

کد شناسه سند: KH.SP.177

تاریخ آخرین بازنگری: ۹۸/۰۱/۱۹

نوبت بازنگری: ۵



یا حیی و یا قیوم

برنامه استراتژیک بیمارستان خاتم الانبیاء خفر

۱۳۹۸ - ۱۳۹۳

قرآن مجید - سوره رعد - آیه ۱۱

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

بازنگری سال پنجم: فروردین ۹۸

اعضای تیم بازنگری برنامه استراتژیک بیمارستان خاتم الانبیاء خفر

نام	سمت
دکتر احمد آراد	رئیس بیمارستان
صغری محتشمی	مدیر داخلی بیمارستان
فروه حقیقت جو	مدیر پرستاری
رحیمه موسوی	مسئول دفتر بهبود کیفیت
سمیرا باقری	سوپروایزور آموزشی
حمیده نصیری	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی و مدیریت خطر
احمد رضا ورزنده	کارشناس فناوری اطلاعات
علی اصغر فرد	مسئول امور اداری
محمد صادقی	مسئول امور مالی
مهسا مهربان	سوپروایزور کنترل عفونت

معرفی و تاریخچه بیمارستان

بیمارستان خاتم الانبیاء خفر ۷۰ کیلومتری جهرم و ۹۰ کیلومتری شیراز واقع شده است و جمعیت تحت پوشش حدود ۴۸۰۰۰ نفر می باشد.

بیمارستان خاتم الانبیاء خفر در زمینی با متراژ ۴۰۱ هکتار و با زیر بنای ۳۸۳۳ متر مربع احداث گردیده است. از ابتدای مهر ماه ۹۲ بیمارستان با بخش اورژانس و زایشگاه شروع به فعالیت نموده است و در تاریخ بهمن ماه ۹۲ بخش بستری بیمارستان شامل سرویسهای داخلی، اطفال، زنان و جراحی افتتاح گردید. واحد اتاق عمل بیمارستان دی ماه ۹۴ با دو سرویس جراحی عمومی و زنان افتتاح گردید. بخش همودیالیز نیز فروردین ۹۵ با ۴ تخت فعال شروع به کار کرد و هم اکنون با ۵ تخت فعال در تمام روزهای هفته صبح و عصر فعال است. تعداد تخت فعال ۲۴ تخت و تخت مصوب ۴۰ تخت می باشد. بیمارستان تحت پوشش طرح تحول نظام سلامت بوده و پزشکان متخصص و عمومی بیمارستان تمام وقت و ماندگار هستند. بخشهای پاراکلینیکی شامل آزمایشگاه تشخیص طبی، رادیولوژی و سونوگرافی می باشد. درمانگاه تخصصی بیمارستان نیز از ابتدای شروع به کار بیمارستان، تمام طول هفته در دو شیفت صبح و عصر فعال گردیده است.

واژه نامه

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 سازمان را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

ارزش ها (value): مجموعه قوانین ثابت و غیرمتغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آن ها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا با تکیه و نگاه به آنها، استراتژی ها به اجرا گذاشته می شود.

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

نقاط ضعف (weaknesses) (W): مجموعه ای از عوامل داخل سازمان است که مانع تحقق اهداف سازمان می گردد.

فرصت ها (opportunities) (O): مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آن ها توانمندیهای سازمان افزایش خواهند 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 گویند.

استراتژی: مجموعه ای از راه ها که باعث رساندن به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند.

استراتژی های محافظه کارانه (WO): در این استراتژی هدف این است که از مزیت های موجود در فرصت ها برای جبران نقاط ضعف استفاده شود.

استراتژی های تدافعی (WT): هدف از این استراتژی، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. معمولاً در چنین شرایطی سازمان در وضعیت مخاطره آمیز قرار دارد می توانیم از روش انحلال، واگذاری کاهش عملیات، پیوستن به شرکت های دیگر از این بحران عبور کند.

استراتژی های تهاجمی (SO): در این استراتژی، سازمان با تکیه بر قوت های داخلی بیشترین بهره را از فرصت های خارجی می برد. به همین دلیل بیشتر سازمان ها تمایل دارند در این موقعیت قرار بگیرند

استراتژی های رقابتی (ST): در این موقعیت هدف سازمان این است که روش هایی استفاده شود تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از تاثیر منفی تهدیدات خارجی جلوگیری شود و حتی سعی شود تهدیدات را از بین برونند.

ویژگی های برنامه استراتژیک

فرایند برنامه ریزی استراتژیک فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت های خارجی آن می باشد. هدف این فرایند نگریستن از درون (پنجره استراتژیک) و تعیین فرصت هایی است که سازمان از آن ها سود می برد یا به آنها پاسخ می دهد.

بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی شامل هماهنگی قابلیت های سازمان با فرصت های موجود است. این فرصت ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه گذاری یا عدم سرمایه گذاری منابع سازمان روی آنها مورد بررسی قرار می گیرند.

