

برنامه استراتژیک

۱۴۰۳-۱۴۰۴

انستیتو آموزشی ، تحقیقاتی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی



فهرست:

مقدمه

معرفی انستیتو

تعاریف و مفاهیم

مدل تدوین برنامه استراتژیک

رسالت

دورنما

ارزش ها

تحلیل محیط

گروه ذینفعان

تحلیل ذینفعان

مسایل استراتژیک

اهداف استراتژیک

مقدمه

از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات پیشرفت و توسعه و رشد اقتصادی و اجتماعی آن کشور بوده و برنامه ریزی به عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت هر کشور در سطوح مختلف در بخش‌های خصوصی، دولتی و غیر انتفاعی مورد بحث می‌باشد. بیشتر سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و توسعه و بقای بلند مدت و کاهش ریسک عملیات خود نیازمند تدوین برنامه ریزی استراتژیک می‌باشند. وضعیت پیچیده و تغییرات پی در پی پیش روی، مدیران و برنامه ریزان سازمان را ناگزیر می‌سازد که از اندیشه و رویکرد و تفکر سیستماتیک برای شناخت، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف سازمان استفاده نموده، آنگاه توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمان را با استفاده از اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل بدست آمده است، ترمیم و تقویت نموده تا شرایط برای اجرای برنامه در سازمان بوجود آید.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند با تولید اطلاعات مرتبط، بوسیله درک بهتری از اهمیت محیط و با کاهش عدم اطمینان در تصمیم‌گیری، منجر به بهبود عملکرد سازمان گردد. همچنین ثابت شده است که برنامه ریزان استراتژیک از توانایی‌های بهتری برای تطبیق با محیط بیرونی برخوردار بوده و بیشتر قادر به بهبود کیفیت کاری کارکنان می‌باشند، در نتیجه رضایت شغلی بهتری در بین کارمندانشان ایجاد نموده و لذا قادر به حفظ، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی خود خواهند بود.

برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند به عنوان چارچوبی برای هماهنگ‌سازی تلاش‌های سازمان جهت تضمین برآورده شدن نیازها و انتظارات ذینفعان بوده و در راستای دستیابی به اهداف سازمان عمل نماید. با وجود برنامه ریزی استراتژیک، فرصت‌های جدیدی برای سازمان شناسایی شده و با پویایی عملکرد می‌توان به آن فرصت‌ها دست پیدا کرد. همچنین ارتباط بین سازمان و ذینفعان بهبود یافته و برنامه ریزی استراتژیک زیست‌پذیری و بقای سازمان را افزایش می‌دهد. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با یک چشم‌انداز و دورنمای واحد هم‌نوا ساخته و سازمان با استفاده از اهداف روشن به سوی این چشم‌انداز حرکت می‌کند.

انستیتو آموزشی، تحقیقاتی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی به عنوان قطب علمی قلب و عروق کشور با سابقه ای ۵۰ ساله در ارائه خدمات به بیماران قلبی و عروقی سراسر کشور همواره سعی در ارتقاء مستمر کیفیت خدمات داشته و به سمت توسعه و تضمین کیفیت و ایمنی خدمات بالینی برای بیماران، که هدف اصلی برنامه‌های اعتباربخشی می‌باشد، گام برداشته است. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با تدوین استانداردهای اعتبار بخشی تحولی عظیم در مدیریت خدمات سلامت کشور ایجاد کرده که منجر به ایجاد نوعی ژرف اندیشی در زمینه مدیریت بیمارستانی و کیفیت و ایمنی خدمات مراقبتی شده است. با توجه به ضرورت استقرار این استانداردها و تدوین برنامه استراتژیک، مرکز قلب و عروق شهید رجایی اقدام به تهیه و تدوین برنامه استراتژیک برای سال‌های ۱۴۰۲-۱۴۰۳ نموده است. برای تدوین برنامه استراتژیک مرکز، تیم برنامه ریزی با حدود ۵۲ نفر از اعضای محترم هیئت علمی، مدیران ارشد و میانی تشکیل شده و با حدود ۲۰۰ ساعت بحث و تبادل نظر آماده گردیده است.

