

سند راهبردی بیمارستان عرفان

( برنامه جاری سازی مدیریت استراتژیک مبتنی بر کیفیت )

تدوین از سال 1401 لغایت 1405

تهیه کنندگان:

اعضای تیم مدیریت اجرایی بیمارستان

واحد نظارت و اعتبار بخشی

اردیبهشت ماه 1403

## مقدمه:

بهبود کیفیت خدمات درمانی و مراقبتی و ارتقاء سلامت یکی از ارکان اساسی نظام سلامت کشور است. در بیمارستان عرفان نیز همگام با کشور، دستیابی به سیاست های بهبود کیفیت خدمات درمانی بدون داشتن برنامه راهبردی و اهداف مشخص امکان تحقق نخواهد داشت.

با در نظر گرفتن سند چشم انداز بیست ساله کشور در افق 1405 و با حمایت های وزارت متبوع و دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران تدوین برنامه استراتژیک با مدیریت و ابتکار عمل ریاست بیمارستان جناب آقای دکتر فنائی در آبان ماه سال 1391 آغاز و اجرا گردید و سپس در فروردین ماه 1396 و با استفاده از تجربیات گذشته بیمارستان، برنامه استراتژیک، با مشارکت دفتر نظارت و اعتبار بخشی و مدیران ارشد بیمارستان مورد بازنگری قرار گرفت و پس از بازنگری در متون اصلی برنامه، طی جلسات و ساعات متعدد تحلیل عوامل داخلی و خارجی با حضور ذینفعان بیمارستان انجام پذیرفت. در تدوین برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی بیمارستان استانداردهای اعتبار بخشی ملی و بین المللی بعنوان چارچوب و الگوی مستند در راستای ارتقاء کیفیت خدمات مد نظر می باشد. در تدوین راهکارهای اعتلای بیمارستان، تحقق استانداردهای ایمنی بیمار، ارتقاء کیفیت خدمات و ارتقاء سلامت گیرندگان خدمت و همچنین کارکنان پیرو منشور حقوق بیمار و کارکنان از اولویت های اصلی این مرکز لحاظ گردید. پیش نویس برنامه استراتژیک بیمارستان پس از بازبینی توسط تیم مدیریت اجرایی بیمارستان تهیه و توسط ریاست محترم بیمارستان تصویب و در نهایت سند اصلی برنامه استراتژیک به کلیه بخش ها و واحدها ابلاغ گردید.

با آرزوی توفیق ارائه خدمات متعالی و مطلوب به گیرندگان خدمت حوزه سلامت

## اعضای کمیته راهبردی بیمارستان

اعضای اصلی :	
رئیس هیئت مدیره	آقای دکتر سید غلامرضا فنائی
مدیرعامل و عضو هیئت مدیره	آقای دکتر علی فتاحی
عضو هیئت مدیره، مسئول فنی، مسئول ایمنی، مدیر واحد نظارت و اعتباربخشی	آقای دکتر وحید پور فرزبانی
نائب رئیس هیئت مدیره	آقای دکتر محمد حسین بهزادمقدم
عضو هیئت مدیره	آقای دکتر محمد رضوان نوبهار

## مدیران ارشد بیمارستان

معاونت اداری مالی	آقای دکتر عباس بهارمست
مدیریت پرستاری	خانم معصومه کرامت خواه

## اعضای کمیته اجرایی بیمارستان

اعضای اصلی:	
رئیس هیئت مدیره	آقای دکتر سید غلامرضا فنائی
مدیرعامل و عضو هیئت مدیره	آقای دکتر علی فتاحی
عضو هیئت مدیره، مسئول فنی، مسئول ایمنی، مدیر واحد نظارت و اعتباربخشی	آقای دکتر وحید پور فرزبانی
قائم مقام مسئول فنی	آقای دکتر سیامک شریعت
معاون اداری مالی	آقای دکتر عباس بهارمست
مدیر پرستاری	خانم معصومه کرامت خواه
سوپروایزر آموزشی	آقای عبدالله فلاحی
مدیر واحد منابع انسانی	آقای محمد گنجعلی زاده
مسئول واحد فناوری اطلاعات	آقای مهندس سالار مومن زاده
کارشناس نظارت و اعتباربخشی، مسئول کمیته ها و مسئول رسیدگی به شکایات	خانم مرضیه السادات حقیقت کیش

### اعضاء مشاور و راهنما در کمیته اجرایی

معاونت اداری مالی	آقای دکتر عباس بهارمست
مدیریت پرستاری	خانم معصومه کرامت خواه
سوپروایزر اتاق عمل	آقای محمد ابراهیم محمد حسینی
سوپروایزر بالینی	آقای علیرضا رضایی
سوپروایزر بالینی و مسئول حقوق گیرنده خدمت	خانم مهری سلطانی
سوپروایزر بالینی و کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار	خانم لیلا اسماعیلی
سوپروایزر آموزشی	آقای عبدالله فلاحی
کارشناس نظارت و اعتباربخشی	خانم مرضیه السادات حقیقت کیش
مسئول واحد بهداشت محیط	خانم مرجان دانشور
مسئول واحد بهداشت حرفه ای	خانم نگار درویش زاده

صفحه	موضوع
6	سیاست های اصلی بیمارستان
فصل اول	
7	معرفی بیمارستان
8	تاریخچه بیمارستان
14	نیروهای موجود گروه پزشکی
15	نیروهای موجود گروه پرستاری
15	نیروهای موجود واحدهای پاراکلینیک
16	نیروهای موجود واحدهای پشتیبانی
فصل دوم	
17	برنامه ریزی استراتژیک
17	واژه نامه ها
18	مقدمه و متن بررسی
19	اعضاء تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان
20	رسالت
20	دورنما
21	اعتقادات و باورها
22	ذینفعان
23	لیست ذینفعان بیمارستان
24	انتظارات ذینفعان
25	نقاط قوت و ضعف
27	فرصت ها و تهدیدها
29	ماتریس SWOT و تعیین موقعیت بیمارستان
31	استراتژی های بیمارستان
35	اولویت بندی استراتژی ها
36	اهداف کلی بیمارستان
37	منابع



## سیاست های اصلی بیمارستان

- ❖ ارتقاء سطح سلامت بیماران و کارکنان  
(ذینفعان کلیدی : بیماران ، همراهان و کارکنان )
- ❖ ارتقاء فرهنگ ایمنی بیمار در سطح بیمارستان و جامعه  
(ذینفعان کلیدی : بیماران ، همراهان و افراد جامعه )
- ❖ ارتقاء مستمر کیفیت ارائه خدمات بدون تحمیل هزینه به بیماران  
(ذینفعان کلیدی : پزشکان ،بیماران و همراهان )
- ❖ رعایت منشور حقوق بیمار بدون در نظر گرفتن نژاد و قومیت بیماران  
(ذینفعان کلیدی : بیماران ، همراهان )
- ❖ برنامه ریزی در جهت مدیریت ، کنترل و کاهش خطرات با رویکرد ایمنی  
(ذینفعان کلیدی : سهامداران ، پزشکان ،مدیران ،کارکنان ،بیماران و همراهان )
- ❖ برنامه ریزی در جهت نگهداشت نیروی کار آزموده و آموزش دیده  
(ذینفعان کلیدی: سهامداران ،پزشکان ،مدیران و کارکنان)
- ❖ ارتقاء و بروزرسانی تجهیزات پزشکی تشخیصی،درمانی و توانبخشی طبق تکنولوژی روز دنیا  
(ذینفعان کلیدی : سهامداران ،پزشکان،مدیران، کارکنان و بیماران )
- ❖ توجه به امر آموزش پرسنل و شرکت در مجامع علمی  
(ذینفعان کلیدی : سهامداران ،پزشکان ،مدیران و کارکنان )