حوزه ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می گردند شامل:

(۱) محیط عملیاتی سازمان

(۲) ماموریت سازمان

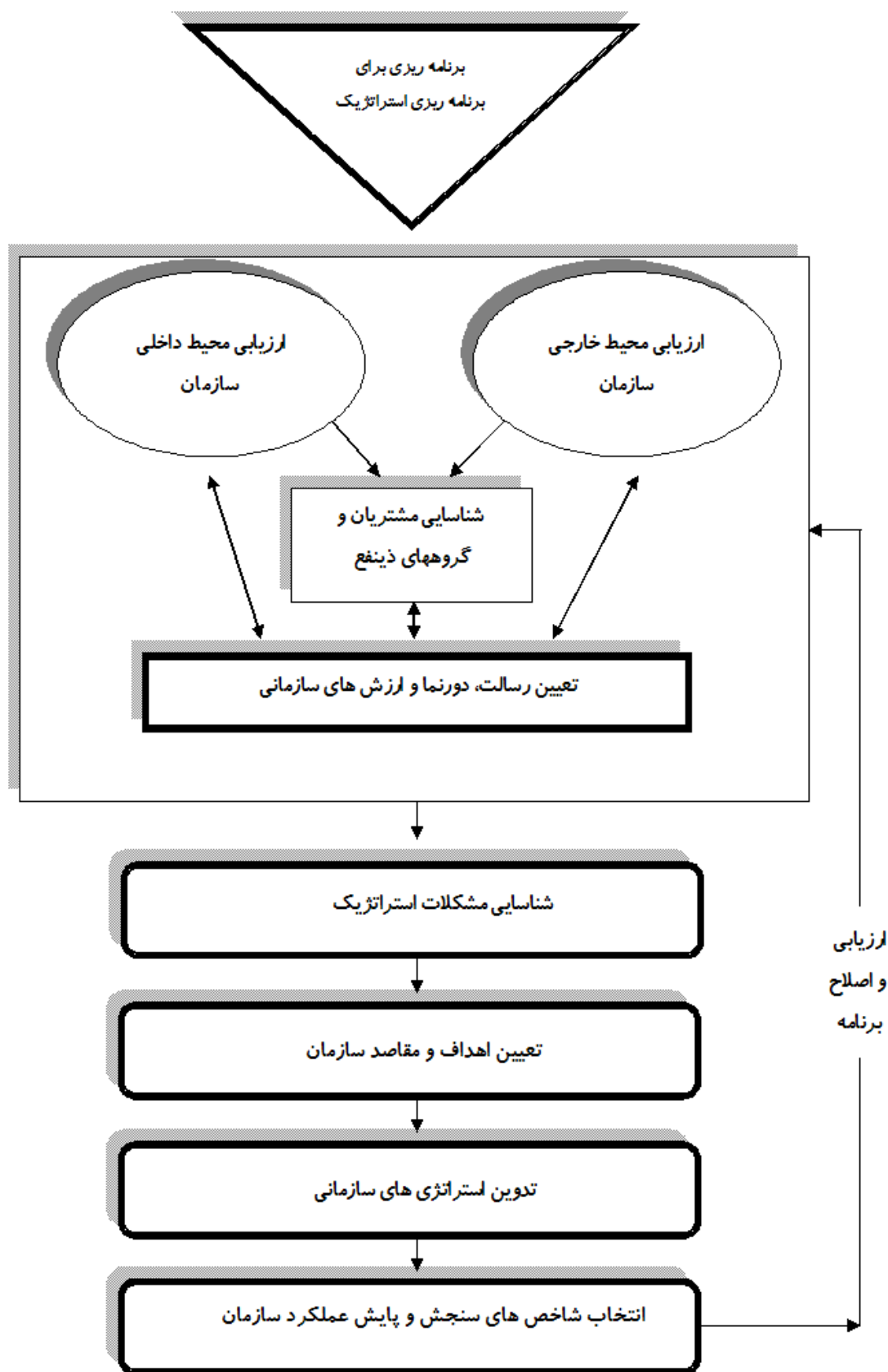
(۳) اهداف جامع سازمان می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه های استراتژیک سازگار به این سه عنصر را آسان می سازد و سپس این گزینه ها را به کار گرفته و ارزیابی می کند. باید توجه داشت که هر فرایند برنامه ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم گیرندگان اصلی کمک کند که بصورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند.

برنامه ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم گیری استفاده می شود.

می توان گفت که اگر استراتژیک فکر کردن و عمل کردن در فرایند برنامه ریزی استراتژیک بصورت عادت در آید، آنگاه فرایند می تواند کنار گذاشته شود.

مدل برنامه استراتژیک وزارت بهداشت و درمان ایران



➤ رسالت (mission):

ارائه حداکثر خدمات درمانی مطلوب در حداقل زمان ممکن در رشته های داخلی، اطفال، زنان، جراحی، درمانگاه تخصصی و ارائه خدمات اورژانسی و پاراکلینیک، جهت ارتقاء و بهبود سطح سلامت در شهرستان جهرم .

➤ چشم انداز (vision):

اخذ بالاترین استانداردهای ملی و رسیدن به مرتبه بیمارستان ممتاز به عنوان یک مرکز تروما، در جاده ترانزیت جنوب کشور.

