



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی



بازنگری آبان ماه ۱۴۰۱

(کمیته برنامه ریزی بیمارستان مفید شنبه ۲۱ آبان ماه ۱۴۰۱ تشکیل جلسه داد و برنامه راهبردی بیمارستان را تا پایان ۱۴۰۵ بازنگری کرد.)

دورنما

ما برآنیم تا با استعانت از خداوند متعال و با تکیه بر دانش و فناوری روز، وجدان کاری و تلاش گروهی نیروی انسانی کارآمد خویش تا پایان سال ۱۴۱۰ برترین مرکز ارائه‌ی خدمات تخصصی و فوق تخصصی کودکان و نوزادان در سطح کشور باشیم.

بیانیه رسالت

مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی کودکان مفید با هدف تامین سلامت کودکان و نوزادان با تکیه بر دانش و فناوری‌های مناسب و با بهره‌گیری از حضور اساتید مجرب و کارکنان کارآمد و دلسوز در زمینه انواع بیماری‌های اطفال و نوزادان، خدمات تخصصی و فوق تخصصی خود را ارائه می‌نماید. این مرکز با در نظر داشتن ارتقای سلامت، ایمنی، امنیت و رضایت گیرندگان خدمت و کارکنان با ارائه خدمات آموزشی، بهداشتی درمانی و پژوهش‌های کاربردی و تولید شواهد علمی معتبر به ارتقاء سلامت کودکان یاری می‌رساند.

ارزشها

- ✓ توجه به اصل رعایت اخلاق حرفه‌ای، پزشکی، عدالت و موازین شرعی
- ✓ بهبود مستمر کیفیت، فرایند محوری و ارتقای نتایج مطلوب
- ✓ تصمیم‌گیری مشارکتی مبتنی بر شواهد و داده‌ها
- ✓ مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری، پاسخگویی، همدلی و صداقت در کار
- ✓ رعایت ایمنی بیماران و نیروهای انسانی
- ✓ یادگیری، خلاقیت و نوآوری
- ✓ حفظ اسرار و محرمانه بودن اطلاعات
- ✓ رعایت حقوق بیماران و مراجعین
- ✓ انجام فعالیت‌ها بصورت تیمی

ما به این ارزش‌ها با نهایت وجود ارج می‌نهمیم و در گسترش و شکوفایی آن در تمام سطوح همت می‌گماریم.

سیاست های کلان

- ✓ ارتقاء مستمر کیفیت بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و شاخص‌های بهره‌وری
- ✓ آموزش مداوم و توانمندسازی کارکنان و اعضاء هیئت علمی
- ✓ آموزش و تربیت نیروهای تخصصی پزشکی و پیراپزشکی
- ✓ حمایت از پژوهش‌های کاربردی در حیطه بیماری‌های کودکان و نوزادان
- ✓ ارائه خدمات به همه اقشار جامعه با هر میزان درآمد (برخورداری یا نابرخوردار و کم بضاعت)
- ✓ بهره‌گیری از کمکهای مالی مردمی و نیکوکارانه و سازمان‌های مردم‌نهاد
- ✓ توجه به ارتقای سلامت کارکنان و نیازهای رفاهی آنان (بیمه تکمیلی همگانی، معاینات دوره‌ای طب کار، مهدکودک و سرویس ایاب و ذهاب و تغذیه رایگان، غربالگری سلامت روان و اهدای بسته‌های حمایتی و ...)
- ✓ توجه جدی به سلامت روان کارکنان (سازمان دوستدار سلامت روان)
- ✓ توجه جدی به موازین اخلاقی
- ✓ احترام به حقوق بیماران و ارائه خدمات جامع به بیماران
- ✓ استقرار بیمارستان سبز
- ✓ استقرار بیمارستان بدون دخانیات
- ✓ رعایت ایمنی بیماران و کارکنان
- ✓ تصمیم‌گیری مشارکتی

موضوعات استراتژیک

- ✓ ایمنی سازه‌ای و غیرسازه‌ای
- ✓ مدیریت بحران و پدافند غیرعامل با ارتقای سطح ایمنی بیمارستان
- ✓ تمديد پروانه بهره‌برداری با رعایت اصول ایمنی بیمارستان

- ✓ بهبود فرایندهای بیمارستانی
- ✓ هماهنگی آموزش و درمان
- ✓ ارتقای کیفیت ارائه خدمات و افزایش سطح رضایتمندی گیرندگان خدمت و کارکنان

اهداف راهبردی:

- ✓ ارتقای شاخص‌های بهره‌وری
- ✓ تامین منابع مالی
- ✓ تمديد پروانه بهره‌برداری
- ✓ رعایت اصول ایمنی بیمارستان
- ✓ تقویت زیرساخت‌های بیمارستان (ارتقای پست برق، اکسیژن‌ساز، ساکشن مرکزی، بازسازی‌ها، همراه‌سرا)
- ✓ ارتقای کیفیت آموزش تخصصی فراگیران
- ✓ تلاش مداوم به منظور جلب رضایتمندی مراجعان

استراتژی‌های توسعه (SO)

- ✓ نوسازی تأسیسات بیمارستانی
- ✓ توسعه واحدهای جدید بالینی
- ✓ ارتقاء مستمر کیفیت خدمات
- ✓ استفاده از توان سازمان‌های مردم‌نهاد برای برندسازی و جذب کمک‌های مردمی و بین‌المللی مانند یونیسف و کمیساریای عالی پناهندگان
- ✓ توسعه واحدهای جدید بالینی و پاراکلینیک
- ✓ نوسازی تجهیزات پزشکی

استراتژی های محافظه کارانه (ST)

- ✓ جذب نیروهای شرکتی و تأمین اعتبارات از محل کمکهای حامیان مالی و نیکوکاران
- ✓ ارتقاء کیفیت خدمات و مدیریت منابع انسانی و مالی با استفاده از ابزارهای فناورانه
- ✓ تأمین منابع مالی پایدار برای مقابله با شوک کمبود منابع و تأخیر در پرداخت توسط سازمان های بیمه گر
- ✓ تأمین کمبود دارویی و تجهیزات از طریق کمک های ملی و بین المللی
- ✓ برگزاری همایش ها و کنگره های ملی و بین المللی در بیمارستان مفید
- ✓ اقدامات و فعالیتهای برنامه مند

