

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

سند استراتژیک

۱۴۰۰ - ۱۳۹۵

بازنگری سال ۹۵

"پیروزی حاصل دور اندیشی و اقدام قوی است"

امیرالمؤمنین علی (ع)

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۳	تاریخچه خرمشهر
۴	معرفی بیمارستان
۵	اعضا و تیم برنامه ریزی
۶	سیاستهای کلان بیمارستان
۷	واژه نامه (terminology)
۸	ماموریت (VISION)، چشم انداز (MISION)، ارزشها
۹	ذینفعان
۱۰	آنالیز محیط داخلی و خارجی (SWOT Analysis)
۱۱	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
۱۲	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (FFE)
۱۳	موقعیت استراتژی بیمارستان
۱۴	اهداف استراتژیک
۱۵	عوامل حیاتی موفقیت

تاریخچه خرمشهر

قدمت تاریخی شهر خرمشهر به ۲۱۷۳ سال پیش یعنی به سال ۱۶۳ قبل از میلاد بر می‌گردد. خرمشهر اولین و بزرگترین بندر ایران و خاورمیانه قبل از وقوع جنگ تحمیلی عراق علیه ایران (به تاریخ ۱۳۵۹/۶/۳۱) بوده و هم‌اکنون دومین بندر حمل کانتینری بعد از بندر شهید رجایی با ۱۳ اسکله حمل و تخلیه بار می‌باشد. این شهر به خاطر داشتن رونق اقتصادی عظیم ۲۵۰ هزار نفر جمعیت داشته ولی هم‌اکنون جمعیت آن با احتساب بخشها و دهستانهای تابعه به ۲۰۰۰۰۰ نفر کاهش یافته است. اهمیت استراتژی و موقعیت استراتژیک این شهر وجود ذخایر عظیم نفتی و داشتن دورودخانه آب شیرین و دسترسی خلیج فارس از طریق رودخانه ارونده رود (شط العرب) باعث شده است که همیشه این عروس جنوبی ایران مورد چشم داشت و حسادت دشمنان واستعمار قرار گیرد.. خرمشهر در تاریخ ۱۳۵۹/۸/۱۰ به اشغال نیروهای عثمانی عراق درآمد و به خاطر مقاومت ۴۰ روزه و قهرمانانه مردم بی سلاح و بی دفاع این شهر در برابر اشغال خونین شهر نام گذاری شد و در تاریخ ۱۳۶۱/۳/۳ در عملیاتی بی نظیر بنام عملیات بیت المقدس آزاد شد. از جنوب از طریق مرز آبی ارونده رودواز غرب از طریق مرز خاکی شلمچه با کشور عراق هم مرز می‌باشد و همچنین از ناحیه جنوب شرقی در مجاورت شهرستان آبادان و در شرق با شهرستان شادگان و از شمال با شهرستان اهواز هم‌جوار می‌باشد.

این شهرستان بدلیل هم مرز بودن با کشور عراق و داشتن یادواره‌های دفاع مقدس سالانه پذیرای زائران مشهد شهدای شلمچه در قالب کاروان‌های راهیان نور و نیز زوار کربلا معملاً می‌باشد که از طریق مرز زمینی شلمچه، وارد کشور عراق می‌شوند. از سایر امتیازات این بندر آزاد تجاری می‌توان به دارا بودن خط آهن و نزدیکی به فرودگاه اشاره کرد که این ویژگی باعث متمایز شدن خرمشهر از سایر بنادر کشور می‌شود. علاوه بر قطب بزرگ بندر و کشتیرانی و گمرک این شهرستان دارای پتانسیل های صنعتی و اقتصادی دیگری نظیر شهرک صنعتی با تعداد زیادی کارخانه و کارگاه، کارخانه صابون سازی، لوله کشی و کشتی سازی با جوش آرگون و... نیز می‌باشد

معرفی بیمارستان ولی عصر(عج) خرمشهر



تنها بیمارستان درمانی وابسته به دانشکده علوم پزشکی آبادان شهرستان خرم‌شهر که تعداد ۲۴۰ تخت مصوب و ۱۶۲ تخت فعال داشته که با مساحت ۹۷۰۲۰ مترمربع وزیبنا ۲۲۶۰۰ مترمربع در تاریخ ۸۱/۱۱/۱ به بهره برداری رسید.

