

مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز

برنامه استراتژیک

برنامه پنج ساله

از سال ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰

• تاریخ تدوین: اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۶

• تاریخ بازنگری اول: خرداد ماه ۱۳۹۷

برنامه ریزی استراتژیک



فهرست مطالب:

فهرست

بیانیه ی رسالت	۴
بیانیه ی چشم انداز	۴
ارزشهای حاکم بر مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز	۵
موضوعات استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز	۶
شناسایی ذینفعان و مشتریان مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز	۶
ذینفعان و مشتریان داخلی	۶
ذینفعان و مشتریان خارجی	۶
تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک محیط داخلی	۸
تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک محیط خارجی	۹
ماتریس عوامل داخلی، خارجی Internal & External Matrix (IEM)	۱۰
ماتریس عوامل استراتژیک (ماتریس TOWS)	۱۱
اهداف کلی	۱۲
اهداف اختصاصی	۱۳
تهیه کنندگان برنامه استراتژیک مرکز	۲۰

بیانیه ی رسالت

مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز بعنوان تنها مرکز تخصصی و فوق تخصصی کودکان و نوزادان شمال غرب کشور با ایجاد محیطی شاداب ، پویا و ایمن و بهره گیری از اساتید و کارکنان با انگیزه و توانمند، با ارائه ی خدمات زیر در جهت ارتقاء سلامت کودکان تلاش نموده و رضایت مراجعین رافراهم می نماید:

- خدمات درمانی تخصصی و فوق تخصصی در تمامی رشته ها شامل خدمات جامع به بیماران خون و انکولوژی، جراحی ، بیماریهای نادر کودکان و نوزادان و ...
- خدمات تشخیصی پیشرفته
- تربیت نیروهای تخصصی و فوق تخصصی در رشته های علوم پزشکی
- انجام پژوهشهای وسیع در حیطه ی سلامت کودکان با استقرار مرکز پژوهشهای سلامت کودکان

بیانیه ی چشم انداز

ما برآنیم باکیفیت ترین و ایمن ترین خدمات تخصصی و فوق تخصصی سلامت را در سطح استانداردهای عالی ملی و بین المللی به کودکان جامعه ارائه دهیم.

ارزشهای حاکم بر مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز



موضوعات استراتژیک مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز

۱	مدیریت منابع انسانی
۲	استانداردسازی و ارتقای کیفیت خدمات
۳	ارتقای بهره وری خدمات
۴	رضایتمندی
۵	استفاده ی بهینه از منابع
۶	مدیریت علمی فرایندها

شناسایی ذینفعان و مشتریان مرکز آموزشی و درمانی کودکان تبریز

ذینفعان و مشتریان داخلی

- تیم مدیریت اجرایی مرکز
- پزشکان و اعضای هیئت علمی
- سایر پرسنل اداری و درمانی مرکز

ذینفعان و مشتریان خارجی

- دانشگاه علوم پزشکی تبریز و کلیه ی معاونت ها و واحدهای تابعه
- بیماران و همراهان
- تامین کنندگان کالا، تجهیزات، خدمات، پیمانکاران و ...
- سازمانهای بیمه گر(تامین اجتماعی و خدمات درمانی)

منابع مورد استفاده در تحلیل SWOT

ردیف	منبع	تعداد موارد استخراج شده
۱	رضایت سنجی	۷
۲	تحلیل ذی نفعان	۴
۳	بررسی وضعیت موجود بخش ها	۸
۴	خودارزیابی اعتباربخشی	۶
۵	تیم مدیریت اجرایی	۵
۶	بازدید های مدیریتی	۸
۷	شکایات، پیشنهادات و انتقادات	۵
۸	پانل خبرگان	۷

