



دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز
برنامه استراتژیک مرکز آموزشی درمانی فوق تخصصی بقایی ۲
نسخه: (۰۳) - ۱۴۰۳



۱۴۰۰-۱۴۰۳

کنترل شد
(اداره بهبود کیفیت بقایی ۲)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیشگفتار



مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲ از سال ۱۳۹۵ هجری شمسی، خدمات بیمارستانی مورد نیاز مردم خوزستان و استانهای مجاور را فراهم نموده است. و یکی از مراکز مهم علمی آموزشی و پژوهشی فوق تخصصی خون و سرطان می باشد که خدمات بیمارستانی مورد نیاز جامعه تحت پوشش خود را در حوزه های خدمات آزمایشگاهی، پاتولوژی، ژنتیک، رادیولوژی، داروخانه، فیزیوتراپی، تغذیه و رژیم درمانی نیز ارائه می دهد.

در برنامه استراتژیک جدید پیش رو، همگام با سیاست های کشور به سیاست های بهبود کیفیت خدمات درمانی و ارتقا سلامت تاکید شده است. برنامه مزبور، جهت فعالیت های

بیمارستان را در سه سال آینده (۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳) نشان می دهد. ما تمام تلاش خود را به کار می بندیم در راستای دستیابی به اهداف بیمارستان با ایجاد نگرش صحیح به بیماران و کودکان سرطانی و تالاسمی به عنوان اشرف مخلوقات معصوم و با تکیه بر اصول مهارت و منزلت ، در نهایت احترام و دلسوزی خدماتی منحصر به فرد در محیطی آرام و صمیمی به بیماران ارائه نماییم. با توجه به نقش بسزای نیروی انسانی در تامین اهداف سازمانی و اهمیت استراتژیک آن، مدیریت بیمارستان در برنامه استراتژیک ، ۱۴۰۰-۱۴۰۳ توجه ویژه ای را به توسعه کیفی نیروی انسانی متخصص خود به عنوان سرمایه های اصلی سازمان مبذول میدارد. بنابراین، ریاست بیمارستان در فرایند سال اول برنامه ریزی استراتژیک مقرر کرده با رعایت و اجرای سیاست های اصلی کشور (اعتبار بخشی آموزشی و درمانی و سیاست های برنامه ششم توسعه و شرایط بحرانی اپیدمی کرونا و همچنین شرایط کنونی بیمارستان) و بکارگیری برنامه های مناسب تلاش شود ، تا کیفیت زندگی کاری کارکنان را در بیمارستان افزایش یابد. در مورد مراجعه کنندگان بیمارستان نیز مدیریت و کارکنان بیمارستان تلاش خود را خواهند نمود تا در پایان سال ۱۴۰۳ میزان رضایت بیماران بستری و سرپایی بهبود یابد. احداث و افزایش بخش های جدید درمانی و پاراکلینیک نیز از اهداف بیمارستان می باشد تا از سردرگمی ، اتلاف وقت بیماران و مراجعه به واحد ها و مراکز دیگر کاسته شود. که به امید پروردگار متعال گامی کوچک در راه اعتلای نظام بهداشت و درمان کشور برداشته شد.

دکتر بیژن کیخایی دهدزی

رئیس بیمارستان

مقدمه

پیچیدگی روزافزون فعالیتهای و محیط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آنچنان دشواری‌هایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسائل، پیامدهایی غیرقابل جبران به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمانهای بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژیهای نسنجیده و بی توجهی به محیط موقعیت برجسته خود را ازدست داده و از صحنه رقابت بین المللی به کنار گذاشته شدند، مؤید این نکته است. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو، بهره‌گیری از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است. فرایند برنامه ریزی استراتژیک شامل درک نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصتها و تهدیدهای رویارو با سازمان، شناخت جایگاه استراتژیک سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژیها، تاکتیکها و برنامه‌های عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک جهت کلی سازمان را در بلند مدت ترسیم میکند و کارکنان سازمان را متمرکز بر انجام فعالیت‌هایی میکند که برای سازمان ارزش افزوده دارد. مدیران با به کارگیری اقدامات لازم منابع معمولی سازمان را به منابع منحصر به فرد تبدیل می‌کنند و قابلیت‌های استراتژیک سازمان را توسعه داده تا به مزیت برتری دست یابند و از رقبا پیشی بگیرند. مدیران با استفاده از مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک اهداف استراتژیک و مهمی برای سازمان خود تعیین می‌کنند که منجر به دستیابی به مزیت برتری میشود. مدیریت استراتژیک هماهنگی بین اجزای سازمان را افزایش می‌دهد و برای دستیابی به اهداف استراتژیک خلاقیت را در سازمان تشویق میکند. مدیران سعی میکنند با استفاده از مدیریت استراتژیک موضوعاتی را که در آینده میتواند برای سازمان مهم باشند، با توجه به بررسی و تحلیل اطلاعات مختلف شناسایی کرده و در فرایند برنامه ریزی به آنها توجه کنند.

برنامه استراتژیک که در این مجلد مشاهده میکنید حاصل ۱۲ جلسه ۲ ساعته بحث و تبادل نظر کمیته تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان است. پشت سر جلسات برنامه ریزی این کمیته، ماه‌ها تلاش مدیران و کارکنان بیمارستان برای جمع‌آوری دادهها و اطلاعات، تحلیل محیط داخلی و خارجی بیمارستان و انجام تحلیل‌های کارشناسی وجود دارد. بر خود واجب می‌دانم از تلاشهای این همکاران قدردانی کنم. این برنامه، در راستای برنامه استراتژیک دانشگاه و هماهنگی با برنامه استراتژیک معاونت‌های دانشگاه به ویژه معاونت درمان دانشگاه، با در نظر گرفتن تاثیرات شدید اپیدمی کرونا بر فعالیت سازمان نوشته شده است. پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان مختلف بیمارستان در تدوین این برنامه مورد توجه قرار گرفته است. امید است اجرای چنین برنامه منسجم و مبتنی بر شواهدی موجب دستیابی به مزیت برتری برای این بیمارستان شود.

تاریخچه مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

بیمارستان شهید بقایی ۲ در جنوب غربی شهرستان اهواز با مساحتی بالغ بر ۳۰۰۰۰ متر مربع و سطح زیربنای ۱۲۲۱۴ متر مربع در منطقه شهید بقایی اهواز واقع شده است. این بیمارستان یکی از مراکز درمانی و آموزشی تابعه دانشگاه علوم پزشکی اهواز تحت عنوان مرکز فوق تخصصی خون و انکولوژی شفا بوده که در بهمن ماه سال ۱۳۹۵ به بیمارستان شهید بقایی ۲ انتقال یافت.

لازم به ذکر است در سال ۱۳۶۸ مرکزی تحت نظر دانشگاه علوم پزشکی با ۱۰۰ تخت مصوب احداث شد که در بدو تاسیس به ریاست آقای دکتر سرداری با داشتن یک واحد دارویی و یک بخش که به عنوان آسایشگاه بیماران سرطانی جهت ارائه خدمات ساده پاراکلینیکی شروع بکار نمود. در اواخر سال ۱۳۶۹ نام این مرکز به مرکز فوق تخصصی خون و انکولوژی شفا تغییر یافت. در آذر ماه سال ۱۳۷۰ با تلاش مستمر و همت مسئولین محترم بیمارستان بخش هماتولوژی اطفال با ۲۵ تخت مصوب افتتاح گردید. اقدامات مسئولین و دست اندرکاران محترم بیمارستان مبنی بر تجهیز و راه اندازی بخش هماتولوژی و داخلی بزرگسال در اردیبهشت ماه ۱۳۷۱ به نتیجه مطلوب نایل شد. و بخش مذکور با ۲۵ تخت مصوب ثابت افتتاح گردید. نظر باینکه این استان از مناطق تالاسمی خیز بوده با تاسیس بخش تالاسمی در ۱۱/۲۸ / ۱۳۷۱ با ۱۲ تخت مشکلات درمانی بیماران تالاسمی که پیوسته با آن درگیر بودند مرتفع گردید و در کنار آن فعالیت بخش های بیمارستان نسبت به ایجاد بانک خون و سایر واحد های پاراکلینیکی اقدام موثر بعمل آورد و همچنین بدلیل وضعیت خاص و حساس بیماران خونی وجود بخشی جهت سرویس دهی و پذیرش بیماران در مواقع اورژانس ضروری گردید. و بدین ترتیب با همت مسئولین این مرکز بخش حوادث اطفال در تاریخ ۱۳۷۵/۴/۹ راه اندازی و آغاز بکار نمود. با بالا رفتن تعداد مراجعه کنندگان و افزایش لیست انتظار بیماران جهت پذیرش و گرفتن خدمت، در بهمن ۱۳۹۵ بیمارستان شفا به مکان فعلی منتقل و بیمارستان بقایی ۲ راه اندازی شد. امید است با افزایش فضای فیزیکی و ظرفیت تخت ها به ۴۰۰ تخت بتوانیم در امر خدمت رسانی به بیماران گامی موثر برداشته باشیم.





