



کد سند: SOH-LQM-SP-01-00

برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی



تهیه شده در دفتر بهبود کیفیت و اعتبار بخشی

۱۴۰۳-۱۴۰۶

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
اعضای کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	۴
پیش گفتار:	۵
تاریخچه بیمارستان:	۷
معرفی بیمارستان:	۱۰
موقعیت جغرافیایی	۱۱
مدل برنامه ریزی استراتژیک:	۶
مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)	۶
واژه نامه (Terminology)	۱۲
ذینفعان سازمان (stakeholders)	۱۳
تحلیل ذینفعان:	۱۳
سیاست های اصلی بیمارستان سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی	۱۸
تحلیل SWOT	۱۹
جایگاه سازمان درمان ترس ارزیابی SWOT	۲۳
تدوین بیانیه ها:	۲۴
رسالت یا مأموریت (MISSION)	۲۴
چشم انداز یا دورنما (VISION)	۲۵
ارزش ها (VALUES)	۲۵
اهداف کلی (Goals)	۲۶
استراتژیها:	۲۶
اهداف استراتژیک به تفکیک وجه های کارت امتیازی متوازن:	۲۷
تقدیر و تشکر	۳۱

اعضای کارگروه برنامه ریزی استراتژیک

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر پانته آ عینی	رئیس بیمارستان
۲	داود معظمی	مدیر بیمارستان
۳	دکتر پرهام فراهانی	معاون درمان
۴	دکتر سعید بحق	معاون آموزشی
۵	فریبا ارحامی راد	مدیر پرستاری
۶	سید حمیدرضا موسوی کیا	مدیر امور مالی
۷	هادی خالق پور	مسئول حراست
۸	علی قاسمی	مدیراموراداری
۹	نرگس سیفی	سوپروایزر آموزشی
۱۰	مریم بازگیر	سوپروایزر پیشگیری و کنترل عفونت و کارشناس ایمنی بیمار
۱۱	فریبا ناصری	کارشناس بهبود کیفیت

پیش گفتار:

پیچیدگی روز افزون فعالیت ها و محیط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آنچنان دشواری هایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسائل، پیامدهایی غیرقابل جبران بدنبال خواهد داشت. مشاهده سازمان های بسیار موفقی که در نتیجه اتخاذ استراتژی های نسنجیده و بی توجهی به محیط موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین المللی به کنار گذاشته شدند، موید این نکته است. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو، بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است.

برنامه ریزی استراتژیک، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد و به همین جهت از پویائی و دینامیسم برخوردار است. در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت های سازمان در دراز مدت تعیین می گردد، این نوع برنامه ریزی، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید، دارای دید درازمدت است، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد.

بیشتر برنامه ریزی ها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف - طرح ها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می باشند. در این مدل ها، ابتدا آرمان ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح ها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست ها، نگرش ها، دیدگاه ها، ساختارها، نظام ها و ... عواملی هستند که بر آرمان ها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند. برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمان ها و اهداف تعیین می شوند هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را بکار برد.

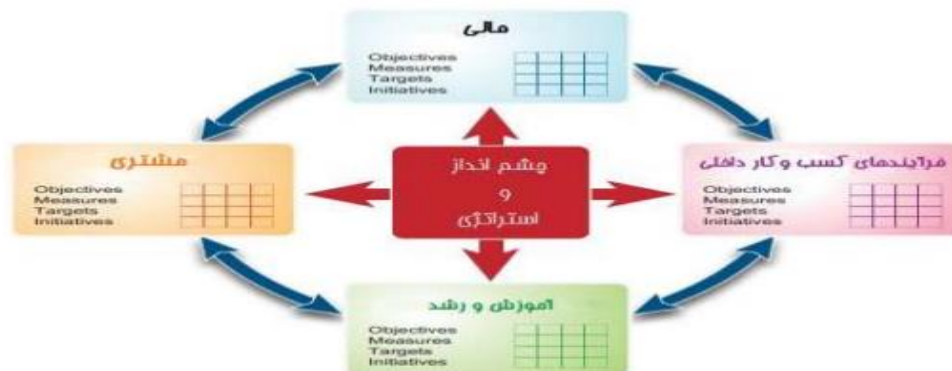
در تدوین برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی مرکز، استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی به عنوان چارچوب و الگو در راستای اعتلای خدمات و بهبود کیفیت مورد توجه قرار گرفت. در تدوین راهکارهای اعتلای مرکز، تحقق ایمنی بیمار و ارتقاء سلامت کارکنان و گیرندگان خدمت در راستای حقوق بیمار، یکی از اولویت های اصلی این مرکز لحاظ شد.

برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی برگرفته از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) به شرح زیر تدوین شده است:

مدل برنامه ریزی استراتژیک:

ما کارت امتیازی متوازن را که یکی از بهترین ابزارهای پیاده سازی استراتژی در سطح دنیا می باشد، به عنوان چارچوب اصلی فرآیند انتخاب کردیم که اجزاء اصلی آن در نمودار زیر خلاصه شده است:

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)



با این روش استراتژی سازمان هیچگاه از واقعیت های روز فاصله نمی گیرد، درک کلی از این ابزار به آسانی بدست می آید و ساز و کار تغییر استراتژی در آن پیش بینی شده است. تدوین چشم انداز و مأموریت سازمان پس از مطالعات شناختی به صورت مشارکتی تهیه می گردند، سپس استراتژی ها همسو با این بیانیه ها از طریق تصمیم گیری جمعی مدیران سازمان تدوین می شوند. بدین وسیله شور و هیجان تصمیم گیری گروهی و فروریختن ابهام استراتژی منجر به ایجاد حس مالکیت فردی شده و تعهد افراد به اجرای این استراتژیها را تضمین میکند. در نهایت با بکارگیری کارت امتیازی متوازن، میزان دسترسی به اهداف استراتژیک تدوین شده در طول دوره عملکرد سازمان رصد می شود و بدین صورت سازمان از ارزیابی و بازنگری دائمی استراتژیها و عملکرد خود بهره مند خواهد بود.

