

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز

مرکز آموزشی و درمانی

آیت ا... طالقانی تبریز

سال های (۱۳۹۸-۱۴۰۲)

بازنگری شده در اسفند  
ماه سال ۱۳۹۷



## سخن آغازین:

در دنیای امروز که سازمان های ارائه کننده خدمات با پیچیدگی های فراوان روبه رو هستند، به منظور حفظ قابلیت رقابت خدمات ارائه شده و تداوم فعالیت سازمان نیاز به تغییر در روش مدیریت به شدت احساس می شود. لزوم استفاده از ابزار های مدیریت علمی به عنوان جایگزینی برای روش های سنتی که کارایی خود را از دست داده اند و بکارگیری آن به عنوان راهکار اصلی در پیشبرد اهداف سازمانی انکار ناپذیر است.

با گذشت زمان تغییرات اجتناب ناپذیر در محیطی که سازمان در آن قرار دارد مانع بزرگی در راه تحقق اهداف از پیش تعیین شده قرار می دهد و این مهم باعث از بین رفتن منابع مالی و انسانی صرف شده در این راستا می شود. برای دستیابی به اهداف راهبردی و پاسخگویی در قبال ذینفعان و مشتریان باید همواره مراقب علائم هشدار دهنده تهدیدها و فرصت های محیطی بود تا با تصمیم گیری به موقع و صحیح و استفاده از برنامه ریزی استراتژیک مناسب دستیابی به اهداف راهبردی امکانپذیر گردد.

یکی از وظایف اصلی مدیران، تدوین برنامه استراتژیک سازمان می باشد. اما بارها دیده و یا شنیده ایم که برنامه استراتژیک بعد از تدوین اجرا نشده و تنها به صورت سندی مجهول و غیر قابل استفاده باقی مانده است. تنها زمانی میتوان از تحقق اهداف تعیین شده در سند استراتژیک مطمئن بود که همه افراد و واحدهای ارائه کننده خدمات در تدوین آن مشارکت داشته باشند و نقش هریک از آنها در دستیابی به اهداف مشخص باشد. مهمتر از همه اینکه اهداف عملکردی در برنامه استراتژیک منطبق با نیاز های اساسی سازمان باشد و دستیابی به آنها به شکل ملموس احساس تغییر مثبت را به ارائه کنندگان و گیرندگان خدمات القا کند.

با توجه به نقش سازنده رقابت سالم در افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به گیرندگان خدمت و همچنین افزایش ظرفیت رقابت در آینده نزدیک در منطقه تحت پوشش این مرکز، در تدوین برنامه استراتژیک

بیمارستان رویکرد اصلی ارتقاء و حفظ مزیت رقابتی خدمات می باشد که در آینده تضمین کننده بقاء و ماندن در چرخه ارائه خدمات خواهد بود.

برنامه استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی طالقانی تبریز با استفاده از خرد جمعی و مشارکت افراد بعد از صرف ساعت ها کار و تلاش دلسوزانه و تشکیل جلسات متعدد تدوین شده است. ضمن تشکر و سپاسگزاری از همکاری، راهنمایی و تلاش های همکاران محترم امیدوارم با یاری خداوند متعال و همراهی و همدلی تمام همکاران عزیز چشم انداز بیمارستان را محقق نمایم.

دکتر بهزاد سروران مهram

رئیس مرکز آموزشی و درمانی طالقانی تبریز



مرکز آموزشی درمانی  
آیت‌الله طالقانی تبریز

## مقدمه

امروزه برنامه ریزی در تمام دنیا یک امر مرسوم قلمداد می شود چرا که این تفکر باعث می شود مسئولان سازمان با صرف وقت بتوانند در باره سازمان خود بیاندیشند و ملاحظه نمایند که موضع سازمان چیست و در کجا قرار دارند و در آینده در چه جایگاهی قرار خواهند گرفت، آنگاه در صدد تدوین و اجرای برنامه های جامع برمیآیند تا در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار دارند به هدف والای مورد نظر خود برسند.

