



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی تهران

سند استراتیژیک

2022



Ziaeian.tums.ac.ir



[Tums_Ziaeian](https://www.instagram.com/Tums_Ziaeian)

ZIAEIAN HOSPITAL

مرکز آموزشی درمانی ضیائیان

۱۴۰۱-۱۴۰۵



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی تهران

برنامه استراتژیک بیمارستان ضیائیان

۱۴۰۱-۱۴۰۵



دانشگاه علوم پزشکی
و خدمات بهداشتی درمانی تهران



۱۴۰۱-۱۴۰۵

امام صادق علیه السلام :

مِنَ الدِّينِ التَّدْبِيرُ فِي الْمَعِيشَةِ؛

تدبیر و برنامه ریزی در زندگی از دین است

پیش گفتار

برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) اصولاً یک نگرش و راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه و تفکر آینده‌نگر، تصمیم قاطع در اجرای امور منظم و مداوم و بخش انفکاک‌ناپذیر حرکت انسان در طول سال محسوب می‌گردد. در سازمان‌ها نیز که مجموعه‌ای از انسان‌ها می‌باشند بدون شک برنامه‌ریزی رکن اساسی هرگونه اقدام و حرکتی می‌باشد. در روند برنامه‌ریزی سازمان‌ها بهره‌گیری از نظرات و افکار دیگران موجب غنای بیشتر سیستم‌ها و پدیده‌های اجتماعی می‌شود. این امر یعنی مشارکت، بهره‌مندی از نظرات و مشاوره با دیگران، در سطوح مختلف علمی و یادگیری نقش اساسی در بهبود رویه‌ها، نوآوری و خلاقیت و زمینه‌ساز بهبود در بسیاری از مسایل پیش روی سازمان‌ها و جوامع دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) می‌تواند در ارائه اولویت‌بندی و در نتیجه تصمیم‌گیری برای هر حرکتی و قابلیت اجرایی بودن و یا نبودن آن پاسخ مشخصی را فراهم کند و تغییرات سازمان را به ازای اجرای هر تصمیمی پیش‌بینی و عملیات لازم برای تغییرات در سایر موارد و بهبود فرایندها را بیان نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک یک فعالیت مدیریتی در سازمان‌ها می‌باشد که برای تعیین موارد مختلفی استفاده می‌شود. این موارد عبارتند از: تعیین اولویت‌ها، تمرکز منابع و انرژی، اطمینان یافتن از اینکه کارکنان و سهام‌داران در جهت اهداف حرکت می‌کنند، تعیین توافق‌نامه‌ای پیرامون نتایج و خروجی‌ها، ارزیابی و تنظیم حرکت سازمان در مناسب‌ترین جهت ممکن، برای تطابق یافتن با تغییرات محیطی.

از منظر دیگر، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک یک تلاش منظم و مستمر است که زیرساخت‌های تصمیم‌گیری و اجرا را در سازمان شکل می‌دهد. این تلاش سبب می‌شود تا مشخص کنیم که سازمان چه هست، چه چیزی را ارائه می‌کند، چرا این محصول را ارائه می‌دهد و برای چه کسی ارائه می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک به موفقیت بلندمدت سازمان توجه دارد. بنابراین تمرکز آن بر آینده است، به عبارتی در این مرحله تلاش می‌شود تا آینده سازمان ترسیم شود. اینکه سازمان در حال حاضر کجا قرار دارد، کدام بخش از مشتریان مورد هدف قرار داده است و در آینده بازار به چه شکلی خواهد بود، سازمان می‌خواهد به کدام سمت حرکت کند و کدام مشتریان را مورد هدف قرار دهد. استراتژی تعریف‌های زیادی دارد، اما به صورت کلی، در برگزیده تعیین اهداف، مشخص نمودن فعالیت‌های لازم جهت رسیدن به اهداف و بسیج منابع برای انجام فعالیت‌ها است. برنامه استراتژیک، سندی است که در آن اهداف سازمان، فعالیت‌های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف و همچنین تمامی عناصر حیاتی مشخص شده در طول برنامه‌ریزی را در بر می‌گیرد. به عبارتی این سند، نقشه راهی است که نشان می‌دهد شرکت یا سازمان باید چه مسیری را طی کند تا به اهداف بلندمدت خود برسد. این سند می‌تواند از یک صفحه تا یک کتابچه جامع باشد، که اندازه و حجم آن به بزرگی سازمان و پیچیدگی‌های محیطی آن بستگی دارد.

فرایند توسعه یک برنامه استراتژیک به مدیر و تیمش کمک می‌کند تا در هر لحظه بتوانند مسیر خود را بسنجند. اینکه کجا بوده‌اند؟ کجا می‌خواهند بروند؟ و چگونه می‌خواهند بروند؟

تاریخچه و زیر ساخت‌ها

تاریخچه :

زمین بیمارستان در سال ۱۳۳۲ توسط جناب آقای ضیاء الدین ضیائیان اهدا و در سال ۱۳۳۶ طراحی شد. در سال ۱۳۴۴ احداث بنا آغاز شد و پس از یک وقفه طولانی، در سال ۱۳۶۶ ساخت آن ادامه یافت و در ۲۲ بهمن سال ۱۳۷۲ افتتاح گردید؛ همچنین این مرکز از سال ۱۳۹۰ تبدیل به مرکز آموزشی درمانی شده است.