ساختار کارت امتیازی متوازن

در ابتدا کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری معرفی گردید که برای اجرایی کردن استراتژی، دستیابی به نتایج و دستاوردهای موفقیت آمیز و ترجمه استراتژی مورد استفاده قرار می گرفت و در ادامه تکامل یافته و به یک ابزار مدیریتی قوی برای تدوین و اجرای موثر تبدیل شده است.

ترجمه چشم‌انداز به نتایج استراتژیک



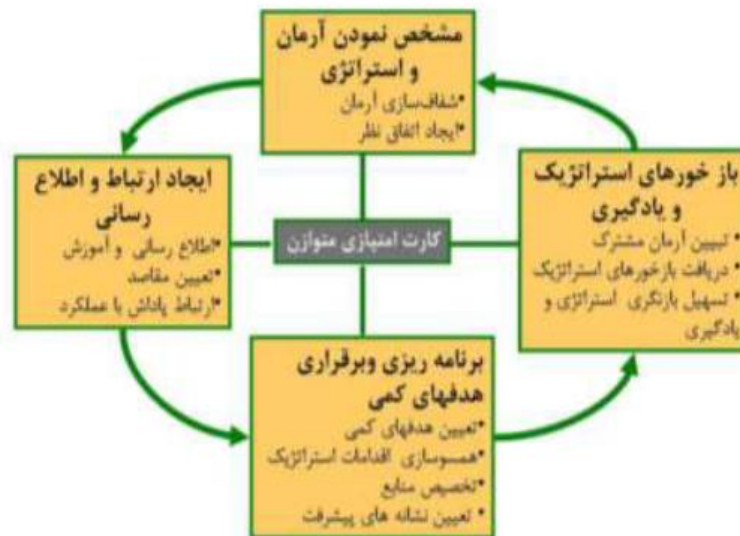
از جمله دلایل پیدایش ارزیابی متوازن را میتوان نارسایی شاخص‌های مالی به تنهایی، ورشکستگی سازمان‌های موفق علیرغم وجود نتایج مالی مطلوب و عدم توفیق در اجرای بسیاری از استراتژی‌های تدوین شده در سازمان‌ها دانست. ایده توازن مهمترین موضوع در ارزیابی متوازن است که چهار بعد اصلی زیر را شامل می‌شود:

توازن در افق‌های کوتاه مدت و بلندمدت، توازن در سنج‌های مالی و غیر مالی، توازن در سنج‌های راه‌نما و تاخیری عملکرد، توازن در عملکرد درونی و بیرونی.

کانون تمام توجهات در ارزیابی متوازن چشم‌انداز و استراتژی است ارزیابی متوازن به سازمان کمک می‌کند تا استراتژی از طریق اهداف و شاخص‌های انتخاب شده هدایت شود به جای تمرکز بر شاخص‌های مالی از اندازه‌گیری با زبان جدید برای توضیح عناصر مهم جهت رسیدن به استراتژی استفاده نموده و در کنار شاخص‌های اندازه‌گیری مالی سه منظر دیگر را به عنوان مکمل آنها مطرح می‌سازد: مشتری، فرایندها، رشد و یادگیری.

کارت امتیازی متوازن چهار چوب مناسبی را جهت تسهیل اجرای استراتژی فراهم می‌نماید این ایده از طریق فرایندی صورت می‌پذیرد که آغاز آن تصریح و شفاف ساختن چشم‌انداز و پایان آن پیوند عملکرد هر فرد به استراتژی است و بدین ترتیب هم رفتار و هم عملکرد کارکنان تحت تاثیر اهداف عملیاتی منتج از استراتژی قرار می‌گیرند و در نهایت سازمانی استراتژی محور شکل می‌گیرد.

کارت امتیازی متوازن چارچوبی استراتژیک برای عمل



تاریخچه بیمارستان:

بیمارستان سردار شهید حاج قاسم سلیمانی فردیس در زمینی با مساحت ۲۹ هزار متر مربع و زیربنای ۲۴ هزار متر مربع در سال ۱۳۹۵ عملیات ساخت آن آغاز شده و در سال ۱۴۰۲ به طور رسمی افتتاح گردید. این مرکز در سه بلوک و ۵ طبقه و ۲۸۲ تخت، ساخته شده و شامل بخش های اورژانس، CCU، ICU، NICU، داخلی و جراحی زنان، داخلی و جراحی مردان، بلوک زایمان، اتاق عمل، اطفال، زنان و زایمان و بخش های پاراکلینیک و کلینیک است.