استراتژی های WO

- ✓ آموزش مداوم کارکنان با هدف افزایش مهارت های شغلی
- ✓ بهره برداری از ارتباطات بین بخشی و سازمانهایی مانند آتش نشانی و شهرداری، فرمانداری و استانداری برای رفع برخی از مسائل بیمارستان
- ✓ برنامه ریزی برای توریسم پزشکی
- ✓ برگزاری برنامه ها و همایش های بین المللی با همکاری دانشگاه های خارجی، یونیسف و سازمان های مردم نهاد حامی کودکان و تولیدکنندگان محصولات کودکان
- ✓ تأمین منابع مالی جدید و پایدار
- ✓ تعامل بیشتر و افزایش تعداد سازمان های حامی از بیمارستان
- ✓ جلب حمایت نهادهای حکومتی تأثیرگذار مانند مجلس و استانداری و فرمانداری و سازمان برنامه و بودجه
- ✓ ارتقاء رضایت همراهان بیمار
- ✓ ارتقاء وضعیت سلامت روان کارکنان و اعضاء هیئت علمی
- ✓ بهبود درآمد بیمارستان و رفع مشکلات مالی

استراتژی های WT

✓ برنامه جامع تعمیر و تجهیز بیمارستان

✓ جلب کمکهای مالی سازمانهای بین المللی مانند کمیساریای عالی پناهندگان و سمن های حامی پناهندگان و مهاجرین

✓ جلب حمایت بهزیستی، کمیته امداد، سازمان حمایت از خانواده زندانیان و ستاد مبارزه با مواد مخدر



الف: تحلیل ذی نفعان (Stakeholder Analysis)

عنوان	مصادیق
ذینفعان داخلی	بیماران
	همراهان بیماران
	پرستاران و پزشکان و اساتید
	دانشجویان و دستیاران
	نیروهای خدماتی و بیماربر
	کادر اداری و پشتیبانی و بهداشتی
	کادر حراستی و حفاظتی
ذینفعان خارجی	دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی (معاونت ها و مدیریت ها)
	سازمان نظام پزشکی
	سازمان نظام پرستاری
	دفتر امور بیماری های خاص وزارت بهداشت
	سازمانهای بیمه گر (بیمه ی سلامت، تأمین اجتماعی، نیروهای مسلح و ...)
	شرکت های تأمین کننده ی مواد مصرفی، آزمایشگاهی، تعمیر و نگهداری، تجهیزات پزشکی و ...
	سازمان پزشکی قانونی
سازمانهای خیریه، سازمان های مردم نهاد مرتبط با کودکان	

ب: تحلیل نیاز (Needs Analysis)

تحلیل نیاز ذینفعان داخلی

نیازها و انتظارات بیماران از بیمارستان

- ✓ خدمات پزشکی (تشخیصی، درمانی) به موقع، با کیفیت و با کمترین عوارض و هزینه
- ✓ خدمات پرستاری به موقع، با کیفیت و دلسوزانه
- ✓ پذیرش و اطلاع رسانی سریع و محترمانه
- ✓ تامین حداکثر خدمات تشخیصی درمانی مورد نیاز بیماران در درون بیمارستان
- ✓ تامین فضا، امکانات رفاهی و تغذیه مناسب
- ✓ فراگیر بودن پوشش بیمه ای بیمارستان
- ✓ تسهیل فرآیند ترخیص
- ✓ حمایت‌های اجتماعی - روانی توسط واحد مددکاری
- ✓ حمایت‌های اجتماعی-روانی از کارکنان
- ✓ برقراری ارتباط عاطفی شایسته توسط همه اعضای کادر درمان با بیماران
- ✓ اطلاع رسانی مناسب و صحیح در بیمارستان
- ✓ رعایت نکات ایمنی در محافظت مراجعین از بیماری نوپدید
- ✓ رعایت اصول اخلاق پزشکی

نیازها و انتظارات همراهان بیماران از بیمارستان

- ✓ ملاقات همه روزه با بیماران در ساعت معین
- ✓ رعایت نکات حفاظتی و ایمنی مراجعین و همراهان در خصوص بیماری نوپدید
- ✓ برخورد شایسته و محترمانه از سوی پرسنل بیمارستان

- ✓ وجود امکانات رفاهی مناسب (تلفن رایگان، نمازخانه، بوفه، محل استراحت و اینترنت)
- ✓ وجود تابلوهای راهنما و خطوط راهنمای مناسب
- ✓ اطلاع رسانی صحیح در مورد خدمات بیمارستان، قوانین و مقررات
- ✓ مناسب سازی فضاها برای معلولین و سالمندان

نیازها و انتظارات کارکنان بیمارستان از مدیران بیمارستان

- ✓ احترام در خور شخصیت و حفظ ارزشهای انسانی و اداری
- ✓ دریافت مکفی و منظم حقوق و مزایا
- ✓ شرایط و محیط کاری مناسب و ایمن
- ✓ تأمین وسائل حفاظت فردی در مقابل نوپدید
- ✓ امنیت شغلی
- ✓ گسترش امکانات رفاهی مانند تسهیلات بانکی، استفاده از مجتمعات تفریحی و ورزشی
- ✓ وجود نظام ارتقاء عادلانه بر اساس شایسته سالاری
- ✓ ارتباط تسهیل شده و مناسب با مدیران
- ✓ رعایت استانداردهای شغلی بر اساس شرح وظایف مشاغل
- ✓ اطلاع رسانی مناسب در مورد قوانین و مقررات و حقوق مرتبط
- ✓ ایجاد زمینه مناسب برای آموزش ضمن خدمت
- ✓ حمایت های حقوقی و قضایی در مراجع قانونی

نیازها و انتظارات مدیران

- ✓ رعایت شئونات متناسب با جایگاه مدیریتی
- ✓ دریافت حقوق و مزایای مکفی مناسب با جایگاه مدیریتی ایشان
- ✓ وجود بستر مناسب برای ارتقا دانش و مهارت مدیریتی

✓ وجود ارتباط موثر و کارآمد بین مدیران

✓ امنیت شغلی

✓ وجود امکانات و منابع متناسب اعم از مالی، فیزیکی و نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی و انجام

