

برنامه استراتژیک

بیمارستان حضرت زینب(س)

۱۴۰۳-۱۴۰۵

۱۴۰۳/۰۱/۰۱	تاریخ ابلاغ:
HZ.chart/QI.04	کد سند:
۱۴۰۵/۰۱/۱۶	تاریخ آخرین بازنگری:
۳	شماره ویرایش:

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان

بیمارستان حضرت زینب (س)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

۳	پیشگفتار
۴	مقدمه
۵	تعریف برنامه ریزی
۶	اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان
۷	معرفی بیمارستان
۱۰	توضیح مدل برنامه استراتژیک
۱۲	واژه نامه
۱۳	رسالت مرکز
۱۳	چشم انداز مرکز
۱۳	ارزش های بیمارستان
۱۴	سیاست های اصلی مرکز
۱۵	ذینفعان و تحلیل آنها
۲۰	نقشه ذینفعان مرکز
۲۱	لیست عوامل داخلی
۲۲	لیست عوامل خارجی
۲۳	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE
۲۴	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE
۲۵	ارزیابی محیط داخلی و خارجی (ماتریس SWOT)
۲۶	تعیین جایگاه بیمارستان بر اساس تحلیل SWOT
۲۷	مسائل استراتژیک و اهداف

پیشگفتار:

امروزه برنامه ریزی استراتژیک از موضوعات مهمی است که در تنظیم و سازماندهی کلیه سازمانها تأثیر بسزایی دارد و به مسئولان کمک می کند تا با توجه به حجم و گستردگی امور، راهی مشخص و مناسب برای مدیریت واحدهای زیرمجموعه انتخاب نمایند. علاوه بر این برنامه ریزی در سیستم بهداشتی درمانی و بخصوص بیمارستانها که هدف اصلی آن، حفظ و ارتقای سلامت و تندرستی افراد جامعه می باشد؛ قابل تامل تر خواهد بود. عوامل مهمی که باید در تنظیم برنامه ریزی استراتژیک مد نظر قرار گیرند عبارتند از: طراحی و مدیریت فرآیندهای جاری، انتخاب و اجرای موثرترین راه حل به همراه تجزیه و تحلیل مسائل که در صورت تحقق موارد مذکور بارسنگین مشکلات مدیریت و سازماندهی کاهش خواهد یافت و در این صورت مدیران می توانند با ذهنی شکوفا و خلاق به سوی آینده ای روشن گام بردارند.

لذا با عنایت به تهیه و تدوین برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان حضرت زینب(س) در افق زمانی ۳ ساله، از شما همکاران عزیز و ساعی دعوت به عمل می آید تا با ارائه نظرات و پیشنهادات خود ما را در رسیدن به اهداف والای مرکز یاری دهید.

مقدمه:

فلسفه برنامه ریزی بعنوان یک نگرش و راه زندگی که مختص تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم است. فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند؛ بنابراین ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به جزئی ترین اهداف، یک واقعیت انکار ناپذیر است. نیاز به برنامه ریزی از این وضعیت نشات گرفته که همه نهادها در محیط متحول فعالیت می کنند. برنامه ها نقشه هایی برای نشان دادن مسیر حرکت واحد/ سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده می باشند. اگر برنامه ها به خوبی درک و تفهیم شوند، مدیران و کارکنان را به مقاصدشان هدایت خواهند نمود.

لازم به ذکر است در تدوین برنامه ریزی استراتژیک سعی گردیده با عنایت به سنجه های اعتبار بخشی فرایندهای جاری مرکز ارتقاء یابد.

برنامه استراتژیک بیمارستان حضرت زینب (س) با برگزاری جلسات همفکری و مشارکت کلیه مسئولین و سرپرستاران بخش ها و واحدهای بیمارستان و نیز تیم مدیریت اجرایی تهیه گردیده است که از فعالیت تمام این عزیزان به ویژه ریاست محترم مرکز جناب آقای دکتر مظاهری و مدیریت مرکز جناب آقای صادقی، که با حمایت همه جانبه خود زمینه تهیه و تکمیل این سند را فراهم نمودند، تشکر و قدردانی می گردد.

تعریف برنامه ریزی :

برنامه ریزی عبارت است از فرایندی، دارای مراحل مشخص و به هم 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 می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بطور کلی برنامه ریزی یعنی تعیین هدف‌های درست و سپس انتخاب مسیر یا روش درست و مناسب برای تامین این هدف‌ها است. به بیان دیگر برنامه ریزی، روش نظام مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می‌توان برای نیل به آینده‌ای مطلوب انجام داد و چگونه می‌توان از آینده نامطلوب اجتناب کرد.

برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) :

برنامه ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است. هر برنامه راهبردی دست کم به یکی از پرسش‌های زیر پاسخ خواهد داد:

۱- ما دقیقاً چه کار می‌کنیم؟

۲- برای چه کسی کار می‌کنیم؟

۳- چگونه کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم؟

برنامه ریزی راهبردی- استراتژیک، فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرآیند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود.

برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند.

برنامه ریزی استراتژی برای برنامه ریزی موثر به منظور تصویر کردن پلان یک سازمان به کار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصاً پیش‌بینی کند محیط پیرامون (بازار) در آینده دقیقاً چگونه خواهد بود و در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد.

به بیان دیگر برنامه ریزی استراتژیک یک نوع برنامه ریزی است که اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلند مدت تعیین می کند، این برنامه جامعیت دارد و در مورد مسائل حیاتی و رقابتی سازمان در سطح مدیران ارشد سازمان تدوین و چارچوبی برای برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی فراهم می کند. برنامه استراتژیک چتری برای حرکت کل سازمان می باشد.

اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر محمد مظاهری	سرپرست و مسئول فنی و مسئول ایمنی بیمارستان
۲	امیر صادقی	سرپرست مدیریت بیمارستان
۳	زهرا نکویی	مدیر خدمات پرستاری
۴	اردشیر استکی	سرپرست امور مالی بیمارستان
۵	عاطفه احمدی	سرپرست کارگزینی
۶	الهه جهانگیرزاده	مسئول بهبود کیفیت و اعتباربخشی
۷	مهشید جهانزاده	سوپروایزر آموزشی و کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار

با تشکر و قدردانی از همکاری و ارائه نظرات کلیه مسئولین بخش ها و واحدها

معرفی بیمارستان:

بیمارستان حضرت زینب(س) واقع در شمال شرق شهر اصفهان می باشد که در سال ۱۳۸۵ از سوی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به شرکت درمان صنعت سپاهان واگذار شد و در سال ۱۳۹۳ مجدداً تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان قرار گرفت و بعنوان یک بیمارستان جنرال دولتی درآمد تا در راستای ارتقای سطح سلامت جامعه و کاهش درد و رنج انسان ها گام بردارد. این بیمارستان با ۴۲ تخت مصوب به عنوان یک بیمارستان جنرال، با رویکرد عدالت محوری و مشتری مداری افتخار دارد نسبت به حفظ ، تأمین و ارتقای سلامت در منطقه محروم شهر اصفهان اقدام نموده و از انطباق خدمات با استانداردها و تضمین ایمنی، کیفیت، کمیت و هزینه مناسب مراقبت های سلامت با استفاده از نیروهای مجرب ، متخصص و با انگیزه اطمینان حاصل نماید. این مرکز تاکنون موفق به حفظ درجه یک در ارزشیابی سالیانه شده است.

بیمارستان حضرت زینب(س) با دارا بودن بخش های اتاق عمل، اورژانس، نوزادان، مامایی، جراحی ، بلوک زایمان، کلینیک تخصصی، تصویربرداری، آزمایشگاه، داروخانه، مدارک پزشکی، واحد بهبود کیفیت و سایر واحدهای اداری مستقر در بیمارستان آماده خدمت به مراجعین می باشد.

شایان ذکر است این مرکز درمانی تا سال ۱۴۰۱ به نام بیمارستان حضرت زهرا (س) زینبیه در حال خدمت رسانی بوده و پس از آن نام بیمارستان حضرت زینب(س) گردیده است.

