



بسمه تعالی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی لرستان
بیمارستان امام علی (ع) شهرستان ازنا
دفتر اعتبار بخشی

برنامه استراتژیک بیمارستان امام علی (ع)

بابهره گیری ازمدل آنالیز SWOT

نسخه پنجم

تاریخ بازنگری دوم: دی ۱۴۰۱

تاریخ بازنگری سوم: دی ۱۴۰۳

1400-1404



برنامه ریزی استراتژیک در بردارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف و استراتژی های بلند مدت سازمان می باشد.



قرآن مجید - سوره رعد - آیه ۱۱

خداوند متعال وضعیت هیچ امتی را متحول نخواهد کرد، مگر به اینکه آن قوم خود مایل به دگرگونی باشد.

فهرست مطالب :

مقدمه.....	۴
بیانیه رسالت.....	۶
بیانیه دورنما.....	۶
بیانیه ارزش های سازمان.....	۶
سیاست های اصلی بیمارستان.....	۷
لیست ذینفعان بیرونی و درونی سازمان.....	۸
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....	۱۱
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....	۱۳
جدول تحلیل عوامل بیرونی و درونی.....	۱۴
موقعیت بیمارستان با توجه به نمودار.....	۱۵
مسائل استراتژیک بیمارستان.....	۱۹
اهداف کلی و اختصاصی.....	۱۹
استراتژی ها.....	۲۰

مقدمه:

امروزه اکثر سازمان ها سعی دارند تا با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی های مناسب دور نمایی از آینده را ترسیم کنند. استراتژی را می توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی نمود به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

در بررسی استراتژی ها درباره انتخاب استراتژی هایی بحث می شود که می توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن مأموریت سازمان را تحقق بخشید. توجه همزمان به مأموریت سازمان و استراتژی ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی به دست می دهد که می توان بر اساس آن استراتژی های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذاشته و به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد.

برنامه ریزی استراتژیک می تواند به سازمان کمک کند تا به اهداف زیر دست یابد:

- ۱- جهت گیری آینده را مشخص کند.
- ۲- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژی های موثر را تدوین سازد.
- ۳- اولویت ها را مشخص نماید.
- ۴- تصمیم های امروز را در پرتو پیامد های آینده آن ها اتخاذ نماید.
- ۵- پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد.
- ۶- در زمینه های تحت کنترل سازمان حد اکثر بصیرت را اعمال نماید.
- ۷- با توجه به تمامی سطوح تصمیم گیری نماید.
- ۸- مسائل سازمانی را بهبود بخشد.
- ۹- با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش تغییر می شود به روشی کارساز برخورد کند.

یک برنامه مطلوب باید بتواند به سوالات اساسی زیر پاسخ دهد:

- ۱- کجا هستیم و به کجا میرویم؟
 - ۲- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟
 - ۳- چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟
- جامعه در هر لحظه و هر کجایی که باشد نمی تواند با برنامه ای در یک نقطه فرضی حرکت کند، بلکه لازم است دارای یک برنامه هماهنگ با مقتضیات زمان و مکان خاص باشد.

معرفی بیمارستان امام علی (ع)

بیمارستان امام علی (ع) شهرستان ازنا در سال ۱۳۸۰ به عنایات خداوند متعال و همت مسئولین ارشد دانشگاهی، وقت شهرستان و شبکه بهداشت و درمان افتتاح گردید. این مرکز درمانی در یکی از زیبا ترین و خوش آب و هوا ترین مناطق استان لرستان واقع شده است. طبیعت زیبا و هوای لطیف موجود در این منطقه نقش به سزایی در جهت بهبودی و ارتقاء بهداشت روحی روانی بیماران دارد. بیمارستان امام علی ع ازنا، تجلی نیرومند و اندیشه بلند انسانهایی است که توسعه سلامت را ابزار پیشرفت همه جانبه این سرزمین میدانند و وظیفه خود را اجرای صحیح حاکمیت بالینی در راستای نیل به رویکرد انسان سالم، جامعه سالم ترسیم نموده اند.

بخش های بیمارستان:

- اورژانس
- زایشگاه
- بخش های بستری (داخلی جراحی مردان، داخلی جراحی زنان، اطفال و زنان و زایمان)
- بخش (CCU)
- بخش جراحی (اتاق عمل)
- بخش های پاراکلینیکی:
- آزمایشگاه (هماتولوژی، انگل شناسی، میکروب شناسی، بیوشیمی)
- رادیولوژی
- داروخانه
- دیالیز

بیانیه رسالت (mission)

بیمارستان امام علی (ع) با هدف افزایش رضایتمندی مددجویان و همچنین ارائه خدمات تشخیصی و درمانی مطلوب از طریق ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت و به کارگیری نیروی انسانی کارآزموده، به عنوان یکی از بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی لرستان فعالیت می نماید.

