

سند راهبردی مرکز آموزشی درمانی قلب و عروق شهید مدنی
(برنامه جاری سازی مدیریت استراتژیک مبتنی بر کیفیت)

سال ۱۴۰۵-۱۴۰۱

تهیه کنندگان:

اعضای تیم مدیریت اجرایی و دفتر بهبود کیفیت مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی
با همکاری کارآموزان مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

تاریخ تهیه: ۱۴۰۰

صفحه	عنوان
۲	فهرست موضوعات
فصل اول	
۳	<u>مقدمه</u>
۴	<u>تشکر و قدردانی</u>
۵	<u>تاریخچه بیمارستان</u>
۶	<u>موقعیت جغرافیایی بیمارستان</u>
۷	<u>معرفی بیمارستان</u>
۸	<u>اعضای تیم مدیریت اجرایی بیمارستان</u>
۹	<u>اعضای کارگروه تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان</u>
۱۰	<u>لیست ذینفعان بیمارستان</u>
فصل دوم	
۱۱	<u>روش کار (گام‌های تدوین)</u>
۱۲	<u>مدل برنامه ریزی استراتژیک</u>
۱۳	<u>جدول زمانی تدوین برنامه استراتژیک</u>
۱۴	<u>مجموعه لغات و واژه‌های مورد استفاده در برنامه استراتژیک</u>
۱۵	<u>بیانیه رسالت مرکز</u>
۱۶	<u>چشم انداز و ارزشهای مرکز</u>
۱۷	<u>گزارش تحلیلی SWOT</u>
۱۹	<u>نقاط قوت مرکز</u>
۱۹	<u>نقاط ضعف مرکز</u>
۲۰	<u>فرصت‌ها مرکز</u>
۲۰	<u>تهدیدها مرکز</u>
۲۱	<u>ماتریس بررسی عوامل داخلی</u>
۲۲	<u>ماتریس بررسی عوامل خارجی</u>
۲۳	<u>ماتریس SWOT</u>
۲۴	<u>تعیین موقعیت بیمارستان در ماتریس سوات</u>
۲۵	<u>تعیین برنامه های استراتژیک</u>
۲۵	<u>اهداف استراتژیک و کلان مرکز</u>
۲۶	<u>اهداف اختصاصی مرکز</u>
فصل سوم	
۲۸	<u>برنامه عملیاتی</u>

مقدمه:

در میان همه وظایف مدیریت برنامه ریزی از اساسی‌ترین آنهاست که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می‌سازد. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی میان‌جایی که هستیم با جایی که می‌خواهیم به آن برویم پلی می‌سازد و موجب می‌شود تا آنچه را که در غیر آن حالت شکل نمی‌گیرد، پدید آید. از آنجایی که همه سازمانها به دنبال آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن، و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می‌افزاید.

از این رو این مرکز با همکاری و مشارکت کلیه مسئولین واحدها نسبت به تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله نموده و در جهت نیل به اهداف تعیین شده اقدام می‌نماید. امید است شاهد پیشرفت روز افزون کیفیت و کمیت خدمات سلامت بوده و در تعالی خدمات بیمارستانی موفق باشیم.

دکتر سیامک کاشفی مهر
مدیر مرکز



تشکر و قدردانی:

تقدیم به انسان‌هایی که از وضعیت‌های منفی و مشکلات، فرصت‌هایی برای رشد، بالندگی و تعالی ایجاد کرده‌اند.

درنگرش سنتی مدیریت، برنامه ریزی نقطه شروع تمامی حرکتها است که اهمیت آن از گذشته‌ای دور بر همگان آشکار گردیده و آنرا اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی بویژه حوزه سلامت در دهه اخیر، صحنه‌های جدید آفرید و هر روز نگرشهای جدید، مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت مراکز آموزشی درمانی، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه‌ها، نگرشها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صابنظران فراوانی را بخود اختصاص داده بنحوی که امروزه این مراکز برای دستیابی به اهداف و حل مسائل و آرمانهای خود نیاز به برنامه ریزی مدون دارند و دستیابی به این امر مهم در گرو پیاده‌سازی مهمترین اصل مدیریت در دنیای امروزی یعنی تدوین برنامه استراتژیک می باشد. از جمله وظایف مدیران ارشد این مراکز طراحی و پایبندی به چشم انداز مطلوب و توافق بر سر ماموریت (رسالت سازمان) و ارزشهای سازمان می‌باشد تا سازمان در تحقق ماموریت خود با در نظر گرفتن دورنمای مطلوب و با برنامه ریزی و تعیین اهداف سازمان و بازنگری، پایش و ارزشیابی مداوم آنها موفق باشد.

بر این اساس ریاست محترم مرکز جناب آقای دکتر ناصر صفایی و مدیریت محترم مرکز جناب آقای دکتر سیامک کاشفی مهر مسئولیت تدوین و بازنگری اساسی برنامه استراتژیک مرکز را برای سالهای ۱۴۰۱-۱۴۰۵ بر عهده تیم مدیریت اجرایی و بهبود کیفیت مرکز و مسئولیت پیگیری و بازنگری سالانه در اسفندماه هر سال را بر عهده دفتر بهبود کیفیت قرار دادند. بعد از تشکیل کارگروه برنامه ریزی استراتژیک در مرکز و پس از بحث و تبادل نظر با مشارکت مسئولین محترم بخشها، صاحبان فرآیند و کارکنان، اعضاء محترم هیات علمی مرکز و کسب نظر از گروه های ذینفعان با برگزاری جلسات متعدد کار طراحی و تدوین برنامه ریزی استراتژیک آغاز و ماحصل زحمات شبانه روزی کارگروه پیش روی شما سروران محترم می باشد. در تحقق این امر مهم بر خود واجب می دانم از کلیه مشارکت کنندگان به ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر ناصر صفایی، جناب آقای دکتر سیامک کاشفی مهر، تیم مدیریت اجرایی، اعضاء محترم هیات علمی مرکز، کارگروه برنامه ریزی استراتژیک، کلیه سرپرستاران و مسئولین واحدهای مرکز و کلیه پرسنل خدمت و زحمتکش مرکز آموزشی درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز که ما را در مراحل مختلف تهیه و تدوین این برنامه یاری فرموده‌اند تشکر و قدردانی می نمایم و امیدواریم با پیشنهادات سازنده خودشان ما را در بازنگری سالانه و ارتقای مستمر این برنامه یاری فرمایند.

