

برنامه استراتژیک

(سال ۹۸-۹۶)

بازنگری سال ۹۷



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرت علی (علیه السلام)

آن کس که به استقبال آینده می رود،
بیناترین است و آن کس که به آینده
پشت می کند، سرانجام سرگردان
می شود.

فهرست مطالب

۴	اعضای تیم مدیریت اجرایی.....
۵	پیام ریاست.....
۶	مقدمه.....
۶	معرفی بیمارستان.....
۷	نام بخش و تعداد تخت ها.....
۸	شاخص های بیمارستان در سال های ۹۵ و ۹۴.....
۹	مدل برنامه استراتژیک.....
۱۰	رسالت.....
۱۰	چشم انداز.....
۱۰	ارزش ها.....
۱۱	مهم ترین ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان آل جلیل آق قلا.....
۱۴	بررسی عوامل محیطی خارجی.....
۱۵	بررسی عوامل محیطی داخلی.....
۱۷	ماتریس SWOT.....
۱۹	ماتریس QSPM.....
۲۷	اهداف کلی.....
۲۸	منابع.....



اعضای تیم مدیریت اجرایی

سمت	نام و نام خانوادگی
ریاست	دکتر میلاد علیمی
مدیریت	دکتر بهزاد وطن خواه
مترون	عبدی کر
کارشناس مسئول امور اداری	تایماز سلاق
مسئول امور مالی	ناصر کاظمی
سوپروایزر آموزشی	خدیجه قریشی
مسئول IT	الهام طاری
بهبود کیفیت	فریده کسلخه

پیام ریاست

برنامه استراتژیک حاضر با همت و مشارکت اعضای تیم مدیریت اجرایی و مسئولین محترم بیمارستان طی جلسات متعدد در فروردین ماه تدوین و در جلسه تیم مدیریت اجرایی اردیبهشت ماه ۹۶ به تصویب رسید.

در تدوین برنامه استراتژیک سه ساله بیمارستان تلاش شده است تا به بهترین نحو ممکن محیط داخلی و خارجی بیمارستان تحلیل شود تا استراتژی ها و اهداف بر اساس توانمندی ها و پتانسیل های موجود بیمارستان انتخاب شده و نتایج برنامه واقعی و قابل دست یابی باشد.

امید است با بهره گیری از این برنامه و بکارگیری توامان دانش و تجربه به چشم انداز و اهداف طراحی شده دست یابیم.

با آرزوی توفیق ارائه خدمات متعالی به گیرندگان خدمت

دکتر میلاد علیمی

ریاست بیمارستان

مقدمه

امروزه تمام نظام های اجتماعی بدون استثنا تحت تاثیر شدید تغییرات محیطی قرار دارند. هرگونه وقایع سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تحولات تکنولوژیکی و پیشرفت علمی در عرصه های مختلف، سیستم های دولتی و به تبع آن سیستم های فرعی را در تمام فعالیت های گوناگون متاثر می سازد. این تغییرات که روز به روز به سرعت و حجم آن افزوده می شود بدون شک آثار غیرقابل تردید بر عملیات سازمان ها و دستگاه های دولتی خواهند گذاشت. با این تحولات در عرصه فن آوری و پیچیدگی جوامع و افزایش رو به رشد تقاضا و توقع مردم نسبت به ارائه خدمات مطلوب و توسعه اطلاعات و ارتباطات دیگر نمی توان در قالب روش ها و تکنیک های گذشته پاسخگوی نیاز ها و تقاضاهای جدید بود. به همین دلیل شروع تفکر استراتژیک نسبت به وقایع و در پهنای آن ایجاد بستری جهت برنامه ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی های کارساز و تلاش در جهت اجرای آن و بطور کلی اعمال مدیریت استراتژیک شاید بتواند فاصله عقب ماندگی از غافله حرکت را اندکی کوتاه نماید.

بیمارستان آل جلیل با چنین رویکردی نسبت به شرایط محیطی و داخلی اقدام به تدوین برنامه استراتژیک خود نمود تا از این رهگذر بتواند همواره با آمادگی بیشتر با مسائل و مشکلات محیطی مواجه گردد و سناریوهای مختلفی را در پاسخ به شرایط انتخاب نماید.

معرفی بیمارستان

بیمارستان آل جلیل آق قلا در سال ۱۳۸۵ افتتاح شده است که مساحت زمین ۳۰۰۰۰ متر مربع و زیر بنای موجود ۱۰۰۳۰ متر می باشد. تعداد تخت مصوب و فعال بیمارستان ۱۱۳ تخت بوده و ۳۶۰ پرسنل پرستاری -خدماتی - اداری - مشغول خدمت رسانی به بیماران می باشد. بخشهای بیمارستان شامل ICU، CCU و جراحی، داخلی، عفونی، اطفال، نوزادان، زنان، بلوک زایمان، دیالیز، اورژانس، اتاق عمل جراحی عمومی، ارتوپدی، اورولوژی، چشم، گوش، حلق و بینی و زنان و زایمان و و درمانگاه تخصصی، فیزیوتراپی، سنگ شکن می باشد.

