

سنة الف الف سنة



بازنگری برنامه استراتژیک

۱۳۹۴-۱۳۹۵



"پیامبر گرامی اسلام (ص) از سوء مدیریت امت بیمناک بودند نه از فقر"

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
3	پیشگفتار
4	اعضای کمیته برنامه استراتژیک بیمارستان
7	مقدمه
7	خلاصه ایی از برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایشون
14	بیانیه رسالت، چشم انداز، ارزش ها
15	ذی نفعان داخلی
17	ذی نفعان خارجی
19	اهداف نهایی
20	عوامل استراتژیک محیط بیرونی
21	عوامل استراتژیک محیط درونی
22	نمودار جایگاه بیمارستان (ماتریس SWOT)
23	موضوعات استراتژیک
24	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "مدیریت منابع انسانی، مالی، تجهیزات و فضای فیزیکی"
26	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "ایمنی بیماران و کارکنان"
27	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "مدیریت فرایندها"
28	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "هماهنگی آموزش و درمان"
29	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "مدیریت پاراکلینیک و داروخانه"
30	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "کیفیت و رضایتمندی بیماران"
31	عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک "طرح تحول سلامت"
32	شرح هر یک از موضوعات استراتژیک و پیش بینی روند آتی در صورت نپرداختن به آن موضوع
41	اهداف استراتژیک بیمارستان بر اساس موضوعات استراتژیک
42	راهکارهای رسیدن به اهداف استراتژیک
50	جدول الویت بندی استراتژیها
52	استراتژیهای الویت بندی شده
53	موضوعات استراتژیک و اهداف اختصاصی

پیشگفتار

مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی کودکان مفید در سال 1353، در مساحتی حدود 12000 متر مربع توسط مرحوم شادروان حاج حبیب الله مفید ساخته و افتتاح گردید و پس از سالها به وزارت بهداشت واگذار شد و در تیر ماه سال 1365، تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی قرار گرفت و در سال 1389 ساختمان دانشکده پرستاری با متراژ 2320 متر مربع به فضای بیمارستان اضافه گردید.

مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی کودکان مفید یکی از مراکز مهم علمی آموزشی و پژوهشی تخصصی، فوق تخصصی کودکان ایران است و علاوه بر تهران، پذیرای بیماران ارجاع شده از کل کشور و گاه کشورهای همسایه می باشد و روزانه به طور متوسط 600 تا 1000 بیمار سرپایی و حدود 50 بیمار بستری از خدمات آموزشی و درمانی این مرکز بهره مند می گردند.

فلسفه وجودی بیمارستان کودکان مفید ارائه خدمات فوق تخصصی با بالاترین کیفیت، هزینه مناسب با بکارگیری مدیریت زمان در محیطی بهداشتی و حفظ کرامت انسانی مراجعه کنندگان می باشد. این خدمات بیمارستانی به صورت ممتاز به تمام مراجعین ارائه می گردد. ما تمام تلاش خویش را بکار می بریم تا با ایجاد نگرش صحیح به کودکان، به عنوان اشرف مخلوقات معصوم عالم با تکیه بر اصول مهارت و منزلت، در نهایت احترام و دلسوزی خدماتی فراتر از انتظار و منحصر به فرد در محیطی آرام و صمیمی به بیماران ارائه نمائیم.

هدف اصلی این مرکز ارتقا وضعیت آموزشی، پژوهشی، بهداشتی و درمانی در طب کودکان در جهت تامین سلامت کودکان به معنای جامع آن و رضایتمندی متخصصان کودک و جامعه در راستای دورنمای 20 ساله کلان کشور است.

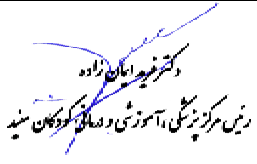
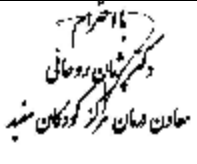
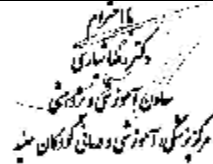
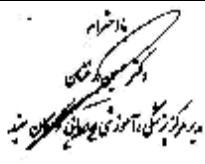
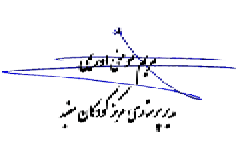
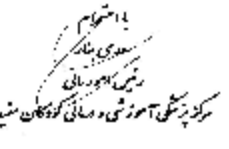
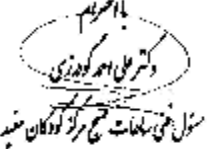
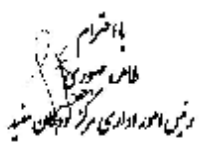
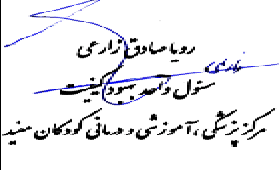
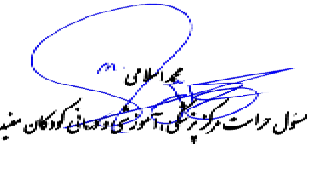
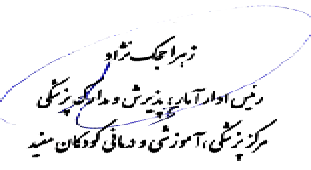
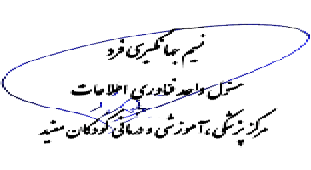
اعضای کمیته برنامه استراتژیک بیمارستان (به ترتیب مروف الفبا)

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
1	دکتر فرید	ایمانزاده	ریاست مرکز
2	امیر	احمدزاده	سوپروایزر آزمایشگاه و بانک خون
3	بهاره	آبشاری	مسئول ارتباطات مردمی
4	محمد	اسلامی	مسئول حراست
5	حسن	امینی یادگار	مسئول انبار مرکزی
6	دکتر حسین	بدخشان	مدیریت مرکز
7	مریم	مومنی اوریمی	مدیر پرستاری
8	طاهره	صبوری	رئیس امور اداری
9	یوسف	جلیل نژاد	سوپروایزر سی تی اسکن
10	نسیم	جهانگیری فرد	مسئول IT
11	مرضیه	مومنی	سوپروایزر ارشد بالینی
12	نجمه	حیدری رامشه	سرپرستار نفرولوژی
13	زهرا	خجک نژاد	رئیس اداره آمار، پذیرش و مدارک پزشکی
14	زهرا	خنجر نسیم	مسئول مددکاری
15	زهرا	داودی زواره	سرپرستار درمانگاه
16	سعدی	بنار	رئیس امور مالی
17	سید محمد صادق	دریاباری	مسئول بهداشت محیط
18	فروغ	دلخوشنواز رشتی	مسئول کارگزینی

ردیف	نام	نام خانوادگی	سمت
19	فیروزه	درویشی	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار
20	مرضیه	ذوالفقاری	مسئول تجهیزات پزشکی
21	مرجان	ذاکرنیا	سوپروایزر بالینی
22	دکتر پژمان	روحانی	معاونت درمان
23	راحله	رزم آرا	سوپروایزر کنترل عفونت
24	مریم	شاه ولایتی	سرپرستار آنکولوژی
25	رویا	صادق زارعی	مسئول بهبود کیفیت
26	حنان	صادقپور	سرپرستار عفونی
27	طاهره	صبوری	کارشناس معاونت آموزشی و پژوهشی
28	فرحناز	صفوی هیر	سرپرستار اتاق عمل
29	مهشید	طالیان	سرپرستار PICU
30	معصومه سادات	طباطبایی والا	سوپروایزر بالینی
31	مجید	عافی	مسئول اموال
32	محمدعلی	عباسی مزرعه شاهی	مسئول تاسیسات و ساختمان
33	ملیحه	رمضانی	سرپرستار بخش جراحی I
34	مریم	عزیزی	مسئول تغذیه
35	زهرا	عنبرستانی	سوپروایزر بالینی
36	فاطمه	غفاری	سرپرستار NICU
37	دکتر رضا	شیاری	معاونت آموزشی و پژوهشی
38	سهیلا	مولایی	سرپرستار جراحی II
39	خانم	عضدی	مسئول لاندری
40	دکتر علی اصغر	فضائلی	ناظر فنی داروخانه

ردیف	نام	نام خانوادگی	سلامت
41	فهیجه	شاه صفی	سرپرستار نوزادان
42	دکتر سید علی احمد	گودرزی	مسئول پاسخ گوی ایمنی بیمار - مسئول فنی
43	علی	گودرزی	مسئول روابط عمومی
44	سید طاهر	موسوی سیاوشکلانی	مسئول خدمات
45	الهام	موسوی نسب	سرپرستار گوارش
46	ترنم	مومنی	سوپروایزر آموزشی
47	مرضیه	مومنی	سوپروایزر بالینی
48	خدیجه	خراشادی	سرپرستار اورژانس
49	بنفشه	نژادی	سرپرستار همودیالیز
50	فریده	عبدشاهزاده	کارشناس فیزیوتراپی

تصویب کنندگان و ابلاغ کنندگان نهائی (اعضای مدیریت اجرایی مرکز):

 دکتر فریدان زاده رئیس مرکز پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید	 دکتر بهروز روحانی مدیر کل درمان مرکز کودکان شهید	 دکتر فریدان زاده مدیر کل آموزشی و خدماتی کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده مدیر کل پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید
 دکتر امیرحسین زاده سرپرستار مرکز کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده رئیس امور اداری و خدماتی کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده مسئول کمیته سلامت حج مرکز کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده رئیس امور اداری مرکز کودکان شهید
 دکتر امیرحسین زاده مسئول دانشکده سوره گیت مرکز پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده مسئول سلامت مرکز پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده رئیس اداره آمار، پذیرش و مدارک پزشکی مرکز پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید	 دکتر امیرحسین زاده مسئول واحد فناوری اطلاعات مرکز پزشکی، آموزشی و خدماتی کودکان شهید

~ مقدمه

در "مدیریت استراتژیک" گذشته، حال و آینده سازمان و محیط پیرامون آن بررسی می شود و لازمه آن، مدیریت بر درون و آشنا با محیط بیرون بوده که با ایجاد تعامل عوامل بیرونی و درونی، اهداف محقق خواهند شد.

چنانچه برنامه ریزی بر اساس مدیریت استراتژیک صورت گیرد، سازگار با ارزش ها و باورها بوده و موجب دگرگونی اساسی در ساختار و رفتارها شده و اداره امور بر اساس برنامه ریزی "نظام مند، شاخص پذیر، هدف دار و قابل وصول" خواهد شد.

بر این اساس نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، فرصت ها و تهدیدها در برنامه دخالت داده می شوند و برنامه ریزی نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی توسعه قلمداد می شود.

"برنامه ریزی استراتژیک" تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی است که هویت و سوگیری فعالیت های یک سازمان را با دیگر نهادها در چارچوب قانونی شکل می دهد.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک بر این باور قرار دارد که سازمان ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند.

همچنین:

- ارتباطات و مشارکت را تسهیل می کند.
- علایق و ارزش های ناهمگرا را با یکدیگر همسو و منطبق می کند.
- تصمیم گیری منظم و اجرای موفقیت آمیز را ترویج و تشویق می کند.
- به در نظر گرفتن تاثیرات آینده تصمیم هایی که امروز اتخاذ می شود تاکید دارد.

~ خلاصه ای از برنامه ریزی استراتژیک و مدل برایسون

1- تعریف برنامه ریزی

"برنامه ریزی" عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. "برنامه ریزی" فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست، بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. "برنامه ریزی" تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می شوند. "برنامه ریزی" می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

"برنامه" بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. "برنامه" خروجی فرایند برنامه ریزی است اما "برنامه ریزی" یک فرایند پیوسته است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می یابد. برنامه ها تهیه شده و اجرا می گردند.

2- ویژگی های برنامه ریزی

برنامه ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

- 1) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه
- 2) جمع آوری اطلاعات
- 3) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید
- 4) تعریف اهداف
- 5) تأمین مقدمات
- 6) پیش بینی شرایط آینده
- 7) ساخت زنجیره های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی
- 8) رتبه بندی و انتخاب گزینه ها
- 9) تعریف سیاست ها
- 10) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه

3- انواع برنامه ریزی

✓ برنامه ریزی از "جنبه ماهیت" به صورت زیر دسته بندی می شود:

ü برنامه ریزی فیزیکی

ü برنامه ریزی سازمانی

ü برنامه ریزی فرایند، برنامه ریزی مالی

ü برنامه ریزی وظیفه ای

ü برنامه ریزی عمومی

که در اینجا منظور از برنامه ریزی، برنامه ریزی از نوع عمومی است. برنامه ریزی عمومی معمولاً تمام دیگر انواع برنامه ریزی را در خود دارد.

✓ برنامه ریزی از "جنبه افق زمانی" را می توان به صورت زیر دسته بندی نمود:

ü در قالب برنامه ریزی کوتاه مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)

ü برنامه ریزی میان مدت و برنامه ریزی بلندمدت.

4- برنامه ریزی استراتژیک

بیشتر برنامه ریزی ها بر اساس "دیدگاه عقلایی" دارای شکل «آرمان ها 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 می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند.

برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. 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 زمینه‌ساز ابداع "برنامه ریزی استراتژیک" شد. برخلاف "برنامه ریزی سنتی" که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند هدف "برنامه ریزی استراتژیک" تبیین و تدوین استراتژی است.

بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط، می‌توان ترکیبی از "برنامه ریزی سنتی" و "برنامه ریزی استراتژیک" را بکار برد.

5- مزایای برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای بسیاری است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ü قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- ü به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.
- ü تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- ü هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
- ü برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- ü به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- ü شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- ü دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.
- ü قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیت‌ها ارائه می‌دهد.
- ü به مدیران کمک می‌کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- ü به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- ü هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند بوجود می‌آورد.
- ü زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.
- ü قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد.
- ü ترتیب‌دهی اولویت‌ها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد.
- ü مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان ایجاد می‌کند.
- ü مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.
- ü تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.
- ü برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصت‌ها، انگیزش ایجاد می‌کند.

6- ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن می‌باشد. هدف این فرایند، نگرستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد. بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود است. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل موارد زیر می‌باشد:

1. محیط عملیاتی سازمان

2. مأموریت سازمان

3. اهداف جامع سازمان

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند.

7- برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی

"برنامه ریزی استراتژیک" در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

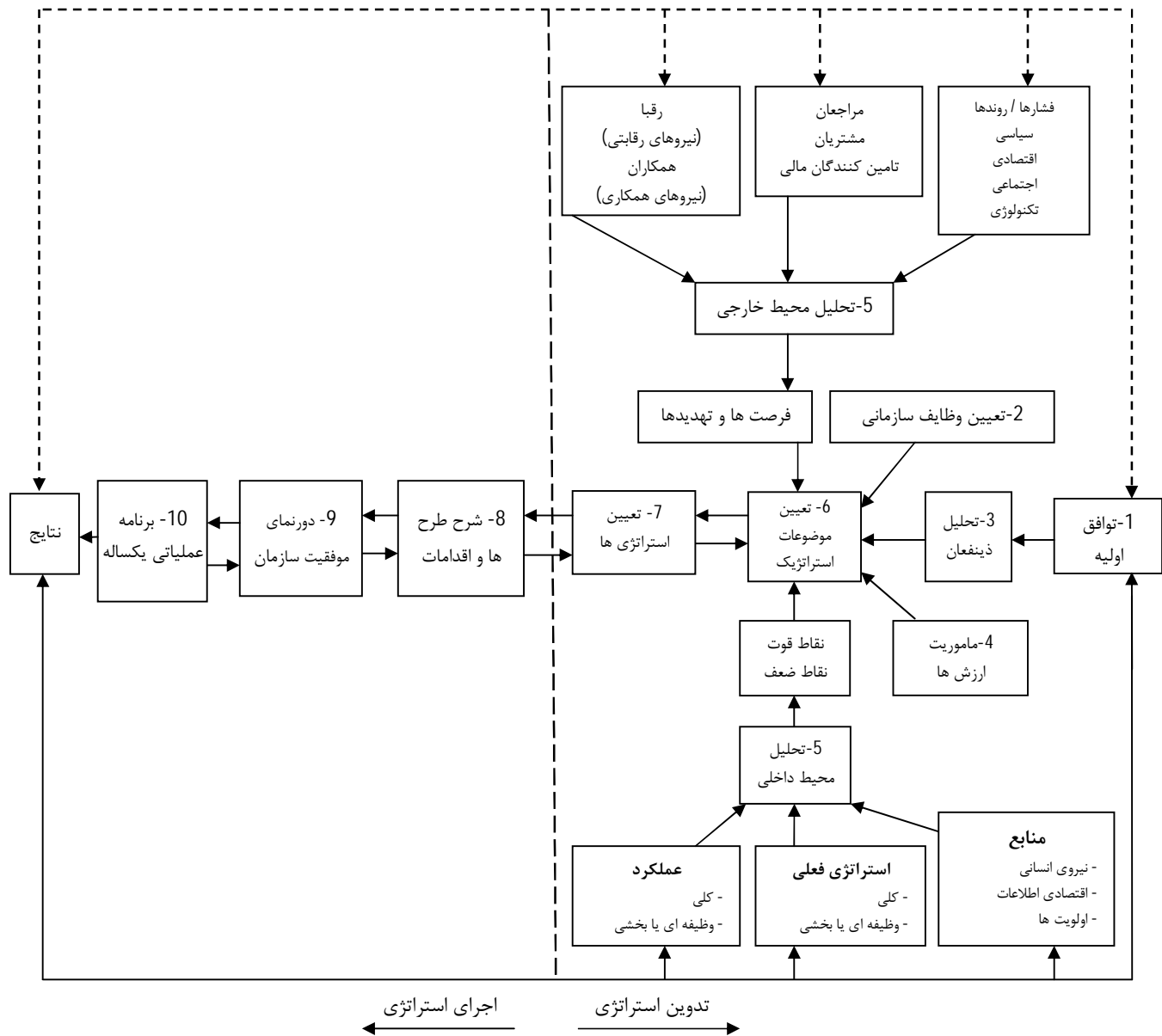
"برایسون" مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

8- مدل برایسون

این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد.

همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل، شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد.

در اینجا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.



مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون:

توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مرحله‌ای که در برنامه ریزی باید انجام گردند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص و منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.

تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف این است که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمان ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول به کار هستند نمی دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می گیرند اما تا بحال کشف نشده اند، شناخت.

تحلیل ذینفعان: "ذینفع" فرد، گروه یا سازمانی است که می تواند بر نگرش، منابع یا خروجی های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی های سازمان تأثیر پذیرد.

"تحلیل ذینفعان" پیش در آمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را برطرف ساخته و بستر بحث ها و فعالیت های سازنده و مؤثر را هموار می کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت های آن را همسو می سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می دهد.

شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال، علاوه بر اینکه از توانایی ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی ها، خروجی ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می گیرند.

تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی می‌باشد که سازمان با آنها مواجه است.

تعیین استراتژی‌ها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان، باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح‌ها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارت است از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

شرح طرح‌ها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل -مرحله تعیین استراتژی‌ها- انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژی‌ها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرح‌ها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود، این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک استفاده می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژی‌های انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

~ بیانیه رسالت

بیمارستان کودکان مفید به عنوان یک مرکز پزشکی، آموزشی، درمانی و پژوهشی دولتی با هدف تامین سلامت کودکان در کشور بدون توجه به عوامل نژادی، قومی و جنسیتی، با تکیه بر دانش و فن آوری روز و با بهره گیری از حضور اساتید مجرب و کارکنان کارآمد و دلسوز در زمینه انواع بیماری های اطفال و نوزادان در حد توان خدمت می نماید. این مرکز به جذب بیماران از سراسر کشور و حتی کشورهای همسایه اقدام نموده و با ارائه خدمات آموزشی، بهداشتی-درمانی و پژوهش های کاربردی به ارتقاء سلامت کودکان یاری می رساند و در این راستا ایمنی، امنیت و رضایت بیماران و کارکنان را مد نظر قرار می دهد.

~ بیانیه دورنما

ما برآنیم تا با استعانت از خداوند متعال و با تکیه بر دانش و فن آوری روز و به مدد ایمان، وجدان کاری و تلاش گروهی نیروی انسانی کارآمد خویش تا سال 1395، به عنوان برترین مرکز تخصصی کودکان در ارائه خدمات آموزشی، درمانی و پژوهشی در سطح خاور میانه باشیم.

~ بیانیه ارزش ها

کارکنان بیمارستان کودکان مفید متعهد می شویم با حفظ کرامات انسانی کلیه مشتریان اعم از بیماران، همراهان، همکاران و دانشجویان به ارائه خدمات مطلوب در راستای جلب رضایت الهی و بندگان خدا می پردازیم. ارزش های سازمانی ما عبارتند از:

- ن جلب رضایت خدای متعال
- ن قانون مندی و وظیفه مداری
- ن آموزش و توانمندسازی کارکنان
- ن رعایت ایمنی بیماران و کارکنان
- ن حفظ اسرار و محرمانگی اطلاعات
- ن مشتری مداری و رعایت حقوق بیماران
- ن رعایت ارزش های اخلاقی، موازین شرعی
- ن تصمیم گیری مشارکتی مبتنی بر شواهد و داده ها
- ن مسئولیت پذیری، پاسخ گویی، همدلی و صداقت در کار
- ن بهبود مستمر کیفیت، فرآیند محوری و ارتقای نتایج مطلوب

ما به این ارزش ها با نهایت وجود ارج می نهیم و در گسترش و شکوفایی آن در تمام سطوح همت می گماریم.

نیازها و انتظارات بیماران از بیمارستان

1. خدمات پزشکی (تشخیصی، درمانی) به موقع و با کیفیت و با کمترین عوارض
2. خدمات پرستاری به موقع و با کیفیت
3. پذیرش سریع و محترمانه
4. تامین همه خدمات تشخیصی درمانی مورد نیاز بیماران درون بیمارستان و عدم ارجاع بیماران جهت تهیه تجهیزات، تصویربرداری و غیره به خارج از بیمارستان
5. تامین هتلینگ و تغذیه مناسب و با کیفیت
6. نقل و انتقال کامل، صحیح و سریع بیماران
7. فراگیر بودن پوشش بیمه ای بیمارستان (عقد قرار داد با کلیه سازمان های بیمه گر دولتی و خصوصی)
8. پرداخت هزینه های درمان متناسب با خدمات ارائه شده
9. ترخیص آسان و سریع
10. حمایت های اجتماعی - روانی توسط واحد مددکاری
11. برقراری ارتباط عاطفی شایسته توسط همه اعضای کادر درمان با بیماران و اطلاع رسانی مناسب و صحیح در بیماران

نیازها و انتظارات همراهان بیماران از بیمارستان

1. ملاقات همه روزه با بیماران در ساعت معین
2. برخورد شایسته و محترمانه از سوی پرسنل بیمارستان
3. وجود امکانات رفاهی مناسب (تلفن عمومی، نمازخانه، بوفه، صندلی و محل استراحت و ...)
4. وجود تابلوهای راهنما و خطوط راهنمای مناسب
5. اطلاع رسانی صحیح در مورد خدمات بیمارستان، قوانین و مقررات

نیازها و انتظارات کارکنان بیمارستان

1. اجرای مدیریت مشارکتی شامل نظام پیشنهادات و پرداخت مبتنی بر عملکرد
2. گسترش امکانات رفاهی مثل وام، تسهیلات بانکی، سفرهای تفریحی و ...
3. دریافت مکفی مزایا
4. دریافت منظم و بموقع حقوق
5. شرایط و محیط کاری مناسب و ایمن و بهداشت روانی
6. وجود نظام ارتقاء عادلانه و بدور از تبعیض و شایسته سالار
7. ارتباط تسهیل شده و مناسب با مدیران

8. رعایت استانداردهای شغلی
9. اطلاع رسانی مناسب در مورد شرح وظایف و قوانین و مقررات و حقوق مرتبط
10. ایجاد زمینه مناسب برای آموزش ضمن خدمت
11. امنیت شغلی
12. احترام در خور و حفظ شخصیت انسانی

نیازها و انتظارات مدیران

1. دریافت حقوق و مزایای مکفی مناسب با جایگاه مدیریتی ایشان
2. رعایت شئونات متناسب با جایگاه مدیریتی
3. وجود بستر مناسب برای ارتقا دانش و مهارت مدیریتی
4. وجود ارتباط موثر و کارآمد بین مدیران
5. امنیت شغلی
6. وجود امکانات و منابع متناسب اعم از مالی، فیزیکی و نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف مدیران
7. اختیارات متناسب با مسئولیت

نیازها و انتظارات اساتید

1. در اختیار بودن تجهیزات پزشکی مناسب با رشته تخصصی و بروز
2. دسترسی آسان به سیستمهای اطلاع رسانی مدرن
3. حمایت های حقوقی و قضایی در مراجع قانونی
4. زمینه مناسب برای ارتقای علمی مانند مسافرت های مطالعاتی داخلی و خارجی، شرکت در دوره ها و کنگره های علمی و آموزشی
5. رعایت شئونات اخلاقی

نیازها و انتظارات دستیاران و دانشجویان

1. افزایش کیفیت خدمات آموزشی
2. استفاده از فناوری جدید آموزشی
3. استفاده و بهبود کمک هزینه تحصیلی
4. روز آمد کردن وسایل کمک آموزشی
5. افزایش خدمات و تسهیلات رفاهی

انتظارات دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

1. اجرای به موقع قوانین و بخشنامه ها
2. پاسخگویی مناسب به مراجعین و بیماران
3. هزینه اثر بخش نمودن خدمات
4. توسعه کمی و کیفی مراکز
5. پاسخ به موقع به نامه ها و درخواستها
6. انضباط مالی
7. حرکت در مسیر برنامه و اهداف کلان دانشگاه
8. ارتقای کیفیت خدمات درمانی و آموزشی
9. بسط و گسترش پژوهشهای بالینی
10. رعایت استانداردهای ارائه خدمات درمانی و کسب امتیازات لازم در ارزشیابی سالانه
11. اجرای دقیق پروتکل های درمانی

انتظارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

1. رعایت حقوق بیماران
2. ارائه آمار و اطلاعات و گزارشات مورد نیاز
3. رعایت تعرفه های مصوب
4. پذیرش بی قید و شرط بیماران اورژانس
5. همسویی برنامه ها با استراتژی های بهداشت و درمان کشور
6. رعایت بخشنامه ها و دستورالعمل ها

انتظارات شرکتهای تجاری و پیمانکاری

1. اجرای به موقع تعهدات
2. برگزاری مناقصات و مزایده های قانونی و بصورت عادلانه و ایجاد فرصتهای برابر
3. اطلاع رسانی مناسب و به موقع در خصوص مناقصات و مزایده ها
4. ایجاد بستر مناسب برای توسعه فعالیت ها و مشارکتها و توسعه قراردادها