امید است به یاری خداوند متعال و در سایه توجهات حضرت زینب (س) با همکاری و جدیت پرسنل محترم بیمارستان در راستای بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات سلامت، سطح ایمنی بیماران و رضایت مندی مراجعین تلاش نماییم.



سرویس های درمانی

اطفال	جراحی عمومی	داخلی	زنان و زایمان
نوزادان	قلب	چشم	طب اورژانس

واحد های پاراکلینیکی



درمانگاه های تخصصی

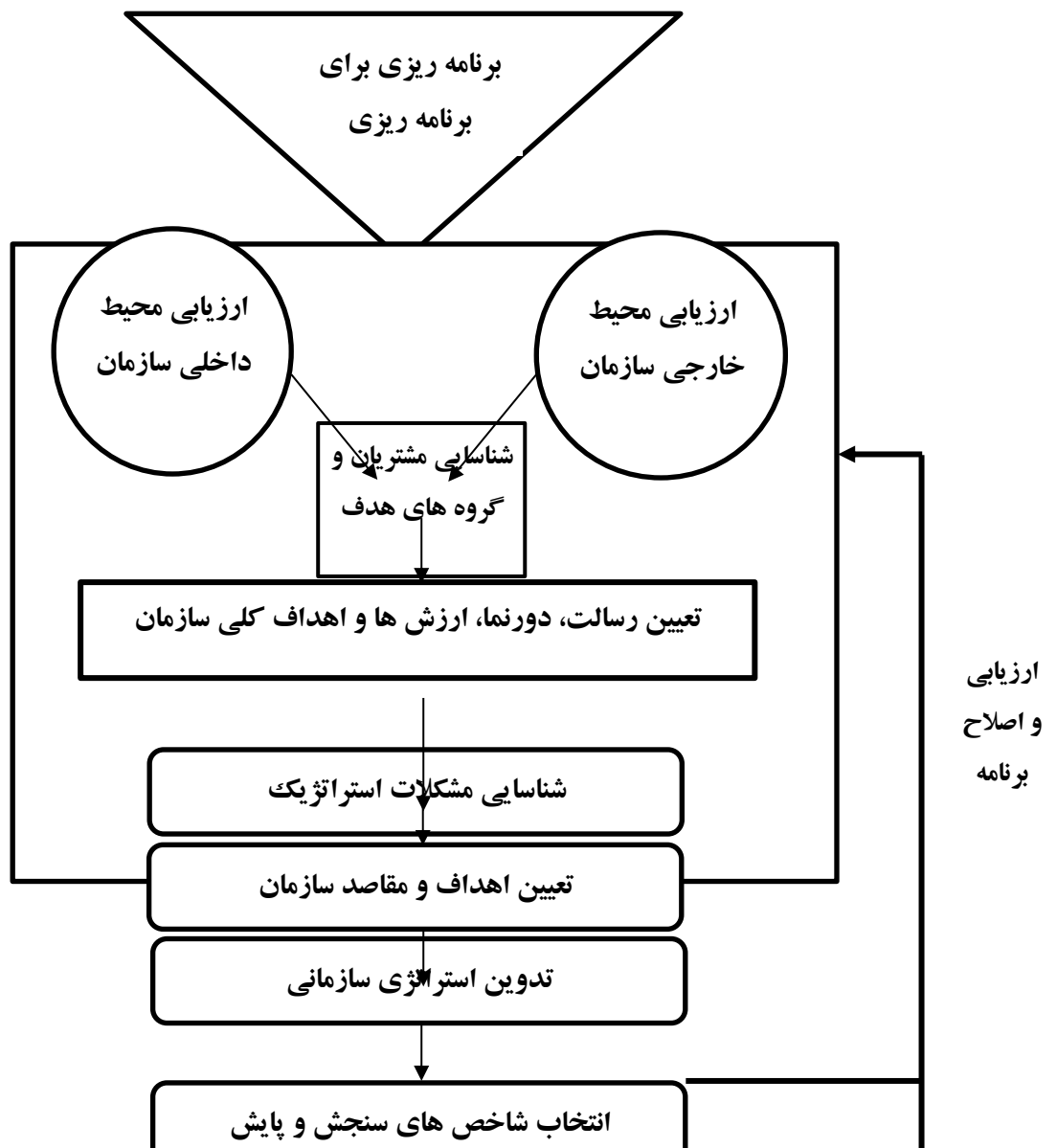
قلب	مغز و اعصاب	درمانگاه
فشار خون	دیابت	اطفال
جراحی	داخلی	زنان و زایمان
عفونی	چشم	روانپزشکی

توضیح مدل برنامه استراتژیک

مدل هایی برای انجام برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها ارائه شده است یکی از این مدل ها، مدل بومی برنامه ریزی استراتژیک در ایران است که توسط **دکتر طبیبی و دکتر ملکی در سال ۱۳۸۲** تدوین شده و در بخش بهداشت و درمان ایران بسیار رایج و مورد استفاده است که بیمارستان حضرت زینب (س) نیز به منظور تدوین برنامه راهبردی خود از این مدل بهره برده است.

این مدل هفت گام دارد که شامل موارد زیر است:

۱. برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
۲. ارزیابی محیط داخلی و خارجی و شناسایی مشتریان و گروه های ذینفع
۳. تعیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمان
۴. شناسایی مشکلات استراتژیک
۵. تعیین اهداف و مقاصد سازمان
۶. تدوین استراتژی های سازمانی
۷. انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان



مدل هفت گامی برنامه ریزی استراتژیک ارائه شده توسط طیبی و ملکی در سال ۱۳۸۲

واژه نامه (Terminology)

رسالت (Mission): مشخص کننده فلسفه و جود سازمان و نقطه آغازین برنامه استراتژیک است. رسالت شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

چشم انداز (Vision): شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

ارزشها (Value): مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها استراتژی ها به اجرا گذاشته می شوند.

بیمارستان حضرت زینب (س)

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

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

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

تهدیدها (T) (Threats): مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.

عوامل داخلی (SW): مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.

عوامل خارجی (OT): مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

استراتژی (Strategy): مجموعه ای از راه ها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند.

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

استراتژی های ST: استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.

استراتژی های WO: استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت ها، و رفع کمبود ها تدوین می شوند.

استراتژی های WT: استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند.

رسالت (Mission) :

بیمارستان حضرت زینب (س) با ۴۲ تخت مصوب بعنوان یک بیمارستان عمومی دولتی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی اصفهان واقع در شمال شرق شهر اصفهان، با بهره مندی از نیروی انسانی متعهد و متخصص و تجهیزات مناسب تشخیصی و درمانی در چارچوب استانداردهای اعتباربخشی و حفظ کرامت انسانی و ارزشهای اخلاقی اسلامی به ارائه خدمات ایمن و اثربخش با هدف عدالت محوری و افزایش رضایتمندی بیماران از طریق بهبود مستمر کیفیت می پردازد.

چشم انداز (Vision):

بیمارستان حضرت زینب (س)

ما برآنیم تا:

بیمارستان حضرت زینب (س) با یاری خداوند متعال تا ۵ سال آینده به عنوان یکی از مراکز برتر در ارائه خدمات بهداشتی، تشخیصی و درمانی بویژه در ارائه جراحی های تخصصی و نیز ترویج زایمان طبیعی با فراهم آوردن شرایط مطلوب برای سلامتی مادر و نوزاد در استان اصفهان شناخته شود به نحوی که بیمار مراجعه کننده جز درد و رنج بیماری مشکل دیگری نداشته باشد.

