

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

برنامه استراتژیک

بیمارستان امام خمینی (ره) سراب

در سه ساله 1395-1397

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

"بازنگری شده در اردیبهشت ماه سال 1395"

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 بیمارستان امام خمینی (ره) سراب (MISSION)

فلسفه وجودی بیمارستان ارائه خدمات تشخیصی، درمانی و تخصصی با بالاترین کیفیت با حفظ کرامت انسانی مراجعین و بکارگیری مدیریت زمان و با هزینه مناسب در محیطی بهداشتی 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)

"ما تلاش خویش را به کار می بندیم تا با افزایش تعداد تخت های بیمارستانی و تجهیز بیمارستان جدید با ارائه خدمات جامع و تجهیزات جدید یک مرکز درمانی با خدمات کامل و با کیفیت در سطح شهرستان باشیم و میزان اعزام و ارجاع بیماران به مراکز برون شهری را کاهش دهیم. همچنین با دستیابی به سطح یک استانداردهای بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار با همکاری ذینفعان میزان رضایت از مرکز را به 100٪ افزایش دهیم."

بیانیه ارزش ها

احترام به حقوق بیمار

احترام متقابل بین همکاران

رعایت عدالت و برابری در برخورد با بیماران

همدلی با بیمار

پاسخگویی

عوامل استراتژیک داخلی	نقاط قوت	نقاط ضعف
سیستم و ساختار	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط درون بخشی موثر و فعال در بیمارستان - مشارکت فعال در مراقبتهای مادر و کودک - کسب درجه 1 در اعتباربخشی سال 94 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم واگذاری بخشهای پشتیبانی به بخش خصوصی - عدم استقلال امور مالی - عدم راه اندازی سیستم تریاژ به صورت کامل
نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود نیروهای متخصص و با تجربه - وجدان کاری و علاقه مندی پرسنل - برگزاری آموزشهای منظم و مدون در راستای توسعه فردی (PDP) 	<ul style="list-style-type: none"> - کمبود پرسنل پرستاری و کادر خدماتی - عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی - بازنشستگی زیاد نیروهای با تجربه و عدم جایگزینی آنها
وضعیت مالی	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - ارائه خدمات واحدهای پاراکلینیک و پلی کلینیک 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
امکانات موجود	<ul style="list-style-type: none"> - وجود بخش های بستری، پلی کلینیک و پاراکلینیک به صورت شبانه روزی - وجود بخش CT SCAN در بیمارستان - وجود بخش های ICU و CCU و دیالیز در بیمارستان و به صورت انحصاری در شهرستان - احداث ساختمان جدید اورژانس در داخل بیمارستان با تجهیزات ویژه و فضای استاندارد - وجود سیستم HIS 	<ul style="list-style-type: none"> - فضای فیزیکی نامناسب در بخش های بیمارستان - کمبود تجهیزات بیمارستانی مدرن - فرسودگی ساختمان بیمارستان - نبود بخش NICU

تهدیدها	فرصتها
<p>- عدم وجود بیمارستان خصوصی در سراب</p> <p>- پایین بون سطح آگاهی مشتریان سازمان</p> <p>- دیر کرد سازمان های بیمه گر در باز پرداخت هزینه های بیمارستانی</p> <p>- جذب کمتر نیروهای متخصص از طرف وزارتخانه و کم بودن دوره های طرح آنها</p> <p>- درآمد پایین مشتریان و عدم توانایی آنها در پرداخت هزینه ها</p> <p>- پایین بودن اعتبارات مالی</p> <p>- مهم ترین تهدید وضعیت مالی اسف بار بیمارستان به دنبال گرانی های صورت گرفته اخیر و همچنین عدم پشتیبانی دانشگاه می باشد که مسئولین بیمارستان را مجبور به روزمره گی برای صرفا اداره کرد و عدم تعطیلی خدمات مختلف بیمارستانی می نماید.</p>	<p>- قرارگیری بیمارستان در مسیر جاده ترانزیتی تبریز-اردبیل</p> <p>- وجود روستاهای فراوان در اطراف شهرستان سراب</p> <p>- حمایت همه جانبه از سوی مسئولین شهرستان از جمله فرمانداری و شهرداری و....</p> <p>- امکان ارائه خدمات به عنوان توریسم درمانی بعلت قرار گرفتن در مسیر جمهوری آذربایجان به تبریز</p> <p>- تمایل مردم به استفاده از خدمات دولتی در بیمارستان (بارمراجعه فراوان)</p>

