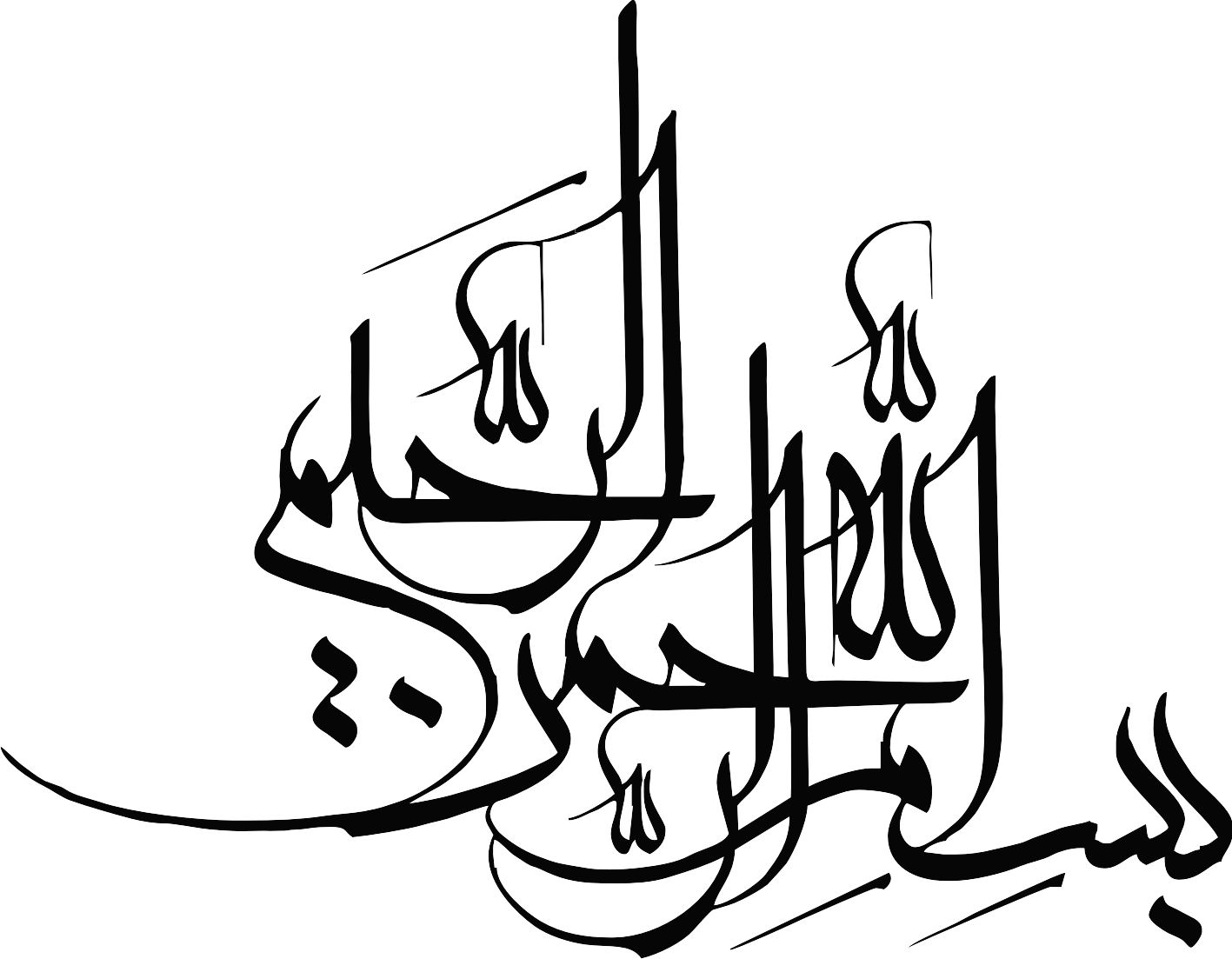


**مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني**

**برنامه استراتژیک**

**مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني**

**1394-1390**



****

**مقدمه:**

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری ساخته است.ضرورت امر برنامه ریزی بر کسی پوشیده نیست. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است.