وظایف مدیران

✓ اختیارات متناسب با مسئولیت

نیازها و انتظارات اساتید

✓ در اختیار بودن تجهیزات پزشکی روزآمد و مناسب با رشته تخصصی

✓ دسترسی آسان به سیستمهای اطلاع رسانی مدرن

✓ حمایت های حقوقی و قضایی در مراجع قانونی

✓ زمینه مناسب برای ارتقای علمی مانند فرصت مطالعاتی، شرکت در دوره ها و کنگره های علمی و آموزشی

داخلی و خارجی

✓ رعایت شئون اخلاقی

✓ حفاظت فردی در مقابل بیماری نوپدید و حمایت درمانی و اجتماعی در صورت ابتلاء به بیماری نوپدید

نیازها و انتظارات دستیاران و دانشجویان

✓ ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی

✓ استفاده از فناوری های جدید آموزشی و به روز رسانی وسایل کمک آموزشی

✓ ارتقاء خدمات و تسهیلات رفاهی

✓ حفاظت فردی در مقابل بیماری نوپدید و حمایت درمانی و اجتماعی در صورت ابتلاء به بیماری نوپدید

تحلیل نیاز ذی نفعان خارجی

انتظارات دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

- ✓ اجرای قوانین ، بخشنامه ها و پاسخگویی به موقع
- ✓ اجرای دستورالعمل های ابلاغی نوپدید در تمامی سطوح
- ✓ بالا بردن سطح رضایتمندی مراجعین و بیماران
- ✓ بالا بردن سطح اثربخشی و کارایی خدمات ارائه شده
- ✓ توسعه کمی و کیفی خدمات مرکز
- ✓ انضباط مالی
- ✓ حرکت در مسیر برنامه و اهداف کلان دانشگاه
- ✓ ارتقای کیفیت خدمات درمانی و آموزشی
- ✓ گسترش پژوهشهای بالینی در حوزه های پزشکی ، پیراپزشکی ، پرستاری
- ✓ رعایت استانداردهای اعتباربخشی و کسب امتیازات لازم در ارزشیابی سالانه

انتظارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

- ✓ رعایت حقوق بیماران
- ✓ ارائه آمار و اطلاعات و گزارشات مورد نیاز در قالب سامانه های مرتبط بویژه سامانه های مرتبط با نوپدید
- ✓ اجرای دقیق اصول و دستورالعمل های نوپدید
- ✓ همسویی برنامه ها با استراتژی های بهداشت و درمان کشور

انتظارات شرکتهای تجاری و پیمانکاری

- ✓ اجرای به موقع تعهدات از سوی بیمارستان
- ✓ اطلاع رسانی و برگزاری مناقصات و مزایده های قانونی و بصورت عادلانه و ایجاد فرصتهای برابر