انتظارات سازمان نظام پزشکی

1. رعایت مقررات و دستورالعمل های ارائه خدمات تشخیصی درمانی استاندارد
2. رعایت حقوق بیماران
3. رعایت تعرفه های مصوب

انتظارات پزشکی قانونی

1. رعایت نظامات دولتی
2. پاسخگویی مناسب به نامه ها و درخواستهای پزشکی قانونی
3. رعایت حقوق بیماران توسط کارکنان درمانی
4. رعایت قوانین و دستورالعملهای مرتبط با ارائه خدمات پزشکی
5. رعایت قوانین پزشکی قانونی

انتظارات جامعه از بیمارستان

1. آموزشهای عمومی
2. تاثیر مثبت بر اقتصاد شهری و ملی
3. ارتباط مناسب با سایر سازمان ها
4. مشارکت دادن بخشهایی از جامعه
5. تلاشهای داوطلبانه و بشر دوستانه
6. حفظ محیط زیست از طریق رعایت دستورالعملها و استانداردهای مربوط
7. رعایت حقوق همسایگان
8. بسط و توسعه آموزشهای عمومی در خصوص آموزش سلامت
9. کمک به ارتقای سطح سلامت جامعه

انتظارات سازمان های بیمه گر

1. ارسال به موقع اسناد ارائه خدمات
2. پذیرش بی قید و شرط بیمه شدگان
3. رعایت تعرفه های مصوب
4. رعایت بخشنامه و مقررات سازمان های بیمه گر
5. رعایت حقوق بیماران
6. ارائه خدمات مطلوب و مناسب تشخیصی درمانی به بیمه شدگان

اهداف نهایی:

- ارتقای کمی و کیفی خدمات تشخیصی و درمانی به منظور
تأمین ، حفظ و ارتقای سلامت آنها

- بهبود کیفیت و ایمنی خدمات درمانی

- تلاش مداوم و گروهی به منظور جلب رضایتمندی مراجعان

~ عوامل استراتژیک محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط بیرونی (ماتریس EFEM) بیمارستان کودکان مفید

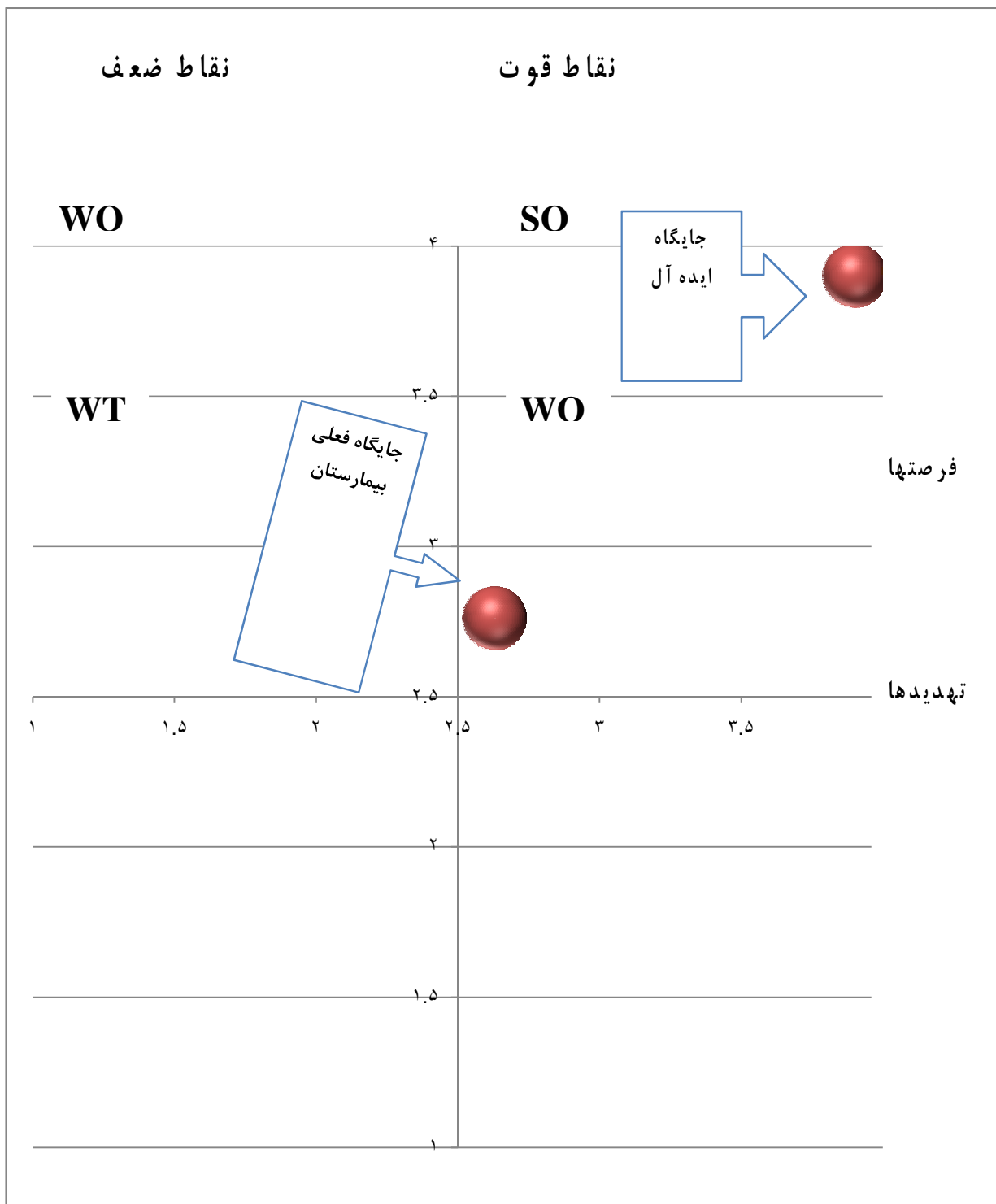
امتیاز وزنی	ضریب	وزن (0-100)	عوامل محیط بیرونی	
14.43	3.7	3.9	موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی محلی-4 (استفاده از مترو و وسایل نقلیه عمومی و خارج بودن مرکز از طرح ترافیک)	فرصت‌ها (1-4)
9.9	3.3	3	نزدیکی به شهرداری منطقه 3 و آتش‌نشانی-9	
22	4	5.5	ارجاعی بودن مرکز (معین سایر مراکز)-2	
7.5	3	2.5	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان-13	
8.37	3.1	2.7	افزایش تعداد فارغ‌التحصیلان پزشکی در جامعه-12	
9.28	3.2	2.9	همکاری با موسسات خیریه مثل محک و بنیاد بیماریهای خاص-10	
12	3	4	وجود خیرین حامی مرکز-7	
19.2	4	4.8	جلب مساعدت نهادهای دولتی مثل مجلس شورای اسلامی، استانداری-3	
11.9	3.4	3.5	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه-8	
6	3	2	امکان استقرار پایگاه بهداشت و واکسیناسیون در مرکز-14	
8.4	3	2.8	تعامل ریاست دانشگاه با بیمارستان-11	
12.6	3.5	3.6	حمایت بالاترین مقام مسئول کشوری از اجرای نظام تحول سلامت-6	
24	4	6	افزایش تعرفه های بیمه ها-1	
13.68	3.6	3.8	افزایش رقابت پذیری بیمارستان های دولتی با بیمارستان های خصوصی-5	
6.4	1.6	4	وجود مسیل رودبار واقع در غرب مرکز از لحاظ بهداشت محیط-5	تهدیدها (1-4)
3.6	1.5	2.4	کاهش رشد جمعیت و افزایش سن ازدواج در جامعه-12	
2.4	1.2	2	عدم پوشش بیمه‌های تکمیلی-14	
4.6	1.6	2.9	مراجعه مهاجرین افغانی به مرکز و مشکلات مالی-10	
4.8	1.5	3.2	عدم امکانات ارتباطی بیماران شهرستانی با پزشکان-9	
7.4	1.7	4.4	نداشتن فناوری پزشکی روز و لوازم مصرفی به دلیل تحریم‌ها و تورم و افزایش عمومی قیمت‌ها در تمامی سطوح-4	
5.1	1.7	3	خروج نیروها از کلان شهرها-8	
3.22	1.4	2.3	کمبود اعتبارات تخصیصی از طرف وزارتخانه-13	
5.58	1.8	3.1	قوانین دست و پا گیر در استخدام و مالی-7	
3.75	1.5	2.5	فرهنگ ضعیف استفاده از فناوری اطلاعات در خدمات درمانی در سطح کشور-11	
5.9	1.6	3.7	تغییرات مداوم یا دیرکرد در ارائه دستورالعمل های طرح تحول سلامت-6	
8.82	1.8	4.9	عدم پشتیبانی شرکت تیراژه از پیاده سازی نظام تحول سلامت-3	
10.8	2	5.4	افزایش تعداد مراجعین بیش از ظرفیت بیمارستان-1	
10.4	2	5.2	افزایش سطح انتظارات بیماران و همراهان وی-2	
262		100	جمع	

عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)

تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس EFEM) بیمارستان کودکان مفید

امتیاز وزنی	ضریب	وزن (100-) (0)	عوامل محیط درونی	
22	4	5.5	نیروی انسانی مجرب و قانع با انگیزه و دارای پتانسیل بالا-2	قوت‌ها (3 - 4)
17.55	3.9	4.5	در اختیار داشتن بزرگترین اورژانس کودکان و بخشهای فوق تخصصی-5	
12.8	3.2	4	آمار مراجعین بالا و ضریب اشغال تخت بالا-8	
6	3	2	استقرار مراکز تحقیقات در رشته های مختلف-15	
6.6	3	2.2	آموزشی و پژوهشی بودن مرکز-14	
9.3	3	3.1	استفاده از تکنولوژی روز اداری (اتوماسیون اداری، HIS، نظام نوین مالی و سیستم امنیتی مدار بسته و سیستم نوبت‌دهی)-12	
11.78	3.1	3.8	در اختیار داشتن درمانگاه‌های تخصصی و فوق تخصصی کودکان به صورت فعال در تمامی شیفت‌ها-9	
7.5	3	2.5	برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل‌های داخلی-13	
6	3	2	داشتن سرویس ایاب و ذهاب و مهدکودک-16	
10.54	3.1	3.4	انتصاب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری-10	
9.92	3.1	3.2	هیات امنایی بودن مرکز-11	
16.34	3.8	4.3	تعامل و توانمندی و تلاش و علاقه و پیگیری ریاست و مدیریت به ارتقاء بیمارستان-6	
18.72	3.9	4.8	تلاش ریاست و مدیران و پرسنل بیمارستان در جهت ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی-4	
14.7	3.5	4.2	رضایتمندی بیماران در استفاده از خدمات دولتی بر اساس طرح تحول سلامت-7	
26	4	6.5	افزایش درآمد بیمارستان ناشی از طرح تحول سلامت-1	
20	4	5	افزایش تمایل حضور پزشکان تمام وقت در کلینیک ویژه بیمارستان-3	
3.92	1.4	2.8	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن-7	ضعف‌ها (2-) (1)
8	2	4	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله‌کشی، سیم‌کشی و بهداشت محیط و ...)-1	
5.1	1.5	3.4	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی-3	
1.5	1	1.5	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان (پارکینگ، سرویس ایاب و ذهاب کافی و ...)-16	
4.06	1.4	2.9	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی-5	
2.88	1.2	2.4	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت‌های موجود-11	
3.25	1.3	2.5	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی مانند سیستم نوبت‌دهی، واگذاری داروخانه-10	
2.76	1.2	2.3	آمار بالای ترک خدمت بدلیل حجم زیاد و نامتعارف کاری-12	
2.4	1.2	2	نداشتن دستورالعمل‌های یکسان در کلیه بخشها و عدم ارتباط مناسب-13	
3.38	1.3	2.6	ضعف نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (Preventive maintenance) PM-9	
1.98	1.1	1.8	اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان-14	
1.6	1	1.6	عدم توازن در ترکیب جنسیتی کارکنان-15	
3.51	1.3	2.7	پیگیری ناکافی مصوبات صورتجلسات کمیته‌ها-8	
5.95	1.7	3.5	بار کاری مضاعف پرسنل-2	
3.92	1.4	2.8	ارجاع اقدامات پاراکلینیکی فقط با تعداد محدودی از مراکز-6	
4.5	1.5	3	طولانی شدن مدت زمان بستری بیماران-4	
274.46		100	جمع	

~ نمودار جایگاه بیمارستان (ماتریس SWOT)



~ موضوعات استراتژیک

- منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی

- ایمنی بیماران و کارکنان

- فرایند

- هماهنگی آموزش و درمان

- ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه

- کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران

- طرح تحول سلامت

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک «منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی»