برنامه ریزی استراتژیک عوامل اساسی خطر آفرین محیطی را تحلیل کرده و راه حل هایی که با احتمال بیشتر برای رسیدن به هدف مناسب تر است ارائه می دهد. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک فرایند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن ها است.

با وجود اهمیت برنامه ریزی استراتژیک، هنوز در بسیاری از سازمان ها تاثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می دانند. به عقیده بعضی از اندیشمندان برنامه ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران و ساختن آینده است. به عبارتی، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک به امر آینده سازی می پردازند.

کاربرد برنامه ریزی استراتژیک، همراهی سایر بخش ها و توسعه منابع انسانی را می طلبد که خود به عنوان یک تحول در بهبود و توسعه سازمان باید آن را برشمرد.

برنامه استراتژیک مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني با رهبري مديريت محترم مركز جناب آقاي دكتر حسن جاهد طاهراني با مشارکت فعال مسئولين بخش ها و واحدهاي مركز با برگزاری بیش از 15 جلسه با همفکری و مشارکت اين مركز تهیه گردیده است که از فعالیت تمام این عزیزان که با حمایت همه جانبه خود زمینه تهیه و تکمیل این برنامه را فراهم نمودند، تشکر و قدردانی می گردد.

**شوراي مديران مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني**

### اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان به ترتيب حروف الفبا

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **رديف** | **نام** | **نام خانوادگي** | **سمت** |
| **1** | **هايده** | **آتشي** | **كارشناس مدارك پزشكي** |
| **2** | **ايمان** | **آخوند** | **مسئول اورژانس** |
| **3** | **وحيد** | **آذري فر** | **مسئول روابط عمومي** |
| **4** | **فاطمه** | **اسماعيل زاده** | **سوپروايزر آموزشي** |
| **5** | **معصومه** | **اسماعيلي** | **مسئول ICU** |
| **6** | **عطيه** | **بهرام زاده** | **سوپروايزر باليني** |
| **7** | **غلامعباس** | **تربت زاده** | **مسئول اتاق عمل** |
| **8** | **حسن** | **جاهد طاهراني** | **مدير مركز** |
| **9** | **فاطمه** | **جلال** | **سوپروايزر باليني** |
| **10** | **رضا** | **حسين زاده آرين** | **مسئول بخش سوانح يك** |
| **11** | **بنفشه** | **سلحشور** | **كارگزين** |
| **12** | **محمد** | **صالحي** | **مسئول پزشكان اورژانس** |
| **13** | **سعيده** | **صباغ سجاديه** | **مسئول فني آزمايشگاه** |
| **14** | **مرضيه** | **صيدي** | **كارشناس حاكميت باليني** |
| **15** | **لطف ا...** | **ضابطيان** | **مسئول امور عمومي** |
| **16** | **حسن** | **طاهرپور** | **رئيس خدمات پرستاري** |
| **17** | **احمدرضا** | **علي پور** | **مسئول حراست** |
| **18** | **فاطمه** | **علي ين صحنه** | **سوپروايزر باليني** |
| **19** | **فروغ** | **فارقي** | **مسئول بخش جراحي اعصاب** |
| **20** | **جواد** | **فيروزي** | **مسئول كارگزيني** |
| **21** | **طيبه** | **كاري** | **مسئول IT** |
| **22** | **غلامحسين** | **كاظم زاده** | **رئيس مركز** |
| **23** | **فهيمه** | **گلمكاني** | **مسئول مدارك پزشكي** |
| **24** | **اعظم** | **مجردنيا** | **مسئول بخش جراحي دو** |
| **25** | **عبدا...** | **مرادي** | **مسئول راديولوژي** |
| **26** | **پرويز** | **ملك زاده تركمان** | **مسئول امور اداري** |
| **27** | **مريم** | **ملكيان** | **متخصص جراحي عمومي** |
| **28** | **سيد حسين** | **مهدي پور** | **مسئول امور مالي** |
| **29** | **مرضيه** | **نكويي** | **مسئول بخش سوانح دو** |

**بیانیه ماموریت : (Mission )**

مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني مشهد متعهد ميشود با استناد به ارزشهاي متعالي اسلامي و بهره گيري از كاركنان مجرب و امكانات نوين آموزشي ـ درماني، ضمن تبديل شدن به مركز مجهز تروماي شمال شرق كشور جهت تأمين و ارائه خدمات درماني تخصصي به كليه بيماران و زائرين مراجعه كننده خدمت نمايد .

