

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان  
مرکز آموزش، درمانی مرادی

# برنامه استراتژیک مرکز مرادی

1401-1405

این سند در راستای اعتباربخشی دور پنجم و همسو با سیاست های اصلی مرکز آموزشی درمانی مرادی با استفاده از مدل SWOT در جلسات تیم اجرایی با حضور اعضای اصلی و مشارکت سایر کارکنان و پزشکان بر حسب نیاز در سال ۱۴۰۱ تدوین و در سال ۱۴۰۲ بازنگری شده است .

برنامه ریزی استراتژیک همسو با سیاست های اصلی در بردارنده تصمیم گیری هایی راجع به اهداف و استراتژی های بلند مدت سازمان و شناسائی و تحلیل ذینفعان می باشد و مبنای برنامه ریزی ها در بیمارستان است .

مدیران ارشد بیمارستان

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قرآن مجید- سوره رعد- آیه ۱۱:

خداوند متعال وضعیت هیچ امتی را متحول نخواهد کرد الا به اینکه آن قوم خود مایل به دگرگونی باشد.

" پیروزی حاصل دور اندیشی و اقدام قوی است "

امیرالمومنین علی (ع)

ما می خواهیم اگر کسی در یک خانواده مریض شد. بیش از رنج مریض داری، رنج دیگری نداشته باشد.

(مقام معظم رهبری)

برنامه ریزی جریان مستمر از تصمیم های سیستماتیک می باشد که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده به مرحله اجراء در می آید ( پیتر دراکه ) .

در زندگی روزانه، هر انسانی به عنوان موجودی که در حصار مسائل و مشکلات زندگی محاصره می باشد فقط با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دست یابی به آنها در زمان مشخصی، اعم از کوتاه مدت و بلند مدت می تواند در جهتی صحیح حرکت نموده و از موانع عبور نماید . برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل برمبنای اندیشه و تفکر آینده نگر، تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم ، و بخش لاینفک حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد و در سازمان ها هم برنامه ریزی رکن اساسی هرگونه اقدام و حرکتی می باشد. بدون شک بهره گیری از نظرات و افکار دیگران موجب غنای بیشتر سیستم ها و پدیده های اجتماعی است . این امر یعنی مشارکت ، بهره مندی از نظرات و مشاوره با دیگران ، در سطوح مختلف علمی و یادگیری نقش اساسی در بهبود رویه ها ، نوآوری و خلاقیت و زمینه ساز بهبود در بسیاری از مسائل پیش روی سازمانها و جوامع است . با این حال در سازمانها و باروش های موجود در دستگاهها یا به این مقوله توجه نمی شود و یا سازوکار مناسبی برای آن وجود ندارد . برنامه ریزی راهبردی 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 . در هر حال بهبود اثر بخشی نظرات و عملیاتی نمودن آنها از دیگر موارد مد نظر می باشد .

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه ، با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیتهای خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم خود و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب کرده و تداوم حیات داشته باشد و چنانچه علیرغم مسئله رقابت ، سازمان با تکیه بر ارزشهای بنیادی و درون ذاتی، همچون تاکید بر اخلاقیات، عدالت اجتماعی، تکریم ارباب رجوع و ...، مسئولیت تأمین، حفظ و ارتقاء سطح سلامتی جامعه را بعهده داشته باشد اهمیت این امر صد چندان خواهد شد. بدون شک نیل به چنین هدفی بدون بهره گیری مدیران سازمان از رویکرد برنامه ریزی استراتژیک میسر نخواهد شد . مدیریت استراتژیک سازمان در برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط داخل و خارج سازمان، قوت و ضعف های

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژیهای می کند که با تکیه بر قوتها و با بهره گیری از فرصتها، ضعف ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز نماید تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت می شود.

### \* معرفی بیمارستان \*

بیمارستان مرادی در سال ۱۳۳۴ توسط مرحوم حاج حسن مرادی وقف شد و از سال ۱۳۶۰ به عنوان مرکز چشم پزشکی به فعالیت خود ادامه داد. این بیمارستان، مرکزی آموزشی درمانی بوده و تحت نظارت وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی میباشد. انجام خدمات تخصصی و فوق تخصصی چشم پزشکی، ارولوژی، گوش-حلق و بینی، سنگ شکن و اعصاب و روان در این بیمارستان ارائه میشود.

مهمترین ارزشهای مرکز:

۱. قانون مداری
۲. حفظ کرامت انسانی
۳. خلاقیت و نوآوری
۴. مشتری مداری
۵. بهبود مداوم و ایمن
۶. سرعت و دقت در ارائه خدمات
۷. استفاده از وسایل حفاظت فردی
۸. رعایت طرح انطباق

پرسنل بیمارستان مرادی ضمن پایبندی به نظام مقدس جمهوری اسلامی و رعایت اصل عدالت محوری-قانون مداری در چارچوب مقررات جاری کشور تلاش میکنند با برقراری ارتباط منطقی و مناسب و حفظ اسرار بیماران در جهت ایجاد رضایتمندی و تکریم ارباب رجوع تلاش نمایند و با حفظ حرمت و شخصیت بیماران نهایت سعی خود را در زمینه ارائه مراقبتهای پرستاری به نحو مطلوب انجام دهند. ضمن آنکه با توجه به موج چهارم کووید ۱۹ آموزش های پیشگیرانه و تذکر استفاده از ماسک برای گیرندگان خدمت از اولویت های آموزشی بوده است.

## خط مشی و سیاست های کلان مرکز:

در این مرکز اهداف کلی سند استراتژیک با سیاست های اصلی بیمارستان هماهنگ است .