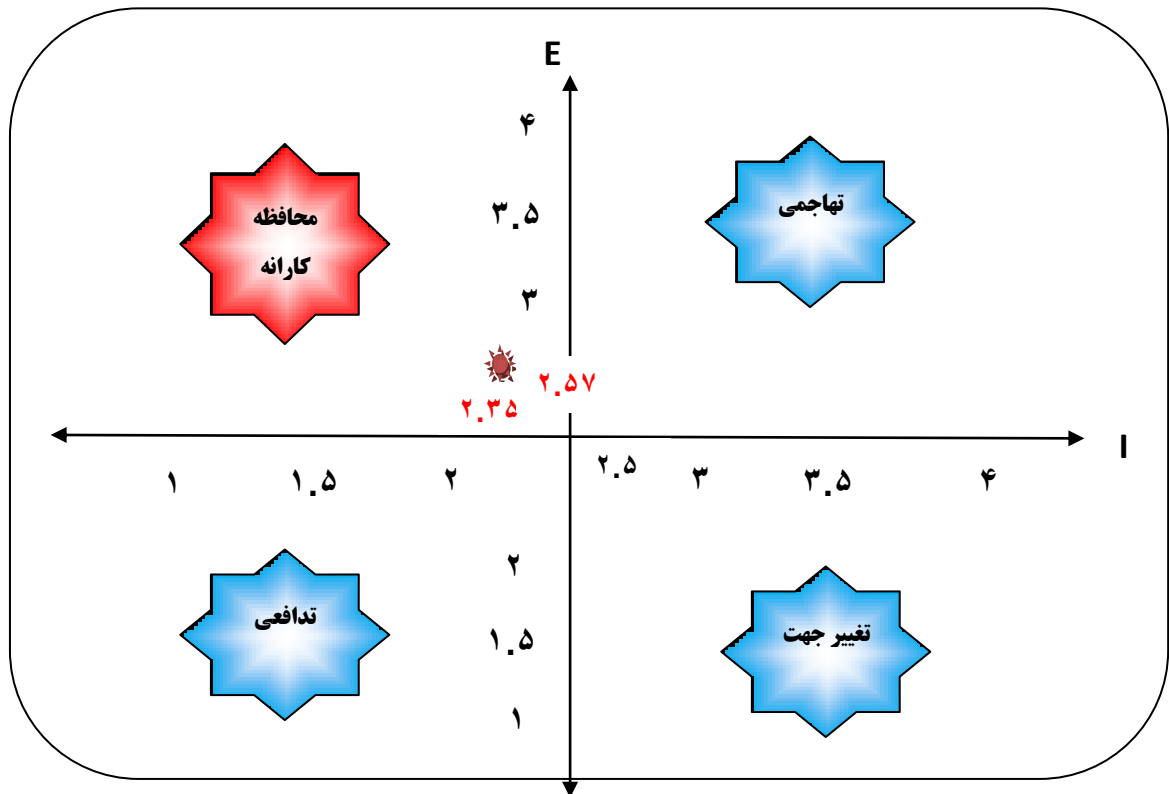
تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک محیط داخلی

ردیف	عوامل اصلی داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف)	ضریب	رتبه (۱-۴)	امتیاز وزنی
نقاط قوت				
1	داشتن پزشکان توانمند	۱۰	۴	۴۰
2	نیروی پرستاری با انگیزه و توانمند	۱۰	۳	۳۰
3	وجود کلیه رشته های فوق تخصصی کودکان و تجمیع آنها در یک جا	۷	۴	۲۸
4	تعهد کاری بالای پرسنل بعلت نوع مراجعه (کودکان)	۱۰	۳	۳۰
5	تعهد مسئولین و کارشناسان مرکز به رویکرد بهبود کیفیت و ایمنی	۵	۴	۲۰
6	وجود مرکز تحقیقات سلامت کودکان در مرکز	۷	۳	۲۱
نقاط ضعف				
1	کمبود فضا، فرسودگی و قدمت ساختمان و عدم تطابق فضاهای موجود با استانداردهای اعتبار بخشی و ایمنی بیمار	۱۰	۱	۱۰
3	کمبود نیروی انسانی و تاثیر آن در عدم تحقق استاندارد های ایمنی و اعتبار بخشی	۱۰	۱	۱۰
4	کمبود برخی از تجهیزات و امکانات و عدم تامین مناسب ایمنی کارکنان و مراجعین	۷	۲	۱۴
5	عدم استقرار کامل فرایندها و برنامه های عملیاتی	۶	۲	۱۲
6	کامل نبودن سیستم جامع مدیریت اطلاعات بمنظور تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات پردازش شده	۶	۱	۶
7	محدود بودن منابع درآمد زا برای تامین مالی در مرکز	۱۲	۱	۱۲
Σ		۱۰۰		۲۳۳