چشم انداز :**(Vision)**

مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني در شمال غرب مشهد، بيمارستاني آموزشي، درماني است كه در نظر دارد در راستاي سياستهاي بخش سلامت كشور و برنامه راهبردي دانشگاه، با استفاده از امكانات، توانايي هاي علمي و فن آوريهاي نوين در جهت تأمين و ارتقاء سلامت و جلب رضايت بيماران، به مركز مجهز تروماي شمال شرق كشور تبديل گردد .

**اصول و ارزشها : (Values)**

با تكيه بر ارزشهاي والاي اسلامي و تأكيد بر گسترش و نهادينه كردن :

1. تعهد و وجدان كاري
2. امانت داري و حفظ حريم شخصي بيمار
3. رعايت نظم در امور
4. صداقت و عدالت در ارائه خدمات
5. احترام و تكريم ارباب رجوع

در محيط بيمارستان براي نيل به اهداف تلاش مينماييم.

**نقاط قوت : (Strengths)**

S1 - نيروهاي جوان

S2ـ موقعيت جغرافيايي

S3ـ تخصصي بودن بيمارستان

S4ـ مشاركت و همدلي كاركنان

S5ـ باند امداد هوايي

S6ـ آموزش پذيري پرسنل

S7ـ افتتاح فاز جديد با ظريف 120 تخت

S8ـ مجهز بودن به سيستم **IT**  و **HIS**

S9ـ موقعيت و اهميت بيمارستان تروما براي دانشگاه، وزارت بهداشت و ساير دستگاههاي مرتبط

S10ـ مديران با تجربه و علاقمند به خدمت

S11ـ به روز بودن خدمات پزشكي ـ آموزشي و تبديل شدن به مركز تروما

S12ـ منحصر به فرد بودن بيمارستان در منطقه شمالغرب مشهد

S13ـ تلاش همه جانبه پرسنل براي ارتقاء سطح رضايتمندي بيماران

S14ـ آمادگي بيمارستان براي پذيرش بيماران در مواقع بحراني و حوادث غيرمترقبه

S15ـ تلاش مديريت به اصلاح فرايندهاي معيوب

S16ـ مستندسازي فرايندهاي اجرايي هربخش

S17ـ پذيرش كليه مصدومين مراجعه كننده

S18ـ پياده سازي گام به گام استاندارد سازي و رسيدن به حد مطلوب

S19ـ پذيرش بيماران سرپايي

S20ـ انجام طرحهاي پژوهشي

S21ـ پيگيري نيازهاي آموزشي كاركنان و اجراي كلاسهاي مربوطه

S22ـ پيشرو بودن در برنامه تعالي سازماني

S23ـ فعال بودن سيستم مكانيزه حضور و غياب كاركنان

**نقاط ضعف : (Weakness)**

W1- فاصله زياد از مركز شهر

W2ـ كمبود امكانات رفاهي (مهدكودك، فضاي ورزشي، سالن اجتماعات، همراه سرا و ...)

W3ـ كمبود برخي از پزشكان متخصص مورد نياز ( چشم ، داخلي، زنان و ... )