✓ ایجاد فضای مناسب برای اجرایی شدن اصل ۴۴ قانون اساسی

انتظارات سازمان پزشکی

✓ رعایت مقررات و دستورالعمل های ارائه خدمات تشخیصی درمانی استاندارد

✓ رعایت حقوق بیماران

✓ رعایت تعرفه های مصوب

انتظارات پزشکی قانونی

✓ رعایت حقوق بیماران توسط کارکنان مراکز درمانی

✓ رعایت قوانین پزشکی قانونی و دستورالعملهای مرتبط

✓ پاسخگویی به موقع و ارائه مستندات به پزشکی قانونی

انتظارات جامعه از بیمارستان

✓ کمک به ارتقای سطح سلامت جامعه

✓ ارائه خدمات مطلوب درمانی

✓ آموزشهای عمومی در حوزه سلامت

✓ ارتباط مشارکتی با سایر سازمان ها

✓ حفظ محیط زیست با توجه به استانداردهای مربوط

✓ رعایت حقوق همسایگان

انتظارات سازمان های بیمه گر

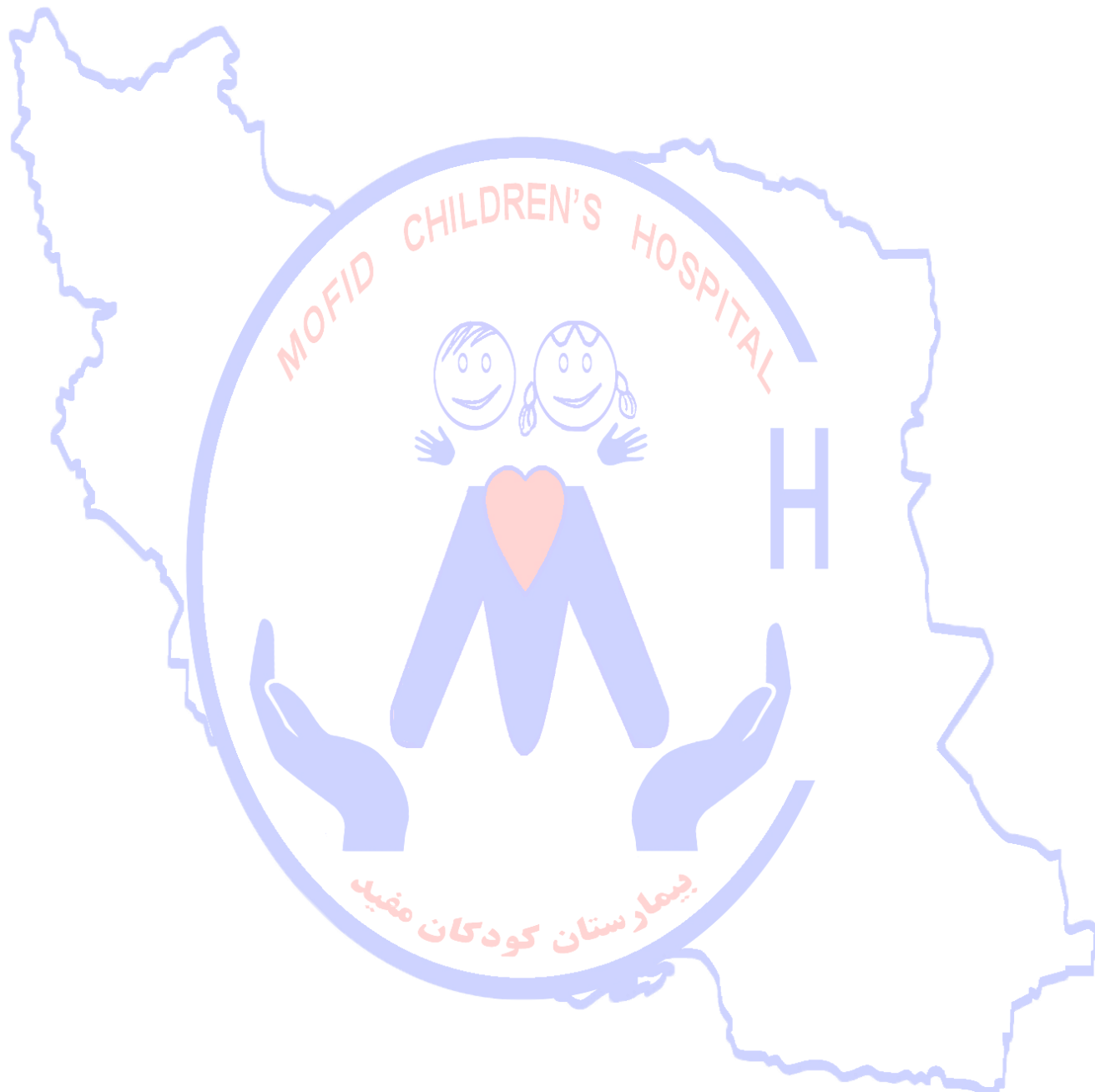
✓ ارسال به موقع اسناد ارائه خدمات

✓ پذیرش بی قید و شرط بیمه شدگان

✓ رعایت تعرفه های مصوب

✓ رعایت بخشنامه و مقررات سازمان های بیمه گر

✓ ارائه خدمات مطلوب و مناسب تشخیصی درمانی به بیمه شدگان



ج: تحلیل درون و برون سازمانی (SWOT Analysis)

کد	عنوان	وزن (۱-۴)	امتیاز نسبی	امتیاز سطر
S1	نیروی انسانی مجرب ، متعهد و با انگیزه و دارای پتانسیل	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S2	استقرار مراکز تحقیقات در رشته های مختلف	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S3	آموزشی و پژوهشی بودن مرکز	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S4	در اختیار داشتن درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی کودکان به صورت فعال در شیفت صبح و عصر	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S5	برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل های داخلی	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S6	برخورداری کارکنان از سرویس ایاب و ذهاب و مهد کودک	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S7	انتصاب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S8	باور مدیران و کارکنان بیمارستان به ارتقاء مستمر کیفیت	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476
S9	ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی	۴	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	0.190476

0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	وجود پزشکان تمام وقت به حضور در کلینیک ویژه بیمارستان	S10
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	وجود امکانات برگزاری کنفرانس ها و کنگره های مجازی با تعداد بالا	S11
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	وجود اساتید صاحب نام بین المللی در بیمارستان مفید	S12
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	مفید به عنوان یک برند در سطح ایران	S13
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	برخورداری از سه سالن بزرگ برای برگزاری همایش ها و سمینارهای مرکز	S14
0.107143	0.035714286	۳	قرار داشتن بیمارستان در مرکز پایتخت و دسترسی آسان شهروندان به آن	S15
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	برخورداری از همه بخش های تخصصی و فوق تخصصی	S16
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	ایجاد بخش PICU Covid	S17
0.107143	0.035714286	۳	وجود پرتال مرکز	S18
0.107143	0.035714286	۳	وجود صفحه اینستاگرام مرکز	S19
0.107143	0.035714286	۳	وجود برنامه راهبردی ۵ ساله	S20
0.107143	0.035714286	۳	پیاده سازی کامل دستورالعمل	S21

			های نوپدید ۱۹	
0.190476 جمع ۴.۵	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	وجود برآورد نیازهای تجهیزاتی، تأسیساتی و توسعه ۵ ساله بیمارستان	S22
0.047619	0.023809524	۲	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن	S23
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله کشی، سیم کشی و بهداشت محیط و ...)	S24
0.190476	۰۰۴۷۶۱۹۰۴۸	۴	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی	S25
0.107143	0.03571428	۳	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان	S26
0.047619	0.023809524	۲	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی	W1
0.047619	0.023809524	۲	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تختهای موجود	W2
0.047619	0.023809524	۲	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی	W3
0.047619	0.023809524	۲	ناهماهنگی در اجرای دستورالعملها در کلیه بخشها	W4
0.047619	0.023809524	۲	ضعف نگهداری و تعمیرات	W5

