

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اردبیل

سند استراتژیک سال ۱۴۰۱

بیمارستان آموزشی و درمانی امام رضا (ع)

واحد بهبود کیفیت

تاریخ تدوین: بهمن ۱۳۹۷

تاریخ بازنگری: فروردین ۱۴۰۱

تاریخ ابلاغ: مرداد ۱۴۰۱

کد سند: ER-LM-SD-4



بیماری‌های دستگاه گوارش

دکتر درمانی امام رضا (ع)

فهرست

۶	مقدمه
۷	معرفی مرکز
۸	واحدهای پاراکلینیکی مرکز
۱۰	جدول قدرت و علاقه
۱۱	ماتریس علاقه و قدرت
۱۲	واژه نامه
۱۴	رسالت یا مأموریت بیمارستان
۱۴	چشم انداز
۱۵	برنامه ریزی
۱۵	انواع برنامه ریزی و مراحل آن
۱۵	برنامه استراتژیک
۱۶	برنامه بهبود کیفیت
۱۶	برنامه عملیاتی
۱۶	برنامه ریزی استراتژیک
۱۷	ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک
۱۸	مدل تیلور
۱۹	فلوچارت مدل تیلور
۲۱	گام های مدل برنامه ریزی استراتژیک
۲۱	گام اول
۲۲	گام دوم
۲۲	مأموریت سازمان
۲۲	اجزای مأموریت
۲۳	فلسفه وجودی بیمارستان امام رضا (ع)
۲۳	خدمات سازمان



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل
خدمت گیرندگان

۲۳	
۲۳	ارزش ها و ایده ها
۲۴	ذینفعان
۲۴	تحلیل ذینفعان
۲۴	ذینفعان داخلی
۲۵	انتظارات ذینفعان داخلی
۲۵	ذینفعان خارجی
۲۶	انتظارات ذینفعان خارجی
۲۷	ماتریس
۲۸	ماتریس SWOT
۲۹	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
۳۰	تحلیل SWOT
۳۰	نمودار استراتژی به ترتیب امتیاز
۳۱	اهداف کلان
۳۱	جدول برنامه عملیاتی

مؤسسه تخصصی کیفیت
مؤسسه تخصصی آموزش و درمانی امام رضا (ع)



سازمان بدون استراتژی همانند کشتی بدون سکان است.

قال رسول الله - صلى الله عليه و آله - : مَنْ قَضَى لِمُؤْمِنٍ حَاجَةً قَضَى اللَّهُ لَهُ حَوَائِجَ كَثِيرَةً أَذْنَاهُنَّ الْجَنَّةُ.

«قرب الاسناد، ص ۱۱۹»

رسول خدا - صلى الله عليه و آله - فرمود: هر کس یک نیاز مؤمنی را روا سازد، خداوند حاجت های فراوان او را روا سازد که کمترین آن بهشت باشد.



مقدمه

برنامه ریزی یک فرایند مستمر ، دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف می باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است سازمانی که برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم گیری برای یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی ، صورت می گیرد .

اهمیت برنامه استراتژیک در بیمارستان این است که بیان می کند فرصت یا تهدید موجود چقدر می تواند بر تحقق اهداف سازمان ، تأثیر مثبت یا منفی بگذارد .

برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده نگر، تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم و بخش تفکیک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می گردد. در روند برنامه ریزی سازمان ها بهره گیری از نظرات و افکار دیگران موجب غنای بیشتر سیستم ها و پدیده های اجتماعی می شود این امر یعنی مشارکت و بهره مندی از نظرات و مشاوره با دیگران در سطوح مختلف علمی و عملی ، نقش اساسی در بهبود رویه ها ، نوآوری و خلاقیت و زمینه ساز بهبود در بسیاری از مسایل پیش روی سازمانها و جوامع دارد. بیمارستان امام رضا (ع) اردبیل نیز به عنوان یکی از مراکز مهم و حیاتی استان برای تحقق رسالت خود همواره با چالش های محیطی و تغییرات آن مواجه می باشد که این امر ضرورت دیدگاهی بلند مدت و پویا نسبت به عوامل بیرونی و درونی سازمان را ایجاب می کند.

از حسن تدبیر و تلاش موفق اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک در پیشبرد طرح استراتژی مرکز در راستای تحقق اهداف سازمان تشکر و قدردانی می شود .

رییس بیمارستان

دکتر حامد محسنی راد



معرفی مرکز

بیمارستان آموزشی و درمانی امام رضا (ع) پس از اخذ موافقت اصولی توسط دانشگاه آزاد اسلامی در جنب آن دانشگاه واقع در میدان بسیج اول خیابان حافظ در زمینی به مساحت ۱۷۵۲۶ مترمربع و با زیربنایی به مساحت ۱۱۸۵۴ مترمربع احداث و ساختمان آن در سال ۱۳۹۲ تکمیل شده است و پس از آن طی تفاهم نامه ای در تیرماه ۱۳۹۶ بمدت ۱۰ سال به منظور راه اندازی و بهره برداری در اختیار دانشگاه علوم پزشکی اردبیل قرار گرفته است. این بیمارستان دارای ۱۰۸ تخت بستری عادی و ویژه می باشد و شامل ۴ بخش بستری جراحی با ۹۱ تخت ، دو بخش ICU با ۱۲ تخت ویژه ، دو بخش اتاق عمل با ۶ تخت جراحی ، اورژانس با ۱۳ تخت بزرگسال و ۲ تخت اطفال و بخش تصویربرداری ، آزمایشگاه (جنرال- ژنتیک) و همچنین درمانگاه صبح و کلینیک ویژه عصر می باشد. از ابتدای سال ۱۴۰۰ بخش سی تی اسکن بیمارستان نیز راه اندازی شد.

