

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه استراتژیک

مرکز آموزشی درمانی و پژوهشی امام

خمینی(ره) سراب

در سه ساله 1396-1398

"این برنامه هر یک سال مورد پایش و بازنگری قرار خواهد گرفت"

"بازنگری شده در مهر ماه سال 1396"

دفتر بهبود کیفیت

"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.

بیانیه رسالت مرکز آموزشی درمانی و پژوهشی امام خمینی (ره) سراب (MISSION)

فلسفه وجودی این مرکز ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و تخصصی با بالاترین کیفیت، همراه با آموزش دانشجویان و انجام پژوهش های کاربردی با استفاده از علوم و فناوری های نوین با حفظ کرامت انسانی بیماران و رعایت اخلاق پزشکی و اخذ تعرفه های دولتی در محیطی امن و ایمن می باشد. نقطه عطف خدمات ما بکارگیری شیوه های نوین مدیریت بیمارستانی در ارائه خدمات ممتاز با رویکرد عدالت محوری و مشتری مداری به کلیه مشتریان می باشد.

چشم انداز (VISSION)

"مرکز آموزشی درمانی و پژوهشی امام خمینی (ره) سراب با استفاده از تمام ظرفیت و توانمندی پرسنل تا سال ۱۴۰۴ به عنوان تنها بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار با کمترین میزان اعزام و ارجاع بیمار به مراکز برون شهری و خدمات جامع درمانی و تشخیصی در سطح شهرستان با بهترین کیفیت خدمات بوده و میزان رضایت از مرکز را به حداکثر افزایش خواهد داد."

بیانیه ارزش ها

احترام به حقوق بیمار

احترام متقابل بین همکاران

رعایت عدالت و برابری در برخورد با بیماران

همدلی با بیمار

پاسخگویی

طی بارش افکار صورت گرفته در جلسه تیم مدیریت اجرایی بیمارستان عوامل استراتژیک تاثیر گذار بر بیمارستان بررسی و امتیازدهی و سپس اولویت بندی شدند. طبق نتیجه اولویت بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به شرح ذیل انتخاب شدند:

نقاط ضعف (Weakness)	نقاط قوت (Strengths)	عوامل استراتژیک داخلی
- عدم واگذاری بخشهای پشتیبانی به بخش خصوصی - عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی - بازنشستگی زیاد نیروهای با تجربه و عدم جایگزینی آنها - کم بودن تعداد خدمات با توان درآمدزایی بالا در بیمارستان - زیاندهی تمام خدمات پاراکلینیکی - پایین بودن فوق العاده تعرفه های دولتی در مقایسه با هزینه های بیمارستانی - محل قرار گیری بیمارستان در مرکز شهر و ایجاد ترافیک شدید - نبود پارکینگ خودرو در محوطه بیمارستان - افزایش هزینه حقوق پرداختی به کادر پرستار، کمک پرستار و خدمات با توجه به خالی بودن پستها از محل درآمد بیمارستان - کمبود فضاهای آموزشی در بیمارستان	- ارتباط درون بخشی موثر و فعال در بیمارستان - بهبود بافت ساختمانی و زیر ساختهای عمرانی بیمارستان با افتتاح ساختمان جدید بیمارستان - توسعه فضای فیزیکی بخش ها - توسعه فیزیکی و تخصصی کلینیک تخصصی - کسب درجه ۱ در ارزیابی ملی اعتباربخشی - افزایش ظرفیت پذیرش بیماران - افزایش ظرفیت اتاق عمل - آموزشی شدن بیمارستان - وجود نیروهای متخصص و با تجربه - افزایش نیروهای پرستاری - به کارگیری نیروهای کمک پرستاری - وجود فرهنگ صرفه جویی در استفاده از منابع - بیمارستانی و هزینه های بی مورد در بیمارستان - ایجاد سیستمی در جهت ثبت و کنترل و کاهش کسورات بیمه ای - وجود بخش CT SCAN در بیمارستان - وجود بخش های ICU و CCU و دیالیز در بیمارستان - و به صورت انحصاری در شهرستان - افزایش تعداد تخت بیمارستانی ۲۲۰ تخت و افزایش امکان خدمت رسانی به بیماران در بیمارستان جدید	