بیانیه دورنما (VISSION)

ما برآنیم تا با اجرای استانداردهای اعتبار بخشی ، خدمات درمانی با کیفیت بالا را به نحوی ارائه دهیم که تا سال ۱۴۰۴ یکی از بیمارستان های درجه یک در استان لرستان باشیم .

ارزش ها

- رعایت ارزش های اسلامی و اخلاق حرفه ای
- بیمار محوری
- سلامت محوری
- ارتقاء ایمنی بیمار و کارکنان
- ارتقاء مستمر کیفیت خدمات و ارائه خدمات مبتنی بر شواهد
- مسئولیت پذیری و پاسخگویی

کمیته تدوین برنامه استراتژیک

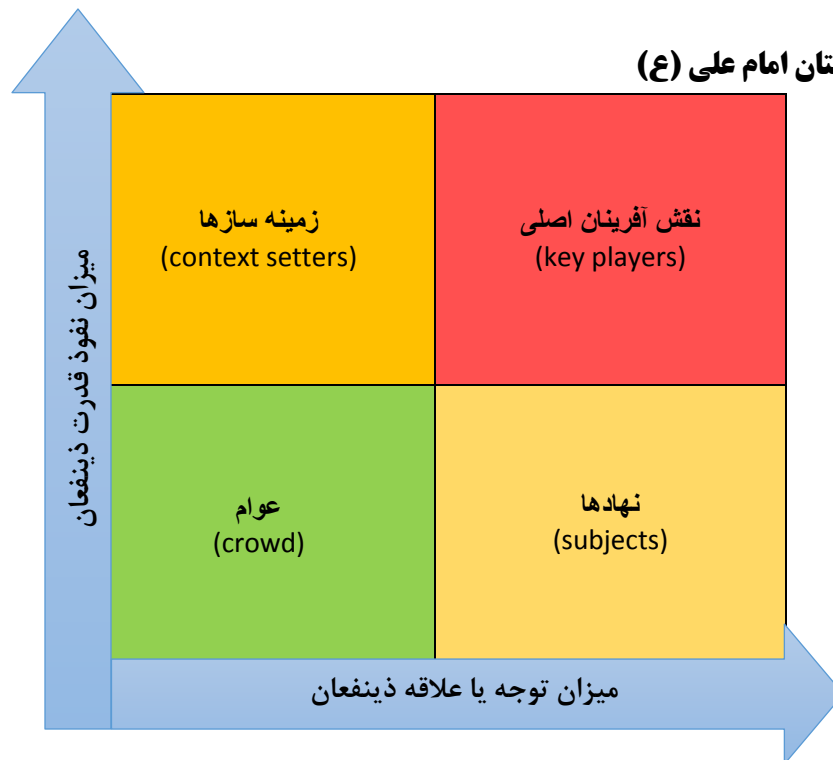
اعضای تیم برنامه استراتژیک بیمارستان

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضا
۱	خانم دکتر حنا منقبتی	ریاست بیمارستان	
۲	آقای روح اله نوری	مدیر بیمارستان	
۳	آقای عبدالحسین علیپور	مدیر خدمات پرستاری	
۴	آقای رستمی	مدیر حراست	
۵	آقای محمد دهقان	مسئول امور عمومی	
۶	آقای پوریان	مسئول امور مالی	
۷	آقای محمد دهقان	مسئول امور اداری	
۸	خانم فاطمه بهرامی	مسئول دفتر بهبود کیفیت	
9	آقای رشید جان بزرگی	مسئول فناوری اطلاعات	

ذینفعان بیمارستان (STAKEHOLDER HOSPITAL)

شناسایی گروههای هدف و نیازهای آنها

مدل ماتریس قدرت-علاقه برای ذینفعان بیمارستان امام علی (ع)



نقش آفرینان اصلی: کارمندان و سایر پرسنل-بیماران-پزشکان و پرستاران - سازمان بیمه گر (مشارکت)

زمینه سازها: دولت-سازمان های دولتی مثل اداره مالیات - شهرداری - بانک (جلب رضایت)

نهادها: NGO -پیمانکاران- دانشگاه علوم پزشکی لرستان (اطلاع رسانی)

عوام: افراد جامعه (کمترین کوشش)

اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان داخل سازمان
۱- پرداخت به موقع مطالبات و کارانه ی پرسنل ۲- رعایت کرامت اخلاقی پرسنل ۳- اصلاح نظام پرداخت کارانه جهت تقویت انگیزه در نیروها ۴- نظارت بالا بر پرداخت و احقاق حقوق پرسنل شرکتی در مقابل کار فرما ۵- دخیل نمودن پرسنل در تصمیم گیری ها ۶- تامین امکانات رفاهی با یک برنامه هدفمند ۷- تشویق و تنبیه به موقع پرسنل در راستای دفاع از حقوق بیماران ۸- ارتقاء برنامه های ایمنی و سلامت شغلی پرسنل اداری و درمانی	۱- پرداخت به موقع مطالبات و متناسب با کارکرد ۲- رعایت کرامت های اخلاقی ۳- امکانات رفاهی ۴- برتری ضوابط بر روابط ۵- محیط کار امن و ایمن	کارمندان اداری
	۱- پرداخت به موقع مطالبات کارانه و سایر مزایا متناسب با عملکرد ۲- اصلاح نفر به تخت و تثبیت نیروی انسانی ۳- رعایت اخلاق و کرامت انسانی ۴- اطلاع به موقع از دستورالعمل های ارسالی ۵- مشارکت در تصمیم گیریهای سازمان ۶- تشویق و تنبیه به موقع و تبعیض قائل نشدن بین پرسنل ۷- محیط کار امن و ایمن	پزشکان و پرستاران و پیراپزشکان
	۱- پرداخت به موقع مطالبات ۲- رعایت کرامت انسانی و اخلاقی ۳- سلامت شغلی و محیط کار ایمن	سایر پرسنل بیمارستان (تاسیساتی - خدماتی و ...)

اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان خارج سازمان
۱- اجرای کامل مدیریت کیفیت و اجرای استاندارد اعتبار بخشی ۲- ارتقاء ارزشیابی بیمارستان به درجه ۱ ۳- تلاش بیشتر در جهت تکریم ارباب رجوع و طرح انطباق ۴- ارتقاء برنامه های ایمنی بیمار	۱- ارائه خدمات به موقع با کیفیت بسیار مطلوب ۲- حفظ و ارتقاء ایمنی ۳- حضور پزشک در بیمارستان ۴- حفظ حریم و احترام ۵- فراهم کردن نیازهای غیرپزشکی	بیماران
۱- بستر سازی برای اجرای کامل استانداردها در بیمارستان اطمینان از حرکت بیمارستان در راستای رسیدن به هدف	ارتقاء سطح خدمت رسانی کیفی و کمی و ارتقاء درجه ارزشیابی	دانشگاه علوم پزشکی
۱- ارسال اسناد بیمه ای متناسب با دستورالعمل های آنان ۲- ارسال اسناد بیمه ای در وقت تعیین شده به آنان	۱- ارسال به موقع مستندات کامل بیمه ای و دریافت مطالبات خود در اسرع وقت ۲- رعایت دستورالعمل های ارسالی	سازمان های بیمه گر

آنالیز محیط داخلی و خارجی (SWOT Analysis)

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: این ماتریس ابزاری جهت ارزیابی عوامل داخلی بیمارستان است در واقع نقاط قوت و ضعف واحد های مرکز را ارزیابی می نماید. پنج گام در تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مرحله اول: شناسایی عوامل داخلی و لیست کردن نقاط قوت و سپس نقاط ضعف مرکز مرحله دوم: به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده معادل یک شد

مرحله سوم: وضع موجود هر عامل را با امتیاز مشخص نموده نقاط قوت امتیاز ۳ و ۴ و نقاط ضعف امتیاز ۲ و ۱ را دریافت کردند.

مرحله چهارم: امتیاز وزن دار هر عامل مشخص شد

مرحله پنجم: جمع امتیازات وزن دار مشخص شد که نمره نهایی ۲,۱۶ شد که نشان دهنده این است که فعالیت سازمان کارآیی دارد