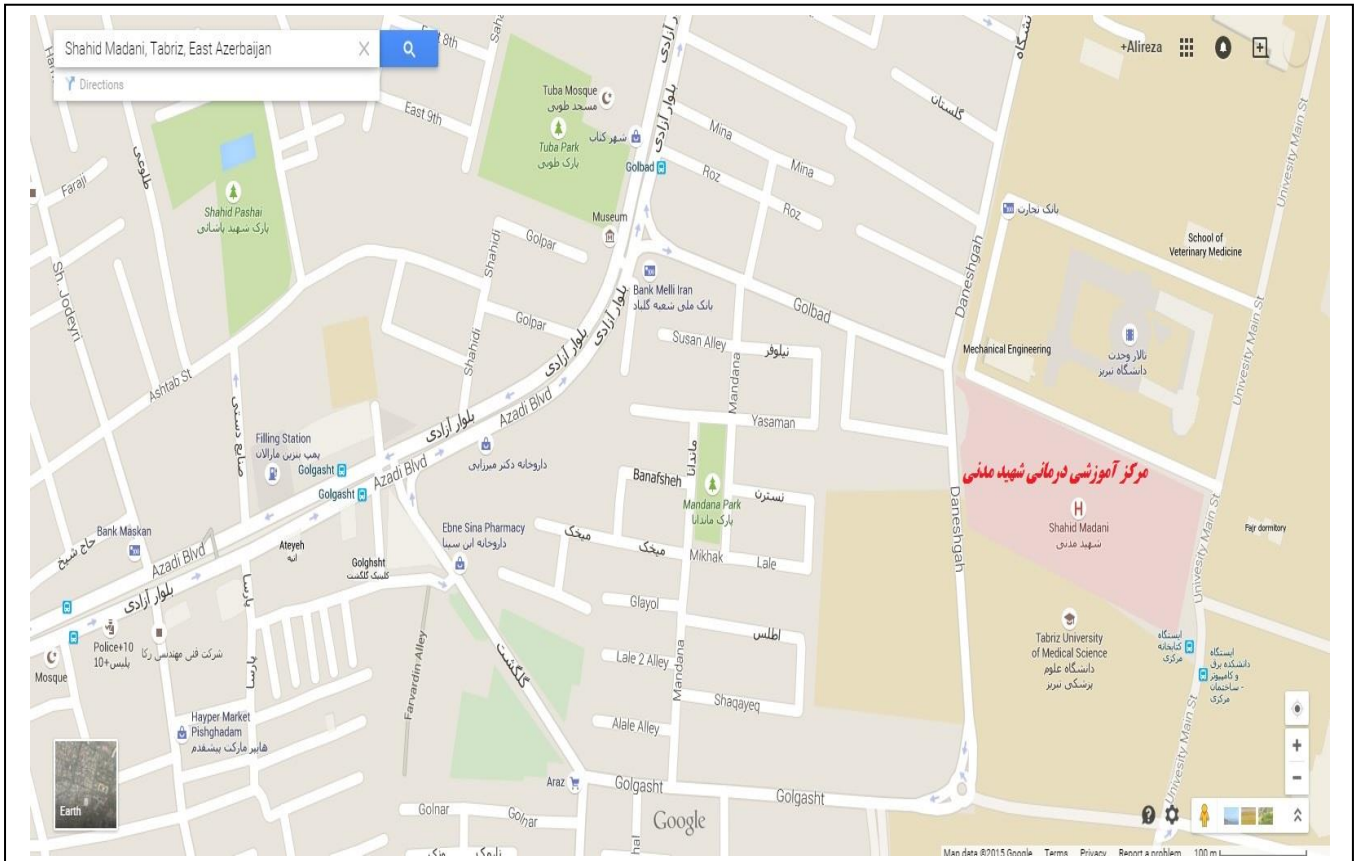
علیرضا واحدپور

رئیس اداره بهبود کیفیت و ایمنی بیمار مرکز



مرکز فوق تخصصی قلب و عروق شهید مدنی تبریز در سال ۱۳۴۶ با تلاش و همت پدر جراحی نوین قلب ایران پرفسور عباسقلی دانشور که بعدها به نام مرکز ملی قلب نامیده شد، فعالیت خود را آغاز کرد. در پانزدهم آبان ۱۳۴۸ اولین جراحی قلب باز ایران با تعویض دریچه میترال بر روی خانمی به نام غزال در این مرکز با موفقیت به انجام رسید. از اردیبهشت ماه سال ۱۳۷۳ با انتصاب آقای دکتر مسعود پزشکیان به ریاست مرکز این بخش از مرکز آموزشی درمانی امام(ره) منتزع و بصورت مستقل با نام مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی فعالیت خود را ادامه داد. و هم اکنون به عنوان بزرگترین مرکز شمال غرب کشور با ارائه برجسته ترین خدمات تشخیصی درمانی با کیفیت به بیماران قلبی عروقی و نیز تربیت و تامین نیروی انسانی متخصص و فوق تخصص مورد نیاز نظام سلامت و تحقیقاتی پزشکی کشور در زمینه بیماری های قلبی سهم به سزایی را ایفاء می نماید این مرکز هم اکنون در سطح بندی کشوری تختهای بیمارستانی، با ۳۴۳ تخت مصوب و با ۳۲۵ تخت فعال که شامل چهار بخش ICU (بزرگسال و اطفال) ، چهار بخش CCU ، ۶ تخت اتاق عمل ، ۴ تخت آنژیوگرافی و آنژیوپلاستی، ۲۴ تخت اورژانس قلبی و ۱۰ تخت دیالیز و بخش های بستری داخلی قلب مردان و زنان به طور مجزا ، جراحی مردان و زنان، کودکان و آنکولوژی و بخش های پاراکلینیکی شامل رادیوتراپی، شیمی درمانی(۱۵ تخت)، آندوسکوپی، دیالیز، الکتروفیزیولوژی، اکو کاردیو گرافی، فیزوتراپی ، توانبخشی ، آزمایشگاه ، رادیولوژی و سی تی اسکن، مجزا در مساحتی بالغ بر ۲۹۰۰۰ هزار متر مربع در بهترین منطقه شهر تبریز بصورت شبانه روزی آماده ارائه خدمت به مراجعین عزیز می باشد .

موقعیت جغرافیایی مرکز شهید مدنی در شهر تبریز





مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز



معرفی بیمارستان :

نام بیمارستان : مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی

آدرس بیمارستان : تبریز خیابان دانشگاه - مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی

کد پستی : ۵۱۶۶۶۱۵۵۷۳

شماره تلفنهای مرکز: ۰۴۱۳۳۳۵۷۷۶۷-۹

شماره نمابر : ۰۴۱۳۳۳۷۵۱۷۹

تاریخ تاسیس : ۱۳۴۶

تاریخ صدور مجوز بهره وری مرکز / بیمارستان: ۸/۸۲۲۸/۱۳۳۵ /س مورخ ۱۳۸۷/۴/۳

نوع تخصص بیمارستان : قلب و عروق

نوع فعالیت : تک تخصصی

نوع مالکیت: دانشگاه علوم پزشکی تبریز

آخرین درجه اعتبار بخشی بیمارستان : درجه یک

تاریخ آخرین ارزشیابی: ۱۳۹۹/۱۱/۲۷

کل مساحت زمین : ۳۶۰۰۰ متر مربع / کل مساحت زیر بنا تا تاریخ ۹۵/۰۳/۳۱ : ۲۹۰۰۰ متر مربع

تعداد طبقات ساختمانی : ۵ طبقه

تعداد درب های ورودی : ۲

محل فرود بالگرد : ندارد

تعداد تخت مصوب : ۳۴۳

تعداد تخت فعال : ۳۲۵

میانگین درصد اشغال تخت در سال گذشته: ۷۳/۵٪

پست الکترونیکی E- Mail : Madaniheartosp@tbzmed.ac.ir

آدرس پایگاه اطلاع رسانی (سایت اینترنتی) : <http://madanihosp.tbzmed.ac.ir>



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز

اعضای تیم رهبری و مدیریت بیمارستان
اعضای اصلی:

ریاست مرکز	دکتر ناصر صفایی
مدیر گروه داخلی قلب	دکتر ناصر اصلان آبادی
معاون آموزشی	دکتر فریبرز اکبرزاده
مدیر مرکز، مسئول فنی	دکتر سیامک کاشفی مهر
مدیر خدمات پرستاری	کاظم شیرازی
رئیس اداره بهبود کیفیت و ایمنی بیمار	علیرضا واحدپور
مدیر مالی	خلیل کاظم زاده
رئیس امور اداری	محمد غلامحسینی
مسئول حراست	حمید اکبری
مسئول فناوری اطلاعات	رسول سرخوش
رئیس بخش مراقبتهای دارویی	دکتر طاهر انتظار ملکی
مسئول خدمات	کریم خسروی



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز



اعضاء کمیته بهبود کیفیت و کارگروه تدوین برنامه استراتژیک

مسئول خدمات	کریم خسروی
کارشناس بهبود کیفیت	دکترزهره گل محمدی
سرپرستار	لیلا کاظمی
کارشناس هماهنگ کننده ایمنی بیمار مرکز	حکیمه پاکروی
جانشین مترون	سعیده رنجیر
سوپروایزر آزمایشگاه	سید حمید پایتحت اسکوئی
رئیس بخش مدیریت دارویی بالینی	دکتر طاهر انتظار ملکی
روابط عمومی	مریم بیغرض
مسئول مدارک پزشکی	مجید جودی
مسئول بخش تصویربرداری	اردشیر بهروزی
پرستار کنترل عفونت	الهام پورشهجازی
سوپروایزر بالینی	مرضیه حسین زاده
سرپرستار بخش	فریبا میزانی
سرپرستار بخش داخلی مردان	رویا قاسم زاده
سرپرستار بخش ICU1	رقیه زاهدی
سرپرستار بخش شیمی درمانی	شعله صداقت
سرپرستار بخش CCU3	قمرالسادات فقیه
مسئول فنی داروخانه	کلثوم حلوی
مسئول تغذیه	رضا ستاروند
مسئول بهداشت محیط	فرهاد ایزدی
مسئول درمانگاه	علی مصدقی
مسئول تجهیزات پزشکی	علی نباتی
سرپرستار بخش جراحی زنان	سوسن یگانه
سرپرستار بخش جراحی مردان	رقیه پورعلی
کارآموز رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	هورنگ نظری اردبیلی
کارآموز رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	هادی همراهی
کارآموز رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	اصغر رسولی
کارآموز رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	علی باقرلو



لیست ذینفعان مرکز

ذینفعان داخلی

- ۱ پزشکان و اعضای هیات علمی مستقر در مرکز
- ۲ تیم مدیریت اجرایی مرکز
- ۳ کلیه پرسنل مرکز
- ۴ دانشجویان
- ۵ دستیاران تخصصی و فوق تخصصی

