



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات

بهداشتی و درمانی ایران

مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری

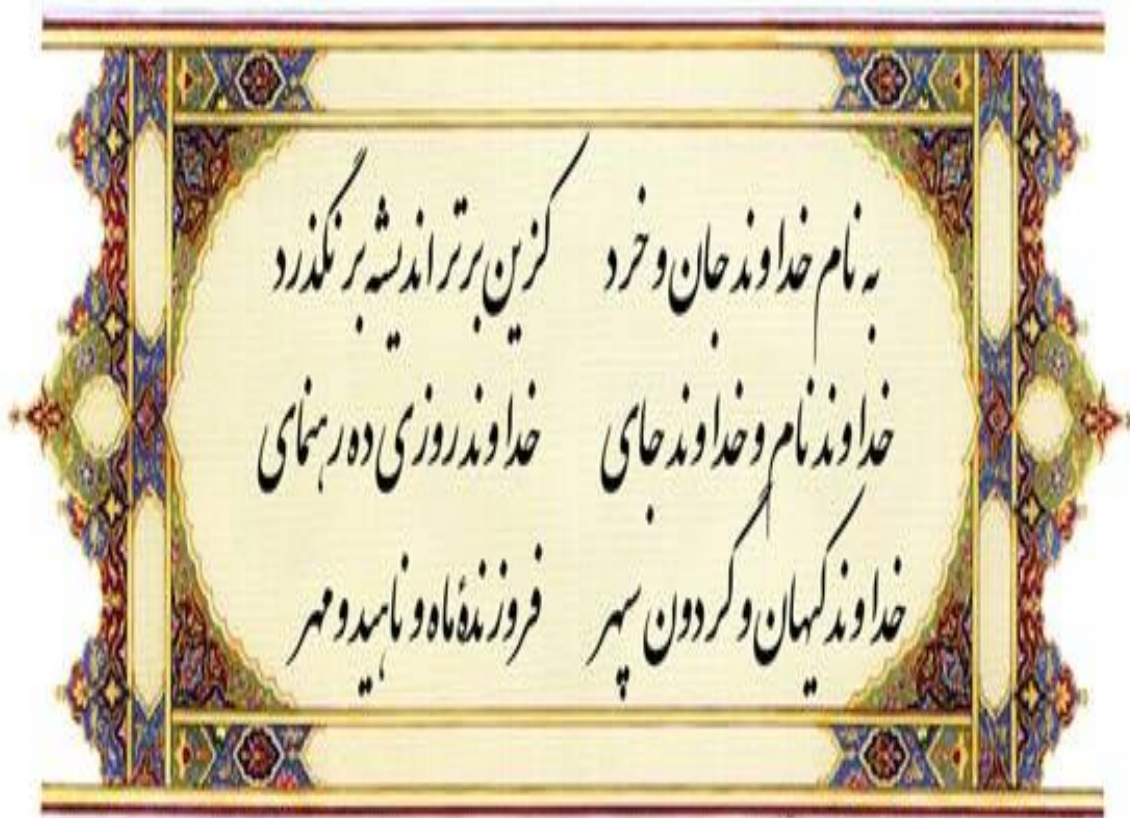
برنامه استراتژیک

سال 1402-1404



گردآورنده :

دفتر بهبود کیفیت



به نام خداوند جان و خرد      کزین برتر اندیشه برنگذرد  
خداوند نام و خداوند جای      خداوند روزی ده رهنمای  
خداوند کیهان و گردون سپر      فروزنده ماه و نایب و مهر

ای رود! تا مسافر دریا شوی، شبی  
یک استکان نسیم به آتشفشان ببخش  
لبخندهایت را به لب دیگران ببخش  
با قلب پاک خود نفس تازه ای بده  
با این نفس به یک نفس خسته جان ببخش  
خورشید را دوباره به پیر و جوان ببخش  
پیوند چشمهای تو آواز روشنی ست  
فرصت برای دیدن جان و جهان ببخش

**آنگاه که دردمندی سلامت خود را بازیابد، آنگاه  
که دستی به نشان شکر به آسمان  
بلند شود ملائک تو را می‌ستایند.**

دفتر بهبود کیفیت

## فهرست مطالب

- ✚ مقدمه
- ✚ معرفی مرکز
- ✚ تیم برنامه ریزی استراتژیک
- ✚ واژه نامه
- ✚ بیانیه رسالت
- ✚ بیانیه دورنما
- ✚ بیانیه ارزشها
- ✚ لیست ذینفعان درونی و بیرونی و انتظارات آنان
- ✚ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)
- ✚ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)
- ✚ جدول تحلیل عوامل محیطی درونی و بیرونی (SWOT)
- ✚ موقعیت استراتژیک بیمارستان با توجه به نمره نهایی درونی و بیرونی
- ✚ شناسایی مشکلات استراتژیک
- ✚ تدوین اهداف کلان-استراتژی ها-اهداف اختصاصی-شاخص ها

## مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک، علم و هنر پیشبینی تغییرات محیط داخل و خارج سازمان، آماده سازی سازمان و تخصیص بهینه منابع برای پاسخگویی مناسب و به هنگام به تغییرات محیطی است. بنابراین، برنامه ریزی استراتژیک شامل تحلیل استراتژیک سازمان و محیط پیرامون آن، تعریف مأموریت سازمان، تعیین دورنما و اهداف استراتژیک سازمان و تدوین استراتژیهای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. مدیران سازمان با پیشبینی آینده ی محتمل، به طور هدفمند از منابع موجود استفاده ی بهینه کرده و با استفاده از نقاط قوت سازمان و فرصتهای موجود، نقاط ضعف سازمان را بر طرف کرده و از تهدیدها اجتناب میکنند.

مطالعات و تحقیقات علوم مدیریتی نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند به سازمان کمک کند تا به اهداف ذیل دست یابد.

- 1- جهت گیری آینده را مشخص نماید.

- 2- به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای موثر را تدوین نماید.
- 3- اولویت ها را مشخص نماید.

- 4- تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ نماید.

- 5- پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد.

- 6- در زمینه های تحت کنترل سازمان حد اکثر بصیرت را اعمال نماید.

- 7- با توجه به تمامی سطوح تصمیم گیری نماید.

- 8- مسایل سازمانی را بهبود بخشد.

- 9- با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند به روش کار ساز برخورد کند.

جدای از نوع برنامه ریزی یک برنامه مطلوب باید بتواند به سوالات اساسی ذیل پاسخ دهد:

- 1- کجا هستیم و به کجا می رویم ؟

2- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟

3- چه چیزی به ما می‌گوید که به آنجا رسیدیم؟

تقویت مدیریت و رهبری، برنامه ریزی صحیح، فرهنگ سازمانی مناسب، یادگیری سازمانی و مدیریت صحیح کارکنان، مشتریان، منابع و فرایندها منجر به موفقیت برنامه ریزی استراتژیک خواهد شد. فرایندهای بیمارستانی باید ارتقا یابند تا خدمات با کیفیت، ایمن و اثربخش به بیماران ارائه شود. بنابراین، مدیریت فرایندهای بیمارستانی باید یکی از اهداف بسیار مهم در برنامه های استراتژیک بیمارستانها باشد. همینطور تعیین و پایش منظم شاخصهای کلیدی عملکردی نقش مهمی در موفقیت برنامه استراتژیک دارد مدیران باید از مدل متناسب با ساختار و فرهنگ بیمارستانها برای برنامه ریزی استراتژیک استفاده کرده، مشارکت فعالی در برنامه ریزی استراتژیک داشته باشند، منابع الزم را تأمین کنند و فرایند اجرای استراتژی را مدیریت و رهبری کنند.

