



## سند برنامه استراتژیک

### بیمارستان آیت ا... طالقانی

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

تاریخ بازنگری بعدی: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

| امضاء | سمت                                   | نام و نام خانوادگی     |                |
|-------|---------------------------------------|------------------------|----------------|
|       | مسئول بهبود کیفیت و سرپرست اعتباربخشی | معصومه اسکندری         | تهیه کنندگان:  |
|       | مدیر پرستاری                          | مهدی امینی نیسیانی     |                |
|       | رئیس امور مالی                        | اکبر کاظمی             |                |
|       | رئیس امور اداری                       | حامد شجاعیان           |                |
|       | مدیر بیمارستان                        | دکتر حسین بدخشان       | تأیید کنندگان: |
|       | معاون آموزشی بیمارستان                | دکتر محمد حسنی         |                |
|       | معاون درمان بیمارستان                 | دکتر حسام الدین اقلیمی |                |
|       | رئیس بیمارستان                        | دکتر محمدرضا مشاری     | ابلاغ کننده:   |



سند برنامه استراتژیک  
بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



اعضای کمیته برنامه ریزی استراتژیک

الف) تیم مدیریت و رهبری

دکتر محمدرضا مشاری: رئیس بیمارستان

دکتر محمد حسنی: معاون آموزشی بیمارستان

دکتر حسام الدین اقلیمی: معاون درمان بیمارستان

دکتر حسین بدخشان: مدیر بیمارستان

مهدی امینی: مدیر پرستاری

اکبر کاظمی: رئیس امور مالی

حامد شجاعیان: رئیس اموراداری

معصومه اسکندری: مسئول بهبود کیفیت و سرپرست اعتباربخشی



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



| شماره صفحه | فهرست مطالب، نمودارها، جداول و اشکال   |
|------------|--|
| ۴          | چکیده  |
| ۵          | مقدمه  |
| ۵          | تاریخچه مختصر بیمارستان  |
| ۱۲         | معرفی متد و روش تدوین برنامه   |
| ۱۲         | چشم انداز، ماموریت، ارزشها و عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان طالقانی              |
| ۱۳         | شناسایی ذینفعان اصلی و اثر گذار درونی و بیرونی و تحلیل نیازها و انتظارات ایشان |
| ۱۹         | ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی   |
| ۲۰         | تعیین عوامل اصلی و مهم درونی   |
| ۲۲         | شناسایی و ارزیابی محیط بیرونی  |
| ۲۲         | نحوه امتیازدهی و شناسایی و ارزیابی عوامل اصلی و مهم بیرونی                     |
| ۲۳         | تعیین موقعیت استراتژیک   |
| ۲۴         | ماتریس سوات (SWOT) و انتخاب استراتژی ها  |
| ۲۷         | اهداف کلان، عینی، استراتژی و برنامه های عملیاتی                                |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### چکیده

سند حاضر، حاصل مطالعه، بررسی و تحلیل عوامل اثرگذار بر فعالیت بیمارستان طالقانی در قالب مطالعات استراتژیک در سال ۱۴۰۳ می باشد.

کلیه عوامل اثرگذار بر فعالیت بیمارستان توسط اعضای تیم رهبری و مدیریت طبق مدل فرد.آر دیوید به عنوان مدل اصلی در تدوین این سند، شناسائی شد و هریک از اعضای تیم رهبری و مدیریت و کارشناسان واحد بهبود کیفیت تک به تک عوامل درونی و بیرونی (۴۶) را بر اساس دو پارامتر ضریب اهمیت (۰ تا ۱) و رتبه (۴-۱) امتیازدهی نمودند. سپس، واحد بهبود کیفیت با استفاده از نرم افزار اکسل از ضرائب اهمیت و رتبه های داده شده به تفکیک جداول عوامل درونی و بیرونی میانگین گیری نمود و بر حسب حاصل ضرب این دو پارامتر یعنی امتیاز عامل به ترتیب در ارزیابی محیط درونی، نقاط قوت و ضعف بیمارستان و در جدول ارزیابی محیط بیرونی، فرصت و تهدیدات محیطی را از نظر مدیران ارشد بیمارستان مشخص نمود.

سرانجام، نتایج بدست آمده در جلسه تیم رهبری و مدیریت بیمارستان مورد بررسی و با استفاده از خرد جمعی خبرگان (Expert Panel) امتیاز حاصله برخی عوامل درونی و بیرونی تغییر نمود. بعد از آن، واحد بهبود کیفیت، از طریق رسم ماتریس SWOT استراتژی های کلان بیمارستان را در سال ۱۴۰۳، مشخص نمودند که نتایج آن در گزارش حاضر آورده شده است.

سند استراتژیک بیمارستان در ۷ بخش به شرح ذیل تدوین شده است:

- ۱- مقدمه (شامل دلایل لزوم تدوین برنامه استراتژیک)
- ۲- تاریخچه مختصر بیمارستان
- ۳- معرفی متد و روش تدوین برنامه
- ۴- شناسایی ذینفع های اصلی و اثر گذار درونی و بیرونی و تحلیل نیازها و انتظارات ایشان
- ۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
- ۶- تعیین موقعیت استراتژیک
- ۷- تهیه ماتریس سوات و انتخاب استراتژی ها
- ۸- اولویت بندی استراتژی ها



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### (۱) مقدمه

مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی آیت... طالقانی با اتکال به پروردگار متعال و با تلاش جمعی مدیران ارشد و میانی بیمارستان، بویژه تیم مدیریت اجرایی، تیم مدیریت آموزش، رؤسای بخش ها، سرپرستاران، مسئولین واحدهای اداری- مالی و پاراکلینیک، اعضای کمیته های بیمارستانی و کارشناسان واحد بهبود کیفیت، به منظور رسیدن به اهداف ذیل، در سال ۱۴۰۳، اقدام به بازنگری سند برنامه استراتژیک نموده است:

- برنامه ریزی مجدد<sup>۱</sup> جهت دستیابی به رؤس چشم انداز
- بررسی میزان تحقق اهداف مأموریتی
- ارزیابی مجدد عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر عملکرد بیمارستان
- شناسایی موقعیت استراتژیک بیمارستان
- بازنگری اهداف کلان، استراتژی، اهداف عینی و برنامه های عملیاتی

### (۲) تاریخچه مختصر بیمارستان

بیمارستان آیت... طالقانی به عنوان یک مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی با حدود ۴۰ سال سابقه، زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی فعالیت می نماید. این مرکز در سال ۱۳۵۷ با ۴۲۰۰۰ متر مربع زیر بنا در ۷ طبقه بنام نفاهتگاه کمک شماره ۲ احداث گردید و در دی ماه سال ۱۳۵۸ پس از پیروزی انقلاب اسلامی با نام مرکز پزشکی آموزشی و درمانی آیت... طالقانی به دانشگاه شهید بهشتی واگذار گردید.

بخشهای بالینی و خدمات قابل ارائه در بیمارستان آیت... طالقانی به شرح ذیل می باشد:

#### الف- بخشهای فوق تخصصی

غدد، گوارش، نفرولوژی، پیوند مغز استخوان، هماتولوژی، انکولوژی، جراحی عروق، پیوند اعضا (کلیه و کبد) و ارتوپدی

<sup>1</sup> Re-programming

**ب- بخش های تخصصی**

| نام بخش        | ردیف | نام بخش               | ردیف |
|----------------|------|-----------------------|------|
| قلب و POST CCU | ۶    | جراحی عمومی           | ۱    |
| روانپزشکی      | ۷    | زنان و زایمان         | ۲    |
| سایکوسوماتیک   | ۸    | گوش و حلق و بینی      | ۳    |
| ید درمانی      | ۹    | جراحی دهان، فک و صورت | ۴    |
|                |      | بلوک زایمان           | ۵    |

**ج- بخشهای ویژه:**

| بخشهای ویژه | ردیف |
|-------------|------|
| ICU         | ۱    |
| ICU2        | ۲    |
| NICU        | ۳    |
| CCU         | ۴    |

**د- بخشهای پاراکلینیکی:**

| نام بخش                         | ردیف | نام بخش                | ردیف |
|---------------------------------|------|------------------------|------|
| کت لب (آنژیوگرافی قلبی و عروقی) | ۷    | رادیولوژی و CT-Scan    | ۱    |
| پزشکی هسته ای                   | ۸    | MRI و سونوگرافی        | ۲    |
| تست ورزش و اکوکاردیوگرافی       | ۹    | آزمایشگاه              | ۳    |
| دیالیز (خونی، صفاقی)            | ۱۰   | پاتولوژی               | ۴    |
| داروخانه                        | ۱۱   | آندوسکوپی، کولونوسکوپی | ۵    |
|                                 |      | IVF                    | ۶    |

**بخشهای توانبخشی:**

فیزیوتراپی، کاردرمانی، شنوایی سنجی، گفتار درمانی، پزشکی ورزشی، طب سالمندان



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



**و- اتاق های عمل:** اتاق های عمل بیمارستان طالقانی با مجموع ۱۴ اتاق در ۲ طبقه (دوم و سوم) واقع گردیده است.

سرویس های تخصصی که در اتاق های عمل بیمارستان مشغول به فعالیت می باشند، عبارتند از:

