



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز آموزش و فرهنگستان ایران

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه استراتژیک

۱۴۰۳-۱۴۰۷

بازنگری سال ۱۴۰۴



بهبود کیفیت و اعتبار بخشی



مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک عبارت است از تلاشی نظام مند به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت هایی بنیادی که به شکل دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می پردازد. درحالت ایده آل برنامه ریزی استراتژیک نیازمند گردآوری اطلاعات وسیع و اثربخش، تعریف مأموریت سازمان و همچنین موضوعات راهبردی و درنهایت بررسی دقیق راهکارهای مختلف برای دستیابی به اهداف سازمانی و نتایج آتی تصمیمات کنونی است. برنامه ریزی استراتژیک می تواند ارتباطات سازمانی را تسهیل کرده و مشارکت کارکنان را افزایش دهد و ارزش ها و نظرات ناهمگون ایشان را تعدیل کند، تصمیم گیری خردمندانه را افزایش دهد و عملگرایی و مسئولیت پذیری را ترویج نماید.

به همین منظور با مشارکت گروهی از همکاران بیمارستان در قالب کمیته برنامه ریزی استراتژیک نسبت به تشکیل جلسات مستمر برنامه ریزی استراتژیک اقدام گردید که نتیجه آن مجموعه ای است که تقدیم می گردد. این برنامه برای مدت زمان ۵ سال از سال ۱۴۰۳ لغایت ۱۴۰۷ به عنوان برنامه استراتژیک بیمارستان لحاظ شده که در فواصل سالانه مورد بازنگری قرار خواهد گرفت.

جاء دارد از کلیه همکاران عضو کمیته برنامه ریزی استراتژیک مرکز تشکر و قدردانی نمایم امید است با ارائه این برنامه بتوانیم گامی موثر در راستای اهداف و سیاستهای کلان مرکز برداریم.

ریاست مرکز آموزشی درمانی بیمارستان ۵ آذر

دکتر سید حسین حسینی

بهبود کیفیت و اعتبار بخشی



مدل برنامه ریزی استراتژیک

الگوی برنامه استراتژیک بکار گرفته شده الگوی ملکی - طبیبی میباشد

واژه نامه

۱- **ماموریت سازمان (Mission)**، بیانگر فلسفه وجودی و هدف اصلی سازمان است که سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند. ماموریت سازمان هدف کلی سازمان را نشان می دهد، جهت سازمان را مشخص کرده و راهنمای تصمیم گیریهای کلی سازمان خواهد بود. ماموریت یا رسالت سازمان نمایانگر این امر است که سازمان چه کاری انجام می دهد.

۲- **دورنما/چشم انداز سازمان (Vision)**، به توصیف وضعیت مطلوبی می پردازد که سازمان می خواهد در آینده آن گونه باشد. دورنما یا دیدگاه سازمان نمایانگر این امر است که سازمان در آینده چه می خواهد باشد.

۳- **ارزش های حاکم بر سازمان (Value)**، عبارتست از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می شمارد. ارزش ها بیانگر بایدها و نبایدها در یک سازمان و تعیین کننده رفتارهای افراد در سازمان است. استراتژی های سازمان بر مبنای این ارزشها شکل می گیرند و بکار گرفته می شوند.

۴- **نقاط قوت سازمان (Strengths)**، مجموعه ای از منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف کمک میکند.

۵- **نقاط ضعف سازمان (Weaknesses)**، مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق

اهداف سازمان می شوند.



۶- فرصت‌های موجود برای سازمان (**Opportunities**)، مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان است که در صورت بهره‌گیری از آنها توانمندیهای سازمان افزایش خواهد یافت.

۷- تهدیدهای موجود بر سر راه سازمان (**Threats**)، مجموعه‌ای از عوامل موثر ومداخله گر خارج از سازمان است که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان می‌شوند.

۸- عوامل داخلی (**Internal factors**) مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشند. این عوامل شامل اهداف سازمانی، ساختارها، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرآیندهای کاری، مدیران، کارکنان، منابع در دسترس، ظرفیت عملیاتی سازمان و عملکرد سازمان است.

۹- عوامل خارجی (**External factors**) مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌باشند. این عوامل شامل عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل تکنولوژیک و عوامل محیط زیست است.

