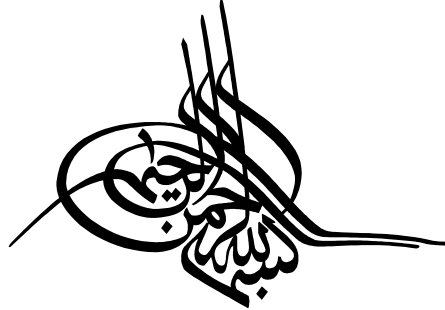




مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز



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

سال ۱۳۹۴-۱۳۹۹

استاد مشاور:

دکتر علی جنتی

PHD رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

تهیه کنندگان:

اعضای تیم مدیریت اجرایی و دفتر بهبود کیفیت مرکز آموزشی درمانی شهید مدنی

تاریخ تهیه: ۱۳۹۴

آخرین بازنگری در تاریخ ۱۳۹۴/۰۳/۳۱ انجام و در جلسه تیم مدیریت اجرایی مورخ ۹۴/۰۴/۰۲

دفتر بهبود کیفیت مرکز

بیمارستان مورد تایید قرار گرفت.



### مقدمه:

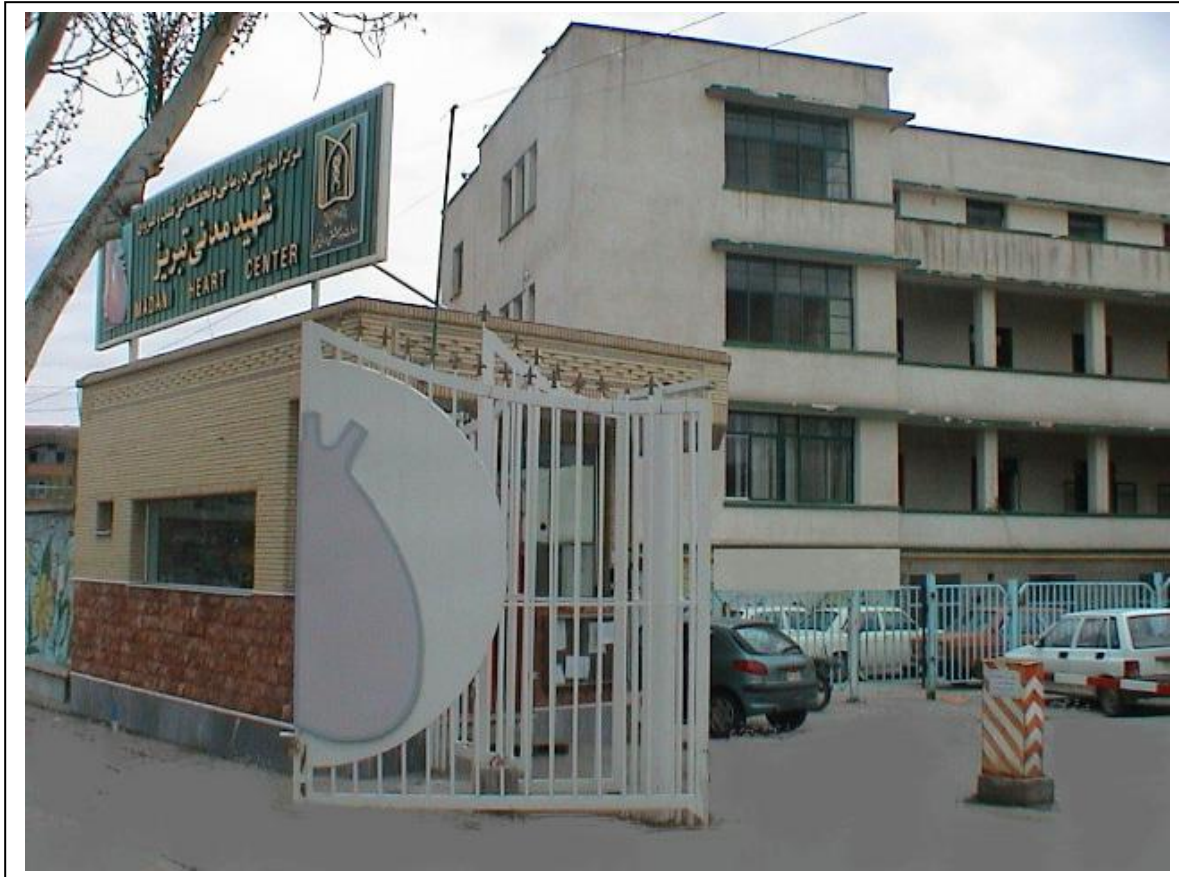
در گذشت سنی مدیریت، برنامه ریزی نقطه شروع تمامی حرکتهاست که اهمیت آن از گذشته‌های دور بر بنگان آشکار گردیده و آزر اساسی‌ترین و فلیضه مدیریت دانسته‌اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوالم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی بویژه حوزه سلامت در دهه اخیر، صحنه‌های جدید آفرید و حرور نگرشهای جدید، مطرح ساخت. بر این اساس برنامه ریزی در مدیریت مراکز آموزشی درمانی، بحکام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه‌ها، نگرشها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صاحبان فراوانی را بخود اختصاص داده‌نحوی که امروزه این مراکز برای دستیابی به اهداف و حل مسائل و آزرمانهای خود نیاز به برنامه ریزی مدون دارند و دستیابی به این امر مهم درک و پیاده‌سازی مهمترین اصل مدیریت در دنیای امروزی یعنی تدوین برنامه استراتژیک می‌باشد. از جمله وظایف مدیران ارشد این مراکز طراحی و پابندی به چشم انداز مطلوب و توافق بر سرمایه‌موریت (رسالت