➤ ارزش ها (value):

پایبندی به اصول اخلاقی، وجدان کاری، رازداری، تکریم ارباب رجوع ، کیفیت مطلوب خدمات ارائه شده و تلاش در جهت کسب رضایت گیرنده خدمت.

تعریف ذینفع:

ذینفع افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متاثر می شوند و می توانند تقویت کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند.

ذینفع افراد و گره هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آن ها وابسته است و از آن ها متاثر می شود.

تحلیل ذینفع:

تحلیل ذینفع شامل شناسایی ذینفع کلیدی، ارزیابی سلايق آن ها و تشخیص راه های اثرپذیری و اثرگذاری از/ بر این سلايق و علايق است.

علت تحلیل ذینفع این است که به شما کمک کند تا:

- پی ببرید کدام افراد یا سازمان ها رادر فعالیت خود به نوعی دخیل بدانید.
- به نقش و جایگاه ذینفع در قبال خود پی ببرید.
- استراتژی کلی انگیزشی - رفتاری را برای آن ها طراحی کنید.

لیست صاحبان منافع (ذینفعان)

صاحبان منافع	سمت	میزان اهمیت مشارکت آنها
بیماران	گیرنده خدمت	ضروری
مراجعین	گیرنده خدمت	ضروری
مردم شهرستان	گیرنده خدمت	ضروری
سازمان بهزیستی	گیرنده خدمت	ضروری
پزشکان و اعضاء هیئت علمی	ارائه دهنده خدمت	ضروری
کارکنان حوزه درمان	ارائه دهنده خدمت	ضروری
موسسات تشخیصی و درمانی	ارائه دهنده خدمت	ضروری
انتقال خون	ارائه دهنده خدمت	ضروری
اداره برق شهرستان	ارائه دهنده خدمت	ضروری
مرکز بهداشت	ارائه دهنده خدمت	ضروری
مقامات سیاسی امنیتی	تامین کننده	ضروری
شهرداری	تامین کننده	ضروری
امام جمعه	تامین کننده	ضروری
شرکت مخابرات	تامین کننده	ضروری
شرکت گاز	تامین کننده	ضروری
بانک ها	تامین کننده	ضروری
نماینده مردم در مجلس شورای اسلامی	تامین کننده	ضروری
نظام پرستاری	تامین کننده	ضروری
شورای شهر	تامین کننده	ضروری
دانشگاه علوم پزشکی	تامین کننده	ضروری
فرمانداری	تامین کننده	ضروری
سازمان های بیمه گر	سازمان همکار	ضروری
شرکت های تجهیزات پزشکی و دارویی	سازمان همکار	ضروری
وزارت بهداشت	سازمان همکار	ضروری
پزشکی قانونی	سازمان همکار	ضروری

روش تحلیل وضعیت موجود

تحلیل سوات یا ماتریس SWOT

تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. چهار رکن اصلی ماتریس SWOT اعم از Strength نقاط قوت سازمان، Weakness نقاط ضعف سازمان (عوامل داخلی)، Opportunity فرصت‌های سازمان و Threat تهدیدهای سازمان (عوامل خارجی) می باشد.

گام اول: شناسایی عوامل داخلی و خارجی بیمارستان و تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی است.

گام دوم: تعیین وزن عوامل داخلی و خارجی براساس اهمیت هر کدام از آنها است.

گام سوم: ایجاد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است. نقاط قوت و ضعف را فهرست کرده و به آنها ضریب وزنی داده و به هر عامل نمره ۱ تا ۴ به ترتیب ۱ ضعف اساسی، ۲ ضعف قابل توجه، ۳ قوت قابل توجه و ۴ قوت اساسی داده شود. ضریب وزنی در امتیاز اهمیت ضرب شده و نمره امتیاز موزون به دست می آید. در صورتیکه جمع این امتیاز موزون بیش از ۲/۵ باشد، بیمارستان دارای قوت می باشد. در خصوص عوامل خارجی نیز به همین ترتیب مراحل طی شده و در صورتی که نمره بیمارستان بیشتر از ۲/۵ بود بیمارستان دارای فرصت است.

گام چهارم؛ طراحی مدل تحلیلی SWOT است. برای تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی استفاده می گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت بیمارستان به کار می رود و برای تشکیل آن باید نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه بیمارستان مشخص شده و بر اساس آن استراتژیهای مناسب را برای آن مشخص کرد. این ماتریس منطبق بر ماتریس SWOT است و استراتژیهای مناسب برای بیمارستان را مشخص می کند.