W4ـ نا متناسب بودن فضاي قيزيكي درماني و اداري

W5ـ عدم پرداخت به موقع مطلبات كاركنان

W6 ـ كمبود نيروهاي انساني مورد نياز در همه رده هاي درماني و اداري

W7ـ پرداخت دير هنگام مطالبات بيمه اي بيمارستان

W8ـ كسورات زياد مطالبات بيمه اي

W9ـ كمبود تجهيزات پزشكي تخصصي مورد نياز

W10ـ كمبود بخشهاي ويژه مورد نياز بيماران تروما

W11ـ نامشخص بودن ميزان بدهي هاي بيمارستان

W12ـ فقدان مهندس تجهيزات پزشكي

W13ـ فشار كاري زياد كاركنان باتوجه به كمبود نيرو

W14ـ نداشتن كلينيك ويژه

W15ـ فرايند طولاني خريد و تحويل لوازم و تجهيزات پزشكي

W16ـ كمبود نيروي انتظامات و پليس بيمارستان

W17ـ كم تجربه بودن اكثريت كاركنان

W18ـ تأسيسات نامناسب گرمايشي و سرمايشي

W19ـ ‌ تغييرات مديريتي با فاصله كوتاه

W20ـ نامناسب بودن فضاي فيزيكي بخشهاي بستري و پاراكلينيكي

W21 ـ فقدان سيستم تشويق و تنبيه مدون

W22ـ محل ، فضا و امكانات نا مناسب سردخانه

W23ـ ناكافي بودن رضايت شغلي كاركنان

**فرصتها :** **(Opportunities)**

O1- گردشگري سلامت و زائرين حرم امام رضا (ع)

O2ـ همجواري شهركهاي صنعتي با بيمارستان و جذب مصدومين حوادث حين كار

O3ـ حمايت دانشگاه از سياستهاي ارتقاء خدمات درماني و آموزشي بيمارستان

O4ـ استفاده از امكانات امداد هوايي و انتقال مجروحين توسط مديريت حوادث و فوريتهاي پزشكي دانشگاه

O5ـ همجواري با كلانتري در بزرگراه آسيايي

O6ـ استفاده از مشاركتهاي مردمي و خيرين

O7ـ نبودن بيمارستان تروماي ديگر در محدوده شمال غرب مشهد

O8ـ فقدان بيمارستانهاي تخصصي و متخصصين تروما در شهرستانهاي محور شمال غرب مشهد

O9ـ استفاده از بخش خصوصي در ارائه خدمات تخصصي

O10ـ استفاده از اعتبارات آموزشي دانشگاه و وزارتخانه جهت اجراي برنامه هاي آموزشي و درماني بيمارستان

**تهديدها :** **(Threats)**

T1- ضعف فرهنگي مراجعين بومي منطقه

T2ـ مخاطره آميز بودن سفرهاي جاده اي محور شمالغرب مشهد

T3ـ نوسان شديد مراجعه بيماران در ايام تعطيلات

T4ـ دوري بيمارستان از مراكز دانشگاهي، درماني و تشخيصي و ساير سازمانهاي دولتي

T5ـ به مخاطره افتادن امنيت جاني و حرفه اي كاركنان توسط برخي مراجعين ...

**ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ( IFE )** مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني

**Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| کد | نقاط قوت / نقاط ضعف | ضریب  اهمیت | نمره | امتیاز |
| **S 1** | **فضاي فيزيكي بالقوه و باند هليكوپتر** | **0.1** | **4** | **0.4** |
| **S 2** | **ساختمان فاز دو با 4 طبقه** | **0.1** | **4** | **0.4** |
| **S 3** | **درصد اشغال تخت** | **0.1** | **4** | **0.4** |
| **S 4** | **آموزشي شدن بيمارستان و جذب اعضاي هيئت علمي** | **0.1** | **4** | **0.4** |
| **W 1** | **نيروي انساني** | **0.1** | **2** | **0.2** |
| **W 2** | **امكانات رفاهي** | **0.1** | **2** | **0.2** |
| **W 3** | **كسورات بيمه و بدهي هاي ادوار گذشته** | **0.1** | **2** | **0.2** |
| **W 4** | **تجهيزات پزشكي** | **0.1** | **2** | **0.2** |
| **W 5** | **فضاي پشتيباني و اداري و پاراكلينيك** | **0.1** | **1** | **0.1** |
| **W 6** | **ناشناخته بودن بيمارستان** | **0.1** | **1** | **0.1** |
| جمع | | **1** | **24** | **2.6** |

**ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ( EFE )** مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني

**External Factor Evaluation (EFE) Matrix**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| کد | فرصت / تهدید | ضریب  اهمیت | نمره | امتیاز |
| **O 1** | **حمايت دانشگاه** | 0.15 | 3 | 0.45 |
| **O 2** | **موقعيت با شهرك صنعتي** | 0.05 | 3 | 0.15 |
| **O 3** | **فاصله تا مركز درماني ديگر** | 0.15 | 4 | 0.45 |
| **O 4** | **فاصله تا بزرگراه** | 0.10 | 3 | 0.30 |
| **O 5** | **توريسم درماني و زائرين امام رضا (ع)** | 0.05 | 3 | 0.15 |
| **T 1** | **فاصله از مركز شهر** | 0.2 | 1 | 0.2 |
| **T 2** | **ثبات مديران** | 0.15 | 2 | 0.3 |
| **T 3** | **تراكم جمعيت محيط اطراف** | 0.1 | 2 | 0.2 |
| **T 4** | **بافت فرهنگي محيط اطراف بيمارستان** | 0.5 | 2 | 0.1 |
| جمع | | 1 | 21 | 2.3 |

تعیین موقعیت استراتژیک مركز حوادث و فوريتهاي جراحي طالقاني

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ( EFE )* | *نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ( IFE )* | | |
| 4 | 2.6 | 2.5 1 |
| 2.5 | **استراتژی رشد**  تهاجمی: ( رشد و توسعه ) | **استراتژی چند گانه**  محافظه کارانه: ( نگهداری– حمایت درونی ) |
| 2.3 | **⚫**  **(موقعیت استراتژیک بیمارستان)**    **رقابتی: ( نگهداری – حمایت بیرونی )**  **استراتژی تغییر جهت** | **تدافعی :( واگذاری، کاهش، انحلال)**  **استراتژی دفاعی دفاعی** |

1

**موضوعات استراتژیک : (Strategic Issues)**

1. نيروي انساني
2. فضاي فيزيكي
3. امكانات رفاهي
4. ملزومات و تجهيزات
5. آموزشي شدن بيمارستان
6. امور مالي

استراتژی ها:**(Strategies)**

: S1 مستند سازي و ثبت اطلاعات

S2: توسعه و ارتقاء منابع

S3: استاندارد سازي فعاليتها و فرآيندها

S4: افزايش و ارتقاء خدمات تخصصي

اهداف: **(Goals)**

G1: به روزرساني و ارتقاء فرآيندهاي مالي مركز

G2: بهبود استاندارد و ارتقاء ملزومات و تجهيزات

G3: بهبود استاندارد و ارتقاء فضاهاي فيزيكي

G4: توسعه و ارتقاء منابع انساني

G5: بهبود و توسعه امكانات رفاهي

G6: ايجاد و استاندارد سازي فرآيندهاي آموزشي

اهداف اختصاصی: **(Objectives)**

G1S1O1: كاهش كسورات مالي ناشي ازكم ثبتي اطلاعات مالي سالانه به ميزان 30% سال اول شروع برنامه

G1S2O1: افزايش جذب مطالبات مركز از سازمانهاي طرف قرارداد هر سه ماه به ميزان 10% سه ماهه اول شروع برنامه

G1S3O1: تنظيم 70% اسناد مالي كارپردازي و چرخش تنخواه گردان آن در هر ماه از ابتداي شروع برنامه

G1S4O1: افزايش درآمدهاي ناشي از خدمات مركز سالانه به ميزان 20% سال اول شروع برنامه

G2S1O1: به روز رساني و تكميل شناسنامه تجهيزات پزشكي مركز در ششماه اول برنامه

G2S2O1: خريد يك دستگاه سيتي اسكن 16 اسلايس و تجهيزات مربوطه در سال اول شروع برنامه

G2S2O2: خريد يك دستگاه آنژيوگرافي تجهيزات مربوطه در سال اول شروع برنامه

G2S2O3: خريد يك دستگاه MRI تجهيزات مربوطه دردو سال اول شروع برنامه

G2S3O1: بهبود فرآيند ارائه خدمات سيتي اسكن طرف قرارداد و رفع مشكلات مالي مربوطه طي سال اول شروع برنامه

G3S1O1: تهيه و تائيد نقشه فضاهاي اداري،آموزشي وفيزيوتراپي درسوله موجودطي سه ماه اول شروع برنامه

