



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان فارس

بیمارستان امام خمینی (ره) شهرستان آباده

برنامه استراتژیک



سردآورندگان:

ریاست مدیریت بیمارستان

دسر بهبود کیفیت

کمیته سوبن: شش‌های اداری و درمانی

مابستان ۹۴

هر کس نداند کاری را از کجا آغاز کند از به سرانجام رساندن آن درماند.

امام جواد(ع)

برنامه ریزی استراتژیک نوعی برنامه ریزی است که مستلزم تنظیم آگاهانه اهداف مطلوب سازمان با توجه به مقتضیات محلی و به کارگیری رویکردی مناسب ، برای تامین این اهداف است به عبارت دیگر برنامه ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم گیری در زمان حال به منظور انجام آنچه که در آینده باید صورت گیرد.

مراحل مختلف برنامه ریزی استراتژیک :

۱. ارزیابی محیط داخلی و خارجی
۲. تدوین رسالت، دورنما
۳. تعیین اهداف کلی و اهداف اختصاصی
۴. شناسایی مشکلات استراتژیک
۵. تهیه و تدوین برنامه عملیاتی
۶. تدوین استراتژی
۷. تعیین شاخص های پایش
۸. پایش عملکرد

واژه نامه (Terminology)

تعریف 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.

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

تعریف 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.

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

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

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

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

1-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.

2-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.

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.

رسالت (ماموریت) : *mission*

ما برانیم تا با تکیه بر الطاف الهی و سرمایه های ارزشمند منابع انسانی ، خدمات رسانی خود را به بهترین نحو و در بالاترین سطح ممکن چه از نظر کیفیت و چه از لحاظ کمی به انجام رسانده به نحوی که حامی طبقات مختلف بیماران عزیز و گرامی باشیم که تا حد امکان جلب رضایت کامل بیماران صورت پذیرد ، ۳۰ سال خدمت صادقانه در این مرکز گواهی بر این ادعاست.

دور نما : *vision*

این بیمارستان امید آن دارد تا سال 1397 بتواند علاوه بر ارتقاء وضعیت خدمات موجود ، به رتبه یک مثبت در اعتبار بخشی دست یابد.

ارزش ها :

این بیمارستان دارای ارزش هایی می باشد که سعی می نماید در تمامی برنامه ریزی های درمانی خود این ارزش ها را جزو اصول کاری خود قرار دهد :

- ۱- بیمار محوری
- ۲- رعایت اصول اخلاقی در تمامی مراحل درمانی بیماران
- ۳- کیفیت مستمر
- ۴- تعالی جویی
- ۵- دوستدار محیط زیست
- ۶- مشارکت و همدلی با ارباب رجوع
- ۷- روز آمدی
- ۸- دانش محوری