سازمان) و ارزشهای سازمان می‌باشد تا سازمان در تحقق ماموریت خود با د نظر گرفتن دورهای 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 محمد علی فیروزی مسؤولیت تدوین و بازنگری اساسی برنامه استراتژیک مراکز را برای سالهای ۱۳۹۴-۱۳۹۹ بر عهده تیم مدیریت اجرایی و بهبود کیفیت مرکز و مسؤولیت پیکیری و بازنگری سالانه در اسفندماه هر سال را بر عهده دفتر بهبود کیفیت قرار دادند. لذا برای پیشبرد علمی این مهم از جناب آقای دکتر علی جنئی، PHD رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و نیز رئیس وقت دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی برای مشاوره دعوت به عمل آمد و گامهای برنامه ریزی زیر نظر این استاد ارجمند شروع گردید. بعد از تشکیل کارگروه برنامه ریزی استراتژیک در مرکز و پس از بحث و تبادل نظر با مشارکت مسؤولین محترم بخشها، صاحبان فرآیند و کارکنان، اعضاء محترم هیات علمی مرکز و کسب نظر از گروه‌های ذینفعان با برگزاری جلسات متعدد کار طراحی و تدوین برنامه ریزی استراتژیک آغاز و حاصل زحمات شبانه روزی کارگروه پیش روی شاسوروان محترم می‌باشد. در تحقق این امر مهم بر خود واجب می‌دانم از کیه مشارکت کنندگان به ویژه استاد ارجمند جناب آقای دکتر علی جنئی، جناب آقای دکتر ناصر صفایی، جناب آقای دکتر محمد علی فیروزی، تیم مدیریت اجرایی، اعضاء محترم هیات علمی مرکز، کارگروه برنامه ریزی استراتژیک، کیه سرپرستاران و مسؤولین واحدهای مرکز و کیه پرسنل خدمت و زحمکش 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 می‌نمایم و امیدواریم با پیشنهادات سازنده خودشان ما را در بازنگری سالانه و ارتقای مستمر این برنامه یاری فرمایند.