این مرکز متعهد به موارد مشروحه ذیل می باشد :

- توجه به خرد جمعی و اثربخشی شاخص ها در تصمیمات مدیریتی و مصوبات کمیته ها
- ارتقای مستمر کیفیت و ایمنی خدمات سلامت بدون تحمیل هزینه اضافی به بیمار
- رعایت نکات ایمنی برای کارکنان ، عملیات ساختمانی ، خرید تجهیزات پزشکی ، برون سپاری واحدها و عقد قراردادهای
- پذیرش کلیه مراجعین اورژانسی و ارجاعات بیمه روستائی بدون در نظر گرفتن نوع جراحی و بضاعت بیمار
- استفاده از پزشکان مجاز و دارای پروانه و حفظ خوشنامی مرکز
- بیمارمحوری و حفظ کرامت ، حرمت و حقوق گیرندگان خدمت
- ارتقای آموزش دانشجویان و فراگیران و بیماران و کارکنان به صورت هدفمند و سلامت محور
- انجام پژوهش با استفاده از پرونده ها
- افزایش تخت های VIP متناسب با تقاضا و رعایت طرح انطباق
- بهبود مستمر فرایندهای ارائه خدمات درمانی و غیردرمانی
- جلب رضایت مشتریان و کارکنان و سازمان های بیمه گر
- جلب مشارکت سازمانهای مردم نهاد و خیرین
- توجه ویژه به اقتصاد مقاومتی در برطرف کردن چالش ها و ایجاد فرصت های بهبود
- رعایت موازین بهداشتی و درمانی و زیست محیطی و ملاحظات زیست محیطی
- رعایت اصول حرفه ای کار و اخلاق اداری و رسیدگی به شکایات در اسرع وقت
- تخصیص امکانات رفاهی کارکنان و تسهیلات اقامتی مراجعین
- کنترل عفونت بیمارستانی و کاهش زباله های عفونی و ارزش گذاری در رعایت بهداشت دست
- بازنگری سالیانه برنامه استراتژیک مرکز

## مزایای شغلی پرسنل مرکز:

- به روز بودن حقوق
- دریافت پرسیس و اضافه کار
- انجام رایگان و مجدد معاینات شغلی در سال ۱۴۰۱
- استفاده رایگان از امکانات رفاهی مورد تخصیص (سفر زیارتی مشهد ، خزرآبادساری ، خوابگاه تهران ...)
- استفاده رایگان کارکنان از وسایل استحفاظی فردی و تغذیه

پاداش :

- پرسنل از طریق نظام پیشنهادات در تصمیم گیریها مشارکت کرده و در صورت تایید کمیته پیشنهادات ، در ارزشیابی سالانه فرد لحاظ می گردد .
- تشویقات کتبی پرسنل با درج در پرونده ( معرفی از سوی مسئول واحد یا گزارشات خطا با نظر کمیته اخلاق حرفه ای کارکنان )
- برگزاری مسابقات مختلف و اعطای جایزه
- از محل ۲ درصد در اختیار ریاست مرکز به بازنشسته گان مرکز جهت قدردانی ، برگزاری روز پرستار و روز کارمند به کارکنان زبده جوایزی برای بالا بردن انگیزه کاری اعطاء می گردد .

## امکانات آموزشی فرهنگی رفاهی:

- برگزاری دوره های آموزش عمومی بهداشت روان برای پرسنل
- تهیه و چاپ پمفلت های آموزشی در راستای برنامه ارتقای سلامت کارکنان و بیماران

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

- دوره های آموزشی اختصاصی برای پرسنل متناسب با نیاز سازمان ( آموزش عمومی و اختصاصی کووید ۱۹ و.....)

- برگزاری زیارت عاشورا در دهه اول ماه محرم
- برگزاری نماز جماعت و برپایی مسابقات فرهنگی با همکاری دفتر نهاد رهبری

### امکانات رفاهی:

- وجود امکانات اقامتی در یکی از هتل آپارتمان های مشهد ، خزرآباد ساری ، وجود آپارتمان در تهران ، گشت های استانی ( از سال ۱۳۹۹ به دلیل کووید انجام نشده )

### امکانات اطلاعاتی و ارتباطی:

- وجود اتوماسیون مکاتبات اداری ؛ استفاده از اینترنت
- استفاده از سیستم گزارش دهی خطاهای درمانی
- استفاده از سیستم HIS , سامانه سپاس , آواب , سجاد , نظام داده های مراقبت عفونت بیمارستانی ( INIF )
- وجود روابط عمومی فعال و واحد سمعی بصری
- تشکیل گروه در خصوص مسائل و مشکلات مرکز با عضو بودن تمامی کارکنان

### اقدامات زیست محیطی:

- تفکیک و دفع زباله های عفونی بیمارستانی به شکل استریل از طریق امحاء زباله متمرکز
- برقراری نظام کنترل عفونت
- کاهش مواد شوینده در واحدهای مختلف
- اختصاص زباله دان مخصوص کاغذ

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

- تفکیک زباله های معمولی و عفونی از مبدا تا مقصد و فعال شدن امحاء زباله در سال ۱۴۰۲
- استفاده از کاغذهای بازیافتی کپی
- بررسی دوره ای سیستم آبرسانی بیمارستان / تامین آب سالم / عدم استفاده از بطری های اب یکبارمصرف / عدم استفاده از آب شرب برای مصارف غیرضروری ( ابیاری فضای سبز با اب غیرشرب )
- کاهش تولید ضایعات در بخش تغذیه
- وجود برنامه غذایی و استفاده از تولیدات محلی
- استفاده از نور طبیعی تا حد امکان و لامپ های کم مصرف
- استفاده از پنجره های دوجداره
- دسترسی آسان به فضاهای مختلف بیمارستان
- استفاده از تجهیزات حس گر ( سنسورهای حساس به دود و حرارت و الارم یخچال های آزمایشگاهی و دارویی )
- جمع کردن ترمومترهای حیوه ای
- ارزیابی منظم تجهیزات بیمارستان