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی	موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی محلی (استفاده از مترو و وسایل نقلیه عمومی و خارج بودن مرکز از طرح ترافیک)	وجود مسیل رودبار واقع در پشت مرکز از لحاظ بهداشت محیط	نیروی انسانی مجرب، قانع، با انگیزه و دارای پتانسیل بالا	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن
	نزدیکی به شهرداری منطقه 3 و آتش‌نشانی	عدم پوشش بیمه‌های تکمیلی	در اختیار داشتن بزرگترین اورژانس کودکان و بخشهای فوق تخصصی	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله‌کشی، سیم‌کشی و بهداشت محیط و ...)
	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان	مراجعه مهاجرین افغانی به مرکز و مشکلات مالی	آمار مراجعین بالا و ضریب اشغال تخت بالا	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی
	افزایش تعداد پزشکان در جامعه	نداشتن فناوری پزشکی روز و لوازم مصرفی به دلیل تحریم‌ها و تورم و افزایش عمومی قیمت‌ها در تمامی سطوح	استقرار مراکز تحقیقات در رشته‌های مختلف	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان (پارکینگ، سرویس ایاب و ذهاب کافی و ...)
	همکاری با موسسات خیریه مثل محک و بنیاد بیماری‌های خاص	خروج نیروها از کلان شهرها	استفاده از تکنولوژی روز اداری (اتوماسیون اداری، HIS، نظام نوین مالی، سیستم امنیتی مدار بسته و سیستم نوبت دهی)	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی
	وجود خیرین حامی مرکز	کمبود اعتبارات تخصصی از طرف وزارتخانه	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت‌های موجود	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت‌های موجود
	جلب مساعدت نهادهای دولتی مثل مجلس شورای اسلامی، استانداری	قوانین دست و پا گیر در استخدام و مسائل مالی مربوطه	برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل‌های داخلی	آمار بالای ترک خدمت بدلیل حجم زیاد و نامتعارف کاری

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
<p style="text-align: center;">بنگاه عالی، لایحه، وزارت، دفاتر، زیر</p>	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه	پایین بودن نرخ تعرفه	داشتن سرویس ایاب و ذهاب و مهدکودک	ضعف PM
	امکان استقرار خانه بهداشت و واکسیناسیون در مرکز	عدم وجود محل مناسب اسکان خانواده‌های شهرستانی	انتصاب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری	اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان
	تعامل ریاست دانشگاه با بیمارستان		هیات امنایی بودن مرکز	عدم توازن در ترکیب جنسیتی کارکنان
			تعامل و توانمندی و تلاش و علاقه و پیگیری ریاست و مدیریت به ارتقاء بیمارستان	
			تلاش ریاست و مدیران و پرسنل بیمارستان در جهت ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی	

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک «ایمنی بیماران و کارکنان»

موضوع استراتژیک	فرصتها	تهدیدها	قوتها	ضعفها
ایمنی بیماران و کارکنان	نزدیکی به شهرداری منطقه 3 و آتش نشانی	وجود مسیل رودبار واقع در غرب مرکز از لحاظ بهداشت محیط	نیروی انسانی مجرب، قانع، با انگیزه و دارای پتانسیل بالا	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله کشی، سیم کشی و بهداشت محیط و ...)
	شیوع بیماریهای فصلی در کودکان بیشتر از بزرگسالان	مراجعه مهاجرین افغانی به مرکز و مشکلات مالی	داشتن سرویس ایاب و ذهاب و مهدکودک	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی
	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه	کمبود اعتبارات تخصیصی از طرف وزارتخانه		کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان (پارکینگ، سرویس ایاب و ذهاب کافی و ...)
	امکان استقرار پایگاه بهداشت و واکسیناسیون در مرکز	عدم وجود محل مناسب جهت اسکان خانواده‌های شهرستانی		کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی
				عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت های موجود

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک «فرآیندها»

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
فرآیندها	استفاده بهینه از وقت و انرژی کارکنان	خروج نیروها از کلان شهرها	نیروی انسانی مجرب، قانع، با انگیزه و دارای پتانسیل بالا	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی
	دستیابی به هدف	قوانین دست و پا گیر در استخدام و مسائل مالی مربوطه	برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل های داخلی	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت‌های موجود
	جلوگیری از استهلاک نیرو	فرهنگ ضعیف استفاده از خدمات درمانی و فن‌آوری اطلاعات در سطح کشور	انتصاب پست‌های مدیریتی براساس شایسته سالاری	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی مانند سیستم نوبت‌دهی، واگذاری داروخانه
	ایجاد رضایتمندی مراجعہ کنندگان	به هدر رفتن انرژی کارکنان	تعامل و توانمندی و تلاش و علاقه و پیگیری ریاست و مدیریت به ارتقاء بیمارستان	نداشتن دستورالعمل‌های یکسان در کلیه بخش‌ها و عدم ارتباط مناسب
	عدم رضایتمندی ارباب رجوعان	عدم رضایتمندی ارباب رجوعان	تلاش ریاست و مدیران و پرسنل بیمارستان در جهت ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی	پیگیری ناکافی مصوبات صورتجلسات کمیته‌ها
	اتلاف هزینه	اتلاف هزینه		نداشتن دستورالعمل‌های یکسان در کلیه بخش‌ها و عدم ارتباط مناسب
	تاخیر در رسیدن به هدف و گاهی نرسیدن	تاخیر در رسیدن به هدف و گاهی نرسیدن		ضعف PM
				اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان
				پیگیری ناکافی مصوبات صورتجلسات کمیته‌ها

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک «بهبودی آموزش ودمان»

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
بهبودی آموزش ودمان	تعامل ریاست دانشگاه با بیمارستان	عدم وجود تفاهم نامه بین معاونت آموزشی و درمان دانشگاه	استقرار مراکز تحقیقات در رشته های مختلف	اجرای دستورالعمل ها
			آموزشی و پژوهشی بودن مرکز	بی‌نظمی در زمان انجام ویزیت بیماران
			برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل های داخلی	تعدد ویزیت
				عدم برنامه‌ریزی صحیح جهت عقب نیفتادن برنامه- های درمانی در نتیجه برنامه‌های آموزشی
				حضور رده‌های مختلف پزشکی در برخی ویزیت‌ها
				مشارکت ضعیف پزشکان در اجرای دستورالعمل‌های بهداشتی
				مشارکت ضعیف پزشکان در اجرای دستورالعمل‌های نوشتاری در پرونده و درخواست‌های مختلف

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک « ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه »

موضوع استراتژیک	فرصت‌ها	تهدیدها	قوت‌ها	ضعف‌ها
الته خدمات پاراکلینیک و داروخانه	ارجاعی بودن مرکز (معین سایر مراکز)	کاهش رشد جمعیت و افزایش سن ازدواج در جامعه	نیروی انسانی مجرب، قانع، با انگیزه و دارای پتانسیل بالا	تک تخصصی بودن و تبعات مالی آن
	افزایش تعداد پزشکان در جامعه	عدم پوشش بیمه‌های تکمیلی	در اختیار داشتن بزرگترین اورژانس کودکان و بخش‌های فوق تخصصی	ساختمان فرسوده و قدیمی و مشکلات آن (لوله‌کشی، سیم‌کشی و بهداشت محیط و ...)
	وجود خیرین حامی مرکز	مراجعه مهاجرین افغانی به مرکز و مشکلات مالی	آمار مراجعین بالا و ضریب اشغال تخت بالا	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی
	امکان پذیرش بیماران خارجی از کشورهای همسایه	نداشتن فناوری پزشکی روز و لوازم مصرفی به دلیل تحریم‌ها و تورم و افزایش عمومی قیمت‌ها در تمامی سطوح	استقرار مراکز تحقیقات در رشته‌های مختلف	کمبود تسهیلات رفاهی کارکنان (پارکینگ، سرویس ایاب و ذهاب کافی و ...)
	تعامل ریاست دانشگاه با بیمارستان	کمبود اعتبارات تخصصی از طرف وزارتخانه	در اختیار داشتن درمانگاه-های تخصصی و فوق-تخصصی کودکان به صورت فعال در تمامی شیفت‌ها	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی
		قوانین دست و پا گیر در استخدام و مالی	هیات امنایی بودن مرکز	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی مانند سیستم نوبت‌دهی، واگذاری داروخانه
		پایین بودن نرخ تعرفه		نداشتن دستورالعمل‌های یکسان در کلیه بخش‌ها و عدم ارتباط مناسب
		فرهنگ ضعیف استفاده از خدمات درمانی و فن‌آوری اطلاعات در سطح کشور		ضعف PM
				اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان
				پیگیری ناکافی مصوبات صورتجلسات کمیته‌ها

الته خدمات پاراکلینیک و داروخانه

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک « کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران »

موضوع استراتژیک	فرصتها	تهدیدها	قوتها	ضعفها
کیفیت ارائه خدمات در منزل نذریه مالان	سیاست‌های حمایتی وزارت بهداشت در زمینه استقرار استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی	کمبود اعتبارات تخصیصی	نیروی انسانی مجرب، قانع، با انگیزه و دارای پتانسیل بالا	وجود پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی
	افزایش تعداد پزشکان در جامعه	فرهنگ ضعیف استفاده از خدمات درمانی و فناوری اطلاعات در سطح کشور	برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در مرکز و با تکیه بر پتانسیل‌های داخلی	اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی مانند سیستم نوبت‌دهی، واگذاری داروخانه
			انتصاب پستهای مدیریتی براساس شایسته سالاری	کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی درمانی، تشخیصی
			تعامل و توانمندی و تلاش و علاقه و پیگیری ریاست و مدیریت به ارتقاء بیمارستان	ضعف PM
			تلاش ریاست و مدیران و پرسنل بیمارستان در جهت ارتقاء کیفیت براساس استانداردهای اعتباربخشی و حاکمیت بالینی	اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان

جدول 1. عوامل محیط بیرونی و درونی مرتبط با موضوع استراتژیک « طرح تحول سلامت »

موضوع استراتژیک	فرصتها	تهدیدها	قوتها	ضعفها
طرح دل‌سلامت	حمایت بالاترین مسئول مقام کشوری از اجرای نظام تحول سلامت	تغییرات مداوم یا دیرکرد در ارائه دستورالعمل‌های طرح تحول سلامت	رضایتمندی بیماران در استفاده از خدمات دولتی از طرح تحول سلامت	بار کاری مضاعف پرسنل
	افزایش تعرفه‌های بیمه‌ها	عدم پشتیبانی شرکت تیراژه از پیاده‌سازی نظام تحول سلامت	افزایش درآمد بیمارستان ناشی از طرح تحول سلامت	ارجاع اقدامات پاراکلینیکی فقط با تعداد محدودی از مراکز
	افزایش رقابت پذیری بیمارستان‌های دولتی با بیمارستان‌های خصوصی	افزایش تعداد مراجعین بیش از ظرفیت بیمارستان	افزایش تمایل حضور پزشکان تمام وقت در کلینیک ویژه بیمارستان	طولانی شدن مدت زمان بستری بیماران
		افزایش سطح انتظارات بیماران و همراهان وی		

جدول 2. شرح هر یک از موضوعات استراتژیک و پیش‌بینی روند آتی در صورت نپرداختن به این موضوعات

عنوان استراتژیک	شرح موضوع	پیش‌بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
ایمنی بیماران و کارکنان	بازسازی قسمت‌های فرسوده	§ احتمال سقوط و افتادن بیماران و نارضایتی و آسیب آنها § احتمال برق‌گرفتگی پرسنل و بیماران
	بالا بردن انگیزه شغلی و کیفیت عملکرد با پرداخت مبتنی بر عملکرد	کاهش انگیزه شغلی منجر به بروز خطرات احتمالی بیشتر برای بیمار و خود کارکنان خواهد شد.
	رعایت اصول ایمنی در بازسازی و نوسازی واحدها	ایجاد حادثه برای کارکنان، بیماران و سایر ارباب رجوع بیمارستان
	بازدید دوره‌ای تجهیزات بیمارستانی جهت پیشگیری از حوادث احتمالی	خرابی تجهیزات حین کار منجر به بروز حادثه برای کاربر و بیمار می‌شود.
	افزایش توانمندی پرسنل در مواقع بحران با برگزاری مانور با همکاری شهرداری و آتش‌نشانی	سردرگمی و عدم اطلاع و مهارت لازم در مواقع بحران مانند زلزله، جنگ، آتش‌سوزی و ایپدیمی‌ها
	وجود لوازم ایمنی حین کار به میزان لازم جهت استفاده همکاران در کلیه واحدها به منظور پیشگیری از آسیب شغلی	افزایش احتمال مواجهه شغلی در کارکنان مانند (نیدل استیک، انتقال بیماری‌ها و ...)
	تفکیک داروهای پرخطر و مشابه به منظور پیشگیری از بروز خطاهای دارویی	افزایش احتمال خطاهای دارویی
	درخواست سرپوشیده کردن مسیل رودبار واقع در غرب بیمارستان از شهرداری منطقه 3	انتقال جانوران حامل بیماری‌های مختلف به بیمارستان و به خطر افتادن بهداشت محیط (مانند موش، سوسک، پشه و ...)
	تهیه خوابگاه با لحاظ محدودیت زمانی جهت مراجعین شهرستانی که کودک بستری دارند	احتمال بروز آسیب و خطر برای همراهان و ایجاد شکایات از طرف ساکنین خیابان‌های اطراف بیمارستان به دلیل ایجاد ازدحام در خیابان‌های اطراف
	انجام معاینه بالینی دوره‌ای جهت پایش سلامتی کارکنان و انجام واکسیناسیون در مواقع لزوم	عدم شناسایی به موقع بیماری‌ها و ناتوانی‌ها در کارکنان که به تدریج باعث ایجاد فرسودگی شغلی و ترک خدمت خواهد شد

جدول 2. شرح هر یک از موضوعات راهبردی و پیش‌بینی روند آتی در صورت نپرداختن به این موضوعات