محدوده جغرافیایی :

مرکز آموزشی درمانی ضیائیان با تعداد تخت ۱۶۷ تخت فعال از ۱۵۵ تخت مصوب به همراه ۵۸۶ نفر پرسنل به عنوان تنها بیمارستان دولتی در منطقه ۱۷ شهرداری با جمعیت نزدیک به ۳۰۰ هزار نفر و مساحتی در حدود ۸۲/۷ کیلومتر مربع (حدود ۱٪ تهران بزرگ) می‌باشد و به مردم مناطق جنوب غرب از جمله منطقه ۱۸، اسلامشهر، جاده ساوه، شهریار و ... با جمعیت بالغ بر یک‌ونیم میلیون نفر ارائه خدمت می‌نماید.

خدمات بستری، کلینیکی و پاراکلینیکی قابل ارائه به مراجعین

خدمات کلینیکی

جراحی - گوش و حلق و بینی - اورولوژی - نفرولوژی - تغذیه - چشم - زنان و مامایی - عفونی - اطفال و نوزادان - روماتولوژی - گوارش - داخلی - درمانگاه دیابت - پوست - ارتوپدی - نورولوژی - روانپزشکی - خدمات روانشناختی - کلینیک حافظه - قلب و عروق - طب فیزیکی و توانبخشی - پزشک خانواده - نوروسرجری - طب سالمندی

خدمات پاراکلینیک

رادیولوژی - ماموگرافی - فیزیوتراپی - سی تی اسکن - داروخانه - سنجش تراکم استخوان - آندوسکوپی - کلونوسکوپی - آزمایشگاه و پاتولوژی - پزشکی هسته‌ای - گفتار درمانی - کار درمانی - اپتومتری - ادیومتری - نوار مغزی - نوار عصب و عضله - روان سنجی - اکو و تست ورزش

حوزه آموزش بالینی

وضعیت امکاناتی و نیروی انسانی حوزه آموزش

زیرساخت ها و امکانات	
مرکز توسعه تحقیقات بالینی	مرکز پژوهش های دانشجویی دانشکده پزشکی پردیس بین الملل
کتابخانه و دسترسی به کتابخانه الکترونیکی	دفتر توسعه آموزش بیمارستان
پایون اساتید	سالن آمفی تئاتر
کلاس آموزشی دانشجویان	سالن کارگاه ها مجهز به ۱۰ دستگاه کامپیوتر

لیست دانشجویان غیر پزشکی

نام رشته
کارشناسی و کارشناسی ارشد تغذیه
PHD روانشناسی سلامت
کارشناس پرستاری
کارشناس اتاق عمل
کارشناس هوشبری
کارشناسی ارشد پرستاری سالمندی
دکترای تخصصی گفتاردرمانی
کارشناسی گفتاردرمانی
کارشناسی مامایی
کارشناس ارشد فیزیوتراپی

تعداد دستیاران تخصصی

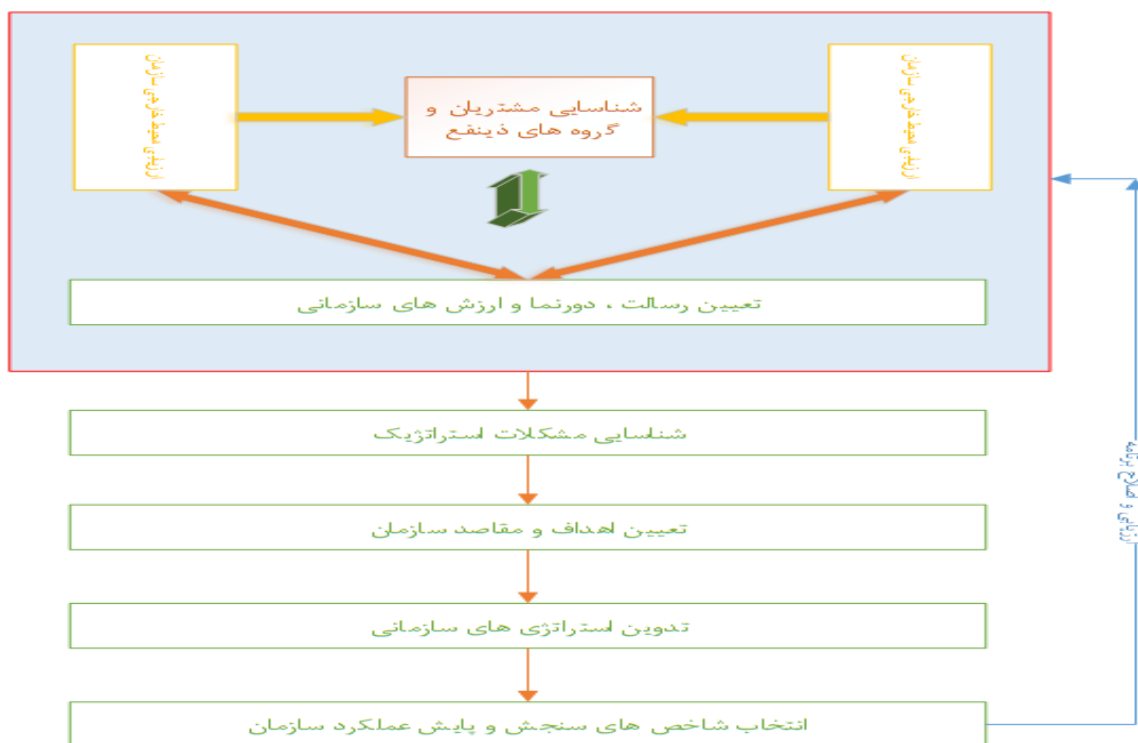
سال ۱۴۰۰	سال ۹۹	سال ۹۸
۱۹	۱۶	۲۵

مدل برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده

جهت تدوین سند برنامه استراتژیک مدل های مختلفی وجود دارد مانند مدل WHO، دیوید و هانگر، برایتون و.. که سازمان ها با توجه به شرایط داخلی و محیطی که در آن قرار دارند ممکن است هر کدام از مدل های موجود را برگزینند.

