

به نام پروردگار یکتا

برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

کد مدرک : SP/۸۳۵/ML/۰۵

ویرایش پنجم

سال ۱۳۹۷-۱۴۰۱



تهیه کنندگان:

اعضاء کمیته راهبردی و تیم مدیریت اجرایی بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

دفتر اعتبار بخشی و بهبود کیفیت بیمارستان

تاریخ ابلاغ اولیه: ۱۳۹۶ / ۰۹ / ۲۳

تاریخ بازنگری سالیانه: از ۱۴۰۱ / ۰۲ / ۱۵ الی ۱۴۰۱ / ۰۳ / ۰۱

تأیید در کمیته مدیریت اجرایی: ۱۴۰۱ / ۰۳ / ۰۱

تاریخ ابلاغ بازنگری سند استراتژیک: ۱۴۰۱ / ۰۳ / ۲۸



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

فهرست مطالب :

صفحه	موضوع
فصل اول	
۳	مقدمه
۵	پیام مدیرعامل
۶	معرفی بیمارستان
۱۸	معرفی مدیران و کارکنان بیمارستان
۲۱	سیاست های کلان بیمارستان
۲۴	معرفی برنامه ریزی استراتژیک
۲۸	گام های تدوین برنامه استراتژیک
فصل دوم	
۲۸	کارگروه تدوین برنامه استراتژیک
۲۹	برنامه کارگروه تدوین برنامه استراتژیک
۳۰	شناسایی و تحلیل ذینفعان
۳۷	بیانیه رسالت
۳۸	بیانیه ارزش ها
فصل سوم	
۴۰	بررسی و تحلیل عوامل درونی و بیرونی
۴۰	نقاط قوت و ضعف
۴۱	فرصت ها و تهدیدها
۴۲	ماتریس SWOT و تعیین موقعیت بیمارستان در آن
فصل چهارم	
۴۴	تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان
۴۶	تدوین استراتژیها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات
۴۸	بررسی و اتخاذ استراتژی ها یا برنامه استراتژیک
۴۸	ایجاد چشم انداز سازمانی اثر بخش
۴۹	توسعه یک فرایند اجرایی موثر
۵۲	ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرایند برنامه ریزی استراتژیک



در زندگی روزانه، هر انسانی به عنوان موجودی که در حصار مسائل و مشکلات زندگی محاصره می باشد فقط با برنامه ریزی و تعیین اهداف مورد نظر و روش دست یابی به آنها در زمان مشخصی می تواند در جهتی صحیح حرکت نموده و از موانع عبور نماید. 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 انفکاک ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می شود و در سازمان ها هم برنامه ریزی رکن اساسی هر گونه اقدام و حرکتی می باشد. بدون شک بهره گیری از نظرات و افکار دیگران موجب غنای بیشتر سیستم ها و پدیده های اجتماعی است. این امر یعنی مشارکت، بهره مندی از نظرات و مشاوره با دیگران، در سطوح مختلف علمی و یادگیری نقش اساسی در بهبود رویه ها، نو آوری و خلاقیت و زمینه ساز بهبود در بسیاری از مسائل پیش روی سازمانها و جوامع است. با این حال در سازمانها و با روش های موجود در دستگاهها یا به این مقوله توجه کافی نمی شود و یا ساز و کار مناسبی برای آن وجود ندارد. برنامه ریزی راهبردی می تواند در ارائه اولویت بندی و در نتیجه تصمیم گیری برای هر حرکتی و قابلیت اجرایی بودن و یا نبودن آن پاسخ مشخصی را اعلام نموده و امتیاز بندی کند و یا تغییرات سازمان را به ازای اجرای هر تصمیمی بیان داشته و یا عملیات لازم برای تغییرات در سایر موارد و بهبود برابند را بیان نماید.

امروزه اکثر سازمان ها سعی دارند تا با استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی های مناسب دورنمایی از آینده را ترسیم کنند .

استراتژی را میتوان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی نمود به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده و از تهدید های خارجی نیز بپرهیزد. در بررسی استراتژیها درباره انتخاب استراتژیهای بحث میشود که میتوان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن مأموریت سازمان را تحقق بخشید. توجه همزمان به مأموریت سازمان و استراتژیها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان مبنایی به دست می دهد که می توان بر اساس آن استراتژیهای قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. استراتژیها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذاشته و به جایگاه مورد نظر در آینده دست یابد.

استراتژی یک الگوی پایه برای تنظیم اهداف، نحوه بهره برداری و تخصیص منابع و همچنین مواجهه با عوامل محیطی بازار و رقبا است. استراتژی به ما میگوید، چه اهدافی را باید دنبال کنیم، روی چه صنعت یا محصولی تمرکز کنیم و چگونه با توجه به فرصتها و تهدیدات محیط به مزیت رقابتی دست پیدا کنیم.

هنگام طراحی مدل برنامه ریزی استراتژیک، حرکت به سمت ارائه چهره استراتژی محور از سازمان، یکی از راه حل هایی است که می تواند موفقیت اجرای استراتژی های تدوین شده را تا حد زیادی رقم بزند. سازمان استراتژی محور سازمانی است که در آن استراتژی های سازمان به کمک سیستم کارت امتیازی متوازن، به مجموعه ای از شاخص ها یا سنجه های عملکردی قابل اندازه گیری تبدیل و به اجرا در می آید و ارزیابی ها و کنترل های لازم در خصوص تحقق اهداف مورد نظر صورت گیرد .



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

بیمارستان ها سازمان هایی هستند که امروزه با فشارها و محدودیت هایی نظیر تحریم تجهیزات پزشکی و دارویی، اپیدمی بیماریهای واگیر تنفسی و افزایش هزینه ها و کاهش درآمدهای عملیاتی ناشی از آن، افزایش مطالبات ذی نفعان و مشتریان، افزایش قدرت چانه زنی شرکتهای بیمه، کاهش وفاداری کارکنان و نظایر آن روبرو هستند. تحت این شرایط بسیاری از این استراتژی های تدوین شده آنها به دلیل فشارهای محیطی عملیاتی نمی شود.

با توجه به تغییرات محیطی پر شتاب و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کار گیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان شناختی است که مدیران از شرکتهای رقیب، بازارها، قیمت ها و... دارند و این عوامل تعیین کننده موفقیت های تجاری در فضای کسب و کار است.

در دنیای امروز کسب و کار، مزیت رقابتی، و حفظ آن، از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. برای کسب مزیت رقابتی، سازمانها باید از فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای محیط های متغیر آگاه باشند. امروزه در برنامه ریزی استراتژیک باید به مباحث جدیدی همچون مالکیت معنوی، کارآفرینی، نوآوری، مدیریت دانش، استراتژیهای اینترنتی، حفظ محیط زیست و نظایر آن که مزیت رقابتی سازمان را ارتقاء می دهند توجه ویژه شود. علاوه بر آن برای فعالیت در محیط جهانی، آشنایی با مدل ها و ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک امری حیاتی می باشد. در نگرش نوین به برنامه ریزی استراتژیک باید موضوعاتی همچون عملکرد سازمانی، نظارت سازمانی، رهبری استراتژیک، فناوری پیشرفته، اخلاق کسب و کار و نظایر آن مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر موارد یاد شده، حفظ محیط زیست و برقراری روابط پایدار با آن نیز مورد توجه برنامه ریزان و طراحان مدل برنامه ریزی استراتژیک قرار می گیرد.

به هنگام تدوین برنامه برای تحقق اهداف سازمان، باید سطوح برنامه و تفاوت های هر سطح مورد توجه مدیران و برنامه ریزان قرار گیرد.



پیام مدیر عامل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیچیدگی های روز افزون فعالیت ها و محیط بسیار متغیر و متلاطم جهان امروز و چالش هایی همچون بروز پاندمی ویرانگر کرونا مارا برآن داشت که در سایه خرد جمعی و مشارکت مدیران و مسئولان و کارشناسان محترم موسسه ، برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز را مورد بازنگری قراردهیم . امید آن داریم که با یاری خداوند متعال و با بهره گیری مناسب از این طرح و استفاده ازدانش و تجربه گرانبهای موجود بتوانیم در راستای رسالت موسسه به ارائه خدمات درمانی مطلوب به بیماران و بالندگی سازمانی نائل شویم .

دکتر حسین بابکان



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

معرفی بیمارستان البرز

شناسنامه کلی بیمارستان:

نام بیمارستان: موسسه خدمات درمانی میلاد سلامت البرز

آدرس بیمارستان: کرج- میانجاده - باغستان غربی - میدان ولیعصر- انتهای بلوارپرستار

کدپستی: ۳۱۹۴۸۸۳۸۱۶

آدرس اینترنتی بیمارستان www.alborzhospital.com

شماره تلفنخانه: ۰۲۶-۳۴۳۲۰۰۰۱-۸

شماره تماس با مدیریت در موارد ضروری: ۳۴۳۱۹۳۰۰

شماره نمابر: ۳۴۳۰۵۵۱۱

تاریخ تأسیس بیمارستان: بهمن ۱۳۸۰

تاریخ صدور مجوز بهره برداری بیمارستان: ۱۳۸۵

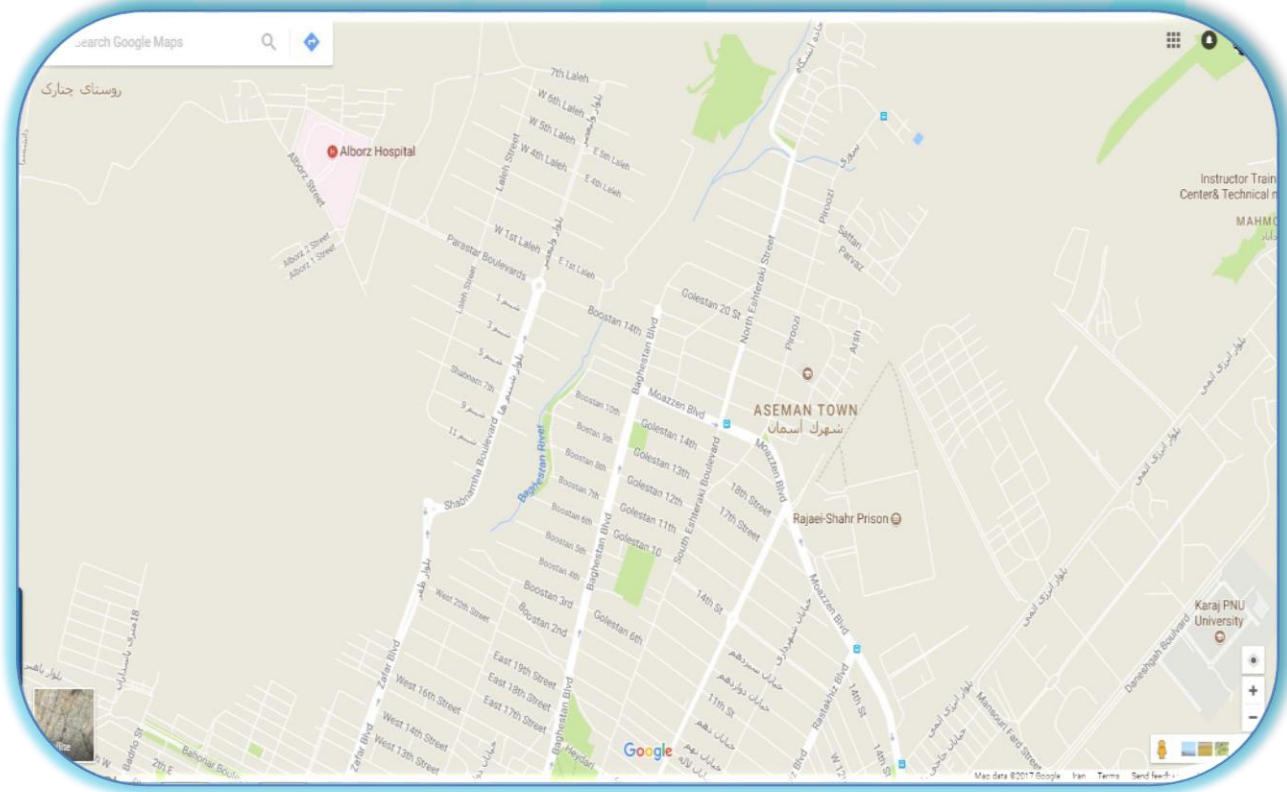
تاریخ آخرین ارزشیابی: خرداد ۱۴۰۰

تاریخ اعتبار آخرین ارزشیابی: ۱۴۰۲/۰۳/۲۹

درجه ارزشیابی: یک

سطح فعالیت بیمارستان: عمومی، تخصصی و فوق تخصصی

نوع فعالیت: تشخیصی - درمانی





برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

بیمارستان فوق تخصصی البرز با ۳۱۶ تخت مصوب در بهمن سال ۱۳۸۰ در زمینی به مساحت ده هکتار و با زیربنای بالغ بر ۴۳,۸۰۰ متر مربع در ۸ طبقه به عنوان یکی از مراکز تشخیصی و درمانی مجهز به تجهیزات پیشرفته پزشکی در سطح کرج تاسیس و مورد بهره برداری قرار گرفته است. در حال حاضر با ۳۴۴ تخت فعال و بکارگیری حدود ۱۰۵۶ نفر از پزشکان متخصص و فوق تخصص و پرسنل مجرب در جهت تأمین رضایت بیماران و مراجعین و همچنین ارائه خدمات تشخیصی و درمانی جامع و مطلوب فعالیت می نماید و بخش عظیمی از وظایف درمانی استان البرز و استانهای همجوار را بر عهده دارد.

در اواخر سال ۱۳۸۷ و در اجرای مصوبه بودجه سال ۱۳۸۵ سازمان تأمین اجتماعی و در راستای تحقق برنامه استراتژیک به عنوان مدیریت بیمارستانهای ملکی صندوق تأمین اجتماعی به صورت هیئت مدیره‌ای، مؤسسه خدمات درمانی میلاد سلامت البرز کرج با سرمایه پانصد میلیون ریال تأسیس و با هدف اداره کارآمد و اقتصادی بیمارستانهای سازمان در راستای اجرای سیاستهای کلان درمانی با اولویت قرار دادن افراد تحت پوشش بیمه درمانی سازمان تأمین اجتماعی، مدیریت بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز به صورت یک طرح پایلوت به این مؤسسه واگذار گردید. تا آن زمان، این مؤسسه متولی مدیریت بیمارستان بوده و بر مبنای اساسنامه و در قالب مجامع عمومی سالیانه گزارش عملکرد خود را به سازمان تأمین اجتماعی ارائه می‌داده است.

در حال حاضر این بیمارستان زیر مجموعه شرکت میلاد سلامت تامین اجتماعی (هلدینگ درمان) قرار گرفته و از قوانین و آیین نامه های شرکت مذکور تبعیت می نماید و از تاریخ ۹۷/۸/۲۴ به نام موسسه خدمات درمانی میلاد سلامت البرز تغییر یافته است.

بیمارستان دارای:

بخش های بستری	بخش اورژانس	بلوک زایمان
هشت اتاق عمل جنرال	دو اتاق عمل زنان	بخش دیالیز
پلی کلینیک تخصصی و فوق تخصصی	واحدهای پاراکلینیک	سنگ شکن

بخش های بستری بیمارستان شامل:

زنان و زایمان	جراحی و ارولوژی زنان	جراحی و ارولوژی مردان
DAY CARE	داخلی زنان	داخلی مردان
SICU	CCU – POST CCU	MICU
NICU	نوزادان	اطفال
ارتوپدی	VIP زنان (جراحی مغز و اعصاب)	



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

خدمات پاراکلینیک بیمارستان شامل:

آزمایشگاه	پاتولوژی	بانک خون
تصویربرداری	داروخانه	فیزیوتراپی

اتاق های عمل:

اتاق های عمل بیمارستان مجهز به آخرین تجهیزات پیشرفته از قبیل دستگاه های بیهوشی، مانیتورینگ، پالس اکسی متر، ساکشن سانترال، سیستم گاز های طبی و انواع میکروسکوپهای چشمی، دستگاه فیکو، جراحی مغز و اعصاب و گوش بوده و دارای ۱۲ تخت ریکاوری و مراقبت های بعد از عمل است. در ضمن اتاق عمل مجهز به دستگاههای لاپاراسکوپی، آرتروسکوپی و آندوسکوپی نیز بوده و اعمال جراحی مرتبط با استفاده از این تجهیزات انجام می گیرد. همچنین واحد CSR مجهز به تمام دستگاهها و تجهیزات از قبیل اتوکلاو های مرکزی، دستگاههای ست شوی، دستگاه پلاσμα، دستگاه وی پک و ... به همراه تست های مورد نیاز بوده و فرآیند استریلیزاسیون با اطمینان کامل انجام می گردد.

بخش اورژانس:

- بخش اورژانس بیمارستان علاوه بر تخت های بستری و تحت نظر، دارای اتاق های CPR، تروما، ایزوله، جداسازی بیماران پرخطر روانی-اجتماعی و اتاق عمل سرپائی و سایر امکانات و تجهیزات لازم و کافی، و واحد های پذیرش و صندوق اختصاصی می باشد، و همچنین دارای واحد تریاژ فعال با حضور پزشک و پرستار بصورت شبانه روزی می باشد و اقدامات درمانی و مراقبتی برای بیماران مراجعه کننده به بخش اورژانس تحت نظارت و فعالیت متخصص طب اورژانس و سایر تخصص های مورد نیاز و پرسنل مجرب انجام می گیرد. شایان ذکر است با توجه به بروز همه گیری کووید ۱۹ و در زمانهای اوج این بیماری، بیمارستان البرز در راستای رسالت خود در ارائه خدمات تشخیصی و درمانی مطلوب به مبتلایان به کووید ۱۹ و نیز رعایت موازین کنترل عفونت اقدام به جداسازی فیزیکی اورژانس به دو بخش تحت نظر جنرال و تحت نظر بیماران تنفسی (هر کدام ۱۰ تخت) و همچنین جداسازی تریاژ تنفسی (ویژه بیماران مشکوک به کرونا) از تریاژ جنرال اورژانس می نماید.

بخش های بستری:

- ❖ این بیمارستان با داشتن بخش های بستری مجهز و پرسنل کارآزموده و همچنین فضای فیزیکی مناسب امکان درمان با کیفیت بالا را فراهم نموده است.
- ❖ هر بخش بستری دارای بیست و پنج تخت فعال می باشد.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

- ❖ بخش های بستری دارای اتاق های ۴ تخته، دو تخته، تک تخته و ایزوله می باشند که تمامی این اتاق ها به امکانات رفاهی از جمله یخچال، تلویزیون، کاناپه تخت خوابشو، تلفن، روشویی، سیستم احضار پرستار و سایر امکانات مورد نیاز تجهیز شده اند.
- ❖ بخش های بستری مجهز به حمام، سرویس های دستشوئی معمولی و فرنگی، Hand Rail، سیستم های اطفاء حریق، اکسیژن و ساکشن سانترال و پرتابل و سایر تجهیزات مورد نیاز می باشند.

پلی کلینیک بیمارستان با فعالیت در دو نوبت صبح و عصر خدمات عمومی، تخصصی و فوق تخصصی را به مراجعین ارائه می دهد که این خدمات شامل:

- ❖ کلینیک های عمومی شامل:



❖ کلینیک های تخصصی شامل:

داخلی	قلب و عروق	جراحی عمومی
زنان	بیهوشی	اطفال
چشم پزشکی	روانپزشکی	ENT
زنان و زایمان	ارتوپدی	ارولوژی
عفونی	جراحی مغز و اعصاب	نورولوژی
		پرتو درمانی انکولوژی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

❖ کلینیک های فوق تخصصی شامل:

روماتولوژی	فوق تخصص گوارش	عدد بزرگسال
جراحی اطفال	فوق تخصص کلیه کودکان	فلوشیپ اندویورولوژی
فوق تخصص قلب بزرگسال	فوق تخصص آسم و آلرژی اطفال	فوق تخصص قلب اطفال

سایر خدمات پلی کلینیک شامل موارد زیر می باشد:

NST	اکوکاردیوگرافی جنین	اکوکاردیوگرافی
الکترومیوگرافی (EMG)	الکتروآنسفالوگرافی (EEG)	الکتروکاردیوگرافی (ECG)
هولتر مانیتورینگ	الکترومیوگرافی (EMG)	الکترو آنسفالوگرافی (EEG)
اسپیرومتری (به دلیل همه گیری کرونا غیرفعال گردید)	کلینیک دیابت و فشار خون (بیماریهای مزمن)	تست ورزش
دندانپزشکی	ادیومتری	غربالگری شنوایی نوزادان
آندوسکوپی	اسکن چشم	اپتومتری
گچ گیری	کولپوسکوپی	کولونوسکوپی
	تزریقات و پانسمان	پاپ اسمیر



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

واحد تصویر برداری:

این واحد مجهز به کلیه دستگاهها و تجهیزات جدید و پیشرفته بوده و امکان انجام هر نوع تصویر برداری درمانی را فراهم نموده است. در ضمن خدمات مرتبط با اینترونشن های رادیولوژی نظیر تخلیه کیست و بیوپسی ارگانها بدون نیاز به مداخله جراحی انجام می پذیرد.

امکانات و تجهیزات واحد تصویربرداری شامل موارد زیر می باشد:

MRI ۱/۵ تسلا کم صدا	سی تی اسکن ۱۶ اسلایس	رادیولوژی دیجیتال مجهز به سیستم PACS
پانورکس	سنجش تراکم استخوان	ماموگرافی
خدمات اینترونشن تحت گاید CT و سونوگرافی	سونوگرافی (معمولی و داپلر)	سفالومتری

واحد آزمایشگاه ، پاتوبیولوژی و بانک خون:

آزمایشگاه بیمارستان با تجهیزات کامل و پیشرفته، آزمایشات بخش های بستری و سرپائی را با دقت و سرعت مطلوب انجام می دهد این آزمایشگاه دارای بخش های پاتوبیولوژی، سرولوژی، بیوشیمی، هورمون، هماتولوژی، میکروب شناسی، بانک خون و ... می باشد.

داروخانه سرپائی و بستری:

- داروخانه بیمارستان در دو بخش داروخانه سرپائی و داروخانه بستری مرکزی اداره می شود و اتاق های عمل نیز دارای داروخانه اختصاصی می باشند .

همچنین جداسازی داروخانه بیماران سرپایی تنفسی (مشکوک به کووید) به منظور رعایت فاصله گذاری اجتماعی و حفظ ایمنی سایر مراجعان غیر تنفسی در زمانهای اوج گیری بیماری صورت می گیرد .

- به منظور کاهش احتمال بروز خطاهای دارویی، افزایش دقت و بهره وری کارکنان و مشاوره و آموزش به بیماران، دو نفر داروساز همزمان در داروخانه فعالیت دارند و تمام استاندارد ها و الزامات فرآیندی و کنترلی از قبیل اعتبار بخشی در داروخانه ها رعایت می شود .



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

فیزیوتراپی:

بخش فیزیوتراپی مجهز به دستگاههای پیشرفته فیزیوتراپی است و امکانات ارائه خدمات ذیل را دارا بوده و در دو نوبت صبح و عصر به بیماران سرپائی و بستری ارائه خدمات می نماید .

- ❖ الکترو تراپی
- ❖ مکانو تراپی
- ❖ فیزیوتراپی بیماران بستری (فیزیوتراپی تنفسی، اندام و راه اندازی بیمار)

خدمات ستادی و پشتیبانی بیمارستان

پذیرش، آمار و مدارک پزشکی، فناوری اطلاعات، تغذیه و رژیم درمانی، بهداشت محیط، بهداشت حرفه ای، اعتبار بخشی و بهبود کیفیت، تأسیسات، تعمیرات و تجهیزات پزشکی، تدارکات، CSR، لنزری، پسماند، نگهداری و حراست، تلفنخانه، دبیرخانه، کارگزینی، حسابداری، آموزش، امور مالی، امور اداری و تایمکس، انبار دارو و تجهیزات، انبار ملزومات و مواد غذایی، کتابخانه، کمیته‌ها، پزشک معتمد، بسیج، کاخداری، نقلیه، روابط عمومی، رفاهی، واحد Welcome، اطلاعات، پاپیون پزشکان، گواهی ولادت، بانک و عابر بانک رفاه، پیگیری امور بیماران (رسیدگی به شکایات) و مددکاری، باشگاه ورزشی، سردخانه، آشپزخانه، کافه تریا، بوفه، تعاونی مصرف کارکنان و خیاط خانه و باغبانی می‌باشد.

زیرساخت و تأسیسات بیمارستان:

مساحت کل زمین: ۱۰۰/۰۰۰ مترمربع
مساحت فضای سبز: حدود ۵۰۰۰۰ مترمربع
مساحت کل زیر بنا ۸۰۰، ۴۳ مترمربع
مساحت فضای آزاد: حدود ۴۰۰۰۰ مترمربع
تعداد طبقات: ۸ طبقه

❖ لوله کشی آب و کپسول های آتش نشانی

❖ Fire box

❖ منبع آب ذخیره زمینی و هوایی

- منبع آب ذخیره زمینی ۲ عدد (هر کدام به ظرفیت ۳۰۰/۰۰۰ لیتر)

- منبع آب ذخیره هوایی ۱ عدد (به ظرفیت ۲۰/۰۰۰ لیتر)

❖ چاه ارت: ۱۱ حلقه

❖ سیستم پیچ، برق اضطراری، UPS مرکزی، لوله کشی گازهای طبی، سیستم احضار پرستار، سیستم HOT Line

❖ دستگاه اکسیژن ساز: ۲ دستگاه

❖ هوای فشرده مدیکال: ۱ دستگاه

❖ آسانسور: ۱۲ دستگاه



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

- ❖ آسانسور غذاپر: یک دستگاه در ۶ طبقه
- ❖ آسانسور زباله بر در ۶ طبقه
- ❖ ماشین رختشویی: ۹ دستگاه
- ❖ دستگاه خشک کن: ۵ دستگاه
- ❖ اتوپرسی: ۲ دستگاه
- ❖ پکینگ: ۱ دستگاه
- ❖ آبگیری: ۵ دستگاه
- ❖ دستگاه نوکواسپری جهت ضد عفونی کردن محیط اتاق عمل بعد از واشینگ
- ❖ نوع فاضلاب: سیستم بیولوژیک (لجن فعال)
- ❖ سیستم تصفیه پساب بیمارستان
- ❖ آبیاری قطره ای

سیستم دفع زباله های بیمارستانی: زباله های بیمارستانی جمع آوری و در جایگاه موقت دپو و سپس توسط پیمانکار با دستگاه هایدروکلاو بی خطر شده و پسماند امحا شده توسط شهرداری کرج انتقال می یابد (سایت پسماند مجهز به ترازوی دیجیتال جهت توزین روزانه پسماندها می باشد). همچنین دارای یخچال جهت نگهداری پسماند عفونی به مدت ۲۴ ساعت و دارای ۱۶ مخزن ۲۶۰ لیتری جهت نگهداری پسماند عادی است.

واحد کاخداری: ۲ دستگاه کف ساب مکانیکی و دستی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

لیست تجارب برتر مدیریتی بیمارستان

(با اهداف بهبود مستمر کیفیت خدمات، ارتقاء ایمنی بیماران و مصرف بهینه و صرفه جوئی در منابع و مصارف)

ردیف	لیست تجارب برتر	نوع خدمات
۱	برگزاری جلسات روزانه مدیریت بحران توسط مدیرعامل با حضور مسئولین واحدها به منظور بررسی مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب در زمانهای اوج گیری بیماری کووید ۱۹	فرآیندی
۲	حفظ عنوان درجه یک اعتباربخشی	پیامدی
۳	راه اندازی واحد تریاژ مامایی در درمانگاه به منظور جلوگیری از اتلاف زمان طلایی مادران باردار مشکل دار	فرآیندی
۴	اصلاح نظام پرداخت کارشناسان قراردادی و رسمی فیزیوتراپی به منظور ایجاد انگیزه برای ایشان و پذیرش بیشتر بیماران و کاهش مدت زمان انتظار بیماران در صف نوبت دهی که منجر به افزایش رضایتمندی مراجعه کنندگان به این واحد گردیده است .	فرآیندی- پیامدی
۵	اتصال سیستم ذخیره سازی آب مقطر اتاقهای عمل ارولوژی به سیستم کنترل هوشمند ثبت آب (مدار خودکار الکترو مکانیکی) به منظور حذف دخالت نیروی انسانی ، ارتقاء ایمنی بیمار و حفاظت از تجهیزات اتاق عمل	زیرساختی- فرآیندی
۶	اقدام به فراهم آوردن ملزومات جهت اخذ مجوز جهت راه اندازی دپارتمان بیماران بین الملل (IPD)	زیرساختی- فرآیندی
۷	راه اندازی وب سایت بیمارستان البرز	زیرساختی
۸	نصب مانیتورهای نمایش نوبت در صف در سالن های انتظار ، درمانگاهها جهت جلوگیری از ازدحام جمعیت	زیرساختی
۹	ارتقاء کیفیت کتابخانه و بروزرسانی کتب مرجع پزشکی و خرید امتیاز پایگاه اطلاعات پزشکی UP TO DATE به منظور ارتقاء آموزش کارکنان درمان	زیرساختی
۱۰	برگزاری وبینار های آموزشی متعدد کشوری با اخذ مجوز بازآموزی به منظور کاهش تردد پرسنل بخصوص در زمان کرونا و کاهش هزینه های آموزشی	زیرساختی
۱۱	استفاده و ارتقاء اپلیکیشن همراه سلامت تأمین اجتماعی (هستا) به منظور تسهیل ارائه خدمات به صورت غیر حضوری به گیرندگان خدمت ، با قابلیت نوبت دهی درمانگاه و اخذ جواب اقدامات پاراکلینیک از طریق تلفن همراه	زیرساختی- فرآیندی
۱۲	ارتقاء سیستم نوبت دهی اینترنتی شرکت ساتا در جهت افزایش رضایتمندی بیماران	زیرساختی- فرآیندی
۱۳	نایل شدن به دریافت " لوح واحد خدماتی سبز کشور " برای چندمین سال متوالی از سوی سازمان حفاظت محیط زیست بواسطه صیانت از محیط زیست با مصرف بهینه منابع و پرهیز از آلوده نمودن آب خاک ، هوا و آسیب به جانداران در راستای ارزش های محوری موسسه	پیامدی
۱۴	بهسازی سیستم آبرسانی فضای سبز و استفاده از پساب تصفیه شده بیمارستان جهت آبیاری فضای سبز	زیرساختی
۱۵	برنامه ریزی و اقدام در راستای راه اندازی آبیاری قطره ای فضای سبز به منظور مصرف بهینه آب	زیرساختی
۱۶	ارتقاء و افزایش بهره وری سیستم سرمایش بیمارستان	زیرساختی
۱۷	حفظ و نگهداری فضای سبز بیمارستان که حدود ۶۰ تا ۷۰ درصد مساحت بیمارستان را شامل می شود	زیرساختی
۱۸	مدیریت پسماند بیمارستان با امحاء و بی خطر سازی کامل پسماند های ویژه بیمارستان در راستای صیانت از محیط زیست	زیرساختی- فرآیندی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

۱۹	اختصاص بیش از ۱۲۰ تخت بستری به منظور ارائه خدمات درمانی به بیماران مبتلا به کووید ۱۹ در زمان اوج گیری بیماری	زیرساختی- فرآیندی
۲۰	فراهم نمودن وسایل حفاظت فردی (PPE) مناسب به منظور حفظ ایمنی کلیه کارکنان بیمارستان اعم از پرسنل درمانی و اداری بر اساس جدول ماتریس هفتگی تدوین شده توسط کارشناس بهداشت حرفه ای بیمارستان	زیرساختی- فرآیندی
۲۱	شناسایی کارکنان دارای بیماریهای زمینه ای ، نقص ایمنی ، مادران باردار و شیرده و معافیت ایشان از خدمت در بخش های کرونا	فرآیندی- پیامدی
۲۲	برنامه ریزی جهت اولویت بستری پرسنل و بستگان درجه یک ایشان در صورت ابتلا به کووید ۱۹ به منظور حفظ آرامش خاطر پرسنل	پیامدی
۲۳	عدم بروز مورثالیتی در کارکنان بیمارستان در دوران همه گیری کووید ۱۹	پیامدی
۲۴	لحاظ نمودن مزایای مالی و پرداخت کارانه ویژه به کارکنان بخش های بستری بیماران کووید ۱۹ در اوج گیری بیماری	فرآیندی- پیامدی
۲۵	تعبیه پارکینگ اتومبیل مجزا در جهت رفاه حال مراجعین بیمارستان	زیرساختی- فرآیندی
۲۶	فعال نمودن خدمات سونوگرافی و MRI به صورت شبانه روزی و روز های تعطیل	زیرساختی- فرآیندی
۲۷	تداوم استقرار اصول بیمارستان دوستدار کودک با رعایت کلیه الزامات	فرآیندی
۲۸	برنامه ریزی و اجرای کد هفت به عنوان یادآور بهداشت دست به منظور ارزش گذاری و فرهنگ سازی در خصوص اهمیت رعایت اصول بهداشت دست در بین کارکنان بیمارستان البرز	فرآیندی
۲۹	برنامه ریزی و اجرای کد صفر (به صورت اختصاصی در این مرکز) به عنوان تولد نوزاد پر خطر	فرآیندی
۳۰	تدوین و اجرای فرآیند استعلاجی و بازگشت به کار همکاران مبتلا / مشکوک به کووید ۱۹	فرآیندی
۳۱	تدوین و اجرای فرآیند درمان بیماران با شکایت درد رنال کولیک	فرآیندی
۳۲	کسب امتیاز مطلوب در بازدید ایمنی بیمار و کاندید شدن جهت دریافت لوح دوستدار ایمنی بیمار	پیامدی
۳۳	حفظ عنوان بانک خون برتر استان	پیامدی
۳۴	تدوین فرآیند اهدای خون اتولوگ	فرآیندی
۳۵	ارتقاء نرم افزار کنترل کیفی آزمایشگاه (Trita)	زیرساختی
۳۶	مجهز بودن به پد هلیکوپتر استاندارد و برتر استان و ارائه خدمات به بیماران امداد هوایی بصورت مستمر و مکرر با تدوین و اجرای فرآیند فعال سازی کد امداد هوایی (تعیین اعضاء کد و شرح وظایف ایشان به منظور ارائه خدمات جامع و مستمر به بیماران امداد هوایی تا حصول نتیجه و تعیین تکلیف بیماران)	زیرساختی
۳۷	کنترل روزانه و مستمر بخش اورژانس توسط مدیر عامل و Bed Manager و تعیین تکلیف سریع بیماران اورژانس و انتقال به بخش ها و در نهایت کاهش مدت اقامت بیماران در اورژانس	فرآیندی
۳۸	تخصیص bed manager در گروه های اصلی تخصصی (شامل گروههای داخلی ، جراحی عمومی ، زنان ، ارتوپدی و نرولوژی) به منظور مدیریت درمان بیماران ، مدیریت بهینه تخت ها و کاهش مدت اقامت بیماران در بخشها .	فرآیندی و پیامدی
۳۹	پایش و ارتقاء کمی و کیفی مشاوره های فوق تخصصی درخواستی (مدعو) با تدوین فرآیند ورود Bed Manager گروه مربوطه به موضوع مشاوره	فرآیندی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

۴۰	برقراری نیرو های welcome در واحد پذیرش جهت راهنمایی ، کمک و انتقال بیماران به بخش های بستری.	زیر ساختی- فرآیندی
۴۱	بازسازی، اصلاحات، تجهیز و زیبا سازی اتاق های بستری بیماران، البسه، وسایل و تجهیزات و اثاثیه بخش ها، سالن های انتظار، لابی، واحد های پاراکلینیک، درمانگاه ها، پذیرش، سرویس های بهداشتی، نمازخانه، آسانسور های بیماران، کارکنان، تغذیه و ... در راستای ارتقاء هتلینگ، رضایتمندی بیماران و همراهان و ایمنی بیماران.	زیر ساختی
۴۲	ارتقا و به روز رسانی تصویربرداری از جمله انجام خدمات تخصصی Breast MRI ، MR Entero ، MRS (ام آر اسپکتروسکوپی) و انجام تمامی خدمات اینترونشن تحت گاید CT و سونوگرافی	زیر ساختی
۴۳	بیمار محور نمودن جراحی ها (مدیریت جراحی بیماران توسط پزشکان B.M ، مدیرگروهها و مدیر عامل و پیشگیری از بالاتکلیفی بیماران و اقامت طولانی و همچنین هدایت بالینی بیماران جراحی توسط پزشک مسئول اورژانس) .	فرآیندی و پیامدی
۴۴	فعالیت اتاق عمل جداگانه جهت اعمال جراحی تخصصی زنان با تجهیزات کامل در مجاورت بلوک زایمان ، نرسری ، بخش NICU و Post-Partum با اهداف رعایت طرح انطباق بیماران خانم، ارائه بسته کامل مراقبت و درمان مادر و نوزاد، ارتقاء رضایتمندی بیماران و همراهان، ارتقاء ایمنی مادر و نوزاد و پیشگیری از اتلاف زمان برای انتقال بیماران بین طبقات	زیر ساختی، فرآیندی و پیامدی
۴۵	فعال بودن داروخانه اختصاصی در اتاق عمل به صورت شبانه روزی به منظور کنترل بهینه مصرف و دسترسی دائمی به داروها ، ملزومات و تجهیزات مصرفی	زیر ساختی
۴۶	مدیریت مصرف دارو و تجهیزات پزشکی مصرفی در بخش ها با حذف استوک و تحویل دارو بصورت روزانه از داروخانه	فرآیندی
۴۷	غربالگری بیماریهای فشارخون و دیابت در درمانگاهها (بخش سرپائی) به منظور تشخیص بیماریهای خاموش و کمک به بیماران برای درمان و کنترل آنها . کلینیک بیماریهای مزمن	فرآیندی
۴۸	راه اندازی درمانگاه دیابت به منظور آموزش خودمراقبتی به بیماران (در زمینه های تزریق انسولین ، رعایت رژیم غذایی و سایر مراقبت ها) و پیشگیری از بروز عوارض برای بیماران (رتینوپاتی ، نوروپاتی ، نفروپاتی و ...)	زیرساختی و فرآیندی
۴۹	برگزاری کمپین های ارتقاء سلامت منطبق با تقویم کشوری سلامت در راستای ارتقاء سلامت همگانی	فرآیندی
۵۰	پیگیری و Follow up بیماران ترخیص شده در خصوص آموزش های مراقبت در منزل	پیامدی
۵۱	عقد تفاهم نامه با دانشگاه علوم پزشکی البرز جهت تامین نیروهای تخصصی و فوق تخصصی پزشکی و ...	زیر ساختی
۵۲	- استقرار سیستم قیمت تمام شده خدمات برای تمام بخش ها و واحدها (تحلیل علل بالا بودن بهای تمام شده برخی خدمات و بخشها از جمله تصویربرداری ، دیالیز ، فیزیوتراپی ، دندانپزشکی و دستگاه پلاسما) و برنامه ریزی اقدامات اصلاحی و مداخله ای برای کاهش آن در راستای هدف کلان پایداری مالی (کاهش هزینه ها) - تبلیغات خدمات تراکم سنجی و ماموگرافی (با توجه به نتایج برآورد قیمت تمام شده تصویربرداری) و برنامه ریزی مناسب جهت افزایش سود آوری به میزان ۸٪ - برنامه ریزی برای بودجه ریزی عملیاتی (پیش بینی بودجه سالیانه بر مبنای بهاء تمام شده خدمات هر واحد)	فرآیندی و پیامدی
۵۳	مدیریت هزینه ها در واحد تصویربرداری (ساماندهی عملکرد نیروی انسانی و حذف ساعات مازاد کاری و حذف کلیشه های CT Scan و MRI در بخش های بستری از طریق ارتقاء و اصلاح سیستم PACS و برنامه ریزی جهت حذف کلیشه از بخش های سرپائی و جایگزینی چاپ بر روی کاغذ و ...)	فرآیندی و پیامدی
۵۴	توسعه خدمات سونوگرافی با افزایش تعداد سونولوژیست ها و انجام سونوگرافی Breast و اختصاص سونولوژیست خانم برای بیماران خانم و بکارگیری سه نفر رادیولوژیست در قالب دورکاری برای رپورت موارد MRI و CT Scan	زیرساختی و فرآیندی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

فرآیندی	۵۵	بازبایی پساب تصفیه خانه و دستگاه RO دیالیز جهت مصارف غیر شرب در بیمارستان .
فرآیندی	۵۶	پایش فرآیندها ، انجام RCA و شناسائی گلوگاهها و نقاط بحرانی در فرآیندها و انجام اقدامات اصلاحی در راستای ارتقاء ، تسهیل و تسریع فرآیندها .
فرآیندی	۵۷	راه اندازی نظام پیشنهادات و استفاده از نظرات و ابتکارات اثربخش کارکنان در بیمارستان
زیرساختی	۵۸	پیگیری اخذ پایان کار ساختمان بیمارستان
فرآیندی	۵۹	آغاز فرآیند اصلاح و بازنگری چارت سازمانی موسسه
فرآیندی - پیامدی	۶۰	بازنگری سرانه نیروی انسانی و سقف اضافه کاری واحدها با هدف کاهش هزینه ها
فرآیندی - پیامدی	۶۱	جمع آوری و تحلیل علل کسورات و برنامه ریزی و انجام اقدامات اصلاحی
فرآیندی - پیامدی	۶۲	کاهش زیان دهی پرونده های گلوبال از طریق مقایسه هزینه های باز و تعرفه گلوبال و تدوین و اجرای اقدامات اصلاحی
فرآیندی - پیامدی	۶۳	ارزبایی و پایش عملکرد پزشکان از جنبه های زیان پرونده گلوبال ، میزان K تولیدی ، آمار درخواست خدمات پاراکلینیک و میانگین مدت اقامت بیماران و بازخورد به ایشان با هدف اصلاح فرآیندها ، افزایش درآمد و کاهش هزینه ها
فرآیندی و پیامدی	۶۴	پایش اندیکاسیون تجویز MRI و CT Scan و برقراری جلسه مشترک با پزشکان با هدف تاکید بر رعایت هر چه بیشتر اندیکاسیون و پیشگیری از اتقای درمان
	۶۵	
زیرساختی	۶۶	توسعه نوبت دهی تلفنی درمانگاهها
زیرساختی	۶۷	راه اندازی سیستم نسخه نویسی الکترونیک در درمانگاه و ترخیص بیماران بستری
فرآیندی	۶۸	غربالگری تمامی مراجعین به درمانگاه بیمارستان از نظر کووید ۱۹
پیامدی	۶۹	فعال نمودن کمیته منابع انسانی با رویکرد تشویق مادی و معنوی پرسنل ساعی
فرآیندی - پیامدی	۷۰	اصلاح نظام پرداخت مالی (انگیزشی) به پرسنل قراردادی در جهت افزایش رضایتمندی و ارتقا کیفیت خدمات
فرآیندی - پیامدی	۷۱	اصلاح نظام ارتقا شغلی با رویکرد افزایش انگیزه و ماندگاری در پرسنل قراردادی
پیامدی	۷۲	اعطای مزایای غیرنقدی در مناسبتهاهای خاص به پرسنل قراردادی همانند پرسنل رسمی
پیامدی - زیرساختی	۷۳	اقدام به اخذ مجوز افزایش تختهای مصوب بیمارستان از وزارت بهداشت و درمان
زیرساختی	۷۴	نصب و راه اندازی نرم افزار مدیریت نگهداشت تجهیزات پزشکی
زیرساختی	۷۵	راه اندازی سیستم HOT LINE جهت اطلاع رسانی مقادیر بحرانی پاراکلینیک به بخشهای بستری
زیرساختی	۷۶	خرید و ارتقاء تجهیزات آزمایشگاهی شامل دستگاه الایزا (بخش هورمون شناسی)، دستگاه اتو آنالایزر (بخش بیوشیمی) ، دستگاه سل کانتر (بخش هماتولوژی)
زیر ساختی - فرآیندی	۷۷	خرید دستگاه دوم اکسیژن ساز به منظور پشتیبانی از تامین کامل اکسیژن طبی در دوره همه گیری کرونا
زیرساختی	۷۸	تداوم فرایند خرید و به روز رسانی تجهیزات پزشکی مورد نیاز بر اساس یک برنامه مدون با توجه به فرسودگی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

دستگاهها		
۷۹	راه اندازی سامانه پایش ۲۴ ساعته (آنلاین) خلوص و فشار اکسیژن طبی تمامی بخش های بیمارستان با قابلیت گزارش گیری حتی در خارج از بیمارستان و در صورت افت فشار اکسیژن ارسال پیام اتوماتیک به اپراتورهای دستگاه اکسیژن ساز و فعال نمودن آلام در سالن مرکزی	زیر ساختی- فرآیندی
۸۰	پایش آنلاین دمای یخچال های دارویی ، واکسن و مواد غذایی با قابلیت هشدار در صورت خارج شدن از محدوده مجاز بصورت ارسال پیامک به کاربران و امکان گزارش گیری در خارج از بیمارستان	زیر ساختی- فرآیندی
۸۱	جداسازی داروخانه سرپایی بیماران تنفسی (مشکوک به کووید) به منظور رعایت فاصله گذاری اجتماعی و حفظ ایمنی سایر مراجعان غیر تنفسی در زمانهای اوج گیری بیماری کووید ۱۹	زیرساختی
۸۲	اختصاص یک اتاق عمل جداگانه جهت انجام اعمال جراحی اورژانسی بیماران مبتلا/مشکوک به کووید ۱۹ به منظور رعایت اصول ایزولاسیون و کنترل عفونت	زیر ساختی- فرآیندی
۸۳	تشکیل تیم تنفسی در دوره همه گیری بیماری کووید ۱۹ به منظور اطمینان از پایداری و کیفیت ارائه خدمات تشخیصی ، درمانی و پرستاری به بیماران حاد تنفسی و مدیریت یکپارچه آن در تمامی بخشها و واحد های بیمارستان و ممانعت از تشدید علائم و وخامت سطح سلامتی بیماران تنفس	فرآیندی
۸۴	راه اندازی کلینیک تب و تنفس با هدف ارائه خدمت به بیماران سرپایی مشکوک/مبتلا به کووید ۱۹	زیر ساختی- فرآیندی

اعضای هیأت مدیره (تیم حاکمیتی) بیمارستان

نام	مدرک تحصیلی	سمت
آقای قلی شادبخش	فوق لیسانس مدیریت صنعتی	رئیس هیأت مدیره مؤسسه
دکتر حسین بابکان	متخصص بیهوشی	مدیر عامل و نائب رئیس
آقای غلامرضا خرم	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی	عضو مالی هیأت مدیره



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

اعضای تیم مدیریت اجرایی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	ابلاغ داخلی
۱	دکتر حسین بابکان	مدیر عامل (رئیس) بیمارستان	رئیس تیم مدیریت اجرایی
۲	دکتر افشین پاشائی	معاون درمان	عضو اصلی تیم مدیریت اجرایی
۳	امیر قره شیخ لو	معاون اداری - مالی و سرپرست حراست	عضو اصلی تیم مدیریت اجرایی
۴	سید مهدی سکاکی	سرپرست امور اداری	عضو تیم مدیریت اجرایی
۵	کمال عبدی	مدیر خدمات پرستاری و مامایی	عضو تیم مدیریت اجرایی
۶	شاهرخ عامری	سرپرست امور مالی	عضو تیم مدیریت اجرایی
۷	محمود بغدادی	مسئول اعتبار بخشی و بهبود کیفیت	عضو و دبیر تیم مدیریت اجرایی
۸	لیلا مجیدی	سوپروایزر آموزشی	عضو تیم مدیریت اجرایی
۹	امیرعباس افراز	سرپرست فرابری داده ها	عضو تیم مدیریت اجرایی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

اعضاء شورای پزشکی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	ابلاغ
۱	دکتر حسین بابکان	مدیر عامل مؤسسه	رئیس شورای پزشکی
۲	افشین پاشایی	معاون درمان	عضو شورای پزشکی
۳	دکتر امیر فرهودی	پزشک عمومی /مسئول مدیریت خطا	دبیر و عضو شورای پزشکی
۴	دکتر زرین آجودانی	متخصص زنان و زایمان	عضو شورای پزشکی
۵	دکتر شهریار احمدزاده	متخصص بیهوشی	عضو شورای پزشکی
۶	دکتر محسن اخیانی	فوق تخصص روماتولوژی	عضو شورای پزشکی
۷	دکتر کوروش علیزاده علمداری	متخصص اطفال	عضو شورای پزشکی
۸	دکتر مسعود مهاجر	متخصص جراحی عمومی	عضو شورای پزشکی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

مدیران گروه‌ها

ردیف	نام و نام خانوادگی	تخصص	مدیر گروه
۱	دکتر مسعود مهاجر	جراحی عمومی	جراحی عمومی
۲	دکتر بهرام مقسم	متخصص بیماری‌های قلب و عروق	قلب
۳	دکتر احمد زرین	بیماری‌های مغز و اعصاب (نورولوژی)	داخلی مغز و اعصاب
۴	دکتر کوروش علیزاده علمداری	فوق تخصص نفرولوژی اطفال	اطفال
۵	دکتر جعفر حسن زاده	جراح مغز و اعصاب	جراحی مغز و اعصاب
۶	دکتر زرین آجودانی	متخصص زنان زایمان	زنان و زایمان
۷	دکتر شهریار احمد زاده	متخصص بیهوشی	بیهوشی
۸	دکتر بهزاد مهدوی	متخصص جراحی استخوان و مفاصل	ارتوپدی
۹	دکتر افشین پاشائی	متخصص بیماری‌های داخلی	داخلی
۱۰	دکتر شهاب پیروی	متخصص جراحی کلیه، مجاری ادراری و تناسلی (ارولوژی)	ارولوژی
۱۱	دکتر علی ده دست رو	متخصص رادیولوژی	رادیولوژی
۱۲	دکتر بهرام علیائی	متخصص چشم	چشم پزشکی
۱۳	دکتر آناهید سرکیسیان	متخصص علوم آزمایشگاهی	علوم آزمایشگاهی
۱۴	دکتر شریف تیموریان	متخصص بیماری‌های عفونی و گرمسیری	عفونی
۱۵	دکتر مهرداد مدرسی	متخصص طب اورژانس	طب اورژانس
۱۶	دکتر سودابه مقدم	متخصص بیماری‌های گوش و حلق و بینی	گوش و حلق و بینی
۱۷	دکتر مهرزاد امیری	دندانپزشک	دندانپزشکی
۱۸	دکتر امیر فرهودی	پزشک عمومی	اورژانس



۱. **ارائه خدمت به بیماران:** بیمارستان مکلف به ارائه خدمات تشخیصی درمانی مناسب به مراجعین بخصوص بیمه شدگان تامین اجتماعی است.
۲. **دستورالعمل‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین** ابلاغ شده از سوی سازمان تامین اجتماعی، وزارت بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی و سازمانها و ادارات مرتبط که در جلسات هیئت مدیره مطرح شده و از طریق مدیر عامل و معاون درمان بیمارستان به مدیران و مسئولین واحدها جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.
۳. **کلیه قوانین و مقررات جاری** کشور از قبیل قانون کار، طرح طبقه بندی مشاغل، امور رفاهی کارکنان، جذب، ارتقاء، بازنشستگی، اخراج و ... در بیمارستان معتبر بوده و مورد استفاده و اجرا قرار می‌گیرد.
۴. **ارزش‌ها، رسالت، چشم‌انداز، سیاست‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌ها** سرلوحه بیمارستان در اجرای تمام فرآیندها اعم از مدیریتی، درمانی و پشتیبانی از جمله بهبود مستمر کیفیت ارائه خدمات، ارتقاء ایمنی بیمار، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، پایداری مالی، رضایتمندی بیماران و کارکنان، بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان، ارتقاء سلامت بیماران و کارکنان، پایش و سنجش کیفیت، ارتقاء هتلینگ، توسعه، ابتکار و نوآوری، تجهیزات و فن‌آوری‌های نوین، توسعه خدمات تخصصی و فوق تخصصی و نهایتاً ارتقاء اعتبار بیمارستان و افزایش سهم بیمارستان در بازار رقابت است.
۵. **سند استراتژیک بیمارستان** توسط تیم برنامه ریزی استراتژیک تهیه و تدوین می‌شود. این برنامه در جلسات تیم مدیریت اجرایی مطرح شده و پس از تصویب توسط تیم حاکمیتی اجازه انتشار می‌یابد. برنامه استراتژیک بیمارستان هر ساله توسط تیم مدیریت اجرایی مورد بازنگری قرار گرفته و میزان دستیابی به اهداف، حرکت به سمت چشم‌انداز و عمل به رسالت بررسی شده و در صورت نیاز اصلاحات لازم صورت می‌پذیرد.
۶. **برنامه‌های عملیاتی** بصورت سالیانه و بر اساس اهداف کلان و اختصاصی و استراتژی‌ها تدوین می‌گردد و درصد تحقق و پیشرفت آنها در مقاطع سه ماهه، شش ماهه و پایان سال ارزیابی و تحلیل می‌گردد.
۷. **نیروی‌های پرستاری:** نیروهای مورد نیاز پرستاری با در نظر گرفتن افزایش بهره‌وری در منابع انسانی مطابق چارت تشکیلاتی و حسب درخواست مترون، با تأیید مدیر عامل موسسه و معاون درمان بیمارستان و مطابق با آیین نامه موسسه، جذب و بکارگیری می‌شوند.
۸. **پزشکان:** پزشکان مطابق قوانین و مقررات بیمارستان با تأیید مدیر عامل و با در نظر گرفتن افزایش بهره‌وری در منابع انسانی در دو گروه رسمی و قراردادی ارائه خدمت می‌نمایند.
۹. **نیروهای پشتیبانی:** نیروهای واحد پشتیبانی شامل اداری، مالی، تاسیسات، تغذیه، خدمات، نگهداری و ... با در نظر داشتن سیاست ارتقاء بهره‌وری در منابع انسانی در چارچوب تشکیلات بیمارستان و بودجه مصوب و حسب نیاز طبق آیین نامه موسسه جذب و به کار گمارده می‌شوند.
۱۰. **برون‌سپاری خدمات:** مدیر عامل موسسه مجاز است در چارچوب ضوابط تعیین شده از سوی مجمع موسسه و آیین نامه معاملاتی بیمارستان برخی از امور از قبیل نگهداری آسانسورها، سرویس و تعمیرات برخی تجهیزات اساسی از جمله دستگاههای پزشکی و .. را به پیمانکار واجد صلاحیت واگذار نماید.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

در صورت نیاز به واگذاری برخی خدمات و امور پشتیبانی به شرکتهای پیمانکاری، این فرآیند طبق آئین نامه های اداری، مالی و معاملاتی و با کنترل مشاور حقوقی بیمارستان و نظارت مدیران ارشد انجام می گیرد.

۱۱. **تعرفه:** تعرفه های مصوب کشوری ابلاغی از سوی سازمان تامین اجتماعی، مورد استفاده بیمارستان قرار می گیرد و دریافت هرگونه وجه خارج از تعرفه های مصوب و جدا از سیستم حسابداری مرسوم بیمارستان، خلاف مقررات محسوب شده و حسب مورد در کمیته تخلفات کارکنان و یا کمیته اخلاق پزشکی بیمارستان مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت.

۱۲. بیمارستان مجاز است حسب تشخیص مدیر عامل موسسه و با رعایت تمامی قوانین و مقررات مربوط با بیمه های پایه و تکمیلی قرارداد بسته و به بیمه شدگان تحت پوشش خدمات ارائه نماید.

۱۳. **توسعه:** مدیر عامل موسسه طرح توجیهی خود برای توسعه بیمارستان اعم از بخشهای درمانی، پاراکلینیک و پشتیبانی را به هیات مدیره و مجمع موسسه ارائه می نماید و آن مراجع پس از بررسی های لازم و لحاظ نمودن صرفه و صلاح بیمارستان نظر خود را اعلام و جهت اجرا به بیمارستان ابلاغ می نمایند.

۱۴. **بیماران، همراهان و ملاقات کنندگان:** بیمارستان، بیمار محوری و مشتری مداری را همواره سرلوحه کارهای خود قرار داده است. کلیه کارکنان شاغل در بیمارستان مکلفند با اطلاع از منشور حقوقی بیماران و رعایت منشور اخلاقی کارکنان خدمات مناسب و مطلوب، متناسب با شان و منزلت انسان ها، با احترام به ارزشها و اعتقادات فرهنگی مذهبی را بر پایه صداقت، انصاف، ادب و همراه با مهربانی و فارغ از هرگونه تبعیض به مراجعین ارائه نمایند. در صورت نیاز و یا تمایل بیمار، منطبق با قوانین بیمارستان و بخش ها، خویشاوند بیمار می تواند او را در بخش همراهی کند. (با توجه به شرایط همه گیری کرونا در صورت شدت یافتن اپیدمی بر اساس دستورالعملهای وزارت بهداشت و درمان، مجددا جهت حضور همراهان محدودیتهایی اعمال خواهد گردید). کلیه امکانات ضروری برای تشخیص و درمان بیماریها و امکانات رفاهی مورد نیاز بیماران و همراهان می بایست توسط بیمارستان فراهم شود.

برای رفاه حال سایر بیماران در اتاقهای مشترک، ضوابط مربوطه از قبیل همگن بودن، شرایط آسایش، رفت و آمد و سر و صدا کنترل میشود و همراهان مکلف هستند ضوابط و مقررات عمومی بیمارستان را رعایت نمایند. در بخشهای ویژه به منظور ارائه درمان اثر بخش و پیشگیری از انتقال عفونت، تا حد امکان همراه پذیرش نمی شود. ساعات و نحوه ملاقات بیماران، از طرف بیمارستان تعیین شده و اطلاع رسانی گردیده است؛ در ساعات ملاقات تدابیر و امکانات لازم رفاهی برای ملاقات کنندگان فراهم شده و بیمارستان تمام تلاش خود را در برقراری امنیت و آسایش بیماران و عیادت کنندگان بکار می بندد.

۱۵. **بودجه:** مدیر عامل موسسه و واحد مالی مکلفند بودجه پیشنهادی سال آتی را در ۶ ماهه دوم هر سال پیش بینی کرده و جهت بررسی و تایید به هیات مدیره بیمارستان ارائه نمایند که در صورت وجود اشکالات، اصلاحات لازم را اعمال نموده و سپس جهت تصویب به مجمع عمومی موسسه ارسال نمایند. در نهایت بودجه پس از تصویب مجمع، جهت اجرا مجددا به بیمارستان ابلاغ می گردد.



برنامه استراتژیک تلاشی است نظام مند، به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیتهای بنیادی که به شکل دهی ماهیت و چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می پردازد. (السن و ادی، ۱۹۸۲)

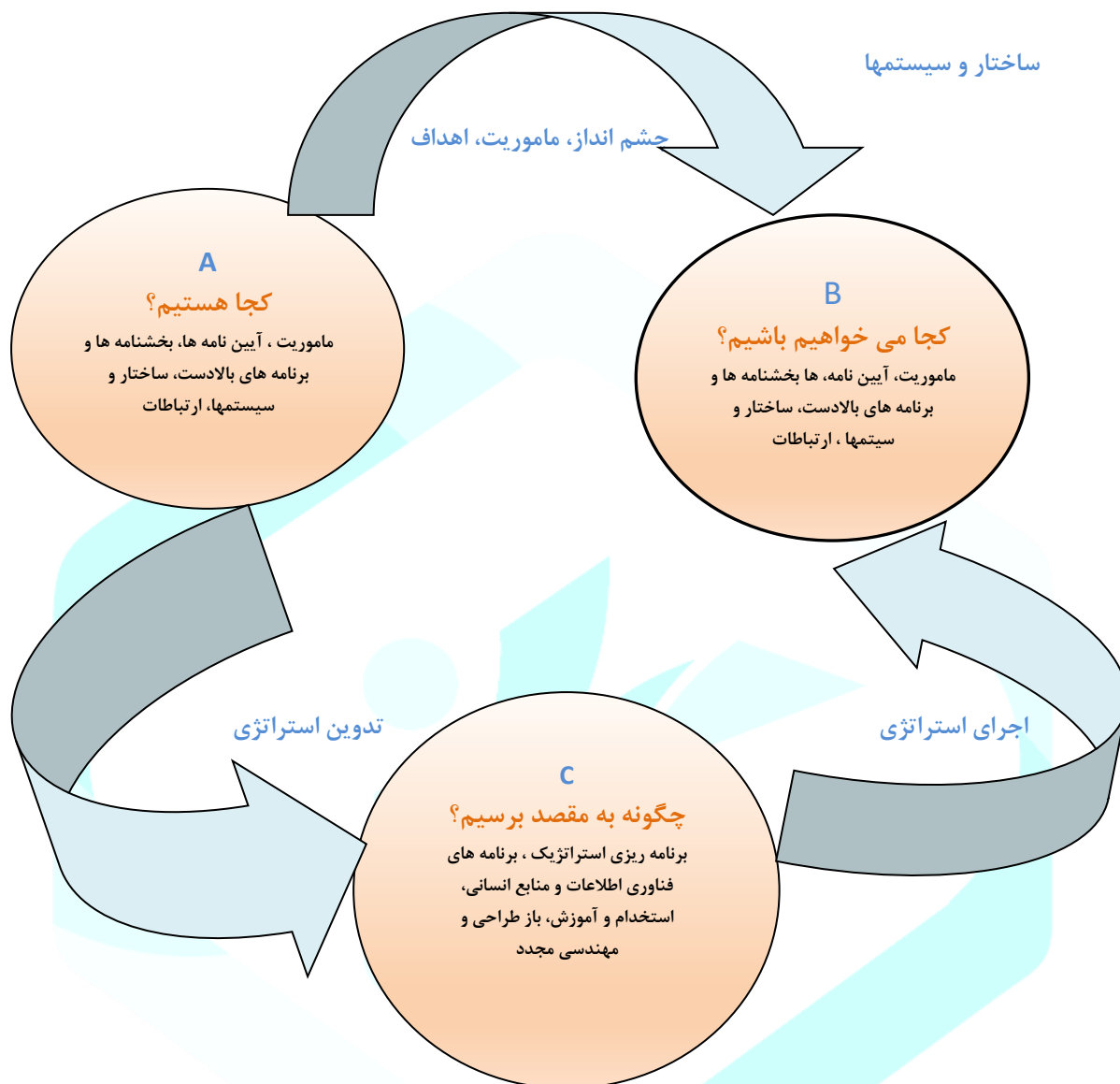
برنامه ریزی جریان مستمر از تصمیم گیری های سیستماتیک می باشد که با در دست داشتن بهترین اطلاعات نسبت به آینده به مرحله اجراء در می آید. (پیتر دراگر)

در عصر ارتباطات و پیشرفت های شگرف برای کسب علم و دانش، رشد فکری، اجتماعی و معنوی و برای انجام هر کاری، انسان نیاز به برنامه ریزی و مدیریت زمان دارد. برنامه ریزی به مفهوم راه حلی برای حل مشکلات و چالش ها و یا رسیدن به اهداف مورد نظر از ضروریات و الزامات اساسی سازمانها محسوب می شود. امروزه سازمان ها به مدد برنامه ریزی استراتژیک در پی آنند تا بر تغییرات و تلاطم محیطی غلبه نموده و جهت گیری خود به سمت اهداف بلند مدت را تحکیم و تثبیت نمایند.

برنامه ریزی استراتژیک را می توان به تلاش "منظم" و "سازمان یافته" در جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد تا به موجب آن مشخص شود که سازمان چیست؟ چه می کند؟ و چرا این امور را انجام می دهد؟

امروزه موفقیت سازمانها به چگونگی تخصیص و کاربرد مناسب و به هنگام تجهیزات و منابع، در راستای دستیابی به اهداف برنامه های راهبردی (استراتژیک) بستگی دارد. با توجه به وجود منابع محدود، وظیفه هر سازمانی است که بهترین ترکیب استفاده از منابع را برای رسیدن به نقطه بهینه و پایدار در نظر گیرد. این مهم تنها با توجه ویژه به اصل بهره وری و همگام با سنجش مستمر نتایج عملیات اجرایی وابسته به برنامه ها و اهداف سازمانی و نیز اصلاحات حین اجرای برنامه ها میسر است. برنامه ریزی راهبردی، علم و هنر تدوین تصمیمات کلان است که سازمان را قادر می سازد به مطلوبیت های بلند مدت خود دست یابد. جوهره برنامه ریزی راهبردی تمرکز بر اهداف و همسویی بخش های مختلف سازمان است.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای در آید که در مقابل مسائل پیش رو به خوبی و با برنامه ریزی از قبل عمل کند (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. یکی از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک ایجاد تفاهم و تعهد متقابل هر چه بیشتر مدیران و کارکنان است.



بر اساس نظریه پویستر و استریب (۱۹۹۹، ص ۳۰۹) برنامه استراتژیک باید:

- ❖ در صدد شناسایی مسائل بنیادین سازمان و پاسخ گویی آن برآید.
- ❖ به ابهامات ذهنی در مورد اهداف و ارزشهای تاثیرگذار بر ماموریت و استراتژی های سازمانی پاسخ دهد.
- ❖ معطوف به نیروها و روندهای پیرامونی سازمان باشد، زیرا بی شک این عوامل خارجی، ماموریت های سازمان را تحت تاثیر قرار خواهند داد.
- ❖ به بعد سیاسی توجه کرده و نظرات ذینفعان داخلی و خارجی را سرلوحه فعالیت های خود قرار دهد.
- ❖ در سازمان های غیر انتفاعی بر مشارکت گسترده مدیران ارشد سازمان و در بخش های دولتی بر منتخبان مردم متمرکز باشد.
- ❖ به منظور ایجاد تعهد به اجرای برنامه ها خواهان درگیری مستقیم و کلیدی سازمان با مسائل بحرانی باشد.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

- ❖ عملیاتی بوده و بر لزوم توسعه برنامه های اجرایی تاکید داشته باشد.
- ❖ به منظور قرار دادن سازمان در یک موقعیت مناسب رقابتی باید تصمیمات قابل اجرا و عملی اتخاذ نمود.

فرآیند ده مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک:

اولین سند بیمارستان البرز کرج با مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در سال ۱۳۹۰ تعریف و تدوین گردید اما با توجه به تغییر شرایط محیطی و عوامل درون سازمانی ، و نظر اعضاء تیم حاکمیتی و تیم مدیریت اجرایی ، برنامه ریزی استراتژیک مورد بازنگری قرار گرفت و با عنایت به اولویت موضوعات استراتژیک درمانی ، تصمیم به استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک برایسون گرفته شد؛ لذا جلسات و کارگروههای مربوطه با حضور اعضاء تیم تدوین برنامه ریزی استراتژیک طی ۱۰ جلسه بالغ بر حدود ۳۰ ساعت تشکیل گردید و نهایتاً سند استراتژیک بیمارستان تدوین گردید که به تائید و تصویب تیم حاکمیتی رسیده و به تمام واحد ها و کارکنان جهت اطلاع و اجرا ابلاغ گردید و بصورت سالیانه پایش و بازنگری خواهد شد.

مدل های متعددی مثل دیوید، وایتمن، مینتزبرگ، تامسون، برایسون، رابینسون و ... برای برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. تیم مدیریت اجرایی بیمارستان البرز با بررسی مدل های موجود و جستجوی نقاط قوت و ضعف آنها سرانجام استفاده از مدل برایسون را برای مقاصد بیمارستان مناسب یافت لذا در این سند از فرآیند ده مرحله ای برایسون مطابق گام های ذیل بهره گرفته شده است.

۱. Initiate and agree on a strategic planning process
۲. Identify organizational mandates
۳. Clarify organizational mission and values
۴. Assess the external and internal environments to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats
۵. Identify the strategic issues facing the organization
۶. Formulate strategies to manage the issues
۷. Review and adopt the strategic plan or plans
۸. Establish an effective organizational vision
۹. Develop an effective implementation process
۱۰. Reassess strategies and the strategic planning process



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

فرآیند ده مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک:

۱. آغاز کار و حصول اتفاق نظر بر روی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
۲. شناسایی الزامات سازمانی
۳. شفاف سازی رسالت و ارزش های سازمان
۴. ارزیابی محیط خارجی و وضعیت داخلی سازمان به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی و فرصتها و تهدیدهای محیطی
۵. تعیین موضوعات و مسائل استراتژیک پیش روی سازمان
۶. تدوین استراتژی ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات استراتژیک
۷. بررسی و اتخاذ طرح یا طرح های استراتژیک
۸. تنظیم دورنمای موثر سازمانی
۹. تدوین یک فرآیند استقرار موثر
۱۰. ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک



گام اول:

آغاز کار و حصول اتفاق نظر بر روی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

اگر بخواهیم برنامه ریزی استراتژیک در یک سازمان قرین موفقیت گردد پشتیبانی و تعهد تصمیم گیران کلیدی نقشی حیاتی در این زمینه ایفا می کند. علاوه بر این به علت ماهیت سازمان های خصوصی، مشارکت دادن تصمیم گیران کلیدی خارجی باعث موفقیت بیشتر استراتژی ها در مرحله اجرا می گردد. (نات، باکوف، ۱۹۹۶)

در راستای اجرای این گام اقدامات زیر در بیمارستان البرز صورت گرفت:

۱. تعیین کارگروه تدوین برنامه استراتژیک در تیم مدیریت اجرایی

مبنای انتخاب این افراد در بیمارستان البرز برخورداری از اطلاعات مورد نیاز برنامه ریزی یا حمایت از فرآیند برنامه ریزی است.

ردیف	اعضای هسته اصلی برنامه ریزی بیمارستان	سمت
۱	دکتر حسین بابکان	مدیر عامل مؤسسه خدمات درمانی
۲	دکتر افشین پاشایی	معاون درمان
۳	امیر قره شیخ لو	معاون اداری - مالی سرپرست حراست و
۴	سید مهدی سکاکی	سرپرست امور اداری
۵	کمال عبدی	مدیر پرستاری و مامایی
۶	شاهرخ عامری	سرپرست امور مالی
۷	محمود بغدادی	مسئول اعتبار بخشی و بهبود کیفیت
۸	دکتر حسین کلامی	پزشک عمومی
۹	لیلا مجیدی	سوپروایزر آموزشی
۱۰	امیرعباس افراز	سرپرست فرابری داده ها



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

تدوین افق زمانی

با اتفاق نظر اعضای کمیته برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان، افق زمانی این برنامه از ابتدای سال ۱۳۹۷ لغایت پایان سال ۱۴۰۰ هجری شمسی و به مدت ۴ سال خورشیدی در نظر گرفته شد اما با توجه به نیاز به تحقق کامل اهداف کلان و استراتژی های موسسه (با توجه به مشکلات پیش آمده ناشی از همه گیری کووید ۱۹) بخصوص در زمینه افزایش تعداد و تنوع خدمات تخصصی و فوق تخصصی ، با نظر کمیته مدیریت اجرایی مقرر گردید که سند استراتژیک فعلی به مدت یکسال دیگر تمدید و مورد بازنگری قرار گیرد .

۲. نحوه اطلاع رسانی

واحد روابط عمومی مکلف گردید از طریق وب سایت بیمارستان، راه اندازی کانال در فضای مجازی و برگزاری جلسات، اخبار مرتبط با برنامه ریزی استراتژیک را به اطلاع عموم ذی نفعان برساند. همچنین مدیرعامل بیمارستان اطلاعات مرتبط مورد نیاز را برای اعضای هیات مدیره فراهم می نماید.

بازنگری برنامه استراتژیک بیمارستان در سال ۱۴۰۱

برنامه استراتژیک بیمارستان، تا اتمام بازه زمانی در نظر گرفته شده است و به صورت سالیانه بازنگری می گردد. اولین دوره بازنگری سالیانه برنامه استراتژیک در سال ۱۳۹۷ انجام شده است که جزئیات آن در سند موجود انجام شده و در کنار مستندات اصلی و قبلی برنامه استراتژیک قرار گرفته است.

۱. تعیین کارگروه بازنگری برنامه استراتژیک سال ۱۴۰۱ در تیم مدیریت اجرایی: مبنای انتخاب این افراد در

بیمارستان البرز برخورداری از اطلاعات مورد نیاز برنامه ریزی یا حمایت از فرآیند برنامه ریزی است.

ردیف	اعضای کارگروه بازنگری برنامه استراتژیک	سمت
۱	دکتر حسین بابکان	مدیر عامل مؤسسه خدمات درمانی
۲	دکتر افشین پاشایی	معاون درمان
۳	امیر قره شیخ لو	معاون اداری - مالی و سرپرست حراست
۴	سید مهدی سکاکی	سرپرست امور اداری
۵	محمود بغدادی	مسئول اعتباربخشی و بهبود کیفیت
۶	کمال عبدی	مدیر خدمات پرستاری و مامایی
۷	شاهرخ عامری	سرپرست امور مالی
۸	داور سیاوشی	رئیس پذیرش، آمار و مدارک پزشکی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

لیلا مجیدی	سوپروایزر آموزشی	۹
امیرعباس افراز	سرپرست فرابری داده ها	۱۰

✓ تدوین افق زمانی

بازه زمانی برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان، یک بازه ۵ ساله از سال ۱۳۹۷ تا سال ۱۴۰۱ است. این برنامه ریزی در ۵ دوره به صورت سالیانه بازنگری خواهد شد که دوره اول بازنگری آن در آذر ماه سال ۱۳۹۷ انجام شد. آخرین دوره بازنگری در خرداد ماه ۱۴۰۱ انجام گردید.

✓ نحوه اطلاع رسانی

واحد روابط عمومی مکلف گردید پس از اتمام بازنگری برنامه استراتژیک، به کمک واحد فناوری اطلاعات، برنامه را از طریق وب سایت بیمارستان به نشانه www.alborzhospital.ir به عموم مردم اطلاع رسانی نموده و دفتر بهبود کیفیت فایل الکترونیک بازنگری شده برنامه استراتژیک را در [share](#) بیمارستان بارگزاری می نماید. همچنین مدیرعامل بیمارستان اطلاعات مرتبط مورد نیاز را برای اعضای هیات مدیره فراهم می نماید.

شناسایی و تحلیل ذینفعان

ذینفع گروه یا سازمانی است که بر منابع، فرآیند و خروجی های یک سازمان (یا هر نهاد دیگری) تاثیر گذار بوده و یا از آن تاثیر می گیرد. در این مرحله گروه به شیوه بارش افکار به شناسایی و دسته بندی ذینفعان بیمارستان البرز پرداخت؛ لیست ذینفعان بیمارستان فوق تخصصی البرز به شرح ذیل می باشد:

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان
۱	بیماران *	۲	شرکت های تامین تجهیزات پزشکی *
۳	شرکت های تعمیرات و نگهداری تجهیزات پزشکی *	۴	سازمان های بیمه گر درمانی *
۵	همراهان بیماران *	۶	ملاقات کنندگان
۷	پزشکان *	۸	کادر درمان *
۹	سایر کارکنان *	۱۰	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی *
۱۱	دانشگاه علوم پزشکی البرز *	۱۲	اداره حفاظت کل محیط زیست استان البرز
۱۳	سازمان مدیریت پسماند	۱۴	استانداری و فرمانداری
۱۵	اداره ثبت احوال	۱۶	سازمان نظام پرستاری
۱۷	مدیران میانی *	۱۸	ستاد هدایت و درمان بیمار
۱۹	سازمان تامین اجتماعی *	۲۰	مدیریت درمان تامین اجتماعی استان البرز *
۲۱	شعبه ۲ تامین اجتماعی	۲۲	بانک رفاه و سایر بانک ها
۲۳	دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی استان البرز *	۲۴	اداره کار و امور اجتماعی استان البرز
۲۵	سازمان بازرسی کل کشور و استان البرز	۲۶	دانشگاه آزاد کرج
۲۷	مراکز طب کار	۲۸	سازمان حسابرسی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

سازمان پزشکی قانونی	۲۹	سازمان پزشکی کرج	۳۰
آرامستان ها	۳۱	سازمان نظام پزشکی	۳۲
رسانه ها*	۳۳	اداره امور اقتصادی و دارائی استان البرز	۳۴
سایر مراکز درمانی*	۳۵	اداره بهزیستی	۳۶
نیروی انتظامی	۳۷	سازمان هلال احمر	۳۸
سازمان انتقال خون*	۳۹	بیمه های تکمیلی	۴۰
سازمان اورژانس کل کشور	۴۱	مراکز آموزشی	۴۲
همسایگان	۴۳	ادارات خدماتی عمومی*(مخابرات-سازمان آب-اداره برق و ...)	۴۴
مراکز پاراکلینیک طرف قرارداد	۴۵	شرکت های پخش دارویی*	۴۶
اصناف	۴۷	فراگیران	۴۸
مرکز بهداشت درمانی راست روش	۴۹	اداره آگاهی استان البرز	۵۰
پیمانکاران	۵۱	مراکز مراقبت در منزل	۵۲
سازمان انرژی اتمی	۵۳	مجمع موسسه خدمات درمانی البرز*/ شرکت میلاد سلامت تأمین اجتماعی (هلدینگ)	۵۴
هیات مدیره موسسه خدمات درمانی البرز*	۵۵	مدیران اجرائی بیمارستان البرز*	۵۶
سازمان بحران و پدافند غیرعامل	۵۷	سازمان آتش نشانی	۵۸
کانون بازنشستگان و تشکل های کارگری	۵۹	تشکل های فرهنگی - سیاسی (بسیج)	۶۰

از میان ذینفعان موارد ذیل به عنوان **ذینفعان کلیدی** انتخاب شدند:

ردیف	عنوان	ردیف	عنوان
۱	بیماران	۲	شرکت های تامین تجهیزات پزشکی
۳	شرکت های تعمیرات و نگهداری تجهیزات پزشکی	۴	سازمان های بیمه گر درمانی
۵	همراهان بیماران	۶	پزشکان
۷	کادر درمان	۸	سایر کارکنان
۹	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۱۰	دانشگاه علوم پزشکی البرز
۱۱	مدیران میانی	۱۲	سازمان تامین اجتماعی
۱۳	مدیریت درمان تامین اجتماعی استان البرز	۱۴	دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی استان البرز
۱۵	رسانه ها	۱۶	سایر مراکز درمانی
۱۷	سازمان انتقال خون	۱۸	ادارات خدماتی عمومی (مخابرات - سازمان آب - اداره برق و ...)
۱۹	شرکت های پخش دارویی	۲۰	مجمع موسسه خدمات درمانی البرز/ شرکت میلاد سلامت تأمین اجتماعی (هلدینگ)
۲۱	هیات مدیره موسسه خدمات درمانی البرز	۲۲	مدیران اجرائی بیمارستان البرز



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

جدول اولویت بندی و تعیین انتظارات و توقعات ذینفعان کلیدی سازمان (بیمارستان)

ردیف	ذینفعان	اولویت	انتظارات و توقعات
۱	بیماران	۱	احترام - حمایت های عاطفی - آسایش و رفاه جسمی - اطلاع رسانی و آموزش - تداوم درمان - هماهنگی در درمان - دسترسی به مراقبت - مشارکت دادن خانواده در درمان و مراقبت - اولویت ها و ارزش های مورد نظر بیماران
۲	همراهان بیماران	۱	احترام - اطلاع رسانی و آموزش - امکانات رفاهی مناسب
۳	پزشکان	۱	پرداخت به موقع مطالبات - امکانات و تسهیلات رفاهی - ارتقاء آموزش و مهارت - امکانات پژوهش - احترام - تجهیزات مناسب
۴	کادر درمان	۱	پرداخت به موقع مطالبات - ایمنی و امنیت شغلی - خدمات و امکانات رفاهی عادلانه - توسعه آموزش و مهارت های شغلی - تناسب حجم کار با تعداد پرسنل
۵	سایر کارکنان	۲	تناسب شغل و شاغل - امنیت شغلی - پرداخت به موقع حقوق و مزایا - توانمند سازی - خدمات و امکانات رفاهی
۶	مدیران اجرایی	۱	استقلال - حمایت و مساعدت های سازمانی - مشارکت مدیران میانی و کارکنان - تناسب اختیارات با مسئولیت ها - منابع مورد نیاز (نیروی انسانی - بودجه و تجهیزات)
۷	مدیران میانی	۲	حمایت و مساعدت مدیران ارشد - استقلال - منابع مورد نیاز (نیروی انسانی ، امکانات و تجهیزات) - ثبات مدیریتی - همدلی و مشارکت کارکنان - نظم و انضباط - شفافیت قوانین - اختیارات متناسب با مسئولیت
۸	هیات مدیره موسسه	۱	بهره وری و سود آوری - اجرای قوانین و مصوبات (قانون مداری) - دریافت اطلاعات دقیق و صحیح و به موقع و پردازش شده
۹	مجمع موسسه / شرکت میلاد سلامت تأمین اجتماعی (هلدینگ)	۱	اداره بهینه امور بیمارستان - رعایت آئین نامه ها و قوانین راهبردی موسسات
۱۰	سازمان تأمین اجتماعی	۲	جلب رضایت ذینفعان - رعایت قوانین و دستورالعمل های ابلاغی - ارائه خدمات تشخیصی و درمانی به مراجعین (به ویژه بیمه شدگان تأمین اجتماعی) مطابق با قوانین سازمان - حفظ و نگهداری و بهره وری مناسب از امکانات و رعایت حقوق کارکنان طبق ضوابط
۱۱	مدیریت درمان تأمین اجتماعی	۳	رعایت استاندارد های ارائه خدمات به بیماران
۱۲	دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی استان البرز	۲	تنظیم صحیح اسناد و ارسال به موقع - رعایت قوانین و مقررات از جمله تعرفه ها (جراحی - بیهوشی و ...)
۱۳	دانشگاه علوم پزشکی البرز	۱	رعایت استاندارد های درمانی - تعامل مناسب - رعایت حقوق گیرندگان خدمت (رضایتمندی بیماران)
۱۴	وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی	۲	تعامل مناسب با دانشگاه علوم پزشکی البرز - رعایت دستورالعمل ها و الزامات ابلاغی - ارتقاء درجه ارزشیابی بیمارستان
۱۵	سازمانهای بیمه گر درمانی	۱	ارائه خدمات به بیماران مطابق با قرارداد فیما بین تنظیم صحیح اسناد و ارسال به موقع
۱۶	سازمان انتقال خون	۲	مدیریت مصرف خون - رعایت دستورالعمل ها ، الزامات و استانداردهای مربوط به فرآورده های خون - تهیه امکانات لازم جهت انتقال صحیح نظارت بر فرآیند های مرتبط با خون و فرآورده های آن
۱۷	شرکت های پخش داروئی	۲	رعایت قوانین با قرارداد فیما بین - پرداخت به موقع مطالبات
۱۸	سایر مراکز درمانی	۳	تعامل مناسب - مشارکت و همکاری در اعزام و انتقال بیماران
۱۹	ادارات خدمات عمومی (مخابرات- سازمان آب - اداره برق و ...)	۳	پرداخت به موقع صورتحساب ها - صرفه جوئی در مصرف منابع - تعامل مناسب - اطلاع رسانی به موقع - ارائه خدمات جدید و جانبی مورد نیاز
۲۰	رسانه ها	۳	همکاری در تهیه گزارشات و اخبار و ارائه اطلاعات
۲۱	شرکت های تأمین تجهیزات پزشکی	۲	پرداخت به موقع مطالبات - تعامل مناسب
۲۲	شرکت های تعمیرات و نگهداری پزشکی	۲	پرداخت به موقع مطالبات - اجرای دستورالعمل های مرتبط (PM - کالیبراسیون ، سرویسهای دوره ای و ...)



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

تحلیل ذینفعان

برای تحلیل ذینفعان مدل های متنوعی وجود دارد از جمله تحلیل شبکه قدرت-منفعت آقای برایسون که در آن ذینفعان به ۴ طبقه به شرح ذیل دسته بندی می شوند:

❖ **نقش آفرینان:** هم علاقه مندی زیاد و هم قدرت قابل توجه دارند مثل مدیران (عمدتاً به تداوم سازمان و پیشرفت آن توجه می کنند)

❖ **نهادهای:** علاقه زیاد دارند اما قدرتشان اندک است مثل شورای شهر (بیشتر به کیفیت و خروجی سازمان نگاه می کنند)

❖ **زمینه سازان:** قدرت دارند ولی علاقه اندکی دارند مثل بانکها (عمدتاً به امکان کسب درآمد از سازمان می اندیشند).

❖ **عوام:** این گروه علاوه بر قدرت اندک علاقه مندی کمی نیز دارند مثل عامه مردم (این گروه معمولاً محافظه کار است و در پی از دست رفتن موقعیت موجود خود است)

در این سند ما تصمیم گرفتیم که از مدل تحلیل ذینفعان Savage و همکاران استفاده نماییم که بسیار کاربردی و عملیاتی است در این روش ذینفعان بر اساس ۲ عامل پتانسیل همکاری ذینفع با سازمان و پتانسیل آسیب رسانی به سازمان، به ۴ گروه به شرح ذیل طبقه بندی می شوند که استراتژی مقابله با هر گروه نیز روشن شده است:

STAKEHOLDER TYPE ۴ MIXED BLESSING	STAKEHOLDER TYPE ۱ SUPPORTIVE
STRATEGY: COLLABORATE	STRATEGY: INVOLVE
STAKEHOLDER TYPE ۳ NONSUPPORTIVE	STAKEHOLDER TYPE ۲ MARGINAL
STRATEGY: DEFEND	STRATEGY: MONITOR

پتانسیل آسیب رسانی زیاد	پتانسیل آسیب رسانی کم
پتانسیل همکاری زیاد	پتانسیل همکاری زیاد
پتانسیل آسیب رسانی زیاد	پتانسیل آسیب رسانی کم
پتانسیل همکاری کم	پتانسیل همکاری کم



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

دسته بندی ذینفعان کلیدی بیمارستان فوق تخصصی البرز بر اساس معیار های مدل SAVAGE

ردیف	ذینفعان	پتانسیل تهدید		پتانسیل همکاری		گروه			
		زیاد	کم	زیاد	کم	حمایتی	غیر حمایتی	حاشیه ای	هم خوب هم بد
۱	بیماران		✓	✓		✓			
۲	همراهان بیماران		✓		✓				✓
۳	پزشکان		✓		✓				✓
۴	کادر درمان		✓		✓				✓
۵	سایر کارکنان		✓	✓		✓			
۶	مدیران اجرایی		✓	✓		✓			
۷	مدیران میانی		✓	✓		✓			
۸	هیات مدیره موسسه		✓	✓		✓			
۹	مجمع موسسه/ شرکت میلاد سلامت تأمین اجتماعی(هلدینگ)		✓	✓		✓			
۱۰	سازمان تأمین اجتماعی		✓	✓		✓			
۱۱	مدیریت درمان تأمین اجتماعی		✓	✓		✓			
۱۲	دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی استان البرز		✓		✓		✓		
۱۳	دانشگاه علوم پزشکی البرز		✓		✓				✓
۱۴	وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی		✓		✓		✓		
۱۵	سازمانهای بیمه گر درمانی		✓		✓		✓		
۱۶	سازمان انتقال خون		✓	✓		✓			
۱۷	شرکت های پخش دارویی		✓	✓		✓			
۱۸	سایر مراکز درمانی		✓		✓			✓	
۱۹	ادارات خدمات عمومی (مخابرات - سازمان آب - اداره برق و ...)		✓	✓		✓			
۲۰	رسانه ها		✓		✓			✓	
۲۱	شرکت های تأمین تجهیزات پزشکی		✓	✓		✓			
۲۲	شرکت های تعمیرات و نگهداری پزشکی		✓	✓		✓			



گام دوم:

شناسایی الزامات سازمانی

نام گروه: حمایتی نوع استراتژی: مشارکتی	نام گروه: حمایتی نوع استراتژی: درگیر کردن
<ul style="list-style-type: none"> - همراهان بیماران - کادر درمان - دانشگاه علوم پزشکی البرز - پزشکان - رسانه ها 	<ul style="list-style-type: none"> - بیماران - پزشکان و سایر کارکنان - مدیران اجرائی - مدیران میانی - هیات مدیره موسسه - مجمع موسسه/ - شرکت میلاد سلامت تأمین اجتماعی (هلدینگ) - سازمان تأمین اجتماعی - مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان البرز - سازمان انتقال خون - شرکت های پخش داروئی - ادارات خدمات عمومی (مخابرات - سازمان آب - اداره برق و ...) - شرکت های تأمین تجهیزات پزشکی - شرکت های تعمیرات و نگهداری تجهیزات پزشکی
نام گروه: غیر حمایتی نوع استراتژی: دفاع کردن	نام گروه: حاشیه ای نوع استراتژی: مانیتور کردن
<ul style="list-style-type: none"> - دفتر رسیدگی به اسناد - وزارت بهداشت - سازمان بیمه گر درمانی 	<ul style="list-style-type: none"> - سایر مراکز درمانی

شفاف شدن الزامات (آنچه که باید انجام شود و آن چه که باید از انجام آن اجتناب کرد) احتمال رعایت آن ها و خلق ارزش عمومی را افزایش خواهد داد. یک سازمان موظف به بررسی مداوم الزامات از نظر لازم الاجرا بودن آنها است.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

❖ الزامات رسمی:

الزامات سیستمهای بهداشتی با الهام و تبعیت از قوانین کلان کشور همچون چشم انداز ۱۴۰۴، سیاستهای کلان سلامت، نقشه جامع سلامت کشور، برنامه توسعه ۵ ساله ششم و قانون اساسی مورد تهیه و تدوین قرار می گیرد. از جمله الزامات خاص بیمارستان می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- دستورالعمل ها ، آئین نامه ها، قوانین الزامات سازمان تامین اجتماعی ومدیریت درمان تامین اجتماعی استان البرز
- ۲- مجمع عمومی موسسه خدماتی درمانی البرز
- ۳- دستورالعمل ها، قوانین و الزامات وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی
- ۴- دستورالعمل ها، قوانین و الزامات دانشگاه علوم پزشکی البرز
- ۵- قوانین جاری نظام پزشکی
- ۶- مفاد قرارداد موسسه (بیمارستان البرز) با سازمان تامین اجتماعی
- ۷- مستندات اعتبار بخشی شامل دستورالعمل ها، خط مشی ها، روش های اجرایی، فرآیندها و سایر موارد در قالب فایل های الکترونیک



بیانیه رسالت:

بیمارستان فوق تخصصی البرز کرج با هدف حفظ و ارتقاء سلامت جامعه، خدمات تشخیصی درمانی تخصصی و فوق تخصصی ایمن، اثربخش، جامع و بی وقفه را با بهره گیری از نیروی انسانی متعهد و متبحر و تجهیزات پیشرفته و فن آوریهای نوین، به عموم مراجعین به ویژه بیمه شدگان تامین اجتماعی استان البرز و استانهای هم جوار ارائه می نماید.

رسالت ما: ارائه خدمات تشخیصی درمانی ایمن، اثربخش، جامع و بی وقفه

Mission Statement:

In order to maintain and promote the health of the community, the Alborz Hospital is committed to provide safe, effective, comprehensive and seamless healthcare services using the committed and experienced human resources and advanced equipment and technologies to clients in particular social security insurers of Alborz and neighboring provinces.



بیانیه ارزش ها:

- ❖ **استاندارد های زیست محیطی:** صیانت از محیط زیست با مصرف بهینه منابع و پرهیز از آلوده نمودن آب، خاک، هوا و آسیب به جانداران آرمان مشترک کارکنان بیمارستان البرز است.
- ❖ **لیاقت و شایستگی:** توسعه دانش و توانمندی کارکنان و رعایت اصول شایسته سالاری و جایگزین پروری اصل مورد تایید همه مدیران بیمارستان البرز است.
- ❖ **بیمار محوری:** در نظر گرفتن نیازها و انتظارات بیماران و ارائه خدمات درمانی ایمن و اثربخش توأم با عطف و مهربانی با حفظ کرامت انسانی به عموم مراجعین ارزش کلیدی مورد احترام کارکنان بیمارستان است.
- ❖ **رعایت اخلاق و انصاف:** همه ارتباطات در بیمارستان البرز بر اساس والاترین ارزشهای حرفه ای، اسلامی و اخلاقی بنا نهاده شده و همه کارکنان پایبند به اصول رفتار حرفه ای می باشند.
- ❖ **زایش و نوآوری:** ما همواره به طی کردن راهی تازه یا پیمودن یک راه طی شده قبلی به طرز نوین برای ارتقای کیفیت خدمات می اندیشیم.

Values Statement:

- ❖ Environmental standards
- ❖ Worthiness
- ❖ Patient centeredness
- ❖ Professional ethics
- ❖ Innovation



گام چهارم:

ارزیابی محیط های خارجی و داخلی سازمان

تحلیل مهمترین گام برنامه ریزی است، SWOT ابزاری است برای آنالیز جایگاه سازمان که در آن محیط های داخلی و خارجی بررسی می شوند در بیمارستان البرز در این مرحله از روش بارش افکار استفاده شد و با حضور صاحب نظران بیمارستان مهمترین نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتهای احتمالی شناسایی گردید.



نقاط قوت، ضعف و تهدیدها و فرصتهای بیمارستان البرز

- نقاط قوت عبارتند از منابع، مهارت ها یا مزیت هایی که یک موسسه نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که در آنها کار می کند، داراست. قوت ها شایستگی های متمایزی هستند که مزیت مقایسه ای و رقابتی سازمان را در بازار شکل می دهند. نقاط قوت را بطور کلی می توان موقعیت های موثرتر و بهره ورتر یک سازمان نسبت به رقبا دانست.
- نقاط ضعف، عبارتند از محدودیت ها یا کمبودها در منابع، مهارت ها و توانایی ها که منجر به کاهش اثربخشی عملکرد یک سازمان می شوند. بطور کلی نقاط ضعف را می توان داشتن یک موقعیت بد یا ضعیف سازمانی نسبت به رقبا دانست.
- فرصت ها، عبارتند از هر گونه موقعیت مطلوب یا مناسبی که محیط برای تحقق اهداف نصیب سازمان می سازد.
- تهدیدها، عبارتند از هر گونه مانع یا محدودیت کلیدی در موقعیت جاری یا آتی سازمان که تحقق پذیری اهداف سازمان را با خطر یا دشواری مواجه سازد.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

پس از برگزاری جلسات مکرر جدول زیر بدست آمد:

تعمیر و تجهیز درونی (IFE)

ردیف	قوت ها	وزن	ضریب	رتبه
۱	برگزاری منظم جلسات روزانه مدیرعامل با تیم مدیریت اجرایی و مسئولین واحد ها	۶	۳	۱۸
۲	بزرگترین و مجهزترین بیمارستان تامین اجتماعی استان البرز	۹	۴	۳۶
۳	شیوه اداره هیات مدیره ای بیمارستان و برخورداری از اختیارات بیشتر برای تصمیم گیری و مدیریت امور	۵	۴	۲۰
۴	تأمین وسایل حفاظت فردی (PPE) مناسب در دوران همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی	۶	۴	۲۴
۵	برخورداری از امکانات و تجهیزات مناسب و کافی در زمینه های خدمات تشخیصی درمانی و رفاهی برای بیماران	۶	۳	۱۸
۶	وجود فضای فیزیکی مناسب و خوشایند برای بیماران ، همراهان و کارکنان و دارا بودن بیشترین فضای سبز در بین مراکز درمانی	۳	۳	۹
۷	برخورداری از پزشکان مقیم ۲۴ ساعته در تخصص های اصلی مورد نیاز	۵	۳	۱۵
۸	برخورداری از پزشکان فوق تخصص	۲	۳	۶
۹	برون سپاری برخی واحد ها و خدمات پاراکلینیک و پشتیبانی	۳	۳	۹
۱۰	ارائه طرح های انگیزشی واحدها و بخش های بیمارستان و همچنین بهبود نظام پرداخت پرسنل قراردادی به منظور افزایش کیفیت خدمات	۵	۳	۱۵
۱۱	وجود ظرفیت مناسب جهت راه اندازی دپارتمان بیماران بین الملل (IPD)	۲	۳	۶
۱۲	تنها بیمارستان دارای پد استاندارد بالگرد در استان	۴	۳	۱۲
ردیف	ضعف ها	وزن	ضریب	رتبه
۱	کمبود نیروی انسانی پزشکی و پرستاری همگن به منظور رعایت هرچه بیشتر موازین شرع مقدس در ارائه خدمات تشخیصی و درمانی	۵	۲	۱۰
۲	ضعف در جمع آوری، تحلیل و استفاده بهینه از اطلاعات	۴	۲	۸
۳	مشارکت پایین پزشکان در اجرای استانداردهای اعتباربخشی	۴	۲	۸
۴	کمبود اطلاعات مدیریتی در خصوص قیمت تمام شده خدمات	۲	۱	۲
۵	فرسودگی برخی از تجهیزات پزشکی و تاسیساتی با توجه به قدمت بیمارستان (بیش از ۲۰ سال)	۴	۲	۸
۶	عدم تناسب حجم کار با تعداد پرسنل در برخی از واحدها	۲	۲	۴
۷	عدم تطابق فضای فیزیکی با حجم مراجعین و وجود ازدحام در درمانگاه	۳	۲	۶
۸	ناکافی بودن سرمایه در گردش و بالطبع عدم پرداخت بموقع مطالبات طرفین قرارداد	۵	۲	۱۰
۹	الزام به اجرای دستورالعمل های ابلاغی محدود کننده از طرف سازمان های بالادستی	۴	۲	۸
۱۰	عدم ارتباط کامل سیستم HIS با سامانه اسناد پزشکی	۳	۱	۳
۱۱	پایین بودن ماندگاری نیروی انسانی آموزش دیده و جایگزینی نیرو های جدیدالورود بجای نیرو های باتجربه خارج شده	۳	۲	۶
۱۲	کاهش درآمد های عملیاتی و غیرعملیاتی	۵	۲	۱۰
	جمع	۱۰۰		۲۷۱



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

تحلیل محیط بیرونی (EFE)

ردیف	فرصت ها	وزن	ضریب	رتبه
۱	اولویت دادن به سلامت در دولت	۴	۳	۱۲
۲	ظرفیت های فوریت های پزشکی استان (از جمله ۱۱۵ و امداد هوایی)	۵	۳	۱۵
۳	تعامل مناسب مسئولین استانی با بیمارستان	۵	۴	۲۰
۴	حضور اعضای کلیدی سازمان و تشکل های کارگری در هیات مدیره بیمارستان	۴	۴	۱۶
۵	افزایش جمعیت تحت پوشش بیمه تامین اجتماعی در سطح استان	۷	۴	۲۸
۶	ظرفیت موجود جهت عقد قرارداد با بیمه های تکمیلی	۶	۴	۲۴
۷	توسعه تکنولوژی پزشکی و ICT (ارتباطات)	۴	۳	۱۲
۸	فراهم بودن ظرفیت مناسب برای توسعه با توجه به عدم تناسب تخت های بیمارستانی به جمعیت در سطح استان	۴	۴	۱۶
۹	تعامل استانهای همجوار برای استفاده از خدمات تشخیصی درمانی بیمارستان	۴	۳	۱۲
۱۰	وجود دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی در استان به منظور توانمند سازی کارکنان در بهره گیری از فن آوری های روز	۵	۳	۱۵
ردیف	تهدیدها	وزن	ضریب	رتبه
۱	توسعه مراکز تشخیصی درمانی دولتی و غیر دولتی همجوار	۵	۱	۵
۲	رکود اقتصادی، تحریم، تورم و بحران های اقتصادی و ناپایداری بازار ارز	۹	۲	۱۸
۳	بروز اپیدمی و پاندمی بیماریهای عفونی تنفسی (کووید ۱۹)	۹	۲	۱۸
۴	ناپایداری منابع مالی سازمان تامین اجتماعی	۵	۲	۱۰
۵	کمبود کشوری برخی اقلام دارویی، تجهیزات پزشکی و پروتزها	۸	۲	۱۶
۶	خروج نیرو های پرستاری قراردادی بدلیل استخدام های جدید مراکز دانشگاهی و افزایش حقوق در این مراکز	۳	۱	۳
۷	عدم تناسب تعرفه های پزشکی	۵	۱	۵
۸	تعدد مراکز صدور دستور	۵	۲	۱۰
۹	کمبود نیروی انسانی ماهر به دلیل جذب در مراکز دولتی با مزایای بیشتر در دوره همه گیری کرونا و همچنین بازنشستگی	۳	۲	۶
	جمع	۱۰۰		۲۶۱



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

وضعیت بیمارستان البرز و استراتژی کلی این بیمارستان: در این مرحله عوامل مربوط به نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید بدست آمده از مرحله جمع آوری اطلاعات را در ماتریس External Internal factor Evaluation (IFE) و External factor Evaluation (EFE) (وضعیت استراتژیک محیط داخلی و وضعیت استراتژیک محیط خارجی) قرار داده شد و از متخصصین منتخب خواسته شد به هر یک از عوامل داخلی و خارجی نمره وزنی بین یک تا ۱۰۰ به طوریکه مجموع وزن ها ۱۰۰ شود و ضریب از ۱-۴ بدهند. از کلیه نمره های داده شده معدل گیری شد. برای بدست آوردن نمره نهایی از حاصل ضرب امتیاز وزنی و ضریب، رتبه بدست می آید.

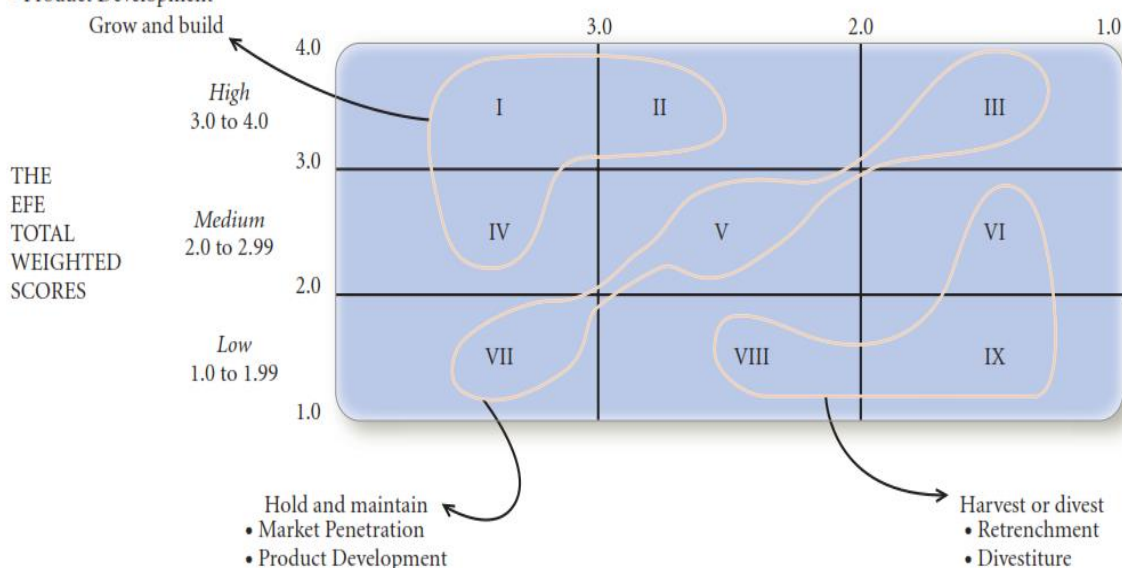
میانگین وزن \times امتیاز نقاط قوت و ضعف = $۲/۷۱$ (نمره نهایی عوامل درونی یا IFE)

میانگین وزن \times امتیاز فرصتها و تهدیدها = $۲/۶۱$ (نمره نهایی عوامل بیرونی یا EFE)

حال اگر مطابق شکل زیر از ماتریس ۹ حالتی تحلیل عوامل درون- بیرونی استفاده نماییم و اعداد فوق را در محورهای مربوط جایگزین کنیم جایگاه بیمارستان البرز روشن می شود.

The Internal-External (IE) Matrix

- Backward, Forward, or Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development



Source: Adapted. The IE Matrix was developed from the General Electric (GE) Business Screen Matrix. For a description of the GE Matrix see Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT," in R. Allio and M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979).



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

موقعیت استراتژیکی بیمارستان البرز بر اساس این ماتریس در منطقه ۵ واقع و استراتژی‌های انتخابی این حوزه متمرکز بر حفظ و ارتقای وضع موجود و اعمال سیاست‌های رقابتی نظیر نفوذ در بازار، ارائه خدمات جدید، کاهش اتلاف منابع و افزایش درآمد می باشد. اتخاذ این استراتژی کلی منافاتی با داشتن استراتژی‌ها در دیگر حیطه‌ها نظیر استراتژی‌های رشد،

ورودی های تحلیل محیط داخلی

	W	S
O	WO	SO
T	WT	ST

ورودی های تحلیل محیط خارجی

احتیاطی، رقابتی و دفاعی ندارد و بیمارستان با استفاده از ماتریس زیر استراتژی‌های مرتبط را استخراج و تدوین نموده است. امید است با اتکا بر برنامه محوری و بهره‌گیری هر چه بیشتر از نقاط قوت و فرصت‌ها برای محدود نمودن نقاط ضعف و تهدیدات شاهد تعالی هر چه بیشتر و تحقق چشم‌انداز بیمارستان باشیم.



گام پنجم:

تعیین مسائل و موضوعات استراتژیک پیشی

روی سازمان

کانون تمرکز برنامه ریزی استراتژیک ایجاد تناسب میان سازمان و محیط پیرامونش است. توجه به الزامات محیط خارجی می تواند به عنوان نوعی برنامه ریزی خارج به داخل با شناسایی مسائل استراتژیک به اتخاذ تصمیم های قابل قبول و کاربردی کمک کند. شناسایی مسائل استراتژیک قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. یک مسئله استراتژیک یک سوال اساسی سیاست یا چالش است که الزامات، مأموریت و ارزش ها، محصول یا خدمت، مشتریان یا کاربران، هزینه، تأمین مالی، سازمان یا مدیریت را تحت تاثیر قرار می دهد. در این مرحله دو گروه موضوعات استراتژیک مطرح است این موضوعات یا مشکل هستند یا موضوعات توسعه ای.

در این گام تیم برنامه ریزی استراتژیک از درون نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها به استخراج و اولویت بندی موضوعات استراتژیک پرداخت که نتیجه آن به شرح ذیل است:

موضوعات استراتژیک بیمارستان البرز:

۱. رضایتمندی مشتریان (داخلی و خارجی)
۲. مدیریت بهینه اطلاعات
۳. مدیریت منابع انسانی
۴. محاسبه قیمت تمام شده خدمات
۵. توسعه خدمات تخصصی و فوق تخصصی
۶. پایداری منابع مالی داخلی و خارجی
۷. مشارکت پایین پزشکان در اجرای استانداردهای اعتباربخشی
۸. مشکل در خرید و به روزرسانی تجهیزات پزشکی (با توجه به ناپایداری بازار ارز، رکود اقتصادی و تحریم ها)
۹. کمبود کشوری برخی اقلام دارویی، تجهیزات پزشکی و پروتژها
۱۰. روند طولانی رسیدگی به اسناد از طرف بیمه ها
۱۱. انطباق امور اداری و فنی موسسه با موازین شرع مقدس



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

در ادامه با استفاده از جدول اولویت بندی و انتخاب و بر اساس نظر خبرگان موضوعات استراتژیک اولویت دار بیمارستان استخراج گردید:

موضوعات استراتژیک اولویت دار بیمارستان البرز:

۱. کیفیت خدمات
۲. ایمنی بیمار
۳. مدیریت اطلاعات
۴. مدیریت منابع مالی و مصارف مالی
۵. توسعه خدمات تخصصی و فوق تخصصی با در نظر گرفتن هزینه/ اثر بخشی و هزینه/ فایده
۶. مقابله با همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی (کووید ۱۹)

در آخر برای تحلیل موضوعات استراتژیک از روش بارش افکار و روش استخوان ماهی استفاده شد.

