

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سمنان بیمارستان معتمدی کرمسار
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

برنامه استراتژیک

Strategic Planning

(1404–1407)

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی سمنان

بیمارستان معتمدی

بازنگری فروردین 405

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

فهرست مطالب

فصل اول:

4	مقدمه.....
4	معرفی مدل برنامه ریزی دیوید.....
5	شناسنامه و معرفی بیمارستان.....
7	واژه نامه.....

فصل دوم:

10	معرفی و تحلیل ذینفعان.....
15	رسالت.....
15	چشم انداز.....
15	ارزش.....
16	سیاست های کلی.....
17	تحلیل SWOT.....
18	ارزیابی عوامل داخلی.....
20	ارزیابی عوامل خارجی.....
22	ماتریس 4 خانه ای عوامل داخلی و خارجی.....
25	ماتریس استراتژی ها.....
28	اهداف کلی.....
29	اهداف اختصاصی و عنوان فعالیت ها.....

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

MH.StP-001 ویرایش: 2	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

مقدمه:

پیچیدگی روزافزون فعالیتها و محیط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آنچنان دشواری هایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسایل، پیامدهایی غیر قابل جبران بدنبال خواهد داشت. مشاهده سازمان های بسیار موفقی که در نتیجه اتخاذ استراتژیهای نسجیده و بی توجهی به محیط موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین المللی به کنار گذاشته شدند، موجد این نکته است. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو، بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است. فرایند برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان و فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی که سازمان با آنها مواجه باشد، تدوین اهداف استراتژیک سازمانی و تعیین استراتژی ها و برنامه های تاکتیکی و عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک فعالیتهای سازمان را در بلند مدت ترسیم می کند و استراتژی های لازم را در جهت رسیدن به تعالی سازمانی ارائه می نماید. فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل درک نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصتها و تهدیدهای رویارو با سازمان، شناخت جایگاه استراتژیک سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژیها و برنامه های عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک جهت کلی سازمان را در بلند مدت ترسیم میکند و کارکنان سازمان را متمرکز بر انجام فعالیتهایی میکند که برای سازمان ارزش افزوده دارد. مدیران در برنامه ریزی استراتژیک به ارزیابی توانایی های استراتژیک سازمان (منابع و مهارتها)، انتظارات ذینفعان سازمان و شناسایی تأثیر محیط خارجی بر استراتژی سازمان می پردازند. توانایی استراتژیک سازمان منابع و مهارتهایی است که سازمان باید به دست آورد تا بتواند بقا یابد و پیشرفت کند. مدیران با به کارگیری اقدامات لازم سعی میکنند منابع معمولی سازمان را به منابع منحصر به فرد تبدیل کنند و قابلیتهای استراتژیک سازمان را توسعه دهند تا به مزیت برتری دست یابند و از رقبا پیشی بگیرند. مدیران با استفاده از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک میتوانند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند. آنها اهداف استراتژیک و مهمی برای سازمان خود تعیین میکنند که منجر به دستیابی به مزیت برتری میشود. برنامه ریزی استراتژیک به مدیران کمک میکند که درک روشنی از شرایط حاضر به دست آورند و در مورد آینده فکر کنند. مدیریت استراتژیک هماهنگی بین اجزای سازمان را افزایش میدهد و برای دستیابی به اهداف استراتژیک خلاقیت را در سازمان تشویق میکند. مدیران و کارکنان با مشارکت یکدیگر برای رفع نقاط ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت های موجود در جهت حذف تهدیدها یا کم کردن اثرات آنها به دنبال راهکارهای خلاقانه میروند. مدیران سعی میکنند با استفاده از مدیریت استراتژیک موضوعاتی را که در آینده میتواند برای سازمان مهم باشند، با توجه به بررسی و تحلیل اطلاعات مختلف شناسایی کرده و در فرایند برنامه ریزی به آنها توجه کنند.

معرفی مدل برنامه ریزی دیوید:

این برنامه ریزی به نوعی با ارزیابی و در نظر گرفتن تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی به شناسایی جایگاه سازمان موردنظر می پردازد. یکی از نکاتی که باید بدانید: اینست که برنامه ریزی استراتژیک برای یک سازمان در پیشبرد اهداف در بازار رقابتی تأثیر گذار است. به همین منظور مدیران و افرادی که به فکر برنامه ریزی استراتژیک سازمانی هستند بایستی به گونه ای استراتژیک فکر کنند تا انرژی سازمانی به هدر نرود و آسیبی برای زیست محیطی نداشته باشد. از این رو سازمان ها توانستند با مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید راه و الگوی جدیدی را برای مدیریت و تدوین استراتژی پیدا کنند.

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

اسامی اعضای تیم مدیریت استراتژیک

نام و نام خانوادگی	سمت	تحصیلات
آقای دکتر آرش اکبری	رئیس بیمارستان	متخصص قلب و عروق
آقای امید قهاری	مدیر بیمارستان	کارشناس ارشد حسابداری
خانم فاطمه مداح	مدیر پرستاری	کارشناس پرستاری، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
خانم زهرا کمالی	سوپروایزر آموزش	کارشناس پرستاری
---	مسئول حراست	----
خانم مریم فیصلی	رئیس اداره امور مالی	کارشناس ارشد حسابداری
خانم لیلا باقریان	کارشناس منابع انسانی	کارشناسی مدیریت دولتی
خانم دکتر مریم کاشانی	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی و کارشناس کنترل عفونت	کارشناس پرستاری، کارشناس ارشد داخلی جراحی، دکترای تخصصی پرستاری
خانم مهندس صفورا قندالی	کارشناس IT	کارشناس ارشد فناوری اطلاعات
خانم آذر قاسمی	کارشناس بهبود	کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

معرفی بیمارستان معتمدی :

بیمارستان معتمدی، یک بیمارستان جنرال دانشگاهی است که در سال 1394 در زمینی به مساحت 6 هکتار و زیربنای 12390 مترمربع در 4 طبقه افتتاح گردید و دارای 146 تخت مصوب و 118 تخت فعال می باشد. این مرکز، خدمات تشخیصی، درمانی و مراقبتی را برای مددجویان ارایه می نماید. بخش های بیمارستان به شرح ذیل می باشد.

داخلی (23 تخت)

جراحی مردان (20 تخت)

جراحی زنان (22تخت)

ICU (9 تخت)

CCU (8 تخت)

اطفال (12 تخت اطفال، 6 تخت نوزاد)

اتاق عمل (4 تخت عمل، 5 تخت ریکاوری)

اورژانس تحت نظر (15 تخت) اورژانس سربایی (اتاق عمل سربایی، 3، تخت معاینه 1، تخت آتل گیری 1، تخت تریاز 1، سطح 4 و 5 تخت 6)

بلوک زایمان (2 تخت زایمان و 3 تخت تحت نظر زایشگاه و 3 تخت لیبر)

خدمات پاراکلینیکی مرکز شامل آزمایشگاه-پاتولوژی-رادیولوژی-سونوگرافی-ماموگرافی -سی تی اسکن-آندوسکوپی-اکو اطفال و جنین -اکو بزرگسال - داروخانه مخصوص بیماران بستری و داروخانه مخصوص بیماران سربایی (داروخانه سربایی به صورت خصوصی) می باشد.