این بیمارستان علاوه بر آموزش دانشجویان پزشکی، پرستاری و پیراپزشکی ، خدمات درمانی برای بیماران در زمینه جراحی های مختلف ارائه می نماید. بخش های بیمارستان شامل پوست، ارولوژی و چشم بوده و از سال ۱۳۹۹ جراحی کودکان و جراحی لاپاروسکوپی نیز به این مجموعه اضافه شده و در ضمن برخی اعمال جراحی عمومی الکتیو، پلاستیک، جراحی ارتوپدی و خدمات دندانپزشکی اورژانس و بیماران خاص در این مرکز انجام میگردد.

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی امام رضا (ع)



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل
واحد‌های پاراکلینیکی مرکز

واحد‌های پاراکلینیکی مرکز

عنوان خدمت
آزمایشگاه پاتوبیولوژی
رادیولوژی
سونوگرافی
سی تی اسکن
دندانپزشکی
اتاق عمل سر پایی
آزمایشگاه تشخیص ژنتیک پزشکی
آزمایشگاه قارچ شناسی

بخش های بالینی

نام بخش	تعداد تخت
اورژانس	۱۵
جراحی زنان و اطفال	۲۳
جراحی مردان ۱ و ۲	۴۷
چشم	۱۹
Icu2	۶
Icu1	۶
اتاق عمل ۱ و ۲	۶

درمانگاه های تخصصی و فوق تخصصی مرکز

نام کلینیک		
پوست ۱ و ۲	اپتومتری	بی‌هوشی
چشم	پوآتراپی	تغذیه
ارولوژی	جراحی لاپاراسکوپی	جراحی عمومی
قلب		



ردیف	عنوان سیاست اصلی بیمارستان	ذینفعان
۱	اجرای مطلوب دستورالعمل های ایمنی بیمار و کارکنان	بیماران - کارکنان - بیمارستان
۲	ارتقاء استانداردهای اعتباربخشی	بیمارستان - کارکنان - بیماران
۳	ارتقاء کیفیت ارائه خدمات به بیماران	بیماران
۴	ارتقاء فرآیند آموزش به بیمار، پیشگیری و ارتقاء سلامت بیماران و کارکنان	کارکنان - بیماران - همراه بیماران
۵	عقد قرارداد با کلیه بیمه های پایه و مکمل	بیماران - بیمه های طرف قرارداد
۶	اجرای بسته های برنامه نظام تحول سلامت	بیماران - دانشگاه
۷	افزایش مستمر رضایتمندی مراجعین و کارکنان	کارکنان - بیماران
۸	توجه به کرامت و تعالی اخلاقی جامعه پزشکی - پرستاری و بیماران	کارکنان - بیماران
۹	حفظ و صیانت از منابع و تجهیزات سازمان	کارکنان - دانشگاه
۱۰	نیازسنجی و اجرای برنامه آموزشی و پژوهشی جهت پزشکان و فراگیران	پزشکان - فراگیران
۱۱	نیازسنجی و اجرای آموزشهای ضمن خدمت و برنامه های پژوهشی کارکنان	کارکنان
۱۲	برنامه ریزی در جهت کسب استانداردهای بیمارستان سبز (مدیریت صحیح پسماندهای بیمارستانی - مدیریت منابع انرژی - اجرای مدیریت صحیح فضای سبز و ...)	محیط زیست - کارکنان
۱۳	خرید کالای با کیفیت ایرانی در راستای اقتصاد مقاومتی، حمایت از دانش بنیان و استفاده بهینه از منابع	تامین کنندگان مواد اولیه - دانشگاه
۱۴	امادگی جهت مقابله با بحران	بیمارستان - کارکنان - بیماران
۱۵	تلاش در جهت جذب بیماران اتباع خارجی و گردشگری سلامت	اتباع خارجی - بیمارستان