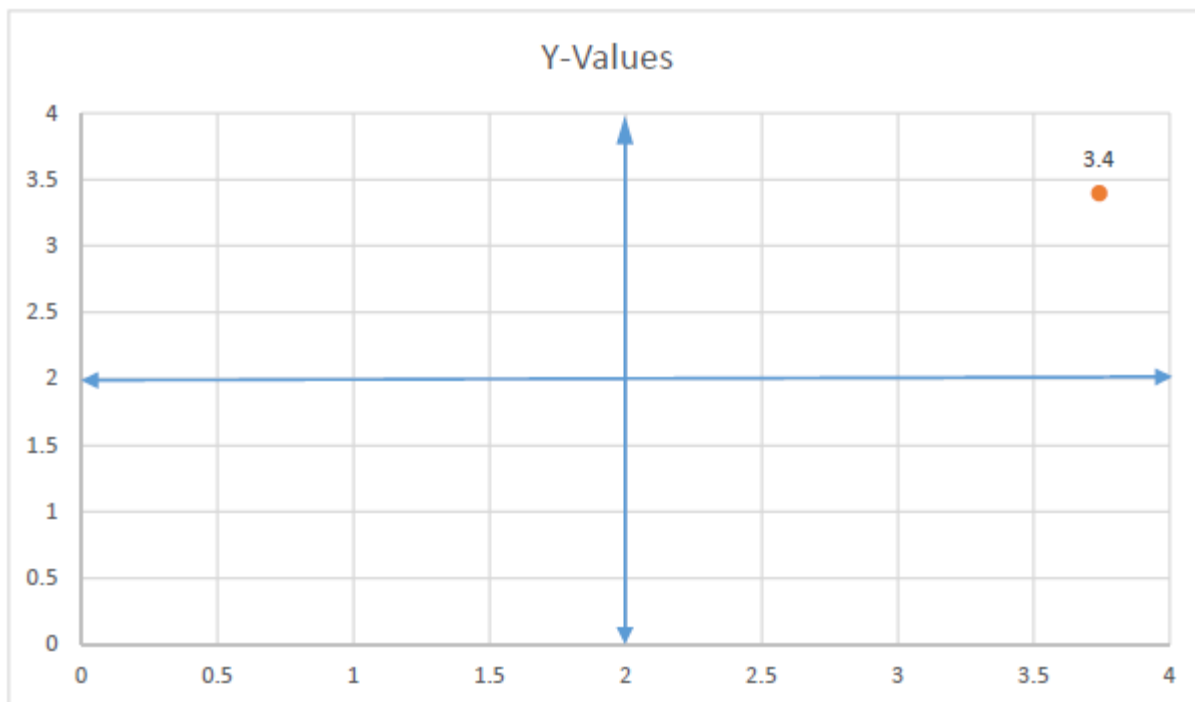
			پیشگیرانه	
0.047619	0.023809524	۲	مشکلات اجرای عملیات ساختمانی متعدد به دلیل فرسودگی بیمارستان	W6
0.047619	0.023809524	۲	طولانی شدن مدت زمان بستری بیماران	W7
0.107143	0.035714286	3	کاهش درآمد بیمارستان به دلیل کاهش مراجعات در اثر بیماری نوپدید	W8
0.107143	0.035714286	3	افزایش هزینه ها برای تأمین وسایل حفاظت فردی در مقابل نوپدید	W9
0.107143	0.035714286	3	فرسودگی شغلی همکاران بویژه پرستاران، کمک بهیاران و نیروهای خدماتی در اثر کار زیاد	W10
0.190476	۰.۰۴۷۶۱۹۰۴۸	4	عدم تناسب هزینه و درآمد بیمارستان	W11
0.047619	0.023809524	2	بالا بودن نرخ کسورات به دلیل کم توجهی در ثبت پرونده ها	W12
0.333333	0.111111111	3	موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی محلی	O1
0.333333	0.111111111	3	استفاده از مترو و وسایل نقلیه عمومی و خارج بودن مرکز از طرح ترافیک	O2

0.333333	0.111111111	3	ایجاد تعاملات بیشتر با سازمانهای مرتبط (شهرداری - آتش نشانی)	03
0.333333	0.111111111	3	ارجاعی بودن مرکز (معین سایر مراکز)	04
0.333333	0.111111111	3	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان	05
0.333333	0.111111111	3	افزایش تعداد فارغ التحصیلان پزشکی و پیراپزشکی و پرستاری در جامعه	06
0.592593	0.148148148	4	همکاری با موسسات خیریه مثل محکم و بنیاد بیماریهای خاص و حضور نمایندگان آنها در مرکز	07
0.592593	0.148148148	4	وجود انجمن خیرین مفید به عنوان اصلی ترین حامی مالی غیر دولتی	08
0.333333	0.111111111	3	جلب مساعدت نهادهای دولتی مثل مجلس شورای اسلامی، استانداری	09
0.333333	0.111111111	3	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه	010
0.592593	0.148148148	4	امکان استقرار همراهان بیمار در همراه سرا	011
0.592593	0.148148148	4	تعامل خوب بیمارستان با هیئت رئیسه دانشگاه	012
0.592593	0.148148148	4	افزایش تعرفه های بیمه ها	013

0.592593	0.148148148	4	افزایش رقابت پذیری بیمارستان های دولتی با بیمارستان های خصوصی	O14
0.592593	0.148148148	4	وجود برنامه اعتبار بخشی سالانه	O15
0.333333	0.111111111	3	همکاری با سازمان های مردم نهاد	O16
0.148148	0.074074074	2	امکان استفاده از همکاری سازمان های بین المللی مانند یونیسف	O17
0.148148	0.074074074	2	امکان استفاده از حمایت مالی سازمان ها و شرکت های خصوصی (اسپانسر)	O18
0.148148	0.074074074	2	وجود حامیان مالی خارج از کشور	O19
0.148148 جمع ۷.۷۴	0.074074074	2	وجود تفاهم نامه های همکاری با دانشگاه های خارج از کشور	O20
0.592593	0.148148148	4	بروز پاندمی نوپدید ۱۹	T1
0.148148	0.074074074	2	وجود مسیل رودبار واقع در غرب مرکز از لحاظ بهداشت محیط	T2
0.333333	0.111111111	3	مراجعه مهاجرین کم بضاعت افغانستانی به مرکز و مشکلات مالی	T3
0.148148	0.074074074	2	عدم امکانات ارتباطی بیماران شهرستانی با پزشکان	T4
0.592593	0.148148148	4	کمبود نیرو و مشکلات جذب	T5

			نیروی پرستاری و بهداشتی	
0.592593	0.148148148	4	کمبود اعتبارات و به موقع نبودن	T6
0.148148	0.074074074	2	مشکل بودن فرآیند جذب نیرو	T7
0.148148	0.074074074	2	فرهنگ ضعیف استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات درمانی در سطح کشور	T8
0.148148	0.074074074	2	مراجعه بیش از ظرفیت بیمارستان	T9
0.148148	0.074074074	2	افزایش سطح نامتناسب انتظارات بیماران و همراهان وی	T10
0.333333	0.111111111	3	تأخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمان های بیمه گر	T11
0.333333	0.111111111	3	شرایط اقتصادی نامناسب و مراجعه بیماران بی بضاعت	T12
0.333333 جمع ۴	0.111111111	3	کمبود برخی اقلام دارویی و تجهیزات پزشکی در اثر تحریم ها	T13
۳.۷۴		27		جمع

د: ترسیم وضعیت استراتژیک



استراتژی های توسعه (تهاجمی) (SO)	استراتژی های محافظه کارانه (ST)
استراتژی های محافظه کارانه (WO)	استراتژی ها تدافعی (WT)

بنابراین با توجه به تلاقی امتیازات تحلیل درون سازمانی (SW)، و تحلیل برون سازمانی (OT) در ربع بالا و راست یعنی بیمارستان در موقعیتی است که میتواند از استراتژی های توسعه برای تحقق اهداف خود استفاده کند.