عوامل استراتژیک خارجی

فرصتها (Opportunities)	تهدیدها (Threats)
قرارگیری بیمارستان در مسیر جاده ترانزیتی تبریز - اردبیل وجود روستاهای فراوان در اطراف شهرستان سراب حمایت همه جانبه از سوی مسئولین شهرستان از جمله فرمانداری و شهرداری و.... امکان ارائه خدمات به عنوان توریسم درمانی بعثت قرار گرفتن در مسیر جمهوری آذربایجان به تبریز تمایل مردم به استفاده از خدمات دولتی در بیمارستان (بازمراجعه فراوان) اجرای طرح تحول سلامت	عدم وجود بیمارستان بخش خصوصی در سراب دیر کرد سازمان های بیمه گر در باز پرداخت هزینه های بیمارستانی جذب کمتر نیروهای متخصص از طرف وزارتخانه و کم بودن دوره های طرح آنها درآمد پایین مشتریان و عدم توانایی آنها در پرداخت هزینه ها پایین بودن اعتبارات مالی به کارگیری نیروهای شرکتی به صورت انبوه به علت نبودن نیروهای رسمی کافی خالی بودن دو سوم پستهای سازمانی با توجه به افزایش تختهای بیمارستانی و اینکه حدود ۴۶۱ عدد پست خالی در بیمارستان وجود دارد.

امتیاز وزنی	وزن (براساس میزان اهمیت)	امتیاز	عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف ها)
0.02	0.02	1	ارتباط درون بخشی موثر و فعال در بیمارستان
0.3	0.1	3	بهبود بافت ساختمانی و زیر ساختهای عمرانی بیمارستان با افتتاح ساختمان جدید بیمارستان
0.3	0.1	3	توسعه فضای فیزیکی بخش ها
0.15	0.05	3	توسعه فیزیکی و تخصصی کلینیک تخصصی
0.3	0.1	3	کسب درجه ۱ در ارزیابی ملی اعتباربخشی
0.04	0.02	2	افزایش ظرفیت پذیرش بیماران
0.06	0.02	3	افزایش ظرفیت اتاق عمل
0.06	0.02	3	آموزشی شدن بیمارستان
0.15	0.05	3	وجود نیروهای متخصص و با تجربه
0.3	0.1	3	افزایش نیروهای پرستاری
0.04	0.02	2	به کارگیری نیروهای کمک پرستاری
0.02	0.02	1	وجود فرهنگ صرفه جویی در استفاده از منابع بیمارستانی و هزینه های بی مورد در بیمارستان
0.02	0.02	1	ایجاد سیستمی در جهت ثبت و کنترل و کاهش کسورات بیمه ای
0.04	0.02	2	وجود بخش CT SCAN در بیمارستان
0.04	0.02	2	وجود بخش های ICU و CCU و دیالیز در بیمارستان و به صورت انحصاری در شهرستان
-0.04	0.02	-2	عدم واگذاری بخشهای پشتیبانی به بخش خصوصی
-0.3	0.1	-3	عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی
-0.04	0.02	-2	کم بودن تعداد خدمات با توان درآمدزایی بالا در بیمارستان
-0.02	0.02	-1	زیاندهی تمام خدمات پاراکلینیکی
-0.02	0.02	-1	بازنشستگی زیاد نیروهای با تجربه و عدم جایگزینی آنها
-0.04	0.02	-2	پایین بودن فوق العاده تعرفه های دولتی در مقایسه با هزینه های بیمارستانی
-0.04	0.02	-2	محل قرار گیری بیمارستان در مرکز شهر و ایجاد ترافیک شدید
-0.1	0.05	-2	نبود پارکینگ خودرو در محوطه بیمارستان
-0.1	0.05	-2	کمبود فضاهای آموزشی در بیمارستان
-0.1	0.05	-2	افزایش هزینه حقوق پرداختی به کادر پرستار، کمک پرستار و خدمات با توجه به خالی بودن پستها از محل درآمد بیمارستان
2.88	1		
$\sum = -3 \leq X \leq +3$			