عنوان موضوع استراتژیک	شرح موضوع	پیش‌بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
فرآیندها	فرآیند شناسایی و برخورد با پرسنل ناکارآمد و ناکافی در برخی واحدهای درمانی و پشتیبانی	1. وجود پرسنل ناکافی منجر به استهلاک زود هنگام سایر پرسنل و در نهایت افزایش آمار استعلاجی و در نهایت ترک خدمت از بیمارستان می‌شود. (نارضایتی پرسنل و بیماران را در بر خواهد داشت) 2. وجود افراد ناکارآمد منجر به تسری یافتن سستی و سهل‌انگاری در سایر پرسنل و نهایتاً افت کیفی خدمات می‌شود.
	عدم هماهنگی امکانات بیمارستان با تعداد بالای مراجعین، پذیرش و بستری بیماران با تعداد تخت‌های موجود	1. عدم برآورده نمودن انتظارات بیماران و خانواده‌هایشان 2. نارضایتی بیماران (عدم رضایت خود را در وهله اول به پرسنل منتقل می‌کند) 3. ایجاد نارضایتی برای پرسنل 4. کاهش درآمد
	وجود اشکال در برخی فرآیندهای بیمارستانی مانند سیستم نوبت دهی، واگذاری داروخانه	1. عدم بازنگری و اصلاح کلیه فرآیندها منجر به موازی کاری در امور 2. برقراری ارتباط تلفنی و حضوری وقت‌گیر و هزینه ساز 3. نقص شرح وظایف افراد 4. هدایت سیستم به سوی تنبلی و بیکاری 5. ایجاد خستگی ناشی از کار کاذب 6. ایجاد تنش و درگیری بین افراد و در نهایت، بی‌انگیزه شدن افراد می‌شود که قطعاً به سمت افت کیفیت خدمات و کاهش درآمد خواهد رفت.
	پیگیری ناکافی مصوبات و صورتجلسات کمیته‌ها	1. باقی ماندن مشکلات 2. عدم اعتماد کارکنان به مسئولین 3. عدم تمکین پرسنل از مسئولین 4. کندی سیر فرآیندهای خدماتی و درمانی 5. دل‌سردی و بی‌انگیزگی پرسنل 6. افت کیفیت خدمات 7. نارضایتی بیماران 8. کاهش درآمد
نداشتن دستورالعمل‌های یکسان در کلیه بخش‌ها	1. افزایش هزینه‌های زمان و پول در آموزش نیروهایی که نیاز به جابجایی و تعویض بخش یا واحد دارند. 2. کاهش میل و رغبت پرسنل در امر جابجایی بخش یا واحد 3. سردرگمی کارکنان و نارضایتی‌هایشان	

جدول 2. شرح هر یک از موضوعات استراتژیک و پیش‌بینی روند آتی در صورت پرداختن به این موضوعات

پیش‌بینی روند آینده در صورت پرداختن به آن	شرح موضوع	عنوان موضوع استراتژیک
<ol style="list-style-type: none"> 1. کاهش احساس و صمیمیت و تعامل بین افراد 2. احساس دل‌سردی و عدم تعلق خاطر نسبت به محیط کار 3. صرف وقت و زمان زیاد جهت حل مسائل 4. طولانی شدن فرآیند درمان و اقامت بیماران 5. افزایش میزان ابتلا به عفونت‌های بیمارستانی 6. کاهش جابجایی مراجعین در اثر اشغال بودن تخت 7. عدم وجود احساس همدلی و نشاط منجر به افت کیفیت خدمات می‌شود. 8. کاهش درآمد. 	عدم ارتباط مناسب در کلیه بخش‌ها	فرآیند
<ol style="list-style-type: none"> 1. استهلاک زود هنگام تجهیزات 2. افزایش بار مالی و هزینه‌ها 3. عدم ارائه خدمات کیفی و مناسب به بیماران 4. نارضایتی بیماران 5. نارضایتی پرسنل 	ضعف PM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ناامنی در محیط جهت بیماران و پرسنل 2. وقوع حوادث ناگوار 3. افزایش هزینه‌های ناشی از پرداخت خسارات 	اجرای عملیات ساختمانی متعدد و عدم ایمنی بیماران و کارکنان	

جدول 2. شرح هر یک از موضوعات استراتژیک و پیش‌بینی روند آتی در صورت نپرداختن به این موضوعات

عنوان موضوع استراتژیک	شرح موضوع	پیش‌بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
<p>هماهنگی آموزش و درمان</p>	عدم برنامه ریزی صحیح جهت عقب نیفتادن برنامه های درمانی در نتیجه برنامه های آموزشی	1. عدم رسیدگی مناسب به وضعیت بیماران در زمان لازم 2. به تعویق افتادن برنامه‌های درمانی بیماران
	حضور رده های مختلف پزشکی در برخی ویزیت ها	1. طولانی شدن مدت بستری بیماران 2. صرف انرژی و هزینه غیر ضروری در بخش‌ها
	مشارکت ضعیف پزشکان در اجرای دستورالعملهای نوشتاری در پرونده ودر خواستهای مختلف ودستورالعملهای بهداشتی	افزایش ریسک عفونت مخصوصاً در بخش‌های ویژه در نتیجه رفت و آمد و تعداد افراد حاضر
		افزایش میزان عفونت‌های بیمارستانی در نتیجه عدم رعایت و توجه به دستورالعمل‌های بهداشتی
		ایجاد مشکلات قانونی در پرونده‌ها به سبب خطاهای نوشتاری و ... ایجاد کسورات از طرف بیمه‌ها به دلیل ناخوانا و ناکامل بودن دستورات پرونده

جدول 2. شرح هر یک از موضوعات استراتژیک و پیش‌بینی روند آتی در صورت نپرداختن به این موضوعات

عنوان موضوع استراتژیک	شرح موضوع	پیش‌بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
<p>« منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی »</p>	تک تخصصی بودن مرکز	1. عدم رضایت مراجعین به ویژه اهالی منطقه 3 2. کاهش درآمد علی‌رغم افزایش هزینه‌های خرید تجهیزات و امکانات پاراکلینیکی 3. عدم رضایت پرسنل
	ساختمان فرسوده، فرعی و مشکلات آن	1. افزایش هزینه‌های استهلاک ساختمانی 2. عدم ارائه خدمات مناسب به مراجعین 3. نارضایتی مراجعین 4. کاهش انگیزه‌های پرسنلی 5. عدم مشارکت پزشکان در امور درآمدزا
	تعداد پرسنل ناکافی و ناکارآمد در برخی از واحدها	1. وجود پرسنل ناکافی منجر به استهلاک زود هنگام سایر پرسنل و در نهایت افزایش آمار استعلاجی و در نهایت ترک خدمت از بیمارستان می‌شود. (نارضایتی پرسنل و بیماران را در بر خواهد داشت) 2. وجود افراد ناکارآمد منجر به تسری یافتن سستی و سهل‌انگاری در سایر پرسنل و نهایتاً افت کیفی خدمات می‌شود.

جدول 2. شرح هریک از موضوعات استراتژیک و پیش بینی روند آتی در صورت نپرداختن به این موضوعات

عنوان موضوع استراتژیک	شرح موضوع	پیش بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن
ارائه خدمات پاراکلینیک ها و داروخانه	ارتقا کیفیت مدیریت پاراکلینیک های مرکز با در نظر گرفتن نیاز تعامل روزافزون آنها با بخش های درمانی و پتانسیل های موجود	در صورتی که مدیریت پاراکلینیک ها مرکز به خوبی انجام نشود، تعامل روزافزون آنها با بخش های درمانی با چالش جدی مواجه می شود و پتانسیل های موجود به هدر می روند. ضمن اینکه هزینه ها و کسورات ناشی از مدیریت نامتناسب با شرایط و تعامل ناصحیح نیز افزایش می یابند و ارائه خدمات به مراجعه کنندگان نیز دچار مسائلی می شوند که پیش از رخداد، قابل پیش بینی و پیشگیری بوده اند.

توضیحات در خصوص آزمایشگاه:

1. در صورت عدم تامین نیروی انسانی با مهارت نمونه گیری، احتمال رخداد خطا به هنگام اخذ نمونه از بیمار افزایش می یابد. پیامدهای این خطا عبارتند از: افزایش رخداد خطا در پاسخ آزمایش و گاه عدم تناسب پاسخ آزمایش نمونه اخذ شده با بالین بیمار، افزایش تعداد دفعات نمونه گیری، افزایش مصرف لوازم مصرفی نمونه گیری، اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز، نارضایتی ارباب رجوع
2. در صورتی که تجهیزات و لوازم مصرفی خریداری شده دارای کیفیت مورد نیاز نباشند، پیامدهای زیر را به همراه خواهد داشت: افزایش تعداد دفعات اخذ نمونه و انجام آزمایش، افزایش مصرف لوازم مصرفی، نا همخوانی پاسخ آزمایش با بالین بیمار و افزایش خطای تشخیص، اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز، نارضایتی ارباب رجوع
3. در صورتی که کارکنان مشخصی به عنوان "متصدی ثبت خدمات" اقدام به ثبت خدمات و پذیرش بیمار نمایند، پیامدهای زیر را به همراه خواهد داشت: سایر کارکنان که با کدهای خدمات HIS آشنایی ندارند اقدام به ثبت خدمات در سیستم می نمایند و احتمال رخداد خطای کاربری افزایش می یابد. گاه موجب می شود در حالی که هنوز پذیرش بیماران در بخش انجام نشده است یا هنوز ثبت خدمات برای بیماران در بخش ها انجام نشده است، نمونه های اخذ شده از بیماران بستری در بخش ها به آزمایشگاه منتقل شوند و احتمال خراب شدن نمونه های اخذ شده تا زمان پذیرش بیمار یا ثبت خدمات مورد نظر برای وی، افزایش یابد. پیامدهای رخداد فوق عبارتند از: افزایش خطای جواب آزمایش ناشی از نمونه خراب شده، افزایش تعداد دفعات اخذ نمونه و انجام آزمایش، افزایش مصرف لوازم مصرفی، اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و کارکنان مرکز، نارضایتی ارباب رجوع، پیگیری مکرر پرستار، پزشک، بیمار بر و سایر دست اندر کاران درمان بیمار جهت اطلاع زودهنگام از پاسخ آزمایش و افزایش ترافیک کاری کارکنان آزمایشگاه با توجه به وقت تلف شده هنگام پاسخگویی به پرسش های مربوطه
4. در صورتی که انتقال خون به موقع انجام نشود و کارکنان مربوطه به موقع به مرکز باز نگردند، مسائل متعددی به خاطر تاخیر پدید آمده در ارائه خدمت به خدمت گیرندگان و ارباب رجوع رخ می دهد.

توضیحات در خصوص داروخانه:

1. در صورتی که دقت و مهارت کارکنان در استفاده از دارو و لوازم مصرفی داروخانه کافی نباشد، شاهد افزایش مصرف آنها نسبت به سطح استاندارد تعریف شده هستیم که افزایش هزینه های مصرفی و کسورات ناشی از عدم تناسب تخت شب و هتلینگ از پیامدهای آن است. لازم به ذکر است که عدم مهارت موجود اغلب به دلیل آموزشی بودن مرکز و حضور کارکنان طرحی و پزشکان در حال آموزش و نیز نوع ارباب رجوع (اطفال) رخ می دهد و از جهاتی اجتناب ناپذیر است.
2. در صورتی که موجودی انبار داروخانه ناکافی باشد یا متنوع و متناسب با نیاز روزانه مرکز نباشد، بخش ها قادر به تامین نیاز روزانه دارو و لوازم مصرفی خود نمی شوند و این امر پیامدهای زیر را به همراه دارد: تاخیر در امر خدمت رسانی به بیمار، خرید دارو و لوازم مصرفی مورد نیاز توسط بیمار از خارج از مرکز که گاه این موضوع شامل خرید دارو و لوازم هتلینگ توسط بیمار نیز می شود و تمام اینها اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و کارکنان مرکز و نارضایتی ارباب رجوع را به همراه دارد.
3. در صورتی که دارو و لوازم مصرفی خریداری شده دارای کیفیت مورد نیاز نباشند، پیامدهای زیر را به همراه خواهد داشت:
افزایش تعداد دفعات استفاده از دارو و لوازم مصرفی، اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز، نارضایتی ارباب رجوع
4. در صورتی که بخش ها و داروخانه در خصوص میزان درخواست دارو و لوازم مصرفی به توافق مشخص و واضحی نرسند و تعامل کافی نداشته باشند، پیامدهای زیر را به همراه خواهد داشت: عدم هماهنگی در تامین نیاز واقعی بخش ها در ارائه خدمات مورد نیاز، افزایش کسورات و هزینه ها

توضیحات در خصوص رادیولوژی و سی تی اسکن:

1. در صورتی که اتند رادیولوژی و سی تی اسکن حضور به موقع نداشته باشد، امر خدمت رسانی با ابهام و تاخیر مواجه خواهد شد و شاهد افزایش کسورات ناشی از تاخیر در درج مستندات خدمات ثبت شده در پرونده بیمار خواهیم شد.
2. در صورتی که کارشناسان اقدام به ارائه به موقع و دقیق گزارش اخذ شده از خدمت انجام شده برای بیمار به اتند نمایند، شاهد افزایش کسورات ناشی از تاخیر در درج مستندات خدمات ثبت شده در پرونده بیمار خواهیم شد. همچنین در صورتی که اتند اقدام به ارائه به موقع و دقیق نتیجه گزارش اخذ شده از خدمت انجام شده برای بیمار به متصدی ثبت خدمات ننماید پیامدهای فوق رخ خواهند داد.
3. در صورتی که امر شناسایی و آماده سازی بیمار برای انجام خدمات سی تی اسکن یا رادیولوژی توسط کارکنان بخش همچون پرستاران، به موقع و با دقت انجام نشود (مثلا در خصوص تغذیه بیمار)، امر خدمت رسانی با تاخیر مواجه خواهد شد و شاهد افزایش کسورات ناشی از تاخیر در درج مستندات خدمات ثبت شده در پرونده بیمار خواهیم شد. همچنین خطای ناشی از عدم رعایت موارد شناسایی و آماده سازی بیمار، افزایش خطای خدمت را بالا برده و موجب تکرار انجام خدمت می شود که اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز و نارضایتی ارباب رجوع از پیامدهای آن است.
4. در صورتی که به هنگام اورژانس و اضطرار، نیاز به امر بیهوشی در انجام خدمات سی تی اسکن باشد لیکن متخصص مربوطه حضور به موقع نداشته باشد، امر خدمت رسانی با چالش جدی مواجه می شود.

