

بسم الله الرحمن الرحيم

منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر

دکتر عباس خدادادی

(عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره))

دکتر مهدی نیکودل

(متخصص کودکان و دکتر مدیریت کسب و کار)

دکتر گیتی افروز پرور احمدی

(کارشناس مامایی و دکترای مدیریت کسب و کار)

با دبیرخانه ای از پروفسور سید محمد عباسی



سرشناسه	: خدادادی، عباس، ۱۳۶۰- نیکودل، مهدی، ۱۳۴۳- پورا احمدی، گیتی افروز، ۱۳۴۱-
عنوان و نام پدیدآور	: منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر / عباس خدادادی، مهدی نیکودل، گیتی افروز پورا احمدی؛ با دیباچه‌ای از سید محمد اعرابی؛ [برای طراحان مدیریت افق نوین .
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات پژوهشیار، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۱۳ص: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۰۸۷-۸-۶
فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: پزشکی، مراکز-- مدیریت
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۶ م ۴/۳۵/۹۷۱ RA
رده بندی دیویر	: ۳۶۲/۱۱۰۶۸۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۹۵۰۲۲۶



انتشارات پژوهشیار

منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر

نویسندگان:

دکتر عباس خدادادی

دکتر مهدی نیکودل

دکتر گیتی افروز پورا احمدی

نوبت و سال چاپ: چاپ اول / ۱۳۹۶

شمارگان: ۱۰۰۰

ویراستار: خانم پرستو محمدی / طراح جلد: چاپ و نشر پژوهشیار

قیمت: ۲۵۰۰۰ تومان

تهران، خیابان منیری جاوید، تقاطع ژاندارمری، پلاک ۶۶ روبروی ساختمان دانشجو، طبقه اول.

۶۶۴۷۹۳۷۵ Pajooheshyarpub@gmail.com

هر گونه کپی برداری، تکثیر کلی یا جزئی از مطالب کتاب بدون اجازه مکتوب ناشر پیگرد قانونی دارد.

۱۷	پیشگفتار
۱۹	فصل اول: منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر
۲۰	مقدمه
۲۱	معرفی منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر
۲۳	مدل منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر
۶۱	درس‌هایی برای مدیران
۶۱	مدیر موفق، مدیر مؤثر
	فصل دوم: طراحی چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌ها و اهداف منشور تحول
۶۵	استراتژیک مراکز درمانی برتر
۶۶	مقدمه
۶۶	ضرورت دانش و آگاهی علم مدیریت در تیم ارشد درمانی
۷۲	فرایند طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک یک مرکز درمانی برتر
۷۷	شناسایی اجزای بیانیه‌ها
۸۱	مأموریت
۸۲	چشم‌انداز
۸۲	اصول و ارزش‌ها
۸۳	اهداف استراتژیک
۸۳	ماهیت اهداف استراتژیک
۸۶	فرایند شناسایی تعیین اهداف استراتژیک مرکز درمانی برتر
۸۸	اهداف استراتژیک الگوی یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان؛ سایر مراکز درمانی برتر
۹۰	درس‌هایی برای مدیران
۹۰	عوامل مؤثر بر هزینه‌های سازمان
	فصل سوم: آینده پژوهی و ارزیابی توانمندی‌های مرکز درمانی برتر با رویکرد منشور تحول
۹۳	تحول
۹۴	مقدمه

ارزیابی آینده پژوهی سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مرکز درمانی	۹۴
عوامل خارجی سازمان‌های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان‌ها؛ سایر مراکز درمانی	۹۵
لایه‌های محیط خارجی سازمان‌های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان‌ها؛ و سایر مراکز درمانی	۹۶
محیط بین‌الملل	۹۶
عوامل محیط عمومی	۹۸
محیط تخصصی	۹۹
مرحله و هدفی: شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (اطلاعات مورد نیاز)	۱۰۰
بررسی عوامل خارجی سازمان‌های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی	۱۰۰
شناخت فرصت‌ها و تهدیدات	۱۰۲
مثال‌هایی از فرصت‌ها	۱۰۲
مثال‌هایی از تهدیدها	۱۰۳
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) EFE	۱۰۳
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان‌های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان‌ها و سایر مراکز درمانی	۱۰۴
نمونه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان؛	۱۰۶
سایر مراکز درمانی	۱۰۶
ارزیابی توانمندی‌های سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی	۱۰۷
بررسی عوامل داخلی سازمان‌های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی	۱۰۸
محیط وظیفه‌ای	۱۰۹
فهرست پیشنهادی برای عوامل داخلی یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان؛ سایر مراکز درمانی	۱۱۸
فرایند شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی؛	۱۲۳
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) IFE	۱۲۵
نمونه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE سازمان بهداشتی درمانی؛ بیمارستان و مراکز درمانی؛	۱۲۷
درس‌هایی برای مدیران	۱۲۹
مرزبانان	۱۲۹

۱۳۳	فصل چهارم: تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی
۱۳۴	مقدمه
۱۳۴	نمونه استراتژی‌های سلامت در دنیا
۱۳۴	استراتژی‌های دیارتمان خدمات مراقبت‌های سلامت کالیفرنیا
۱۳۶	وزارت سلامت بریتیش کلمبیا
۱۳۷	بیمارستان‌های شربوری و تلفورد
۱۳۸	بیمارستان‌های دانشگاهی ویرجینیای غربی
۱۳۹	شبکه بهداشت و درمانی آکسفورد
۱۴۰	وزارت بهداشت ترکیه
۱۴۱	تعیین موقعیت استراتژیک مرکز درمانی برتر
۱۴۲	استراتژی‌های ژنریک اصلی
۱۴۲	الگوهای رایج استراتژی‌های بیمارستانی
۱۴۶	نمونه تجزیه و تحلیل سوات در یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی
۱۴۶	فرایند هشت مرحله‌ای ساخت یک سوات
۱۴۹	استراتژی سوات در یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی
۱۴۹	استراتژی‌های SO
۱۴۹	استراتژی‌های WO
۱۴۹	استراتژی‌های WT
۱۵۰	استراتژی‌های ST
۱۵۰	شناسایی استراتژی‌های ممکن در سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی
۱۵۰	ماتریس ارزیابی داخلی خارجی IE در سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و سایر مراکز درمانی
۱۵۰	تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی
۱۵۰	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی QSPM در یک سازمان بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان و
۱۵۱	سایر مراکز درمانی
۱۵۲	مراحل ارائه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی
۱۵۶	درس‌هایی برای مدیران