- \* جراحی زنان
- \* جراحی فک و صورت
- \* جراحی عروق
- \* جراحی ارتوپدی
- \* جراحی عمومی
- \* پیوند کلیه و کبد
- \* جراحی گوش و حلق و بینی
- \* کولورکتال
- \* جراحی پلاستیک

مهمترین اقدامات پاراکلینیکی تشخیصی انجام شده در بخشهای پاراکلینیک و سرپائی بیمارستان آیت

... طالقانی به شرح ذیل می باشد:

**ز- طب هسته ای :**

|                        |                                   |                                  |
|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| * اسکن کلیه DTPA       | * اسکن کیسه صفرا (HIDA)           | * گالیوم                         |
| * اسکن کلیه (DMSA)     | * اسکن خونریزی دستگاه گوارش (RBC) | * سنجش تراکم استخوان (DMD)       |
| * اسکن قلب             | * اسکن مری                        | * اسکن تمام بدن با ید ۱۳۱        |
| * اسکن استخوان         | * اسکن طحال فرعی                  | * اکتروتاید                      |
| * اسکن تیروئید         | * اسکن همانژیوم کبدی              | * اسکن فوق کلیوی (MIBG)          |
| * اسکن پاراتیروئید     | * اسکن کبد و طحال                 | * اسکن بیضه                      |
| * اسکن ریه (پرفیوژن)   | * ترانزیت کولون                   | * مکل                            |
| * اسکن تخلیه معده      | * اسکن مغز استخوان                | * پرفیوژن مغز                    |
| * اسکن مجاری اشکی      | * اسکن غدد بزاقی                  | * درمان بدخیمی تیروئید با ید ۱۳۱ |
| * اسکن (VCUG) ریفلاکس  | * اسکن پستان                      | * اسکن لنفوسینتی گرافی پستان     |
| * اسکن لنفوسینتی گرافی | * درمان پرکاری تیروئید با ید ۱۳۱  |                                  |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### ح- تصویربرداری :

- \* فلوروسکوپی با سیستم CR
- \* سونوگرافی روتین
- \* سی تی اسکن
- \* سونوگرافی کالر داپلر
- \* پانورکس دیجیتال
- \* سونوگرافی ترانس واژینال و ترانس رکتال
- \* بیوپسی زیر گاید سونو
- \* رادیولوژی دیجیتال (واقع در اورژانس)
- \* رادیوگرافی روتین با سیستم CR
- \* رادیوگرافی پرتابل
- \* سونوگرافی پرتابل

### ط- کت لب:

|   |
|---|
| * آنژیوگرافی کرونر و پری فرال که شامل اندام فوقانی و تحتانی و آنژیوگرافی کاروتید، شریانهای کلیه و مزانتریک و ونوگرافی اندامها- فلوروسکوپی |
| * آنژیوپلاستی کرونر و اندامهای تحتانی و فوقانی، آنژیوپلاستی کاروتید، شریانهای کلیوی و مزانتریک  |
| * تعبیه بیس میکرو موقت  |
| * تعبیه بیس میکرو دائم  |
| * تعبیه CRT و ICD   |
| * عمل Evar (استنت گذاری در آنوریسم شکمی)  |
| * ونوپلاستی   |
| * کاتتریسم راست و چپ  |

اقدامات تشخیصی قلبی و عروقی در واحد تستهای قلبی بیمارستان واقع در طبقه پنجم بیمارستان به شرح ذیل ارائه می گردد:

- \* اکوکاردیوگرافی پرتابل (در اورژانس، CCU و ICU)
- \* هولترمانیتورینگ
- \* اکوکاردیوگرافی ترانس توراسیک (TTE)
- \* هولتر مانیتورینگ ECG
- \* اکوکاردیوگرافی از راه مری (TEE)
- \* هولترمانیتورینگ فشار
- \* اکوکاردیوگرافی داپلر بافتی (TDE)
- \* تست ورزش
- \* اکو کنتراست
- \* استرس اکو
- \* اکو کاردیوگرافی مادرزادی
- \* تست تیلت (Tilt Test)
- \* اکو کاردیوگرافی غیر مادرزادی





## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



اقدامات تشخیصی - درمانی سرویس تخصصی گوارش که در بخش آندوسکوپی (طبقه ششم) و کلینیک گوارش بیمارستان انجام می گردد:

|  |   |
|--|---|
| رکتوسیگموئیدوسکوپی                       | آندوسکوپی، گاستروسکوپی                                |
| گاستروستومی اندوسکوپی از طریق پوست (PEG) | آندوسونوگرافی (کلینیک گوارش)                          |
| تونومتری (کلینیک گوارش)                  | Endoscopic Retrograde Cholangio-Pancreatography(ERCP) |
| بوژیناز                                  | اسفنگتروتومی  |
| بالن دیلاتاسیون مری                      | گذاشتن گاید وایر                                      |
| باند لیگیشن مری                          | لیزر درمانی هموروئید ( Infrared )                     |
| کولونوسکوپی مستقیم                       | PH متری (کلینیک گوارش)                                |
| کولونوسکوپی با بیوپسی                    | بالن آنتروسکوپی                                       |
| پولیپکتومی روده                          | بالن دیلاتاسیون مجاری صفراوی                          |
| تعبیه سوند بلک مور                       | Argon Plasma Coagulation(APC)                         |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



اقدامات تشخیصی و درمانی زنان ، باروری و ناباروری که در بخش نازایی بیمارستان انجام می گردد:

|   |   |
|---|---|
| هیستروسکوپی   | لاپاراسکوپی   |
| سونوگرافی واژینال   | رزکتوسکوپی  |
| سونوگرافی سه بعدی   | سونوهایستروگرافی  |
| تست بدون استرس جنین (NST)   | D&C از طریق هیستروسکوپی   |
| سرکلاژ  | IUI <sup>2</sup>  |
| میکرو اینجکشن   | IVF <sup>3</sup>  |
| انتقال جنین فریز شده  | الفا تخمک گذاری (OI <sup>4</sup> )  |
| حفظ باروری در زنان و مردان مبتلا به سرطان و بیماریهای خاص   | آنالیز اسپرم (DFI <sup>5</sup> )  |
| فریز اسپرم، تخمک و جنین جهت حفظ باروری  | درمان ناباروری به روش PRP <sup>6</sup>  |
| انجام اعمال جراحی اصلاح سیتوم و آنومالیهای رحمی   | درمان ناباروری به روش PRGF <sup>7</sup>   |
| ارائه خدمت در کلینیک PCO <sup>8</sup> برای بیماران با شکایت تنبلی تخمدان با همکاری متخصصین نازایی و پزشکی ورزشی | ارائه خدمت برای بیماران با شکایت سقط مکرر با همکاری متخصصین ایمنولوژی، ژنتیک و نازایی |
| تخلیه کیست آندومتریوز   | کوثر تخمدان   |
|   | بیوپسی بیضه   |

<sup>2</sup> Intrauterine insemination (IUI)

<sup>3</sup> in vitro fertilization (IVF)

<sup>4</sup> Ovulation induction

<sup>5</sup> DNA fragmentation index (DFI)

<sup>6</sup> Platelet-rich plasma (PRP)

<sup>7</sup> plasma rich in growth factors (PRGF)

<sup>8</sup> Polycystic ovary



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### وضعیت بیمارستان بر اساس شاخص های کلیدی