معرفی بیمارستان:

نام بیمارستان: بیمارستان سپهبد سردار شهید حاج قاسم سلیمانی

آدرس بیمارستان: کرج، منطقه ۱۰، بلوار مصلی

مساحت زیربنا: ۲۴۰۰۰ متر مربع

کد پستی: ۳۱۶۶۷۳۴۷۰۵

شماره تلفن های مرکز: ۰۲۶۳۵۷۷۱۱۰۰-۹۰

تاریخ تاسیس: ۱۴۰۲

نوع تخصص مرکز: عمومی (جنرال)

نوع بیمارستان: دولتی

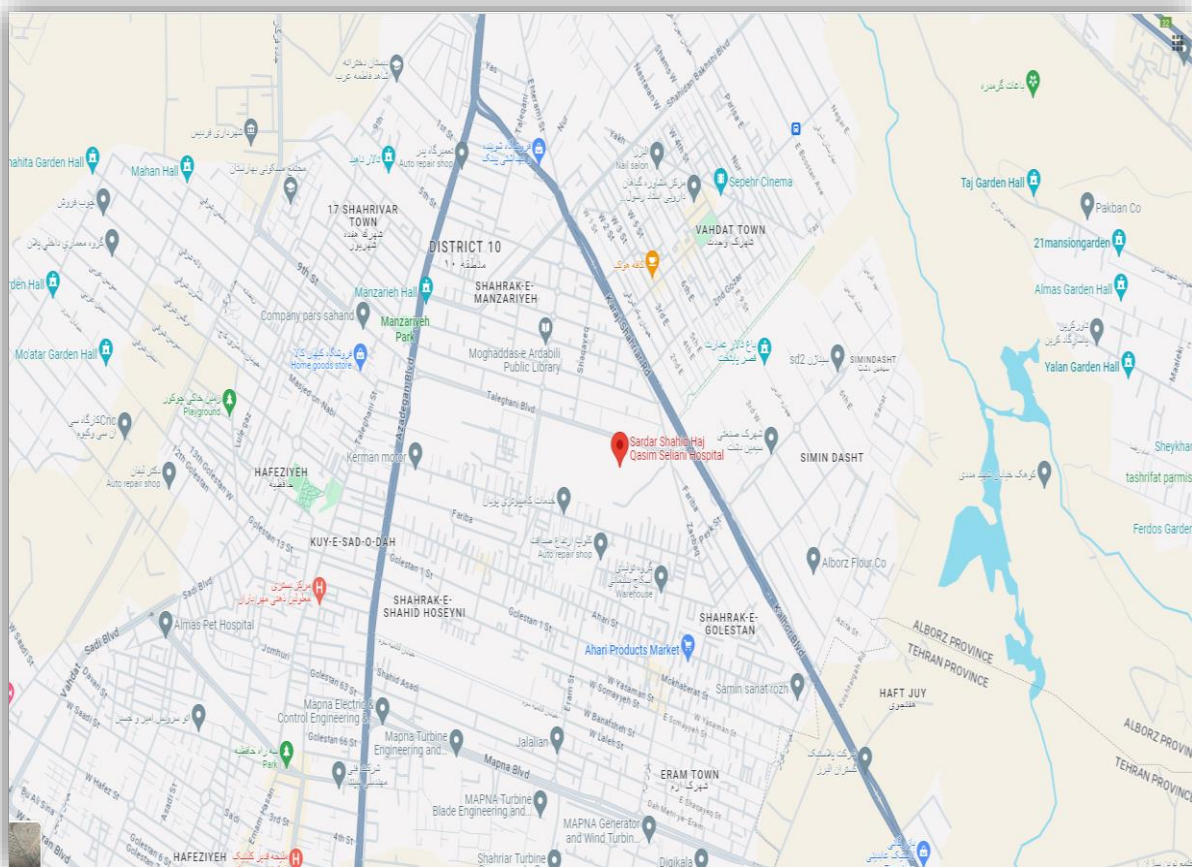
تعداد طبقات ساختمانی: ۵ طبقه

تعداد درب های ورودی: همکف ۴ درب ورودی، زیر زمین ۲ درب ورودی

تعداد تخت مصوب: ۲۸۲

تعداد تخت فعال: ۱۱۰

موقعیت جغرافیایی



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.

ذینفعان (Stakeholders): 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 ممکن است برنده یا بازنده باشند و نیز می توانند بخشی از تصمیم گیرندگان، کاربران، مصرف کنندگان و فعالان فعالیت های سازمان باشند.

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

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

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

تهدیدها (T) (Threats): 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 می شوند.

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

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.

ذینفعان سازمان (stakeholders)

تعریف ذینفع:

ذینفع بیمارستان، فرد، گروه یا سازمانی است که تحت تاثیر اقدامات

بیمارستان قرار می گیرد و یا بر فعالیت های آن تاثیر می گذارد.

ذینفعان در دو گروه اصلی قرار می گیرند:

ذینفعان داخلی: گروه های داخل بیمارستان هستند که مستقیماً

درون بیمارستان کار می کنند.

ذینفعان خارجی: گروه ها یا افرادی خارج از بیمارستان هستند که

مستقیماً درون بیمارستان کار نمی کنند ولی تحت تاثیر تصمیم های

آن قرار گرفته یا بر تصمیم های بیمارستان اثر می گذارند.



اکنون ایجاد موازنه میان خواسته ها و انتظارات گروه های ذینفع،

پیش از هر زمان دیگر اهمیت پیدا کرده

و مدیران باید در هر تصمیم،

عکس العمل همه گروه ها را در نظر بگیرند.

○ **شناسایی ذینفعان، سنگ بنایی است که بسیاری از اصول و چارچوب های استراتژی بر روی آن قرار می گیرند.**

تحلیل ذینفعان:

تحلیل ذینفعان شامل شناسایی ذینفعان کلیدی، ارزیابی سلايق آنها و تشخیص راه های اثربخشی و اثرگذاری بر این سلايق و علايق است. شناسایی و تجزیه و تحلیل دقیق ذینفعان، میتواند موجب اتخاذ سیاست های ارتباطی موثر با هر یک از آنها و در نتیجه کسب حمایت و یا افزایش سطح مشارکت آنها در پروژه گردد، این موضوع یکی از عوامل کلیدی در موفقیت یک پروژه محسوب می شود.