تاریخچه:

انستیتو آموزشی، تحقیقاتی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی یکی از بزرگترین بیمارستانهای قلب در کشور و منطقه به شمار می رود. این انستیتو در ابتدا به منظور درمان و حمایت بیماران مبتلا به بیماریهای قلب و عروق و خون در تاریخ ۱۳۴۵/۱۱/۱۲ به مساحت ۱۱۰۰۰۰ متر مربع تاسیس شده و در تاریخ ۱۳۵۳/۰۲/۱۲ به بهره برداری رسید و در سال ۱۳۵۳ با گنجایش ۴۰۰ تخت اسمی افتتاح شد.

هم اکنون این انستیتو با ۶۵۰ تخت مصوب، حدود ۲۳۰۰ نفر پرسنل، ۱۳۵ عضو هیئت علمی تمام وقت، و ۲۲۰ نفر دستیار و فلو شپ فوق تخصصی در رشته های مختلف قلب و عروق فعالیت دارد. در این انستیتو با حضور پرسنل مجرب و کارآزموده و همچنین استفاده از تجهیزات پیشرفته و بروز در حیطه قلب و عروق در حد امکان و توان، بهترین خدمت رسانی به بیماران قلبی و عروقی در سطوح مختلف ارائه می گردد.

انستیتو آموزشی، تحقیقاتی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی بعنوان قطب علمی قلب و عروق کشور با ارائه خدمات سطح ۳ نظام ارجاع در حال خدمت رسانی به عموم هموطنان عزیز کشور و بیماران از سایر کشورهای منطقه می باشد.

تعاریف:

برنامه ریزی Planning

یعنی انتخاب هدف های «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تامین این هدفها. هر دو جنبه برنامه ریزی در فرآیند مدیریت اهمیت حیاتی دارند. برنامه ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است.

استراتژی Strategy

استراتژی به عنوان مفهوم برآورنده هماهنگی بین سازمان و محیط بیرونی آن است و در واقع محمل تحقق هدف هامیباشد. استراتژی از لغت استراتگوس یونانی یعنی هنر ژنرال گرفته شده و در ارتش کاربرد داشته است، اما در عرصه سازمان و مدیریت بهره گیری از آن به نیمه دوم قرن بیستم می رسد. آ.د. چندلر، استراتژی را به عنوان تعیین آماج و هدف های دراز مدت در سازمان و برای تحقق پذیری این آماج تخصیص منابع مورد نیاز و آماده سازی برنامه های فعالیتی مناسب، تعریف می کند. هافرو شندل استراتژی را به عنوان فعالیت های تامین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و استعداد های سازمان با فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی می داند. برای تدوین استراتژی اقداماتی باید صورت پذیرد که در نمودارهای پیوست نشان داده شده است.

برنامه ریزی استراتژیک Strategy Planning

در این برنامه ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت های سازمان در دراز مدت تعیین می گردد، این نوع برنامه ریزی، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی ترسیم می نماید، دارای دید درازمدت است، و بالاخره در حکم چتری است که کل سازمان را به نحوی در بر می گیرد. برنامه ریزی استراتژیک تلاشی سازمان یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام دادن اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیت های یک سازمان را با دیگر نهادها در چارچوب قانونی شکل می دهد.