تحلیل وضعیت موجود بیمارستان

شناسایی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)

نقاط ضعف (Weaknesses)		نقاط قوت (Strengths)	
کمبود نیروی انسانی	W1	وجود تعامل مطلوب بین مدیریت و واحدها	S1
بومی نبودن و طرحی بودن اکثر نیروها و درخواست جابجایی های بسیار	W2	وجود نیروهای جوان و باانگیزه	S2
نداشتن نیروی انسانی خبره	W3	رعایت طرح تکریم ارباب رجوع	S3
عدم پوشش کامل متخصصان	W4	استفاده از تجارب دانشگاه و بیمارستانهای دیگر	S4
تعداد زیاد مرخصی زایمان و استعلاجی کارکنان	W5	وجود داروخانه خصوصی شبانه روزی در بیمارستان	S5
نداشتن پشتیبان برای دستگاهها و تجهیزات بیمارستانی	W6	عدم وجود بروکراسیهای اداری	S6
درآمد پائین بیمارستان	W7	وجود تجهیزات به روز	S7
کمبود امکانات رفاهی جهت کارکنان و مراجعین	W8	عدم دریافت وجوه غیرقانونی و خارج از صندوق	S8
نداشتن فضای فیزیکی مناسب بخشها و ناکارآمدی فضاهای ساخته شده	W9	تازه تاسیس و کوچک بودن بیمارستان و امکان اجرای ساده تر فرایندها.	S9
تأخیر در پرداختی به کارکنان	W10	داشتن فضای مناسب جهت توسعه و بهسازی فضای فیزیکی بخشها و احداث بخشهای جدید	S10
محدودیت خرید وسایل و تجهیزات	W11	واگذاری بخشهای پاراکلینیکی و درمانی به بخش خصوصی	S11
مشکلات زیرساخت HIS	W12		
نداشتن کارشناس بیمه در بیمارستان	W13		
عدم تمایل نیروها به قبول مسئولیتهای مختلف	W14		
	W15		
	W16		
	W17		

شناسایی فرصتها و تهدیدها (عوامل خارجی)

تهدیدها (Threats)		فرصتها (Opportunities)	
ناکافی بودن منابع مالی تخصیصی از وزارت مطبوع	T1	روند رو به توسعه فناوری اطلاعات در کشور	O1
عدم مجوز جهت بکارگیری نیروی انسانی	T2	دیدگاه بیمار محوری در کشور	O2
احتمال وقوع حوادث و بلایای طبیعی	T3	قرارگیری در محل استراتژیک و سوق الجیشی	O3
نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان، افزایش رضایت شخصی و مراجعه مستقیم به مرکز استان	T4	نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان از نظر اعزام بیمار و جذب متخصص	O4
عدم پوشش کامل امنیتی	T5	برخورداری از سطح مناسب فرهنگی در جامعه	O5
عدم وجود شرکتهای خدماتی - تغذیه ای و.. در منطقه و نبودن متقاضی واگذاری	T6	وجود هماهنگی بین دانشگاه و بیمارستان	O6
تاخیر بیمه ها در پرداخت به بیمارستانها	T7	حمایت دانشگاه از اعتباربخشی	O7
عدم جلب مشارکتهای مردمی	T8	اجرای طرح تحول نظام سلامت در بیمارستان	O8
فعال نبودن درمانگاه معین در منطقه	T9	تعداد زیاد مراجعین به اورژانس و واحدهای پاراکلینیکی	O9
نبودن شبکه های مختلف برق رسانی	T10	نداشتن مرکز رقیب در منطقه	O10
نداشتن زیرساخت مخابراتی اطراف بیمارستان	T11	وسعت زیاد منطقه و زیاد بودن جمعیت تحت پوشش	O11
بعد مسافت بیمارستان از مرکز شهرستان	T12	شرایط مناسب آب و هوایی شهرستان	O12
نداشتن متقاضی طرح نیروی انسانی	T13		

ماتریس عوامل داخلی

ردیف	نقاط قوت	ضریب وزنی	امتیاز وزن موجود	امتیاز وزن دار
۱	وجود تعامل مطلوب بین مدیریت و واحدها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۲	وجود نیروهای جوان و بانگیزه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۳	رعایت طرح تکریم ارباب رجوع	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	استفاده از تجارب دانشگاه و بیمارستانهای دیگر شهرستان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۵	داشتن فضای مناسب جهت توسعه و بهسازی فضای فیزیکی بخشها و احداث بخشهای جدید	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۶	عدم وجود بروکراسیهای اداری	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۷	عدم دریافت وجوه غیرقانونی و خارج از صندوق	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۸	وجود تجهیزات به روز	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۹	تازه تاسیس و کوچک بودن بیمارستان و امکان اجرای ساده تر فرایندها.	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۰	وجود داروخانه خصوصی شبانه روزی در بیمارستان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۱	واگذاری بخشهای پاراکلینیکی و درمانی به بخش خصوصی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
نقاط ضعف (W)				
۱۲	کمبود نیروی انسانی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۳	بومی نبودن و طرحی بودن اکثر نیروها و درخواست جابجایی های بسیار	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۴	نداشتن نیروی انسانی خبره	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۵	عدم پوشش کامل متخصصان	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
۱۶	کمبود امکانات رفاهی جهت کارکنان و مراجعین	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۷	محدودیت خرید وسایل و تجهیزات	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۸	درآمد پائین بیمارستان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۹	تعداد زیاد مرخصی زایمان و استعلاجی کارکنان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۰	تأخیر در پرداختی به کارکنان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۲۱	نداشتن فضای فیزیکی مناسب بخشها و ناکارآمدی فضاهای ساخته شده	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۲۲	مشکلات زیرساخت HIS	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۲۳	نداشتن پشتیبان برای دستگاهها و تجهیزات بیمارستانی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۲۴	نداشتن فرایندهای مدون	۰/۰۵	۱	۰/۰۵

۰/۰۳	۱	۰/۰۳	عدم رعایت سلسله مراتب	۲۵
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	نداشتن کارشناس بیمه در بیمارستان	۲۶
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	عدم تمایل نیروها به قبول مسئولیتهای مختلف	۲۷
۲/۴۳		۱	جمع	

نتیجه نهایی: با توجه به اینکه نمره نهایی به دست آمده از ۲/۵ کمتر است بنابراین بیمارستان از نظر عوامل داخلی دارای ضعف است.

