



بازبینی برنامه استراتژیک

بیمارستان شهید دکتر بهشتی مراغه

برای دوره پنج ساله ۱۳۹۶-۱۳۹۲

آذر ۱۳۹۵





فهرست مطالب

فصل اول

مقدمه	4
ضرورت بازبینی برنامه استراتژیک	6
بحث و پیشنهاد	6
تجارب و نقایص کار	6
معرفی بیمارستان	7
تیم بازبینی در سال ۱۳۹۵	7

فصل دوم

واژه نامه	8
مدل برنامه استراتژیک	9
سیاست ها و خط مشی های کلان بیمارستان	10
رسالت	11
چشم انداز	11
ارزش ها	11
مشتریان بیمارستان	12
تجزیه و تحلیل کلی وضعیت داخلی و خارجی	13
ماتریس عوامل داخلی	14
ماتریس عوامل خارجی	15
نمودار عوامل داخلی و خارجی	16
جدول تحلیل SWOT	17
استراتژی های بیمارستان	18
اهداف کلی بیمارستان	18
اهداف استراتژیک بیمارستان	18
فهرست برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵	19

مقدمه

برنامه ریزی

عبارت است از روشی که در آن سعی داریم اطمینان حاصل کنیم از این که منابعی که اکنون و در آینده در اختیار داریم را به بهترین و موثرترین روش به کار می گیریم تا به اهداف مورد نظرمان دست پیدا کنیم. به عبارت دیگر، برنامه ریزی ارایه طرقی برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و در دوره زمانی معلوم است.

تعریف برنامه ریزی بهداشتی

فرایند منظم شناسایی دشواری های بهداشتی جامعه، شناسایی نیازهای برآورد نشده و بررسی منابع موجود برای برآورد این نیازها، تعیین اولویت اهداف به طور واقع بینانه و عملی و طرح ریزی اقدام اجرایی برای انجام مقاصد است.

برنامه ریزی بهداشتی، تلاش در جهت برآورده ساختن نیاز ها و توقعات بهداشتی مردم از طریق تدوین الگویی مناسب بر اساس نظام PHC است.

اهمیت برنامه ریزی

- ❖ محدودیت منابع مادی و انسانی
- ❖ قابل پیش بینی نبودن محیط و عوامل مربوط به آن مانند عوامل و شرایط تکنولوژی ، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی
- ❖ متفاوت بودن ملاک های جوامع برای چگونگی استفاده از منابع (تخصیص منابع)

ماهیت برنامه ریزی براساس چهار خصوصیت عمده زیر مشخص می شود:

- ❖ کمک به تعیین و دسترسی به اهداف
- ❖ اولویت و تقدم برنامه ریزی بر سایر فعالیت ها
- ❖ فراگیری برنامه ریزی
- ❖ کارایی برنامه ها

برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

تلاشی است سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر سازمان ها را در چارچوب قانونی شکل می دهد.

در برنامه ریزی استراتژیک :

اهداف و خطوط کلی و رسالت سازمان در بلند مدت تعیین می گردد- این برنامه ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد- چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید- در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

ماهیت برنامه ریزی استراتژیک :

- ❖ درصدد شناسایی و حل مشکلات استراتژیک است.
- ❖ بر ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان تاکید دارد.
- ❖ مستلزم تغییرات کیفی است و شامل تعداد زیادی برنامه است که بر اساس مقتضیات محیط انجام خواهند شد.
- ❖ آینده مدار است.
- ❖ یک فعالیت پیچیده بوده و مستلزم مشارکت مدیران تمام سطوح سازمان می باشد .
- ❖ باید پاسخگوی فعالیت های سازمان در قبال تغییرات محیط باشد.
- ❖ تاکید بر تصمیم گیری است.
- ❖ توجه بر منافع آتی دارد .
- ❖ بر اثر بخشی تاکید دارد.
- ❖ ساختار سازمانی پر مخاطره را مجسم می نماید.
- ❖ به طرز تفکر گسترده و جهت دار نیاز دارد .
- ❖ در سطوح عالی سازمان تدوین می شود.

ضرورت بازبینی برنامه استراتژیک

بدنبال تغییر رویکرد در سیاست های وزارت بهداشت و اجرای طرح تحول نظام سلامت از سوی وزارت و ارتقای مستمر کیفیت با توجه به سنجه های اعتباربخشی در سال ۱۳۹۵ و همچنین کسب مجوز برای تربیت نیروی انسانی با توجه به نیاز دانشگاه علوم پزشکی مراغه، به ناچار می بایست تغییراتی در استراتژی بیمارستان لحاظ شود.