ارزشهای بیمارستان :

- حفظ کرامت انسانی براساس ارزش های اسلامی
- ایجاد فرهنگ تعهد، اعتماد و نوآوری بین پرسنل در گفتار و عمل
- توجه به بیمار به عنوان محور و مهمترین مشتری بیمارستان
- افزایش رضایتمندی و پاسخگویی به بیمار، همراه و پرسنل
- ارائه خدمات مطابق با اصول و استانداردهای بیمارستانی ، با سرعت و کیفیت
- تعامل سازنده با سازمان های طرف قرارداد
- اهمیت دادن به نیروی انسانی به عنوان مهمترین منابع بیمارستان
- توجه به رعایت مسائل شرعی، طرح انطباق و اصول اخلاق پزشکی
- برنامه ریزی در راستای رشد فردی و حرفه ای پرسنل و انجام درست کارها
- استفاده کارآمد از منابع انسانی ، مالی ، فیزیکی و حتی منابع ناچیز

سیاست های اصلی مرکز

ردیف	موضوع	دینفعان کلیدی
۱	ارائه خدمات بهداشتی، درمانی سلامت مبتنی بر اصول و ارزش های انسانی و اسلامی	بیمار / همراه بیمار / مراجعین / جامعه / دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۲	ارتقاء کیفیت خدمات و ایمنی بیمار و کارکنان در راستای استقرار برنامه طرح تحول سلامت و استانداردهای اعتباربخشی	بیمار / همراه بیمار / کارکنان / پزشکان / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی / معاونت درمان

بیمارستان حضرت زینب (س)

بیمار / همراه بیمار / مراجعین	نهادینه کردن فرهنگ رعایت حقوق گیرندگان خدمت در راستای افزایش رضایتمندی مراجعین	۳
بیمار / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ترویج زایمان طبیعی و ایمن	۴
بیمار / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ترویج تغذیه با شیر مادر	۵
بیمار / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ارتقای شاخص های سلامت و کاهش میزان مرگ و میر مادران، نوزادان و کودکان زیر ۵ سال	۶
بیمار / همراه بیمار / کارکنان / پزشکان / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ترویج فرهنگ کار تیمی و نتیجه گرایی	۷
بیمار / همراه بیمار / کارکنان / پزشکان / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ترویج فرهنگ سازمانی گزارش دهی خطا بدون ترس از سرزنش و تنبیه در راستای پیشگیری، پایش و کنترل خطاهای پزشکی	۸
کارکنان / پزشکان / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	مدیریت هزینه ها و پیشگیری از اتلاف اعتبارات مالی	۹
بیمار / همراه بیمار / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	ارتقای سطح دانش سلامت جامعه در حوزه فعالیت بیمارستان	۱۰
بیمار / همراه بیمار / کارکنان / پزشکان / جامعه / وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی / دانشگاه علوم پزشکی	بهسازی، توسعه و راه اندازی بخش و واحدهای بیمارستان طبق استانداردهای فنی مربوطه	۱۱
بیمار / همراه بیمار / کارکنان / جامعه	افزایش بهره وری منابع مالی، منابع انسانی و تجهیزات بیمارستان	۱۲

دینفعان (Stakeholders):

بیمارستان حضرت زینب (س)

ذینفع، افراد، گروه و یا سازمانی است هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می‌شود به عبارت دیگر ذینفع تحت تاثیر اقدامات بیمارستان قرار می‌گیرد و یا بر فعالیت های آن تاثیر می‌گذارد.

ذینفعان در دو گروه اصلی قرار می‌گیرند:

۱. **ذینفعان داخلی:** گروه‌های داخل بیمارستان یا افرادی هستند که مستقیماً در درون بیمارستان کار می‌کنند مانند کارکنان، پیمانکاران و سایر
۲. **ذینفعان خارجی:** گروه‌ها یا افرادی خارج از بیمارستان هستند که مستقیماً درون بیمارستان کار نمی‌کنند ولی تحت تاثیر تصمیم‌های آن قرار گرفته یا بر تصمیم‌های بیمارستان اثر می‌گذارند، مانند بیماران، سازمان‌های بالادست، سازمان‌های همکار مانند شهرداری‌ها، پزشکی قانونی و سایر.

تحلیل ذینفعان :

تحلیل ذینفع شامل شناسایی ذینفع کلیدی، ارزیابی نیازها و سلايق آنها و تشخیص راه‌های اثرپذیری و اثرگذاری بر سلايق و علايق آنها است. علت تحلیل ذینفع این است که به شما کمک کند تا :

- ❖ پی ببرید کدام افراد یا سازمان‌ها را در فعالیت خود به نوعی دخیل بدانید.
- ❖ به نقش و جایگاه ذینفع در قبال خود پی ببرید .
- ❖ استراتژی کلی انگیزشی-رفتاری را برای آنها طراحی کنید .

شناسایی گروه های ذینفع بیمارستان

انتظارات	ذینفعان داخلی (مستقیمان درون بیمارستان کار می کنند)
امنیت شغلی، ارتقای شغلی، پرداخت بموقع حقوق و مزایا، احترام، عدالت، ارتقاء مهارت و دانش، رعایت قوانین اداره کار، قدردانی و پاداش، بهداشت و ایمنی کار، خدمات رفاهی، شایسته سالاری	کارکنان (پرستاران، کارکنان اداری و پشتیبانی)
احترام، پرداخت به موقع حقوق و مزایا، فراهم نمودن تجهیزات به روز جهت درمان بیماران، قدردانی و پاداش، شایسته سالاری	پزشکان طرف قرارداد بیمارستان
پرداخت بموقع مطالبات، احترام، پایبندی به تعهدات، روابط کاری بلند مدت، تعامل مناسب	بیمانکاران بخش های واگذار شده مرکز
انتظارات	ذینفعان خارجی (مستقیمان درون بیمارستان کار نمی کنند)
درمان موثر، ارائه خدمات ایمن و با کیفیت، رعایت حقوق بیماران، پرهیز از تبعیض در زمان ارائه خدمات، کاهش مدت زمان انتظار، تنوع خدمات	بیماران
حفظ احترام و حقوق بیماران و همراهان ایشان، ارائه خدمات درمانی با کیفیت به بیماران، ارائه اطلاعات صادقانه و شفاف و پاسخگویی به نواحی، خدمات و امکانات رفاهی، سرعت عملیات پشتیبانی، آسایش و امکانات هتلینگ	همراهان بیماران
پیشگیری و ارتقا سلامت جامعه، ارائه خدمات مناسب، ارائه گزارشات و داده های معتبر به جامعه، اشتغال زایی، برقراری عدالت در ارائه خدمات، حفظ محیط زیست	جامعه تحت پوشش
اجرای قوانین و دستورالعمل و رعایت استانداردها، رضایت مشتریان	وزارت بهداشت
تبعیت از دستورالعمل ها و بخشنامه های ابلاغی، رعایت استانداردهای ارائه خدمت به بیماران، تلاش برای رشد و توسعه با استفاده از منابع موجود، استفاده بهینه از منابع تخصیص داده شده، ارسال بموقع آمار و اطلاعات	دانشگاه علوم پزشکی
رعایت استانداردها، پیگیری و رفع نواقص و کمبودها	معاونت ها و مراکز تابعه دانشگاه
اعتلای ارزش های اخلاقی و اسلامی در امور پزشکی، حفظ و حمایت از حقوق پزشکان مرکز	نظام پزشکی
پرداخت به موقع مطالبات پرستاران	نظام پرستاری
رعایت و اجرای صحیح دستورالعمل ها و قوانین ابلاغی	پزشکی قانونی
تنظیم صحیح اسناد و ارسال به موقع، تامین خدمات مورد نیاز بیمه شدگان تحت پوشش، رعایت تعرفه ها، کاهش هزینه ها، تکريم بیمه شدگان	سازمان های بیمه گر
خرید به صورت نقدی، تسویه حساب به موقع در صورت خرید اقساطی، پرداخت به موقع	تامین کنندگان کالاها و خدمات بیمارستان
افتخار و بالندگی، تکريم، مشارکت در هزینه کرد امکانات و اعتبارات تخصیصی	خیرین
رعایت دستورالعمل های ابلاغی از دانشگاه در خصوص نحوه مدیریت پسماندها، رعایت قوانین ومقررات در خصوص طرح های عمرانی و توسعه ای	شهرداری
-	نیروی انتظامی

پارستان حضرت زینب (س)