کلینیک ویژه تخصصی (فعال در شیفت صبح و عصر) شامل تخصص های داخلی- زنان- قلب و عروق -جراحی عمومی- ارتوپدی - جراحی مغز و اعصاب- اطفال-ارولوژی- پوست و همچنین فوق تخصص غدد می باشد. همچنین با توجه به حضور متخصص غدد پرستار پیگیر به صورت 3 روز در هفته در کلینیک دیابت حضور دارند و به بیماران دیابتی خدمات لازم ارائه می گردد. و نیز در درمانگاه تخصصی این مرکز درمانگاه ناباروری به مراجعین خدمات تشخیصی و درمان ناباروری ارائه می نماید.

واحدهای مختلف دیگر در کنار ریاست و مدیریت مرکز شامل دفتر پرستاری، دفتر بهبود کیفیت و ایمنی، مدیریت بحران، حراست، کنترل عفونت، واحد آموزش، اینترنت و کتابخانه، دبیرخانه، تجهیزات پزشکی، پذیرش و مدارک پزشکی، کارشناسان بیمه، رسیدگی به اسناد پزشکی، واحد فناوری و اطلاعات سلامت، ترخیص،

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

مددکاری، روانشناسی، دفتر رسیدگی به شکایات، امور مالی، صندوق و درآمد، کارگزینی، تدارکات، بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای، تغذیه، IT، تأسیسات، خدمات لژی، CSR، تلفنخانه، واحد تغذیه، نقلیه و نگهداری خدمات پشتیبانی و اداری را در مرکز ارائه می نمایند.

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

واژه نامه (TERMINOLOGY) :

برنامه ریزی استراتژیک (strategic planning) :

روشی است سیستماتیک و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی که منجر به دستیابی به اهداف سازمان خواهد شد. این برنامه ریزی بلند مدت است و معمولاً برای دوره زمانی 5-3 سال تدوین می گردد. این نوع برنامه ریزی جامعیت داشته و در سطح عالی سازمانی تنظیم می گردد.

رسالت یا ماموریت سازمان (Mission) :

رسالت بیانی کلی است از فلسفه وجودی سازمان و نشان دهنده نقشی است که سازمان در جامعه به عهده دارد.

چشم انداز یا دورنمای سازمان (Vision) :

چشم انداز بیانگر آنچه است که سازمان در آینده در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی به آن دست خواهد یافت. در واقع چشم انداز باور آرمانی است که سازمان برای آینده خود در نظر دارد که به آن دست یابد.

ارزش ها و اصول حاکم بر سازمان (value) :

ارزشهای یک سازمان اعتقادات بنیادی هستند که توجه به آنها موجب جذب و رضایت مراجعین و موفقیت سازمان در جامعه می شود.

ذینفعان سازمان (Stakeholders) :

فرد، گروه یا سازمانی است که می تواند بر منابع یا برونداد های سازمان تأثیر گذارد یا برونداد سازمان در عملکرد او تأثیر گذارد.

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

عوامل داخلی (IFE) :

مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می گویند.

عوامل خارجی (EFE) :

مجموعه فرصتها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

نقاط قوت S (Strengths):

نقاط قوت شامل مجموعه ای از توانمندیها و منابع سازمان است که در رسیدن به اهداف سازمان کمک کننده هستند.

نقاط ضعف W (Weaknesses) :

نقاط ضعف شامل مجموعه ای از کمبودها و ضعفهای موجود در درون سیستم است که به عنوان یک مانع در برآوردن اهداف سازمانی عمل می نماید.

فرصتها O (Opportunities) :

فرصتها شامل مجموعه امکانات، منابع و روشهای تأثیر گذار در خارج سازمان هستند که سازمان با شناسایی آنها و بهره گیری از آنها می تواند به اهداف خود دست یابد.

تهدیدها T (Treats) :

تهدیدها شامل مجموعه ای از عوامل و روشها ست که از خارج سازمان باعث ایجاد موانعی در راه رسیدن سازمان به اهداف خود می شوند.

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

استراتژی:

مجموعه ای از روشها و اقدامات هستند که برای رسیدن به اهداف سازمان بکار گرفته می شوند .

استراتژی های (SO):

استراتژیهایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصتها تدوین می گردند.

استراتژی های (WO):

استراتژیهایی که جهت استفاده از فرصتها و رفع کمبودها تدوین می شوند.

استراتژی های (ST):

استراتژیهایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت میشود.

استراتژی های (WT):

استراتژیهایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهد.

اهداف کلی :

اهداف کلی یا هدف کلی اولین سطح از سلسله مراتب اهداف است که همه سازمان با امکاناتش برای دستیابی به آن تلاش می کند. این اهداف جهت گیری سازمان را مشخص می کند و حلقه اتصال رسالت سازمان به مرحله اجرا است .

اهداف اختصاصی :

اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی و دارای بازه زمانی مشخص می باشند. اهداف کلی به اهداف اختصاصی تقسیم می شوند.

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

دینفعان در امر تدوین برنامه استراتژیک

دینفعان داخلی:

- ❖ مسئولین بیمارستان
- ❖ پزشکان
- ❖ کارکنان و فراگیران
- ❖ پیمانکاران

دینفعان خارجی:

- ❖ وزارت بهداشت
- ❖ ریاست دانشگاه و معاونین ایشان
- ❖ مددجویان، مراجعین و همراهان
- ❖ مراکز درمانی و سایر زیر مجموعه های وابسته به دانشگاه
- ❖ سایر بیمارستان های آموزشی و درمانی کشور
- ❖ سازمان های بیمه گر
- ❖ مجمع خیرین سلامت
- ❖ سازمان های حمایتی مانند کمیته امداد - بهزیستی - سمن (سازمانهای مردم نهاد)
- ❖ سایر سازمان ها و ادارات استان از قبیل شهرداری، نیروی انتظامی، اداره صنعت، اداره برق، آتش نشانی، آب و فاضلاب، هلال احمر، بانک ها، معدن و تجارت و ...
- ❖ دانشگاه آزاد اسلامی