**تهیه و تنظیم : کمیته پایش و سنجش کیفیت**

## معرفی بیمارستان عرفان:

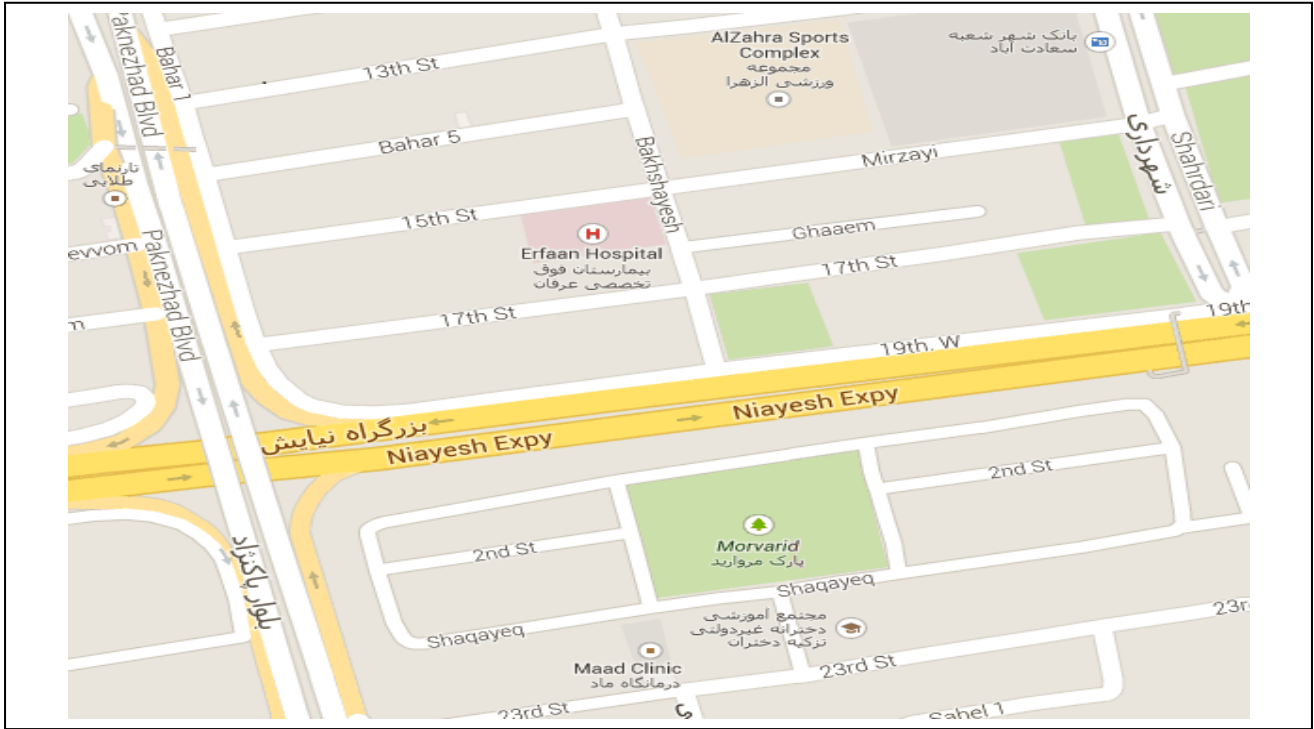


## تاریخچه بیمارستان :

بیمارستان تخصصی و فوق تخصصی عرفان در منطقه سعادت آباد در غرب تهران و در تاریخ 1385/12/12 در زمینی به مساحت 4480 متر مربع و با زیربنای بیست هزار متر مربع در 9 طبقه، با 226 تخت بستری که 70 تخت بستری آن به تخت های ویژه اختصاص دارد، احداث شده است. تعداد سهامداران اولیه 197 نفر بوده است و در حال حاضر بیمارستان 274 سهامدار دارد. این بیمارستان یکی از مجهزترین بیمارستان های کشور است که براساس آخرین استانداردهای بیمارستانی تاسیس شده است و به عنوان یک بیمارستان جنرال با 14 اتاق عمل مجهز به تمام رشته های تخصصی و فوق تخصصی طراحی و بنا شده است. بیمارستان عرفان در ارائه خدمات پزشکی نوین در سطح ملی و بین المللی با رعایت استانداردهای بیمارستانی و اصول اعتباربخشی در جهت توسعه و ارتقاء کمی و کیفی خدمات درمانی - مراقبتی قدم برمی دارد. این بیمارستان با بخش های داخلی، جراحی، زنان و زایمان، نوزادان، اتاق عمل و بخش مراقبت ویژه (POST.CCU,ICU.OH,CCU,NICU,ICU.G)، اسکوپي، DAYCARE، رادیولوژی، ارتوپدی، ارولوژی، جراحی قلب، جراحی مغز و اعصاب، آزمایشگاه، فیزیوتراپی، راه اندازی گردید و در ادامه واحدهای کلینیک لیزر، کلینیک های سرپایی، کلینیک زخم و استومی و واحد پرستاری خصوصی ایجاد و شروع به کار نموده و همواره مجری دستورالعمل های وزارت متبوع و دانشگاه علوم پزشکی ایران بوده است.



# موقعیت جغرافیایی بیمارستان در شهر تهران



## معرفی بیمارستان :

نام بیمارستان : عرفان

آدرس بیمارستان : سعادت آباد ، بعد از میدان سرو ، خیابان شهید ریاضی بخشایش ، نبش کوچه 15 غربی

کد پستی : 1998884349

شماره تلفنهای مرکز: 3-23021000

شماره نمابر : 22356113

تاریخ تاسیس : بهمن 1385

تاریخ شماره پروانه تاسیس مرکز / بیمارستان : 8/342/32/س به تاریخ 1388/1/16

تاریخ صدور مجوز بهره وری مرکز / بیمارستان : 85/12/12

نوع تخصص بیمارستان : جنرال

نوع فعالیت : درمانی

نوع مالکیت: خصوصی - حقوقی

تاریخ آخرین ارزشیابی : اسفندماه 1399

آخرین درجه اعتبار بخشی ملی بیمارستان : درجه یک

کل مساحت زیر بنا تا تاریخ 93/1/1 : 20000 متر مربع

کل مساحت زمین : 4480 متر مربع

تعداد طبقات ساختمانی : 9

تعداد درب های ورودی : 4

محل فرود بالگرد : -

تعداد تخت مصوب : 170

تعداد تخت فعال : 226

میانگین درصد اشغال تخت در سال 1400:

پست الکترونیکی E-Mail : info@erfanhospital.ir

آدرس پایگاه اطلاع رسانی ( سایت اینترنتی ) : www.erfanhospital.ir

پست الکترونیکی مدیریت جهت دریافت انتقادات و پیشنهادات : adhami.abolfazl@yahoo.com