امتیاز وزنی	وزن	امتیاز	عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف ها)
0/05	0/05	1	ارتباط موثر و فعال در بیمارستان
0/05	0/05	1	مشارکت فعال در مراقبتهای مادر و کودک
0/05	0/05	1	کسب درجه 1 در اعتباربخشی سال 94
0/01	0/01	1	وجود نیروهای متخصص و با تجربه
0/15	0/05	3	وجدان کاری و علاقه مندی پرسنل
0/05	0/05	1	برگزاری آموزشهای منظم و مدون در راستای توسعه فردی (PDP)
0/02	0/01	2	وجود فرهنگ صرفه جویی در استفاده از منابع بیمارستانی و هزینه های بی مورد بیمارستان
0/01	0/05	2	ایجاد سیستمی در جهت ثبت و کنترل و کاهش کسورات بیمه ای
0/02	0/01	2	ارائه خدمات واحدهای پاراکلینیک و پلی کلینیک
0/15	0/05	3	وجود بخش های بستری، پلی کلینیک و پاراکلینیک به صورت شبانه روزی
0/1	0/1	1	وجود بخش CT SCAN در بیمارستان
0/1	0/05	2	وجود بخش های ICU و CCU و دیالیز در بیمارستان و به صورت انحصاری در شهرستان
0/1	0/05	2	احداث ساختمان جدید اورژانس در داخل بیمارستان با تجهیزات ویژه و فضای استاندارد
0/01	0/01	1	وجود سیستم HIS
-0/08	0/04	-2	عدم وجود بخش NICU
-0/1	0/1	-1	عدم استقلال امور مالی
-0/07	0/07	-1	عدم راه اندازی سیستم تریاژ به صورت کامل
-0/04	0/02	-2	عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی و کمبود پرسنل پرستاری
-0/3	0/1	-3	بازنشستگی زیاد نیروهای با تجربه و عدم جایگزینی آنها
-0/02	0/01	-2	فضای فیزیکی نامناسب در بخشهای بیمارستان
-0/14	0/07	-2	کمبود تجهیزات بیمارستانی مدرن
-0/15	0/05	-3	فرسودگی ساختمان بیمارستان
$\Sigma=1/77$	$\Sigma=1$		
$\Sigma=-3 \leq X \leq +3$			

امتیاز وزنی	وزن	امتیاز	عوامل اصلی خارجی (فرصتها و تهدیدها)
0/2	0/1	2	قرارگیری بیمارستان در مسیر جاده ترانزیتی تبریز-اردبیل
0/1	0/1	1	امکان ارائه خدمات توریسم درمانی به عات قرارگیری در مسیر جمهوری آذربایجان
0/1	0/1	1	وجود روستاهای فراوان در اطراف شهرستان سراب
0/2	0/1	2	حمایت همه جانبه از سوی مسئولین شهرستان از جمله فرمانداری و شهرداری و....
0/1	0/1	1	بار مراجعه فراوان به بیمارستان
0/3	0/1	-3	عدم وجود بیمارستان خصوصی در سراب
-0/05	0/05	-1	پایین بودن سطح آگاهی مشتریان سازمان
-0/2	0/1	-2	دیر کرد سازمان های بیمه گر در باز پرداخت هزینه های بیمارستانی
-0/05	0/1	-0/5	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
-0/2	0/1	-2	پایین بودن فوق العاده تعرفه های دولتی
-0/3	0/1	-3	نورم به وجود آمده در جامعه و وضعیت بد مالی بیمارستان به دنبال آن
$\sum=1/85$	$\sum=1$		
$\sum=-3 \leq X \leq +3$			

