به عنوان موجودی که در حصار مسائل و مشکلات زندگی محاصره می باشد فقط با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دستیابی به آنها در زمان مشخصی اعم از کوتاه مدت میتواند در جهتی صحیح حرکت نموده و از موانع عبور نماید. برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده نگر، تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم، و بخشی انفکاک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد و در سازمانها هم برنامه ریزی رکن اساسی هر گونه اقدام و حرکتی می باشد. بدون شك بهره گیری از نظرات و افکار دیگران موجب غنای بیشتر سیستم ها و پدیده های اجتماعی است. این امر یعنی مشارکت، بهره مندی از نظرات و مشاوره با دیگران، در سطوح مختلف علمی و یادگیری نقش اساسی در بهبود رویه ها، نوآوری و خلاقیت و زمینه ساز بهبود در بسیاری از مسایل پیشروی سازمانها وجوامع است.

با این حال در سازمانها یا به این مقوله توجه نمی شود و یا ساز و کار مناسبی برای آن وجود ندارد. برنامه ریزی راهبردی میتواند در ارائه اولویت بندی و در نتیجه تصمیم گیری برای هر حرکتی و قابلیت اجرایی بودن و یا نبودن آن پاسخ مشخصی را اعلام نموده و امتیاز بندی کند و یا تغییرات سازمان را به ازای اجرای هر تصمیمی بیان داشته و یا عملیات لازم برای تغییرات در سایر موارد و بهبود براینند را بیان نماید.

ضرورت برخورداری از برنامه استراتژیک و بلندمدت در مدیریت هر سازمانی رسیدن به اهداف کلان را تسریع و تسهیل نموده و ذهن مدیریت را به آینده و آینده نگری که در ذات هراستراتژی وجود دارد معطوف می دارد. آدمی ساخته افکار خویش است، فردا همان خواهد شد که امروز به آن می اندیشد و راه رسیدن به آن را در ذهن تداعی میکند. بی شک بیمارستان شهید حسین پور لنگرود نیز از این قاعده کلی و مدیریتی مستثنی نیست و نیازمند داشتن یک سند استراتژیک و برنامه های عملیاتی مرتبط در جهت نیل به اهداف استراتژیک تعیین شده است. چرا که برنامه استراتژیک به ما می گوید کجا هستیم، به کجا می خواهیم برسیم و چگونه این مسیر را طی کنیم و چگونه خود را در طی رسیدن به هدف پایش و کنترل کنیم. در تدوین برنامه استراتژیک عواملی درونی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصتها) تجزیه تحلیل می شوند و با توجه به نتایج حاصل از این تحلیل، جواب سوال های ذکر شده را خواهیم گرفت و چشم انداز، اهداف و استراتژی های مناسب را مشخص

خواهیم کرد. همچنین اهداف و استراتژی های تعیین شده باید ابزار و راهنمایی

برای تحقق بخشیدن به ارزش های سازمان باشد. سند استراتژیک بیمارستان شهید حسین پور لنگرود که با همکاری و نظرخواهی اعضای تیم مدیریت اجرایی و دیگر مسئولین بخش ها و واحدهای این بیمارستان تدوین است یک قالب زمان بندی شده را برای تصمیم گیری های مدیریتی مهیا می سازد تا با احاطه کامل به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار از امکانات موجود بیشترین بهره وری صورت پذیرد.

این سند استراتژیک بر اساس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی (SWOT) تدوین شده است.

"اعضای اصلی کمیته تدوین سند استراتژیک"

سمت	نام و نام خانوادگی
ریاست بیمارستان	آقای دکتر حمید فرج واجاری
مدیریت بیمارستان	آقای دکتر سید علی موسی نیا
مدیر خدمات پرستاری	خانم مهنوش امینی
رییس امور مالی	خانم سیده سکینه میرزاهد
مسئول امور پشتیبانی	خانم سودابه خانعلی زاده
مسئول منابع انسانی	خانم زری همتی
کارشناس هماهنگ کننده ایمنی	خانم کبری شاهی
سوپرایزر آموزشی	خانم اعظم امین آبادی
مسئول دفتر بهبود کیفیت	خانم مینا گلستانی
مسئول فناوری اطلاعات	آقای رضا شهرزاد

ماموریت ما :

بیمارستان شهید حسین پور با هدف ارتقا سطح خدمات درمانی، تشخیصی، مراقبتی و آموزشی در محیطی آرام و در بالاترین سطح کیفی و ارتقا سطح سلامت جامعه بر مبنای استانداردهای بیمارستانی و اجرای صحیح طرح تکریم ارباب رجوع و حفظ کرامت انسانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی راه اندازی گردیده است.

چشم انداز ما :

ما برآنیم خدمات تشخیصی، درمانی و غیردرمانی را ارتقا داده و به عنوان یکی از بیمارستانهای برتر استان در زمینه ایمنی بیمار و کارکنان، برنامه های بهبود کیفیت، تکریم ارباب رجوع، خدمات اداری، مالی و پشتیبانی باشیم.