- ❖ چگونه بیمارستان البرز پویایی و اشتیاق را بین کارکنان خود حفظ می نماید؟
- ❖ نقش بیمارستان البرز در حفظ و ارتقا سطح سلامت منطقه چیست؟
- ❖ بیمارستان البرز چگونه امر ارتقا ایمنی بیمار را نهادینه می سازد؟
- ❖ چگونه در بیمارستان با وجود تحریم ها علاوه بر حفظ منابع موجود سازمانی ، به ارتقا و استفاده از تجهیزات روز بی اندیشیم؟
- ❖ چگونه با فرهنگ تعالی کارکنان بتوانیم کارکنان نارکارآمد را پویا تر نماییم؟
- ❖ جهت کسب رضایتمندی بیماران در کلیه سطوح قابل قبول، چه اقداماتی انجام دهیم؟
- ❖ به منظور دریافت آموزش های لازم پس از ترخیص توسط بیماران، چه فرآیندی را برنامه ریزی و اجرا نمائیم؟



گام ششم:

تدوین استراتژی‌ها به منظور مدیریت مسائل و موضوعات استراتژیک

استراتژی را می‌توان به‌الگویی برای تعیین مقاصد، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات تشبیه کرد که تعیین‌کننده ماهیت سازمان، علل وجودی و فعالیت‌های اساسی آن است.

استراتژی اصلی:

حفظ و ارتقای وضع موجود و اعمال سیاست‌های رقابتی

استراتژی‌های فرعی:

۱. استمرار پیاده‌سازی استانداردهای اعتباربخشی ملی بیمارستانی
۲. ارتقاء سلامت بیماران، کارکنان و جامعه
۳. استمرار پیاده‌سازی استانداردهای هموویژیلانس
۴. استمرار پیاده‌سازی استانداردهای بیمارستان‌های دوستدار مادر و کودک
۵. پیاده‌سازی استانداردهای مدیریت زیست‌محیطی و ایمنی (HSE)
۶. توانمندسازی و دانش‌افزایی نیروی انسانی
۷. پیاده‌سازی استانداردهای الزامی ایمنی بیمار
۸. پیاده‌سازی نظام کنترل عفونت‌های بیمارستانی
۹. استفاده از ۹ راه‌حل ایمنی سازمان جهانی بهداشت
۱۰. پیاده‌سازی استانداردهای حقوق‌گیرنده خدمت
۱۱. پیاده‌سازی نظام پیشنهادات، انتقادات و رسیدگی به شکایات
۱۲. انطباق امور اداری و فنی موسسه با موازین شرع مقدس
۱۳. ارتقاء مستمر هتلینگ بیمارستان
۱۴. استقرار نظام پیگیری بعد از ترخیص
۱۵. ارتقاء سیستم HIS و MIS بیمارستان
۱۶. ارتقاء سیستم گزارش‌دهی خطاهای پزشکی و عوارض بیمارستانی
۱۷. ارتقاء سیستم کدینگ پرونده‌های پزشکی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

۱۸. مدیریت هزینه ها
۱۹. کاهش کسورات بیمه ای
۲۰. افزایش درآمدهای عملیاتی و غیرعملیاتی
۲۱. توسعه قرارداد با بیمه های تکمیلی
۲۲. برون سپاری خدمات پرهزینه
۲۳. پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی
۲۴. انجام هزینه ها بر مبنای بودجه مصوب
۲۵. راه اندازی و برون سپاری واحد طب هسته ای
۲۶. راه اندازی و برون سپاری خدمات آنژیوگرافی و آنژیوپلاستی
۲۷. توسعه واحد های LDR
۲۸. توسعه بخش اورژانس
۲۹. راه اندازی دپارتمان بیماران بین الملل (IPD)
۳۰. ثبت دقیق خدمات ارایه شده در بخش ها
۳۱. اصلاح سیستم بهای تمام شده بر مبنای ABC
۳۲. پیاده سازی استاندارد های اعتباربخشی در محور پیشگیری و کنترل عفونت در مواجهه با بیماریهای واگیر
۳۳. حفاظت کارکنان در برابر ابتلا به بیماریهای عفونی اپیدمیک
۳۴. افزایش ظرفیت تختهای بستری ایزوله در زمان اوج گیری اپیدمی بیماریهای تنفسی
۳۵. تأمین گاز های طبی و تجهیزات پزشکی مورد نیاز بیماران عفونی تنفسی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

گام هفتم:

بررسی و اتخاذ طرح یا طرح های استراتژیک

گروه برنامه ریزی برای اجرای استراتژی ها به مجوز رسمی سازمان نیاز دارد، در فرآیند تصمیم گیری زمانیکه استراتژی ها و برنامه ها تنها برای یک سازمان تدوین می شود، می توان این مرحله را با مرحله ششم ادغام کرد.

هدف گام هفتم تصمیم گیری رسمی برای پذیرش استراتژی ها و برنامه های تهیه شده است. برای تصویب برنامه پیشنهادی باید موضوعات مورد نظر تصمیم گیران اصلی در برنامه گنجانده شود.

لذا استراتژی های سازمان در این مرحله پس از تدوین، به تایید تیم مدیریت اجرایی و مدیرعامل و تصویب هیئت مدیره رسید.

گام هشتم:

ایجاد چشم انداز سازمانی اثر بخشی

چشم انداز یا دورنما تشریح چهره سازمان پس از اجرای موفقیت آمیز استراتژی های خود و رسیدن به تمام اهداف تعریف شده می باشد.

بیانیه دورنمای بیمارستان باید بر اهداف اجتماعی تاکید کند.

بیانیه دورنما:

انتخاب اول مردم منطقه برای دریافت خدمات درمانی جامع، پیشرفته و برتر

Vision Statement:

First choice of the region's population for comprehensive, advanced and superior healthcare services



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

گام نهم:

توسعه یک فرآیند اجرایی موثر

در این گام مهمترین نتیجه ای که رهبران، مدیران و برنامه ریزان باید در پی کسب آن باشند، ایجاد ارزش عمومی است که از دستیابی موفقیت آمیز به اهداف سازمانی و افزایش رضایت ذینفعان حاصل می شود. برای حل موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان در افق زمانی برنامه، نیازمند تبیین اهداف بلند مدت هستیم. در این مرحله با عنایت به گام های قبلی اهداف استراتژیک بیمارستان طی جلسات متعدد به شرح ذیل تدوین گردید:

جدول استخراج اهداف کلان برای حل موضوعات استراتژیک پیش روی بیمارستان

ردیف	موضوع استراتژیک	هدف کلان
۱	کیفیت خدمات	بهبود مستمر کیفیت خدمات
۲	ایمنی بیمار	ارتقاء ایمنی بیمار
۳	مدیریت اطلاعات	تصمیم گیری مبتنی بر شواهد
۴	مدیریت منابع و مصارف مالی	پایداری مالی
۵	توسعه خدمات تخصصی و فوق تخصصی هزینه اثر بخش	افزایش تعداد و تنوع خدمات تخصصی و فوق تخصصی
۶	همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی	آمادگی پاسخگویی در برابر همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

اهداف کلان (Goals):

۱. بهبود مستمر کیفیت خدمات
۲. ارتقاء ایمنی بیمار
۳. تصمیم گیری مبتنی بر شواهد
۴. پایداری مالی
۵. افزایش تعداد و تنوع خدمات تخصصی و فوق تخصصی
۶. آمادگی پاسخگویی در برابر همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی

استراتژی ها (Strategies):

در گام تحلیل وضعیت موجود پس از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مشخص گردید، موقعیت بیمارستان البرز در ناحیه پنجم قرار دارد. این موقعیت نشان دهنده این است که استراتژی کلی بیمارستان حفظ و ارتقای وضعیت موجود است. استراتژی راه و روش دستیابی به اهداف است و در رابطه با «چگونگی دستیابی به اهداف بلند مدت و حیاتی سازمان که در محیط رقابتی قرار دارد»، بحث می کند.

استراتژی کلان (Generic Strategies):

استراتژی کلان، کلی ترین استراتژی سازمان و مشخص کننده جهت استراتژی های دیگر آن است. استراتژی کلان، نشان دهنده مطلوب ترین شیوه جهت گیری استراتژیک سازمان بوده که با در نظرگیری سیستماتیک کلیه عوامل محیطی و درونی مشخص می شود. تقابل مجموعه عوامل محیطی و درونی، نشان گر سمت و سوی استراتژی کلان سازمان است. استراتژی عبارت است از مجموعه تصمیم هایی که با توجه به شرایط به رویدادهایی که ممکن است در آینده پیش آیند گرفته می شوند در اکثر قریب به اتفاق موارد، استراتژی به مفهوم مقابله با اوضاع و شرایط جدید یا عکس العمل نسبت به موقعیت های جدید است.



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

استراتژی های مرتبط با اهداف کلان بیمارستان :

ردیف	اهداف کلان Goals	استراتژی Strategies
G1	بهبود مستمر کیفیت خدمات	<p>G1S1 استمرار پیاده سازی استانداردهای اعتباربخشی ملی بیمارستانی</p> <p>G1S2 ارتقاء سلامت بیماران</p> <p>G1S3 ارتقاء سلامت کارکنان</p> <p>G1S4 استمرار پیاده سازی استانداردهای بیمارستان های دوستدار کودک</p> <p>G1S5 استمرار پیاده سازی استانداردهای بیمارستان های دوستدار مادر</p> <p>G1S6 پیاده سازی استانداردهای مدیریت زیست محیطی و ایمنی (HSE)</p> <p>G1S7 توانمندسازی و دانش افزایی نیروی انسانی</p> <p>G1S8 پیاده سازی استانداردهای حقوق گیرنده خدمت</p> <p>G1S9 پیاده سازی نظام پیشنهادات، انتقادات و رسیدگی به شکایات</p> <p>G1S10 استقرار نظام پیگیری بعد از ترخیص</p> <p>G1S11 انطباق امور اداری و فنی با موازین شرع مقدس</p>
G2	ارتقاء ایمنی بیمار	<p>G2S1 پیاده سازی استانداردهای الزامی ایمنی بیمار</p> <p>G2S2 پیاده سازی نظام کنترل عفونت های بیمارستانی</p> <p>G2S3 استفاده از ۹ راه حل ایمنی سازمان جهانی بهداشت</p> <p>G2S4 ارتقاء سیستم گزارش دهی خطاهای پزشکی و عوارض بیمارستانی</p> <p>G2S5 ارتقاء مدیریت خطر حوادث و بلایا</p> <p>G2S6 استمرار پیاده سازی استانداردهای هموویزیالانس</p>
G3	تصمیم گیری مبتنی بر شواهد	<p>G3S1 اصلاح، توسعه، یکپارچگی و فعالسازی سیستمهای HIS و MIS بیمارستان</p> <p>G3S2 ارتقاء فرایند بررسی و تأیید پرونده های پزشکی</p> <p>G3S3 ارتقاء سیستم کدینگ پرونده های پزشکی</p> <p>G3S4 ارتقاء نحوه جمع آوری، تحلیل و کاربرد داده ها (توسعه مدیریت دانش)</p>
G4	پایداری مالی	<p>G4S1 پیاده سازی بودجه ریزی عملیاتی</p> <p>G4S2 تقویت تعامل با خریداران خدمت</p> <p>G4S3 مدیریت هزینه ها</p> <p>G4S4 توسعه ظرفیت های فروش خدمت (در آمد های عملیاتی)</p> <p>G4S5 افزایش ظرفیت کسب در آمد های غیر عملیاتی</p> <p>G4S6 نحوه اداره واحد های بیمارستان</p> <p>G4S7 اصلاح ساز و کارهای جبران خدمات (نظام پرداخت و ...)</p>
G5	افزایش تعداد و تنوع خدمات تخصصی و فوق تخصصی	<p>G5S1 راه اندازی واحد های تشخیصی - درمانی جدید مبتنی بر ملاحظات هزینه / اثر بخشی و هزینه / فایده (به عنوان مثال پزشکی هسته ای و آنژیوگرافی)</p> <p>G5S2 راه اندازی دپارتمان بیماران بین الملل مبتنی بر ملاحظات هزینه / اثربخشی و هزینه / فایده</p>
G6	آمادگی پاسخگویی در برابر همه گیری بیماریهای عفونی تنفسی	<p>G6S1 پیاده سازی استاندارد های اعتباربخشی در محور پیشگیری و کنترل عفونت در مواجهه با بیماریهای واگیر</p> <p>G6S2 حفاظت کارکنان در برابر ابتلا به بیماریهای عفونی اپیدمیک</p> <p>G6S3 افزایش ظرفیت تختهای بستری ایزوله در زمان اوج گیری اپیدمی بیماریهای تنفسی</p> <p>G6S4 تأمین گاز های طبی و تجهیزات پزشکی مورد نیاز بیماران عفونی تنفسی</p>



برنامه استراتژیک بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی البرز

اهداف اختصاصی و برنامه های عملیاتی:

گرچه برای عملیاتی شدن و قابل سنجش شدن برنامه استراتژیک لازم است که اهداف عینی (Objectives) و شاخص ها هم مشخص شوند ولی به این موارد در بخش برنامه عملیاتی و شاخص ها به طور جداگانه پرداخته شده است.

هدف کلی ۱: بهبود مستمر کیفیت خدمات

بیمارستان البرز در راستای دستیابی به هدف کلان ۱ "بهبود مستمر کیفیت خدمات" اقدام به تدوین برنامه بهبود کیفیت فراگیر نموده است، که در این برنامه اهداف کیفی اختصاصی برای واحدها با مشارکت مدیران واحدها و مدیران ارشد تدوین شده است. برای دستیابی به آن ها برنامه های عملیاتی (بهبود کیفیت بخش) تهیه و تدوین و پس از تصویب به کلیه بخش ها ابلاغ شده است.

هدف کلی ۲: ارتقای ایمنی بیمار

بیمارستان البرز برای دستیابی به هدف کلان ۲ "ارتقا ایمنی بیمار" اقدام به تدوین برنامه های عملیاتی ایمنی بیمار و مدیریت خطر در راستای استانداردهای الزامی بیمارستان های دوستدار ایمنی نموده است.

اهداف کلی ۳ تا ۶:

بیمارستان البرز برای دستیابی به هدف کلان سوم تا ششم اقدام به تدوین اهداف اختصاصی و برنامه عملیاتی نموده است.

گام دهم:

ارزیابی مجدد استراتژی ها و فرآیند

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک بیمارستان فوق تخصصی البرز در افق زمانی ۴ ساله شامل رسالت، چشم انداز، ارزشها، نتایج تحلیل وضعیت موجود (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت، تهدیدها) اهداف کلان و استراتژی ها است و برای عملیاتی و قابل سنجش شدن پیشرفت آن اهداف عینی (Objective) و شاخص ها هم در سطح واحدهای عملیاتی (بخش ها و دپارتمان ها) تدوین شده است. این برنامه ها در افق زمانی یکساله و به تفکیک واحدها تهیه و بعد از تصویب در کمیته اجرایی هر ساله ابلاغ می گردد. برنامه استراتژیک بیمارستان توسط واحد بهبود کیفیت به طور منظم مورد پایش قرار می گیرد و میزان پیشرفت آن و دستیابی به اهداف عینی، به تیم مدیریت اجرایی و حاکمیتی بیمارستان گزارش می شود. بر مبنای نتایج پایش ها و اندازه گیری شاخص ها و لحاظ نمودن تغییرات محیطی و در راستای انطباق با سیاست های کلان کشور و نظام بهداشت و درمان، این برنامه سالانه مورد بازبینی قرار گرفته و از طرف تیم حاکمیت و تیم مدیریت اجرایی به تمام واحد ها و بخش ها ابلاغ می گردد.