امتیاز وزنی	وزن (براساس میزان اهمیت)	امتیاز	عوامل اصلی خارجی (فرصتها و تهدیدها)
0.15	0.05	3	قرارگیری بیمارستان در مسیر جاده ترانزیتی تبریز- اردبیل
0.3	0.1	۳	وجود روستاهای فراوان در اطراف شهرستان سراب
0.15	0.05	۳	حمایت همه جانبه از سوی مسئولین شهرستان از جمله فرمانداری و شهرداری و....
0.1	0.05	۲	امکان ارائه خدمات به عنوان توریسم درمانی بعثت قرار گرفتن در مسیر جمهوری آذربایجان به تبریز
0.3	0.1	۳	تمایل مردم به استفاده از خدمات دولتی در بیمارستان (بارمراجعه فراوان)
0.3	0.1	۳	اجرای طرح تحول سلامت
0.3	0.1	۳	عدم وجود بیمارستان بخش خصوصی در سراب
-0.3	0.1	-3	پایین بودن اعتبارات مالی
-0.1	0.1	-1	دیر کرد سازمان های بیمه گر در باز پرداخت هزینه های بیمارستانی
-0.3	0.1	-3	جذب کمتر نیروهای متخصص از طرف وزارتخانه و کم بودن دوره های طرح آنها
-0.05	0.05	-1	درآمد پایین مشتریان و عدم توانایی آنها در پرداخت هزینه ها
-0.1	0.05	-2	به کارگیری نیروهای شرکتی به صورت انبوه به علت نبودن نیروهای رسمی کافی
-0.15	0.05	-3	خالی بودن دو سوم پستهای سازمانی با توجه به افزایش تختهای بیمارستانی و اینکه حدود ۴۶۱ عدد پست خالی در بیمارستان وجود دارد
0.6	1		
$\Sigma = -3 \leq X \leq +3$			

+3

-3

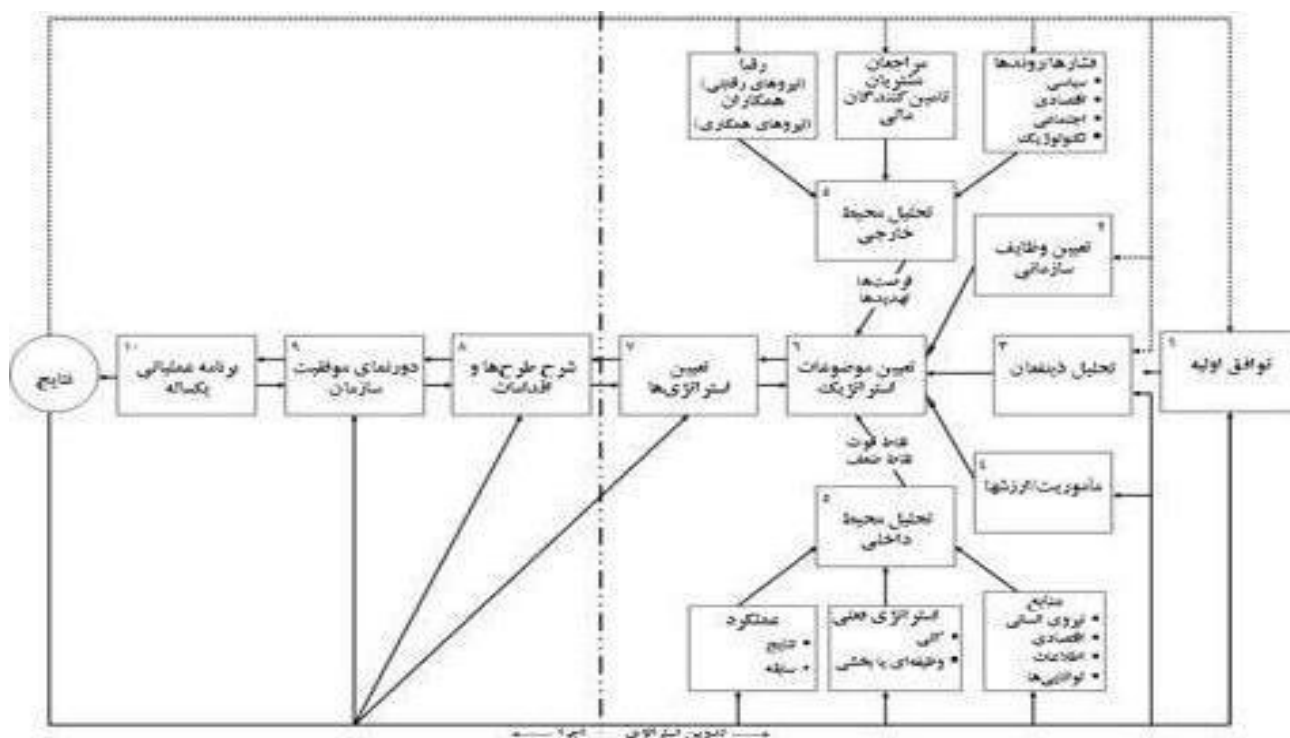
استراتژی های تهاجمی	استراتژی های تهاجمی	استراتژی های حفظ وضعیت موجود
استراتژی های تهاجمی	استراتژی های حفظ وضعیت موجود	استراتژی دفاعی
استراتژی های حفظ وضعیت موجود	استراتژی دفاعی	استراتژی دفاعی

-3

با توجه به تحلیل ضریب های وزنی بدست آمده در تحلیل عوامل داخلی و خارجی موقعیت
استراتژیک سازمان در وضعیت تهاجمی (منطقه زرد رنگ) می باشد.