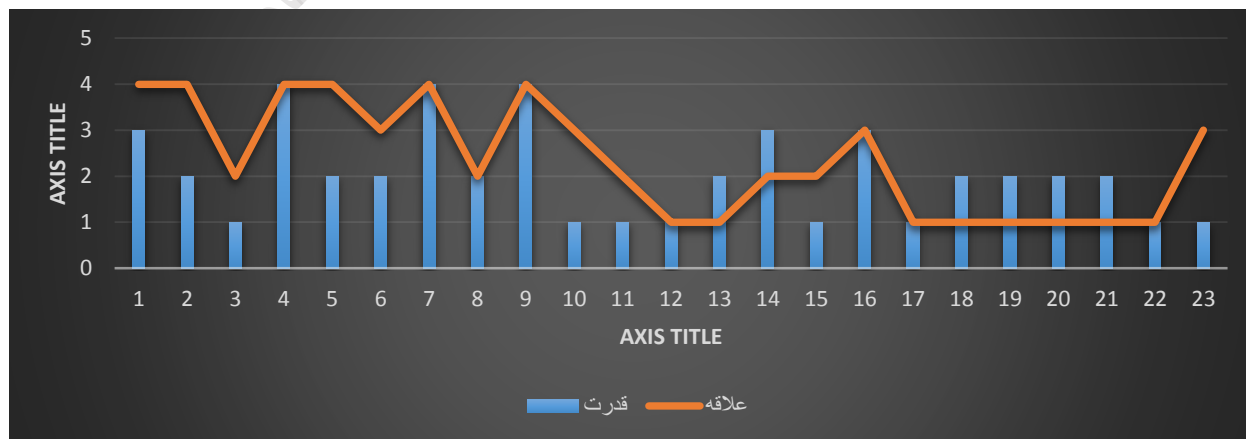
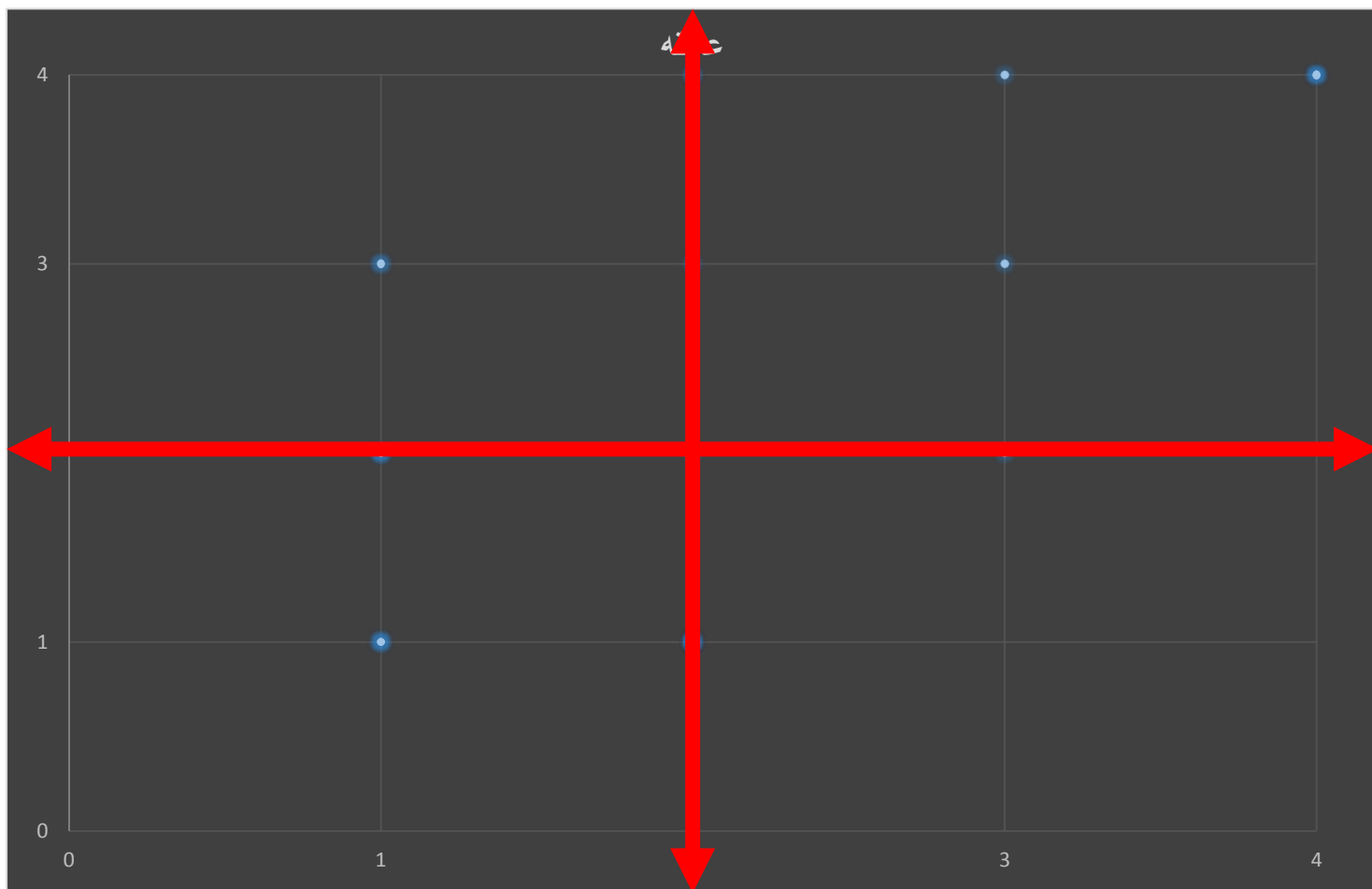


جدول قدرت و علاقه

ردیف	ذینفعان	علاقه	قدرت
۱	پزشکان و اعضای هیئت علمی و مدیران گروه های آموزشی	۴	۵
۲	پرسنل بالینی و غیر بالینی، فنی و غیر فنی ، اداری ، مالی و پشتیبانی	۵	۳
۳	دانشجویان (گروه های پزشکی _ پرستاری _ مامایی _ پیراپزشکی)	۳	۲
۴	مدیریت اجرایی بیمارستان	۵	۵
۵	حراست	۲	۳
۶	بیماران و همراهان	۵	۵
۷	ستاد هدایت درمان	۱	۴
۸	حوادث و فوریت های پزشکی	۱	۲
۹	وزارت بهداشت و درمان ، دانشگاه علوم پزشکی	۵	۵
۱۰	دانشگاه آزاد اسلامی	۲	۲
۱۱	سازمان های حمایتی (بهزیستی _ هلال احمر _ کمیته امداد _ خیریه)	۲	۳
۱۲	بیمارستان ها و مراکز خصوصی و دولتی	۳	۳
۱۳	سازمان های بیمه گر و بانک ها	۳	۵
۱۴	پیمانکاران و شرکت های طرف قرارداد	۲	۲
۱۵	استانداری ، شهرداری ، دارایی ، فرمانداری و دفتر امام جمعه و نمایندگان مجلسی	۲	۴
۱۶	نیروهای نظامی و انتظامی	۱	۱
۱۷	دادگستری و پزشکی قانونی	۱	۳
۱۸	ستاد حوادث غیر مترقبه استان	۱	۲
۱۹	سازمان انتقال خون	۲	۳
۲۰	رسانه های ملی و استانی	۱	۳
۲۱	شرکت های مخابرات _ آب و فاضلاب _ برق _ گاز	۱	۲
۲۲	مردم	۲	۲
۲۳	شرکت های دارویی و تجهیزات پزشکی	۳	۴



ماتریس علاقه و قدرت





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 انداز (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 (S) (Strengths)

مجموعه منابع و توانمندی های داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.