+3

-3

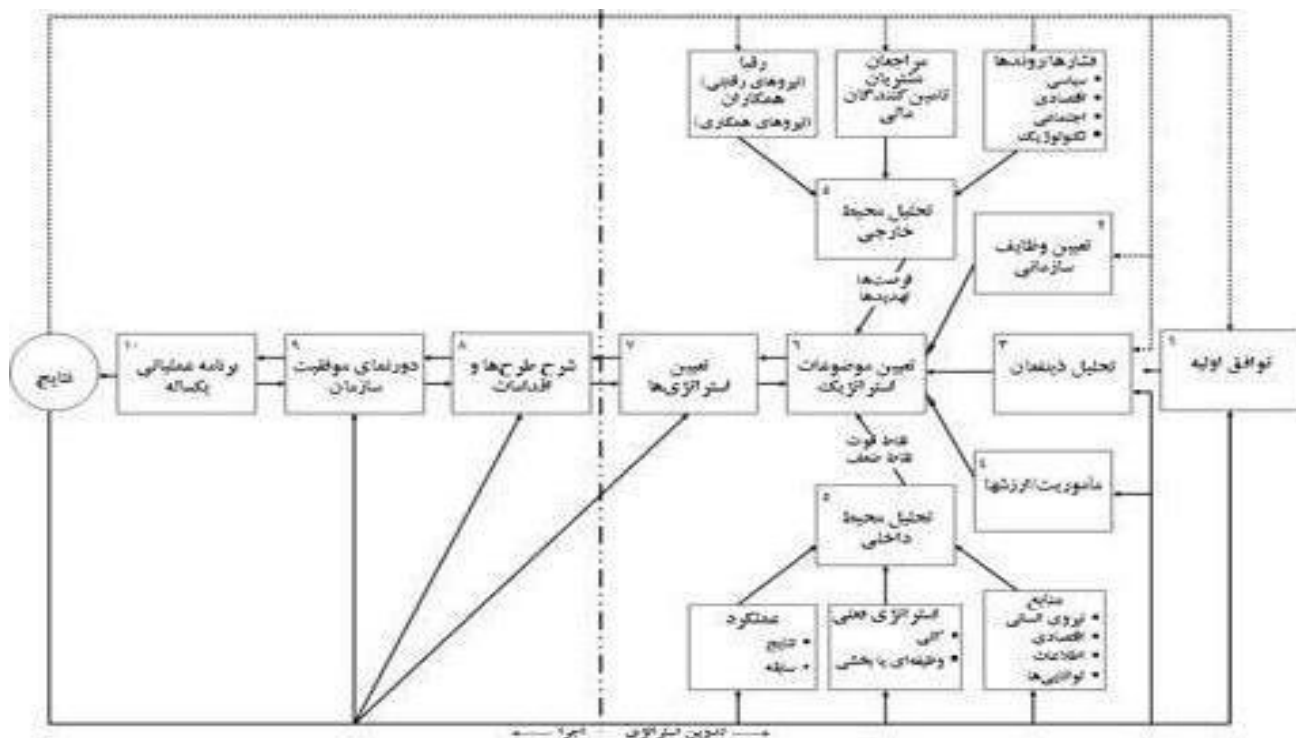
استراتژی های تهاجمی	استراتژی های تهاجمی	استراتژی های حفظ وضعیت موجود
استراتژی های تهاجمی	استراتژی های حفظ وضعیت موجود	استراتژی دفاعی
استراتژی های حفظ وضعیت موجود	استراتژی دفاعی	استراتژی دفاعی

-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.

