



# بیمارستان فاطمیه پادرو

## برنامه استراتژیک

۱۴۰۴-۱۴۰۱

تهیه و تنظیم:

واحد اعتباربخشی و بهبود کیفیت بیمارستان

FH / SP / 01 / 03

## فهرست مطالب

۳	مقدمه.....
۴	تیم تدوین.....
۵	رسالت.....
۶	چشم انداز.....
۶	ارزش ها.....
۷	ذی نفعان.....
۸	فرصت ها.....
۱۰	تهدیدها.....
۱۲	نقاط قوت.....
۱۴	نقاط ضعف.....
۱۶	نمودار موقعیت بیمارستان.....
۱۷	تحلیل موقعیت استراتژیک.....
۱۸	اهداف کلان بیمارستان.....
۱۹	سیاست های اصلی.....
۲۰	مشکلات استراتژیک.....

## مقدمه

در زندگی روزمره هر انسان به عنوان موجودی که در میان مشکلات زندگی قرار گرفته است فقط با برنامه ریزی و مشخص نمودن اهداف موردنظر و تعیین روش های دستیابی به آنها در زمان مشخص میتواند از مشکلات عبور کند.

لذا اهمیت برنامه ریزی چه بصورت فردی و چه بصورت سازمانی از دید کسی پوشیده نیست.

برنامه ریزی استراتژیک اصولاً یک نگرش است که ضامن تعهد به عمل بر مبنای تفکر منطقی و آینده نگر و همچنین تصمیم گیری قاطع در جهت اجرای منظم امور است

این مدل برنامه ریزی راهبردی در ارائه اولویت بندی مفید است و در نتیجه تصمیم گیری برای هر موضوعی و قابلیت اجرایی آن را پاسخ میدهد

برنامه استراتژیک بیمارستان فاطمیه با درود در سال ۱۴۰۱ با مشارکت تیمی متشکل از ریاست بیمارستان، تیم اجرایی و همچنین مسئولین بخش ها و واحدها تدوین شده است و این برنامه با مشارکت فعال عوامل مذکور در جهت برگزاری جلسات شناسایی ذی نفعان، شناسایی عوامل محیطی داخلی و خارجی، تعیین استراتژی ها و اولویت بندی، تعیین اهداف کلان و اختصاصی و... مورد بازبینی قرار گرفته و سپس مورد تایید تیم مدیریت و رهبری قرار گرفت.

برنامه استراتژیک این مرکز بصورت چهار ساله تدوین شده و بصورت سالانه بازبینی میگردد و تمامی اهداف اختصاصی بخش ها و واحدها در این مدت بر پایه اهداف کلان ذکر شده در این برنامه نوشته می شوند.

اعضای تیم تدوین برنامه

دکتر مسعود شفیعی

ریاست بیمارستان

جناب آقای روح الله توتونچی

مدیریت بیمارستان

سرکار خانم سمیه طالبی

مدیریت خدمات پرستاری بیمارستان

جناب آقای محمدرضا زمانیان

مسئول بهبود کیفیت بیمارستان

جناب آقای سامان علیپور

مسئول امور عمومی بیمارستان

## رسالت (mission)

بیمارستان فاطمیه با درود با محوریت منشور حقوق بیمار، بهبود مستمر کیفیت، اصول ایمنی بیمار و پرسنل و کارایی سازمانی با استفاده از مدیریت دانش محور و اثربخش بر ارائه مفیدترین و سریعترین خدمات تشخیصی و درمانی تاکید دارد و می کوشد تا به سمت افزایش رضایتمندی مراجعین و ارتقاء سطح سلامت جامعه حرکت نماید.

## چشم انداز (vision)

این بیمارستان در نظر دارد تمام تلاش خویش را به کار بندد تا با بکارگیری نیروی انسانی تحصیل کرده متعهد و آشنا به مهارت‌های شغلی و ارتباطی مشارکتی با رویکرد مدیریت جامع کیفیت با تکیه بر اصول مهارت، منزلت، اعتقاد به منشور حقوق بیمار، در نهایت احترام و دلسوزی خدمتی مورد انتظار و منحصر به فرد در محیطی آرام و صمیمی بر اساس برنامه چشم انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از مدرن‌ترین تجهیزات و تکنولوژی در جهت عرضه خدمات تشخیص درمانی بصورت اثربخش گام بردارد، به نحوی که این مرکز به عنوان بیمارستان برتر از لحاظ رتبه اعتباربخشی و شاخص رضایتمندی در سطح شهرستان شناخته شود.