نام بخش و تعداد تخت ها

تعداد تخت	نام بخش
۲۸	داخلی
۶	جراحی عمومی
۱۲	اطفال
۲	زنان و زایمان
۱۳	پست پارتوم
۰	کلیه و مجاری ادراری
۷	ارتوپدی
۶	CCU
۴	Post CCU
۵	ICU
۱۰	عفونی
۸	نوزادان
۷	زایشگاه
۳	اتاق عمل
۱۲	اورژانس
۱۲	دیالیز
۴	قلب و عروق
۱	روان پزشکی

تعداد تخت های مصوب: ۱۱۳

تعداد تخت های فعال: ۱۱۳

شاخص های بیمارستان در سال های ۹۵ و ۹۴ و ۹۶

سال ۹۶	سال ۹۵	سال ۹۴	نام شاخص
	%۷۲,۰۱	%۷۳,۹	درصد اشغال تخت
	۲,۶	۲,۶	متوسط اقامت هر بیمار
%۳۴,۶	%۳۳	%۳۴	درصد سزارین
	۸۸۷۸۴	۸۶۹۶۸	تعداد مراجعین به پزشک اورژانس
	۵۴۴۹۲	۴۴۰۲۷	تعداد بیماران سرپائی درمانگاه
	۱۰۸۵۹	۱۰۹۳۲	تعداد بیماران بستری
	۳۸۴۲	۴۹۴۲	تعداد کل عملهای جنرال
۶۸	۹۸	۱۳۴	تعداد مرگ و میر
۰	۰	۰	مرگ مادر باردار
	۸	۸,۳	چرخش تخت Bed Turnover (سالانه)
	۵۷۴۴۵	۵۸۶۱۰	تعداد آزمایشات انجام شده (بستری و سرپایی)
	۱۷۵۵۰	۱۵۶۰۱	تعداد کل گرافی های انجام شده (بستری و سرپایی)
	۷۴۲۱	۵۳۸۹	تعداد کل سونوگرافی های (بستری و سرپایی)

مدل برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک یکی از عناصر اصلی مدل مدیریت کیفیت استراتژیک است. برای تدوین برنامه استراتژیک ابتدا باید جهت استراتژیک سازمان تعیین شود. برای این منظور مأموریت، دورنما و ارزشهای سازمان مشخص می شوند. سپس، موقعیت و وضعیت بیمارستان مورد ارزیابی دقیق و انتقادی قرار گیرد. این ارزیابی ها شامل ارزیابی درون و خارج سازمان است. برای این منظور، از تکنیک های تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان، تحلیل ذینفعان سازمان و تحلیل رقبای سازمان استفاده می شود. سپس اهداف کلی سازمان، استراتژی های مناسب برای دستیابی به اهداف کلی سازمان و اهداف اختصاصی و تاکتیک های مناسب برای دستیابی به آن اهداف اختصاصی مشخص می شوند. در نهایت، برنامه های عملیاتی برای اجرای استراتژی ها و تاکتیکها تدوین می شوند.



مدل برنامه ریزی استراتژیک

رسالت بیمارستان (MISSION)

بیمارستان آل جلیل آق قلا تنها بیمارستان شهرستان است که به صورت دولتی و زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی گلستان اداره می شود و در زمینه ارائه خدمات تشخیصی - درمانی به مردم این شهرستان و استان فعالیت می کند.

این مرکز به منظور ارتقاء سطح سلامت گیرندگان خدمت و جامعه، با بهره مندی از پزشکان و کارکنان مجرب و متعهد، بکارگیری دانش و روش های نوین پزشکی، تجهیزات پزشکی سالم و پیشرفته و با تاکید بر ایمنی بیمار و نوآوری در خدمات ماموریت های خود را به انجام می رساند و استانداردهای اعتباربخشی، برآورده نمودن انتظارات بیماران و مراجعین همراه با رعایت اخلاق حرفه ای و حقوق بیماران را سرلوحه فعالیت های خود قرار می دهد.

چشم انداز (VISION)

ما بر آنیم تا همگام با برنامه های توسعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان، با ایجاد یک مرکز مستقل با امکانات و تجهیزات مناسب و با داشتن سازمانی مسئولیت پذیر - خلاق و توانمند و دارای محیط کاری پر نشاط و بانگیزه، در زمینه ارائه خدمات با کیفیت - ایمن و به روز، انتخاب برتر بیماران، پزشکان و کارکنان در میان مراکز درمانی جنرال استان گلستان باشیم و با دست یابی به بالاترین سطح شاخص های عملکردی به بهترین الگوی استانی تبدیل شویم

ارزش ها (VALUES)

- رضایت خداوند متعال
- توجه به نظم و قانون مداری
- توجه به مشارکت جوئی و مسئولیت پذیری
- تصمیم گیری مشارکتی مبتنی بر شواهد و داده ها
- توجه به تعهد و وجدان کاری
- توجه به خلاقیت و نوآوری در فرهنگ سازمانی
- توجه به رضایتمندی بیماران و کارکنان

ما کارکنان بیمارستان آل جلیل با تمام وجود متعهد می شویم با حفظ کرامات انسانی کلیه مشتریان از جمله بیماران، همراهان آنان، همکاران در کلیه سطوح به ارائه خدمات جهت دستیابی رضایت الهی و بندگان خدا پردازیم. ما به این ارزشها با تمام وجود ارج می نهیم و در گسترش آن در تمامی سطوح همت می نمائیم.