## اهداف کلان مرکز:

- ارتقای مستمر کیفیت ارائه خدمات با پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی بدون تحمیل هزینه اضافی به بیمار
- نهادینه شدن فرهنگ سازمانی رعایت حقوق گیرنده خدمت (بیمارمحوری و حفظ کرامت و رعایت طرح انطباق)
- ارتقای سلامت و رضایت گیرندگان و ارائه دهندگان خدمت و سازمانهای بیمه گر
- مدیریت خطر و حفظ و ارتقای ایمنی بیماران و کارکنان
- استفاده از آمار و اطلاعات و مدیریت بودجه و هزینه ها
- تربیت و آموزش کارورزان و کارآموزان پزشکی و پیراپزشکی
- مدیریت و توانمندسازی نیروی انسانی
- ارتقاء و بهبود فرآیندهای مرکز
- مدیریت حوادث و بلایا / مدیریت بحران / مدیریت پسماند / مدیریت بیماری های نوپدید
- توجه به خرد جمعی در تصمیمات مدیریتی و مصوبات کمیته ها
- رعایت حقوق ذینفعان
- پذیرش کلیه مراجعین اورژانسی



## اهداف اختصاصی مرکز

- تشکیل پرونده سلامت شغلی و بهداشتی
- ارزیابی ۱۰۰٪ محیط کار از نظر شناسایی عوامل زیان آور و کاهش آسیب های شغلی
- آموزش کارکنان در زمینه سلامت شغلی و شناسایی خطاهای حرفه ای و بررسی اثربخشی آموزش ها
- ارتقاء برگزاری برنامه های ورزشی- رفاهی
- تدوین و بازنگری ۱۰۰٪ خط مشی ها و فرآیندهای موجود
- برگزاری کمیته های اصلی
- انجام واکراندهای ایمنی
- ارتقای وضعیت مرکز با اجرائی شدن برنامه تحول نظام سلامت (هتلینگ) و اتاق های vip

\* شناسنامه مرکز آموزشی درمانی مرادی رفسنجان \* ( وضعیت موجود )

نوع بیمارستان	آموزشی درمانی
سال راه اندازی	۱۳۳۴
تعداد تخت ثابت	۱۰۰
تعداد تخت فعال	۶۵
تعداد بخشهای درمانی	۵
تعداد واحدهای پاراکلینیک	۷
تعداد پزشک متخصص	۲۴

### برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

۸	تعداد پزشکان اورژانس
۱۱۰	تعداد پرسنل پرستاری
۲۳۶	تعداد کل پرسنل بیمارستان
دو	درجه ارزشیابی

#### واحدهای پاراکلینیک مرکز:

- ۱ - آزمایشگاه
- ۲ - رادیولوژی و سونوگرافی
- ۳ - شنوایی سنجی
- ۴ - درمانگاه تخصصی
- ۵ - درمانگاه ترک اعتیاد
- ۶ - واحد سنگ شکن
- ۷ - داروخانه

#### بخش های بالینی مرکز:

۱. اورژانس
۲. اعصاب و روان
۳. اتاق عمل
۴. جراحی
۵. واحد سی اس آر

## معرفی بخش های بیمارستان

### • بخش اورژانس

این بخش در محوطه ورودی بیمارستان قرار گرفته بود که پس از تخریب توسط هلال احمر به داخل بیمارستان منتقل شد و در مرداد ۱۳۹۹ بخش جدید اورژانس با مساحت ۱۸۰ مترمربع به بخش موجود اورژانس اضافه گردید و بخش قبلی اورژانس بهسازی کامل صورت گرفت. هم اکنون ۴ تخت بستری و یک تخت اطفال، ۱ تخت اتاق عمل، ۱ تخت شیمی درمانی، ۱ تخت شستشوی معده و سونداژ و ۱ تخت سی پی آر و دو اتاق ایزوله مجزای اعصاب و عفونی میباشد. خدمات بخش اورژانس به جز پذیرش تمامی موارد اورژانس شامل خدمات تخصصی چشم پزشکی، گوش، حلق و بینی، ارولوژی، اعصاب و روان، اعمال جراحی سرپایی، خدمات تریاژ، تزریقات و پانسمان می باشد.

### • بخش اعصاب و روان

این واحد از دو بخش مجزای زنان و مردان با تعداد ۲۷ تخت بستری تشکیل و تعداد ۶ نفر متخصص اعصاب و روان، سه نفر روانشناس و یک نفر دکترای روانشناسی بالینی در بخش مشغول انجام خدمات درمانی می باشند که کارهای مشاوره، کار درمانی، شوک درمانی، رفتار درمانی و دارو درمانی در بخش انجام می گردد.

### • بخش اتاق عمل

اتاق عمل این مرکز در طبقه همکف بنا شده و دارای ۴ اتاق عمل فعال با تعداد ۵ تخت جراحی میباشد. اعمال جراحی چشم، گوش - حلق و بینی، ارولوژی، ترمیمی در این مرکز صورت میگیرد. ریکاوری دارای ۴ تخت با امکانات مانیتورینگ، ساکشن و اکسیژن و پالس اکسی متری می باشد.

### • بخش جراحی

بخش جراحی مرکز شامل ۳۷ تخت بستری در رده های چشم، گوش - حلق و بینی، ارولوژی، جراحی عمومی و ترمیمی سرویس دهی انجام می شود. اخیرا اتاق جنب ایستگاه به اتاق مراقبت ویژه

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

با تجهیزات لازم اختصاص داده شده است تا به منظور کاهش هزینه ها بیماران در شیفت صبح بستری شوند .

### • بخش سنگ شکن

این واحد در انتهای بخش جراحی با ۳ تخت بستری و دو نفر متخصص ارولوژی و دو کاردان رادیولوژی آموزش دیده ارائه خدمت می نماید .

### • آزمایشگاه :

آزمایشگاه این مرکز خدمات ذیل را ارائه می نماید:

- خون شناسی : آزمایشاتی از قبیل شمارش کامل گلبول ها، رتیکولوسیت ها، اسمیر خون محیطی، آنالیز مایعات بدن
- انعقاد : آزمایشاتی از قبیل تعیین وضعیت انعقادی (CT,BT,PT, PTT)
- بیوشیمی : آزمایشاتی از قبیل تعیین وضعیت متابولیک، کارکرد کلیه، کارکرد کبد، آنزیم های قلبی ، الکترولیت ها ،
- میکروب شناسی : آزمایشات مستقیم و کشت ها، تعیین میزان حساسیت به آنتی بیوتیک ها، تست های خاص انگلی، باکتری ها
- ایمونولوژی : تست های سرولوژیک
- اندازه گیری سطح داروها در خون : لیتیوم
- اندوکرین : اندازه گیری سطح هورمون ها از قبیل تست های تیروئیدی و B-HCG و تست های هیپاتیت ، تست فریتین ، ویتامین دی ، تست پی اس آ ( پروستات )
- این بخش وظیفه دارد تا در زمان انتقال خون از بانک خون به بخش تمهیدات لازم را اجرا نماید .