ماتریس عوامل خارجی

ردیف	فرصتها (O)	ضریب وزنی	امتیاز وزن موجود	امتیاز وزن دار
۱	روند رو به توسعه فناوری اطلاعات در کشور	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۲	دیدگاه بیمار محوری در کشور	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۳	قرارگیری در محل استراتژیک و سوق الجیشی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۴	نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۵	برخورداری از سطح مناسب فرهنگی در جامعه	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱	وجود هماهنگی بین دانشگاه و بیمارستان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۷	حمایت دانشگاه از اعتباربخشی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۸	اجرای طرح تحول نظام سلامت در بیمارستان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۹	تعداد زیاد مراجعین به اورژانس و واحدهای پاراکلینیکی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۱۰	نداشتن مرکز رقیب در منطقه	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۱	وسعت زیاد منطقه و زیاد بودن جمعیت تحت پوشش	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۱۲	شرایط مناسب آب و هوایی شهرستان	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
نقاط تهدید (T)				
۱۳	ناکافی بودن منابع مالی تخصیصی از وزارت مطبوع	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۴	عدم مجوز جهت بکارگیری نیروی انسانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۵	بعد مسافت بیمارستان از مرکز شهرستان	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
۱۶	احتمال وقوع حوادث و بلایای طبیعی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۷	نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۱۸	عدم پوشش کامل امنیتی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۱۹	عدم وجود شرکتهای خدماتی - تغذیه ای و.. در منطقه	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۲۰	عدم جلب مشارکتهای مردمی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۲۱	فعال نبودن در مانگاه معین در منطقه	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۲۲	تاخیر بیمه ها در پرداخت به بیمارستانها	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۲۳	نبودن شبکه‌های مختلف برق‌رسانی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۲۴	نداشتن زیرساخت مخابراتی اطراف بیمارستان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۲۵	نداشتن متقاضی طرح نیروی انسانی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷

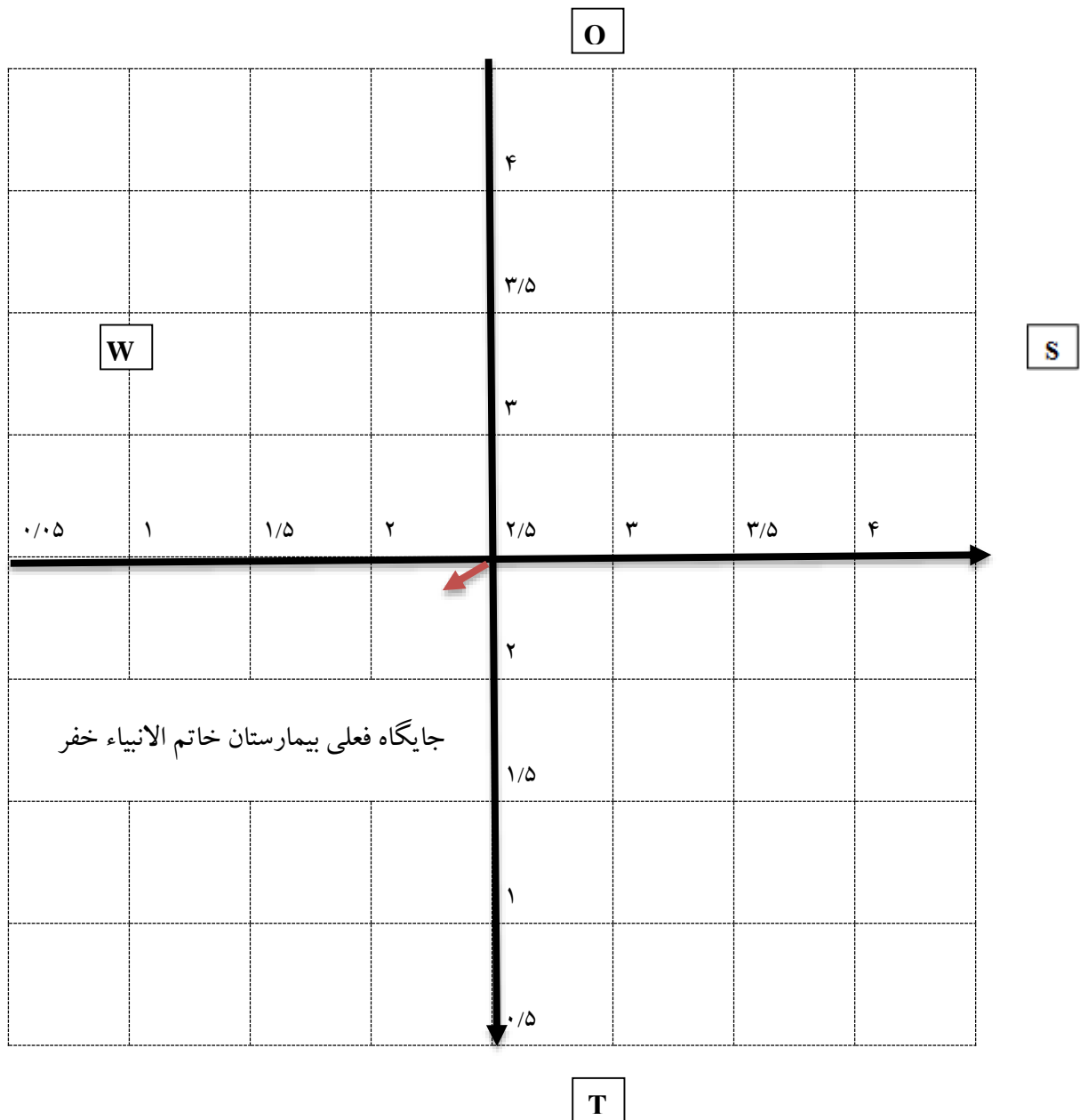
نتیجه نهایی: با توجه به اینکه نمره نهایی به دست آمده از ۲/۵ کمتر است بنابراین بیمارستان از نظر عوامل خارجی نیز دارای ضعف است.