ارزشهای ما :

- رعایت کامل منشور حقوق بیمار
- توانمندی کارکنان
- مشتری مداری و توجه به نیازها و خواسته های ارباب رجوع
- پایبندی کامل به ارزشهای اسلامی

"تحلیل ذینفعان"

ردیف	ذینفعان	منفعت	قدرت
۱	وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی گیلان	10	10
۲	بیماران و مددجویان	10	3
۳	همراهان بیمار	8	4
۴	پزشکان	10	9
۵	پزشکی قانونی	۲	۲
۶	نظام پزشکی	۳	۶
۷	کارکنان	۱۰	۷
۸	تامین کنندگان و پیمانکاران	8	2
۹	بیمه های طرف قرارداد	6	6
۱۰	مقامات سیاسی و سازمان های نظارتی	3	8
۱۱	بانکها	4	1
۱۲	سایر بیمارستان ها	5	2

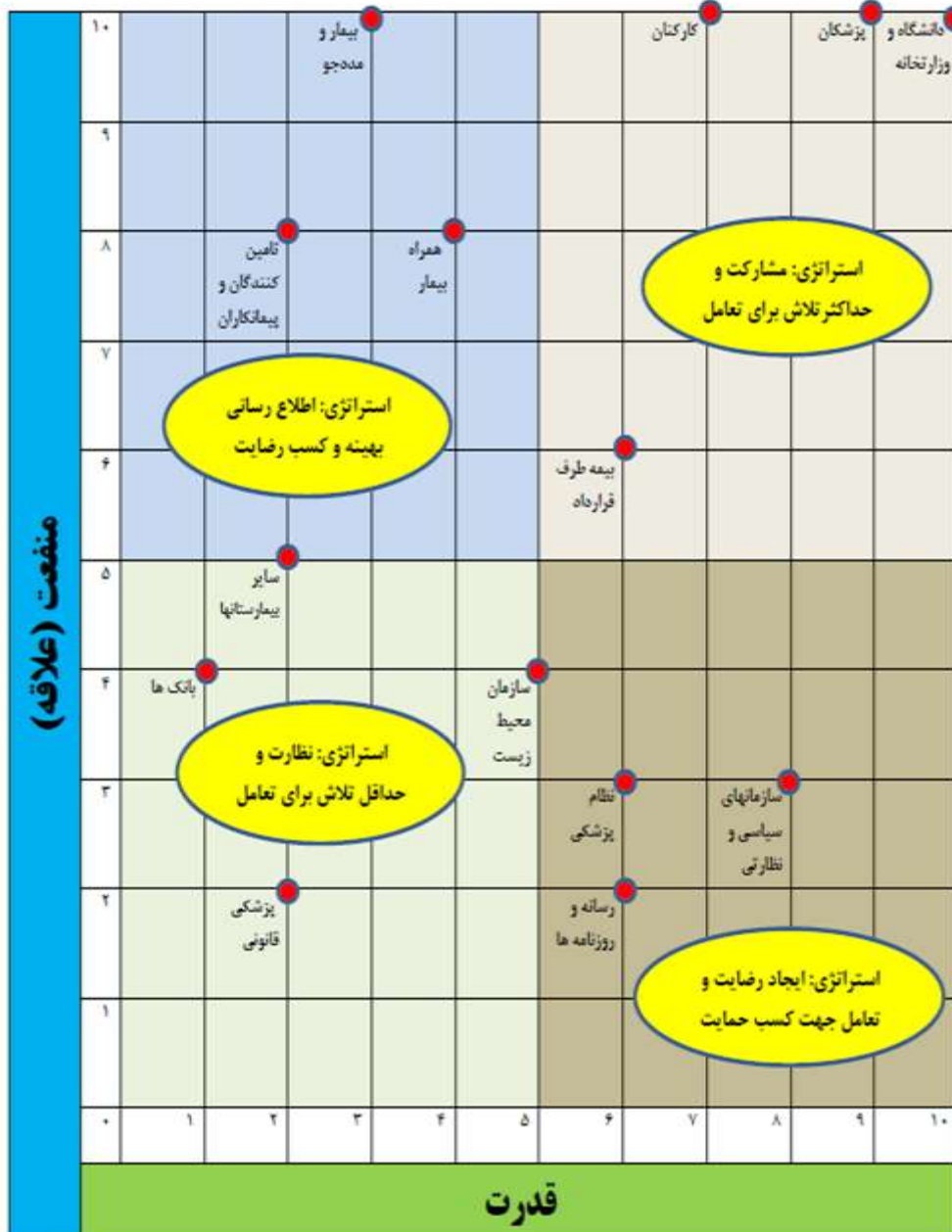
"ذینفعان داخلی"

ردیف	ذینفع	ردیف	ذینفع
۱	هیات رئیسه و هیات امنای دانشگاه	۶	تامین کنندگان و پیمانکاران
۲	پرسنل اداری و مالی و پشتیبانی	۷	مدیران ارشد
۳	پرسنل درمانی	۸	گزینش دانشگاه
۴	پزشکان	۹	پرسنل واحدهای پاراکلینیک

"لیست مهمترین ذینفعان خارجی"

ردیف	ذینفع	ردیف	ذینفع
۱	بیمار	۱۶	همراه بیمار
۲	مدیریت شبکه بهداشت و درمان شهرستان	۱۷	معاونت توسعه
۳	أمبولانس خصوصی	۱۸	مراکز بهداشتی درمانی شهری و روستایی
۴	بانکها	۱۹	نظام پزشکی شهرستان
۵	استاندار کیلان	۲۰	نیروهای نظامی
۶	شهرداری شهرستان لنگرود	۲۱	سازمان انتقال خون
۷	مددجویان کمیته امداد	۲۲	درمانگاههای خصوصی
۸	اورزانس ۱۱۵	۲۳	شرکتهای دارویی
۹	رئیس دادگستری	۲۴	پزشکی قانونی
۱۰	هلال احمر	۲۵	سازمان بهزیستی
۱۱	نماینده مجلس شورای اسلامی شهرستان	۲۶	فرمانداری
۱۲	اعضا شورای اسلامی شهرو روستا	۲۷	بیمارستان های دولتی
۱۳	معاونت درمان	۲۸	اداره ثبت احوال
۱۴	معاونت بهداشت	29	نظام پرستاری
۱۵	تمامی سازمانهای بیمه گر		دانشگاه علوم پزشکی کیلان