در این سازمان مدل ایرانی دکتر ملکی و طبیبی بر اساس شرایط موجود انتخاب و برنامه بر اساس آن تدوین شده است.

برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک



تعاریف

برنامه‌ریزی استراتژیک: در این برنامه‌ریزی اهداف و خطوط کلی سازمان در دراز مدت تعیین می‌گردد. این نوع برنامه‌ریزی جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه عملیاتی ترسیم می‌نماید.

چشم انداز، دورنما (vision): چشم‌انداز به معنای جایگاهی است که سازمان آرزو دارد در آینده به آن برسد. در تدوین چشم‌انداز ضروری می‌باشد که میان دو اصل بلندپروازی و دید واقع‌بینانه تعادل برقرار شود تا برای اعضای سیستم انگیزه ایجاد نماید.

ماموریت، رسالت (mision): مشخص‌کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی‌ها و ارزش‌های حاکم بر آن سازمان می‌باشد.

ارزش‌ها (values): مجموعه قوانین ثابت و غیرمتغیری است که کل استراتژی‌ها بر مبنای آن‌ها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجراء، با تکیه و نگاه بر آن استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند.

اهداف کلی (goals): منظور از اهداف نیز، نقاط مطلوب در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آن‌ها را دارد، می‌باشد.

اهداف عملیاتی (objective): این اهداف از اهداف کلی بیشتر بیان‌کننده جزئیات بوده و معیاری برای تعریف فعالیت‌های مختلف در سازمان است. (معمولاً تعداد این اهداف از اهداف کلی بیشتر می‌باشد)

استراتژی: استراتژی‌ها سازوکارهایی هستند که از طریق آن‌ها، هدف‌های اساسی سازمان تحقق می‌یابد.

استراتژی‌های (SO): استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها تدوین می‌شوند.

استراتژی‌های (ST): استراتژی‌هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آن‌ها به فرصت می‌شوند.

استراتژی‌های (WO): استراتژی‌هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آن‌ها به فرصت می‌شود.

استراتژی‌های (WT): استراتژی‌هایی که سازمان در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می‌دهند.

عوامل خارجی (OT): فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می‌گویند.

عوامل داخلی (SW): نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می‌گویند.

نقاط قوت (STRENGTHS): مجموعه منابع و توانمندی‌های داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می‌نماید.

نقاط ضعف (WEAKNESSES): مجموعه‌ای از عوامل داخل سازمانی می‌باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می‌گردند.

۱۴۰۵-۱۴۰۱

فرصت‌ها (OPPORTUNITIES): مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج سازمان که در صورت بهره‌گیری از آن‌ها توانمندی‌های سازمان افزایش خواهد یافت.

تهدیدها (THRATS): مجموعه‌ای از عوامل موثر و مداخله‌گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان می‌گردد.

برنامه عملیاتی: برنامه عملیاتی متشکل از "چگونگی رسیدن به هدف" بخشی از مرحله برنامه استراتژیک است و تعیین می‌کند چه کسی مسئول انجام چه مرحله‌ای از اجراست و برای چه زمانی این اقدام برنامه‌ریزی شده است.

برنامه بهبود کیفیت: برنامه بهبود کیفیت رویکردی است در سرتاسر سازمان به منظور شناسایی نواحی مشکل‌دار و استقرار روش‌ها و فعالیت‌هایی برای بهبود آن‌ها با منابع موجود

جدول گانت: جدول گانت ابزار مفیدی برای برنامه‌ریزی و کنترل پیشرفت برنامه‌هاست. این جدول نشان‌دهنده تاریخ شروع و پایان فعالیت‌ها بوده و از مشخصات اصلی آن نشان دادن وابستگی فعالیت‌ها و تقدم و تاخر آن‌ها می‌باشد.