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

عوامل داخلی	ضریب	رتبه (-۲ تا +۲)	نمره
قوت			
S ¹	بومی بودن پرسنل و بعضی پزشکان	2.16	3.54
S ²	داشتن پرسنل با تجربه	2.97	5.37
S ³	داشتن سوپر وایزرهای خوب	1.87	3.25
S ⁴	داشتن مترون خوب	2.55	4.78
S ⁵	داشتن مسئول بخش توانا	3.02	5.48
S ⁶	استخدام بودن پرسنل	1.86	2.55
S ⁷	استفاده از سیستم HIS	1.83	2.72
S ⁸	اجرای نظام سلامت	1.80	2.63
S ⁹	راه اندازی واحد تریاژ در اتفاقات	1.54	1.77
S ¹⁰	انجام اکثر آزمایشات مورد نیاز در بیمارستان	2.35	3.64
S ¹¹	تامین داروهای مورد نیاز	2.44	4.27
S ¹²	داشتن داروخانه شبانه روزی	2.63	4.53
S ¹³	پرداخت به موقع مطالبات	3.54	6.55
S ¹⁴	داشتن آنکال اعزام	2.00	3.45
S ¹⁵	آمدگی ۲۴ ساعته اتاق عمل	2.51	5.01
S ¹⁶	داشتن جراحان مجرب در بعضی رشته ها	2.72	4.53
S ¹⁷	داشتن فوق تخصص گوارش	2.09	2.51
54.42			
ضعف			
W ¹	کمبود نیروی انسانی (خدمه، بیمار بر، کمک بهیار، پرسنل مرد)	4.67	-8.86
W ²	کمبود فضای فیزیکی و نامناسب بودن فضای موجود	4.20	-8.39
W ³	ضعف در نظارت بر کار پزشکان عمومی و متخصص	2.85	-5.13
W ⁴	ضعف در نظارت بر کار دانشجویان	1.77	-2.14
W ⁵	ضعف در سیستم نظارتی مدیران بیمارستان جهت اجرای استانداردهای اعتبار بخشی	2.18	-3.19
W ⁶	نداشتن برنامه ی الگو برداری از بیمارستان های موفق	2.00	-3.17
W ⁷	نداشتن قوانین قوی در فرایند تشویق و تنبیه پرسنل	2.38	-3.09
W ⁸	مصوب کردن بعضی تصمیمات در غیاب مسئولین مربوطه و در نتیجه مخالفت آنها در اجرای مصوبات	1.68	-2.35
W ⁹	نداشتن برنامه در پیگیری اقدامات اصلاحی و انعکاس نتایج آن به واحدهای مربوطه	1.68	-2.23
W ¹⁰	نداشتن برنامه ی آموزش اصول مدیریتی به مسئولین واحدهای مختلف در نتیجه مشاهده ضعف مدیریتی در آنها	1.97	-2.75
W ¹¹	استخدام نیرویهای نا کار آمد	2.48	-4.02

W12	ناکار آمدی کلاس های آموزشی	2.07	-1.63	-3.36
W13	کمبود امکانات رفاهی	2.64	-1.78	-4.68
W14	شفاف نبودن پرداخت کارانه ها و نارضایتی پرسنل از ناهماهنگی ها	2.27	-1.73	-3.91
W15	بی انگیزه بودن پرسنل برای در مشارکت کلاسهای آموزشی و امور اعتباربخشی	2.17	-1.73	-3.73
W16	ضعف سیستم در جلب مشارکت مسئولین واحدها و پزشکان برای همکاری در اجرای امور اعتباربخشی	2.70	-1.75	-4.73
W17	ضعف سیستم در مدیریت تختهای بیمارستانی	2.20	-1.40	-3.08
W18	ضعف سیستم در جلب مشارکت پرسنل برای جلب رضایت ارباب رجوع	2.18	-1.50	-3.27
W19	به روز نبودن فعالیت ها در بعضی بخشهای اداری به علت ضعف مدیریت مسئول مربوطه	1.76	-1.24	-2.18
W20	نداشتن تسلط بر شرح وظایف توسط پرسنل و پزشکان	1.54	-1.48	-2.27
W21	نداشتن اولویت بندی جهت اختصاص بودجه	2.07	-1.64	-3.38
W22	ضعف سیستم در استفاده از فناوری و اطلاعات جهت جمع آوری آمار مورد نیاز و آموزش پرسنل	2.00	-1.23	-2.45
W23	خالی بودن برخی از پستهای سازمانی	2.20	-1.08	-2.37
W24	ناآشنای پرسنل به چارت سازمانی بیمارستان	2.50	-1.16	-2.90
W25	نداشتن متخصصین با تجربه و قابل اعتماد مردم در بعضی از تخصصها	2.30	-1.58	-3.62
W26	ضعف در سیستم حراست و نگهبانی	1.75	-1.35	-2.36
				-93.59
جمع		۱۰۰		-۳۹,۰۸

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	ضریب	رتبه (-۲ تا +۲)	نمره	
تهدید				
T1	عدم تمایل مردم با سطح مالی خوب جهت درمان در شهر خود بعلاوه عدم اعتماد به متخصصین شهر و نامناسب بودن فضای فیزیکی بیمارستان	6.00	-1.83	-10.95
T2	نداشتن بیمارستان خصوصی	2.55	-1.68	-4.27
T3	کم سواد بودن و یا پرستاران فارغ التحصیل از دانشگاه ها	5.00	-1.55	-7.75