بحث و پیشنهاد

- اهمیت نتایج و دستاوردهای برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان
- ۱- ایجاد تفکر سیستماتیک و اندیشه نظام گرا در مدیران و کارکنان
 - ۲- ایجاد توافق نسبت به تفکر استراتژیک و همکاری جمعی
 - ۳- توانمند شدن اعضای تدوین برنامه در حین کار به صورت عین و عملی
 - ۴- جلب توجه مدیران به اهمیت برنامه ریزی
 - ۵- توجه به محیط سازمان شناخت هرچه بیشتر فرصت ها و تهدیدها
 - ۶- انجام برنامه ریزی های مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان داخل و خارج سازمان
 - ۷- مشارکت اعضای سازمان در فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری
 - ۸- شناخت مسیر درست حرکت سازمان به سوی اهداف آرمانی مورد توافق
 - ۹- ایجاد برانگیختگی و انگیزه در مدیران و کارکنان برای ارتقا فرایندها و ایجاد سازمانی بالنده و توسعه یافته در آینده
 - ۱۰- روشن شدن رسالت سازمان با توجه به چشم انداز مورد توافق

تجارب و نقایص کار

- ۱- کم اعتقادی بعضی از اعضا به نتایج کار
- ۲- درگیری بیش از حد مسئولین و کارکنان کارآمد سازمان در چند جبهه که ظاهراً غیر قابل اجتناب می باشد .
- ۳- عدم وجود سایت فعال در جهت اطلاع رسانی و استفاده از تجربیات سایر مراکز
- ۴- بی ثباتی در مدیریت های ارشد از بالاترین سطوح تا سطوح محیطی و تاثیر مستقیم آن بر اصول و ضمانتهای اجرای

معرفی بیمارستان



بیمارستان شهید دکتر بهشتی مراغه در سال ۱۳۱۵ شمسی در زمینی به مساحت ۱۱۰۰ مترمربع و زیر بنای ۵۰۰۰ مترمربع تاسیس گردید، که با ۸۵ سال قدمت جزو قدیمی ترین بیمارستان استان آذربایجان شرقی می باشد.

بیمارستان ابتدا به نام شیر و خورشید شناخته می شد و بعد از پیروزی انقلاب اسلامی به نام هلال احمر فعالیت می نمود و سپس تغییر نام داده، به نام شهید والا مقام دکتر بهشتی مزین گردید.

در حال حاضر بیمارستان شهید دکتر بهشتی با داشتن ۱۲۶ تخت مصوب با بخش های درمانی زنان و زایمان، اطفال، نوزادان، مراقبتهای ویژه نوزادان (NICU) و اورژانس انجام وظیفه می نماید.

لازم به ذکر است که هر بخش امکانات و تسهیلات لازم به خود را دارا می باشد. براساس شاخص های ارائه شده و ارزیابی وضعیت بیمارستان سطح ارزشیابی بیمارستان درجه ۲ می باشد.

تیم بازبینی در سال ۱۳۹۵

دکتر احمد نوین سالاری.....(سرپرست بیمارستان)
آقای حسن رستمی.....(مدیر بیمارستان)
آقای نادر رحیمی.....(رئیس امور اداری و خدمات)
آقای ناصر هادیوند.....(رئیس اداره حسابداری)
خانم اعظم حیدری اصل.....(رئیس خدمات پرستاری)
خانم سمیرا محمدی.....(سوپروایزر آموزشی)
خانم زهرا سعیدی شریف.....(مسئول واحد بهبود کیفیت و اعتباربخشی)
خانم نسرين نجف زاده.....(مدیریت فناوری اطلاعات سلامت)
خانم سیده ولایی.....(کارشناس ایمنی بیمار)
خانم فائزه احمدی.....(کارشناس امور بیمارستان)

واژه نامه (Terminology)

رسالت (Mission): مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

چشم انداز (Vision): شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

ارزشها (Value): 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 استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند.

نقاط قوت (Strengths) (S): مجموعه منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.

نقاط ضعف (Weaknesses) (W): مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان میگردند.

فرصت ها (Opportunities) (O): مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.

تهدیدها (Threats) (T): مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.

عوامل داخلی (SW): مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.

عوامل خارجی (OT): مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

استراتژی (Strategy): مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود میشوند.

استراتژی های SO: استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین میشوند.

استراتژی های ST: استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.