تلفن گویا : 23021000

### معرفی مسئولین بخش ها و واحدهای بیمارستان

ردیف	نام خانوادگی	پست سازمانی	مدرک تحصیلی
1	آقای دکتر عباس بهارمست	معاون اداری مالی	دکترای مدیریت دولتی
2	خانم معصومه کرامت خواه	مدیر پرستاری	لیسانس پرستاری
3	خانم مهری سلطانی	سوپروایزر بالینی - مسئول حقوق گیرنده خدمت	لیسانس پرستاری
4	آقای محمد ابراهیم محمد حسینی	سوپروایزر اتاق عمل	کارشناس اتاق عمل
5	خانم لیلا اسماعیلی	سوپروایزر بالینی - کارشناس ایمنی بیمار	لیسانس پرستاری
6	آقای عبدالله فلاحی	سوپروایزر آموزشی	فوق لیسانس پرستاری
7	خانم الهام کثیری	سوپروایزر بالینی - سوپروایزر کنترل عفونت	لیسانس پرستاری
8	آقای علیرضا رضایی	سوپروایزر بالینی	لیسانس پرستاری
9	آقای محمدجواد فراهانی	سوپروایزر بالینی	دکترای پرستاری
10	آقای محمد رضا آباء	سوپروایزر بالینی	لیسانس پرستاری
11	خانم اعظم رستمی	سوپروایزر بالینی	لیسانس پرستاری
12	خانم سعیده توکلی	سوپروایزر بالینی	لیسانس پرستاری
13	خانم حمیده علی محمدی	سرپرستار بخش 1	لیسانس پرستاری
14	خانم مریم مهرباب پور	سرپرستار بخش 2	لیسانس پرستاری
15	خانم سمیه عبداللهی	سرپرستار بخش 3	لیسانس پرستاری
16	آقای سعید پورقاسم	سرپرستار بخش 4	لیسانس پرستاری
17	خانم ناهید شرفلی	سرپرستار بخش 5	لیسانس پرستاری
18	آقای علی فولادین	سرپرستار بخش ICU G	لیسانس پرستاری
19	خانم شقایق روانبخش	سرپرستار بخش POST-CCU	لیسانس پرستاری
20	خانم طاهره جاویدمقدم	سرپرستار بخش اطفال	لیسانس پرستاری
21	خانم فاطمه نعمتی	سرپرستار بخش ANGIO	لیسانس پرستاری

لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش POST.CATH	خانم آیلین محمدی	22
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش ICU S	خانم سمیه نیازمند	23
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش ICU OH	خانم سمیه میرحسینی	24
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش CCU	خانم شیوا قلی زاده	25
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش NICU	خانم شیما عربی	26
لیسانس پرستاری	سرپرستار اتاق عمل	آقای جواد اسلامی زاده	27
لیسانس مامائی	سرپرستار بلوک زایمان	خانم سیمین اژدرکش	28
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش DAY CARE	خانم شقایق نامداریان	29
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش اسکویی	خانم معصومه بال افکن	30
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش اورژانس	خانم میترا مطیعی	31
لیسانس پرستاری	سرپرستار واحد دیالیز	خانم فرزانه مومچی	32
لیسانس پرستاری	سرپرستار بخش کلینیک	خانم زهره دهقانی	33
لیسانس پرستاری	سرپرستار واحد CSSD	خانم فاطمه خباز مبشر	34
کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	کارشناس بهبود کیفیت و مسئول کمیته ها	خانم مرضیه حقیقت کیش	35
کارشناس فیزیوتراپی	مسئول واحد توانبخشی	آقای محمد پوربهزادی	36
کارشناس رادیولوژی	مسئول واحد تصویربرداری	آقای بیژن مشهدی	37
فوق دیپلم ادبیات فارسی	مدیر واحد منابع انسانی	آقای محمد گنجعلی ازده	38
فوق دیپلم مکانیک	مسئول واحد ساختمان و تاسیسات	آقای حمید معروفی مقدم	39
دیپلم ریاضی	مسئول واحد تجهیزات پزشکی	آقای سروش فنائی	40
لیسانس کامپیوتر	مسئول واحد فناوری اطلاعات	آقای سالار مومن زاده	41
کارشناس ارشد محیط زیست	مسئول واحد بهداشت محیط	خانم مرجان دانشور	42
کارشناس ارشد بهداشت حرفه ای	مسئول واحد بهداشت حرفه ای	خانم نگار درویش زاده	43
کارشناس تغذیه	مسئول واحد تغذیه	خانم پریسا ایران نژاد	44
کارشناس مدارک پزشکی	مسئول واحد مدارک پزشکی	خانم فرزانه قنبری	45

لیسانس تغذیه	مسئول واحد لاندری	آقای مسعود بخشی	46
لیسانس مدیریت دولتی	مسئول واحد انبار	آقای صفر لطف اله زاده	47
کارشناس استخراج معدن	مسئول پذیرش	آقای محمد یعقوبیان	48
دیپلم برق صنعتی	مسئول واحد تدارکات	آقای جواد مهدوی	49
دیپلم	مسئول واحد کاخداری	آقای محسن علیزاده	50

\* مسئولین واحدها شامل کلیه مسئولین واحدهای درمانی، اداری و پشتیبانی می باشد.

تعداد نیروی انسانی گروه پزشکی در سال 1401

تعداد		تخصص	ردیف
همکار	سهام دار		
-	22	جراح ارتوپدی	1
-	35	جراح عمومی	2
-	14	جراح قلب	3
-	13	جراح مغز و اعصاب	4
-	7	جراح پلاستیک	5
-	1	جراح اطفال	6
-	3	جراح توراکس	7
-	25	جراح زنان و زایمان	8
-	14	جراح گوش و حلق و بینی	9
-	2	جراح ستون فقرات	10
-	15	جراح ارولوژی	11
-	3	جراح چشم	12
-	10	اطفال و نوزادان	13
-	22	بیهوشی	14
-	2	پزشکی قانونی	15
-	1	تغذیه	16
-	5	خون و آنکولوژی	17
-	4	داخلی ریه	18
-	24	داخلی قلب	19
-	1	داخلی قلب اطفال	20
-	3	روانپزشکی	21
-	1	روانشناس بالینی	22
-	6	ژنتیک و IVF	23
-	1	شنوایی سنجی	24
-	3	فیزیوتراپی	25
-	11	داخلی	26
-	6	عفونی	27
-	3	غدد	28
-	5	گوارش	29
-	5	نفرولوژی	30
-	1	نفرولوژی اطفال	31
-	5	نورولوژی	32
-	1	نورولوژی اطفال	33

### تعداد نیروی انسانی گروه پرستاری

ردیف	رشته	مقطع تحصیلی	تعداد
1	پرستار	کارشناس	270
2	بیهوشی و اتاق عمل	کارشناس	61
3	بیهوشی و اتاق عمل	کاردان	39
4	بیهوشی و اتاق عمل	تکنسین	4
5	ماما	کارشناس	30
6	ماما	کاردان	1
7	بهیار	دیپلم بهیاری	37
8	کمک بهیار	کارشناس	8
		کاردان	21
		دیپلم	194

### تعداد نیروی انسانی گروه پاراکلینیک

ردیف	رشته	مقطع تحصیلی	تعداد
1	آزمایشگاه	کارشناس	23
2	آزمایشگاه	کاردان	7
3	آزمایشگاه	دیپلم	7
4	فیزیو تراپی	کارشناس	8
5	فیزیو تراپی	کاردان	-
6	فیزیو تراپی	دیپلم	2
7	رادیولوژی	کارشناس	6
8	رادیولوژی	کاردان	16
9	رادیولوژی	دیپلم	5