### • بخش رادیولوژی:

کلیه اعمال تصویربرداری با استفاده از دستگاه های مدرن و دیجیتال، رادیوگرافی های ساده و تخصصی ارولوژی دستگاه ادراری تناسلی جهت بیماران بستری و مراجعین سرپائی، با نظارت متخصصین و کارشناسان مجرب در این مرکز انجام می پذیرد.

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

بخش سونوگرافی این مرکز با بهره گیری از متخصصین سونوگرافی به ارائه خدمات از جمله سونوگرافی های عمومی و داپلر رنگی از عروق اندام های تحتانی می پردازد.

### • درمانگاه سرپائی

کلینیک این مرکز در ضلع شمالی بیمارستان در ساختمان مجزا و دارای کلینیک چشم، گوش - حلق و بینی، اورولوژی و اعصاب و روان، تغذیه در شیفت صبح بصورت آموزشی و با حضور متخصصین در شیفت عصر و درمانگاه سرپائی ترک اعتیاد ارائه خدمات می نماید.

### • بخش داروئی :

این واحد با حضور یک داروساز مسئول مراقبت های امور داروئی و یک تکنیسین داروئی و یک نفر انبازار داروئی فعالیت می نماید بطوریکه در تمام مدت عصر و شب انکال می باشند .

### • داروخانه هلال احمر :

هلال احمر متعهد است کلیه خدمات داروئی مراجعین خصوصا بیماران را در شیفت های صبح و عصر خارج از نوبت تامین نماید .

## واژه نامه (Terminology)

### • رسالت (mission) :

ارائه خدمات درمانی و تشخیصی ایمن و کارآمد به کلیه مراجعین

ارائه خدمات آموزشی ( تئوری و عملی )

### بیانیه ماموریت:

مرکز آموزشی درمانی مرادی به عنوان تنها مرکز ارائه دهنده خدمات درمانی در زمینه ، گوش ، حلق ، بینی ، چشم ، اورولوژی ، اعصاب و سنگ شکن شهرستان در راستای تامین ، حفظ و ارتقاء سطح سلامت مردم شهرستان و سایر مراجعین و آموزش فعالیت می کند . در این مرکز کادری مجرب در زمینه درمانی - تشخیصی ، آموزش و خدمات پشتیبانی با تکیه بر ارزشهای اسلامی ، برای ارائه بهترین خدمات به مراجعین تلاش می کنند و مهمترین هدف این مرکز فراهم سازی حداکثر رفاه جسمی ، روحی و روانی ممکن برای بیماران ( درمانهای ایمن ، اثربخش ... ) است .

## ارزشها ( values ) :

بهبود مداوم و ایمن - سرعت و دقت در ارائه خدمت - آموزش و توسعه نیروی انسانی

قانون مداری - مشتری مداری - مسئولیت پذیری - خلاقیت و نو آوری

## بیانیه چشم انداز (vision):

با استعانت از درگاه خداوند متعال و با تکیه بر همکاران شایسته و توانمند مرکز آموزشی درمانی مرادی بر آنست تا ۵ سال آینده همگام با برنامه های توسعه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی رفسنجان در زمینه ارائه خدمات خود در زمینه تخصص های مربوطه به مردم شهرستان و سایر مراجعین از تمامی مراکز مشابه در سطح استان پیشی جوید .

## شناسائی و تحلیل ذینفعان داخلی و خارجی

**ذینفعان داخلی شامل :** کلیه پرسنل درمانی بیمارستان ( پزشکان و پرستاران، بهیاران، کمک بهیاران، بیماربران، پرسنل اتاق عمل، آزمایشگاه و رادیولوژی) پرسنل اداری و خدمات، مدیران اجرائی بیمارستان، کارورزان و کارآموزان رشته های پزشکی و پیراپزشکی، پیمانکاران

**انتظارات ذینفعان داخلی:** دریافت به موقع حقوق و مزایا، داشتن امنیت شغلی و آرامش در محیط کار، وجود امکانات رفاهی به خصوص پارکینگ و بوفه، وجود امکانات کافی برای کارورزان و کارآموزان، عدالت در سیستم تشویق و تنبیه.

**ذینفعان خارجی :** مردم و بیماران، مسئولین دانشگاه، سازمانهای بیمه گر، سایر بیمارستان ها و مراکز درمانی، شرکت های برق، گاز، آب و فاضلاب و مخابرات، شرکت های فروش تجهیزات و لوازم پزشکی، شرکت های پخش دارو و لوازم مصرفی، شهرداری، پزشکی قانونی، سازمان های بالا دست

**انتظارات ذینفعان خارجی :** دریافت خدمات درمانی و تشخیصی مناسب و به موقع، افزایش رضایت مندی مددجویان، صحت هزینه های پرداختی و درست بودن پرونده بیماران، پرداخت به موقع هزینه های مربوط به آب، برق، تلفن، گاز، پرداخت به موقع هزینه های مربوط به خرید یا تعمیر تجهیزات پزشکی، پرداخت به موقع هزینه های مربوط به دارو و لوازم مصرفی