ردیف	بخش‌های بسترسی	تعداد تخت	ردیف	بخش‌های بسترسی	تعداد تخت
۱	داخلی	۳۱	۸	ICU	۴
۲	جراحی مردان	۳۰	۹	اورژانس	۲۴
۳	جراحی زنان	۳۲	۱۰	دیالیز	۱۴
۴	اطفال	۲۸	۱۱	اتاق عمل	۶
۵	نوزادان	۱۵	۱۲	تالاسمی	۱۰
۶	زایمان	۱۶			
۷	CCU	۶			

خدمات پاراکلینیکی شامل : آزمایشگاه ، رادیولوژی، سی تی اسکن ، خدمات کلینیکی شامل سونوگرافی ، اسپیرومتری ، لارنگوسکوپی، سیستوسکوپی، سنگ شکن، تعیین نمره عینک، سونو چشم، اکوکاردیوگرافی، تست ورزش، لاپاراسکوپی می باشد. درمانگاه تخصصی بیمارستان با تخصص های زیر در خدمت مراجعین می باشد : داخلی ، اطفال ، زنان و زایمان ، چشم پزشکی، گوش و حلق و بینی ، اورولوژی ، ارتوپدی ، جراحی عمومی ، قلب وعروق ، اعصاب وروان و داخلی مغزاعصاب، جراحی مغز و اعصاب وعفونی باشد

اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	دکتر کامران سالمی	مدیریت شبکه
۲	دکتر مهدی خواجه نوری	معاونت درمان
۳	دکتر سیدناذر نقیبی	ریاست بیمارستان ولی عصر(عج)
۴	سید مهدی ضیایی	مدیر داخلی
۵	نازیل امین زاده	مدیر دفتر پرستاری
۶	غلام عباس نوری	مدیر مالی
۷	حبيب دریس	مسئول امور اداری
۸	پروانه صیدی	مسئول بهبود کیفیت
۹	سید ناصر موسوی	مسئول درامد
۱۰	محمد ملک محمدی	مسئول فناوری و اطلاعات
۱۱	عالیه افشار نیا	سوپر وایزر آموزشی

سیاستهای اصلی بیمارستان

بیمارستان ولی عصر (عج) خرمشهر به عنوان ارایه کننده خدمات درمانی و تشخیصی به باری خداوند بزرگ و با تکیه بر توانمندی های کارکنان هوشمند و متخصص خود ، همسو با سیاستهای کلان وزارت بهداشت ، مصمم به استقرار و حفظ استانداردهای اعتبار بخشی می باشد و بر این اساس مفاد ذیل را سرلوحه فعالیتهای خویش قرار می دهد :

- ۱- پذیرش بیماران آزاد و دارای بیمه های دولتی
- ۲- پذیرش بیماران اورژانسی بدون درنظر گرفتن نوع جراحت و یا بضاعت بیمار
- ۳- رعایت منشور حقوق بیماران و توجه به نیاز و انتظارات کلیه ذینفعان و جایگاه آنان همراه با مشارکت ایشان
- ۴- متابعت از استانداردها ، قوانین و سایر الزامات قانونی مرتبط با فعالیتها و خدمات درمانی بیمارستان
- ۵- بهبود مداوم سیستم های مدیریتی ، فرایندها ، خدمات درجهت افزایش سطح رضایت مشتریان و طرفهای ذینفع
- ۶- ارتقاء و حفظ کرامت ارباب رجوع در نظام اداری
- ۷- رعایت اصول حرفه ای کار و اخلاق کاری
- ۸- فراهم نمودن محیط مناسب ، ایمن و بهداشتی از طریق پیشگیری ، حذف و یا کاهش مخاطرات
- ۹- استفاده مناسب از تجهیزات ، تکنولوژی و فن آوریهای روز به منظور ارتقاء خدمات درمانی و تشخیصی سلامت محور
- ۱۰- آموزش دانشجویان و فراغیران و توانمند سازی کارکنان
- ۱۱- توسعه خدمات قابل ارائه به مشتری
- ۱۲- نظارت مستمر بر اجرای فرایندها و سیاستها و دستورالعملهای ابلاغی

واژه نامه (Terminology)

رسالت (Mission): مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

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

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

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

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

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

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

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

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

استراتژی (Strategy): مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود میشوند.

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

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

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

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

بیانیه ماموریت (Mission)

رسالت بیمارستان ولی عصر (عج) خرمشهر به عنوان تنها مرکز آموزشی - درمانی شهرستان ایجاد فضایی مناسب برای ارائه بهترین خدمات آموزشی ، درمانی ، تشخیصی و پژوهشی به مراجعین و دانشجویان می باشد. در راستای تحقق این امر سعی می شود که نیازهای بیماران فارغ از هر زاد و مسلک به نحو مطلوب برآورده و رضایتمندی ایشان حاصل شود .

(Vision) چشم‌انداز

ما برایم تا:

تاسال ۱۴۰۰ به عنوان یکی از بهترین بیمارستان های سطح استان از جنبه های آموزشی ، درمانی، تشخیصی و پژوهشی با ارائه مطلوبترین خدمات به مراجعین شناخته شویم . تردیدی نیست که در این مسیر دشوار ، دمی از استمرار در بهبود کیفیت و تلاش برای این مهم غافل نمی شویم.

(Value) ارزشها

در این راه به اصول و ارزش‌های ذیل پایندیم

رعايت حقوق بيمار

مراقبت ايمن و با كيفيت

آموزش ، پژوهش ، يادگيري و نوآوري

رعايت قوانين و مقررات

توجه به خواسته های ذینفعان

حفظ از محیط زیست

(Key Stakeholders) ذینفعان کلیدی

"ذینفع، افراد و گروههایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متأثر می‌شود.

فهرست ذینفعان بیمارستان

۱. پزشکان
۲. کارکنان درمانی و غیر درمانی شاغل در تمام واحدهای تابعه
۳. مراجعه کنندگان
۴. دانشکده علوم پزشکی آبادان
۵. دانشجویان
۶. شبکه بهداشت و درمان
۷. معاونت بهداشتی
۸. سازمانهای بیمه گر
۹. شرکت‌های طرف قرارداد
۱۰. مراکز درمانی خصوصی

آنالیز محیط داخلی و خارجی (SWOT Analysis)

: (IFE) بررسی عوامل داخلی

نقاط ضعف	نقاط قوت
----------	----------

ضریب اشغال تخت و تعداد تخت	برخورداری بیمارستان از سیستم HIS
ساختار قدیمی و مستهلك ساختمان بیمارستان	برخورداری از شبکه انترانتی در سایر واحدها
تعداد نیرو در کلیه رده ها و چارت سازمانی	برخورداری از کارشناسان مجبوب در واحدهای مختلف
سیستم مدیریتی بیمارستان	منحصر بودن بیمارستان
داروخانه بیمارستان	جذب اعتبار جهت اصلاح بخشی از مشکلات فیزیکی و تجهیزاتی
امکانات آموزشی	امکان توسعه فیزیکی و تجهیزاتی
پزشکان متخصص و عمومی	برخورداری از بیماران و مراجعین قابل توجه در بیمارستان
رضایتمندی مراجعین و کارکنان	همبستگی درون سازمانی و روحیه همکاری جمعی
وضعیت مالی بیمارستان	سیستم آموزش کارکنان
ساختار بایگانی و مستندسازی پرونده بیماران	سیستم مالی به روز
تجهیزات پزشکی و سرمایه ای و تاسیساتی	
اورژانس	
درمانگاه	
فضای فیزیکی	

بورسی عوامل خارجی (EFE):

تهدید ها	فرصت ها
محرومیت منطقه	موقعیت جغرافیایی، سیاسی خاص منطقه
شرایط اقلیمی حاکم بر منطقه	قرارگیری در منطقه آزاد
مرزی بودن و همگواری با کشور عراق	وجود دانشگاههای فعال در منطقه
پایین بودن سطح سواد عموم مردم	امکان تربیت دانشجو در بیمارستان
فقر مالی مردم و انتظار رایگان بودن کلیه خدمات در بخش بهداشت و درمان از سوی مردم	حضور کاروان های راهیان نور و زائرین عتبات عالیات
وجود مهاجرین عراقي	همگواری با شهرستان آبادان و دانشکده علوم پزشکی آبادان
عدم تمايل پزشکان متخصص به ادامه کار در شهرستان	مشارکت فعال خيرين شهرستان
وجود فرهنگ های مختلف	اسکان پزشك
داشتن يك بیمارستان در سطح شهر	
عدم تخصيص متناسب و کافی اعتبارات عمرانی و تجهیزاتی	
طولانی بودن فرایندهای اداری دانشکده جهت تخصیص اعتبار	

(IFE) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عامل	ضریب اهمیت (0-1)	امتیاز وضع موجود (1-4)	امتیاز وزن دار

نقاط قوت			
۱/۷	۲/۳	.۷۵	HIS برخورداری بیمارستان از سیستم
۲	۲/۷	/۷۵	برخورداری از شبکه انترانتی در سایر واحدها
۱/۵	۲	/۷۵	برخورداری از کارشناسان مجبوب در واحدهای مختلف
۲/۱	۲/۸	/۷۵	منحصربودن بیمارستان
۱/۸	۲/۴	/۷۵	جدب اعتبار جهت اصلاح بخشی از مشکلات فیزیکی و تجهیزاتی
۲/۱	۲/۹	/۷۵	امکان توسعه فیزیکی و تجهیزاتی
۲/۱	۲/۹	/۷۵	برخورداری از بیماران و مراجعین قابل توجه در بیمارستان
۱/۹	۲/۶	/۷۵	همبستگی درون سازمانی و روحیه همکاری جمعی
۱/۶	۲/۲	/۷۵	سیستم آموزش کارکنان
۱/۷	۲/۳	/۷۵	سیستم مالی به روز
نقاط ضعف			
۱/۸	۲/۵	.۷۵	ضریب اشغال تخت و تعداد تخت
۱/۵	۲	.۷۵	ساختار قدیمی و مستهلك ساختمان بیمارستان
۲/۵	۲/۵	۱	تعداد نیرو در کلیه رده ها و چارت سازمانی
۲/۲۵	۲/۲۵	۱	سیستم مدیریتی بیمارستان
۲/۲۵	۲/۲۵	۱	داروخانه بیمارستان
۱/۵	۲	.۷۵	امکانات آموزشی
۲/۵	۲/۵	۱	پژوهشکان متخصص و عمومی
۲/۵	۲/۵	۱	رضایتمندی مراجعین و کارکنان
۱/۶	۲/۲۵	.۷۵	وضعیت مالی بیمارستان
۳	۳	۱	ساختار بایگانی و مستندسازی پرونده بیماران
۲/۲۵	۲/۲۵	۱	تجهیزات پژوهشکی و سرمایه ای و تاسیساتی
۲	۲	۱	اورژانس
۲/۲۵	۲/۲۵	۱	درمانگاه
۲	۲	۱	فضای فیزیکی
۲/۵			جمع

(EFE) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عامل	فرصت ها	ضریب اهمیت (۰-۱)	امتیاز وضع موجود (۳-۴)	امتیاز وزن دار
۱	موقعیت جغرافیایی، سیاسی خاص منطقه		۱	۳	۳

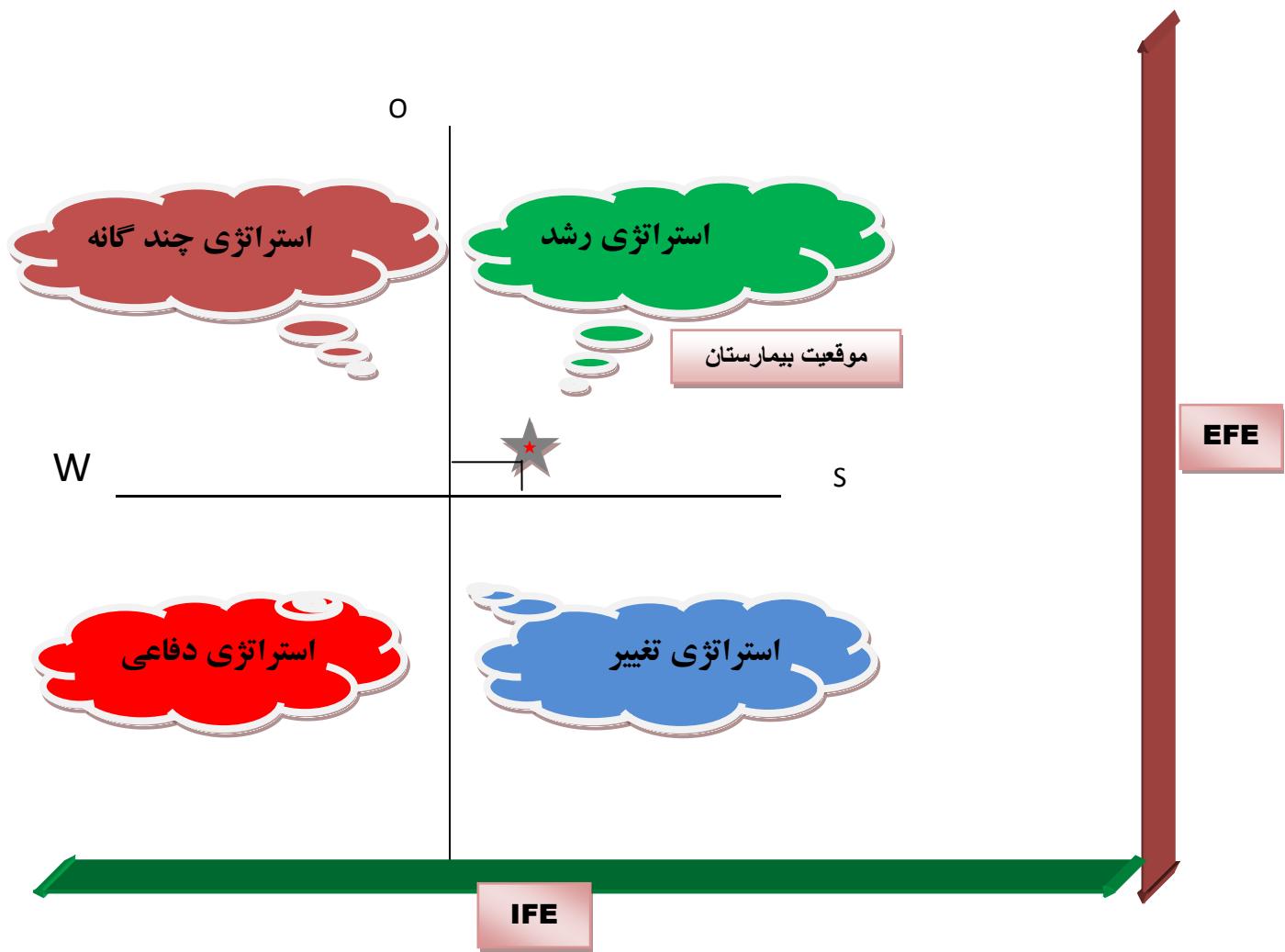
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
امیاز وضع موجود (۱-۲)	تهدیدها	قرارگیری در منطقه آزاد									
۱/۱	۱/۵	./.۷۵									۱
.۹۳	۱/۲۵	./.۷۵									۲
۱/۵	۲	./.۷۵									۳
۱/۲۵	۱/۲۵	۱									۴
۱/۱	۱/۵	./.۷۵	فقر مالی مردم و انتظار رایگان بودن کلیه خدمات در بخش بهداشت و درمان از سوی مردم								۵
.۹۳	۱/۲۵	./.۷۵	وجود مهاجرین عراقی و بروز مشکل در روند ارائه خدمات به دلیل عدم وجود دفترچه درمانی								۶
۱/۲۵	۱/۲۵	۱	عدم تمايل پزشکان متخصص به ادامه کار در شهرستان								۷
.۹۳	۱/۲۵	./.۷۵	وجود فرهنگ های مختلف								۸
۱/۵	۲	./.۷۵	داشتن یک بیمارستان در سطح شهر								۹
۱/۲۵	۱/۲۵	۱	عدم تخصیص مناسب و کافی اعتبارات عمرانی و تجهیزاتی								۱۰
۲	۲	۱	طولانی بودن فرایندهای اداری دانشکده جهت تخصیص اعتبار								۱۱
۲/۲۵											جمع

تعیین موقعیت استراتژی بیمارستان (ماتریس داخلی و خارجی)

آنالیز عوامل داخلی و خارجی به روش ریاضی:

۱	۲	۳	۴	۵
۱	۲/۵	۴	-	۵

۱ محافظه کارانه (نگهداری - حمایت درونی)	۲/۲۵	۲ تهاجمی (رشد و توسعه)	
۳ تدافعی (واگذاری - کاهش - انحلال)		۴ رقبتی (نگهداری - حمایت بیرونی)	



موضوعات استراتژیک (Strategic Issues)

۱- کیفیت و کمیت ارائه خدمات

۲- بودجه و اعتبارات

۵- فضای فیزیکی و تجهیزاتی

استراتژی ها (Strategies)

S1 : اجرای استانداردهای اعتباربخشی ملی وايمني بيمار

S2 : ارتقاء کيفي وكمي ارائه خدمات بهداشتی درمانی

S3 : رعایت استانداردهای محیط زیست

S4 : استانداردسازی و توسعه فضای فیزیکی و تجهیزاتی و انسانی

S5 : افزایش درآمد و کاهش هزینه

S6 : اجرای استانداردهای اعتباربخش آموزشی

اهداف استراتژیک (Strategic Goals)

G1 : حفظ و ارتقاء کيفيت و کميته خدمات بهداشتی درمانی وايمني بيمار

G2 : حفظ و سالم سازی محیط زیست

G3 : توسعه و توأم‌مند سازی منابع انسانی

G4 : بهبود استانداردهای تجهیزاتی

G5 : بهسازی و توسعه فضای فیزیکی

G6 : مدیریت هزینه ها و درامدها

G7 : بهره گيری از قابلیتهای آموزشی و پژوهشی در جهت آموزشی شدن بیمارستان

اهداف اختصاصی

G101 : اجرای استانداردهای اعتباربخشی ايمني بيمار به ميزان ۹۵٪ تا پایان سال ۹۵

G102 : استقرار تربیاز و ارتقاء شاخصهای اورژانس به ميزان ۱۰٪ تا پایان سال ۹۵

G201 : ارتقاء و بهبود استانداردهای سیستم سپتیک به ميزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۹۵

G202 : ارتقاء سیستم دفع پسماند به ميزان ۵۰٪ تا پایان سال ۹۵

G301 : جذب نیروی انسانی مورد نیاز به ميزان ۵۰٪ تا پایان سال ۹۵

G401 : انجام کالیبراسیون و PM تجهیزات به میزان ۸۰٪ تا پایان سال ۹۵

G402 : ارتقاء تجهیزات لاندروی به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۹۵

G403 : ارتقاء دستگاه اکسیژن ساز به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۹۵

: G501

G601: جمع آوری استوک دارویی بخشها به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۹۵

عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factor)

- ✓ توجه به کیفیت
- ✓ فراهم کردن زیرساخت ها
- ✓ تقویت انگیزه پرسنل و پزشکان
- ✓ ساختار انعطاف پذیر
- ✓ تقویت وهمانگی تیم مدیریت و برنامه ریزی

بخاطر داشته باشیم:

"برنامه ریزی استراتژیک تنها داشتن برنامه استراتژیک نیست."

برنامه استراتژیک بدون عمل به آن "رویا پردازی" است.

عمل کردن بدون برنامه استراتژیک "وقت تلف کردن" است.

عمل کردن در راستای استراتژی "تحول" است.