

برنامه استراتژیک

بیمارستان شهید مدنی آذرشهر

۱۳۹۶-۱۴۰۰



دانشگاه علوم پزشکی و خدماتی
بهداشتی درمانی تبریز

تیم مدیریت اجرایی بیمارستان شهید مدنی آذرشهر سال ۹۶

"پیروزی حاصل دور اندیشی و اقدام قوی است"

امیرالمومنین علی (ع)

۱۳۹۶

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

| | |
|----|--|
| ۳ | برنامه ریزی استراتژیک |
| ۴ | معرفی بیمارستان |
| ۵ | واژه نامه |
| ۶ | اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک |
| ۷ | بیانیه رسالت، دورنما، ارزشها و موضوعات استراتژیک |
| ۸ | لیست ذینفعان درونی و بیرونی |
| ۹ | گزارش تحلیل SWOT بیمارستان شهید مدنی آذرشهر |
| ۱۰ | SWOT |
| ۱۱ | ماتریس ارزیابی عوامل خارجی |
| ۱۲ | ماتریس ارزیابی عوامل داخلی |
| ۱۳ | TOWS ماتریس |
| ۱۴ | موقعیت استراتژیک بیمارستان |
| ۱۵ | استراتژی های کلی |

برنامه ریزی استراتژیک

در دنیای امروز کسب و کار، مزیت رقابتی و حفظ آن، از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. برای کسب مزیت رقابتی، سازمان ها باید از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای محیط های متغیر آگاه باشند. برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده نگر، تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم، و بخشی انفکاک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد و در سازمان ها هم برنامه ریزی رکن اساسی هرگونه اقدام و حرکتی می باشد.

برنامه ریزی استراتژیک یکی از وظایف مهم مدیران ارشد همه سازمان ها محسوب می شود . برنامه ریزی استراتژیک می تواند در ارائه اولویت بندی و در نتیجه تصمیم گیری برای هر حرکتی و قابلیت اجرایی بودن و یا نبودن آن پاسخ مشخصی را اعلام نموده و امتیاز بندی کند و یا تغییرات سازمان را به ازای اجرای هر تصمیمی بیان داشته و یا عملیات لازم برای تغییرات در سایر موارد و بهبود برآیند را بیان نماید.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک، معمولاً با تدوین بیانیه مأموریت و چشم انداز و ارزش ها شروع شده و در ادامه تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان صورت می پذیرد. در ادامه، استراتژی سازمان بر مبنای چشم انداز تعیین شده برای سازمان تعریف و تدوین می شود.

برنامه استراتژیک بیمارستان شهیدمدنی آذرشهر با مشارکت تیم مدیریت اجرایی و مسئول واحد بهبود کیفیت بیمارستان ، با برگزاری جلسات متوالی همفکری و مشارکت در طول چهار ماه از فروردین ۹۶ الی مرداد ماه ۹۶ تهیه و تدوین گردیده است.

معرفی مرکز

بیمارستان شهید مدنی آذرشهر در ۴۵ کیلومتری شهرستان تبریز واقع شده و ۱۰۳۰۰۰ نفر جمعیت شهرستان آذرشهر را تحت پوشش خود دارد. بیمارستان شهید مدنی آذرشهر در سال ۱۳۴۹ به مساحت ۷۹۳۵ مترمربع با زیر بنای ۳۹۷۰ متر مربع در ابتدا بعنوان زایشگاه تاسیس شده و بعداً ماهیت آن به بیمارستان عمومی تغییر یافته است. در سالهای اخیر با احداث قسمتهای جدید، زیربنا بیمارستان به ۵۲۳۹ مترمربع افزایش یافته است.

این بیمارستان از نظر وابستگی دانشگاهی بوده و از نظر درجه ارزشیابی در سال ۹۵ در سطح دو بوده و خدمات درمانی را به عنوان بیمارستان عمومی در رشته های داخلی - جراحی - زنان و اطفال با دارا بودن ۶۴ تخت فعال از ۹۶ تخت مصوب ارائه می نماید. این مرکز در سال ۱۹۹۵ به عنوان مرکز دوستدار کودک شناخته شده است. این بیمارستان در سال ۹۶ درجه ۲ را برای خود کسب کرده است.