مهم ترین ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان آل جلیل آق قلا

گروههای ذینفع	انتظارات گروه های ذینفع
<p>انتظارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رعایت حقوق بیماران ✓ ارائه آمار و اطلاعات و گزارشات مورد نیاز ✓ رعایت تعرفه های مصوب ✓ پذیرش بی قید و شرط بیماران اورژانس ✓ همسوئی برنامه ها با استراتژیهای بهداشت و درمان کشور ✓ رعایت بخشنامه ها و دستورالعملها
<p>انتظارات سازمان نظام پزشکی</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رعایت مقررات و دستورالعمل های ارائه خدمات تشخیصی درمانی استاندارد ✓ رعایت حقوق بیماران ✓ رعایت تعرفه های مصوب
<p>انتظارات پزشکی قانونی</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رعایت نظامات دولتی ✓ پاسخگوئی مناسب به نامه ها و درخواستهای پزشکی قانونی ✓ رعایت حقوق بیماران توسط کارکنان درمانی ✓ رعایت قوانین و دستورالعملهای مرتبط با ارائه خدمات پزشکی ✓ رعایت قوانین پزشکی قانونی
<p>نیازها و انتظارات جامعه از بیمارستان</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ آموزشهای عمومی ✓ تاثیر مثبت بر اقتصاد شهری ✓ ارتباط مناسب با سایر سازمانها ✓ مشارکت دادن بخشهایی از جامعه ✓ تلاشهای داوطلبانه و بشر دوستانه ✓ حفظ محیط زیست از طریق دستورالعملها و استانداردهای مربوط ✓ رعایت حقوق همسایگان ✓ بسط و توسعه آموزشهای عمومی در خصوص آموزش سلامت ✓ کمک به ارتقای سطح سلامت جامعه
<p>کارکنان بیمارستان</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ دریافت بموقع مطالبات ✓ تکریم کارکنان از جانب مدیریت ✓ داشتن سیستم پاسخگو در برابر نیازهای اداری و شخصی کارکنان ✓ رعایت سلسله مراتب در اعطای ارتقاء و ترفیع به کارکنان ✓ اجرای مدیریت مشارکتی و عدالت محور ✓ اصلاح و بهینه کردن فضای فیزیکی محل کار کارکنان ✓ استفاده از نیروی کارآمد و با تجربه محیط در تصمیم سازی ستادی

<ul style="list-style-type: none"> ✓ پایش و نظارت توسط کارشناسان متخصص و با تجربه ستادی از مراکز ✓ بررسی و رسیدگی به هنگام و واقع بینانه به شکایات مطروحه از طرف کارکنان ✓ برقراری سیستم تشویق عادلانه در بین کارکنان با هدف افزایش انگیزه کارکنان ✓ ارائه کلاسهای آموزشی و بازآموزی با امتیاز مناسب 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ حمایت مدیریت و پرداخت به موقع مطالبات ✓ فراهم کردن محیط فیزیکی مناسب جهت اقامت پزشکان ✓ ارائه کلاسهای آموزشی و بازآموزی با امتیاز مناسب 	<p>پزشکان عمومی و متخصص</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ افزایش اثر بخشی کیفیت و کمیت ارائه خدمات درمانی ✓ تامین دسترسی آسان و مطلوب مردم به خدمات درمانی ✓ تکریم بیمار و همراهان بیمار ✓ دریافت خدمات در حداقل زمان ممکن ✓ رسیدگی به شکایات بیماران در اسرع وقت ✓ نظارت بر عملکرد کادر درمان به منظور جلوگیری از دریافت وجه خارج از تعرفه ✓ حمایت از بیماران بی بضاعت، گروههای آسیب پذیر و پرخطر 	<p>بیماران و همراهان</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعامل و همکاری در امر نظارت و اعتبار بخشی مراکز درمانی ✓ ارسال به موقع اسناد بیمه ✓ همکاری صمیمانه و صادقانه مسوولین بیمارستان با نمایندگان بیمه 	<p>سازمان های بیمه گر</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تامین نیروی لازم ✓ تامین بودجه لازم ✓ دریافت به موقع مطالبات کارکنان 	<p>دانشگاه علوم پزشکی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارائه خدمات درمانی و حمایت مناسب از بیماران بی بضاعت 	<p>مجمع خیرین، بهزیستی، کمیته امداد و...</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 	<p>جمعیت هلال احمر</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارائه خدمات درمانی و حمایت مناسب از بیماران بی بضاعت ✓ همکاری در مراسم خاص و اجتماعات ✓ همکاری در اعزام آمبولانس، پزشک و کادر درمانی در سوانح و بلایای طبیعی و ایام خاص ✓ شرکت فعالانه در کارگروه سلامت و پیگیری مصوبات 	<p>استانداری، نمایندگان مجلس، فرمانداری و شورای شهر.....</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ پرداخت بموقع مطالبات به شرکت های طرف قرارداد ✓ انتخاب منصفانه شرکت مورد نظر در عقد قرارداد 	<p>شرکتهای تجهیزات پزشکی</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ارائه خدمات درمانی و حمایت مناسب از بیماران ✓ رعایت حقوق گیرنده خدمت ✓ همکاری پرسنل در فعالیت های مرکز بهداشت 	<p>مرکز بهداشت شهرستان</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ اجرای به موقع قوانین و بخشنامه ها ✓ پاسخگوئی مناسب به مراجعین و بیماران ✓ اثربخش نمودن هزینه خدمات ✓ توسعه کمی و کیفی مراکز ✓ پاسخ به موقع به نامه ها و درخواستها ✓ انضباط مالی ✓ حرکت در مسیر برنامه واهداف کلان دانشگاه ✓ ارتقای کیفیت خدمات درمانی و آموزشی ✓ بسط و گسترش پژوهشهای بالینی ✓ رعایت استانداردهای ارائه خدمات درمانی و کسب امتیازات لازم در ارزشیابی سالانه ✓ اجرای دقیق پرتکلهای درمانی 	<p>انتظارات دانشگاه علوم پزشکی گلستان</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ رعایت شئونات متناسب با جایگاه مدیریتی ✓ وجود بستر مناسب برای ارتقا دانش و مهارت مدیریتی ✓ وجود ارتباط موثر و کارآمد بین مدیران ✓ امنیت شغلی ✓ وجود امکانات و منابع متناسب اعم از مالی، فیزیکی و نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف مدیران ✓ اختیارات متناسب با مسئولیت 	<p>نیازها و انتظارات مدیران</p>