علیرضا واحد پور  
مسؤل واحد بهبود کیفیت مرکز



## تاریخچه بیمارستان



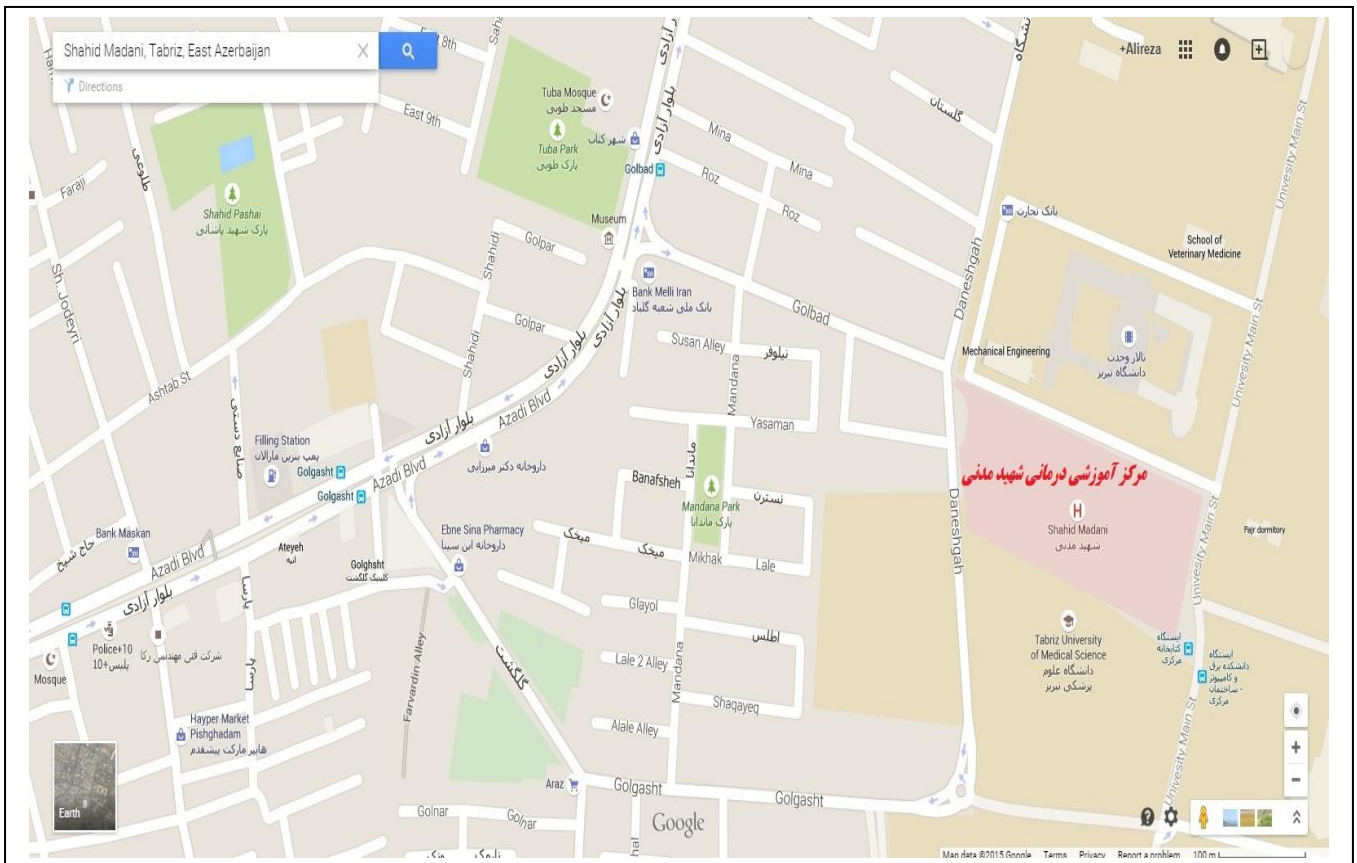
مرکز فوق تخصصی قلب و عروق شهید مدنی تبریز در سال ۱۳۴۶ با تلاش و همت پدر جراحی نوین قلب ایران پرفسور عباسقلی دانشور که بعدها به نام مرکز ملی قلب نامیده شد، فعالیت خود را آغاز کرد. در پانزدهم آبان ۱۳۴۸ اولین جراحی قلب باز ایران با تعویض دریچه میترا بر روی خانمی به نام غزال در این مرکز با موفقیت به انجام 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 تخته های بیمارستانی، با ۳۴۷ تخت مصوب و با ۲۵۶ تخت فعال که شامل چهار بخش ICU ( بزرگسال و اطفال ) ، سه بخش CCU ، ۶ تخت اتاق عمل ، ۴ تخت آنژیوگرافی و آنژیوپلاستی، ۲۰ تخت اورژانس قلبی و ۱۰ تخت دیالیز و بخش های بستری داخلی قلب مردان و زنان به طور مجزا، جراحی مردان و زنان 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 .