انتظارات	ذینفعان خارجی (مستقیماً درون بیمارستان کار نمی کنند)
تعامل و همکاری مناسب، اجرای الگوی بهینه مصرف	شرکت برق
تعامل و همکاری مناسب، کاهش مشکلات زیست محیطی، رعایت استانداردها	سازمان آب و فاضلاب
تعامل و همکاری مناسب، اجرای الگوی بهینه مصرف	شرکت گاز
تعامل و همکاری مناسب، اجرای الگوی بهینه مصرف	شرکت مخابرات
ارایه اطلاعات شفاف و به موقع	جراید و رسانه ها
ارائه اطلاعات شفاف و بر پایه واقعیات جهت روشن شدن وضعیت خدمت رسانی، پیگیری درخواست ها	نمایندگان مجلس شورای اسلامی
ارائه اطلاعات شفاف و بر پایه واقعیات جهت روشن شدن وضعیت خدمت رسانی، پیگیری درخواست ها	نمایندگان شورای شهر
ارایه خدمات ایمن و با کیفیت به افراد تحت پوشش	کمیته امداد امام خمینی
رعایت استانداردها و دستورالعمل های ارجاع و اعزام بیماران	سایر بیمارستان ها و مراکز بهداشتی و درمانی (رقبا)
همکاری موثر مرکز با آنها و دادن پذیرش فوری در صورت خالی بودن تخت در مرکز	اورژانس پیش بیمارستانی
ارائه خدمات ایمن و با کیفیت، کاهش مدت زمان انتظار، تنوع خدمات	معمدین محلی

ذینفعان کلیدی بیمارستان حضرت زینب (س)

نقشه ذینفعان کمک می کند تا ارزیابی از انتظارات و قدرت ذینفعان سازمان داشته باشیم. ماتریس قدرت/علاقه کمک میکند تا شناختی از واکنش ذینفعان سازمان نسبت به استراتژی های سازمان داشته باشیم در صورت نیاز اقدامات لازم را بکار گیریم. با استفاده از این ماتریس، ذینفعان سازمان بر اساس میزان قدرتی که دارند و علاقه ای که آنها در حمایت یا عدم حمایت از سازمان نشان دهند تقسیم نمود

قدرت یا نفوذ: نشانگر وسعت توانایی یک ذینفع در ترغیب و مجبور ساختن سایرین برای تصمیم گیری یا انجام کار می باشد.

علاقه یا اهمیت: نشانگر میزان انگیزه یک ذینفع در تاثیرگذاری در تصمیم گیری های سازمان می باشد. چقدر علاقه دارد در سازمان ما فعالیت کند.

قدرت	زیاد	راضی نگه داشتن (ج)	بازیگران اصلی (د)
	کم	تلاش حداقل (الف)	مطلع ساختن (ب)
		میزان علاقه	

ماتریس ارزیابی ذی نفعان سازمان

- **ذینفعان گروه (الف)** از قدرت پایینی برخوردارند و علاقه ای نیز نسبت به سازمان از خود نشان نمیدهند. آنها را باید رصد کرد و مراقبشان بود و علاقمندشان کرد.
- **ذینفعان گروه (ب)** دارای قدرت تاثیرگذاری پایینی هستند و لیکن، نسبت به فعالیت های سازمان علاقه مند هستند. سازمان باید انتظارات این گروه را شناسایی نماید و سعی کند اطلاعات لازم را در زمان های مناسب به آنها بدهد. این ذینفعان ممکن است در مواقع لزوم بتوانند در حمایت از سازمان ذینفعان قدرتمندتر را تحت تأثیر قرار دهند.
- **ذینفعان گروه (ج)** دارای قدرت تاثیرگذاری بالایی هستند و لیکن، نسبت به فعالیتهای سازمان علاقه مند نیستند. سازمان باید سعی کند این ذینفعان را راضی نگه دارد در تصمیم گیری ها شرکت دهد و فضا برایشان فراهم نماید تا علاقمند شوند.
- **ذینفعان گروه (د) ذینفعان کلیدی** هستند که دارای قدرت تاثیرگذاری بالایی هستند و توجه زیادی نیز به سازمان دارند. این افراد باید مورد توجه زیاد سازمان واقع گردند، به دقت مدیریت شوند، از نزدیک در کار درگیرشان کرد و مشارکتشان را بالا برد تا احساس مشارکت و افتخار نمایند. استراتژی های تدوین شده باید مورد پذیرش این افراد قرار گیرد. در غیر اینصورت، اجرای آن استراتژی ها با موفقیت همراه نخواهد بود.

بیمارستان حضرت زینب (س)

امتیاز علاقه (۰ کم تا ۱۰ زیاد)	امتیاز قدرت (۰ کم تا ۱۰ زیاد)	ذینفعان	ردیف
۹	۱۰	کارکنان (پرستاران، کارکنان اداری و پشتیبانی)	۱
۹	۱۰	پزشکان طرف قرارداد بیمارستان	۲
۴	۸	پیمانکاران بخش های واگذار شده مرکز	۳
۳	۹	بیماران	۴
۴	۸	همراهان بیماران	۵
۴	۸	جامعه تحت پوشش	۶
۱۰	۱۰	وزارت بهداشت	۷
۸	۹	دانشگاه علوم پزشکی	۸
۶	۸	معاونت ها و مراکز تابعه دانشگاه	۹
۵	۴	نظام پزشکی	۱۰
۵	۴	نظام پرستاری	۱۱
۲	۲	پزشکی قانونی	۱۲
۶	۶	سازمان های بیمه گر	۱۳
۳	۸	تامین کنندگان کالاها و خدمات بیمارستان	۱۴
۶	۷	خیرین	۱۵
۴	۴	شهرداری	۱۶
۲	۲	نیروی انتظامی	۱۷
۲	۳	شرکت برق	۱۸
۲	۳	سازمان آب و فاضلاب	۱۹
۲	۳	شرکت گاز	۲۰
۲	۳	شرکت مخابرات	۲۱
۳	۴	جراید و رسانه ها	۲۲
۷	۳	نمایندگان مجلس شورای اسلامی	۲۳
۸	۴	نمایندگان شورای شهر	۲۴
۴	۳	کمیته امداد امام خمینی	۲۵
۲	۵	سایر بیمارستان ها و مراکز بهداشتی و درمانی (رقباً)	۲۶
۴	۴	اورژانس پیش بیمارستانی	۲۷
۴	۸	معتمدین محلی	۲۸

نقشه ذینفعان



شکل ۲) ماتریس قدرت-علاقه در تحلیل ذینفعان بیمارستان حضرت زینب (س)

آنالیز محیط داخلی و خارجی (SWOT Analysis)

لیست عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف ها) :

نقاط ضعف	نقاط قوت
W1- عدم برخورداری از پزشک متخصص مقیم	S1- وجود کارکنان توانمند و متبحر
W2- عدم تمایل به همکاری متخصصین و جراحان با بیمارستان به دلیل قدیمی و مستهلک بودن تجهیزات	S2- استقرار استانداردهای اعتباربخشی به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات .
W3- استاندارد نبودن فضای فیزیکی بخش ها و واحدها	S3- اخذ مجوز پذیرش بیماران بین الملل IPD
W4- کمبود فضای فیزیکی و کوچک بودن بیمارستان با توجه به نیاز بیماران	S4- بالا بودن میزان جراحی چشم و برخورداری از پزشکان متخصص چشم متبحر.
W5- قدیمی و مستهلک بودن عمده دستگاه ها و تجهیزات پزشکی موجود	S5- فعال بودن کلینیک تخصصی زنان، اطفال، داخلی و ... و همکاری متخصصین متبحر
W6- عدم وجود بخش های ویژه	S6- برخورداری از سیستم HIS و نوبت دهی غیر حضوری
W7- شرکتی بودن اکثریت پرسنل	S7- فعال بودن کلینیک تخصصی دیابت
W8- نیاز به بهبود و تکمیل سیستم تهویه در قسمت های مختلف بیمارستان بخصوص اتاق عمل	S8- کسب عنوان بیمارستان دوستدار کودک
W9- کامل نبودن سیستم اکسیژن سانترال در بیمارستان	S9- وجود طرح مامای همراه جهت ترویج و خوشایندسازی زایمان طبیعی و ایمن و بالا بودن درصد زایمان طبیعی
W10- پایین بودن درصد اشغال تخت	S10- تشکیل مجمع خیرین بیمارستان
W11- فعال نبودن بخش IPD و عدم جذب بیماران	S11- وجود قرارداد با سازمان های بیمه گر
W12- وجود پرونده قضایی جاری در خصوص بیمارستان	S12- تأییدیه به موقع پرونده ها توسط کارشناسان بیمه