آمار مراجعه به اورژانس این بیمارستان از سال ۹۲ با تعداد مراجعه ۲۰۰۰۰ در سال ۹۲ به ۸۰۰۰۰ در سال ۹۵ افزایش یافته است. که در راستای این افزایش آمار اعزامی از ۱۱۰۰ در سال ۹۲ به ۱۲۰۰ در سال ۹۶ رسیده است.

در مجموع ارزش ریالی تجهیزات پزشکی تامین شده بیمارستان شهید مدنی آذرشهر در سال ۱۳۹۴ به مبلغ ۱۵۶۵۷۵۵۰۰۰ ریال می باشد، همچنین ارزش ریالی تجهیزات پزشکی تامین شده بیمارستان شهید مدنی آذرشهر در سال ۱۳۹۵ به مبلغ ۵۱۶۷۸۹۲۷۵۰ ریال می باشد. و ارزش ریالی تجهیزات پزشکی تامین شده بیمارستان شهید مدنی آذرشهر در سال ۱۳۹۶ به مبلغ ۱۱۳۷۳۹۶۸۳۰ ریال می باشد.

در راستای اجرای طرح تحول سلامت نیز کیفیت خدمات هتلینگ بیمارستان افزایش یافته است. که در ذیل نمونه ای از تصاویر آورده شده است:



بعد از اجرای اقدامات هتلینگ



بیمارستان شهید مدنی آذرشهر

واژه نامه (Terminology)

- رسالت (Mission):** مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و 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 استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند.
- 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 میگردند.
- فرصت ها (O) (Opportunities):** مجموعه ای از امکانات بالقوه خ ارج 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 راهها 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.

اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان شهید مدنی آذرشهر

- ۱- آقای دکتر علیزاده (ریاست بیمارستان)
- ۲- آقای صادق زاده (مدیریت بیمارستان)
- ۳- الهام شامی (مسئول واحد بهبود کیفیت و اعتباربخشی بیمارستان و عضو فعال قطب علمی مدیریت سلامت کشور)
- ۵- آقای دکتر اعلمی (مسئول ایمنی بیمارستان)
- ۶- آقای دکتر قریشی زاده (مسئول فنی بیمارستان)
- ۷- خانم حمامچی (مدیر خدمات پرستاری بیمارستان)
- ۸- آقای هلالی (ریاست امور مالی بیمارستان)
- ۹- آقای صباغ (ریاست امور اداری بیمارستان)
- ۱۰- آقای شفا (مسئول فناوری اطلاعات بیمارستان)

مأموریت یا رسالت (MISSION)

بیمارستان شهیدمدنی آذرشهر در ۴۵ کیلومتری مرکز استان آذربایجان شرقی واقع شده و به عنوان بیمارستان جنرال وظیفه ارائه خدمات بهداشتی و درمانی ایمن و با کیفیت به مردم شهرستان آذرشهر و شهرستان های همجوار و مصدومین جاده ای را برعهده دارد و با استفاده از ظرفیت های شهرستانی و استانی در چهار رشته ی اصلی (داخلی ، جراحی ، کودکان ، زنان) ارائه خدمت مینماید. ارائه خدمات در ابعاد زیر صورت می گیرد :

ارائه خدمات پیشگیری شامل واکسیناسیون بدو تولد ، هاری و...

ارائه خدمات تشخیصی شامل طب تصویری ، سونوگرافی ، آزمایشگاه تشخیص طبی ، اکوکاردیوگرافی و تست ورزش

ارائه خدمات درمانی شامل چهار رشته اصلی (داخلی ، جراحی ، کودکان ، زنان) با بهره گیری از تکنولوژی های جدید و بخش های ویژه

ارائه خدمات سرپایی شامل ویزیت عمومی و تخصصی شامل رشته های مختلف پزشکی از جمله (چشم ، ENT ، قلب ، داخلی ، کودکان ، ارتوپدی ، اعصاب و روان)

بیانیه چشم انداز (vision)

ما بر آنیم :

ایمن ترین و با کیفیت ترین خدمات بهداشتی و درمانی را به مراجعین خود ارائه نماییم .