نقاط ضعف (W) (Weaknesses)

مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می گردند.

فرصت ها (O) (Opportunities)

مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.

تهدیدها (T) (Threats)

مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.

عوامل داخلی (SW)



مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می 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 می شوند.

استراتژی های SO

استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می شوند.

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 دهند.



رسالت یا ماموریت بیمارستان

بیمارستان آموزشی و درمانی امام رضا (ع) وابسته به دانشگاه علوم پزشکی اردبیل با مشارکت دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان تنها مرکز تخصصی و فوق تخصصی اورولوژی- چشم- پوست و جراحی کودکان استان، ارتقاء سطح سلامت جامعه را از طریق ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و پیشگیری به هموطنان و همچنین خدمات آموزشی و پژوهشی به فراگیران با تکیه بر دانش و فناوری روز و حمایت از تولیدات دانش بنیان و بهره گیری از اساتید مجرب، کارکنان کارآمد و دلسوز مطابق با استاندارهای اعتبار بخشی، ایمنی بیمار و مدیریت خطر را رسالت اصلی خود می داند.

چشم انداز

ما بر آنیم در پنج سال آینده به افقی برسیم که جزو بیمارستان های برتر شمالغرب کشور در راستای ارائه خدمات تشخیصی، درمانی، آموزشی و پژوهشی در زمینه اورولوژی، پوست، چشم، جراحی های ارتوپدی و کودکان محسوب شویم.



برنامه ریزی

برنامه ریزی یک فرایند مستمر و دائمی و منعکس کننده تغییرات و در صدد رسیدن به اهداف می باشد .

انواع برنامه ریزی و مراحل آن

برنامه استراتژیک

در این مرکز تدوین برنامه استراتژیک با همکاری حوزه مدیریت و کلیه مسئولین و بهره گیری از مشاوران مدیریتی، از سال ۹۷ آغاز شده است. با توجه به تغییرات فراوان عملکردی ، برنامه ریزی استراتژیک بطور سالانه با تشکیل کمیته رهبری و مدیریت کیفیت مورد بازنگری قرار می گیرد.

در تهیه برنامه استراتژیک ۵ ساله مرکز ، کمیته رهبری و مدیریت کیفیت در بهار سال ۹۷ با حضور تیم مدیریتی تا زمان اتمام برنامه بطور روزانه تشکیل و با نظر اعضای کمیته رهبری و مدیریت تحلیل SWOT انجام شد ، علاوه بر زمانهای مصرف شده جهت اجرای مصوبات کمیته و پیگیری ها ، طی حدود ۱۶ جلسه ۲ ساعته اهداف کلی و استراتژی ها ، اهداف عینی و برنامه ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته و نهایتاً برنامه استراتژیک ۵ ساله تدوین گردید که تا پایان برنامه بطور سالانه مورد بازنگری قرار می گیرد.

توجه به اهمیت جاری سازی استراتژی ها در بخشهای بیمارستان ، پس از تعیین استراتژی ها و اهداف عینی، جلسه های برنامه ریزی عملیاتی تشکیل شد و پس از تکمیل در قالب برنامه عملیاتی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت . این برنامه مشتمل بر ۳ هدف کلان ، ۸ هدف اختصاصی و ۲۰۸ برنامه می باشد که از حوزه ریاست به مسئولین مربوطه جهت اجرا ابلاغ و میزان پیشرفت آنها نیز بطور فصلی با نظارت واحد بهبود کیفیت انجام می شود و نتایج در جلسه رهبری و مدیریت جهت نظارت و اخذ تصمیمات مقتضی ، ارزیابی گردیده و بازخورد داده می شود.



برنامه بهبود کیفیت

برنامه های بهبود کیفیت ، با همکاری واحد بهبود کیفیت و سرپرستاران / مسئولین با تمرکز بر بهبود فرایندها و طی جلساتی حدود ۱۵ ساعت (با همکاری حدود ۲۵ نفر) تدوین شد. در تدوین این برنامه ها پس از تعیین فرایندهای اولویت دار و تهیه فلوجارت ها ، نقاط نیازمند ارتقا و شاخص های مرتبط با آنها تعریف گردید. بمنظور دستیابی به هدف مورد نظر ، فعالیتهای مسئولین اجرا و زمان شروع و پایان آنها مشخص گردید. کلیه سرپرستاران و مسئولین موظف به پایش برنامه های بهبود کیفیت و ارائه گزارش فصلی میزان پیشرفت آنها می باشند . لازم به ذکر است با توجه به اینکه هدف از تدوین برنامه بهبود کیفیت رفع مشکلات فرایندی و رسیدن به هدف عینی مربوطه می باشد ، در صورتی که در انتهای سال به هدف مورد نظر نرسیده باشیم ، در سال جدید نیز برنامه قبلی را ادامه می دهیم.