از آنجا که ارتقای کیفیت خدمات تشخیصی، درمانی، توانبخشی یکی از مهم ترین ارکان نظام سلامت میباشد؛ مرکز مطهری پس از تشکیل تیم اصلی بازرنگری و تدوین برنامه استراتژیک با نظارت دفتر بهبود کیفیت، برنامه ریزی های لازم را در تابستان 1402 فراهم نمود و پس از آن تیم های فرعی تشکیل و 12 جلسه گارگاه باز آموزی تدوین برنامه استراتژیک برای کلیه مدیران ارشد، میانی و عملیاتی مرکز، در پائیز 1402 برگزار گردید؛

## اعضای تیم اصلی بازنگاری و تدوین

عنوان	سمت
جناب آقای دکتر مصطفی ده مرده ئی	ریاست
جناب آقای دکتر حمیدرضا علیزاده	معاون فنی
جناب آقای دکتر علی اصغر کریمی	مدیریت
جناب آقای دکتر رضا صالحی	معاون درمان
سرکار خانم ازاده امامی	مدیر آموزشی و پژوهشی
جناب آقای پرویز نمازی	مدیر پرستاری
سرکار خانم آذین فاضلی	مسئول بهبود کیفیت

## تیم های فرعی بازنگاری و تدوین برنامه

### تیم سوپروایزران

نام	سمت
خانم صمیمی	سوپروایزر حقوق گیرنده خدمت
خانم پهلوان پور	سوپروایزر کنترل عقودت
خانم اندی	سوپروایزر آموزش پرستار
خانم ابراهیمی	سوپروایزر بالینی
خانم قاسمی نژاد	سوپروایزر بالینی

### تیم کلینیک

نام	سمت
خانم زمانی	سرپرستار اوورژانس
خانم زایدلی	سرپرستاربخش مراقبت های ویژه
خانم ارزانی	سرپرستاربخش مردان یک
خانم دانش پژوه	سرپرستار بخش مردان 2
خانم حسینی راد	سرپرستار بخش اطفال
خانم زمانی	سرپرستار بخش اورژانس
خانم زندیانی	سرپرستار بخش ترمیمی
خانم عشقی	مسئول اتاق عمل

### تیم پاراکلینیک

خانم دکتر احمد نیا	مسئول فنی داروخانه
اقای حاجیان	مسئول آزمایشگاه
اقای قربانی	مسئول فیزیوتراپی



## تیم پشتیبانی

سمت	نام
مدیر اداری	اقای عسگریان
مدیر مالی	اقای حیدری
مدیر اطلاعات سلامت	اقای خاکی
مسئول کارگزینی	خانم فراهانی
مسئول بهداشت محیط	خانم موسوی
مسئول بهداشت حرفه ای	خانم اصفهانیان
مسئول مدد کاری	خانم سلیمانی
مسئول تغذیه	خانم میرزایی
مسئول فناوری اطلاعات	اقای پوررعدی
مسئول تجهیزات پزشکی	اقای سلطانی
مسئول تاسیسات	اقای مهدیزاده

در طول برگزاری گارگاه ، با تکیه براندیشه ها و تجارب حاصل از مشارکت متعهدانه و خلاقانه همکاران حاضر ، جلسات هم فکری و تبادل نظر میان اعضای تیم اصلی و سرگروه های تیم های فرعی صورت پذیرفت و کلیه مراحل ذیل در بازنگری و تدوین برنامه استراتژیک طبق مدل برنامه ریزی استراتژی برایشون با نظارت دفتر بهبود کیفیت ، اجرا گردید



اقدامات  
اصلاحی



# معرفی مرکز آموزشی درمانی مطهری

## موقعیت جغرافیایی بیمارستان در شهر تهران



مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری در سال 1352 تحت عنوان بیمارستان سوانح و سوختگی توسط جمعیت آسیب دیدگان از سوختگی به عنوان اولین مرکز اصلی و تخصصی ارائه دهنده خدمات درمانی به بیماران سوخته شروع به فعالیت نمود. این مرکز در حال حاضر به عنوان یکی از مراکز آموزشی، درمانی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران با بهره گیری از وجود اساتید فوق تخصص رشته جراحی پلاستیک و ترمیمی و متخصصین جراحی عمومی و سایر کادر آموزشی ورزیده علاوه بر انجام امور درمانی نسبت به ارائه آموزش دروس جراحی های سوختگی و ترمیمی به دانشجویان، رزیدنتهای تخصصی جراحی عمومی؛ دانشجویان پرستاری و پرستاران بیمارستانهای مختلف از سراسر کشور که به منظور فراگیری مباحث یاد شده به این مرکز مراجعه می نمایند، فعالیت دارد. این بیمارستان دارای صد و دوازده تخت فعال و بخش های مختلفی است که با توجه به وضعیت خاص بیماران سوختگی، و براساس نوع و درجه آن در هر یک از بخشهای مربوطه بستری و تحت درمان قرار می گیرند. این مرکز در سال 1386 اقدام به بازسازی تعدادی از بخش ها، اورژانس، اتاق عمل و تجهیز بخش ها به تجهیزات جدید در زمینه سوختگی نمود. در ادامه این بازسازی ها، در سال 1390 بازسازی بخشهای زنان، اطفال، سی اس آر، مردان 1، مردان 2، لنژی، غذا خوری محوطه سازی، نصب تابلوها راهنمای دوزبانه و احداث بخش BICU و اتاق عمل ترمیمی انجام شد. همچنین قسمت کلینیک مشتمل بر کلینیک سوختگی، جراحی سوختگی و جراحی ترمیمی در سال 1386 مورد بهره برداری قرار گرفت. تاسیس مرکز تحقیقات سوختگی در سال 1387 یکی از گام های مهمی است که با ارائه برنامه های خود امید است گام مهمی در زمینه پژوهش، تحقیق و ارتقاء سطح مراقبت و درمان بیماران دچار سوختگی برداشته شود.

## معرفی اجمالی مرکز:

تاریخ تاسیس: سال 1348 با پیشنهاد و حمایت مرحوم دکتر اصانلو

تاریخ صدور مجوز بهره برداری: سال 1352

پروانه تاسیس: 26/266676/پ

مساحت فضای مرکز: 11000 متر مربع

مساحت ریز بنای مرکز: 9400 متر مربع

نوع مالکیت: دولتی (تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران)

نوع فعالیت: آموزشی و درمانی

نوع تخصص: سوختگی و ترمیم عوارض سوختگی

تعداد کل تخت مصوب: 175 تخت

تعداد کل تخت فعال و اتاق عمل: 112 تخت فعال، 4 اتاق عمل

سوختگی و 2 اتاق عمل ترمیمی هرکدام دارای یک تخت عمل

و در مجموع دارای 1 تخت سرپایی است.

تعداد کل بخش های بالینی: 5 بخش (کودکان 16 تخت، زنان 17

تخت، مردان یک 16 تخت، مردان دو 19، و BICU : 12 تخت ، ترمیمی:

15 تخت) (تخت بحران: 15)

بخشهای پاراکلینیکی: 5 بخش (آزمایشگاه، رادیولوژی،

سونوگرافی، داروخانه، فیزیوتراپی، کاردرمانی)

درمانگاه ها: 7 درمانگاه (سوختگی، جراحی عمومی، جراحی

ترمیمی، عفونی، داخلی، قلب، ارتوپدی)

مراکز بیمه پایه طرف قرارداد: تامین اجتماعی، خدمات درمانی،

نیروهای مسلح و کمیته امداد امام (ره)

ضریب اشغال تخت: سال 1402 : 50

مسیر های ارتباطی با مرکز:

آدرس: خیابان ولی عصر (ص) - بالاتر از میدان ونک - خیابان  
رشید یاسمی

آدرس الکترونیکی: [Motahari-hos@tums.ac.ir](mailto:Motahari-hos@tums.ac.ir)

صندوق پستی: 1996714353

تلفنخانه: 6-88770031

دورنگار: 88770048

تلفن دفتر ریاست و مدیریت: 88441646 و 88772

## بخش های مرکز

ردیف	نام بخش	سرپرست علمی بخش	سرپرستار بخش	تعداد د تخت
1	BICU	دکتر آزاده امامی	معصومه زایدلی	11
2	مردان 1	دکتر سید حمید صالحی	اسما ارزانی	16
3	مردان 2	دکتر سید حمید صالحی	لیلا دانش پژوه	19
4	زنان	دکتر سید حمید صالحی	الهام افضلی	17
5	کودکان	دکتر بهنام ثبوتی	زهرا حسینی راد	16
6	ترمیمی	دکتر سیامک فرقانی	پریسا زندنیانی	15
7	اتاق عمل سوختگی	دکتر علی اکبر جعفریان	لیلا عشقی	5
8	اتاق عمل ترمیمی	دکتر علی اکبر جعفریان	لیلا عشقی	2