بیانیه ارزشها (Values)

ما متعهد هستیم:

که کرامت انسانی مشتریان (داخلی و خارجی) را حفظ نمائیم.

موضوعات استراتژیک

(Strategic issue)

- بهبود مستمر کیفیت
- نگرش و دیدگاه مردم
- جلب حمایت و مشارکت های مردمی
- اجرای مقررات بالادستی
- بیمه های طرف قرارداد
- نیروهای متخصص
- درآمد و صرفه جویی (کاهش هزینه ها)
- تهیه تجهیزات سرمایه ای



ذینفعان داخلی :

- ✚ کارکنان اداری و درمانی
- ✚ پزشکان
- ✚ مدیران

ذینفعان خارجی :

- ✚ دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ✚ بیماران
- ✚ بیمه های طرف قرارداد
- ✚ فرمانداری و ادارات شهرستان
- ✚ شرکت های دارویی و تجهیزات
- ✚ تدارک کنندگان لوازم مصرفی
- ✚ بنیاد خیریه
- ✚ مراکز بهداشتی درمانی
- ✚ بیمارستان های استان
- ✚ پایگاه های اورژانسی (۱۱۵)



در فروردین ماه سال ۱۳۹۶ کارگاه آموزشی تدوین برنامه استراتژیک برای نمایندگان گروه هدف در راستای تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان توسط مسئول بهبود کیفیت بیمارستان برگزار گردید پس از تدوین رسالت، دورنما و ارزش های بیمارستان توسط تیم راهبردی برنامه ریزی استراتژیک، تیم برنامه ریزی استراتژیک اقدام به شناسایی گروههای ذینفع داخلی و خارجی بیمارستان نمود و از میان مدل های مختلفی که برای تحلیل عوامل محیطی سازمان وجود دارد، مدل SWOT را برای این منظور انتخاب کرد. تحلیل SWOT در فرآیند شکل گیری استراتژی ها جزء بسیار مهمی محسوب می شود. تحلیل فرصت ها و تهدیدات خارجی، اساساً برای ارزیابی این امر به کار می رود که آیا سازمان می تواند از فرصت ها استفاده کند و اثر تهدیدات را به حداقل برساند و همچنین تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت برای بررسی عملکرد داخلی سازمان مانند روندهای کاری اثر بخش و تحقیق و توسعه حائز اهمیت است، در نتیجه تحلیل SWOT قادر است به سازمانها کمک کند تا وضعیت کلی خود را نسبت به رقبا مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند. پس از شناسایی گروههای ذینفع، یک برنامه زمانبندی به منظور تشکیل جلسات گروه بحث گروهی متمرکز با این گروهها تدوین گردید (شامل گروه هدف، روش جمع آوری اطلاعات، تعداد افراد شرکت کننده، تاریخ. ساعت تشکیل جلسه). براساس این برنامه به منظور تسهیل دریافت اطلاعات ابتدا به بخش های مختلف زیر تقسیم بندی شدند:

- مدیران ارشد
- پزشکان و متخصصان مرکز
- پرستاران
- کمک بهیاران
- پرسنل پاراکلینیک
- پرسنل اداری
- ...

بعد با انجام هماهنگی قبلی با مسئولین و سوپروایزر آموزشی جلسات جداگانه ای با پرستاران، منشی ها، پزشکان و پرسنل این مرکز به عمل آمد. در طی جلسات ابتدا یک تسهیل گر از اعضای تیم برنامه استراتژیک توضیحاتی پیرامون برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT و اهمیت آن در سازمان برای اعضای حاضر در جلسه ارائه دادند و پس از رفع ابهامات و پاسخ به سوالات احتمالی شرکت کنندگان با استفاده از تکنیک بارش افکار به جمع آوری نظرات افراد و بحث و تبادل نظر پیرامون موارد مطرح گردید. پس از برگزاری جلسات و جمع آوری نظرات گروههای مختلف، نقاط قوت، ضعف، و فرصتها و تهدیدهای استخراج شده از نظرات جمع بندی شدند. در طی این مرحله موارد تکراری با یکدیگر ادغام و یا حذف شدند و موارد باقی مانده به تفکیک نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها دسته بندی گردیدند.