### تعداد نیروی انسانی گروه پشتیبانی

ردیف	رشته	مقطع تحصیلی	تعداد
1	حسابدار	کارشناس ارشد	2
2	حسابدار	کارشناس	3
3	حسابدار	کاردان	3
4	حسابدار	دیپلم	2
5	کارگزینی	کارشناس	1
6	کارگزینی	کاردان	2
7	تجهیزات پزشکی	کارشناس	2
8	تجهیزات پزشکی	کاردان	1
9	تجهیزات پزشکی	دیپلم	3
10	فناوری اطلاعات	کارشناس	2
11	فناوری اطلاعات	دیپلم	-
12	داروخانه	دکتر	4
13	داروخانه	کارشناس	2
14	داروخانه	کاردان	-
15	داروخانه	دیپلم	6
16	منشی	کارشناس	15
17	منشی	کاردان	6
18	منشی	دیپلم	11
19	انبار	کارشناس ارشد	1
20	انبار	کارشناس	1
21	انبار	دیپلم	3
22	مدارک پزشکی	کارشناس	3
23	مدارک پزشکی	دیپلم	8
24	انتظامات	کارشناس	2
25	انتظامات	کاردان	3
26	انتظامات	دیپلم	27
27	لندری	دیپلم	6
28	مسئول تهیه گاوآژ	کارشناس	4
29	سرآشپز و مسئول تهیه گاوآژ	کاردان	1
30	مهماندار و آشپز	دیپلم	33
31	کاخداری	دیپلم	74



## برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت

### مقدمه:

امروزه پیشرفت روزافزون فن آوری و ارتباطات، سازمان ها را به رقابتی سخت و آگاهانه دعوت می کند و به جرات می توان گفت سازمان هایی در این رقابت کمی و کیفی موفق هستند که مدیران آن ها، سازمان خود را با شرایط حاکم محیطی وفق داده و شرایط داخلی را بهبود بخشند. از طرفی فلسفه وجودی یک سازمان که بقای آن را تضمین می کند به سیاست گذاری و برنامه ریزی مدیریت ارشد آن سازمان وابسته است. ضرورت امر برنامه ریزی امروزه بر کسی پوشیده نیست. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر در آورده است. به عبارتی، مدیران از طریق برنامه ریزی استراتژیک به امر آینده نگری و آینده سازی می پردازند.

### واژه نامه (Terminology):

- 1- رسالت (Mission) : مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف ، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.
- 2- 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.
- 3- ارزشها (Value) : مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که استراتژیها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها برنامه استراتژیک به اجرا گذاشته می شوند.
- 4- نقاط قوت (S) (Strengths) : مجموعه منابع و توانمندیهای داخل سازمان است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.
- 5- نقاط ضعف (W) (Weaknesses) : مجموعه ای از عوامل داخل سازمان می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمانی می گردد.
- 6- فرصت ها (O) (Opportunities) : مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.

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

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

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

10- استراتژی (Strategy) : مجموعه ای از راهها که باعث رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده در سازمان میشوند.

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

12- استراتژی های (ST) : استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.

13- استراتژی های (WO) : استراتژی هایی که در جهت استفاده از فرصت ها و رفع کمبودها تدوین میشوند.

14- 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.

### متن بررسی :

برنامه استراتژیک بیمارستان عرفان توسط تیم برنامه ریزی استراتژیک مرکز با شرکت 9 نفر از اعضای شامل اعضای هیئت مدیره ، مدیران ارشد بیمارستان، سوپروایزر آموزش و مدیر منابع انسانی با حدود 90 ساعت جلسات هم فکری و تبادل نظر تهیه و بازنگری گردیده است. (برنامه استراتژیک بیمارستان عرفان 5 ساله می باشد). در تدوین برنامه استراتژیک از ماتریس SWOT و ماتریس TOWS استفاده گردیده است. شایان ذکر است از مدیر عامل محترم بیمارستان جناب آقای دکتر علی فتاحی ، اعضای کمیته راهبردی ، کمیته اجرایی و هیئت مدیره محترم که با حمایت های همه جانبه خود زمینه تدوین و تکمیل این مهم را فراهم نموده اند، تشکر و قدردانی می گردد. در حال حاضر در سال اول برنامه پنج ساله دوم این برنامه هستیم و بازنگری برنامه به صورت حداقل سالانه انجام می گردد.

اعضاء تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان:

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
1	آقای دکتر علی فتاحی	معاون درمان و عضو هیئت مدیره
2	آقای دکتر وحید پورفرزینی	مسئول فنی / ایمنی / مدیر نظارت و اعتبار بخشی
3	آقای دکتر محمدحسین بهزادمقدم	نائب رئیس هیئت مدیره
4	آقای دکتر محمد رضوان نوبهار	عضو هیئت مدیره
5	آقای دکتر سیامک شریعت	قائم مقام مسئول فنی
6	آقای دکتر عباس بهارمست	معاون اداری مالی
7	خانم معصومه کرامت خواه	مدیر پرستاری
8	آقای عبدالله فلاحی	سوپروایزر آموزشی
9	آقای محمد گنجعلی زاده	مدیر واحد منابع انسانی
10	خانم مرضیه حقیقت کیش	کارشناس نظارت و اعتباربخشی

رسالت (Mission):

**بیمارستان عرفان ( واقع در غرب پایتخت)**

متعهد به ارائه مطلوب ترین خدمات سلامت منطبق بر استانداردهای اعتباربخشی ملی و بین المللی با استفاده از کادر پزشکی و درمانی مجرب و تکنولوژی روز دنیا در جهت حفظ ایمنی بیمار ، کرامت انسانی و ارتقاء مستمر کیفیت گام بر میدارد.

دورنما (Vision):

**ما بر آنیم که :**

به عنوان بهترین بیمارستان خصوصی ارائه دهنده خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبتی با بالاترین کیفیت و منطبق با استانداردهای ملی و بین المللی جهت ارتقای سلامت و ایمنی بیماران ایرانی و غیر ایرانی در سطح کشور باشیم .

## اعتقادات و باورها (Value):

بیمارستان عرفان ارزش های زیر را در راس اعتقادات و باور های خود قرار داده و تمامی پزشکان، پرسنل و ذینفعان سازمان خود را متعهد به این ارزش ها می دانند:

- کسب رضایت خالق متعال از طریق جلب رضایت مخلوق
- اعتقاد به ارائه خدمات به کلیه بیماران بدون توجه به سطح مالی ، نوع جنسیت ، ملیت، نژاد و مذهب
- توجه به فرهنگ اسلامی و حرفه ای ، معنویت ، اصول اخلاقی و کرامت انسانی
- اعتقاد به کسب نتیجه مطلوب از عملکردها
- رعایت اصول اخلاق پزشکی و منشور حقوق بیماران
- توسعه فرهنگ مشارکت جامعه در جهت ارتقاء سلامت
- رعایت عدالت و پرهیز از تبعیض
- احترام به ارزش های دینی، عقیدتی و قومی بیماران و کارکنان

## ذینفعان (Stakeholders):

تعاریف مختلفی از ذینفع در ادبیات مدیریت استراتژیک وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

پیش از این ، ذینفع شامل دو گروه توسعه دهندگان محصول و مصرف کنندگان نهایی محصول می دانستیم، اما به نظر می رسد بایستی نگرش خود را نسبت به این مقوله تغییر دهیم و ذینفع را کسانی بدانیم که دانش ، مهارت یا نیاز آنان در موفقیت کسب و کار تاثیر گذار است.

ذینفع ، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متاثر می شوند و می توانند تقویت کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذینفع ممکن است برنده یا بازنده باشد و نیز می تواند بخشی از تصمیم گیرندگان ، کاربران، مصرف کنندگان و فعالان فعالیت های سازمان باشند.