| ردیف | شاخص   | ۱۴۰۰   | ۱۴۰۱   | ۱۴۰۲   |
|------|--|--------|--------|--------|
| ۱    | میانگین تخت فعال                               | ۴۱۳    | ۴۶۲    | ۴۳۹    |
| ۲    | درصد اشغال تخت                                 | ۶۸٫۷   | ۸۲٫۲۸  | ۸۷٫۷   |
| ۳    | بازده تخت                                      | ۴۳     | ۴۸     | ۵۱٫۳۶  |
| ۴    | متوسط مدت اقامت                                | ۵٫۸    | ۶٫۲    | ۶٫۲    |
| ۵    | فاصله چرخش تخت                                 | ۲٫۷    | ۱٫۳    | ۰٫۸۷   |
| ۶    | متوسط بستری روزانه                             | ۴۹     | ۶۰٫۹   | ۶۲     |
| ۷    | تعداد کل بستری شدگان                           | ۱۷۷۵۷  | ۲۲۲۶۰  | ۲۲۵۳۵  |
| ۸    | تعداد کل مراجعین اورژانس                       | ۲۷۶۴۸  | ۳۳۰۵۳  | ۳۳۲۹۶  |
| ۹    | تعداد بیمار سرپایی اورژانس                     | ۵۹۰۸   | ۸۳۹۳   | ۹۹۰۲   |
| ۱۰   | تعداد بیمار تحت نظر اورژانس                    | ۲۱۷۴۰  | ۲۴۶۶۰  | ۲۳۳۹۴  |
| ۱۱   | تعداد بیمار انتقالی از اورژانس به بخشهای بستری | ۸۳۷۴   | ۱۰۲۲۸  | ۱۰۰۹۸  |
| ۱۲   | تعداد کل مراجعین واحدهای پیراپزشکی و توانبخشی  | ۱۵۷۱۱  | ۱۸۰۰۹  | ۱۹۲۲۲  |
| ۱۳   | تعداد مراجعین تصویربرداری (سونو و رادیو)       | ۴۴۹۷۷  | ۶۰۳۷۱  | ۵۷۸۹۲  |
| ۱۴   | تعداد مراجعین آزمایشگاه                        | ۱۲۵۷۶۶ | ۱۴۲۳۳۰ | ۱۵۵۱۲۲ |
| ۱۵   | تعداد مراجعین به درمانگاه                      | ۱۱۸۲۰۳ | ۱۳۳۷۶۱ | ۱۵۵۴۴۷ |
| ۱۶   | تعداد مراجعین اسکویی                           | ۱۰۶۲۹  | ۱۲۲۵۷  | ۱۲۵۵۷  |
| ۱۷   | تعداد مراجعین آنژیوگرافی و آنژیوپلاستی         | ۲۰۸۲   | ۲۳۴۰   | ۲۶۷۶   |
| ۱۸   | تعداد مراجعین دیالیز                           | ۱۳۰۰   | ۱۳۱۱   | ۱۲۰۸   |
| ۱۹   | تعداد مراجعین سی تی اسکن                       | ۲۰۷۵۷  | ۱۷۷۹۱  | ۱۷۷۴۰  |
| ۲۰   | تعداد اعمال جراحی انجام گرفته                  | ۷۸۵۰   | ۱۰۳۷۱  | ۱۱۰۷۹  |
| ۲۱   | درصد زایمان طبیعی به کل زایمانها               | ۴۳٫۳   | ۳۹٫۸   | ۴۴٫۵   |
| ۲۲   | درصد سزارین های انجام شده به کل زایمانها       | ۵۶٫۶   | ۶۰٫۱   | ۵۵٫۴   |
| ۲۳   | درصد مرگ و میر خالص در هر هزارنفر              | ۴۷٫۳   | ۳۳٫۹   | ۳۶٫۰   |
| ۲۴   | درصد مرگ و میر ناخالص در هر هزارنفر            | ۵۰٫۹   | ۳۶٫۸   | ۳۹٫۲   |
| ۲۵   | درصد ترک با مسئولیت شخصی                       | ۴٫۹    | ۴٫۹    | ۵٫۱    |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### ۳- معرفی متد و روش تدوین برنامه

این برنامه، حاصل تلاش جمعی تمامی اعضای فعال در ساختار تصمیم گیری و سیاست گذاری بیمارستان که در رأس آن تیم مدیریت اجرایی قرار گرفته است، می باشد، که با تسهیل گری کارشناسان واحد بهبود کیفیت و با استفاده از مدل ترکیبی روش تدوین برنامه استراتژیک سازمان جهانی بهداشت (WHO<sup>9</sup>)، برای سون<sup>۱۰</sup> و فرد آر دیوید<sup>۱۱</sup> تدوین شده است.

برنامه ریزی استراتژیک دیوید در حقیقت یک ارزیابی با لحاظ تغییرات درون سازمانی و برون سازمانی است که به واسطه آن می توان موقعیت سازمان را به درستی شناسایی کرد. به این شکل زمینه های قوی تر جهت پیشبرد اهداف از پیش تعریف شده در میدان رقابت شکل می گیرند. از این روی مدیران ارشد سازمانی با به کارگیری برنامه ریزی و تفکر استراتژیک، از اتلاف انرژی های سازمانی، جلوگیری به عمل خواهند آورد. این مدل دارای سه بخش عمده می باشد:

۱. برنامه ریزی یا فرمول بندی استراتژی
۲. اجرای استراتژی
۳. ارزیابی استراتژی

این مراحل با گام های زیر پیش می روند:

۱. تعریف بیانیه ماموریت و چشم انداز
۲. تعریف عوامل محیطی داخلی و بیرونی
۳. تعریف اهداف بلند مدت سازمان
۴. تدوین ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب

مدل استراتژیک دیوید در سازمان های مختلف می تواند کارایی داشته باشد و فارغ از زمینه فعالیت سازمانی، می توان از این الگو به نفع ارتقای بهره وری، کمک گرفت.

بدنبال تحلیل عوامل درونی و بیرونی و تعیین موقعیت استراتژیک بیمارستان مورد بازنگری قرار گرفته و بیانیه های نهایی شامل چشم انداز، ماموریت و ارزشها که در جدول ذیل آمده است در کمیته استراتژیک بیمارستان به تصویب رسید.

<sup>9</sup> World Health Organization

<sup>10</sup> Brison

<sup>11</sup> Fred R David



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### رسالت (مأموریت) بیمارستان طالقانی Mission

مرکز پزشکی، آموزشی و درمانی طالقانی به عنوان یکی از بزرگترین مراکز تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، با اعتقاد به ارزش های والای انسانی و با برخورداری از پزشکان بنام و کارکنان شایسته، مأمور به ارائه خدمات تشخیصی، مراقبتی و درمانی به مراجعین سراسر کشور و ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به فراگیران علوم پزشکی دانشگاه متبوع بوده و بر آنست تا بهترین خدمات را مطابق با استانداردهای ملی اعتباربخشی و با استفاده از تکنولوژی مناسب، رعایت مسائل ایمنی و زیست محیطی ارائه دهد.

### چشم انداز (دورنما) بیمارستان طالقانی Vision

ما می خواهیم تا پایان سال ۱۴۰۴، موفق به کسب درجه "یک برتر" اعتباربخشی شده و همچنین به عنوان یک بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار و مورد اعتماد مراجعین و کارکنان مرکز، شناخته شویم.

### اهداف کلان Goals

- G1:** ارتقاء مستمر کیفیت خدمات سلامت
- G2:** ارتقاء اعتماد و نشاط کارکنان
- G3:** ارتقاء فرهنگ کار تیمی و تصمیم گیری بر اساس خرد جمعی
- G4:** ارتقاء فرهنگ ایمنی بیمار
- G5:** ارتقاء مدیریت خطر حوادث و بلایا

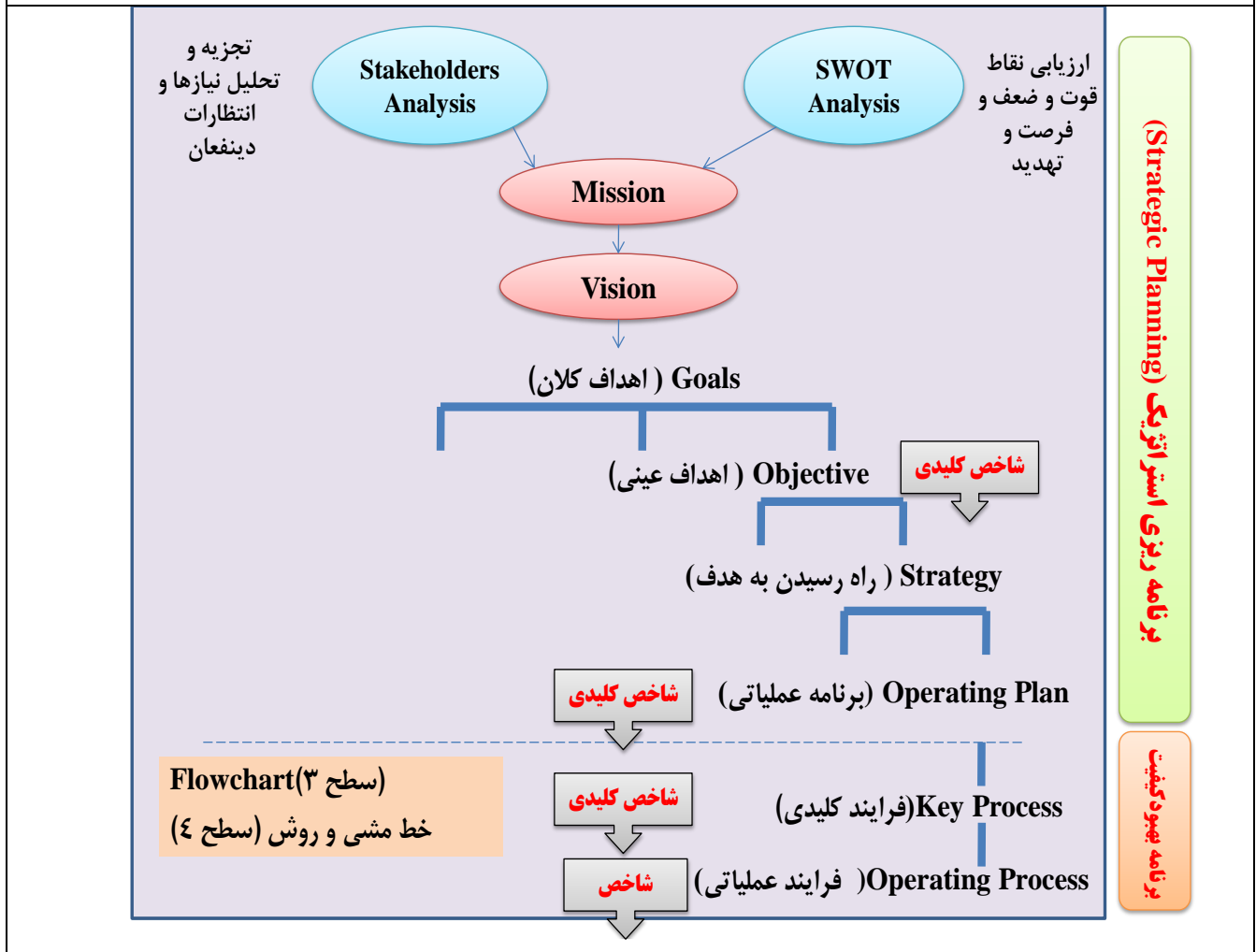
### ارزش های محوری بیمارستان طالقانی Core Values