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation

ردیف	شرح	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
S1	روحیه مشارکت پذیری کارکنان و همکاری در پوشش برنامه کاری	۰,۰۲	۳	۰,۰۶
S2	مهارت و توانمندی پرسنل	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
S3	گرفتن اطلاعات از سایر بیمارستانهای موفق و استفاده از تجربیات آنها	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
S4	راه اندازی واحد تریاژ در اورژانس	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
S5	اعتقاد بالای پرسنل به قداست خدمت به بیماران و التزام به رعایت اصول اخلاق حرفه ای	۰,۰۳	۳	۰,۰۹
S6	افزایش تعداد نیروهای کد اعزام	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
S7	ارسال به موقع اسناد به بیمه ها	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
S8	وجود همراه سرا در بیمارستان برای بیماران خارج شهری	۰,۰۴	۴	۰,۱۶
S9	فضای فیزیکی مناسب بیمارستان و امکان توسعه بخشها	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
S10	پارکینگ بزرگ بیمارستان	۰,۰۴	۳	۰,۱۲
S11	توسعه فضای بخش	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
W1	کمبود پزشک متخصص تمام وقت در برخی رشته ها در بیمارستان	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
W2	نداشتن برنامه های رفاهی برای پرسنل	۰,۰۳	۲	۰,۰۶
W3	نداشتن بعضی رشته های تخصصی در بیمارستان و تک تخصصی بودن سایر رشته ها	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
W4	عدم سنجش درصد خلوص اکسیژن در بخش ها	۰,۰۱	۲	۰,۰۲
W5	کمبود یخچال های دارویی در انبار و داروخانه وصل به سیستم آلارم	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
W6	استاندارد نبودن اتاق های ایزوله در خصوص فشار منفی و سیستم تهویه ای	۰,۰۶	۱	۰,۰۶
W7	عدم وجود نیروی بیماربر در بخش ها و فرسودگی نیروهای خدمات	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
W8	عدم انجام دستورالعمل ها و روش های اجرایی تدوینی بیمارستان	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
W9	نارضایتی پرسنل از پرداخت ها	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
W10	سنتی بودن سیستم طبخ و توزیع غذا	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
W11	عدم اجرایی شدن برخی مصوبات هزینه ای کمیته ها	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
W12	نارضایتی بیماران به علت عدم وجود امکانات نرسوجری در بیمارستان	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
W13	عدم وجود سالن کنفرانس جهت آموزش همگانی	۰,۰۱	۲	۰,۰۲
W14	فضای فیزیکی نامناسب اتاق عمل	۰,۰۱	۱	۰,۰۱
W15	عدم کنترل ورود و خروج همراه بیمار و بی نظمی در بخش	۰,۰۴	۱	۰,۰۴
W16	بالا بودن کسورات بیمه ای	۱	نمره نهایی: ۲,۱۶	

تهیه ماتریس عوامل خارجی:

این ماتریس ابزاری است که به مدیران اجازه می دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی و ... را در مقطع زمانی مورد نظر ارزیابی کنند

گام اول: پس از شناسایی عوامل خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرمسئولین بیمارستان عوامل کلیدی لیست شد و به دودسته فرصت و تهدید تفکیک شد

گام دوم: به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده معادل یک شد (ضرایب نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل می باشد)

گام سوم: برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ در نظر گرفته شد این امتیازات بیانگرمیزان اثر بخشی استراتژیهای کنونی بیمارستان نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مربوطه می باشد

عدد ۴: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی) عدد ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)

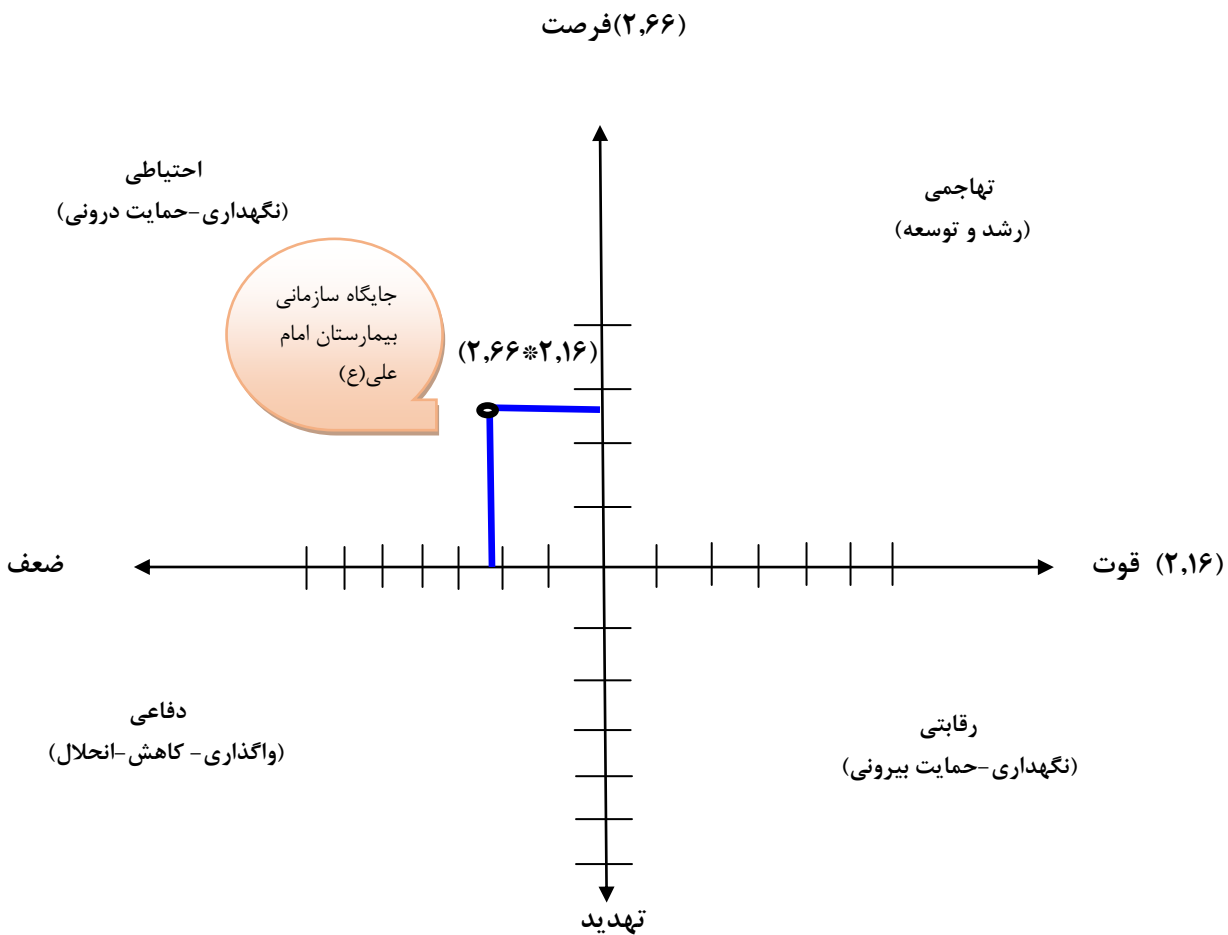
عدد ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی) عدد ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

گام چهارم: امتیاز وزن دار هر عامل مشخص شد

گام پنجم: جمع امتیاز وزن دار بیمارستان مشخص شد و امتیاز نهایی ۲,۳۶ به دست آمد که نشان دهنده این است که فعالیت مرکز اثر بخش نیست.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) External Factor Evaluation

ردیف	شرح	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار
O1	وجود پوشش بیمه ای نسبتا کامل مراجعین	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
O2	حمایت مسئولین سیاسی و مذهبی شهر	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
O3	تعامل مناسب با سازمان های بیمه گر	۰,۰۷	۴	۰,۲۸
O4	همکاری خیرین سلامت	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
O5	امکان اعطای بعضی از قسمتها به واحد های خصوصی (فضای سبز - تزیینات و ...)	۰,۰۳	۴	۰,۱۲
O6	عشایر پذیر بودن شهر در فصل تابستان	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
O7	وجود نظر مساعد مسئولین دلسوز دانشگاه علوم پزشکی لرستان نسبت به پروژه های در دست اقدام در بیمارستان	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
O8	امکان جذب متخصص با توجه به نداشتن متخصصین زیاد در شهر	۰,۰۸	۴	۰,۳۲
T1	عدم اعتماد مردم به کادر درمانی بیمارستان	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
T2	کمبود کشوری دارو	۰,۰۵	۲	۰,۱۰
T3	عدم پرداخت به موقع سازمانهای بیمه گر	۰,۰۷	۲	۰,۱۴
T4	آشنا نبودن مردم و برخی مسئولین شهر با شرح وظایف مرکز درمانی	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
T5	عدم امکان برقراری ارتباط مناسب با بیماران به دلیل نوع فرهنگ منطقه	۰,۰۴	۲	۰,۰۸
T6	تمایل بیماران به رفتن به بیمارستان های شهرهای همجوار	۰,۰۷	۴	۰,۲۱
T7	کمبود اعتبارات مالی سیستم	۰,۰۸	۱	۰,۰۸
T8	وابستگی به بیمارستانهای شهرهای همجوار	۰,۰۶	۲	۰,۱۲
T9	فرهنگ خوددرمانی در جامعه	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
T10	پایین بودن در آمد نسبت به هزینه	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
T11	عدم تمایل متخصصین به ماندن و ادامه کار در مناطق محروم	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
T12	موقعیت جغرافیایی نامناسب بیمارستان	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
T13	عدم وجود بیمارستان رقیب در شهر	۰,۰۲	۲	۰,۰۴
		۱	نمره نهایی: ۲,۶۶	



با توجه به تعیین نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت ها و تهدیدها و تعیین رتبه و ضرایب آنها ، بیمارستان در موقعیت **WO** قرار گرفته و می بایست با توجه به مزیت های نهفته در فرصت ها ، با بکارگیری استراتژی مناسب نسبت به اصلاح ضعف ها و تهدید ها اقدام نماید .