برنامه عملیاتی

در این مرکز برنامه عملیاتی با همکاری مدیران ارشد و میانی تدوین و جهت اجرا به افراد مربوطه ابلاغ می گردد و میزان پیشرفت برنامه ها و شاخصهای آن با همکاری واحد بهبود کیفیت پایش و باز خورد داده می شود. در حالیکه در تدوین، اجرا و پایش برنامه بهبود کیفیت نقش اصلی را مسئول هر واحد بخش بر عهده دارد ، برنامه تدوین شده و همچنین نتایج پیشرفت توسط وی به مدیران ارشد جهت اطلاع و در صورت لزوم همکاری ابلاغ می شود. لازم به یادآوری است که کلیه برنامه ریزی ها و اقدامات کیفی در جهت ارتقا کیفیت خدمات ، رضایتمندی بیماران و همراهان و ارتقا سلامت و ایمنی بیماران و افزایش سطح سلامت جامعه صورت می گیرد.

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است سازمانی که برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم گیری برای یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی ، صورت می گیرد .



ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک

(۱) تاثیر آینده در تصمیمات جاری

(۲) فرآیند

(۳) فلسفه ، آرمان و منشور

(۴) ساختار

البته در برنامه ریزی استراتژیک بحث محیط و پیچیدگی و تغییر و تحولات آن نیز حتما بایستی لحاظ شود.

انواع مدل های برنامه ریزی استراتژیک عبارت اند از :

۱- مدل تایلر (TAYLOR)

۲- مدل رایت

۳- مدل هیل (HILL)

۴- دیوید (DAVID)

۵- پرمیاکس وماندی (MONDY & PERMEAUX)

۶- برایسون (BRYSON)

۷- گلوئک (GLUECK)

۸- رایسون (ROBSON)

۹- استینر (STEINER)



مدل تیلور

این استراتژی توسط تیلور در سال ۱۹۷۵ ارائه شد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت ها و مأموریت های سازمان در دراز مدت تعیین می شود.

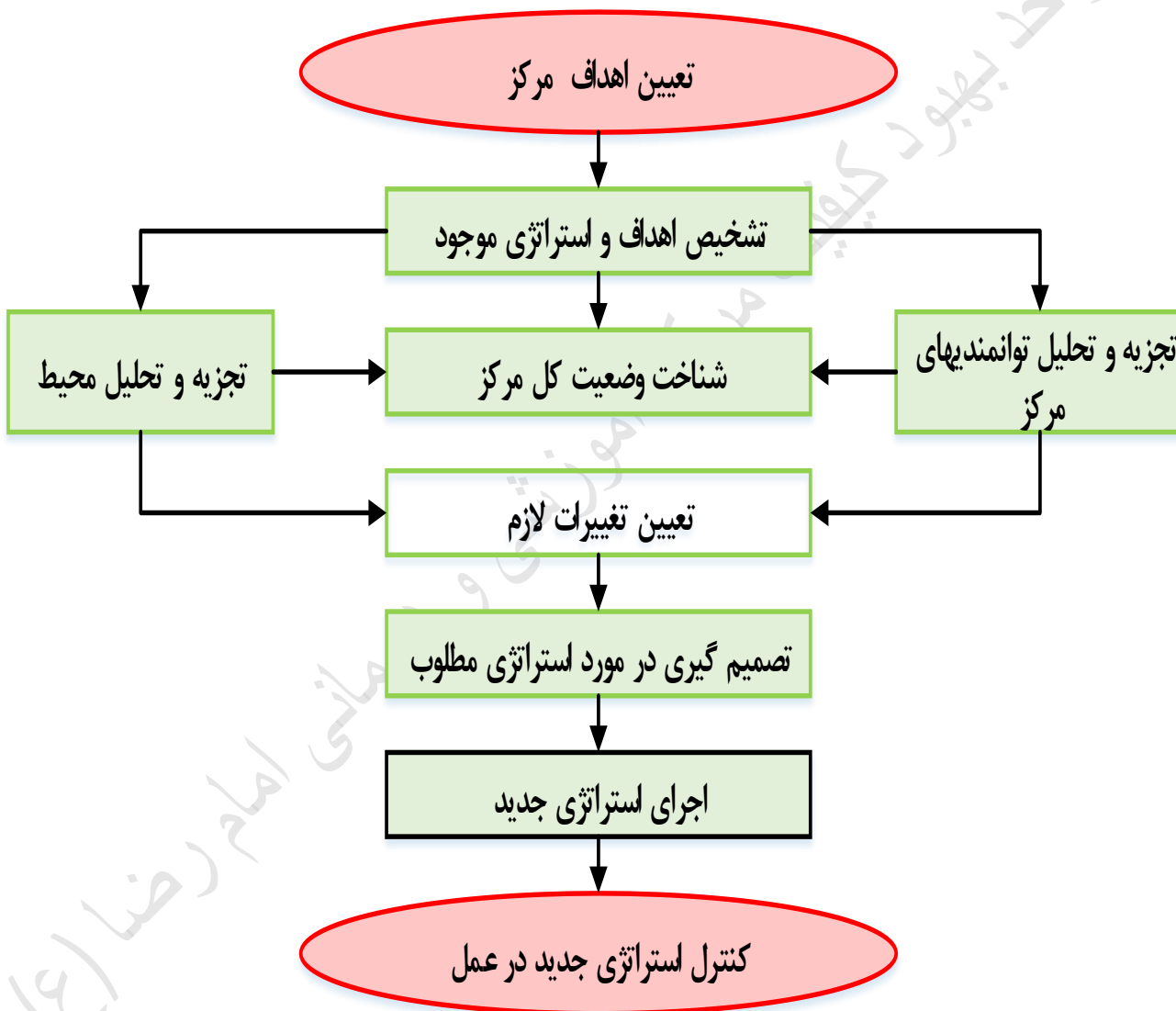
فرایند برنامه ریزی استراتژیک به شرح زیر است :