۱۰- استراتژی سازمان (**Strategy**)، مجموعه اقداماتی است که یک سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود و رسیدن به مزیت برتری به کار می‌گیرد



دینفعان	تبعیت و همسویی با سازمانهای بالا دستی	سیاست اصلی
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل بیمارستان، همراهان، دانشجویان	استانداردهای بیمارستانهای دوستدار ایمنی بیمار و راهنمای جامع استانداردهای اعتبار بخشی	ارائه خدمات با کیفیت و ایمن به بیماران، همراهان و کارکنان
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل، همراهان	راهنمای جامع استانداردهای اعتبار بخشی	ترویج فرهنگ مشارکت گروهی و خرد جمعی در جهت بهبود مستمر فرآیندها
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل، همراهان، وزارت بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی، تحقیقات بالینی	راهنمای جامع استانداردهای اعتبار بخشی	آموزش و توانمند سازی کارکنان جهت ارتقاء سطح علمی و عملکردی و جایگاه علمی پژوهشی بیمارستان
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل بیمارستان، همراهان، دانشجویان و دستیاران، نظام پزشکی	منشور حقوق گیرندگان خدمت	رعایت حقوق گیرندگان خدمت و رعایت موازین بهداشتی، درمانی و انطباق امور فنی با قوانین شرع مقدس و اخلاق حرفه ای در جهت افزایش رضایتمندی بیماران
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل بیمارستان، همراهان، دانشجویان، سازمانهای مردم نهاد، پزشکی قانونی، سازمانهای بیمه گر	پیشگیری و دستورالعملهای کشوری مراقبت و درمان بیماریهای عفونی	استقرار و اجرای دستور العمل کشوری مراقبت - پیشگیری - کنترل و درمان بیماریهای عفونی
بیماران، پزشکان، اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل بیمارستان، همراهان، دانشجویان	راهنمای جامع استانداردهای اعتبار بخشی	استفاده موثر از منابع موجود و ارتقاء آمادگی بیمارستان در راستای مدیریت خطر، حوادث و بلایا
بیماران، کارکنان، پزشکان، اعضای هیات علمی، همراهان، دانشجویان، تامین کنندگان، دانشگاه	قوانین و سیاستهای وزارت بهداشت	استفاده بهینه از منابع مالی، انسانی، فیزیکی و تجهیزاتی در جهت انضباط



مالی و افزایش بهره وری با رعایت اصول
کیفیت و ایمنی بیمار

سیاست های اصلی مرکز

رسالت بیمارستان

مرکز آموزشی و درمانی پنجم آذر گرجان به عنوان بزرگترین بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی گلستان ، رسالت خود را اعتلای سطح عمومی سلامت جامعه ، ارتقای سطح دسترسی مردم به خدمات بهداشتی درمانی، ارائه ی خدمات تشخیصی، درمانی تخصصی به بیماران ، اجرای پژوهش ، آموزش و تربیت نیروی پزشکی و پیراپزشکی مورد نیاز جامعه می داند.

چشم انداز بیمارستان

ما در مرکز آموزشی درمانی پنجم آذر گرجان بر آن هستیم که با استفاده از نیروی متعهد و متخصص و با بکارگیری دانش و فناوری نوین ، به مجهزترین و معتبرترین بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی منطقه ی شمال شرق کشور تبدیل شویم.

ارزش های بیمارستان

این مرکز خود را پایبند به تحقق رسالت ارزشمند گسترش بهداشت و سلامت جامعه در سایه ی ارزشهای متعالی نظیر :

، تلاش جهت جلب رضایت خداوند متعال ، التزام به حفظ شعائر اسلامی ، اعتقاد به آرمان های مقدس نظام جمهوری اسلامی ایران. تعهد به ارائه خدمات سلامت با کیفیت و رعایت منشور حقوق بیماران و کارکنان می داند .