توضیحات در خصوص کلیه پاراکلینیک ها:

1. در صورتی که ارائه خدمات HIS متناسب با نیاز مرکز تعریف و ویرایش نشود، پیامدهای زیر از حداقل رخدادهای آن خواهند بود: برخی خدماتی که برای بیمار انجام شده اند درج نمی شوند یا درج آنها با خطا همراه خواهد شد و هزینه ها و کسورات ناشی از این اقدام، عائد مرکز می شود.
به عنوان مثال در رادیولوژی و سی تی اسکن، دو خدمت مجزا دارای یک کد در HIS هستند که این مساله احتمال رخداد خطای کاربری را افزایش می دهد؛ حتی درج توضیحات برای انجام خدمت مورد نظر نیز نیاز به دقت بسیار دارد. از طرفی در آزمایشگاه یک خدمت دارای چند کد مجزا در HIS است که هر کدام مبالغ مختلف را دارند و این مساله نیز احتمال رخداد خطای کاربری را افزایش می دهد.
2. در صورتی که تعامل پزشک و پرستار ناکافی باشد و هماهنگی مربوطه به خوبی انجام نشود پیامدهای زیر رخ می دهند: افزایش رخداد خطا در امر درمان، افزایش تعداد دفعات انجام خدمات برای بیمار، افزایش مصرف دارو و لوازم مصرفی، اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز، نارضایتی ارباب رجوع
به عنوان مثال در صورتی که پرستار پیش از تجویز پزشک اقدام به پیش بینی نیاز بیمار نماید و خدمات مربوطه را درخواست کند و انجام شوند لیکن پزشک اقدام به تجویز موارد پیش بینی شده توسط پرستار ننماید، پیامدهای ذکر شده رخ میدهند.
همچنین در صورتی که برای دستورات پزشک و خدمات تجویز شده برای بیمار اقدام به موقع صورت نگیرد و یا خدمات تجویز شده ثبت نشوند، شاهد کسورات و نارضایتی بیمار خواهیم شد. علاوه بر آن رخداد خطا در امر درمان افزایش می یابد.
3. در صورتی که دقت و تعهد تمام کارکنانی که به نحوی با مستندات لازم جهت درج در پرونده بیمار در ارتباط هستند در خصوص نگهداشت صحیح و عودت به موقع آنها به کار گرفته نشود، شاهد افزایش کسورات ناشی از تاخیر یا عدم درج مستندات خدمات ثبت شده در پرونده بیمار خواهیم شد. این مساله درباره پزشکان مخصوصاً رزیدنت ها و نیز بیماربران، به دفعات گزارش شده است.
4. در صورتی که پزشکان در زمان ویزیت بیماران تغییر مورد نیاز و متناسب با شرایط مرکز را انجام ندهند و به روند ویزیت بیماران پس از مورنینگ ریپورت بپردازند، شاهد افزایش هزینه های ناشی از تاخیر در ویزیت، افزایش ترافیک کاری کارکنان و افزایش کسورات ناشی از تاخیر در درج مستندات خدمات ثبت شده در پرونده بیمار خواهیم شد.
به عنوان مثال در صورتی که پزشکان به تداوم ویزیت بیماران در زمانی که هم اکنون انجام می شود اقدام نمایند، مسائل مربوط به "پیش بینی پرستار پیش از تجویز پزشک" و نیز مسائل مربوط به ثبت دیر هنگام درخواست اخذ نمونه و ارائه نمونه به آزمایشگاه رخ می دهد، مهلت پاسخگویی به خدمات درخواست شده اورژانسی تر می شود، ترافیک کاری در آزمایشگاه به یکباره و به طرز قابل توجهی افزایش می یابد، بررسی کردن صحت نمونه ها توسط واحد پذیرش آزمایشگاه دشوار و گاه غیر ممکن می شود، احتمال خطا و تعداد دفعات نمونه گیری و مصرف لوازم و نیز نیاز به افزایش تعداد نیروی انسانی با مهارت نمونه گیری افزایش می یابد.

جدول 2. شرح موضوع استراتژیک کیفیت و رضایتمندی بیماران و پیش بینی روند آتی

پیش‌بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن	شرح موضوع	عنوان موضوع استراتژیک
<p>1. تعامل روزافزون بیمارستان و سازمان های بیمه و وزارت بهداشت با چالش جدی مواجه می شود</p> <p>2. کاهش درجه ارزشیابی بیمارستان و بروز تبعات آن</p> <p>3. کاهش توان مالی بیمارستان برای تامین رضایتمندی کارکنان و پرداخت مزایا به آنها</p> <p>4. به هدر رفتن پتانسیل های موجود</p> <p>5. هزینه ها و کسورات ناشی از مدیریت نامتناسب با شرایط و تعامل ناصحیح نیز افزایش می یابند</p> <p>6. ارائه خدمات به مراجعه کنندگان دچار مسائلی می شوند که پیش از رخداد، قابل پیش بینی و پیشگیری بوده اند.</p> <p>7. افزایش رخداد خطا</p> <p>8. اتلاف وقت و هزینه برای بیمار و مرکز، رخداد خطای کاربری</p> <p>9. خدمت رسانی توأم با ابهام و تاخیر</p>	<p>ارتقا کیفیت و رضایتمندی بیماران با در نظر گرفتن نیاز به تعامل روزافزون با بیماران و همچنین تضمین کیفیت خدمات درمانی بر اساس استانداردهای اعتباربخشی، حاکمیت بالینی و سایر الزامات وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی</p>	<p>کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران</p>

جدول 2. شرح موضوع استراتژیک اجرای نظام تحول سلامت و پیش بینی روند آتی

پیش بینی روند آینده در صورت نپرداختن به آن	شرح موضوع	عنوان موضوع استراتژیک
<p>با توجه به اینکه تمام بیمارستان های دولت ملزم به اجرای آن می باشند لذا در صورت عدم اجرای آن عواقبی به شرح ذیل برای بیمارستان خواهد داشت:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. کاهش درآمد بیمارستان 2. عدم تخصیص منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور به بیمارستان 3. کاهش مراجعه بیماران به بیمارستان 4. مشکل در نگهداشت پزشکان 5. کاهش دریافتی کارانه کارکنان 	<p>نظام تحول سلامت یکی از برنامه های اساسی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور در سال 1393 می باشد که در بسته های کاهش فرانشیز پزشکان مقیم، ارتقاء ویزیت، داروهای صعب العلاج و آغاز شد که منابع مالی آن نیز توسط دولت تامین می گردد.</p>	<p>طرح تحول سلامت</p>

~ اهداف استراتژیک بیمارستان بر اساس موضوعات استراتژیک

G₁.مدیریت منابع مالی

G₂.مدیریت منابع انسانی

G₃.افزایش رضایتمندی کارکنان

G₄.ارتقاء وضعیت تجهیزات پزشکی بیمارستان

G₅.کاهش وسعت بافت‌های فرسوده بیمارستان

G₆.کاهش خطرات موجود در بیمارستان

G₇.ارتقاء وضعیت استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار

G₈.ارتقاء فرایند ارائه خدمات

G₉.افزایش هماهنگی آموزش دانشجویان با خدمات درمانی

G₁₀.ارتقاء خط مشی های ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه

G₁₁.ارتقاء کیفیت خدمات درمانی با رویکرد اعتباربخشی

G₁₂.افزایش رضایتمندی بیماران و همراهان

G₁₃.اجرای کامل محورهای طرح تحول سلامت

~ لیست اهداف استراتژیک و راهکارهای رسیدن به اهداف استراتژیک

استراتژی/ راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>$S_1 G_1$ - انجام مکاتبات به سازمان بیمه در خصوص تقبل بیمه های تامین اجتماعی و تکمیلی ویژه بزرگسالان</p> <p>$S_2 G_1$ - عقد قرار داد با بیمه های تکمیلی طبق تعرفه های بخش خصوصی در بخشهای درمانی و پاراکلینیکی</p> <p>$S_3 G_1$ - انجام خدمات پاراکلینیکی، آزمایشگاهی و برخی از خدمات واحد رادیولوژی ویژه بزرگسالان با در نظر گرفتن بیمه تامین اجتماعی</p> <p>$S_4 G_1$ - کاهش هزینه ها</p> <p>$S_5 G_1$ - نصب تابلو دیجیتال در خارج از مرکز جهت اطلاع رسانی به اهالی منطقه در خصوص خدمت رسانی به بزرگسالان</p> <p>$S_6 G_1$ - احداث بخش های VIP جهت بیماران بزرگسال</p> <p>$S_7 G_1$ - افزایش تعداد تخت های فعال</p>	<p>مدیریت منابع مالی (افزایش درآمد بیمارستان) (G_1)</p>	<p>منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی</p>

استراتژی/ راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>S₈G₂ - استانداردسازی نیروی انسانی</p> <p>الف) در خصوص پرسنل ناکافی: بررسی وضعیت نیروی انسانی موجود، بررسی حجم ساعات کار مفید پرسنل، بکارگیری شیوه های برآورد نیروی انسانی مطلوب و نیازسنجی در کلیه واحدها، مکاتبه با دانشگاه و وزارت بهداشت در زمینه جذب نیروهای تخصصی درمانی (از طریق آزمون استخدامی)، واگذاری واحدهای پشتیبانی و پاراکلینیکی به بخش های خصوصی</p> <ul style="list-style-type: none"> • - بررسی علل ترک خدمت نیروهای درمانی <p>S₉G₂ - نیازسنجی و آموزش کارکنان براساس اهداف و برنامه های بیمارستان</p> <ul style="list-style-type: none"> • ب) ناکارآمد بودن نیروها: شناسایی ناتوانی و ضعف های نیروی انسانی، بررسی عملکرد نیروها آموزش و ایجاد مهارت مستمر نیروهای پرسنلی، انتخاب واحد مناسب جهت اشتغال به کار، 	<p>مدیریت منابع انسانی (آموزش و توانمندسازی کارکنان) (G₂)</p>	<p>منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی</p>

استراتژی / راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>$S_{10}G_3$ - ارائه امکانات و تسهیلات رفاهی به کارکنان</p> <p>$S_{11}G_3$ - استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد</p> <ul style="list-style-type: none"> • اعلام عدم نیاز به پارکینگ: تلاش در جهت کسب مجوز از شهرداری منطقه 3 و اداره راهنمایی رانندگی در جهت مسقف نمودن مسیر پشت بیمارستان به منظور پارکینگ پرسنل • مهد کودک: نوسازی فضای مهد کودک • سرویس ایاب و ذهاب: تلاش در جهت افزایش حداقل دو سرویس در شیفت‌های غیر متعارف • رختکن: نوسازی رختکن پرستاری • تلاش در جهت عقد قرارداد با مجتمع ورزشی شهید کشوری • راه‌اندازی سالن ورزشی بدنسازی جهت کلیه کارکنان درون مرکز • راه‌اندازی بوفه در کنار سلف سرویس مرکز جهت استفاده پرسنل <p>با افزایش درآمد اختصاصی از طریق بیمارستان خرید انجام شود.</p> <p>$S_{12}G_3$ - طراحی و اجرای نظام سنجش رضایت کارکنان</p>	<p>افزایش رضایتمندی کارکنان (G_3)</p>	<p>منابع انسانی، مالی، تجهیزات، فضای فیزیکی</p>
<p>$S_{13}G_4$ - تخصیص اعتبار جهت خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز</p> <p>$S_{14}G_4$ - جذب اعتبار از واحد تجهیزات پزشکی دانشگاه در امر خرید تجهیزات</p> <p>$S_{15}G_4$ - استقرار نظام مدیریت پیشگیرانه تجهیزات پزشکی</p>	<p>ارتقاء وضعیت تجهیزات پزشکی بیمارستان (G_4)</p>	<p>منابع تجهیزاتی و فضای فیزیکی</p>