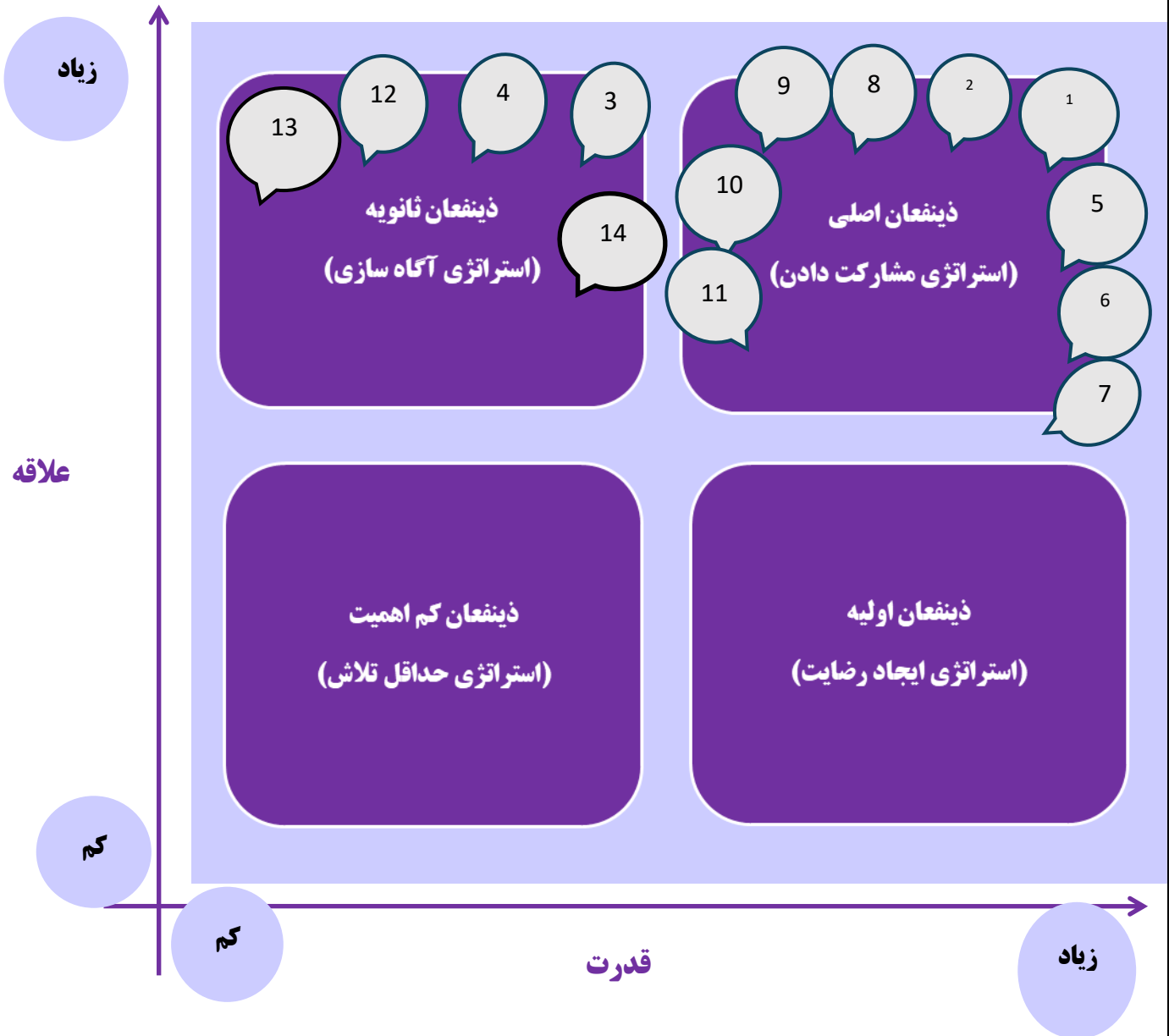
MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

ردیف	نام سازمان	نقش		قدرت			علاقه			سطح انتظارات
		داخلی	خارجی	زیاد	متوسط	کم	زیاد	متوسط	کم	
1	وزارت بهداشت		*	*			*			نظارت بر اجرای دقیق دستورالعمل های ابلاغی و ارتقای برنامه های اجرایی
2	ریاست دانشگاه و معاونین ایشان		*	*			*			اجرای دستورالعمل ها و قوانین و مقررات و ارتقاء سطح کیفی خدمات ارائه شده
3	مراکز درمانی و بیمارستانهای دانشگاه		*	*			*			تعامل و همکاری جهت اجرای فرآیندهای مراقبتی و درمانی و آموزشی و پژوهشی
4	سایر بیمارستان های آموزشی و درمانی کشور		*	*			*			تعامل و همکاری جهت اجرای فرآیندهای مراقبتی و درمانی و آموزشی و پژوهشی
5	مسئولین مرکز	*		*			*			ابلاغ - نظارت - اجرای دستورالعمل ها و فرآیندها و ارائه خدمات
6	پزشکان	*		*			*			اجرای دستورالعمل های ابلاغی برنامه های کاری و نحوه ارائه خدمات و حل مشکلات موجود
7	کارکنان و فراگیران	*		*			*			ارائه به موقع خدمات و تأمین سلامت بیماران
8	پیمانکاران	*		*			*			تعامل و همکاری جهت انجام فرآیندهای مربوطه
9	مددجویان و مراجعین و همراهان و فراگیران	*		*			*			استفاده مناسب از منابع و ارائه خدمات مناسب و تأمین امنیت بیماران و مراجعین و فراگیران
10	سازمان های بیمه گر	*		*			*			هماهنگی و تعامل مناسب جهت استفاده از خدمات و پرداخت منطقی هزینه ها
11	حوزه ها و واحدهای زیر مجموعه دانشگاه	*		*			*			مشارکت و همکاری در تأمین و ارتقای ارائه به موقع خدمات

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		

تعامل و همکاری در راستای ارتقای خدمات ارائه شده			*		*		*		مجمع خیرین سلامت	12
ارایه خدمات با کیفیت به جمعیت تحت پوشش		*			*		*		سازمان های حمایتی مانند کمیته امداد و بهزیستی و سمن ها	13
داشتن همکاری های بین سازمانی در ارتقای سلامت جامعه		*			*		*		سایر سازمان ها و ادارات استان از قبیل شهرداری، نیروی انتظامی، اداره صنعت، معدن و تجارت و ...	14

MH.StP-001 ویرایش: 2	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1406/06/15		



MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

ذینفعان اصلی (استراتژی مشارکت دادن):

وزارت بهداشت

ریاست دانشگاه و معاونین ایشان

مسئولین مرکز

پزشکان

کارکنان و فراگیران

مددجویان و مراجعین و همراهان

سازمان های بیمه گر

حوزه ها و واحدهای زیر مجموعه دانشگاه

پیمانکاران

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی گرمسار
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

رسالت بیمارستان

مرکز درمانی معتمدی به عنوان تنها بیمارستان شهرستان گرمسار، با هدف افزایش رضایتمندی مراجعین از طریق ارتقاء سطح ایمنی و کیفیت خدمات، دانش و تجربه نیروهای متعهد، تجهیزات و امکانات موجود به ارائه خدمات درمانی مؤثر و کارآمد به بیماران و ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی فراگیران می پردازد.

چشم انداز بیمارستان

این مرکز با نگاه به آرمان انسان سالم به عنوان محور توسعه پایدار بر آن است تا با بکارگیری فن آوری های نوین پزشکی ضمن ارائه خدمات درمانی تخصصی ایمن به ارتقا مستمر کیفیت ارائه خدمات بپردازد و در سال 1405 رتبه یک اعتباربخشی ملی بیمارستان های ایران را کسب نماید. همچنین این مرکز بر آنست تا در راستای استقرار استانداردهای اعتباربخشی آموزشی حرکت نموده و با پذیرش فراگیران، مجوز مرکز درمانی و آموزشی و پژوهشی را کسب نماید.