T ⁴	استفاده از مربی های ضعف توسط دانشگاه آزاد و دولتی جهت تربیت دانشجویان	6.00	-1.80	-10.80
T ⁵	قطب بودن شمال فارس	3.15	-1.80	-5.67
T ⁶	قرار داشتن در مسیر جاده	2.77	-1.55	-4.29
T ⁷	نداشتن نماینده در سایر ارگانها جهت همکاری سایر ارگانها با بیمارستان	2.67	-1.62	-4.32
T ⁸	دور بودن از مرکز استان	3.05	-1.85	-5.64
T ⁹	عدم دسترسی راحت به سایر بیمارستانهای با مدیریت قوی جهت الگو برداری	2.27	-1.58	-3.57
T ¹⁰	عدم حمایت دانشگاه در تامین نیروی خدومه و بیمار بر که معطل اصلی بیمارستان است	4.35	-2.55	-11.07
T ¹¹	ضعف مالی ارگانها و اقشار جامعه	2.85	-1.65	-4.70
T ¹²	نداشتن برنامه ریزی در جذب کمکهای مالی از سایر ارگانها و افراد توانمند بومی	2.07	-1.63	-3.36
T ¹³	استاندارد نبودن بخش مامایی و NICU در بیمارستان جدید	3.00	-1.45	-4.35
T ¹⁴	نداشتن برنامه ریزی منسجم جهت رفع مشکلات مالی بیماران با همکاری سایر ارگانها	2.03	-1.50	-3.04
T ¹⁵	افزایش بیماریهای روحی و بالا رفتن آمار خودکشی ها	2.23	-1.46	-3.25
T ¹⁶	نبودن متخصص مقیم زنان	3.00	-1.43	-4.28
T ¹⁷	همجوار بودن با شهرهای شیراز یزد و اصفهان و تمایل مردم شهر برای استفاده از پزشکان با تجربه و بیمارستانهای بهتر در شهرهای مجاور	3.00	-1.88	-5.63
T ¹⁸	رضایتمندی مردم شهر از خدمات بیمارستانهای شهرهای شیراز - یزد - اصفهان	4.00	-1.89	-7.56
T ¹⁹	عدم همکاری معاونت دانشگاه در تهیه ی بعضی تجهیزات مثل	4.00	-1.70	-6.80
				-111.29
فرصت				
O ¹	استفاده از کمکهای مالی معدن خاک نسوز برای بیمارستان	1.98	1.60	3.16
O ²	داشتن درمانگاه خصوصی در سطح شهر	2.05	1.48	3.02
O ³	داشتن ۳ آزمایشگاه خصوصی در سطح شهر	1.63	1.67	2.71
O ⁴	داشتن جاده ترانزیت و جذب اعتبارات بیشتر	1.83	1.85	3.37
O ⁵	افزایش درآمد با افزایش مراجعین با اجرای نظام سلامت	2.29	1.71	3.91
O ⁶	همکاری مسئولین واحد آمار در معایونت درمان با واحد آمار بیمارستان	1.53	1.26	1.92
O ⁷	الگو برداری از بیمارستانهای با مدیریت قوی در مرکز استان	1.89	1.75	3.30
O ⁸	ساختن بیمارستان جدید و داشتن فرصت برای اصلاح مشکلات	2.60	1.95	5.06

قابل پیش بینی			
0 ⁹	استفاده از خیرین جهت رفع مشکلات مالی	2.78	1.88
0 ¹⁰	قطب بودن بخش زنان و ارتقاء درآمد زایی با تامین امکانات رفاهی در این بخش	2.41	1.58
0 ¹¹	حضور فوق تخصص گوارش در شهر	2.64	1.46
0 ¹²	داشتن تعداد زیاد داروخانه در سطح شهر	1.80	1.63
0 ¹³	داشتن مرکز فیزیوتراپی متعدد در شهر	1.97	1.35
0 ¹⁴	داشتن مرکز ارتوپد فنی در سطح شهر	1.90	1.26
0 ¹⁵	داشتن سرای سالمندان در سطح شهر	1.78	1.28
0 ¹⁶	بالا بودن ضریب اشغال تخت	2.44	1.75
0 ¹⁷	حضور رئیس شبکه در محیط بیمارستان بعنوان متخصص قلب	2.58	1.61
			57.93
جمع		۱۰۰	-۵۳,۳۶