بر عکس با انجام فعالیت های درون سازمانی نا منظم، پراکنده و بدون ساختار رسمی که بطور مستمر و روزمره در محیط سازمان انجام می شوند نمی توان بدرستی تعیین کرد که در کجا هستیم و مقصود ما چیست؟

اگر بپذیریم که وظیفه اصلی مدیریت، حرکت دادن سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب است لازم است برای سازمان برنامه مدونی تدوین شود

بی شک بدون داشتن برنامه شفاف، آینده نگر و بدون اطلاع از نقاط قوت و ضعف سیستم خود و بدون توجه به فرصت و تهدید هایی که از بیرون سازمان ما را تحت الشعاع قرار می دهد موفق به ترسیم راهی روشن در اعمال مدیریت مناسب و فراگیر نخواهیم شد.

برنامه ریزی استراتژیک، یکی از موضوعات اساسی و کاربردی برای هر سازمان رو به توسعه ای می باشد. بخصوص در سازمان هایی که محیط کاری آن ها دستخوش تغییرات مهمی می باشند، اصل تغییر بعنوان یک نیاز اساسی با مجموعه ای از گزینه های مختلف و مستمری مواجه است که بایستی از بین آنها بهترین و کارآمد ترین را انتخاب کند.

بنابراین، براساس شواهد تجربی تمام تغییرات و یا تصمیمات اتخاذ شده مناسب و مطلوب نمی باشند و تصمیمات اتخاذ شده در هر سازمانی بایستی منعکس کننده جهتی باشند که موفقیت سازمان را در آینده تضمین کرده و یا حداقل بقاء آن را باعث شود.

در واقع یکی از الزامات یک مدیریت کارآمد و مطلوب، بحث توانایی آن در برنامه ریزی می باشد و برنامه ریزی استراتژیک یکی از مسئولیت های اساسی مدیریت ارشد هر سازمان می باشد.

بطور کلی برنامه ریزی استراتژیک در جهت پاسخ دادن به مسئله بسیار اساسی هر سازمان یعنی تبیین حرکت کلی سازمان در سالهای آینده، تلاش می کند که این مهم توسط تدوین دورنما و رسالت انجام شود.

مطالعات و تحقیقات علوم مدیریتی نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند به سازمان کمک کند تا به اهداف ذیل دست یابد.

۱- جهت گیری آینده را مشخص نماید.

۲- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای مودد نیاز را تدوین نماید.

۳- اولویت ها را مشخص نماید.

۴- تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ نماید.

۵- پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد.

۶- در زمینه های تحت کنترل سازمان حداکثر بصیرت را اعمال نماید.

۷- با توجه به تمامی سطوح تصمیم گیری نماید.

۸- مسایل سازمانی را بهبود بخشد.

۹- با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش ت ییر می شوند به روش کار ساز برخورد کند.

در خاتمه می توان گفت که برنامه ریزی بخصوص از نوع استراتژیک، به طور واضح و معنا داری با تصمیمات سازمان و تغییرات آن ارتباط دارد.

شکی نیست برنامه ریزی راهبردی به مدیران و کارشناسان بیمارستان دیدگاه آینده نگر خواهد داد و چشم انداز روشنی فرا روی آنها ایجاد نموده تا بتوانند جدید ترین خدمات بالینی را به مردم هدیه نمایند تا به دنبال آن بالاترین سطح سلامتی برای بیماران به ارمغان آید.

لذا تدوین برنامه ریزی راهبردی در بیمارستان به عنوان یک ضرورت تلقی گردیده و این بیمارستان در راستای این مهم نسبت به تدوین برنامه استراتژیک اقدام نمود

واژه نامه (Ter mi nol ogy)

رسالت: (M ssi on) مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

چشم انداز: (V i s i o n) شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و آرزو و آمالی که سازمان می خواهد در آینده به آن برسد را به تصویر می کشد. باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

ارزشها: (Val ue) 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 t r e n g t h s) (S) مجموعه منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت

نیل به اهداف خود یاری می نماید.

نقاط ضعف: (W e a k n e s s e s) (W) مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق



اهداف سازمان میگردند.

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 گویند.  
عوامل خارجی: (OT) مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

استراتژی: (S t r a t e g y) مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود میشوند.

استراتژی های SO: استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین میشوند.