"ماتریس منفعت-قدرت ذینفعان"



"ذینفعان کلیدی (Key stakeholders)"

ردیف	ذینفعان کلیدی	انتظارات	استراتژی برخورد
۱	بیمار و مددجو	درمان مؤثر، امکانات و هتلینگ مناسب، احترام به باورهای فرهنگی و اعتقادی، کیفیت مناسب خدمات ارائه شده و رعایت حقوق بیمار	اطلاع رسانی بهینه و کسب رضایت
۲	همراه بیمار	خدمات پشتیبانی و هتلینگ مناسب، رعایت احترام، اطلاع رسانی مناسب	اطلاع رسانی بهینه و کسب رضایت
۳	کارکنان	امنیت و ارتقاء شغلی، احترام، عدالت، شایسته سالاری، اجرای قوانین و دستورالعملها، توانمندسازی و ایمنی کار	مشارکت و حداکثر تلاش برای تعامل
۴	پزشکان	امنیت و ارتقاء شغلی، احترام، عدالت، شایسته سالاری، اجرای قوانین و دستورالعملها، توانمندسازی و ایمنی کار	مشارکت و حداکثر تلاش برای تعامل
۵	دانشگاه و وزارتخانه	اجرای دستورالعملها و ابلاغیه ها، همکاری مناسب با دانشگاه، توسعه خدمات درمانی، همگام و همسو بودن با سیاست های کلان دانشگاه و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ارائه به موقع آمارهای مورد نیاز	مشارکت و حداکثر تلاش برای تعامل
۶	بیمه های طرف قرارداد	تنظیم صحیح اسناد و ارسال به موقع، همکاری مناسب با ناظران و نمایندگان بیمه	مشارکت و حداکثر تلاش برای تعامل
۷	تامین کنندگان و پیمانکاران	همکاری و پرداخت به موقع مطالبات، شفاف بودن قراردادهای، پایبندی به تعهدات	اطلاع رسانی بهینه و کسب رضایت
۸	سازمانهای سیاسی و نظارتی	توسعه خدمات درمانی، آمادگی برای مقابله با بحران، رضایت مشتریان، پاسخگویی به نیازهای جامعه، اطلاع رسانی مناسب	ایجاد رضایت و تعامل برای کسب حمایت

"عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها)"

فرصت‌ها (Opportunities) (O)	ردیف	تهدیدها (Threats) (T)	ردیف
حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان	O ₁	پایین بودن سطح درآمدی اغلب مراجعین به بیمارستان	T ₁
وجود دانشکده پیراپزشکی در شهرستان	O ₂	کمبود تخصیص اعتبارات مالی توسط وزارت متبوع به دانشگاه	T ₂
عدم وجود مراکز رقیب با توان رقابتی بالا در منطقه	O ₃	همکاری و هماهنگی ضعیف سازمان‌های بیمه‌گر در پرداخت بدهی‌های خود به بیمارستان	T ₃
برخوردار بودن اکثریت جامعه از بیمه درمانی	O ₄	شیوع پاندمی و اپیدمی بیماری‌های واگیر	T ₄
تعامل مناسب با سازمانهای بیمه گر	O ₅	حادثه خیز بودن شهرستان لنگرود (تصادف خصوصا موتورسواران)	T ₅
ارتباط و تعامل مناسب با روسای نهادها و سازمانهای دیگر	O ₆	نرخ بالای تورم ، رشد بی رویه و غیرقابل پیش بینی بودن قیمت دارو و تجهیزات پزشکی	T ₆
وجود خیرین در شهرستان	O ₇	وجود تهدیدات و درگیریهای فیزیکی ارباب رجوع با پرسنل	T ₇
پذیرش بیماران از سایر بیمارستانها	O ₈	مطالبات بازار از بیمارستان	T ₈
تنها بیمارستان شهر با تحت پوشش قرار دادن سهم بالایی از ساکنین منطقه	O ₉	عدم تناسب کنتور آب با ظرفیت تخت بیمارستان	T ₉
همکاری برون بخشی اداراتی نظیر برق و گاز و ...	O ₁₀	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه ها	T ₁₀
نگرش مثبت و همکاری نماینده شهر با بیمارستان	O ₁₁	زلزله خیز بودن و امکان جاری شدن سیل در فصول پاییز و زمستان	T ₁₁
تمایل بیماران جهت استفاده از خدمات درمانی بخش دولتی	O ₁₂	---	
قرارداد با واحدهای پاراکلینیکی خصوصی	O ₁₃	---	

"عوامل داخلی" (قوت ها و ضعف ها)