وضعیت بیمارستان براساس آنالیز SWOT

ماتریس داخلی و خارجی

IFE= 2.43

EFE= 2.24



استراتژیهای بیمارستان خاتم الانبیاء خفر

با توجه به اینکه در آنالیز SWOT، بیمارستان خاتم الانبیاء خفر در ناحیه WT قرار گرفته است. بنابراین این بیمارستان باید نقاط ضعف داخلی را کم کرده و از تهدیدات ناشی از محیط خارجی اجتناب کند یعنی از استراتژی WT استفاده نماید. این استراتژی به شرح زیر است:

نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W	
<ol style="list-style-type: none"> ۱. وجود تعامل مطلوب بین مدیریت و واحدها ۲. وجود نیروهای جوان و باانگیزه ۳. رعایت طرح تکریم ارباب رجوع ۴. استفاده از تجارب دانشگاه و بیمارستانهای دیگر شهرستان ۵. داشتن فضای مناسب جهت توسعه و بهسازی فضای فیزیکی بخشها و احداث بخشهای جدید ۶. عدم وجود بروکراسیهای اداری ۷. عدم دریافت وجوه غیرقانونی و خارج از صندوق ۸. وجود تجهیزات به روز ۹. تازه تاسیس و کوچک بودن بیمارستان و امکان اجرای ساده-تر فرایندها. ۱۰. وجود داروخانه خصوصی شبانه روزی در بیمارستان ۱۱. واگذاری بخشهای پاراکلینیکی و درمانی به بخش خصوصی 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. کمبود نیروی انسانی ۲. بومی نبودن و طرحی بودن اکثر نیروها و درخواست جابجایی های بسیار ۳. نداشتن نیروی انسانی خبره ۴. عدم پوشش کامل متخصصان ۵. کمبود امکانات رفاهی جهت کارکنان و مراجعین ۶. محدودیت خرید وسایل و تجهیزات ۷. درآمد پائین بیمارستان ۸. تعداد زیاد مرخصی زایمان و استعلاجی کارکنان ۹. تأخیر در پرداختی به کارکنان ۱۰. نداشتن فضای فیزیکی مناسب بخشها و ناکارآمدی فضاهای ساخته شده ۱۱. مشکلات زیرساخت HIS ۱۲. نداشتن پشتیبان برای دستگاهها و تجهیزات بیمارستانی ۱۳. نداشتن فرایندهای مدون ۱۴. عدم رعایت سلسله مراتب ۱۵. نداشتن کارشناس بیمه در بیمارستان ۱۶. عدم تمایل نیروها به قبول مسئولیتهای مختلف 	<h3>ماتریس SWOT</h3>
<p>فرصت - O</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. روند رو به توسعه فناوری اطلاعات در کشور ۲. دیدگاه بیمار محوری در کشور 	<p>استراتژی SO</p> <p>O2 - S6 - S4 - S2 - S1 اجرای استانداردهای الزامی ایمنی بیمار</p>	<p>استراتژی WO</p> <p>O1 - O2 - W3 کاهش خطاهای درمانی</p> <p>O4 - W4 تامین نیروی تخصصی به میزان کافی</p>