استراتژی / راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>S₁₆G₅ - تسریع در ساخت بخش‌های پشتیبانی و پاراکلینیکی</p> <p>1. بازسازی و توسعه: در اتاق‌های ایزوله بخش خون و اعصاب، اتاق عمل، جراحی یکک، عفونی، سی تی - اسکن، رادیولوژی، انبار مرکزی، انبار مواد غذایی، درمانگاه اعصاب، درمانگاه گوارش (فقط توسعه)</p> <p>2. نوسازی: آزمایشگاه، اورژانس، بخش جنرال، بخش پیوند مغز و استخوان، بخش خون، آشپزخانه، سلف سرویس، واحد اکسیژن سانترال، واحد برق اضطراری، درمانگاه‌های تخصصی و فوق تخصصی</p> <p>3. بهداشت محیط: راه‌اندازی دستگاه امحاء زباله، حفره چاه جذبی</p> <p>S₁₇G₅ - احداث بیمارستان جدید با جایگزین ساختمان فرسوده در حیطه درمانی و پاراکلینیکی در 18 طبقه</p>	<p>کاهش وسعت بافت‌های فرسوده بیمارستان (G₅)</p>	<p>منابع تجهیزاتی و فضای فیزیکی</p>
<p>S₁₈G₆ - اجرای مانورهای بحران جهت بالا بردن آمادگی پرسنل</p> <p>S₁₉G₆ - مدیریت خطرات موجود در واحدها و بخش‌ها</p> <p>S₂₀G₆ - بهبود سلامت جسمی کارکنان</p>	<p>کاهش خطرات موجود در بیمارستان (G₆)</p>	<p>ایمنی بیماران و کارکنان</p>
<p>S₂₁G₇ - استقرار استانداردهای الزامی بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار</p>	<p>ارتقاء وضعیت استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار (G₇)</p>	
<p>S₂₂G₈ - استقرار نظام مدیریت فرایندها</p>	<p>ارتقاء فرایند ارائه خدمات (G₈)</p>	<p>فرایندها</p>

استراتژی/ راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>S₂₃G₉- آموزش اساتید و دانشجویان در ارتباط با دستورالعمل‌های بیمارستان</p> <p>S₂₄G₉- بازنگری و برنامه‌ریزی ساعات ویزیت بیماران</p>	<p>افزایش هماهنگی آموزش دانشجویان با خدمات درمانی (G₉)</p>	<p>هماهنگی آموزش و درمان</p>
<p>S₂₅G₁₀- جذب نیروی انسانی متخصص مورد نیاز</p> <p>S₂₆G₁₀- در خصوص آزمایشگاه:</p> <p>1. بکارگیری نیروی انسانی با مهارت نمونه‌گیری</p> <p>2. خریداری تجهیزات با کیفیت و متناسب با تنوع روزافزون بخش‌های درمانی در حال گسترش در مرکز و نگهداشت صحیح و انجام تعمیرات به موقع و دقیق تجهیزات خریداری شده.</p> <p>3. تعیین و انتصاب کارکنان مشخص به عنوان متصدی ثبت خدمات به منظور ثبت خدمات و پذیرش بیمار</p> <p>S₂₇G₁₀- مجزا کردن فعالیت‌های انتقال خون از سایر امور روزانه در خصوص داروخانه:</p> <p>1. افزایش دقت و مهارت کارکنان در استفاده از دارو و لوازم مصرفی داروخانه (از آنجا که عدم مهارت موجود اغلب به دلیل آموزشی بودن مرکز و حضور کارکنان طرحی و پزشکان در حال آموزش و نیز نوع ارباب رجوع (اطفال) رخ می‌دهد، از جهاتی عدم مهارت و رخداد خطا و بی‌دقتی اجتناب‌ناپذیر است و آموزش ایشان تا کسب مهارت نامبردگان صرف زمان و لوازم را طلب می‌کند)</p> <p>2. متنوع و متناسب سازی موجودی انبار داروخانه با نیاز روزانه مرکز</p> <p>3. موجودی لوازم مصرفی با کیفیت متناسب با نیاز مرکز و انجام کیفیت‌سنجی با همکاری و تعامل بخش‌ها و واحدهای مصرف‌کننده</p> <p>S₂₈G₁₀- آموزش کارکنان در ارتباط با پاراکلینیک</p>	<p>ارتقاء فرایند ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه و داروخانه (G₁₀)</p>	<p>ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه</p>

استراتژی/ راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>S₂₅G₁₀ - جذب نیروی انسانی متخصص مورد نیاز</p> <p>S₂₆G₁₀ - در خصوص آزمایشگاه:</p> <p>4. بکارگیری نیروی انسانی با مهارت نمونه گیری</p> <p>5. خریداری تجهیزات با کیفیت و متناسب با تنوع روزافزون بخش های درمانی در حال گسترش در مرکز و نگهداشت صحیح و انجام تعمیرات به موقع و دقیق تجهیزات خریداری شده.</p> <p>6. تعیین و انتصاب کارکنان مشخص به عنوان متصدی ثبت خدمات به منظور ثبت خدمات و پذیرش بیمار</p> <p>S₂₇G₁₀ - مجزا کردن فعالیت های انتقال خون از سایر امور روزانه در خصوص داروخانه:</p> <p>4. افزایش دقت و مهارت کارکنان در استفاده از دارو و لوازم مصرفی داروخانه (از آنجا که عدم مهارت موجود اغلب به دلیل آموزشی بودن مرکز و حضور کارکنان طرحی و پزشکان در حال آموزش و نیز نوع ارباب رجوع (اطفال) رخ می دهد، از جهاتی عدم مهارت و رخداد خطا و بی دقتی اجتناب ناپذیر است و آموزش ایشان تا کسب مهارت نامبردگان صرف زمان و لوازم را طلب می کند)</p> <p>5. متنوع و متناسب سازی موجودی انبار داروخانه با نیاز روزانه مرکز</p> <p>6. موجودی لوازم مصرفی با کیفیت متناسب با نیاز مرکز و انجام کیفیت سنجی با همکاری و تعامل بخش ها و واحدهای مصرف کننده</p> <p>S₂₈G₁₀ - آموزش کارکنان در ارتباط با پاراکلینیک</p>	<p>ارتقاء فرایند ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه (G₁₀)</p>	<p>ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه</p>

استراتژی/ راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
<p>$S_{29}G_{10}$ - توافق مشخص و واضح و تعامل کافی بخش ها و داروخ میزان درخواست دارو و لوازم مصرفی</p> <p>$S_{30}G_{10}$ - استقرار نظام مدیریت فرایندهای پاراکلینیک</p> <p>$S_{31}G_{10}$ - در خصوص رادیولوژی و سی تی اسکن:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تعیین اتند معین و مشخص رادیولوژی و و سی تی اسکن و حضور به موقع وی در بخش 2. اقدام به ارائه به موقع و دقیق گزارش اخذ شده از خدمت انجام شده برای بیمار توسط کارشناسان به اتند و اقدام به ارائه به موقع و دقیق نتیجه گزارش اخذ شده از خدمت انجام شده برای بیمار به متصدی ثبت خدمات 3. افزایش دقت در شناسایی و آماده سازی به موقع بیماران برای انجام خدمات سی تی اسکن یا رادیولوژی توسط کارکنان بخش همچون پرستاران <p>$S_{32}G_{10}$ - تعیین متخصص بیهوشی معین و مشخص و حضور به موقع اورژانس و اضطرار نیاز به امر بیهوشی در انجام خدمات سی تی اسکن</p> <p>$S_{33}G_{10}$ - در خصوص کلیه واحدهای پاراکلینیکی:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تعریف و ویرایش ارائه خدمات HIS متناسب با نیاز مرکز 2. برقراری تعامل و هماهنگی پزشکی و پرستار در امور مربوط به خدمات قابل ارائه یا ارائه شده به بیماران <p>$S_{34}G_{10}$ - تاکید بر افزایش دقت و تعهد تمام کارکنانی که به نحوی با مستندات لازم جهت درج در پرونده بیمار در ارتباط هستند در خصوص نگهداشت صحیح و عودت به موقع آنها</p> <p>$S_{35}G_{10}$ - تغییر مورد نیاز و متناسب با شرایط مرکز در زمان ویزیت بیماران توسط پزشکان (به عنوان نمونه: تعویق زمان مورنینگ ریپرت و انجام ویزیت بیماران قبل از شروع آن)</p>	<p>ارتقاء فرایند ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه (G_{10})</p>	<p>ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه</p>

استراتژی / راهکار رسیدن به اهداف استراتژیک	اهداف استراتژیک	عنوان موضوع راهبردی
$S_{36}G_{11}$ - استقرار استانداردهای اعتباربخشی	ارتقاء کیفیت خدمات درمانی با رویکرد اعتباربخشی (G_{11})	کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران
$S_{37}G_{12}$ - استقرار نظام مدیریت شکایات $S_{38}G_{12}$ - استقرار نظام مدیریت رضایت بیماران $S_{39}G_{12}$ - استقرار نظام آموزش به بیمار	افزایش رضایتمندی بیماران و همراهان (G_{12})	
$S_{40}G_{13}$ - استقرار دستورالعمل های بسته های مختلف نظام تحول سلامت	اجرای کامل محورهای نظام سلامت (G_{13})	نظام تحول سلامت

جدول الویت بندی استراتژی ها

الویت	نمره کل (4- 20)	وجود منابع تضمین شده (1- 5)	امکان اجرا استراتژی (1- 5)	مرتبط بودن با اهداف استراتژیک (1- 5)	قابل قبول بودن استراتژی (1- 5)	معیار شماره استراتژی
27	10/5	2	1	3/5	4	S ₁ G ₁
1	19	4	5	5	5	S ₂ G ₁
30	9/75	1/5	2/25	3	3	S ₃ G ₁
3	18/5	3/5	5	5	5	S ₄ G ₁
38	6	1	1	2	2	S ₅ G ₁
31	9/25	1	1/25	3	4	S ₆ G ₁
2	18/75	4/5	4/25	5	5	S ₇ G ₁
6	17/75	4	4/25	5	4/5	S ₈ G ₂
5	18	4	5	4	5	S ₉ G ₂
9	16/75	4	4/25	4/5	4	S ₁₀ G ₃
8	17	3	5	5	4	S ₁₁ G ₃
7	17/25	3	5	5	4/25	S ₁₂ G ₃
10	16/5	4	5	3	4/5	S ₁₃ G ₄
28	10/25	1/25	3	3	3	S ₁₄ G ₄
11	16	4	4	4	4	S ₁₅ G ₄
12	15/75	3/75	3	4/5	4/5	S ₁₆ G ₅
29	10	2	3	2	3	S ₁₇ G ₅
14	15	2	4	4/5	4/5	S ₁₈ G ₆
13	15/25	4	2/25	4	5	S ₁₉ G ₆
15	14/75	2	4	4/25	4/5	S ₂₀ G ₆

16	14/5	3	2	4/75	4/75	$S_{21}G_7$
17	14/25	2/25	2	5	5	$S_{22}G_8$
19	13/5	3	2/5	4	4	$S_{23}G_9$
18	14	2	4	3	5	$S_{24}G_9$
22	12/75	1/5	3/25	4	4	$S_{25}G_{10}$
32	8/5	1/5	2	2/5	2/5	$S_{26}G_{10}$
36	6/75	1	1/75	1/5	2/5	$S_{27}G_{10}$
21	13	3	4	2	4	$S_{28}G_{10}$
35	7/5	1	2/5	2	2	$S_{29}G_{10}$
20	13/25	2	2	4/75	4/5	$S_{30}G_{10}$
37	6/25	1	1	2/25	2	$S_{31}G_{10}$
35	7	2	1	1	3	$S_{32}G_{10}$
40	5/25	1	2	1	1/25	$S_{33}G_{10}$
39	5/75	1	1/25	1	2/5	$S_{34}G_{10}$
33	8/25	2	3	1/25	2	$S_{35}G_{10}$
23	12/25	2	4	2/25	4	$S_{36}G_{11}$
25	11/75	1/5	2/25	4	5	$S_{37}G_{12}$
24	12	2	1	4/5	4/5	$S_{38}G_{12}$
26	11	1	3	4	3	$S_{39}G_{12}$
4	18/25	4	4/25	5	5	$S_{40}G_{13}$

راهکارهای رسیدن به اهداف استراتژیک (استراتژیهای الویت بندی شده)

- S₁- عقد قرار داد با بیمه‌های تکمیلی طبق تعرفه‌های بخش خصوصی در بخشهای درمانی و پاراکلینیکی
- S₂- افزایش تعداد تخت های فعال
- S₃- کاهش هزینه‌ها
- S₄-**استقرار دستورالعمل های بسته های مختلف نظام تحول سلامت**
- S₅- نیازسنجی و آموزش کارکنان بر اساس اهداف و برنامه‌های بیمارستان
- S₆- استانداردسازی نیروی انسانی
- S₇- طراحی و اجرای نظام سنجش رضایت کارکنان
- S₈- استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد
- S₉- ارائه امکانات و تسهیلات رفاهی به کارکنان
- S₁₀- تخصیص اعتبار جهت خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز
- S₁₇- استقرار نظام مدیریت پیشگیرانه تجهیزات پزشکی
- S₁₂- تسریع در ساخت بخش‌های پشتیبانی و پاراکلینیکی
- S₁₃- مدیریت خطرات موجود در واحدها و بخش‌ها
- S₁₄- بالا بردن آمادگی پرسنل درمقابل بحران
- S₁₅- بهبود سلامت جسمی کارکنان
- S₁₆- استقرار استانداردهای الزامی بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار
- S₁₇- استقرار نظام مدیریت فرایندهای درمانی
- S₁₈- بازنگری و برنامه‌ریزی ساعات ویزیت بیماران
- S₁₉- آموزش اساتید و دانشجویان در ارتباط با دستورالعمل‌های بیمارستان
- S₂₀- استقرار نظام مدیریت خط مشی های پاراکلینیک و داروخانه
- S₂₁- آموزش کارکنان درارتباط با پاراکلینیک و داروخانه
- S₂₂- استقرار استانداردهای اعتباربخشی
- S₂₃- استقرار نظام مدیریت رضایت بیماران
- S₂₄- استقرار نظام مدیریت شکایات
- S₂₅- استقرار نظام آموزش به بیمار