ردیف	ضعفها (W) (Weaknesses)	ردیف	قوتها (S) (Strenghts)
W ₁	کمبود نیروی انسانی به ویژه پزشک متخصص (چشم، پوست، ENT....) و خدمات و پرستار، اداری	S ₁	فعالیت اورژانس مامایی در تمام ساعات شبانه روز
W ₂	امکانات رفاهی نامناسب (عدم وجود مهد کودک، امکانات ورزشی و ساحتی	S ₂	نوساز بودن بیمارستان
W ₃	عدم وجود سطوح و دیوارهای قابل شستشو در کل بیمارستان	S ₃	وجود هلی پد و باند هلی کوپتر برای اعزام هوایی بیماران اورژانسی
W ₄	رضایتمندی پایین کارکنان از امکانات رفاهی و تاخیر در پرداختی ها	S ₄	تکمیل و ارتقاء فیزیکی و تجهیزاتی تعدادی از بخش های بیمارستان نظیر اورژانس، درمانگاه....
W ₅	تعهد سازمانی ضعیف تعدادی از پرسنل به پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی به ویژه کادر پزشکی	S ₅	تنها بیمارستان شهر و موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان
W ₆	نبود داروخانه در بیمارستان جهت بیماران سرپایی	S ₆	هماهنگی و تعامل بین بخشی
W ₇	وجو نقص ساختاری در بعضی قسمت های بیمارستان (تریاز -عدم نصب تهویه مناسب در اتاق cpr	S ₇	طرح توسعه اورژانس
W ₈	عدم خرید به موقع ملزومات	S ₈	وجود بخش های ویژه CCU و ICU و راه اندازی icu دوم
W ₉	عدم تعهد و توجه تعدادی از پزشکان متخصص به فعالیت در شیفتر کاری خود	S ₉	مجهز بودن بیمارستان به سیستم اعلام حریق
W ₁₀	نداشتن نیروی پرستاری آنکال جهت اعزام بیماران	S ₁₀	راه اندازی سی تی اسکن در واحد رادیولوژی
W ₁₁	در نظر نگرفتن فضای مناسب جهت سالن کنفرانس	S ₁₁	برقراری منظم کمیته های بیمارستانی و حل مشکلات
W ₁₂	عدم وجود فضا و تجهیز بیمارستان به امکانات تشخیصی مانند اسپیرومتری و برونکوسکوپی	S ₁₂	برقراری خط HOT
W ₁₃	نارضایتی کارکنان از تاخیر در پرداخت مطالبات کارکنان	S ₁₃	بیماریابی و گزارش به شبکه بهداشت و درمان شهرستان
W ₁₄	کمبود نیرو جهت تریاز بیماران با توجه به جداسازی بیماران تنفسی	S ₁₄	
		S ₁₅	میزان همکاری با شبکه بهداشت و درمان شهرستان جهت شناسایی و مراقبت از مادران پرخطر

"ماتریس ارزیابی عوامل خارجی" (EFEM)

ردیف	تهدیدها (T) (Threats)	ضریب (%)	رتبه	نمره نهایی (%)
T1	پایین بودن سطح درآمدی اغلب مراجعین به بیمارستان	۱	۲	۲
T2	کمبود تخصیص اعتبارات مالی توسط وزارت متبوع به دانشگاه و عدم تناسب بودجه با هزینه ها	۲	۱	۲
T3	همکاری و هماهنگی ضعیف سازمان های بیمه گر در پرداخت بدهی های خود به بیمارستان	۵	۱	۲
T4	شیوع پاندمی و اپیدمی بیماری های واگیر	۳	۱	۳
T5	حادثه خیز بودن شهرستان لنگرود (تصادف خصوصا موتورسواران)	۵	۱	۲
T6	نرخ بالای تورم ، رشد بی رویه و غیرقابل پیش بینی بودن قیمت دارو و تجهیزات پزشکی	۶	۲	۶
T7	وجود تهدیدات و درگیریهای فیزیکی ارباب رجوع با پرسنل	۱	۱	۱
T8	مطالبات بازار از بیمارستان	۶	۱	۶
T9	عدم تناسب کنتور آب با ظرفیت تخت بیمارستان	۵	۱	۵
T10	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه ها	۱۰	۱	۱۵
T11	زلزله خیز بودن و امکان جاری شدن سیل در فصول پاییز و زمستان	۴	۱	۵
ردیف	فرصت ها (O) (Opportunities)	ضریب (%)	امتیاز	نمره نهایی (%)
O1	حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان	۵	۳	۱۵
O2	وجود دانشکده پیراپزشکی در شهرستان	۲	۴	۱۲
O3	عدم وجود مراکز رقیب با توان رقابتی بالا در منطقه	۴	۳	۱۵
O4	برخوردار بودن اکثریت مردم جامعه از بیمه درمانی	۳	۳	۹
O5	تعامل مناسب با سازمانهای بیمه گر	۴	۳	۱۲
O6	ارتباط و تعامل مناسب با روسای نهادها و سازمانهای دیگر	۵	۳	۲۱
O7	وجود خیرین در شهرستان	۵	۴	۱۲
O8	پذیرش بیماران از سایر بیمارستانها	۴	۴	۲۰
O9	تنها بیمارستان شهر با تحت پوشش قرار دادن سهم بالایی از ساکنین منطقه	۲	۴	۲۰
O10	همکاری برون بخشی اداراتی نظیر آب، برق و گازو ...	۲	۳	۶
O11	نگرش مثبت و همکاری نماینده شهر و رییس شبکه با بیمارستان	۱۰	۴	۴۰
O12	تمایل بیماران جهت استفاده از خدمات درمانی بخش دولتی	۲	۳	۶
O13	قرارداد با واحدهای پاراکلینیکی خصوصی	۱	۳	۳
جمع کل				۲.۳
		۱۰۰	۵۷	

اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد تهدیدهای محیطی تأثیرگذارتر از فرصت ها هستند.