گام‌های مدل برنامه‌ریزی استراتژیک

- ✓ گام اول: برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی استراتژیک
- ✓ گام دوم: طراحی ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
- ✓ گام سوم: تبیین رسالت، دورنما و ارزش‌های سازمانی
- ✓ گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک
- ✓ گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان
- ✓ گام ششم: تدوین استراتژی‌های سازمان
- ✓ گام هفتم: انتخاب شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد سازمان

جدول پیشرفت زمانی								نام فعالیت
هفته ۸	هفته ۷	هفته ۶	هفته ۵	هفته ۴	هفته ۳	هفته ۲	هفته ۱	
								گام اول: برنامه‌ریزی
								گام دوم: ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان
								گام سوم: تبیین رسالت، دورنما و ارزش‌های سازمانی
								گام چهارم: شناسایی مشکلات استراتژیک
								گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان
								گام ششم: تدوین استراتژی‌های سازمان
								گام هفتم: انتخاب شاخص‌های سنجش و پایش عملکرد

گام اول : برنامه‌ریزی برای برنامه‌ریزی استراتژیک

- تشکیل تیم برنامه‌ریزی در بیمارستان
- توجیه و آموزش تیم درباره نحوه تدوین برنامه استراتژیک
- برگزاری کلاس آموزشی درباره برنامه استراتژیک برای مسئولین واحدها و بخش‌های بیمارستان
- تامین امکانات و دسترسی به منابع از جمله اطلاعات سازمان از طریق هماهنگی با واحد آمار و مدارک پزشکی و دریافت نمونه‌های برنامه چند بیمارستان کشور از طریق اینترنت.
- تعیین چارچوب زمانی برای تدوین برنامه

گام دوم : ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان

- شناسایی نحوه عملکرد سازمان در سال گذشته
- شناسایی و تحلیل ذینفعان
- ارزیابی عوامل محیط داخلی
- ارزیابی عوامل محیط خارجی
- ماتریس عوامل داخلی و خارجی

الف - شناسایی نحوه عملکرد سازمان در سال‌های گذشته

۱. عناوین شاخص‌های کمی و کیفی

عنوان شاخص	عنوان شاخص
درصد شکایت حل و فصل شده	درصد تخت فعال به مصوب
میزان رضایت بیماران بستری	درصد تخت ویژه به فعال
میزان رضایت مراجعین اورژانس	میزان اشغال تخت
میزان رضایت مراجعین درمانگاه	متوسط مدت اقامت بیمار
میزان رضایتمندی کارکنان	فاصله چرخش تخت
میزان ترخیص با رضایت شخصی از بخش‌های بستری	میزان مرگ و میر خالص بیمارستانی
میزان ترک اورژانس با رضایت شخصی	میزان فوتی بدو ورود
میزان CPR های موفق	میزان سزارین
درصد بیماران تعیین تکلیف شده در کمتر از ۶ ساعت	میزان عفونت بیمارستانی
درصد بیماران خارج شده از اورژانس در کمتر از ۱۲ ساعت	میزان رعایت بهداشت دست

۲. شاخصهای عملکردی

عنوان شاخص	سال ۱۴۰۰
میانگین مراجعه ماهانه به اورژانس	۱۷۷۷۶
میانگین مراجعه ماهانه به درمانگاه	۱۰۴۰۳
میانگین ماهیانه بستری شدگان	۹۵۳
میانگین ماهیانه اعمال جراحی	۳۲۷
میانگین ماهیانه بیماران اورژانس تحت نظر	۲۹۹۴
میانگین ماهانه انتقال بیمار از اورژانس	۷۲۰
میانگین ماهانه آزمایشات انجام شده	۱۲۳۳۷
میانگین ماهانه مراجعه به واحد تصویر برداری	۱۰۵۱۱
میانگین ماهانه مراجعه به واحد پزشکی هسته‌ای	۵۳۰

ب- شناسایی و تحلیل ذینفعان

ذینفعان (Stakeholders)

منظور از " ذینفع " افراد و گروه‌هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می‌شود.

روش کار: ابتدا در طی یک جلسه ای برای پزشکان، پرستاران و سایر کارکنان از بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان موضوع ذینفعان آموزش داده شد. سپس از آموزش دیدگان درخواست شد که ذینفعان بیمارستان را فهرست کنند. در نهایت لیست های تهیه شده از واحدهای بیمارستان توسط تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان به شرح ذیل جمع بندی گردید.

در فرایند امتیاز بندی ذینفعان، دو عامل انگیزه و ارتباط و نیز قدرت ذینفعان در نظر گرفته شد و امتیازبندی به صورت متوسط نمرات داده شده توسط اعضای کمیته برنامه ریزی و با لحاظ گستره از ۱ تا ۵ انجام گرفت.