تجزیه و تحلیل اطلاعات استراتژیک محیط خارجی

ردیف	عوامل اصلی خارجی (فرصتها و تهدیدها)	ضریب	رتبه (۱-۴)	امتیاز وزنی
فرصت ها				
1	مرجع تخصصی و فوق تخصصی شمالغرب کشور	۱۰	۴	۴۰
2	تنها مرکز جامع سلامت کودکان در دانشگاه علوم پزشکی تبریز	۱۰	۴	۴۰
3	ارائه نظام اعتبار بخشی و استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار بعنوان چارچوب بهبود کیفیت توسط وزارتخانه	۸	۳	۲۴
4	استفاده از کمکهای خیرین سلامت و سایر سازمانها و نهادها	۱۵	۳	۴۵
5	احداث ساختمان بیمارستان جدید	۱۰	۴	۴۰
تهدید ها				
1	کاهش تعرفه های دولتی و تاثیر آن بر منابع درآمدی	۹	۲	۱۸
2	نظام متمرکز بهداشتی و درمانی و تاثیر آن بر مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی و سیاست گذاری های مدیریتی	۷	۲	۱۴
3	تاخیر طولانی در پرداخت مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر و قوانین بی ثبات و متغیر در پرداختها و اعمال کسورات	۱۵	۱	۱۵
4	افزایش تقاضا بدون بستر سازی و تامین زیر ساختها و اعتبارات مورد نیاز با توجه به اجرای نظام تحول سلامت	۱۰	۱	۱۰
5	انحصاری بودن بیمارستان در منطقه	۷	۲	۱۴
	Σ	۱۰۰		۲۵۷

ماتریس عوامل داخلی، خارجی Internal & External Matrix (IEM)



بر اساس ماتریس عوامل داخلی، خارجی Internal & External Matrix (IEM) با توجه به امتیاز **۲.۳۵** در عوامل داخلی و **۲.۵۷** در عوامل خارجی مرکز آموزشی و درمانی کودکان در منطقه **محافظة کارانه** قرار دارد که نمایانگر **استراتژی محافظه کارانه** در برنامه استراتژیک آن می باشد.

ماتریس عوامل استراتژیک (ماتریس TOWS)

عوامل استراتژیک CSFs	نقاط قوت S	نقاط ضعف W
<p>S1 داشتن پزشکان توانمند</p> <p>S2 نیروی پرستاری با انگیزه و توانمند</p> <p>S3 وجود کلیه رشته های فوق تخصصی کودکان و تجمیع آنها در یک جا</p> <p>S4 تعهد کاری بالای پرسنل بعلت نوع مراجعین(کودکان)</p> <p>S5 تعهد مسئولین و کارشناسان مرکز به رویکرد بهبود کیفیت و ایمنی</p> <p>S6 وجود مرکز تحقیقات سلامت کودکان در مرکز</p>	<p>W1 کمبود فضا، فرسودگی و قدمت ساختمان و عدم تطابق فضاهای موجود با استانداردهای اعتبار بخشی و ایمنی بیمار</p> <p>W2 کمبود نیروی انسانی و تاثیر آن در عدم تحقق استاندارد های ایمنی و اعتبار بخشی</p> <p>W3 کمبود برخی از تجهیزات و امکانات و عدم تامین مناسب ایمنی کارکنان و مراجعین</p> <p>W4 عدم استقرار کامل فرایندها و برنامه های عملیاتی</p> <p>W5 کامل نبودن سیستم جامع مدیریت اطلاعات بمنظور تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات پردازش شده</p> <p>W6 محدود بودن منابع درآمد زا برای تامین مالی در مرکز</p>	<p>W1 کمبود فضا، فرسودگی و قدمت ساختمان و عدم تطابق فضاهای موجود با استانداردهای اعتبار بخشی و ایمنی بیمار</p> <p>W2 کمبود نیروی انسانی و تاثیر آن در عدم تحقق استاندارد های ایمنی و اعتبار بخشی</p> <p>W3 کمبود برخی از تجهیزات و امکانات و عدم تامین مناسب ایمنی کارکنان و مراجعین</p> <p>W4 عدم استقرار کامل فرایندها و برنامه های عملیاتی</p> <p>W5 کامل نبودن سیستم جامع مدیریت اطلاعات بمنظور تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات پردازش شده</p> <p>W6 محدود بودن منابع درآمد زا برای تامین مالی در مرکز</p>
فرصت ها O	استراتژیهای SO	استراتژیهای WO
<p>O1 تنها مرکز تخصصی و فوق تخصصی شمالغرب کشور</p> <p>O2 تنها مرکز جامع سلامت کودکان در دانشگاه علوم پزشکی تبریز</p> <p>O3 ارائه نظام اعتبار بخشی و استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی بیمار بعنوان چارچوب بهبود کیفیت توسط وزارتخانه</p> <p>O4 استفاده از کمکهای خیرین سلامت و سایر سازمانها و نهادهای</p> <p>O5 احداث ساختمان بیمارستان جدید</p>	<p>S1,S3*O1,O3,O5 توسعه خدمات مرکز</p>	<p>W1,W2,W3,W4*O3 همسو کردن متولیان سلامت با اهداف بیمارستان (حمایت طلبی)</p>
تهدیدها T	استراتژیهای ST	استراتژیهای WT
<p>T1 کاهش تعرفه های دولتی و تاثیر آن بر منابع درآمدی</p> <p>T2 نظام متمرکز بهداشتی و درمانی و تاثیر آن بر مدیریت نیروی انسانی و مدیریت مالی و سیاست گذاری های مدیریتی</p> <p>T3 تاخیر طولانی در پرداخت مطالبات توسط سازمانهای بیمه گر و قوانین بی ثبات و متغیر در پرداختها و اعمال کسورات</p> <p>T4 افزایش تقاضا بدون بستر سازی و تامین زیر ساختها و اعتبارات مورد نیاز بعلت اجرای نظام تحول سلامت</p>	<p>S5*T4 مدیریت علمی فرایندها</p>	<p>W2,W3*T4 ارتقاء کیفیت خدمات با محوریت ایمنی</p> <p>W2*T1,T3 افزایش بهره وری</p> <p>W1*T4 استفاده ی بهینه از فضاهای مرکز</p>

