

بسمه تعالی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی
شهید صدوقی یزد

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد

بیمارستان آموزشی درمانی

بیمارستان روانپزشکی استان یزد

برنامه استراتژیک

سال ۱۳۹۸-۱۴۰۲

بازنگری تیرماه سال 1401

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

۴.....	مقدمه
۵.....	اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک مرکز آموزشی - درمانی روانپزشکی استان یزد
۵.....	نحوه نگارش برنامه استراتژیک
۶.....	ضرورت برنامه ریزی استراتژیک با BSM
۹.....	جدول ذینفعان داخلی و خارجی مرکز جامع روانپزشکی استان یزد
۱۲.....	نقاط قوت
۱۳.....	نقاط ضعف
۱۴.....	فرصت ها
۱۵.....	تهدید ها
۱۶.....	چالش ها
۱۷.....	بیانیه های مرکز جامع روانپزشکی استان یزد
۱۸.....	اهداف کلان مرکز جامع روانپزشکی استان یزد
۱۹.....	نقشه استراتژی

”آینده از آن کسانی است که به استقبالش می روند“

طبق تعاریف برآمده، مدیریت استراتژیک عبارتست از علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای، چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. برنامه ریزی استراتژیک، آماده سازی سازمان برای پاسخ گویی مناسب، بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد به همین جهت از پویایی برخوردار است.

برنامه ریزی استراتژیک نوعی آینده نگری و خلق آینده دلخواه است و به هیچ عنوان پیش بینی محسوب نمی گردد.

لذا در این مجموعه بر آن شدیم تا با تشکیل تیم های کاری و کارگروه های مختلف فرصت خلق آینده دلخواه را به این مرکز اعطا کنیم.

برنامه پیش رو حاصل تلاش و همکاری کلیه پرسنل در تمام رده های کاری می باشد. لذا به نوبه خود از همراهی و همکاری پرسنل متعهد و صدیق مرکز و احساس مسئولیت آن ها تشکر و قدردانی می نمایم. امید است در پناه ایزد منان و توجهات حضرت ولیعصر (عج) موفق و پیروز باشید.

دکتر محمد هادی فرح زادی

ریاست بیمارستان روانپزشکی استان یزد

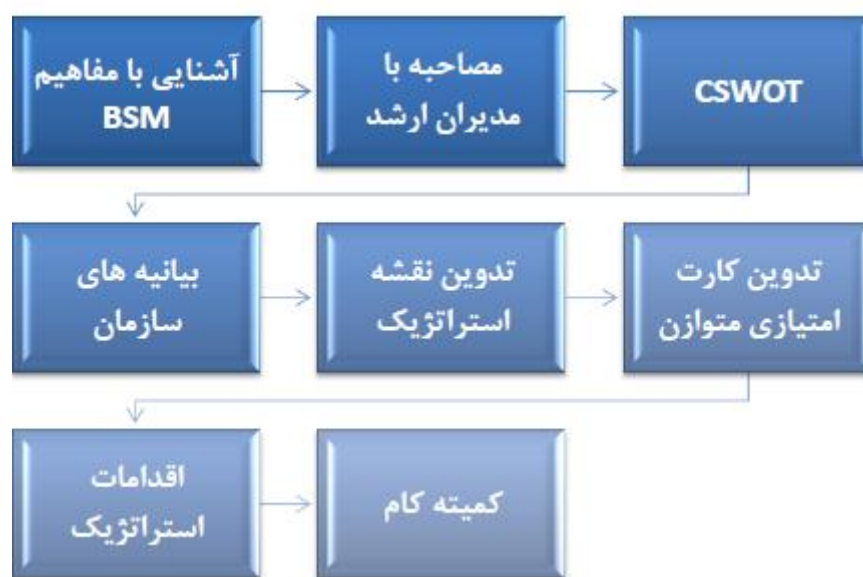
اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک مرکز آموزشی - درمانی روانپزشکی
استان یزد