همچنین در طی جمع آوری اطلاعات از تعداد ۴۰ نفر از بیماران و یا همراهان بیماران در بخشهای بستری، بخش دیالیز، بخش اورژانس، اتاق عمل، بخش زایمان و واحد آزمایشگاه، واحد تصویربرداری، در بیمارستان شهید مدنی آذرشهر مصاحبه انجام شد و نظرات آنان را به عنوان یکی از ذینفعان بیمارستان مورد بررسی قرار گرفت.

همچنین جلسه ای در مورخه ۹۶/۴/۲۸ با ذینفعان خارجی بیمارستان شامل ادارات شهرستان و سازمان هایی که به نوعی در عملکرد سازمان تاثیر داشته اند برگزار گردید و به روش بحث گروهی متمرکز نظرات آنها به وسیله فرم SWOT جمع آوری و در مورد روابط بین بخشی جهت دستیابی به اهداف بیمارستان اشاره گردید.

بعد از نهایی شدن نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها، تیم برنامه ریزی استراتژیک با برگزاری جلساتی اقدام به تخصیص ضرایب اهمیت به هر یک از موارد و تعیین رتبه مربوط به هر یک از عوامل خارجی و داخلی نمود (ترسیم کردن ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی). بعد طی تمامی این مراحل موقعیت استراتژیک بیمارستان شهید مدنی آذرشهر مشخص گردید.

| عوامل داخلی | نقاط ضعف: (Weaknesses) | نقاط قوت: (Strengths) |
|-------------|--|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> ۱. فضای فرسوده و استاندارد نبودن فضاهای داخل بخش ۲. مقیم نبودن پزشکان به خاطر شهرستان ج بودن بیمارستان در برنامه طرح تحول سلامت ۳. عدم پرداخت به موقع کارانه و مزایای کارکنان ۴. بی ثباتی نیروی کار ۵. جو سازمانی نامناسب ۶. کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان و بیماران ۷. شفاف نبودن فرآیندها در بیمارستان ۸. نبود تفکر سیستمی ۹. نبود بودجه بندی سالانه ۱۰. عدم تداوم خدمات در ایام هفته مخصوصاً تعطیل و پنجشنبه جمعه ها ۱۱. پاسخگویی ضعیف به تلفن ۱۲. پزشکان طرحی و کم تجربه ۱۳. ناکافی بودن ارتباط بین بیمارستان با سایر ارگان های شهرستان ۱۴. نبود تناسب میان جمعیت شهرستان با حجم ارائه خدمات ۱۵. نبود نظارت بر عملکرد پرسنل در ایام تعطیل ۱۶. نبود تکریم بیمار | <ol style="list-style-type: none"> ۱. رفتار مناسب پرسنل درمانی با بیمار ۲. سابقه ی طولانی بیمارستان ۳. وجود برخی پزشکان متخصص ۴. تنها بیمارستان شهرستان ۵. موقعیت مناسب بیمارستان در شهر ۶. اجرای طرح تحول سلامت ۷. درآمد بالای بیمارستان نسبت به شهرستان های همجوار ۸. صرف درمانی بودن بیمارستان ۹. سهولت مدیریت به علت کوچک بودن بیمارستان ۱۰. وجود درمانگاه تخصصی در بیمارستان ۱۱. دسترسی آسان مردم به ریاست |
| عوامل خارجی | تهدیدها: (Threats) | فرصتها: (Opportunities) |
| | <ol style="list-style-type: none"> ۱. تاخیر در دریافت مطالبات بیمه ای ۲. بیمارستان ج بودن در برنامه تحول سلامت ۳. نگرش و دیدگاه منفی مردم در مورد بیمارستان ۴. مقررات در حال تغییر و دست و پا گیر بالادستی ۵. بدهی های زیاد و اعتبارات کم ۶. نارضایتی مراجعین ۷. ناآشنایی مردم در مورد خدمات ارائه شده در بیمارستان ۸. نزدیک بودن به مرکز استان ۹. بی اعتمادی مردم در مورد بیمارستان | <ol style="list-style-type: none"> ۱. استفاده از پتانسیل خیرین سلامت ۲. طرح تحول سلامت و الگوی اعتباربخشی ۳. احداث بیمارستان جدید در شهر ۴. افتتاح کلینیک تخصصی در بیمارستان ۵. مقیم شدن پزشکان متخصص با تجربه در بیمارستان ۶. نزدیک بودن بیمارستان به مرکز استان ۷. افزایش سطح سواد سلامت مردم ۸. خرید خدمت از مراکز خصوصی ۹. اطلاع رسانی و معرفی خدمات بیمارستان به عموم مردم |