ردیف	نوع شاخص	وزن	مقیاس	نمره نهایی
		(%)	(%)	(%)
W ₁	کمبود نیروی انسانی به ویژه پزشک متخصص ، خدمات و پرستار، اداری (چشم، پوست ، ENT....)	۴	۱	۵
W ₂	امکانات رفاهی نامناسب (عدم وجود مهد کودک، امکانات ورزشی و ساحتی،)	۳	۱	۵
W ₃	عدم وجود سطوح و دیوارهای قابل شستشو در کل بیمارستان	۴	۱	۲
W ₄	رضایتمندی پایین کارکنان از امکانات رفاهی	۲	۱	۴
W ₅	تعهد سازمانی ضعیف تعدادی از پرسنل به پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی به ویژه کادر پزشکی	۴	۱	۲
W ₆	نبود داروخانه در بیمارستان جهت بیماران سرپایی	۴	۱	۲
W ₇	وجود نقص ساختاری در بعضی قسمتهای بیمارستان(تریاز -عدم نصب تهویه مناب در اتاق CPR اورژانس)	۲	۲	۴
W ₈	عدم خرید به موقع ملزومات	۲	۲	۲
W ₉	عدم تعهد و توجه تعدادی از پزشکان متخصص به فعالیت در شیفت کاری خود در زمان آنکالی	۴	۲	۱۰
W ₁₀	نداشتن نیروی پرستاری آنکال جهت اعزام بیماران	۲	۲	۲
W ₁₁	عدم در نظر گرفتن فضای مناسب جهت سالن کنفرانس	۴	۲	۱۶
W ₁₂	عدم وجود فضا و تجهیز بیمارستان به امکانات تشخیصی مانند اسپرومتری، برونکوسکوپی	۴	۱	۳
W ₁₃	نارضایتی کارکنان از تاخیر در پرداخت مطالبات کارکنان	۲	۲	۱۰
W ₁₄	کمبود نیرو جهت تریاز بیماران با توجه به جداسازی تریاز بیماران تنفسی	۴	۲	۸
ردیف	فوتها (S) (Strenghts)	ضریب (%)	امتیاز	نمره نهایی (%)
S1	فعالیت اورژانس مامایی در تمام ساعات شبانه روز	۴	۴	۱۶
S2	نوساز بودن بیمارستان	۷	۴	۱۲
S3	برگزاری منظم کمیته های بیمارستانی	۴	۲	۱۲
S4	تکمیل و ارتقاء فیزیکی و تجهیزاتی تعدادی از بخش های بیمارستان نظیر اورژانس، درمانگاه....	۵	۲	۱۵
S5	تنها بیمارستان شهر و موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان	۲	۴	۸
S6	هماهنگی و تعامل بین بخشی	۳	۲	۹
S7	تصویب طرح توسعه اورژانس در برنامه عمرانی آینده	۵	۴	۲۰
S8	وجود بخش های ویژه CCU و ICU و راه اندازی ICU دوم	۴	۴	۹
S9	مجهز بودن بیمارستان به سیستم اعلام حریق	۱	۲	۲
S10	راه اندازی سی تی اسکن در واحد رادیولوژی	۵	۴	۹
S11	وجود هلی پد و باند هلی کوپتر برای اعزام هوایی بیماران اورژانسی	۲	۴	۱۲
S12	برقراری خط HOT LINE	۵	۴	۶
S13	بیماریابی و گزارش به شبکه بهداشت و درمان شهرستان	۱	۲	۲
S14	تلاش همکاران در اجرای طرح تحول نظام سلامت	۲	۲	۶
S15	میزان همکاری با شبکه بهداشت و درمان شهرستان جهت شناسایی و مراقبت از مادران پرخطر	۳	۲	۱۲
جمع کل		۱۰۰	۷۲	۲۰۶

"ماتریس ارزیابی عوامل داخلی" (IFEM)

موضوعات استراتژیک

موضوعات توسعه ای	مشکلات استراتژیک
تکمیل بیمارستان از نظر، تجهیزانی، انسانی	کمبود منابع مالی، تجهیزاتی و نیروی انسانی
ارتقاء مستمر سطح رضایتمندی کارکنان	سطح پایین رضایتمندی کارکنان
شایسته سالاری و عزل و نصب بر اساس توانمندیها	تاثیرات عوامل خارجی بر ساختار سازمانی و عدم انطباق فعالیت های تعدادی از مسئولین و کارکنان با شرح وظایف و سطح اختیارات
آموزش کلیه پرسنل جدیدالورود و تداوم در پایش آنها	سطح پایین مهارت های حرفه ای تعداد قابل توجهی از کارکنان (جدیدالورود)
ابلاغ و نظارت بر اجرای شرح وظایف مربوط به اعتباربخشی	عدم تعهد تعدادی از مسئولین در پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی
حداکثر تلاش جهت پیاده سازی استانداردهای ایمنی بیمار	عدم توجه متناسب با اهمیت ایمنی بیمار به این موضوع

"ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک بیمارستان"

		نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	
		ضعیف	قوی
		۱	۲/۵
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی	۲	<p>موقعیت محافظکارانه (استراتژی‌های WO)</p> <p>موقعیت تهاجمی (استراتژی‌های SO)</p>
	ضعیف	۲/۵	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">۲.۳</div> <div style="width: 100px; height: 10px; background-color: green;"></div> <div style="text-align: right;">  </div> </div> <p>موقعیت تدافعی (استراتژی‌های WT)</p> <p>موقعیت رقابتی (استراتژی‌های ST)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="width: 100px; height: 10px; background-color: green;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">۲.۶</div> </div>
	۱		

"تجزیه و تحلیل داده ها"

در تعیین عوامل تأثیرگذار درونی (ضعف ها و قوت ها) و بیرونی (تهدیدها و فرصت ها) و همچنین تعیین ضریب و امتیاز هر یک از این عوامل، در این ارزیابی مشخص شد که نمره نهایی عوامل خارجی برابر با ۲.۲ و نمره نهایی عوامل داخلی برابر با ۲/۶ می باشد. طبق الگوی استفاده شده برای تدوین سند استراتژیک بیمارستان، نمره نهایی ۱-۲/۵ بیانگر ضعف و نمره نهایی ۲/۵-۴ بیانگر قوت در هر یک از عوامل مورد ارزیابی است. اگر نمره نهایی هر یک از عوامل خارجی و داخلی کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر تأثیرگذاری بیشتر تهدیدها نسبت به فرصت ها و ضعف ها نسبت به قوت ها است و اگر نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی بیشتر از ۲/۵ باشد عکس این حالت رخ می دهد. با توجه به نمرات نهایی جدول SWOT بیمارستان در ناحیه رقابتی قرار دارد و به طبع آن عمده استراتژی های مطلوب سازمان استراتژی های ST می باشند.