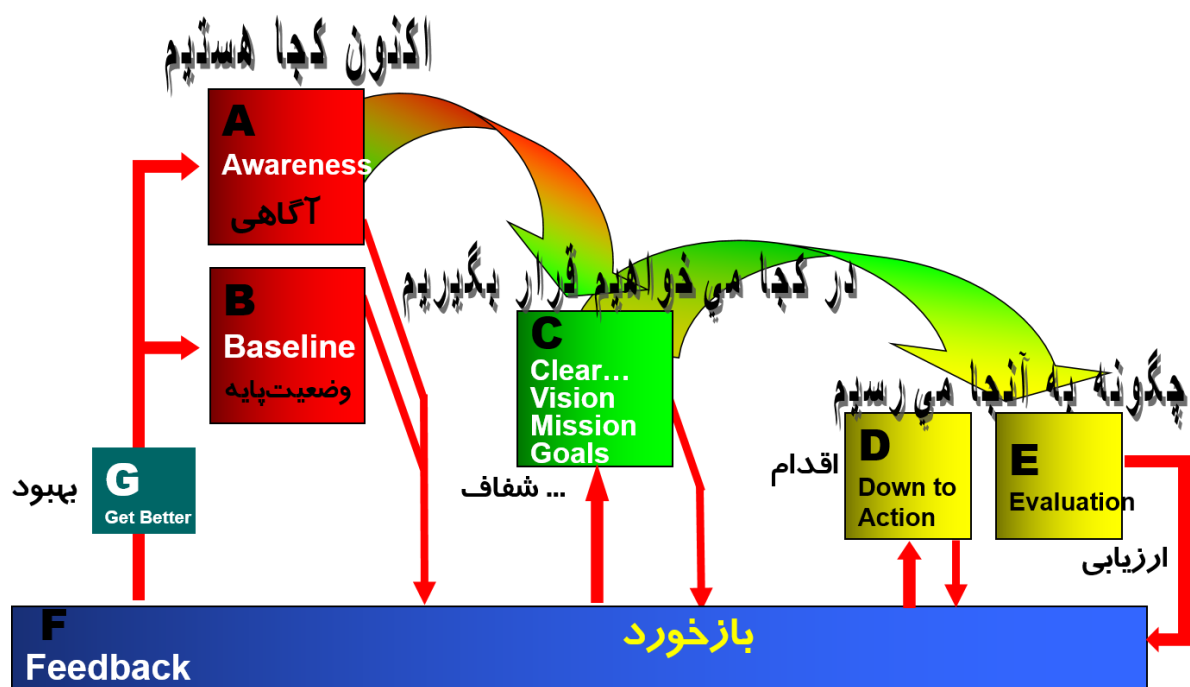
استراتژی های WO: استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت ها، و رفع کمبود ها تدوین می شوند.

استراتژی های WT: استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند.

مدل برنامه استراتژیک :

مینتزبرگ در سال ۱۹۹۰ مدلی را برای انتخاب استراتژی ارائه داده است در این استراتژی مینتزبرگ بحث ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات محیطی را مطرح می کند و این ارزیابی تحت تاثیر باورهای مدیر، باورهای و ارزش های 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 هر واحد در رسیدن به اهداف ۳ یا ۵ یا ۷ ساله تدوین می گردد.



سیاست ها و خط مشی های کلان بیمارستان

- ❖ اجرای دستورالعمل تحول نظام سلامت (کاهش فرانشیز_مقیمی_ویزیت _هتلینگ _ترویج زایمان طبیعی)
- ❖ راهکارهای کلان برای جلب و مشارکت ذینفعان کلیدی(بیماران ، همراهان، کارکنان و بیمه های طرف قرارداد و ...
- ❖ خرید تجهیزات و ملزومات پزشکی ،به روز کردن تجهیزات پزشکی و اداری مطابق طرح خدمات رسانی بیمارستانی با در نظر گرفتن کیفیت و کارایی مناسب
- ❖ راهکارهای کلان برای جذب و بکارگیری و توانمند سازی نیروی انسانی بر اساس استانداردهای نیروی انسانی با استفاده از حداقل نیرو
- ❖ راهکارهای کلان برای جلب مشارکت سازمان های مردم نهاد و خیرین
- ❖ پوشش فراگیر و دسترسی عادلانه احاد جامعه به خدمات و مراقبت های سلامت با کیفیت
- ❖ پرداخت کارانه پزشکان و پرسنل بر اساس طرح مبتنی بر عملکرد
- ❖ خرید دارو از طریق نظام دارویی و فارماکوپه دارویی بیمارستان
- ❖ اجرای استانداردهای اعتباربخشی بیمارستان ها و بهبود کیفیت ایمنی خدمات و مراقبت های جامع و یکپارچه سلامت
- ❖ افزایش آگاهی ،مسئولیت پذیری ،توانمندی و مشارکت ساختارمند و فعالانه کارکنان بیمارستان
- ❖ ارتقای شاخصهای سلامت با ارتقا فرایندهای بیمارستانی
- ❖ رسیدگی به بیماران بدحال و اورژانسی بر اساس اولویت بدون در نظر گرفتن قدرت پرداخت
- ❖ مدیریت مادران پرخطر با ایجاد بخش مادران پرخطر و MICU