محل تلاقی امتیازات در ربع بالا و راست به این معنی است که وضعیت راهبردی بیمارستان از نظر درونی در وضعیت قوت و از نظر بیرونی در موقعیت فرصت قرار دارد. از سوی دیگر برخی تهدیدها هستند که بایستی توسط نقاط قوت درونی رفع شوند و برخی نقاط ضعف درونی که بایستی توسط فرصت های بیرونی مرتفع گردند.

ه: ماتریس های تقابلی برای استخراج استراتژی ها

ماتریس SO

توسعه واحدهای جدید بالینی	موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی محلی	01	نیروی انسانی مجرب ، متعهد و با انگیزه و دارای پتانسیل	S1
تأمین منابع مالی جدید و پایدار	استفاده از مترو و وسایل نقلیه عمومی و خارج بودن مرکز از طرح ترافیک	02	در اختیار داشتن یکی از بزرگترین اورژانس کودکان و بخشهای فوق تخصصی	S2
تعامل بیشتر و افزایش تعداد سازمانهای حامی از بیمارستان	ایجاد تعاملات بیشتر با سازمانهای مرتبط (شهرداری - آتش نشانی)	03	آمار مراجعین بالا و ضریب اشغال تخت بالا	S3
جلب حمایت نهادهای حکومتی تأثیرگذار مانند مجلس و استانداری و فرمانداری و سازمان برنامه و بودجه	ارجاعی بودن مرکز (معین سایر مراکز)	04	استقرار مراکز تحقیقات در رشته های مختلف	S4
	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان	05	آموزشی و پژوهشی بودن مرکز	S5
	افزایش تعداد فارغ التحصیلان پزشکی و پیراپزشکی و پرستاری در جامعه	06	برخورداری از تکنولوژی روز اداری و مالی اتوماسیون اداری، نظام نوبت مالی و HIS، و HIM	S6
	همکاری با موسسات خیریه مثل محک و بنیاد بیماریهای خاص و حضور نمایندگان آنها در مرکز	07	سیستم امنیتی مدار بسته و سیستم نوبتدهی	S7
	وجود انجمن خیرین مفید به عنوان اصلی ترین حامی مالی غیر دولتی	08	در اختیار داشتن درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی کودکان به	S8

			صورت فعال در تمامی شیفت ها	
	جلب مساعدت نهادهای دولتی مثل مجلس شورای اسلامی، استانداری	09	برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیلهای داخلی	S9
	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه	010	برخورداری کارکنان از سرویس ایاب و ذهاب و مهد کودک	S10
ارتقاء رضایت همراهان بیمار	امکان استقرار همراهان بیمار در همراه سرا	011	انتصاب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری	S11
	تعامل خوب بیمارستان با هیئت رئیسه دانشگاه	012	باور مدیران و کارکنان بیمارستان به ارتقاء مستمر کیفیت	S12
بهبود درآمد بیمارستان و رفع مشکلات مالی	افزایش تعرفه های بیمه ها	013	ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی	S13
	افزایش رقابت پذیری بیمارستان های دولتی با بیمارستان های خصوصی	014	وجود پزشکان تمام وقت به حضور در کلینیک ویژه بیمارستان	S14
ارتقاء مستمر کیفیت	وجود برنامه اعتباربخشی سالانه	015	وجود امکانات برگزاری کنفرانس ها و کنگره های مجازی با تعداد بالا	S15
استفاده از توان سازمان های مردم نهاد برای برند سازی و جذب کمکهای مردمی و بین المللی مانند یونیسف و کمیساریای عالی پناهندگان	همکاری با سازمان های مردم نهاد	016	وجود اساتید صاحب نام بین المللی در بیمارستان مفید	S16

	امکان استفاده از همکاری سازمان های بین المللی مانند یونیسف	O17	مفید به عنوان یک برند در سطح ایران	S17
	امکان استفاده از حمایت مالی سازمان ها و شرکت های خصوصی (اسپانسر)	O18	برخورداری از سه سالن بزرگ برای برگزاری همایش ها و سمینارهای مرکز	S18
	وجود حامیان مالی خارج از کشور	O19	قرار داشتن بیمارستان در مرکز پایتخت و دسترسی آسان شهروندان به آن	S19
ارتقاء موقعیت علمی بیمارستان در سطح کشور و منطقه ی مدیترانه شرقی	وجود تفاهم نامه های همکاری با دانشگاه های خارج از کشور	O20	برخورداری از همه بخش های تخصصی و فوق تخصصی	S20
توسعه واحدهای جدید بالینی و پاراکلینیک			ایجاد بخش PICU Covid	S21
نوسازی تجهیزات پزشکی			وجود پرتال مرکز	S22
نوسازی تأسیسات بیمارستانی			وجود صفحه اینستاگرام مرکز	S23
			وجود برنامه راهبردی ۵ ساله	S24
			پیاده سازی کامل دستورالعمل های نوپدید ۱۹	S25
			وجود برآورد نیازهای تجهیزاتی، تأسیساتی و توسعه ۵ ساله بیمارستان	S26