۱. تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان : تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح مأموریت ها و مقاصد سازمان و بیان آنهاست. در تعیین اهداف، انتظار جامعه و امکانات و توانمندی سازمان نقش عمده ای دارند.
۲. شناخت اهداف و استراتژی های موجود در سازمان : بررسی وضعیت استراتژی موجود و تعیین وجوه اختلاف آنها با توجه به اهداف تعیین شده.
۳. تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان : آگاه شدن از عوامل اقتصادی ، سیاسی ، فرهنگی ، فنی و اقلیمی مؤثر بر اهداف سازمان.
۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان : تهیه فهرستی از منابع و سنجش تأثیر آن بر اهداف سازمان و امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک بایستی مورد ارزیابی قرار گیرند.
۵. شناخت وضعیت موجود : در این مرحله با توجه به مراحل فوق ، تصویر کاملی از اهداف موجود ، منابع موجود و شرایط محیطی موجود بدست می آید ، سپس به تجزیه و تحلیل وضع موجود پرداخته و عواملی که باعث عدم توازن بین اهداف ، منابع و شرایط محیطی می شود ، شناسایی می گردد.
۶. تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی : مشخص کردن فاصله بین اهداف و استراتژی های آینده با وضع موجود ، که ضرورت انجام تغییرات و اقداماتی را جهت کم کردن این شکاف می طلبد.
۷. تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب : مشخص شدن استراتژی های ممکن بر اساس معیارهای ارزیابی شده و انتخاب بهترین آنها.



۸. اجرای استراتژی جدید: پس از تدوین استراتژی بایستی آنرا به مرحله اجرا گذاشت. این مرحله از اجرا در درجه اول به صورت آزمایشی و در مراحل بعد به صورت گام به گام خواهد بود.

فلوچارت مدل تیلور





اعضای کمیته هماهنگی برنامه نویسی استراتژیک

ردیف	اعضای کمیته	سمت
۱	دکتر حامد محسنی راد (فلوشیپ پیوند کلیه)	ریاست
۲	دکتر حبیب اوجاقی (متخصص چشم و فلوشیپ قرنیه)	معاون آموزشی
۳	دکتر فرزین ولی زاده (فلوشیپ جراحی سرطان های کلیه و مجاری ادراری)	مسئول EDO
۴	راشد افروز	مدیریت
۵	اکبر قاسمی	رئیس امور اداری
۶	نسرتین توسلی	مدیر پرستاری
۷	فاطمه محمدی	سوپروایزر آموزشی
۸	زرافشان حق دوست	سوپروایزر بالینی - کارشناس هماهنگ کننده ایمنی
۹	الهام مقیمی	کارشناس بهبود کیفیت - سوپروایزر آموزش سلامت - دبیر کمیته بحران
۱۰	سویل وحدانی	مسئول تجهیزات پزشکی
۱۱	سحر روشن چشم	رئیس امور مالی
۱۲	جواد جعفری	کارشناس آموزش - امور قراردادها



گام های مدل برنامه ریزی استراتژیک

گام اول : برنامه ریزی جهت برنامه استراتژیک

گام دوم : طراحی ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان

گام سوم : تبیین رسالت ، دورنما و ارزش های سازمانی

گام چهارم : شناسایی مشکلات استراتژیک (نقاط ضعف و قوت)

گام پنجم : تعیین اهداف و مقاصد سازمان

گام ششم : تدوین استراتژیهای سازمان

گام هفتم : انتخاب شاخص های سنجش و پایش عملکرد سازمان

گام اول

- برنامه ریزی جهت برنامه استراتژیک
- تشکیل تیم برنامه ریزی در بیمارستان
- توجیه و آموزش تیم در مورد نحوه تدوین برنامه استراتژیک
- برگزاری کلاس آموزشی در مورد برنامه استراتژیک برای مسئولین واحدها و بخش های بیمارستان



- تأمین امکانات و دسترسی به منابع از جمله اطلاعات سازمان از طریق هماهنگی با واحد آمار و مدارک پزشکی و دریافت نمونه های برنامه ریزی چند بیمارستان کشور از طریق اینترنت.
- تعیین چارچوب زمانی برای تدوین برنامه

گام دوم

- ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
- ارزیابی عوامل محیط داخلی
- ارزیابی عوامل محیط خارجی
- ماتریس عوامل داخلی و خارجی
- شناسایی و تحلیل ذینفعان

مأموریت سازمان

مأموریت یک سازمان فلسفه وجودی و چرایی فعالیت آن است. هر سازمانی در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می شود و هدف آن رفع آن نیاز می باشد. بنابراین قبل از هر اقدام باید مشخص شود چه نیازهایی منجر به تشکیل سازمان گردیده است .