۱۵۶	موانع پیاده‌سازی استراتژی
۱۶۱	فصل پنجم: سامانه برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌ها
۱۶۲	مقدمه
۱۶۳	مفهوم مدیریت مبتنی بر شواهد
۱۶۵	مدل مفهومی مدیریت مبتنی بر شواهد
۱۶۶	بحران داده‌دانش
۱۶۸	آمادگی سازمانی
۱۶۸	مراحل مدیریت مبتنی بر شواهد
۱۶۸	مرحله اول: شناسایی اهداف و نیازهای اطلاعاتی
۱۷۰	مرحله دوم: جمع‌آوری داده‌های درست
۱۷۱	مرحله سوم: تجزیه و تحلیل داده‌ها و کسب بینش
۱۷۲	مرحله چهارم: ارائه اطلاعات و توزیع آن (ارائه و برقراری ارتباط با اطلاعات)
۱۷۳	مرحله پنجم: اتخاذ تصمیمات مبتنی بر شواهد (ترجمه اطلاعات به دانش کاربردی)
۱۷۴	استقرار مدیریت مبتنی بر شواهد
۱۷۶	چوبندگان طلا
۱۷۷	معرفی سامانه هوشمند مدیریتی تصمیم‌ساز جهت مراقبت و رشد مراکز درمانی
۱۸۰	درس‌هایی برای مدیران
۱۸۰	رقابت ارزش محور
۱۸۳	فصل ششم: نمایی از یک مرکز درمانی برتر
۱۸۴	نمایی از یک مرکز درمانی برتر مبتنی بر مراقبت ارتباط محور
۱۹۵	درس‌هایی برای مدیران
۱۹۵	ابزار ارزیابی مهارت‌های اجرایی مدیران حوزه سلامت در مراکز درمانی برتر
۲۰۸	منابع

پیشگفتار

مدیریت بیمارستان‌ها و محیط‌های درمانی یکی از پیچیده‌ترین و پرچالش‌ترین حوزه‌های کسب‌وکار است که نیازمند زیرساخت‌های مدیریتی و اجرایی می‌باشند. با توجه به افزایش هزینه‌های درمانی، تغییر نیازها و انتظارات جامعه، بیماران، همراهان و وجود بسترهای اطلاع‌رسانی که حتی هر بیمار و همراه او می‌تواند نقش تبلیغاتی مثبت یا منفی را برای آن مجموعه داشته باشد، رویکرد بهبود مستمر ضرورت دوجندان می‌یابد. از طرفی زیرساخت بهبود مستمر و تضمین‌کننده پایداری بلندمدت هر کسب‌وکار، مدیریت حرفه‌ای و نوآوری است که می‌تواند سبب تعالی سازمانی شود. لذا لازم است مدیران ارشد مراکز درمانی شیوه‌های نوین مدیریتی، چگونه موفق شدن و همچنین چگونه موفق ماندن را در بازار کسب‌وکار امروزی بیاموزند تا بتوانند در راستای ایجاد مزیت رقابتی، برند سازی و در نهایت نجات جان بیماران گام‌های مؤثرتری بردارند.

جهت دستیابی و تحقق این مهم، با استفاده از آخرین منابع روز دنیا و همچنین بهره‌گیری از تجارب و نظر خبرگان حوزه سلامت و حوزه مدیریت، منشور تحول استراتژیک مراکز درمانی طراحی گردیده است. در این کتاب، مدیریت تحول استراتژیک مراکز درمانی برتر با بررسی محورهای راهبری عالی سازمان، مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت برند و ارتباط با بیماران، مدیریت کیفیت خدمات، مدیریت هزینه‌ها، مدیریت تکنولوژی پزشکی، سازه‌های مدیریت بیمارستانی و سنجش عارضه‌یابی محورها با آخرین متدهای علمی روز و همچنین ارائه راهکار برای جهت مدیران ارشد مراکز درمانی معرفی شده است تا بتوانند با منابع در دسترس، بهترین بهره‌وری را داشته باشند. در حقیقت مراکز فرصت رشد و پویایی دارند و جایگاه برتر را خواهند داشت که مدیران ارشد و رهبران آنان با برخورداری از تفکر استراتژیک، دارای دانش و مهارت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، توانمندی جهت پیاده‌سازی، اجرا و کنترل استراتژیک در محیط‌های درمانی خود باشند و بتوانند سبب خدمات و فعالیت‌های مرکز درمانی خود را در راستای تحقق اهداف استراتژیک یک مرکز درمانی برتر و تسهیل‌کننده کارکنان و با استفاده از سامانه داشبوردهای مدیریتی که فرصت بهره‌گیری از داده‌های مناسب و کلیدی را به مدیران می‌دهد، اجرایی سازند.

به امید اینکه با مطالعه و ایجاد نگرش در دست‌اندرکاران حوزه سلامت، گامی بزرگ و نوین در راستای سلامت انسان‌ها و بهره‌وری پایدار برداشته شود.