ماتریس ST

راه اندازی واحدهای درمانی برای مقابله با نوپدید با استفاده از امکانات موجود	بروز پاندمی نوپدید ۱۹	T1	نیروی انسانی مجرب ، متعهد و با انگیزه و دارای پتانسیل	S1
	وجود مسیل رودبار واقع در غرب مرکز از لحاظ بهداشت محیط	T2	در اختیار داشتن یکی از بزرگترین اورژانس کودکان و بخشهای فوق تخصصی	S2
بهره گیری از توان مالی نیکوکاران برای ارائه ی خدمات به نیازمندان کل کشور و کشورهای محروم همسایه	مراجعه مهاجرین کم بضاعت افغانستانی به مرکز و مشکلات مالی	T3	آمار مراجعین بالا و ضریب اشغال تخت بالا	S3
	عدم امکانات ارتباطی بیماران شهرستانی با پزشکان	T4	استقرار مراکز تحقیقات در رشته های مختلف	S4
جذب نیروهای شرکتی و تأمین اعتبارات از محل کمکهای حامیان مالی و نیکوکاران	کمبود نیرو و مشکلات جذب نیروی پرستاری و بهداشتی	T5	آموزشی و پژوهشی بودن مرکز	S5
ارتقاء کیفیت خدمات و مدیریت منابع انسانی و مالی با استفاده از ابزارهای فناورانه	کمبود اعتبارات و به موقع نبودن	T6	برخورداری از تکنولوژی روز اداری و مالی اتوماسیون اداری، نظام نویین مالی و ، HIS، و HIM	S6
	مشکل بودن فرآیند جذب نیرو	T7	سیستم امنیتی مدار بسته و سیستم نوبتدهی	S7
	فرهنگ ضعیف استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات درمانی در سطح کشور	T8	در اختیار داشتن درمانگاههای تخصصی و فوق تخصصی کودکان به صورت فعال در تمامی شیفت ها	S8

	مراجعه بیشتر از ظرفیت بیمارستان	T9	برگزاری دوره های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیلهای داخلی	S9
	افزایش سطح نامتناسب انتظارات بیماران و همراهان وی	T10	برخورداری کارکنان از سرویس ایاب و ذهاب و مهد کودک	S10
تأمین منابع مالی پایدار برای مقابله با شوک کمبود منابع و تأخیر در پرداخت توسط سازمان های بیمه گر	تأخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمان های بیمه گر	T11	انصباب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری	S11
	شرایط اقتصادی نامناسب و مراجعه بیماران بی بضاعت	T12	باور مدیران و کارکنان بیمارستان به ارتقاء مستمر کیفیت	S12
تأمین کمبود دارویی و تجهیزات از طریق کمکهای ملی و بین المللی	کمبود برخی اقلام دارویی و تجهیزات پزشکی در اثر تحریم ها	T13	ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی	S13
			وجود پزشکان تمام وقت به حضور در کلینیک ویژه بیمارستان	S14
برگزاری همایش ها و کنگره های ملی و بین المللی در بیمارستان مفید			وجود امکانات برگزاری کنفرانس ها و کنگره های مجازی با تعداد بالا	S15
اقدامات و فعالیت های برنامه مند			وجود اساتید صاحب نام بین المللی در بیمارستان مفید	S16
			مفید به عنوان یک برند در سطح ایران	S17
			برخورداری از سه سالن بزرگ برای	S18

			برگزاری همایش ها و سمینارهای مرکز	
			قرار داشتن بیمارستان در مرکز پایتخت و دسترسی آسان شهروندان به آن	S19
			برخورداری از همه بخش های تخصصی و فوق تخصصی	S20
			ایجاد بخش PICU Covid	S21
			وجود پرتال مرکز	S22
			وجود صفحه اینستاگرام مرکز	S23
			وجود برنامه راهبردی ۵ ساله	S24
			پیاده سازی کامل دستورالعمل های نوپدید ۱۹	S25
			وجود برآورد نیازهای تجهیزاتی، تأسیساتی و توسعه ۵ ساله بیمارستان	S26

ماتریس WO

کد	عنوان	کد	عنوان	استراتژی
W1	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن	01	موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی محلی	
W2	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله کشی، سیم کشی و بهداشت محیط و ...)	02	استفاده از مترو و وسایل نقلیه عمومی و خارج بودن مرکز از طرح ترافیک	آموزش مداوم کارکنان با هدف افزایش مهارت های شغلی
W3	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی	03	ایجاد تعاملات بیشتر با سازمانهای مرتبط (شهرداری - آتش نشانی)	بهره برداری از ارتباطات بین بخشی و سازمانهایی مانند آتش نشانی و شهرداری، فرمانداری و استانداری برای رفع برخی از مسائل بیمارستان
W4	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان	04	ارجاعی بودن مرکز (معین سایر مراکز)	
W5	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی	05	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان	
W6	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تختهای موجود	06	افزایش تعداد فارغ التحصیلان پزشکی و پیراپزشکی و پرستاری در جامعه	
W7	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی	07	همکاری با موسسات خیریه مثل محک و بنیاد بیماریهای خاص و حضور نمایندگان آنها در مرکز	
W8	ناهماهنگی در اجرای دستورالعملها در کلیه بخشها	08	وجود انجمن خیرین مفید به عنوان اصلی ترین حامی مالی غیر دولتی	

W9	ضعف نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه	O9	جلب مساعدت نهادهای دولتی مثل مجلس شورای اسلامی، استانداری
W10	مشکلات اجرای عملیات ساختمانی متعدد به دلیل فرسودگی بیمارستان	O10	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه
W11	طولانی شدن مدت زمان بستری بیماران	O11	امکان استقرار همراهان بیمار در همراه سرا
W12	کاهش درآمد بیمارستان به دلیل کاهش مراجعات در اثر بیماری نوپدید	O12	تعامل خوب بیمارستان با هیئت رئیسه دانشگاه
W13	افزایش هزینه ها برای تأمین وسایل حفاظت فردی در مقابل نوپدید	O13	افزایش تعرفه های بیمه ها
W14	فرسودگی شغلی همکاران بویژه پرستاران، کمک بهباران و نیروهای خدماتی در اثر کار زیاد	O14	افزایش رقابت پذیری بیمارستان های دولتی با بیمارستان های خصوصی
W15	عدم تناسب هزینه و درآمد بیمارستان	O15	وجود برنامه اعتبار بخشی سالانه
W16	بالا بودن نرخ کسورات به دلیل کم توجهی در ثبت پرونده ها	O16	همکاری با سازمان های مردم نهاد
		O17	امکان استفاده از همکاری سازمان های بین المللی مانند یونیسف
			برگزاری برنامه ها و همایش های بین المللی با همکاری دانشگاه های خارجی، یونیسف، و سازمانهای مردم

نهاد حامی کودکان و تولید کنندگان محصولات کودکان				
	امکان استفاده از حمایت مالی سازمان ها و شرکت های خصوصی (اسپانسر)	018		
	وجود حامیان مالی خارج از کشور	019		
	وجود تفاهم نامه های همکاری با دانشگاه های خارج از کشور	020		