اجزای مأموریت

عنصر اول: مشتریان

عنصر دوم: محصولات و خدمات



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل
عنصر سوم: بازارها

عنصر چهارم: فناوری

عنصر پنجم: ارزش ها

عنصر ششم: شایستگی های رقابتی

عنصر هفتم: توجه به مردم و مسئولیت های اجتماعی

عنصر هشتم: کارکنان

فلسفه وجودی بیمارستان امام رضا (ع)

- درمان بموقع بیماران بیمارستان
- ارتقا سطح سلامت جامعه
- ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی به فراگیران

خدمات سازمان

ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و پیشگیری به هموطنان و همچنین خدمات آموزشی و پژوهشی به فراگیران

خدمت گیرندگان

بیماران، دانشجویان و کارکنان

ارزش ها و ایده ها

• اعتقاد به هویت، کرامت و ارزشهای انسانی مبتنی بر فرهنگ اسلامی و ایرانی

• مسئولیت پذیری

• پاسخگویی

• عدالت، صداقت و رازداری

• شایسته سالاری



• ایمنی بیماران و کارکنان

• توانمند سازی کارکنان

• احترام به حقوق ، ارزشها و عقاید بیمار

• بهبود مستمر کیفیت

• حفظ و ارتقای سلامت محیط زیست

• استفاده بهینه از منابع

• همدلی و مشارکت پرسنل

• نظم و انضباط اداری

ذینفعان

ذینفع فرد ، گروه یا سازمانی است که می تواند برنگرش ، منابع ، فرآیند ها یا خروجی های سازمان تأثیر بگذارد و تأثیر بپذیرد .

تحلیل ذینفعان

شامل شناسایی ذینفع کلیدی _ ارزیابی سلايق آنها و تشخیص راه های اثر پذیری و اثر گذاری بر این سلايق است. در واقع تحلیل ذینفع کمک می کند

• پی ببرید کدام افراد یا سازمان ها را در فعالیت خود دخیل بدانید.

• به نقش و جایگاه ذینفع در قبال خود پی ببرید.

• استراتژی کلی انگیزشی رفتاری را برای آنها طراحی کنید.

ذینفعان داخلی

• پزشکان و اعضای هیات علمی و مدیران گروه های آموزشی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل

- پرسنل بالینی غیر بالینی، فنی غیر فنی، اداری، مالی و پشتیبانی
- دانشجویان (گروه های پزشکی _ پرستاری _ مامایی _ پیراپزشکی - داروسازی)
- حراست

انتظارات ذینفعان داخلی

- اجرای استاندارد اعتبار بخشی و ایمنی و مدیریت خطر، کسب امتیازات لازم در ارزشیابی سالانه
- تدوین شاخص های سلامت و بهبود کیفیت
- مدیریت هزینه و درآمد
- تأمین تجهیزات مورد نیاز و استفاده بهینه از امکانات موجود
- اجرای قانون بهره وری
- به روز رسانی آگاهی و توانمندی پرسنل
- تشکیل بموقع کمیته های بیمارستانی
- پرداخت بموقع مطالبات
- حفظ شخصیت و کرامت انسانی
- ارتقاء کیفیت درمان، آموزش و پژوهش
- فراهم نمودن امکانات رفاهی

ذینفعان خارجی

وزارت بهداشت و درمان، دانشگاه علوم پزشکی

دانشگاه آزاد اسلامی

سازمان های حمایتی (بهزیستی _ هلال احمر _ کمیته امداد _ خیریه)



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل

بیمارستان ها و مراکز خصوصی و دولتی

سازمان های بیمه گر و بانک ها

پیمانکاران و شرکت های طرف قرارداد

استانداری، شهرداری، دارایی، فرمانداری و دفتر امام جمعه و نمایندگان مجلس

نیروهای نظامی و انتظامی

دادگستری و پزشکی قانونی

ستاد حوادث غیر مترقبه استان

سازمان انتقال خون

رسانه های ملی و استانی

شرکت های مخابرات، آب و فاضلاب، برق و گاز

مراجعین

شرکت های دارویی و تجهیزات پزشکی

ستاد هدایت و اطلاع رسانی

(Medical Care Monitoring Center) MCMC

انتظارات ذینفعان خارجی

- دریافت خدمات مطلوب در حداقل زمان
- ارائه خدمات به بیمه شدگان تحت پوشش سازمان های بیمه کننده و رعایت تعرفه های مصوب
- خرید وسایل و اقلام مورد نیاز از شرکت های دارویی معتبر
- ارسال بموقع و درست اسناد بیمه ای
- رعایت منشور حقوق بیمار و طرح تکریم ارباب رجوع
- کاهش آلاینده های زیست محیطی