استراتژی های مطرح در مدل SWOT

ناحیه ۱: حداکثر استفاده از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت سازمان (استراتژی های SO)

ناحیه ۲: استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدها (استراتژی های ST)

ناحیه ۳: استفاده از مزیت هایی که در فرصت ها نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (استراتژی های WO)

ناحیه ۴: به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (استراتژی های WT)

جدول تحلیلی عوامل محیطی درونی و بیرونی (SWOT)

عوامل درونی/عوامل بیرونی	فرصتها (O)	تهدیدها (T)
قوت و ضعف : عوامل درونی سازمان فرصت و تهدید : عوامل بیرونی سازمان	۱- وجود پوشش بیمه ای نسبتا کامل مراجعین ۲- تعامل مناسب با سازمان های بیمه گر ۳- امکان اعطای بعضی از قسمت ها به واحد های خصوصی (فضای سبز - زمین و ... ۴- عشایر پذیر بودن شهر در فصل تابستان ۵- امکان جذب متخصص با توجه به وجود برنامه های حمایت از ماندگاری و مقیمی ۶- وجود دستگاه carm ۷- افزایش سطح آگاهی جامعه ۸- فعالیت بالای مجمع خیرین سلامت ۹- تصمیم برای راه اندازی سیستم اطفاء حریق جهت دریافت تاییدیه آتش نشانی ۱۰- رایزنی در خصوص راه اندازی آسانسور دوم و آسانسور دیالیز . ۱۱- پرداخت بدهی های دارویی ۱۲- وجود دستگاه ونتیلاتور نوزاد ۱۳- حضور دو متخصص اطفال آنکال ۱۴- سطح تعامل بالای مدیریت با مسئولین دانشگاه ۱۵- اعتبار جهت تاسیس بخش دارای اتاق vip در طبقه دوم بیمارستان ۱۶- ارائه خدمات دیالیز با ۱۰ تخت مجز به دستگاه ۱۷- اختصاص نیروی استخدامی تجهیزات پزشکی از دانشگاه ۱۸- جذب نیروهای طرحی ایثارگر ۱۹- حضور فعال سوپروایزر آموزشی و اجرای برنامه آموزشی برای نیروهای جدید ورود	۱- عدم اعتماد مردم به کادر درمانی بیمارستان ۲- کمبود یخچال های دارویی در انبار و داروخانه وصل به سیستم آلارم ۳- عدم پرداخت به موقع سازمان های بیمه گر ۴- عدم امکان برقراری ارتباط مناسب با بیماران به دلیل نوع فرهنگ منطقه ۵- تمایل بیماران به رفتن به بیمارستان های شهرهای همجوار ۶- کمبود اعتبارات مالی سیستم ۷- وابستگی به بیمارستان های شهرهای همجوار ۸- پایین بودن در آمد نسبت به هزینه ۹- نبود سیستم اطفاء حریق مناسب ۱۰- موقعیت جغرافیایی نامناسب بیمارستان ۱۱- عدم وجود بیمارستان رقیب در شهر ۱۲- وجود متخصصین طرحی و تازه کار ۱۳- وجود فرهنگ خوددرمانی در جامعه ۱۴- همکاری پایین پرسنل برای اجرای سنجه های اعتباربخشی ۱۵- کاهش مراجعات مادران باردار جهت زایمان به زایشگاه
قوتها (S)	SO	ST
۱- دولتی شدن داروخانه و آزمایشگاه ۲- حضور تمام وقت تایم صبح مسئول فنی داروخانه و آزمایشگاه ۳- دستگاه های جدید و بروز در آزمایشگاه ۴- بهسازی و قفسه بندی فضای داروخانه و بزرگ تر شدن فضا ۵- ارسال به موقع اسناد به بیمه ها ۶- فضای فیزیکی مناسب بیمارستان و امکان توسعه بخش ها ۷- توسعه واحد تصویر برداری و احداث واحد CT-Scan ۸- وجود همراه سرا در بیمارستان برای بیماران خارج شهر ۹- ساخت و تجهیز دو بخش مجزا در طبقه دوم که یکی از بخش ها دارای اتاق vip می باشد . ۱۰- راه اندازی اتاق عمل و csf جدید ۱۱- آموزش جهت پیاده سازی سنجه های اعتبار بخشی در بیمارستان ۱۲- حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان های کم درآمد و خیرین شهر ۱۵- وجود و راه اندازی سیستم تریاژ در اورژانس ۱۶- مسقف بودن درب ورودی اورژانس بیمارستان ۱۷- استقرار نظام رسیدگی به شکایات و پیگیری امور بیماران در کمیته های بیمارستانی ۱۸- وجود بخش زایشگاه نوزاد و مجهز ۱۹- انجام نیاز سنجی آموزشی پرسنل و آموزش براین اساس	SO1: توسعه و ارتقای بهبود کیفیت و ایمنی بیمار S1-S2-S10- S11 -O5-O9 SO2: ارتقاء سطح آموزش پرسنل بر اساس نظام PDP S11-S19 -S11-O19 SO3: توسعه بخش های بیمارستان و جذب متخصص O5-O6 -S1- S2-S6- S4-S10-S9-S15 SO5: ارتقای سطح هتلینگ با حمایت خیرین و دانشگاه S12- O7- O8	ST1: ارتقای سطح فرهنگ، آموزش گیرندگان خدمت، آموزش همگانی در حیطه های مختلف بهداشتی درمانی و خدمات پیشگیرانه S17-T4-T5-T15 ST2: فراهم کردن شرایط مناسب مالی و افزایش در آمد S4-S3-T2-T3-T10 - T2