مرکز آموزشی، درمانی قلب و عروق شهید مدنی تبریز



# موقعیت جغرافیایی مرکز در شهر تبریز





## اعضای تیم مدیریت اجرایی بیمارستان

### اعضای اصلی:

ریاست مرکز، مسئول فنی	دکتر ناصر صفایی
معاون آموزشی	دکتر فریبرز اکبرزاده
مدیر مرکز	دکتر محمدعلی فیروزی
مدیر خدمات پرستاری	نادر حسن نژاد
مدیر مالی	میر ناصر هاشمی
مدیر دفتر بهبود کیفیت	علیرضا واحدپور
کارشناس امور بیمارستانی	محمد غلامحسینی
مسئول حراست	حمید اکبری
مسئول فناوری اطلاعات	رسول سرخوش
معاون مدیر	خلیل برجسته مشمول
کارشناس بهبود کیفیت	صفورا پوررضا
مشاور دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی	دکتر علی جنتی



## اعضاء کمیته بهبود کیفیت و کار گروه تدوین برنامه استراتژیک

مسئول ایمنی بیمار مرکز	لیلا کاظمی
سوپروایزر بالینی	سعیده رنجبر
سوپروایزر آموزشی	افخم ورقایی
کارشناس بهبود کیفیت	خدیجه شفايي
کارشناس بهبود کیفیت	مجید اسمعیلی
معاون مدیر	خلیل برجسته مشمول
مسئول مدارک پزشکی	مجید جودی
مسئول بخش تصویربرداری	اردشیر بهروزی
پرستار کنترل عفونت	رقیه محمودیان
سرپرستار بخش	فریبا میزانی
سرپرستار بخش داخلی مردان	رویا قاسم زاده
سرپرستار بخش داخلی زنان	فائضه کاظمی
سرپرستار بخش ICU1	رقیه زاهدی
سرپرستار بخش PICU	شعله صداقت
سرپرستار بخش اورژانس	سپهिला شرکتی
سرپرستار بخش CCU3	قمرالسادات فقیه
مسئول داروخانه	کلثوم حلوی
مسول تغذیه	فائقه زرگری
مسئول ساختمان و تاسیسات	مصطفی موحدی
مسئول بهداشت محیط	فرهاد ایزدی
مسئول درمانگاه	محمدعلی نعمت زاده
کارشناس آموزشی	بهجت پریش
مسئول تجهیزات پزشکی	علی نباتی
سرپرستار بخش جراحی زنان	سوسن یگانه
سرپرستار بخش جراحی مردان	رقیه پورعلی
سرپرستار بخش کودکان	نسرین فرحبید
سوپروایزر بالینی	مرضیه حسین زاده



## 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 (رزیدنت- انترن- پرستاری- پیراپزشکی)
- 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 شمالغرب (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