ذینفعان خارجی

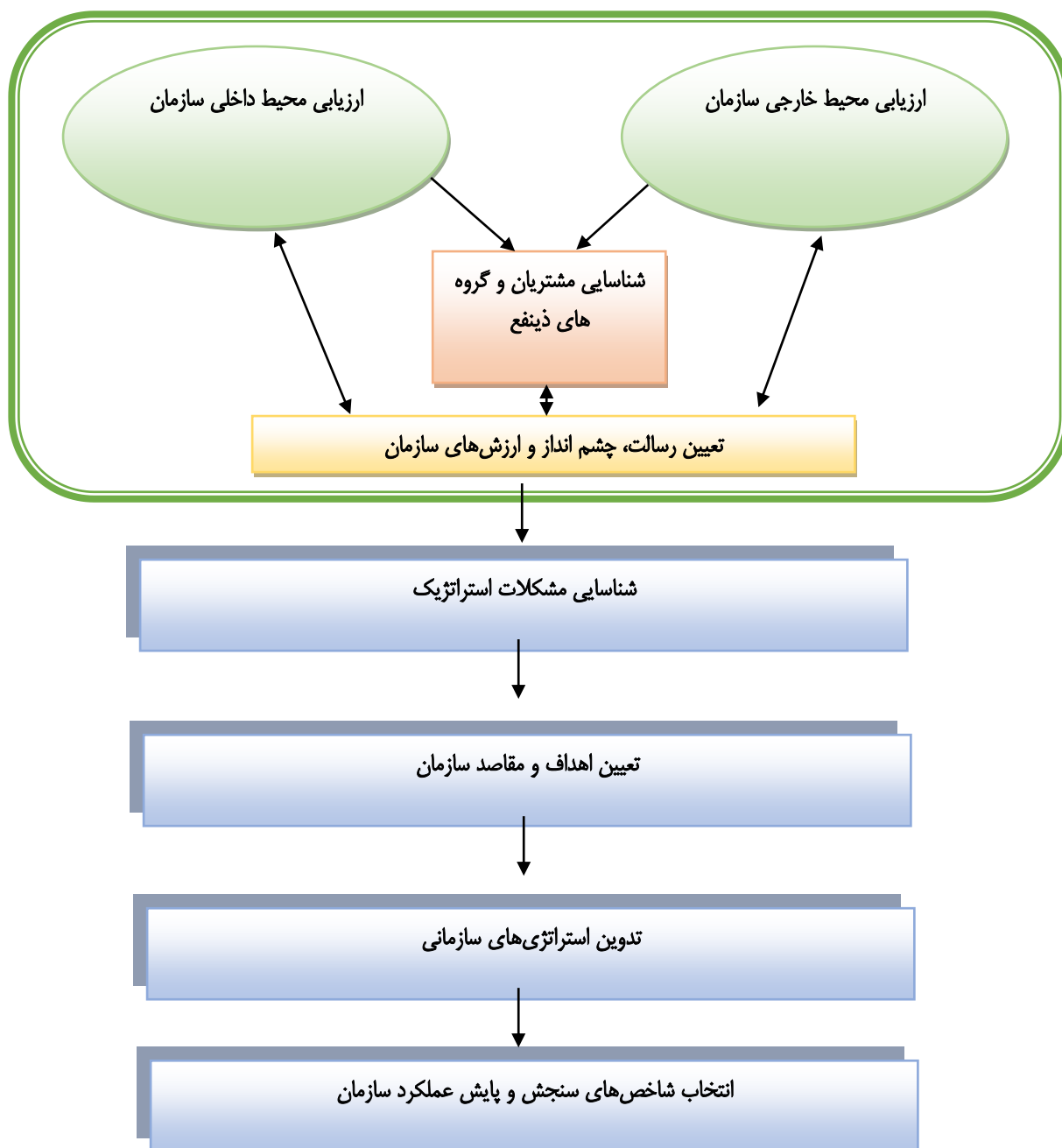
- ۶ هیات رئیسه دانشگاه
- ۷ هیات امنای دانشگاه
- ۸ بیماران و همراهان
- ۹ مردم جامعه
- ۱۰ سازمانهای بیمه گر
- ۱۱ شرکت های طرف قرارداد
- ۱۲ خیرین و بنگاه های خیریه
- ۱۳ بیمارستانها و مراکز درمانی خصوصی
- ۱۴ بیمارستانها و مراکز درمانی دولتی
- ۱۵ شبکه های بهداشت و درمان دانشگاه
- ۱۶ دانشکده های علوم پزشکی تبریز
- ۱۷ پرسنل و مدیران معاونتهای دانشگاه
- ۱۸ بیماران مراجعه کننده از کشورهای همسایه (توریسم درمانی)
- ۱۹ دانشکده پرستاری مامایی تبریز
- ۲۰ دانشکده پیراپزشکی تبریز
- ۲۱ نظام پرستاری
- ۲۲ استانداری و فرمانداری
- ۲۳ شهرداری
- ۲۴ شرکت برق
- ۲۵ شرکت آب و فاضلاب
- ۲۶ شرکت گاز
- ۲۷ شرکت مخابرات
- ۲۸ ارباب جراید
- ۲۹ اداره کل ثبت احوال

فرآیند ۱۴ مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک مرکز

- گام اول: تشکیل کمیته برنامه ریزی استراتژیک
- گام دوم: برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک
- گام سوم: تدوین پیش نویس بیانیه چشم انداز، رسالت و ارزشهای سازمان
- گام چهارم: شناسایی مشتریان و ذینفعان سازمان
- گام پنجم: نهایی کردن بیانیه چشم انداز، رسالت و ارزشهای سازمان
- گام ششم: ارزیابی محیط داخلی
- گام هفتم: ارزیابی محیط خارجی
- گام هشتم: تعیین استراتژیهای سازمان بر اساس SWOT
- گام نهم: تعیین موقعیت استراتژیک مرکز
- گام دهم: تدوین استراتژیهای کلی
- گام یازدهم: تدوین اهداف کل و اختصاصی
- گام دوازدهم: تدوین برنامه عملیاتی
- گام سیزدهم: انتخاب شاخصهای سنجش و پایش عملکرد سازمان
- گام چهاردهم: تدوین برنامه بهبود کیفیت مرکز

مدل برنامه ریزی استراتژیک مرکز

برنامه ریزی برای
برنامه ریزی استراتژیک





مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز



برنامه عملیاتی (جدول زمانی) تدوین برنامه استراتژیک مرکز

ردیف	فعالیت	زمان شروع	زمان پایان	مکان	مسئول اجرا	مسئول پیگیری
۱	تشکیل تیم برنامه ریزی استراتژیک	۱۴۰۰/۰۱/۲۰	۱۴۰۰/۰۲/۰۲	ریاست	تیم مدیریت اجرایی	آقای واحدپور
۲	برنامه ریزی جلسات	۱۴۰۰/۰۲/۲۰	۱۴۰۰/۰۳/۰۳	دفتر بهبود کیفیت	آقای واحدپور	آقای واحدپور
۳	کلاس آموزشی برنامه ریزی استراتژیک	۱۴۰۰/۰۲/۰۳	۱۴۰۰/۰۳/۰۵	سالن کنفرانس	آقای دکتر جنتی	آقای واحدپور
۴	تبیین چشم انداز، رسالت و ارزشهای مرکز	۱۴۰۰/۰۲/۰۳	۱۴۰۰/۰۳/۰۵	سالن کنفرانس	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۵	شناسایی مشتریان و ذینفعان	۱۴۰۰/۰۲/۰۳	۱۴۰۰/۰۳/۰۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۶	نهایی کردن بیانیه رسالت، چشم انداز و ارزشهای مرکز	۱۴۰۰/۰۲/۰۳	۱۴۰۰/۰۳/۰۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۷	آنالیز محیط داخلی / تکمیل فرم نقاط ضعف و قوت	۱۴۰۰/۰۳/۰۶	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۸	آنالیز محیط خارجی / تکمیل فرم فرصتها و تهدیدها	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۹	تعیین میانگین	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۰	نهایی کردن نقاط ضعف - قوت - تهدید و فرصت	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۱	اختصاص ضرایب اهمیت و تعیین رتبه عوامل داخلی و خارجی	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۲	اختصاص ضرایب اهمیت و تعیین رتبه عوامل داخلی و خارجی	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	کلاس داخلی زنان	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۳	تعیین میانگین و نهایی کردن ضرایب اهمیت و تعیین رتبه عوامل داخلی و خارجی	۱۴۰۰/۰۳/۰۸	۱۴۰۰/۰۳/۱۵	ریاست	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۴	تدوین استراتژیهای کلی مرکز	۱۴۰۰/۰۳/۲۰	۱۴۰۰/۰۳/۲۵	مدیریت	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۵	تدوین اهداف کلان و اختصاصی	۱۴۰۰/۰۳/۲۰	۱۴۰۰/۰۳/۲۵	مدیریت	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۶	تدوین پیش نویس برنامه استراتژیک مرکز	۱۴۰۰/۰۳/۲۰	۱۴۰۰/۰۳/۲۵	بهبود کیفیت	آقای واحدپور	آقای واحدپور
۱۷	جمع بندی و تدوین نهایی برنامه استراتژیک	۱۴۰۰/۰۳/۲۵	۱۴۰۰/۰۳/۳۰	بهبود کیفیت	کارگروه برنامه ریزی استراتژیک	آقای واحدپور
۱۸	ابلاغ و انتشار برنامه به صورت فایل الکترونیک و بارگذاری درسایت مرکز	۱۴۰۰/۰۳/۳۰	۱۴۰۰/۰۴/۰۳	بهبود کیفیت	واحدبهبود کیفیت	آقای واحدپور
۱۹	اجرای برنامه استراتژیک و ارزیابی مستمر آن	۱۴۰۰/۰۴/۰۳	تا پایان برنامه	بهبود کیفیت	واحدبهبود کیفیت و تیم مدیریت اجرایی	تیم مدیریت اجرایی مرکز
۲۰	بازنگری سالانه برنامه	خرداد ماه	تا پایان برنامه	بهبود کیفیت	بهبود کیفیت و تیم اجرایی	تیم اجرایی مرکز