لیست عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها):

فرصت ها	تهدید ها
01- تراکم جمعیت منطقه و دسترسی راحت روستاهای اطراف (واقع بودن در موقعیت پر جمعیت شهر)	T1- واقع شدن بیمارستان در بافت قدیمی شهر اصفهان و فقر فرهنگی و اقتصادی (منطقه مجاور بیمارستان) در استفاده از خدمات بیمارستان
02- امکان توسعه فضای فیزیکی بیمارستان با توجه به امکان خرید ساختمان های اطراف آن و تهاتر مرکز سالک در مجاورت بیمارستان .	T2- کم بضاعت و بی بضاعت بودن مردم منطقه
03- امکان جذب نیروی متخصص و تخصیص پست با توجه به خالی بودن چارت سازمانی .	T3- عدم تمایل متخصصین به همکاری با بیمارستان و وجود بازار کار جذابتر برای پزشکان در بخش خصوصی.
04- امکان تعامل با نمایندگان مجلس شورای اسلامی شهر اصفهان با بیمارستان	T4- عدم تمایل پیمانکاران بخش خصوصی جهت شرکت در مناقصات و مزایده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و مراکز تحت پوشش آن
05- پذیرش بیماران چشم پزشکی از استان های هم جوار	T5- تاثیر تحریم های بین المللی بر تامین نیازهای دارویی و تجهیزاتی بیمارستان و عدم ثبات قیمت آن ها جهت تهیه و خریداری
06- تنها بیمارستان دولتی شمال شرق شهر اصفهان	T6- ضعف در فرهنگ دیجیتال مردم منطقه جهت استفاده از تکنولوژی روز
07- مجاورت با حرم مطهر حضرت زینب (س)	T7- پر ترافیک بودن مسیر خیابان منتهی به بیمارستان
08- وجود راههای ارتباطی در اطراف بیمارستان و نزدیک بودن بیمارستان به فرودگاه	T8- عدم تمایل خیرین جهت همکاری و جذب منابع مالی
09- وجود موقعیت مناسب برای اعمال جراحی چشم در سطح شهر	T9- سکونت اتباع فاقد کارت اقامت و بیمه در منطقه

ماتریس ارزیابی عوامل داخل سازمان (Internal Factors Evaluation Matrix)

امتیاز نهایی (حاصل ضرب اهمیت نسبی هر عامل در رتبه آن عامل)	رتبه ۳-۴	ضریب اهمیت نسبی	نقاط قوت
۱۸	۳	۶	S1- وجود کارکنان توانمند و متبحر
۱۵	۳	۵	S2- استقرار استانداردهای اعتباربخشی به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات
۱۸	۳	۶	S3- اخذ مجوز پذیرش بیماران بین الملل IPD
۲۴	۴	۶	S4- بالا بودن میزان جراحی چشم و برخورداری از چشم پزشکان متخصص چشم متبحر
۲۴	۴	۶	S5- فعال بودن کلینیک تخصصی زنان، اطفال، داخلی و ... و همکاری متخصصین متبحر
۲۰	۴	۵	S6- برخورداری از سیستم HIS و نوبت دهی غیر حضوری
۹	۳	۳	S7- فعال بودن کلینیک تخصصی دیابت
۹	۳	۳	S8- کسب عنوان بیمارستان دوستدار کودک
۹	۳	۳	S9- وجود طرح مامای همراه جهت ترویج و خوشایندسازی زایمان طبیعی و ایمن و بالا بودن درصد زایمان طبیعی
۹	۳	۳	S10- تشکیل مجمع خیرین بیمارستان
۱۲	۳	۴	S11- وجود قرارداد با سازمان های بیمه گر
۹	۳	۳	S12- تأییدیه به موقع پرونده ها توسط کارشناسان بیمه
امتیاز نهایی (حاصل ضرب اهمیت نسبی هر عامل در رتبه آن عامل)	رتبه ۲-۱	ضریب اهمیت نسبی	نقاط ضعف
۶	۱	۶	W1- عدم برخورداری از پزشک متخصص مقیم
۶	۱	۶	W2- عدم تمایل به همکاری متخصصین و جراحان با بیمارستان به دلیل قدیمی و مستهلک بودن تجهیزات
۴	۱	۴	W3- استاندارد نبودن فضای فیزیکی بخش ها و واحدها
۳	۱	۳	W4- کمبود فضای فیزیکی و کوچک بودن بیمارستان با توجه به نیاز بیماران
۳	۱	۳	W5- قدیمی و مستهلک بودن عمده دستگاه ها و تجهیزات پزشکی موجود
۳	۱	۳	W6- عدم وجود بخش های ویژه
۳	۱	۳	W7- شرکتی بودن اکثریت پرسنل
۴	۱	۴	W8- نیاز به بهبود و تکمیل سیستم تهویه در قسمت های مختلف بیمارستان بخصوص اتاق عمل
۴	۱	۴	W9- عدم وجود سیستم اکسیژن سانترال در بیمارستان
۸	۲	۴	W10- پایین بودن درصد اشغال تخت
۸	۲	۴	W11- فعال نبودن بخش IPD و عدم جذب بیمار
۶	۲	۳	W12- وجود پرونده قضایی جاری در خصوص بیمارستان
۲۳۴	-	۱۰۰	جمع

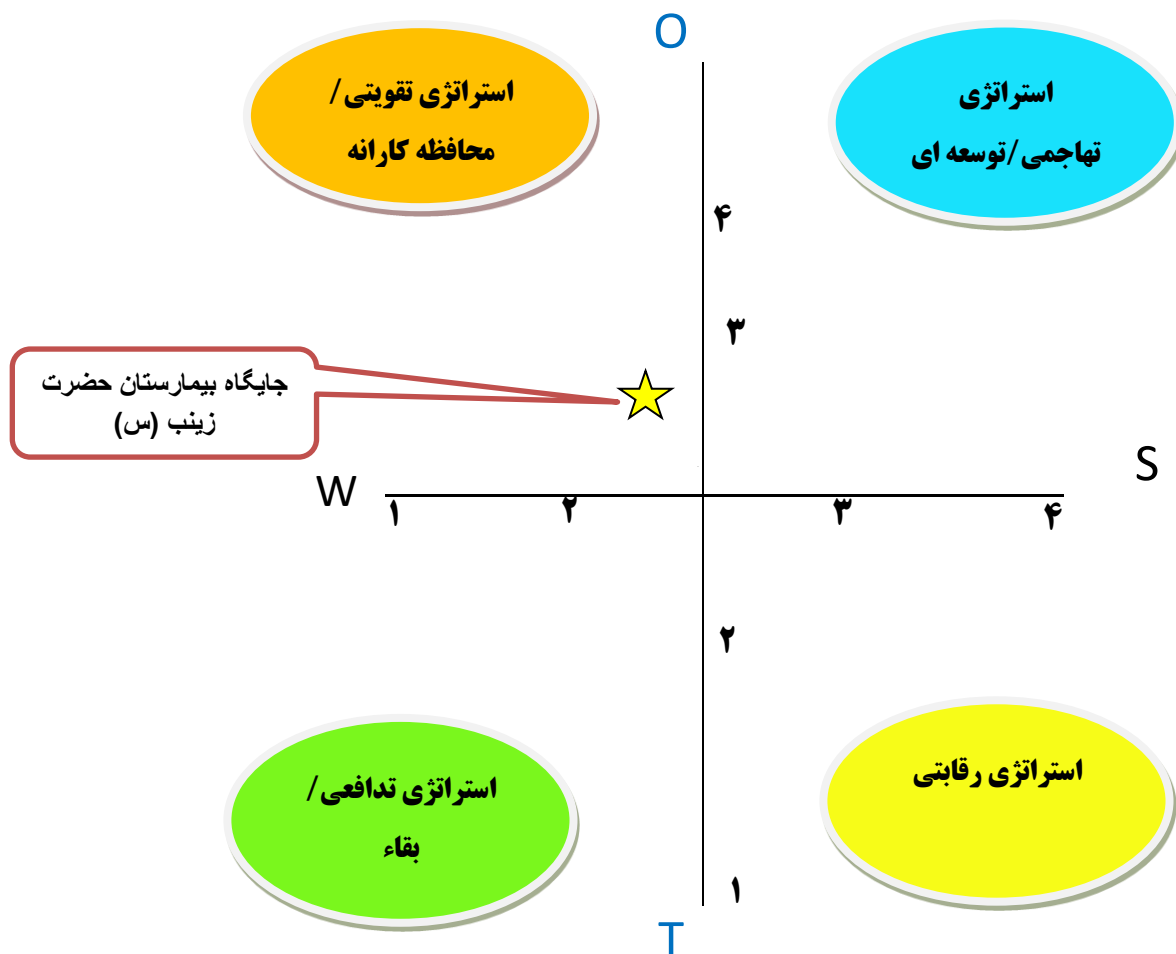
نمره $2/34 = 234/100 > 2/5$ سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است

