



برنامه استراتژیک

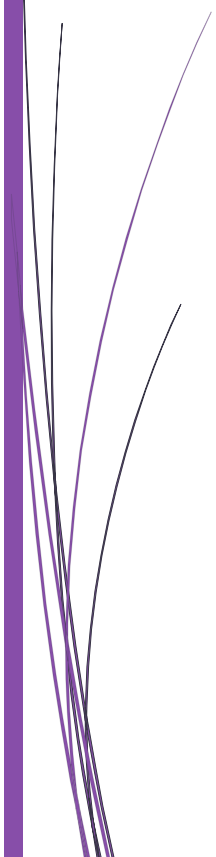
بیمارستان سردار قاسم سلیمانی

شهرستان ورزنه

۱۴۰۲-۱۴۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۷/۱۲

کد سند: LQ-sp-001-04





فهرست مطالب و مندرجات :

۴.....	مقدمه :
۵.....	ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک.....
۶.....	تاریخچه و معرفی بیمارستان.....
۸.....	اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان.....
۱۰.....	مدل برنامه ریزی استراتژیک.....
۱۱.....	واژه نامه.....
۱۲.....	بیانیه رسالت.....
۱۲.....	بیانیه چشم انداز.....
۱۳.....	ارزش ها.....
۱۴.....	ذینفعان.....
۱۶.....	تحلیل استراتژیک بیمارستان.....
۱۸.....	عملکرد سازمان.....
۱۹.....	روش تحلیل استراتژیک.....
۲۰.....	روش تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....
۲۱.....	روش تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....
۲۲.....	ماتریس ارزیابی عوامل اخلی.....
۲۳.....	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....
۲۴.....	آنالیز عوامل داخلی و خارجی.....
۲۵.....	استراتژی های مطرح در مدل SWOT
۲۶.....	ماتریس SWOT
۲۸.....	مراحل پیاده سازی برنامه ریزی استراتژیک کمی QSPM
۲۹.....	ماتریس QSPM

۳۳.....	تحلیل نتایج مربوط به QSPM
۳۴.....	اهداف کلی بیمارستان.....
۳۵.....	G1 -
۳۸.....	G2 -
۴۲.....	G3 -
۴۶.....	G4 -
۴۹.....	G5 -
۴۸.....	G6 -
۵۱.....	اهمیت نتایج و دستاوردهای برنامه ریزی استراتژیک.....
۵۹.....	پیوستها.....

پیروزی حاصل دوراندیشی و اقدام قوی است. (امام علی(ع))

مقدمه (Introduction)**(n):**

برنامه استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت با توجه به امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی.

مدیران استراتژیک با تنظیم برنامه های استراتژیک در تلاش هستند تا رهبری و مدیریت را با یکدیگر تلفیق نموده و از این طریق سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات محیطی همواره در حالت پویا و فعال نگه دارند تا به واسطه آن بتوانند در جهت تحقق رسالت ها و مأموریت های سازمان قدم بردارند.

برنامه حاضر به منظور تشریح اصول، ارزشها و دیدگاه های کلی بیمارستان سردار قاسم سلیمانی شهرستان ورزنه و بر مبنای سیاست های کلی نظام سلامت تدوین شده است و تمامی پرسنل مجموعه لازم است خود را با این نقطه نظرات هماهنگ نموده و اصول محوری کار خود در نظر داشته باشند.

سید مرتضی طباطبایی

مدیریت بیمارستان سردار قاسم سلیمانی

دکتر علیرضا فاضلی

ریاست بیمارستان سردار قاسم سلیمانی

*** ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک:**

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی ، لزوم بکار گیری برنامه ای جامع برای مواجهه با این گونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست .

پس سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد. بطوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی ، در یک افق زمانی بلند مدت ، تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص نماید.

این نوع برنامه ریزی با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان ، فرصت ها و تهدیدهای محیطی و قوت ها و ضعف های داخلی را شناسایی میکند و با نظر داشتن ماموریت سازمان ، اهداف بلند مدت را برای سازمان تنظیم میکند و برای دستیابی به اهداف ، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژیهای میکند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها، از فرصت های پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

برنامه ریزی مطلوب باید بتواند به سوالات اساسی ذیل پاسخ دهد:

- ۱- کجا هستیم و به کجا میرویم؟
- ۲- چگونه به آنجا خواهیم رسید؟
- ۳- چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

تاریخچه و معرفی بیمارستان:

بیمارستان سردار قاسم سلیمانی در زمینی به مساحت ۱۴۰۰۰ مترمربع و با زیر بنایی حدود ۳۵۰۰ متر در شهرستان ورزنه واقع شده است ، طراحی پروژه در سالهای آغازین دهه ۱۳۹۳ آغاز گردید.

با توجه به دوری شهرستان ورزنه به مرکز استان و نیاز مبرم شهرستان های شرق استان به امکانات درمانی پس از پیگیری های

انجام شده، ساخت بیمارستان شهید سرافراز سردار حاج قاسم سلیمانی در زمینی به مساحت ۱۴۰۰۰ متر مربع و با زیربنایی حدود ۳۵۰۰ مترمربع با هدف ساخت بیمارستان ۳۲ تخت خوابی در سال ۱۳۹۳ عملیات اجرایی آن آغاز گردید.

پس از چند سال با سرعت گرفتن عملیات ساخت و تجهیز و الحاق ۷۰۰۰ متر مربع زمین در ضلع غربی بیمارستان جهت طرح توسعه آینده در سال ۱۴۰۱ این بیمارستان تکمیل و در اردیبهشت ۱۴۰۲ فعالیت و خدمات رسانی به مردم شهرستان مطابق با پروانه بهره برداری مورخ ۱۴۰۲/۰۹/۱۹ بیمارستان ۳۲ تخت مصوب را شروع کرد .

بخش ها و خدمات بیمارستان:

طبقه همکف:

*درمانگاه عمومی ■ شامل دو اتاق پزشک عمومی ۱ پزشک عمومی ۲

*درمانگاه تخصصی: شامل متخصص اطفال و نوزادان، متخصص قلب و عروق، متخصص داخلی، متخصص اعصاب و

روان، متخصص زنان و زایمان، متخصص طب فیزیکی، اکوکاردیو گرافی و تست ورزش

اورژانس: شامل ۱۳ تخت شامل: ۱۱ اتاق عمل اورژانس، ۴ تخت فعال (با ۱ تخت احیاء)، ۱ اتاق ایزوله، ۶ تخت اورژانس سرپائی

*بلوک زایمان: شامل ۴ تخت بستری شامل: ۲ تخت **LDRP**، ۲ تخت اورژانس مامایی و تخت اکسترا و ۱ تخت احیا

نوزاد

بخش داخلی و اطفال: شامل ۱۳ تخت شامل ۷ تخت بستری داخلی و ۶ تخت بستری اطفال

بخش نوزادان: ۲ انکوباتور ثابت، ۱ انکوباتور پرتابل و ۲ تخت فتوتراپی و ۱ تخت احیا نوزاد

*تصویربرداری: شامل رادیولوژی و سونوگرافی

بخش دیالیز: شامل ۵ تخت و دستگاه دیالیز و یک اتاق ایزوله

*سایر خدمات: آزمایشگاه، داروخانه، **CSSD**، رختشویخانه، انبار، و مجموعه اداری

ساختمانهای جانبی: نگهبانی، ساختمان امحاء زباله، پست برق، منبع اکسیژن مایع، اکسیژن ساز، سکوی مانیفولد

گازهای طبی، اتاق وکیوم، موتورخانه، پارکینگ، ساختمان دیزل ژنراتور، منبع آب زیرزمینی، باند فرود هلیکوپتر (در

خارج از بیمارستان)

اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک

بیمارستان:

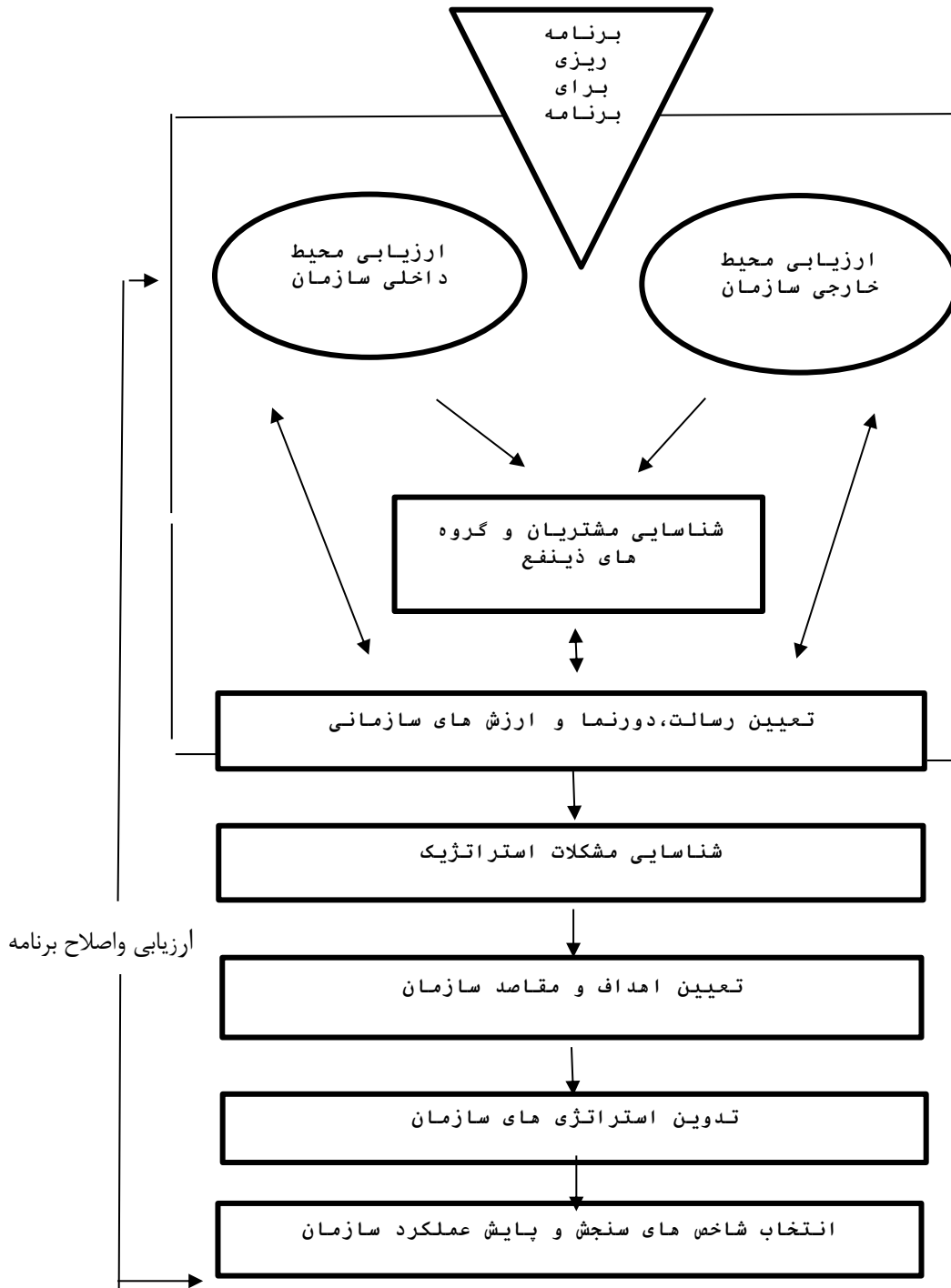
برای تدوین برنامه استراتژیک ۵ ساله بیمارستان، اعضاء این کمیته به شرح ذیل می باشد که این کمیته به جمع آوری اطلاعات درون سازمان و برون سازمان و آنالیز محیط داخلی و خارجی سازمان پرداخته و اقدام به تعیین مأموریت، دورنما، ارزشها و اهداف کلی و اختصاصی بیمارستان برای سالهای ۱۴۰۲-۱۴۰۷ و استراتژیهای مناسب برای دستیابی به اهداف بیمارستان نموده است.

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	آقای دکتر علیرضا فاضلی	ریاست بیمارستان
۲	آقای سید مرتضی طباطبایی	مدیریت بیمارستان
۳	خانم طیبه طاهری	بهبود کیفیت و فناوری اطلاعات سلامت
۴	خانم فاطمه رضانی	مسئول پرستاری
۵	آقای مصطفی علیجان پور	مسئول امور مالی
۶	خانم فهیمه الله دادی	سوپروایزر آموزشی
۷	خانم زهرا نجاری	سرپرستار درمانگاه و اورژانس
۸	خانم فاطمه احمدی	ماما مسئول بلوک زایمان
۹	آقای ناصر طاهری	مسئول درآمد
۱۰	خانم اشرف طاهری	سرپرستار دیالیز
۱۱	خانم فریبا مرتضوی	سرپرستار اطفال و نوزادان و داخلی
۱۲	خانم میترا یوسفیان	بهداشت محیط
۱۳	خانم فاطمه سلحشور نیایی	مسئول آزمایشگاه
۱۴	خانم سکینه آهکی	مسئول رادیولوژی
۱۵	آقای حبیب فاضلی	مسئول تاسیسات

مدل برنامه ریزی استراتژیک:

(کتاب برنامه ریزی استراتژیک - نوشته دکتر سید جمال الدین طبیبی و دکتر محمد رضا ملکی)

الگوی برنامه استراتژیک به کار گرفته شده ، بعنوان یک الگوی برتر WHO مورد عمل قرار گرفته، ضمن آنکه برتری الگوی حاضر، درک و بکارگیری ساده آن است که از جامعیت لازم و کافی برخوردار است. مراحل و گام های اجرایی این الگو به شرح ذیل است.



*واژه نامه (Terminology)

برنامه استراتژیک (Strategic Plan): بستری یا چهارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده می باشد.

استراتژی (Strategy): مجموعه ای از راه ها و روش های سازمان برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده را استراتژی می گویند.

- **رسالت (Mission):** مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگیها و ارزش های حاکم بر آن سازمان است.

- **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 اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها استراتژی ها به اجرا گذاشته می شوند.

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

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

- **فرصتها (Opportunities) (O):** مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی سازمان افزایش می یابد.

- **تهدیدها (Threats) (T):** 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.

- **استراتژیهای (SO):** استراتژیهایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می گردد.

- **استراتژی (ST):** استراتژی که با استفاده از آن تهدیدات کنترل گردیده و یا تبدیل به فرصت میگردد.

-استراتژی (WT): استراتژی هایی است سازمان را با کم کردن نقاط ضعف داخلی در برابر تهدیدات حفظ کرده یا باعث تبدیل تهدیدات به فرصت ها می گردد.

-استراتژیهای (WO): استراتژی که جهت استفاده از فرصت ها در جهت جبران نقاط ضعف، تدوین می گردد.

• بیانیه رسالت (Mission):

بیمارستان سردار قاسم سلیمانی واقع در منطقه شرق استان اصفهان و شهرستان ورزنه به عنوان یکی از بیمارستان های تابعه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با تاکید بر استانداردهای اعتبار بخشی و استقرار طرح تحول نظام سلامت به ارائه خدمات مراقبت از سلامت می پردازد و تلاش می کند با به دست آوردن اعتبار و اعتماد در جامعه تحت پوشش و مشارکت در امر ارائه خدمات مراقبت از سلامت با کیفیت و ایمن با استفاده از علوم و فناوری روز دنیا و بر مبنای اصول اخلاق پزشکی به بالاترین سطح بهره‌وری دست یابد.

چشم انداز: (Vision)

بیمارستان سردار قاسم سلیمانی با استعانت از خداوند متعال و با تکیه بر سرمایه های با ارزش انسانی متعهد، متخصص و بهره گیری از فناوری های نوین تشخیصی، درمانی، پیاده سازی استانداردهای اعتبار بخشی و استفاده از دانش و فنون مدیریتی در نظر دارد تا پایان سال ۱۴۰۴؛ درجه یک عالی را کسب نماید و به عنوان یکی از بهترین مراکز و ارائه مطلوب ترین خدمات درمانی در کشور مبتنی بر استانداردهای اعتبار بخشی معرفی شود.

ارزش ها (Value):

این مرکز به طور مستقل به دنبال ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده به ذینفعان می باشد و در این صورت به اصول و ارزشهای ذیل پایبند است:

- نوآوری و ارتقاء مستمر کیفیت با اولویت ایمنی بیمار
- هدفمندی، حفظ ارزشهای متعالی اسلامی و انسانی و عدالت محوری
- دانایی و دانش محوری
- یادگیری مستمر
- مدیریت مشارکتی، مشتری مداری و مسئولیت پذیری
- نشاط، پویایی و توسعه پایدار سازمان
- ظرفیت سازی و توانمند سازی منابع انسانی و شایسته سالاری
- رفاه، رضایت، ایمنی و احترام به حقوق بیماران و سایر ذینفعان
- یکدلی و یکپارچگی سازمانی و اخلاق حرفه ای
- همفکری و همبستگی

سیاست های اصلی بیمارستان سردار سلیمانی ورزنه

ردیف	سیاست	تبعیت و همسویی با سیاست های بالا دستی	ذینفعان
۱	استقرار استاندارد های اعتبار بخشی با اولویت <u>ایمنی بیمار</u> و بهبود کیفیت ارائه خدمات	استاندارد های ملی اعتبار بخشی	بیماران - پزشکان - کارکنان
۲	استقرار استاندارد های مرتبط با ایمنی بیمار / کارکنان	استاندارد های بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار	بیماران - کارکنان
۳	استقرار استاندارد های مرتبط با بیمار محوری	استاندارد های ملی اعتبار بخشی	بیماران - پزشکان - کارکنان
۴	بهسازی ، توسعه و راه اندازی فضا ، بخش ها و واحد های بیمارستان	استاندارد های ملی اعتبار بخشی	بیماران و پزشکان
۵	مارکتینگ و جذب بیمار	چشم انداز بیمارستان	بیماران و پزشکان
۶	تامین نیروی انسانی متعهد و متخصص	آموزش مستمر	بیماران - پزشکان - کارکنان

ذینفعان: (Stakeholders)

منظور از ذینفع افراد و گروه هایی هستند که برای رسیدن بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آن ها وابسته است و از آن ها متاثر می شود.