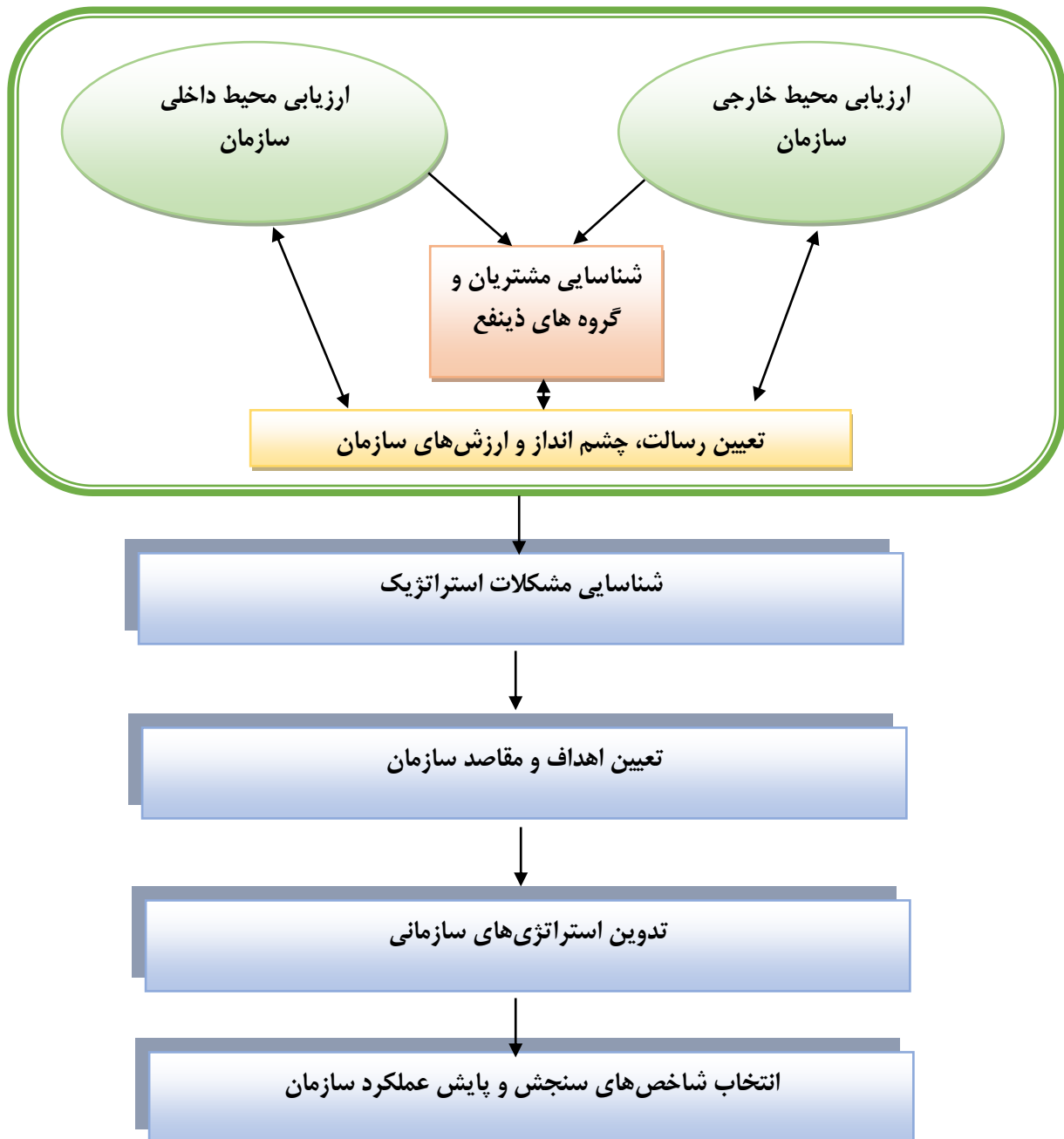
## فرآیند ۱۴ مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک مرکز

- 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





### مجموعه لغات واژه‌های مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک

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



## 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 قلبی 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 زیر 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) توانمندسازی 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



## vission

## بیانیه چشم انداز

ما می خواهیم:

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

## Values

## بیانیه ارزشها

- صیانت از کرامت انسانی



### اهداف استراتژیک: (۴)

- S1. توسعه مدیریت علمی در بیمارستان
- S2. ارتقای وضعیت فضای فیزیکی بیمارستان
- S3. بهبود وضعیت تجهیزات پزشکی و سرمایه‌ای بیمارستان
- S4. توسعه گردشگری درمانی

### اهداف کلان: (۱۲)

- G1.S1. بهبود مستمر کیفیت خدمات در مرکز
- G2.S1. ارتقای ایمنی بیمار در بیمارستان
- G3.S1. توسعه و استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد در بیمارستان
- G4.S1. توسعه و استقرار نظام مدیریت مشارکتی در بیمارستان
- G5.S1. توسعه آموزش، صلاحیت و توانمندسازی کارکنان در بیمارستان
- G6.S1. ارتقا مدیریت منابع مالی در مرکز
- G7.S1. مدیریت مبتنی بر شواهد (طبابت مبتنی بر شواهد)
- G1.S2. ایجاد و توسعه زیرساختهای فضاهای فیزیکی و تشکیلاتی جدید در بیمارستان
- G2.S2. بهبود استاندارد فضاهای فیزیکی و تاسیساتی
- G1.S3. بروز رسانی و ارتقای مستمر تجهیزات پزشکی و سرمایه ای
- G2.S3. مدیریت و نگهداشت تجهیزات پزشکی در مرکز
- G1.S4. ایجاد زیرساخت های گردشگری درمانی در بیمارستان