## ارزش ها (values)

ما کارکنان بیمارستان در سایه کرامت الهی، با عشق و علم و دانش خود در جهت جلب رضایتمندی هموطنان عزیز خود تلاش می‌نماییم و بر ارزشهای زیر پایبندیم:

((مشتری مداری))

((حفظ کرامت انسانی))

((دانش محوری))

((کیفیت مستمر))

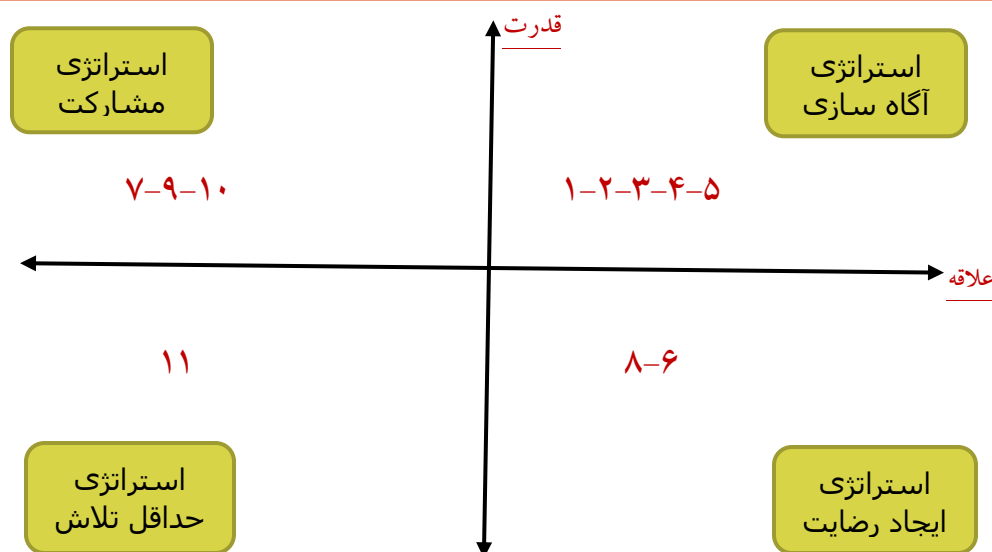
((روزآمدی))

## ذی نفعان (stakeholders)

بیمارستان به عنوان یک سازمان پویا که خدمت رسانی به تمامی مردم یک منطقه را در زمینه مراقبت های بهداشتی و درمانی انجام میدهد و نقش پررنگی در ارتقای سطح کیفی معیشت مردم دارد و همچنین نیازهای مردم در این زمینه را با ابزارهایی همچون دانش امروزی، نیروی انسانی بومی، تعهد و مسئولیت پذیری و برنامه ریزی و مدیریت دقیق پاسخ میدهد. لذا میتوان به این نکته اشاره نمود که بیمارستان با تمامی اقشار و گروه های جامعه در ارتباط است و مختصر در زیر به آنها اشاره میگردد:

(در جدول ذیل، ذی نفعان به ترتیب از بیشترین تعامل به کمترین تعامل مرتب سازی شده اند) ←

۱. شبکه بهداشت و درمان نطنز	۲. مدیران اجرایی بیمارستان
۳. پزشکان	۴. پرسنل بیمارستان
۵. پرسنل و مدیران دانشگاه اصفهان	۶. مردم
۷. سازمانهای بیمه	۸. خیرین و بنگاه های خیریه
۹. شرکت های طرف قرارداد	۱۰. فرمانداری نطنز
۱۱. شهرداری و ادارات باارود	