"ماتریس مقایسه عوامل خارجی و داخلی"

عوامل داخلی (IF)	نقاط قوت:	نقاط ضعف:
عوامل خارجی (EF)	S ₁ : فعالیت اورژانس مامایی در تمام ساعات شبانه روز	W ₁ : کمبود نیروی انسانی خدمات و پرستار، خدمات، پزشک به ویژه پزشک متخصص (چشم، پوست، 'کوارش ENT....)
	S ₂ : نوساز بودن بیمارستان	W ₂ : امکانات رفاهی نامناسب (عدم وجود مهد کودک، امکانات ورزشی و ساحتی،)
	S ₃ : وجود هلی پد و باند هلی کوپتر برای اعزام هوایی بیماران اورژانسی	W ₃ : عدم وجود سطوح و دیوارهای قابل شستشو در کل بیمارستان
	S ₄ : تکمیل و ارتقاء فیزیکی و تجهیزاتی تعدادی از بخش های بیمارستان نظیر بخش های، اورژانس، درمانگاه....	W ₄ : رضایتمندی پایین کارکنان از امکانات رفاهی و تاحیر در پرداختی ها
	S ₅ : تنها بیمارستان شهر و موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان	W ₅ : تعهد سازمانی ضعیف تعدادی از پرسنل به پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی به ویژه کادر پزشکی
	S ₆ : هماهنگی و تعامل بین بخشی	W ₆ : نبود داروخانه در بیمارستان جهت بیماران سرپایی
	S ₇ : تصویب طرح توسعه اورژانس	W ₇ : وجود نقص ساختاری در بعضی قسمتهای بیمارستان (تریاز- عدم نصب تهویه مناسب در اتاق cpr
	S ₈ : وجود بخش های ویژه CCU و ICU و راه اندازی دوم S ₉ : مجهز بودن بیمارستان به سیستم اعلام حریق	W ₈ : عدم خرید به موقع ملزومات
	S ₁₀ : راه اندازی سی تی اسکن در واحد رادیولوژی	W ₉ : عدم تعهد و توجه تعدادی از پزشکان متخصص به فعالیت در شیفت کاری خود
	S ₁₁ : برقراری منظم کمیته های بیمارستان و حل مشکلات	W ₁₀ : نداشتن نیروی پرستاری آنکال جهت اعزام بیماران
	S ₁₂ : برقراری <i>HOT LINE</i>	W ₁₁ : عدم در نظر گرفتن فضای مناسب جهت سالن کنفرانس
	S ₁₃ : بیماریابی و گزارش به شبکه بهداشت و درمان شهرستان	W ₁₂ : عدم وجود فضا و تجیز بیمارستان به امکانات تشخیصی مانند اسپرومتری و برونکوسکوپی
	S ₁₄ : تلاش همکاران در اجرای طرح تحول نظام سلامت	W ₁₃ : نارضایتی کارکنان از تاخیر در پرداخت مطالبات کارکنان
	S ₁₅ : میزان همکاری با شبکه بهداشت و درمان شهرستان جهت شناسایی و مراقبت از مادران پرخطر	W ₁₄ : کمبود نیرو جهت تریاز بیماران با توجه به جداسازی تریاز بیماران تنفسی