نمودار ۱: نمودار سازمانی مرکز

واحدهای مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

بخش های بستری

اورژانس

بخش اورژانس هماتولوژی در سال ۱۳۹۵ تاسیس و در مکان فعلی مشتمل بر اورژانس بزرگسال و کودکان راه اندازی گردید. وظایف اصلی این اورژانس ارائه خدمات ۲۴ ساعته شبانه روزی به بیماران هماتولوژی و آنکولوژی به صورت سرپایی و بستری می باشد. بیشتر مراجعین هماتولوژی، آنکولوژی سیکل سل و تالاسمی می باشند. اورژانس دارای ۲۱ تخت بستری و یک تخت سرپایی می باشد.

هماتولوژی بزرگسال مردان و زنان

بخش هماتولوژی مردان در دی ۱۳۹۵ احداث گردید. در این بخش خدمات تخصصی و فوق تخصصی در زمینه هماتولوژی آنکولوژی، انواع سرطان خون و کم خونی ها - ITP - TTP - انواع کانسرها مانند کولون، معده، ریه، سینه ارائه می گردد. مددجویان در این بخش تحت شیمی درمانی قرار می گیرند.

مراقبت های ویژه بزرگسال و اطفال

بخش ICU بزرگسال در سال ۱۳۹۵ با ۱۴ تخت تاسیس و راه اندازی شد. در این بخش بیماران بد حال هماتولوژی و آنکولوژی، سیکل سل، تالاسمی و هموفیلی بستری میشوند. همچنین بیماران نوتروپنی، بیماران دچار دیستر تنفسی، پنمونی، ICH، کاهش سطح هوشیاری و بیمارانی که دچار خونریزی های شدید می باشند بستری و تحت مراقبت ۲۴ ساعته قرار می گیرند.

تالاسمی (بخش بستری - سرپایی - درمانگاه)

در حال حاضر مجموعه بخش و درمانگاه تالاسمی در کنار هم و با کادر مجرب متشکل از پزشک، پرستار، منشی و ماما جوابگوی تمامی بیماران تالاسمی، هموفیلی، سیکل سل، و سایر بیماری های خونریزی دهنده ی استان خوزستان و استان های همجوار ایلام، کهگیلویه و بویر احمد و بوشهر می باشد. درمانگاه تالاسمی روزانه در حدود ۱۰۰-۵۰ بیمار جهت تشخیص، ادامه درمان، انجام آزمایشات دوره ای و ژنتیکی، قبل از ازدواج، قبل از تولد و قبل از بارداری مراجعه می کنند. بخش بستری با ۲۵ تخت به طور شبانه روزی فعالیت می کند و در قسمت سرپایی نیز ۲۳ تخت روزانه تا ساعت ۸ شب فعال می باشد. وظایف اصلی در بخش سرپایی تزریق خون بیماران تالاسمی، تزریق انواع فرآورده های خونی، تزریق انواع فاکتورهای انعقادی، تعویض خون، فلبوتومی، پلاسما فرز، همچنین آموزش کنترل خونریزی و تزریق به خانواده های هموفیلی، آموزش تزریق دسفرال بوسیله پمپ به بیماران تالاسمی و آموزش به بیماران سیکل سل در خصوص چگونگی پیشگیری از بروز عوارض بیماری و به طور کامل انجام انواع خدمات پرستاری استاندارد و با هدف رضایت مندی بیماران و خانواده ایشان ارائه خدمت می نماید.

هماتولوژی اطفال

بخش اطفال در سال ۱۳۹۵ با ۴۴ تخت احداث و راه اندازی شد. وظایف اصلی این بخش ارائه خدمات انکولوژی و هماتولوژی به بیماران اطفال با تشخیص های لوکمی، ITP، تومور ویلمز، نوروبلاستوم، تومور مغزی و ... می باشد. بخش اطفال همچنان با ۴۴ تخت به مراجعین خدمات ارائه می دهد.

آزمایشگاه بالینی و بانک خون

آزمایشگاه بالینی این مرکز در سال ۹۶ شروع به کار نموده است. در این آزمایشگاه آزمایش های هماتولوژی، بیوشیمی، انگل شناسی، تجزیه ادرار، سرولوژی و میکروب شناسی انجام می شود. همچنین آزمایشهای انعقادی در این مرکز انجام می شود. در بانک خون این مرکز تمامی فرآورده های مورد نیاز بیماران از جمله پلاکت، پلاسما، کرایو، خون شسته شده تهیه می گردد. همراه با افزایش و پیشرفت تهیه فرآورده های اختصاصی در سازمان انتقال خون، بانک خون این مرکز نیز فرآورده های Single donor platiat و خون و فرآورده های اشعه دیده، ارائه می گردد. قابل ذکر است بانک خون این مرکز بیماران تالاسمی دیگر استان ها را نیز پوشش می دهد. و بیماران با مشکلات خاص که در مراکز دیگر قادر به تهیه خون نمی باشند، به این مرکز مراجعه کرده و خون و فرآورده های خونی دریافت می کنند.

واحد تصویر برداری

واحد تصویر برداری در این بیمارستان متشکل از واحدهای اکوکاردیوگرافی، سونوگرافی و رادیولوژی پرتابل می باشد

واحد های پشتیبانی:

دفتر پرستاری

پرستل دفتر پرستاری، با هدف انجام فعالیت های تامین، حفظ و ارتقا سطح سلامت و رفاه اجتماعی مددجویان، تلاش جهت افزایش رضایتمندی بیماران و پرسنل، تعیین خط مشی ها و اتخاذ روش های مناسب برای رسیدن به اهداف مورد نظر، برنامه ریزی در زمینه ارتقا کیفی و بهبود مستمر فعالیت های ارائه خدمات، برنامه ریزی در جهت آموزش به بیمار و خانواده، مشارکت در طرح های پژوهشی، تعیین و برآورد سطوح مختلف نیروی انسانی مورد نیاز بخش های پرستاری، تشکیل جلسات در جهت حل مشکلات واحد های ذیربط، تامین نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه ریزی جهت بازدید های نظارتی از بخش ها و تلاش گروهی در جهت رفع نواقص موجود، مشارکت و نظارت در تنظیم برنامه ماهیانه تلاش می نمایند.

تجهیزات پزشکی

واحد مهندسی پزشکی تجهیزات پزشکی را با نگهداشت، سرویس، تعمیر، کالیبراسیون، و آموزش کاربران مدیریت می نماید. عملکرد این واحد در یک سال گذشته، نیاز سنجی و خرید تجهیزات و ملزومات مطابق با استاندارد ها و آیین نامه های

ابلاغی از اداره کل تجهیزات پزشکی ، تجهیز بخش های تازه تاسیس ، تعمیر و تعویض کلیه تجهیزات هتلینگ بیمارستان و سرویس سالیانه و ماهیانه و آموزش کاربران تجهیزات می باشد.

امور مالی

امور مالی، شامل واحد حسابداری ، محاسبات ، درآمد ، اموال ، صندوق و رسیدگی اسناد می باشد. وظایف اصلی این واحد ها ، پرداخت مطالبات پرسنلی ، شرکت ها و پیمانکاران ، حسابرسی و بیمه گری پرونده های بیماران، مدیریت اموال بیمارستان و دریافت و پرداخت وجوه نقدی و غیر نقدی می باشد.

واحد پذیرش

واحد پذیرش به صورت واحدی مستقل از مدارک پزشکی با سرپرستی مدیریت فعالیت های خود را انجام می دهد. وظایف اصلی واحد ، پذیرش و تشکیل پرونده های سرپایی و بستری ، نوبت دهی بستری به بیماران، هماهنگی بین بخش ها جهت نقل و انتقال بیماران ، مدیریت تخت های بستری بیمارستان می باشد.

واحد میز خدمت:

این واحد از سال ۹۷ طبق دستورالعمل ابلاغی وزارت متبوع جهت ارائه خدمات به مراجعه کنندگان و دسترسی سریع و آسان به خدمات در این بیمارستان مستقر گردید.

واحد مدارک پزشکی:

وظایف اصلی واحد مدارک پزشکی کدگذاری بیماری ها بر اساس کتاب طبقه بندی بیماری ها ICD10 و ICDO ، بایگانی و فایل پرونده پزشکی بیماران ، ثبت کدهای داده شده پرونده در سیستم HIS، جمع آوری آمار روزانه و سالانه ، پاسخگویی به نامه های اداری مراجعه کنندگان و همکاری با متخصصین در زمینه اجرای طرح ها و پروژه های پژوهشی و علمی می باشد.

امور اداری:

واحد کارگزینی به منظور انجام وظایف مکاتبات و تهیه پیش نویس های کارگزینی ، تهیه احکام پرسنلی ، ماموریت ، اضافه کاری ، تشویق و تنبیه و نظیر آن ، با نظر مقام ما فوق و رعایت قوانین و مقررات بررسی ارزشیابی کارکنان و اجرای صحیح آن ، تهیه گزارشات آماری به ما فوق ، پیگیری امور مربوط به کارکنان مسئول طرح لایحه نیروی انسانی ، انجام امور مربوط به بازنشستگی کارکنان، و کنترل ورود و خروج کارکنان ، در جهت پیشبرد اهداف بیمارستان ایجاد شده است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

با توجه به ارزیابی صورت گرفته از میزان تحقق اهداف کلان برنامه در سال ۱۴۰۱، میزان اجرایی شدن اهداف کلان و برنامه هایی که به طور کامل اجرا شده اند در سال ۱۴۰۱، ۶۸,۶۷٪ می باشند. کمیته بازنگری استراتژیک در تاریخ ۱۴۰۱/۱۲/۱۰ همزمان با کمیته تیم اجرایی فعال شد. پس از بازنگری برنامه و ابلاغ به واحدها و بخش های بیمارستان و تعیین نمودن اهداف کمی، برنامه عملیاتی ۱۴۰۲ تدوین و اجرا میگردد.