ماتریس SWOT

<p style="text-align: center;">نقاط ضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود بخش NICU - عدم وجود نیروهای متخصص به حد کافی - فضای فیزیکی نامناسب در بخشهای بیمارستان - کمبود تجهیزات بیمارستانی مدرن - زیاندهی تمامی خدمات پاراکلینیک 	<p style="text-align: center;">نقاط قوت:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتباط درون بخشی موثر و فعال در بیمارستان - وجود نیروهای متخصص و با تجربه - 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 - ارائه خدمات واحدهای پاراکلینیک و پلی کلینیک - وجود بخش های بستری، پلی کلینیک و پاراکلینیک به صورت شبانه روزی - وجود بخش CT SCAN در بیمارستان - وجود بخش های ICU و CCU و دیالیز در بیمارستان و به صورت انحصاری در شهرستان 	<p>عوامل داخلی</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>عوامل خارجی</p>
<p style="text-align: center;">استراتژی WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- با استفاده از کمکهای خیرین وهماهنگی با مسئولین در رابطه با اختصاص اعتبار جهت تهیه تجهیزات بیمارستانی اقدام گردد. 2- جذب تجهیزات و امکانات بیشتر در جهت پاسخگویی بهتر به بیماران 	<p style="text-align: center;">استراتژی SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - با حمایت همه جانبه مسئولین و خیرین شهرستان در احداث اورژانس جدید و باتوجه به انحصاری بودن بیمارستان و بخش CT SCAN و بخش های ویژه خدمات با کیفیت و جامع ارائه می گردد. سطح شاخص های کیفی اورژانس ارتقا می یابد. - بهبود مستمر کیفیت خدمات مراقبتی و تشخیصی - افزایش سطح ایمنی بیمار 	<p style="text-align: center;">فرصتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 توریسم درمانی
<p style="text-align: center;">استراتژی WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- بیماران جهت دریافت خدمات تخصصی به شهر تبریز اعزام می شوند. 2- فرهنگ صرفه جویی در بین پرسنل بیمارستان ترویج داده می شود. افزایش بهره وری در بیمارستان در اولویت انجام اقدامات قرار گیرد. 3- خدمات با امکانات فعلی در حد مطلوب و قابل قبول انجام می گیرد. 4- نوزادان نارس در بدو تولد به تبریز جهت دریافت خدمات NICU اعزام می شوند. 	<p style="text-align: center;">استراتژی ST</p> <ul style="list-style-type: none"> با توجه به احداث ساختمان جدید اورژانس نیروهای متخصصی از وزارتخانه جذب شوند. با استفاده از CT SCAN موجود در بیمارستان متخصصین پس از اتمام دوره طرح بیمارستان را ترک نکنند. از طریق تبلیغات و جذب متخصصان با تجربه در خدمات پاراکلینیک مردم به استفاده این خدمات در داخل بیمارستان تشویق شوند. بیمارستان به دلیل کمبود بودجه و گران بودن تجهیزات و وسایل مصرفی ارائه خدمات با امکانات موجود و تعمیر تجهیزات خراب صرفاً برای گذران وضعیت موجود اکتفا می نمایند. 	<p style="text-align: center;">تهدیدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود بیمارستان 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 فوق العاده تعرفه های دولتی - تورم به وجود آمده در جامعه و وضعیت بد مالی بیمارستان به دنبال آن



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 خدمات مراقبتی و تشخیصی و درمانگاهی همزمان با توسعه آنها

S3- استراتژی ارتقای بهره‌وری سازمانی همزمان با افزایش کارایی

اهداف کلان (GOALS)

S1G1: استقرار استانداردهای ایمنی بیمار در بیمارستان - دستیابی به سطح یک بیمارستان‌های دوستدار

ایمنی بیمار تا پایان سال

S1G2: ارتقاء مستمر استانداردهای ایمنی بیمار در کلیه واحدها و بخش‌ها

S2G1: ارتقا و بهبود مستمر کیفیت در خدمات تشخیصی، درمانی و مراقبتی

S2G2: بهبود مسیر رسیدگی به شکایات و پیگیری شکایات

S2G3: تبعیت از برنامه استراتژیک بیمارستان در کلیه بخش ها و واحدها و تدوین برنامه های عملیاتی بر مبنای برنامه استراتژیک بیمارستان

S2G4: استقرار استانداردهای اعتباربخشی در کلیه واحدها و بخش های بیمارستان براساس راهنماهای ابلاغ شده

S2G5: ارتقاء توانمندی و دانش کارکنان بیمارستان

S3G1: افزایش بهره وری در خدمات بیمارستانی

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

S1G1O1: ارائه خدمات ایمن پزشکی و پرستاری با کمترین میزان خطا و با تبعیت از استانداردها به میزان 100% تا پایان سال جاری

S1G1O2: کاهش خطاهای دارویی و پزشکی و پرستاری به میزان 70% تا پایان سال 1396

S1G1O3: اجرای 9 راه حل ایمنی بیمار در تمام بخش های بیمارستان به صورت کامل و 100%.