مجموعه لغات واژه‌های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک

رسالت	Mission	مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اعداف، وظایف اصلی، ویژگی‌ها و ارزشهای حاکم بر آن سازمان می‌باشد.
چشم انداز	Vision	شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می‌گردد.
ارزش‌ها	Value	مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی‌ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند.
نقاط قوت	(S)Strengths	مجموعه منابع و توانمندی‌های داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می‌نماید.
نقاط ضعف	(W)Weaknesses	مجموعه‌ای از عوامل داخل سازمانی می‌باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می‌گردد.
فرصت‌ها	(O)Opportunities	مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره‌گیری از آنها توانمندی‌های سازمان افزایش خواهد یافت.
تهدیدها	(T)Threats	مجموعه‌ای از عوامل موثر و مداخله‌گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان می‌گردند.
عوامل داخلی	SW	مجموعه نقاط قوت وضعف سازمان را عوامل داخلی گویند.
عوامل خارجی	OT	مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می‌گویند.
استراتژی	Strategy	مجموعه‌ای از راه‌ها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می‌شوند.
استراتژی‌های	SO	استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها تدوین می‌شوند.
استراتژی‌های	ST	استراتژی‌هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می‌شوند.
استراتژی‌های	WO	استراتژی‌هایی که جهت استفاده از فرصت و رفع کمبودها تدوین می‌شوند.
استراتژی‌های	WT	استراتژی‌هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می‌دهند.



Mission

بیانیه رسالت

مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز تنها مرکز فوق تخصصی ارجاعی منطقه شمالغرب کشور در سال ۱۳۴۶ به عنوان اولین مرکز جراحی قلب کشور آغاز به کار کرد. در حال حاضر این مرکز دولتی زیر نظر دانشگاه علوم پزشکی تبریز، با ارائه خدمات تشخیصی، درمانی، پاراکلینیکی، کلینیکی، توانبخشی، پژوهشی، آموزشی مطلوب و ایمن برای کلیه بیماران با گروه‌های سنی بزرگسال و اطفال در سطح ملی، منطقه‌ای و توریسم سلامت فعالیت می‌نماید.

این مرکز در راستای بهبود کیفیت، ایمنی و سلامت مردم خدمات تخصصی قلبی و غیر قلبی را جهت پوشش کلیه بیماران را با استفاده از اساتید برجسته و توانمند، پرسنل مجرب و تجهیزات بروز ارائه می‌نماید:

(a) ارائه خدمات درمانی قلب و عروق موثر و کارآمد برای کلیه بیماران مراجعه کننده، ارجاعی و اعزامی و مراجعین توریسم سلامت

(b) ارائه خدمات تشخیصی تخصصی و فوق تخصصی قلب و عروق

(c) ارائه خدمات بازتوانی قلبی برای بیماران بعد از عمل جراحی قلب و عروق

(d) ارائه مراقبت‌های ویژه تخصصی قلب برای سطوح سنی بزرگسال و اطفال

(e) تنها ارائه کننده خدمات فوق تخصصی قلبی عروقی برای گروه سنی کودکان و اطفال در منطقه شمالغرب کشور

(f) ارائه خدمات اورژانسی تخصصی و پیشرفته برای مراجعین، صرف نظر از توانایی آنان در پرداخت هزینه‌های درمان

(g) مشارکت در انجام پژوهش‌های کاربردی و نشر دستاوردهای علمی جدید برای بهبود مداوم کیفیت خدمات سلامت با مرکز تحقیقاتی قلب و عروق

(h) توانمند سازی جامعه و بیماران از طریق ارائه آموزش‌های کاربردی

(i) توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری آموزش‌های مداوم و مبتنی بر نیاز به منظور پاسخ دهی به نیازهای جدید و در حال تغییر بیماران

(j) مشارکت در تربیت دانشجویان پزشکی و پیراپزشکی در مقاطع تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکترا، رزیدنت-ها، فلوشیپ قلب

(k) تنها ارائه کننده خدمات الکتروفیزیولوژی در سطح منطقه ای

(l) ارائه کننده خدمات رادیوتراپی و شیمی درمانی، دیالیز، آندوسکوپی، فیزیوتراپی، توانبخشی



vision

با کسب درجه اعتباربخشی عالی در ارائه خدمات کیفی و ایمن به یکی از بیمارستان‌های مطرح در سطح ملی و منطقه‌ای تبدیل شویم.

Values

بیانیه چشم انداز

ما می‌خواهیم:

بیانیه ارزشها

- صیانت از کرامت انسانی
- شفافیت در عملکرد
- قانون مداری

اقدامات انجام گرفته در راستای شناسایی نقاط ضعف، قوت، فرصتها و تهدیدها

۱. تشکیل جلسات با اعضای هیات علمی مرکز
۲. تشکیل جلسه با کارکنان بخش های مختلف بالینی و اداری مالی
۳. نظر سنجی از بیماران در بخش های بالینی و پاراکلینیکی
۴. نظر سنجی از سایر ذینفعان داخلی و خارجی
۵. ارزیابی اعتباربخشی درون بیمارستانی از کل واحدها و بخش های مرکز
۶. استخراج شاخص های عملکردی مرکز

گزارش تحلیلی SWOT بیمارستان مدنی تبریز

پس از تدوین رسالت، دورنما و ارزشهای بیمارستان، تیم برنامه ریزی استراتژیک اقدام به شناسایی گروههای ذینفع داخلی و خارجی بیمارستان نمود و از میان مدل های مختلفی که برای تحلیل عوامل محیطی سازمان وجود دارد (از جمله: مدل میتنبرگ، مدل دیوید، مدل گروه مشاوران بوستون، مدل پروتر، مدل SWOT و...)، مدل SWOT را برای این منظور انتخاب کرد. تحلیل SWOT در فرآیند شکل گیری استراتژیها جزء بسیار مهمی محسوب می شود. تحلیل فرصت ها و تهدیدات خارجی، اساساً برای ارزیابی این امر به کار می رود که آیا سازمان می تواند از فرصت ها استفاده کند و اثر تهدیدات را به حداقل برساند و همچنین تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت برای بررسی عملکرد داخلی سازمان مانند روندهای کاری اثربخش و تحقیق و توسعه حائز اهمیت است؛ در نتیجه تحلیل SWOT قادر است به سازمانها کمک کند تا وضعیت کلی خود را نسبت به رقبا مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند.

پس از شناسایی گروههای ذینفع، یک برنامه زمانبندی به منظور تشکیل جلسات گروه اسمی و برگزاری مصاحبه با این گروهها تدوین گردید (شامل گروه هدف، روش جمع آوری اطلاعات، تعداد افراد شرکت کننده، تاریخ و ساعت تشکیل جلسه). بر اساس این برنامه، به منظور تسهیل دریافت اطلاعات ابتدا بخش های درمانی بیمارستان به ۳ گروه (A, B, C) تقسیم گردیدند:

- بخش های گروه A شامل بخشهای: داخلی مردان یک- داخلی مردان دو- داخلی زنان- کودکان- جراحی مردان- جراحی زنان- آنژیوگرافی- دیالیز- رسپیراتوری.
- بخش های گروه B شامل بخشهای: ICU-CCU2 - CCUI - ICU-CCU3 - ICU1 - ICU2 - ICU3 کودکان- اتاق عمل- اورژانس.
- بخش های گروه C شامل بخشهای: درمانگاههای تخصصی- آزمایشگاه- رادیولوژی- توانبخشی قلب- اکوکاردیوگرافی بستری- اکوکاردیوگرافی سرپایی- الکتروفیزیولوژی- آزمایشگاه تنفسی.

سیس با انجام هماهنگی های قبلی، جلسات جداگانه ای با سرپرستاران، پرستاران، کمک بهیاران، منشی ها، پزشکان و رزیدنتهای هر گروه تشکیل گردید. جلسات متعدد دیگری نیز به منظور کسب دیدگاههای سایر ذینفعان (پرستل بخش های اداری، پشتیبانی، بیماران و همراهان آنان و ...) تشکیل شد. (مستندات جلسات برگزار شده موجود می باشد).