جدول ۱: میزان تحقق اهداف کلان برنامه استراتژیک در سال ۱۴۰۰

پایش کلی اهداف برنامه استراتژیک سال ۱۴۰۰			
ردیف	نام هدف	اجرا شده	اجرا نشده
G1	تقویت زیرساختها و تامین منابع مورد نیاز	۴۳,۲۵٪	۵۶,۷۵٪
G2	ارتقا کیفیت خدمات و مراقبت های بالینی	۸۱,۲۰٪	۱۸,۸۰٪
G3	ارتقاء سطح ایمنی و مدیریت خطر	۸۷,۴۰٪	۱۲,۶٪
G4	بهبود نظام مدیریت مالی و توسعه مدیریت و منابع	۹۲,۴٪	۷,۶٪
G5	بهبود رضایت ذینفعان و صیانت از حقوق شهروندی	۵۳,۴٪	۴۶,۶٪
G6	ارتقا کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی بالینی جهت پاسخگویی به نیازهای حوزه ی سلامت	۸۴,۲٪	۱۵,۸٪
G7	توسعه و ظرفیت سازی در حوزه ی پژوهش و فناوری سلامت	۹۱,۶٪	۸,۴٪
جمع بندی نهایی		۷۶,۲۰٪	۲۳,۷۹٪
پایش کلی اهداف برنامه استراتژیک سال ۱۴۰۱			
ردیف	نام هدف	اجرا شده	اجرا نشده
G1	تقویت زیرساختها و تامین منابع مورد نیاز	۶۳,۹۶	۳۶,۰۴
G2	ارتقا کیفیت خدمات و مراقبت های بالینی	۷۱,۹۴	۲۸,۰۶
G3	ارتقاء سطح ایمنی و مدیریت خطر	۶۱,۵۴	۳۸,۴۶
G4	بهبود نظام مدیریت مالی و توسعه مدیریت و منابع	۵۰	۵۰
G5	بهبود رضایت ذینفعان و صیانت از حقوق شهروندی	۶۱,۰۵	۳۸,۹۵
G6	ارتقا کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی بالینی جهت پاسخگویی به نیازهای حوزه ی سلامت	۸۲,۸۹	۱۷,۱۱
G7	توسعه و ظرفیت سازی در حوزه ی پژوهش و فناوری سلامت	۸۹,۳۰	۱۰,۷
جمع بندی نهایی		۶۸,۶۷٪	۳۱,۳۳

پایش کلی اهداف برنامه استراتژیک سال ۱۴۰۲

اجرا نشده	اجرا شده	نام هدف	ردیف
۲۳,۲۹	۷۶,۷۱	تقویت زیرساختها و تامین منابع مورد نیاز	G1
۱۹,۳۶	۸۰,۶۴	ارتقا کیفیت خدمات و مراقبت های بالینی	G2
۱۵,۳۲	۸۴,۶۸	ارتقاء سطح ایمنی و مدیریت خطر	G3
۱۶,۶۷	۸۳,۳۳	بهبود نظام مدیریت مالی و توسعه مدیریت و منابع	G4
۱۹,۷۵	۸۰,۲۵	بهبود رضایت ذینفعان و صیانت از حقوق شهروندی	G5
۸,۳۳	۹۱,۶۷	ارتقا کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی بالینی جهت پاسخگویی به نیازهای حوزه ی سلامت	G6
۲,۹۲	۹۷,۰۸	توسعه و ظرفیت سازی در حوزه ی پژوهش و فناوری سلامت	G7
٪۱۵,۱	٪۸۴,۹	جمع بندی نهایی	

جدول ۲: اعضای کمیته پایش و بازنگری برنامه استراتژیک مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲ در سال ۱۴۰۳

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضا
۱	دکتر بیژن کیخایی	ریاست بیمارستان	
۲	آقای مهندس رجبی	مدیریت بیمارستان	
۳	دکتر تینا وثوقی	معاونت آموزشی	
۴	دکتر فاطمه مقدم درفولی	مدیر درمان	
۵	آقای فارس نواصر	رییس امور اداری	
۶	آقای علی اعتمادی	رییس امور مالی	
۷	خانم زهرا رضایی	مدیر خدمات پرستاری	
۸	خانم لیلا جهانگیری	سوپروایزر آموزشی	
۹	خانم مدینه گلابلی	کارگزين	
۱۰	آقای پارسا پور	مسئول محاسبات و درآمد	
۱۱	خانم معصومه یزدان پرست	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار	
۱۲	خانم ویدا صالحی	کارشناس کنترل عفونت	
۱۳	خانم سارا مولایی	کارشناس تجهیزات پزشکی	
۱۴	خانم موسوی	مسئول آزمایشگاه (نماینده آزمایشگاه ها)	
۱۵	خانم عادلہ خزامی	مسئول آمار و مدارک پزشکی	
۱۶	خانم زینب نریموسایی	مسئول بهداشت محیط	
۱۷	خانم زهرا قلاوندیان	مسئول بهداشت حرفه ایی و بحران	
۱۸	خانم زینب ابوخمسی	مسئول بهبود کیفیت و دبیر کمیته برنامه ریزی استراتژیک	

برای تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان از مدل مدیریت کیفیت استراتژیک و مدل برنامه ریزی استراتژیک مصدق راد" استفاده شده است. مدل مدیریت کیفیت استراتژیک دارای هشت الزام (توانمند ساز) و پنج نتیجه است. الزامات این مدل عبارتند از رهبری و مدیریت، برنامه ریزی استراتژیک کیفیت، فرهنگ سازمانی کیفیت، یادگیری مستمر فراگیر، مدیریت کارکنان، مدیریت مشتریان، مدیریت منابع و شراکت با تأمین کنندگان کالاها و خدمات و مدیریت فرایندهای کاری. نتایج این مدل عبارتند از نتایج مرتبط با مشتریان، کارکنان، تأمین کنندگان کالاها و خدمات، سازمان و جامعه.

مرکز آموزشی درمانی شهید بقایی ۲

بیانیه مأموریت (رسالت)

مرکز آموزشی و درمانی بقایی ۲ به عنوان یگانه مرکز فوق تخصصی هماتولوژی و آنکولوژی اطفال و بزرگسال در منطقه جنوب غرب کشور، با بهره مندی از کادر درمانی کارآزموده و دلسوز و تجهیزات مناسب، متعهد به ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و آموزشی پژوهشی، با حداقل سهم پرداختی بیمار، با هدف بهبود مستمر کیفیت خدمات، حفظ ایمنی و تامین حداکثر رضایتمندی مراجعین می باشد.

بیانیه دورنما (چشم انداز)

مرکز آموزشی، پژوهشی و درمانی بقایی ۲ بر آن است که تا سال ۱۴۰۳ به عنوان قطب جنوب کشور در ارائه خدمات آنکولوژی، هماتولوژی باشد.

بیانیه ارزشها

عدالت اجتماعی، رعایت حقوق مراجعین، قانون مداری، مسئولیت پذیری، پاسخ گویی، تعالی ایمنی و سطح خدمات، ارتقای سطح دانش علمی، هم نوع دوستی و سرعت در انجام امور، ارزشهای مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲ می باشند.

- ۱- ما متعهد به عدالت اجتماعی در تحقق نیازهای درمانی بیماران به طور تخصصی، اثر بخش و کارآمد هستیم.
- ۲- ما تلاش می کنیم حقوق بیماران، همراهان، فراگیران، اساتید و کارکنان را رعایت کنیم.
- ۳- ما قانون مدار و نسبت به جامعه مسئولیت پذیر و پاسخ گو هستیم.
- ۴- ما متعهد به ارتقای سطح ایمنی و خدمات در بیمارستان هستیم.
- ۵- ارتقای سطح دانش علمی، مهارت و توانمندسازی کارکنان، برای ما بسیار مهم است.
- ۶- ما با پایبندی به هم نوع دوستی تلاش می کنیم، آحاد جامعه به تغییر شیوه زندگی و داشتن زندگی سالم ترغیب شوند.