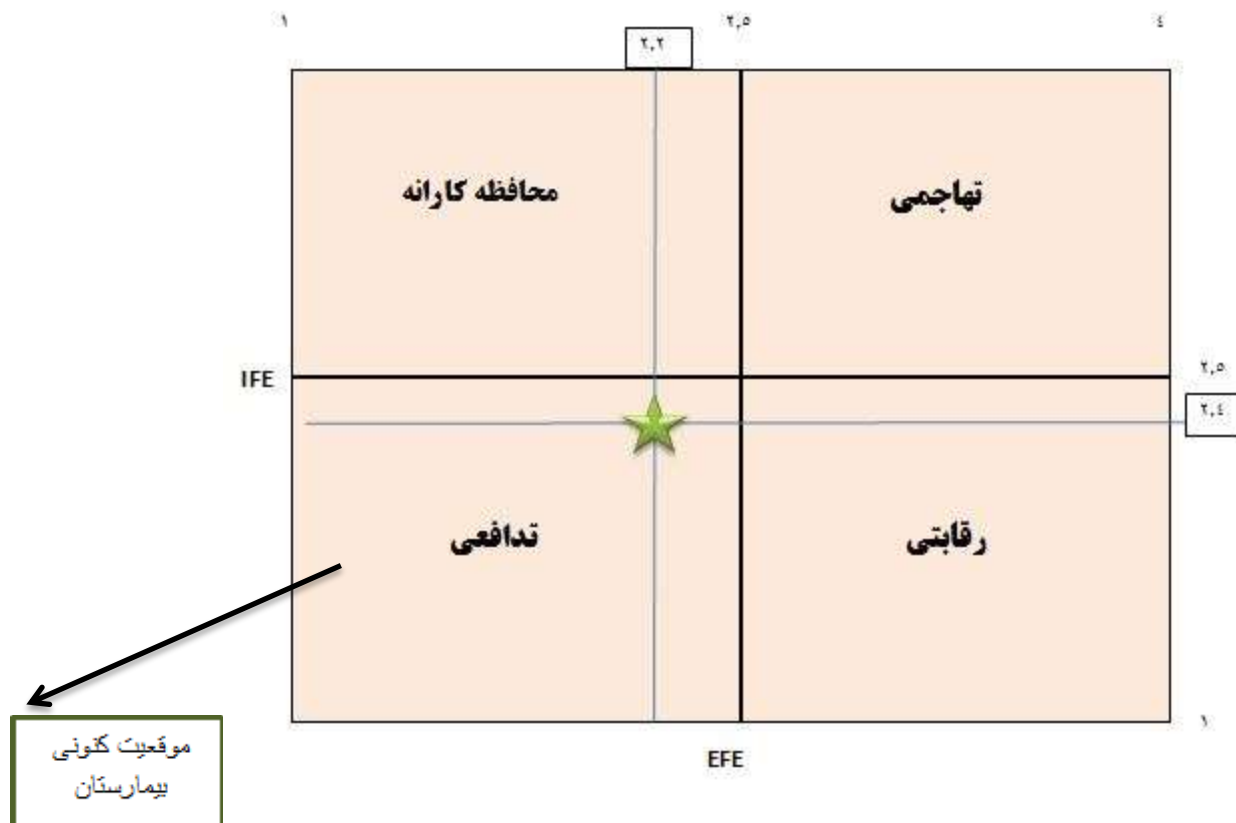


موقعیت استراتژیک بیمارستان

در جلسات متعدد با اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک نقاط ضعف ، تهدید ، فرصت و تهدید با روش بارش افکار بیان شد و سپس با استفاده از کاربرگ ، نمره عوامل داخلی (نقاط ضعف ، قوت) و عوامل خارجی (فرصت ، تهدید) بدست آمد . باتوجه به نمرات نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ، این نمرات در ماتریس قرار گرفت و موقعیت بیمارستان بدست آمد.

فرصت و تهدید: ۲/۴ کمتر از ۲/۵ و نشانگر این است که شرایط کمی محیط بیرونی سازمان در موقعیت تهدید می باشد.

قوت و ضعف: ۲/۲ کمتر از ۲/۵ و نشانگر وضعیت ضعف در کل سازمان است.



باتوجه به ناحیه ای که بیمارستان در آن قرار دارد (ناحیه تدافعی)، بیمارستان باید استراتژی های خود را از نوع استراتژی های تدافعی انتخاب نماید. در این استراتژی ها سازمان می کوشد حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدهای خود را کاهش دهد.

اولویت بندی استراتژی ها به شرح ذیل است :

استراتژی ۱: برنامه ریزی راهبردی تعامل با ذینفعان کلیدی

استراتژی ۲: افزایش بهره وری منابع

استراتژی ۳: برنامه ریزی استراتژیک آمادگی بیمارستان در حوادث و بلایا

استراتژی ۴: اهتمام ویژه به امر آموزش و پژوهش



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
مرکز آموزش و مراقبت از کودکان

استراتژی ۵: استفاده از نهادهای مردمی و خیریه ها

استراتژی ۶: استاندارد سازی بخش های بیمارستان

استراتژی ۷: برون سپاری برخی از بخش های بیمارستان

اهداف کلان مرکز (Goals)

هدف کلی اول (G۱): ارتقاء سطح ایمنی بیماران و کارکنان و مدیریت خطر

هدف کلی دوم (G۲): بهبود مستمر کیفی خدمات

هدف کلی سوم (G۳): افزایش رضایتمندی بیماران و کارکنان مرکز

هدف کلی چهارم (G۴): ارتقاء مدیریت هزینه ها، افزایش درآمد و کاهش کسورات بیمارستان

هدف کلی پنجم (G۵): توسعه و ارتقاء کمی و کیفی آموزش و پژوهش در مرکز

هدف کلی ششم (G۶): مدیریت - مراقبت - پیشگیری و کنترل و درمان بیماریهای نوپدید و اجرای دستورالعملهای کشوری