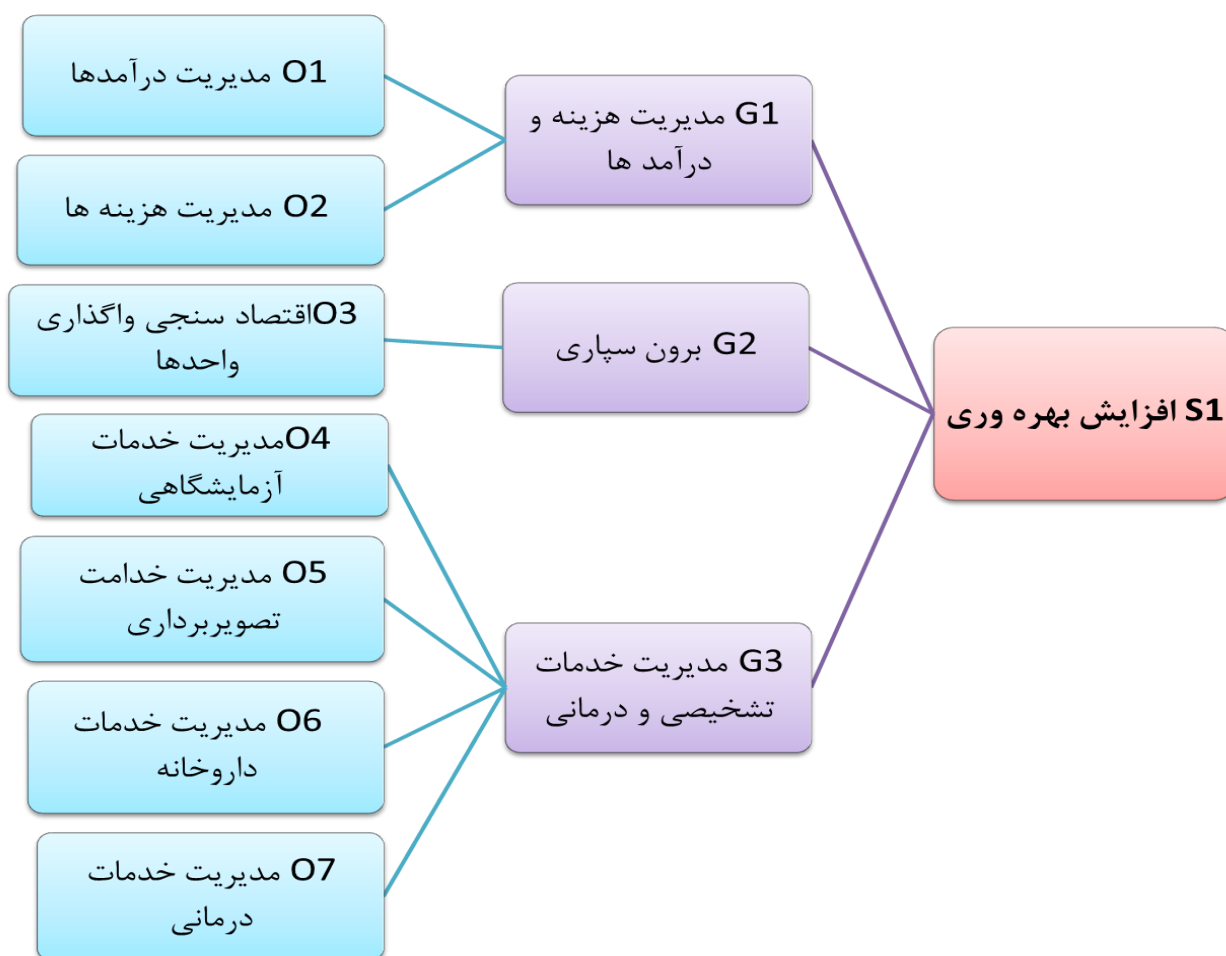
اهداف کلی

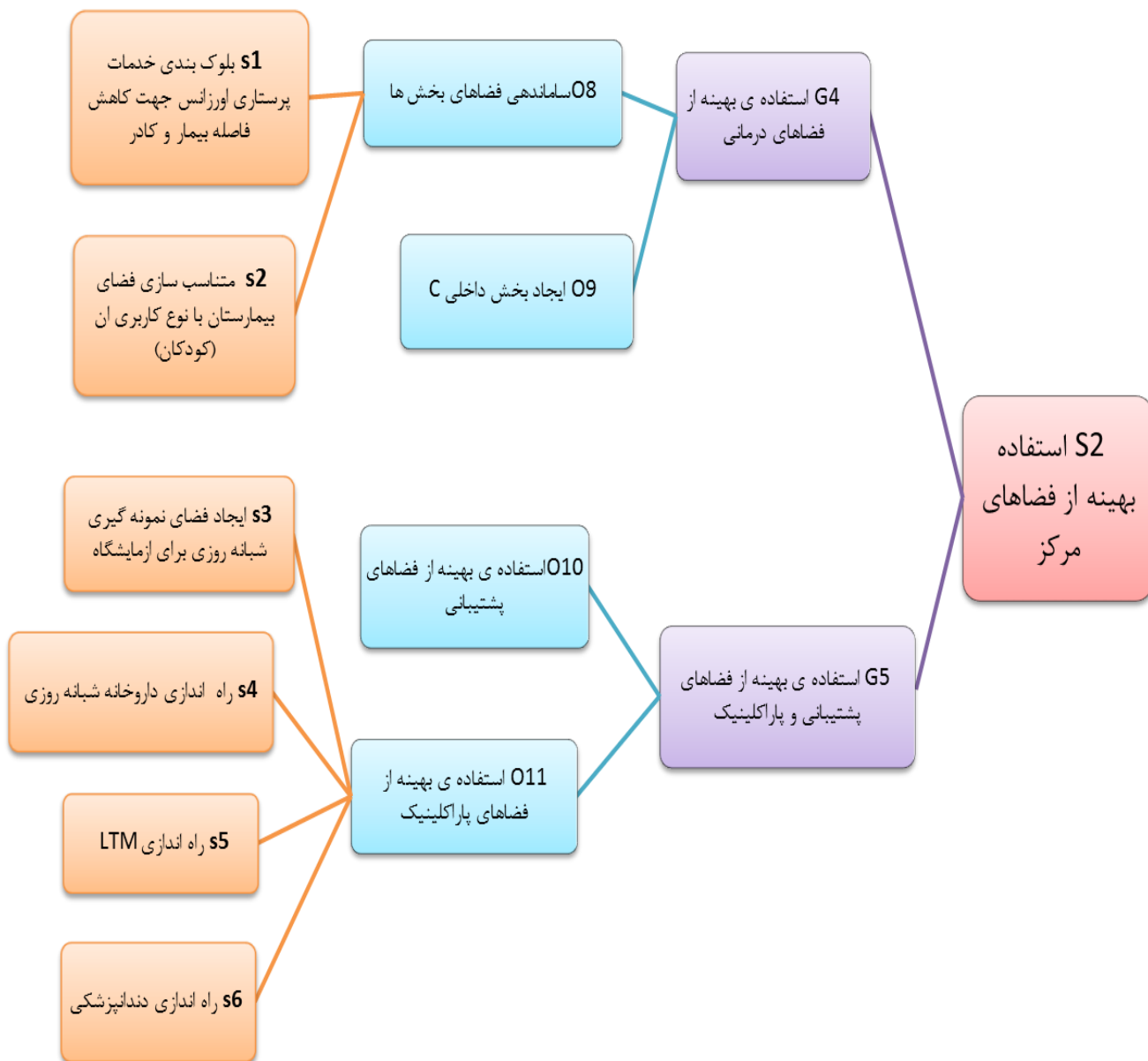
اهداف کلی	استراتژی
G1 مدیریت هزینه و درآمدها G2 برون سپاری G3 مدیریت خدمات تشخیصی و درمانی	S1 افزایش بهره وری
G4 استفاده ی بهینه از فضاهای درمانی G5 استفاده ی بهینه از فضاهای پشتیبانی و پاراکلینیک	S2 استفاده ی بهینه از فضاهای مرکز
G6 استقرار استانداردهای اعتبار بخشی درمان و آموزش G7 استقرار استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی G8 تدوین و اجرای برنامه ی بهبود کیفیت بخشها و واحدها	S3 ارتقاء کیفیت خدمات درمانی ، آموزشی با محوریت ایمنی
G9 ساماندهی فرایندهای مدیریتی با استفاده از اطلاعات پردازش شده G10 تبیین ، پایش و ارتقای فرایندهای بالینی و غیر بالینی	S4 مدیریت علمی فرایندها
G11 ایجاد موسسه ی خیریه ی مرکز G12 ساماندهی ارتباط مرکز با سازمانهای مردم نهاد G13 جلب مشارکت جامعه	S5 همسو کردن متولیان سلامت با اهداف بیمارستان (حمایت طلبی)
G14 ایجاد بیمارستان جدید	S6 توسعه خدمات