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

مراحل تدوین برنامه استراتژیک:



ارزیابی میزان آمادگی بیمارستان برای تدوین برنامه استراتژیک

تشکیل کمیته برنامه ریزی استراتژیک در بیمارستان

برنامه ریزی برای تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان

ایجاد زبان مشترک و آموزش اعضای تیم برنامه ریزی

شناسایی ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان

تهیه پیش نویس بیانیه رسالت، دورنما و ارزشها برای بیمارستان

ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی بیمارستان ( تحلیل SWOT )

اولویت بندی و جمع بندی نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصتها

نهایی کردن کردن بیانیه رسالت، دورنما و ارزشها برای بیمارستان

ترسیم ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی

تدوین استراتژیها براساس نتایج ارزیابی داخلی و خارجی

ترسیم موقعیت استراتژیک بیمارستان

نهایی کردن استراتژیها و راهبردهای کلان بیمارستان

تدوین اهداف کلی بر اساس استراتژیهای و راهبردهای کلان

تدوین اهداف اختصاصی بر اساس اهداف کلان

تدوین استراتژیهای اجرایی برای اهداف اختصاصی

تدوین برنامه اجرایی برای بیمارستان

### جدول زمانی مراحل بازنگری برنامه (GANTT CHART)

ردیف	شرح هر یک از فعالیتهای اجرایی طرح به تفکیک	طول مدت ( جلسه / ساعت)						
		۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱								
۲	بازنگری در تدوین رسالت، دورنما و ارزشها							۱
۳	تحلیل محیط داخلی و خارجی							۳
۴	تدوین اهداف و استراتژی ها							۱
۵	تدوین برنامه عملیاتی							۱
۶	نهایی سازی برنامه							۱

### اعضای کمیته بازنگری برنامه ریزی استراتژیک مرکز آموزشی درمانی آیت‌الله طالقانی

ریاست ، مدیریت ، دفتر بهبود کیفیت ، مدیر پرستاری و روساء و مسئولین

واحدهای مرکز آموزشی درمانی طالقانی

مرکز آموزشی درمانی  
آیت‌الله طالقانی تبریز

## سیاست های اصلی مرکز آموزشی درمانی طالقانی

مرکز آموزشی درمانی طالقانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز تمامی فعالیتها و خدمات خویش را در راستای سیاست و اهداف کلان وزارت بهداشت ، درمان آموزش پزشکی و دانشگاه علوم پزشکی تبریز ارائه می دهد، بطور کلی سیاستهای اصلی مرکز آموزشی درمانی طالقانی به شرح ذیل می باشند:

- توجه به ایمنی بیماران
- افزایش رضایتمندی بیماران
- ارتقای سطح سلامت بیماران
- کاهش خطاهای پزشکی
- ارائه خدمات به موقع و جامع به بیماران
- کنترل عفونت های بیمارستانی
- توانمندسازی نیروی انسانی
- ترویج زایمان طبیعی و کاهش سزارین
- ترویج تغذیه با شیر مادر
- ارائه خدمات به موقع و فوری به بیماران اورژانسی
- توجه ویژه به اقتصاد مقاومتی در بیمارستان
- رعایت کلیه موازین بهداشتی، درمانی و زیست محیطی
- استفاده مناسب از تجهیزات پزشکی، تکنولوژی و فن آوریهای نوین در عرصه درمان
- ارائه خدمات تشخیصی، مراقبتی و درمانی رایگان به بیمه شدگان اجباری تامین اجتماعی
- بهینه سازی ظرفیت های فیزیکی و تجهیزاتی بیمارستان برای پاسخگویی به نیازهای رفاهی و اقامتی بیمار و همراه.

لیست مهمترین ذینفعان داخلی مرکز آموزشی درمانی آیت الله طالقانی

اسامی	ردیف
رئیس و مدیریت بیمارستان	۱
مدیران و مسئولین بخشها و واحدها	۲
پزشکان	۳
کارکنان (بالینی، پاراکلینیکی - اداری و مالی، خدماتی و ...)	۴

لیست مهمترین ذینفعان بیرونی مرکز آموزشی درمانی آیت الله طالقانی

اسامی	ردیف
بیماران و همراهان	۱
ملاقات کنندگان	۲
دانشگاه علوم پزشکی تبریز	۳
معاونت درمان دانشگاه	۴
نظام پزشکی	۵
نظام پرستاری	۶
نمایندگان بیمه ها	۷
نمایندگان شرکت های دارویی و تجهیزات پزشکی	۸

## برنامه استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی آیت ا... طالقانی تبریز

### بیانیه رسالت:

مرکز آموزشی و درمانی طالقانی تبریز بعنوان یک مرکز جنرال وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز با ارائه خدمات تشخیصی، درمانی بستری و سرپایی به کلیه مراجعه کنندگان محترم و آموزش دانشجویان علوم پزشکی فعالیت می کند. این بیمارستان در راستای ارائه خدمات ایمن و اثربخش و ارتقای مستمر کیفیت خدمات ارائه شده با استفاده از پرسنل درمانی و اداری مجرب و تجهیزات و امکانات پزشکی خدمات خود را در زمینه های زیر ارائه می نماید:

- ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی زنان ، بارداری و زایمان
- ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی نوزادان
- ارائه خدمات جراحی های عمومی به تمامی بیماران مراجعه کننده
- ارائه خدمات پاراکلینیکی
- مشارکت در آموزش دانشجویان علوم پزشکی در تمامی سطوح تحصیلی
- مشارکت در پژوهش های علوم پزشکی

### بیانیه دورنما:

می خواهیم با ارائه خدمات ایمن، اثربخش و کیفی رتبه درجه یک عالی اعتباربخشی را کسب کنیم.

## مرکز آموزشی درمانی

### بیانیه ارزش:

- ما متعهد هستیم کرامت انسانی و حقوق بیماران و همراهان بیماران را رعایت کنیم.
- ما متعهد هستیم استانداردهای کیفیت مراقبت در بیمارستان را به طور مداوم ارتقا دهیم.
- ما متعهد به افزایش مسئولیت پذیری در قبال مراجعین به بیمارستان هستیم.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیمارستان طالقانی

ردیف	عنوان فرصت ها	وزن	ضریب	امتیاز
۱	توجه ویژه دولت به بخش سلامت و بهداشت و درمان	۱۰	۴	۴۰
۲	اشراف کامل رئیس دانشگاه به شرایط کلی بیمارستان و حمایت و توجه ایشان و سایر مسئولین	۴	۳	۱۲
۳	دسترسی آسان تمام ساکنین منطقه به دلیل موقعیت جغرافیایی	۲	۳	۶
۴	مناسب بودن موقعیت جغرافیایی بیمارستان و قرار گرفتن در منطقه توریسم پذیر	۳	۳	۹
۵	امکان ساخت و توسعه بیمارستان به دلیل وجود فضای فیزیکی و وجود خیرین برای جذب تامین مالی	۵	۴	۲۰
۶	امکان برقراری تعامل با سایر سازمانها	۱۰	۴	۴۰
۷	تفکر مثبت نسبت به بیمارستان از طرف مردم	۴	۳	۱۲
۸	الزام بیمارستانها به اجرای برنامه اعتبار بخشی و بهبود کیفیت	۵	۳	۱۵
	<b>تهدیدها</b>			
۱	وجود تحریم های اقتصادی و تورم قیمتی بالا	۵	۱	۵
۲	سیاست های انقباضی وزارت بهداشت	۴	۲	۸
۳	مشکلات تامین منابع مالی بیمه ها	۷	۱	۷
۴	تخصیص ناعادلانه بودجه بین بیمارستانهای وابسته به دانشگاه	۲	۲	۴
۵	تمایل پزشکان برای کار در بخش خصوصی	۶	۱	۶
۶	شناخت این مرکز به عنوان مرکز تخصصی زنان ولی انتظارات در حد بیمارستان های جنرال به علت جنرال بودن آن	۶	۱	۶
۷	افزایش انتظارات جامعه	۱	۲	۲
۸	عدم تناسب ساختار عمرانی و بنای مرکز با نوع کاربری و بیمارستانی (زیاد بودن ورود و خروج ها)	۲	۲	۴
۹	وجود بسیاری از بخشنامه های دولتی و اجباری و قوانین دست و پا گیر بالاخص در زمینه تامین نیروی انسانی	۵	۱	۵
۱۰	وجود افراد کم در آمد در جامعه و نیاز به درمان در چنین مراکزی	۶	۱	۶
	<b>جمع</b>	۱۰۰	-	۲۵۹

\* نمره ۱، ۲، ۳، ۴ به ترتیب ۱ نشان دهنده ضعف اساسی، ۲ نشان دهنده ضعف کم، ۳ نشاندهنده قوت معمولی و ۴ نشاندهنده قوت بالا می باشد.

$$\frac{259}{100} = 2.59$$

\*\* ضریب ۰ تا ۱۰۰ به ترتیب معادل بی اهمیت تا بسیار مهم می باشد.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بیمارستان طالقانی