5	گوهر زعیمی	دکتر مصطفی ده مردہ ٹی	درمانگا ہ	9
5	فائزہ زمانی	دکتر رضا صالحی	اورژانس	10

### پزشکان ہیئت علمی :

جراحی پلاستیک وتریمی	فوق تخصص ریاست بیمارستان	دکتر مصطفی ده مردئی	1
جراحی پلاستیک وتریمی	فوق تخصص معاون فنی	دکتر حمید رضا علیزادہ	2
جراح عمومی	تخصص ( رئیس بخشهای سوختگی حاد )	دکتر سید حمید صالحی	3
عفونی اطفال	فوق تخصص رئیس بخش اطفال	دکتر بہنام ثبوتی	4
جراحی پلاستیک وتریمی	فوق تخصص	دکتر سیامک فرخ فرقانی	5
جراحی پلاستیک وتریمی و سوختگی	فوق متخصص	دکتر کاوہ قناد	6
فلوشیپ طب اورژانس+ بیهوشی	متخصص رئیس بخش اورژانس	دکتر رضا صالحی	7
عفونی و بیماریهای گرمسیری	متخصص	دکتر ناہید میرزایی	8



بیهوشی	متخصص رئیس بخش ICU	دکتر آزاده امامی	10
بیهوشی	متخصص رئیس گروه بیهوشی رئیس اتاق عمل	دکتر علی اکبر جعفریان	11
پزشکی قانونی	متخصص	دکتر کامران آقاخانی	12
جراحی پلاستیک وترمیمی	فوق تخصص	دکتر طیب قدیمی	13

پزشکان غیر هیئت علمی:

جراحی عمومی	متخصص	دکتر کرامت الله ترابی	1
جراحی عمومی	متخصص	دکتر رامین هومند	2
بیهوشی	متخصص	دکتر حبیب علی عزیزی جوان	3
بیهوشی	متخصص	دکتر رزیتا جباریان	4
داخلی	متخصص	دکتر فرشته امراهی	5
داخلی	متخصص	دکتر محمد علی صادقی	6
-	پزشک عمومی	دکتر محمد جواد طاهری	7
-	پزشک عمومی	دکتر علیرضا رفتاری	8
-	پزشک عمومی	دکتر مهسا مغانلو	9
-	پزشک عمومی	دکتر محمد رضا نرمانی	10
-	پزشک عمومی	دکتر فریبا کاشانی	11

-	پزشک عمومی	دکتر نسرین صمدی	12
-	پزشک عمومی	دکتر محمدرضا نرمانی	13
مسئول فنی آزمایشگاه	دکترای آزمایشگاه	دکتر ناصری	14
مسول فنی داروخانه	دکترای داروسازی	دکتر رقیه احمد نیا	15

**مسئولین واحدها شامل کلیه مسئولین واحدهای  
اداری و پشتیبانی:**

ردیف	نام نام خانوادگی	پست سازمانی
1	دکتر مصطفی ده مرده ئی	ریاست مرکز
2	دکتر علی اصغر کریمی	مدیر مرکز
3	آذین فاضلی	مسئول بهبود کیفیت
4	مصطفی عسگریان	مسئول امور اداری
5	رضا ناصر خاکی	مسئول مدارک پزشکی
6	روح اله حیدری	مسئول امور مالی
7	حسین صبری	مسئول تدارکات

مسئول انفورماتیک	سهیل پوررعدی	8
مسئول آموزش	پروین اصغری	9
مسئول دفتر ریاست	نیره طوفانیان	10
مسئول حراست	محمد یزدانی	11
مسئول کارگزینی	ماهرخ فراهانی	12
مسئول اموال	سمیرا اردبیلی	13
سوپروایزر آزمایشگاه	مهدی حاجیان	14
مسئول فیزیوتراپی	هومن قربانی	15
مسئول داروخانه	دکتر رقیه احمدنیا	16
مسئول رادیولوژی	فاطمه حیدری	17
مسئول تجهیزات پزشکی	علی سلطانی	18
مسئول بهداشت محیط	کیمیا موسوی	19
مسئول روابط عمومی	رفعت باباجانی	20
مسئول انبار	یزدان پناه حسنى	21
مسئول تغذیه	سارا میرزایی	22

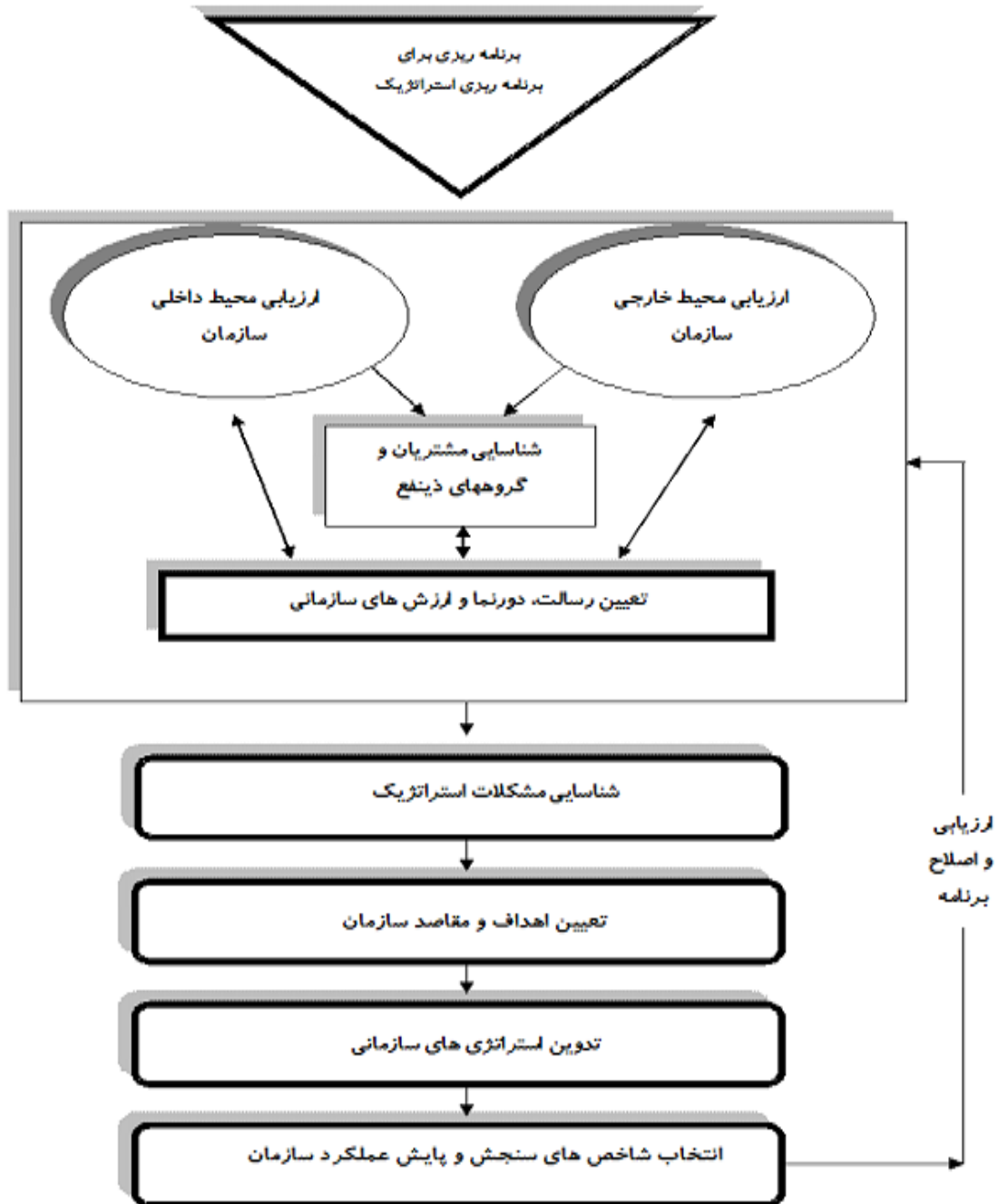
مسئول مددکاری	فریبا سلیمانی	23
مسئول دبیرخانه	حمیرا حیدری	24
مسئول تاسیسات	اصغر مهدی زاده	25
مسئول تلفنخانه	مسعود عباسی	26
مسئول لندری	رضا احمدی	27
مسئول نگهبانی	امیر اقای	28
مسئول بهداشت حرفه ای	زهرا اصفهانیان	29