<p>09- O11- W7 افزایش ضریب اشغال تخت O12- W5 ارتقاء امکانات رفاهی کارکنان) برگزاری اردو- تامین و تجهیز پانسیون- کمک هزینه سرویس) W10- O3 بهسازی فضای فیزیکی W13-W14-O1-O2 تدوین فرایندهای اجرائی برای تعاملات بین بخشی W15-O10 معرفی یک نفر از بیمارستان به شرکتهای بیمه به عنوان کارشناس بیمه</p>	<p>08 - S7 ارتقاء ایمنی تجهیزات پزشکی O9- S9 توسعه فضای فیزیکی O3- S10 واگذاری بخشهای پاراکلینیکی به بخش خصوصی</p>	<p>۳. قرارگیری در محل استراتژیک و سوق الجیشی ۴. نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان ۵. برخورداری از سطح مناسب فرهنگی در جامعه ۶. وجود هماهنگی بین دانشگاه و بیمارستان ۷. حمایت دانشگاه از اعتباربخشی ۸. اجرای طرح تحول نظام سلامت در بیمارستان ۹. تعداد زیاد مراجعین به اورژانس و واحدهای پاراکلینیکی ۱۰. نداشتن مرکز رقیب در منطقه ۱۱. وسعت زیاد منطقه و زیاد بودن جمعیت تحت پوشش ۱۲. شرایط مناسب آب و هوایی شهرستان</p>
<p>استراتژی WT T1- W7 کاهش هزینه ها T8- W7 جلب مشارکت خیرین T6- W1 پوشش کامل دوربین مدار بسته و تکمیل حصار فیزیکی بیمارستان T3- W2-W5 پرداخت کمک هزینه سرویس به پرسنل</p>	<p>استراتژی ST T4-S1-S9 ارتقاء سطح ایمنی بیمارستان در حیطه های عملکردی و سازه ای و غیرسازه ای T13-S1 افزایش پرداختی به کارکنان</p>	<p>تهدید - T ۱. ناکافی بودن منابع مالی تخصیصی از وزارت مطبوع ۲. عدم مجوز جهت بکارگیری نیروی انسانی ۳. بعد مسافت بیمارستان از مرکز شهرستان ۴. احتمال وقوع حوادث و بلایای طبیعی ۵. نزدیک بودن موقعیت جغرافیایی به مرکز استان ۶. عدم پوشش کامل امنیتی ۷. عدم وجود شرکتهای خدماتی - تغذیه ای و.. در منطقه ۸. عدم جلب مشارکتهای مردمی ۹. فعال نبودن درمانگاه معین در منطقه ۱۰. تاخیر بیمه ها در پرداخت به بیمارستانها ۱۱. نبودن شبکه های مختلف برق رسانی ۱۲. نداشتن زیرساخت مخابراتی اطراف بیمارستان ۱۳. نداشتن متقاضی طرح نیروی انسانی</p>

اهداف کلی بیمارستان خاتم الانبیاء خفر:

۱. ارتقاء ایمنی بیمار
۲. ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات
۳. افزایش درآمد بیمارستان

اهداف اختصاصی و استراتژیهای بیمارستان خاتم الانبیاء خفر

۱. ارتقاء ایمنی:

هدف اختصاصی ۱: افزایش درصد اجرای استانداردهای الزامی ایمنی بیمار از ۷۰ درصد در سال ۹۷ به ۸۰ درصد در سال ۹۸

- S1: بازدید مدیریتی ایمنی
- S2: شناسایی صحیح بیماران در تمام مراحل درمان به ویژه گروههای آسیب پذیر
- S3: انجام اقدام مناسب در رابطه با نتایج پاراکلینیکی در محدوده خطر
- S4: کاهش خطر ابتلا به عفونتهای بیمارستانی
- S5: دسترسی ایمن به داروهای حیاتی در تمام ساعات شبانه روز
- S6: دفع ایمن پسماندهای بیمارستانی
- S7: کاهش پسماندهای عفونی بیمارستانی
- S8: دفع حشرات موذی

- I1: درصد اجرای برنامه بازدید مدیریتی ایمنی
- I2: پایش شناسایی صحیح بیماران
- I3: درصد انطباق عملکرد کارکنان در رابطه با نتایج پاراکلینیکی در محدوده خطر
- I4: درصد رعایت بهداشت دست
- I5: درصد تامین داروهای حیاتی
- I6: وزن زباله های عفونی

هدف اختصاصی ۲: ارتقاء و اصلاح فرآیند پیگیری تعمیر تجهیزات پزشکی به میزان ۲۰٪ در سال ۹۸

- S1: نگهداشت مناسب تجهیزات پزشکی
- I7: کاهش مدت زمان انتظار برای تعمیر تجهیزات پزشکی

هدف اختصاصی ۳: افزایش خطاهای درمانی گزارش شده به میزان ۱۲ درصد در سال ۹۸
S1: مدیریت خطر از طریق کاهش خطاها و برقراری اصول ایمنی با استقرار سیستم ایمنی و مدیریت خطر
I8: درصد خطاهای گزارش شده

هدف اختصاصی ۴: افزایش ایمنی عملکردی، سازه‌ای و غیرسازه‌ای به میزان ۲۰ درصد
S1: آماده سازی بیمارستان برای کاهش اثر بلایا و مقابله با خطر حوادث
I9: افزایش ایمنی عملکردی، سازه ای و غیرسازه ای به میزان ۲۰ درصد

۲. بهبود کیفیت خدمات

هدف اختصاصی ۱: انطباق ارائه خدمات بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی و بهبود کیفیت به میزان ۷۰٪

