



دانشگاه کارآفرینی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت استراتژیک کارآفرینی

متغیرهای استراتژیک و EFQM (خط مشی و استراتژی) در

مرکز درمانی شهید هاشمی نژاد تهران

گردآورنده: رضا طاهری زارع

استاد گرانقدر: جناب آقای دکتر حجاریان

برگرفته از کتاب کمیته راهبردی EFQM - اعتمادیان، واژه پرداز، ۱۳۸۵



دانشگاه کارآفرینی

«یکی از هشت مفهوم بنیادی الگوی تعالی»

سازمانهای برتر تدوین استراتژی خود را
بر ذینفعان متمرکز و مأموریت و آرمان خود
را با تمرکز بر بازار و بخشی از آن که در
آن فعالیت می کنند بکار می گیرند.



رسالت MISSION

- مرکز فوق تخصصی **شهید هاشمی نژاد** طیف وسیعی از خدمات درمانی با کیفیت مطلوب را به مراجعینی که دارای بیماری‌هایی در حوزه ادراری و مشکلات مرتبط بوده، همچنین خدمات آموزشی با کیفیت مطلوب به آموزش گیرندگان ارائه می‌نماید.
- جلب رضایت بیماران و پاسخ خلاقانه به تأمین نیازهای بهداشتی جامعه از اهداف این مرکز می‌باشد.
 - رسالت ما در سطح جامعه ارائه خدمات مراقبتی فوق تخصصی ارولوژی و نفرولوژی با کیفیت بالاست که قادر به تأمین نیازها و برآورده نمودن انتظارات بیماران و دیگر مشتریان داخلی و خارجی در یک محیط پر از شأن و احترام متقابل می‌باشد.



آرمان VISION

کیفیت درمان و آموزش
در مرکز فوق تخصصی کلیه و مجاری ادرار (شهید هاشمی نژاد)
مطلوب‌تر از هر بخش درمانی، آموزشی دیگر



ارزش‌ها VALUES

مهمترین ارزش‌ها که همان باورهای مرکز فوق تخصصی شهید هاشمی‌نژاد هستند عبارتند از:

- خشنودی و کسب رضایت مشتریان (مشتری‌مداری) اولویت نخست ماست، رابطه ما با مشتریان بر پایه صداقت و اعتماد استوار است.
- کرامت انسانی و تقوی محوری را ارج نهاده و آن را رمز توسعه منابع انسانی و راهی جهت پیشبرد و بهبود مستمر می‌دانیم.
- توجه به کیفیت مطلوب و مستمر، و فرهنگ برتری و تعالی را کلید موفقیت می‌دانیم.



دانشگاه کارآفرینی

ارزش‌ها VALUES

- ما همواره به نیازهای مشتریان، ارزشهای جامعه و حفاظت محیط زیست توجه لازم داریم.
- ارتقای کیفیت زندگی کارکنان، مشارکت آنها و توجه به خلاقیت نیروی کار را عامل رشد خود می‌دانیم.
- موفقیت خود را در گروهی آموزش، کار تیمی، روحیه مشارکت و داشتن گروهی هم‌دل، یکسو، هماهنگ و هم‌فکر یعنی «خانواده کاری هاشمی‌نژاد» می‌دانیم.
- تلاش برای جذب و بکارگیری تکنولوژی روز، و توسعه همه جانبه را وظیفه مستمر و مداوم خود می‌دانیم.



خط‌مشی Policy

- مرکز فوق تخصصی شهید هاشمی نژاد یک مرکز آموزشی و درمانی در ارتباط با بیماری‌های کلیوی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران می‌باشد که با ۱۵۳ تخت فعال و بخش‌های تخصصی و فوق تخصصی بستری و پاراکلینیکی آماده ارائه خدمات به مراجعین می‌باشد.
- این مرکز متعهد به موارد ذیل است:
- پذیرش بیماران آزاد و یا دارای بیمه‌های دولتی
- پذیرش بیماران اورژانسی بدون در نظر گرفتن نوع جراحی یا
بضاعت بیمار
- رعایت منشور حقوق بیماران