بیانیه رسالت بیمارستان Mission Statement

بیمارستان شهید دکتر بهشتی مراغه به عنوان یک بیمارستان درمانی دولتی واقع در جنوب غربی استان آذربایجان شرقی با هدف حفظ و اطمینان از سلامت و تندرستی و رعایت منشور حقوق بیمار و حفظ کرامت انسانی مبتنی بر ارزش های اسلامی با بهره گیری از نیروی انسانی ماهر و به کارگیری فناوری های جدید در چارچوب قوانین و زرات بهداشت و درمان ،خود را ملزم می داند در جهت ارتقای خدمات بالینی با داشتن بخش های درمانی زنان و زایمان، اطفال، نوزادان، NICU، پاراکلینیک و اورژانس ؛ به عنوان یک بیمارستان مرجع برای شهرهای همجوار عمل نماید و به صورت دولتی زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی مراغه اداره شده و متعهد به انجام خدمات زیر با بهترین کیفیت می باشد:

- ❖ پذیرش کلیه مادران باردار منطقه تحت پوشش
- ❖ انجام کلیه جراحی های مربوط به بیماریهای زنان
- ❖ ارائه خدمات پاراکلینیکی
- (داروخانه، آزمایشگاه، رادیولوژی، سونوگرافی، CT- SCAN)
- ❖ پذیرش کلیه مراجعین اورژانسی
- ❖ پذیرش کلیه نوزادان بالای ۲۸ هفته نیازمند مراقبت های ویژه
- ❖ پذیرش کلیه کودکان زیر ۱۲ سال نیازمند خدمات بستری
- ❖ ارائه خدمات سربایی تخصصی در رشته های زنان و کودکان
- ❖ مشارکت در آموزش رشته های گروه پزشکی و پیراپزشکی

بیانیه چشم انداز Vision Stateement

ما بر آنیم تا :

به عنوان برترین بیمارستان جنرال استانی در زمینه ارائه خدمات با بالاترین کیفیت و ایمنی تبدیل شویم.
به عنوان بهترین بیمارستان کشوری در زمینه ی اجرای دستورالعمل دوستدار مادر و کودک باشیم.
به عنوان برترین مرکز آموزشی ارائه دهنده ی خدمات آموزشی به دانشجویان و دستیاران و سایر گروه های پزشکی و رشته های وابسته شناخته شویم.

بیانیه ارزشها Values Statement

- | | | |
|---------------|------------------|--------------------|
| * عدالت محوری | * صداقت و صمیمیت | * کار تیمی |
| * مشتری مداری | * مسئولیت پذیری | * حفظ کرامت انسانی |

مشتریان بیمارستان

گروه های ذینفع

امام جمعه شهرستان مراغه
فرمانداری شهرستان مراغه
نماینده مردم مراغه در مجلس شورای اسلامی
شهرداری مراغه
سازمان خدمات درمانی مراغه
بیمه نیروهای مسلح مراغه
کمیته امداد شهرستان مراغه
مرکز فوریت های پزشکی ۱۱۵ مراغه
نیروی انتظامی (پلیس ۱۱۰) مراغه
شرکت های دارویی سراسر کشور
شرکت های تجهیزات پزشکی سراسر کشور
اصناف و کسبه مراغه
اداره ثبت احوال مراغه
مراکز درمانی و تشخیصی خصوصی مراغه
سازمان نظام پزشکی مراغه
سازمان نظام پرستاری مراغه
سازمان پزشکی قانونی مراغه
وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
دانشگاه علوم پزشکی تبریز
دانشکده علوم پزشکی مراغه
معاونت های دانشکده علوم پزشکی مراغه
بیمارستان امیرالمومنین (علیه السلام) مراغه
مراکز بهداشتی و درمانی شهری و روستائی مراغه
اداره بهزیستی مراغه
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه
بیمارستان های مرکز استان آذربایجانشرقی
سازمان تأمین اجتماعی

مشتریان داخل بیمارستان

پزشکان
کارکنان
مربیان و دانشجویان کارآموز

مشتریان خارج از بیمارستان

مادران باردار
زنان
کودکان
نوزادان
بیماران اورژانسی
بیماران سرپایی

تجزیه و تحلیل وضعیت موجود (SWOT Analysis)

محیط داخلی بیمارستان		نقاط قوت	Strengths
		چه کاری را خوب (بهتر از دیگران) انجام می دهید؟ چه منابع منحصر به فردی در اختیار دارید؟ دیگران چه نقاط مثبتی در شما می بینند؟	
		۱- موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان ۲- درآمدزا بودن بخشهای جراحی زنان، زایشگاه و NICU و اتاق عمل ۳- حضور پزشک مقیم متخصص و پرسنل در تمامی بخشهای بالینی بیمارستان ۴- افزایش درصد زایمان طبیعی با جذب ماماها دارای دفتر کار و کسب عنوان بیمارستان برتر ۵- بالا بودن تعداد مراجعین ۶- ریفرال بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان ۷- جذب پزشکان تمام وقت در تمامی رشته های تخصصی این مرکز ۸- تجهیز بخش تصویربرداری به دستگاه اسکن اسپیرال و رادیولوژی دیجیتال	
		نقاط ضعف	Weakness
		چه چیزهایی هست که شما می توانید بهبود دهید؟ چه منابعی کمتر از دیگران در اختیار دارید؟ دیگران چه نقاط منفی در شما می بینند؟	
		۱- کمبود نیروی انسانی در بخشهای اداری و پشتیبانی و خدماتی ۲- نبود چارت سازمانی هماهنگ با نیازهای بیمارستان ۳- پرداخت نشدن به موقع مزایای پرسنل ۴- قدمت زیاد ساختمان بیمارستان ۵- وجود برخی مشکلات در اجرای صحیح سیستم HIS ۶- ناکارآمد بودن روند پاسخ دهی به نیاز مراجعین ۷- کمبود امکانات رفاهی پرسنل ۸- وجود محدودیت در توسعه فضای فیزیکی جهت پاسخ دهی به نیازهای درمانی، اداری و پشتیبانی	

محیط خارجی بیمارستان		فرصت ها	Opportunities
		چه فرصت های خوبی برایتان فراهم است؟ چه تغییراتی رخ می دهد که می تواند فرصت تلقی شود؟ (مانند: تکنولوژی، سیاست ها، الگوهای اجتماعی)	
		۱- ازدیاد تمایل مادران به انجام زایمان طبیعی ۲- تغییر سیاست کشور در مورد افزایش جمعیت ۳- ریفرال بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان برای شهرهای همجوار برای بیماران زنان و نوزادان ۴- استقلال مالی دانشکده ۵- وجود مراکز آموزش عالی و تربیت دانشجو در شهرستان ۶- پیگیری بر اجرای استانداردهای اعتبار بخشی ۷- حمایت مالی خیرین از بیمارستان ۸- اجرای برنامه تحول نظام سلامت	
		تهدیدها	Threats
		چه موانعی در مقابل شما وجود دارد؟ چه تغییراتی رخ می دهد که می تواند تهدیدی برایتان باشد؟ چه نگرانی هایی از جانب رقبایتان وجود دارد؟	
		۱- پرداخت نشدن به موقع مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر ۲- نبود مجوز استخدام پرسنل پشتیبانی، اداری و مالی ۳- کاهش تعامل بازار و شرکت ها با بیمارستان بعثت پرداخت نشدن مطالباتشان ۴- صدور بخشنامه ها بدون توجه به وجود امکانات و منابع ۵- ثبات نداشتن بازار ۶- رشد بی رویه قیمت تجهیزات پزشکی ۷- نبود آموزش در حیطه های مختلف از سوی دانشگاه ۸- عدم دخالت بیمارستان در گزینش نیروهای جدیدالورود	

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره	رتبه ۳ و ۴	ضریب	عوامل داخلی (مثبت)	نقاط قوت
36	4	9	۱- موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان	
15	3	5	۲- درآمدزا بودن بخشهای جراحی زنان، زایشگاه و NICU و اتاق عمل	
32	4	8	۳- حضور پزشک مقیم متخصص و پرسنل در تمامی بخشهای بالینی بیمارستان	
15	3	5	۴- افزایش درصد زایمان طبیعی با جذب ماماها دارای دفتر کار و کسب عنوان بیمارستان برتر	
20	4	5	۵- بالا بودن تعداد مراجعین	
32	4	8	۶- ریفرال بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان	
20	4	5	۷- جذب پزشکان تمام وقت در تمامی رشته های تخصصی این مرکز	
18	3	6	۸- تجهیز بخش تصویربرداری به دستگاه اسکن اسپیرال و رادیولوژی دیجیتال	
نمره	رتبه ۱ و ۲	ضریب	عوامل داخلی (منفی)	نقاط ضعف
8	2	4	۱- کمبود نیروی انسانی در بخشهای اداری و پشتیبانی و خدماتی	
5	1	6	۲- نبود چارت سازمانی هماهنگ با نیاز های بیمارستان	
9	1	9	۳- پرداخت نشدن به موقع مزایای پرسنل	
9	1	9	۴- قدمت زیاد ساختمان بیمارستان	
12	2	6	۵- وجود برخی مشکلات در اجرای صحیح سیستم HIS	
4	1	4	۶- ناکارآمد بودن روند پاسخ دهی به نیاز مراجعین	
10	2	5	۷- کمبود امکانات رفاهی پرسنل	
6	1	6	۸- وجود محدودیت در توسعه فضای فیزیکی جهت پاسخ دهی به نیاز های درمانی، اداری و پشتیبانی	
262	/	100	نمره نهایی عوامل داخلی = ۲/۶۲	