ماتریس ارزیابی عوامل خارج سازمان (External Factors Evaluation Matrix)

امتیاز نهایی (حاصل ضرب اهمیت نسبی هر عامل در رتبه آن عامل)	رتبه ۳-۴	ضریب اهمیت نسبی	فرصت ها
۱۵	۳	۶	01- تراکم جمعیت منطقه و دسترسی راحت روستاهای اطراف (واقع بودن در موقعیت پر جمعیت شهر)
۱۸	۳	۵	02- امکان توسعه فضای فیزیکی بیمارستان با توجه به امکان خرید ساختمانهای اطراف آن و تهاتر مرکز سالک که در مجاورت بیمارستان .
۱۸	۳	۶	03- امکان جذب نیروی متخصص و تخصیص پست با توجه به خالی بودن چارت سازمانی
۱۰	۳	۵	04- امکان تعامل با نمایندگان مجلس شورای اسلامی شهر اصفهان با بیمارستان
۱۸	۳	۶	05- پذیرش بیماران چشم پزشکی از استان های هم جوار
۲۰	۴	۷	06- تنها بیمارستان دولتی شمال شرق اصفهان
۱۸	۳	۶	07- مجاورت با حرم مطهر حضرت زینب (س)
۱۵	۳	۶	08- وجود راههای ارتباطی در اطراف بیمارستان و نزدیک بودن بیمارستان به فرودگاه
۱۸	۳	۶	09- وجود موقعیت مناسب برای اعمال جراحی چشم در سطح شهر
۲۸	۴	۶	010- امکان تعامل با مسئولین دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و وزارت بهداشت
امتیاز نهایی (حاصل ضرب اهمیت نسبی هر عامل در رتبه آن عامل)	رتبه ۱-۲	ضریب اهمیت نسبی	تهدیدها
۱۲	۲	۶	T1- واقع شدن بیمارستان در بافت قدیمی شهر اصفهان و فقر فرهنگی و اقتصادی (منطقه مجاور بیمارستان) در استفاده از خدمات بیمارستان
۶	۲	۳	T2- کم بضاعت و بی بضاعت بودن مردم منطقه
۱۲	۲	۶	T3- عدم تمایل متخصصین به همکاری با بیمارستان و وجود بازار کار جذابتر برای پزشکان در بخش خصوصی .
۱۲	۲	۶	T4- عدم تمایل پیمانکاران بخش خصوصی جهت شرکت در مناقصات و مزایده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و مراکز تحت پوشش آن
۱۴	۲	۷	T5- تاثیر تحریم های بین المللی بر تامین نیازهای دارویی و تجهیزاتی بیمارستان و عدم ثبات قیمت آنها جهت تهیه و خریداری
۱۰	۲	۵	T6- ضعف در فرهنگ دیجیتال مردم منطقه جهت استفاده از تکنولوژی روز
۱۲	۲	۶	T7- عدم تمایل خیرین جهت همکاری و جذب منابع مالی
۲	۱	۲	T8- سکونت اتباع فاقد کارت اقامت و بیمه در منطقه
۲۷۰	-	۱۰۰	جمع

نمره $۲/۷ = ۲۷۰/۱۰۰ < ۲/۵$ فرصت های محیطی بیشتر از تهدید های سازمان است.

آنالیز عوامل داخلی و خارجی به روش ریاضی:



هدف استراتژی های تقویتی-محافظة کارانه این است که به منظور کاهش اثرات ناشی از نقاط ضعف سازمان از فرصت های موجود استفاده شود.

جدول SWOT:

لیست نقاط ضعف	لیست نقاط قوت	SWOT
<p>W1-عدم برخورداری از پزشک متخصص مقیم</p> <p>W2-عدم تمایل به همکاری متخصصین و جراحان با بیمارستان به دلیل قدیمی و مستهلک بودن تجهیزات</p> <p>W3-عدم استاندارد بودن فضای فیزیکی بخش ها و واحدها</p> <p>W4-کمبود فضای فیزیکی و کوچک بودن بیمارستان با توجه به نیاز بیماران</p> <p>W5-قدیمی و مستهلک بودن عمده دستگاه ها و تجهیزات پزشکی موجود</p> <p>W6-عدم وجود بخش های ویژه</p> <p>W7-شرکتی بودن اکثریت پرسنل</p> <p>W8-نیاز به بهبود و تکمیل سیستم تهویه در قسمت های مختلف بیمارستان بخصوص اتاق عمل</p> <p>W9-عدم وجود سیستم اکسیژن سانترال در بیمارستان</p> <p>W10-پایین بودن درصد اشغال تخت</p> <p>W11-فعال نبودن بخش IPD و عدم جذب بیماران</p> <p>W12-وجود پرونده قضایی جاری در خصوص بیمارستان</p>	<p>S1-وجود کارکنان توانمند و متبحر</p> <p>S2-استقرار استانداردهای اعتباربخشی به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات .</p> <p>S3-اخذ مجوز پذیرش بیماران بین المللی IPD</p> <p>S4-بالا بودن میزان جراحی چشم و برخورداری از پزشکان متخصص چشم متبحر.</p> <p>S5-فعال بودن کلینیک تخصصی زنان، اطفال، داخلی و ... و همکاری متخصصین متبحر</p> <p>S6-برخورداری از سیستم HIS و نوبت دهی غیر حضوری</p> <p>S7-فعال بودن کلینیک تخصصی دیابت</p> <p>S8-کسب عنوان بیمارستان دوستدار کودک</p> <p>S9- وجود طرح امامی همراه جهت ترویج و خوشایندسازی زایمان طبیعی و ایمن و بالا بودن درصد زایمان طبیعی</p> <p>S10-تشکیل مجمع خیرین بیمارستان</p> <p>S11-وجود قرارداد با سازمان های بیمه گر</p> <p>S12-تأییدیه به موقع پرونده ها توسط کارشناسان بیمه</p>	<p>لیست فرصت ها</p> <p>O1-تراکم جمعیت منطقه و دسترسی راحت روستاهای اطراف (واقع بودن در موقعیت پر جمعیت شهر)</p> <p>O2- امکان توسعه فضای فیزیکی بیمارستان با توجه به امکان خرید ساختمانهای اطراف آن و تهاتر مرکز سالک در مجاورت بیمارستان .</p> <p>O3- امکان جذب نیروی متخصص و تخصیص پست با توجه به خالی بودن چارت سازمانی.</p> <p>O4- امکان تعامل با نمایندگان مجلس شورای اسلامی شهر اصفهان با بیمارستان</p> <p>O5- پذیرش بیماران چشم پزشکی از استان های همجوار</p> <p>O6- تنها بیمارستان دولتی شمال شرق اصفهان</p> <p>O7- مجاورت با حرم مطهر حضرت زینب (س)</p> <p>O8- وجود راههای ارتباطی مناسب در اطراف بیمارستان و نزدیک بودن بیمارستان به فرودگاه</p> <p>O9- وجود موقعیت مناسب برای اعمال جراحی چشم در سطح شهر</p> <p>O10- امکان تعامل با مسئولین دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و وزارت بهداشت</p>
<p>استراتژی های WO</p> <p>W6, O2, O6, O9, O10 توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز</p> <p>W3, W4, W5, W6, W8, W9, O2, O4, O7, O10 تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات</p> <p>W1, W2, W10, W11, O2, O3, O9, O10 کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمدها</p> <p>W12, O4, O7, O10 نهایی نمودن پرونده های حقوقی</p> <p>W2, W7, O7, O3, O10 ارتقای رضایتمندی مشتریان و ذینفعان (داخلی و خارجی)</p>	<p>استراتژی های SO</p> <p>S1, S2, S4, S6, S7, S9, O1 ارتقاء سطح ایمنی بیماران و کارکنان و جامعه تحت پوشش</p> <p>S1, S5, S8, S9, O1, O6 ارتقا اجرای استانداردهای مرتبط با ترویج زایمان طبیعی و ایمن بیمارستان های دوستدار مادر و کودک</p> <p>S10, S11, S12, O3, O7, O9, O10 کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمدها</p> <p>S1, S10, O2, O6, O10 توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز</p> <p>S2, S3, S10, O4, O5, O6, O7, O8, O10 تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات</p>	<p>لیست تهدیدها</p> <p>T1- واقع شدن بیمارستان در بافت قدیمی شهر اصفهان و فقر فرهنگی و اقتصادی (منطقه مجاور بیمارستان) در استفاده از خدمات بیمارستان</p> <p>T2- کم بضاعت و بی بضاعت بودن مردم منطقه</p> <p>T3- عدم تمایل متخصصین به همکاری با بیمارستان و وجود بازار کار جذابتر برای پزشکان در بخش خصوصی.</p>
<p>استراتژی های WT</p> <p>W2, W3, W4, W11, T2, T3 تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات</p> <p>W2, W3, T3, T4, T5 کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمدها</p>	<p>استراتژی های ST</p> <p>S3, S4, S10, T1, T2, T7, T6 تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات</p> <p>S4, T6, T8 ارتقا و توسعه سیستم های نرم افزاری، سخت افزاری و اطلاعاتی بیمارستان</p>	