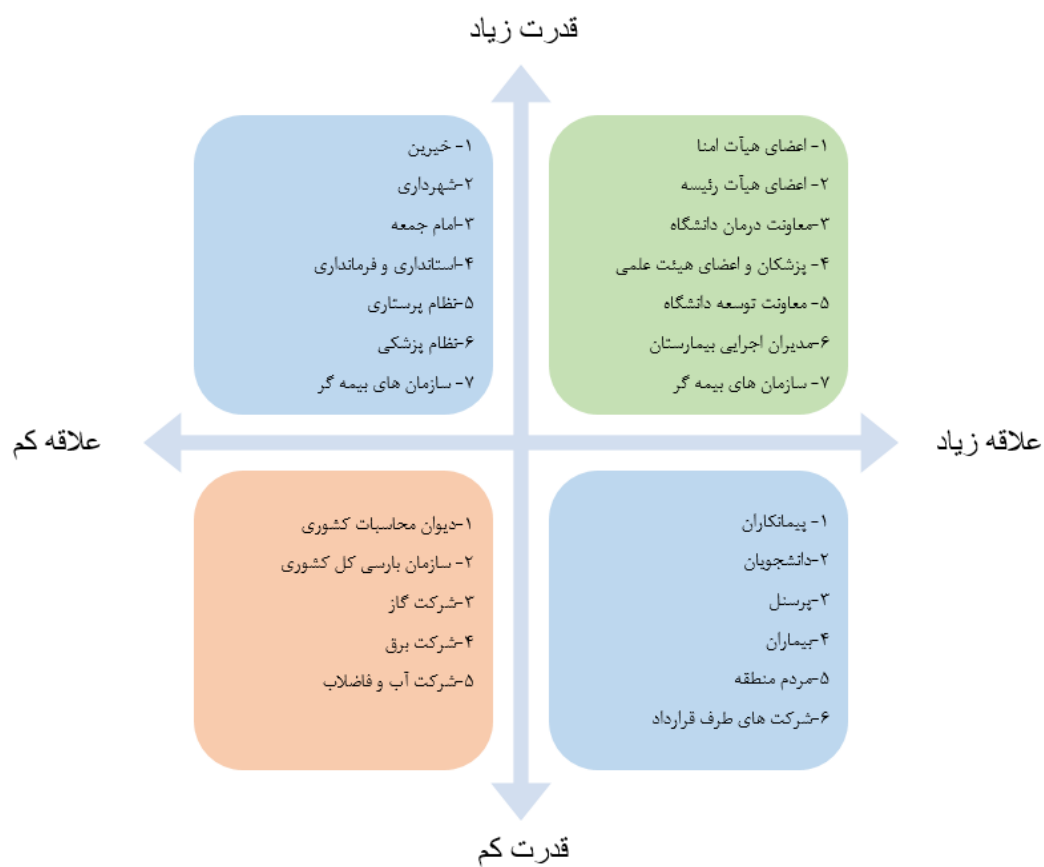
لیست ذینفعان داخلی و انتظارات آن ها

ذینفعان داخلی	انتظارات
مددجویان	۱- ارائه خدمات با کیفیت و بدون عارضه ۲- پذیرش سریع و محترمانه بیماران ۳- عدم ارجاع به خارج از بیمارستان جهت تهیه تجهیزات ۴- هتلینگ و تغذیه مناسب و با کیفیت ۵- ترخیصی سریع و آسان ۶- حمایت های واحد مددکاری ۷- برخورد شایسته و محترمانه
همراهان مددجو	۱- برخورد شایسته و محترمانه ۲- وجود امکانات رفاهی ۳- اطلاع رسانی سریع و محترمانه در رابطه با خدمات و قوانین بیمارستان
مدیران اجرایی	۱- حفظ کرامت انسانی ۲- فراهم نمودن بستر مناسب جهت ارتقا دانش مدیریتی ۳- دریافت حقوق و مزایای کافی ۴- امنیت شغلی ۵- اختیارات مناسب
کارکنان	۱- امکانات رفاهی ۲- دریافت مزایای کافی ۳- شرایط کاری مناسب و ایمن ۴- وجود ارتباط تسهیل شده با مدیران ۵- امنیت شغلی ۶- رعایت استاندارد های شغلی
دانشجویان	۱- افزایش کیفیت خدمات آموزشی ۲- استفاده از فناوری جدید آموزشی ۳- تسهیلات رفاهی مناسب
اساتید	۱- حفظ کرامت انسانی ۲- پرداخت به موقع حقوق و مزایا ۳- در اختیار بودن تجهیزات پزشکی مناسب و به روز ۴- دسترسی آسان به سیستم های اطلاع رسانی ۵- حمایت های حقوقی و قضایی در مراجع قضایی
پیمانکاران	۱- پرداخت به موقع مطالبات