امتیاز	ضریب	وزن	قوت ها
۵۶	۴	۱۴	۱ برخورداری از کادر مدیریت و اجرایی متعهد و پیگیر
۱۲	۳	۴	۲ هتلینگ بسیار خوب و بهبود یافته و امکان حمایت از مادران و فراهم آوری امکانات و تجهیزات برای سکونت مادران
۴۰	۴	۱۰	۳ برخورداری از پزشکان متبحر و کارآزموده و معروف
۱۵	۳	۵	۴ اعتقاد ریاست و مدیریت ارشد به اصلاح سیستم
۴۴	۴	۱۱	۵ بیمارستان دارنده لوح دوستدار مادر و کودک
۹	۳	۳	۶ پایین بودن تعرفه های درمانی
۹	۳	۳	۷ برخورداری از قرارداد با تمام سازمانهای بیمه گر
۱۲	۳	۴	۸ وجود فضای فیزیکی مناسب، NICU و امکانات اتاقهای خصوصی زایمان (LDR) و ICU
۹	۳	۳	۹ برخورداری از امکانات پاراکلینیکی مناسب
	۲-۱		<b>ضعف ها</b>
۱۴	۱	۱۴	۱ کمبود اعتبارات و منابع مالی
۱۵	۱	۱۵	۲ تاخیر در پرداختهای مطالباتی پرسنلی
۱۲	۲	۶	۳ نقص در ارائه خدمات سونوگرافی تمام وقت
۶	۲	۳	۴ نا کافی بودن بهره وری تخت ها در بخش های بیمارستان
۴	۲	۲	۵ عدم تناسب عملکرد با رسالت مرکز
۲	۲	۱	۶ ضعف در همکاری پزشکان در اعتبار بخشی
۲	۲	۱	۷ ناعادلانه بودن نظام پرداخت بین پزشکان و کارکنان
۲۶۳			<b>جمع</b>

\* نمره ۱، ۲، ۳، ۴ به ترتیب ۱ نشان دهنده ضعف اساسی، ۲ نشان دهنده ضعف کم، ۳ نشاندهنده قوت معمولی و ۴ نشاندهنده قوت بالا می باشد.

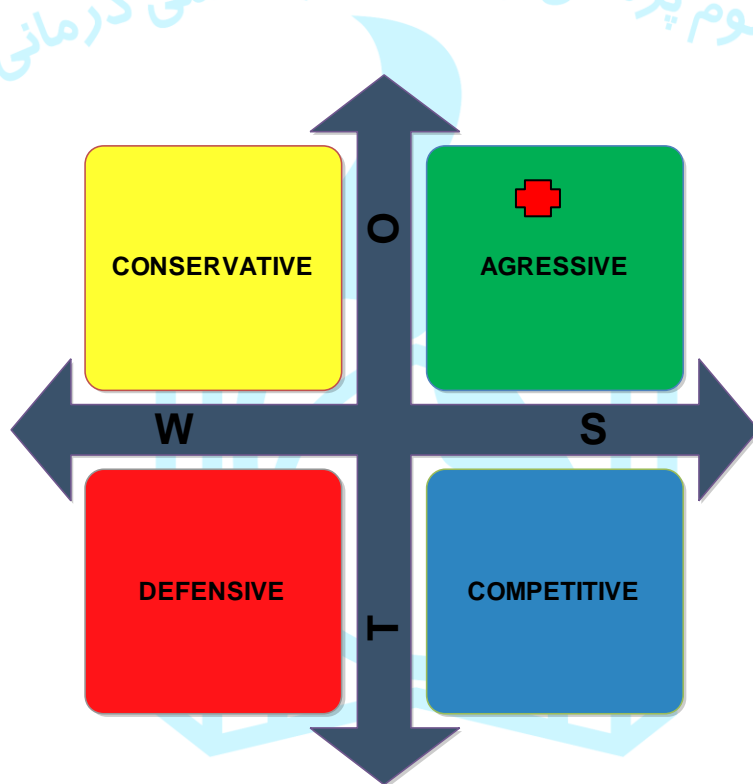


\* ضریب ۰ تا ۱۰۰ به ترتیب معادل بی اهمیت تا بسیار مهم می باشد.

$$\frac{263}{100} = 2.63$$

نمودار ۱: جایگاه استراتژیک بیمارستان طالقانی بر اساس ماتریس داخلی و خارجی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز



مرکز آموزشی درمانی  
آیت... طالقانی تبریز

جدول ۳: ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT) بیمارستان طالقانی