لیست ذینفعان

انتظارات	ذینفعان	ذینفعان داخلی
✓ رعایت احترام متناسب با شان و منزلت حرفه ای ✓ وحدت رویه و هماهنگی بین بخشی و درون بخشی ✓ جذب نیروی انسانی کارآمد ✓ بهره گیری از فناوری اطلاعات جهت تسریع و تسهیل کارها رعایت قوانین و مقررات اداری ✓ استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود ✓ مدیریت هزینه و درآمد	رئیس و مدیران بیمارستان	
✓ رعایت احترام متناسب با شان و منزلت حرفه ای ✓ برخورد مناسب مسئولین بیمارستان ✓ پرداخت به موقع حقوق و مزایا ✓ اجرای نظام شایسته سالاری ✓ تأمین امکانات رفاهی جهت کارکنان و خانواده آن ها ✓ آموزش، بازآموزی و توانمندسازی ✓ مشارکت پرسنل در تصمیم گیری ها ✓ توزیع اصولی و عادلانه نیروها ✓ بهره گیری از فناوری اطلاعات جهت تسریع و تسهیل کارها ✓ تأمین امنیت شغلی کارکنان	کارکنان	
✓ رعایت احترام متناسب با شان و منزلت حرفه ای ✓ پرداخت به موقع مطالبات ✓ امکانات و تجهیزات آموزشی درمانی مناسب ✓ مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی	پزشکان و اعضای هیات علمی	

انتظارات		ذینفعان
✓ تعهد به مفاد قراردادهای فی مابین ✓ تأمین به موقع لوازم و تجهیزات در تعهد کارفرما ✓ آماده سازی مکان پروژه قبل از شروع به کار پیمانکار	پیمانکاران	ذینفعان خارجی
✓ ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده ✓ رعایت حقوق گیرنده خدمت ✓ حضور به موقع پزشکان و انجام اقدامات تشخیصی درمانی ✓ برخورد محترمانه کارکنان بیمارستان ✓ ترخیص سریع و آسان ✓ حمایت های اقتصادی واحد مددکاری ✓ ارائه آموزش های لازم حین پذیرش، بستری و ترخیص ✓ ارائه خدمات هتلینگ مناسب ✓ تابلوهای راهنما و خطوط راهنمای مناسب و اطلاع رسانی صحیح در مورد قوانین و مقررات مرکز ✓ ملاقات همه روزه در ساعت های تعیین شده با بیماران ✓ وجود امکانات رفاهی مناسب(نمازخانه، بوفه، صندلی و...)	بیماران و همراهان	
✓ اجرای دقیق پروتکل های درمانی ✓ بسط و گسترش پژوهش های بالینی ✓ ارتقای مستمر کیفیت خدمات درمانی ✓ اجرای به موقع قوانین و بخش نامه ها ✓ پاسخ به موقع به درخواست ها و نامه ها ✓ پاسخگویی مناسب به مراجعین و بیماران ✓ حرکت در مسیر برنامه ها و اهداف کلان دانشگاه ✓ رعایت استانداردهای ارائه خدمات درمانی و کسب امتیازات لازم در ارزشیابی سالانه	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی البرز	
✓ همسویی برنامه های مرکز با استراتژیهای نظام سلامت کشور و استقرار استانداردهای الزامی ایمنی بیمار ✓ رعایت برنامه ها و دستورالعمل های ابلاغ شده ✓ ارائه آمار و اطلاعات و گزارش های مورد نیاز ✓ پذیرش بی قید و شرط بیماران اورژانسی ✓ رعایت حقوق بیماران و همراهان	وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی	
✓ ارسال به موقع اسناد ارائه خدمات ✓ پذیرش بی قید و شرط بیمه شدگان ✓ رعایت بخش نامه و سازمان های بیمه گر	سازمان های بیمه گر	

✓ ارائه خدمات مطلوب تشخیصی درمانی به بیمه شدگان		
✓ حفظ محیط زیست از طریق رعایت دستورالعمل ها و استانداردهای مربوط	جامعه و مردم منطقه	
✓ بسط و توسعه آموزش های عمومی در خصوص آموزش سلامت		
✓ کمک به ارتقای سطح سلامت جامعه		
✓ رعایت کلیه الزامات و قوانین مرتبط با شهرداری منطقه، فرمانداری و استانداری	شهرداری، فرمانداری، استانداری	
✓ همکاری با طرح های عمرانی مرتبط با مرکز		
✓ جلوگیری از آلودگی زیست محیطی در منطقه		
✓ تعامل با نهاد ها و سازمان های دولتی در قالب قوانین و الزامات موجود	سایر نهاد ها و سازمان های دولتی	
✓ همکاری با بیمارستان ها و مراکز درمانی دیگر در فرآیندهای ارجاع و انتقال		
✓ همکاری با پزشک قانونی در موارد ارسال پرونده بیماران		
✓ تعامل با خیرین و اطلاع رسانی به گروه های خیر در جهت رفع نیازهای بیماران و بیمارستان	خیریه	
✓ رعایت احترام و جلب مشارکت		
✓ حفاظت و نگهداری از اموال اهداء شده		

از آنجایی که برآورده ساختن کلیه انتظارات ذینفعان عملاً امکان پذیر نیست لازم است اولویت بندی ذینفعان انجام شود. جهت اولویت بندی ذینفعان از ماتریس علاقه و قدرت استفاده می شود.