### مسئولین واحدها شامل کلیه مسئولین واحدهای درمانی:

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
1	پرویز نمازی	مدیر پرستاری
2	معصومه ابراهیمی	سوپروایزر بالینی
3	زینت سادات اندی	سوپروایزر آموزشی
4	پریسا پهلوانپور	سوپروایزر کنترل عفونت
5	رقیه صمیمی	سوپروایزر آموزش به بیمار
6	غلامرضا خانجانی	سوپروایزر بالینی
7	پریا قاسمی نژاد	سوپروایزر بالینی
8	محبوبه مقیمی	سوپروایزر بالینی
9	سمیه فرامرزی	سوپروایزر بالینی
10	فائزه زمانی	سرپرستار اورژانس

سرپرستار اتاق عمل	لیلا عشقی	11
سرپرستار BICU	معصومه زایدلی	12
سرپرستار زنان	الهام افضلی	13
سرپرستار مردان یک	لیلا دانش پژوه	14
سرپرستار مردان دو	اسما ارزانی	15
سرپرستار درمانگاه	گوهر زعیمی	16
سرپرستار ترمیمی	پریسا زندیانی	17
سرپرستار اطفال	زهرا حسینی راد	18
CSRمسئول	رضا احمدی	19

# مدل برنامه استراتژیک



# واژه نامه (Terminology)

**رسالت: (Mission)** مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

**چشم انداز: (Vision)** شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

**ارزشها: (Value)** مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند.

**نقاط قوت: (S) (Strengths)** مجموعه منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.

**نقاط ضعف: (W) (Weaknesses)** مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان میگردند.

**فرصت ها: (O) (Opportunities)** مجموعه ای از امکانات بالقوه خ ارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.

**تهدیدها: (T) (Threats)** مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.

**عوامل داخلی: (SW)** مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.

**عوامل خارجی: (OT)** مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

**استراتژی: (Strategy)** مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود میشوند.

**استراتژی های: SO** استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین میشوند.

**استراتژی های: ST** استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.

**استراتژی های: WO** استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت ها، و رفع کمبود ها تدوین می شوند.

**استراتژی های: WT** استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند

## رسالت مرکز آموزشی و درمانی

### شهید مطهری

مرکز مطهری ، به عنوان قطب آموزشی، درمانی، سوختگی در کشور ، با بهره مندی از ظرفیت ها و توانمندی های علمی و عملی پزشکان و پرسنل مجرب و متعهد ، مسئول ارائه خدمات درمانی با کیفیت ایمن به بیماران داخل و خارج کشور و آموزش دانشجویان گروه های پزشکی می باشد.

## چشم انداز مرکز آموزشی و درمانی

### شهید مطهری

ما برآنیم تا پایان سال 1404 عنوان درجه یک عالی اعتبار بخشی رادر محیطی سرشار از آرامش و اطمینان کسب نماییم.

## ارزش های مرکز آموزشی و درمانی

### شهید مطهری

- \* بهبود مستمر کیفیت و ارتقای بهره وری
- \* اخلاق مداری و حفظ کرامت انسانی
- \* ارتقای ایمنی بیماران و کارکنان
- \* ارتقای رضایتمندی بیماران و کارکنان
- \* کار تیمی و تعلق سازمانی



## ذینفعان داخلی مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری

- پرسنل خدماتی و پشتیبانی و اداری و مالی
- پرسنل پرستاری و درمانی
- کلیه پزشکان شاغل در مرکز و اعضای هیئت علمی
- دانشجویان پزشکی، پیراپزشکی، پرستاری

## ذینفعان خارجی مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری

- بیماران و خانواده مددجویان
- وزارت بهداشت درمان آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، معاونت درمان آموزش پزشکی
- ارگان های امدادی
- شرکتهای تاسیساتی، تغذیه، دارویی، کامپیوتری، خدماتی و عمرانی
- اداره برق، آب و فاضلاب، گاز، مخابرات
- شهرداری، صدا و سیما، بیمه های درمانی
- اداره دارایی، قضایی، کمیساریا
- خیرین، بیمارستانهای همجوار

## انتظارات ذینفعان داخلی مرکز مطهری

اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان داخلی از بیمارستان
دریافت بموقع حقوق و مزایا و افزایش متناسب با سختی کار	ارتباط مناسب بین پرسنل و مسئولین در تمامی رده ها	پرسنل پرستاری
ایجاد امنیت شغلی	دریافت آموزشهای مستمر و ضروری	
اجرای صحیح منشور حقوق کارکنان	ایجاد امکانات برای آموزش در خارج از مرکز	
دریافت تسهیلات رفاهی	دریافت بموقع حقوق و مزایا و افزایش متناسب با سختی کار	
دریافت آموزشهای مستمر و ضروری	برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مدیران	

ارتباط مناسب بین پرسنل و مسئولین در تمامی رده ها	دریافت تسهیلات رفاهی	
برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مدیران	ایجاد امنیت شغلی	
ایجاد امکانات برای آموزش در خارج از مرکز	اجرای صحیح منشور حقوق کارکنان	
پیاده سازی برنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد	اجرای مدیریت مشارکتی شامل نظام پیشنهادات و پرداخت مبتنی بر عملکرد	
تهیه شرح شغل و ارزیابی	رعایت استانداردهای شغلی	
	رعایت اصل تکریم توسط پزشکان	
	ثبت رعایت استانداردهای	

	الزامی در پرونده توسط پزشکان محترم	
پرداخت به موقع حق الزحمه	پرداخت به موقع حق الزحمه	پرسنل پزشکی
همکاری پرستاران در ارائه گزارش بموقع و کامل درمورد وضعیت بیماران	همکاری پرستاران در ارائه گزارش بموقع و کامل درمورد وضعیت بیماران	
اجرای صحیح و بموقع دستورات پزشکی	اجرای صحیح و بموقع دستورات پزشکی	
دریافت امکانات رفاهی	دریافت امکانات رفاهی	
	دریافت آموزش های مستمر و ضروری	
	ارتباط موثر بین پزشکان و پرسنل	

	درمانی و مسئولین در تمامی رده ها	
دریافت بموقع حقوق و مزایا و افزایش متناسب با سختی کار	ارتباط مناسب بین پرسنل و مسئولین در تمامی رده ها	پرسنل پشتیبانی و خدماتی
ایجاد امنیت شغلی	دریافت آموزشهای مستمر و ضروری	
اجرای صحیح منشور حقوق کارکنان	ایجاد امکانات برای آموزش در خارج از مرکز	
دریافت تسهیلات رفاهی	دریافت بموقع حقوق و مزایا و افزایش متناسب با سختی کار	
دریافت آموزشهای مستمر و ضروری	برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مدیران	
ارتباط مناسب بین پرسنل و مسئولین در تمامی رده ها	دریافت تسهیلات رفاهی	

برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با مدیران	ایجاد امنیت شغلی	
ایجاد امکانات برای آموزش در خارج از مرکز	اجرای صحیح منشور حقوق کارکنان	

## انتظارات ذینفعان خارجی مرکز مطهری

### شناسایی گروه های هدف (مشتریان، ذینفعان)

اولویت بندی نیازها	انتظارات مشتریان	مشتریان خارج از بیمارستان
رعایت منشور حقوق بیمار	رعایت منشور حقوق بیمار	بیماران و همراهان (زنان، مردان، اطفال)
دریافت خدمات باکیفیت	دریافت خدمات باکیفیت	
آگاهی از روند تشخیص و درمان	آگاهی از روند تشخیص و درمان در زمان بستری	
اقدامات اساسی (فیزیوتراپی) جهت	افزایش پوشش بیمه های تکمیلی	