بیمارستان حضرت زینب (س)

		<p>T4- عدم تمایل پیمانکاران بخش خصوصی جهت شرکت در مناقصات و مزایده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و مراکز تحت پوشش آن</p> <p>T5- تاثیر تحریم های بین المللی بر تامین نیازهای دارویی و تجهیزاتی بیمارستان و عدم ثبات قیمت آن ها جهت تهیه و خریداری</p> <p>T6- ضعف در فرهنگ دیجیتال مردم منطقه جهت استفاده از تکنولوژی روز</p> <p>T7- عدم تمایل خیرین جهت جلب همکاری و جذب منابع مالی</p> <p>T8- سکونت اتباع فاقد کارت اقامت و بیمه در منطقه</p>
--	--	---

استراتژی های بیمارستان

- ۱- ارتقاء سطح ایمنی بیماران و کارکنان و جامعه تحت پوشش
- ۲- ارتقا اجرای استانداردهای مرتبط با ترویج زایمان طبیعی و ایمن، بیمارستان های دوستدار مادر و کودک
- ۳- کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمدها
- ۴- توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز
- ۵- تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات
- ۶- ارتقا و توسعه سیستم های نرم افزاری، سخت افزاری و اطلاعاتی بیمارستان
- ۷- نهایی نمودن پرونده های حقوقی
- ۸- ارتقای رضایتمندی مشتریان و ذینفعان (داخلی و خارجی)

جدول امتیازدهی استراتژی های بیمارستان

بیمارستان حضرت زینب (س)

جدول ماتریس برنامه ریزی کمی برنامه ریزی استراتژیک (SQPM)

عوامل داخلی		ضریب اهمیت	استراتژی ها															
			استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵		استراتژی ۶		استراتژی ۷		استراتژی ۸	
			جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه	جمع امتیاز چنانچه	امتیاز چنانچه
S1- وجود کارکنان توانمند و متبحر	۶	۴	۲۴	۲	۱۲	۱	۶	۳	۱۸	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	
S2- استقرار استانداردهای اعتباربخشی به منظور بهبود مستمر کیفیت خدمات	۵	۴	۲۰	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۴	۲۰	۱	۵	۱	۵	۱	۵	
S2- اخذ مجوز پذیرش بیماران بین الملل IPD	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۴	۲۴	۱	۶	۱	۶	۱	۶	
S4- بالا بودن میزان جراحی چشم و پرورداری از پزشکان متخصص چشم متبحر.	۶	۲	۱۲	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۴	۲۴	۳	۱۸	۱	۶	۱	۶	
S5- فعال بودن کلینیک تخصصی زنان، اطفال، داخلی و ... و همکاری متخصصین متبحر	۶	۱	۶	۴	۲۴	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	
S6- پرورداری از سیستم HIS و نوبت دهی غیر حضوری	۵	۲	۱۰	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	
S7- فعال بودن کلینیک تخصصی دیابت	۳	۲	۶	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
S8- کسب عنوان بیمارستان دوستدار کودک	۳	۱	۳	۴	۱۲	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
S9- وجود طرح مامای همراه جهت ترویج و خوشایندسازی زایمان طبیعی و ایمن و بالا بودن درصد زایمان طبیعی	۳	۱	۳	۴	۱۲	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
S10- تشکیل مجمع خیرین بیمارستان	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۴	۱۲	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
S11- وجود قرارداد با سازمان های بیمه گر	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
S12- تأییدیه به موقع پرونده ها توسط کارشناسان بیمه	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
W1- عدم پرورداری از پزشک متخصص مقیم	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	
W2- عدم تمایل به همکاری متخصصین و جراحان با بیمارستان به دلیل قدیمی و مستهلک بودن تجهیزات	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۴	۲۴	۱	۶	۱	۶	۱	۶	
W3- استاندارد نبودن فضای فیزیکی بخش ها و واحدها	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۲	۸	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
W4- کمبود فضای فیزیکی و کوچک بودن بیمارستان با توجه به نیاز بیماران	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
W5- قدیمی و مستهلک بودن عمده دستگاه ها و تجهیزات پزشکی موجود	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۳	۹	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
W6- عدم وجود بخش های ویژه	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۴	۱۲	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
W7- شرکتی بودن اکثریت پرسنل	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
W8- نیاز به بهبود و تکمیل سیستم تهویه در قسمت های مختلف بیمارستان بخصوص اتاق عمل	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۳	۱۲	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
W9- عدم وجود سیستم اکسیژن سانترال در بیمارستان	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۲	۸	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
W10- پایین بودن درصد اشغال تخت	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
W11- فعال نبودن بخش IPD وعدم جذب بیمار	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۱	۴	۴	۱۶	۱	۴	۱	۴	۱	۴	
W12- وجود پرونده قضایی جاری در خصوص بیمارستان	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	
	۱۲۴		۱۰۹		۱۱۲		۲۲۷		۱۳۰		۱۸۱		۱۴۲		۱۴۷			