جدول امتیاز دهی به ذینفعان براساس مقیاس ۵ رتبه ای لیکرت

ذینفع	علاقه و ارتباط	قدرت	امتیاز	ذینفع	علاقه و ارتباط	قدرت	امتیاز
رئیس و مدیران بیمارستان	۵	۵	۲۵	سازمان های بیمه گر	۴	۴	۱۶
کارکنان	۵	۲	۱۰	جامعه و مردم منطقه	۳	۲	۶
پزشکان و اعضای هیات علمی	۵	۳	۱۵	شهرداری، فرمانداری، استانداری	۳	۴	۱۲
پیمانکاران	۴	۲	۸	سایر نهاد ها و سازمان های دولتی	۲	۲	۴
بیماران و همراهان	۴	۲	۸	خیریه	۳	۴	۱۲
وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی	۵	۵	۲۵	دانشگاه علوم پزشکی	۵	۵	۲۵

قدرت

ماتریس علاقه- قدرت:

ذینفعان اصلی (مشارکت داده می شوند) ۱- وزارت بهداشت ۲- دانشگاه علوم پزشکی ۳- پزشکان و اعضای هیئت علمی ۴- رئیس و مدیران بیمارستان ۵- سازمان های بیمه گر	ذینفعان ثانویه (مطلع نگه داشته می شوند) ۱- شهرداری فرمانداری و استانداری ۲- خیرین
ذینفعان اولیه (استراتژی ایجاد رضایت) ۱- بیماران و همراهان ۲- کارکنان ۳- جامعه و مردم ۵- پیمانکاران	ذینفعان کم اهمیت (استراتژی حداقل تلاش) - سایر نهادها و سازمان های دولتی

علاقه

کلیه ذینفعان موجود در محدوده یک چهارم بالا سمت راست، به عنوان ذی نفعان کلیدی بیمارستان تعیین شده اند زیرا از لحاظ قدرت و منفعت سطح بالایی دارند.

سیاست های اصلی بیمارستان سردار سپهید شهید حاج قاسم سلیمانی

سیاست های اصلی این مرکز در راه اجرایی نمودن سیاست های بالادستی تنظیم گردیده است. سیاست های بالادستی شامل استانداردهای اعتباربخشی، منشور حقوق بیمار، استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی و سایر دستورالعمل های ابلاغی وزارت متبوع می باشد. سیاست های اصلی بیمارستان که در راستای اهداف کلان و مأموریت دانشگاه علوم پزشکی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می باشد به شرح زیر تدوین شده است:

ردیف	سیاست های اصلی	ذینفعان کلیدی
۱	اجرای بهینه استانداردهای ابلاغی وزارت متبوع بویژه در حیطه ایمنی بیمار و کیفیت خدمات	بیماران، همراهان، کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی
۲	انطباق اهداف و فعالیت ها با رسالت و چشم انداز بیمارستان و مطالبات سازمان های بالادستی	بیماران، همراهان، کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، معاونت درمان، دانشگاه علوم پزشکی
۳	حفظ و ارتقاء سطح رضایتمندی و تکریم بیماران و مراجعین	بیماران، همراهان، کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی
۴	جذب منابع مالی جهت بهسازی و توسعه فضاهای فیزیکی مرکز	بیماران، همراهان، کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، معاونت درمان، دانشگاه علوم پزشکی
۵	حفظ و ارتقاء ایمنی و سطح سلامت کارکنان و افزایش رضایتمندی آن ها	کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان
۶	توانمندسازی نیروی انسانی موجود و جدیدالورود	کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی
۷	توجه ویژه به اقتصاد مقاومتی در بیمارستان	کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی
۸	تعامل و عقد قرارداد با سازمان های دولتی، غیردولتی، شرکت ها و خیریه ها و سازمان های مردم نهاد جهت ارتقاء کیفیت خدمات	کارکنان، پزشکان، پیمانکاران، دانشگاه علوم پزشکی، موسسات خیریه، سایر ارگانها و سازمانها
۹	شایسته سالاری و برقراری نظام تشویق و تنبیه موثر	کارکنان، پزشکان، رئیس و مدیران بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی

تحليل SWOT



تحليل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی های درونی سازمان است. حروف SWOT ابتدای کلمات Strengths به معنای نقاط قوت، Weaknesses به معنای نقاط ضعف، Opportunities به معنای فرصت ها و Threats به معنای تهدید ها می باشد. نقاط قوت و ضعف به درون سازمان مربوط می شود و فرصت ها و تهدید ها معمولا محیطی است.

رتبه بندی به گونه ای می باشد که به نقاط ضعف رتبه ۱ و ۲ داده شده است و به نقاط قوت رتبه ۳ و ۴. همچنین به فرصت ها و تهدید ها رتبه ۱ تا ۴ داده شده است. ضریب وزنی اهمیت نیز به اینگونه امتیاز داده می شود که مجموع امتیاز عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و خارجی (فرصت ها و تهدیدها) هریک بصورت جداگانه ۱۰۰ شود.