نقاط ضعف	نقاط قوت		
۱. کمبود اعتبارات و منابع مالی	۱. برخورداری از کادر مدیریت و اجرایی متعهد و پیگیر		
۲. تأخیر در پرداخت‌های مطالباتی پرسنلی	۲. هتلینگ بسیار خوب و بهبود یافته و امکان حمایت از مادران و فراهم آوری امکانات و تجهیزات برای سکونت مادران		
۳. نقص در ارائه خدمات سونوگرافی تمام وقت	۳. برخورداری از پزشکان متبحر و کارآموده و معروف		
۴. نا کافی بودن بهره وری تخت‌ها در بخش‌های بیمارستان	۴. اعتقاد ریاست و مدیریت ارشد به اصلاح سیستم		
۵. عدم تناسب عملکرد با رسالت مرکز	۵. برخورداری از پرسنل با تجربه و متعهد		
۶. ضعف در همکاری پزشکان در اعتبار بخشی	۶. پایین بودن تعرفه‌های درمانی		
۷. ناعادلانه بودن نظام پرداخت بین پزشکان و کارکنان	۷. برخورداری از قرارداد با تمام سازمان‌های بیمه گر		
	۸. وجود فضای فیزیکی مناسب ، NICU و امکانات اتاق‌های خصوصی زایمان (LDR)		
	۹. برخورداری از امکانات پاراکلینیکی مناسب		

مرکز آموزشی درمانی  
آیت... طالقانی تبریز

	<p>S8,O5 تقویت و توسعه بخش های بستری و سرپایی در بیمارستان S1S2S3S4S5S6,S9,O8O2O6 نهادینه کردن برنامه های بهبود کیفیت و اعتبار بخشی در بیمارستان S2-S9 و O5,6,8 توسعه و ارتقاء کیفیت و کمیت خدمات درمانی S7S1S3S4,O7O2O3 تقویت و توسعه بازاریابی و تبلیغات به منظور استفاده از توریسم درمانی S1S2S3S4S5,O8O2O6 نهادینه کردن مدیریت علمی در بیمارستان</p>	<p>۱. توجه ویژه دولت به بخش سلامت و بهداشت و درمان ۲. اشراف کامل رئیس دانشگاه به شرایط کلی بیمارستان و حمایت و توجه ایشان و سایر مسئولین ۳. دسترسی آسان تمام ساکنین منطقه به دلیل موقعیت جغرافیایی ۴. مناسب بودن موقعیت جغرافیایی بیمارستان و قرار گرفتن در منطقه توریسم پذیر ۵. امکان ساخت و توسعه بیمارستان به دلیل وجود فضای فیزیکی و وجود خیرین برای جذب تامین مالی ۶. امکان برقراری تعامل با سایر سازمانها ۷. تفکر مثبت نسبت به بیمارستان از طرف مردم ۸. الزام بیمارستانها به اجرای برنامه اعتبار بخشی و بهبود کیفیت</p>	<p>فرصت</p>
--	--	---	-------------

مرکز آموزشی درمانی  
آیت الله طالقانی تبریز

	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. وجود تحریم های اقتصادی و تورم قیمتی بالا</li> <li>۲. سیاست های انقباضی وزارت بهداشت</li> <li>۳. مشکلات تامین منابع مالی بیمه ها</li> <li>۴. تخصیص ناعادلانه بودجه بین بیمارستانهای وابسته به دانشگاه</li> <li>۵. تمایل پزشکان برای کار در بخش خصوصی</li> <li>۶. شناخت این مرکز به عنوان مرکز تخصصی زنان ولی انتظارات در حد بیمارستان های جنرال به علت جنرال بودن آن</li> <li>۷. افزایش انتظارات جامعه</li> <li>۸. عدم تناسب ساختار عمرانی و بنای مرکز با نوع کاربری و بیمارستانی (زیاد بودن ورود و خروج ها)</li> <li>۹. وجود بسیاری از بخشنامه های دولتی و اجباری و قوانین دست و پا گیر بالاخص در زمینه تامین نیروی انسانی</li> <li>۱۰. وجود افراد کم در آمد در جامعه و نیاز به درمان در چنین مراکزی</li> </ol>	<p>تهدید</p>
--	---	--------------

با توجه به اینکه بیمارستان در موقعیت SO قرار گرفته است استراتژی های زیر برای رسیدن به دورنما اجرا خواهد شد:

S1 : افزایش بهره وری تخت ها

S2 : نهادینه کردن برنامه های بهبود کیفیت و اعتبار بخشی در بیمارستان

S3 : توسعه بخش های بستری و سرپایی در بیمارستان

S4 : تقویت و توسعه توریسم درمانی

### اهداف استراتژیک (Strategic Goals)

S1G1 : توسعه بخش های بالینی و پاراکلینیکی در بیمارستان

S1G2 : توسعه تجهیزات سرمایه ای بیمارستان

S1G3 : تامین نیروی انسانی مورد نیاز بیمارستان

- S2G1 : دستیابی به درجه یک عالی در اعتبار بخشی وزارت بهداشت
- S2G2 : معرفی بیمارستان بعنوان بیمارستان دوستدار ایمنی
- S2G3 : ارتقاء کیفیت ارائه خدمات سلامت به طور مستمر در بیمارستان
- S3G1 : جذب حداکثری بیماران و مشارکت های مردمی و افزایش تعامل بین بخشی با سازمانهای موثر در سلامت مردم منطقه و کشورهای همجوار
- S3G2 : افزایش تعاملات بین بخشی با سازمانهای درگیر در سلامت
- S3G3 : افزایش جذب مشارکت های مردمی و خیرین منطقه
- S3G4 : توسعه بازاریابی و تبلیغات
- S4G1 : نهادینه کردن مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان
- S4G2 : استقرار و توسعه برنامه محوری در بیمارستان

### تعیین اهداف کلی و اختصاصی مرتبط

با استراتژی انتخابی SO

- G1 :- توسعه بخشهای درمانی ( کلینیکی و پاراکلینیکی )  
استراتژی کلی : توسعه بخش های بستری و سرپایی در بیمارستان
- S1 G1 توسعه بخش های بالینی و پاراکلینیکی در بیمارستان
- S1 G1 O1 راه اندازی ۶ تخت ICU تا پایان سال ۹۸
- S1 G1 O2 تکمیل و تجهیز کلینیک تخصصی و فوق تخصصی (طالقانی) تا پایان خرداد سال ۱۳۹۸
- S1 G1 O3 بهسازی و ارتقای فضای فیزیکی بخش تغذیه تا پایان خرداد سال ۱۳۹۸
- S1 G1 O4 بهسازی و ارتقای فضای فیزیکی بخش اورژانس تا پایان سال ۱۴۰۰
- S1 G1 O5 بهسازی و ارتقای فضای فیزیکی بخش لنزری تا پایان سال ۱۳۹۸
- S1G2 توسعه تجهیزات سرمایه ای بیمارستان
- S1 G2 O1 تجهیز بخش رادیولوژی کلینک مرکز به دستگاه CT تا پایان سال 1400
- S1 G2 O2 راه اندازی ماموگرافی دیجیتال تا پایان سال 1399
- S1 G2 O3 تجهیز بخش لنزری با دستگاه های تمام اتوماتیک تا پایان سال ۱۳۹۹

## S1G3 تامین نیروی انسانی مورد نیاز بیمارستان

S1 G3 O2 افزایش نیروی خدماتی بخش ها از ۳۳ نفر به ۶۰ نفر تا پایان ۹۸ (حداقل در هر شیفت

کاری در هر بخش بالینی یک نفر خدمات حاضر باشد)

S1 G3 O3 جذب حداقل دوفتر پزشک متخصص جراحی عمومی تا پایان سال ۱۳۹۸

## S1G4 توسعه زیر ساخت های ارتباطی و اطلاعاتی در بیمارستان

S1 G4 O1 ایجاد داشبورد مدیریتی تا پایان سال ۱۳۹۸

S1 G4 O3 راه اندازی نظام ارجاع در سطح یک و دو تا پایان سال ۱۳۹۹

## S2 : نهادینه کردن برنامه های بهبود کیفیت و اعتبار بخشی در بیمارستان

S2G1 : دستیابی به درجه یک عالی در اعتبار بخشی وزارت بهداشت

S2 G2 O1 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه سنجه مدیریت کیفیت و اطمینان از نتایج در

اعتبار بخشی وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O2 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه مدیریت منابع و مصارف در اعتبار بخشی

وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O3 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه مدیریت خطر حوادث و بلایا در اعتبار بخشی

وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O4 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه بهداشت محیط در اعتبار بخشی وزارت بهداشت

سالانه به میزان ۷۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O5 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه سلامت محیط کار در اعتبار بخشی وزارت

بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O6 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه سنجه های مدیریت ساختمان و تاسیسات در

اعتبار بخشی وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O7 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه مدیریت دارو و تجهیزات در اعتبار بخشی

وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O8 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه مدیریت و فناوری اطلاعات سلامت در اعتبار

بخشی وزارت بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

S2 G2 O9 ارتقای وضعیت بیمارستان در زمینه مدیریت غذایی در اعتبار بخشی وزارت

بهداشت سالانه به میزان ۸۰٪ تا پایان برنامه

## S2G2 : معرفی بیمارستان بعنوان بیمارستان دوستدار ایمنی

S2 G2 O1 ارتقاء استاندارد های الزامی ایمنی بیمار در حیطه حاکمیت و رهبری سالانه به

میزان ۸۰٪ به طور مستمر تا پایان برنامه

S2 G2 O2 ارتقاء استاندارد های الزامی ایمنی بیمار در حیطه جلب مشارکت و تعامل با بیمار

و جامعه به میزان ۸۰٪ به طور مستمر تا پایان برنامه

S2 G2 O3 ارتقاء استاندارد های الزامی ایمنی بیمار در حیطه خدمات بالینی ایمن و مبتنی بر

شواهد به میزان ۸۰٪ به طور مستمر تا پایان برنامه

S2 G2 O4 ارتقاء استاندارد های الزامی ایمنی بیمار در حیطه آموزش مداوم به میزان ۸۰٪

به طور مستمر تا پایان برنامه

## S2G4 : ارتقاء کیفیت ارائه خدمات سلامت به طور مستمر در بیمارستان

S2 G4 O1 ارتقاء و بهبود سلامت کارکنان بیمارستان سالانه به میزان ۱۰٪ تا پایان برنامه

S2 G4 O2 حفظ و ارتقای سطح سلامت مددجویان سالانه به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه

S2 G4 O3 ارتقا و بهبود برنامه نظارتی کنترل عفونت سالانه به میزان ۲۰٪ تا پایان برنامه

S2 G4 O4 ارتقا و بهبود برنامه دفع بهداشتی پسماند ها بیمارستانی به میزان ۲۰٪ نسبت به

سال ۱۳۹۴

S2 G4 O5 بهبود آرایه خدمات واحد کنترل عفونت بیمارستان سالانه به میزان ۲۰٪ تا پایان

برنامه

S2 G4 O6 بهبود و ارتقاء برنامه کنترل عفونت در بخشهای ویژه سالانه به میزان ۲۰٪ تا پایان

برنامه

S2 G4 O7 افزایش میزان استریزاسیون وسایل و تجهیزات سالانه به میزان ۲۵٪ تا پایان برنامه

S2 G4 O8 ارتقای آموزش کارکنان در راستای موازین کنترل عفونت به میزان ۱۰٪ نسبت به

سال قبل

S2G5 : پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی طبق کتاب استانداردهای اعتباربخشی بیمارستان در

ایران

S2 G5 O1 تدوین برنامه متناسب با شرایط موجود و رفع کاستیهای پیش رو تا پایان سال ۱۴۰۰

S3 : تقویت و توسعه بازاریابی و تبلیغات به منظور استفاده از توریسم درمانی

S3G1: جذب حداکثری بیماران و مشارکت های مردمی



S3 G3 O1 افزایش جذب مشارکت های مردمی و خیرین منطقه سالانه به طور مستمر به

میزان ۱۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۹

S3G2 : افزایش تعاملات بین بخشی با سازمانهای درگیر در سلامت

S3 G2 O1 افزایش تعاملات بین بخشی با سازمانهای درگیر در سلامت مردم منطقه سالانه

به طور مستمر به میزان ۲۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۹

S4 نهادهای علمی در بیمارستان خدمات بهداشتی درمانی تبریز

S4G2 توسعه برون سپاری واحد ها و خدمات در بیمارستان

S4 G2 O1 برون سپاری ۲۰ درصد از واحدهای قابل برون سپاری تا پایان سال ۱۴۰۰

S4G3 استقرار و توسعه برنامه محوری در بیمارستان

S4 G3 O1 اجرای ۲۰ درصد فعالیت های بیمارستان بر اساس برنامه های مدون از پیش

تعیین شده در سال ۱۴۰۲



مرکز آموزشی درمانی  
آیت... طالقانی تبریز