ماتریس ارزیابی عوامل

داخلی (IFE)

| نمره نهایی | رتبه 1<4X<4 | ضریب 1-100 | عوامل داخلی IFE |
|---------------|----------------|---------------|--|
| | | | نقاط قوت |
| 9 | 3 | 3 | ۱. رفتار مناسب پرسنل درمانی با بیمار |
| 8 | 4 | 2 | ۲. سابقه ی طولانی بیمارستان |
| 12 | 3 | 4 | ۳. وجود برخی پزشکان متخصص |
| 9 | 3 | 3 | ۴. تنها بیمارستان شهرستان |
| 12 | 4 | 3 | ۵. موقعیت مناسب بیمارستان در شهر |
| 9 | 3 | 3 | ۶. اجرای طرح تحول سلامت |
| 9 | 3 | 3 | ۷. درآمد بالای بیمارستان نسبت به شهرستان های همجوار |
| 9 | 3 | 3 | ۸. صرف درمانی بودن بیمارستان |
| 9 | 3 | 3 | ۹. سهولت مدیریت به علت کوچک بودن بیمارستان |
| 20 | 4 | 5 | ۱۰. وجود درمانگاه تخصصی در بیمارستان |
| 12 | 3 | 4 | ۱۱. دسترسی آسان مردم به ریاست بیمارستان |
| | | | نقاط ضعف |
| 8 | 2 | 4 | ۱. فضای فرسوده و استاندارد نبودن فضاهای داخل بخش |
| 10 | 2 | 5 | ۲. مقیم نبودن پزشکان به خاطر شهرستان ج بودن بیمارستان در برنامه طرح تحول سلامت |
| 8 | 2 | 4 | ۳. عدم پرداخت به موقع کارانه و مزایای کارکنان |
| 3 | 1 | 3 | ۴. بی ثباتی نیروی کار (اغلب نیروی طرحی ، قراردادی ، ...) |
| 3 | 1 | 3 | ۵. جو سازمانی نامناسب |
| 3 | 1 | 3 | ۶. کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان و بیماران |
| 3 | 1 | 3 | ۷. شفاف نبودن فرآیندها در بیمارستان |
| 6 | 2 | 3 | ۸. نبود تفکر سیستمی |

| | | | |
|-----|----|-----|---|
| 6 | 2 | 3 | ۹. نبود بودجه بندی سالانه |
| 6 | 2 | 3 | ۱۰. عدم تداوم خدمات در ایام هفته مخصوصا تعطیل و پنجشنبه جمعه ها |
| 6 | 2 | 3 | ۱۱. پاسخگویی ضعیف به تلفن بیمارستان |
| 3 | 1 | 3 | ۱۲. پزشکان و پرسنل طرحی و کم تجربه |
| 3 | 1 | 3 | ۱۳. ناکافی بودن ارتباط بین بیمارستان با سایر ارگان های شهرستان |
| 3 | 1 | 3 | ۱۴. نبود تناسب میان جمعیت شهرستان با حجم ارائه خدمات |
| 4 | 2 | 2 | ۱۵. نبود نظارت بر عملکرد پرسنل در ایام تعطیل |
| 6 | 2 | 3 | ۱۶. کم رنگ بودن تکریم بیمار |
| ۲۲۶ | ۵۹ | ۱۰۰ | جمع |