نحوه مشارکت

ردیف	نوع ذینفع	نام ذینفع	سیاستگذاری	برنامه ریزی	علمی پژوهشی	مشورتی	نظارتی	حمایت معنوی	حمایت مالی	خدمت دهی	خدمت گیری
	درونی	مردم				*	*	*	*		*
		کارکنان		*		*	*	*	*	*	*
		پزشکان		*	*	*		*		*	*
		مسئولین و مدیران بخشها		*	*	*		*		*	*
		بخش های برون سپاری شده	*	*	*			*		*	*
	بیرونی	خیرین		*		*	*	*	*	*	*
		نظام پزشکی	*			*	*			*	*
		نظام پرستاری	*		*	*	*			*	*
		دانشگاه	*	*	*	*	*			*	*
		وزارت بهداشت	*	*	*	*	*			*	*
		سازمان های بیمه گر	*	*	*	*	*			*	*
		شرکت های تجهیزات پزشکی - درمانی	*	*	*	*	*			*	*
		شبکه بهداشت درمان	*	*	*	*	*			*	*
		سازمان انتقال خون				*	*			*	*
		سازمان بهزیستی - کمیته امداد				*	*			*	*
		اداره کل ثبت احوال	*	*	*	*	*			*	*
		فرمانداری	*	*	*	*	*			*	*
		بانک ها				*	*			*	*
		مقامات سیاسی	*	*	*	*	*			*	*
		شهرداری	*	*	*	*	*			*	*
		مخابرات				*	*			*	*
		شرکت گاز				*	*			*	*
		اداره آب و فاضلاب				*	*			*	*
		اداره برق				*	*			*	*
		هلال احمر	*	*	*	*	*			*	*
	پزشکی قانونی	*	*	*	*	*			*	*	

*	*	*	*		*		*		شورای شهر		۲
---	---	---	---	--	---	--	---	--	-----------	--	---

تحلیل استراتژیک بیمارستان

ارزیابی محیط داخلی بیمارستان

جدول شماره ۱: تعداد تخت های بیمارستان به تفکیک بخش ها ۳۲ تخت بستری و اورژانس فعال)

بخش	تخت فعال	تخت غیر فعال	تخت ستاره دار	تخت سایر
اورژانس	۴	-	۶	۲
داخلی	۷	-	-	-
اطفال	۶	-	-	-
نوزادان	۴	-	-	-
LDRP	۲	-	-	-
دیالیز		-	۵	-
زایشگاه		-	۲	-
جمع کل	۳۲			

جدول شماره ۲: تعداد نیروی انسانی بیمارستان به تفکیک بخش ها و واحدها

ردیف	پرسنل بخش / واحدهای بیمارستان	رسمی	پیمانی	قراردادی	طرح	شرکتی	تعداد نیروی انسانی
۱	کادر پرستاری	۳	۱		۸	۱۱	۲۳
۲	ماما	۱	۱		۲	۴	۸
۳	آزمایشگاه				۱	۸	۹
۴	تصویربرداری	۱				۵	۶
۵	خدمات					۱۳	۱۳
۶	انتظامات			۲		۴	۶
۷	تجهیزات پزشکی	۱					۱
۸	بهبود کیفیت						۰
۹	اسناد ومدارک پزشکی	۱					۱
۱۰	فناوری اطلاعات					۱	۱
۱۱	تغذیه						۰
۱۲	بهداشت محیط				۱		۱
۱۳	بهداشت حرفه ای						۰
۱۴	مددکار						۰
۱۵	روانشناس						۰
۱۶	پزشک متخصص			۱	۱	۴	۶
۱۷	پزشک عمومی			۵	۴		۹
۱۸	حسابداری	۱	۲			۱۱	۱۴
۱۹	اداری	۲	۱			۴	۷
۲۰	بهبود						
۲۱	اتاق عمل				۱	۱	۲
۲۲	فیزیوتراپی						
۲۳	کمک پرستار	۲				۱۰	۱۲
۲۴	راننده					۳	۳
	جمع						۱۳۲

عملکرد سازمان در سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ شش ماهه اول ۱۴۰۳ به شرح ذیل می باشد:

جدول شماره ۳: تعداد مراجعین به بیمارستان (سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ شش ماهه اول)

تعداد ویزیت متخصصین درمانگاه	مراجعین تصویربرداری		مراجعین آزمایشگاه		مراجعین اورژانس	بیماران بستری	سال
	بستری	سرپایی	بستری	سرپایی			
۵۱۳۴	۵۶۹	۴۹۸۶	۱۲۹۱	۵۱۲۱	۳۳۹۱۷	۲۰۴۶	سال ۱۴۰۲
	۲۹۱	۴۱۳۸	۱۰۹۲	۶۲۵۹	۵۰۹۲	۱۱۹۰	۶ ماهه اول ۱۴۰۳ کنون

جدول شماره ۴: شاخص های کارایی بیمارستان (سال ۱۴۰۲-۱۴۰۳ شش ماهه اول)

سال	متوسط تخت فعال در ماه	تخت روز اشغالی	درصد اشغال تخت	متوسط اقامت بیمار
سال ۱۴۰۲	۹	۵۶۱	۱۹.۰۳	۱.۸
سال ۱۴۰۳ شش ماهه اول	۱۵	۵۱۴	۱۵.۸۶	۲.۱

تجزیه و تحلیل شاخص های کارایی بیمارستان در فاصله یک سال ۱۴۰۲ و سال ۱۴۰۳ جهت گیری آتی این سازمان را مشخص می سازد. بهبود مستمر و تدریجی از اصول، مورد قبول بیمارستان است و کلیه مدیران و کارکنان بیمارستان بر این باورند که باید تلاش نمایند که هر سال نسبت به سال قبل بهره وری بیشتری داشته باشند بنابراین برنامه استراتژیک بیمارستان با این هدف تهیه میشود که تلاش های سازمان رابه سمت بهبود مستمر، هدایت و سازماندهی نماید. این برنامه

استراتژیک، جهت گیری فعالیت های بیمارستان رادرنج سال آینده (۱۴۰۷-۱۴۰۲) نشان می دهد. دستیابی به اهداف بیمارستان تنها با تعهد و مشارکت کامل کلیه کارکنان بیمارستان مهیا می گردد.

روش تحلیل استراتژیک:

برای تحلیل استراتژیک محیط وانجام دقیق کار در این مرحله طبق دستورالعمل ها و منابع علمی در دسترس جلسه ای با اعضای کمیته تدوین تشکیل شده که از روش بارش افکار، فرصت ها، تهدیدها، ضعف ها و قوت های بیمارستان سردار قاسم سلیمانی ورزنه توسط اعضا بیان و موارد مشابه با نظر ایشان حذف و دسته بندی صورت گرفت در نتیجه ۱۱ مورد نقطه قوت ۱۱ مورد نقطه ضعف و ۱۱ مورد فرصت و ۱۱ مورد تهدید عنوان گردید.

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE : Internal Factor Evaluation)

روش کار:

- برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست کرده و به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می دهیم.
- جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی ۱ باشد.
- به هر یک از این عامل ها نمره ۱ تا ۴ می دهیم .
- جدول ۱ : امتیاز دهی به معیارهای داخلی

گزینه انتخابی	ضعف اساسی	ضعف	قوت	قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

- برای تعیین نمره نهایی هر عامل ، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب می کنیم.

چنانچه مجموع امتیازات وزن دار (نمره نهایی) کمتر از ۲.۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲.۵ باشد سازمان دارای قوت می باشد.

تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE : External Factor Evaluation)

روش کار:

- فرصت ها و تهدیدات خارجی بیمارستان را مشخص می کنیم.
 - به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص می دهیم.
 - جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی ۱ باشد.
 - به هر یک از این عامل ها نمره ۱ تا ۴ می دهیم .
- جدول ۲ : امتیاز دهی به معیارهای خارجی

فرصت عالی	فرصت	تهدید	تهدید جدی	گزینه انتخابی
۴	۳	۲	۱	امتیاز

- امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه میکنیم.

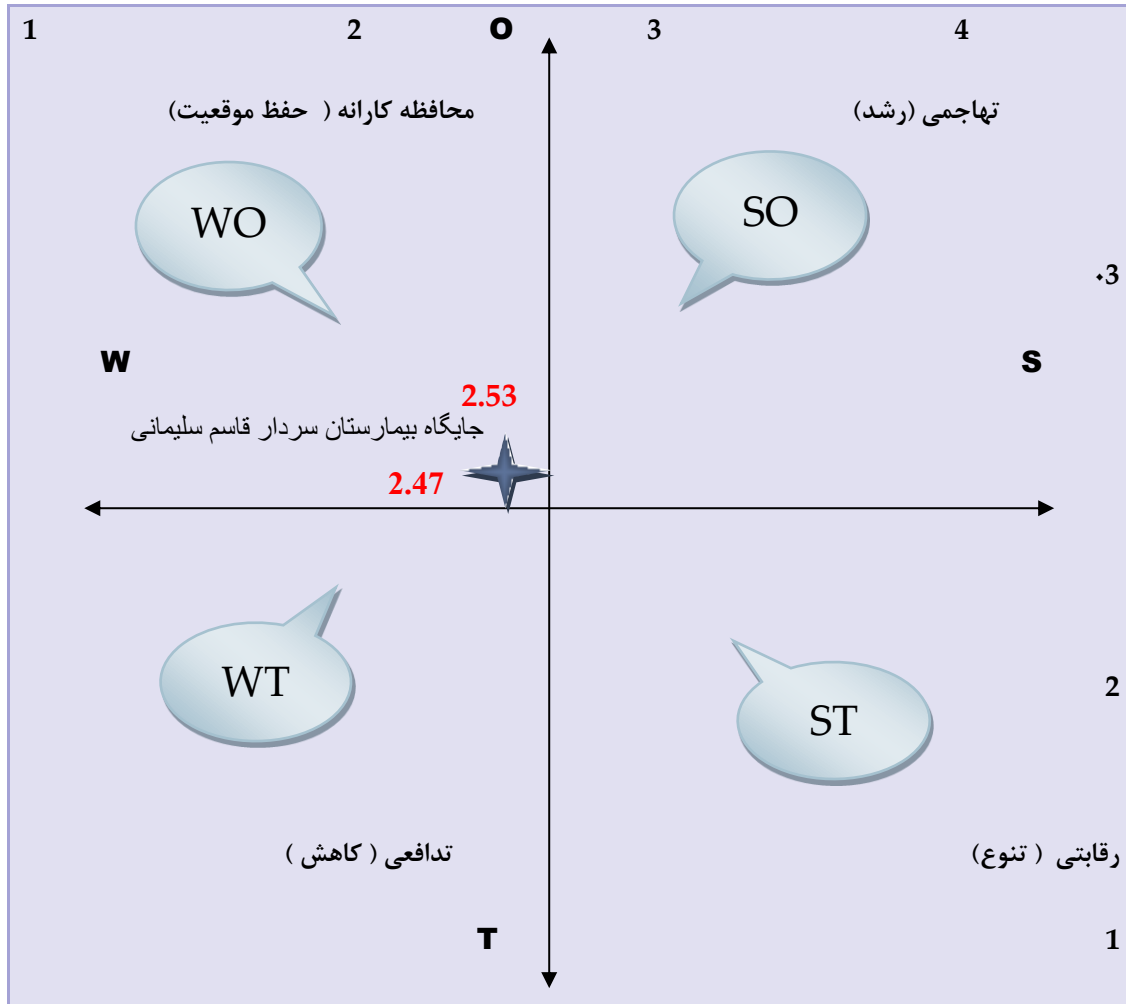
چنانچه مجموع امتیازات وزن دار (نمره نهائی) کمتر از ۲.۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل خارجی دچار تهدید بوده و اگر نمره میانگین بیشتر از ۲.۵ باشد سازمان دارای فرصت می باشد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) Internal Factor Evaluation (IFE)