ذینفع قانونی، شخص یا گروهی است، که برای مشارکت در فعالیت ها و مشخص کردن جهت گیری های سازمان دارای دانش کافی می باشد و سهم و منفعت آنها در سازمان بالا است .

در مجموع ، ذینفع، افراد و گروه هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیاز مندیهای خود، به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می شود.

### ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان:

ذینفعان داخلی	ذینفعان خارجی
سهامداران بیمارستان	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
پزشکان	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران
مدیران بیمارستان	سازمان نظام پزشکی
کارکنان بیمارستان	بیماران و همراهان
کارکنان واحد های پاراکلینیک	افراد جامعه
واحد های پیمانکاری	سازمان های بیمه ای
	سازمان نظام پرستاری
	شرکت های پخش دارو
	شرکت های تجهیزات پزشکی
	شرکت های خدماتی و عمرانی
	نیروی انتظامی
	ارگان های امدادی

پس از مصاحبه با ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت با روش بحث گروهی تعیین شد. ابتدا به روش بارش افکار عوامل داخلی و خارجی تعیین شدند، سپس در جلسات مدیریتی در خصوص اولویت بندی این عوامل بحث و تبادل نظر صورت گرفت. لازم به ذکر است با روش امتیازدهی براساس اهمیت عوامل، (نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت) اولویت بندی صورت گرفت. لهذا به عوامل از یک تا چهار امتیازدهی شد و ضریب اهمیت نیز در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک از صفر تا یک با اجماع نظر حاضرین در جلسات مدیریتی مشخص گردید. لازم به ذکر است که هر دو عامل به شیوه روش اسمی (Name Method) تعیین گردیدند.

### انتظارات ذینفعان

انتظارات	نوع اثر	ذینفعان داخلی
بهبود و مطلوب بودن بهیئتی بیمارستان، به روز بودن وضعیت پرداختی ها	تاثیر پذیر	سهامداران بیمارستان
ثبت دقیق خدمات ارائه شده توسط ایشان در سامانه اطلاعات بیمارستانی، به روز بودن وضعیت پرداختی ها، استانداردسازی فضاهای فیزیکی، استفاده از تکنولوژی و تجهیزات نوین پزشکی	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	پزشکان
فراهم بودن امکان رشد مسئولین و کارکنان، فراهم بودن محیط کاری مناسب، فراهم بودن منابع لازم ( انسانی، تجهیزاتی، مالی و ... ) رسیدگی به پیشنهادات و خواسته های ایشان	تاثیر گذار	مدیران بیمارستان
ایجاد محیط کاری مناسب، پرداخت به موقع و مناسب حقوق و مزایا، سهولت در ارتباط با مدیران، ایجاد امنیت شغلی و حمایت مدیران، رسیدگی به خواسته ها و مشکلات ایشان	تاثیر گذار	کارکنان بیمارستان
ایجاد محیط کاری مناسب، پرداخت به موقع و مناسب حقوق و مزایا، سهولت در ارتباط با مدیران، ایجاد امنیت شغلی و حمایت مدیران، رسیدگی به خواسته ها و مشکلات ایشان	تاثیر گذار	کارکنان واحد های پاراکلینیک
انعقاد به موقع تفاهم نامه های مالی، پرداخت به موقع صورتحساب های مالی، رعایت مفاد قرارداد فیما بین، تامین شرایط و امکانات و تسهیلات مورد نیاز	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	واحد های پیمانکاری
انتظارات	نوع اثر	ذینفعان خارجی
کیفیت بالا، کرامت انسانی و برخورد مناسب، هزینه پایین خدمات	تاثیر پذیر	بیماران و همراهان
مشارکت در ارتقاء سلامت جامعه	تاثیر پذیر	افراد جامعه
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر گذار	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر گذار	دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر گذار	سازمان نظام پزشکی
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر گذار	سازمان های بیمه ای
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر گذار	سازمان نظام پرستاری
همکاری مناسب و وصول به موقع مطالبات	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	شرکت های پخش دارو
همکاری مناسب و وصول به موقع مطالبات	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	شرکت های تجهیزات پزشکی
همکاری مناسب و وصول به موقع مطالبات	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	شرکت های خدماتی و عمرانی
رعایت قوانین، بخشنامه و دستورالعمل های ابلاغی، همسویی سیاست های اصلی	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	نیروی انتظامی
همکاری متقابل در شرایط بحران و شرایط عادی	تاثیر پذیر / تاثیر گذار	ارگان های امدادی



### تعیین نقاط قوت ، ضعف ، فرصت و تهدید (SWOT) :

این مورد همانگونه که ذکر شد با تکنیک Delphi و سپس روش FocusGroup به صورت نهایی تدوین گردید.

### نقاط قوت (Strenghts) و نقاط ضعف (weaknesses)

عامل	قوت	ضریب اهمیت	نمره تاثیر	امتیاز نهایی
S1	ضریب اشغال تخت بالا و کثرت مراجعین سرپایی	0.0 4	3	0.12
S2	وجود پزشکان متخصص و فوق تخصص کارآموده	0.0 4	4	0.16
S3	وجود نیروی انسانی کارآمد و مجرب (عدم به کارگیری نیروهای دانشجو)	0.0 6	4	0.24
S4	برخورداری از تجهیزات مدرن و تکنولوژی به روز	0.4	4	0.16
S5	به کارگیری نیروی پرستاری خصوصی در بخش ها و ارائه خدمات مراقبت در منزل	0.0 3	3	0.09
S6	حمایت بالای مدیران ارشد از ارتقاء مستمر کیفیت ارائه خدمات	0.0 6	4	0.24
S7	استقرار استانداردهای اعتباربخشی ملی با اعتقاد به اصول و مبانی اعتباربخشی	0.0 3	3	0.09
S8	برگزاری دوره های آموزشی مرتبط جهت کلیه پرسنل و پزشکان با امتیاز بازآموزی	0.0 4	4	0.16
S9	مرکزیت جراحی های مغز و اعصاب، گوارش، نورولوژی، ارتوپدی	0.0 3	3	0.09
S10	اخذ گواهینامه بیماران بین الملل IPD	0.0 4	3	0.12
S11	اجرای استاندارد های دوستدار کودک	0.0 4	4	0.16
S12	توسعه فضای فیزیکی و اختصاص فضای مجزا جهت واحدهای اداری	0.0 4	4	0.16
S13	پیروی از استانداردهای بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار سازمان جهانی بهداشت	0.0 4	4	0.16
S14	دارا بودن سالن همایش و امکانات آموزشی مناسب	0.0 5	3	0.15
S15	روحیه مشارکت پذیری کارکنان	0.0 5	4	0.2
S16	وجود رویکرد الکترونیکی در فرآیندهای داخلی بیمارستان (انوماسیون و مستندات اعتباربخشی)	0.0 5	3	0.15