در طی جلسات ابتدا یک تسهیل گر از اعضای تیم برنامه استراتژیک، توضیحاتی پیرامون برنامه استراتژیک، تحلیل SWOT و اهمیت آن در سازمان برای اعضای حاضر در جلسه ارائه می داد و پس از رفع ابهامات و پاسخ به سؤالات احتمالی شرکت کنندگان، با استفاده از تکنیک های بارش افکار و گروه اسمی اقدام به جمع آوری نظرات افراد و بحث و تبادل نظر پیرامون موارد مطرح می گردید. پس از برگزاری تمامی جلسات و جمع آوری نظرات گروههای مختلف، نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای بیان شده در طی جلسات، جمع بندی شد. طی این مرحله، موارد تکراری با یکدیگر ادغام و یا حذف شدند و موارد باقیمانده به تفکیک نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها در ۹ گروه (نیروی انسانی، خط مشی ها، مدیریت، تجهیزات- دارو- امکانات، فضای فیزیکی، ارتباطات، امکانات رفاهی، سیستم پرداخت و سایر موارد) دسته بندی گردیدند.

هم چنین از تعداد ۶۰ بیمار بستری در بیمارستان یا همراهان آنان که مرحله ترخیص را طی می کردند، مصاحبه به عمل آمد و نظرات آنان نیز به عنوان یکی از مهمترین ذینفعان بیمارستان مورد بررسی قرار گرفت.

پس از نهایی شدن نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها، تیم برنامه ریزی استراتژیک با برگزاری جلساتی اقدام به تخصیص ضرایب اهمیت به هر یک از موارد و تعیین رتبه مربوط به هر یک از عوامل داخلی و خارجی نمود (ترسیم ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی). بدین ترتیب موقعیت استراتژیک بیمارستان مدنی مشخص شد.

تعیین نقاط قوت ضعف فرصت و تهدید SWOT

نقاط قوت (Strengths):

عناوین	عامل
تنها ارائه دهنده خدمات فوق تخصصی قلب کودکان و اطفال در منطقه	۱S
تنها ارائه دهنده خدمات EPS در منطقه	۲S
داشتن اساتید و کارکنان برجسته و توانمند	۳S
ارائه خدمات فوق تخصصی پیوند در مرکز	۴S
انتخاب اول مشتریان به علت پایین بودن تعرفه ی خدمات تخصصی قلب و عروق	۵S
داشتن تجهیزات مدرن ، بروز و به حد کافی در مرکز	۶S
پوشش کلیه خدمات و پروسیجرهای متنوع درمانی و تشخیصی در زمینه قلب و عروق	۷S
تنها مرکز و بهترین مرکز ارائه دهنده خدمات تخصصی و فوق تخصصی قلب و عروق در منطقه شمال غرب کشور	۸S
وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه	9S
تنها مرکز ارائه دهنده تمام خدمات رادیوتراپی در منطقه شمال غرب کشور	10S

نقاط ضعف (Weaknesses):

عناوین	عامل
قدیمی و غیر استاندارد بودن ساختمان مرکز و هزینه بالای نگهداری آن	۱W
عمر بالا و فرسودگی تجهیزات سرمایه ای بیمارستان	۲W
کمبود انگیزه و تعلق سازمانی در کارکنان و اعضا هیات علمی	۳W
وجود ضعف در اجرای صحیح فرایندها و خط مشی ها	۴W
عدم وجود وحدت مدیریت به علت آموزشی بودن	۵W
وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی	۶W
بهره وری پایین (تجهیزات، نیروی انسانی و فضای فیزیکی)	۷W
تک تخصصی بودن مرکز	8W
کمبود نیروهای تخصصی در مقابل حجم بالای نیروهای غیر تخصصی و غیر ضروری در مرکز	9W
کمبود نقدینگی و منابع مالی و هزینه های بالای مرکز بخصوص برای برخی اعمال جراحی قلب	10W

مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز

فرصت‌ها (Opportunities):

عناوین	عامل
برنامه تحول نظام سلامت	O1
امکان ارائه خدمات به بیماران با توجه به افزایش شیوع بیماری های قلبی عروقی در سطح جامعه	O2
وجود مرکز تحقیقات قلب و عروق و مجله علمی	O3
آموزشی بودن مرکز	O4
حمایت دانشگاه برای توسعه خدمات تخصصی در مرکز	O5
ریفرال بودن بیمارستان	O6
وجود خیرین سلامت	O7
افزایش جذب فلوشیپ قلب توسط دانشکده پزشکی	O8
پیشرفت سریع تکنولوژی همراه با تکنیکهای جراحی	O9
توسعه توریسم درمانی و گردشگری سلامت	O10

تهدیدها (Threats):

عناوین	عامل
ظهور رقبای جدید و قوی در منطقه (خدمات رفاهی VIP، جذب متخصصین و ارائه خدمات جدید و انحصاری)	T1
امکان دو شغله بودن متخصصین و کارکنان	T2
پایین بودن تعرفه های دولتی نسبت به خصوصی	T3
عدم ثبات اقتصادی داخلی و خارجی و تاثیر منفی آن بر تامین نیازهای مرکز	T4
کمبود جراحان جوان و بالا بودن میانگین سنی جراحان قلب مرکز	T5
کاهش پوشش و تاخیر در پرداخت مطالبات توسط بیمه ها	T6
عدم همکاری برخی شرکتها برای تامین تجهیزات و اقلام مصرفی بیمارستان	T7
وجود قوانین دست و پا گیر دولتی	T8
شیوع بیماری های واگیر نوظهور مانند کرونا	T9

ماتریس بررسی عوامل داخلی (IFE)			
عوامل داخلی	وزن (W)	رتبه (R)	امتیاز وزنی
نقاط قوت			
تنها ارائه دهنده خدمات فوق تخصصی قلب کودکان و اطفال در منطقه	۴	۳	۱۲
تنها ارائه دهنده خدمات EPS در منطقه	۴	۳	۱۲
داشتن اساتید و کارکنان برجسته و توانمند	۶	۳	۱۸
ارائه خدمات فوق تخصصی پیوند در مرکز	۵	۴	۲۰
انتخاب اول مشتریان به علت پایین بودن تعرفه ی خدمات تخصصی قلب و عروق	۴	۳	۱۲
داشتن تجهیزات مدرن ، بروز و به حد کافی در مرکز	۳	۳	۹
پوشش کلیه خدمات و پروسیجرهای متنوع درمانی و تشخیصی در زمینه قلب و عروق	۵	۳	۱۵
تنها مرکز و بهترین مرکز ارائه دهنده خدمات تخصصی و فوق تخصصی قلب و عروق در منطقه شمال غرب کشور	۸	۴	۳۲
وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه	۲	۳	۶
تنها مرکز ارائه دهنده تمام خدمات رادیوتراپی در منطقه شمال غرب کشور	۴	۳	۱۲
نقاط ضعف			
قدیمی و غیر استاندارد بودن ساختمان مرکز و هزینه بالای نگهداری آن	۷	۱	۷
عمر بالا و فرسودگی تجهیزات سرمایه‌ای بیمارستان	۷	۱	۷
کمبود انگیزه و تعلق سازمانی در کارکنان و اعضا هیات علمی	۶	۲	۱۲
وجود ضعف در اجرای صحیح فرایندها و خط مشی ها	۴	۲	۸
عدم وجود وحدت مدیریت به علت آموزشی بودن	۵	۲	۱۰
وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی	۵	۲	۱۰
بهره وری پایین (تجهیزات، نیروی انسانی و فضای فیزیکی)	۵	۲	۱۰
تک تخصصی بودن مرکز	۳	۲	۶
کمبود نیروهای تخصصی در مقابل حجم بالای نیروهای غیر تخصصی و غیر ضروری در مرکز	۵	۲	۱۰
کمبود نقدینگی و منابع مالی و هزینه های بالای مرکز بخصوص برای برخی اعمال جراحی قلب	۸	۱	۸
جمع	۱۰۰		۲۳۶
نمره			۲,۳۶

مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز

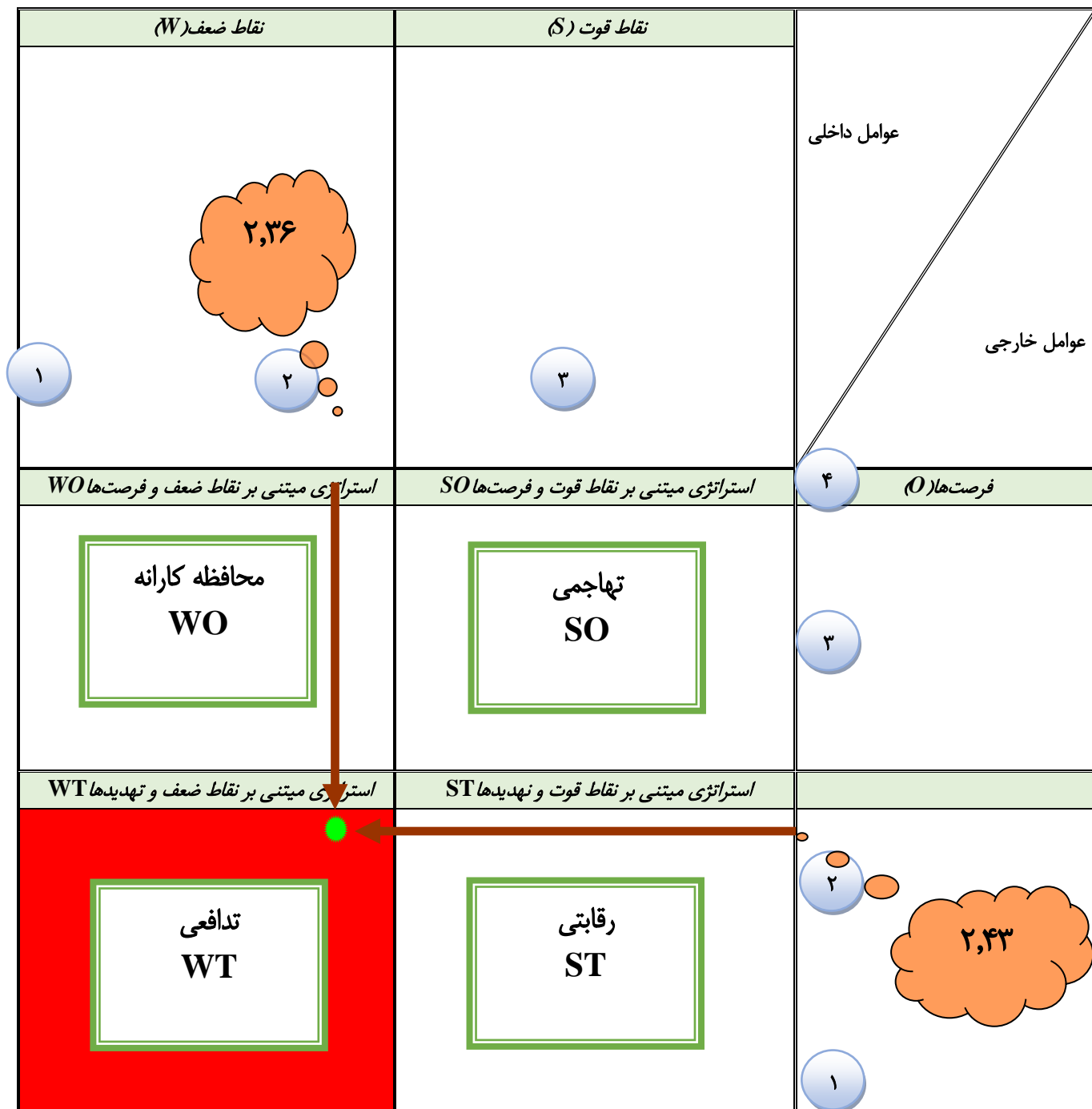
ماتریس بررسی عوامل خارجی (EFE)			
امتیاز وزنی	رتبه (R)	وزن (W)	عوامل خارجی
فرصت‌ها			
۹	۳	۳	برنامه تحول نظام سلامت
۲۴	۴	۶	امکان ارائه خدمات به بیماران با توجه به افزایش شیوع بیماری های قلبی عروقی در سطح جامعه
۶	۳	۲	وجود مرکز تحقیقات قلب و عروق و مجله علمی
۲۴	۴	۶	آموزشی بودن مرکز
۱۲	۳	۴	حمایت دانشگاه برای توسعه خدمات تخصصی در مرکز
۲۴	۴	۶	ریفرال بودن بیمارستان
۱۵	۳	۵	وجود خیرین سلامت
۱۵	۳	۵	افزایش جذب فلوشیپ قلب توسط دانشکده پزشکی
۹	۳	۳	پیشرفت سریع تکنولوژی همراه با تکنیکهای جراحی
۲۸	۴	۷	توسعه توریسم درمانی و گردشگری سلامت
تهدیدها			
۱۲	۲	۶	ظهور رقبای جدید و قوی در منطقه (خدمات رفاهی VIP، جذب متخصصین و ارائه خدمات جدید و انحصاری)
۸	۲	۴	امکان دو شغله بودن متخصصین و کارکنان
۷	۱	۷	پایین بودن تعرفه های دولتی نسبت به خصوصی
۹	۱	۹	عدم ثبات اقتصادی داخلی و خارجی و تاثیر منفی آن بر تامین نیازهای مرکز
۷	۱	۷	کمبود جراحان جوان و بالا بودن میانگین سنی جراحان قلب مرکز
۸	۲	۴	کاهش پوشش و تاخیر در پرداخت مطالبات توسط بیمه ها
۱۲	۲	۶	عدم همکاری برخی شرکتهای تامین تجهیزات و اقلام مصرفی بیمارستان
۸	۲	۴	وجود قوانین دست و پا گیر دولتی
۶	۱	۶	شیوع بیماری های واگیر نوظهور مانند کرونا
۲۴۳		۱۰۰	جمع
۲,۴۳			نمره

ماتریس SWOT

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	
<p>W1 قدیمی و غیر استاندارد بودن ساختمان مرکز و هزینه بالای نگهداری آن</p> <p>W2 عمر بالا و فرسودگی تجهیزات سرمایه‌ای بیمارستان</p> <p>W3 کمبود انگیزه و تعلق سازمانی در کارکنان و اعضا هیات علمی</p> <p>W4 وجود ضعف در اجرای صحیح فرایندها و خط مشی ها</p> <p>W5 عدم وجود وحدت مدیریت به علت آموزشی بودن</p> <p>W6 وجود ضعف در مدیریت منابع انسانی</p> <p>W7 بهره وری پایین (تجهیزات، نیروی انسانی و فضای فیزیکی)</p> <p>W8 تک تخصصی بودن مرکز</p> <p>W9 کمبود نیروهای تخصصی در مقابل حجم بالای نیروهای غیر تخصصی و غیر ضروری در مرکز</p> <p>W10 کمبود نقدینگی و منابع مالی و هزینه های بالای مرکز بخصوص برای برخی اعمال جراحی قلب</p> <p>W11 بالا بودن آمار فوتی قبل از ورود به بیمارستان و ایجاد نگرش منفی در اذهان عمومی</p>	<p>S1 تنها ارائه دهنده خدمات فوق تخصصی قلب کودکان و اطفال در منطقه</p> <p>S2 تنها ارائه دهنده خدمات EPS در منطقه</p> <p>S3 داشتن اساتید و کارکنان برجسته و توانمند</p> <p>S4 ارائه خدمات فوق تخصصی پیوند در مرکز</p> <p>S5 انتخاب اول مشتریان به علت پایین بودن تعرفه ی خدمات تخصصی قلب و عروق</p> <p>S6 داشتن تجهیزات مدرن ، بروز و به حد کافی در مرکز</p> <p>S7 پوشش کلیه خدمات و پروسیجرهای متنوع درمانی و تشخیصی در زمینه قلب و عروق</p> <p>S8 تنها مرکز و بهترین مرکز ارائه دهنده خدمات تخصصی و فوق تخصصی قلب و عروق در منطقه شمال غرب کشور</p> <p>S9 وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه S10 تنها مرکز ارائه دهنده تمام خدمات رادیوتراپی در منطقه شمال غرب کشور</p>	<p>عوامل داخلی = IFAS</p> <p>عوامل خارجی = EFAS</p>
فرصت‌ها (O)	استراتژی میثنی بر نقاط قوت و فرصت‌ها SO	استراتژی میثنی بر نقاط ضعف و فرصت‌ها WO
<p>O1 برنامه تحول نظام سلامت</p> <p>O2 امکان ارائه خدمات به بیماران با توجه به افزایش شیوع بیماری های قلبی عروقی در سطح جامعه</p> <p>O3 وجود مرکز تحقیقات قلب و عروق و مجله علمی</p> <p>O4 آموزشی بودن مرکز</p> <p>O5 حمایت دانشگاه برای توسعه خدمات تخصصی در مرکز</p> <p>O6 ریفرال بودن بیمارستان</p> <p>O7 وجود خیرین سلامت</p> <p>O8 افزایش جذب فلوشیپ قلب توسط دانشکده پزشکی</p>	<p>SO1 فرهنگ سازی و ایجاد بستر مناسب برای افزایش رضایت مندی مراجعین و کارکنان</p> <p>SO2 توسعه تختهای بیمارستان بر اساس سطح بندی تختها</p> <p>SO4 تلاش در جهت دستیابی به استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی (s13 s12 s23 o8)</p> <p>SO5 توسعه مدیریت علمی در بیمارستان</p> <p>SO6 توسعه مشتری مداری در مرکز</p> <p>SO7 توسعه ارتباطات و مشارکتهای بین بخشی و جذب خیرین</p>	<p>WO1 توسعه مدیریت علمی در بیمارستان</p> <p>WO2 ایجاد و توسعه ی بخش های ارائه خدمات مختلف به روز با بهره گیری از فضای فیزیکی بیمارستان</p> <p>WO3 بهبود وضعیت تجهیزات پزشکی و سرمایه ای بیمارستان</p>

O9 پیشرفت سریع تکنولوژی همراه با
تکنیکهای جراحی
O10 توسعه توریسم درمانی و گردشگری
سلامت