جدول امتیازدهی استراتژی های بیمارستان

استراتژی ها										ضریب اهمیت	عوامل خارجی					
استراتژی ۸	استراتژی ۷	استراتژی ۶	استراتژی ۵	استراتژی ۴	استراتژی ۳	استراتژی ۲	استراتژی ۱	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت							
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۱۸	۳	۱۲	۲	۶	0۱- تراکم جمعیت منطقه و دسترسی راحت روستاهای اطراف (واقع بودن در موقعیت پر جمعیت شهر)	فرصت ها		
۵	۱	۵	۱	۵	۱	۱۵	۳	۲۰	۴	۲۰	۴	۵	0۲- امکان توسعه فضای فیزیکی بیمارستان با توجه به امکان خرید ساختمانهای اطراف آن و نهایتاً مرکز سالک که در مجاورت بیمارستان .			
۲۴	۴	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۱۸	۳	۶	0۳- امکان جذب نیروی متخصص و تخصیص پست با توجه به خالی بودن چارت سازمانی			
۵	۱	۱۰	۲	۵	۱	۱۵	۳	۵	۱	۵	۱	۵	0۴- امکان تعامل با نمایندگان مجلس شورای اسلامی شهر اصفهان با بیمارستان			
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۶	۱	۶	0۵- پذیرش بیماران چشم پزشکی از استان های هم جوار			
۷	۱	۷	۱	۷	۱	۱۴	۲	۲۸	۴	۷	۱	۲۸	۴		۷	0۶- تنها بیمارستان دولتی شمال شرق اصفهان
۱۲	۲	۶	۱	۶	۱	۱۸	۳	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱		۶	0۷- مجاورت با حرم مطهر حضرت زینب (س)
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۶	۱	۶	۱		۶	0۸- وجود راههای ارتباطی در اطراف بیمارستان و نزدیک بودن بیمارستان به فرودگاه
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۱۸	۳	۱۲	۲	۱۲	۲	۶	۱		۶	0۹- وجود موقعیت مناسب برای اعمال جراحی چشم در سطح شهر
۱۸	۳	۲۴	۴	۶	۱	۲۴	۴	۲۴	۴	۱۸	۳	۶	۱		۶	0۱۰- امکان تعامل با مسئولین دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و وزارت بهداشت
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	T۱- واقع شدن بیمارستان در بافت قدیمی شهر اصفهان و فقر فرهنگی و اقتصادی (منطقه مجاور بیمارستان) در استفاده از خدمات بیمارستان	تهدیدها
۳	۱	۳	۱	۳	۱	۶	۲	۳	۱	۳	۱	۳	۱	۳	T۲- کم بضاعت و بی بضاعت بودن مردم منطقه	
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۶	T۳- عدم تمایل متخصصین به همکاری با بیمارستان و وجود بازار کار جذابتر برای پزشکان در بخش خصوصی .	
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۱۸	۳	۶	۱	۶	T۴- عدم تمایل پیمانکاران بخش خصوصی جهت شرکت در مناقصات و مزایده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و مراکز تحت پوشش آن	
۷	۱	۷	۱	۷	۱	۷	۱	۷	۱	۱۴	۲	۷	۱	۷	T۵- تأثیر تحریم های بین المللی بر تامین نیازهای دارویی و تجهیزاتی بیمارستان و عدم ثبات قیمت آنها جهت تهیه و خریداری	
۵	۱	۵	۱	۲۰	۴	۱۵	۳	۵	۱	۵	۱	۵	۱	۵	T۶- ضعف در فرهنگ دیجیتال مردم منطقه جهت استفاده از تکنولوژی روز	
۶	۱	۶	۱	۶	۱	۲۴	۴	۶	۱	۶	۱	۶	۱	۶	T۷- عدم تمایل خیرین جهت همکاری و جذب منابع مالی	
۲	۱	۲	۱	۸	۴	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۲	T۸- سکونت اتباع فاقد کارت اقامت و بیمه در منطقه	
۱۳۶		۱۲۳		۱۲۱		۲۹۰		۱۶۰		۲۰۰		۱۳۳		۱۰۶		
۲۶۰		۲۳۲		۲۳۳		۵۱۷		۲۹۰		۳۸۱		۲۷۵		۲۵۳		

جدول اولویت بندی استراتژی ها

امتیاز	استراتژی
۵۱۷	تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات
۳۸۱	کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمدها
۲۹۰	توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز
۲۷۵	ارتقا اجرای استانداردهای مرتبط با ترویج زایمان طبیعی و ایمن، بیمارستان های دوستدار مادر و کودک
۲۶۰	ارتقای رضایتمندی مشتریان و ذینفعان (داخلی و خارجی)
۲۵۳	ارتقاء سطح ایمنی بیماران و کارکنان و جامعه تحت پوشش
۲۳۳	ارتقا و توسعه سیستم های نرم افزاری، سخت افزاری و اطلاعاتی بیمارستان
۲۳۲	نهایی نمودن پرونده های حقوقی

مسائل استراتژیک (Strategic Issues)

مسائل بر اساس اولویت :

- پایین بودن ضریب اشغال تخت
- کمبود منابع و مشارکت خیرین
- نیاز به تعمیرات اساسی ساختمانی و تاسیساتی
- کمبود پزشک، متخصص و عدم حضور پزشک مقیم
- کمبود فضای فیزیکی با توجه به تعداد مراجعین
- مشکلات اقتصادی و فرهنگی مردم منطقه

مسائل استراتژیک و ضریب اهمیت مربوطه (از ۱ تا ۵)												موضوع	
مساله ۶		مساله ۵		مساله ۴		مساله ۳		مساله ۲		مساله ۱		وزن	معیار
وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب	وزن	ضریب		
۰.۲	۱	۰.۶	۳	۰.۴	۲	۰.۶	۳	۰.۸	۴	۰.۴	۲	٪۲۰	سهولت برخورد
۰.۱۵	۱	۰.۶	۴	۰.۴۵	۳	۰.۶	۴	۰.۶	۴	۰.۳	۲	٪۱۵	امکان موفقیت
۰.۵	۲	۱	۴	۱	۴	۰.۷۵	۳	۱	۴	۱	۴	٪۲۵	اثربخشی راه حل
۰.۵	۵	۰.۵	۵	۰.۵	۵	۰.۴	۴	۰.۵	۵	۰.۵	۵	٪۱۰	شدت مشکل
۰.۳	۲	۰.۳	۲	۰.۷۵	۵	۰.۶	۴	۰.۷۵	۵	۰.۳	۲	٪۱۵	اقتصادی بودن
۰.۴۵	۳	۰.۷۵	۵	۰.۷۵	۵	۰.۶	۴	۰.۷۵	۵	۰.۷۵	۵	٪۱۵	گستره تاثیر
۲.۱		۳.۷۵		۳.۸۵		۳.۵۵		۴.۴		۳.۲۵		۱۰۰ ٪	امتیاز کل

اهداف کلی (Goals):

- G 1: حفظ و ارتقای مستمر کیفیت خدمات بیمارستانی
- G 2: حفظ و ارتقای ایمنی و سلامت بیمار، جامعه و کارکنان
- G3: حفظ و ارتقای سطح رضایتمندی بیماران، کارکنان
- G4: بهبود عملکرد مالی بیمارستان
- G5: بهسازی، نوسازی و توسعه فضای فیزیکی بیمارستان

اهداف اختصاصی:

G 1: حفظ و ارتقای مستمر کیفیت خدمات بیمارستانی

G1S1	حفظ و ارتقا درجه اعتباربخشی بیمارستان
G1S2	ارتقا اجرای استانداردهای مرتبط با ترویج زایمان طبیعی و ایمن، بیمارستان های دوستدار مادر و کودک و ارتقا شاخص زایمان طبیعی از ۶۷ درصد به ۷۵ (استاندارد) درصد به میزان ۸ درصد

G2: حفظ و ارتقای ایمنی و سلامت بیمار، جامعه و کارکنان

G2S1	ارتقاء شاخص های ایمنی بیماران و جامعه تحت پوشش با مدیریت وقایع ناخواسته و رساندن موارد به صفر
G2S2	ارتقاء شاخص های ایمنی کارکنان با کاهش موارد مواجهه شغلی از ۲.۷ درصد به صفر
G2S3	توسعه خدمات تشخیصی و درمانی مورد نیاز مراجعین

G3: حفظ و ارتقای سطح رضایتمندی بیماران، کارکنان

G3S1	ارتقای رضایتمندی بیماران و ذینفعان خارجی با افزایش امکانات عمومی و رفاهی از ۹۴ درصد به میزان ۵ درصد سالیانه
G3S2	ارتقای رضایتمندی کارکنان و ذینفعان داخلی از ۶۱ درصد به میزان ۵ درصد سالیانه
G3S3	مدیریت جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان تخصصی
G3S4	ارتقا و توسعه سیستم های نرم افزاری، سخت افزاری و اطلاعاتی بیمارستان

G4: بهبود عملکرد مالی بیمارستان

G4S1	کاهش هزینه و افزایش منطقی درآمد بر اساس دستوالعمل قرارگاه دانشگاه
G4S2	تقویت تعاملات بین بخشی و فرابخشی، روابط عمومی در جهت جذب منابع و افزایش کمیت و کیفیت خدمات
G4S3	نهایی نمودن پرونده های حقوقی

G5: بهسازی، نوسازی و توسعه فضای فیزیکی بخش ها و واحدها

اجرای پروژه های تاسیساتی و ساختمانی مورد نیاز بر اساس استانداردهای الزامی	G5S1
---	------