ردیف	عنوان موضوع	ضریب وزنی	ضریب اهمیت (امتیاز)	امتیاز وزن دار (نمره نهایی)
S1	وجود تیم مدیریتی جوان، علمی، متعهد و علاقه مند به کار	0.06	4	0.24
S2	وجود روحیه انتقاد پذیری، توجه به ارتقای ایمنی و کیفیت خدمات مدیران ارشد و رئیس بیمارستان	0.05	3.55	0.17
S3	وجود تجهیزات پزشکی و تاسیسات بروز و پیشرفته و نو ساز بودن بیمارستان	0.06	3.30	0.20
S4	وجود فضاهای زیاد جهت توسعه بیمارستان و تبدیل فضاهای موجود به محیط دلپذیر و شفا بخش	0.05	3.20	0.16
S6	ظرفیت راه اندازی و توسعه اورژانس هوایی	0.06	3.05	0.19
S7	ایجاد فضاهای مطلوب و روح بخش جهت آسودگی مراجعین	0.06	3.04	0.18
S8	ایجاد تجهیزات صنعتی به روز و مدرن در طبخ و توزیع غذا	0.05	3.02	0.15
S9	امکان استفاده از خدمات درمانگاه عمومی بصورت 24 ساعته	0.05	3.02	0.15
S10	امکان استفاده از درمانگاه تخصصی و وجود سیستم نوبت دهی تلفنی و اینترنتی	0.05	3	0.15
S11	سیستم فعال رسیدگی به شکایات و پیشنهادات	0.04	3	0.12
S12	انگیزه بالای مدیران ارشد در استفاده بهینه از منابع و نیز پیگیری دریافت ایزو 5000، 14000 و 16000	0.05	3	0.15
W1	کمبود کارکنان با تجربه و وجود زیادی نیروی طرحی	0.04	1	0.04
W2	کمبود پرستار مرد به منظور رعایت طرح انطباق و انجام امور درمانی	0.04	1.11	0.04
W3	کمبود فضای مناسب سالن اجتماعات جهت برگزاری کلاس های آموزشی	0.04	1.95	0.07
W4	نواقص مستندات پرونده ای منتج بر اعمال کسورات بیمه ای	0.05	1.75	0.09
W5	عدم پرداخت مبنی بر عملکرد در بین پرسنل و ایجاد نارضایتی پرسنل	0.04	1.00	0.04
W6	تمایل کم متخصصین به همکاری در بخش های دولتی و تمایل به فعالیت بیشتر در بخش خصوصی	0.04	1.26	0.05
W7	آنکال بودن همزمان بعضی از متخصصین در چند بیمارستان	0.03	1.23	0.04
W8	کمبود تعداد پزشکان متخصص در رشته های مختلف	0.03	1.75	0.05
W9	عدم وجود MRI در بیمارستان	0.02	1.05	0.02
W10	کمبود پرسنل پشتیبانی	0.04	2	0.08
W11	عدم وجود مرکز مهارت های بالینی جهت آموزش به روز پرسنل	0.05	1.85	0.09
جمع		1.00		2.47

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE : External Factor Evaluation)				
0.18	3.84	0.05	همکاری خوب و جامع شبکه بهداشت شهرستان با بیمارستان	O1
0.20	3.84	0.05	تاکید بر آموزش به روز کارکنان از سوی دانشگاه	O2
0.20	3.68	0.05	جمعیت گسترده تحت پوشش و امکان جذب بیشتر بیمار	O3
0.20	3.89	0.05	دسترسی آسان مردم شهرستان و حتی شهرهای همجوار به این بیمارستان	O4
0.20	3.89	0.05	امکان تربیت دانشجو و آموزشی شدن این بیمارستان با توجه به بستر مناسب جهت بیمارستان هوشمند و بیمارستان سبز	O5
0.15	3.79	0.05	وجود قوانین واگذاری خدمات به بخش خصوصی	O6
0.23	3.89	0.05	تعامل و هماهنگی بین بیمارستانی به ویژه بیمارستان الزهرا	O8
0.20	3.84	0.03	امکان برقراری برنامه های آموزش سلامت با جوامع کوچک در شهرستان (مدرسه ، بسیج ، مسجد.....)	O9
0.11	3.74	0.03	امکان برقراری برنامه توریسم درمانی	O10
0.09	3.58	0.05	پایین بودن تعرفه ها نسبت به بخش خصوصی به دلیل اجرای طرح تحول نظام سلامت	O11
0.21	3.95	0.05	عدم وجود ثبات قیمتها و اقتصاد کشور	T1
0.04	1.05	0.05	رشد بی رویه قیمت تجهیزات مصرفی و سرمایه ای پزشکی	T2
0.05	1.00	0.05	تاخیر در پرداخت های بیمه ای	T3
0.05	1.05	0.05	نزدیکی به شهر اصفهان و گرایش مردم به حضور در بیمارستان های شهر اصفهان (الکتیو - جراحی)	T4
0.05	1.11	0.05	جذب پزشکان بیمارستان از سوی بخش خصوصی با عنوان شرایط ایده آل تر	T5
0.05	1.21	0.04	نزدیکی بیمارستان کودکان امام حسین به بیمارستان	T6
0.05	1.16	0.04	پوشش ناکافی قوانین حمایتی از پزشکان و سایر کارکنان	T7
0.05	1.11	0.04	آشنا نبودن مردم و برخی از مسئولین از خدمات بیمارستان	T8
0.05	1.05	0.05	جذب پرسنل غیر پزشک بیمارستان از سوی دیگر بیمارستان ها (باتوجه دوری مسیر ، کم بودن حقوق و مزایا و...)	T9
0.06	1.42	0.04	سکونت اکثر پزشکان و آنکال ها در اصفهان و در نتیجه تاخیر در حضور و کاهش رضایت مندی مراجعین	T10
0.05	1.11	0.04	تمایل بیماران به مراجعه بخش خصوصی با توجه به توسعه بیمه های تکمیلی	T11
0.06	1.37	0.04	بروز دوباره همه گیری کووید ۱۹ در کشور	T12
2.53		1.00		جمع

آنالیز عوامل داخلی و خارجی



موقعیت استراتژیک بیمارستان با توجه به نمره نهایی درونی و بیرونی

با توجه به تحلیل موقعیت بیمارستان سردار سلیمانی ورزش و کسب نمره نهایی ۲.۵۳ جهت عوامل بیرونی و نمره نهایی ۲.۷۳ جهت عوامل درونی ، جایگاه این مرکز در موقعیتی قراردادی که در مقابل نقاط قوت و ضعف خود و فرصت و تهدیدهای موجود در وضعیت نسبتاً خوبی قرار دارد.

در اجرای استراتژیهای SO (منطقه تهاجمی و رشد) میتوان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصتهای خارجی حداکثر بهره برداری را نماید.

استراتژیهای مطرح در مدل SWOT

عوامل موثر داخلی

		W	S
	O	WO	SO
	T	WT	ST

عوامل موثر خارجی

- استراتژیهای تهاجمی SO : در اجرای استراتژیهای SO میتوان با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصتهای خارجی حداکثر بهره برداری را نمود. هر سازمانی علاقه مند است همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد.

- استراتژیهای محافظه کارانه **WO**: هدف از استراتژیهای **WO** این است که از مزیت‌هایی که در فرصتها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده شود.
- استراتژیهای تدافعی **WT**: هدف در استراتژیهای **WT** کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجیست. در چنین موقعیتی وضعیت نامناسب بوده و در وضع مخاطره آمیز قرار خواهیم گرفت.
- استراتژیهای رقابتی **ST**: در این نوع استراتژی تلاش می گردد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی، سازوکارهایی در پیش گرفته شود و یا تهدیدات را از بین برد.