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

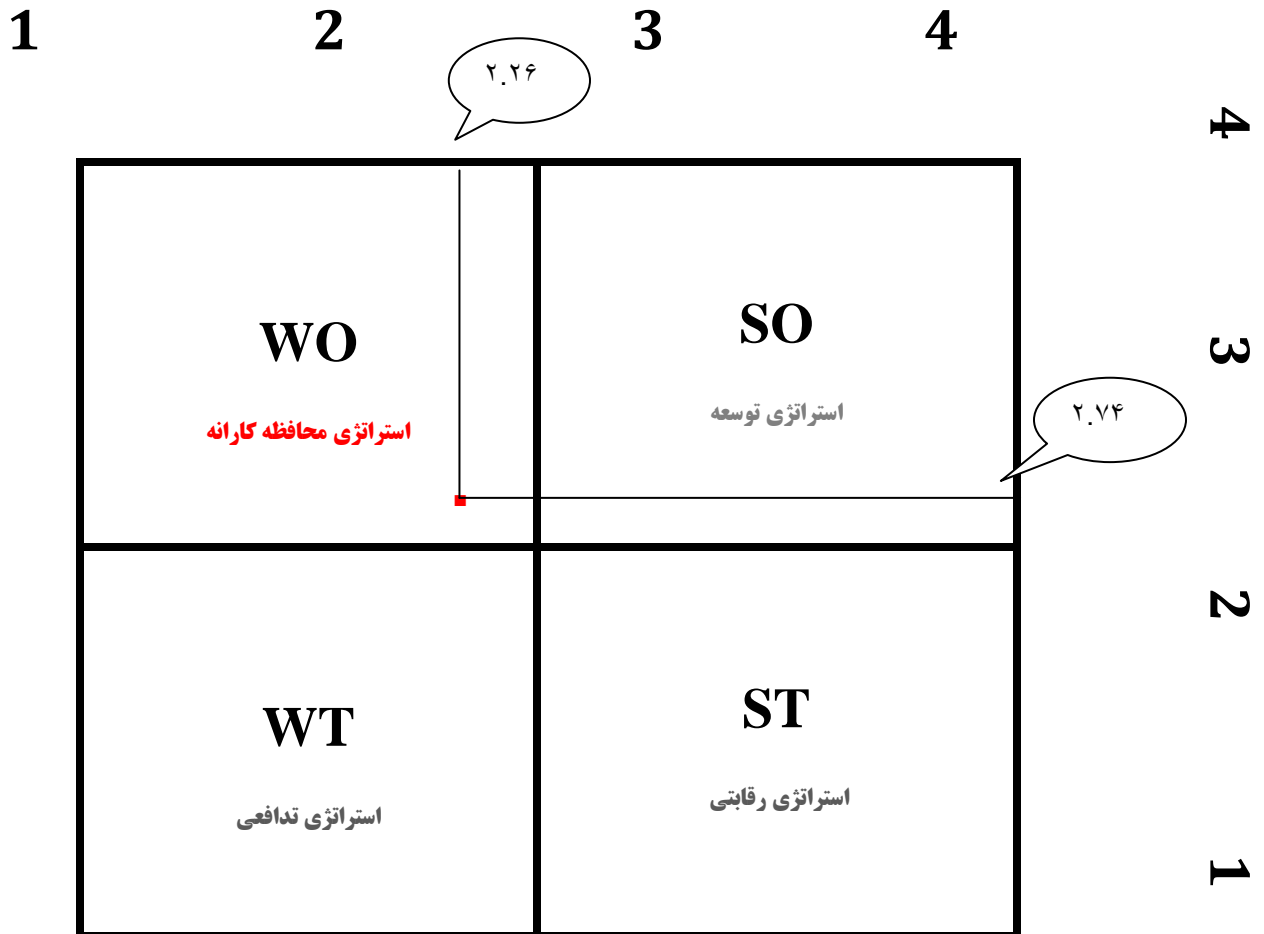
| نمره نهایی | رتبه $1 < X < 4$ | ضریب 1-100 | عوامل خارجی EFE |
|---------------|---------------------|---------------|---|
| | | | فرصت ها |
| 22 | 4 | 5.5 | ۱. استفاده از پتانسیل خیرین سلامت |
| 28 | 4 | 7 | ۲. طرح تحول سلامت و الگوی اعتباربخشی |
| 28 | 4 | 7 | ۳. احداث بیمارستان جدید در شهر |
| 36 | 4 | 9 | ۴. افتتاح کلینک تخصصی در بیمارستان |
| 21 | 3 | 7 | ۵. مقیم شدن پزشکان متخصص با تجربه در بیمارستان |
| 12 | 3 | 4 | ۶. نزدیک بودن بیمارستان به مرکز استان |
| 12 | 3 | 4 | ۷. افزایش سطح سواد سلامت مردم |
| 12 | 3 | 4 | ۸. خرید خدمت از مراکز خصوصی |
| 22 | 4 | 5.5 | ۹. اطلاع رسانی و معرفی خدمات بیمارستان به عموم مردم |
| | | | تهدید |
| 12 | 2 | 6 | ۱. تاخیر در دریافت مطالبات بیمه ای |
| 12 | 2 | 6 | ۲. بیمارستان ج بودن در برنامه تحول سلامت |
| 12 | 2 | 6 | ۳. نگرش و دیدگاه منفی مردم در مورد بیمارستان |
| 4.5 | 1 | 4.5 | ۴. مقررات در حال تغییر و دست و پا گیر بالادستی |
| 11 | 2 | 5.5 | ۵. بدهی های زیاد و اعتبارات کم |
| 10 | 2 | 5 | ۶. نارضایتی مراجعین |
| 4 | 1 | 4 | ۷. ناآشنایی مردم در مورد خدمات ارائه شده در بیمارستان |
| 4 | 1 | 4 | ۸. نزدیک بودن به مرکز استان |
| 12 | 2 | 6 | ۹. بی اعتمادی مردم در مورد بیمارستان |
| 20.74 | 59 | 100 | جمع |