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی (برنامه عملیاتی)	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
امور مالی	کل بیمه های تکمیلی		-	تعداد قرار داد منعقد شده	O1 افزایش تعداد عقد قرارداد با بیمه های تکمیلی طبق تعرفه های بخش خصوصی در بخش های درمانی و پاراکلینیکی	S1- عقد قرار داد با بیمه های تکمیلی طبق تعرفه های بخش خصوصی در بخش های درمانی و پاراکلینیکی	مدیریت منابع مالی (G1)	منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی
مدیریت رهبری	20%		-	درصد تعداد تخت های فعال از کل تخت ها	O1 افزایش درصد تخت های فعال	S2- افزایش تعداد تخت های فعال		
امور مالی	1%		9.9	درصد کسورات از کل صورتحسابهای ارسالی	O1 کاهش درصد کسورات صورت حسابهای ارسالی	S3- مدیریت هزینه ها		
امور مالی	20%		15	درصد هزینه های ملزومات مصرفی از کل هزینه ها	O2 کاهش درصد هزینه های ملزومات مصرفی			
امور مالی	3%		10	درصد هزینه های مصرف انرژی از کل هزینه ها	O3 کاهش درصد هزینه های مصرف انرژی			

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
معاونت درمان	6	6	6	درصد پرداختی از جیب بیمار	O1 کاهش درصد پرداختی از جیب بیمار	S4- استقرار دستورالعمل های بسته های مختلف طرح تحول سلامت	اجرای کامل محورهای طرح تحول سلامت (G13)	طرح تحول سلامت
	16			میانگین ساعت حضور پزشکان مقیم اورژانس	O2 نظارت بر استاندارد حضور پزشکان مقیم طبق دستورالعمل مربوطه			
مدیریت ورهبری	90%			میزان انطباق هتلینگ بیمارستان با دستورالعمل	O3 ارتقای هتلینگ			
مددکاری	20%			درصد تخفیفات بیماران اتباع خارجی	O4 افزایش حفاظت مالی از بیماران نیازمند			
	20%			درصد تخفیفات بیماران ایرانی نیازمند				

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
پرستاری	100%		91%	درصد کارکنان نیازسنجی شده به کل کارکنان	O ₁ افزایش درصد کارکنان نیازسنجی شده	S5- نیازسنجی و آموزش کارکنان براساس اهداف و برنامه‌های بیمارستان	مدیریت منابع انسانی (G ₂)	منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی
پرستاری	100%		74%	درصد آموزش‌های ارائه شده بر اساس نیازسنجی	O ₂ افزایش درصد آموزش‌های ارائه شده بر اساس نیازسنجی			
آموزش کارکنان	50 ساعت		40	مجموع کل نفرساعات آموزش به تعداد کارکنان کل کارکنان	O ₃ حرکت به سمت استاندارد سرانه ساعات آموزش کارکنان			

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
اموراداری			76%	درصد انطباق کارکنان پاراکلینیک واحدهای پاراکلینیک با استانداردهای منابع انسانی	O ₁ افزایش درصد انطباق تعداد کارکنان پاراکلینیک (تصویربرداری و آزمایشگاه) با استانداردهای منابع انسانی	S6- استانداردسازی نیروی انسانی	مدیریت منابع انسانی (G ₂)	منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی
اموراداری			90%	درصد انطباق کارکنان پرستاری با استانداردهای منابع انسانی	O ₂ افزایش درصد انطباق تعداد کارکنان پرستاری با استانداردهای منابع انسانی			
				درصد انطباق کارکنان خدمات با استانداردهای منابع انسانی	O ₃ افزایش درصد انطباق تعداد کارکنان خدمات با استانداردهای منابع انسانی			
روابط عمومی	80			درصد رضایتمندی کارکنان	O ₁ افزایش رضایتمندی کارکنان	S7- طراحی و اجرای نظام سنجش رضایت کارکنان	افزایش رضایتمندی کارکنان (G ₃)	منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی

موضوع استراتژیک	اهداف استراتژیک	استراتژی	اهداف اختصاصی	عنوان شاخص	هدف سال 94	هدف سال 95	هدف سال 96	واحد مربوطه
منابع تجهیزاتی و فضای فیزیکی	ارتقاء وضعیت تجهیزات پزشکی بیمارستان (G4)	S10- تخصیص اعتبار جهت خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز	O1 افزایش درصد تخصیص اعتبار خرید تجهیزات پزشکی از ردیف درآمد اختصاصی بیمارستان	درصد تخصیص اعتبار از ردیف درآمد اختصاصی بیمارستان			40%	امور مالی
		S11- استقرار نظام مدیریت پیشگیرانه تجهیزات پزشکی	O1 ارتقاء مدیریت نگهداشت تجهیزات پزشکی	درصد خرابی های تجهیزات پزشکی در بخش در اثر عدم مدیریت نگهداشت				مهندسی پزشکی
	کاهش وسعت بافت های فرسوده بیمارستان (G5)	S12- تسریع در ساخت بخش های پشتیبانی و پاراکلینیکی	O1 پایش میزان انطباق پیشرفت ساخت و ساز طبق برنامه پیش بینی شده در قرارداد	درصد بخش های بازسازی شده به کل واحد های فرسوده طبق برنامه پیش بینی شده مرکز	53%		100%	ساختمان

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
کنترل عفونت	100%		65%	میزان رعایت بهداشت دست	O ₁ افزایش آگاهی پرسنل از روش صحیح شستشوی دست	S13-مدیریت خطرات موجود در واحدها و بخشها	کاهش خطرات موجود در بیمارستان (G ₆)	ایمنی بیماران و کارکنان
بهداشت محیط	کمتر از 5%		53%	نسبت درصد خطرات زیست محیطی حذف شده به کل خطرات زیست محیطی موجود در ابتدای سال	O ₂ کاهش خطرات زیست محیطی			
مدیریت پرستاری و بخش های بالینی به غیر از درمانگاه			1/1%	درصد خطاهای دارویی گزارش شده در مرکز	O ₃ کاهش خطاهای دارویی			
مدیریت پرستاری و بخش های بالینی به غیر از درمانگاه	15% کمتر از شاخص پایه 91			درصد حوادث رخ داده به کل بیماران بستری شده	O ₄ کاهش موارد خطاهای رخ داده ناخواسته			
				درصد خطاهای دارویی و غیر دارویی رخ داده در بخش های بالینی				

واحد مربوطه	سال 96	سال 95	سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
ایمنی				در صد عوارض بیهوشی یا جراحی منجر به مرگ یا عارضه پایدار	O ₁ کاهش میزان عوارض بیهوشی	S13-مدیریت خطرات موجود در واحدها و بخش‌ها این شاخص‌ها طبق الزامات حاکمیت بالینی در برنامه استراتژیک گنجانده شدند و پایشی در این مورد در سال 91 در دسترس نمی‌باشد.	کاهش خطرات موجود در بیمارستان (G ₆)	ایمنی بیماران و کارکنان
کنترل عفونت	0.8%		2/2%	در صد میزان عفونت نازوکومیال بیمارستان	O ₂ کاهش موارد عفونت بیمارستانی			
جراحی یک	85%		36%	درصد انطباق مصرف آنتی بیوتیک پروفیلاکسی	O ₃ افزایش میزان انطباق در مصرف آنتی بیوتیک پروفیلاکسی			
مدیریت و رهبری	4		2	تعداد مانورهای بحران برگزار شده	O ₁ برگزاری مانورهای بحران جهت آمادگی پرسنل	S14- بالا بردن آمادگی پرسنل در مقابل بحران		
بهداشت حرفه ای	100%		100%	درصد کارکنان معاینه شده مرکز	O ₁ انجام معاینات بالینی دوره ای کارکنان	S15- بهبود سلامت جسمی کارکنان		

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
مدیریت و رهبری	%100		%82	درصد انطباق استاندارد حوزه ریاست و مدیریت (میانگین 9 محور)	O1 افزایش نمره استانداردهای ریاست و مدیریت	S16- استقرار استانداردهای الزامی بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار	ارتقاء وضعیت استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار (G7)	ایمنی بیماران و کارکنان
معاونت آموزشی و درمان	%100		%89	درصد انطباق تکمیل فرم های رضایت آگاهانه	O2 افزایش درصد تکمیل فرم رضایت آگاهانه توسط پزشک			
مدیریت پرستاری	%100		%60	درصد بیماران دارای دستبند جهت شناسایی	O3 افزایش شناسایی بیماران با دو شناسه			
مدیریت پرستاری و انتقال خون	%100			در صد انطباق در تکمیل فرم های همووژیلاز	O4 افزایش انطباق با نظام همووژیلاز			
بهبود کیفیت	150 عدد		100 عدد	مقایسه تعداد فرایندهای درمانی اصلی شناسایی شده به سال گذشته	O1 افزایش تعداد فرایندهای بالین و پشتیبانی شناسایی شده مرکز	S17- استقرار نظام مدیریت فرایندها	ارتقاء فرایند ارائه خدمات (G8)	فرایندها

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
معاونت آموزشی			67%	درصد رضایتمندی بیماران از خدمات آموزشی و درمانی	O ₁ افزایش رضایتمندی بیماران از خدمات آموزشی و درمانی	S18- بازنگری و برنامه‌ریزی ساعات ویزیت بیماران	افزایش هماهنگی آموزش دانشجویان با خدمات درمانی (G ₉)	هماهنگی آموزش و درمان
معاونت درمان	100%			درصد انطباق عملکرد اساتید و دانشجویان در ارتباط با دستورالعمل‌های بیمارستان	O ₁ افزایش درصد انطباق عملکرد اساتید و دانشجویان در ارتباط با دستورالعمل‌های بیمارستان	S19- آموزش اساتید و دانشجویان در ارتباط با دستورالعمل‌های بیمارستان		

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
داروخانه	90%		86/5%	درصد تایید لوازم مصرفی داروخانه از کیفیت سنجه لوازم در سطح مرکز بخش ها و پاراکلینیک	O ₁ افزایش میزان کیفیت سنجی لوازم مصرفی داروخانه در سطح مرکز (بخش ها و پاراکلینیک)	S20- استقرار نظام مدیریت خط مشی های پاراکلینیک و داروخانه	ارتقاء خط مشی های ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه (G ₁₀)	ارائه خدمات پاراکلینیک و داروخانه

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
آموزش پرستاری	2 جلسه			تعداد جلسات برگزار شده	O ₁ افزایش نفر ساعت آموزش کارکنان کادر درمان در خصوص داروخانه		ارتقاء فرایند ارائه خدمات پارا کلینیک (G ₁₀)	ارائه خدمات پارا کلینیک وداروخانه
آزمایشگاه	سه ماه توسط تجهیزات پزشکی و 6 ماهه توسط شرکت		2	تعداد جلسات بازرسی از وسایل و تجهیزات آزمایشگاه	O ₂ افزایش دقت و تعهد در برنامه چک کردن وضعیت دستگاه ها و تجهیزات آزمایشگاه	S21- آموزش کارکنان در ارتباط با پارا کلینیک و داروخانه		

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
پرستاری	100%		84%	در صد انطباق فرم های ارزیابی اولیه بیمار	O ₁ افزایش نمره ارزیابی بیمار	S22- استقرار استانداردهای اعتباربخشی	ارتقاء کیفیت خدمات درمانی با رویکرد اعتباربخشی (G ₁₁)	کیفیت و رضایتمندی بیماران
بهبود کیفیت	90%		68%	در صد نمره کسب شده بهبود کیفیت	O ₂ افزایش در صد نمره بهبود کیفیت			
بهبود کیفیت	90%		78%	در صد نمره کسب شده کل مرکز	O ₃ افزایش درصد انطباق نمره کل مرکز با استاندارد اعتبار بخشی			

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
مدیریت پرستاری	کمتر از 5%		5/16%	درصد ترخیص با رضایت شخصی	O ₁ کاهش موارد ترخیص با رضایت شخصی	S23- بازنگری استقرار نظام مدیریت رضایت بیماران	افزایش رضایتمندی بیماران و همراهان (G ₁₂)	کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران
ارتباط مردمی	75%			درصد رضایتمندی از خدمات ارائه شده در مرکز	O ₂ افزایش رضایتمندی از خدمات ارائه شده در مرکز			

واحد مربوطه	هدف سال 96	هدف سال 95	هدف سال 94	عنوان شاخص	اهداف اختصاصی	استراتژی	اهداف استراتژیک	موضوع استراتژیک
ارتباطات مردمی	100 %			در صد شکایات بررسی شده همراهان بیماران	O ₁ افزایش درصد بررسی شکایات همراهان بیماران	S ₂₄ - بازنگری استقرار نظام مدیریت شکایات		
واحد آموزش به بیمار	80 %			درصد انطباق آموزش به بیمار با فرآیند آن	O ₁ افزایش انطباق آموزش به بیمار بستری طبق فرآیند آموزش به بیمار	S ₂₅ - بازنگری استقرار نظام آموزش به بیمار	افزایش رضایتمندی بیماران و همراهان (G ₁₂)	کیفیت ارائه خدمات و رضایتمندی بیماران
	3		1	تعداد روش های آموزش به بیمار	O ₂ افزایش تعداد روش های آموزش به بیمار (چهره به چهره - کلاس گروهی - مولتی مدیا - پم فلت - سایت)			
بهبود کیفیت	100 %		60 %	درصد انطباق با استانداردهای آموزش به بیمار	O ₃ افزایش انطباق با استانداردهای آموزش به بیمار			



نشانی:

تهران، خیابان دکتر علی شریعتی، بالاتر از حسینیه ارشاد،
مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی فوق تخصصی کودکان مفید

کدپستی: 15468-15514

نمابر: 22220254

تلفن: 8-22227021

وب گاه: www.mch.sbmu.ac.ir

پست الکترونیکی: info-mch@sbmu.ac.ir