پیشگیری از دفرمیتها		
افزایش پوشش بیمه های تکمیلی	استفاده از دانش نوین پزشکی	
استفاده از روش های پانسمان نوین	اقدامات اساسی (فیزیوتراپی) جهت پیشگیری از دفرمیتها	
دریافت خدمات رفاهی (تغذیه، پارکینگ و ...)	دریافت خدمات رفاهی (اسکان همراهان و ...)	
	خدمات پزشکی و پرستاری به موقع و با کمترین عوارض	
	پذیرش سریع و محترمانه	
	تامین همه خدمات مورد نیاز بیماران در داخل بیمارستان و عدم نیاز به ارجاع بیماران جهت تهیه تجهیزات، تصویربرداری و... به خارج از بیمارستان	

	نقل و انتقال کامل، صحیح و سریع بیماران
	فراگیر بودن پوشش بیمه ای بیمارستان
	حمایتهای اجتماعی و روانی توسط واحد مددکاری
	برقراری ارتباط عاطفی شایسته توسط همه اعضای کادر درمان با بیماران و اطلاع رسانی مناسب و صحیح در بیماران
	ملاقات همه روزه با بیماران در ساعت معین
	وجود امکانات رفاهی مناسب برای همراهان (محل استراحت، بوفه، تلفن عمومی و .....)
	وجود تابلوی راهنما و خطوط راهنمای مناسب



	اطلاع رسانی صحیح در مورد خدمات بیمارستان و قوانین و مقررات	
دریافت تسهیلات آموزشی و درمانی مناسب	تطابق آموزش های تئوری با روشهای بکاربرده شده در بالین	دانشجویان
وجود اساتید خبره و مجرب و نظارت ایشان	دریافت تسهیلات آموزشی و درمانی مناسب	
تطابق آموزش های تئوری با روشهای بکاربرده شده در بالین	همکاری و ارتباط صحیح مسئولین با دانشجویان	
همکاری و ارتباط صحیح مسئولین با دانشجویان	وجود اساتید خبره و مجرب و نظارت ایشان	
	استفاده از فناوری جدید آموزشی	
	افزایش خدمات و تسهیلات رفاهی	

تسهیل و تسریع دریافت خدمات	ارتباط مناسب و احترام آمیز و درک نیازهای مراجعین	مراجعین (درمانگاهی، پاراکلینیک، اداری، مالی، و مدارک پزشکی)
ارتباط مناسب و احترام آمیز و درک نیازهای مراجعین	تسهیل و تسریع دریافت خدمات	
اطلاع رسانی از برنامه کاری واحدها	اطلاع رسانی از برنامه کاری پزشکان	

اولویت بندی نیازها	انتظارات گروه های ذینفع	مشتریان خارجی
کامل بودن اسناد پزشکی	همکاری با نمایندگان بیمه	سازمانهای بیمه ای
	پذیرش بی قید و شرط بیمه شدگان	
	رعایت حقوق بیماران	
	ارائه خدمات مطلوب و مناسب تشخیصی درمانی به بیمه شدگان	

	<p>رعایت مقررات و بخشنامه های سازمانهای بیمه گر</p> <p>رعایت تعرفه های مصوب</p>	
ارسال به موقع اسناد	ارسال به موقع اسناد	
همکاری با نمایندگان بیمه	کامل بودن اسناد پزشکی	
اجرا صحیح بخشنامه ها	ارسال آمار پرسنلی به روز	<p>معاونت توسعه و نیروی انسانی</p>
انجام دادن مکاتبات اداری و ارسال به موقع آنها	اجرا صحیح بخشنامه ها	
ارسال آمار پرسنلی به روز	انجام دادن مکاتبات اداری و ارسال به موقع آنها	
مدیریت صحیح پسماندها و تفکیک زباله ها	مدیریت صحیح پسماندها و تفکیک زباله ها	شهرداری
پرداخت به موقع مبلغ قرارداد حمل پسماندها	همکاری بیمارستان در مواقع بحران	

همکاری اساتید با اداره سلامت	همکاری بیمارستان در مواقع بحران	
پرداخت به موقع مبلغ قرارداد حمل پسماندها	همکاری اساتید با اداره سلامت	
همکاری با بازرسان اداره	اجرا صحیح بخشنامه ها	معاونت بهداشتی
تعامل مناسب بین سوپروایزرهای کنترل عفونت	گزارش بموقع و صحیح بیماریها و اپیدمی ها	
گزارش بموقع و صحیح بیماریها و اپیدمی ها	تعامل مناسب بین سوپروایزرهای کنترل عفونت	
اجرا صحیح بخشنامه ها	همکاری با بازرسان اداره	
پرداخت به موقع مطالبات	پرداخت به موقع مطالبات	شرکتهای دارویی
تعامل مناسب با شرکتهای دارویی	گزارش دهی به موقع عوارض دارویی	
گزارش دهی به موقع عوارض دارویی	تعامل مناسب با شرکتهای دارویی	

همکاری در ارائه محصولات جدید	همکاری در ارائه محصولات جدید	
اعلام به موقع داروها یک ماه قبل از تاریخ انقضاء	اعلام به موقع داروها یک ماه قبل از تاریخ انقضاء	
پرداخت به موقع مطالبات	حضور کاربران در کلاسهای آموزشی طراحی شده	رایاوران
حضور کاربران در کلاسهای آموزشی طراحی شده	پرداخت به موقع مطالبات	
همکاری و تعامل متقابل	همکاری و تعامل متقابل	
هزینه نمودن مبالغ پرداختی به صورت بهینه	هزینه نمودن مبالغ پرداختی به صورت بهینه	خیرین
تشکیل جلسات منظم و همکاری و هماهنگی متقابل	تشکیل جلسات منظم و همکاری و هماهنگی متقابل	

ارسال به موقع صورتحساب با کارت اقامت	ارسال به موقع صورتحساب با کارت اقامت	کمیساریا
مساعدت برای هزینه های درمانی پناه جویان	ارائه خدمات خوب به پناهندگان	
ارائه خدمات خوب به پناهندگان	راهنمایی دقیق پناهندگان برای استفاده از خدمات کمیساریا	
راهنمایی دقیق پناهندگان برای استفاده از خدمات کمیساریا	مساعدت برای هزینه های درمانی پناه جویان	
همکاری و تعامل در تهیه برنامه های آموزشی	همکاری و تعامل در تهیه برنامه های آموزشی	صدا و سیما

## IFE ( INTERNAL FACTOR EVALUATION) (تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی)

- ✓ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای ارزیابی نقاط ضعف و قوت سازمان به کار می رود
- ✓ برای این منظور ابتدا بین 10 تا 20 مورد از نقاط ضعف و قوت سازمان را که قبلاً شناسایی نموده ایم، به ترتیب اهمیت نسبی یا الویت، در جدول وارد مینماییم
- ✓ ابتدا نقاط قوت را مینویسیم و سپس نقاط ضعف را فهرست میکنیم

### ضریب (اهمیت نسبی)

- ✓ سپس باید ضریب هر یک از عوامل را مشخص ساخت
- ✓ ضریب مذکور اهمیت نسبی هر یک از عوامل را در توفیق سازمان، اعم از اینکه نقطه قوت است یا ضعف، نسبت به سایر عوامل نشان میدهد.
- ✓ باید به عواملی که بیشترین تاثیر را بر سازمان دارد، بالاترین ضریب را اختصاص داد.
- ✓ مجموع ضرایب نقاط ضعف و قوت سازمان حداکثر 1 خواهد بود.
- ✓ ضریب صفر به مفهوم بی اهمیت و ضریب 1 به معنی بسیار مهم است.
- ✓ ضریب اهمیت نسبی نشان میدهد هر عامل چقدر در توفیق و یا شکست سازمان موثر است.

## تعیین رتبه

✓ برای مشخص کردن رتبه عوامل، می توان از عدد 1 تا 4 استفاده نمود.

✓ عدد 4 به معنی این است که قوت عامل بسیار بالا بوده، عدد 3 بیانگر قوت و عدد 2 یعنی ضعف کم و عدد 1 به معنی ضعف اساسی است.

## نمره نهایی

✓ نمره نهایی از حاصل ضرب دو ستون پیشین، یعنی ضریب در عدد رتبه بدست می آید.

✓ صرف نظر از تعداد عواملی که در ماتریس گنجانده می شود، جمع نمره نهایی بین 1 تا 4 خواهد بود و میانگین آن  $5/2$  می باشد.

✓ اگر نمره نهایی سازمان کمتر از  $5/2$  باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از  $5/2$  باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است.