ماتریس TOWS

| | | |
|--|--|--|
| <p>نقاط ضعف (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. فضای فرسوده و استاندارد نبودن فضاهای داخل بخش ۲. مقیم نبودن پزشکان به خاطر شهرستان ج بودن بیمارستان در برنامه طرح تحول سلامت ۳. عدم پرداخت به موقع کارانه و مزایای کارکنان ۴. بی ثباتی نیروی کار ۵. جو سازمانی نامناسب ۶. کمبود امکانات رفاهی برای کارکنان و بیماران ۷. شفاف نبودن فرآیندها در بیمارستان ۸. نبود تفکر سیستمی ۹. ناکافی بودن ارتباط بین بیمارستان با سایر ارگان های شهرستان ۱۰. نبود بودجه بندی سالانه ۱۱. عدم تداوم خدمات در ایام هفته مخصوصا تعطیل و پنج شنبه جمعه ها ۱۲. پاسخگویی ضعیف به تلفن ۱۳. پزشکان طرحی و کم تجربه ۱۴. نبود تناسب میان جمعیت شهرستان با حجم ارائه خدمات ۱۵. نبود نظارت بر عملکرد پرسنل در ایام تعطیل ۱۶. نبود تکریم بیمار | <p>نقاط قوت (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. رفتار مناسب پرسنل درمانی با بیمار ۲. سابقه ی طولانی بیمارستان ۳. وجود برخی پزشکان متخصص ۴. تنها بیمارستان شهرستان ۵. موقعیت مناسب بیمارستان در شهر ۶. اجرای طرح تحول سلامت ۷. درآمد بالای بیمارستان نسبت به شهرستان های همجوار ۸. صرف درمانی بودن بیمارستان ۹. سهولت مدیریت به علت کوچک بودن بیمارستان ۱۰. وجود درمانگاه تخصصی در بیمارستان ۱۱. دسترسی آسان مردم به ریاست | <p>عوامل داخلی</p> <p>عوامل خارجی</p> |
| <p>استراتژی های WO:</p> <p>W₇-W₉-W₁₁-W₁₃-W₁₅-W₁₆-W₁₇-O₃-O₄-O₇-O₈-O₉</p> <p>S₁ ارایه خدمات مراقبتی و درمانی مبتنی بر ایمنی بیمار</p> <p>S₂: بهبود مستمر کیفیت خدمات مراقبتی و درمانی</p> <p>S₃: ارتقا فرآیندهای مدیریت و رهبری</p> <p>S₄: توسعه خدمات بیمارستان بر اساس نظام سطح بندی</p> | <p>استراتژی های SO:</p> <p>ایجاد و توسعه بخش های تخصصی و فوق تخصصی و پاراکلینیکی: (s2-s3-s4- s5-s8*o4-o3-o5-o6-o7-o9)</p> <p>بهبود مستمر کیفیت خدمات: (s1-s2-s3-s4-s5-s7-s8- *o1-o4 -o6-o10-o8)</p> <p>توسعه مدیریت علمی در مرکز: (s1- s7- s6 * o2-o4- o10)</p> <p>استقرار سیستم ارجاع کارآمد: (s2-s3 -s4 s5-s7-s8- * o2-o3 04-o7- o8)</p> | <p>فرصت ها (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. استفاده از پتانسیل خیرین سلامت ۲. طرح تحول سلامت و الگوی اعتباربخشی ۳. احداث بیمارستان جدید در شهر ۴. افتتاح کلینک تخصصی در بیمارستان ۵. مقیم شدن پزشکان متخصص با تجربه در بیمارستان ۶. نزدیک بودن بیمارستان به مرکز استان ۷. افزایش سطح سواد سلامت مردم ۸. خرید خدمت از مراکز خصوصی ۹. اطلاع رسانی و معرفی خدمات بیمارستان به عموم مردم |