تحلیل عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)			
نمره نهایی	ضریب (۰-۱)	نمره (۳-۴)	عوامل خارجی
0.24	0.06	4	وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان
0.12	0.04	3	پوشش بیمه ای گسترده
0.15	0.05	3	اجرای طرح پزشک خانواده
0.12	0.04	3	عدم وجود بیمارستان رقیب در منطقه
0.12	0.04	3	کمبود متخصصین در بخش خصوصی در سطح شهرستان
0.12	0.04	3	توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور
0.24	0.08	3	هم مرز بودن با کشور ترکمنستان
0.15	0.05	3	ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقاء کیفیت و ایمنی خدمات درمانی
0.12	0.04	3	مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی
0.15	0.05	3	روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی
0.18	0.06	3	ابلاغ طرح تحول سلامت
نمره نهایی		نمره (۱-۲)	عوامل خارجی
0.12	0.06	2	دیرکرد در پرداخت بیمه ها
0.1	0.05	2	محدودیت استقلال در تصمیم گیری
0.1	0.05	2	بالا بودن میزان حوادث در منطقه
0.1	0.05	2	نزدیکی شهرستان به گرگان و ترجیح مردم به استفاده از امکانات مرکز استان
0.04	0.04	1	تنوع قومیتی و گویش و زبان در شهرستان (مشکل برقراری ارتباط بیمار و کادر درمان)
0.1	0.05	2	سطح سواد پایین مردم منطقه
0.08	0.04	2	وجود برخی باورهای غلط پزشکی در بین مردم
0.03	0.03	1	وضعیت اقتصادی پایین مردم
0.12	0.06	2	کمبود اعتبارات
0.03	0.03	1	تحریم های بین المللی
2.53	۱		مجموع

فرصت (O)

تهدید (T)

تحلیل عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)			
نمره نهایی	ضریب (۰-۱)	نمره (۳-۴)	عوامل داخلی
0.09	0.03	3	کسب درجه یک اعتباربخشی
0.09	0.03	3	وجود مجوز IPD
0.06	0.02	3	بومی بودن نیروهای انسانی
0.12	0.04	3	عقد قرارداد با بیمه ها
0.12	0.03	4	تیم مدیریتی جوان و فعال
0.08	0.02	4	نوساز بودن بیمارستان
0.09	0.03	3	استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت
0.09	0.03	3	پایین بودن میزان سزارین
0.12	0.03	4	اجرای برنامه مقیمی
0.12	0.03	4	استقرار نظام هموویژیلانس
0.09	0.03	3	ضریب اشغال تخت بالای ۷۰%
0.09	0.03	3	گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید
0.16	0.04	4	نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات
0.12	0.03	4	وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی
0.09	0.03	3	افزایش تعداد تخت های فعال
0.12	0.03	4	زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ
0.09	0.03	3	برخورداری از فضای سبز مناسب
0.12	0.03	4	وجود بخشهای ویژه ICU و CCU
0.09	0.03	3	تعامل مناسب درون بخشی
0.06	0.02	3	وجود وب سایت فعال
نمره نهایی		نمره (۱-۲)	عوامل داخلی
0.04	0.02	2	کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها
0.06	0.03	2	کمبود نیروی انسانی
0.06	0.03	2	فعال نبودن تخت های ارتوپدی
0.03	0.03	1	بالابودن میزان اعزام موقت بیمارستان به دلیل نبود CT-Scan و MRI و برخی آزمایشات در بیمارستان
0.06	0.03	2	کسورات بیمه ای
0.04	0.02	2	بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها
0.06	0.03	2	تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی
0.06	0.03	2	ضعف در استخراج گزارشات مالی و آماری
0.06	0.03	2	نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی
0.03	0.03	1	کالبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم
0.06	0.03	2	مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی
0.04	0.02	2	سالم نبودن دیگ بخار
0.04	0.02	2	عدم برخورداری از نماز خانه مناسب
0.06	0.03	2	کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل

قوت (S)

ضعف (W)

0.04	0.02	2	فعال نبودن کتابخانه بیمارستان
0.04	0.02	2	کمبود وسیله نقلیه
2.79	۱		مجموع

نمره مجموعه عوامل داخلی: 2.79

نمره مجموعه عوامل خارجی: 2.53

	۱	۲.۵	۴
عوامل خارجی	<p>محافظه کارانه (نگهداری، حمایت درونی) WO</p>		<p>تهاجمی (رشد و توسعه) SO</p>
	<p>تدافعی (برداشت، واگذاری، کاهش و انحلال) WT</p>		<p>رقابتی (نگهداری، حمایت بیرونی) ST</p>
			۲.۵
			۱
	عوامل داخلی		