اواشویک، در سال ۱۹۸۸ برنامه ریزی استراتژیک را چنین تعریف نمود: برنامه ریزی استراتژیک شامل فرایند ارزیابی محیط در حال تغییر، به منظور ابداع رسالت مشخص برای آینده سازمان است؛ یعنی تعیین این که چگونه سازمان خود را با محیط آینده بر اساس رسالت، توانمندی ها و ضعف ها سازگار سازد و برنامه ای برای سازمان ارایه دهد. بیلو و همکارانش معتقدند که برنامه ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن اندیشه استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند

مسائل استراتژیک Strategy Problems

مسایل اساسی ناظر بر خط مشی سازمان است که بر تعهدات، رسالت و ارزشها، سطح تولید یا خدمت تاثیر می گذارد و نظرات ارباب رجوع، استفاده کنندگان از خدمات یا کالاهای تولیدی، پرداخت کنندگان مالیات و هم چنین مسایلی نظیر هزینه، امور مالی، مدیریت یا طرح سازمانی را در هم می آمیزد و تلفیق می کند.

اهداف استراتژیک Strategy Objective

عبارت است از نقاط مطلوب در آینده که سازمان تمایل به دستیابی به آنها را دارد. هدف ها مسیر یا جهت را تعیین می کنند. افراد و سازمان های بدون هدف گیج و مبہوت می مانند و در برابر تغییرات محیط، بدون این که بدانند چه می خواهند، دست به تلاش و فعالیت بیهوده و سر درگم می زنند. سازمان با تعیین هدف یا هدف ها می تواند عواملی را که موجب انگیزش و تحریک آنها می شود تعیین، منبع الهام بخش را مشخص نمایند تا بتوانند بدان وسیله بر موانعی که بر سر راهشان قرار می گیرد فایق آیند.

برنامه ریزی عملیاتی Operational Planning

فرآیندی است که به وسیله آن، مدیران اجرایی، فعالیت ها و گام های ویژه ای را در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر ترسیم می کنند. برنامه ریزی عملیاتی چارچوب زمانی کوتاه تری نسبت به دو برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی دارد و اغلب توسط مدیرانی صورت می گیرد که مسئولیت محدود برای اجرای هدف های محدود دارند برنامه ریزی عملیاتی به فعل درآوردن تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی استراتژیک است. یا به عبارتی شناخت، پیش بینی و تعیین مراحل و توالی عملیات به تفکیک زمان، هزینه، نیروی انسانی لازم، کنترل و در صورت لزوم تجدید نظر در آنها را برنامه ریزی عملیاتی می خوانند. با این تعریف آشکار است که هر برنامه استراتژیک جهت تحقق نیازمند برنامه عملیاتی است و به دنبال برنامه ریزی استراتژیک، سازمان باید اقدام به برنامه ریزی عملیاتی نماید.

تحلیل محیط Situation Analysis

هدف از تحلیل محیط سازمان، شناسایی راه هایی است که تغییر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی و سیاسی می تواند به صورت غیر مستقیم بر سازمان اثر بگذارد و نیز شناخت راه هایی است که سازمان های رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سازمان های دولتی و سایرین می توانند به صورت مستقیم بر آن اثر بگذارند.

ارزیابی محیط داخلی سازمان Internal Environmental Analysis

- در ارزیابی محیط داخلی موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

الف: شناسایی نحوه عملکرد سازمان در گذشته

ب: شناسایی چگونگی عملکرد فعلی سازمان

ارزیابی محیط خارجی سازمان External Environmental Analysis

در ارزیابی محیط خارجی موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

الف: شناسایی وضعیت فعلی محیط خارجی سازمان

ب: پیش بینی چگونگی تغییرات محیط خارجی سازمان در آینده

مشتری Customer

کسی است که بیشترین توجه سازمان معطوف به او بوده یا کسی است که خدمات تولیدی یک سازمان را دریافت و مصرف می کند. جمعیت هدف سازمان یا کسانی که تحت پوشش سازمان قرار دارند به عنوان مشتری سازمان تلقی می شوند. این مشتریان گاهی کاملاً مشخص بوده و سازمانها خدمات خود را به آنها ارایه می دهد، ولی گاهی از شفافیت لازم برخوردار نبوده و از نظرها پنهان می مانند. بخشی از مشتریهای سازمان، خارجی بوده و بخشی نیز داخلی است که کارکنان خود سازمان مشتری داخلی تلقی می شوند.