WT	WO	W
WT1 اجرای مناسب برنامه های نظارتی و کنترل عملکرد واحد های اداری - مالی W7 - T8-T6 WT2: آموزش کارکنان در راستای تعامل با بیمار و همراهان W6-W21 -T1-T13 WT3: برنامه ریزی جهت کاهش کسورات و مدیریت هزینه ها W7-W10-T2- WT4: آشنایی پرسنل با نظام اعتباربخشی و خط مشی ها W11-W6- T14	WO1: حضور پرستار آموزش به بیمار جهت توسعه و ارتقاء فرآیند آموزش به بیمار W6-W13 -O7 WO2: استاندارد سازی کپسول های اکسیژن و استفاده از اکسیژن سانترال W4 -W1-O17 WO3: برنامه توسعه منابع انسانی W5- W8-W9-W16- O5-O18	۱-عدم نگهداشت صحیح تجهیزات ۳-نداشتن بعضی رشته های تخصصی در بیمارستان و تک تخصصی بودن سایر رشته ها ۴-استاندارد نبودن کپسول های اکسیژن از نظر رنگ و امکانات کلاهک سیلندر ۵-کمبود نیروی بیمار بر و پیراپزشک شاغل(به ویژه مرد) در بیمارستان ۶-کمبود برنامه آموزشی موثر و پویا برای پرسنل ۷-بالا بودن کسورات بیمه ای و دارویی که به ثبت دقیق خدمات مربوط می شود ۸-عدم آگاهی کافی از دستورالعمل های وزارتی ۹-جذب نیروهای غیر بومی ۱۰-عدم ثبت دقیق اطلاعات در پرونده بیماران توسط پزشکان و کارکنان ۱۱-عدم اجرایی شدن برخی مصوبات هزینه ای کمیته ها ۱۲-نارضایتی بیماران به علت عدم وجود پزشک متخصص ۱۳-نبود فضای آموزشی جهت کنفرانس ۱۴-عدم نظارت مناسب و گزارش عفونت های بیمارستانی ۱۶-اضافه کاری زیاد پرسنل و فرسودگی شغلی ۱۹-بالا بودن نیروهای طرحی در اورژانس ۲۰-فرسوده بودن تاسیسات بیمارستان ۲۱-استقبال پایین پرستاران جهت شرکت در کلاس آموزشی ۲۲-خصوصی بودن واحد تزریقات ۲۳-عدم توجه به مسائل ایمنی در برابر حوادث و بلایا و آمادگی در برابر بحران ۲۴-کیفیت پایین غذا و عدم سرو غذا در ظروف الومینیومی ۲۵-عدم اعتماد مردم به زایشگاه و پزشکان زنان

ماتریس وزن دهی به مسائل استراتژیک

مسائل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)								موضوع
WT4 : آشنایی پرسنل با نظام اعتباربخشی و خط مشی ها		SO3: توسعه بخش های بیمارستان و جذب متخصص		SO1 : توسعه و ارتقای بهبود کیفیت و ایمنی بیمار				
وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب			
۱,۲۵	5	۱	۴	۱	۴	۲۵٪	امکان موفقیت	
۱,۰۵	5	۱	۵	۱	۵	۲۰٪	اثر بخشی	
۰,۶۰	4	۰,۳۰	۲	۰,۶۰	۴	15٪	سهولت اجرا	
۰,۴۵	۳	۰,۶۰	۴	۰,۷۵	۵	۱۵٪	گسترده تاثیر	
۰,۲۵	1	۰,۵۰	۲	۱	۴	۲۵٪	هزینه انجام	
۳,۶۰		۳,۴۰		۴,۳۵		۱۰۰٪	امتیاز کلی	