ارزیابی محیط داخلی (IFE)

رتبه بندی: بسیار ضعیف: ۱ ضعیف: ۲ قوی: ۳ بسیار قوی: ۴

ردیف	نقاط قوت	ضریب وزنی اهمیت $0 \leq X \leq 1$	رتبه $3 \leq X \leq 4$	نمره نهایی
۱	حضور تیم مدیریت اجرایی علاقه مند و توانمند در مرکز و حمایت آنها در زمینه بهبود مستمر کیفیت و ایمنی بیمار	4	4	16
۲	موقعیت جغرافیایی مرکز به عنوان تنها مرکز درمانی دولتی در سطح شهرستان	4/5	4	18
۳	برخوردار از درمانگاه تخصصی و فوق تخصصی	5	4	20
۴	برخوردار از تعداد تخت فعال مناسب	4	3	12
۵	برقراری تعامل و ارتباط سازنده با سازمان های بالا دستی، سایر بیمارستان ها و سایر موسسات ذینفع	3/5	3	10/5
۶	برخوردار از پزشکان متبحر و کارآزموده	3/5	4	14
۷	استفاده از ظرفیت تخت های خالی	2/5	3	7/5
۸	وجود فضای فیزیکی مرکز جهت توسعه	3	3	9
۹	برخوردار از کارکنان توانمند، مجرب و آشنا به علم روز	3/5	4	14
۱۰	حضور پزشکان هیات علمی در بیمارستان	4	4	16
۱۱	نوساز بودن ساختمان و تجهیزات	4	3	12

ردیف	نقاط ضعف	ضریب وزنی اهمیت $0 \leq X \leq 100$	رتبه $1 \leq X \leq 2$	نمره نهایی
۱	کمبود نیروی انسانی	5/5	1	5/5
۲	بالا بودن حجم کاری کارکنان	5	1	5
۳	چند پیشه بودن کارکنان	4	1	4
۴	کمبود متخصصین	4	2	8
۵	عدم تفکیک بخش بستری و ادغام بودن کیس های داخلی و جراحی	3	2	6
۶	نداشتن بوفه و امکانات رفاهی	4	2	8
۷	عدم وجود تجهیزات CT و MRI	4/5	1	4/5
۸	عدم وجود آزمایشات تخصصی و پاتولوژی و سیتولوژی	4/5	1	4/5
۹	عدم اختصاص امکانات برای آموزش (سالن مطالعه/ کتابخانه/ مولاژ و ویدئو پروژکتور)	4	1	4
۱۰	مشکلات ساختاری و فنی و زیر ساختی (تهویه/ فاضلاب و نبود آبگرم)	5/5	1	5/5
۱۱	عدم انجام سونوگرافی در کلیه ساعات شبانه روز	3	2	6
۱۲	نبود و احدا اعزام و آمبولانس	3/5	1	3/5
۱۳	عدم وجود تاییدیه آسانسورها	4	1	4
۱۴	کمبود اعتبارات و منابع مالی جهت خرید تجهیزات و اجرای برنامه های زیرساختی	4	1	4
	جمع	100	–	225/5

ارزیابی محیط خارجی (EFE)

ردیف	فرصت ها	ضریب وزنی اهمیت $0 \leq X \leq 100$	رتبه $3 \leq X \leq 4$	نمره نهایی
۱	کمبود مراکز درمانی دولتی در منطقه با توجه به موقعیت جغرافیایی	6/5	4	26
۲	همکاری بالای سازمان های دیگر با بیمارستان	5	3	15
۳	امکان برقراری ارتباط علمی پژوهشی با مراکز معتبر مانند دانشگاه ها و وزارت بهداشت	4	3	12
۴	پشتیبانی و حمایت دانشگاه علوم پزشکی البرز از مرکز	5/5	4	22
۵	دریافت کمک از خیرین	6	4	24
۶	جمعیت تحت پوشش مناسب	5/5	3	16.5
۷	برخورداري اکثر جامعه از بیمه درمانی	5/5	4	22
۸	فرصت مناسب جهت برونسپاری خدمات	5	3	15

ردیف	تهدیدها	ضریب وزنی اهمیت $0 \leq X \leq 100$	رتبه $1 \leq X \leq 2$	نمره نهایی
۱	تعدد مراکز خصوصی و جذب نیروها در این مراکز	5	1	5
۲	تحریم کشور	5	1	5
۳	کاهش توان مالی مردم در پرداخت هزینه های درمان	5	2	10
۴	افزایش تمایل به کار در بخش خصوصی	6	1	6
۵	عدم پرداخت به موقع مطالبات از سوی سازمانهای بیمه گر	6/5	1	6.5
۶	مراجعه اقشار کم درآمد و اتباع به مرکز و درخواست های زیاد تخفیفات	5	2	10
۷	پایین بودن تعرفه های بخش دولتی	6	1	6
۸	تنوع و تعدد فرهنگ ها در سطح استان	4	2	8
۹	طولانی بودن چرخه ی تامین تجهیزات توسط دانشگاه	5	2	10
۱۰	طولانی بودن مناقصات و مزایده توسط دانشگاه	5	2	10
۱۱	نارضایتی شرکت های طرف قرارداد با بیمارستان به دلیل عدم پرداخت به موقع به آنها	4.5	2	9
	جمع	100	-	238

جایگاه سازمان در ماتریس ارزیابی SWOT

این ماتریس براساس دو بعد اصلی قرار دارد: جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که بر روی محور X ها نشان داده می شود و جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی که بر روی محور Y نشان داده می شود. با توجه به اعداد بدست آمده از ماتریس های داخلی و خارجی محتمل ترین حالتی که مرکز آموزشی درمانی سردار سیهید شهید حاج قاسم سلیمانی در آن قسمت قرار می گیرد بصورت زیر می باشد:

ماتریس SWOT		نقاط قوت (S) حضور تیم مدیریت اجرایی علاقه مند و توانمند در مرکز و حمایت آنها در زمینه بهبود مستمر کیفیت و ایمنی بیمار موقعیت جغرافیایی مرکز به عنوان تنها مرکز درمانی دولتی در سطح شهرستان برخورداری از درمانگاه تخصصی و فوق تخصصی برخورداری از تعداد تخت فعال مناسب برقراری تعامل و ارتباط سازنده با سازمان های بالا دستی، سایر بیمارستان ها و سایر موسسات ذینفع برخورداری از پزشکان متبحر و کارآزموده استفاده از ظرفیت تخت های خالی وجود فضای فیزیکی مرکز جهت توسعه برخورداری از کارکنان توانمند، مجرب و آشنا به علم روز حضور پزشکان هیات علمی در بیمارستان نوساز بودن ساختمان و تجهیزات عدم وجود تجهیزات سونوگرافی و MRI عدم وجود آزمایشات تخصصی و پاتولوژی و سیتولوژی عدم اختصاص فضای فیزیکی به معاونت آموزشی (سالن مطالعه کتابخانه/آپارون برای فراگیران) مشکلات ساختاری و فنی و زیر ساختی (تهویه/فاضلاب و نبود آیگرم) مشکل ملاقات در ICU نبود واحد اعزام و آمبولانس عدم وجود تأییدیه آسانسورها کمبود اعتبارات و منابع مالی جهت خرید تجهیزات و اجرای برنامه های زیرساختی	نقاط ضعف (W) کمبود نیروی انسانی بالا بودن حجم کاری کارکنان چند پیشه بودن کارکنان کمبود متخصصین عدم تکنیک بخش بستری و ادغام بودن کیس های داخلی و جراحی نداشتن بوفه و امکانات رفاهی عدم وجود تجهیزات سونوگرافی و MRI عدم وجود آزمایشات تخصصی و پاتولوژی و سیتولوژی عدم اختصاص فضای فیزیکی به معاونت آموزشی (سالن مطالعه کتابخانه/آپارون برای فراگیران) مشکلات ساختاری و فنی و زیر ساختی (تهویه/فاضلاب و نبود آیگرم) مشکل ملاقات در ICU نبود واحد اعزام و آمبولانس عدم وجود تأییدیه آسانسورها کمبود اعتبارات و منابع مالی جهت خرید تجهیزات و اجرای برنامه های زیرساختی
فرصت ها (O) کمبود مراکز درمانی دولتی در منطقه با توجه به موقعیت جغرافیایی همکاری بالای سازمان های دیگر با بیمارستان امکان برقراری ارتباط علمی پژوهشی با مراکز معتبر مانند دانشگاه ها و وزارت بهداشت پشتیبانی و حمایت دانشگاه علوم پزشکی البرز از مرکز دریافت کمک از خیرین جمعیت تحت پوشش مناسب برخورداری اکثر جامعه از بیمه درمانی فرصت مناسب جهت پروتسپاری خدمات تهدیدها (T) عدم ثبات اقتصادی کشور و افزایش نرخ تورم تحریم کشور کاهش توان مالی مردم در پرداخت هزینه های درمان افزایش تمایل به کار در بخش خصوصی عدم پرداخت به موقع مطالبات از سوی سازمانهای بیمه گر مراجعه اقشار کم درآمد و اتباع به مرکز و درخواست های زیاد تخفیفات پایین بودن تعرفه های بخش دولتی تنوع و تعدد فرهنگ ها در سطح استان طولانی بودن چرخه های تامین تجهیزات توسط دانشگاه طولانی بودن مناقصات و مزایده توسط دانشگاه ناراحتی شرکت های طرف قرارداد با بیمارستان به دلیل عدم پرداخت به موقع به آنها		SO ST	WO WT

با توجه به ماتریس ارزیابی SWOT جایگاه بیمارستان در قسمت تدافعی قرار می گیرد که اجرای استراتژی های WT در اولویت استراتژی ها قرار می گیرد.

تدوین بیانیه ها:

بیانیه ها هم یک سند داخلی و هم خارجی هستند. آن ها توضیح می دهند که کسب و کار شما مخفف چیست و چرا از بقیه متمایز هستید. همچنین از خط مقدم تا مدیران اجرایی، به کارمندان شما الهام بخشیده و آن ها را هدایت می کنند. بیانیه ماموریت خوب باید هم یک فرافکنی تصویر خارجی باشد و هم یک الهام داخلی. در نهایت، بیانیه ماموریت باید بتواند ارزش ها و اهداف را در یک بیانیه کوتاه و جذاب خلاصه کند.

رسالت یا ماموریت (MISSION)

"رسالت سازمان، ریسمانی است که مفاهیم و فعالیت های سازمان به آن متصل شده اند."



"این مرکز به عنوان یک بیمارستان عمومی با بهره گیری از کارکنانی متخصص و مجرب و با رعایت اصول اخلاقی، خدمات مورد نیاز بیماران را با تاکید بر ایمنی بیمار به انجام می رساند و استاندارد های اعتبار بخشی و رضایتمندی بیماران و مراجعین به همراه رعایت اخلاق حرفه ای و حقوق بیماران را سرلوحه فعالیت های خود قرار داده است."

چشم انداز یا دورنما (VISION)

"چشم انداز، تصویر مقصد را منعکس میسازد."



"ما برآنیم تا با بهره گیری از مدیریت برتر و با ارائه خدمات درمانی با کیفیت و مطلوب در چارچوب دستورالعمل ها و ضوابط ابلاغی به عنوان بهترین بیمارستان ارایه دهنده مراقبت های درمانی با بالاترین استاندارد ها توسط بیماران، پزشکان و کارکنان انتخاب شویم."

ارزش ها (VALUES)

"برای این که فرد بتواند در سازمانش موثر واقع شود الزم است نظام ارزشی وی با نظام ارزشی سازمان سازگار باشد."