## فرصت ها (opportunity)

ردیف	موضوع	ضریب	رتبه	نمره
۱	همجواری با جاده موصلاتی بندر عباس تهران	۳	۴	۱۲
۲	همجواری با زیارتگاه اقا علی عباس و مرکز گردشگری متین آباد	۴	۴	۱۶
۳	حمایت خیرین	۸	۴	۳۲
۴	تعامل مسئولین سیاسی و اجرایی شهرستان با مدیریت شبکه	۲	۲	۴
۵	بومی بودن پرسنل و محلیت جغرافیایی بیمارستان	۲	۲	۴
۶	تعامل و هماهنگی مدیریت شبکه و تیم مدیریت اجرایی بیمارستان	۴	۳	۱۲
۷	دولتی بودن بیمارستان	۷	۳	۲۱
۸	سهمیه مناطق محروم و رغبت پرسنل غیربومی به فعالیت	۲	۱	۲
۹				
۱۰				
۱۱				
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				
۱۶				
۱۷				
۱۸				
۱۹				
جمع			۱۰۳	

## تهدید ها (threat)

ردیف	موضوع	ضریب	رتبه	نمره
۱	کمبود کشوری اقلام دارویی و تجهیزات پزشکی	۳	۳	۹
۲	مشکلات اقتصادی مردم	۳	۴	۱۲
۳	عدم پرداخت به موقع مطالبات بیمارستان از سوی سازمانهای بیمه	۵	۴	۲۰
۴	وابستگی تغییر مدیریت بیمارستان به تغییر سیاستهای منطقه	۵	۳	۱۵
۵	پراکندگی جمعیت و فرسودگی جاده ها	۳	۲	۶
۶	بومی بودن پرسنل و وجود محیط آشنا بین پرسنل و مراجعین	۴	۳	۱۲
۷	پایین بودن میزان اعتبارات و منابع بخش سلامت	۵	۲	۱۰
۸	افزایش بیماری در اثر شرایط اقلیمی منطقه در برخی از ماه ها	۳	۱	۳
۹	نزدیک ترین بیمارستان به سایت هسته ای شهید احمدی روشن	۴	۲	۸
۱۰				
۱۱				
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				
۱۶				
۱۷				
۱۸				
۱۹				
جمع			۹۵	