جایگاه بیمارستان: جایگاه تهاجمی

نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W	فرصت ها - O	تهدیدات - T
<p>۱. کسب درجه یک اعتباربخشی</p> <p>۲. وجود مجوز IPD</p> <p>۳. بومی بودن نیروهای انسانی</p> <p>۴. عقد قرارداد با بیمه ها</p> <p>۵. تیم مدیریتی جوان و فعال</p> <p>۶. نوساز بودن بیمارستان</p> <p>۷. استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت</p> <p>۸. پایین بودن میزان سزارین</p> <p>۹. اجرای برنامه مقیمی</p> <p>۱۰. استقرار نظام هموویزیلانس</p> <p>۱۱. ضریب اشغال تخت بالای ۷۰%</p> <p>۱۲. گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید</p> <p>۱۳. نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات</p> <p>۱۴. وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی</p> <p>۱۵. افزایش تعداد تخت های فعال</p> <p>۱۶. زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ</p> <p>۱۷. برخورداری از فضای سبز مناسب</p> <p>۱۸. وجود بخشهای ویژه ICU و CCU</p> <p>۱۹. تعامل مناسب درون بخشی</p> <p>۲۰. وجود وب سایت فعال</p>	<p>۱. کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها</p> <p>۲. کمبود نیروی انسانی</p> <p>۳. فعال نبودن تخت های ارتوپدی</p> <p>۴. بالا بودن میزان اعزام موقت بیمارستان</p> <p>۵. کسورات بیمه ای</p> <p>۶. بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها</p> <p>۷. تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی</p> <p>۸. ضعف در استخراج گزارشات مالی و آماری</p> <p>۹. نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی</p> <p>۱۰. کالیبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم</p> <p>۱۱. مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی</p> <p>۱۲. سالم نبودن دیگ بخار</p> <p>۱۳. عدم برخورداری از نماز خانه مناسب</p> <p>۱۴. کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل</p> <p>۱۵. فعال نبودن کتابخانه بیمارستان</p> <p>۱۶. کمبود وسیله نقلیه</p>	<p>۱. وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان</p> <p>۲. پوشش بیمه ای گسترده</p> <p>۳. اجرای طرح پزشک خانواده</p> <p>۴. عدم وجود بیمارستان رقیب در منطقه</p> <p>۵. کمبود متخصصین بخش خصوصی</p> <p>۶. توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور</p> <p>۷. هم مرز بودن با کشور ترکمنستان</p> <p>۸. ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقا کیفیت و ایمنی خدمات درمانی</p> <p>۹. مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی</p> <p>۱۰. روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی</p> <p>۱۱. ابلاغ طرح تحول سلامت</p>	<p>۱. افزایش سطح سلامت عمومی و دانش بهداشتی مردم</p> <p>۲. استقرار سیستم مدیریت خطر حوادث و بلایا</p> <p>۳. افزایش اعتماد عمومی و تبلیغ خدمات بیمارستانی</p>
<p>استراتژی های SO</p> <p>گسترش بخشها و ارائه خدمات جدید O1, O4, O5, O9, O10, O11, S11, S12, S13</p> <p>اجرای استانداردهای ابلافی وزارتخانه O8, O11, S5, S13, S19</p> <p>جذب بیمار خارجی به ویژه از کشورهای ترکمنستان و افغانستان S20, S16, S2, O7, O6</p> <p>ارتقا سلامت مادر و نوزاد O8, O11, S8, S9, S13, S16</p>	<p>استراتژی های WO</p> <p>استفاده از ظرفیت های مجمع خیرین سلامت در راستای جبران کمبودهای مالی و به روز نمودن تجهیزات و خدمات O1, W1, W3, W9, W10, W12</p> <p>واگذاری خدمات کم بازده و پرهزینه به بخش خصوصی O9- O10- W2- W5, W9, W10</p> <p>افزایش جذب نیروی انسانی W2, W6, O10</p> <p>توانمندسازی نیروی انسانی W2, W6, W11, O8</p> <p>استفاده از ظرفیت های مدیریت جهت جذب منابع از سطوح دانشگاهی O10, W1, W9, W10, W12, W14, W16</p>	<p>استراتژی های ST</p> <p>افزایش سطح سلامت عمومی و دانش بهداشتی مردم S7 - S3- S19- T3- T6- T7- T8- T9</p> <p>استقرار سیستم مدیریت خطر حوادث و بلایا T3, S5, S6, S13, S19</p> <p>افزایش اعتماد عمومی و تبلیغ خدمات بیمارستانی T4, S1, S5, S13, S16, S20</p>	<p>استراتژی های WT</p> <p>استفاده بهینه از منابع W1- W10- W16- T1- T10- T11</p> <p>واگذاری خدمات کم بازده و پرهزینه به بخش خصوصی T9, W2- W5, W9, W10</p> <p>نظارت بر مدیریت تجهیزات، تاسیسات و امکانات T9, T10, W1, W10, W12</p> <p>مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیتهای فاقد ارزش T1, T8, T9, T10, W1, W10, W12, W14</p>

استراتژی های استخراج شده از ماتریس SWOT

۱. گسترش بخشها و ارائه خدمات جدید
۲. اجرای استانداردهای ابلاغی وزارتخانه
۳. جذب بیمار خارجی به ویژه از کشورهای ترکمنستان و افغانستان
۴. ارتقاء سلامت مادر و نوزاد
۵. استفاده از ظرفیت های مجمع خیرین سلامت در راستای جبران کمبودهای مالی و به روز نمودن تجهیزات و خدمات
۶. واگذاری خدمات کم بازده و پرهزینه به بخش خصوصی
۷. افزایش جذب نیروی انسانی
۸. توانمندسازی نیروی انسانی
۹. استفاده از ظرفیت های مدیریت جهت جذب منابع از سطوح دانشگاهی
۱۰. افزایش سطح سلامت عمومی و دانش بهداشتی مردم
۱۱. استقرار سیستم مدیریت خطر حوادث و بلایا
۱۲. افزایش اعتماد عمومی و تبلیغ خدمات بیمارستانی
۱۳. استفاده بهینه از منابع
۱۴. نظارت بر مدیریت تجهیزات، تاسیسات و امکانات
۱۵. مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیتهای فاقد ارزش

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSP)