ارزش ها (values)

- ❖ توجه و احترام به حقوق گیرندگان خدمت و ارایه دهندگان خدمات و جلب رضایت آنان (بیمار محوری و حفظ کرامت انسانی) در فرایندهای درمانی، آموزشی و پژوهشی
- ❖ رعایت ارزشهای اخلاقی و موازین شرعی
- ❖ رعایت اصول ایمنی بیماران، کارکنان و فراگیران، با اجرای دقیق استانداردهای ایمنی بیمار
- ❖ تاکید بر مدیریت مشارکتی و کار تیمی
- ❖ دانش محوری و توانمند سازی نیروی انسانی
- ❖ مسئولیت پذیری، پاسخگویی، همدلی، صداقت در کار
- ❖ بهبود مستمر کیفیت بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و آموزشی

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

سیاستهای کلی بیمارستان به شرح ذیل می باشد:

1. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های ابلاغی کشوری در خصوص ایمنی بیمار (بند 8 سیاست های کلی سلامت + رسالت)
2. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های ابلاغی کشوری در راستای اجرای استانداردهای بیمارستان دوستدار کودک (بند 5-2 سیاست های کلی سلامت)
3. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های ابلاغی کشوری در راستای دستیابی به استانداردهای بیمارستان دوستدار مادر (بند 5-2 سیاست های کلی سلامت)
4. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های کشوری در راستای جوان سازی جمعیت و جمعیت سالم (دستورالعمل جوان سازی جمعیت و بند 15 سیاست های کلی برنامه چهارم توسعه)
5. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های ابلاغی کشوری در راستای رعایت منشور حقوق بیمار (انتظارات ذینفعان + بند 6-2 سیاست های کلی سلامت)
6. ارائه خدمات بر اساس دستورالعمل های ابلاغی کشوری در راستای استقرار و ارتقاء نظام گردشگری سلامت (بند 36 محور اقتصادی از سیاست های سند چشم انداز 1404)
7. پیاده سازی سیاستهای اقتصاد مقاومتی و مدیریت هزینه ها (سیاستهای کلی اقتصاد مقاومتی، حمایت از تولید داخلی و دانش بنیان)

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

تحلیل استراتژیک

SWOT • TOWS • IFE / EFE • IE Matrix

تدوین شده بر مبنای چارچوب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید

(Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases)

(این بخش از برنامه استراتژیک خروجی اکسل "تحلیل استراتژیک SWOT" می باشد)

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

مقدمه و چارچوب روش شناسی

این گزارش با هدف تحلیل جامع محیط داخلی و خارجی بیمارستان معتمدی گرمسار و تدوین استراتژی‌های متناسب با یافته‌های اعتباربخشی درمانی و آموزشی و پژوهشی تهیه شده است. رویکرد به کاررفته، چارچوب شناخته شده و رایج «مدیریت استراتژیک» ارائه شده توسط فرد آر. دیوید (Fred R. David) است که مراحل زیر را در بر می گیرد:

- شناسایی و فهرست برداری نقاط قوت (S) و ضعف (W) داخلی و فرصت‌ها (O) و تهدیدهای (T) خارجی؛
- وزن دهی و امتیازدهی عوامل در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)؛
- تدوین استراتژی از طریق تطبیق دوبه دوی عوامل در ماتریس TOWS؛
- تعیین جایگاه استراتژیک سازمان با تلفیق نمرات IFE و EFE در ماتریس داخلی-خارجی (IE)؛
- تدوین اهداف کلان سازمانی هم راستا با استراتژی‌های استخراج شده.

در روش دیوید، به هر عامل وزنی بین صفر تا یک (با جمع کل ۱ در هر دسته داخلی/خارجی) و امتیازی بین ۱ تا ۴ اختصاص می یابد؛ برای عوامل داخلی امتیاز ۱ یا ۲ به ضعف‌ها و ۳ یا ۴ به قوت‌ها، و برای عوامل خارجی امتیاز بر اساس میزان اثربخشی پاسخ فعلی سازمان تعلق می گیرد. نمره نهایی هر ماتریس، میانگین وزنی امتیازات با دامنه ۱ تا ۴ است که عدد ۲,۵ نقطه میانی (متوسط) محسوب می شود.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

مطابق روش دیوید، عوامل داخلی شامل 17 مورد قوت (S) و 13 مورد ضعف (W) شناسایی و با جمع وزن ۱۰۰۰ امتیازدهی شده اند. نمره نهایی IFE برابر 2.44 است.

نقاط قوت (Strengths)

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.12	3	0.04	وجود برنامه استراتژیک مدون، برنامه عملیاتی و کمیته های فعال	مدیریت و رهبری	S۰۱
0.20	4	0.05	تلاش ریاست و مدیران و پرسنل مرکز در جهت ارتقاء کیفیت بر اساس استانداردهای اعتباربخشی درمانی و آموزشی	مدیریت و رهبری	S۰۲
0.09	3	0.03	اجرای پروتکل های بالینی استاندارد و پایش مستمر شاخص ها	کیفیت خدمات درمانی	S۰۳
0.20	4	0.05	توانمندی و پیگیری ریاست و مدیران بیمارستان در ارتقاء ایمنی بیمار	مدیریت و رهبری	S۰۴
0.08	4	0.02	وجود سایت و QR کد گزارش خطا در راستای ارتقاء ایمنی	ایمنی بیمار و کنترل عفونت	S۰۵
0.06	3	0.02	توجه به ارتقاء سلامت جامعه با اجرای سیاست های آموزش به بیمار و برگزاری برنامه آموزش جامعه	ارتباط با جامعه و ذی نفعان	S۰۶
0.06	3	0.02	فعال بودن درمانگاه های تخصصی و واحدهای پاراکلینیک	کیفیت خدمات درمانی	S۰۷

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.06	3	0.02	وجود همراه سرا و امکان اسکان همراهان بیماران	زیرساخت و فضای فیزیکی	S۰۸
0.09	3	0.03	فعال بودن بخش های پاراکلینیک (سونو، ماموگرافی، CT و ...)	کیفیت خدمات درمانی	S۰۹
0.12	3	0.04	برخورداري از فرصت آموزشي شدن بیمارستان با توجه به دارا بودن بخش های جنرال ویژه، اتاق عمل فعال، زایشگاه و بخش های تشخیصی و امکان همکاری در طرح های پژوهشی	کیفیت خدمات درمانی	S۱۰
0.09	3	0.03	وجود نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده	منابع انسانی	S۱۱
0.06	3	0.02	برخورداري از چاه آب فعال و مخازن بزرگ گازوئیل قابل بهره برداري در موارد بحران	زیرساخت و فضای فیزیکی	S۱۲
0.09	3	0.03	مستقل بودن فضا و پزشک سطح 1 و 2 و 3 اورژانس از سطح 4 و 5	کیفیت خدمات درمانی	S۱۳
0.09	3	0.03	تجهیز و شروع به کار کلینیک قلب و کلینیک های تخصصی جراحی، ارتوپدی و ارولوژی	کیفیت خدمات درمانی	S۱۴
0.06	3	0.02	برخورداري از سامانه الکترونیکی جهت آموزش - رضایت سنجی بیماران	ارتباط با جامعه و ذی نفعان	S۱۵
0.12	3	0.04	استفاده از ظرفیت مالی خیرین و وجود مجمع خیرین سلامت دارای مجوز	ارتباط با جامعه و ذی نفعان	S۱۶
0.06	3	0.02	وجود پد هلی کوپتر و امکان اعزام هوایی	زیرساخت و فضای فیزیکی	S۱۷

نقاط ضعف (Weaknesses)