تحلیل استراتژیک مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

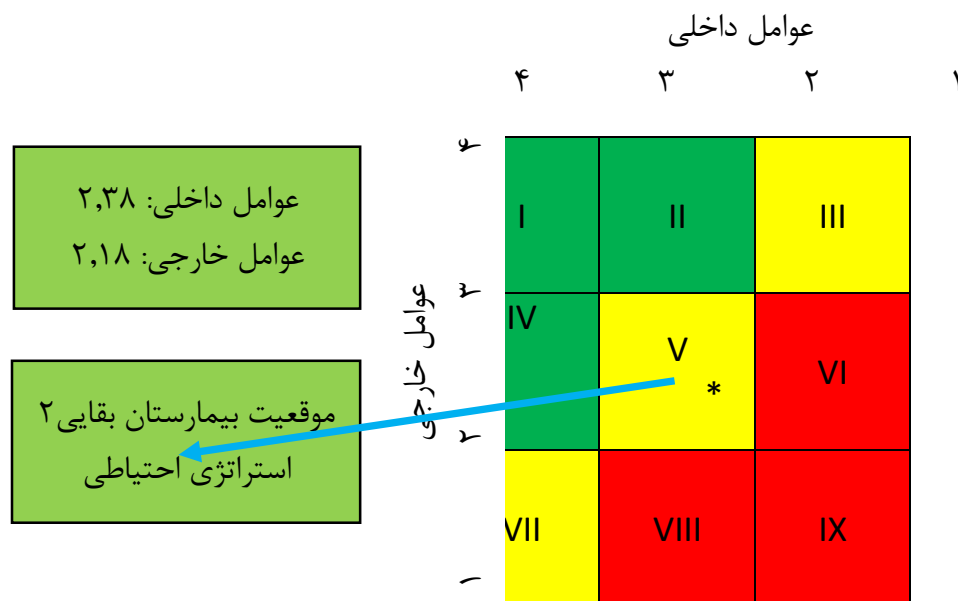
برای تحلیل استراتژیک بیمارستان بقایی ۲ و تعیین موقعیت مرکز از مدل «ارزیابی موقعیت مصدق راد» استفاده شد. این مدل، ارزیابی عینی از محیط داخلی و خارجی سازمان ارائه میکند. جدول شماره ۳ نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در بیمارستان بقایی ۲ نشان می دهد. چک لیستهای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسط مدیران کلیدی سازمان (ریاست، مدیریت، رییس امور اداری، رییس امور مالی، رییس اداره بهبود کیفیت، مدیر خدمات پرستاری و سوپروایزر آموزشی) در فروردین ماه سال ۱۴۰۰ تکمیل شدند و میانگین نمرات هر بعد محاسبه گردید که در این جدول نشان داده شده است.

جدول ۳: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲-۱۴۰۰

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی	عوامل خارجی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی
رهبری و مدیریت	۰,۱۲	۲,۵۶	۰,۳۰	محصول جایگزین	۰,۰۸	۲,۷	۰,۲۱
برنامه ریزی	۰,۱۰	۲,۱۲	۰,۲۱	قدرت مشتریان	۰,۱۲	۲,۳۱	۰,۲۷
فرهنگ سازمانی	۰,۱۰	۲,۵۸	۰,۲۵	قدرت تأمین کنندگان کالاها و خدمات	۰,۱۰	۲,۲۸	۰,۲۲
یادگیری سازمانی	۰,۱۰	۲,۳۹	۰,۲۳	قدرت رقبا	۰,۰۹	۲,۹	۰,۲۶
مدیریت کارکنان	۰,۱۱	۲,۶	۰,۲۸	عوامل سیاسی و قانونی	۰,۱۵	۲,۱	۰,۳۱
مدیریت مشتریان	۰,۱۱	۲,۶۷	۰,۲۹	عوامل اقتصادی	۰,۱۳	۱,۴۷	۰,۱۹
مدیریت منابع	۰,۰۹	۲,۶۰	۰,۲۳	عوامل اجتماعی و فرهنگی	۰,۱۲	۲,۷	۰,۳۲
مدیریت سیستمها و فرایندها	۰,۱۲	۲,۳۵	۰,۲۸	عوامل تکنولوژیک	۰,۱۱	۲,۶۱	۰,۲۸
عملکرد سازمان	۰,۱۵	۲,۱۳	۰,۳۱	عوامل محیط زیست	۰,۱۰	۱,۲	۰,۱۲
امتیاز نهایی عوامل داخلی	۱	۲,۴۴	۲,۳۸	امتیاز نهایی عوامل خارجی	۱	۲,۲۵	۲,۱۸

با استفاده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی موقعیت یک سازمان را می توان در ۹ وضعیت مورد بررسی قرار داد. در مورد سازمان هایی که در خانه های I و II و IV قرار می گیرند می توان از استراتژیهای رشد و توسعه (استراتژی های تهاجمی) استفاده نمود. در مورد سازمانهایی که در خانه های III و V و VII قرار می گیرند می توان از استراتژیهای حفظ شرایط موجود (استراتژی های احتیاطی) استفاده نمود. در مورد سازمان هایی که در خانه های VI و VIII و IX قرار می گیرند می توان از استراتژی کوچک سازی یا انحلال (استراتژی های عقب نشینی) استفاده نمود.

جهت بازنگری موقعیت استراتژیک بیمارستان در سال ۱۴۰۰ نیز از مدل تحلیل استراتژیک بیمارستان دکتر مصدق راد استفاده نمودیم. پرسشنامه ی معتبر مدل مذکور را بین مدیران ارشد و کلیدی سازمان توزیع نموده و با تحلیل نتایج دریافتیم که در حال حاضر نیز بیمارستان در موقعیت ۷ قرار دارد. استراتژی لازم جهت این موقیت استراتژی احتیاطی می باشد. بنابراین، پیشنهاد میشود با تمرکز بر استراتژیهای احتیاطی تا حد امکان نقاط ضعف بیمارستان کاهش یابد و قابلیتهای استراتژیک آن افزایش یابد. به تدریج بیمارستان با اجرای برنامه استراتژیک می تواند بر توسعه فعالیت ها متمرکز شود.



نمودار ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

ارزیابی محیط داخلی بیمارستان

رهبری و مدیریت

مدیریت ارشد بیمارستان متعهد به ارائه خدمات با کیفیت عالی به مشتریان می باشد. مدیریت بیمارستان به کیفیت خدمات و ایمنی بیماران بیشتر از کاهش هزینه ها توجه و تأکید دارد. مدیریت ارشد سازمان دارای سیستمی برای ارزشیابی منظم عملکرد سازمان نمی باشد. اگرچه واحدهای مختلف بیمارستان داده ها و اطلاعاتی را تولید می کنند، ولیکن از این اطلاعات برای تصمیم گیری های مدیریت برای بهبود عملکرد سازمان چندان استفاده نمی شود. مدیریت بیمارستان نسبت به جامعه مسئولیت پذیر می باشد. مدیریت ارشد تسلط کافی بر اداره امور بیمارستان دارد.

برنامه ریزی

بیمارستان دارای برنامه استراتژیک و عملیاتی می باشد. بیانیه های مأموریت و دورنمای بیمارستان تدوین شده است. نیازهای مشتریان در تدوین مأموریت و دورنمای سازمان مورد توجه قرار گرفته است. اهداف بلند مدت و کوتاه مدت بیمارستان در حال حاضر به طور مدون مشخص شده است. شاخص های عملکردی بطور کامل تدوین شده اند.

فرهنگ سازمانی

در این بیمارستان واحدهای کاری به گونه ای سازماندهی شده اند تا کار به خوبی انجام پذیرد. در این مرکز وظایف، مسئولیت و اختیارات بخشهای مختلف تقریباً خوب تعیین و تعریف شده است. کارکنان سعی می کنند که کارها را به نحو صحیح انجام دهند. همچنین کانال های ارتباطات موثری بین بخشها و واحدهای مختلف وجود دارد.

یادگیری سازمانی

مدیر ارشد بیمارستان آموزش مستمر کارکنان را در برنامه های خود دارد. رشد و توسعه آینده بیمارستان در گرو توسعه کارکنان آن از طریق آموزشهای صحیح می باشد. بیمارستان دارای یک برنامه آموزشی است. برنامه آموزشی بیمارستان بر اساس نیازهای کارکنان و منابع بیمارستان تدوین شده است. کارکنان این بیمارستان همواره در زمینه های میزان پیشرفت آموزشی خود آگاه می شوند. فرایندهای آموزشی بطور مداوم مورد بررسی قرار می گیرند، تا برنامه های آموزشی نیازهای آموزشی کارکنان را پاسخگو باشد. در این بیمارستان امکان ارتقای شغلی کارکنانی که دوره های آموزشی لازم را طی کرده اند، وجود دارد. مدیریت بیمارستان آموزش های لازم را برای مشتریان خود فراهم می دارد. مدیریت بیمارستان آموزش های لازم را برای تامین کنندگان کالاها و خدمات و سایر افراد ذی نفع فراهم نکرده است.

مدیریت کارکنان

بیمارستان دارای کارکنان به اندازه کافی برای حصول اهداف و رسالت سازمانی می باشد. شرح وظایف کارکنان مشخص شده است. سیستمی برای دریافت پیشنهادات، نظرات و شکایات کارکنان می باشد. مدیریت بیمارستان اختیارات لازم را به مدیران میانی برای اخذ تصمیمات فوری و اضطراری تفویض نموده است. مدیریت بیمارستان به توسعه و ارتقای شغلی کارکنان خود اهمیت می دهد. مدیریت بیمارستان برای کارکنان احترام قائل است و به آنها اعتماد دارد. کارکنان تشویق می شوند تا کار خود را به خوبی انجام دهند. بیمارستان همواره دارای نظام منسجم پاداش و قدردانی از تلاشهای کارکنان در جهت بهبود کیفیت نیست. سازمان حقوق و دستمزد کارکنان خود را بر اساس میزان عملکرد آنها و به طور عادلانه و منطقی افزایش می دهد. در این سازمان ارتقای شغلی کارکنان بر حسب توانایی ها، قابلیتها، مهارتها، عملکرد آنها می باشد. سازمان نظام تنبیه خود را به طور قانونی و کامل اعمال می نماید.