<p>استراتژی‌های محافظکارانه (WO) :st</p> <p>WO₁: تعامل مسئولین با خیرین حوزه سلامت جهت جذب تجهیزات مورد نیاز</p> <p>WO₂: تعهد بیشتر به پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی</p> <p>WO₃: ارتقاء رضایتمندی کارکنان با استفاده از تحلیل دلایل نارضایتی</p>	<p>استراتژی‌های تهاجمی (SO) :st</p> <p>SO₁: گسترش هرچه بیشتر بخش‌های بیمارستان و ایجاد بخش‌ها جدید و مورد نیاز</p> <p>SO₂: جذب متخصص‌های مورد نیاز بیمارستان از طریق پیگیری و مطالبه گری مسئولین و افراد ذینفوذ</p> <p>SO₃: حداکثر تلاش در جهت همسو بودن با سیاست‌ها و مطالبات وزارت بهداشت و درمان</p>	<p>فرصت‌ها (O):</p> <p>O₁: حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان</p> <p>O₂: وجود دانشکده پیراپزشکی در شهرستان</p> <p>O₃: عدم وجود مراکز رقیب با توان رقابتی بالا در منطقه</p> <p>O₄: برخورداری اکثریت جامعه از بیمه درمانی</p> <p>O₅: تعامل مناسب با سازمانهای بیمه گر</p> <p>O₆: ارتباط و تعامل مناسب با روسای نهادها و سازمانهای دیگر</p> <p>O₇: ارتباط و تعامل مناسب با روسای نهادها و سازمانهای دیگر</p> <p>O₈: وجود خیرین در شهرستان</p> <p>O₉: پذیرش بیماران از سایر بیمارستانها</p> <p>O₁₀: تنها بیمارستان شهر با تحت پوشش قرار دادن سهم بالایی از ساکنین منطقه</p> <p>O₁₁: همکاری برون بخشی اداراتی نظیر برق و گاز و ...</p> <p>O₁₂: نگرش مثبت و همکاری نماینده شهر و رییس شبکه با بیمارستان</p> <p>O₁₃: تمایل بیماران جهت استفاده از خدمات درمانی بخش دولتی</p> <p>O₁₄: قرارداد با واحدهای پاراکلینیکی خصوصی</p>
<p>استراتژی‌های تدافعی (WT st) :st</p> <p>WT₁: استفاده از خرد و تفکر جمعی برای تعدیل شرایط داخلی و خارجی</p> <p>WT₂: واگذاری بخش‌های قابل واگذاری و با درآمد پایین</p>	<p>استراتژی‌های رقابتی (ST st) :st</p> <p>ST₁: شایسته سالاری و به کارگیری افراد توانا در سطوح مختلف سازمان و تلاش جهت توانمند سازی کارکنان</p> <p>ST₂: تلاش در جهت جذب پزشکان متخصص مورد نیاز از طریق دانشگاه و با همکاری با سایر مراکز تشخیصی درمانی شهرستان و شهرستان‌های اطراف</p> <p>ST₃: جذب هرچه بیشتر منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی از طریق تعاملات موثر مسئولین بیمارستان و افراد ذی نفوذ</p> <p>ST₄: استفاده بیشتر از درآمد بیمارستان در جهت نیل به اهداف بیمارستان و تامین به موقع ملزومات</p> <p>ST₅: اطلاع رسانی موثر از دستاوردها و فعالیت‌های کلان بیمارستان</p>	<p>تهدیدها (T):</p> <p>T₁: پایین بودن سطح درآمدی اغلب مراجعین به بیمارستان</p> <p>T₂: کمبود تخصیص اعتبارات مالی توسط وزارت متبوع به دانشگاه</p> <p>T₃: همکاری و هماهنگی ضعیف سازمانهای بیمه گر در پرداخت بدهی‌های خود به بیمارستان</p> <p>T₄: شیوع پاندمی و اپیدمی بیماریهای واگیر</p> <p>T₅: حادثه خیز بودن شهرستان لنگرود</p> <p>T₆: نرخ بالای تورم، رشد بی رویه و غیرقابل پیش بینی بودن قیمت دارو و تجهیزات پزشکی</p> <p>T₇: وجود تهدیدات و درگیریهای فیزیکی ارباب رجوع با پرسنل</p> <p>T₈: مطالبات بازار از بیمارستان</p> <p>T₉: عدم وجود ستاد رفاهی فعال در دانشگاه جهت کارکنان</p> <p>T₁₀: کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه‌ها</p> <p>T₁₁: زلزله خیز بودن و امکان جاری شدن سیل در فصول پاییز و زمستان</p>

اهداف کلان (Goals)

G1- حفظ و ارتقاء ایمنی بیمار

G2- بهبود مستمر کیفیت خدمات

G3- ارتقاء توانمندی کارکنان

G4- ارتقا رضایتمندی کارکنان و بیماران و تکریم ارباب رجوع

G5- مدیریت بهینه منابع (نیروی انسانی، تجهیزات پزشکی و هزینه ها)

استراتژی‌های کلان (Main Strategy)

MSt ₁	حداکثر تلاش در جهت همسو بودن با سیاستها و مطالبات وزارت بهداشت و درمان
MSt ₂	جذب هرچه بیشتر منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی از طریق تعاملات موثر مسئولین بیمارستان و افراد ذی نفوذ
MSt ₃	تعهد بیشتر به پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی
MSt ₄	ارتقاء رضایتمندی کارکنان با استفاده از تحلیل دلایل نارضایتی
MSt ₅	استفاده بیشتر از درآمد بیمارستان در جهت نیل به اهداف بیمارستان و تامین به موقع ملزومات
MSt ₆	استفاده از خرد و تفکر جمعی برای تعدیل شرایط داخلی و خارجی
MSt ₇	ساماندهی ثبت اطلاعات در پرونده بیماران و ثبت صحیح در HIS جهت پیشگیری از کسورات
MSt ₇	بهبود مستمر کیفیت خدمات درمانی و تشخیصی
MSt ₈	جلب همکاری نماینده محترم جهت تسریع توسعه اورژانس
MSt ₇	استقرار نظام رسیدگی به شکایات بیماران
MSt ₇	برنامه ریزی جهت ارتقای سطح رضایتمندی گیرندگان خدمت
MSt ₇	تعمیر و تجهیز دستگاههای تجهیزاتی و تاسیساتی بیمارستان
MSt ₇	جلب مشارکت بیشتر پزشکان در پیشبرد اهداف اعتباربخشی
MSt ₇	برنامه ریزی جهت ارتقا بهبود کیفیت و ایمنی بیماران
MSt ₇	ارتقا کیفیت خدمات درمانی
MSt ₇	توسعه و ارتقا نظام اعتباربخشی در بیمارستانها
MSt ₇	تسریع در توسعه اورژانس