S1: تدوین فرایندهای اساسی بیمارستان

S2: استقرار ۸ اصل صحیح دارودهی

S3: استقرار استانداردهای بهداشت دست

S4: افزایش مهارت احیای قلبی ریوی توسط کادر درمانی

S5: کاهش اعمال جراحی کنسل شده

I10: درصد رعایت چک لیست دارودهی صحیح

I11: درصد رعایت دستورالعمل شستشوی دست

I12: درصد کارکنان آموزش دیده در خصوص احیای قلبی ریوی پیشرفته (۷۴ نفر گروه هدف)

I3: اعمال جراحی کنسل شده

هدف اختصاصی ۲: کاهش درصد پرونده های مرجوعی از ۶۰ درصد در سال ۹۷ به ۴۰ درصد در سال ۹۸

S1: ارتقاء و بهبود مستند سازی به صورت دقیق و کامل

I14: درصد پرونده های مرجوعی

هدف اختصاصی ۳: افزایش درصد پرونده های تحویل داده شده ظرف ۱۴ روز به واحد مدارک پزشکی از

۵۰ درصد در سال ۹۷ به ۷۰ درصد در سال ۹۸

S1: آموزش اهمیت استفاده از اطلاعات و لزوم ورود بهنگام داده ها

I15: درصد پرونده های تحویل داده شده ظرف مدت ۱۴ روز به واحد مدارک پزشکی

هدف اختصاصی ۴: ارتقاء ۲۰ درصد در استانداردهای فضاهای درمانی و غیردرمانی در سال ۹۸

S1: استاندارد سازی بخش ها

S2: توسعه فضاهای مورد نیاز

16: درصد پیشرفت پروژه های تعریف شده در سال ۹۸

هدف اختصاصی ۵: افزایش میزان رضایتمندی کارکنان و مراجعین به میزان ۲۰ درصد در سال ۹۸

S1: پیگیری و ساماندهی مشکلات پرسنل

S2: پیگیری و ساماندهی مشکلات مراجعین

S3: نظارت بر عملکرد واحد حفاظت فیزیکی

17: میزان رضایتمندی کارکنان

18: اثربخشی آموزش به بیمار

19: بررسی رضایت از عملکرد نگهبانها

۳. افزایش درآمد بیمارستان

هدف اختصاصی ۱: افزایش میزان رضایتمندی بیماران به میزان ۲۰ درصد در سال ۹۸

S1: ارتقای فرایندها

S2: افزایش خدمات پاراکلینیکی ارائه شده در بیمارستان

20: میزان رضایتمندی بیماران

21: میزان رضایتمندی همراه بیمار

هدف اختصاصی ۲: کاهش هزینه انرژی به میزان ۵ درصد در سال ۹۸

S1: تعدیل هزینه ها

22: کاهش هزینه انرژی به میزان ۵ درصد

هدف اختصاصی ۳: افزایش ۴۰ درصدی کمکهای خیرین در سال ۹۸

S1: توسعه مشارکت های بخش غیر دولتی (خصوصی، خیرین) در امور بیمارستان

اهداف اختصاصی: (مقاصد) (Objectives)

G1 : ارتقاء ایمنی بیمار

G101	افزایش درصد اجرای استانداردهای الزامی ایمنی بیمار به ۸۰ درصد در سال ۹۸
G102	ارتقاء و اصلاح فرآیند پیگیری تعمیر تجهیزات پزشکی به میزان ۲۰٪ در سال ۹۸
G103	افزایش خطاهای درمانی گزارش شده به میزان ۱۲ درصد در سال ۹۸
G104	افزایش ایمنی عملکردی، سازه‌ای و غیرسازه‌ای به میزان ۲۰ درصد

G2 : ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات

G201	انطباق ارائه خدمات بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی و بهبود کیفیت به میزان ۷۰٪
G202	کاهش درصد پرونده های مرجوعی از ۶۰ درصد در سال ۹۷ به ۴۰ درصد در سال ۹۸
G203	افزایش درصد پرونده های تحویل داده شده ظرف ۱۴ روز به واحد مدارک پزشکی به ۷۰ درصد در سال ۹۸
G204	ارتقاء ۲۰ درصد در استانداردهای فضاهای درمانی و غیردرمانی در سال ۹۸
G205	افزایش میزان رضایتمندی کارکنان و مراجعین به میزان ۲۰ درصد در سال ۹۸

G3 : افزایش درآمد بیمارستان بیمارستان

G401	افزایش میزان رضایتمندی بیماران به میزان ۲۰ درصد در سال ۹۸
G402	کاهش هزینه انرژی به میزان ۵ درصد در سال ۹۸
G403	افزایش ۴۰ درصدی کمکهای خیرین در سال ۹۸

به خاطر داشته باشیم:

- ❖ برنامه ریزی استراتژیک تنها داشتن برنامه استراتژیک نیست.
- ❖ برنامه استراتژیک بدون عمل به آن ، رویاپردازی است.
- ❖ عمل کردن بدون برنامه استراتژیک، وقت تلف کردن است.
- ❖ عمل کردن در راستای استراتژی، تحول است.