جدول ۴ : تعداد نیروی انسانی بیمارستان بقایی ۲ به تفکیک بخشها و واحدها سال ۱۴۰۳

ردیف	واحدهای بیمارستان	تعداد نیروی انسانی	ردیف	واحدهای بیمارستان	تعداد نیروی انسانی
۱	دفتر ریاست و مدیریت	۳	۱۸	فیزیوتراپی	۲
۲	دفتر پرستاری	۱۰	۱۹	کارپردازی	۳
۳	امور اداری	۱۲	۲۰	مددکاری	۲
۴	امور مالی	۱۱	۲۱	محاسبات	۱۱
۵	بهبود کیفیت	۱	۲۲	اورژانس اطفال و بزرگسال	۲۶
۶	مهندسی پزشکی	۳	۲۳	بخش تالاسمی	۲۳
۷	انفورماتیک	۴	۲۴	بخش ICU بزرگسال	۳۵
۸	پذیرش	۶	۲۵	بخش ICU اطفال	۲۶
۹	داروخانه سرپایی	۲	۲۶	بخش هماتولوژی اطفال	۳۲
۱۰	مشاوره	۳	۲۷	بخش هماتولوژی بزرگسال زنان	۴۰
۱۱	تغذیه	۵	۲۸	بخش هماتولوژی بزرگسال مردان	۴۰
۱۲	انبار دارویی	۱۰	۲۹	کنترل عفونت ، بهداشت محیط و حرفه ایی	۴
۱۳	انتظامات	۲۲	۳۰	خدمات ، تاسیسات ، تلفنخانه ، راننده	۴۹
۱۴	رختشویخانه	۱	۳۱	مدارک پزشکی	۵
۱۵	آزمایشگاه پاتولوژی	۴	۳۲	اموال و انبار مرکزی و انبار تجهیزات	۵
۱۶	آزمایشگاه بالینی و بانک خون	۳۱	۳۳	صندوق	۷
۱۷	رادیولوژی	۶	۳۴	کتابخانه و مرکز تحقیقات	۳

مدیریت مشتریان

در این سازمان همه کارکنان می دانند که مشتریان آنها بیماران انکولوژی ، هماتولوژی ، تالاسمی و هموفیلی هستند. در این سازمان کارکنان به مشتریان و خواسته ها و انتظارات آنها در زمینه درمان به موقع ، تامین داروهای شیمی درمانی و فاکتور های انعقادی با توجه به هزینه بالای این داروها ، آموزش به بیماران در زمینه نوع بیماری ، نحوه درمان بیماری و چگونگی پیشگیری در این زمینه توجه می نمایند و برای آنها اهمیت قائل هستند. در این سازمان کارکنان نوع خدمات مورد نیاز مشتریان را در زمینه رادیوگرافی ، اکو کاردیوگرافی ، ژنتیک ، پاتولوژی و بانک خون را تشخیص داده و بر مبنای آن به بیماران خدمت ارائه می نماید. سازمان دارای نظامی منسجم و سیستمی به منظور دریافت پیشنهادات، نظرات و شکایات مشتریان می باشد. مدیریت بیمارستان جهت کاهش بار مالی و پاسخ گویی به انتظار بیماران مبنی بر تخفیفات و مساعدت های مالی با موسسه های خیریه مشک و محک و کانون هموفیلی همکاری می نماید.

مدیریت منابع

در این سازمان کلیه تأمین کنندگان کالاها و خدمات شناسایی شده اند. سازمان کیفیت کالاها و خدمات تأمین کنندگان را بطور مرتب و منظم بررسی و اندازه گیری می کند. سازمان همواره بازخوردهای لازم را در زمینه عملکرد تولید کنندگان کالاها و خدمات به آنها می دهد. در این سازمان کارکنان نوع مواد، ملزومات و تجهیزات مورد نیاز سازمان و قابلیت های آنها را می دانند. در این سازمان میزان موجودی کالاها در حد منطقی و بر اساس ضوابط می باشد. در این سازمان منابع مالی لازم برای ارائه خدمات به اندازه کافی وجود ندارد. از داده ها و اطلاعات به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد کلیه بخشهای سازمان از داده ها و اطلاعات به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می شود. داده های مرتبط با عملکرد سازمان به موقع جمع آوری می شود. داده های مرتبط با عملکرد سازمان توسط یک تیم کارشناسی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. داده های مرتبط با عملکرد سازمان حداقل هر سه ماه یکبار مورد ارزیابی قرار می گیرد داده های مرتبط با عملکرد سازمان با داده های عملکردی سایر سازمانهای مشابه مقایسه می شود.

جدول ۵: تعداد تختهای بیمارستان بقایی ۲ به تفکیک بخشها

ردیف	بخش ها/ واحدهای بیمارستان	تعداد تخت
۱	هماتولوژی اطفال	۴۴
۲	هماتولوژی بزرگسال زنان	۴۹
۳	هماتولوژی بزرگسال مردان	۴۹
۴	تالاسمی (هماتولوژی داخلی)	۲۳
۵	ICU بزرگسال	۱۴
۶	ICU اطفال	۱۲
۷	اورژانس	۲۰
۸	جمع کل	۲۱۱

مدیریت سیستمها و فرایندها

سازمان خدمات مورد نیاز مشتریان را از طریق همکاری کارکنان، مدیران و تأمین کنندگان کالاها و خدمات ارائه می نماید. سازمان نیازها و انتظارات مشتریان را در فرایندهای کاری ارائه خدمات بکار می گیرد. در این سازمان کلیه بخشها در توسعه و بهبود کیفیت خدمات مشارکت دارند. فرایندهای کاری به گونه ای سازماندهی شده اند که نیازمندی های ارائه خدمات را تأمین نماید. سازمان کارکنان به ندرت نیاز دارند که کاری را دوباره انجام دهند. بروکراسی و کاغذ بازی در این سازمان حداقل می باشد. ریاست بیمارستان اختیارات کافی را بمنظور تسهیل در انجام کارها به مدیران میانی تفویض نموده است. سازمان به

طور مرتب و منظم عملکرد بخشها و واحدهای مختلف را ارزیابی می کند. سازمان از نتایج این ارزیابی ها به منظور آموزش، قردادانی و پاداش استفاده می کند. کارایی سازمان بصورت فصلی و سالانه ارزیابی می شود. کیفیت خدمات بطور مرتب از طریق کمیته های بیمارستانی مورد ارزیابی قرار میگیرد. عملکرد مالی سازمان ماهانه ارزیابی و پایش می شود.

عملکرد سازمان

جدول ۶: تعداد مراجعین به مرکز آموزشی درمانی بقایی

سال	بیماران بستری	مراجعین اورژانس	مراجعین بستری آزمایشگاه	مراجعین سرپائی آزمایشگاه	مراجعین بستری تصویربرداری	مراجعین سرپائی تصویربرداری	مراجعین بستری فیزیوتراپی	مراجعین سرپائی فیزیوتراپی
۱۴۰۰	۹۶۸۰	۷۶۹۹	۱۸۰۰۴	۱۳۳۶۳	۳۸۰	-	۸۷۰	۲۰۰
۱۴۰۱	۱۱۱۷۸	۹۰۰۷	۱۷۸۵۷	۱۴۴۶۷	۴۷۴	-	۱۰۰۰	۳۰۹
۱۴۰۲	۱۲۲۳۲	۱۰۳۰۳	۲۱۵۹۱	۱۵۲۶۲	۵۰۶	-	۱۳۲۰	۳۸۰
۱۴۰۳								

جدول ۷: شاخص های کارایی مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

سال	تخت فعال	تخت روز اشغالی	درصد اشغال تخت بیمارستان	متوسط اقامت بیمار	گردش تخت بیمارستان	تعداد ترخیصی
۱۴۰۰	۲۱۳	۴۸۳۳۱	٪۶۷	۴,۴	۴۹,۲	۹۶۶۵
۱۴۰۱	۲۱۱	۵۸۷۰۴	٪۷۷	۵,۲	۵۳	۱۱۱۷۵
۱۴۰۲	۲۱۱	۶۰۵۰۳	٪۷۹	۴,۹	۵۷,۹	۱۲۲۳۲
۱۴۰۳						

جدول ۸: درآمدهای مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

واحد	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳
بیمارستان	۱/۱۸۷/۰۰۴/۲۲۵/۲۸۲	۲/۲۱۹/۲۳۴/۷۱۰/۷۶۶	۳/۸۷۷/۴۴۶/۲۱۱/۸۱۰	
درمانگاه	۱۱/۰۸۵/۹۹۸/۹۵۰	۱۹/۰۶۷/۵۹۴/۰۰۰	۳۰/۴۲۸/۸۴۵/۷۸۰	
داروخانه	۷۳۰/۷۱۰/۷۷۶/۹۷۸	۱/۴۶۱/۸۱۳/۶۸۶/۲۳۳	۲/۶۴۷/۷۱۰/۹۷۲/۱۹۷	
رادیولوژی	۹۵/۹۶۰/۷۷۹	۱۵۴/۱۱۵/۰۶۶	۲۲۰/۸۳۰/۰۸۸	
آزمایشگاه	۲۹/۰۹۶/۶۴۹/۴۱۹	۴۵/۸۰۲/۸۹۴/۶۴۰	۶۴/۶۴۲/۵۵۱/۳۰۸	
فیزیوتراپی	۲۶۱/۳۹۳/۳۵۰	۴۵۲/۵۵۶/۸۰۰	۷۸۴/۲۳۴/۶۰۰	
اکوکاردیوگرافی	۲/۴۶۸/۴۹۹/۸۰۰	۴/۰۲۰/۴۷۴/۳۵۰	۵/۴۹۹/۱۹۹/۳۷۵	