به اصول و ارزش های ذیل معتقدیم :

- ✚ رعایت ارزش های اسلامی و اصول اخلاق حرفه ای
- ✚ احترام به حقوق بیماران و سایر ذینفعان
- ✚ پاسخگویی در قبال عملکرد
- ✚ نوآموزی و بازآموزی
- ✚ نوآوری و ابتکار و تعالی سازمانی
- ✚ نظم و انضباط کاری همراه با دقت و سرعت کار
- ✚ همدلی و صداقت
- ✚ حفظ محیط زیست

اهداف کلی (Goals)

با توجه به ارزیابی SWOT و جایگاهی که بیمارستان در ماتریس ارزیابی SWOT به دست آورده است موارد زیر به عنوان اهداف کلان بیمارستان معرفی می شوند:

G1: بهبود ایمنی

G2: بهبود مستمر کیفیت خدمات

G3: رعایت حقوق گیرنده خدمت و ارتقای سطح رضایتمندی ذینفعان

G4: بهبود بهره وری

G5: بهبود مستمر فعالیت های آموزشی، بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی و ارتقاء سطح علمی کارکنان و توانمند سازی کارکنان

استراتژیها:

- ۱- مدیریت منابع مالی
- ۲- استقرار استانداردهای اعتبار بخشی
- ۳- مدیریت خدمات آموزشی
- ۴- مدیریت خدمات کلینیک و پاراکلینیک

اهداف استراتژیک به تفکیک وجه های کارت امتیازی متوازن:

وجه مالی

بهبود بهره وری

وجه فرآیندهای داخلی

-بهبود مستمر کیفیت خدمات

-بهبود ایمنی

وجه حقوق گیرندگان خدمت

ارتقای سطح رضایتمندی ذینفعان

وجه رشد و یادگیری

ارتقاء سطح علمی کارکنان و توانمند سازی کارکنان

اهداف کلی: G

اهداف اختصاصی: O

G1: بهبود ایمنی

استراتژی:

استقرار استانداردهای اعتبار بخشی

اهداف اختصاصی:

G1O1: ارتقاء سلامت کارکنان به میزان ۶۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G1O2: افزایش اجرای اقدامات لازم جهت ایمنی بیمار به میزان ۴۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G2: بهبود مستمر کیفیت خدمات

استراتژی:

استقرار استانداردهای اعتبار بخشی

اهداف اختصاصی:

G2O1: اجرای استانداردهای اعتبار بخشی به میزان ۵۵ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G3: رعایت حقوق گیرنده خدمت و ارتقای سطح رضایتمندی ذینفعان

استراتژی:

استقرار استانداردهای اعتبار بخشی

اهداف اختصاصی:

G3O1: افزایش رضایتمندی بیماران به میزان ۱۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G3O2: افزایش رضایتمندی کارکنان به میزان ۵ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G4: بهبود بهره وری

استراتژی:

مدیریت منابع مالی-مدیریت ارائه خدمات کلینیک و پاراکلینیک

اهداف اختصاصی:

G4O1: کاهش میزان کسورات به میزان ۲ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G4O2: ارتقاء تجهیزات و امکانات بخش ها و واحدها به میزان ۳۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G5: بهبود مستمر فعالیت های آموزشی، بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی و ارتقاء سطح علمی کارکنان و توانمند سازی کارکنان

استراتژی:

مدیریت خدمات آموزشی

اهداف اختصاصی:

G501: افزایش درصد اثر بخشی آموزش به کارکنان به میزان ۸۵ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

G502: افزایش درصد اثر بخشی آموزش به بیماران به میزان ۶۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۳

فاکتورهای کلیدی توفیق مستمر کارت امتیازی متوازن

پس از تشکیل کارت امتیازی متوازن ریاست بیمارستان و مدیران در جلسات منظم گرد هم می آیند تا میزان تحقق اهداف و بهبود سنجه ها را مورد بررسی قرار دهند. هدف از این جلسات ایجاد وحدت رویه میان مدیران ارشد سازمان برای رسیدن به چشم انداز و تحقق استراتژی ها طی زمانبندی های تدوینی می باشد و در صورتیکه در فرآیندها و فعالیت های سازمان تغییر و بهبودی صورت پذیرد در زمان مناسب این تصمیم عملیاتی شود.

از جمله عوامل ضروری برای سنجش میزان موفقیت در اجرای استراتژی ها می توان به تهیه (TLR Traffic Light Report) که بر مبنای سیستم رنگ بندی چراغ راهنمایی است اشاره نمود.

۸۰ درصد به بالا به هدف تعیین شده برای شاخص دست یافته شده است.	
بین ۶۰ تا ۷۹ درصد شاخص محقق شده است.	
کمتر از ۶۰ درصد هدف شاخص محقق شده است.	

تقدیر و تشکر

برخورداری بیمارستان از ابزار مدیریت استراتژی گامی بلند برای تعالی و سرآمدی این مرکز در میان همتایان خود و خدمت رسانی هرچه بهتر به ذینفعان، جامعه و مردم می باشد. بهره گیری از این روش برای رصد همیشگی عملکرد سازمان و اعمال راهکارهای مدیریتی مناسب و به موقع به مدیران یاری می رساند.

در همین راستا برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی با مشارکت فعال مدیران با برگزاری جلسات همفکری و کارگروهی تهیه گردیده است که از فعالیت تمامی این همکاران که با همکاری همه جانبه خود زمینه تهیه و تکمیل این سند را فراهم نمودند. تشکر و قدردانی می گردد.

امیدواریم این عزم قوی برای اجرای تعهدات و برنامه ها روز به روز پرنرنگ تر و اثربخش تر گردد.

امید است که خانواده بیمارستان سردار سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی با همت مدیران کاردان و کارکنان توانمند خود به چشم انداز مدنظر در افق زمانی تعیین شده دست یابد.