G3S1O2: تهيه و تائيد نقشه بخش سيتي اسكن دوم مركز طي شش ماه اول شروع برنامه

G3S1O3: تهيه و تائيد نقشه دپارتمان اورژانس مركز طي سال اول شروع برنامه

G3S1O4: تهيه و تائيد نقشه CSR مركزي و اتاق عمل مركز طي سال اول شروع برنامه

G3S1O5: تهيه و تائيد نقشه بخشهاي ICU جراحي ، ارتوپدي و اورژانس مركز طي سال اول شروع برنامه

G3S1O6: تهيه و تائيد نقشه بخش MRI مركز طي سال دوم شروع برنامه

G3S1O7: تهيه و تائيد نقشه بخش آنژيوگرافي مركز طي سال دوم شروع برنامه

G3S2O1: ساخت و بهره برداري از فضاهاي اداري ، آموزشي و فيزيوتراپي در سوله موجود طي شش ماه پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O2: ساخت و بهره برداري از بخش سيتي اسكن دوم طي سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O3: ساخت و بهره برداري از دپارتمان اورژانس مركز طي سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O4: ساخت و بهره برداري از CSR مركزي و اتاق عمل مركز طي سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O5: ساخت و بهره برداري از بخشهاي ICU جراحي ، ارتوپدي و اورژانس مركز طي دو سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O6: ساخت و بهره برداري از بخش MRI مركز طي دو سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G3S2O7: ساخت و بهره برداري از بخش آنژيوگرافي مركز طي دو سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G4S1O1: تكميل شناسنامه كاري كليه افراد شاغل در مركز در ماه اول شروع برنامه و سپس به روز رساني آن بصورت ماهانه

G4S2O1: جايگزيني نيروهاي ترخيصي و جذب نيروهاي مورد نياز برآورد شده به ميزان 80% در هر سه ماه پس از شروع برنامه

G5S1O1: تهيه و تائيد نقشه مهدكودك طي سه ماه اول شروع برنامه

G5S1O2: تهيه و تائيد نقشه پاويون استراحت پزشكان مقيم طي سال اول شروع برنامه

G5S1O3: تهيه و تائيد نقشه پاويون استراحت انتظامات مركز طي سال اول شروع برنامه

G5S1O4: تهيه و تائيد نقشه پاركينگ مسقف مركز طي سال اول شروع برنامه

G5S1O5: تهيه و تائيد نقشه همراه سراي بيماران طي سال اول شروع برنامه

G5S2O1: ساخت و بهره برداري از مهدكودك طي شش ماه پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G5S2O2: ساخت و بهره برداري از پاويون استراحت پزشكان مقيم مركز طي سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G5S2O3: ساخت و بهره برداري از پاويون استراحت انتظامات مركز طي سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G5S2O4: ساخت و بهره برداري از پاركينگ مسقف مركز طي دو سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G5S2O5: ساخت و بهره برداري از همراه سراي بيماران طي دو سال اول پس از تائيد نقشه ها و تامين اعتبار مربوطه

G6S1O1: اخذ مجوزآموزش به کارورزان ، دستياران و فلوشيپ هاي رشته هاي مختلف جراحي و بيهوشي طي سال اول شروع برنامه

G6S1O2: اخذ مجوزآموزش به دانشجويان رشته هاي مختلف پرستاري ،اتاق عمل و بيهوشي طي سال اول شروع برنامه

G6S1O3: اخذ مجوزتاسيس مركز تحقيقات فوريتهاي جراحي دانشگاه طي سال اول شروع برنامه

G6S3O1: تاسيس و شروع بكارمرکز تحقيقات فوريتهاي جراحي دانشگاه طي سال اول پس از ابلاغ مجوز

G6S4O1: راه اندازي دوره هاي آموزش به کارورزان ، دستياران و فلوشيپ هاي رشته هاي مختلف جراحي و بيهوشي طي سال اول پس از ابلاغ مجوز

G6S4O2: راه اندازي دوره هاي آموزش به دانشجويان رشته هاي مختلف پرستاري ،اتاق عمل و بيهوشي طي سال اول پس از ابلاغ مجوز

بخاطر داشته باشیم:

**بخاطر داشته باشیم:**

**"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.**