- پایبندی به اخلاق حرفه ای
- بهبود مستمر کیفیت و فرآیند محوری
- ارزش گذاری بر کار تیمی، خلاقیت و نوآوری کارکنان
- تحقق ایمنی بیماران و کارکنان
- احترام به کارکنان، رعایت حقوق و تکریم ایشان
- مشتری مداری و احترام به حقوق گیرندگان خدمت

### عوامل کلیدی موفقیت (CSF) Critical Success Factors

- مدیران و کارکنان توانمند و متعهد
- جلب رضایت پزشکان و کارکنان
- تشکیل مجمع خیرین جهت ارتباط مستمر با ایشان
- پیاده سازی نظرات گیرندگان خدمت در راستای بهبود ارائه خدمات
- ارتقاء مستمر سطح دانش و مهارتهای کارکنان

شکل ۲- ارتباط بین برنامه استراتژیک و برنامه های عملیاتی و بهبود کیفیت



۴- شناسایی دینفعان اصلی و اثر گذار درونی و بیرونی و تحلیل نیازها و انتظارات ایشان

با توجه به اینکه شناسایی نیازها و انتظارات حال و آینده دینفعان اصلی و اثر گذار، از مهم ترین ویژگی مدل دیوید است، بنابراین به منظور تدوین دقیق تر اهداف (کلان و اختصاصی) و برنامه های عملیاتی، در این مرحله، ابتدا، دینفعان به روش طوفان فکری مشخص و سپس نیازهای آنان شناسایی گردید.

از آنجائیکه بیمارستان بعنوان یک سازمان بزرگ و پیچیده، دارای دینفعان زیادی در هر دو گروه درونی و بیرونی است، در لیست مذکور، تنها دینفعان اصلی و اثر گذار بر اهداف، عملکرد، برنامه ها و نتایج بیمارستان، بر اساس مدل برایشون شناسایی شده و در جدول بعدی نیازها و انتظارات ایشان به تفکیک شناسایی شد.



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالبانی ۱۴۰۳



### جدول ۱- شناسایی ذینفعان اصلی و اثر گذار درونی و بیرونی

#### ذینفعان بیرونی

| بیماران                             | سازمان اورژانس کشور                 | سازمان هلال احمر  | نهاد نمایندگی مقام معظم رهبری            |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| همراهان بیماران                     | اورژانس ۱۱۵                         | کمیته امداد امام خمینی  | نهاد ریاست جمهوری                        |
| دانشجویان در تمام سطوح دانشگاهی     | آمبولانس های خصوصی                  | مؤسسات خیریه  | مجلس شورای اسلامی                        |
| وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی  | مرکز بیماریهای خاص                  | نیروی انتظامی   | سازمان بازرسی کل کشور                    |
| معاونت درمان دانشگاه                | انجمن حمایت از بیماران              | اداره راهنمایی و رانندگی                                      | سازمان امور مالیاتی                      |
| معاونت آموزشی دانشگاه               | سازمان تأمین اجتماعی                | شهرداری منطقه   | دیوان محاسبات                            |
| معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه | سازمان بیمه سلامت                   | سازمان پیشگیری و مدیریت بحران                                 | سازمان آب و فاضلاب                       |
| معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه    | سازمانهای بیمه گر دولتی             | سازمان آتش نشانی  | مرکز مخابرات منطقه                       |
| وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی     | سایر سازمانهای بیمه گر خصوصی        | سازمان حفاظت از محیط زیست                                     | اداره برق منطقه                          |
| وزارت علوم و تحقیقات و فناوری       | مؤسسات و مراکز درمانی دانشگاهی      | سازمان پدافند غیر عامل  | اداره گاز منطقه                          |
| وزارت نیرو                          | مؤسسات و مراکز درمانی خصوصی         | سازمان انرژی اتمی   | پیمانکاران عمرانی                        |
| وزارت صنعت، معدن و تجارت            | مؤسسات و مراکز درمانی تأمین اجتماعی | سازمان صدا و سیما   | پیمانکاران خدمات تشخیصی و درمانی         |
| وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات     | مؤسسات و مراکز تشخیصی دولتی         | زندان اوین  | بانک های دولتی                           |
| انجمن های علمی                      | مؤسسات و مراکز تشخیصی خصوصی         | سازمان بهشت زهرا  | بانک های خصوصی                           |
| مراکز تحقیقاتی و پژوهشی             | سازمان نظام پزشکی                   | شرکت های تولید کننده و تامین کننده دارو و لوازم مصرفی، پزشکی، | کارکنان بازنشسته و اخراجی و از کارافتاده |
| پزشکی قانونی                        | سازمان نظام پرستاری                 | شرکت های تولید کننده و فروشندگان لوازم اداری و                | شرکت های تامین کننده نیروی انسانی        |
| سازمان حفاظت از محیط زیست           |                                     |   |  |



سند برنامه استراتژیک  
بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



ذینفعان درونی

| رئیس مرکز  | معاون آموزشی                       | معاون درمان                            |
|--|------------------------------------|--|
| معاون اداری و مالی                               | رؤسای بخش های بالینی               | معاونین آموزشی و درمانی بخش های بالینی |
| اعضا هیات علمی                                   | پزشکان درمانی                      | مدیر پرستاری                           |
| مسئولین و کارکنان واحدهای پشتیبانی، اداری و مالی | سوپروایزرهای بالینی                | سوپروایزرهای واحدهای پاراکلینیک        |
| سرپرستاران بخش های بالینی                        | پرستاران ، بهیاران و کمک بهیاران   | ناظرین پیمانکاران بیمارستان            |
| کارکنان رسمی و پیمانی                            | کارکنان تبصره ۳ و ۴ ، شرکتی و طرحی | انجمن و بسیج بیمارستان                 |





## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالبانی ۱۴۰۳



### جدول ۲- تحلیل نیازها و انتظارات ذینفع های اصلی و اثر گذار درونی و بیرونی

| نیازها و انتظارات شناسایی شده  | رویکردها / مکانیزم های شناسایی نیازها و انتظارات   | ذینفعان  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• اجرای بموقع و صحیح مصوبات ابلاغی بویژه طرح تحول سلامت، با اولویت ساماندهی بخش اورژانس، بخش های ویژه، بلوک زایمان، بیماران شیمی درمانی و کلینیک های ویژه.</li> <li>• اطلاع رسانی شفاف، دقیق و بموقع</li> <li>• ارسال بموقع پرونده های بیماران ترخیص شده به سامانه سپاس</li> <li>• رعایت حقوق گیرندگان خدمت و رسیدگی به موقع و موثر به شکایات مراجعین</li> <li>• اجرای الزامات استانداردهای اعتباربخشی آموزشی و درمانی، ایمنی بیمار، بیمارستان های دوستدار مادر و کودک، پذیرش بیماران بین الملل.</li> <li>• حفظ سلامت اداری و مالی سازمان</li> <li>• رعایت استانداردهای حرفه ای و زیست محیطی ابلاغی</li> <li>• ارتقاء درجه ارزشیابی بیمارستان</li> <li>• افزایش ایمنی بیماران از طریق اجرای استانداردهای ایمنی</li> <li>• افزایش ایمنی کارکنان از طریق اجرای استانداردهای ایمنی</li> <li>• ارائه آمار و گزارشات دقیق و بموقع</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مصوبات و صورتجلسات</li> <li>• مکاتبات اداری</li> <li>• جلسات روسا، معاونین، مدیران، و متروون</li> <li>• بیمارستانهای تابعه</li> <li>• تلفن، پست الکترونیک، ارتباطات رو در رو</li> </ul> | <p>هیات امناء دانشگاه / هیات رئیسه / معاونین /</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش میزان هزینه خدمات بیماران بستری (فراشیز پرداختی)</li> <li>• پرداخت هزینه های خدمات بر اساس تعرفه های مصوب</li> <li>• ایجاد امکان بیمه شدن تمامی مراجعین بستری و پذیرش بدون قید و شرط بیماران اورژانس</li> <li>• اطلاع رسانی دقیق برنامه کاری درمانگاههای تخصصی</li> <li>• ویزیت بیماران سرپایی توسط اتنڈینگ در کلینیک های ویژه</li> <li>• کاهش مدت زمان انتظار بیماران در درمانگاه ها</li> <li>• تامین دارو و لوازم مورد نیاز بیماران در داخل مرکز</li> <li>• امکان انجام خدمات تشخیصی (آزمایشگاهی، تصویر برداری و ...) به صورت جامع در داخل مرکز</li> <li>• بهبود خدمات هتلینگ و امکانات رفاهی به بیماران و همراهان</li> <li>• ایجاد امکانات زایمان بدون درد</li> <li>• وجود علائم و تابلوهای راهنما جهت هدایت سریع مراجعین</li> <li>• اطلاع رسانی صحیح و بموقع به بیماران، همراهان و مراجعین</li> <li>• آموزش مراقبتها و مسائل درمانی به بیماران و خانواده ها</li> <li>• پاسخگویی به موقع و روشن به شکایات انجام شده</li> <li>• بهبود ارتباطات کادر پزشکی و پرستاری با بیماران و خانواده ها</li> <li>• حمایت عاطفی از بیماران نیازمند با مشاوره های روانشناسی و مذهبی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام رضایت سنجی</li> <li>• نظام رسیدگی به شکایات</li> <li>• پیگیری بیماران ترخیص شده با رضایت شخصی</li> <li>• پی گیری امور بیماران</li> </ul>   | <p>بیماران و همراهان ایشان (ایرانی و خارجی)</p>    |