ضریب: اهمیت نسبی و میزان تاثیر بر بیمارستان

رتبه:

← عدد ۴ قوت بسیار بالا ← عدد ۳ قوت
 ← عدد ۲ ضعف کم ← عدد ۱ ضعف اساسی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل خارجی (مثبت)				فرصت‌ها
نمره	رتبه ۳ و ۴	ضریب		
20	4	5	۱- ازدیاد تمایل مادران به انجام زایمان طبیعی	
36	4	9	۲- تغییر سیاست کشور در مورد افزایش جمعیت	
39	4	9	۳- ریفرال بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان برای شهرهای همجوار برای بیماران زنان و نوزادان	
15	3	5	۴- استقلال مالی دانشکده	
12	3	4	۵- وجود مراکز آموزش عالی و تربیت دانشجو در شهرستان	
20	4	5	۶- پیگیری بر اجرای استانداردهای اعتبار بخشی	
21	3	7	۷- حمایت مالی خیرین از بیمارستان	
24	4	6	۸- اجرای برنامه تحول نظام سلامت	
عوامل خارجی (منفی)				تهدیدها
نمره	رتبه ۱ و ۲	ضریب		
9	1	9	۱- پرداخت نشدن به موقع مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر	
14	2	7	۲- نبود مجوز استخدام پرسنل پشتیبانی، اداری و مالی	
10	2	5	۳- کاهش تعامل بازار و شرکت ها با بیمارستان بعلت پرداخت نشدن مطالباتشان	
7	1	7	۴- صدور بخشنامه ها بدون توجه به وجود امکانات و منابع	
8	2	4	۵- ثبات نداشتن بازار	
10	2	5	۶- رشد بی رویه قیمت تجهیزات پزشکی	
7	1	7	۷- نبود آموزش در حیطه های مختلف از سوی دانشگاه	
6	1	6	۸- عدم دخالت بیمارستان در گزینش نیروهای جدیدالورود	
255	---	۱۰۰	نمره نهایی عوامل خارجی = ۲/۵۵	

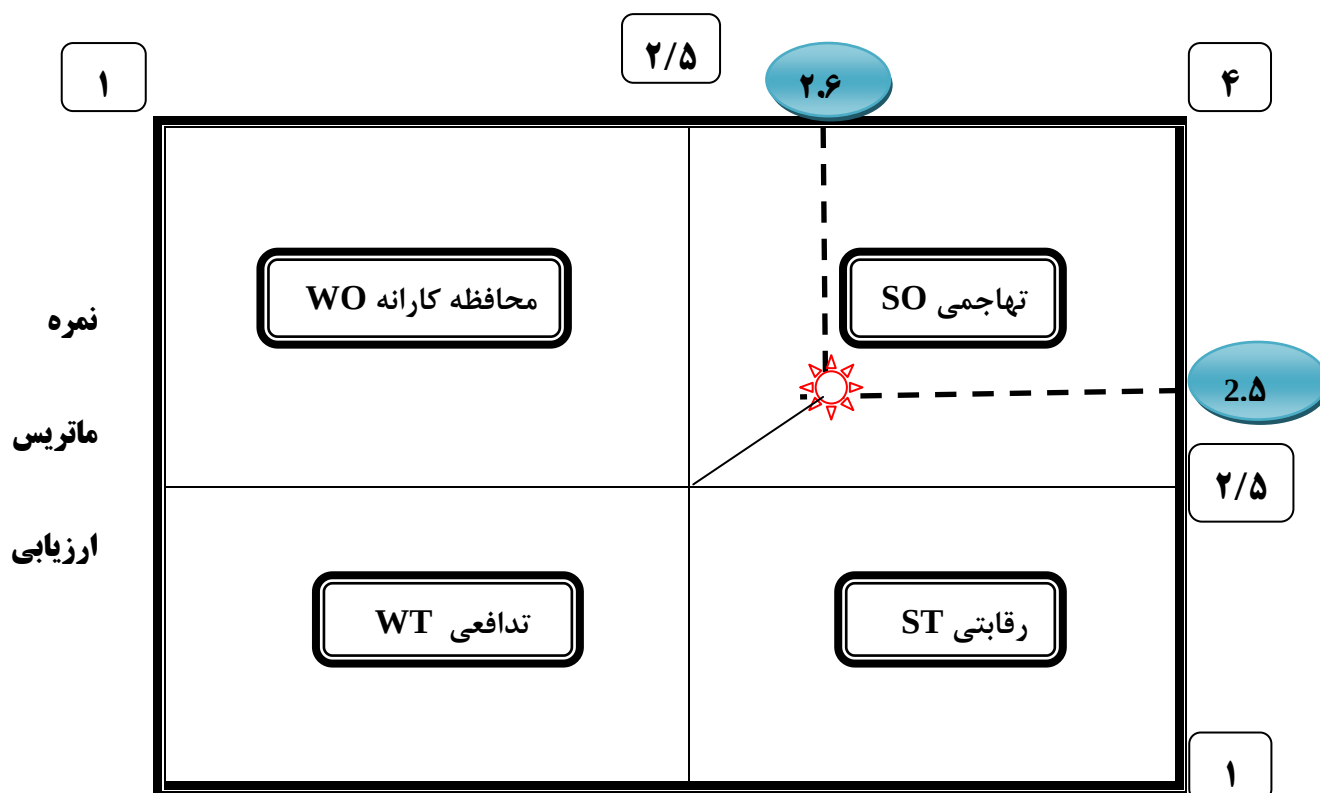
ضریب : اهمیت نسبی و میزان تاثیر بر بیمارستان