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.10	2	0.05	پایین بودن انگیزه پرسنل و عدم رضایت پرسنل از دریافتی های کارانه و امکانات رفاهی	منابع انسانی	W۰۱
0.03	1	0.03	کارکرد بالای دستگاه های دیالیز و نبود اعتبارات لازم برای توسعه واحد دیالیز	تجهیزات و فناوری اطلاعات	W۰۲
0.10	2	0.05	کمبود نیروی انسانی با توجه به چارت بیمارستان (پرستار، منشی، نگهبان، بهکار و ...)	منابع انسانی	W۰۳
0.08	2	0.04	خرابی و فرسودگی زیر ساخت های تاسیساتی بیمارستان و مشکلات ناشی از آن و عدم امکان کسب تاییدیه آسانسور/ دیگ بخار/ موتورخانه/ ارت/ آتش نشانی	مالی و اقتصادی	W۰۴
0.08	2	0.04	اشکالات ساختاری اورژانس و محدودیت فضا در بخش اورژانس	زیرساخت و فضای فیزیکی	W۰۵
0.08	2	0.04	کمبود UPS برای دستگاه های حیاتی و عدم تعمیر دوره ای دیزل ژنراتورهای برق اضطراری و منقضی شدن UPS های مرکزی	مالی و اقتصادی	W۰۶
0.03	1	0.03	عدم اسکن پرونده های مدارک پزشکی	تجهیزات و فناوری اطلاعات	W۰۷
0.04	1	0.04	فقدان فضای استاندارد و تجهیزات جهت برگزاری کلاس های آموزشی	زیرساخت و فضای فیزیکی	W۰۸
0.03	1	0.03	استاندارد نبودن فضاها و ایزوله های تنفسی	زیرساخت و فضای فیزیکی	W۰۹

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.08	2	0.04	عدم حضور متخصص طب اورژانس و کمبود متخصص جراحی عمومی، متخصص قلب و عرونی، روانپزشک و پزشک عمومی	منابع انسانی	W۱۰
0.08	2	0.04	فرسودگی تجهیزات و کمبود تجهیزات مناسب مراقبتی - درمانی و تشخیصی و پزشکی غیر مصرفی و ضعف در نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (PM)	تجهیزات و فناوری اطلاعات	W۱۱
0.04	1	0.04	فقدان فضای ساختمانی جهت درمانگاه تخصصی، درمانگاه عمومی، واحد بیمارن خاص (تالاسمی، دیالیز، شیمی درمانی، MS)، ساختمان اداری، انبار مرکزی، پارکینگ	زیرساخت و فضای فیزیکی	W۱۲
0.02	1	0.02	مشکلات مربوط به واحد های برون سپاری شده	مدیریت و رهبری	W۱۳

2.44	1.00	جمع کل عوامل داخلی — نمره نهایی IFE
------	------	-------------------------------------

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی گرمسار
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل خارجی شامل 15 مورد فرصت (O) و 10 مورد تهدید (T) شناسایی و با جمع وزن ۱۰۰۰ امتیازدهی شده‌اند. نمره نهایی EFE برابر 2.66 است.

فرصت‌ها (Opportunities)

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.20	4	0.05	همکاری و حمایت نماینده محترم مجلس از بیمارستان	مدیریت و رهبری	O۰۱
0.16	4	0.04	امکان برقراری ارتباط علمی پژوهشی با مراکز معتبر مانند دانشگاه و وزارت بهداشت	مدیریت و رهبری	O۰۲
0.24	4	0.06	حمایت وزارت بهداشت و دانشگاه از بیمارستان	مدیریت و رهبری	O۰۳
0.09	3	0.03	امکان استفاده از امداد هوایی	مدیریت و رهبری	O۰۴
0.08	4	0.02	وجود فضای کافی برای طرح توسعه بیمارستان	زیرساخت و فضای فیزیکی	O۰۵
0.08	4	0.02	الزامات قانونی در استقرار استانداردهای بیمارستانی	کیفیت خدمات درمانی	O۰۶
0.16	4	0.04	نزدیک بودن به مرکز استان و تهران	زیرساخت و فضای فیزیکی	O۰۷
0.08	4	0.02	استقرار نمایندگان بیمه در بیمارستان و تعامل مثبت با ایشان	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۰۸
0.20	4	0.05	تنها بیمارستان دولتی شهرستان	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۰۹
0.16	4	0.04	حمایت مجمع خیرین سلامت از بیمارستان	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۱۰
0.06	3	0.02	تمایل بیمه‌های تکمیلی جهت عقد قرارداد با بیمارستان	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۱۱
0.16	4	0.04	استفاده از کانالهای مجازی جهت معرفی و خدمات قابل ارائه	تجهیزات و فناوری اطلاعات	O۱۲
0.16	4	0.04	وجود مرکز MRI در سطح شهر گرمسار	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۱۳
0.04	4	0.01	وجود آمبولانس خصوصی در سطح شهرستان	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۱۴
0.12	3	0.04	برخوردار بودن اکثریت جامعه از بیمه درمانی	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	O۱۵

تهدیدها (Threats)

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
0.06	1	0.06	افزایش آمار بیماران بستری سالمند و End stage و عدم امکان ترخیص این بیماران	کیفیت خدمات درمانی	T۰۱
0.14	2	0.07	میزان بالای مصدومین جاده ای مراجعه کننده به اورژانس به علت قرارگیری	زیرساخت و فضای فیزیکی	T۰۲

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

نمره وزنی	امتیاز	وزن	عامل	محور	کد
			بیمارستان در جاده ترانزیت (بهران) و جنرال بودن مرکز		
0.05	1	0.05	عدم وجود زیرگذر و جاده مناسب جهت ورود سریع و بی خطر مراجعین و آمبولانس برای حفظ زمان حیاتی بیمار	زیرساخت و فضای فیزیکی	T۰۳
0.05	1	0.05	عدم تمایل پزشکان به کار در بخش دولتی به علت عدم پرداخت به موقع	منابع انسانی	T۰۴
0.04	1	0.04	عدم دسترسی به اعضای هیئت علمی	منابع انسانی	T۰۵
0.10	2	0.05	تاخیر در پرداخت مطالبات بیمارستان توسط سازمانهای بیمه گر	مالی و اقتصادی	T۰۶
0.04	1	0.04	نزدیکی جغرافیایی به پایتخت (مراجعه مردم به تهران جهت درمان)	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	T۰۷
0.06	2	0.03	عدم وجود کافی مطب پزشکان متخصص در سطح شهر	ارتباط با جامعه و ذی‌نفعان	T۰۸
0.05	1	0.05	عدم وجود سانتر مسمومیت و سوختگی و عدم موفقیت در پذیرش اعزام و انتقال در بسیاری از موارد	کیفیت خدمات درمانی	T۰۹
0.08	2	0.04	بالا بودن پرداخت های ساعتی درمانگاه های تهران به پزشکان عمومی	منابع انسانی	T۱۰

2.66	1.00	جمع کل عوامل خارجی — نمره نهایی EFE
------	------	-------------------------------------

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

خلاصه امتیازات SWOT

جمع‌بندی وزنی هر یک از چهار دسته عوامل، مبنای اصلی برای تدوین استراتژی‌ها در ماتریس TOWS و تعیین جایگاه در ماتریس IE است.