## نقاط قوت (strength)

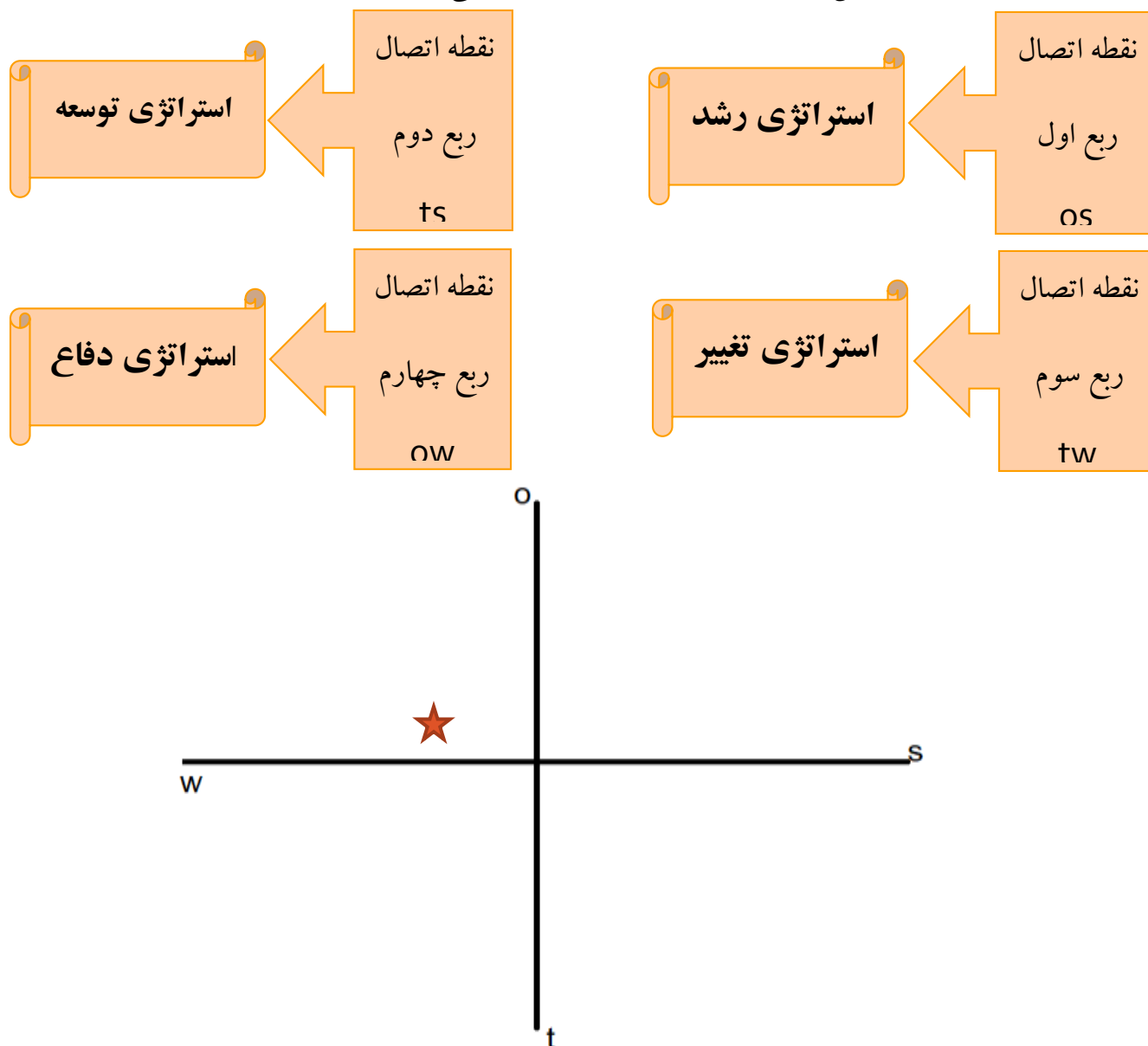
ردیف	موضوع	ضریب	رتبه	نمره
۱	داشتن فضا جهت توسعه بیمارستان	۳	۳	۹
۲	فعالیت کارآمد و بروز در فضای مجازی و بسترهای ارتباطی	۳	۳	۹
۳	بالا بودن سطح خدمات رفاهی ارائه شده به پرسنل	۳	۲	۶
۴	رعایت تعرفه های دولتی و نبود سیستم زیرمیزی	۲	۱	۲
۵	بازدهی و رشد سریع واحد زایشگاه	۴	۴	۱۶
۶	واحد کلینیک تخصصی توسعه یافته	۵	۳	۱۵
۷	راه اندازی خدمات پاراکلینیک از جمله ماموگرافی، OPG و...	۴	۴	۱۶
۸	پانسیون نوساز جهت رفاه پزشکان و پرسنل غیربومی	۵	۴	۲۰
۹	سیستم بروز تصفیه آب (RO) در بخش دیالیز	۳	۲	۶
۱۰	وجود تفاهم نامه اعزام با بیمارستان کاشان	۴	۳	۱۲
۱۱	وجود پرسنل جوان و مجرب	۲	۲	۴
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				
۱۶				
۱۷				
۱۸				
۱۹				
جمع			۱۱۵	

## نقاط ضعف (weakness)

ردیف	موضوع	ضریب	رتبه	نمره
۱	عدم حضور متخصص طب اورژانس در بخش اورژانس	۵	۴	۲۰
۲	نبود سیستم فاضلاب مرکزی استاندارد	۴	۴	۱۶
۳	عدم بازسازی برخی ساختمان های قدیمی	۲	۴	۸
۴	فاصله زیاد واحدهای پاراکلینیک از بخشهای بالینی	۴	۴	۱۶
۵	عدم حضور متخصص نفرولوژی در واحد دیالیز	۳	۳	۹
۶	عدم استقرار سیستم هوشمند اعلان و اطفاء حریق	۳	۴	۱۲
۷	نبود اتاق آمادگی قبل جراحی به دلیل محدودیت فضای فیزیکی	۲	۴	۸
۸	کمبود نیروی انسانی	۳	۳	۹
۹	نبود تجهیزات واحد لندری مثل دیگ بخار	۴	۴	۱۶
۱۰	کمبود فضای فیزیکی در بخش مراقبت ویژه	۲	۴	۸
۱۱	عدم فعالیت پزشکان متخصص در تمامی ایام هفته در بیمارستان	۳	۳	۹
۱۲				
۱۳				
۱۴				
۱۵				
۱۶				
۱۷				
۱۸				
۱۹				
جمع			۱۳۱	

## نمودار جایگاه سازمانی بیمارستان

نمودار جایگاه سازمانی به نموداری گفته میشود که محور افقی آن را اختلاف بین نقاط قوت و نقاط ضعف و همچنین نمودار عمودی آن را اختلاف بین فرصت ها و تهدید ها تشکیل می دهد. بدیهی است که نقطه اتصال این محور روی نمودار، جایگاه سازمانی بیمارستان را نشان میدهد.