## EFE (EXTERNAL FACTOR EVALUATION) (تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی)

✓ پس از تهیه و شناسایی عوامل خارجی، 10 تا 20 مورد از عواملی را که در برگیرنده مهمترین عواملی هستند که موجب فرصت میگردند و یا سازمان را مورد تهدید قرار میدهند، در ماتریس قرار میدهیم.

✓ ابتدا فرصت را فهرست نموده و سپس عوامل تهدید را می نویسیم.

✓ بعد از آن به عوامل ضریب یا وزن میدهیم.

✓ این ضریب ها از صفر (بی اهمیت) تا 1 (بسیار مهم) می باشند.

✓ ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل از نظر تاثیر گذاری در ایجاد فرصت یا تهدید سازمان است.

### ضریب (اهمیت نسبی)

✓ در ادامه رتبه هر یک از عوامل را با عدد 1 تا 4 مشخص میسازیم. این عدد بیانگر میزان اثربخشی استراتژی های کنونی سازمان در نشان دادن واکنش نسبت به عامل مزبور می باشد.

✓ عدد 4 به معنی این است که واکنش سازمان بسیار عالی بوده است، عدد 3 یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد 2 یعنی واکنش در حد متوسط و عدد 1 بدین معنی است که واکنش ضعیف می باشد.

✓ در مرحله آخر نمره نهایی را بدست می آوریم، برای این منظور عدد ستون مربوط به ضریب را در رتبه ضرب می نمایم.

✓ نمره نهایی سازمان از حاصل جمع نمره نهایی هریک از عوامل در ارزیابی عوامل خارجی بدست می آید.

### نمره نهایی

✓ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید سازمان میشوند، هیچگاه نمره نهایی برای سازمان به بیش از 4 و یا کمتر از 1 نمی رسد.

✓ میانگین این جمع  $2/5$  است. اگر عدد به 4 نزدیک شود بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب فرصت یا تهدید میشوند به صورت عالی واکنش داده است، یعنی از فرصت ها استفاده و تهدیدها را محدود ساخته است.

✓ عدد 1 بیانگر این واقعیت است که سازمان در تدوین استراتژی های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد میکنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید.

### ماتریس تحلیل عوامل داخلی IFE مرکز

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	نمره >4	نمره نهایی
<b>نقاط قوت :</b>			
قطب سوختگی بودن مرکز	15	4	60
استقرار کلینیک ویژه پزشکان در مرکز	6	3	18
فعال بودن واحد توانبخشی	4	3	12
برخورداری از پزشکان و پرسنل مجرب و متعهد	10	4	40
دارا بودن سطح مناسبی از رضایتمندی بیماران و همراهان	5	3	15
حمایت مدیران ارشد از بهبود مستمر کیفیت	5	3	15
تعداد و توزیع مناسب سرمایه های انسانی	6	3	18
نصب و راه اندازی سامانه نوین هوشمند اعتبار بخشی سنجاب	7	4	28
مجموع امتیاز نقاط قوت	58	-	206
<b>نقاط ضعف :</b>			
فرسودگی و قدیمی بودن ساختار فیزیکی مرکز	6	1	6
فرسودگی تجهیزات	4	1	4
فقدان امکانات رفاهی برای پرسنل	3	2	6
فرسودگی شغلی و کاهش انگیزش کارکنان	4	1	4
ضعف در بهره مندی از بستر فناوری اطلاعات	6	1	6
ضعف در جمع آوری ، تحلیل داده و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد	4	1	4
مشارکت پایین پزشکان در سیستم HIS	5	1	5
کسور بیمه ای بالا	3	1	3
فقدان قرارداد با بیمه های مکمل	3	2	6
کمبود کارکنان خدماتی توانمند و کارآمد	4	1	4
مجموع امتیاز نقاط ضعف	42	-	48
جمع کل امتیاز عوامل داخلی	100	-	254
<p>پس از نرمالیزه کردن مجموع امتیاز تقسیم بر 100 میشود</p>			

### ماتریس تحلیل عوامل خارجی EFE مرکز

نمره نهایی	نمره 1>4	ضریب اهمیت	عوامل خارجی
<b>فرصتها :</b>			
32	4	8	مرجع بودن مرکز در کشور
18	3	6	پذیرش بیماران از کشورهای همسایه
18	3	6	حمایت خیرین و سازمان های مردم نهاد
12	3	4	وجود انجمن ققنوس در مرکز
12	3	4	وجود مرکز تحقیقات و کلینیک ویژه در مرکز
18	3	6	هم جوارى با بیمارستان های جنرال
15	3	5	هم جوارى با دانشکده پرستاری و مدیریت
12	3	4	هم جوارى با اماکن ورزشی الغدير و انقلاب
12	3	4	هم جوارى با سازمان صدا و سیما
9	3	3	برگزاری سمینارها و کنگره های سالانه سوختگی
24	4	6	توسعه فناوری و تکنولوژی های نوین هوش مصنوعی
<b>182</b>	-	56	مجموع امتیاز فرصت ها
<b>تهدیدها :</b>			
7	1	7	وجود تحریم ها و تورم منجر به اختلال در تهیه تجهیزات پزشکی و اقلام دارویی
7	1	7	تورم و رکود اقتصادی منجر به کاهش توان مالی بیماران در پرداخت هزینه های درمانی
6	1	6	پذیرش بالای بیماران اتباع بدون مجوز اقامت و بیمه
10	2	5	مشارکت و آموزش پذیری پایین بیماران در خود مراقبتی بدلیل شرایط فرهنگی ، اجتماعی و اقتصادی ضعیف بیماران مورد پذیرش
6	1	6	تاخیر در بازپرداخت مطالبات مرکز از طرف بیمه ها
12	2	6	ظهور کلینیک های خصوصی زخم سوختگی
7	1	7	اعتبارات و بودجه ناکافی
49	-	37	جمع امتیاز تهدید ها
<b>231</b>	-	100	جمع کل امتیاز عوامل خارجی پس از نرمالیزه کردن مجموع امتیاز تقسیم بر 100 میشود

## تشکیل ماتریس SWOT ( Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats )

روش تجزیه و تحلیل SWOT ، مدل تحلیلی مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژیهای متناسب با موقعیت کنونی را منعکس میسازد . پس از اینکه عوامل محیطی ( فرصتها و تهدیدها ) و عوامل درونی (قوتها و ضعفها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از غیرکلیدی تمیز داده شد ، با توجه به امتیاز مکتسبه از تحلیل محیط داخلی و خارجی مرکز ، با تعیین موقعیت مرکز در ماتریس زمان انتخاب و پیشنهاد استراتژیها فرامی رسد .

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می باشد ، به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می گردد ، این استراتژیها عبارتند از :

- ناحیه 1 : هر سازمانی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حداکثر برساند. راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت مرکز ( استراتژی های SO - تهاجمی)

- ناحیه 2 : راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها ( استراتژیهای ST -رقابتی )

- ناحیه 3: در این حالت سازمان به علت برخورداری از ضعف های اساسی، امکان استفاده از فرصتهای بدست آمده را ندارد. راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود در مرکز ( استراتژیهای WO-احتیاطی )

- ناحیه 4: سازمان در این ناحیه وضعیت جالبی ندارد و در ورطه ورشکستگی خواهد بود  
راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف  
( استراتژیهای WT - تدافعی )

نمره عوامل داخلی مرکز : 254 تقسیم بر 100 : 2/54

نمره عوامل خارجی مرکز : 231 تقسیم بر 100 : 2/31

بر اساس نتایج تحلیل محیط داخلی و خارجی در حال حاضر مرکز آموزشی درمانی مطهری در موقعیت ( رقابتی ) قرار دارد .