گروه های ذینفع Stockholder

افراد یا گروه هایی هستند که انتظار یا تمایل دارند، سازمانها و یا یک برنامه به سطح قابل قبول یا سطح مشخصی از عملکرد نایل شود. گروه های ذینفع، لزوماً "مصرف کننده کالا و یا خدمات یک سازمان نبوده و ممکن است تنها، مدافع آن سازمان یا برنامه های آن باشند. به عنوان مثال، سازمان نظام پزشکی، از گروه های ذینفع بیمارستان محسوب می شود (طیبی و ملکی، ۱۳۹۴).

ماتریس قدرت در مقابل علاقه Power/interest matrix :

این ماتریس در سال ۱۹۹۸ توسط Eden Ackermann توصیف شد. ابعاد این ماتریس دو در دو عبارتند از علائق ذینفع در سازمان یا محل مورد بررسی و قدرت ذینفع برای اثرگذاری در سازمان یا محل مورد بررسی. ماتریس قدرت در برابر علائق معمولاً کمک می کند تا مشخص گردد کدام علائق و قدرت ها از طرف ذینفعان لازم است تا مشکل مورد بررسی حل شود. همچنین مشخص می کند چه کسانی باید تشویق شوند و از پیشروی چه کسانی باید کاسته شود. در نهایت این ماتریس اطلاعاتی در مورد این که چگونه ذینفعان را راضی کنیم تا دید خود را عوض کنند، بدست می دهد در این ماتریس، ذینفعان به چهار دسته تقسیم می شوند. بازیگرانی که هم قدرت و هم علاقه به مشارکت را در دست دارند، نهادهایی که علاقه دارند اما از قدر کمی برخوردارند، بنگاه هایی که قدرت دارند اما انگیزه کمی در آنها موجود است و عوامی که هم انگیزه و هم قدرت کمی دارند.

برای تهیه ماتریس بالا در سازمان باید مراحل زیر طی شود:

- ایجاد یک چارچوب دو در دو به شکل ماتریس فوق.

- جهت افقی ماتریس «قدرت» و جهت عمودی «علاقه» نامیده میشود که هر کدام از این عوامل درجه کمی و زیادی مشخصی دارد. تیم طراحی با استفاده از توفان فکری اسامی ذینفعان را مشخص میکنند. هم چنین اسامی ذینفعان می تواند به جای طوفان فکری از تکنیک بنیادی تحلیل ذینفعان استخراج گردد.

- با رهبری و قضاوت تیم طراحی، اسامی به خانه های مناسب در ماتریس اختصاص داده می شود. اسامی باید آنقدر در بین خانه های چهارگانه بگردد تا تمامی اعضای تیم از وضعیت آنها اعلام رضایت کنند.