| استراتژی های WT : | استراتژی های ST : | تهدیدها (T) : |
|---|---|---|
| <p>مشارکت با بخش خصوصی: (W1-W2-W3) (W3-W4-W6T1-T3-T4)</p> <p>کوچک سازی: (W1-W2-W3-W4- T3- T4)</p> | <p>بهبود مستمر کیفیت خدمات (-s1-s2-s3-s4-s5) s7-s8- *t1- t6-t3)</p> <p>ارائه خدمات منحصر به فرد و متمایز در مرکز: (s2-s3-) s4-s5-s8- * t1- t3- t6- t4)</p> | <ol style="list-style-type: none"> ۱. تاخیر در دریافت مطالبات بیمه ای ۲. بیمارستان چ بودن در برنامه تحول سلامت ۳. نگرش و دیدگاه منفی مردم در مورد بیمارستان ۴. مقررات در حال تغییر و دست و پا گیر بالادستی ۵. بدهی های زیاد و اعتبارات کم ۶. نارضایتی مراجعین ۷. ناآشنایی مردم در مورد خدمات ارائه شده در بیمارستان ۸. نزدیک بودن به مرکز استان ۹. بی اعتمادی مردم در مورد بیمارستان |

تعیین وضعیت سازمان





تعیین استراتژی های بیمارستان شهید مدنی آذرشهر :

موقعیت استراتژیکی بیمارستان شهیدمدنی آذرشهر بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT در منطقه WO واقع و استراتژیهای انتخابی این حوزه متمرکز بر استفاده از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان برای وضع موجود میباشد.

- S₁**: ارایه خدمات مراقبتی و درمانی مبتنی بر ایمنی بیمار
- S₂**: بهبود مستمر کیفیت خدمات مراقبتی و درمانی
- S₃**: ارتقا فرآیندهای مدیریت و رهبری
- S₄**: توسعه خدمات بیمارستان بر اساس نظام سطح بندی

S1: ارزیابی خدمات مراقبتی و درمانی مبتنی بر ایمنی بیمار

- S1G1:** مدیریت امور بیمارستان مبتنی بر ایمنی بیمار
- S1G2:** جلب مشارکت بیمار و جامعه
- S1G3:** ارائه خدمات بالینی ایمن و مبتنی بر شواهد
- S1G4:** تامین محیط ایمن برای بیمارستان

S2: بهبود مستمر کیفیت خدمات مراقبتی و درمانی

- S2G1:** افزایش رضایتمندی مراجعین بیمارستان
- S2G2:** ارائه خدمات درمانی استاندارد
- S2G3:** بهبود بهره وری ارائه خدمات مراقبتی و درمانی بیمارستان

S3: ارتقا فرآیندهای مدیریت و رهبری

S3G1: نهادینه کردن مدیریت مشارکتی و مبتنی بر شواهد

S3G2: بهبود مدیریت مواجهه با حوادث حوادث و بلایا

S3G3: بهبود وضعیت منابع انسانی بیمارستان

S3G4: ارتقا وضعیت تامین و تسهیلات اقامت بیماران

S4: توسعه خدمات بیمارستان بر اساس نظام سطح بندی

S4G1: توسعه خدمات تشخیصی و درمانی بیمارستان