S1G1O4: تعامل با بیمار و مردم و استفاده از نظرات آنها در رابطه با ایمنی بیمار از طریق سیستم ارزیابی رضایت سنجی بیماران

S1G2O1: انجام بازدیدهای دوره ای و مدیریتی ایمنی بیمار از تمام واحدها و بخش های بیمارستانی تا پایان سال جاری

S1G2O2: مدیریت و کنترل عفونت های بیمارستانی در قالب برنامه ریزی بازدید های سوپروایزر کنترل عفونت، اجرای برنامه ها و مداخلات مربوط به عفونت های بیمارستانی و کنترل آنها

S2G1O1: ارائه خدمات با کیفیت با بیشترین اثربخشی و کار آئی به میزان 70% رضایتمندی از خدمت پزشکی و پرستاری و پاراکلینیک

S2G1O2: بهبود اخلاق حرفه ای در بین پرسنل بیمارستان با رعایت کامل 5 بند منشور حقوق بیماران

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

S2G104: اجرا و پایش اقدامات اصلاحی و برنامه های بهبود کیفیت در تمامی بخش ها و واحدهای بالینی و

پاراکلینیک و پشتیبانی بیمارستان در سال 95

S2G201: تعیین فلوجارت رسیدگی به شکایات و پیگیری حل مشکل مربوط به شکایات تا پایان سال 95

S2G401: استقرار 100% استانداردهای اعتباربخشی در واحدها و بخش های بیمارستانی تا پایان سال 95

S2G501: انجام نیازسنجی های آموزشی برای تمام کارکنان از طریق تعامل بیشتر با کارکنان

S2G502: ارزیابی سطح دانش تمام پرسنل با برگزاری آزمون های منظم در طول سال 95

S2G503: خلق و انتقال دانش و مهارتهای عمومی با مشارکت همه پرسنل در ابتدای سال 95

S2G504: سنجش و ارتقاء دانش و مهارت کارکنان جدیدالورود با استفاده از چک لیست و برگزاری آزمون و

دوره آموزشی در طول سال 95

S2G505: آموزش به تمامی (100%) پرسنل در زمینه ایمنی در کار تا پایان سال 95

S3G101: افزایش کار آئی 80% تجهیزات پزشکی و تهیه تجهیزات به روز و ایمن تا پایان سال 95

S3G102: استقرار سیستم کد احیاء در بیمارستان تاشی ماهه اول سال 96

S3G103: افزایش اثربخشی مصوبات کمیته ها با پایش منظم مصوبات و ارتقای شاخص های بهبود کیفیت در

این زمینه

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

ذینفعان سازمان

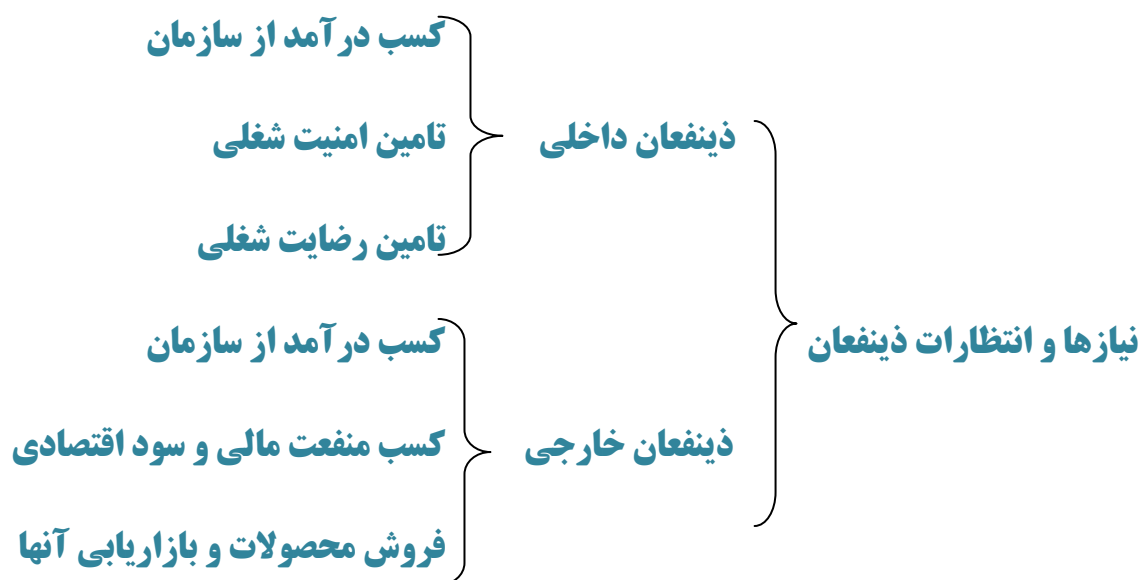
ذینفعان داخلی ← کارکنان بیمارستان* داروخانه بیمارستان

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