انواع استراتژی های قابل اجرا									
ارتقاء سلامت مادر و نوزاد		جذب بیمار خارجی بر ویژه از کشورهای ترکمنستان و افغانستان		اجرای استانداردهای ابلاغی وزارتخانه		کاهش، تشه و ارائه خدمات جدید			
عوامل اصلی		عوامل اصلی خارجی		فرصت ها		تهدیدها		عوامل داخلی	
ضرب	نمره	نمره	جمع نمره های جدایت	نمره	جمع نمره های جدایت	نمره	جمع نمره های جدایت	نمره	جمع نمره های جدایت
۰-۱	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت	جدایت
عوامل اصلی خارجی									
فرصت ها									
وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
هم مرز بودن با کشور ترکمنستان	۴-،-	۱	۴-،-	۴	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقاء کیفیت و ایمنی خدمات درمانی	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی	۴-،-	۱	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی-	۴-،-	۴	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
ابلاغ طرح تحول سلامت	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
تهدیدها									
دیرکرد در پرداخت بیمه ها	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
بالا بودن میزان حوادث در منطقه	۴-،-	۱	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
نزدیکی شهرستان به گرگان و ترجیح مردم به استفاده از امکانات مرکز استان	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
سطح سواد پایین مردم منطقه	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
وجود برخی باورهای غلط پزشکی در بین مردم	۴-،-	۱	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
وضعیت اقتصادی پایین مردم	۴-،-	۱	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
کمبود اعتبارات	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
تحریم های بین المللی	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-
عوامل داخلی									
نقاط قوت									
وجود مجوز IPD	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
بومی بودن نیروهای انسانی	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
تیم مدیریتی جوان و فعال	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
نوساز بودن بیمارستان	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
پایین بودن میزان سزارین	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
اجرای برنامه مقیمی	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
ضریب اشتغال تخت بالای ۷۰%	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
افزایش تعداد تخت های فعال	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
تعامل مناسب درون بخشی	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
وجود وب سایت فعال	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-
نقاط ضعف									
کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها	۴-،-	۱	۴-،-	۳	۴-،-	۳	۴-،-	۱	۴-،-

۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	کمبود نیروی انسانی
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	فعال نبودن تخت های ارتوپدی
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۳	بالابودن میزان اعزام موقت بیمارستان
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	کسورات بیمه ای
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی
۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	کالیبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	سالم نبودن دیگ بخار
۰,۰۳	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۹	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل
۱,۸۲		۲,۰۴		۲,۲۲		۲,۰۱			نمره مطلوبیت استراتژی

انواع استراتژی های قابل اجرا

توانمندسازی نیروی انسانی		افزایش جذب نیروی انسانی		واگذاری خدمات کم بازده و پر هزینه به بخش خصوصی		استفاده از ظرفیت های مجمع خیرین سلامت در راستای جبران کمبودهای مالی و بر روز نمودن تجهیزات و خدمات			
مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	ضریب	
عوامل اصلی									
عوامل اصلی خارجی فرصت ها									
	۱	۱	۱	۱	۱	۱۷	۴	۰.۴	وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان
	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۱	هم مرز بودن با کشور ترکمنستان
	۴	۷	۲	۷	۲	۳	۱	۰.۳	ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقاء کیفیت و ایمنی خدمات درمانی
	۱	۲	۱	۸	۴	۲	۱	۰.۲	مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی
	۱	۱۲	۴	۹	۳	۷	۲	۰.۳	روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی
	۳	۹	۳	۳	۱	۳	۱	۰.۳	ابلاغ طرح تحول سلامت
تهدیدها									
	۱	۴	۱	۱۲	۳	۱۲	۳	۰.۴	دیرکرد در پرداخت بیمه ها
	۳	۴	۲	۲	۱	۲	۱	۰.۲	بالا بودن میزان حوادث در منطقه
	۲	۷	۳	۴	۲	۴	۲	۰.۲	نزدیکی شهرستان به گرگان و ترجیح مردم به استفاده از امکانات مرکز استان
	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۰.۱	سطح سواد پایین مردم منطقه
	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۰.۱	وجود برخی باورهای غلط پزشکی در بین مردم
	۱	۱	۱	۱	۱	۴	۴	۰.۱	وضعیت اقتصادی پایین مردم
	۱	۴	۱	۱۲	۳	۱۷	۴	۰.۴	کمبود اعتبارات
	۱	۲	۱	۷	۳	۷	۳	۰.۲	تحریم های بین المللی
عوامل اصلی داخلی									
نقاط قوت									
	۳	۴	۲	۴	۲	۴	۲	۰.۲	وجود مجوز IPD
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	بومی بودن نیروهای انسانی
	۲	۷	۲	۳	۱	۷	۲	۰.۳	تیم مدیریتی جوان و فعال
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	نوساز بودن بیمارستان
	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	پایین بودن میزان سزارین
	۱	۲	۱	۲	۱	۲	۱	۰.۲	اجرای برنامه مقیمی
	۲	۹	۳	۳	۱	۹	۳	۰.۳	ضریب اشتغال تخت بالای ۷۰%
	۳	۸	۴	۲	۱	۸	۴	۰.۲	گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید
	۳	۷	۲	۷	۲	۱۲	۳	۰.۳	نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات
	۱	۲	۱	۸	۴	۴	۲	۰.۲	وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی
	۳	۷	۳	۴	۲	۴	۲	۰.۲	افزایش تعداد تخت های فعال
	۱	۲	۱	۲	۱	۴	۲	۰.۲	زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ
	۳	۲	۱	۲	۱	۴	۲	۰.۲	تعامل مناسب درون بخشی
	۲	۲	۱	۲	۱	۴	۲	۰.۲	وجود وب سایت فعال
نقاط ضعف									
	۱	۲	۱	۴	۲	۴	۲	۰.۲	کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها

۰٫۰۸	μ	۰٫۱۷	۴	۰٫۱۲	μ	۰٫۰۴	۱	۰٫۰۴	کمبود نیروی انسانی
۰٫۰۲	۱	μ	۱	۰٫۰۴	μ	۰٫۰۴	μ	۰٫۰۲	فعال نبودن تخت های ارتوپدی
۰٫۰۷	μ	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۳	۱	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۳	بالابودن میزان اعزام موقت بیمارستان
۰٫۰۷	μ	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۳	کسورات بیمه ای
۰٫۰۷	μ	۰٫۰۷	μ	۰٫۰۴	μ	۰٫۰۲	۱	۰٫۰۲	بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها
۰٫۰۸	μ	۰٫۰۴	۱	۰٫۰۸	μ	۰٫۰۴	۱	۰٫۰۴	تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی
۰٫۰۱	۱	۰٫۰۱	۱	۰٫۰۲	μ	۰٫۰۱	۱	۰٫۰۱	نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی
۰٫۰۳	۱	۰٫۰۳	۱	۰٫۰۷	μ	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۳	کالیبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم
۰٫۱۲	۴	۰٫۰۹	μ	۰٫۰۷	μ	۰٫۰۳	۱	۰٫۰۳	مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی
۰٫۰۲	۱	۰٫۰۲	۱	۰٫۰۴	μ	۰٫۰۴	μ	۰٫۰۲	سالم نبودن دیگ بخار
۰٫۰۳	۱	۰٫۰۳	۱	۰٫۰۷	μ	۰٫۰۳	۱	۰٫۰۳	کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل
1.84		3.82		1.86		۲٫۰۴			نمره مطلوبیت استراتژی

انواع استراتژی های قابل اجرا

افزایش اعتماد عمومی و تبلیغ خدمات بیمارستانی		استقرار سیستم مدیریت خطر حوادث و بلایا		افزایش سطح سلامت عمومی و دانش بهداشتی مردم		استفاده از ظرفیت های مدیریت جهت جذب منابع از سطوح دانشگاهی			
مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	مجموع نمره های جزایمت	نمره جزایمت	ضریب	عوامل اصلی
								۰-۱	عوامل اصلی خارجی فرصت ها
									وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور هم مرز بودن با کشور ترکمنستان
۰-۰۷	۳	۰-۰۴	۲	۰-۰۸	۴	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	
۰-۰۲	۲	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	
۰-۰۹	۳	۰-۰۲	۴	۰-۰۷	۲	۰-۰۷	۲	۰-۰۳	ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقاء کیفیت و ایمنی خدمات درمانی
۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی
۰-۰۷	۲	۰-۰۷	۲	۰-۰۷	۲	۰-۰۳	۱	۰-۰۳	روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی
۰-۰۹	۳	۰-۰۳	۱	۰-۰۳	۱	۰-۰۳	۱	۰-۰۳	ابلاغ طرح تحول سلامت
									تهدیدها
۰-۰۴	۱	۰-۰۴	۱	۰-۰۴	۱	۰-۰۸	۲	۰-۰۴	دیرکرد در پرداخت بیمه ها
۰-۰۲	۱	۰-۰۸	۴	۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	بالا بودن میزان حوادث در منطقه
۰-۰۸	۴	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	نزدیکی شهرستان به گرگان و ترجیح مردم به استفاده از امکانات مرکز استان
۰-۰۱	۱	۰-۰۱	۱	۰-۰۴	۴	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	سطح سواد پایین مردم منطقه
۰-۰۳	۳	۰-۰۱	۱	۰-۰۴	۴	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	وجود برخی باورهای غلط پزشکی در بین مردم
۰-۰۱	۱	۰-۰۱	۱	۰-۰۳	۳	۰-۰۱	۱	۰-۰۱	وضعیت اقتصادی پایین مردم
۰-۰۴	۱	۰-۰۸	۲	۰-۰۸	۲	۰-۰۷	۴	۰-۰۴	کمبود اعتبارات
۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	تحریم های بین المللی
									عوامل اصلی داخلی
									نقاط قوت
۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	وجود مجوز IPD
۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	بومی بودن نیروهای انسانی
۰-۰۹	۳	۰-۰۹	۳	۰-۰۷	۲	۰-۰۹	۳	۰-۰۳	تیم مدیریتی جوان و فعال
۰-۰۲	۲	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	نوساز بودن بیمارستان
۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۸	۴	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت
۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	پایین بودن میزان سزارین
۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	اجرای برنامه مقیمی
۰-۰۹	۳	۰-۰۳	۱	۰-۰۳	۱	۰-۰۷	۲	۰-۰۳	ضریب اشتغال تخت بالای ۷۰%
۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید
۰-۰۷	۲	۰-۰۸	۳	۰-۰۷	۲	۰-۰۷	۲	۰-۰۳	نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات
۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی
۰-۰۴	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	افزایش تعداد تخت های فعال
۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ
۰-۰۴	۲	۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۲	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	تعامل مناسب درون بخشی
۰-۰۷	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۳	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	وجود وب سایت فعال
									نقاط ضعف
۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۲	۱	۰-۰۴	۲	۰-۰۲	کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها
۰-۰۴	۱	۰-۰۴	۱	۰-۰۴	۱	۰-۰۲	۳	۰-۰۴	کمبود نیروی انسانی

فعال نبودن تخت های ارتوپدی	۰,۰۲	۰	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲
بالابودن میزان اعزام موقت بیمارستان	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۳
کسورات بیمه ای	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲
تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۸	۲	۰,۰۴
نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی	۰,۰۱	۱	۰,۰۳	۳	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۱
کالیبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۳
مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳
سالم نبودن دیگ بخار	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲
کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۳
نمره مطلوبیت استراتژی	1.79		1.۶6		1.46		1.8		