ریاست بیمارستان - مسئول فنی بیمارستان	جناب آقای دکتر محمدهادی فرحزادی
مدیریت بیمارستان	جناب آقای سعید نظری
مدیر گروه روانپزشکی	جناب آقای دکتر سیدمجتبی یاسینی
معاون آموزشی	سرکار خانم پروانه رشیدپور
مدیریت پرستاری	جناب آقای سید مهدی سید رضائی
مسئول بهبود کیفیت	سرکار خانم الهه سالاری خواه
سوپروایزر آموزشی	سرکار خانم راضیه قنبری
کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار	سرکار خانم اکرم دره زرشکی
مسئول امور مالی	سرکار خانم ملیحه دست پاک
مدیریت منابع انسانی	جناب آقای محسن فلاح
مسئول فناوری اطلاعات	جناب آقای علی کمالی

نحوه نگارش برنامه استراتژیک:

برنامه استراتژیک جدید ما در یک فرایند گسترده با حضور مدیران ارشد جهت شکل دهی نقشه راه آینده بیمارستان تدوین شد. تیم مشاوران تعالی سازان در این فرایند به منظور تسهیل شناخت وضعیت موجود، تعیین اهداف آینده و استراتژی دستیابی به اهداف با سازمان همکاری داشتند.

را که یکی از بهترین ابزارهای پیاده سازی استراتژی در سطح دنیا می باشد، به « کارت امتیازی متوازن » ما عنوان چارچوب اصلی فرایند انتخاب کردیم که مراحل طراحی و تدوین آن در نمودار زیر خلاصه شده است



ضرورت برنامه ریزی استراتژیک با BSM

برای رفع کمبودها و نواقص ذکر شده، از روش مدیریت استراتژی متوازن استفاده می کنیم، زیرا BSM رویکردی است که طی آن استراتژی سازمان با مشارکت مدیران ارشد در بستر کارت امتیازی متوازن فرموله شده و ساز و کارهای اجرای آن فراهم می گردد. با این روش استراتژی سازمان هیچگاه از واقعیت های روز فاصله نمی گیرد، درک کلی از این ابزار به آسانی بدست می آید و ساز و کار تغییر استراتژی در آن پیش بینی شده است. تدوین چشم انداز و مأموریت سازمان پس از مطالعات شناختی به صورت مشارکتی تهیه می گردند، سپس استراتژی ها همسو با این بیانیه ها از طریق تصمیم گیری جمعی مدیران سازمان تدوین می شوند. بدین وسیله شور و هیجان تصمیم گیری گروهی و فروریختن ابهت استراتژی منجر به ایجاد حس مالکیت فردی شده و تعهد افراد به اجرای این استراتژی ها را تضمین می کند. در نهایت با بکارگیری کارت امتیازی متوازن، میزان دسترسی به اهداف استراتژیک تدوین شده در طول دوره عملکرد سازمان رصد میشود و بدین صورت سازمان از ارزیابی و بازنگری دائمی استراتژی ها و عملکرد خود بهره مند خواهد بود.

سیاست اصلی (Main Policy)

تعاریف مورد نظر در تدوین سیاست های کلان:

خط مشی (Policy) یا سیاست، اصل تعیین کننده محدوده‌ی تصمیم‌گیری برای مدیران سازمان می‌باشد. مدیران و برنامه‌ریزان در هر سازمان باید همواره قلمرو تعیین شده توسط خط مشی را مد نظر قرار داشته و تصمیمات را با قید سازگاری با خط مشی سازمان اتخاذ نمایند. افزون بر آن خط مشی را باید یک معیار و شاخص مهم در کنترل و ارزیابی عملیات نیز به حساب آورد.

سیاست‌های اصلی در هر سازمان باید همسو با سیاست‌های سازمان‌های بالادستی (مثلاً دانشگاه و وزارت بهداشت) و سیاست‌های اصلی کشور باشد.

خط مشی یا همان سیاست‌های سازمان به صورت رسمی توسط رئیس/مدیرعامل یا مدیریت ارشدیک سازمان تعیین می‌گردند.

باتدوین سیاست‌های کلان سازمان، این اطمینان فراهم می‌گردد، که از بروز تضاد یا تعارض در تصمیمات مدیران سازمان ممانعت بعمل آید. به عبارت بهتر خط مشی، مسیر تفکری یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌نماید تا از این رهگذر، شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری مدیران با اهداف سازمان، سازگار گردیده و یا منافات نداشته باشد.

در بیمارستان سیاست‌های اصلی پس از طرح و بررسی در جلسه تیم مدیریت و رهبری، تصویب و برای اجرا به ذی‌نفعان کلیدی ابلاغ می‌گردد.