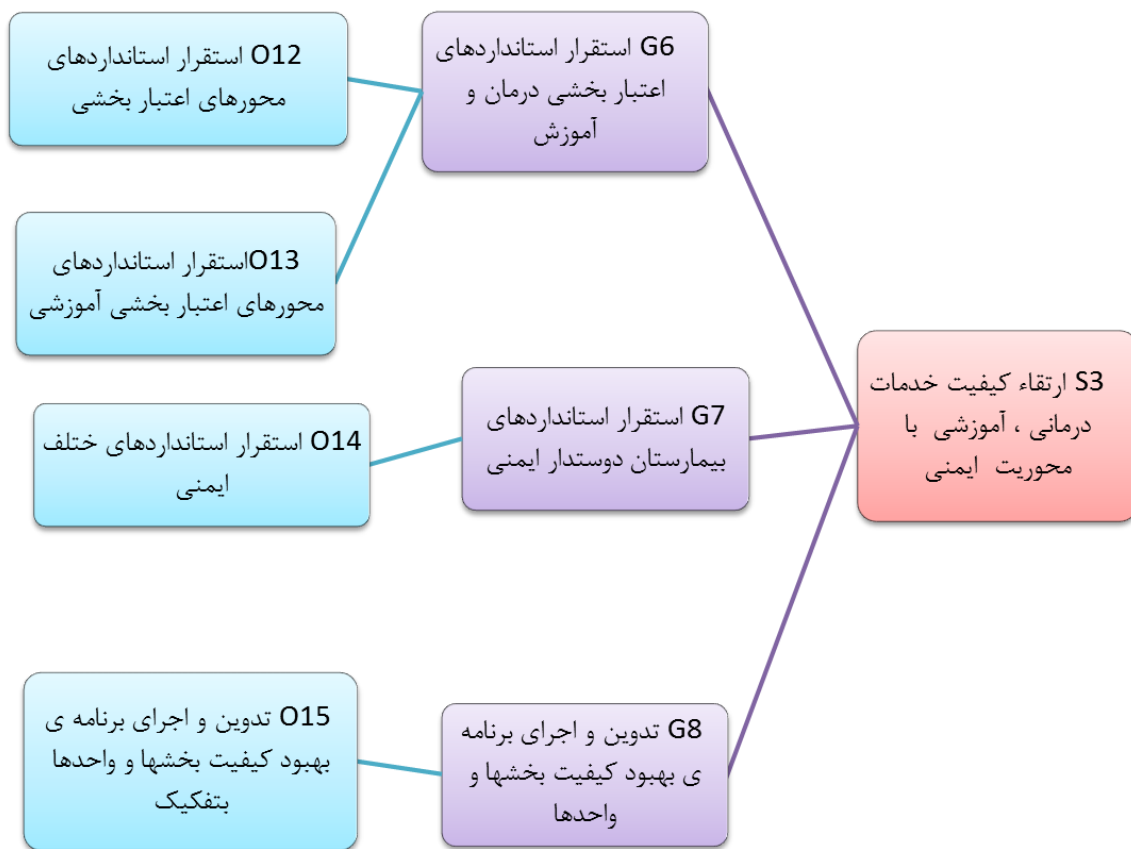
اهداف اختصاصی

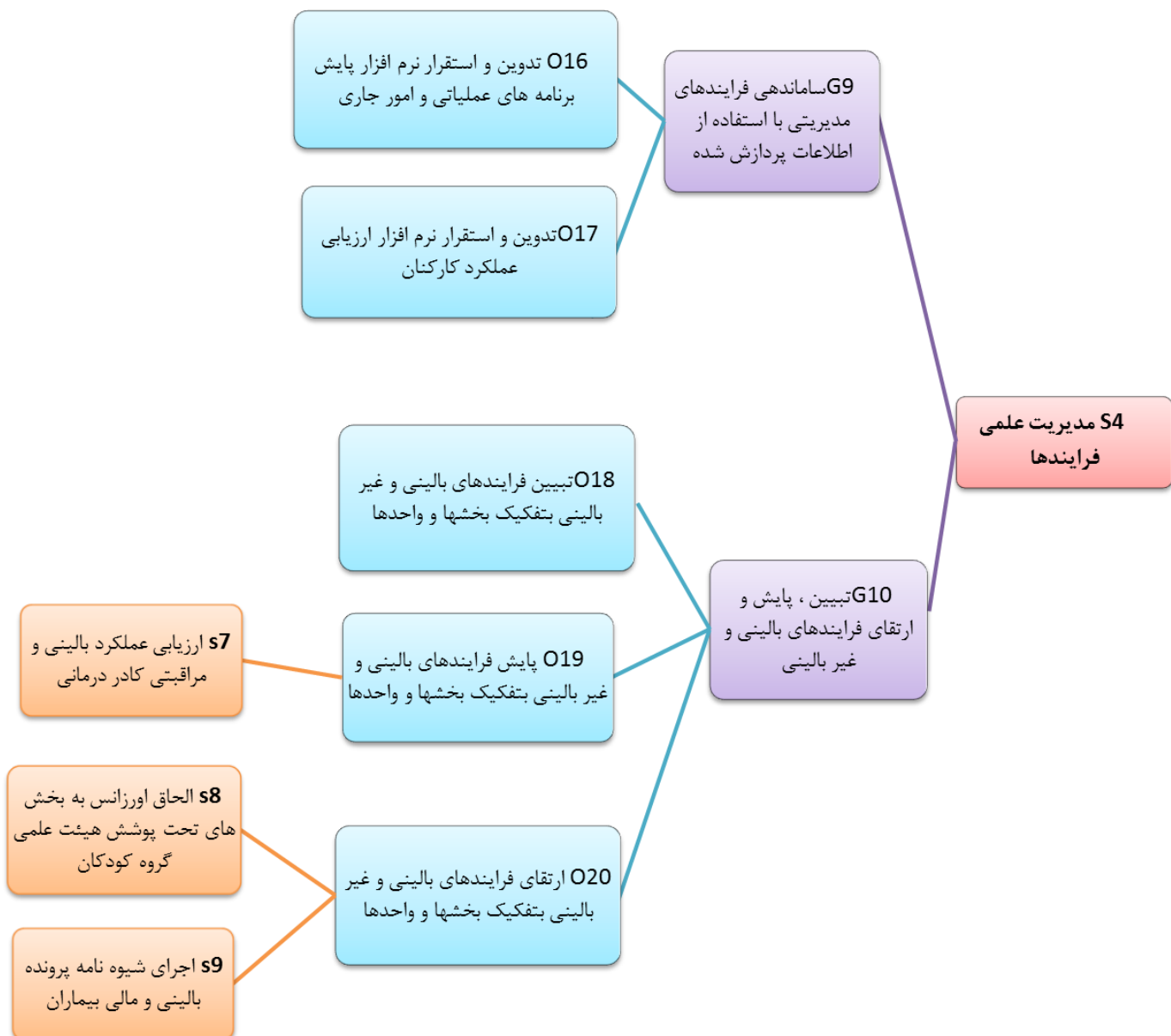
اهداف اختصاصی	هدف کلی
<p>01 مدیریت درآمدها</p> <p>02 مدیریت هزینه ها</p>	G1 مدیریت هزینه و درآمد ها
03 اقتصاد سنجی واگذاری واحدها	برون سپاری G2
<p>04 مدیریت خدمات آزمایشگاهی</p> <p>05 مدیریت خدمات تصویربرداری</p> <p>06 مدیریت خدمات داروخانه</p> <p>07 مدیریت خدمات درمانی</p>	G3 مدیریت خدمات تشخیصی و درمانی
<p>08 ساماندهی فضاهای بخش ها</p> <p>09 ایجاد بخش داخلی C</p>	G4 استفاده ی بهینه از فضاهای درمانی
<p>010 استفاده ی بهینه از فضاهای پشتیبانی</p> <p>011 استفاده ی بهینه از فضاهای پاراکلینیک</p>	G5 استفاده ی بهینه از فضاهای پشتیبانی و پاراکلینیک
<p>012 استقرار استانداردهای محورهای اعتبار بخشی درمان</p> <p>013 استقرار استانداردهای محورهای اعتبار بخشی آموزشی</p>	G6 استقرار استانداردهای اعتبار بخشی درمان و آموزش
014 استقرار استانداردهای مختلف ایمنی	G7 استقرار استانداردهای بیمارستان دوستدار ایمنی
015 تدوین و اجرای برنامه ی بهبود کیفیت بخشها و واحدها بتفکیک	G8 تدوین و اجرای برنامه ی بهبود کیفیت بخشها و واحدها
<p>016 تدوین و استقرار نرم افزار پایش برنامه های عملیاتی و امور جاری</p> <p>017 تدوین و استقرار نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان</p>	G9 ساماندهی فرایندهای مدیریتی با استفاده از اطلاعات پردازش شده
018 تبیین فرایندهای بالینی و غیر بالینی بتفکیک بخشها و واحدها	G10 تبیین ، پایش و ارتقای فرایندهای بالینی و غیر بالینی