ماتریس SWOT

		عوامل داخلی		عوامل خارجی	
نقاط ضعف - W		نقاط قوت - S		فرصت ها O	
<p>W1-کمبود کارکنان با تجربه وجود زیادی نیروی طرحی</p> <p>W2-کمبود پرستار مرد به منظور رعایت طرح انطباق و انجام امور درمانی</p> <p>W3-کمبود فضای مناسب سالن اجتماعات جهت برگزاری کلاس های آموزشی</p> <p>W4-کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه</p> <p>W5-عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بین پرسنل و ایجاد نارضایتی پرسنل</p> <p>W6-تمایل کم متخصصین به همکاری در بخش های دولتی و تمایل فعالیت بیشتر در بخش خصوصی</p> <p>W7-آنکال بودن همزمان بعضی از متخصصین در بیمارستانهای شهرستان</p> <p>W8-کمبود تعداد پزشکان متخصص در رشته های مختلف</p> <p>W9-عدم وجود MRI در بیمارستان</p> <p>W10-کمبود پرسنل پشتیبانی</p> <p>W11: عدم وجود مرکز مهارت های بالینی جهت آموزش به روز پرسنل</p>	<p>S1-وجود تیم مدیریتی جوان ، علمی ، متعهد و علاقه مند به کار</p> <p>S2- وجود روحیه انتقاد پذیری، توجه به ارتقای ایمنی و کیفیت خدمات مدیران ارشد و رئیس بیمارستان</p> <p>S3-وجود تجهیزات پزشکی و تاسیسات بروز و پیشرفته و نو ساز بودن بیمارستان</p> <p>S4-وجود فضاهای زیاد جهت توسعه بیمارستان و تبدیل فضاهای موجود به محیط دلپذیر و شفا بخش</p> <p>S5-وجود ظرفیت راه اندازی و توسعه اورژانس هوایی</p> <p>S6-ایجاد فضاهای مطلوب و روح بخش جهت آسودگی مراجعین</p> <p>S7-ایجاد تجهیزات صنعتی به روز و مدرن در طبخ و توزیع غذا</p> <p>S8-امکان استفاده از خدمات درمانگاه عمومی بصورت ۲۴ ساعته</p> <p>S9 امکان استفاده از درمانگاه تخصصی و وجود سیستم نوبت دهی تلفنی و اینترنتی</p> <p>S9-سیستم فعال رسیدگی به شکایات و پیشنهادات</p> <p>S10- انگیزه بالای مدیران ارشد در استفاده بهینه از منابع</p>				
استراتژی WO		استراتژی SO			
<p>WO1 -راه اندازی واحد MRI در بیمارستان جهت جذب بیشتر بیماران</p> <p>O4-O7-O10-W10</p> <p>WO2 -جذب متخصصین در رشته های مختلف در واحدهای درمانی و پاراکلینیکی</p> <p>W8-W10-O1</p> <p>WO3 -اصلاح سیستم حقوق، دستمزدها و پاداش بر اساس عملکرد پرسنل</p>	<p>SO1 - استفاده بهینه از عملکرد مدیریت بیمارستان و تعامل مناسب با شبکه ودانشگاه جهت رشد و تعالی سازمان، بهبود مستمر کیفیت و ارتقای ایمنی</p> <p>S1-S2-O1-O2</p> <p>SO2 - برگزاری دوره های آموزشی برای ارتقاء سطح علمی کارکنان و حرکت به سوی ارتقا سلامت</p> <p>S5-O6</p>			<p>O1 -همکاری خوب و جامع شبکه بهداشت با بیمارستان</p> <p>O2 -تاکید و حمایت بر آموزش به روز کارکنان از سوی دانشگاه</p> <p>O3 -وجود قوانین واگذاری خدمات به بخش خصوصی</p> <p>O4 -جمعیت گسترده تحت پوشش و امکان جذب بیشتر بیمار</p>	

<p>W6-O1</p>	<p>S03 - استفاده از توان بالقوه جمعیتی و جغرافیایی منطقه</p> <p>04-05-07-010-S9</p> <p>S04 - توسعه اورژانس هوایی و خدمات رفاهی جهت مراجعین و پرسنل</p> <p>S7-S6-S4-01</p> <p>S05 - توسعه واحدهای پاراکلینیکی درآمدزا جهت جذب مراجعین متقاضی خدمات</p> <p>05-07-010-S3-S9</p> <p>S06 - واگذاری بخشهای هزینه زا به بخش خصوصی و تمرکز بر مدیریت مصرف انرژی</p> <p>03-S11</p>	<p>O5 - دسترسی آسانو تمایل مردم شهرستان و حتی شهرهای همجوار به این بیمارستان</p> <p>O6 - امکان تربیت دانشجو و آموزشی شدن این بیمارستان با توجه به بستر مناسب جهت بیمارستان هوشمند و بیمارستان سبز</p> <p>O7 - تعامل و همکاری بیمارستانهای همجوار به ویژه بیمارستان الزهرا با این بیمارستان</p> <p>O8 - امکان برقراری برنامه های آموزش سلامت با جوامع کوچک در شهرستان مطابق با جامعه هدف (مدرسه ، بسیج، مسجد.....)</p> <p>O9 - امکان برقراری برنامه توریسم درمانی بواسطه شرایط سوق الجیشی شهرستان</p> <p>O10 - پایین بودن تعرفه ها نسبت به بخش خصوصی به دلیل اجرای طرح تحول نظام سلامت</p>
---------------------	---	---

<p>WT استراتژی</p>	<p>ST استراتژی</p>	<p>T تهدیدات</p>
<p>WT1 - ارتقاء سطح آموزشی و مهارتی بیمارستان از طریق توسعه کمی و کیفی کلاس های آموزشی، سمینارها و کارگاهها و...</p> <p>W2-W3-T4</p> <p>WT2 - ایجاد مکانیزم های تشویقی مناسب برای پرسنل</p> <p>T5-T8-W8-W9</p>	<p>ST1 - ارتقاء تعامل و همکاری با فروشندگان ایرانی تجهیزات پزشکی مصرفی و غیر مصرفی</p> <p>S1-S3-T1-T2</p> <p>ST2 - ایجاد مکانیزم های تشویقی مناسب برای پرسنل</p> <p>T6-T5-S6</p> <p>ST3 - معرفی امکانات و خدمات ارائه شده در بیمارستان به مردم از طریق تبلیغات صحیح و موثر</p> <p>T7-T4-S7-S4-S9-S11</p>	<p>T1 - عدم وجود ثبات قیمتها و اقتصاد کشور</p> <p>T2 - رشد بی رویه قیمت تجهیزات مصرفی و سرمایه ای پزشکی</p> <p>T3 - تاخیر در پرداخت های بیمه ای</p> <p>T4 - نزدیکی به شهر اصفهان و گرایش مردم به حضور در بیمارستان های شهر اصفهان (الکتیو - جراحی)</p> <p>T5 - جذب پزشکان بیمارستان از سوی بخش خصوصی با عنوان شرایط ایده آل تر</p> <p>T6 - پوشش ناکافی قوانین حمایتی از پزشکان و سایر کارکنان</p> <p>T7 - آشنا نبودن مردم و برخی از مسئولین از خدمات بیمارستان</p> <p>T8 - جذب کارکنان این بیمارستان از سوی دیگر بیمارستان ها بدلیل مختلف</p> <p>T9 - نزدیکی بیمارستان کودکان امام حسین به بیمارستان</p> <p>T10 - سکونت اکثر پزشکان و آنکال ها در اصفهان و در نتیجه تاخیر در حضور و کاهش رضایت مندی مراجعین</p> <p>T11 - تمایل بیماران به مراجعه بخش خصوصی با توجه به توسعه بیمه های تکمیلی</p> <p>T12 : بروز دوباره همه گیری کووید ۱۹ - در کشور</p>

مراحل پیاده سازی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

گام اول:

قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی در ستون راست **QSPM** فهرست شد. این اطلاعات مستقیماً از ماتریسهای **IFE** و **EFE** ثبت شده است.

گام دوم:

برای هر عامل موفقیت امتیازی در نظر گرفته شد. این امتیازات با توجه به ماتریسهای **IFE** و **EFE** می باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده شدند.

گام سوم:

با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژیهای شدنی و قابل اجرا در نظر گرفته شد و آنها را در ردیف بالای ماتریس **QSPM** نوشتیم.

گام چهارم:

امتیازهای جذابیت را تعیین نموده و آنها را بصورت مقادیر عددی که نشان دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می باشند، تعریف نمودیم. امتیاز جذابیت با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سوال زیر داده شد:

"آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می گذارد؟"

در صورتیکه پاسخ به این سوال مثبت باشد آنگاه آن استراتژی با این عامل کلیدی مقایسه می شود. امتیازهای جذابیت باید بصورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی به استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می باشد:

امتیاز ۱	جذاب نمی باشد
امتیاز ۲	تا حدودی جذاب است
امتیاز ۳	در حد قابل قبول جذاب است
امتیاز ۴	بسیار زیاد جذاب است

گام پنجم: جمع امتیاز جذابیتها را بدست می آوریم. این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می شود و نشان دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی است.