ماتریسی SWOT

عوامل داخلی عوامل خارجی	نقاط قوت: • بهبود بافت ساختمانی و زیر ساختهای عمرانی بیمارستان با افتتاح ساختمان جدید بیمارستان • توسعه فضای فیزیکی بخش ها • توسعه فیزیکی و تخصصی کلینیک تخصصی • کسب درجه ۱ در ارزیابی ملی اعتباربخشی • افزایش ظرفیت اتاق عمل • آموزشی شدن بیمارستان • افزایش نیروهای پرستاری • وجود نیروهای متخصص و با تجربه	نقاط ضعف: • عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی • کم بودن تعداد خدمات با توان درآمدزایی بالا در بیمارستان • محل قرار گیری بیمارستان در مرکز شهر و ایجاد ترافیک شدید • کمبود فضاهای آموزشی در بیمارستان • افزایش هزینه حقوق پرداختی به کادر پرستار، کمک پرستار و خدمات با توجه به خالی بودن پستها از محل درآمد بیمارستان
فرصتها: • قرارگیری بیمارستان در مسیر جاده ترانزیتی تبریز - اردبیل • وجود روستاهای فراوان در اطراف شهرستان سراب • اجرای طرح تحول سلامت • عدم وجود بیمارستان بخش خصوصی در سراب	استراتژی SO بهبود مستمر کیفیت خدمات تشخیصی و درمانی ارتقاء سطح ایمنی بیماران	استراتژی WO با تعامل و مکاتبات بیشتر با وزارت بهداشت در جهت جذب نیرو و اعتبار مالی اقدام می شود. با استفاده از منابع موجود فعلی فضاهای آموزشی به بیمارستان اختصاص می یابد.
تهدیدات: • پایین بودن اعتبارات مالی • جذب کمتر نیروهای متخصص از طرف وزارتخانه و کم بودن دوره های طرح آنها • خالی بودن دو سوم پستهای سازمانی	استراتژی ST با استفاده از نیروهای متخصص و تیم مدیریت اجرایی قوی در جهت جذب اعتبار و پست سازمانی خواهیم بود.	استراتژی WT ۱- بیماران جهت دریافت خدمات تخصصی به شهر تبریز اعزام می شوند. ۲- فرهنگ صرفه جویی در بین پرسنل بیمارستان ترویج داده می شود. افزایش بهره وری در بیمارستان در اولویت انجام اقدامات قرار گیرد. ۳- خدمات با امکانات فعلی در حد مطلوب و قابل قبول انجام می گیرد. ۴- نوزادان نارس در بدو تولد به تبریز جهت دریافت خدمات NICU اعزام می شوند.



استراتژی‌های بیمارستان با توجه به تحلیل SWOT و منطقه استراتژیک بیمارستان:

S1- استراتژی ارتقاء ایمنی بیماران با افزایش میزان رضایتمندی آنها

S2- استراتژی ارتقا و بهبود مستمر فرآیندهای تشخیصی، درمانی و مراقبتی و درمانگاهی همزمان با توسعه آنها

S3- استراتژی ارتقای فرآیندهای آموزشی و پژوهشی منطبق با مفاهیم علمی و به روز

S4- استراتژی افزایش بهره‌وری خدمات بیمارستانی

اهداف کلان (GOALS)

S1G1: ارتقاء مستمر استانداردهای ایمنی بیمار در کلیه واحدها و بخش‌ها و دستیابی به سطح یک بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار

S2G1: ارتقا و بهبود مستمر فرآیندهای تشخیصی، درمانی، مراقبتی، مدیریتی و پشتیبانی

S2G2: بهبود مسیر رسیدگی به شکایات و پیگیری شکایات

S2G3: ارتقاء توانمندی و دانش کارکنان بیمارستان

S3G1: توسعه زیر ساخت های آموزشی بیمارستان

S3G2: ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش دانشجویان

اهداف اختصاصی بیمارستان (OBJECTIVES) در جهت نیل به اهداف کلان :