باتدوین سیاست‌های کلان سازمان، این اطمینان فراهم می‌گردد، که از بروز تضاد یا تعارض در تصمیمات مدیران سازمان ممانعت بعمل آید. به عبارت بهتر خط مشی، مسیر تفکری یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می‌نماید تا از این رهگذر، شیوه اندیشیدن و تصمیم‌گیری مدیران با اهداف سازمان، سازگار گردیده و یا منافات نداشته باشد.

در بیمارستان سیاست‌های اصلی پس از طرح و بررسی در جلسه تیم مدیریت و رهبری، تصویب و برای اجرا به ذی‌نفعان کلیدی ابلاغ می‌گردد.

تیم مدیریت و رهبری بیمارستان، وظیفه تدوین پیش‌نویس سیاست‌های اصلی طبق ضوابط و تعاریف موجود را به مدیر و مسئول بهبود کیفیت و مدیر دفتر پرستاری، مسئول بخش‌ها و سوپروایزرین بیمارستان واگذار کرده است. دبیر کمیته تیم مدیریت و رهبری موظف است پیش‌نویس سیاست‌های اصلی را جهت بررسی و تصویب، به تیم مدیریت و رهبری عرضه نماید.

سیاست‌های اصلی مرکز جامع روانپزشکی استان یزد برگرفته:

۱- جذب خیرین در کاهش پرداخت از جیب بیماران

ذینفعان کلیدی: خیرین (هیات امناء، سایر خیرین جامعه)

۲- توانمند سازی نیروی انسانی

ذینفعان کلیدی: مسئولین بخش ها و واحدها، معاون آموزشی، دفتر خدمات پرستاری، سوپروایزر آموزشی، کلیه پرسنل

۳- تامین رضایتمندی مشتریان و تکریم ارباب رجوع

ذینفعان کلیدی: کلیه پزشکان، کارکنان، بیماران، واحد حقوق گیرنده خدمت، همراهان بیمار

۴- افزایش کیفیت و ایمنی خدمات و مراقبت های سلامت با استقرار و ترویج استانداردهای اعتباربخشی ملی.

ذینفعان کلیدی: پزشکان، کارکنان، بیماران، دانشگاه، وزارت بهداشت

۵- تصمیمگیری بر اساس مدیریت مشارکتی و خرد جمعی یعنی تصمیم گیری کلان بر اساس خرد جمعی و

مبتنی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پردازش شده و آمار

ذینفعان کلیدی: مدیران اجرایی بیمارستان، پزشکان و اعضای هیات علمی، پرستاران، پرسنل بیمارستان، بیماران، همراهان بیمار، واحدهای ستادی دانشگاه

۶- توسعه کیفی و کمی نظام آموزشی بیمارستان به صورت هدفمند، سلامت محور، مبتنی بر نیازهای کارکنان،

بیماران جامعه، با تربیت و آموزش دستیاران.

ذینفعان کلیدی: مدیران اجرایی بیمارستان، پزشکان و اعضای هیات علمی، بیماران، وزارت بهداشت، معاونت آموزشی

بازنگری و ویرایش:

تیم مدیریت اجرایی بیمارستان موظف است سیاست های اصلی را سالانه مورد بازبینی قرار داده و نتیجه را به ذینفعان کلیدی بیمارستان اعلام نماید.

جدول ذینفعان داخلی و خارجی مرکز جامع روانپزشکی استان یزد

ردیف	ذینفعان داخلی بیمارستان	انتظارات و توقعات
۱	کارکنان (مدیران، پرستاران، کارکنان اداری، پیراپزشکان، پزشکان)	امنیت شغلی، مشارکت، پرداخت به موقع کارانه، احترام، عدالت، ارتقاء مهارت و دانش، اطلاع رسانی، خدمات رفاهی، قدردانی، شفافیت
۲	هیئت علمی	زمینه‌سازی برای توانمندی هیأت علمی، حمایت سازمانی، رعایت عدالت، ارزشیابی مناسب عملکرد، فراهم نمودن شرایط کاری مناسب، به‌کارگیری شیوه‌های مناسب مدیریتی، توجه به مسایل رفاهی و تأمین مالی و ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش
۳	اینترنت و رزیدنت	پایون مجهز با امکانات، مجهز بودن سیستم به امکانات آموزشی و پژوهش، اینترنت پرسرعت، حمایت جهت شرکت در کنگره های آموزشی ملی