(SW) نقاط داخلی = -./39

(OT) نقاط خارجی = -./53



استراتژی دفاعی

استراتژی رقابتی

WT

ST



با توجه به اینکه بیمارستان در منطقه ۴ قرار گرفته و تلاش سازمان بر این باشد که نقاط ضعف را اصلاح نموده و از تهدیدات خارجی پرهیز نماید راهبرد های زیر پیشنهاد می شود .

راهبردهای تدافعی :

1 (WT) - تدوین و اجرای استانداردهای اعتبار بخشی جهت استفاده بهینه از منابع

موضوعات استراتژیک :

W

- ۱- کمبود نیروی انسانی
- ۲- استاندارد نبودن فضای فیزیکی بیمارستان
- ۳- نارضایتی بیماران از هتلینگ
- ۴- عدم پرداخت به موقع مطالبات شرکت ها
- ۵- نداشتن پزشکان مقیم
- ۶- کافی نبودن مهارت پرسنل جدیدالورود

S

*اهداف کلی GOAL

G1: ایمنی بیمار و کارکنان و جامعه تحت پوشش

G2: ارتقاء مستمر کیفیت خدمات با اجرای برنامه های اعتبار بخشی

G3: ارتقاء توانمند سازی پرسنلی

G4: ارتقاء سطح رضایتمندی بیماران و پرسنل

T

G5: اجرای طرح تحول نظام سلامت

G6: پیشگیری و ارتقاء سلامت



کلیه مسئولین و پرسنل بخش ها و واحد های بیمارستان موظف می باشند در راستای اهداف کلی ذکر شده در برنامه استراتژیک ، اقدامات زیر را انجام دهند.

- (۱) براساس نقاط ضعف و قابل بهبود خود اهداف اختصاصی SMART انتخاب نمایند
- (۲) برای هدف اختصاصی انتخاب شده شاخص و برنامه عملیاتی نوشته و در نرم افزار برنامه عملیاتی وارد نمایند .
- (۳) اجرای برنامه عملیاتی با همکاری پرسنل بخش
- (۴) پایش برنامه عملیاتی در پایان هر ماه در جلسات بین بخشی با حضور کلیه پرسنل
- (۵) نتیجه پایش را در نرم افزار بهبود کیفیت ثبت نموده و به دفتر بهبود کیفیت ارائه دهد..

منظور از پایش برنامه عملیاتی ؟؟؟؟؟؟؟؟؟

- ✓ بررسی اینکه آیا فعالیت های در نظر گرفته شده در زمان مقرر انجام شده یا نه ؟
- ✓ تاثیر فعالیت های انجام شده بر روی شاخص انتخاب شده چقدر بوده است ؟

منظور از شاخص ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

- ✓ عددی که با آن می توان عملکرد بخش را اندازه گیری نمود . مثلا در صورتی که هدف اختصاصی بخش کاهش خطاهای دارویی باشد ، تعداد خطاهای دارویی به عنوان شاخص در نظر گرفته می شود.

✓

اعضای تیم مدیریت اجرایی

امضاء	سمت	نام و نام خانوادگی	ردیف
	ریاست بیمارستان	دکتر وحید صالحی	
	مدیریت بیمارستان	علیرضا فنایی	
	مترون بیمارستان	عباس روشن	
	مسئول امور مالی	عبد... محمدی	
	سوپر وایزر آموزشی	گیتی جعفری	
	رابط اعتبار بخشی	خدیجه جنتی	
	مسئول بهبود کیفیت	لیلا اسدی	
	کارشناس بهداشت محیط بیمارستان	خانم علییه نعمت الهی	

تهیه کننده	تایید کننده	ابلاغ کننده
کلیه مسئولین بخش های بالینی پاراکلینیک و پشتیبانی	اعضای تیم مدیریت اجرایی	ریاست بیمارستان