| نیازها و انتظارات شناسایی شده   | رویکردها / مکانیزم های شناسایی<br>نیازها و انتظارات   | دینفعان                             |
|---|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• پرداخت کارانه و اضافه کار به موقع و عادلانه</li> <li>• ایجاد محیط امن و کم استرس برای کارکنان و حمایت کافی از ایشان</li> <li>• امکان برقراری ارتباط سریع بین کادر درمانی از طریق Pager</li> <li>• تاکید بر منشور حقوق کارکنان و رعایت آن</li> <li>• بهبود روند انتصاب مدیران و مسئولین واحدها و بخش ها</li> <li>• ارتقاء توانمندی کارکنان</li> <li>• مشارکت کارکنان در تصمیمات</li> <li>• ارزیابی اثربخش عملکرد کارکنان و ارائه بازخور</li> <li>• تشویق مناسب کارکنان</li> <li>• ارتباط نزدیک و صمیمانه مدیران و کارکنان بطور منظم</li> <li>• ایجاد ارتباط مناسب بین پزشکان ، پرستاران و فراگیران</li> <li>• تناسب تعداد نیروها با حجم خدمات در هر بخش</li> <li>• افزایش امکانات رفاهی و تفریحی</li> <li>• ایجاد محیط کار استاندارد از نظر شرایط فیزیکی</li> <li>• توجه به سلامت شغلی و حرفه ای کارکنان</li> <li>• حمایت از خانواده های کارکنان</li> </ul> | <p style="text-align: center;">نظام رضایت سنجی</p>  | کارکنان                             |
|   | <p style="text-align: center;">نظام رسیدگی به شکایات</p>  |                                     |
|   | <p style="text-align: center;">مکاتبات و مراجعات حضوری و ملاقات با مسئولین بیمارستان</p>          |                                     |
|   | <p style="text-align: center;">جلسات مدیران با کارکنان</p>  |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش زمان ارسال اسناد مالی به سازمان های بیمه گر</li> <li>• عدم انجام خدمات غیر ضرور برای بیماران</li> <li>• انجام خدمات بالینی اثربخش</li> <li>• تعیین تکلیف به موقع و کاهش اقامت بیمار</li> <li>• کامل بودن اسناد پرونده پزشکی بیماران</li> <li>• تقویت کادر درمانی اورژانس</li> <li>• ویژگیت به موقع بیماران توسط پزشکان هیات علمی</li> </ul>   | <p style="text-align: center;">توافقنامه ها و قراردادهای منعقد</p>                                | سازمانهای بیمه گر                   |
|   | <p style="text-align: center;">جلسات رو در رو با نمایندگان بیمه ها</p>                            |                                     |
|   | <p style="text-align: center;">آئین نامه ها و دستورالعملهای ابلاغی</p>                            |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• کاهش مدت زمان (بوروکراسی) انعقاد قرارداد</li> <li>• نگاه برد - برد و پایدار به محتوای تعهدات طرفین در انعقاد قراردادها</li> <li>• پرداخت به موقع مطالبات مالی</li> <li>• انعطاف پذیری در خصوص دریافت تضامین</li> <li>• ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان بر اساس ضوابط و معیارهای روشن و عادلانه</li> <li>• برقراری نظام تشویق در خصوص تحویل با کیفیت و پیش از موعد اقلام و مواد</li> <li>• برخورد و رفتار مناسب از طرف کارفرما</li> </ul>  | <p style="text-align: center;">قرارداد های منعقد فی مابین</p>                                     | تامین کنندگان و شرکتهای طرف قرارداد |
|   | <p style="text-align: center;">نمایشگاهها</p>   |                                     |
|   | <p style="text-align: center;">مکاتبات رسمی، پست الکترونیک و پیشنهادات واصله از تامین کنندگان</p> |                                     |
|   | <p style="text-align: center;">مراجعات حضوری و ملاقات نمایندگان تامین کنندگان با مدیران</p>       |                                     |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



| نیازها و انتظارات شناسایی شده   | رویکردها / مکانیزم های شناسایی نیازها و انتظارات  | ذینفعان                |   |
|---|---|------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>برخورد مناسب مدیران و کارکنان و فراگیران با اساتید</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ارتباطات رو در رو اساتید با ریاست و معاونت آموزش بیمارستان</li> </ul>  | <b>اعضای هیأت علمی</b> |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ارائه خدمات پژوهشی به اساتید</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>رضایت سنجی</li> </ul>  |                        |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد فضای مناسب و استاندارد برای ارائه خدمات به</li> <li>ایجاد ارتباط مناسب بین پزشکان، پرستاران و فراگیران</li> <li>بهبود وضعیت حضور همراهان در بخش</li> <li>امکان انجام خدمات تشخیصی (آزمایشگاهی، تصویر برداری و ...) به صورت جامع در داخل مرکز</li> <li>پرداخت به موقع حقوق و مزایا</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته ها و جلسات</li> </ul>  |                        |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>برقراری آموزش استاندارد درمانگاهی و بیماران سرپایی</li> <li>اولویت آموزش فراگیران بر انجام امور درمانی صرف توسط ایشان</li> <li>پایش و ارزیابی اثربخشی یادگیری فراگیران</li> <li>ایجاد محیطی امن و کم استرس برای یادگیری و ارائه خدمات به بیماران</li> <li>ارتقاء مهارت های بالینی فراگیران</li> <li>تقویت حضور اساتید در فرآیند یادگیری فراگیران</li> <li>برخورد مناسب اساتید، مدیران و کارکنان با فراگیران</li> <li>تمهید امکانات رفاهی مناسب برای فراگیران</li> <li>تمهید امکانات و تجهیزات مناسب برای یادگیری در اتاق عمل و درمانگاهها</li> <li>ارائه خدمات پژوهشی به فراگیران</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>بخشنامه ها و مصوبات معاونت آموزش دانشگاه و دانشکده های پزشکی، پرستاری و پیراپزشکی</li> <li>تلفن، پست الکترونیک، ارتباطات رو در رو فراگیران با معاونت آموزش بیمارستان و سایر اعضای هیات علمی</li> <li>نظام رضایت سنجی</li> <li>جلسات گروه های متمرکز</li> </ul> |                        | <b>فراگیران (دستیاران/ کارورزان/ کارآموزان)</b> |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### الف - تحلیل ذینفعان کلیدی

در این سند، جهت تحلیل ذینفعان کلیدی از مدل تحلیل ذینفعان Savage و همکاران استفاده گردید که بسیار کاربردی و عملیاتی است. در این روش ذینفعان بر اساس دو عامل پتانسیل همکاری ذینفع با سازمان و پتانسیل آسیب رسانی به سازمان، به چهار گروه به شرح ذیل طبقه بندی می شوند که استراتژی مقابله با هر گروه نیز روشن شده است:

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><u>ذینفع گروه چهارم: هم خوب هم بد</u></p> <p style="text-align: center;">پتانسیل آسیب رسانی زیاد<br/>پتانسیل همکاری زیاد</p> | <p style="text-align: center;"><u>ذینفع گروه یک: حمایتی</u></p> <p style="text-align: center;">پتانسیل آسیب رسانی کم<br/>پتانسیل همکاری زیاد</p> |
| <p style="text-align: center;"><u>ذینفع گروه سه: غیر حمایتی</u></p> <p style="text-align: center;">پتانسیل آسیب رسانی زیاد<br/>پتانسیل همکاری کم</p>        | <p style="text-align: center;"><u>ذینفع گروه دو: حاشیه ای</u></p> <p style="text-align: center;">پتانسیل آسیب رسانی کم<br/>پتانسیل همکاری کم</p> |

دسته بندی ذینفعان کلیدی بیمارستان طالقانی بر اساس معیار های مدل Savage

| ردیف | ذینفعان                                     | پتانسیل تهدید |      | پتانسیل همکاری |      |        | گروه       |          |              |
|------|---|---------------|------|----------------|------|--------|------------|----------|--------------|
|      |   | کم            | زیاد | کم             | زیاد | حمایتی | غیر حمایتی | حاشیه ای | هم خوب هم بد |
| ۱    | بیماران                                     | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |
| ۲    | همراهان بیماران                             |               | ✓    | ✓              |      |        |            | ✓        |              |
| ۳    | کارکنان                                     | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |
| ۴    | هیات امناء دانشگاه / هیات رئیسه / معاونین / | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |
| ۵    | سازمانهای بیمه گر                           |               | ✓    |                | ✓    |        | ✓          |          |              |
| ۶    | تامین کنندگان و شرکتهای طرف قرارداد         | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |
| ۷    | اعضای هیأت علمی                             | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |
| ۸    | فراگیران (دستیاران/ کارورزان/ کارآموزان)    | ✓             |      |                | ✓    | ✓      |            |          |              |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### ۵- شناسایی عوامل اثر گذار درونی و بیرونی و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای برونی (SWOT Analysis)

تجزیه و تحلیل عوامل درونی، بیرونی، فرصت و تهدید با توجه به استاندارد اعتباربخشی ملی بیمارستانهای ایران ویرایش پنجم و استانداردهای اعتباربخشی حوزه معاونت آموزشی سال ۱۴۰۳ انجام گردید.