انتظارات و توقعات	دینفعان خارجی بیمارستان	ردیف
<p>درمان مناسب، هزینه کم، حفظ احترام، کیفیت خدمات، آسایش و امکانات هتلینگ، خدمات ویژه، خدمات پس از ترخیص، آموزش، دسترسی به پزشک و بیمارستان، اطلاع رسانی، امنیت، تکمیل زنجیره درمان، خدمات به همراه بیمار، امکانات ملاقات، احترام به باورهای مذهبی و فرهنگی، مشاوره درمانی، سرعت عملیات پشتیبانی</p>	بیماران	۱
<p>احترام، خدمات به همراه بیمار، دسترسی، ملاقات آسان، سرعت عملیات پشتیبانی، اطلاع رسانی و مشاوره پزشکی، اجازه مشارکت در درمان، آموزش، خدمات گردشگری سلامت</p>	همراهان بیمار	۲
<p>رعایت قوانین و دستورالعمل ها، توسعه مدیریت (بالا رفتن رتبه بیمارستان)، حفظ اعتبار و خوشنامی، افزایش کیفیت آموزش و درمان، بهداشت، رضایت مشتریان (رعایت حقوق بیماران)، توسعه خدمات درمانی، تعدیل تعرفه، تعامل و همکاری با سایر مراکز</p>	دانشگاه علوم پزشکی	۳
<p>تسهیل در امور پذیرش، ترخیص و تسویه حساب بیمار</p>	امور زندان ها	۴
<p>تنظیم صحیح اسناد و ارسال به موقع، کاهش هزینه ها، رعایت تعرفه ها، جلب اعتماد بیمه شده ها، صبوری در دریافت مطالبات، اطلاع رسانی</p>	سازمان های بیمه گر	۵

تسهیل فرایند پذیرش و ترخیص بیماران ارائه خدمات حمایتی مددکاری جهت بیماران بستری و تحت پوشش	بهبودی	۶
همکاری و پشتیبانی بیمارستان در پذیرش بیماران ارائه تسهیلاتی از طرف بیمارستان جهت انتقال بیماران از منزل به بیمارستان	شرکت های طرف قرارداد	۷
تسهیل فرایند پذیرش و ترخیص بیماران ارائه خدمات حمایتی مددکاری جهت بیماران بستری و تحت پوشش	دادگستری	۹
تسهیل فرایند پذیرش و ترخیص بیماران ارائه خدمات حمایتی مددکاری جهت بیماران بستری و تحت پوشش	اورژانس های اجتماعی	۱۰
مقدم بودن خدمات پیشگیری بر درمان، همکاری بیمارستان در طرح های ملی، ارائه خدمات حمایتی به خانواده های معرفی شده، همکاری بیمارستان در ارتقا شاخص های بهداشتی و بیماری های واگیر	مرکز بهداشت	۱۱
رعایت قوانین و دستورالعمل ها، تدوین سیاست های بیمارستان در راستای سیاست های تدوین شده از طرف وزارتخانه، بالارفتن رتبه بیمارستان) حفظ اعتبار و خوشنامی، افزایش کیفیت آموزش و درمان، بهداشت، رضایت مشتریان)، ارائه خدمات با کیفیت، کاهش هزینه ها	وزارت بهداشت	۱۲

نقاط قوت

✓ دسترسی ۲۴ ساعته به روانپزشک
جهت تعیین تکلیف

✓ وجود درمانگاه اختصاصی جهت درمان
اعتیاد

حضور نیروهای تخصصی
رسمی (روانشناسی، گفتار درمانی، تغذیه، مددکاری
و ...)