ردیف	سیاست های کلان (Main Policy)	ذینفعان کلیدی
۱	توجه خاص به فعالیتهای ارتقاء سلامت و پیشگیری در سطح بیماران و کارکنان و اولویت قرار دادن پیشگیری بر درمان	کلیه بیماران و کارکنان
۲	حداکثر تلاش جهت انطباق اهداف و فعالیت ها با چشم انداز بیمارستان و مطالبات سازمان های بالادستی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی، مردم منطقه
۳	توجه به انتظارات منطقی کارکنان، بیماران و همراهان آنها جهت افزایش سطح رضایتمندی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
۴	تلاش در پیاده سازی هرچه بیشتر استانداردهای اعتبار بخشی بویژه در استانداردهای الزامی، ایمنی بیمار و ارتقاء کیفیت خدمات تشخیصی درمانی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی، مردم منطقه
۵	پرداخت عادلانه مزایا بر اساس اجرای دقیق طرح مبتنی بر عملکرد	کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
۶	حمایت از بیماران و مراجعین آسیب پذیر	بیماران، دانشگاه علوم پزشکی
۷	تلاش برای فرهنگ سازی بهداشت دست و کاهش عفونت های بیمارستانی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
۸	توانمندی کارکنان و ارتقاء مهارت های تخصصی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
۹	ارتقاء فرایندهای مالی و افزایش کنترل بر انتخاب پیمانکاران و نظارت بر کار آنها	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
۱۰	استقرار نسبی طرح خودگردانی و تأمین اعتبار از محل درآمد بیمارستان در جهت تکمیل فضای فیزیکی و خرید تجهیزات	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی
11	پیگیری مطالبه گرانه و مستمر جهت جذب منابع مالی و انسانی	بیماران، کارکنان، دانشگاه علوم پزشکی

استراتژی ها:

- G1:** ارتقای ایمنی بیمار :
- O1:** ارتقای مدیریت خطا ، خطر و حوادث
- S1:** مدیریت و ارتقاء گزارش دهی خطا و حوادث ناخواسته
- S2:** افزایش آمادگی بیمارستان در خصوص حوادث غیر مترقبه
-
- O2:** ارتقای استانداردهای کنترل عفونت
- S1:** گزارش دهی عفونتهای بیمارستانی
- S2:** رعایت بهداشت دست
- S3:** مدیریت مواجهات شغلی
-
- O3:** ارتقاء، استانداردهای الزامی بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار
- S1:** اولویت بخشیدن به ایمنی بیمار در سند استراتژیک بیمارستان
- S2:** تشکیل کمیته مرگ و میر جهت RCA فوت های بستری مجدد زیر یک ماه
- S3:** ارائه خدمات پزشکی به بیمار به صورت آگاهانه
- S4:** اعلام اضطراری نتایج حیاتی پاراکلینیک
- S5:** استقرار هموویژیلانس
- S6:** اجرای صحیح داروهای
- S7:** پایش و اعلام نتایج معوقه تستهای پاراکلینیک به بیماران بعد از ترخیص
- S8:** آموزش به کارکنان در خصوص استاندارد های ایمنی بیمار
- S9:** تفکیک و کد بندی رنگی پسماندها از مبدا
- S10:** مدیریت بهداشت محیط از نظر کنترل حشرات و جانوران
- S11:** دسترسی به داروهای حیاتی در تمام اوقات شبانه روز
-
- O4:** ارتقاء فرهنگ ایمنی
- S1:** مدیریت فرهنگ ایمنی

- G2:** ارتقای کیفیت خدمات درمانی
- O1:** ارتقای استاندارد روشهای اجرایی فرایند درمانی
- S1:** کاهش درصد کنسلی عمل جراحی
- S2:** مدیریت اجرای فرایند تریاژ صحیح در اورژانس بیمارستانی
-
- O2:** کاهش اپی زیاتومی
- S1:** ترویج ورزش دوران بارداری و آماده سازی پرینه
-
- O3:** کاهش درصد سزارین نخست زا
- S1:** خوشایند سازی زایمان طبیعی و ترویج زایمان فیزیولوژی

G3: ارتقا رضایتمندی بیماران و کارکنان و تکریم ارباب رجوع
O1: استقرار آیت‌های حقوق گیرنده خدمت و نظام رسیدگی به شکایات
S1: توسعه نظام رسیدگی به شکایات جهت ارتقا کیفیت خدمات
S2: توجه شدن بیمار و خانواده از حقوق خود
S3: انجام رضایت سنجی از بیماران

O2: برنامه ریزی جهت ارتقا سلامت جسمی کارکنان و بیماران
S1: هماهنگی و انجام معاینات سلامت شغلی
S2: آموزش به کارکنان در خصوص مخاطرات شغلی
S3: آموزش به بیماران و مراجعین با هدف ارتقا سلامت
S4: توسعه واحد Home Care بیمارستان و آموزش مراجعین با هدف ارتقا کیفیت خدمات مراقبتی

G4: ارتقا توانمندی کارکنان
O1: ارتقاء اثر بخشی آموزش ترانسفوزیون خون به کارکنان
S1: ساماندهی فرایند آموزش ترانسفوزیون خون
O2: ارتقاء اثر بخشی آموزش ثبت صحیح مستندسازی در گزارشات پرستاری
S1: ممیزی بالینی ثبت صحیح مستند سازی پرستاری

O3: ساماندهی برنامه آموزشی کارکنان و توجه کارکنان جدیدالورود
S1: توسعه نظام آشنایی و توجه کارکنان جدیدالورود

G5: مدیریت بهینه منابع (نیروی انسانی، هزینه ها و تجهیزات پزشکی)

O1: افزایش نسبت درآمد به هزینه به میزان ۱% نسبت به سال ۱۴۰۱
S1: کاهش کسورات بیمه ای در بیمارستان

O2: توزیع متوازن نیروی انسانی بخش ها و واحده به میزان ۱۰۰% تا پایان سال ۱۴۰۱
S1: برآورد نیروی انسانی با استفاده از ضرایب اعلام شده از سوی وزارت بهداشت

O3: ارتقاء نظارت بر کالیبراسیون تجهیزات پزشکی به میزان ۱۰۰% تا پایان ۱۴۰۱
S1: مدیریت کالیبراسیون تجهیزات پزشکی بیمارستان