فهرست ضعفها ( W )	فهرست قوتها ( S )	عوامل داخلی عوامل محیطی
<p>ناحیه 2 استراتژی های احتیاطی</p> <p>از مزیتهایی که در فرصت نهفته است استفاده نمایم برای جبران نقاط ضعف</p> <p>( WO )</p>	<p>ناحیه 1 استراتژی های تهاجمی</p> <p>استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت</p> <p>( SO )</p>	<p>فهرست فرصتها ( O )</p> <p>(</p>
<p>ناحیه 4 استراتژی های تدافعی</p> <p>به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف</p> <p>( WT )</p>	<p>ناحیه 3 استراتژی های رقابتی ارتقاء آموزش و توانمندسازی کارکنان و بیماران بر اساس اهداف بیمارستان استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها</p> <p>*</p> <p>( ST )</p>	<p>فهرست تهدیدها ) ( T</p>

## شناسایی و اولویت بندی مسائل استراتژیک و موضوعات بحران ماکن :

به منظور تعیین مسائل استراتژیک مرکز که میبایست برای آنها برنامه ریزی نمود ، راهکار های مختلفی وجود دارد از جمله راهکار مبتنی بر هدف و راه کار سناریو . در راهکار مبتنی بر هدف ابتدا پیشرفت فعالیت ها را بررسی کرده و با هدفی که از قبل تعیین شده مقایسه میکنیم تا مشخص شود که آیا به هدف نزدیک شده ایم یا خیر و اگر به هدف نزدیک نشده ایم یا از آن فاصله گرفته ایم میتوانیم مشکل موجود را شناسایی کنیم . در راهکار سناریو ، تصویر آرمانی مرکز یا بهترین آینده را ترسیم میکنیم و تاکیدش بر این است که چگونه باید از جایگاه کنونی به به جایگاه آرمانی دست یابیم . برای شناسایی مشکلات مرکز مطهری ، از کلیه تیم ها طی جلسه ای خواسته شد مشکلات استراتژیک و موضوعات توسعه ای را به شیوه تعامل گروهی و بارش ارائه دهند . پس از جمع آوری اوراق مربوطه ، در جلسه ای مشترک با حضور کلیه تیم ها ، مفاد هر برگه قرائت شد و لیست جامعی حاصل گردید بر اساس نظرات کلیه اعضا ، مواردی که دارای بالاترین دفعات تکرار بودند انتخاب و با اجماع نظر شرکت کنندگان به هر مساله وزن داده شد و آنها به عنوان اصلی ترین مسائل استراتژیک مرکز شناسایی شدند و بالتبع میبایست در صدر برنامه ریزی ها قرار بگیرند .

پس از مشخص شدن مسایل اصلی ، اولویت بندی مسائل صورت گرفت .

در اولویت بندی بنا به اجماع نظر شرکت کنندگان معیار های ذیل لحاظ گردید :

سهولت برخورد - اثر بخشی راه حل - شدت مساله - هزینه مقابله - گستره تاثیر

سپس به هر معیار وزن داده شد طوری که مجموع وزن های اختصاص داده شده به هر معیار 100 شود سپس برای هر یک از مسائل استراتژیک ، ضریبی بین 1 تا 5 میدهیم و ضریب را در ارزش یا

وزن معیار ضرب نمودیم ، بدین ترتیب مساله ای که حائز اهمیت  
بیشتری بود در اولویت توجه و اقدام قرار گرفت.



## مسائل استراتژیک و موضوعات بحرانی مرکز

- (1) بودجه و اعتبارات ناکافی
- (2) فرسودگی شغلی کارکنان و کاهش انگیزش
- (3) ضعف در سیستم جمع اوری ، تحلیل و تجزیه داده
- (4) ضعف در سیستم نظارتی و ارزشیابی
- (5) عدم اجرای صحیح فرایندها و بروز نارضایتی بیماران و کارکنان
- (6) نقص در مدیریت هزینه و بالا بودن هدر رفت منابع
- (7) ضعف در ثبت مستندات درمانی و بالارفتن کسور بیمه ای
- (8) فرسودگی زیرساخت ها و تجهیزات
- (9) ضعف در اجرای استانداردهای ایمنی کارکنان و بیماران
- (10) ناکافی بودن نیروی خدمات کارآمد و نقص در استقرار استانداردهای بهداشت محیط
- (11) فقدان وجود امکانات رفاهی و تفریحی برای کارکنان
- (12) فعالیت ناکافی اتاق عمل و بخش ترمیمی
- (13) ضعف در فرایندهای الکترونیک و انفورماتیک
- (14) ضعف در عملکرد سامانه های نرم افزاری مرکز و عدم بهره گیری کارآمد از HIS
- (15) فقدان امکانات تسهیلات رفاهی کافی برای کارکنان

## سیاست های کلان مرکز آموزشی و درمانی مطهری

ارتقای مستمر کیفیت ارائه ی خدمات با محوریت استانداردهای اعتبار بخشی

ترویج کارگروهی و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد و خرد جمعی

ارتقای سطح سلامت بیماران و کارکنان و دانشجویان

ارتقای خدمات آموزشی در راستای توانمندسازی بیماران و کارکنان و دانشجویان

برنامه ریزی درجهت مدیریت، پیشگیری، کنترل و کاهش خطرات با رویکرد ایمنی بیماران و کارکنان

توجه ویژه به مقوله بهداشت محیط و کنترل عفونت در کلیه واحدهای بالینی و غیر بالینی

مدیریت بهینه ی سرمایه های انسانی و به کارگیری افراد متخصص ، کارآمد و با اخلاق حرفه ای و برنامه ریزی در راستای جانشین پروری

افزایش تعداد تخت های فعال و راه اندازی بخش های جدید در راستای بهبود درآمد اختصاصی

ارتقای خدمات الکترونیک ، انفورماتیک و توسعه مدیریت  
اطلاعات سلامت

مدیریت هزینه و درآمد با رویکرد اقتصاد سلامت

مدیریت خرید و نگهداشت تجهیزات پزشکی به روز و کارآمد

جلب مشارکت سازمان های دولتی و غیر دولتی ، مردم نهاد  
،خیرین سلامت در راستای بهبود ارائه خدمات به بیماران و  
کارکنان و دانشجویان

## تعیین اهداف و مقاصد سازمان

### ➤ اهداف کلی

جهت گیری های بنیادی و فراگیر سازمان را معین میکند.  
توجه به ارزش هایی دارند که می خواهیم به آنها دست یابیم.  
خیلی قابل اندازه گیری نیستند.  
فعالیت ها و اجزاء مختلف برنامه را سازمان میدهند.

### ➤ اهداف اختصاصی

بیانی مشخص از اقداماتی هستند که برای دستیابی به اهداف کلی سازمان باید انجام شود.  
زیر بنای فعالیت ها در برنامه عملیاتی را تشکیل میدهند  
به مدیریت عالی سازمان امکان می دهند که بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است.  
مبنایی برای ارزشیابی ارائه میدهند.  
نتایج برنامه را مشخص میکنند.

ویژگی های اهداف اختصاصی: SMART

بطور واضح و عینی

Specific

قابل اندازه گیری باشد

Measurable

قابل دستیابی باشد

Achievable

واقع گرایانه باشد

Realistic

محدود به زمان باشد

Time Bound

## اهداف راهبردی مرکز

G1 : بهبود کیفیت ارائه خدمات با محوریت دستورالعمل ها و موازین اعتباربخشی درمانی و آموزشی

G2 : بهبود رضایتمندی بیماران

G3 : بهبود رضایتمندی کارکنان

G4 : بهبود درآمد اختصاصی مرکز ( درآمد زایی ، مدیریت بهینه منابع مالی ، متعادل ساختن هزینه ها و درآمدهای مرکز)