#### ۵-۱: ارزیابی محیط درونی (Internal Factor Evaluation)

##### شناسایی عوامل درونی :

عوامل اثر گذار درونی که شامل نقاط ضعف و قوت می باشد بر اساس ؛ مدل دیوید شامل مدیریت، فرآیندهای ارائه خدمات امور مالی، بازاریابی خدمات و تحقیق و توسعه شناسایی شد (جدول ۳ و ۴).

##### جدول ۳- نقاط قوت بیمارستان طالقانی

| ردیف | عوامل درونی (نقاط قوت)   |
|------|--|
| ۱    | اخذ درجه یک اعتباربخشی، در ارزشیابی سالانه بیمارستان بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و امتیاز برتر در اجرای استانداردهای الزامی و اساسی ایمنی بیمار در بیمارستان |
| ۲    | کسب رتبه سیمین در جشنواره بهره وری دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی ۱۴۰۲  |
| ۳    | وجود پزشکان و اعضای هیات علمی بنام و مجرب در بیمارستان بویژه در رشته های فوق تخصصی مانند گوارش، غدد، خون و انکولوژی و ارتوپدی                                    |
| ۴    | کسب نشان برنز سطح ۱ بیمارستان سبز از انجمن مدیریت سبز ایران در سال ۱۴۰۲  |
| ۵    | برگزاری منظم و فعالانه کمیته های بیمارستانی به عنوان یک فرصت مشارکت برای کارکنان   |
| ۷    | انجام اعمال جراحی بزرگ فک و صورت، جراحی عمومی، عروق، گوش و حلق و بینی و زنان   |
| ۸    | مرکز پیوند مغز استخوان و پیوند اعضا  |
| ۹    | مرکز درمان ناباروری (IVF)  |
| ۱۰   | بروز رسانی تجهیزات آزمایشگاهی  |
| ۱۱   | کسب رتبه های برتر در امتحانات مورد تخصصی دستیاران در رشته های آموزشی بیهوشی، غدد و...  |
| ۱۲   | تعمیم و انتقال تجارب برتر بیمارستان در حوزه بهره وری به سایر مراکز دانشگاهی شهید بهشتی   |
| ۱۳   | وجود مراکز تحقیقاتی گوارش و غدد در مجاورت بیمارستان و همکاری با بیمارستان  |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### جدول ۴- نقاط ضعف بیمارستان طالقانی

| ردیف | عوامل درونی (نقاط ضعف)  |
|------|---|
| ۱    | عدم نظارت کافی بر خدمات تشخیصی و درمانی از نظر کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده   |
| ۲    | متناسب نبودن تعداد نیروهای حرفه ای پرستاری، کمک بهیار و خدماتی با چارت تشکیلاتی بیمارستان                             |
| ۳    | ضعف مستندسازی پرونده های بیماران (پرونده پزشکی و مالی)  |
| ۴    | عدم تامین اعتبار جهت بهبود شاخص ایمنی سازه  |
| ۵    | نبود زیرساختهای لازم برای برنامه های آمادگی و پاسخگویی بیمارستان در محور مدیریت خطر، حوادث و بلایاها مانند مخزن ذخیره |
| ۶    | عدم وجود بخش نروسرجری   |
| ۷    | مشارکت پایین پزشکان در اجرای استانداردهای اعتباربخشی  |
| ۸    | عدم ساماندهی بیماران اعزامی از زندان های استان تهران جهت بستری در بخش های بیمارستان                                   |
| ۹    | نظام آراستگی و خانه داری سازمانی  |
| ۱۰   | قدمت بالای بنای بیمارستان و دشواری جهت اخذ مجوز های ایمنی آسانسور و آتش نشانی   |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالبانی ۱۴۰۳



### نحوه امتیاز دهی و انتخاب عوامل اصلی و مهم درونی :

با توجه به تعدد عوامل شناسائی شده، به هر یک از (۲۳) عامل انتخاب شده در مرحله قبل، امتیاز ضریب تاثیر (از ۰ تا ۱) و امتیاز رتبه (از ۱ تا ۴) توسط هر یک از اعضاء کمیته داده شد.

منظور از ضریب تاثیر، اهمیت نسبی عامل مورد نظر در موفقیت بیمارستان در حوزه سلامت استان و کشور است که از (بی اهمیت = ۰) تا (بسیار مهم = ۱) در نظر گرفته شد. صرف نظر از اینکه عامل مزبور به عنوان قوت و یا ضعف داخلی سازمان محسوب می شود باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است بالاترین ضریب را داد. مجموع این ضریب ها باید برابر یک شود.

منظور از امتیاز رتبه، تعیین قوت و ضعف آن عامل با امتیاز ۱ تا ۴ می باشد. امتیاز ۱ بیانگر ضعف اساسی، امتیاز ۲ ضعف کم، امتیاز ۳ بیانگر نقطه قوت و امتیاز ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث می باشد.

پس از دریافت امتیازات از کلیه اعضای کمیته استراتژیک توسط تسهیلگر کمیته، با توجه به تعداد اعضای حاضر، میانگین امتیاز رتبه محاسبه شد. سپس این امتیاز در میانگین ضریب تاثیر ضرب شده و در نهایت امتیاز آن عامل محاسبه گردید. مجموع نمره های نهایی هر عامل بیانگر نمره نهایی بیمارستان در عوامل درونی است .

این امتیاز عدد  $\frac{2}{67}$  بدست آمد که چون بیش از  $\frac{2}{5}$  می باشد بدین معنی است که بیمارستان از نظر عوامل درونی دارای قوت نسبی است. (جدول ۵).



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### جدول ۵- عوامل اصلی و مهم درونی

| ردیف               | عوامل درونی طبق مدل دیوید   | قوت/ضعف | ضریب وزنی | رتبه | امتیاز عامل |
|--------------------|---|---------|-----------|------|-------------|
| ۱                  | اخذ درجه یک اعتباربخشی، در ارزشیابی سالانه بیمارستان بر اساس استانداردهای اعتباربخشی  | S       | ۰/۰۷      | ۴    | ۰/۲۸        |
| ۳                  | کسب رتبه سیمین در جشنواره بهره وری دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی سال ۱۴۰۲   | S       | ۰/۰۴      | ۳    | ۰/۱۲        |
| ۴                  | وجود پزشکان و اعضای هیات علمی بنام و مجرب در بیمارستان بویژه در رشته های فوق تخصصی مانند گوارش، غدد، خون و انکولوژی و ارتوپدی | S       | ۰/۰۷      | ۴    | ۰/۲۸        |
| ۵                  | کسب نشان برنز سطح ۱ بیمارستان سبز از انجمن مدیریت سبز ایران در سال ۱۴۰۳   | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۶                  | برگزاری منظم و فعالانه کمیته های بیمارستانی به عنوان یک فرصت مشارکت برای کارکنان  | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۷                  | انجام اعمال جراحی بزرگ فک و صورت، جراحی عمومی، عروق، گوش و حلق و بینی و زنان  | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۸                  | مرکز پیوند مغز استخوان و پیوند اعضا   | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۹                  | مرکز درمان ناباروری (IVF)   | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۱۰                 | بروز رسانی تجهیزات آزمایشگاهی   | S       | ۰/۰۵      | ۳    | ۰/۱۵        |
| ۱۱                 | کسب رتبه های برتر در امتحانات مورد تخصصی دستیاران در رشته های آموزشی بیهوشی، غدد  | S       | ۰/۰۳      | ۳    | ۰/۰۹        |
| ۱۲                 | تعمیم و انتقال تجارب برتر بیمارستان در حوزه بهره وری به سایر مراکز دانشگاهی شهید بهشتی  | S       | ۰/۰۲      | ۳    | ۰/۰۶        |
| ۱۳                 | وجود مراکز تحقیقاتی گوارش و غدد در مجاورت بیمارستان و همکاری با بیمارستان   | S       | ۰/۰۳      | ۳    | ۰/۰۹        |
| ۱۴                 | عدم نظارت کافی بر خدمات تشخیصی و درمانی از نظر کمیت و کیفیت خدمات ارائه شده   | W       | ۰/۰۳      | ۲    | ۰/۰۶        |
| ۱۵                 | متناسب نبودن تعداد نیروهای حرفه ای پرستاری، کمک بهیار و خدماتی با چارت تشکیلاتی بیمارستان                                     | W       | ۰/۰۷      | ۲    | ۰/۱۴        |
| ۱۶                 | ضعف مستند سازی پرونده های بیماران (پرونده پزشکی و مالی)   | W       | ۰/۰۴      | ۲    | ۰/۰۸        |
| ۱۷                 | عدم تامین اعتبار جهت بهبود شاخص ایمنی سازه  | W       | ۰/۰۵      | ۲    | ۰/۱۰        |
| ۱۸                 | نبود زیرساختهای لازم برای برنامه های آمادگی و پاسخگویی بیمارستان در محور مدیریت خطر،  | W       | ۰/۰۴      | ۲    | ۰/۰۸        |
| ۱۹                 | عدم وجود بخش نروسرجری   | W       | ۰/۰۳      | ۲    | ۰/۰۶        |
| ۲۰                 | مشارکت پایین پزشکان در اجرای استانداردهای اعتباربخشی  | W       | ۰/۰۵      | ۲    | ۰/۱۰        |
| ۲۱                 | عدم ساماندهی بیماران اعزامی از زندان های استان تهران جهت بستری در بخش های بیمارستان   | W       | ۰/۰۳      | ۲    | ۰/۰۶        |
| ۲۲                 | نظام آراستگی و خانه داری سازمانی  | W       | ۰/۰۳      | ۲    | ۰/۰۶        |
| ۲۳                 | قدمت بالای بنای بیمارستان و مشکلات جهت اخذ مجوز های ایمنی آسانسور و آتش نشانی   | W       | ۰/۰۵      | ۲    | ۰/۱۰        |
| جمع نهایی امتیازات |   |         |           |      | ۲/۶۷        |





## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### ۵-۲: شناسایی و ارزیابی محیط بیرونی (External Factor Evaluation)

با استفاده از چارچوب PESTEL مهمترین متغیرهای محیط خارجی که بر کسب و کار و فعالیت بیمارستان طالقانی تاثیر می گذارند شامل: مسائل سیاسی (Politics)، مسائل اقتصادی (Economics)، مسائل اجتماعی (Social)، مسائل تکنولوژیکی (Technological)، مسائل محیط زیست (Environmental) و مسائل قانونی (Legal) مورد بررسی قرار گرفت و حدود ۲۳ عامل اثر گذار بیرونی (جداول ۶ و ۷) شناسایی گردید.

#### جدول ۶- عوامل بیرونی شناسائی شده (فرصت ها) در بیمارستان طالقانی

| ردیف | عوامل بیرونی (فرصت ها)                                   |
|------|--|
| ۱    | الزام به اجرای استانداردهای ایمنی بیمار                  |
| ۲    | الزام به اجرای استانداردهای اعتباربخشی (درمانی و آموزشی) |
| ۳    | الزام به ارتقای مدیریت بهره وری در بیمارستان             |
| ۴    | مهیا شدن امکان برونسپاری خدمات پشتیبانی                  |
| ۵    | حمایت خیرین  |
| ۶    | راه اندازی بخشهای VIP و پذیرش بیماران بین الملل          |
| ۷    | الزام به اجرای استانداردهای بیمارستان سبز                |
| ۸    | گسترش همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی              |

#### جدول ۷- عوامل بیرونی شناسائی شده (تهدیدها) در بیمارستان طالقانی

| ردیف | عوامل بیرونی (تهدیدها)  |
|------|---|
| ۱    | افزایش ترک خدمت نیروهای درمانی طرحی، رسمی و ... به دلیل کمبود نیرو و فشار کاری بالا و مبالغ پایین |
| ۲    | عدم تناسب قوانین (جذب و استخدام - مالی و معاملاتی - تشکیلات و...) با نیازهای روز بیمارستان        |
| ۳    | عدم تخصیص به موقع ردیف ها (کاهش فرانشیز، کلینیک ویژه، سوانح و تصادفات، سرطانها و...)              |
| ۴    | عدم وجود وسائل نقلیه عمومی برای دسترسی مراجعین و کارکنان با توجه به موقعیت جغرافیایی بیمارستان    |
| ۵    | رعایت ناصحیح قوانین اعضاء هیات علمی عادی و تمام وقت جغرافیایی در حضور فعال                        |
| ۶    | پرداخت نقدی به پیمانکاران و ارائه کنندگان خدمت به بیمارستان                                       |
| ۷    | بروکراسی موجود در دانشگاه در ارتباط با جذب کارکنان بویژه نیروی پزشک                               |
| ۸    | عدم بازپرداخت مطالبات بیمارستان از سازمان های بیمه گر پایه  |
| ۹    | اعزام زیاد بیماران از زندان های استان تهران جهت بستری در بخش های بیمارستان                        |
| ۱۰   | مهاجرت نیروهای متخصص  |
| ۱۱   | شیوع بیماری های جدید و پاندمی   |
| ۱۲   | پیشرفت تکنولوژیکی و عدم بروز سانی تجهیزات و فناوریهای پزشکی                                       |
| ۱۳   | کمبود دارو و تجهیزات پزشکی بواسطه تحریم کشور  |
| ۱۴   | افزایش مراجعات اتباع با ورود غیر قانونی و عدم پرداخت در هزینه های درمان                           |



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### نحوه امتیاز دهی و انتخاب عوامل اصلی و مهم بیرونی:

به هر یک از ۲۲ عامل بیرونی انتخاب شده در مرحله قبل امتیاز ضریب تاثیر (از ۰ تا ۱) و امتیاز رتبه (از ۱ تا ۴) توسط هر یک از اعضاء کمیته داده شد. ضریب تاثیر از صفر (بی اهمیت = ۰) تا یک (بسیار مهم = ۱) بیانگر اهمیت نسبی عامل در موفقیت بیمارستان در حوزه سلامت است. با مقایسه نمودن سازمانهای رقیب موفق و یا ناموفق یا پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضاء وزن ها یا ضرایب تعیین شدند. مجموع این ضریب تاثیر ها باید برابر یک شود. امتیاز رتبه نیز بدین صورت لحاظ گردید که به هر یک از این عوامل که موجب موفقیت می شوند نمره ۱ تا ۴ داده می شود. این نمرات بیانگر میزان اثربخشی لستراتژی های کنونی بیمارستان در واکنش به عامل مزبور می باشد. نمره ۱ بیانگر واکنش ضعیف، نمره ۲ واکنش متوسط، نمره ۳ بیانگر واکنش خوب و نمره ۴ نشان دهنده واکنش عالی نسبت به عامل مورد بحث می باشد. نمره ها برحسب اثربخشی استراتژی های سازمان تعیین می شوند. پس از دریافت امتیازات از کلیه اعضاء کمیته استراتژیک توسط تسهیلگر کمیته، میانگین این نمرات محاسبه شده و این میانگین در ضریب آن عامل ضرب شده و نمره نهائی آن عامل بیرونی بدست آمد. مجموع نمره های نهایی عوامل بیرونی بیانگر نمره نهایی بیمارستان در عوامل بیرونی است که این عدد ۲/۲ بدست آمد و چون کمتر از ۲/۵ می باشد بدین معنی است که بیمارستان در محیط تهدید زا می باشد. (جدول ۸).



## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### جدول ۸- عوامل اصلی و مهم بیرونی