خط‌مشی Policy

- رعایت کلیه قوانین و مقررات درمان و بهداشت ملی
- آموزش دانشجویان و فراگیران
- رعایت قوانین و ضوابط زیست محیطی ملی
- بهبود مستمر سیستم مدیریت کیفیت و زیست محیطی
- بهبود مستمر فرآیندهای ارائه خدمات درمان
- پیشگیری از آلودگی‌های آب و خاک
- توسعه خدمات قابل‌ارائه به مستری
- جلب رضایت مشتریان
- ارتقاء و حفظ کرامت ارباب رجوع در نظام اداری



دانشگاه شهردرود

خط‌مشی Policy

در راستای تعهدات فوق این مرکز اهداف زیر را سرلوحه خود قرار داده‌است:

- پیشگیری از عفونتهای بیمارستانی
- کاهش هزینه‌های درمان با حداکثر کیفیت
- حفظ سلامتی کارکنان
- افزایش رضایت‌مندی بیماران و مراجعین
- افزایش سطح علمی و توانمندی‌های عملی فراگیران و دانش‌پژوهان
- ارتقاء سلامتی در سطح جامعه
- افزایش سرعت پذیرش بیماران و کاهش مدت زمان ترخیص
- انجام سلسله اقدامات درمانی به بهترین نحو



دانشگاه کارافرینی

خط‌مشی Policy

افزایش سطح آگاهی بیماران از نوع بیماری و روند درمان
جلوگیری از شیوع بیماری به وسیله مدیریت مواد زائد و
پسماندهای بیمارستانی از آلودگی پساب، کاهش مصرف منابع
ارتقاء سطح علمی، معیشتی و جایگاه اجتماعی کارکنان
توسعه و اصلاح ساختارهای بنیادی سازمان
بیمارستان بدین منظور از الگوهای بین‌المللی روز مدیریت، استانداردهای
ISO 9001 : 2000 و **ISO 14001 : 2004** و مدل تعادلی سازمان
EFQM پی‌روی می‌نماید.



دانشگاه شهردر
دانشگاه کارآفرینی

منشور اخلاقی بیمارستان

- کارکنان این بیمارستان، خود را متعهد بلکه مفتخر به خدمت صادقانه به مردم دانسته و ایمان دارند که رضای خالق وابسته به رضای مخلوق است.
- کوشش در بکارگیری و استفاده بهینه از فن‌آوری‌های جدید و آماده سازی فضای مناسب به منظور ارائه خدمات مطلوب و ارزنده‌تر به مشتریان جزء اولویت‌های این مرکز است.
- داشتن صداقت، صمیمیت و خوشرویی توأم با برخورد مسئولانه نسبت به مراجعین و پاسخگو بودن در مقابل عملکرد وظیفه همه ماست.
- تلاش در جهت ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، درمان صحیح و به موقع بیماران و تلاش در جهت جلب رضایت آنها هدف ماست.



دانشگاه شهردر
دانشگاه کارآفرینی

منشور اخلاقی بیمارستان

- وقت‌شناسی، نظم و ترتیب در امور، داشتن جدیت و دلسوزی در ارائه خدمت و تلاش برای درک و پاسخ‌گویی به توقعات مراجعین جزء وظایف کارکنان است.
- حفظ نظم و آراستگی ظاهری، رعایت نزاکت و احترام نسبت به بیمار وظیفه دیگر ماست.
- موفقیت ما در گرو کار گروهی بوده و ارتقاء مستمر کیفیت، و توسعه همه جانبه هدف ماست.
- این مرکز باور دارد که مشتریان داوران نهایی کیفیت خدمات و دلیل بقای هر سازمانی می‌باشند بنابراین در جهت حفظ و ارتقاء سطح کیفی و کمی خدمات و در نهایت رضایت بیماران تلاش مستمر خواهیم نمود.



دانشگاه کارآفرینی

معیار دوم در مدل

EFQM

POLICY & STRATEGY

خطمشی و استراتژی

- خطمشی و استراتژی و نیازها و انتظارات حال و آینده ذینفعان مبتنی است و این خطمشی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات و یادگیری و فعالیتهای بیرونی مرتبط مبتنی است. استراتژی‌ها بعد از اینکه تدوین شدند مورد بازنگری قرار می‌گیرند و به روز می‌شوند و این استراتژی‌ها از طریق چارچوبی از فرآیندهای جاری شده در سازمان اشاعه می‌یابند.
- وزن این معیار در مدل مذکور ۸٪ می‌باشد.