2.45	جمع		
امتیاز نهایی	نمره تاثیر	ضریب اهمیت	ضعف عامل
0.1	2	0.0 5	چند شغله بودن کادر درمان W1
0.1	2	0.0 5	پایین بودن سطح آموزشی بدو ورود پرستاران W2
0.04	1	0.0 4	کمبود تخت بیمارستانی W3
0.08	2	0.0 4	عدم استفاده مناسب و کامل از سیستم های شبکه و IT در روند ارائه خدمات W4
0.1	2	0.0 5	وجود کسورات بیمه ای به دلیل نقص در اوراق پزشکی پرونده بیماران W5
0.1	2	0.0 5	کمبود فضای پارکینگ جهت همراهان و مراجعین W6
0.04	1	0.0 4	عدم وجود امکانات رفاهی مناسب جهت پرسنل W7
0.08	2	0.0 4	کمبود تعداد آسانسور در بیمارستان W8
0.64	جمع		
3.04	1	جمع کل	

$$S=2.45$$

$$W=0.64$$

$$\text{نقطه } SW : 3.09 = 2.45 + 0.64$$

فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats):

نمره نهایی	نمره	ضریب	فرصت	عامل
0.24	4	0.06	خوش نام بودن بیمارستان	O1
0.18	3	0.06	تعامل بیمارستان با سازمان نظام پزشکی و سازمان های همکار	O2
0.12	3	0.04	ظهور روش ها و فناوری های نوین تشخیصی و درمانی	O3
0.2	4	0.05	وجود رقابت تنگاتنگ با بیمارستان های رقیب منطقه	O4
0.24	4	0.06	برخورداری از سطح بالای هتلینگ در بیمارستان	O5
0.2	4	0.05	بالا بودن سطح رضایتمندی گیرندگان خدمت از کیفیت ارائه خدمات	O6
0.15	3	0.05	وجود بیمارستان پشتیبان ( بیمارستان عرفان نیایش )	O7
0.09	3	0.03	وجود بیمارستان مجازی ( عرفان سلامت ) و کمک به جبران کمبود تخت با استفاده از ارائه پرستاری و پزشکی خصوصی در منزل، خدمات پاراکلینیک در منزل و تامین تجهیزات	O8
0.12	3	0.04	آمادگی بیمارستان در مواجهه با ویروس ها و بیماری ها	O9
0.15	3	0.05	کسب درجه 1 در چندین دوره متوالی اعتبار بخشی بیمارستانی	O10
0.16	4	0.04	پایین بودن نرخ شکایات از بیمارستان	O11
1.85	جمع			

ردیف	تهدید	نمره	نمره نهایی	ضریب
T1	تحریم اقتصادی کشور	0.06	2	0.12
T2	مهاجرت پزشکان و پرستاران	0.07	2	0.14
T3	تورم رو به رشد هزینه های جاری سازمان	0.06	2	0.12
T4	افزایش قیمت تجهیزات و لوازم و مواد مصرفی	0.05	2	0.1
T5	کاهش انگیزه کارکنان با توجه به شرایط اقتصادی جامعه	0.06	2	0.12
T6	افزایش ناکافی تعرفه های هتلینگ از سوی وزارت بهداشت	0.06	2	0.12
T7	افزایش تعرفه های سازمان های همکار و خرید خدمت ( از جمله شهرداری )	0.05	1	0.05
T8	کمبود تجهیزات و دارو مورد نیاز در کشور	0.06	2	0.12
	جمع			0.89
	جمع کل		1	2.74

$$O=1.85$$

$$T=0.89$$

$$\text{نقطه OT : } 2.74=1.85+0.89$$

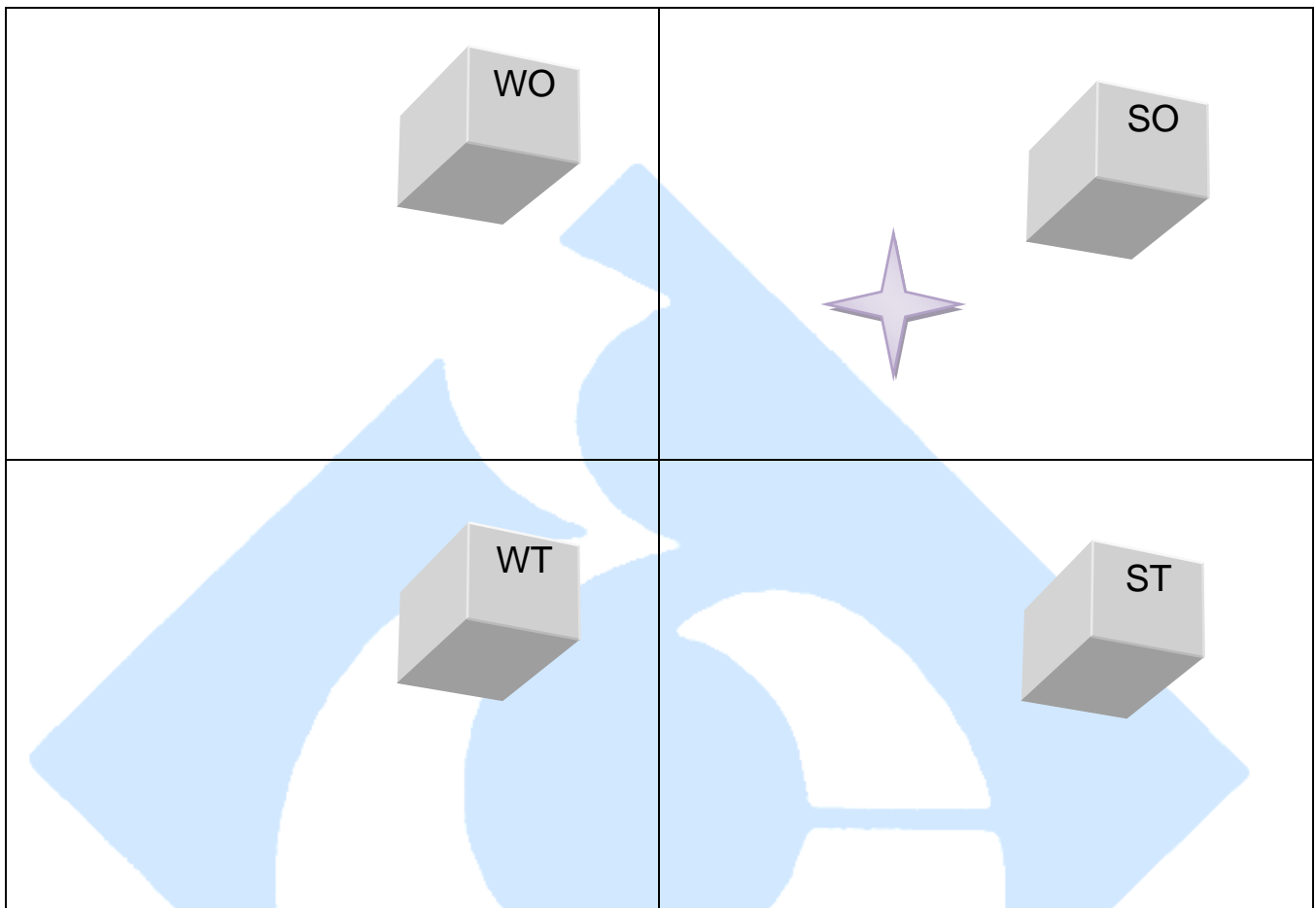
$$SW=3.09$$

$$OT=2.74$$



ناحیه استراتژیک : تهاجمی

## ماتریس داخلی و خارجی ( ماتریس TOWS )



پیرو تحلیل عوامل داخلی و خارجی بیمارستان، مشخص گردید که بیمارستان عرفان در نقطه استراتژیک SO یعنی ناحیه تهاجمی قرار گرفته است و بدین معنی می باشد که سازمان باید با استفاده از نقاط قوت و فرصت پیش رو جهت دستیابی به اهداف و رسالت اصلی سازمان حرکت نماید.

پس از تعیین عوامل داخلی و خارجی بیمارستان عرفان، مجموع نقاط ضعف، قوت، تهدید و فرصت ها مورد محاسبه قرار گرفت و نهایتاً موقعیت استراتژیک بیمارستان عرفان بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT در منطقه استراتژی تهاجمی واقع گردیده، استراتژی های انتخابی این حوزه متمرکز بر حفظ و ارتقای وضع موجود می باشد. امید است با اتکا بر برنامه محوری و بهره گیری هر چه بیشتر از نقاط قوت و فرصت ها با محدود نمودن نقاط ضعف و تهدیدات شاهد تعالی هر چه بیشتر سازمان و تحقق چشم انداز بیمارستان باشیم.

## ماتریس SWOT

تعیین موضوعات استراتژیک (Strategic issues):

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی عوامل خارجی
<p>استراتژی های محافظه کارانه (WO)</p> <p>1- برنامه ریزی جهت استفاده بهینه از منابع مالی از طریق مدیریت اثربخش هزینه ها</p> <p>2- برنامه ریزی برای تامین نیازهای رفاهی بیماران و کارکنان</p> <p>3- برنامه ریزی و اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد کارکنان</p> <p>4- برنامه ریزی برای ارتقاء همکاری پزشکان در اجرای نظام اعتباربخشی از طریق ایجاد انگیزه و اطلاع رسانی</p> <p>5- برنامه ریزی برای ارتقاء استفاده از فناوری اطلاعات در بیمارستان</p> <p>6- برنامه ریزی برای افزایش مشارکت گیرندگان خدمات در دریافت خدمات</p>	<p>استراتژی های تهاجمی (SO)</p> <p>1- برنامه ریزی برای تقویت و توسعه فرهنگ مدیریت کیفیت</p> <p>2- ارتقا کمی و کیفی خدمات تشخیصی و درمانی</p> <p>3- برنامه ریزی جهت افزایش تقاضای خدمات پرستاری و پزشکی خصوصی در منزل و بیمارستان و انجام برخی از پروسیجرها در منزل</p> <p>4- برنامه ریزی جهت بهبود سطح هتلینگ بیمارستان</p> <p>5- برنامه ریزی در جهت جذب هرچه بیشتر بیماران بین الملل</p> <p>6- برنامه ریزی برای به روز رسانی تجهیزات و تکنولوژی های نوین</p> <p>7- برنامه ریزی جهت توانمندسازی منابع انسانی از طریق توسعه شغلی و آموزش های مدون</p> <p>8- برنامه ریزی جهت اخذ لوح بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار از طریق اجرای استانداردهای سازمان WHO</p> <p>9- برنامه ریزی برای اخذ بالاترین درجه اعتباربخشی ملی</p>	فرصت ها (O)
<p>استراتژی های تدافعی (WT)</p> <p>1- برنامه ریزی در جهت ابقاء پرسنل از طریق عقد قرارداد های طولانی تر و ایجاد انگیزه</p> <p>2- برنامه ریزی و اجرای سیستم مدیریت خطر و خطا در بیمارستان از طریق آموزش و فرهنگ سازی</p> <p>3- برنامه ریزی در جهت نگهداری ساختمان و فضای فیزیکی بیمارستان از طریق به روز رسانی استانداردهای فیزیکی</p> <p>4- برنامه ریزی جهت جلب همکاری هرچه بیشتر پزشکان در اجرای استانداردهای اعتباربخشی</p> <p>5- برنامه ریزی جهت بهبود تعامل با سازمان های بیمه گر</p>	<p>استراتژی های رقابتی (ST)</p> <p>1- اعمال سیاست های کاهش اتلاف منابع و افزایش درآمد از طریق برنامه ریزی مدیریت منابع</p> <p>3- برنامه ریزی برای توسعه دانش مدیریت (آگاهی و تجربه) از طریق ارتقاء سیستم آموزشی</p> <p>4- برنامه ریزی در جهت کاهش هزینه های تجهیزاتی از طریق اجرای نظام نگهداشت پیشگیرانه</p> <p>5- برنامه ریزی در جهت مدیریت تعامل با سازمان های بیمه گر از طریق عقد قراردادهای مدیریت شده</p> <p>7- استخدام نیروی پرستاری در شرکت عرفان سلامت و آموزش خدمات private با کیفیت مناسب</p>	تهدیدها (T)

## استراتژی های بیمارستان عرفان:

از آنجایی که در آنالیز SWOT ناحیه استراتژیک بیمارستان ناحیه تهاجمی مشخص گردیده است، بنابراین استراتژی های این بیمارستان، استراتژی های زیر می باشد که می بایست اولویت آنها را با استفاده از ابزار QSPM مشخص کرده و بر اساس اولویت آنها برنامه ریزی جهت اقدام صورت گیرد :

S1: برنامه ریزی برای تقویت و توسعه فرهنگ مدیریت کیفیت

S2: ارتقا کمی و کیفی خدمات تشخیصی و درمانی

S3: برنامه ریزی جهت افزایش تقاضای خدمات پرستاری و پزشکی خصوصی در منزل و بیمارستان و انجام برخی از پروسیجرها در منزل

S4: برنامه ریزی جهت بهبود سطح هتلینگ بیمارستان

S5: برنامه ریزی در جهت جذب هر چه بیشتر بیماران بین الملل

S6: برنامه ریزی برای به روز رسانی تجهیزات و تکنولوژی های نوین

S7: برنامه ریزی جهت توانمندسازی منابع انسانی از طریق توسعه شغلی و آموزش های مدون

S8: برنامه ریزی جهت اخذ لوح بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار از طریق اجرای استانداردهای سازمان WHO

S9: برنامه ریزی برای اخذ بالاترین درجه اعتباربخشی ملی

ماتریس QSPM

S9		S8		S7		S6		S5		S4		S3		S2		S1		ضریب اهمیت	عوامل اصلی تعیین کننده موفقیت
جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت		
نقشه:																			
0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.18	3	0.12	2	0.18	3	0.06	4	0.24	4	0.06	1	0.06	S1
0.15	3	0.05	1	0.05	1	0.15	3	0.05	1	0.2	4	0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.05	S2
0.2	4	0.15	3	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.05	S3
0.12	4	0.12	3	0.16	4	0.08	2	0.12	3	0.04	1	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.04	S4
0.2	4	0.15	3	0.05	1	0.2	4	0.15	3	0.2	4	0.1	2	0.2	4	0.1	2	0.05	S5
0.08	2	0.08	2	0.04	1	0.12	3	0.12	4	0.12	3	0.16	4	0.08	2	0.04	1	0.04	S6
0.04	1	0.08	2	0.16	4	0.12	3	0.04	1	0.04	1	0.16	4	0.12	3	0.08	2	0.04	S7
0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.15	3	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.05	S8
0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.09	3	0.09	3	0.03	1	0.03	1	0.12	4	0.12	4	0.03	S9
0.04	1	0.04	1	0.16	4	0.08	2	0.16	4	0.12	3	0.16	4	0.12	3	0.08	2	0.04	S10