## تحلیل وضعیت با SWOT

### عوامل داخلی

ردیف	نقاط قوت	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	S1: ارائه خدمات تخصصی با تعرفه دولتی در زمینه ENT، چشم و اورولوژی و اعصاب و خدمات اورژانسی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۲	S2: تنها مرکز ارائه خدمت در زمینه سنگ شکن و ECT در دانشگاه	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۳	S3: ارائه خدمت دولتی در زمینه آزمایشگاه، رادیولوژی و شنوایی سنجی، سونوگرافی	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	S4: وجود بایگانی ریلی مناسب و اضافه شدن بایگانی الکترونیک	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵	S5: وجود پرسنل توانمند و متعهد و جذب پزشکان فلوشیپ قرنیه	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۶	S6: وجود و خرید دستگاه فیکو چشمی جدید در اتاق عمل مرکز	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۷	S7: همکف بودن بخش ها و وجود فضای باز و مناسب در محوطه بیمارستان	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۸	S8: وجود اتاق های VIP	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۹	S9: ساخت بخش اداری مستقل و سالن کنفرانس مناسب، اکسیژن ساز	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۱۰	S10: تجهیز و ساخت اورژانس جدید	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۱۱	S11: وجود داروخانه هلال احمر با انبار داروئی مستقل	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۱۲	S12: استقرار واحدهای مرکز فنی ارتوپدی، فیزیوتراپی، شنوایی سنجی، کاردرمان و... بهزیستی در بیمارستان	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۳	S13: انجام رایگان معاینات و آزمایشات سلامت شغلی کارکنان	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۱۴	S14: رعایت طرح انطباق در بخش ها	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
۱۵	S15: استفاده از خرد جمعی در تصمیمات مدیریتی و مصوبات کمیته ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	<b>نقاط ضعف</b>	۰/۶۰		۲/۲۰
۱	W1: کمبود درآمد و پایین بودن ضریب اشغال تختها	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۲	W2: درجه دو شدن مرکز	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۳	W3: عدم پرداخت به موقع کارانه پرسنل	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
۴	W4: آمار بالای اعزام ها	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
۵	W5: نداشتن سرد خانه، لنژری، بانک خون	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۶	W6: کمبود تجهیزات و لوازم مصرفی و داروئی در شرایط تحریم	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
۷	W7: تامین اعتبار ناکافی جهت بهسازی مرکز	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
۸	W8: فعال نبودن دستگاه امحاء زباله موجود در مرکز	۰/۰۵	۱	۰/۰۵

### برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

۰/۰۵	۱	۰/۰۵	W9: شبانه روزی نبودن فعالیت اتاق عمل	۹
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	W10: بالا بودن اقامت بیماران بخش اعصاب و روان و کمبود تخت روان	۱۰
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	W11: نداشتن تجهیزات و انبار مناسب بحران	۱۱
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	W12: قدیمی بودن ساختمان اصلی مرکز	
۰/۶۲		۰/۴۰		

+۱/۵۸ جمع کل عوامل داخلی ( ۲/۲۰ + - ۰/۶۲ = ۱/۵۸ )

## عوامل خارجی

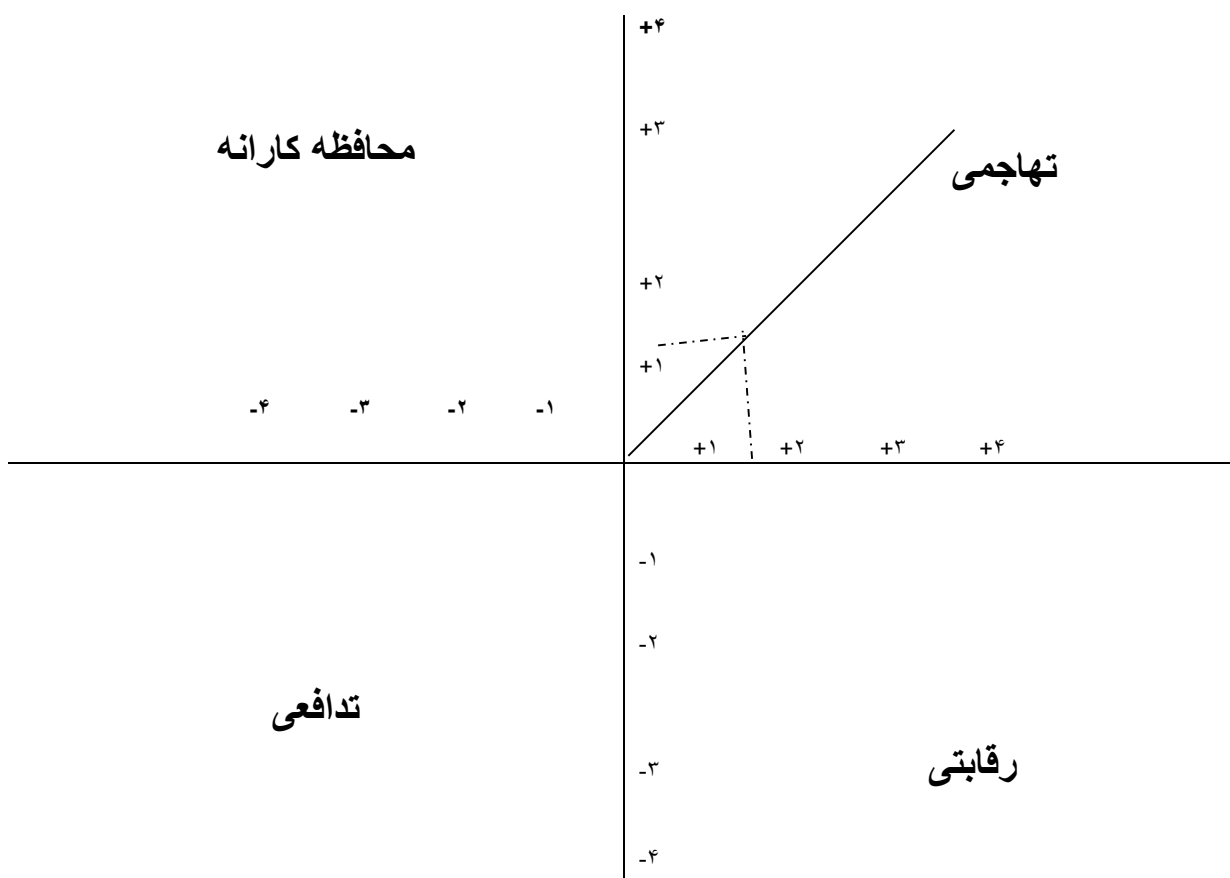
ردیف	تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه	نمره نهایی
۱	T1: تاخیر اجرای تعهدات سازمان های بیمه گر	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۲	T2: عدم کیفیت در بعضی کالاهای داخلی و عدم خرید کالاهای خارجی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۳	T3: تحریم های اقتصادی و تورم بالا	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۴	T4: همجوار بودن با دو مرکز استان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۵	T5: عدم خرید به موقع تجهیزات سرمایه ای مورد نیاز مرکز از طرف دانشگاه	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۶	T6: وجود درمانگاه های غیردولتی در اطراف این مرکز	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۷	T7: نبود شرکت های معتمد استان جهت سرویس دهی به موقع تجهیزات پزشکی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
۸	T8: پایین بودن تعرفه های بخش دولتی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۹	T9: رشد روز افزون فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی و سخت شدن رقابت با بخش خصوصی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۰	T10: مراجعه بیماران بی خانمان با اورژانس اجتماعی و مهاجران افغانی با مشکلات مالی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	<b>فرصتها</b>	۰/۴۴		۰/۸۰
۱	O1: دسترسی آسان مردم به مرکز (مرکز شهر بودن) : دیدگاه مثبت مردم نسبت به ارائه خدمات در این مرکز	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۲	O2: تنها مرکز تخصصی در زمینه ENT، چشم و اورولوژی و اعصاب در شهر	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۳	O3: نبودن بیمارستان خصوصی در شهر	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	O4: وجود خیرین بیشتر در این شهر نسبت به شهر های دیگر	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۵	O5: افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶	O6: وجود امار بالای بیماران سنگ کلیوی در شهر و اطراف آن	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۷	O7: تشکیل صندوق های قرض الحسنه دانشگاه با سود نیم درصد جهت وام ضروری پرسنل	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۸	O8: امکان سنجش شنوایی نوزادان و کارکنان شرکت ها	۰/۰۵	۳	۰/۱۵



### برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۹ : همکاری صمیمانه متولیان هلال احمر و نماینده مجلس با مسئولین دانشگاه در شروع به ساخت مرکز چشم پزشکی
۲/۰۲		۰/۵۶	

$IEF = 1/58$
$EEF = 1/22$



## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

<p>S1: ارائه خدمات تخصصی در زمینه ENT، چشم و اورولوژی و اعصاب و ساخت اورژانس جدید و خدمات اورژانسی در تمامی بیماران اورژانس با وجود متخصصین مجرب به تعداد کافی</p> <p>S2: تنها مرکز ارائه خدمت در زمینه سنگ شکن و ECT</p> <p>S3: وجود بایگانی ریلی مناسب و شروع اسکن پرونده ها</p> <p>S4: ارائه خدمت دولتی در زمینه آزمایشگاه، رادیولوژی و شنوائی سنجی، سونوگرافی</p> <p>S5: وجود پرسنل توانمند و متعهد</p> <p>S6: وجود و خرید یک دستگاه فیکو جدید در اتاق عمل مرکز</p> <p>S7: وجود فضای باز مناسب در محوطه بیمارستان</p> <p>S8: وجود اتاق های VIP جهت اعمال جراحی زیبایی</p> <p>S9: وجود بخش اداری مستقل و سالن کنفرانس مناسب و تجهیز و راه اندازی اورژانس جدید و اکسیژن ساز</p> <p>S10: وجود داروخانه هلال احمر با انبار داروئی بهسازی شده و مرکز فنی ارتوپدی با تجهیزات و کارشناس زبده</p>	
<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های SO</b></p> <p>۱- افزایش امکانات هتلینگ بیمارستان و اتاق های خصوصی بر اساس تجمیع سرمایه خیرین همچنین با توجه به فضاها و امکانات بیمارستان بایستی بیمارستان را به سمت درجه یک پیش برد.</p> <p>۲- متمرکز ساختن فضاهای پاراکلینیک با توجه به پراکندگی آنها با استفاده از فضاهای باز محوطه</p> <p>۳- متمرکز نمودن خدمات تشخیصی، درمانی چشم در منطقه</p> <p>۴- فراهم نمودن زمینه حضور پزشکان مجرب جهت اعمال جراحی با دستگاه فیکو</p> <p>۵- ایجاد رضایتمندی پرسنل و تداوم رضایت مراجعین</p>	<p>O1: دسترسی آسان مردم به مرکز (مرکز شهر بودن)</p> <p>O2: دیدگاه مثبت مردم نسبت به ارائه خدمات در این مرکز</p> <p>O3: تنها مرکز تخصصی در زمینه ENT، چشم و اورولوژی و اعصاب و در شهر</p> <p>O4: نبودن بیمارستان خصوصی در شهر</p> <p>O5: وجود خیرین بیشتر در این شهر نسبت به شهر های دیگر</p> <p>O6: افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار</p> <p>O7: وجود امار بالای بیماران سنگ کلیوی در شهر و اطراف آن</p> <p>O8: تشکیل صندوق های قرض الحسنه دانشگاه با سود نیم درصد جهت وام ضروری پرسنل</p> <p>O9: امکان سنجش شنوایی نوزادان و کارکنان شرکت ها</p> <p>O10: همکاری صمیمانه نماینده شهر با مسئولین دانشگاه</p> <p>O11: حضور متولیان هلال احمر در مرکز در ساخت مرکز چشم و سایر</p>