رتبه :

فرصت خوب	← عدد ۳ ،	فرصت عالی	← عدد ۴
تهدید اساسی	← عدد ۱ ،	تهدید کم	← عدد ۲

نمودار عوامل داخلی و خارجی (IE)

جمع نمره ماتریس ارزیابی داخلی (IFE)



ماتریس ارزیابی خارجی (EFE)

جدول تحلیل SWOT

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
۱- کمبود نیروی انسانی در بخشهای اداری و پشتیبانی و خدماتی ۲- نبود چارت سازمانی هماهنگ با نیازهای بیمارستان ۳- پرداخت نشدن به موقع مزایای پرسنل ۴- قدمت زیاد ساختمان بیمارستان ۵- وجود برخی مشکلات در اجرای صحیح سیستم HIS ۶- ناکارآمد بودن روند پاسخ دهی به نیاز مراجعین ۷- کمبود امکانات رفاهی پرسنل ۸- وجود محدودیت در توسعه فضای فیزیکی جهت پاسخ دهی به نیازهای درمانی، اداری و پشتیبانی	۱- موقعیت جغرافیایی مناسب بیمارستان ۲- درآمدزا بودن بخشهای جراحی زنان، زایشگاه و NICU و اتاق عمل ۳- حضور پزشک مقیم متخصص و پرسنل در تمامی بخشهای بالینی بیمارستان ۴- افزایش درصد زایمان طبیعی با جذب ماماها دارای دفتر کار و کسب عنوان بیمارستان برتر ۵- بالا بودن تعداد مراجعین ۶- ریفرا ل بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان ۷- جذب پزشکان تمام وقت در تمامی رشته های تخصصی این مرکز ۸- تجهیز بخش تصویربرداری به دستگاه اسکن اسپیرال و رادیولوژی دیجیتال	عوامل خارجی
فرصت ها (O)	استراتژی SO	استراتژی WO
۱- ازدیاد تمایل مادران به انجام زایمان طبیعی ۲- تغییر سیاست کشور در مورد افزایش جمعیت ۳- ریفرا ل بودن (ارجاع پذیر بودن) بیمارستان برای شهرهای همجوار برای بیماران زنان و نوزادان ۴- استقلال مالی دانشکده ۵- وجود مراکز آموزش عالی و تربیت دانشجو در شهرستان ۶- پیگیری بر اجرای استانداردهای اعتبار بخشی ۷- حمایت مالی خیرین از بیمارستان ۸- اجرای برنامه تحول نظام سلامت	- تبدیل شدن به بیمارستان دوستدار مادر S3-S4-S6-O1-O2-O3 - ایجاد بخش PICU و MICU و استاندارد کردن بخش NICU S2-S3-S6-O3-O4-O6 - ارتقاء مدیریت بحران و خطر S1-S5-O6 - ارتقاء ایمنی بیمار و کارکنان S1-S5-O6-O8 - مدیریت منابع انسانی S3 S7 O6 O8 - بهبود مستمر کیفیت S3 O5 - آموزشی شدن بیمارستان S3 O5	- رفع نواقص تجهیزاتی بیمارستان O7-O8 - بهبود فضای فیزیکی بیمارستان W4-W7-W8
تهدیدها (T)	استراتژی ST	استراتژی WT
۱- پرداخت نشدن به موقع مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر ۲- نبودجوز استخدام پرسنل پشتیبانی، اداری و مالی ۳- کاهش تعامل بازار و شرکت ها با بیمارستان بعلت پرداخت نشدن مطالباتشان ۴- صدور بخشنامه ها بدون توجه به وجود امکانات و منابع ۵- ثبات نداشتن بازار ۶- رشد بی رویه قیمت تجهیزات پزشکی ۷- نبود آموزش در حیطه های مختلف از سوی دانشگاه ۸- عدم دخالت بیمارستان در گزینش نیروهای جدیدالورود	- جذب نیروهای جدید S4-S5-T2-T8 - توانمند سازی کارکنان T7-T8	- بیمار محور کردن بیمارستان W6 - تدوین چارت سازمانی جدید W1-W2-T2-T8

