

تعریف:

سیاستهای اصلی، جهت گیریها، روالهای کاری و اولویتهای بیمارستان را برای اجرای منسجم وظایف /ماموریت /استراتژیهای تعیین شده نشان میدهد. این سیاستها توسط تیم رهبری و مدیریت تهیه، تصویب و ابلاغ میشود. برای تعیین سیاستهای اصلی نیاز است که ضعفها و توانمندیهای سازمان، وضعیت سلامت جامعه، عوامل برون سازمانی و انتظارات ذینفعان کلیدی شناسایی شده و از اطلاعات /آمار /مطالعات به روز استفاده شود. لازم به ذکر است شناسایی ضعفها و توانمندیها با شرایطی که مطرح شده است در سند استراتژیک بیمارستان انجام و به روز رسانی میشود. عوامل برون سازمانی میتواند شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری باشد. در واقع سیاستهای اصلی بیمارستان چارچوب برنامه ریزیهای مسئولان ارشد بیمارستان و هدایتگر برنامه ها و رفتار سازمانی هستند. وجود رابطه منطقی به صورت شفاف بین سیاستهای اصلی با استراتژیهایی که در برنامه استراتژیک بیمارستان تبیین شده، ضروری است. سیاستها بایستی همسو با سیاستهای بالادستی وزارت بهداشت باشد. تفاوت استراتژی با سیاست در این است که استراتژی نشان میدهد که از کدام راه کلان برای رسیدن به اهداف کلان استفاده شود، اما سیاستهای اصلی نشان میدهد که استراتژیهای تعیین شده و یا ماموریت مشخص شده برای بیمارستان بر طبق چه اصول /چارچوب /روالی اجرایی شوند.

تعیین و مکتوب نمودن سیاستهای اصلی توسط مسئولان ارشد بیمارستان با در نظر گرفتن موارد زیر صورت پذیرد:

- ۱- سیاستها و اهداف کلان سازمانهای بالادستی
- ۲- ماموریت بیمارستان (تعیین شده توسط بیمارستان یا ابلاغی)
- ۳- ضعفها و توانمندیهای داخل سازمانی
- ۴- وضعیت سلامت جامعه و سایر عوامل بیرونی تاثیر گذار بر بیمارستان
- ۵- انتظارات ذینفعان کلیدی

تعریف ذینفعان کلیدی مخاطب هر یک از سیاست های اصلی بیمارستان:

*ذینفعان کلیدی مخاطب هر یک از سیاستهای اصلی بیمارستان، گروهی از ذینفعان هستند که در پیامد نهایی حاصل از اعمال آن سیاست در فعالیتهای بیمارستان تاثیر گذار هستند.

بیانیه سیاست اصلی

- بیمارستان بر این باور است که ایمنی بیمار مبنای تمامی اقدامات و تصمیم گیری های مراقبتی و مدیریتی بوده و هر اقدامی و یا تصمیمی که نافی ایمنی بیمار باشد اساساً غیر قابل قبول و غیر قابل اجرا خواهد بود .
- بیمارستان با هدف بهبود مستمر کیفیت خدمات ، ضمن رعایت موازین بهداشتی ، درمانی و زیست محیطی در راستای سیاست های بالا دستی تلاش می نماید.
- با توجه به محدودیت جذب نیروهای مورد نظر ، اولویت بیمارستان ، اجرای برنامه های توانمندسازی برای توسعه منابع انسانی و یا پرداخت مبتنی بر عملکرد در حوزه ارزیابی عملکرد کمی و کیفی کارکنان است ، از این رو نیروهای کارآمد مورد قدردانی و جبران خدمت قرار گرفته و نیروهای ناکارآمد در برنامه های توانمندسازی قرار خواهد گرفت .

❖ ارتقا ایمنی بیمار با رویکرد فرهنگ سازی و تغییر رفتار :

- ✓ انتخاب فرهنگ ایمنی به عنوان اولین ارزش سازمانی
- ✓ استقرار استانداردهای اعتباربخشی در حوزه ایمنی تا سطح تغییر رفتار از طریق آموزش ، نظارت و بازخورد مستمر

ذینفعان کلیدی : کلیه کادر درمان و غیر درمان ، اساتید ، فراگیران ، بیماران و همراه بیمار و دانشگاه علوم پزشکی

❖ بهبود مستمر کیفیت خدمات بدون تحمیل هزینه اضافی به بیمار و از طریق ارتقا فرایندهای اصلی:

- ✓ ساماندهی فرایندهای اصلی بیمارستان
- ✓ تعریف بسته خدمتی داخلی ، بیهوشی ، قلب ، نورولوژی، روان پزشکی، جراحی زنان درمانی
- ✓ استفاده بهینه از ظرفیت های بخش ها و اتاق عمل از طریق مدیریت تخت و پایش کنسلی ها
- **دارو و آزمایش:**
 - ✓ اجرای طرح مصرف منطقی ۵ داروی مهم و پرهزینه
 - ✓ اجرای طرح تجویز منطقی ۹ داروهای پر هزینه و آنتی بیوتیک مهم (کاربامپنم ، ایمپنم ، مروپنم)، وریکونازول، ونکومایسین، آمفوتریسین لیپوزومال ، کولیستین ، لینزولید ، تیکوپلانین و کاسپوفانژین) در بیمارستان در راستای ارتقا سطح ایمنی بیماران و کاهش مقاومت میکروبی
 - ✓ اجرای طرح خود به خود متوقف شونده در خصوص داروهای آنتی بیوتیک و آزمایش ها
 - ✓ اجرای طرح نظارت بر مصرف آنتی بیوتیک های پروبیلاکسی اعمال جراحی
- **ساماندهی وضعیت تجهیزات پزشکی با رویکرد کاهش درصد تجهیزات پزشکی فرسوده و بهبود نظام نگهداشت**
 - ✓ بهبود نظام نگهداشت از طریق آموزش کاربری ، نگهداشت و نظارت بر استفاده صحیح دستگاه
 - ✓ به روز رسانی تجهیزات پزشکی با اولویت تامین اعتبار از محل اعتبارات وزارتی ، دانشگاه ، جذب کمکهای خیرین و درآمد اختصاصی بیمارستان
 - ✓ خرید تجهیزات پزشکی بر اساس نیازسنجی و اولویت بندی با رعایت آیین نامه مالی معاملاتی

✓ کاهش درصد تجهیزات پزشکی فرسوده بر اساس اولویت بندی

✓ بهبود نظام نگهداشت از طریق انجام سرویسهای دوره ای

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، مراجعین و دانشگاه علوم پزشکی

استقرار مدلهای مدیریتی:

✓ اجرای آیین نامه بیمارستان مستقل

✓ توسعه و ارتقا جایگاه بیمارستان در استقرار استانداردهای اعتبار بخشی و ایمنی

✓ اجرای سیاستهای سازمان های بالادستی نظام سلامت

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، بیماران و همراه بیمار، مراجعین و دانشگاه علوم

❖ **بهبود فضای فیزیکی و زیرساخت ها با رویکرد افزایش رضایت مندی ذینفعان و بهبود کیفیت خدمات:**

✓ اجرای طرح جامع ایمن سازی و مقاوم سازی ابنیه فرسوده

✓ استانداردسازی و راه اندازی سانترال جدید اکسیژن

✓ راه اندازی اتاق عمل اورژانس قلب (اتاق سوم)

✓ پیگیری امکان جابجایی بیمارستان به دلیل قدمت و فرسودگی فضای فیزیکی موجود

✓ تکمیل ساخت اقامتگاه همراه بیمار و مهد کودک با استفاده از کمکهای خیرین

✓ ارتقا زیرساخت های فن آوری اطلاعات شامل تغییر HIS، ارتقا و استاندارد سازی سرورها، توسعه خدمات الکترونیک

✓ انتقال واحد گاز خون به آزمایشگاه

✓ ایجاد پايون پرستاری

✓ ایجاد دپارتمان قلب از محل خیرین و اورژانس قلب با بودجه کشوری

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، بیماران و همراه بیمار و دانشگاه علوم پزشکی، همسایه ها، تامین کنندگان،

❖ **تعامل با بیمار و همراه بیمار با رویکرد افزایش رضایتمندی و بیمار محوری:**

✓ تعریف کانالهای ارتباطی مستقیم و غیر مستقیم ارتباطی با تیم مدیریت اجرایی

✓ ارائه خدمات هتلینگ مناسب و با کیفیت

✓ راه اندازی سیستم کنترل هوشمند تردد مراجعین

✓ عدم استفاده از همراه بیمار در انجام فرآیندهای مورد نیاز بیمار بستری در بخشها/ تحت نظر در اورژانس

○ انتقال بیمار به واحد تصویر برداری و دریافت گزارش تصویر برداری

○ انتقال نمونه ها به آزمایشگاه یا اخذ نتیجه از آزمایشگاه

○ دریافت/ عودت خون یا فرآوردههای خونی بیمار

○ دریافت نسخ دارویی بیماران تحت نظر و بستری در اورژانس

- انجام مراقبتهای بالینی و خدمات مرتبط به بالین بیمار به کلیه بخش ها
- ✓ ایجاد حوزه گیرندگان خدمت تعیین مسئول پیگیری امور بیماران جهت شناسایی فعالانه موارد عدم انطباق و بهبود در روند ارائه خدمات
- ✓ راه اندازی کلینیک ارتقا سلامت و مشارکت در پیشگیری و ارتقاء سلامت در حیطه بیمار و جامعه
- ✓ راهنمایی و هدایت گیرندگان خدمت در سطح بیمارستان
- ✓ رعایت و حفظ حریم خصوصی گیرنده خدمت
- ✓ حمایت از گروههای آسیب پذیر و جمعیت های در معرض خطر
- ✓ رعایت منشور حقوق بیمار
- ✓ استقرار ایستگاه سلامت در کلیه ساختمانهای بیمارستان
- ✓ احداث کانون فرهنگی
- ✓ استقرار ویلچر و برانکارد جهت رفاه حال بیمار و همراه بیمار در ورودی بیمارستان
- ✓ تکریم ارباب رجوع
- ✓ کاهش آلودگی های زیست محیطی از طریق بی خطر سازی کلیه پسماندهای عفونی بیمارستان
- ✓ نظرسنجی از کلیه ذینفعان به صورت مستمر و روزانه جهت اطمینان از حرکت در راستای تامین رضایت مراجعین
- ✓ تشویق الگوهای برتر رفتاری در رده های مختلف در جلسات فصلی بر اساس نظرات ارباب رجوع
- ✓ اختصاص پرستار پیگیر جهت روند درمان بیماران COPD در منزل
- ✓ اختصاص سوپروایزر آموزش سلامت و انتشار محتوای آموزشی به بیمار از طریق سیستم اسکن بارکد
- ✓ اجرای طرح جوابدهی الکترونیک و نوبت دهی الکترونیک در درمانگاه

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کارکنان بیمارستان، بیماران و همراه بیمار، جامعه، دانشگاه علوم پزشکی

❖ آموزش و پژوهش با رویکرد همسوسازی گروه های پزشکی:

- ✓ نظارت بر فرایندهای آموزشی فراگیران گروههای مختلف پزشکی از طریق معاونت آموزشی
 - ✓ تعریف نماینده تام الاختیار به تفکیک گروه های آموزشی مستقر در بیمارستان
 - ✓ استقرار اعتبار بخشی آموزشی
 - ✓ همکاری در اجرای طرح های پژوهش مصوب و الزام به ثبت نام وابستگی به بیمارستان در معاونت پژوهشی دانشگاه
 - ✓ راه اندازی واحد توسعه تحقیقات بالینی بیمارستانهای آموزشی و
- Clinical Research Development Unit (CRDU) و
- Hospital Research Development Committee(HRDC) در راستای ارائه خدمات پژوهشی شامل مشاوره آمار، مشاوره طراحی پژوهش و ... در بیمارستان

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، بیماران و همراه بیمار و دانشگاه علوم پزشکی

❖ جبران خدمت پزشکان و کارکنان با رویکرد افزایش انگیزه و رضایتمندی

- ✓ اجرای طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد و پرداخت به کارکنان و پزشکان
- ✓ اجرای طرح تعرفه گذاری پرستاری

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، بیمار و همراه بیمار، دانشگاه علوم پزشکی

• مدیریت منابع مالی با رویکرد استفاده بهینه از منابع و مدیریت منابع و مصارف

- ✓ شناسایی کانون های درآمد و هزینه
- ✓ هدایت فعالیت های سازمان به سمت تراز مثبت
- ✓ تشکیل تیم اقتصاد درمان و اقتصاد سلامت
- ✓ اجرای طرح ترخیص بر بالین بیمار و کاهش کسورات از طریق:
 - رسیدگی، کنترل و تکمیل اسناد قبل از ترخیص بیمار
 - شناسایی خدماتی که ثبت و چارج نمی شود.
- ✓ به روز رسانی ارسال اسناد
- ✓ بررسی و تجزیه و تحلیل درآمد و هزینه بخش ها با رویکرد کاهش هزینه و افزایش درآمد
- ✓ جذب کمک های خیرین
- ✓ شناسایی خدمات قابل واگذاری به بخش خصوصی
- ✓ تامین اعتبار پروژه های تجهیزاتی و عمرانی خارج از اولویت و برنامه های بیمارستان از طریق دانشگاه
- ✓ تخصیص منابع مالی در راستای نگهداشت تجهیزات و ابنیه
- ✓ تنظیم برنامه مالی پرداخت مطالبات تامین کنندگان کالا، دارو و خدمات بر اساس اولویت های بیمارستان
- ✓ استفاده از پتانسیل کلیه واحدها
- ✓ ایجاد تخت VIP و IPD

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان، بیماران و همراه بیمار، تامین کنندگان و دانشگاه علوم پزشکی، خیرین