✓ آموزشی بودن این مرکز و وجود اعضای
هیات علمی

✓ وجود بخش VIP

✓ وجود مرکز تحقیقات اعتیاد و علوم
رفتاری در بیمارستان

✓ وجود بخش های اختصاصی (دوگانه
زنان . مردان)

✓ وجود فضای فیزیکی

✓ وجود درمانگاه تخصصی سرپایی

نقاط ضعف

✓ استاندارد پایین فضای اورژانس

✓ درآمد و کارانه کم پرسنل بیمارستان

✓ سیستماتیک نبودن برنامه جذب
خیرین

✓ کمبود فضای اداری و آموزشی،
رفاهی، درمانی

✓ عدم رغبت کافی پزشکان جهت انجام
مشاور بر بالین

✓ نداشتن برنامه بازتوانی بیماران بعد از
ترخیص

✓ عدم وجود فضا، نیروی کار و امکانات
کافی جهت توانبخشی

✓ نبود بخش روانپزشکی کودک، نوجوان و
سالمند

✓ طرح های ناتمام توسعه فیزیکی

فرصت ها

✓ موقعیت جغرافیایی مناسب در مرکزیت محور جنوب شرق کشور و پتانسیل پذیرش بیمار از استانهای همجوار

✓ حضور نماینده شهرستان در کمیسیون بهداشت و درمان مجلس

✓ تعامل با سازمانهای مشارکت مردمی و موسسه های خیریه در کشور

✓ همجواری با بیمارستان جنرال شهید بهشتی تفت

✓ برون سپاری در پاره ای از خدمات

✓ امکان ثبت NGO حمایتی در بیمارستان

✓ تنها مرکز آموزشی درمانی روانپزشکی در استان

تهدیدها

✓ تاخیر در پرداخت مطالبات از سوی سازمان های بیمه گر

✓ توانمندی ضعیف خانواده ها در پرداخت هزینه بیمار

✓ عدم اجرای پوشش بیمه ای خدمات روانشناسی و برخی خدمات روانپزشکی

✓ وجود انگ های اجتماعی نسبت به بیماران، بیمارستان و پرسنل

✓ توجه ناکافی مسئولین و سازمان ها نسبت به مرکز و بیماران دچار اختلالات روانی

✓ بالا بودن ریسک درگیری های فیزیکی و امنیت جانی پرسنل

✓ بالا بودن فشار روانی ناشی از کار با بیماران روان

✓ دور بودن موقعیت بیمارستان از مرکز استان

چالش‌ها

✓ تغییر در سیاست‌های وزارت
بهداشت و درمان (تغییرات در
مدیریت، تعرفه‌ها و استانداردها)

✓ تغییر اپیدمیولوژی بیماری‌ها
(اعتیادهای جدید؛ مشکلات
هویت، جنسی و آسیب‌های
اجتماعی)

✓ تغییرات مدیریتی در دانشگاه علوم
پزشکی شهید صدوقی

✓ تغییر در پرداخت و سیاست‌های
سازمان‌های بیمه‌گر

✓ نداشتن رقیب

✓ آموزشی بودن این مرکز

بیانیه های مرکز جامع روانپزشکی استان یزد



بیانیه چشم انداز مرکز جامع

روانپزشکی استان یزد

به عنوان یکی از مراکز برتر در ارائه خدمات درمانی - آموزشی و پژوهشی در زمینه بیماری های اعصاب و روان در سطح کشور

بیانیه رسالت مرکز جامع روانپزشکی

استان یزد

ارائه خدمات جامع تخصصی و فوق تخصصی درمانی، آموزشی، پژوهشی به صورت بیمارمحور، ایمن و همدلانه در راستای ارتقای سلامت روان جامعه و درمان اعتیاد به منظور بهبود کیفیت زندگی



ارزش های مرکز جامع

روانپزشکی استان یزد

- ۱- حفظ محرمانگی اطلاعات
- ۲- رعایت امنیت و اخلاق حرفه ای
- ۳- اعتماد متقابل، همدلی
- ۴- احترام به کرامت انسان
- ۵- روز آمدی و دانش محوری

اهداف کلان مرکز جامع روانپزشکی استان یزد

با توجه به الزامات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و بیانیه های بیمارستان (چشم انداز، رسالت و ارزشها) اهداف کلان زیر به عنوان سرلوحه مراحل تدوین استراتژی به توافق جمع رسید:

افزایش رضایتمندی مشتریان

بهبود کیفیت

ارتقای ایمنی

افزایش توانمند سازی کارکنان

مدیریت درآمد-هزینه

بهبود اطلاع رسانی

توسعه خدمات

توسعه تحقیقات و فعالیت ها پژوهشی

بهبود آموزش فراگیران بالینی

نقشه استراتژی