| رتبه | ضریب وزنی          | تهدید / فرصت | عوامل بیرونی طبق مدل دیوید | ردیف  |
|------|--------------------|--------------|----------------------------|---|
| ۰/۲۱ | ۳                  | ۰/۰۷         | ○                          | الزام به اجرای استانداردهای ایمنی بیمار   |
| ۰/۲۱ | ۳                  | ۰/۰۷         | ○                          | الزام به اجرای استانداردهای اعتباربخشی (درمانی و آموزشی)  |
| ۰/۱۵ | ۳                  | ۰/۰۵         | ○                          | الزام به ارتقای مدیریت بهره وری در بیمارستان  |
| ۰/۱۲ | ۳                  | ۰/۰۴         | ○                          | مهیا شدن امکان برونسپاری خدمات پشتیبانی   |
| ۰/۱۵ | ۴                  | ۰/۰۵         | ○                          | حمایت خیرین   |
| ۰/۰۹ | ۳                  | ۰/۰۳         | ○                          | راه اندازی بخشهای VIP و پذیرش بیماران بین الملل   |
| ۰/۰۹ | ۳                  | ۰/۰۳         | ○                          | الزام به اجرای استانداردهای بیمارستان سبز   |
| ۰/۰۹ | ۳                  | ۰/۰۳         | ○                          | گسترش همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی   |
| ۰/۱۴ | ۲                  | ۰/۰۷         | T                          | افزایش ترک خدمت نیروهای درمانی طرحی، رسمی و ... به دلیل کمبود نیرو و فشار کاری بالا و مبالغ پایین دریافتی |
| ۰/۰۷ | ۱                  | ۰/۰۷         | T                          | عدم تناسب قوانین (جذب و استخدام - مالی و معاملاتی - تشکیلات و.....) با نیازهای روز بیمارستان              |
| ۰/۱۰ | ۲                  | ۰/۰۵         | T                          | عدم تخصیص به موقع ردیف ها (کاهش فرانشیز، کلینیک ویژه، سوانح و تصادفات، سرطانها و.....)                    |
| ۰/۰۶ | ۲                  | ۰/۰۳         | T                          | عدم وجود وسائل نقلیه عمومی برای دسترسی مراجعین و کارکنان با توجه به                                       |
| ۰/۰۸ | ۲                  | ۰/۰۴         | T                          | رعایت ناصحیح قوانین اعضاء هیات علمی عادی و تمام وقت جغرافیایی در حضور فعال                                |
| ۰/۰۸ | ۲                  | ۰/۰۴         | T                          | پرداخت نقدی به پیمانکاران و ارائه کنندگان خدمت به بیمارستان   |
| ۰/۰۸ | ۲                  | ۰/۰۴         | T                          | بروکراسی موجود در دانشگاه در ارتباط با جذب کارکنان بویژه نیروی پزشکی                                      |
| ۰/۱۲ | ۲                  | ۰/۰۶         | T                          | عدم بازپرداخت مطالبات بیمارستان از سازمان های بیمه گر پایه  |
| ۰/۰۴ | ۲                  | ۰/۰۲         | T                          | اعزام زیاد بیماران از زندان های استان تهران جهت بستری در بخش های بیمارستان                                |
| ۰/۰۴ | ۱                  | ۰/۰۴         | T                          | مهاجرت نیروهای متخصص  |
| ۰/۰۸ | ۲                  | ۰/۰۴         | T                          | شیوع بیماری های جدید و پاندمی   |
| ۰/۰۶ | ۲                  | ۰/۰۳         | T                          | پیشرفت تکنولوژیکی و عدم بروز سانی تجهیزات و فناوریهای پزشکی   |
| ۰/۰۶ | ۱                  | ۰/۰۶         | T                          | کمبود دارو و تجهیزات پزشکی بواسطه تحریم کشور  |
| ۰/۰۸ | ۲                  | ۰/۰۴         | T                          | افزایش مراجعات اتباع با ورود غیر قانونی و عدم پرداخت در هزینه های درمان                                   |
| ۲/۲  | جمع امتیازات نهایی |              |                            |   |

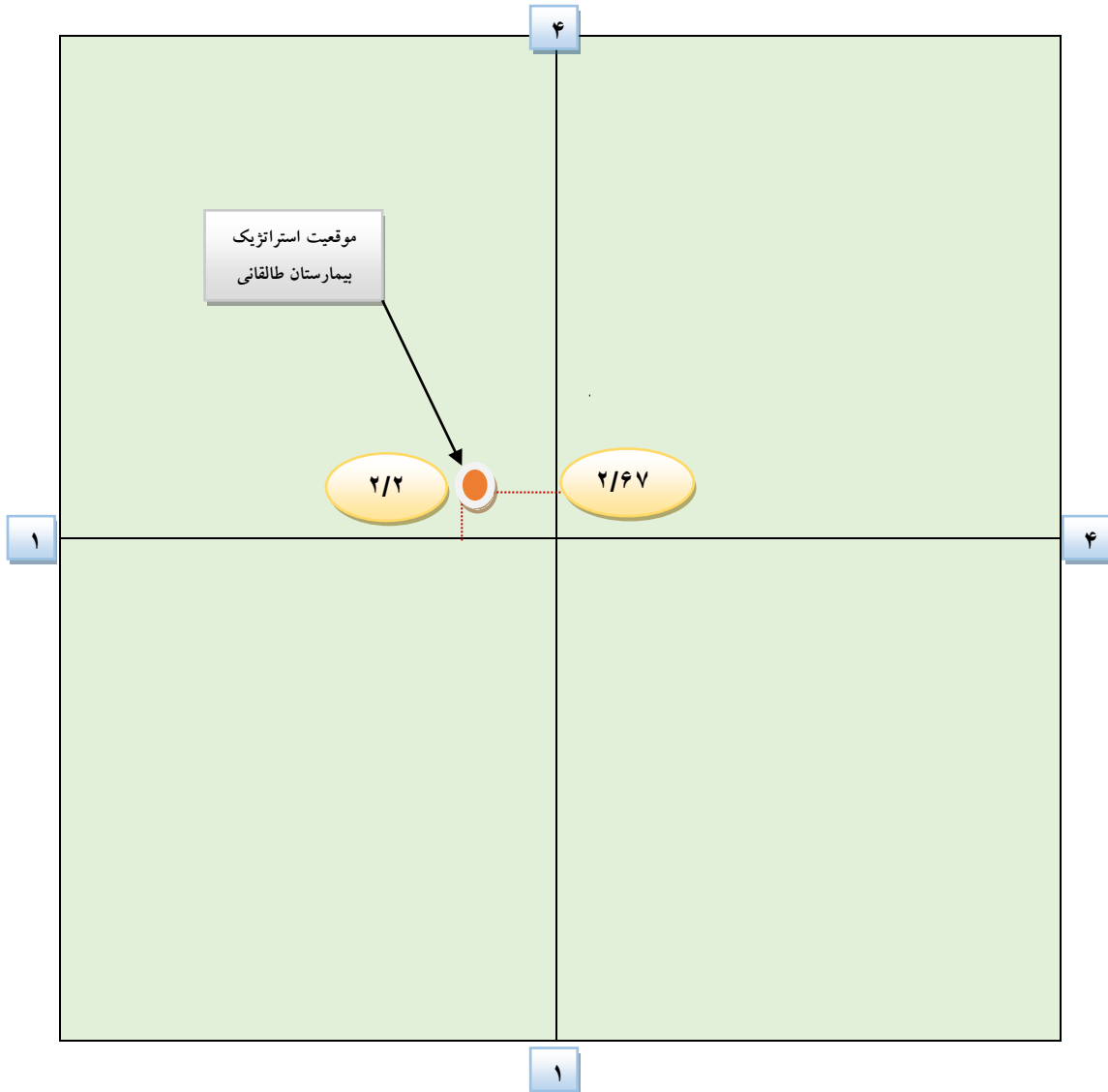
### ۶- تعیین موقعیت استراتژیک

پس از محاسبه امتیاز نهایی عوامل درونی و بیرونی مختصات بیمارستان طالقانی در صفحه مختصات دو بعدی مشخص گردید بدین صورت که روی محور X ها امتیاز عوامل بیرونی و روی محور Y ها امتیاز عوامل درونی مشخص گردید و موقعیت استراتژیک این بیمارستان در سال ۱۴۰۳ در منطقه ۲ ( استراتژی‌های تنوع - رقابتی یا استراتژی‌های ST ) بدست آمد. در شکل ۱ نحوه تعیین موقعیت استراتژیک سازمان و مناطق مختلف آن نشان داده شده است و در شکل ۲ موقعیت استراتژیک بیمارستان طالقانی ارائه گردیده است.

**شکل ۱ : موقعیت استراتژیک سازمان بیمارستان طالقانی تهران در سال ۱۴۰۳**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>منطقه دو</b></p> <p>استراتژی های تنوع - رقابتی</p> <p>استراتژی‌های ST</p> <p>- منابع درونی وجود دارد و استفاده می‌شود.</p> <p>- محیط تهدید زاست.</p>  | <p><b>منطقه یک</b></p> <p>استراتژی‌های رشد - تهاجمی</p> <p>استراتژی‌های SO</p> <p>- منابع وجود دارد، از منابع استفاده بهینه می‌شود.</p> <p>- محیط مناسب است و به اهداف نایل می‌شویم.</p> |
| <p><b>منطقه چهار</b></p> <p>استراتژی‌های کاهش - تدافعی</p> <p>استراتژی‌های WT</p> <p>- منابع درونی وجود ندارد و اگر هست استفاده نمی‌شود و به هدر می‌رود.</p> <p>- محیط مناسب نیست و تهدید زاست و به اهداف دسترسی پیدا نمی‌کنیم.</p> | <p><b>منطقه سه</b></p> <p>استراتژی‌های تغییر جهت - بازپروری</p> <p>استراتژی‌های WO</p> <p>- محیط فرصت آفرین.</p> <p>- منابع وجود ندارد.</p>  |

شکل ۲: موقعیت استراتژیک بیمارستان طالقانی تهران





## سند برنامه استراتژیک بیمارستان آیت... طالقانی ۱۴۰۳



### ۷- تعیین اهداف کلان و انتخاب استراتژی ها:

با تعیین موقعیت استراتژیک، سبد گزینه های استراتژیک کلان بیمارستان طالقانی شامل **استراتژی های تنوع و رقابتی (منطقه ۲)**. موضوعات ذیل به عنوان اهداف کلان انتخاب گردید:

**G1: ارتقاء مستمر کیفیت خدمات سلامت (بر اساس استانداردهای اعتباربخشی و شاخص های ایمنی بیمار)**

**G2: ارتقاء اعتماد و نشاط کارکنان**

**G3: ارتقاء فرهنگ کار تیمی و تصمیم گیری بر اساس خرد جمعی**

**G4: ارتقاء فرهنگ ایمنی بیمار**

**G5: ارتقاء مدیریت خطر حوادث و بلایا**