انواع استراتژی های قابل اجرا

		مدیریت اثر بخش هزینه با ناکد بر حذف فعالیت های فاقد ارزش		نظارت بر مدیریت تجزیرات، تاسیسات و امکانات		استاد هیئت از منابع			
عوامل اصلی	ضریب	نمره جزاییت	جمع نمره های جزاییت	نمره	جمع نمره های جزاییت	نمره جزاییت	جمع نمره های جزاییت	نمره	جمع نمره های جزاییت
عوامل اصلی خارجی فرصت ها									
وجود مجمع خیرین سلامت فعال در شهرستان توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی کشور	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱
هم مرز بودن با کشور ترکمنستان	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
ارزیابی بیمارستان ها بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و وجود الزامات قانونی برای ارتقاء کیفیت و ایمنی خدمات درمانی	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱
مهیا شدن امکان برون سپاری خدمات پشتیبانی	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
روابط مناسب با معاونت های دانشگاهی	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
ابلاغ طرح تحول سلامت	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
تهدیدها									
دیرکرد در پرداخت بیمه ها									
بالا بودن میزان حوادث در منطقه	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴
نزدیکی شهرستان به گرگان و ترجیح مردم به استفاده از امکانات مرکز استان	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
سطح سواد پایین مردم منطقه	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
وجود برخی باورهای غلط پزشکی در بین مردم	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱
وضعیت اقتصادی پایین مردم	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱
کمبود اعتبارات	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱	۱	۰-۱
تحریم های بین المللی	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴	۴	۰-۴
عوامل اصلی داخلی									
نقاط قوت									
وجود مجوز IPD									
بومی بودن نیروهای انسانی	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
تیم مدیریتی جوان و فعال	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
نوساز بودن بیمارستان	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
استقرار واحد پیشگیری و ارتقا سلامت	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
پایین بودن میزان سزارین	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
اجرای برنامه مقیمی	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
ضریب اشتغال تخت بالای ۷۰٪	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
گسترده بودن فضای بیمارستان و داشتن پتانسیل گسترش بخشها و خدمات جدید	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
نگرش مثبت مدیران ارشد بیمارستان نسبت به توسعه و بهبود کیفیت خدمات	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
وجود واحد سنگ شکن و واحد فیزیوتراپی	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳	۳	۰-۳
افزایش تعداد تخت های فعال	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
زیبا سازی فضای داخلی بیمارستان و بهبود وضعیت هتلینگ	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
تعامل مناسب درون بخشی	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
وجود وب سایت فعال	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲	۲	۰-۲
نقاط ضعف									
کمبود سیستم کامپیوتر یا مستهلک بودن آن در برخی بخشها									

		۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	کمبود نیروی انسانی
		۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۱۲	۳	۰,۰۴	فعال نبودن تخت های ارتوپدی
		۰,۰۴	۲	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	بالابودن میزان اعزام موقت بیمارستان
		۰,۰۷	۲	۰,۰۷	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	کسورات بیمه ای
		۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	بالا بودن تعداد نیروهای طرحی و بالا بودن ترن اوور نیروها
		۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	تعویق در پرداخت مطالبات پرسنلی
		۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۴	نبود استانداردهای ساختاری در برخی قسمت ها مطابق استانداردهای اعتباربخشی
		۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	کالیبره نبودن برخی تجهیزات پزشکی به دلیل نبود اعتبار لازم
		۰,۰۷	۲	۰,۰۷	۲	۰,۰۷	۲	۰,۰۳	مشارکت پایین پرسنل و پزشکان در برنامه های مدیریت کیفی و اعتباربخشی
		۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	سالم نبودن دیگ بخار
		۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	کمبود امکانات رفاهی جهت پرسنل
		۰,۰۷	۲	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	نمره مطلوبیت استراتژی
		1.63		1.62		1.91			

استراتژی ها به ترتیب اولویت

۳,۸۲	افزایش جذب نیروی انسانی
۲,۲۲	اجرای استانداردهای ابلاغی وزارتخانه
۲,۰۴	جذب بیمار خارجی به ویژه از کشورهای ترکمنستان و افغانستان
۲,۰۴	استفاده از ظرفیت های مجمع خیرین سلامت در راستای جبران کمبودهای مالی و به روز نمودن تجهیزات و خدمات
۲,۰۱	گسترش بخشها و ارائه خدمات جدید
۱,۹۱	استفاده بهینه از منابع
۱,۸۶	واگذاری خدمات کم بازده و پرهزینه به بخش خصوصی
۱,۸۴	توانمندسازی نیروی انسانی
۱,۸۲	ارتقاء سلامت مادر و نوزاد
۱,۸	استفاده از ظرفیت های مدیریت جهت جذب منابع از سطوح دانشگاهی
۱,۷۹	افزایش اعتماد عمومی و تبلیغ خدمات بیمارستانی
۱,۶۶	استقرار سیستم مدیریت خطر حوادث و بلایا
۱,۶۳	مدیریت اثربخش هزینه با تاکید بر حذف فعالیتهای فاقد ارزش
۱,۶۲	نظارت بر مدیریت تجهیزات، تاسیسات و امکانات
۱,۴۶	افزایش سطح سلامت عمومی و دانش بهداشتی مردم

اهداف کلان

- ارتقاء بهبود کیفیت
- ارتقاء سطح ایمنی بیمار
- ارتقاء سطح توانمندی کارکنان
- ارتقاء رضایتمندی مراجعین و کارکنان
- ارتقاء فرایندهای مالی و مدیریت هزینه ها

منابع:

- ۱-مدیریت استراتژیک- فرد آر. دیوید-ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی
- ۲-برنامه استراتژیک بیمارستان آل جلیل آق قلا (۱۳۹۳-۱۳۹۵)

نشانی: آق قلا- ابتدای جاده بندر ترکمن- بیمارستان آل جلیل

آق قلا

کدپستی: ۱۳۹۴۷-۴۹۳۱۸

تلفن: ۳۴۵۲۷۷۷

نمابر: ۳۴۵۲۷۷۸

وبگاه: aljalil-hosp.goums.ac.ir