جدول ۹: صورت سود و زیان بیمارستان بقایی ۲

واحد	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳
درآمدهای بیمارستان	۱/۱۸۷/۰۰۴/۲۲۵/۲۸۲	۲/۲۱۹/۲۳۴/۷۱۰/۷۶۶	۳/۸۷۷/۴۴۶/۲۱۱/۸۱۰	
هزینه های بیمارستان	۱/۴۴۸/۵۹۵/۱۴۱/۹۹۲	۲/۴۹۹/۳۱۸/۶۰۳/۸۵۵	۴/۳۶۸/۰۱۶/۰۰۶/۰۳۵	
سود(زیان)	-۲۶۱/۵۹۰/۹۱۶/۷۱۰	-۲۸۰/۰۸۳/۸۹۳/۰۸۹	-۴۹۰/۵۶۹/۷۹۴/۲۲۵	

جدول ۱۰: شاخص های اثربخشی مرکز آموزشی درمانی بقایی

شاخصهای اثربخشی	۱۴۰۰	۱۴۰۱	۱۴۰۲	۱۴۰۳
تعداد مرخص شدگان	۲۳۶۸۲	۱۹۹۹۲	۲۵۳۶۴	
میزان مرگ و میر بیمارستانی (در هزار)	۴۳	۳۸	۴۲	
میزان عفونتهای بیمارستانی گزارش شده	٪۵	٪۳,۶۹	٪۱,۴۰	
درجه ارزشیابی بیمارستان	۱	۱	۱	

تجزیه و تحلیل شاخصهای اثربخشی و کارایی بیمارستان بقایی ۲ در سال ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱ جهت گیری آتی این سازمان را مشخص می سازد. بهبود مستمر و تدریجی از اصول مورد قبول بیمارستان بقایی ۲ است و کلیه مدیران و کارکنان بیمارستان بر این باورند که باید تلاش نمایند که هر سال نسبت به سال قبل بهره وری بیشتری داشته باشند.

ارزیابی محیط خارجی بیمارستان

محصول جایگزین

بیمارستان خدمات بهداشتی و درمانی ارائه می کند. خدمت جایگزین می تواند طب سنتی (گیاه درمانی، طب سوزنی) باشد. بنابراین خدمات جایگزین محدودی برای خدمات بیمارستان وجود دارد. با این وجود، خدمات بیمارستان نسبت به خدمات جایگزین بسیار متمایز است. قیمت خدمات جایگزین در مقابل قیمت خدمات بیمارستان ممکن است ارزان هم باشد و لیکن، به دلیل نقش پزشک در معرفی خدمات بیمارستان و اهمیت خدمات بیمارستان برای مشتریان (بیماران) خدمات جایگزین برای درصد محدودی از مشتریان ممکن است جذابیت داشته باشد.

قدرت مشتریان

میزان تقاضا برای خدمات بیمارستان با توجه به ارائه خدمات توسط مراکز دیگر تا حدودی کمتر شده است. مشتری متمایل به استفاده از خدمات بیمارستان است. و هزینه پایین خدمات این بیمارستان عامل مراجعه زیاد مردم به این بیمارستان می تواند باشد. با توجه به اینکه بیمارستان خدمات فوق تخصصی ارائه می دهد که بیمار دانش کافی را برای ارزیابی تخصصی آن ندارد، بیمار مجبور است به کارکنان بیمارستان به ویژه پزشکان اعتماد نماید. بنابراین بیمارستان از این لحاظ قدرت بیشتری

بر مشتریان دارد. با توجه به نوع خدمات تخصصی بیمارستان، برخی از مشتریان از استانها و شهرهای دیگر برای دریافت خدمات به این بیمارستان مراجعه می کنند. نیازهای متغیر مشتریان می تواند تهدیدی برای بیمارستان محسوب شود.

قدرت تأمین کنندگان کالاها و خدمات

سازمان برای تولید خدمات خود به سختی به منابع مورد نیاز دسترسی مناسب دارد. تعداد زیادی شرکت تجهیزات و ملزومات پزشکی وجود دارد. تنها در مورد برخی از داروها و تجهیزات بیمارستانی که توسط تعداد محدودی از تأمین کنندگان عرضه می شود، دسترسی محدودی وجود دارد. سازمان به تعداد زیادی تأمین کننده کالا و خدمات برای ارائه خدمت خود دسترسی دارد ولی تأمین کنندگان به علت شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه تمایلی برای تأمین کالاها و تجهیزات بیمارستان ندارند. با توجه به تأخیر در پرداخت سازمان های بیمه گر و وصول با تأخیر مطالبات، سازمان از لحاظ پرداخت سریع به تأمین کنندگان با محدودیت مواجه است. . تحریم های اقتصادی هم دسترسی به کالاهای با کیفیت را برای بیمارستان محدود می سازد. در چنین مواقعی بیمارستان ممکن است مجبور شود هزینه زیادی برای کالاهای مذکور بپردازد و یا اینکه از اجناس با کیفیت پایین تری استفاده کنند.

قدرت رقبا

سهم بیمارستان از بازار رقابت خیلی زیاد است. چرا که تنها مرکز دانشگاهی فوق تخصصی خون و سرطان در منطقه جنوب غرب کشور این بیمارستان می باشد. با توجه به خاص بودن خدمات خون و سرطان و پر هزینه بودن تأمین داروها و خدمات خاص این بیماران ، موانع زیادی برای ورود رقبا به بازار مورد فعالیت سازمان وجود دارد. در استان خوزستان و استان های همجوار تنها مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲ خدمات خون و انکولوژی را ارائه می دهد. بنابراین، فشار رقابت در بازار مورد فعالیت سازمان در استان کم اما در کشور بیشتر است. هزینه خدمات بیمارستان نسبت به بیمارستان های خصوصی پایین تر است. و بیماران هزینه بسیار کمتر جهت دریافت خدمات در این بیمارستان پرداخت می کنند.

عوامل سیاسی و قانونی

ثبات سیاسی در کشور وجود ندارد. بیمارستان به دلیل ماهیت دولتی بودن از حمایت های لازم دولت برخوردار است. تعرفه تعیین شده برای خدمات بیمارستان کم است. تحریم های سیاسی فعالیت بیمارستان را با مشکل مواجه ساخته است. بیمارستان مجبور می شود برای دسترسی به کالاهای خود هزینه بیشتری بپردازد تغییر سیاست های دولت در زمینه افزایش موالید نیز فرصت مناسبی برای افزایش مراجعین به آزمایشگاه ژنتیک و بخش و درمانگاه تالاسمی بیمارستان را فراهم نموده است.

عوامل اقتصادی

ثبات اقتصادی در کشور وجود ندارد. نرخ تورم در کشور بالا است. به خاطر بالا بودن تورم، قدرت خرید کارکنان و مشتریان بیمارستان کاهش می یابد. بیمارستان با توجه به پایین بودن توان مالی بیماران در پرداخت هزینه های خود ، مکرر هزینه های آن ها را تخفیف می دهد و این مسئله باعث کاهش نقدینگی بیمارستان شده است. تحریم های اقتصادی موجود نیز

تامین تجهیزات و ملزومات پزشکی با کیفیت بالا را با یک چالش جدی مواجه ساخته است. بطوری که بطور روزافزون استفاده از تجهیزات با کیفیت پایین تر در بیمارستان ها افزایش یافته است.

عوامل اجتماعی و فرهنگی

رشد جمعیت کشور خوب است. سطح تحصیلات مردم نیز در حال افزایش است. مردم متمایل به خرید کالاها یا خدمات با کیفیت هستند. بنابراین، در بین مردم بیمارستان های خصوصی از جذابیت بالایی برخوردارند. با توجه به موجود بودن قومیت عرب و لر در استان و توجه به ازدواج های فامیلی تعداد مراجعات بیماران تالاسمی و هموفیلی و همچنین سیکل سل به این مرکز بالا می باشد. با توجه به اینکه در بخش دولتی دانشجویان پزشکی و پیراپزشکی حضور دارند مردم خیلی به خدمات ارائه شده در مراکز دولتی اعتماد ندارند. سبک زندگی مردم نیز تغییر یافته است و این خود نیازهای بهداشتی و درمانی آنها را نیز تغییر داده است که سطح انتظارات بیماران را افزایش داده است می تواند فرصتی برای ارتقا کیفیت خدمات بیمارستان باشد.

عوامل تکنولوژیک

زیر ساختارهای مهم و اساسی (تاسیسات و تسهیلات) در کشور و شهر فراهم است. توسعه علم و دانش در کشور و شهر خوب است. با این وجود اگر بیمارستان از منابع مالی خوبی برخوردار نباشد نمی تواند به خوبی از فرصت های موجود استفاده کند. بیمارستان های رقیب در صورت داشتن بودجه خوب می توانند با استفاده از این فرصت های تکنولوژیکی تهدیدی برای بیمارستان محسوب شوند. قیمت بالای فن آوری های جدید نیز خود مانعی در استفاده از آنها برای بیمارستان است.

عوامل محیط زیست

با توجه به اینکه بیمارستان در استان خوزستان و شهر اهواز قرار دارد همواره در معرض پدیده گرد و غبار محلی و عوارض ناشی از آن می باشد. آلودگی هوا در شهر اهواز برای کارکنان و مشتریان بیمارستان تهدید جدی است. ریزگردها می توانند سلامت انسان را به شدت تحت تأثیر قرار دهند اگرچه ممکن است این عامل منجر به افزایش تعداد مشتریان بیمارستان هم گردد. آمارها نشان می دهد که مراجعات جدید بیماران سرطانی در سالهای ۹۵ تا ۹۹ حدود ۸۰۰۰ نفر افزایش داشته است. این در حالی است که جمعیت خوزستان در این مدت حداکثر ۴٫۱ درصد رشد دارد. بنابراین در صورتی که آلودگی هوا به عنوان یک شاخص آلودگی محیط زیست (آب، هوا، غذا و...) در نظر گرفته شود، میان افزایش تعداد بیماران سرطانی و تعداد روزهای وقوع پدیده گرد و غبار می توان به یک ارتباط منطقی و مستقیم رسید. عوامل ژنتیکی و محیطی مهمترین علل ایجاد سرطان هستند. دسترسی به بیمارستان نیز به دلیل فاصله از مرکز شهر چندان مطلوب نیست. وجود عواملی دیگر همچون وجود شرکت های نفتی پالایشگاه ها و کارخانجات تولیدی و گازی از قبیل شرکت نفت ، فولاد ، کارخانه الکل ، شرکت توسعه نیشکر و صنایع جانبی کولرهای آجر پزی، واحد بازیافت روغن گرده افشانی قارچ اسپور گیاهی در ماه های مهر و آبان ، وجود نیترات و ترکیبات ازت و گوگردی در فضای استان اقداماتی پیشگیرانه بایسته را در کنار امور مربوطه به حوزه درمان را می طلبد.

ذینفعان بیمارستان

ذینفعان، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متأثر می شوند و می توانند تقویت کننده و یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذینفعان بیمارستان بقایبی ۲ برای رسیدن به اهداف یا نیازهای خود به بیمارستان وابسته اند و بیمارستان نیز به نوعی به آنها وابسته است و از آنها متأثر می شود. ماتریس قدرت/علاقه کمک میکند تا شناختی از واکنش ذی نفعان سازمان نسبت به استراتژی های سازمان داشته باشیم در صورت نیاز اقدامات لازم را بکار گیریم. با استفاده از این ماتریس، ذینفعان سازمان بر اساس میزان قدرتی که دارند و علاقه ای که آنها در حمایت یا عدم حمایت از سازمان نشان دهند تقسیم نمود.



نمودار ۵: ماتریس ارزیابی ذی نفعان سازمان

- ذینفعان گروه «الف» از قدرت پایینی برخوردارند و علاقه ای نیز نسبت به سازمان از خود نشان نمی دهند.
- ذینفعان گروه «ب» دارای قدرت پایینی هستند و لیکن، نسبت به فعالیتهای سازمان علاقه مند هستند. سازمان باید انتظارات این گروه را شناسایی نماید و سعی کند اطلاعات لازم را در زمان های مناسب به آنها بدهد. این ذینفعان ممکن است در مواقع لزوم بتوانند در حمایت از سازمان ذینفعان قدرت مندتر را تحت تأثیر قرار دهند.
- ذینفعان گروه «ج» دارای قدرت بالایی هستند و لیکن، نسبت به فعالیتهای سازمان علاقه مند نیستند. سازمان باید سعی کند این ذینفعان را راضی نگه دارد. در صورتی که سازمان مراقب نباشد، این افراد ممکن است نسبت به سازمان علاقمند شوند و به ذینفعان گروه «د» تبدیل شوند و ایجاد مشکلاتی برای سازمان کنند.
- ذینفعان گروه «د» ذینفعان کلیدی هستند که دارای قدرت بالایی هستند و توجه زیادی نیز به سازمان دارند. این افراد باید مورد توجه زیاد سازمان واقع گردند. استراتژی های تدوین شده باید مورد پذیرش این افراد قرار گیرد. در غیر اینصورت، اجرای آن استراتژی ها با موفقیت همراه نخواهد بود.

جدول ۱۱: ذینفعان بیمارستان بقایی ۲

<p>ذینفعان گروه (ج)</p> <ul style="list-style-type: none"> • شهرداری • بانکها و موسسات مالی • گروههای سیاسی • دولت • شورای اسلامی شهر • نمایندگان مجلس • استانداری • فرمانداری شهرستان 	<p>ذینفعان گروه (د)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ریاست بیمارستان • مدیریت بیمارستان • وزارت بهداشت • دانشگاه علوم پزشکی • معاونت درمان • سازمانهای بیمه گر • پزشکان متخصص
<p>ذینفعان گروه (الف)</p> <ul style="list-style-type: none"> • خیرین و سازمانهای خیریه • جامعه تحت پوشش • شرکت برق، سازمان آب و فاضلاب، شرکت گاز، شرکت مخابرات • اتحادیه ها • گروههای حمایت از مصرف کنندگان • جراید و رسانه ها 	<p>ذینفعان گروه (ب)</p> <ul style="list-style-type: none"> • کارکنان بیمارستان • پرستاران • بیماران • همراهان بیماران • پزشکان عمومی طرف قرارداد بیمارستان • تأمین کنندگان کالاها و خدمات بیمارستان • سایر بیمارستانها و مراکز بهداشتی و درمانی (رقبا)

انتظارات ذینفعان بیمارستان

انتظارات ذینفعان گروه (الف)

- ✓ ارائه خدمات مناسب به جامعه
- ✓ ارائه گزارشات و داده های معتبر به جامعه
- ✓ بهبود فرآیند رسیدگی به شکایات
- ✓ کاهش مشکلات زیست محیطی (زباله، فاضلاب، دفع سموم و آفات...).
- ✓ تعامل و همکاری مناسب با شرکت های ذینفع
- ✓ فرهنگ سازی لازم در زمینه ی جذب مشارکت های مردمی

انتظارات ذینفعان گروه (ب)

- ✓ ارتقای شغلی کارکنان
- ✓ توانمندسازی و آموزش کارکنان
- ✓ آموزش مهارت های مختلف به دانشجویان
- ✓ حمایت مدیران از کارکنان
- ✓ پرداخت به موقع حقوق و دستمزد کارکنان
- ✓ ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان
- ✓ ارتقای کیفی آموزش ضمن خدمت کارکنان و پزشکان
- ✓ مدیریت برمحور شایسته سالاری
- ✓ ارج نهادن به خلاقیتها و نوآوری کارکنان
- ✓ تقویت و توسعه منابع (نیروی انسانی تجهیزات و فضای فیزیکی)
- ✓ برقراری ارتباط مناسب با بیماران و همراهان
- ✓ ارائه خدمات رفاهی مناسب برای مراجعین
- ✓ وجود مکان ایمن و سالم برای انجام کار
- ✓ ایجاد روحیه مشارکت پذیری مناسب در کارکنان، اساتید
- ✓ آموزش و اطلاع رسانی مناسب به بیماران و همراهان
- ✓ فراهم نمودن امکان پرداخت بدهی های شرکت های تجهیزات پزشکی
- ✓ حمایت ویژه تامین کنندگان کالا و خدمات در جهت افزایش توان و کیفیت محصولات

انتظارات ذینفعان گروه (ج)

- ✓ ارائه خدمات مناسب به جامعه
- ✓ توجه به رضایت کارکنان، بیماران و دانشجویان
- ✓ رعایت قوانین و مقررات
- ✓ توجه به بهداشت محیط و مدیریت پسماند و فاضلاب مراکز درمانی
- ✓ کاهش سهم بیمار از هزینه های درمانی به ویژه بیماران صعب العلاج
- ✓ تهیه تجهیزات بیمارستانی مناسب مطابق با استاندارد کشوری
- ✓ برخورد احترام آمیز پرسنل بامردم و مراجعین
- ✓ کمک به بیماران نیازمند

انتظارات ذینفعان گروه (د)