G5 : توسعه گردشگری پزشکی

## استراتژی های مرکز

S1 S5 توسعه توانمندی های کارکنان

S2 : توسعه سیستم های جمع اوری و تحلیل داده

S3 : اصلاح فرایندها و چابک سازی

S4 : توسعه نظارت و پایش

S5 : فراهم کردن ایمنی بیماران و کارکنان

S6 : فراهم کردن امکانات رفاهی بیماران و کارکنان

S7 : اصلاح فرایندهای مالی

S8 : بازاریابی اجتماعی

S9 : آموزش های برون سازمانی

S10 : جلب حمایت خیرین

S11 : ایجاد بخش VIP

S12 : ایجاد بخش IPD

تدوین اہداف کلان

استراتژی

اہداف اختصاصی

شاخص

برنامه استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی شهید مطهری

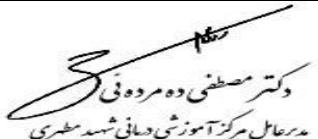
هدف راهبردی دانشگاه	هدف راهبردی معاونت درمان	هدف راهبردی مرکز	استراتژیها	اهداف اختصاصی	شاخص	نحوه اندازه گیری
ارتقای نظام پایش، نظارت و ارزیابی در ارائه خدمات تشخیصی، درمانی، آموزشی، توانبخشی و عملکردی مبتنی بر رعایت معنویت و اخلاق حرفه ای و توسعه اجرای طرح انطباق	رضایتمندی کارکنان	رضایتمندی کارکنان	توسعه توانمندیهای کارکنان	افزایش دانش و مهارت های شغلی کارکنان به میزان 40% سالانه	میزان دانش و مهارت	پره تست و پست تست های
				استقرار سیستم جاشدین پروری تا پایان سال 1403	درصد افراد توانمند شده	تعداد افراد آموزش دیده به افراد معرفی شده
				استقرار سیستم تشویق و تنبیه کارآمد تا پایان سال 1403	تعداد تشویق و تنبیه ثبت شده بر مبنای چک لیست	چک لیست
نول به اهداف مندرج در دانشگاه اسلامی	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	فراهم کردن ایمنی شغلی و امکانات رفاهی کارکنان	کاهش مخاطرات ایمنی کارکنان به میزان 20% سالانه	درصد بروز مخاطرات کارکنان - تعداد گزارش پیش بینی مخاطرات	تعداد پرونده های تکمیل شده طب کار پرسنل - تعداد لوازم و تجهیزات حفاظتی تهیه شده
				افزایش امکانات رفاهی و ورزشی کارکنان به میزان 80% سالانه	نسبت امکانات رفاهی - نسبت امکانات ورزشی	تعداد قراردادهای رفاهی انجام شده با سایر ارگان ها - تعداد امکانات رفاهی و ورزشی تهیه شده برای پرسنل
				افزایش آموزشهای خودمراقبتی به بیماران به میزان 40% سالانه	درصد بیماران آموزش دیده	چک لیست آموزش به بیمار
توسعه سیستم های جمع آوری و تحویل داده	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	توسعه امکانات خدماتی و رفاهی بیماران	استقرار سامانه انتقادات و پیشنهادات الکترونیک تا پایان سال 1402	وجود سامانه	فرم های الکترونیک ثبت شده - میزان مصرف سالانه کاغذ
				استقرار سامانه رضایتمندی الکترونیک تا پایان سال 1402	وجود سامانه	پرسشنامه رضایتمندی سنجی ثبت
				افزایش ارائه خدمات رفاهی به بیماران و همراهان به میزان 80% سالانه	نسبت امکانات رفاهی فراهم شده	به سال گذشته
اصلاح فرایندها و چابک سازی	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	توسعه سیستم های جمع آوری و تحویل داده	ایجاد داشبورد مدیریتی الکترونیک برای مدیران ارشد و میانی و عملیاتی تا پایان سال 1402	وجود داشبورد مدیریتی	مستندات الکترونیک ثبت و پایش شده
				ارتقای سیستم های کامپیوتری بیمارستان به میزان 20% سالانه	درصد سیستم های ارتقا یافته	نسبت به کل سیستم های نیازمند به ارتقا
				ایجاد سیستم الکترونیکی کردن مستندات درمانی بیماران تا پایان سال 1404	نسبت مستندات الکترونیکی ثبت شده	به کل مستندات
ارتقای بهره وری و اصلاح مدیریت ارائه خدمات با تکیه بر سیاست های تمرکز زدایی و استفاده از ظرفیت ها و منابع بخش خصوصی مشارکت های اجتماعی سازمان های مردم نهاد و خیرین سلامت	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	اصلاح فرایندها و چابک سازی	استقرار استاندارد های اعتباربخشی به میزان 80% تا پایان سال	درصد استقرار سنجها	خودارزیابی بر مبنای سنجها
				اصلاح فرایندهای بیمارستان به میزان 30% سالانه	درصد فرایندهای اصلاح شده	به کل فرایندهای نیازمند ارتقا
				کاهش خطاهای پزشکی به میزان 20 درصد سالانه	میزان خطاهای ثبت شده	نسبت به سال گذشته
بهبود درآمد های اختصاصی مرکز	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	اصلاح فرایندهای مالی	کاهش متوسط زمان انتظار درمانگاه به میزان 5 درصد سالانه	متوسط زمان انتظار	نسبت به سال گذشته
				کاهش میزان کنسلی جراحی ها به میزان 20 درصد سالانه	درصد کنسلی جراحی	نسبت به میزان پیش بینی شده
				کاهش مدت زمان بستری بیماران به میزان 10 درصد سالانه	متوسط زمان بستری بیماران	نسبت به زمان پیش بینی شده
ارتقای کمی و کیفی ظرفیت ها در حوزه گردشگری سلامت و توسعه تورسیم درمانی	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	اصلاح فرایندهای مالی	کاهش عفونتهای بیمارستانی به میزان 2 درصد سالانه	درصد عفونت بیمارستانی	نسبت به سال گذشته
				افزایش آموزش های برون سازمانی مراقبت های زخم سوختگی به میزان 10 درصد سالانه	تعداد کارگاه های آموزش های برون سازمانی برگزار شده	نسبت به سال گذشته
				افزایش آورده های حاصل از خیرین به میزان 20 درصد سالانه	میزان درآمد های حاصل از خیرین	نسبت به سال گذشته
ایجاد بخش IPD	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	اصلاح فرایندهای مالی	توسعه فعالیت های روابط عمومی مرکز به میزان 20 درصد سالانه	تعداد موارد معرفی خدمات مرکز	نسبت به سال گذشته
				کاهش هدررفت منابع و مصارف به میزان 5% سالانه	نسبت لوازم مصرفی استفاده شده	نسبت به سال گذشته
				کاهش کسور بیمارستانی به میزان 2% سالانه	درصد کسور بیمه ای	نسبت به سال گذشته
توسعه گردشگری سلامت و توسعه تورسیم درمانی	رضایتمندی بیماران	رضایتمندی بیماران	اصلاح فرایندهای مالی	افزایش درآمد به میزان 5 درصد تا پایان سال 1404	افزایش درآمد حاصله از IPD - تعداد بیماران پذیرش شد IPD	نسبت به سال گذشته
				افزایش درآمد به میزان 5 درصد تا پایان سال 1404	افزایش درآمد حاصله از VIP - تعداد بیماران پذیرش شد VIP	نسبت به سال گذشته



در تدوین راهکارهای اعتلای مرکز ، ارتقا کیفیت خدمات با محوریت استانداردهای اعتبار بخشی ،تحقق استانداردهای ایمنی ، ارتقا سلامت بیماران و همکاران پیرو منشور حقوق بیماران و کارکنان، از اولویت های این مرکز واقع گردید.

پیش نویس اولیه برنامه استراتژیک پس از بازبینی به تائید ریاست محترم مرکز رسید و تصویب گردید ،در نهایت سند اصلی برنامه استراتژیک به کلیه ی بخش ها و واحدهای مرکز ابلاغ گردید.

شماره بند	شرح آخرین تغییرات
	این سند با همکاری کلیه مدیران ارشد و مسئولین واحدهای کلینیکی ،پاراکلینیکی،پشتیبانی. تهیه ودر تاریخ --1402 به کلیه مسئولین بخش ها و واحدها ابلاغ و اجرایی شد.

تصویب و ابلاغ	ریاست مرکز	جناب آقای دکتر مصطفی ده مرده ئی	 <p>دکتر مصطفی ده مرده ئی مدیرعامل مرکز آموزشی درمانی شهید مطهری</p>
---------------	------------	---------------------------------	--

<b>فهرست دریافت کنندگان :</b> 1- رئیس بیمارستان پرستاری 2- مدیر بیمارستان مسئولین بخش ها واحدها 3- دفتر بهبود کیفیت آموزشی	4- دفتر 5- کلیه 6- معاون	کد: MH.ST.ML04 تاریخ تدوین: 1402 / 8 / 30 تاریخ ابلاغ: 1402 / /
--	--------------------------------	--

شایان ذکر است از سرکار خانم دکتر چوپانی که با حمایت همه جانبه خود زمینه تدوین و تکمیل این مهم را فراهم نمودند تشکر و قدردانی نماییم .