ماتریس (QSPM)

S03		S02		S01		عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت (QSPM)	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف
بهره گیری از پتانسیل جمعیتی شهرستان و موقعیت مکانی بیمارستان	برگزاری دوره های آموزشی و ارتقاء سطح علمی کارکنان و حرکت به سمت ارتقا سلامت	استفاده بهینه از عملکرد مدیریت بیمارستان و تعامل مناسب با شبکه ودانشگاه جهت رشد و تعالی سازمان، بهبود مستمر کیفیت و ارتقای ایمنی	نمره	نمره	نمره			
نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت			
۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۲۴	۴	۰.۰۶	وجود تیم مدیریتی جوان ، علمی ، متعهد و علاقه مند به کار	
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	۱	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	وجود تجهیزات پزشکی وتاسیسات بروز و پیشرفته و نو ساز بودن بیمارستان	
۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	وجود فضاهای زیاد جهت توسعه بیمارستان و تبدیل فضاهای موجود به محیط دلپذیر و شفافبخش	
۰.۱۵	۳	۰.۲۰	۴	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	وجود مرکز مهارتهای بالینی جهت آموزش به روز پرسنل	
۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	انگیزه بالای مدیران ارشد در استفاده بهینه از منابع	
۰.۱۲	۲	۰.۱۶	۴	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	کمبود کارکنان با تجربه و وجود زیادی نیروی طرحی	
۰.۰۵	۱	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه	

۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۱۲	۳	۰.۰۴	عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بین پرسنل و ایجاد نارضایتی پرسنل
۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۱	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	کمبود تعداد پزشکان متخصص در رشته های مختلف
۰.۰۴	۲	۰.۰۲	۱	۰.۰۶	۳	۰.۰۲	عدم وجود MRI در بیمارستان

ماتریس (QSPM)

S03		S02		S01		عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت (QSPM)	موقعیت
بهره گیری از پتانسیل جمعیتی شهرستان و موقعیت مکانی بیمارستان		برگزاری دوره های آموزشی و ارتقاء سطح علمی کارکنان و حرکت به سمت ارتقا سلامت		استفاده بهینه از عملکرد مدیریت بیمارستان و تعامل مناسب با شبکه ودانشگاه جهت رشد و تعالی سازمان، بهبود مستمر کیفیت و ارتقای ایمنی			
نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت		
۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	۰.۲۴	۴	تنها بیمارستان جنرال موجود در شهرستان	فرصت ها (O)
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۱۰	۲	پایین بودن تعرفه ها نسبت به بخش خصوصی به دلیل اجرای طرح تحول نظام سلامت	
۰.۲۰	۴	۰.۱۵	۳	۰.۱۴	۳	جمعیت گسترده تحت پوشش و امکان جذب بیشتر بیمار	
۰.۲۰	۴	۰.۰۵	۲	۰.۰۵	۱	دسترسی آسان مردم شهرستان و حتی شهرهای همجوار به این بیمارستان	
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۲۰	۴	وجود قوانین واگذاری خدمات به بخش خصوصی	
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۱۵	۳	رشد بی رویه قیمت تجهیزات مصرفی و سرمایه ای پزشکی	تهدید ها (T)
۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	نزدیکی به شهر اصفهان و گرایش مردم به حضور در بیمارستان های شهر اصفهان (الکتیو - جراحی)	
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	اشتغال هم زمان برخی از پزشکان و کارکنان در بخش خصوصی	
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۱۶	۴	پوشش ناکافی قوانین حمایتی از پزشکان و سایر کارکنان	
۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	آشنا نبودن مردم و برخی از مسئولین با خدمات بیمارستان	
۲.۴۲		۱.۹۵		۲.۵۲		جمع	

ماتریس (QSPM)

S06		S05		S04		نقاط قوت (S)	نقاط ضابط ضعف (W)
واگذاری بخشهای هزینه زا به بخش خصوصی و تمرکز بر مدیریت مصرف انرژی، بیمارستان سبز و هوشمند	توسعه واحدهای پاراکلینیکی درآمدا جهت جذب مراجعین متقاضی خدمات	توسعه اورژانس هوایی و خدمات رفاهی جهت مراجعین و پرسنل	عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت (QSPM)	نمره نهایی جذابیت	نمره نهایی جذابیت		
۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۰۶	وجود تیم مدیریتی جوان، علمی، متعهد و علاقه مند به کار
۰.۱۲	۲	۰.۱۸	۳	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	وجود تجهیزات پزشکی و تاسیسات بروز و پیشرفته و نو ساز بودن بیمارستان
۰.۰۵	۱	۰.۱۵	۳	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	وجود فضاهای زیاد جهت توسعه بیمارستان و تبدیل فضاهای موجود به محیط دلپذیر و شفافبخش
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	وجود مرکز مهارتهای بالینی جهت آموزش به روز پرسنل
۰.۲۰	۴	۰.۱۵	۳	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	انگیزه بالای مدیران ارشد در استفاده بهینه از منابع
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	کمبود کارکنان با تجربه و وجود زیادی نیروی طرحی
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بین پرسنل و ایجاد نارضایتی پرسنل
۰.۰۶	۲	۰.۰۶	۲	۰.۰۳	۱	۰.۰۳	کمبود تعداد پزشکان متخصص در رشته های مختلف
۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۴	۲	۰.۰۲	عدم وجود MRI در بیمارستان
							جمع

ماتریس (QSPM)

S06		S05		S04		فرصت ها (O)	تهدید ها (T)
واگذاری بخش های هزینه زا به بخش خصوصی و تمرکز بر مدیریت مصرف انرژی و بیمارستان سبز و هوشمند		توسعه واحدهای پاراکلینیکی درآمدزا جهت جذب مراجعین متقاضی خدمات		توسعه اورژانس هوایی و خدمات رفاهی جهت مراجعین و پرسنل			
نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت	نمره نهایی جذابیت	نمره جذابیت	عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت (QSPM)	
۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۱۲	۲	۰.۰۶	تنها بیمارستان جنرال موجود در شهرستان
۰.۱۰	۲	۰.۱۰	۲	۰.۱۰	۲	۰.۰۵	پایین بودن تعرفه ها نسبت به بخش خصوصی به دلیل اجرای طرح تحول نظام سلامت
۰.۰۵	۱	۰.۲۰	۴	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	جمعیت گسترده تحت پوشش و امکان جذب بیشتر بیمار
۰.۰۵	۱	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	دسترسی آسان مردم شهرستان و حتی شهرهای همجوار به این بیمارستان
۰.۲۰	۴	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	وجود قوانین واگذاری خدمات به بخش خصوصی
۰.۱۰	۲	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	رشد بی رویه قیمت تجهیزات مصرفی و سرمایه ای پزشکی
۰.۰۵	۱	۰.۱۰	۲	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	نزدیکی به شهر اصفهان و گرایش مردم به حضور در بیمارستان های شهر اصفهان (الکتیو - جراحی)
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	اشتغال هم زمان برخی از پزشکان و کارکنان در بخش خصوصی
۰.۰۴	۱	۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	پوشش ناکافی قوانین حمایتی از پزشکان و سایر کارکنان
۰.۰۴	۱	۰.۰۸	۲	۰.۰۴	۱	۰.۰۴	آشنا نبودن مردم و برخی از مسئولین از خدمات بیمارستان
۱.۵۶		۱.۹۱		۱.۶۷		جمع	

تحلیل نتایج مربوط به QSPM

با توجه به نتایج به دست آمده بیشترین نمره (۲/۵۲) مربوط به استراتژی **SO1** می باشد. بنابراین اجرای این استراتژی در اولویت است.

استراتژی اول:

(**SO1**) استفاده بهینه از عملکرد مدیریت بیمارستان و تعامل مناسب با شبکه ودانشگاه جهت رشد و تعالی سازمان، بهبود مستمر کیفیت و ارتقای ایمنی بیمار با نمره نهایی ۲/۵۲

استراتژی دوم :

(**SO3**) بهره گیری از پتانسیل جمعیتی شهرستان و موقعیت مکانی بیمارستان با نمره نهایی ۲/۴۲

استراتژی سوم :

(**SO2**) برگزاری دوره های آموزشی و ارتقاء سطح علمی کارکنان و حرکت به سمت ارتقای سلامت با نمره نهایی ۱/۹۵

استراتژی چهارم :

(**SO5**) توسعه واحدهای پاراکلینیکی درآمدزا جهت جذب مراجعین متقاضی خدمات با نمره نهایی ۱/۹۱

استراتژی پنجم :

(**SO4**) توسعه اورژانس هوایی و خدمات رفاهی جهت مراجعین و پرسنل با نمره نهایی ۱/۶۷

استراتژی ششم :

(**SO6**) واگذاری بخشهای هزینه زا به بخش خصوصی با نمره نهایی ۱/۵۶

اهداف کلی :

- G1: استقرار فرهنگ ایمنی بیمار و همراه
- G2: ارتقاء سطح دانش و توانمند سازی نیروی انسانی
- G3: ارتقاء کیفیت خدمات مراقبت از بیمار
- G4: ایجاد رضایتمندی در بیماران و همراهان و پرسنل بیمارستان
- G5: افزایش بهره وری با استفاده بهینه از منابع فیزیکی ، مالی ، انسانی
- G6: پیاده سازی استانداردهای مرتبط با ایمنی کارکنان
- G7: پیاده سازی استانداردهای بیمارستان سبز
- G8: پیاده سازی استانداردهای بیمارستان هوشمند

اهداف و استراتژیهای اصلی تدوین شده

G1: استقرار فرهنگ ایمنی بیمار و همراه

- O1: ارتقاء ارائه خدمات در اسرع وقت به بیماران در بخش اورژانس تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۷
 - S1: تهیه پیجر در بخش اورژانس ، دیالیز و اداری
- O2: ارائه خدمات ایمن به بیماران بستری به میزان ۵٪ تا پایان شهریور ماه ۱۴۰۷
 - S2: تهیه ۱ عدد برانکارد مخصوص اطفال برای بخش اطفال
- O3: کاهش خطر سقوط بیمار در بخش های بالینی به میزان ۲٪ تا پایان آذرماه ۱۴۰۷
 - S1: ارتقاء ایمنی چارپایه کنار تخت
- O4: استقرار فرهنگ ایمنی بیمار (محور بازخورد در مورد خطاها) به میزان ۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۷
 - S1: برگزاری کلاس های درون بخشی با محوریت درس آموخته های ایمنی بیمار
- O5: ارتقاء زایمان ایمن به میزان ۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۷
 - S1: تکمیل چک لیست ابزار زایمان ایمن و بررسی نتایج آن در کمیته ترویج زایمان طبیعی
- O6: استقرار فرهنگ گزارش دهی موارد عفونت بیمارستانی به میزان ۴-۳ درصد تا پایان سال ۱۴۰۴
 - S1: آموزش آبخاری به مسئولین بخشها و رابطین درخصوص گزارش دهی موارد عفونت بیمارستانی

S2: افزایش جامعه آماری جهت ارائه شاخص عفونت بیمارستان در بخش ها
 O7: استقرار فرهنگ رعایت بهداشت دست به میزان ۱۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: آموزش رابطین کنترل عفونت در خصوص پایش بهداشت دست
 S2: استقرار فرهنگ بهداشت دست

O8: ایجاد فرهنگ گزارش دهی خطا به میزان ۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۷
 S1: ترویج گزارش دهی خطا

O9: ارتقاء ایمنی بیمار در تصویربرداری به میزان ۳۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷
 S1: کاهش دوز جذبی بیمار در تصویربرداری

G2: ارتقاء سطح دانش و توانمند سازی نیروی انسانی

O1: افزایش آگاهی کارکنان در زمینه آمادگی در برابر بلایا به میزان ۲۰٪ تا پایان خرداد ۱۴۰۵
 S1: برگزاری مانور مواجهه با مصدومین انبوه با همکاری هلال احمر

S2: برگزاری مانور تخلیه در شرایط اضطراری

O2: ارتقاء سطح دانش و توانمندسازی کارکنان بیمارستان به میزان ۴۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷
 S1: ارزیابی صلاحیت و توانمندی اولیه کارکنان جدیدالورود

S2: توجیه نیروهای بالینی در بدو شروع به کار

S3: آموزش و توانمند سازی کارکنان بالینی

S4: آموزش و توانمند سازی پرسنل بالینی در زمینه احیاء پیشرفته

S5: توانمند سازی پرسنل بالینی در زمینه آموزش به بیمار

S6: پیاده سازی نظام آموزش شبکه ای در بخش های بالینی

S7: آموزش و پیاده سازی برنامه عملیاتی بخش

S8: آموزش پرسنل تحویل گیرنده دارو در بخش ها

G3: ارتقاء کیفیت خدمات مراقبت از بیمار

O1: مدیریت زمان انتظار بیمار با کد ۲۴۷ جهت اعزام به مراکز کد ۲۴۷ تا پایان خرداد ۱۴۰۷
 S1: اصلاح فرایند پذیرش و اعزام بیمار با کد ۲۴۷

O2: کاهش مدت زمان انتظار بیماران در خصوص تامین تجهیزات خاص به میزان ۴۸ ساعت تا
 پایان خرداد ۱۴۰۷

S1: تسریع فرایند تهیه تجهیزات خاص جهت بیماران بستری در بخش جراحی

O3: ارتقاء ارائه آموزش اثر بخش به میزان ۳۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷

S2: پیاده سازی و ارائه محتوای آموزشی به بیمار با استفاده از تکنولوژی WIFI

S3: برگزاری دوره آموزشی جهت توانمندسازی پرسنل آزمایشگاه

O4: کاهش موارد عدم انطباق در آزمایشگاه به میزان ۳۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: بررسی میزان موارد عدم انطباق در آزمایشگاه

O5: افزایش آمادگی و توانمندی همه جانبه مرکز درمانی جهت مقابله با بحران احتمالی سویه

های جدید کووید ۱۹ تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: ایجاد آمادگی در صورت اوج گیری مجدد کرونا

G4: ایجاد رضایتمندی بیماران ، همراهان و پرسنل

O 1 : افزایش رضایتمندی بیماران به میزان 13٪ تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: تهیه پرسشنامه و اجرای رضایت سنجی جهت مراجعین واحد آزمایشگاه

S4: ارتقاء ظرفیت پذیرش بیماران در درمانگاه سرپایی

S3: اجرای فرایند مناقصه ساخت آشپزخانه تا پایان سال ۱۴۰۷

S4: اجرای فرایند ساخت پانسیون جهت پزشکان تا پایان سال ۱۴۰۷

S4: اجرای فرایند ساخت پارکینک مسقف تا پایان سال ۱۴۰۷

S5: راه اندازی سرویس جهت پرسنل بومی تا پایان سال ۱۴۰۷

G5: افزایش بهره وری با استفاده بهینه از منابع فیزیکی ، مالی ، انسانی

O1: افزایش بهره وری بخش های ویژه تا پایان خردادماه ۱۴۰۷

S1: توسعه تخت های دیالیز از ۴ تخت به ۱۰ تخت تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۷

S2: راه اندازی اتاق عمل با اختصاص ۱ تخت جراحی و ۲ تخت ریکاوری تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۷

S3: راه اندازی بخش جراحی با اختصاص ۶ تخت جراحی تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۷

O2: توسعه فضای فیزیکی از طریق راه اندازی واحدهای تشخیصی-درمانی در بیمارستان تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: راه اندازی واحد سی تی اسکن تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: راه اندازی واحد MRI تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: راه اندازی واحد OPG تا پایان سال ۱۴۰۴

S2: اجرای فاز اول جابجایی بخش دیالیز به مکانی دیگر تا پایان سال ۱۴۰۷

O3: توسعه مشارکت بخشهای غیردولتی (خیرین) در امور بیمارستان تا پایان خردادماه ۱۴۰۷

S1: اختصاص فضا جهت استقرار نماینده خیریه و شروع رسمی فعالیت خیریه در بیمارستان

O4: افزایش درآمد بیمارستان به میزان ۲۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۷

S1: کاهش میزان کسورات پرونده های پزشکی

S2: تهیه تجهیزات موردنیاز اتاق عمل در راستای راه اندازی اعمال جراحی

O5: افزایش آمار زایمان از طریق استفاده بهینه از منابع فیزیکی و انسانی به میزان ۱۵٪ تا

پایان سال ۱۴۰۷

S1: بهینه سازی فضای زایشگاه از طریق ایجاد VIP

S2: برگزاری کلاس های زایمان فیزیولوژیک به صورت میان مدت

S3: افزایش روش های زایمان بی درد به روش اپیدورال

O6: کاهش هدررفت منابع و استفاده بهینه از فضا و تجهیزات در درمانگاه تا پایان شهریورماه

۱۴۰۱

S1: ارائه خدمات EMG (نوار عضله و عصب) در درمانگاه تخصصی

: راه اندازی درمانگاههای ارتوپدی، مغز و اعصاب و غدد متابولیسم

O7: افزایش رعایت استاندارد های گردش دارو در بیمارستان

S1: استاندارد سازی فضای انبار دارویی

S2: اصلاح فرایند برگشت دارو در راستای کاهش کسورات بیمارستانی

G6: پیاده سازی استانداردهای ایمنی کارکنان

O1: افزایش آگاهی کارکنان در زمینه دستورالعمل های مدیریت بحران به میزان ۲۰٪ تا پایان

خرداد ۱۴۰۷

S1: آموزش مدیریت بحران

O2: استقرار دستورالعمل های مربوط به ایمنی و بهداشت حرفه ای (HSE) به میزان ۴۰٪ تا

پایان سال ۱۴۰۷

S1: اجرا و ارتقاء برنامه توسعه ارگونومی

S2: تکمیل تجهیزات جهت اعلام و اطفاء حریق

S3: مدیریت حوادث شغلی

S4: سنجش عوامل زیان آور محیط کار

O3: افزایش ایمنی پرسنل بخش اطفال تا پایان شهریور ماه ۱۴۰۷

S1: تهیه تخت رگ گیری اطفال

G7: مدیریت صحیح پسماندهای بیمارستانی

O1: کاهش تولید پسماند های عفونی تولیدی در بخش ها بر اساس تفکیک از مبداء تا پایان

سال ۱۴۰۷

S1: توانمند سازی و آموزش همکاران درگیر در امر تفکیک پسماندهای عفونی از غیر عفونی

S2: جلب مشارکت بیماران و همراهان (تولیدکنندگان پسماند) در خصوص تفکیک پسماند عفونی از

پسماند غیر عفونی

پیوست ها :

فرم های بارش افکار

فرم ۱: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی - نقاط قوت و ضعف)

فرم ۲: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی - فرصت ها و تهدیدها)

فرم پرسشنامه ها

۱- تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی)

۲- تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی)

تحلیل عوامل درونی و بیرونی در محیط اکسل

فرم ۱: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی - نقاط قوت و ضعف)

1-1

نام بخش / واحد: نقاط قوت

ردیف	نقاط قوت (S)	راهکار پیشنهادی جهت افزایش نقاط قوت	رتبه	ضریب	نمره نهایی
S1					
S2					
S3					
S4					
S5					
S6					
S7					
S8					
S9					
S10					
S11					
S12					
S13					
S14					
	جمع				

برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سلیمانی ورزنه

فرم ۱: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی- نقاط قوت و ضعف)

نام بخش / واحد: نقاط ضعف ۱-۲

ردیف	نقاط ضعف (W)	راهکار پیشنهادی کاهش نقاط ضعف	رتبه	ضریب	نمره نهایی
W1					
W2					
W3					
W4					
W5					
W6					
W7					
W8					
W9					
W10					
W11					
W12					
W13					
W14					
جمع					

برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سلیمانی ورزنه

فرم ۲: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی- فرصت ها و تهدیدها)

نام بخش / واحد: فرصت ها ۲-۲

ردیف	فرصت ها (O)	راهکار پیشنهادی استفاده از فرصت ها	رتبه	ضریب	نمره نهایی
O1					
O2					
O3					
O4					
O5					
O6					
O7					
O8					
O9					
O10					
O11					
O12					
O13					
O14					
	جمع				

برنامه استراتژیک بیمارستان سردار سلیمانی ورزنه

فرم ۲: تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی- فرصت ها و تهدیدها)

تهدیدها : ۲-۲

نام بخش / واحد:

ردیف	تهدیدها (T)	راهکار کاهش اثرات منفی تهدیدات	رتبه	ضریب	نمره نهایی
T1					
T2					
T3					
T4					
T5					
T6					
T7					
T8					
T9					
T10					
T11					
T12					
T13					
T14					
	جمع				

پرسشنامه ها

تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی) نام بخش / واحد :

ردیف	نقاط ضعف (Weaknesses)	وزن (۰-۴)	ضریب اهمیت (۱-۲)
۱W	کمبود پرسنل درمانی		
۲W	کمبود کارکنان با تجربه و وجود زیادی نیروی طرحی		
۳W	کمبود پرستار مرد به منظور رعایت طرح انطباق و انجام امور درمانی		
۴W	کمبود فضای مناسب سالن اجتماعات جهت برگزاری کلاس های آموزشی		
۵W	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه		
۶W	عدم پرداخت مبتنی بر عملکرد در بین پرسنل و ایجاد نارضایتی پرسنل		
۷W	عدم تمایل متخصصین به همکاری در بخش های دولتی و ارجاع بیماران به بخش خصوصی		
۸W	آنکال بودن همزمان بعضی از متخصصین در چند بیمارستان		
۹W	کمبود تعداد پزشکان متخصص در رشته های مختلف		
۱۰W	عدم وجود MRI در بیمارستان		
۱۱W	کمبود پرسنل پشتیبانی		
	جمع		

توضیح :

وزن (۰-۴) : درجه واکنشی که بیمارستان نسبت به پوشاندن آن نقطه ضعف از خود نشان داده است.

تحلیل موقعیت سازمان (عوامل درونی) نام بخش / واحد :

ردیف	نقاط قوت (Strengths)	وزن (۰ -۴)	ضریب اهمیت (۳ -۴)
۱S	وجود تیم مدیریتی جوان ، علمی ، متعهد و علاقه مند به کار		
۲S	وجود روحیه انتقاد پذیری، توجه به ارتقای ایمنی و کیفیت خدمات مدیران ارشد و رئیس بیمارستان		
۳S	وجود تجهیزات پزشکی و تاسیسات بروز و پیشرفته و نو ساز بودن بیمارستان		
۴S	وجود فضاهای زیاد جهت توسعه بیمارستان و تبدیل فضاهای موجود به محیط دلپذیر و شفافبخش		
۵S	وجود مرکز مهارت‌های بالینی جهت آموزش به روز پرسنل		
۶S	وجود ظرفیت راه اندازی و توسعه اورژانس هوایی		
۷S	ایجاد فضاهای مطلوب و روح بخش جهت آسودگی مراجعین		
۸S	وجود تجهیزات صنعتی به روز و مدرن در طبخ و توزیع غذا		
۹S	امکان استفاده از خدمات درمانگاه عمومی بصورت ۲۴ ساعته و وجود سیستم نوبت دهی تلفنی		
۱۰S	سیستم فعال رسیدگی به شکایات و پیشنهادات		
۱۱S	انگیزه بالای مدیران ارشد در استفاده بهینه از منابع و نیز پیگیری دریافت ایزو ۵۰۰۰۱ و ۱۴۰۰۰، ۱۶۰۰۰		
	جمع		

توضیح :

وزن (۰ -۴): درجه واکنشی که سیستم به این موضوع نشان داده است. (تا چه حد بیمارستان از این قوت استفاده کرده)

تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی)

نام بخش / واحد :

ردیف	فرصت ها (Opportunities)	وزن (۰ -۴)	ضریب اهمیت (۳ -۴)
۱۰	همکاری خوب و جامع شبکه بهداشت با بیمارستان		
۲۰	تاکید بر آموزش به روز کارکنان از سوی دانشگاه		
۳۰	وجود قوانین واگذاری خدمات به بخش خصوصی		
۴۰	جمعیت گسترده تحت پوشش و امکان جذب بیشتر بیمار		
۵۰	دسترسی آسان مردم شهرستان و حتی شهرهای همجوار به این بیمارستان		
۶۰	امکان تربیت دانشجو و آموزشی شدن این بیمارستان با توجه به بستر مناسب جهت بیمارستان هوشمند و بیمارستان سبز		
۷۰	تنها بیمارستان جنرال موجود در شهرستان		
۸۰	تعامل و هماهنگی بین بیمارستانی به ویژه بیمارستان الزهرا		
۹۰	امکان برقراری برنامه های آموزش سلامت با جوامع کوچک در شهرستان (مدرسه ، بسیج، مسجد.....)		
۱۰۰	امکان برقراری برنامه توریسم درمانی		
۱۱۰	پایین بودن تعرفه ها نسبت به بخش خصوصی به دلیل اجرای طرح تحول نظام سلامت		
	جمع		

توضیح :

وزن (۴-۰) : درجه واکنشی که بیمارستان نسبت به استفاده و یا بدست آوردن این فرصت از خود نشان داده است.

تحلیل موقعیت سازمان (عوامل بیرونی) نام بخش / واحد :

ردیف	تهدید ها (Threats)	وزن (۴-۰)	ضریب اهمیت (۲-۱)
۱T	عدم وجود ثبات قیمت‌ها و اقتصاد کشور		
۲T	رشد بی رویه قیمت تجهیزات مصرفی و سرمایه ای پزشکی		
۳T	تاخیر در پرداخت های بیمه ای		
۴T	نزدیکی به شهر اصفهان و گرایش مردم به حضور در بیمارستان های شهر اصفهان (الکتیو - جراحی)		
۵T	جذب پزشکان بیمارستان از سوی بخش خصوصی با عنوان شرایط ایده آل تر		
۶T	پوشش ناکافی قوانین حمایتی از پزشکان و سایر کارکنان		
۷T	آشنا نبودن مردم و برخی از مسئولین از خدمات بیمارستان		
۸T	جذب پرسنل غیر پزشک این بیمارستان از سوی دیگر بیمارستان ها (باتوجه دوری مسیر ، کم بودن حقوق و مزایا و...)		
۹T	نزدیکی بیمارستان کودکان امام حسین به بیمارستان		
۱۰T	سکونت اکثر پزشکان و آنکال ها در اصفهان و در نتیجه تاخیر در حضور و کاهش رضایت مندی مراجعین		
۱۱T	تمایل بیماران به مراجعه بخش خصوصی با توجه به توسعه بیمه های تکمیلی		
	جمع		

توضیح :

وزن (۴-۰) : درجه واکنشی که بیمارستان نسبت به جلوگیری از تهدید مورد نظرا از خود نشان داده است. (تا چه حد

توانسته این تهدید را از خود دور کند)

تحلیل عوامل درونی و بیرونی در محیط اکسل

عوامل بیرونی	میانگین وزنی هر آیتم	وزن	ضریب وزنی	میانگین ضریب اهمیت	امتیاز وزنی (نهایی) (نمره)
O1	2.63	4.79	0.05	3.84	0.18
O2	2.89	5.27	0.05	3.84	0.20
O3	3.00	5.47	0.05	3.68	0.20
O4	2.79	5.08	0.05	3.89	0.20
O5	2.79	5.08	0.05	3.89	0.20
O6	2.11	3.84	0.04	3.79	0.15
O7	3.26	5.94	0.06	3.89	0.23
O8	2.84	5.18	0.05	3.84	0.20
O9	1.63	2.97	0.03	3.74	0.11
O10	1.42	2.59	0.03	3.58	0.09
O11	2.95	5.37	0.05	3.95	0.21
T1	2.26	4.12	0.04	1.05	0.04
T2	2.47	4.51	0.05	1.00	0.05
T3	2.58	4.70	0.05	1.05	0.05
T4	2.63	4.79	0.05	1.11	0.05
T5	2.37	4.31	0.04	1.21	0.05
T6	2.32	4.22	0.04	1.16	0.05
T7	2.37	4.31	0.04	1.11	0.05
T8	2.68	4.89	0.05	1.05	0.05
T9	2.37	4.31	0.04	1.42	0.06
T10	2.32	4.22	0.04	1.11	0.05
T11	2.21	4.03	0.04	1.37	0.06
جمع	54.89	100	1.00	0.00	2.53

امتیاز وزنی (نهایی)	میانگین ضریب اهمیت (امتیاز)	ضریب وزنی	وزن	میانگین وزنی هر آیتم	عوامل درونی
0.24	3.95	0.06	6.06	3.58	S1
0.21	4.00	0.05	5.26	3.11	S2
0.25	4.00	0.06	6.15	3.63	S3
0.20	3.95	0.05	5.08	3.00	S4
0.18	3.89	0.05	4.63	2.74	S5
0.22	3.95	0.06	5.61	3.32	S6
0.22	3.84	0.06	5.61	3.32	S7
0.20	3.84	0.05	5.26	3.11	S8
0.19	3.89	0.05	4.99	2.95	S9
0.15	3.84	0.04	3.83	2.26	S10
0.20	3.95	0.05	5.17	3.05	S11
0.05	1.05	0.05	4.55	2.68	W1
0.04	1.05	0.04	4.19	2.47	W2
0.04	1.11	0.04	3.83	2.26	W3
0.04	1.00	0.04	3.57	2.11	W4
0.05	1.11	0.05	4.90	2.89	W5
0.04	1.00	0.04	3.65	2.16	W6
0.05	1.26	0.04	3.65	2.16	W7
0.04	1.26	0.03	3.48	2.05	W8
0.04	1.11	0.03	3.39	2.00	W9
0.03	1.21	0.02	2.32	1.37	W10
0.06	1.16	0.05	4.81	2.84	W11
2.73	0.00	1.00	100	59.05	جمع