لیست ذینفعان خارجی و انتظارات آن ها

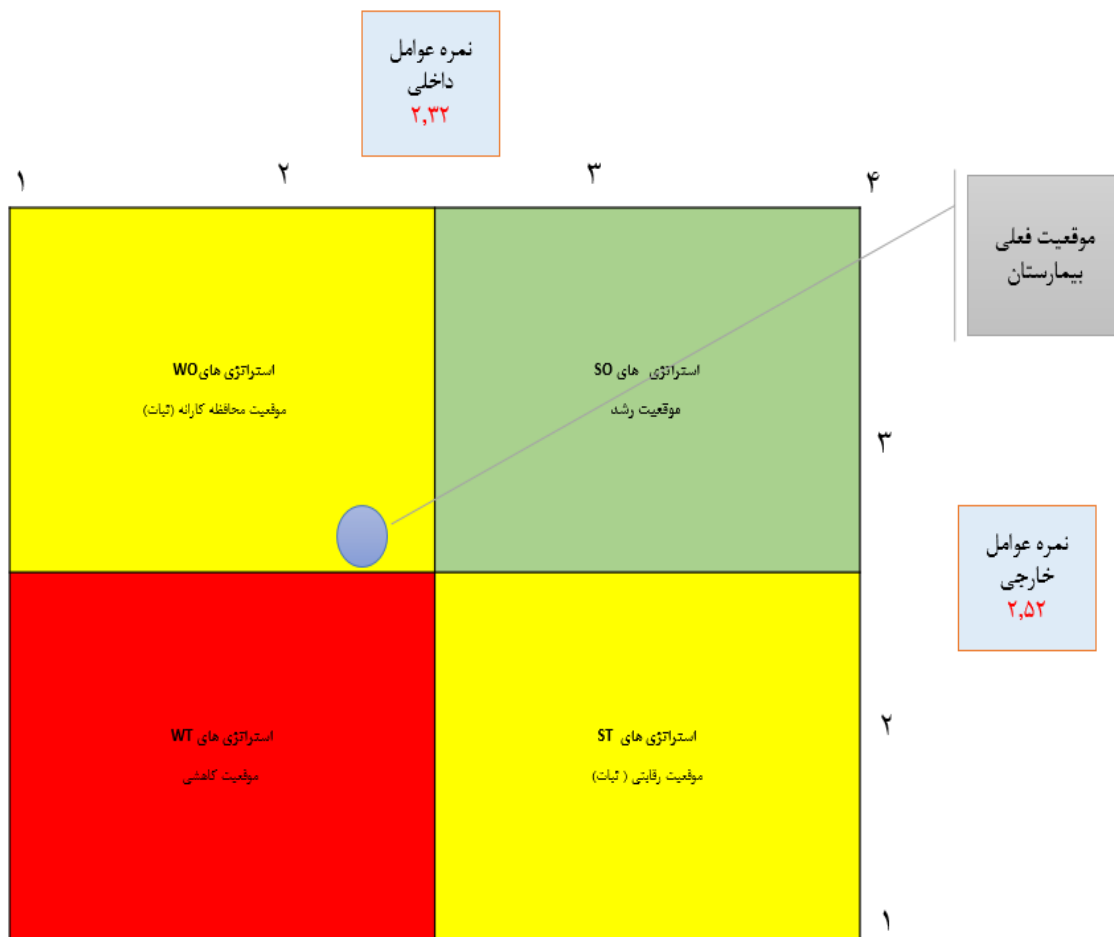
انتظارات	ذینفعان خارجی
۱- پایبندی و اجرای قوانین و دستورالعمل های صادره از سوی وزارت ۲- ارائه آمار و اطلاعات مورد نیاز ۳- رعایت تعرفه های مصوب ۴- پذیرش بی قید و شرط بیماران اورژانسی ۵- برنامه ریزی و تعیین اهداف بیمارستان در راستای اهداف وزارت بهداشت ۶- هزینه - اثربخش بودن خدمات ۷- تبعیت از وزارت بهداشت در پذیرش بیماران کووید ۸-	وزارت بهداشت
۱- اجرای قوانین و بخش نامه های بالادستی ۲- مدیریت بهینه منابع انسانی ۳- اجرای صحیح نسخه نویسی الکترونیک ۴- پاسخگویی مناسب به مراجعین و بیماران ۵- انضباط مالی ۶- حرکت بر حسب اهداف دانشگاه	دانشگاه علوم پزشکی تهران
۱- ارسال به موقع اسناد مالی ۲- رعایت تعرفه ها ۳- پذیرش بیماران اورژانسی ۴- ارائه خدمات مطلوب به بیمه شدگان ۵- پرهیز از خدمات القایی	سازمان های بیمه گر
۱- پاسخگویی به مکاتبات ۲- رعایت قوانین پزشکی قانونی ۳- صدور جواز دفن طبق دستورات	پزشکی قانونی
۱- رعایت قوانین ۲- رعایت تعرفه ها ۳- پاسخگویی به مکاتبات	سازمان نظام پزشکی
۱- پاسخگویی به مکاتبات ۲- رعایت استاندارد های مراقبت های پرستاری	سازمان نظام پرستاری
۱- پرداخت به موقع مطالبات و صورت حساب ۲- تبعیت از دستور المل های سازمان غذا و دارو ۳- تامین فضای فیزیکی مناسب (داروخانه و انبار) ۴- تجویز دارو بر اساس فرمولاری	تامین کنندگان
۱- هماهنگی بین سازمانی ۲- همکاری جهت پذیرش بیماران ۳- ارائه تخفیف	سازمان های حمایتی مثل بهزیستی و کمیته امداد
۱. ارائه خدمات به محدوده جغرافیایی مورد نظر ۲. اخذ مجوز جهت انجام پروژه های عمرانی ۳. توسعه فضای سبز ۴. مدیریت پسماند	شهرداری
۱. گزارش موارد مرتبط ۲. همکاری در جهت ارائه اطلاعات درخواستی	نیروی انتظامی
۱. برگزاری مانور ۲. فعال بودن سیستم اطفاء حریق ۳. آموزش	آتش نشانی

نمودار تحلیل ذی نفعان



۱۴۰۱-۱۴۰۵

ه- ماتریس عوامل داخلی و خارجی



سیاست‌های کلان

✓ ارتقای ایمنی بیماران/مراجعین و سایر ذی‌نفعان طبق استانداردهای ابلاغی و اولویت آن در بودجه‌ریزی بیمارستان

✓ افزایش رضایتمندی بیماران از طریق ارائه خدمات مطلوب و نیز رعایت منشور حقوق بیمار

✓ توانمندسازی اعضای هیات‌علمی و گروه‌های مختلف شغلی با اولویت نیاز و بر اساس روش‌های هزینه - اثربخش

✓ ارتقا رضایتمندی کارکنان با رعایت طرح تکریم کارکنان و پرداخت منصفانه براساس عملکرد آنان

✓ افزایش درآمد با محوریت ایجاد و توسعه خدمات مورد نیاز جمعیت هدف و در چهارچوب تعرفه‌های وزارت بهداشت با حفظ کیفیت خدمات و ایمنی بیماران