تهدیدها (T)	استراتژی میتنی بر نقاط قوت و تهدیدها ST	استراتژی میتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها WT
<p>T1 ظهور رقبای جدید و قوی در منطقه (خدمات رفاهی VIP، جذب متخصصین و ارائه خدمات جدید و انحصاری) T2 امکان دو شغله بودن متخصصین و کارکنان T3 پایین بودن تعرفه های دولتی نسبت به خصوصی T4 عدم ثبات اقتصادی داخلی و خارجی و تاثیر منفی آن بر تامین نیازهای مرکز T5 کمبود جراحان جوان و بالا بودن میانگین سنی جراحان قلب مرکز T6 کاهش پوشش و تاخیر در پرداخت مطالبات توسط بیمه ها T7 عدم همکاری برخی شرکتها برای تامین تجهیزات و اقلام مصرفی بیمارستان T8 وجود قوانین دست و پا گیر دولتی T9 شیوع بیماری های واگیر نوظهور مانند کرونا</p>	<p>ST1 توسعه مهارت علمی و توانمندی پرسنل ST2 توسعه ارتباطات بین المللی ST3 توسعه خدمات خاص و ویژه در مرکز ST4 فرهنگ سازی و ایجاد بستر مناسب برای افزایش رضایت مندی مراجعین و کارکنان</p>	<p>WT1. نهادینه کردن برنامه محوری در بیمارستان WT2. ارتقای بهره وری در استفاده از منابع مالی WT3. کاهش بروکراسی در جهت کاهش هزینه های مرکز WT4. طراحی و بکارگیری سازوکارهای بازاریابی برای جذب مشتری بیشتر WT5 توسعه مدیریت کیفیت با رویکرد فرهنگ ایمنی بیمار</p>





تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تعیین عوامل تأثیرگذار درونی (ضعف‌ها و قوت‌ها) و بیرونی (تهدیدها و فرصت‌ها) و همچنین تعیین ضریب و امتیاز هر یک از این عوامل، در این ارزیابی مشخص شد که نمره نهایی عوامل خارجی برابر با ۲,۴۳ و نمره نهایی عوامل داخلی برابر با ۲,۳۶ می‌باشد. طبق الگوی استفاده شده برای تدوین سند استراتژیک بیمارستان، نمره نهایی ۲/۵-۱ بیانگر ضعف و نمره نهایی ۴-۲/۵ بیانگر قوت در هر یک از عوامل مورد ارزیابی است. اگر نمره نهایی هریک از عوامل خارجی و داخلی کمتر از ۲/۵ باشد بیانگر تأثیرگذاری بیشتر تهدیدها نسبت به فرصت‌ها و ضعف‌ها نسبت به قوت‌ها است و اگر نمره نهایی عوامل داخلی و خارجی بیشتر از ۲/۵ باشد عکس این حالت رخ می‌دهد در چنین حالتی موقعیت استراتژیک بیمارستان از نوع تدافعی است و استراتژی‌های کلان بیمارستان باید بر اساس استراتژی‌های منطبق با این موقعیت تدوین شوند. شایان ذکر است که با توجه به نمره نهایی عوامل خارجی ۲,۴۳ و نمره نهایی عوامل داخلی ۲,۳۶ بیانگر تأثیرگذاری بیشتر تهدیدها بر فرصت‌ها و ضعفها بر قوت‌ها می‌باشد.

تعیین استراتژی‌های مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی:

موقعیت استراتژیکی مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی بر اساس تجزیه و تحلیل SWOT در منطقه تدافعی (WT) واقع می‌باشد. امید است با اتکا بر برنامه محوری و بهره‌گیری هر چه بیشتر از نقاط قوت و فرصت‌ها برای محدود نمودن نقاط ضعف و تهدیدات شاهد تعالی هر چه بیشتر و تحقق چشم انداز بیست‌ساله باشیم.

اهداف استراتژیک: (۴)

- S1. توسعه مدیریت علمی در بیمارستان
- S2. ایجاد و توسعه ی بخشهای ارائه خدمات مختلف و به روز با بهره گیری از فضای فیزیکی بیمارستان
- S3. بهبود وضعیت تجهیزات پزشکی و سرمایه‌ای بیمارستان

اهداف کلان: (۸)

- S1.G1. بهبود مستمر کیفیت خدمات در مرکز
- S1.G2. ارتقای ایمنی بیمار در بیمارستان
- S1.G3. توسعه آموزش ، صلاحیت و توانمندسازی کارکنان در بیمارستان
- S1.G4. افزایش کارائی و بهره وری و ارتقا مدیریت منابع مالی در مرکز
- S1.G5. توسعه و ارتقاء فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی مرکز
- S2.G1. توسعه، بهبود و نگهداشت زیر ساختها و فضای فیزیکی ، تاسیساتی و فناوری مرکز
- S3.G1. مدیریت نگهداشت و ارتقای مستمر تجهیزات پزشکی و سرمایه ای و زیر بنایی

S1	توسعه مدیریت علمی در بیمارستان
S1G1	بهبود مستمر کیفیت خدمات در مرکز
S1G101	ارتقا شاخص‌های کلیدی و عملکردی بیمارستانی تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G102	تدوین و پیاده سازی سیستم دریافت انتقادات، پیشنهادات و رضایت سنجی تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G103	افزایش اجرای مصوبات کمیته های بیمارستان به میزان ۹۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G104	جلب مشارکت های مردمی و ارائه خدمات به بیماران نیازمند و توسعه بخش های مرکز با همیاری خیرین تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G105	ارتقاء شاخص آموزش به بیمار به میزان ۵٪ در مقایسه با سال ۱۴۰۰، تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G106	تحلیل نتایج ارزیابی مهارت‌های تخصصی پرستاران تا پایان خرداد ۱۴۰۱ و برنامه ریزی آموزشی تخصصی براساس آن
S1G107	ارزیابی اثر بخشی اقدامات اصلاحی در زمینه بهبود مراقبت پرستاری (۳ مراقبت) تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G108	راه اندازی تیم RRT و تیم تنفسی تا نیمه اول سال ۱۴۰۱
S1G109	تدوین برنامه جلسات مدیریت پرستاری با واحدهای پشتیبانی و اجرای آن تا پایان اردیبهشت ۱۴۰۱
S1G2	ارتقای ایمنی بیمار در بیمارستان
S1G201	استقرار استانداردهای الزامی و دستورالعمل های مرتبط با ایمنی بیمار به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G202	پایش و ارتقاء مستمر شاخص های ایمنی بیمار تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G203	استمرار بازدیدهای میدانی ایمنی بیمار و بازخورد پایش و مداخلات اصلاحی به میزان ۸۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G204	برنامه ریزی، اجرا و پایش واک راند ایمنی بیمار به میزان ۱۰۰٪ بخشها در طول سال ۱۴۰۱
S1G205	بهبود فرهنگ ایمنی بیمار در بین همکاران به میزان ۵٪ نسبت به سال قبل
S1G206	استمرار تحلیل ریشه ای و اقدامات اثربخشی تصمیمات مداخله ای در طول سال ۱۴۰۱
S1G207	حفظ میزان عفونت بیمارستانی در سطح استاندارد ایران (حداکثر ۵٪) تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G208	ارتقاء بهداشت دست در مرکز به میزان ۰٫۵ نسبت به سال قبل
S1G209	ارتقاء پرونده های بهداشتی کارکنان مرکز به میزان ۱۰۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۱
S1G2010	تدوین دستورالعمل استفاده از تجویز ایمن داروهای مخدر تا آخر آذر ۱۴۰۱
S1G3	توسعه آموزش، صلاحیت و توانمندسازی کارکنان در بیمارستان
S1G301	تهیه داشبورد مدیریتی در خصوص نظارت و برنامه ریزی جهت نظارت برای سرپرستاران تا پایان تیر ۱۴۰۱
S1G302	توانمندسازی مدیران میانی (سوپروایزرین و سرپرستاران) تا پایان شهریور ۱۴۰۱
S1G303	توانمندسازی پرسپتورها در زمینه آموزش حداقل های آموزشی تا پایان شهریور ۱۴۰۱
S1G304	تدوین برنامه جهت افزایش آگاهی رابطین آموزشی تا پایان شهریور ۱۴۰۱
S1G305	اجرای برنامه آموزشی بصورت آشناری توسط سرپرستاران و رابطین آموزشی و پرسپتورها تا دی ماه ۱۴۰۱
S1G306	بهبود فرایند بررسی صلاحیت نیروهای جدید ورود و بکارگیری نیروهای فوق طبق استاندارد اعتباربخشی در سه ماهه اول سال ۱۴۰۱
S1G307	بهبود فرایند آموزش نیروهای جدیدالورود تا پایان مرداد ۱۴۰۱
S1G308	افزایش آگاهی پرسنل جدیدالورود و تنظیم برنامه کارورزی یک روزه اتاق عمل و آنژیو
S1G209	آموزش گایدلاین گزارش نویسی تا پایان شهریور ۱۴۰۱
S1G2010	توانمند سازی پرسپتورها و رابطین آموزشی تا پایان آذر ۱۴۰۱
S1G2011	توانمند سازی سرپرستاران در زمینه سنجش اثر بخشی آموزشهای بخش تا پایان تیر ۱۴۰۱