تفسیر	جمع وزنی	نوع عامل
مبنای استراتژی‌های تهاجمی (SO)	1.65	نقاط قوت (S)
مبنای استراتژی‌های بازنگری (WO) و دفاعی (WT)	0.79	نقاط ضعف (W)
مبنای استراتژی‌های تهاجمی (SO) و بازنگری (WO)	1.99	فرصت‌ها (O)
مبنای استراتژی‌های تنوع (ST) و دفاعی (WT)	0.67	تهدیدها (T)
زیر میانگین ۲۰۵ → موقعیت داخلی ضعیف تا متوسط	2.44	جمع عوامل داخلی (IFE)
بالای میانگین ۲۰۵ → پاسخ‌گویی مناسب به عوامل محیطی	2.66	جمع عوامل خارجی (EFE)

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

ماتریس تدوین استراتژی (TOWS)

طبق فصل ششم کتاب «مدیریت استراتژیک» فرد آر. دیوید، ماتریس TOWS با تطبیق دوبه‌دوی عوامل داخلی (S, W) و خارجی (O, T) چهار دسته استراتژی می‌سازد. کدهای درج‌شده در ستون دوم هر جدول، ارجاع مستقیم به کدهای جدول SWOT است.

استراتژی‌های تهاجمی (SO) — پیشینه‌سازی قوت‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌ها

کد	کدهای مرتبط SWOT	شرح استراتژی
SO۱	S۱۰, S۰۲, O۰۲, O۰۳	بهره‌گیری از حمایت دانشگاه علوم پزشکی و وزارت بهداشت برای تکمیل و استقرار استانداردهای اعتباربخشی آموزشی با اتکا به ظرفیت‌های آموزشی موجود بیمارستان (بخش‌های جنرال، اتاق عمل، زایشگاه).
SO۲	S۱۶, O۱۰	توسعه مشارکت مالی خیرین سلامت برای تأمین اعتبار طرح‌های توسعه فضای فیزیکی، تجهیزات و درمانگاه‌های تخصصی.
SO۳	S۰۶, S۱۵, O۱۲	گسترش آموزش الکترونیک به بیمار و رضایت‌سنجی دیجیتال با استفاده از کانال‌های مجازی برای ارتقای رضایتمندی و سلامت جامعه.
SO۴	S۱۷, O۰۴	فعال‌سازی کامل ظرفیت اعزام هوایی اورژانس با بازسازی پد هلی‌کوپتر بیمارستان و امکانات امداد هوایی دانشگاه و شهرستان.

استراتژی‌های بازنگری (WO) — کاهش ضعف‌ها با بهره‌گیری از فرصت‌ها

کد	کدهای مرتبط SWOT	شرح استراتژی
WO۱	W۰۳, W۱۰, O۰۱, O۰۳	جذب و نگهداشت نیروی متخصص کمبود (پرستار، طب اورژانس، جراحی عمومی، قلب، عفونی، روان‌پزشک) با بهره‌گیری از حمایت نماینده مجلس و وزارت بهداشت.
WO۲	W۰۷, O۱۲	راه‌اندازی سامانه اسکن و آرشیو الکترونیک پرونده‌های پزشکی با استفاده از ظرفیت فناوری اطلاعات
WO۳	W۱۲, O۰۵	تدوین و اجرای طرح توسعه فضای فیزیکی درمانگاه‌های تخصصی/عمومی و واحد بیماران خاص با بهره‌گیری از فضای موجود برای توسعه.
WO۴	W۰۱, O۱۰	طراحی بسته‌های تشویقی و رفاهی پرسنل با مشارکت مالی مجمع خیرین سلامت جهت افزایش انگیزه و کاهش ترک خدمت.

استراتژی‌های تنوع (ST) — استفاده از قوت‌ها برای کاهش اثر تهدیدها

کد	کدهای مرتبط SWOT	شرح استراتژی
ST۱	S۰۴, T۰۱, T۰۲	تدوین پروتکل مدیریت بیماران سالمند/End-stage و تروما با تکیه بر توانمندی کارشناس ایمنی بیمار
ST۲	S۱۲, S۱۷, T۰۲, T۰۳	تقویت آمادگی مقابله با بحران و تصادفات جاده‌ای با بهره‌گیری و نگهداشت زیرساخت‌های خودکفایی (چاه آب، مخازن سوخت، پد هلی‌کوپتر).

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

کد	کدهای مرتبط SWOT	شرح استراتژی
ST۳	S۱۱, T۰۴, T۰۵	حفظ و نگهداشت نیروی متخصص آموزش دیده موجود برای کاهش وابستگی به جذب پزشک/هیأت علمی خارج از مجموعه.
ST۴	S۰۲, T۰۶	پیگیری مستمر مطالبات بیمه‌ای و مذاکره فعال با سازمان‌های بیمه‌گر با تکیه بر مدیریت پیگیر مرکز.

استراتژی‌های دفاعی (WT) — به حداقل رساندن ضعف‌ها و اجتناب از تهدیدها

کد	کدهای مرتبط SWOT	شرح استراتژی
WT۱	W۰۴, W۰۵, W۰۶, T۰۲, T۰۳	اولویت‌بندی و پیگیری فوری بازسازی زیرساخت‌های حیاتی بویژه بخش اورژانس برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر حجم بالای مصدومین جاده‌ای و آمادگی مواجهه با مراجعه مصدومین انبوه.
WT۲	W۱۰, T۰۴	اجرای برنامه انگیزشی ویژه برای جذب و نگهداشت پزشکان متخصص با توجه به عدم تمایل پزشکان به کار در بخش دولتی.
WT۳	W۱۳, T۰۶	بازنگری قراردادهای برون‌سپاری (تاسیسات، خدمات، آشپزخانه و ...) همچنین مدیریت نقدینگی با توجه به تأخیر در دریافتی‌های بیمه‌ای.
WT۴	W۱۲, T۰۷, T۰۸	توسعه درمانگاه‌های تخصصی داخل بیمارستان برای کاهش خروج بیمار به سمت تهران

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

ماتریس داخلی-خارجی (IE) و جایگاه استراتژیک

مطابق فصل ششم کتاب فرد آر. دیوید، ماتریس IE با تلفیق نمره نهایی IFE (محور افقی) و EFE (محور عمودی) در قالب ۹ خانه، سازمان را در یکی از سه ناحیه استراتژیک قرار می‌دهد: «رشد و توسعه»، «حفظ و نگهداری» یا «برداشت/واگذاری».

نمره IFE = ۲.۴۴ | نمره EFE = ۲.۶۶

	ضعیف (۱.۰ تا ۱.۹۹)	متوسط (۲.۰ تا ۲.۹۹)	قوی (۳.۰ تا ۴.۰)
بالا (۳.۰ تا ۴.۰)	خانه III	خانه II	خانه I
متوسط (۲.۰ تا ۲.۹۹)	خانه VI	خانه V ★ جایگاه فعلی بیمارستان	خانه IV
پایین (۱.۰ تا ۱.۹۹)	خانه IX	خانه VIII	خانه VII

برداشت/واگذاری (خانه‌های VI, VIII, IX)	حفظ و نگهداری (خانه‌های III, V, VII)	رشد و توسعه (خانه‌های I, II, IV)
--	--------------------------------------	----------------------------------

تفسیر راهبردی: با $IFE = ۲.۴۴$ (ناحیه متوسط) و $EFE = ۲.۶۶$ (ناحیه متوسط)، بیمارستان در «خانه V» ماتریس IE و در ناحیه «حفظ و نگهداری» قرار می‌گیرد. بر اساس دیوید، استراتژی‌های توصیه شده برای این ناحیه، نفوذ در بازار (Market Penetration) و توسعه خدمت (Product/Service Development) است که هم‌راستا با استراتژی‌های WO و ST استخراج شده در ماتریس TOWS موید این گزارش می‌باشد.