✓ هم‌راستایی برنامه استراتژیک بیمارستان با سیاست‌های کلان دانشگاه و سایر سازمان‌های بالادستی

✓ انجام پژوهش‌های کاربردی براساس اولویت‌های دانشگاه و نیاز بیمارستان و استفاده از نتایج آن‌ها

✓ گسترش خدمات نظام آموزش پزشکی با تکیه بر روش‌های نوین، افزایش تعداد فراگیران و رضایتمندی آن‌ها بدون ایجاد اختلال در ارائه خدمات درمانی

✓ انتخاب پیمانکاران و تامین‌کنندگان براساس معیارهای کیفی، نظارت مستمر بر عملکرد پیمانکاران و تامین‌کنندگان و تامین رضایت آنان با اجرای صحیح و به موقع تعهدات بیمارستان در قبال پیمانکاران و تامین‌کنندگان

✓ ارائه خدمات جامع و مطلوب به بیمه‌شدگان با رعایت تعرفه‌ها و پرهیز از انجام خدمات القایی

گام سوم : تبیین رسالت، دورنما و ارزش های سازمانی

چشم انداز (VISION)

ما برآنیم :

✓ با بهره وری از روشهای نوین آموزش پزشکی، بیمارستان مرجع در امر آموزش پزشکی عمومی در دانشگاه علوم پزشکی تهران باشیم.

✓ با ارائه خدمات ایمن و با کیفیت به بیماران یکی از برترین بیمارستانهای عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران شناخته شویم .

ماموریت (MISSION)

ماموریت مرکز آموزشی درمانی ضیائیان ارائه ایمن ترین خدمات درمانی ، آموزشی و پژوهشی مبتنی بر فن آوری و دانش روز در کلیه بخش های تشخیصی و درمانی ، با حفظ کرامت انسانها و در راستای ارتقاء سلامت جامعه می باشد.

ارزش ها (values)

- احترام به حقوق بیمار و کارکنان
- حفظ کرامت انسانی
- حفظ و تکریم ارزش های اسلامی
- انطباق خدمات درمانی با بالاترین استاندارد های بیمارستانی
- افزایش رضایتمندی ذی نفعان داخلی و خارجی
- افزایش ایمنی گیرندگان خدمت
- حفاظت از محیط زیست
- ارتقا مستمر کیفیت خدمات
- امانت داری
- قانون مداری
- ارائه خدمات با کیفیت و ایمن
- شایسته سالاری
- عدالت محوری

گام چهارم: شناسایی مسائل استراتژیک بیمارستان

ظرفیت‌ها	چالش‌ها
وجود خیرین و حامیان مالی	فرسودگی زیر ساخت ها و تجهیزات
فرصت بکارگیری و استخدام نیروی جوان و با انگیزه	عدم جامعیت خدمات تشخیصی و درمانی در بیمارستان
قدرشناسی بالای مراجعین در منطقه	افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی جامعه
قرار گرفتن بیمارستان در منطقه پر جمعیت	پاندمی کرونا
پوشش بیمه ای گسترده در جمعیت تحت پوشش	بافت ساختمانی قدیمی با توجه به زلزله خیز بودن ایران
نبود بیمارستان جنرال در منطقه	کمبود نقدینگی
قابلیت توسعه ساختمانی و جغرافیایی	محدودیت فضای فیزیکی
بهبود زیر ساخت های فناوری در کشور	عدم تناسب در برخورداری از ظرفیت های دانشگاه
حمایت دانشگاه از بیمارستان های تابعه	عدم تناسب بین مراجعین و تختهای بستری
افزایش فارغ التحصیلان رشته های پزشکی و پرستاری	مشکلات اجتماعی و اقتصادی جمعیت تحت پوشش بیمارستان

گام پنجم: تعیین اهداف و مقاصد سازمان

اهداف کلان - goals	
G _۱	ارتقای سلامت جامعه
G _۲	بهبود مستمر کیفیت خدمات سلامت
G _۳	حفظ و ارتقای ایمنی بیمار
G _۴	ارتقای نظام آموزشی و پژوهشی بیمارستان
G _۵	مدیریت بهینه منابع

گام ششم: استراتژی‌های نهایی

استراتژی‌های نهایی - strategies			
S _۱	استقرار و پایش مستمر استاندارد های ایمنی بیمار	S _۲	پیاده سازی و پایش کامل استاندارد های اعتبار بخشی ملی
S _۳	ارتقا کیفیت خدمات تشخیصی درمانی	S _۴	بازسازی و نوسازی فضاهای فیزیکی موجود
S _۵	ارتقا مدیریت کنترل بحران و بلایا	S _۶	مدیریت و بهینه سازی تجهیزات و زیرساخت ها
S _۷	حمایت از پژوهش کاربردی	S _۸	افزایش کیفیت هتلینگ
S _۹	ارتقا ایمنی و سلامت کارکنان	S _{۱۰}	ارتقا فرهنگی و مذهبی کارکنان
S _{۱۱}	ارتقا ایمنی و سلامت جامعه	S _{۱۲}	بهینه سازی فرآیند های مدیریت خطا و خطر
S _{۱۳}	استقرار استاندارد های بیمارستان سبز	S _{۱۴}	پیاده سازی و پایش استاندارد های اعتبار بخشی آموزشی
S _{۱۵}	ارتقا حقوق گیرندگان خدمت	S _{۱۶}	استقرار نظام بیمارستان بیمار محور
S _{۱۷}	استقرار استاندارد های بیمارستان عاری از دخانیات	S _{۱۸}	پیاده سازی استاندارد های بیمارستان دوستدار مادر و کودک
S _{۱۹}	مدیریت و بهینه سازی نیروی انسانی	S _{۲۰}	استقرار سامانه بیمارستان هوشمند
S _{۲۱}	توسعه خدمات درمانی سرپایی و بستری	S _{۲۲}	مدیریت و بهینه سازی منابع مالی
S _{۲۳}	پیاده سازی و اجرا اصول اخلاقی و حرفه ای		