## تحلیل موقعیت استراتژیک

همانطور که در نمودار مشخص گردید، بیمارستان در موقعیت OW قرار دارد که طبق موارد ذکر شده، استراتژی دفاع برای ادامه فعالیت بیمارستان در آینده مورد استفاده قرار میگیرد. با کمی توجه بیشتر به نمودار مشخص شده است که در محور عمودی مجموع و برآیند فرصت های بیمارستان ارجحیت به تهدیدهای موجود دارد و این موضوع برای تیم مدیریت بسیار اثربخش و مفید است. در شرایط این چنینی پویایی و بهینگی فعالیت های بیمارستان به علت موضوعات تهدید کننده در معرض خطر قرار نمیگیرد و مدیران ارشد دستی باز تر و شرایط مهیا تر جهت پیشبرد اهداف دارند.

دیگر محور این نمودار که نشان دهنده برآیند نقاط قوت و ضعف سازمان است، بیانگر مطلب متفاوت تری است. تفاوت قابل توجه برآیند نقاط قوت و ضعف و بالا بودن میزان نقاط ضعف باعث شده است که جایگاه سازمانی به سمت ربع چهارم نمودار کشیده شود. در این شرایط مدیران ارشد سازمان باید با برنامه ریزی دقیق و اخذ تصمیمات اثربخش و کارآمد باعث کاهش میزان نقاط ضعف و افزایش میزان نقاط قوت شوند تا بیمارستان را به جایگاه رشد نزدیک و نزدیک تر سازند.

بدیهی است در چنین جایگاهی که بیمارستان قرار گرفته است، لازم است با بهره گیری از فرصت ها و دانش و مهارت کافی نه تنها از پیشرفت نقاط ضعف جلوگیری کرد، بلکه آنها را با طی کردن اهداف مشخص شده و با برنامه ریزی و مدیریت مستمر به نقاط قوت تبدیل نمود.

## اهداف کلان بیمارستان (Goals)

و اما اصلی ترین موضوع برای تدوین برنامه استراتژیک، مشخص نمودن اهداف کلان و اصلی بیمارستان است که پایه و اساس شکل گیری اهداف اختصاصی و عمومی تمامی بخش های بالینی و غیربالینی بیمارستان در طول بازه زمانی ۴ ساله می باشد. بدیهی است دقت در انتخاب اهداف کلان که مطابقت با استراتژی نموداری دارند میتواند کارآمدی فعالیت های بیمارستان را افزایش دهد. حال به این اهداف کلان اشاره میکنیم:

(۱) حفظ و ارتقای سطح ایمنی بیمار و پرسنل

(۲) حفظ و ارتقای سطح کیفیت خدمات بالینی

(۳) افزایش استقرار استانداردهای اعتباربخشی

(۴) ارتقای سطح آموزشی و رفاهی پرسنل

(۵) افزایش درآمد و کاهش هزینه های نامتعارف

## مشکلات استراتژیک

بیمارستان به عنوان یک سازمان پیچیده بديهی است دارای مشکلاتی باشد که مدیریت و حل آنها مستلزم بازه زمانی بلند مدت و اجرای صحیح اهداف کلان در طول چند سال است. حل این مشکلات بار زیادی از دوش تیم مدیریت برداشته و مسیر رسیدن به اهداف را هموارتر میکند. در این قسمت به چند نمونه از مشکلات استراتژیک این بیمارستان اشاره میکنیم و پیگیری حل این مدل مشکلات با تدوین برنامه استراتژیک بعدی خواهد بود.

- عدم فعالیت آشپزخانه بیمارستان بدلیل کمبود فضای فیزیکی و تجهیزات
- عدم وجود ساختمان متمرکز اداری
- پراکندگی بخش های بالینی بیمارستان
- عدم وجود تصفیه خانه فاضلاب بیمارستانی