❖ سیاست ها در حوزه منابع انسانی با رویکرد استقلال بیمارستان، تغییر وضعیت، برون سپاری و توانمند

سازی منابع انسانی:

- ✓ اختصاص ردیف از چارت تشکیلاتی بیمارستان به نیروهای قبولی در آزمون های استخدامی و انتقالی دائم از سایر مراکز به این بیمارستان
- ✓ مدیریت منابع انسانی از طریق ارزیابی کمی و کیفی و کارسنجی واحدها در راستای ساماندهی توزیع و چیدمان نیروها در واحدها

✓ تعدیل نیروی انسانی تا سقف ۵٪

✓ مدیریت اطلاعات و فرایندهای منابع انسانی از طریق سامانه الکترونیک (رشد)

✓ کاهش نیروهای طرحی و شرکتی و جایگزینی با نیروهای ثابت، رسمی، پیمانی و قراردادی

✓ طراحی سیستم جانشین پروری از طریق تشکیل تیم تحول

• **با توجه به قوانین عدم جذب و استخدام نیرو، در حال حاضر سیاست بیمارستان شامل:**

✓ برون سپاری خدمات کمک بهیاری، تنظیفات و بیماربری در صورت افزایش حجم خدمت یا توسعه بخش ها

• **جبران کمبود نیرو در صورت لزوم از طریق:**

✓ بکارگیری نیروها در چهار چوب قوانین در قالب اضافه کار

✓ بکارگیری دانشجوی ترم ۷ و ۸ پرستاری و پزشکی در صورت لزوم

• **ایجاد انگیزه در کارکنان جهت شرکت در دوره های آموزشی:**

✓ تفکیک سوپروایزرهای آموزشی پرستاری و غیر پرستاری

✓ محاسبه ساعت حضور کارکنان در دوره های آموزشی در ساعات غیر موظف غیر عملکردی

✓ تشویق کارکنان دارای بالاترین نمره دوره های آموزشی

ذینفعان کلیدی: کلیه کادر درمان و غیر درمان

❖ **ارتقا امکانات رفاهی کارکنان با رویکرد افزایش رضایت مندی و مشارکت:**

✓ اعلام فراخوان در خصوص تصمیم گیری های بیمارستان در راستای تصمیم گیری مشارکتی

✓ تعریف کانالهای ارتباطی مستقیم و غیر مستقیم با تیم مدیریت اجرایی

✓ اجرای پروژه زیباسازی محیط بیمارستان در چارچوب نظام آراستگی و استانداردهای ارگونومی

✓ ایجاد تعاونی مصرف جهت کارکنان بیمارستان

✓ برگزاری جلسات هم اندیشی با کارکنان جهت تبیین اهداف و برنامه و ارائه گزارش عملکرد

✓ تدوین آیین نامه تشویق و تنبیه و انتخاب کارمند نمونه فصلی

✓ اجرای برنامه های رفاهی جهت پرسنل شامل اردوهای تفریحی و سفرهای زیارتی و برگزاری و جشن ها و مناسبتها،

گرامیداشت بزرگداشت ها و زادروز، اعطای تسهیلات رفاهی، پوشش بیمه تکمیلی و مسئولیت

✓ قرارداد با پارکینگ طبقاتی نشاط جهت رفاه پرسنل

✓ ارتقا استانداردهای ارگونومیک و کاهش عوامل زیان آور محیط کار بر اساس نتایج اندازه گیری

✓ اجرای آیین نامه نظام پیشنهادات

✓ اجرای برنامه های پیشگیری و ارتقا سلامت کارکنان در چهارچوب کلینیک ارتقا سلامت

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کلیه کادر درمان و غیر درمان

❖ کاهش تصدی گری با رویکرد تمرکز بر فرایندهای اصلی:

- ✓ برون سپاری خدمات آمبولانس
- ✓ برون سپاری نوآرنگاری قلب و تزریقات
- ✓ برون سپاری نوار مغز
- ✓ برون سپاری خدمات طبخ و توزیع غذا
- ✓ برون سپاری خدمات نظیفات و بیماربری اتفاقات
- ✓ برون سپاری خدمات نمونه گیری بیماران بستری و سرپایی واحد آزمایشگاه
- ✓ برون سپاری خدمات کمک بهیاری
- ✓ برون سپاری واحد لیزر و خدمات زیبایی
- ✓ برون سپاری واحد مشاوره
- ✓ برون سپاری اتاق کدینگ و تایپ
- ✓ برون سپاری تایپ تصویربرداری و پاتولوژی
- ✓ برون سپاری گاز خون و لاندری

ذینفعان کلیدی: اساتید، فراگیران، کارکنان بیمارستان، بیمار و همراه بیمار، تامین کنندگان، شرکت های طرف قرارداد