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

<p>W1: کمبود درآمدها به دلیل درجه ۲ شدن مرکز و پایین بودن ضریب اشغال تختها</p> <p>W2: فقدان لنژری و استفاده از لنژری بیمارستان مجاور</p> <p>W3: عدم پرداخت به موقع کارانه پرسنل</p> <p>W4: نبود اینترنت ارولوژی در مرکز</p> <p>W5: نداشتن سرد خانه و بانک خون</p> <p>W6: تامین اعتبار ناکافی جهت خرید لوازم مورد نیاز و مصرفی و بهسازی مرکز</p> <p>W7: ناکافی بودن فضای پارکینگ عمومی سرپوشیده</p> <p>W8: فعال نبودن دستگاه امحاء زباله مرکز</p> <p>W9: شبانه روزی نبودن فعالیت اتاق عمل</p> <p>W10: بالا بودن اقامت بیماران بخش اعصاب و روان</p>	
<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های WO</b></p> <p>۱- جذب متخصصین مجرب در زمینه های چشم و تخصص های موجود در بیمارستان و بالا بردن ضریب اشغال تخت با توجه به شرایط موجود</p> <p>۲- پیگیری دریافت درآمد موقوفه با توجه به وقف نامه و کمک سازمان های خیریه جهت افزایش فضای فیزیکی و سایر هزینه های بیمارستان در راستای تداوم رضایت مراجعین</p> <p>۳- افزایش ضریب ایمنی بیمار با تخصیص بودجه ای در تمامی زمینه ها.</p> <p>۴- برون سپاری مجدد خرید دستگاه امحاء و نظارت کارشناس بهداشت محیط در انتقال پسماند تا جایگاه دستگاه امحای زباله در علی ابن ابیطالب</p>	<p>O1: دسترسی اسان مردم به مرکز (مرکز شهر بودن)</p> <p>O2: تنها مرکز تخصصی در زمینه ENT، چشم و ارولوژی و اعصاب و در شهر</p> <p>O3: نبودن بیمارستان خصوصی در شهر</p> <p>O4: وجود خیرین بیشتر در این شهر نسبت به شهر های دیگر</p> <p>O5: افزایش ورود پزشکان متخصص و فوق تخصص به بازار کار</p> <p>O6: وجود امار بالای بیماران سنگ کلیوی در شهر و اطراف آن</p> <p>O7: دیدگاه مثبت مردم نسبت به ارائه خدمات در این مرکز</p> <p>O8: امکان سنجش شنوایی نوزادان و کارکنان شرکت ها</p> <p>O9: نماینده شهر که همکاری صمیمانه با مسئولین دانشگاه دارد</p> <p>O10: حضور متولیان هلال احمر در مرکز در ساخت مرکز چشم</p>

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

<p>W1: کمبود درآمد و پایین بودن ضریب اشغال تختها</p> <p>W2: فقدان لنژری و استفاده از لنژری بیمارستان مجاور</p> <p>W3: عدم پرداخت به موقع کارانه پرسنل</p> <p>W4: نبود اینترنت ارولوژی در مرکز</p> <p>W5: نداشتن سرد خانه و بانک خون</p> <p>W6: تامین اعتبار ناکافی جهت خرید لوازم مورد نیاز و مصرفی و بهسازی مرکز</p> <p>W7: فعال نبودن دستگاه امحاء زباله مرکز</p> <p>W8: شبانه روزی نبودن فعالیت اتاق عمل</p> <p>W9: ناکافی بودن فضای پارکینگ عمومی سرپوشیده</p> <p>W10: بالا بودن اقامت بیماران بخش اعصاب و روان</p>	
<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های WT</b></p> <p>۱- تلاش در جهت کاهش کسورات از طرف سازمان های بیمه گر و پیگیری دریافت به موقع هزینه ها با راه اندازی سیستم استحقاق سنجی و تعامل مناسب و به موقع با کارشناسان بیمه</p> <p>۲- تلاش در جهت افزایش رضایت مندی پرسنل با ایجاد تسهیلات مناسب و به دنبال آن افزایش رضایت مندی بیماران و در نتیجه جلب بیماران بیشتر و افزایش درآمد</p> <p>۳- تلاش در جهت کسب امتیازات بالاتر در راستای درجه یک شدن مجدد مرکز</p> <p>۴- استفاده موقت از فضای جنب درب ورودی دوم به عنوان پارکینگ مراجعین</p> <p>۵- فعال بودن نوبت دهی اینترنتی و کاهش معطلی بیماران</p>	<p>T1: تاخیر اجرای تعهدات سازمان های بیمه گر</p> <p>T2: عدم کیفیت در بعضی کالاها داخلی و عدم خرید کالاها خارجی</p> <p>T3: تحریم های اقتصادی</p> <p>T4: همجواری بودن با دو شهر بزرگ</p> <p>T5: عدم خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز مرکز از طرف دانشگاه</p> <p>T6: وجود درمانگاه های خصوصی در اطراف این مرکز</p> <p>T7: نبود شرکت های معتمد جهت سرویس دهی به موقع تجهیزات پزشکی</p> <p>T8: پایین بودن تعرفه های بخش دولتی</p> <p>T9: رشد روز افزون فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی و سخت شدن رقابت با بخش خصوصی</p> <p>T10: داشتن یک ورودی برای رفت و آمد پیاده و سواره به علت بسته شدن درب ورودی دوم بیمارستان مقابل دانشگاه فرهنگیان.</p>

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

<p>S1: ارائه خدمات تخصصی در زمینه ENT، چشم و اورولوژی و اعصاب و خدمات اورژانسی در تمامی بیمارستان اورژانس</p> <p>S2: تنها مرکز ارائه خدمت در زمینه سنگ شکن و ECT</p> <p>S3: وجود متخصصین مجرب به تعداد کافی</p> <p>S4: ارائه خدمت دولتی در زمینه آزمایشگاه، رادیولوژی و شنوائی سنجی</p> <p>S5: وجود پرسنل توانمند و متعهد</p> <p>S6: وجود دستگاه فیکو در اتاق عمل مرکز</p> <p>S7: وجود فضای باز مناسب در محوطه بیمارستان</p> <p>S8: وجود اتاق های VIP جهت اعمال جراحی زیبایی</p> <p>S9: وجود بخش اداری مستقل و سالن کنفرانس مناسب و تجهیز و راه اندازی اورژانس جدید</p> <p>S10: وجود داروخانه هلال احمر با انبار داروئی بهسازی شده و مرکز فنی ارتوپدی با تجهیزات و کارشناس زبده</p>	
<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های ST</b></p> <p>۱- فراهم آوردن زمینه های حفظ پزشکان فوق تخصص و همچنین بهبود سطح رفاهی آنان</p> <p>۲- افزایش اعتماد مردم به این مرکز با ارائه خدمات مطلوب و افزایش امکانات رفاهی بیمارستان و همراهان جهت جلوگیری از روی آوردن مردم به شهرهای دیگر جهت درمان</p> <p>۳- متناسب ساختن فضای فیزیکی و تجهیزات و سامانه بیمارستان در راستای مانع زدایی با مساعدت سرمایه بخش خصوصی</p> <p>۴- انجام عمل جراحی کاتاراکت با بیحسی موضعی با فیکو</p>	<p>T1: تاخیر اجرای تعهدات سازمان های بیمه گر</p> <p>T2: عدم کیفیت در بعضی کالاها داخلی و عدم خرید کالاها خارجی</p> <p>T3: تحریم های اقتصادی</p> <p>T4: همجواری بودن با دو شهر بزرگ</p> <p>T5: عدم خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز مرکز از طرف دانشگاه</p> <p>T6: وجود درمانگاه های خصوصی در اطراف این مرکز</p> <p>T7: نبود شرکت های معتمد جهت سرویس دهی به موقع تجهیزات پزشکی در شهرستان</p> <p>T8: پایین بودن تعرفه های بخش دولتی</p> <p>T9: رشد روز افزون فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی و سخت شدن رقابت با بخش خصوصی</p> <p>T10: داشتن یک ورودی برای رفت و آمد پیاده و سواره به علت بسته شدن درب ورودی بیمارستان مقابل دبیرستان شریعتی.</p>