آموزش در زمینه مدیریت بحران در پرستاری به پرسنل پرستاری تا پایان شهریور ۱۴۰۱	S1G2O12
آموزش در زمینه محاسبه چینش نیروی انسانی به سرپرستاران تا پایان خرداد ۱۴۰۱	S1G2O13
برگزاری آزمون توانمند سازی بصورت فصلی در هفته اول هر فصل	S1G2O14
ارتقا مدیریت منابع مالی در مرکز	S1G4
ارتقاء بودجه سالانه بیمارستان طبق اهداف استراتژیک و کلان مرکز تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۱	S1G4O1
کاهش کسورات بیمارستانی به زیر ۱,۵٪ تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G4O2
توسعه و ارتقاء فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی مرکز	S1G5
تشکیل تیم پژوهشی دفتر پرستاری تا پایان خرداد ۱۴۰۱ و انجام دو پژوهش تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G5O1
توسعه برنامه های آموزشی برای دانشجویان پزشکی تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G5O2
دستیابی به ۵۰٪ اهداف آموزشی کارآموزی و کارورزی دوره دکتری عمومی تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G5O3
اجرای ۳۰٪ برنامه آموزش دانشجویان پزشکی عمومی به صورت آنلاین در مرکز تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G5O4
استفاده از امکانات و ظرفیت های بیمارستان در تحقیقات بالینی تا پایان سال ۱۴۰۱	S1G5O5
ارتقای وضعیت فضای فیزیکی بیمارستان	S2
توسعه و بهبود زیرساختها و فضاهای فیزیکی، تاسیساتی و فناوری مرکز	S2G1
بهسازی آشپزخانه مرکزی تا پایان سال ۱۴۰۱	S2G1O1
تعویض آسفالت کل محوطه مرکز تا شهریور ماه سال ۱۴۰۱	S2G1O2
راه اندازی سردخانه متوفیان مرکز تا پایان سال ۱۴۰۱	S2G1O3
بهره برداری از بخش خواب مرکز تا پایان سال ۱۴۰۱	S2G1O4
ساخت و تجهیز بونکر دستگاه چهارم رادیوتراپی تا پایان شهریور ۱۴۰۱	S2G1O5
خرید و تعویض دیگ بخار مرکزی تا پایان سال ۱۴۰۱	S2G1O6
تهیه نقشه های زمین روبروی بیمارستان جهت احداث مهمانسرا و درمانگاه تا خرداد سال ۱۴۰۱	S2G1O7
جذب مشارکت خیرین جهت ساخت مهمانسرای بیماران تا خرداد سال ۱۴۰۱	S2G1O8
ساخت و بهره برداری مهمانسرا و درمانگاه مرکز با همیاری خیرین تا پایان سال ۱۴۰۳	S2G1O9
ایجاد رینگ دور بیمارستان برای دسترسی ماشینهای آتش نشانی در موارد بحران تا پایان سال ۱۴۰۱	S2G1O10
ساخت و بهره برداری از بخش نارسایی قلبی تا پایان سال ۱۴۰۲	S2G1O11
بهبود وضعیت تجهیزات پزشکی و سرمایه ای بیمارستان	S3
مدیریت نگهداشت و ارتقای مستمر تجهیزات پزشکی و سرمایه ای مرکز	S3G1
مدیریت نگهداشت تجهیزات سرمایه ای تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O1
تعویض دستگاه آنژیوگرافی اسقاطی با یک دستگاه جدید تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O2
نصب و بهره برداری از دستگاه رادیو تراپی امید تا پایان آذر سال ۱۴۰۱	S3G1O3
خرید دستگاه اکو پرتابل به تعداد ۲ عدد تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O4
خرید دستگاه پمپ قلب و ریه مصنوعی به تعداد ۴ عدد تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O5
خرید تخت ویژه به تعداد ۳۰ عدد دستگاه تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O6
خرید تخت سه شکن به تعداد ۴۰ عدد دستگاه تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O7
انعقاد قرارداد های نگهداشت پیشگیرانه برای تجهیزات سرمایه ای تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O8
کاهش تعداد تجهیزات پزشکی با عمر بالای ۱۵ سال به میزان ۲۰٪ تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O9
انجام ۱۰۰٪ کنترل کیفی تجهیزات پزشکی مرکز تا پان سال ۱۴۰۱	S3G1O10
اجرای برنامه آموزشی کاربردی تجهیزات پزشکی برای ۸۰٪ کاربران گروه هدف تا پایان سال ۱۴۰۱	S3G1O11

تدوین و بازنگری ۱۰۰٪ راهنماهای استفاده از تجهیزات پزشکی مرکز در سال ۱۴۰۱	S3GIO12
خرید و راه اندازی سی تی سمولاتور مرکز تا پایان سال ۱۴۰۱	S3GIO13
خرید و راه اندازی براکی تراپی مرکز تا پایان سال ۱۴۰۱	S3GIO14



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز
کاربرگ عملیاتی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
موسسه تخصصی طب قلب و عروق

GS راهبرد و هدف کلی:

● هدف اختصاصی:

استراتژی:

برنامه عملیاتی بخش:

تاریخ بازنگری:					کد سند:	چهارم:	سوم:	دوم:	اول:	درصد پایش سه ماه:	تاریخ تدوین:	
پایش چهارم	پایش سوم	پایش دوم	پایش اول	وزن	نحوه جمع آوری داده ها	شاخص ارزیابی	منابع مورد نیاز	زمان پایان	زمان شروع	مسئول انجام کار	نام فعالیت	ردیف
												۱
												۲
												۳
												۴
												۵
												۶
												۷
												۸
												۹
												۱۰



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز
کاربرگ عملیاتی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
مؤسسات بهداشتی و درمانی تبریز

GS راهبرد و هدف کلی:

● هدف اختصاصی:

استراتژی:

برنامه عملیاتی بخش:

تاریخ بازنگری:					کد سند:	چهارم:	سوم:	دوم:	اول:	درصد پایش سه ماه:	تاریخ تدوین:	
پایش چهارم	پایش سوم	پایش دوم	پایش اول	وزن	نحوه جمع آوری داده ها	شاخص ارزیابی	منابع مورد نیاز	زمان پایان	زمان شروع	مسئول انجام کار	نام فعالیت	ردیف
												۱
												۲
												۳
												۴
												۵
												۶
												۷
												۸
												۹
												۱۰



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز
کاربرگ عملیاتی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
موسسه تخصصی طب قلب و عروق تبریز

GS راهبرد و هدف کلی:

O هدف اختصاصی:

استراتژی:

برنامه عملیاتی بخش:

تاریخ بازنگری:

کد سند:

چهارم:

سوم:

دوم:

اول:

درصد پایش سه ماه:

تاریخ تدوین:

پیش چهارم	پیش سوم	پیش دوم	پیش اول	وزن	نحوه جمع آوری داده ها	شاخص ارزیابی	منابع مورد نیاز	زمان پایان	زمان شروع	مسئول انجام کار	نام فعالیت	ردیف
												۱۰
												۱
												۲
												۳
												۴
												۵
												۶
												۷
												۸
												۹
												۱۰



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز
کاربرگ عملیاتی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
دانشگاه علوم پزشکی تبریز

GS راهبرد و هدف کلی:

O هدف اختصاصی:

استراتژی:

برنامه عملیاتی بخش:

تاریخ بازنگری:					کد سند:	چهارم:	سوم:	دوم:	اول:	درصد پایش سه ماه:	تاریخ تدوین:	
پایش چهارم	پایش سوم	پایش دوم	پایش اول	وزن	نحوه جمع آوری داده ها	شاخص ارزیابی	منابع مورد نیاز	زمان پایان	زمان شروع	مسئول انجام کار	نام فعالیت	ردیف
												۱
												۲
												۳
												۴
												۵
												۶
												۷
												۸
												۹
												۱۰



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز
کاربرگ عملیاتی



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
مؤسسات بهداشتی و درمانی تبریز

GS راهبرد و هدف کلی:

O هدف اختصاصی:

استراتژی:

برنامه عملیاتی بخش:

تاریخ بازنگری:					کد سند:	چهارم:	سوم:	دوم:	اول:	درصد پایش سه ماه:	تاریخ تدوین:	
پایش چهارم	پایش سوم	پایش دوم	پایش اول	وزن	نحوه جمع آوری داده ها	شاخص ارزیابی	منابع مورد نیاز	زمان پایان	زمان شروع	مسئول انجام کار	نام فعالیت	ردیف
												۱
												۲
												۳
												۴
												۵
												۶
												۷
												۸
												۹
												۱۰