0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.08	2	0.08	2	0.04	1	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.04	S11
0.09	3	0.08	2	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.08	2	0.09	3	0.09	3	0.08	2	0.03	S12
0.12	4	0.12	4	0.09	3	0.09	3	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.06	2	0.03	S13
0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.12	3	0.04	1	0.08	2	0.04	1	0.16	4	0.12	3	0.04	S14
0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.12	3	0.04	1	0.08	2	0.04	1	0.16	4	0.12	3	0.03	S15
0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.12	3	0.04	1	0.08	2	0.04	1	0.16	4	0.12	3	0.04	S16
ضعف																			
0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.2	4	0.2	4	0.15	3	0.05	W1
0.15	3	0.15	3	0.05	1	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.05	W2
0.04	1	0.08	2	0.08	2	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.08	2	0.04	W3
0.1	2	0.1	2	0.05	1	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.1	2	0.1	2	0.2	4	0.05	W4
0.06	2	0.06	2	0.09	3	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.09	3	0.12	4	0.03	W5
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.05	1	0.05	1	0.05	W6
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.15	3	0.2	4	0.2	4	0.05	1	0.09	3	0.03	W7

فرصت																			
0.12	2	0.12	2	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.18	3	0.06	1	0.06	01
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.15	3	0.05	1	0.05	02
0.12	3	0.12	3	0.16	4	0.16	4	0.04	1	0.08	2	0.12	3	0.16	4	0.08	2	0.08	03
0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.15	3	0.15	04
0.18	3	0.06	1	0.06	1	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.18	3	0.18	2	0.06	1	0.06	05
0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.09	3	0.12	4	0.09	3	0.06	2	0.12	4	0.12	4	0.12	06
0.24	4	0.12	2	0.24	4	0.06	1	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	07
0.06	1	0.06	1	0.12	2	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.12	2	0.12	3	0.06	1	0.06	08
0.06	1	0.06	1	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.18	3	0.18	09
0.06	1	0.06	1	0.18	3	0.18	3	0.12	2	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.18	3	0.18	010
تهدید																			
0.06	1	0.24	4	0.06	1	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.18	3	0.24	4	0.12	2	0.06	T1
0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.08	2	0.04	1	0.04	T2
0.08	2	0.04	1	0.04	1	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.08	2	0.04	1	0.04	T3

0.15	3	0.05	1	0.05	1	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.15	3	0.2	4	0.05	1	0.05	T4
0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.18	3	0.06	1	0.24	4	0.06	1	0.24	4	0.06	1	0.06	T5
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.2	4	0.2	4	0.05	1	0.1	2	0.05	1	0.05	T6
0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.15	3	0.05	1	0.05	1	0.05	T7
0.12	2	0.06	1	0.06	1	0.24	4	0.12	2	0.24	4	0.18	3	0.12	3	0.12	2	0.06	T8
4.59		4.2		4.6		5.8		5.46		6.16		5.83		6.14		4.25			جمع

**استراتژی های بیمارستان عرفان به ترتیب اولویت :**

S1: برنامه ریزی جهت بهبود سطح هتلینگ بیمارستان

S2: ارتقا کمی و کیفی خدمات تشخیصی و درمانی

S3: برنامه ریزی جهت افزایش تقاضای خدمات پرستاری و پزشکی خصوصی در منزل و بیمارستان و انجام برخی از پروسیجرها در منزل

S4: برنامه ریزی برای به روز رسانی تجهیزات و تکنولوژی های نوین

S5: برنامه ریزی در جهت جذب هرچه بیشتر بیماران بین الملل

S6: برنامه ریزی جهت توانمندسازی منابع انسانی از طریق توسعه شغلی و آموزش های مدون

S7: برنامه ریزی برای اخذ بالاترین درجه اعتباربخشی ملی

S8: برنامه ریزی برای تقویت و توسعه فرهنگ مدیریت کیفیت

S9: برنامه ریزی جهت اخذ لوح بیمارستان های دوستدار ایمنی بیمار از طریق اجرای استانداردهای سازمان WHO

## اهداف کلی بیمارستان عرفان :

### هدف کلی 1: ارتقاء ایمنی بیماران و کارکنان

- 1-1:** کاهش رخداد خطاهای never events به میزان 10٪ تا پایان سال 1401
- 1-2:** کاهش سقوط بیمار به میزان 0.2٪ تا پایان سال 1401
- 1-3:** کاهش میزان زخم بستر ایجاد شده در بیمارستان به میزان 10٪ تا پایان سال 1401

### هدف کلی 2: توسعه و بروزرسانی فضای فیزیکی و تجهیزاتی بیمارستان

- 1-2:** بهسازی فضای فیزیکی بیمارستان به میزان 50٪ تا پایان سال 1401

### هدف کلی 3: ارتقاء مستمر کیفیت ارائه خدمات

- 1-3:** ارتقاء رضایتمندی بیماران به میزان 1٪ تا پایان سال 1401
- 2-3:** ارتقاء رضایتمندی پرسنل بیمارستان به میزان 5٪ تا پایان سال 1401
- 3-3:** ارتقاء اثربخشی آموزش به بیماران به میزان 2٪ تا پایان سال 1401
- 3-4:** ارتقاء سیستم کاغذی به الکترونیکی در مستندات اعتباربخشی به میزان 90٪ تا پایان سال 1401
- 3-5:** حفظ فرآیند انجام معاینات شغلی بدو استخدام به میزان 100٪ تا پایان سال 1401
- 3-6:** حفظ فرآیند انجام معاینات شغلی دوره ای به میزان 100٪ تا پایان سال 1401

### هدف کلی 4: حفظ و ارتقاء سطح استانداردهای زیست محیطی در بیمارستان

- 1-4:** نگهداشت نتایج آلاینده سنجی صورت گرفته از طریق انجام اقدامات اصلاحی به میزان 100٪ تا پایان سال 1401
- 2-4:** نگهداشت وضعیت موجود آب بیمارستان از نظر انجام آزمایشات میکروبی و شیمیایی به میزان 100٪ تا پایان سال 1401
- 3-4:** کاهش پسماندهای عفونی تولیدی بیمارستان به میزان 2٪ تا پایان سال 1401
- 4-4:** حفظ بی خطر سازی کلیه پسماندهای عفونی بیمارستان به میزان 100٪ تا پایان سال 1401
- 4-5:** نگهداشت پسماندهای غیر عفونی به میزان 2٪ تا پایان سال 1401
- 4-6:** به صفر رسانیدن میزان تولید پسماندهای جیوه بیمارستان تا پایان سال 1401
- 4-7:** ارتقای فرایند سیستم تصفیه خانه فاضلاب بیمارستان به میزان 10٪ تا پایان سال 1401
- 4-8:** انجام اقدامات ایمنی حریق بیمارستان به میزان 80 درصد تا پایان سال 1401
- 4-9:** ارتقاء نمره ایمنی بیمارستان بر اساس شاخص FHSI به میزان 1٪ تا پایان سال 1401

### هدف کلی 5: ارتقاء نظام کنترل و پیشگیری از عفونت های بیمارستانی

- 1-5:** ارتقاء میزان بهداشت دست در بیمارستان به میزان 3٪ تا پایان سال 1401
- 2-5:** کاهش میزان مواجهه شغلی در بین کارکنان کادر درمانی به میزان 10٪ تا پایان سال 1401
- 3-5:** کاهش عفونت های بیمارستانی پس از جراحی به میزان 1٪ تا پایان سال 1401

منابع :

1-نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک، دکتر علیرضا علی احمدی، انتشارات تولید دانش، چاپ چهاردهم

2-مبانی سازمان و مدیریت، دکتر علی رضائیان، انتشارات مدیریت

3-مبانی رفتار سازمانی، دکتر علی رضائیان

4-مبانی رفتار سازمانی، استیفن رابینز

5-تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی، استیفن رابینز