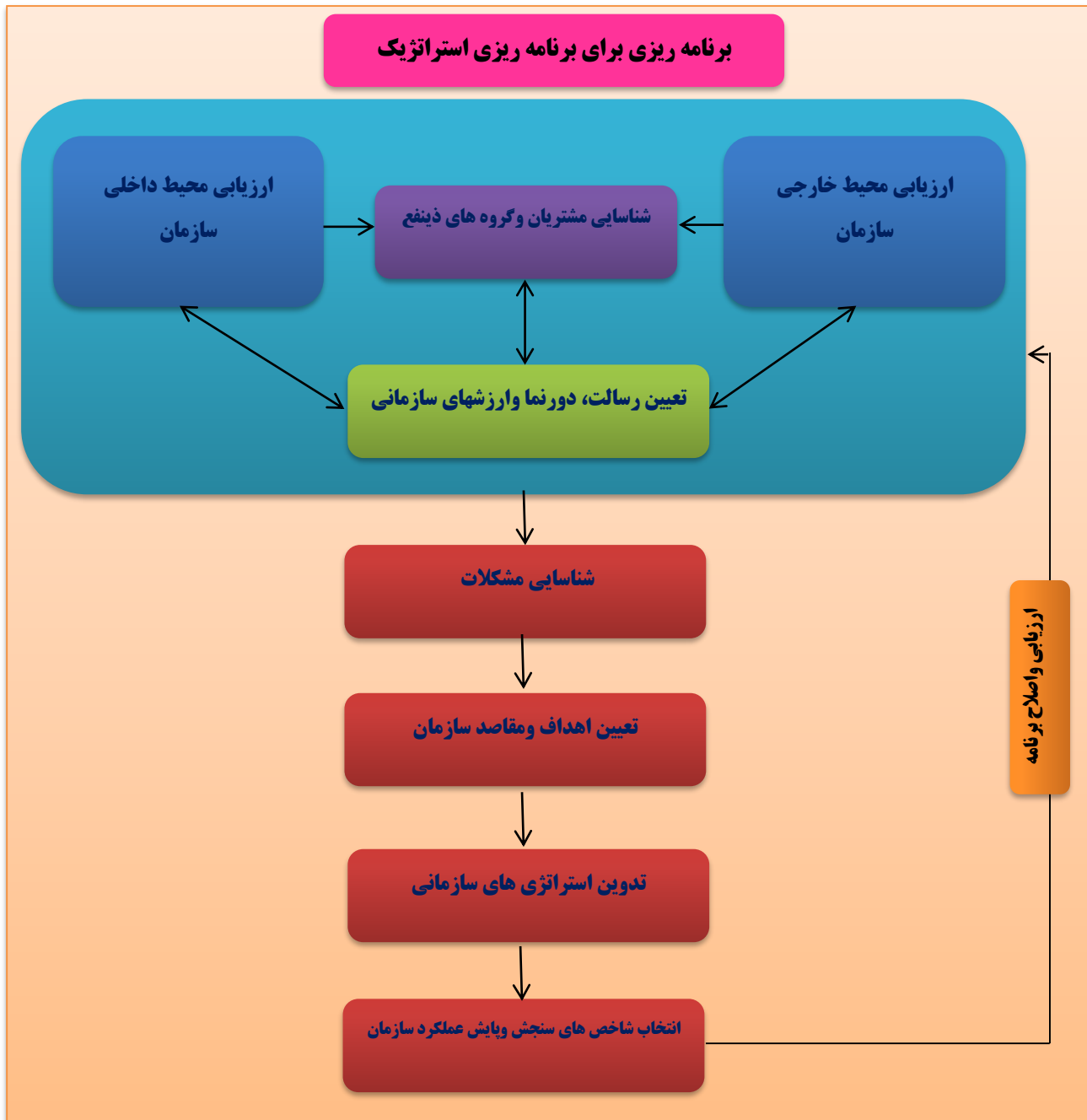
- گروه باید در مورد تحلیل موقعیت ذینفعان و تطابق آن با استراتژی سازمان بحث کند تا به نتیجه واحد یا سناریوهای خاصی دست پیدا کند (برایسون، ۲۰۰۴).

^۱ طیبی و ملکی، برنامه ریزی استراتژیک، انتشارات ترمه، چاپ پنجم، ۱۳۹۴

^۲ Bryson, J.M., & Humphrey, H.H. (2003). What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques.

مدل تدوین برنامه استراتژیک

الگوی برنامه استراتژیک انستیتو، حاصل بررسی چندین مدل برنامه استراتژیک است که با توجه به وظایف و مسئولیت های انستیتو، می باشد که مراحل اجرای آن به شرح ذیل می باشد:



رسالت / ماموریت :

بهبود سلامت و خوب زیستی قلبی عروقی جامعه که از طریق تربیت افراد حرفه ای، هدایت تحقیقات پیشرفته و ارائه خدمات مردم محور در راستای پیشگیری، ارتقاء سلامت، تشخیص و مراقبت های درمانی کارا و اثربخش بیماران قلبی عروقی سراسر ایران به انجام می رسد.