موضوع										مسایل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)							
WO2:استاندارد سازی کپسول های اکسیژن و استفاده از اکسیژن سانترال		ST2:مدیریت هزینه ها و افزایش درآمد		ST1:ارتقای سطح فرهنگ، آموزش گیرندگان خدمت، آموزش همگانی در حیطه های مختلف بهداشتی درمانی و خدمات پیشگیرانه		SO5:ارتقای سطح هتلینگ با حمایت خیرین و دانشگاه											
وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب		
۲۵٪	5	۱,۲۵	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴		
۲۰٪	5	۱	۴	۰,۸۰	۴	۰,۸۰	۴	۰,۸۰	۳	۰,۶۰	۳	۰,۶۰	۳	۰,۶۰	۳		
15٪	۴	۰,۶۰	۲	۰,۳۰	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳		
۱۵٪	۴	۰,۶۰	۲	۰,۳۰	۲	۰,۳۰	۲	۰,۳۰	۲	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳		
۲۵٪	3	۰,۷۵	۳	۰,۷۵	۳	۰,۷۵	۳	۰,۷۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۳	۱	۴		
۱۰۰٪		۴,۲۰		۳,۱۵		۳,۰۰		۳,۵۰									

اولویت	امتیاز	مهمترین مسائل استراتژیک به ترتیب اولویت	ردیف
اول	۴,۳۵	توسعه و ارتقای بهبود کیفیت و ایمنی بیمار	۱
دوم	۴,۲۰	توسعه بخش های بیمارستان و جذب متخصص	۲
سوم	۳,۶۰	ارتقای سطح هتلینگ با حمایت خیرین و دانشگاه	۳
ششم	۳,۵۰	ارتقای سطح رضایتمندی گیرندگان خدمت	۴
چهارم	۳,۴۰	آشنایی پرسنل با نظام اعتباربخشی و خط مشی ها (پیاده سازی سنجه های اعتباربخشی)	۵
پنجم	۳,۱۵	مدیریت هزینه ها و افزایش درآمد	۶
هفتم	۳,۰۰	ارتقای سطح فرهنگ، آموزش گیرندگان خدمت، آموزش پرسنل در حیطه های مختلف بهداشتی درمانی و خدمات پیشگیرانه	۷

اهداف کلی (Goal)

- ارتقای ایمنی بیمار
- بهبود کیفیت خدمات بالینی و استقرار کامل نظام اعتباربخشی ملی در بیمارستان
- ارتقا و بهبود فرآیند تعامل با بیمار و همراهان
- توسعه نظام مدیریت خطر
- ارتقاء و بهبود استاندارد های جذب نیرو، توزیع منابع و فضای فیزیکی
- ارتقاء بهره وری مالی و تعدیل هزینه ها
- پرورش و توسعه دانش و مهارت بیماران، مراجعین و پرسنل

اهداف اختصاصی و استراتژی ها (Objectives ، strategies)

➤ ارتقای ایمنی بیمار

- نهادینه سازی لزوم اجرای بازدیدهای مدون ایمنی به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال
- ارتقا عملکرد کمیته های بیمارستانی در سطح برگزاری و اجرای مصوبات به میزان ۳۰٪ تا پایان سال نهادینه سازی فرهنگ ایمنی بین کلیه گروه های
- شغلی به میزان ۲۰٪ تا پایان سال
- کاهش خطاهای پزشکی به میزان ۵٪ تا پایان سال
- کاهش مصرف آنتی بیوتیک ها به میزان ۵ درصد تا پایان سال

➤ بهبود کیفیت خدمات بالینی و استقرار کامل نظام اعتباربخشی ملی در بیمارستان

- نهادینه سازی لزوم اجرای بازدید های مدیریتی مدون به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال
- ارتقا سطح دانش و آگاهی کلیه پرسنل در خصوص نظام اعتباربخشی ملی به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال

➤ ارتقا و بهبود فرآیند تعامل با بیمار و همراهان

استقرار برنامه رعایت حقوق گیرندگان خدمت به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

➤ توسعه نظام مدیریت خطر

اقدامات پیشگیرانه برای ایجاد ایمنی در بیمارستان به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

استقرار استانداردسازی کامل آسانسورها به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

استقرار نظام بهداشت محیط به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

استقرار نظام بهداشت حرفه ای به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

➤ ارتقاء و بهبود استاندارد های جذب نیرو، توزیع منابع و فضای فیزیکی

افزایش فضای فیزیکی و تعداد تخت فعال به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال

بهبود استاندارد های زیر ساختی به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال

➤ ارتقاء بهره وری مالی و تعدیل هزینه ها

افزایش میزان درآمد بیمارستان از میزان ۱ میلیارد به یک و نیم میلیارد بدون احتساب تعرفه ها

کاهش ۱۰ درصد هزینه های بیمارستانی تا پایان سال

➤ پرورش و توسعه دانش و مهارت بیماران، مراجعین و پرسنل

افزایش حضور پرسنل در کلاس های آموزش مداوم به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال

افزایش توانمندی پرسنل در خصوص ثبت صحیح گزارش نویسی به میزان ۱۰ درصد تا پایان سال

افزایش کیفیت و اثربخشی آموزش به بیماران به میزان ۱۰ درصد تا پایان سال