کد	عنوان	کد	عنوان	استراتژی
W1	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن	T1	بروز پاندمی نوپدید ۱۹	برنامه جامع تعمیر و تجهیز بیمارستان
W2	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله کشی، سیم کشی و بهداشت محیط و ...)	T2	وجود مسیل رودبار واقع در غرب مرکز از لحاظ بهداشت محیط	
W3	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی	T3	مراجعه مهاجرین کم بضاعت افغانستانی به مرکز و مشکلات مالی	جلب کمکهای مالی سازمانهای بین المللی مانند کمیساریای عالی پناهندگان و سمن های حامی پناهندگان و مهاجرین
W4	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان	T4	عدم امکانات ارتباطی بیماران شهرستانی با پزشکان	جلب حمایت بهزیستی، کمیته امداد، سازمان حمایت از خانواده زندانیان و ستاد مبارزه با مواد مخدر
W5	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی	T5	کمبود نیرو و مشکلات جذب نیروی پرستاری و بهداشتی	
W6	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تختهای موجود	T6	کمبود اعتبارات و به موقع نبودن	
W7	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی	T7	مشکل بودن فرآیند جذب نیرو	
W8	ناهماهنگی در اجرای دستورالعملها در کلیه بخشها	T8	فرهنگ ضعیف استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات درمانی در سطح کشور	راه اندازی پرونده و نسخه نویسی الکترونیک

	مراجعه بیشتر از ظرفیت بیمارستان	T9	ضعف نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه	W9
	افزایش سطح نامتناسب انتظارات بیماران و همراهان وی	T10	مشکلات اجرایی عملیات ساختمانی متعدد به دلیل فرسودگی بیمارستان	W10
	تأخیر در پرداخت مطالبات توسط سازمان های بیمه گر	T11	طولانی شدن مدت زمان بستری بیماران	W11
	شرایط اقتصادی نامناسب و مراجعه بیماران بی بضاعت	T12	کاهش درآمد بیمارستان به دلیل کاهش مراجعات در اثر بیماری نوپدید	W12
	کمبود برخی اقلام دارویی و تجهیزات پزشکی در اثر تحریم ها	T13	افزایش هزینه ها برای تأمین وسایل حفاظت فردی در مقابل نوپدید	W13
			فرسودگی شغلی همکاران بویژه پرستاران، کمک بهیاران و نیروهای خدماتی در اثر کار زیاد	W14
			عدم تناسب هزینه و درآمد بیمارستان	W15
			بالا بودن نرخ کسورات به دلیل کم توجهی در ثبت پرونده ها	W16

و: ماتریس تقابلی برای استخراج اهداف راهبردی

<p>حفظ سلامت پزشکان، پرستاران و کارکنان</p>	<p>تلاش مداوم به من جلب رضایتمندی مراجعان</p>	<p>تأمین ایمنی و ار خدمات سلامت با کیفیت مطلوب</p>	<p>ارتقاء موقعیت بیمارستان در سطح کشور</p>	<p>تثبیت ارزشه متعالی اخلاقی و انسانی</p>	<p>ارتقای کمی و کیفی خدمات تشخیصی و درمانی به منظور تأمین، حفظ و ارتقای سلامت</p>	<p>اهداف راهبردی استراتژی ها</p>
						توسعه واحدهای جدید بالینی و پاراکلینیک (مانند تصویربرداری، فیزیوتراپی، گفتار درمانی، کاردرمانی)
						نوسازی تجهیزات پزشکی
						نوسازی تأسیسات بیمارستانی
						توسعه واحدهای جدید بالینی
						ارتقاء مستمر کیفیت
						راه اندازی پرونده و نسخه نویسی الکترونیک
						استفاده از توان سازمان های مردم نهاد برای برند سازی و جذب کمکهای مردمی و بین المللی مانند یونیسف و کمیساریای عالی پناهندگان
						ارتقاء موقعیت علمی بیمارستان در سطح کشور و منطقه ی

					مدیرانۀ شرقی
					جذب نیروهای شرکتی و تأمین اعتبارات از محل کمکهای حامیان مالی و نیکوکاران
					ارتقاء کیفیت خدمات و مدیریت منابع انسانی و مالی با استفاده از ابزارهای فناورانه
					تأمین منابع مالی پایدار برای مقابله با شوک کمبود منابع و تأخیر در پرداخت توسط سازمان های بیمه گر
					تأمین کمبود دارویی و تجهیزات از طریق کمکهای ملی و بین المللی
					برگزاری همایش ها و کنگره های ملی و بین المللی در بیمارستان مفید
					اقدامات و فعالیت های برنامه مند
					آموزش مداوم کارکنان با هدف افزایش مهارت های شغلی
					بهره برداری از ارتباطات بین بخشی و سازمانهایی مانند آتش نشانی و شهرداری، فرمانداری و استانداری برای رفع برخی از مسائل بیمارستان

					برنامه ریزی برای توریسم پزشکی
					برگزاری برنامه ها و همایش های بین المللی با همکاری دانشگاه های خارجی، یونسف، و سازمانهای مردم نهاد حامی کودکان و تولید کنندگان محصولات کودکان
					تأمین منابع مالی جدید و پایدار
					تعامل بیشتر و افزایش تعداد سازمانهای حامی از بیمارستان
					جلب حمایت نهادهای حکومتی تأثیرگذار مانند مجلس و استانداری و فرمانداری و سازمان برنامه و بودجه
					ارتقاء رضایت همراهان بیمار
					بهبود درآمد بیمارستان و رفع مشکلات مالی
					ارتقاء وضعیت سلامت روان کارکنان و اعضاء هیئت علمی
					برنامه جامع تعمیر و تجهیز بیمارستان
					جلب کمکهای مالی سازمانهای بین المللی مانند کمیساریای عالی پناهندگان و سمن های حامی پناهندگان و مهاجرین

						جلب حمایت بهزیستی، کمیته امداد، سازمان حمایت از خانواده زندانیان و ستاد مبارزه با مواد مخدر
--	--	--	--	--	--	--