دورنما:

ما در توسعه مرزهای علم و دانش، تحول در ارائه خدمات جامع سلامت و آموزش پزشکی و حرفه ای گرایی در حوزه قلب و عروق و امید بخشی به جامعه مان با عمل به عهد و اخلاق حرفه ای، نقش آفرینی می کنیم

ارزش ها:

- رعایت اخلاق حرفه ای و ارزشهای اسلامی
- ارتقا ایمنی
- هدایت یکپارچه، مسئولیت پذیری و پاسخگوئی در همه سطوح
- بیمار محوری و تکریم گیرندگان خدمت
- نوآوری و خلاقیت
- ارتقاء مستمر کیفیت
- دوستدار محیط زیست
- ارائه خدمات مبتنی بر شواهد

احمدی جهان مهدی	رئیس اداره بودجه
دکتر افتخاری سعید	رئیس اداره امور دارویی
مهندس آقایی ذبیح الله	مسئول تاسیسات
مهندس توانا مرتضی	مسئول خدمات و لنژری
دکتر توتونچی محمد ضیاء	عضو هیئت علمی
دکتر حجتی سید افشین	رئیس اداره امور حقوقی
دکتر حق جو مجید	عضو هیئت علمی، رئیس بخش الکتروفیزیولوژی
دکتر خالق پرست شیوا	عضو هیئت علمی پژوهشی
دولت آبادی مریم	مسئول واحد آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
رستمی معصومه	سوپروایزر پیشگیری و کنترل عفونتهای بیمارستانی
دکتر زاهد مهر علی	عضو هیئت علمی و رئیس اداره خدمات آموزشی و تحصیلات تکمیلی
زعفری شبنم	سوپروایزر آموزش سلامت
مهندس بهاره شایان	کارشناس بهداشت محیط
مهندس شیرخانلو ندا	مسئول بهداشت حرفه ای
دکتر ضیائی فر محمد	عضو هیئت علمی، مدیر گروه بیهوشی
دکتر طبیب آویسا	عضو هیئت علمی و رئیس واحد مطالعات و توسعه آموزش
دکتر عبدالکریمی لیلا	عضو هیئت علمی و معاون درمان و مسئول فنی و ایمنی
غضنفری سارا	مدیر آمار و فناوری اطلاعات
دکتر غفارنژاد محمد حسن	عضو هیئت علمی ، مدیر گروه جراحی
دکتر فرشیدی حسین	عضو هیئت علمی و معاون آموزشی
دکتر کارگر فرانک	عضو هیئت علمی ، رئیس بخش جراحی بزرگسال
مهندس کلویی حمید رضا	کارشناس مسئول تجهیزات پزشکی
دکتر گل پیرا رضا	معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع ودبیر برنامه استراتژیک و سرپرست بهبود کیفیت اعتباربخشی
محسنی فیروزه	مدیر توسعه سازمان و منابع انسانی
دکتر مخبر دزفولی مرضیه	سرپرست واحد تغذیه
دکتر مظلوم زاده سعیده	عضو هیئت علمی و معاون پژوهشی
دکتر مقدم یوسف	سرپرست مدیریت خدمات پشتیبانی
دکتر ملکی مجید	عضو هیئت علمی
دکتر مهدوی سید مهدی	عضو هیئت علمی، رئیس بخش قلب کودکان
دکتر مومنی بهزاد	مدیر خدمات پرستاری
دکتر نوحی فریدون	عضو هیئت علمی و رئیس انستیتو
دکتر نیک پژوه اکبر	عضو هیئت علمی
نیک مهر امیر	مدیر امور مالی
دکتر یعقوبی ناهید	مدیر گروه پزشکی هسته ای