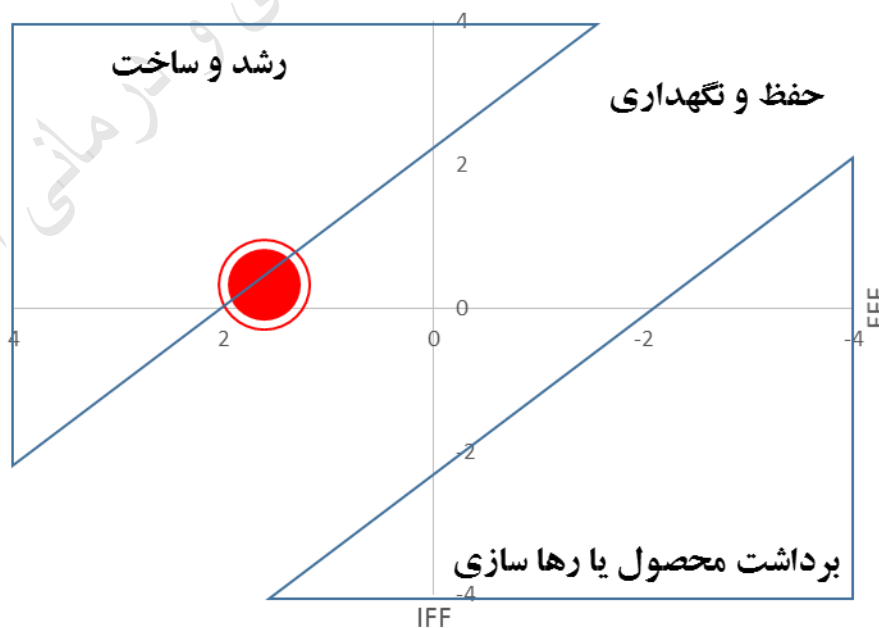
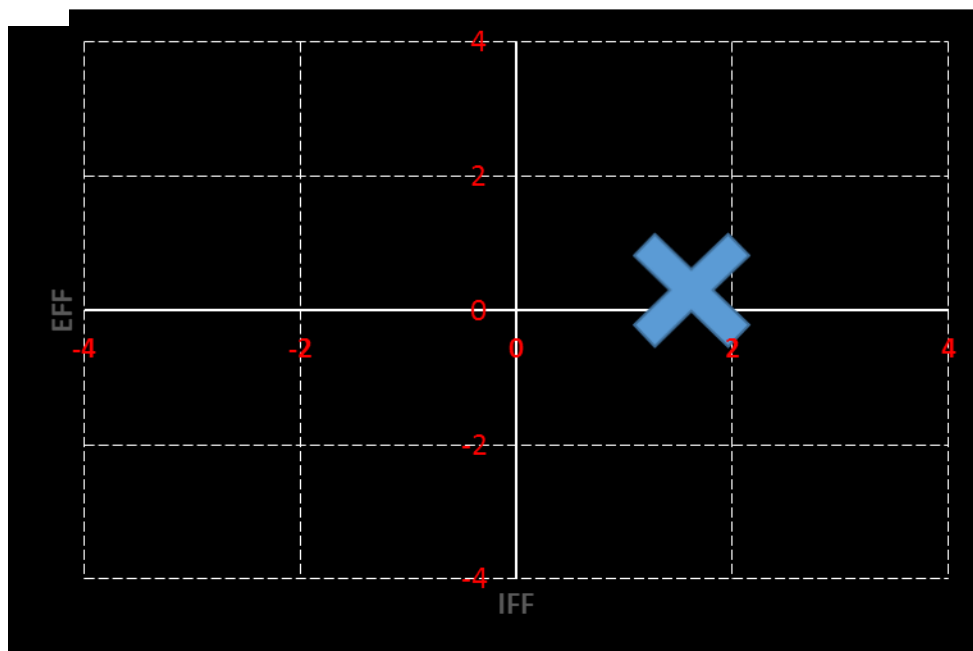
- استراتژی : مجموعه ای از راههایی که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند.
- این ماتریس دارای 4 خانه است :
- **تهاجمی : Aggressive** حداکثر استفاده از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت سازمان - ناحیه 1
استراتژی های SO
- **محافظه کارانه : Consertive** استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از تهدیدها - ناحیه 2
استراتژی های WO
- **تدافعی : Defensive** استفاده از مزیت هایی که در فرصتها نهفته است برای جبران ضعف موجود سازمان - ناحیه 3 استراتژی ST
- **رقابتی : Competitive** به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدات و نقاط ضعف ناحیه 4 استراتژی های WT



<p>منطقه II</p> <p>WO</p> <p>منطقه رشد و توسعه</p>	<p>حداکثر استفاده از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت سازمان</p> <p>منطقه I</p> <p>SO</p> <p>حفظ و نگهداری و ثبات</p>
<p>منطقه IV</p> <p>WT</p> <p>کاهش، برداشت، واگذاری و انحلال</p>	<p>منطقه III</p> <p>ST</p> <p>منطقه رشد و توسعه</p>



ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)



عوامل خارجی ۰,۳۲ محور Y

عوامل داخلی ۱,۶۳ محور X

استراتژی SO: حداکثر استفاده از فرصت ها با استفاده از نقاط قوت سازمان



پیوست شماره ۱

نمودار استراتژی به ترتیب امتیاز

نمودار استراتژی به ترتیب امتیاز





دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اربیل

اهداف کلان

GOAL1

هدف کلی: ارتقاء ایمنی گیرندگان خدمت و کارکنان، مدیریت خطر بهبود کیفیت بر اساس استانداردهای اعتبار بخشی و تحول نظام سلامت

هدف اختصاصی

الف) ارتقاء استانداردهای ایمنی گیرندگان خدمت - کارکنان و مدیریت خطر

ب) بهبود مستمر کیفیت

GOAL2

هدف کلی: ارتقاء سطح بهره‌وری نظارت و پایش مستمر منابع

هدف اختصاصی

الف) برنامه ریزی جهت افزایش درآمد بیمارستان

ب) مدیریت، نظارت و پایش مستمر منابع

ج) برنامه ریزی جهت افزایش جذب منابع دولتی و غیر دولتی

GOAL3

هدف کلی: توسعه و ارتقاء کمی و کیفی خدمات درمانی آموزشی پژوهشی و رفاهی

هدف اختصاصی

الف) توسعه و ارتقاء کمی و کیفی خدمات درمانی

ب) توسعه و ارتقاء کمی و کیفی خدمات آموزشی

ج) توسعه و ارتقاء کمی و کیفی خدمات رفاهی

جدول برنامه عملیاتی

پیوست شماره ۲