- ✓ ارتقای شاخصهای بالینی و غیر بالینی
- ✓ توسعه و ارتقای کمی و کیفی درمانگاههای تخصصی
- ✓ برخورد احترام آمیز پرسنل بامردم و مراجعین
- ✓ ارائه گزارش سالیانه عملکرد و ارائه شاخصها و اطلاعات آماری
- ✓ ارائه طرحها در جهت ارتقاء کمی و کیفی خدمات
- ✓ رعایت استانداردهای اعتباربخشی
- ✓ تخفیف فرانشیز بیماران نیازمند
- ✓ ارتقای توانمندیهای علمی و عملی کارشناسان
- ✓ حضور بموقع پزشکان جهت ارائه خدمات تشخیصی و درمانی
- ✓ تهیه اقلام دارویی و لوازم مصرفی توسط بیمارستان
- ✓ سهولت دسترسی به واحدهای تشخیصی و درمانی بیمارستان
- ✓ تقویت سیستم پذیرش و اطلاعات بیمارستان در پاسخگویی به مراجعین
- ✓ تعامل بیشتر با دانشگاه علوم پزشکی
- ✓ مشارکت در فعالیتهای تحقیق و توسعه
- ✓ برخورد احترام آمیز پرسنل بامردم و مراجعین

اهداف کلی مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

با توجه به مأموریت و دورنمای بیمارستان، اهداف کلی مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲ برای سالهای ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۳ عبارتند از:

- G1 - تقویت زیرساختها و تامین منابع مورد نیاز
- G2 - ارتقا کیفیت خدمات و مراقبت های بالینی
- G3 - ارتقاء سطح ایمنی و مدیریت خطر
- G4 - بهبود نظام مدیریت مالی و توسعه مدیریت و منابع
- G5 - بهبود رضایت ذینفعان و صیانت از حقوق شهروندی
- G6 - ارتقا کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی بالینی جهت پاسخگویی به نیازهای حوزه ی سلامت
- G7 - توسعه و ظرفیت سازی در حوزه ی پژوهش و فناوری سلامت

استراتژیها و تاکتیکهای بیمارستان بقایی ۲

دورنمای بیمارستان بقایی ۲ این است که تا پایان سال ۱۴۰۳ به عنوان قطب جنوب کشور در ارائه خدمات انکولوژی، هماتولوژی به بیماران و اتباع خارجی باشد. برای این منظور، ۷ هدف کلی و ۲۷ هدف اختصاصی برای بیمارستان تعیین شد. مقاصدی نیز برای سالهای مختلف مشخص شدند. استراتژیها و تاکتیکهای زیر برای دستیابی به اهداف استراتژیک، کلی و اختصاصی بیمارستان بقایی ۲ مورد استفاده قرار می گیرد:

۱- **استراتژی معماری سازمانی**^۱: با استفاده از این استراتژی، سازمان سعی می کند روابط خوبی را با کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان کالاها و خدمات برقرار نماید. در بعد داخلی، سازمان تلاش میکند تا کارکنان خود را راضی نگه دارد تا از این طریق خدمات بهتری را به مشتریان خود ارائه نمایند. در بعد خارجی، سازمان سعی میکند از طریق برقراری همکاریهای بلند مدت و مشارکتی با تعداد محدود از تأمین کنندگان کالاها و خدمات خود، همواره به بهترین مواد و تجهیزات با کیفیت بالا و با قیمت مناسب دسترسی داشته باشد.

۲- **استراتژی مدیریت کیفیت استراتژیک**^۲: با استفاده از این استراتژی، مدیریت و کارکنان بیمارستان سعی میکنند با تمرکز بر بهبود فرایندهای کاری و ارتقای مستمر کیفیت خدمات، رضایت کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان کالاها و خدمات و جامعه را تأمین کنند و بهره وری سازمان را افزایش دهد.

۳- **استراتژی تمرکز**^۳: با استفاده از این استراتژی بیمارستان بقایی ۲ در سال اول و دوم اجرای برنامه استراتژیک بیشتر بر فعالیت های موجود خود متمرکز خواهد بود. هدف اصلی در دو سال مذکور اجرای برنامه استراتژیک توسعه کیفی خدمات بیمارستان است. بیمارستان در حوزه های مختلف توسعه کمی داشته است. ولیکن، حالا وقت آن است که در این حوزه ها از لحاظ کیفی هم رشد داشته باشد. واحدهای مختلف بیمارستان با ارتقای فرایندهای کاری سعی در ارائه ارزش بیشتر به مشتریان مختلف و تأمین انتظارات منطقی آنها می کنند.

۴- **استراتژی منحصر به فرد بودن**^۴: با استفاده از این استراتژی، مدیران و کارکنان واحدهای مختلف بیمارستان سعی میکنند خدماتی منحصر به فرد و بهتر از خدمات بیمارستان های مشابه در استان به بیماران ارائه کنند. این استراتژی نقش به سزایی در زمینه افزایش توان رقابتی بیمارستان دارد.

۵- **استراتژی توسعه محصول**^۵: تعداد تخت های فعال بیمارستان تقریباً ۵۰٪ تخت های مصوب می باشد. از طرف دیگر تعداد کارکنان بیمارستان با توجه به حجم فعالیت های بیمارستان متناسب و در حوزه پشتیبانی طبق استاندارد مازاد می باشد و نیاز به بهره گیری از نیروها در واحدها و حوزه های مرتبط و مورد نیاز می باشد. بخش های مورد نیاز جهت

1- Architecture

2- Strategic Quality Management

3- Focus

4- Differentiation

5- Product Development

توسعه محصول با توجه به شرایط اجاره ای بودن بیمارستان و تحت نظر بیمارستان بقایی ۱ و نظامی بودن منطقه تا کنون راه اندازه نشده اند.

۶- **استراتژی متنوع سازی**؛ بیمارستان بقایی ۲ از سال اول به سمت بین المللی شدن قدم خواهد برداشت و متناسب با نیازهای جامعه بین الملل هدف خود به توسعه کمی و کیفی خدمات خود اقدام می کند. همجواری یا نزدیکی جغرافیایی استان خوزستان با کشورهای عربی منطقه فرصت خوبی برای این بیمارستان در زمینه ارائه خدمات درمانی به جامعه بین الملل است. واحدهای مختلف بیمارستان از سال اول شروع به توسعه خدمات خود برای پاسخگویی به نیازهای جامعه بین الملل می کند.

اهداف کمی مرکز آموزشی درمانی بقایی ۲

G1- تقویت زیرساختها و تامین منابع مورد نیاز

G101- ارتقاء استانداردهای منابع انسانی به میزان ۵٪

G102- استقرار نظام آموزش و توانمندسازی کارکنان

G103- استقرار سیستم ارتقاء استانداردها و نگهداشت فضای فیزیکی و تأسیسات مرکز

G104- استقرار سیستم ارتقاء استانداردها و نگهداشت منابع تجهیزات آموزشی و پزشکی

G105- توسعه استانداردهای منابع اطلاعاتی، خدمات الکترونیک و هوشمندسازی اداری

G2- ارتقا کیفیت خدمات و مراقبت های بالینی

G201- استقرار نظام اعتباربخشی ملی بیمارستان ها به میزان ۵٪

G202- ارتقاء کیفیت خدمات مراقبت های بالینی به میزان ۵٪

G203- استانداردسازی آموزش به بیماران و همراهان به میزان ۱۰٪

G204- استقرار استانداردهای خدمات غذایی و برنامه تغذیه بالینی به میزان ۱۰٪

G205- افزایش منطقی سازی تجویز دارو به میزان ۱۰٪

G206- توسعه ی گردشگری سلامت

G207- ارتقاء اجرای برنامه ی ارتقای سلامت و ایمنی و بهداشت حرفه ایی کارکنان و بیماران به میزان ۱۰٪

⁶- Diversification

G3- ارتقاء سطح ایمنی و مدیریت خطر

G301- استقرار استانداردهای الزامی، اساسی و پیشرفته ایمنی بیمار به میزان ۱۰٪

G302- استقرار استانداردهای مدیریت سبز در بیمارستان به میزان ۱۰٪

G303- ارتقاء سطح آمادگی بیمارستان در برابر فوریت‌ها، بلایا و حوادث غیرمترقبه و بیماری‌های نوپدید به میزان ۱۰٪

G4- بهبود نظام مدیریت مالی و توسعه مدیریت و منابع

G401- افزایش حداقل ۱۰٪ میزان درآمد بیمارستان

G402- کاهش هزینه‌های غیرضروری بیمارستان به میزان ۱۵٪

G403- کاهش پرداخت هزینه‌های درمانی از جیب بیماران

G5- بهبود رضایت ذینفعان و صیانت از حقوق شهروندی

G501- افزایش رضایت کارکنان به میزان ۱۰٪

G502- افزایش رضایت پزشکان به میزان ۱۰٪

G503- افزایش رضایت بیماران و همراهانشان به میزان ۱۵٪

G504- ارتقاء میزان اجرایی شدن استانداردهای حقوق‌گیرنده خدمت و منشور حقوق بیمار به میزان ۲۰٪

G6- ارتقا کمی و کیفی آموزش علوم پزشکی بالینی جهت پاسخگویی به نیازهای حوزه سلامت

G601- استقرار استانداردها و ضوابط مدیریت (خدمات) آموزشی

G602- استقرار نظام پایش، ارزیابی و ارزشیابی گروه‌ها و برنامه‌های آموزشی

G603- ارتقاء کیفیت برنامه‌ها و فرایندهای آموزشی به میزان ۱۰٪

G7- توسعه و ظرفیت‌سازی در حوزه‌ی پژوهش و فناوری سلامت

G701- ایجاد زیرساخت‌های پژوهشی در بیمارستان

G702- افزایش اثر بخشی پژوهش‌های صورت‌گرفته در مرکز