## اولویت بندی برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی:

- ۱- تلاش همه جانبه جهت رفع نواقص اعتباربخشی ۱۴۰۰ و تغییر قطعی رتبه مرکز به درجه یک
- ۲- ارتقاء مستمر کیفیت و ایمنی بیماران با مرکزیت اعتباربخشی در کلیه اقدامات و تاکید بر اجرای گام های پیامدی
- ۳- راه اندازی هرچه سریعتر دستگاه جدید امحاء زباله و دستگاه اکسیژن ساز ، ساخت واحدهای بانک خون و لنزری و سردخانه
- ۴- افزایش تعداد اتاق های vip در راستای رضایتمندی بیماران
- ۵- تجهیز و ساماندهی انباربحران با رویکرد پیشگیرانه و آینده نگر خطرات
- ۶- تسریع در خدمت رسانی به مراجعین اورژانس و حفظ حقوق گیرندگان خدمت با استقرار دو پزشک عمومی در هر شیفت اورژانس
- ۷- کاهش کسورات از طرف سازمان های بیمه گر به دلیل نظارت و خرد جمعی تصمیمات مدیریتی
- ۸- توجه به شاخص های نتیجه با استفاده از اطلاعات پردازش شده و شواهد سیستمی و بررسی آنها در کمیته سنجش و پایش
- ۹- استفاده از نظرات و پیشنهادات ذینفعان و لحاظ ایمنی بیمار در تنظیم قراردادها
- ۱۰- بررسی میزان رعایت طرح انطباق در بازدیدهای میدانی و سرزده
- ۵- فراهم نمودن زمینه حضور پزشکان مجرب جهت اعمال جراحی و حفظ پزشکان متخصص و به کارگیری فوق تخصص چشم و همچنین بهبود سطح رفاهی آنان جهت بالا بردن ضریب اشغال تخت با توجه به شرایط موجود ( مدیریت و توانمندسازی نیروی انسانی )
- ۱۱- افزایش ضریب ایمنی بیمار با تخصیص بودجه ای در تمامی زمینه ها ( مدیریت خطر، حفظ و ارتقاء ایمنی بیمار )

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

- ۱۲- تدوین برنامه عملیاتی مدیریت پسماند پزشکی همسو با برنامه استراتژیک در راستای ارتقاء مدیریت پسماند و بهداشت محیط و مدیریت خطر بیمارستان با تخصیص بودجه ( در حال حاضر سایت زباله عفونی دانشگاه پاسخگو در سطح شهرستان می باشد )
- ۱۳- فراهم آوردن زمینه های پیگیری دریافت درآمد موقوفه با توجه به وقف نامه جهت افزایش ساخت فضاهای فیزیکی مورد نیاز و سایر هزینه های بیمارستان
- ۱۴- افزایش اعتماد مردم به این مرکز با ارائه خدمات مطلوب و ایمن و افزایش امکانات رفاهی بیماران و همراهان جهت جلوگیری از روی آوردن مردم به شهرهای دیگر جهت درمان ( ارتقاء و بهبود فرآیند تعامل با بیمار و همراهی )
- ۱۵- متناسب ساختن فضای فیزیکی بخش های بیمارستان و متمرکز ساختن فضاهای پاراکلینیک با توجه به پراکندگی آنها با استفاده از فضاهای باز محوطه جهت استاندارد سازی بیمارستان و اورژانس و آزمایشگاه ( ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات از طریق استقرار محورها و استانداردهای اعتباربخشی ملی و طرح تحول سلامت )
- ۱۱- ایجاد شرایط مناسب جهت آموزش و پژوهش برای اساتید و دانشجویان با بهینه سازی و افزایش فضای آموزشی و واحد کتابخانه مستقل و سالن مطالعه ( استفاده از آمار و اطلاعات )
- ۱۲- سلامت کارکنان و انجام خدمات حمایتی از آنان ( ارتقاء سلامت کارکنان )

### - اولویت های استراتژیک در برنامه عملیاتی سالیانه :

- ۱- ارتقاء سلامت کارکنان
- ۲- ارتقاء و بهبود کیفیت خدمات از طریق استقرار محورها و استانداردهای اعتباربخشی ملی و طرح تحول سلامت
- ۳- مدیریت خطر، حفظ کرامت و ارتقاء ایمنی بیمار
- ۴- مدیریت و توانمندسازی نیروی انسانی
- ۵- ارتقاء و بهبود فرآیند تعامل با بیمار و همراهی
- ۶- استفاده از آمار و اطلاعات
- ۷- ارتقاء سلامت گیرندگان خدمت

## برنامه استراتژیک بیمارستان مرادی

تبصره : بودجه های برنامه عملیاتی پس از طرح در تیم اجرایی و موافقت اعضاء از برآورد اولیه بودجه تخصیصی , به انجام برنامه مورد نظر تخصیص می یابد .