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

اهداف کلان (استراتژیک) بیمارستان

اهداف کلان زیر راستای نهایی استراتژی‌های استخراج‌شده از ماتریس TOWS را مطابق چرخه برنامه‌ریزی استراتژیک فرد آر. دیوید (تدوین بیانیه مأموریت و اهداف بلندمدت) تعیین می‌کنند.

کد	عنوان هدف کلان	استراتژی‌های پشتیبان (TOWS)
G1	ارتقا سطح ایمنی بیماران و پرسنل و فراگیران	SO4, WO1, ST1, ST2, WT1, WT2
G2	ارتقای مستمر کیفیت خدمات بر اساس استانداردهای اعتباربخشی درمانی و آموزشی در راستای سیاست‌های کلی بیمارستان	SO1, SO3, WO1, WO3, ST1, ST3, WT2, WT4
G3	ارتقا رضایتمندی بیماران و پرسنل و فراگیران	SO3, WO1, WO3, WO4, ST3, WT4
G4	مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه‌ها	SO2, ST4, WT3
G5	افزایش آمادگی برای مقابله با بحران	SO4, ST2, WT1
G6	استقرار استانداردهای اعتباربخشی آموزشی و پژوهشی	SO1

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تحلیل عوامل داخلی بیمارستان معتمدی گرمسار نمره IFE برابر 2.44 (زیر میانگین ۲.۵) را نشان می‌دهد که بیانگر غلبه نسبی ضعف‌های ساختاری، زیرساختی و منابع انسانی بر قوت‌های موجود است. در مقابل، نمره EFE برابر 2.66 (بالای میانگین ۲.۵) نشان‌دهنده پاسخ‌گویی نسبتاً مناسب فرصت‌ها و حمایت‌های محیطی به تهدیدهای محیطی سازمان است.

تلفیق این دو نمره در ماتریس IE، بیمارستان را در ناحیه «حفظ و نگهداری» قرار می‌دهد. بر این اساس، اولویت راهبردی بیمارستان باید بر اجرای هم‌زمان استراتژی‌های بازنگری (WO) برای جبران ضعف‌های داخلی (به‌ویژه زیرساخت، منابع انسانی و تجهیزات) و استراتژی‌های تنوع (ST) برای بهره‌گیری از قوت‌های مدیریتی و آموزشی موجود در کاهش اثر تهدیدهای محیطی متمرکز باشد.

اهداف کلان تدوین‌شده در این گزارش (G1 تا G6) چارچوب نهایی برای تدوین برنامه عملیاتی، شاخص‌های پایش و اقدامات اصلاحی بیمارستان در راستای استقرار استانداردهای اعتباربخشی درمانی و آموزشی و پژوهشی خواهد بود.

منابع

David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education (فصل‌های «بیانیه مأموریت»، «ارزیابی داخلی»، «ارزیابی خارجی» و «تدوین استراتژی» — ماتریس‌های IFE, EFE, SWOT/TOWS و IE).

شورای گسترش دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی - کمیسیون ملی اعتباربخشی، استانداردهای ملی ارزیابی و اعتباربخشی بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی (ویرایش ۱۴۰۲-۱۴۰۱).

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

ارتباط اهداف کلی و اهداف اختصاصی عملیاتی (عملکردی)

اهداف کلان (Goals)	استراتژی ها (Strategies)	اهداف اختصاصی (اهداف عینی) (Objectives)	عناوین برنامه (فعالیت ها) (Action Plan)
G1 ارتقا ایمنی بیماران و پرسنل	G1-S1 شناسایی صحیح بیماران	رعایت بیش از 95٪ دستورالعمل شناسایی صحیح بیمار و کاهش 50 درصد خطای شناسایی نسبت به سال 1403	آموزش، نظارت و پایش دستورالعمل شناسایی بیمار
	G1-S2 تقویت تیم واکنش سریع و فعالسازی به موقع	فعال سازی تیم واکنش سریع در کمتر از 5 دقیقه و کاهش 30٪ کد CPR در بخش های با دسترسی به RRT، نسبت به سال 1403	کاهش زمان فعال سازی تیم RRT
	G1-S3 ارتقا ایمنی دارویی	کاهش 30٪ خطای دارویی و رعایت 90٪ چک لیست داروی پرخطر نسبت به سال 1403	کاهش خطای دارویی
	G1-S4 کنترل عفونتهای بیمارستانی	رعایت بهداشت دست و کاهش 20٪ عفونت بیمارستانی نسبت به سال 1403	نظارت بر رعایت بهداشت دست
	G1-S5 شناسایی و مراقبت از بیماران در معرض خطر	اجرای استانداردهای ایمنی بیمار به میزان 10 درصد نسبت به سال 1403	اجرا و نظارت بر ارزیابی اولیه با ابزار مورس و برادن
	G1-S6 ارتقا فرهنگ گزارش دهی ایمنی	اجرای استانداردهای ایمنی بیمار به میزان 10 درصد نسبت به سال 1403	گزارش دهی خطا بدون تنبیه

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

انجام معاینات طب کار	ارتقا استانداردهای سلامت حرفه ای پرسنل به میزان 30 درصد نسبت به سال 1403	G1-S7-O1	G1-S7 بکارگیری اصول بهداشت حرفه ای و سلامت شغلی	
ارزیابی، برنامه ریزی، تجزیه تحلیل و اجرای برنامه حفاظت فردی				
اندازه گیری عوامل زیان آور شیمیایی				
اندازه گیری عوامل زیان آور فیزیکی				
اندازه گیری عوامل زیان آور بیولوژیکی و تعویض فیلترها				
اندازه گیری عوامل زیان آور ارگونومیک				
پیشگیری و مدیریت حوادث و شبه حوادث شغلی	ارتقا استانداردهای مدیریت پرستاری به میزان 10% تا پایان سال 1404	G2-S1-O1	G2-S1 ارتقا و توانمندسازی کارکنان در حوزه بهبود کیفیت خدمات مراقبتی	G2 ارتقای مستمر کیفیت خدمات بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی درمانی و آموزشی در راستای سیاست
نیازسنجی و برگزاری کلاس و کارگاه های آموزشی ارتقا مهارت				
ارتقا اثربخشی آموزش به بیماران (سان نرس)				
تامین و تربیت نیروی انسانی	ارتقا ثبت صحیح گزارش پرستاری به میزان 10% تا پایان سال 1404	G2-S2-O1	G2-S2 مدیریت بهینه منابع مالی در حوزه پرستاری	
آموزش و نظارت بر ثبت صحیح گزارش پرستاری	کاهش هزینه هتلینگ ICU,CCU به میزان 5% تا پایان سال 1404			
مدیریت صحیح اقلام هتلینگ	کاهش درصد زایمان G1 از طریق سزارین از میزان 12% به 8% تا پایان سال 1404	G2-S3-O1	G2-S3 ارتقا شاخص زایمان طبیعی	
آموزش و افزایش آگاهی مادران باردار				