<p>019 پایش فرایندهای بالینی و غیر بالینی بتفکیک بخشها و واحدها</p> <p>020 ارتقای فرایندهای بالینی و غیر بالینی بتفکیک بخشها و واحدها</p>	
<p>021 اخذ مجوز موسسه ی خیریه</p> <p>022 راه اندازی و مدیریت موسسه ی خیریه</p>	G11 ایجاد موسسه ی خیریه ی مرکز
<p>023 مدیریت برنامه های عملیاتی موسسات خیریه ی تسکین و قلبهای سبز در مرکز</p> <p>024 توسعه ی ارتباط با سایر موسسات خیریه</p>	G12 ساماندهی ارتباط مرکز با سازمانهای مردم نهاد
<p>025 استفاده از ظرفیت های موجود در بستر جامعه برای ارتقای سلامت و خدمات بیمارستان</p>	G13 جلب مشارکت جامعه
<p>026 تاسیس و بهره برداری از بیمارستان</p> <p>027 انتقال به بیمارستان جدید</p>	G14 ایجاد بیمارستان جدید در شهرک خاوران











تهیه کنندگان برنامه استراتژیک مرکز

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضاء
۱	دکتر میرهادی موسوی	رئیس مرکز	
۳	دکتر شهرام عبدلی اسکویی	معاون آموزشی	
۴	دکتر عطاءاله هیرادفر	مسئول ایمنی	
۵	دکتر نعمت بیلان	مدیر گروه کودکان	
۵	آقای دکتر داوود علیپور	مدیر مرکز	
۶	ابوذر رشیدی نسب	مسئول بهبود کیفیت	
۷	رعنا جیگاری	مدیر خدمات پرستاری	
۸	نیره فرج زاده	کارشناس هماهنگ کننده ایمنی	
۸	معصومه محمد زاده	سوپروایزر آموزشی	
۹	ربابه قاسم پور	مسئول کارگزینی	
۱۱	علیرضا قهرمانی	مسئول مدارک پزشکی	
۱۲	رحیم اصغری	رئیس حسابداری	
۱۳	صادق اسمعیل زاده	مسئول IT	
۱۴	سولماز عظیم زاده	کارشناس بهبود کیفیت	
۱۵	سیدمقصود محمودپور	کارشناس بهداشت محیط	
۱۶	مریم حسین زاده	کارشناس بهبود کیفیت	