استراتژی های بیمارستان

- S1: تبدیل شدن به بیمارستان دوستدار مادر
- S2: ایجاد بخش MICU و PICU و استاندارد کردن بخش NICU
- S3: مدیریت بحران و خطر
- S4: ارتقا ایمنی بیمار و کارکنان
- S5: مدیریت منابع انسانی
- S6: بهبود مستمر کیفیت
- S7: آموزشی شدن بیمارستان

اهداف کلی بیمارستان

- G1: ارتقا سلامت مادر و کودک و نوزادان
- G2: ارتقا ایمنی بیمار و کارکنان
- G3: بهبود مستمر کیفیت
- G4: تبدیل شدن به بیمارستان آموزشی و پژوهشی

اهداف استراتژیک بیمارستان

- S1G1: تبدیل شدن به بیمارستان دوستدار مادر
- S2G۳: ارتقا و بهبود استاندارد تجهیزات پزشکی بخش های بیمارستان
- S3G3: ارتقا مدیریت بحران و خطر
- S4G۲: ارتقا و توسعه ایمنی بیمار و کارکنان
- S5G4: ارتقا و توسعه منابع انسانی بیمارستان
- S6G3: ارتقا و بهبود مستمر کیفیت خدمات از طریق اجرای استانداردهای ملی اعتباربخشی
- S7G4: تبدیل بیمارستان از درمان به آموزشی، درمانی و پژوهشی

برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵

Goals ۱: ارتقا سلامت مادر، کودک و نوزادان

G101: پیشبرد استاندارد های اعزام نوزادان و کودکان به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G102: بهبود استانداردهای احیای نوزادان به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G103: بهبود استاندارد برنامه احیای کودکان به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G104: گسترش برنامه KMC مراقبت آغوشی به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G105: اجرای ROP نوزادان به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G106: گسترش برنامه نیدکپ به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۹۵

Goals ۲: ارتقا ایمنی بیمار و کارکنان

G201: پیشبرد استانداردهای اعتباربخشی مدیریت خطر، حوادث و بلایا به میزان ۷۰ درصد تا پایان سال

G202: پیشبرد استانداردهای اعتباربخشی مدیریت خطا به میزان ۸۰ درصد تا پایان سال

G203: پیشبرد و اجرای برنامه سلامت ارتقای بیماران و کارکنان به میزان ۷۰ درصد تا پایان سال

برنامه عملیاتی سال ۱۳۹۵

Goals ۳: بهبود مستمر کیفیت

G3O1: اجرای تفکیک پسماندهای شیمیایی دارویی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G3O2: بهینه سازی مدیریت پسماندهای عفونی و عادی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۹۵

G3O3: ارتقا کیفیت هتلینگ

G3O4: راه اندازی اتوماسیون اداری در بخش های بالینی تا پایان سال ۹۵

G3O5: بهینه سازی سیستم حضور و غیاب به میزان ۱۰۰ درصد در شش ماهه اول سال ۹۵

Goals ۴: تبدیل شدن به بیمارستان آموزشی و پژوهشی

G4O1: اجرای استانداردهای ضروری بیمارستان آموزشی به میزان ۵۰ درصد تا پایان سال ۹۵

بخاطر داشته باشیم:

"برنامه ریزی استراتژیک تنها داشتن برنامه
استراتژیک نیست."

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

عمل کردن بدون برنامه استراتژیک " وقت تلف کردن
" است.

عمل کردن در راستای استراتژی " تحول " است.