ماتریس استراتژی

نقاط ضعف (W)		نقاط قوت (S)		قوت و ضعف فرصت و تهدید
بی نظمی واحد لنزری بیمارستان	W۱	ارائه خدمات سرپایی و بستری به صورت ۲۴ ساعته	S۱	
فرسودگی زیرساخت ها و تجهیزات	W۲	تعمیرات به موقع تجهیزات پزشکی در خود مرکز	S۲	
کاهش تدریجی کارانه ها	W۳	آمادگی پرسنل برای شرایط بحرانی	S۳	
عدم جامعیت خدمات تشخیصی و درمانی در بیمارستان	W۴	جنرال بودن بیمارستان	S۴	
مشارکت کم پزشکان در اجرای سنجش های اعتبار بخشی	W۵	وجود سیستم مدیریت مشارکتی	S۵	
عدم رعایت برنامه کاری توسط پزشکان	W۶	تامین دارو به صورت راحت و کارآمد از داروخانه ۱۳ آبان	S۶	
کیفیت پایین غذای پرسنل	W۷	کنترل هزینه و برنامه ریزی جهت افزایش درآمد	S۷	
نبود نیروی نگهداری مقتدر	W۸	وجود نیروی انسانی کارآمد	S۸	
رضایتمندی پایین کارکنان	W۹	اصلاح فرایند های اصلی بیمارستان	S۹	
نبود ضمانت اجرایی بر مصوبات کمیته ها	W۱۰	پیشرو بودن بیمارستان در حوزه فناوری اطلاعات	S۱۰	
استراتژیهای WO		استراتژیهای SO		فرصتها (O)
مدیریت و بهینه سازی منابع مالی (W۳-0۲) مدیریت و بهینه سازی تجهیزات و زیر ساخت ها (W۲-0۱) پیاده سازی و پایش کامل استانداردهای اعتبار بخشی ملی (W۱۰-0۳-W۵) مدیریت و بهینه سازی نیروی انسانی (W۸-0۱-W۶-W۵)		جذب و تشویق خیرین و حامیان مالی (0۲) مدیریت و بهینه سازی نیروی انسانی (0۱-0۹-0۸) افزایش حجم ارائه خدمات ویژه و درآمد زا با توجه به نبود بیمارستان جنرال در منطقه (0۵-0۷-0۱۰-0۱) برند سازی از طریق جذب پزشکان و متخصصان برجسته با توجه به حجم بالای مراجعین (0۴-0۸-0۹) مدیریت و بهینه سازی منابع مالی (0۲-0۷) پیاده سازی و پایش کامل استانداردهای اعتبار بخشی ملی (0۳-0۹) مدیریت و بهینه سازی تجهیزات و زیر ساخت ها (0۲-0۱۰)		0۱ فرصت بکارگیری و استخدام نیروی جوان و با انگیزه
				0۲ وجود خیرین و حامیان مالی
				0۳ ارزیابی بیمارستان بر اساس استاندارد های اعتبار بخشی
				0۴ وابستگی به دانشگاه علوم پزشکی تهران
				0۵ قرار گرفتن بیمارستان در منطقه پر جمعیت
				0۶ پوشش بیمه ای نسبتا گسترده در جمعیت تحت پوشش
				0۷ نبود بیمارستان جنرال در محدوده
				0۸ تعامل و نزدیکی با سازمان های مرتبط مثل شهرداری و بهشت زهرا
				0۹ جذب هیئت علمی به عنوان بیمارستان آموزشی
				0۱۰ تعداد بالای مراجعین سرپایی
استراتژیهای WT		استراتژیهای ST		تهدیدها (T)
مدیریت و بهینه سازی منابع مالی (t۱-t۲-t۶-t۷-t-w۳) جلب مشارکت ذینفعان (t۸-t۵-w۷-w۹) مدیریت و بهینه سازی نیروی انسانی (w۶-w۵-w۸)		مدیریت و بهینه سازی منابع مالی (t۱۰-t۸-t۶-s۷) جذب و تشویق خیرین و حامیان مالی (s۷-t۱-t۲-t۹)		T۱ افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی جامعه
				T۲ تحریم ها
				T۳ نرخ پایین باروری و مولد در جامعه
				T۴ پاندمی کرونا
				T۵ کاهش مراجعین درمانگاه ها
				T۶ افزایش مالیات و سایر کسورات مالی
				T۷ عدم هماهنگی بیمه و وزارت بهداشت در نسخه نویسی الکترونیک
				T۸ تاخیر در پرداخت ها توسط شرکت های بیمه
				T۹ تعداد زیاد مراجعان اتباع و بی خانمان
				T۱۰ پایین بودن تعرفه های بیمارستانی