دانشگاه کارآفرینی

معیار ۲ - خطامشی و راهبرد

۲a - خط مشی و راهبرد بر اساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان ایجاد شده است.

۲b - خطامشی و راهبرد بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات یادگیری و فعالیتهای مرتبط خلاقانه و فعالیتهای خارجی مربوطه ایجاد شده است.

۲c - خطامشی و راهبرد ایجاد شده و مورد بازنگری و به روز آمدی قرار می‌گیرد.

۲d - خطامشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی استقرار می‌یابند.

2a - خطمشی و راهبرد بر اساس نیازها و توقعات حال و آینده ذینفعان ایجاد شده است

- جمع‌آوری و ترک اطلاعات به منظور تعیین بازار و بخشهایی از بازار که سازمان در حال و آینده در آن فعالیت می‌کند.
- شناسایی، درک و پیش‌بینی نیازها و توقعات جاری و آینده ذینفعان، شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و صاحبان سهام
- شناسایی، درک و پیش‌بینی تحولات بازار شامل فعالیتهای رقبا



2b - خطامشی و راهبرد بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مرتبط خلاقانه و فعالیتهای خارجی مربوطه ایجاد شده است

- تجزیه و تحلیل خروجی‌های شاخص‌های عملکرد داخلی
- تجزیه و تحلیل برون‌داده‌های فعالیتهای یادگیری
- تجزیه و تحلیل داده‌های تصورات خارجی و آگاهی از برند
- تحلیل عملکرد رقبا و بهترین سازمان‌های مشابه
- تجزیه و تحلیل داده‌های مربوطه به قابلیت‌های اصلی موجود و بالقوه شرکاء



دانشگاه شهردر

2b - خطامشی و راهبرد بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مرتبط خلاقانه و فعالیتهای خارجی مربوطه ایجاد شده است

- تجزیه و تحلیل داده‌های بلند و کوتاه مدت اجتماعی، زیست محیطی، ایمنی و مسائل حقوقی
- تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به تأثیر محصولات و خدمات در تمامی منحنی عمر آنها
- شناسایی و درک شاخص‌های اقتصادی و مردم‌شناسی
- تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تعیین تأثیر تکنولوژی‌ها و الگوهای کسب و کار جدید بر عملکرد سازمان



2c- خطمشی و راهبرد ایجاد شده و مورد بازنگری و به روزآمدی قرار می گیرد

- تدوین، بازنگری و به روزآوری خطمشی‌ها و استراتژی سازگار با مأموریت، آرمان و دیدگاه‌های تعالی سازمان
- ایجاد توازن بین نیازها و توقعات کوتاه و بلند مدت ذینفعان
- ارزیابی ریسک‌ها و شناسایی راه‌های مواجهه با این ریسک‌ها
- شناسایی مزیت‌های رقابتی حال و آینده



2c- خطمشی و راهبرد ایجاد شده

و مورد بازنگری و به روزآمدی قرار می گیرد

- شناسایی صلاحیتها و ضرورت‌های مورد نیاز برای تشکیل شرکت‌ها یا پیمانها در راستای تحقق خطمشی و راهبرد
- بازنگری حضور در بازارهای ایجاد شده و یا الزام به تغییر رویکرد بازار
- هماهنگی راهبرد با شرکاء و هم‌پیمانان
- شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت (Critical Success Factors)
- همسوسازی و توسعه مستمر استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی با شرکا سازمان
- ارزیابی مرتبط بودن و اثربخشی خطمشی و راهبرد



دانشگاه شهردرود

2d- خطمشی و راهبرد مرتبط بوده و از طریق چارچوب فرآیندهای کلیدی استقرار می‌یابند

- شناسایی و طراحی و تدوین چارچوب فرآیندهای کلیدی لازم برای تحقق خطمشی و راهبرد سازمان
- اطلاع‌رسانی خطمشی و راهبرد به ذینفعان و ارزیابی آگاهی ایشان از آنها
- همسوسازی، اولویت‌گذاری، توافق، جاری‌سازی و برنامه‌های ارتباطی، اهداف بلند و کوتاه مدت، همچنین پی‌گیری دستاوردها
- ایجاد مکانیزم گسترده گزارش‌دهی سازمان برای پی‌گیری پیشرفت

پایان