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

افزایش رعایت بهداشت دست	دستیابی به استاندارد های اعتباربخشی کنترل عفونت از میزان 73 درصد به میزان 78 درصد از کل امتیازات این محور تا پایان سال 1404	G2-S4-O1	G2-S4 ارتقا فرهنگ رعایت بهداشت دست	های کلی بیمارستان
کاهش عفونتهای مربوط به تجهیزات پزشکی (کاتترها)		G2-S5-O1	G2-S5 کاهش عفونت های مربوط به تجهیزات پزشکی	
آموزش دستورالعمل انتقال بیماران از ایزوله، نظارت، پایش ، بازخورد و اقدام اصلاحی		G2-S6-O1	G2-S6 اجرای ایزولاسیون بیماران عفونی	
نظارت بر تجویز آنتی بیوتیک مبتنی بر پروتکل		G2-S6-O1	G2-S7 تجویز و مصرف منطقی آنتی بیوتیک (استواردشیب)	
برگزاری مانور مقابله با بیماری واگیر و پایش آمادگی		G2-S8-O1	G2-S8 ارتقاء آمادگی در برابر بیماریهای واگیر و بحران عفونی	
افزایش میزان آگاهی کارکنان درمانی و خدماتی در زمینه دستورالعمل های بهداشت محیط	افزایش میزان انطباق شرایط بهداشت محیط بیمارستان با استاندارد های اعتباربخشی به میزان 5 درصد نسبت به سال 1403	G2-S9-O1	G2-S9 تضمین اجرای استانداردها و دستورالعمل های بهداشت محیط و ارتقا کیفیت مدیریت پسماندها	
بهبود وضعیت بهداشت محیط از نظر کنترل حشرات، جوندگان و جانوران موزی با اولویت استفاده از روش های تلفیقی				

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

بهبود وضعیت بهداشت عمومی، نظافت و گندزدایی بیمارستان				
کمینه سازی تولید پسماند به ویژه پسماندهای عفونی و خطرناک بیمارستانی				
آموزش کارکنان، بیماران و همراهان				
تهیه ملزومات مورد نیاز در امر مدیریت صحیح پسماندها				
نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل های مدیریت پسماند				
خرید تجهیزات و راه اندازی کلینیک قلب	تجهیز و راه اندازی کلینیک قلب تا پایان شهریور ماه 1404	G2-S10-O1	G2-S10 گسترش خدمات درمانی در حوزه بستری و سرپایی	
خرید تجهیزات و راه اندازی واحد ماموگرافی	تجهیز و راه اندازی واحد ماموگرافی تا پایان بهمن ماه 1404	G2-S10-O2		
احداث ساختمان اورژانس جدید	شروع پروژه احداث اورژانس جدید و انجام فازهای دریافت مجوز، طراحی و اجرای اسکلت اصلی تا پایان سال 1404	G2-S10-O3		
خرید تجهیزات و راه اندازی	راه اندازی ICU2 با 4 تخت تا پایان سال 1404	G2-S10-O4		
خرید دستگاه سنگ شکن	خرید دستگاه سنگ شکن درون اندامی تا پایان آذرماه 1404	G2-S10-O5		

MH.StP-001 ویرایش:3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

خرید دستگاه سدیم پتاسیم، ABG، اتوآنالایزر بیوشیمی و ...	نوسازی تجهیزات آزمایشگاه تا پایان آذرماه 1404	G2-S10-O6		
آموزش و پیگیری اجرای سنجه ها	کسب امتیاز 80٪ سنجه های سطح 1 و ارتقا امتیاز سنجه های سطح 2 از 62٪ به 75٪ در محورهای 19 گانه اعتباربخشی	G2-S10-O1	G2-S10 ارتقا درجه اعتباربخشی	
پایش مستمر رضایتمندی و علل شکایت	افزایش رضایتمندی بیماران از 82٪ به 95٪ تا پایان سال 1404	G3-S1-O1	G3-S1 افزایش رضایتمندی بیماران	G3 ارتقا رضایتمندی بیماران و پرسنل
بهسازی و نوسازی تجهیزات و اقلام مصرفی بیماران	بهبود رضایت بیماران از خدمات هتلینگ از 80٪ به 90٪ تا پایان سال 1404	G3-S1-O2		
ارتقا رفاهیات و پیگیری مطالبات پرسنلی	افزایش رضایتمندی پرسنل از 70٪ به 80٪ تا پایان سال 1404	G3-S2-S1	G3-S2 افزایش رضایتمندی پرسنل	
شناسایی و رفع علل کسور در کمیته های مرتبط	کاهش کسورات بیمه ای به میزان 5٪ تا پایان سال 1404	G4-S1-O1	G4-S1 مدیریت بهینه منابع مالی	G4 مدیریت منابع مالی و کاهش هزینه ها
نظارت و پایش ثبت تعهدات بیمه ای و اصالت سنجی لوازم پزشکی	نظارت بر ثبت صحیح 100٪ لوازم پزشکی در HIS به صورت مستمر تا پایان سال 1404	G4-S1-O2		
ارزیابی ایمنی عملکردی، سازه ای و غیر سازه ای	ارتقا اجرای استانداردهای مدیریت خطر، حوادث و بلایا به میزان 10 درصد نسبت به سال 1403	G5-S1-O1	G5-S1 ارتقا آمادگی بیمارستان جهت پاسخدهی به فوریت ها	G5 افزایش آمادگی برای مقابله با بحران
ارزیابی خطر و ایمنی بیمارستان و انجام اقدامات پیشگیرانه				

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

اقدامات پیشگیرانه برای ایمنی و امنیت آتش نشانی بیمارستان				
اجرای برنامه ایمن سازی نرده و پلکان و رمپها				
اجرای برنامه مدیریت ایمنی انبارها				
اجرای برنامه مدیریت حوادث بیمارستانی				
اجرای برنامه مدیریت پدافند غیر عامل				
رعایت اصول ایمنی توزیع انرژی الکتریکی				

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمانشاه
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

مدیریت و ارزیابی سامانه های سرمایشی، گرمایشی و تهویه				
مدیریت تامین انرژی الکتریکی بی وقفه جهت تجهیزات حیاتی				
مدیریت تامین انرژی الکتریکی بی وقفه جهت تجهیزات حیاتی				
آمادگی و پاسخ فوری و موثر در حوادث و بلایا				
تداوم ارائه خدمات حیاتی بیمارستان				
پیگیری تغییر چارت از درمانی به آموزشی و درمانی	ایجاد زیرساخت های استقرار استانداردهای آموزشی تا پایان سال 1405		ایجاد زیرساخت های کسب مجوز آموزشی	G6 استقرار استانداردهای

MH.StP-001 ویرایش: 3	برنامه استراتژیک بیمارستان معتمدی	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بیمارستان معتمدی کرمان
تاریخ تدوین: 1404/03/15		
تاریخ بازنگری بعدی: 1407/04/15		

تشکیل تیم آموزشی				اعتبار بخشی آموزشی
تهیه کتب به روز رشته پرستاری و اتاق عمل تا شهریور ماه 1405				
خریداری تجهیزات skill lab تا شهریور ماه 1405				
ساخت ساختمان آموزشی طبق استانداردهای اعتبار بخشی آموزشی تا پایان سال 1405				

برنامه عملیاتی تدوین و در فایل الکترونیکی بارگزاری شده است.