S1G101: ارتقاء ۱۰۰٪ استانداردهای ایمنی بیمار طبق سنجه های اعتباربخشی تا پایان سال ۱۳۹۷

S1G102: افزایش میزان گزارش دهی خطاهای پزشکی توسط پرسنل درمانی به میزان برابر با تعداد رخداد خطاها تا پایان شش ماهه اول ۱۳۹۷

S1G103: ارتقاء دانش و آگاهی کلیه پرستاران، کمک پرستاران، کارشناسان بالینی و خدمات در رابطه با استانداردهای ایمنی بیمار و جلوگیری از بروز خطاهای پزشکی تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S1G104: ارتقاء فرآیند شناسایی، گزارش دهی و کنترل موارد عفونتهای بیمارستانی تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S2G101: ارتقاء ۵۰٪ از فرآیندهای بیمارستانی مشکل دار با استفاده از ابزار FOCUS PDCA تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S2G102: افزایش نیروی انسانی در رده های مختلف تخصصی، کارشناسی و پشتیبانی به میزان مورد نیاز تا پایان سال ۱۳۹۷

S2G103: ارتقاء کیفیت هتلینگ بیمارستان با برنامه و بودجه های مدون تا پایان سال ۱۳۹۷

S2G104: ارتقاء فرآیند خود ارزیابی تمام سنجه های اعتباربخشی در کلیه واحدها و بخش های بیمارستانی در شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S2G105: استقرار ۱۰۰٪ استانداردهای اعتباربخشی در واحدها و بخش های بیمارستانی تا پایان شش ماه اول سال ۱۳۹۷

S2G106: افزایش مشارکت ۱۰۰ درصدی پزشکان در استقرار سنجه های اعتباربخشی تا پایان سال ۱۳۹۷

S2G107: ارتقاء ۵۰٪ از فرآیندهای مشکل دار مدیریتی و پشتیبانی بیمارستان مطابق با استانداردهای اعتباربخشی تا پایان سال ۱۳۹۷

S2G108: کاهش کسورات بیمه ای به میزان ۸۰٪ از پرداختی های بیماران تا پایان سال ۱۳۹۷

S2G201: ارتقاء مسیر رسیدگی به شکایات و پیگیری آنها تا زمان حل و فصل شکایات تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S2G301: افزایش سطح دانش کلیه پرسنل بیمارستان در رابطه با استانداردهای ایمنی بیمار تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

S3G101: توسعه فضاهای آموزشی بیمارستان طبق استانداردهای اعتباربخشی آموزشی تا پایان سال ۱۳۹۷

S3G201: ارتقاء کیفیت فرآیند آموزش دانشجویان در بخش های بالینی تا پایان سال ۱۳۹۷

S3G202: ارتقاء کیفیت فرآیند آموزش کارآموزی در عرصه برای دانشجویان علوم پزشکی براساس استانداردهای به روز تا پایان سال ۱۳۹۷

S3G203: استقرار ۸۰٪ از استانداردهای اعتباربخشی آموزشی به صورت کامل در بیمارستان تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۷

بخش ها و واحدهای بیمارستانی پس از مطالعه دقیق مجموعه حاضر نسبت به تدوین برنامه عملیاتی و اجرایی نمودن اهداف اختصاصی متناسب با اهداف بخش / واحد خود اقدام می نمایند.

ذینفعان سازمان

ذینفعان داخلی ← کارکنان بیمارستان* داروخانه بیمارستان

ذینفعان خارجی ← مشتریان بیمارستان (بیماران)* توزیع کنندگان دارو و وسایل

پزشکی* شرکت های دارویی* رقبای سازمان (کلینیک های خصوصی مستقر در شهر)* دانشگاه علوم پزشکی تبریز

تحلیل ذینفعان



کارکنان و ذینفعان دخیل در تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان:

اعضای تیم مدیریت اجرایی بیمارستان و تیم ایمنی بیمار متشکل از:

- ❖ مسئول فنی بیمارستان
- ❖ ریاست
- ❖ مدیریت
- ❖ مترون
- ❖ معاون درمان
- ❖ معاون آموزشی
- ❖ امور مالی
- ❖ بهبود کیفیت
- ❖ فناوری اطلاعات
- ❖ مسئول ایمنی بیمار
- ❖ کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار