



برنامه استراتژیک بیمارستان بیمارستان امیرالمومنین (ع) شهرستان چاراویماق

1401-1405

تاریخ تدوین : 1401/04/01

تاریخ بازنگری: 1402/04/01

آخرین تاریخ بازنگری : 1403/04/03

تهیه و تنظیم :

اعضای برنامه ریزی استراتژیک و کمیته مدیریت اجرائی بیمارستان امیرالمومنین (ع) چاراویماق

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
3	اعضای تدوین برنامه استراتژیک
4	مقدمه
5	معرفی مرکز
6	واژه نامه
7	رسالت
7	چشم انداز
7	ارزش ها
8	جدول ذینفعان
9	ماتریس ارزیابی ذینفعان سازمان
10	انتظارات ذینفعان سازمان
11	ارزیابی محیط داخلی بیمارستان
12	ارزیابی محیط خارجی بیمارستان
13	جدول ارزیابی عوامل داخلی
14	جدول ارزیابی عوامل خارجی
19	جایگاه استراتژیک بیمارستان
20	اهداف کلان بیمارستان

نام و نام خانوادگی	سمت
آقای مهندس رستمی	ریاست شبکه
دکتر تنومند	ریاست بیمارستان
آقای مصطفوی	مدیر خدمات پرستاری
آقای ملکی	سوپروایزر آموزشی
آقای بخشی	رئیس امور مالی
عزیز بخشی	حراست بیمارستان
خانم علیزاده	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار
سهیلا حسین زاده	مسئول حقوق گیرندگان خدمت
لیلا عبداللهی	مسئول مدارک پزشکی
لیلا آهنگر	مسئول دفتر بهبود کیفی ت

"مقدمه"

ضرورت برخورداری از برنامه استراتژیک و بلند مدت در مدیریت هر سازمانی رسیدن به اهداف کلان را تسریع و تسهیل نموده و ذهن مدیریت را به آینده و آینده نگری که در ذات هر استراتژی وجود دارد معطوف می دارد. آدمی ساخته افکار خویش است، فردا همان خواهد شد که امروز به آن می اندیشد و راه رسیدن به آن را در ذهن تداعی می کند. بی شک مرکز درمانی امیرالمومنین (ع) چاراویماق نیز از این قاعده کلی و مدیریتی مستثنی نیست و نیازمند داشتن یک سند استراتژیک و برنامه های عملیاتی مرتبط در جهت نیل به اهداف استراتژیک تعیین شده است. چرا که برنامه استراتژیک به ما می گوید کجا هستیم، به کجا می خواهیم برسیم و چگونه این مسیر را طی کنیم و چگونه خود را در طی رسیدن به هدف پایش و کنترل کنیم. در تدوین برنامه استراتژیک عوامل درونی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (تهدیدها و فرصت ها) تجزیه و تحلیل می شوند. و با توجه به نتایج حاصل از این تحلیل جواب سوالهای ذکر شده را خواهیم گرفت. و چشم انداز، اهداف و استراتژی مناسب را مشخص خواهیم کرد. همچنین اهداف و استراتژی های تعیین شده باید ابزار و راهنمایی برای تحقق بخشیدن به ارزش های سازمان باشد.

سند استراتژیک بیمارستان امیرالمومنین (ع) شهرستان چاراویماق که با همکاری و نظرخواهی تیم مدیریت اجرایی و دیگر مسئولین بخش ها و واحدهای این بیمارستان تدوین شده است یک قالب زمانبندی شده را برای تصمیم گیری های مدیریتی مهیا می سازد تا با احاطه کامل به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار از امکانات موجود بیشترین بهره وری صورت پذیرد.

معرفی مرکز

"مشخصات بیمارستان امیرالمومنین (ع) چاراویماق"

بیمارستان امیرالمومنین (ع) چاراویماق یک بیمارستان دولتی با 44 تخت مصوب و 34 تخت فعال وابسته به شبکه بهداشت و درمان شهرستان چاراویماق و دانشگاه علوم پزشکی تبریز بوده که عهده دار ارائه خدمات تشخیصی و درمانی سرپایی و بستری به مردم شهرستان است. این بیمارستان از آذر سال 93 مورد بهره برداری قرار گرفت و هم اکنون این بیمارستان دارای دارای بخش های زیر می باشد:

- ✓ بخش های کلینیکی : اورژانس , داخلی , اطفال , جراحی زنان , جراحی مردان , زایمان و مامایی , بیهوشی و اتاق عمل , دیالیز و درمانگاه های تخصصی (داخلی , اطفال , جراحی و)
- ✓ بخش های پاراکلینیکی : آزمایشگاه , رادیولوژی و سونوگرافی
- ✓ واحد پشتیبانی : مدیریت دارویی , تدارکات , ساختمان , تاسیسات , تجهیزات پزشکی , رخت شویخانه , CSR , نقلیه و
- ✓ واحد های اداری : ریاست , مدیریت پرستاری (سوپروایزری (بالینی و آموزشی)) , دفتر بهبود کیفیت , اسناد و مدارک پزشکی , بهداشت محیط , مدیریت پسماند , کنترل عفونت و ...

واژه نامه ها

- **رسالت (Mission) :** همان فلسفه وجودی سازمان است و موید نقش سازمان در جامعه است . رسالت یک سازمان شامل اهداف , وظایف اصلی , ویژگی ها و ارزش های حاکم بر سازمان است .
- **چشم انداز یا دورنما (Vision) :** تصویری از آینده سازمان است که در صورت تحقق اهداف کلان سازمان , قابل دستیابی است . بر خلاف رسالت , چشم انداز جنبه آرزو دارد نه یک تعهد و در واقع یک آرزوی منطقی زیبا و واقع گرایانه است .
- **ارزش ها (Value) :** اعتقادات بنیادی و مورد احترام سازمان است . ارزش ها بهترین راهنمای یک سازمان هستند .
- **نقاط قوت (strengths) :** مجموعه ای از منابع و توانمندی داخلی سازمان است .
- **نقاط ضعف (Weaknesses) :** مجموعه ای از عوامل داخلی سازمان است که مانع رسیدن به اهداف تعیین شده می شود .
- **فرصت ها (Opportunities) :** مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان است که در صورت بهره گیری از آن ها توانمندی سازمان افزایش می یابد .
- **تهدید ها (Threats) :** مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان است که مانع اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می شود .
- **عوامل داخلی (SW) :** مجموعه ای از نقاط قوت و ضعف سازمان است .
- **عوامل خارجی (OT) :** مجموعه ای از فرصت ها و تهدید های سازمان است .
- **اهداف کلان (Goals) :** بیانگر اهداف و مقاصد بلند مدت و راهبردی سازمان است .
- **اهداف اختصاصی , عینی یا عملیاتی (Objective) :** راه رسیدن به اهداف کلان دارای مراحل مختلفی می باشد و اهداف عملیاتی هدف تعیین شده برای انجام هر یک از این مراحل و وسیله ای برای رسیدن به اهداف کلان هستند .
- **استراتژی یا راهبردی (Strategy) :** راه و روش رسیدن به اهداف سازمان را استراتژی گویند .
- **ماتریس عوامل داخلی ((Internal Factors Evaluation Matrix (IFEM) :** ماتریسی که در آن نمره نهایی عوامل داخلی (ضعف ها و قوت ها) تعیین می شود و جهت تعیین موقعیت استراتژیک از آن استفاده می شود .
- **ماتریس عوامل خارجی ((External Factors Evaluation Matrix (EFEM) :** ماتریسی که در آن نمره نهایی عوامل خارجی (فرصت و تهدید) تعیین می شود و جهت تعیین موقعیت استراتژیک از آن استفاده می شود .

"رسالت"

ارائه خدمات ایمن، اثربخش با هدف جلب رضایت مراجعین محترم از بدو پذیرش در بیمارستان تا ترخیص در کنار فراهم آوردن تجهیزات و امکانات پزشکی مناسب و خدمات رفاهی مطلوب در سایه تامین امنیت کارکنان و مراجعین

"چشم انداز"

ما برآنیم تا سال 1405 با تکیه بر بهبود مستمر کیفیت و تضمین ایمنی بیمار جز بهترین بیمارستان های هم سطح مطرح شویم .

"ارزش ها"

- رعایت چارچوب قوانین و ضوابط وزارت بهداشت و درمان
- جلب رضایت خداوند متعال در حفظ شئونات اسلامی
- حفظ و نگهداری محیطی ایمن، بهداشتی و با نشاط برای ارائه خدمات
- دقت و سرعت حداکثری در ارائه خدمات با کیفیت
- مسئولیت پذیری و کار تیمی
- توجه به ایمنی بیمار و جلب رضایت بیمار(بیمار محوری)
- اعتقاد به هویت و کرامت انسانی
- رعایت عدالت و منشور حقوق بیمار

جدول "ذینفعان اصلی بیمارستان" به همراه خواسته ها و انتظارات آن ها

ذینفعان بیمارستان

ذینفعان افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متاثر میشوند و میتوانند تقویت کننده و یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذینفعان بیمارستان برای رسیدن به اهداف یا نیازهای خود به بیمارستان وابسته اند و بیمارستان نیز به نوعی به آنها وابسته است و از آنها متاثر میشود. ذینفعان بیمارستان به دو گروه اصلی خارجی و داخلی تقسیم میشود.

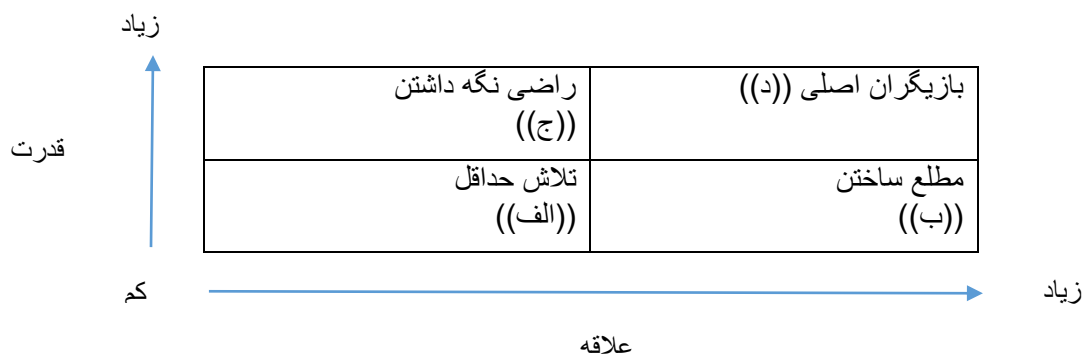
ذینفعان خارجی

- **سازمان های دولتی و غیر دولتی :** این سازمان ها سازمان هایی هستند که یا بطور مستقیم (مانند سازمان تامین اجتماعی) یا بصورت غیر مستقیم (همچون وزارت راه و شهرسازی) بر روی فعالیت های بیمارستان تاثیر میگذارند . دولت از بیمارستان انتظار دارد تا خدمات ایمن و باکیفیت بالا به مردم ارائه کند . وزارت خانه های مختلف در سطح کشر نیز از جمله ذینفعان خارجی بیمارستان به شمار میروند. این وزارت خانه ها هم میتوانند بر روی فعالیت های بیمارستان تاثیر بگذارند و هم تحت تاثیر فعالیت های بیمارستان قرار گیرند.
- **جامعه :** جامعه شامل افرادی میشود که به نوعی تحت تاثیر فعالیت های بیمارستان قرار گرفته و بر روی بیمارستان تاثیر نیز میگذارد. بطور کلی جامعه انتظار دارد بیمارستان به تعهدات خود به خوبی عمل کند . خدمات تشخیصی و درمانی به روز و ایمن و با کیفیت بالا را برای شهروندان فراهم نماید. در مواقع بحران و فوریت های پزشکی بتواند به خوبی پاسخگوی نیازهای مردم باشد . آنها انتظار دارند بیمارستان استانداردهای کیفیتی تعیین شده توسط مقامات مربوطه را رعایت کنند و به جامعه این اطمینان را میدهد که نه تنها خدمات با کیفیت بالا و بصورت ایمن ارائه میدهند ، بلکه آسیب و خطری را هم متوجه جامعه نمیکند.
- **تامین کنندگان کالا و خدمات بیمارستان :** تامین کنندگان کالاها و خدمات انتظار دارند مدیریت بیمارستان به تعهدات خود به موقع عمل نماید. قراردادی داشته باشند که منافع آنها را نیز تامین نماید و بتوانند با بیمارستان برای مدت طولانی همکاری داشته باشند . این گروه از ذینفعان از بیمارستان انتظار دارند که هزینه کالاها و خدمات دریافتی را بطور کامل و به موقع پرداخت نماید.

ذینفعان داخلی :

- **کارکنان :** کارکنان بیمارستان انتظار دارند که محیط کاری خوب و ایمنی برای آنها فراهم شود، تسهیلات ، تجهیزات و ملزومات لازم برای انجام کار برای آنها فراهم شود. ارتباطات خوبی بین مدیران و کارکنان فراهم شود و حقوق و دستمزد مناسبی هم دریافت کنند. آنها دوست دارند که از امنیت شغلی بالایی برخوردار باشند.
- **بیماران :** بیماران از بیمارستان انتظار دارند که خدمات ایمن و با کیفیت بالا را برای آنها فراهم نماید و علاوه بر این آنها انتظار دارند که خدمات با قیمت مناسب ارائه شود و یا اینکه بتوانند از پوشش بیمه ای خود در بیمارستان استفاده کنند . آنها دوست دارند در مدتی که در بیمارستان هستند به آنها احترام گذاشته شود ، به صحبت های آنها گوش داده شود و کارکنان بیمارستان با رعایت ادب و احترام مشکلات آنها را برطرف نمایند . همراهان بیماران نیز انتظار دارند که به بیماران آنها رسیدگی شود. خدمات مناسب به درستی به آنها ارائه شود . کارکنان بیمارستان به سوالات آنها به خوبی پاسخ دهند و نگرانی های آنها را برطرف سازند.

نقشه ذینفعان کمک میکند تا ارزیابی از انتظارات و قدرت ذینفعان داشته باشیم. ماتریس علاقه / قدرت کمک میکند تا شناختی از واکنش ذینفعان سازمان نسبت به استراتژی های سازمان داشته باشیم در صورت نیاز اقدامات لازم را بکار گیریم. با استفاده از این ماتریس ، ذینفعان سازمان بر اساس میزان قدرتی که دارند و علاقه ای که آنها در حمایت یا عدم حمایت از سازمان نشان دهند ، تقسیم نمود.



ماتریس ارزیابی ذینفعان سازمان

- **ذینفعان گروه الف** از قدرت پایینی برخوردار هستند و علاقه اینیز نسبت به سازمان از خود نشان نمی دهند.
- **ذینفعان گروه ((ب))** دارای قدرت پایینی هستند و لیکن نسبت به فعالیت های سازمان علاقه مند هستند. سازمان باید انتظارات این گروه را شناسایی نماید و سعی کن اطلاعات لازم را در زمانهای مناسب به آنها بدهد. این ذینفعان ممکن است در مواقع لزوم بتوانند در حمایت از سازمان ذینفعان قدرتمندتر را تحت تاثیر قرار دهند.
- **ذینفعان گروه ج** دارای قدرت بالایی هستند ولیکن نسبت به فعالیت های سازمان علاقه مند نیستند. سازمان باید سعی کند این ذینفعان را راضی نگه دارد.
- **ذینفعان گروه د** ذینفعان کلیدی هستند که دارای قدرت بالای هستند و توجه زیادی نیز به سازمان دارند. این افراد باید مورد توجه زیاد سازمان واقع گردند. استراتژی تدوین شده باید مورد پذیرش این افراد قرار گیرد. در غیر اینصورت اجرای آن استراتژی ها با موفقیت همراه نخواهد بود.

جدول ذینفعان بیمارستان

ذینفعان گروه ج • شهرداری • بانک ها • گروه های سیاسی • دولت	ذینفعان گروه د • وزارت بهداشت • دانشگاه علوم پزشکی • سازمان های بیمه گر
ذینفعان گروه الف • جامعه تحت پوشش • اتحادیه ها	ذینفعان گروه ب • کارکنان بیمارستان • بیماران

شرکت برق ، سازمان آب و فاضلاب، شرکت گاز، شرکت مخابرات	- همراهان بیماران - پزشکان طرف قرار داد بیمارستان - رسانه ها - تامین کنندگان کالا و خدمات بیمارستان
---	--

انتظارات ذینفعان بیمارستان

انتظارات ذینفعان گروه الف

- ارائه خدمات مناسب به جامعه
- همکاری در جهت پذیرش و تخفیف مددجویان
- ارائه گزارشات و داده های معتبر به جامعه
- بهبود فرایند رسیدگی به شکایات
- تعامل و همکاری مناسب با شرکت های ذینفع
- پرداخت به موقع قبوض
- فرهنگ سازی لازم در زمینه جذب مشارکتهای مردمی
- کاهش مشکلات زیست محیطی (زباله، فاضلاب، دفع سموم و آفات و..)

• انتظارات ذینفعان گروه ب

- رضایتمندی و تکریم ارباب رجوع
- ارائه خدمات با کیفیت و به موقع
- ارتقای شغلی کارکنان
- توانمندسازی و آموزش کارکنان
- حمایت مدیران از کارکنان
- مدیریت بر محور شایسته سالاری
- برقراری ارتباط مناسب با بیماران و همراهان
- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان
- پرداخت به موقع حقوق و دستمزد کارکنان
- تقویت و توسعه منابع (نیروی انسانی تجهیزات و فضای فیزیکی)
- ارائه خدمات رفاهی مناسب برای مراجعین
- آموزش و اطلاع رسانی مناسب به بیماران و همراهان

انتظارات ذینفعات گروه ج

- ارائه خدمات مناسب به جامعه
- رعایت قوانین و مقررات
- تهیه تجهیزات بیمارستانی مناسب مطابق با استاندارد کشوری
- توجه به بهداشت محیط و مدیریت پسماند و فاضلاب مراکز درمانی
- کاهش سهم بیمار از هزینه های درمانی به ویژه بیماران صعب العلاج

انتظارات ذینفعان گروه د

- رعایت استانداردها

- سهولت دسترسی به واحدهای تشخیصی و درمانی
- تهیه اقلام دارویی و لوازم مصرفی توسط بیمارستان
- تقویت سیستم پذیرش و اطلاعات بیمارستان در پاسخگویی به مراجعین
- تعامل بیشتر با دانشگاه
- حضور به موقع پزشکان جهت ارائه خدمات تشخیصی درمانی
- برخورد احترام آمیز پرسنل با مردم و مراجعین
- ارتقای توانمندی های علمی و عملی کارشناسان

ارزیابی محیط داخلی بیمارستان

نقاط قوت Strenghts

مهم ترین نقاط قوت بیمارستان عبارت اند از :

- ✓ نوساز بودن بیمارستان
- ✓ وجود سیستم HIS پشرفته و منطبق با سیاست های وزارت بهداشت
- ✓ وجود تفکر ارتقاء در پرسنل مرکز
- ✓ برخورداری از شبکه سراسری اینترنت
- ✓ استقرار پانسیون پزشکان در بیمارستان
- ✓ پایین بودن تعرفه های پزشکی
- ✓ تعاملات مناسب مسئولین شبکه بهداشت و درمان شهرستان و مدیران مربوطه دانشگاه علوم پزشکی تبریز
- ✓ وجود درمانگاه تخصصی در بیمارستان
- ✓ وجود سیستم دوربین مدار بسته
- ✓ داروخانه شبانه روزی مستقر در بیمارستان

نقاط ضعف Weaknesses

مهم ترین نقاط ضعف بیمارستان عبارت اند از :

- ✓ کمبود نیروی انسانی به ویژه پزشک عمومی و متخصص
- ✓ کمبود تجربه برخی کارکنان
- ✓ امکانات رفاهی نامناسب (عدم وجود مهدکودک -خودپرداز، نمازخانه مناسب، غذاخوری، کتابخانه)
- ✓ نامناسب بودن ساختار مرکز از لحاظ کمبود فضا، جانمایی واحدها (انبار دارویی داروخانه ، کمبود فضا جهت بایگانی مدارک پزشکی)
- ✓ درآمد پایین مرکز ناشی از پایین بودن درصد اشغال تخت
- ✓ نبود اتاق های ایزوله استاندارد
- ✓ قدیمی بودن برخی تجهیزات (مانند دستگاه دیالیز)
- ✓ نقص سیستم ارتباطی (نداشتن پیجر)
- ✓ نداشتن بانک خون
- ✓ پایین بودن انگیزه شغلی کارکنان ی به علت دیرکرد در پرداخت مطالبات

- ✓ نبود کارشناس تغذیه ، روانشناس
- ✓ مشترک بودن کارگزینی و امور مالی بیمارستان و شبکه بهداشت
- ✓ عدم وجود پزشک متخصص و بیهوشی در تمام ایام هفته
- ✓ چند مسئولیتی بودن برخی پرسنل به دلیل کمبود نیرو
- ✓ نبود سی تی اسکن و MRI در مرکز
- ✓ کمبود اعتبارات مالی
- ✓ نبود اسانسور
- ✓ مشکلات سیستم تهویه بیمارستان

ارزیابی محیط خارجی بیمارستان

فرصت ها Opportunities

مهم ترین فرصت های موجود برای بیمارستان عبارت اند از :

1. همکاری نیروی انتظامی با بیمارستان
2. حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان
3. تک بیمارستانی بودن شهرستان
4. همکاری نیروهای اورژانس 115 با بیمارستان
5. پوشش بیمه درمانی جمعیت شهرستان و سیاست دولت در بیمه همگانی
6. وجود افراد خیر در شهرستان
7. سهولت دسترسی بیماران
8. دیدگاه مثبت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی نسبت به بهبود کیفیت خدمات بیمارستان و ایمنی بیمار
9. توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی در کشور
10. امکان برقراری ارتباط با سایر بیمارستان های همجوار

مهم ترین تهدید های پیش روی برای بیمارستان عبارت اند از :

- ✓ عدم تمایل فعالیت برخی از پزشکان در بیمارستانهای واقع در مناطق محروم
- ✓ ضعیف بودن حمل و نقل عمومی
- ✓ عدم تامین کافی و به موقع بودجه در جهت پیاده سازی اهداف
- ✓ بومی نبودن پزشکان و اکثر پرستاران و کمبود پزشک متخصص
- ✓ تغییرات سطح انتظارات مشتریان
- ✓ پایین بودن سطح تحصیلات و متوسط درآمد جامعه
- ✓ همکاری و هماهنگی ضعیف سازمانهای بیمه گر در پرداخت بدهی های خود به بیمارستان
- ✓ کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه ها

نقاط ضعف و قوت و تهدید ها و فرصت ها با روش بحث گروهی تعیین شد (به روش بارش افکار عوامل داخلی و خارجی) در جلسات تیم مدیریت اجرایی مباحثه در خصوص تعیین عوامل انجام شد.

جدول ارزیابی عوامل داخلی (Internal factor evaluation (IFE))

امتیاز (ضریب رتبه)	رتبه				ضریب اهمیت	نقاط ضعف (201)	ردیف
	ضعف		قوت				
	نسبی	جدی	نسبی	جدی			
	2	1	3	4			
20	2				10	کمبود نیروی انسانی به ویژه پزشک عمومی و متخصص	W1
6	2				3	کمبود تجربه برخی کارکنان	W2
6	2				3	امکانات رفاهی نامناسب (عدم وجود مهدکودک - نمازخانه ،غذاخوری و کتابخانه)	W3
6	2				3	نامناسب بودن ساختار مرکز از لحاظ کمبود فضا، جانمایی واحدها	W4
7	1				7	درآمد پایین مرکز ناشی از پایین بودن درصد اشغال تخت	W5
3	1				3	نبود اتاق های ایزوله استاندارد	W6
6	2				3	قدیمی بودن برخی تجهیزات	W7
4	2				2	نقص سیستم ارتباطی (نداشتن پیجر)	W8
6	2				3	نداشتن بانک خون	W9
6	2				3	پایین بودن انگیزه شغلی کارکنان ی به علت دیرکرد در پرداخت مطالبات	W10
4	2				2	نبود کارشناس تغذیه ، روانشناس در بیمارستان	W11
4	2				2	مشترک بودن کارگزینی و امور مالی بیمارستان و شبکه بهداشت	W12
4	1				4	عدم وجود پزشک متخصص و بیهوشی در تمام ایام هفته	W13
4	2				2	چند مسئولیتی بودن برخی پرسنل به دلیل کمبود نیرو	W14
6	2				3	نبود سی تی اسکن و MRI در مرکز	W15

W16	کمیود اعتبارات مالی	8	1	8
W17	نبود اسانسور	2	2	4
W18	مشکلات سیستم تهویه بیمارستان	4	2	8
ردیف	نقاط قوت (3و4)	ضریب %	امتیاز	نمره نهایی %
S1	نوساز بودن بیمارستان	4	3	12
S2	وجود سیستم HIS پشرفته و منطق با سیاست های وزارت بهداشت	3	4	12
S3	برخورداری از سیستم حفاظت محیطی و نصب دوربین مداربسته در مکان های مختلف	4	4	16
S4	استقرار پالسیون پزشکان در بیمارستان	2	3	6
S5	برخورداری از شبکه سراسری اینترنت	4	3	12
S6	پایین بودن تعرفه های پزشکی	4	3	12
S7	تعاملات مناسب مسئولین شبکه بهداشت و درمان شهرستان و بیمارستان با مدیران مربوطه دانشگاه علوم پزشکی تبریز	3	3	9
S8	وجود درمانگاه تخصصی در بیمارستان	5	4	20
S9	داروخانه شبانه روزی مستقر در بیمارستان	4	4	16

227/100=2.27	54	100	جمع کل
--------------	----	-----	--------

➤ اگر نمره نهایی کمتر از 2/5 باشد ضعف های داخلی تاثیرگذارتر از نقاط قوت هستند.
 ➤ ضعف های داخلی بیشتر از قوت های آن است. .

جدول ارزیابی عوامل خارجی ((External factor evaluation (EFE))

ردیف	تهدید ها (Threats) 1 و 2	ضریب اهمیت %	رتبه		امتیاز (ضریب رتبه)	
			فرصت		تهدید	
			نسبی	جدی	نسبی	جدی
			4	3	1	2
T1	عدم تمایل فعالیت برخی از پزشکان در بیمارستانهای واقع در مناطق محروم	8	2		16	
T2	عدم تامین کافی و به موقع بودجه در جهت پیاده سازی اهداف	10	1		10	
T3	ضعیف بودن حمل و نقل عمومی	6	2		12	
T4	تغییرات سطح انتظارات مشتریان	6	2		12	
T5	بومی نبودن پزشکان واکثر پرستاران و کمبود پزشک متخصص	4	2		8	
T6	همکاری و هماهنگی ضعیف سازمانهای بیمه گردد پرداخت بدهی های خود به بیمارستان	9	1		9	
T7	پایین بودن سطح تحصیلات و متوسط درآمد جامعه	3	2		6	
T8	کسورات اعمال شده بر اسناد پزشکی توسط بیمه ها	7	1		7	
ردیف	فرصت ها (Opportunities) 3 و 4	ضریب اهمیت %	رتبه		امتیاز (ضریب رتبه)	
			فرصت		تهدید	

		جدی	نسبی	جدی	نسبی		
		4	3	2	1		
01	همکاری نیروی انتظامی با بیمارستان	4	3	12			
02	حمایت مسئولین دانشگاه از بیمارستان	7	4	28			
03	تک بیمارستانی بودن شهرستان	6	4	24			
04	پوشش بیمه درمانی جمعیت شهرستان و سیاست دولت در بیمه همگانی	6	4	24			
05	همکاری نیروهای اورژانس 115 با بیمارستان	4	4	16			
06	توسعه شبکه اطلاعاتی و ارتباطی در کشور	3	4	12			
07	وجود افراد خیر در شهرستان	7	4	28			
08	سهولت دسترسی بیماران	2	3	6			
09	امکان برقراری ارتباط با سایر بیمارستان های همجوار	3	4	12			
010	دیدگاه مثبت وزارت بهداشت و دانشگاه علوم پزشکی نسبت به بهبود کیفیت خدمات بیمارستان و ایمنی بیمار	5	4	20			
جمع		100	51	262/100=2.6			

➤ فرصت های محیطی سازمان بیشتر از تهدید های آن است.

ماتریس داخلی و خارجی ۴ خانه ای

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل داخلی و خارجی از ابزاری بنام ماتریس داخلی و خارجی MATRIX Internal and External استفاده می شود. این ماتریس برای تعیین وضعیت موقعیت استراتژیک به کار می رود. برای تشکیل این ماتریس بایستی امتیازاتی که در ماتریس های بررسی عوامل داخلی و خارجی بدست آمده را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس جاگذاری کرده و سپس متناسب با موقعیت استراتژیک به دست آمده، استراتژی خاصی انتخاب می شود. در ماتریس داخلی و خارجی نمرات ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در ابعاد افقی و عمودی قرار می گیرند. این نمرات در یک طیف دو بخشی شامل: قوی (۴الی۲/۵) و ضعیف (۲/۵الی۱) قرار میگیرند.

ماتریس داخلی و خارجی چهار ناحیه دارد.

۱- ناحیه تهاجمی: اشاره به موقعیتی دارد که در آن سازمان در محیط خارجی خود دارای فرصت های مناسبی است و همچنین در داخل نیز از قوت های خوبی برخوردار است. در این حالت توسعه فعالیت ها در سرلوحه کارها قرار می گیرد. از سازمانی که در این عمل

کند. « تهاجمی » موقعیت قرار می گیرد انتظار می رود که با بهره گیری از فرصت ها و قوت های موجود بتواند به صورت تهاجمی عمل کند.

۲- ناحیه محافظه کارانه: به موقعیتی اشاره دارد که سازمان در محیط خارجی خود همچنان دارای فرصت است اما در محیط داخل باضعف هایی مواجه است. در این حالت از سازمان انتظار می رود که به رفع ضعف های درونی بپردازد و به عبارت دیگر به صورت محافظه کارانه در رفع چالش های درونی تلاش کند.

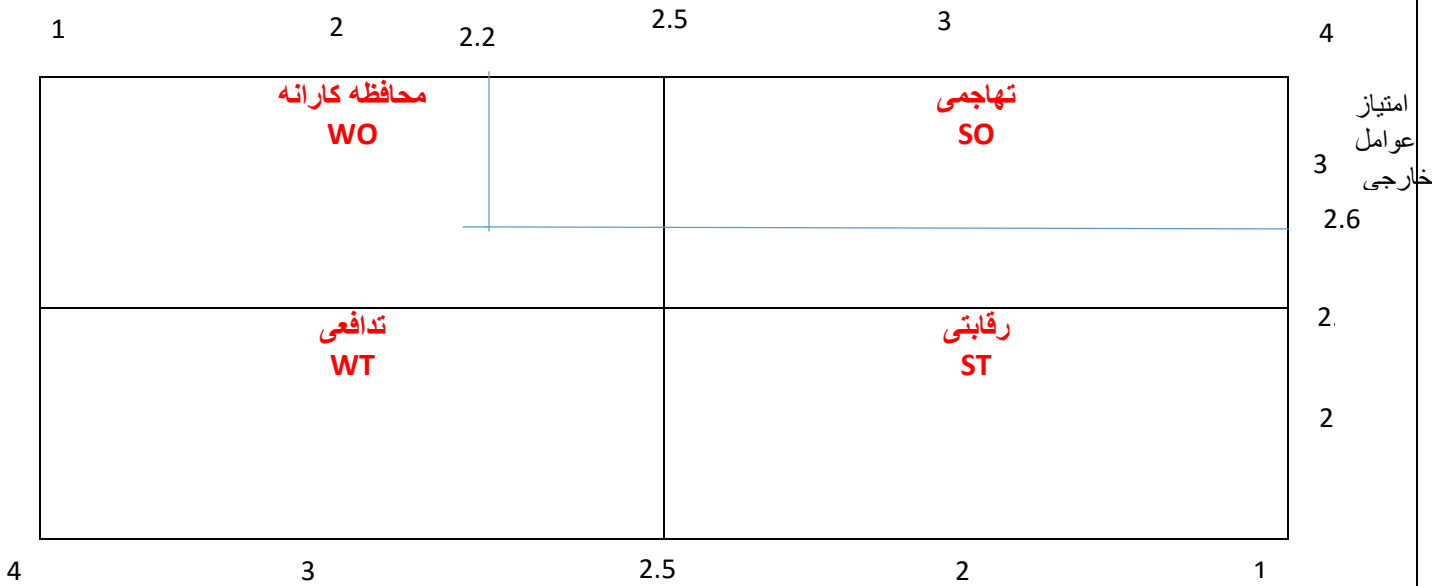
۳- ناحیه رقابتی: در ناحیه رقابتی سازمان دارای قوت و با تهدیدهای بیرونی مواجه است، انتظار می رود که به صورت رفع چالش های بیرونی بکوشد.

۴- ناحیه تدافعی: سازمان با حالتی مواجه است که در محیط خارجی دارای تهدیدهای جدی است و همچنین توانایی مقابله با این تهدیدها را هم ندارد، در این صورت باید از طریق راهکارهای تدافعی به سبک سازی و برون سپاری فعالیت هایش بپردازد.

جایگاه استراتژیک بیمارستان امیرالمومنین (ع)

در تحلیل عوامل تاثیر گذار درونی (ضعف ها و قوت ها) و بیرونی (تهدیدها و فرصت ها) و همچنین تعیین ضریب و امتیاز هر یک از این عوامل، در این ارزیابی مشخص شد که نمره نهایی عوامل خارجی برابر با 2/6 و نمره نهایی عوامل داخلی برابر با 2/2 می باشد. طبق الگوی استفاده شده برای تدوین سند استراتژیک بیمارستان، نمره نهایی 1 - 2/5 بیانگر ضعف و نمره نهایی 2/5 - 4 بیانگر قدرت در هریک از عوامل مورد ارزیابی است. اگر نمره نهایی هریک از عوامل خارجی و داخلی کمتر از 2/5 باشد بیانگر تاثیرگذاری بیشتر تهدیدها نسبت به فرصت ها و ضعف ها نسبت به قوت ها است. و اگر نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی بیشتر از 2/5 باشد عکس این حالت رخ می دهد. با توجه به نمره نهایی جدول SWOT بیمارستان در ناحیه محافظه کارانه قرار دارد و به تبع آن عمده استراتژی های مطلوب سازمان استراتژی های WO می باشد.

امتیاز عوامل داخلی



شناسایی، تدوین و اولویت بندی اهداف کلان (Goals)

G1- افزایش رضایتمندی بیماران، مراجعین و کارکنان

G2- ارتقا مستمر کیفیت خدمات و ایمنی بیمار

G3- ارتقا عملکرد در حوزه مدیریت مالی