

کارگاه نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

کلینیک دیابت

۳۰ آذر ۱۴۰۱

برنامه این جلسه:

توافق در مورد تعاریف



بارش افکار و جمع آوری ایده ها



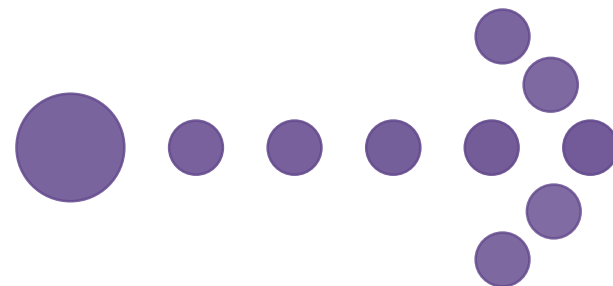
تدوین نقشه استراتژی



آشنایی با کارت (شاخصها و پروژه ها)



تدوین
نقشه و
مرور کارت



نقشه مسیر



استراتژی؟



یادآوری



• وجود خدمات جامع، کلینیک های تخصصی و امکانات درمانی در مرکز مرتبط با دیابت

• داشتن اطلاعات، سوابق و پرونده الکترونیک بیماران جهت پیگیری، درمان و امور پژوهشی

• وجود تیم علاقمند

• **وجود مددکاری و NGO جهت بیماران نیازمند**

قوتها

ضعفها

• نامتناسب بودن چارت سازمانی با مأموریت درمانی، آموزشی و پژوهشی

• عدم حضور فعال اعضای هیئت علمی مرتبط در مرکز (پژوهشی، درمانی، آموزشی)

• مدیریت نامناسب فضاهای موجود

• ضعف در وجود ساختار سازمانی

• وجود سیستم اطلاع رسانی نامناسب

• کنترل نامناسب دیابت

فرصتها

تهدیدها

- موقعیت جغرافیایی خوب استان در کشور
- وجود خیرین علاقه مند به حوزه سلامت در استان
- شیوع بالای دیابت در استان و امکان جلب بودجه و امکانات درمانی از وزارت بهداشت
- وجود پزشکان متخصص و فوق تخصصی با توان علمی بالا در استان و جلب مشارکت آنها در زمینه های درمانی پژوهشی و آموزشی
- ارتباط با سازمان های دانشگاهی و فرادانشگاهی
- امکانات درمان از راه دور و تله میدیسین جهت سرویس دهی به بیماران خارج از استان و پیگیری آنها
- استفاده از ظرفیتهای طب مکمل برای تنوع بخشی به خدمات مرکز و گسترش تحقیقات
- فعالسازی شیفت عصر
- داشتن مجله پژوهشی
- آمار بالای مراجعین دائمی
- وجود فضای ورزشی
- امکان مهارت آموزی و تربیت پرسنل دوره دیده
- راه اندازی واحد بین الملل

- وجود رقبای توانمند در جذب نیروهای کارآمد
- شرایط مشکلات ناشی از تحریم ها
- عدم تناسب منابع مالی با هزینه های استفاده از تجهیزات برای درمان های نوین
- اولویت نداشتن تامین منابع تحقیقاتی در برنامه ریزی کلان استانی ملی
- عدم وجود برنامه در دانشگاه و وزارتخانه و تصمیم گیری های بدون پشتوانه اجرایی
- وجود بانک اطلاعاتی فراگیر متعدد در کشور در زمینه دیابت
- عدم انگیزه هیئت علمی دانشگاه در امر آموزش و پژوهش
- جزیره ای عمل کردن مراکز یزد
- ناکارآمدی سازمان های بیمه گر در پوشش هزینه های درمانی

تغییرات و چالش‌ها:

- آغاز ثبت پرونده‌ها بصورت الکترونیک
 - بالابردن حساسیت دآوری مقالات ارسالی به مجله و به تبع آن ارتقای کیفیت مجله
 - تلاش برای ایجاد لینک‌هایی در خارج از دانشگاه در راستای انجام طرح‌های مشترک (ژنتیک، صنعت و دارویی)
 - تغییر مدیران ارشد
 - اضافه کردن بخش رادیولوژی (سونوگرافی)
 - پژوهشکده شدن مرکز
 - کلینیک عصر
 - پزشکان غیرمرتبط به دیابت
- (ادامه دارد)

تغییرات و چالش ها:

- خدمات رفاهی جهت بیماران و کارکنان (کافه تریا
- تعداد بالای متخصص غدد دانشگاه
- فرایند مراجعه بیماران و چرخش بین واحدها
- نزدیکی به ساختمان اصلی دانشگاه
- استفاده از امکان اجاره فضاهای مرکز (سالن های اجتماعات، باشگاه ورزشی)
- مصوب بودن تحقیقات مرکز

بیانیه های سازمان



رسالت : ارائه خدمات جامع آموزشی، درمانی مرتبط با دیابت با استناد به پژوهش های کاربردی و جلب مشارکت های اجتماعی به منظور ارتقای امید و سلامت جامعه



چشم انداز: مرجعی پژوهش محور در ارائه خدمات جامع آموزشی و درمانی به بیماران دیابتی



ارزش ها:

نوع دوستی

رعایت اخلاق در پژوهش

احترام

بیمار محوری



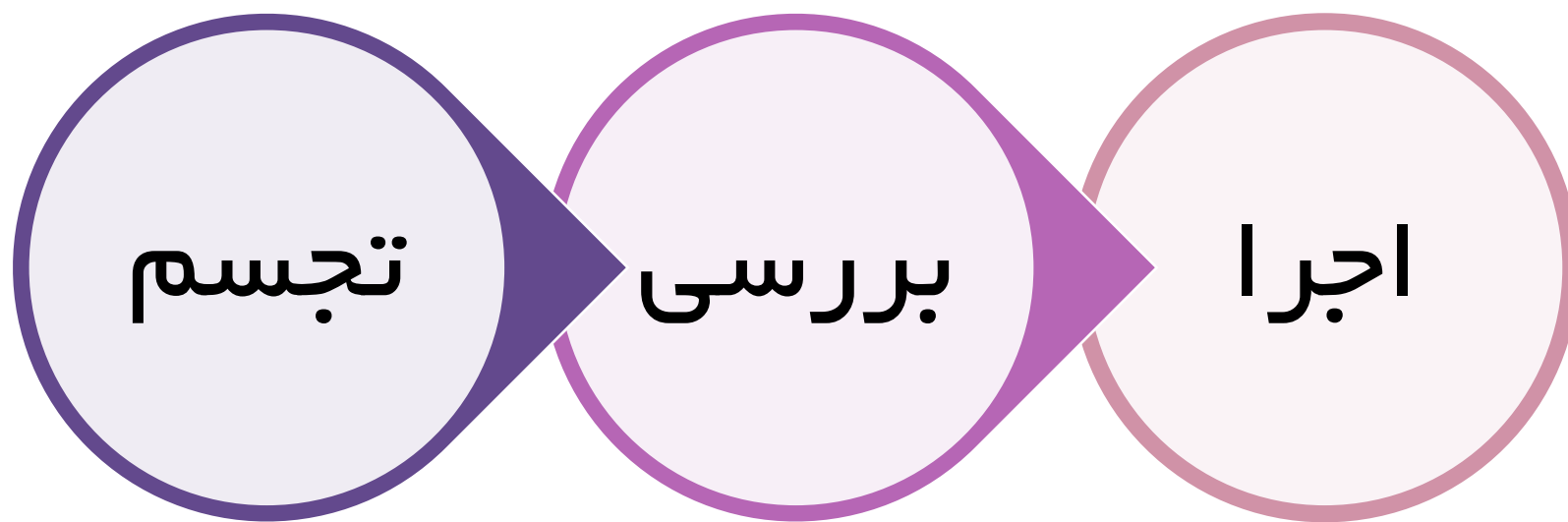
نقشه استراتژی

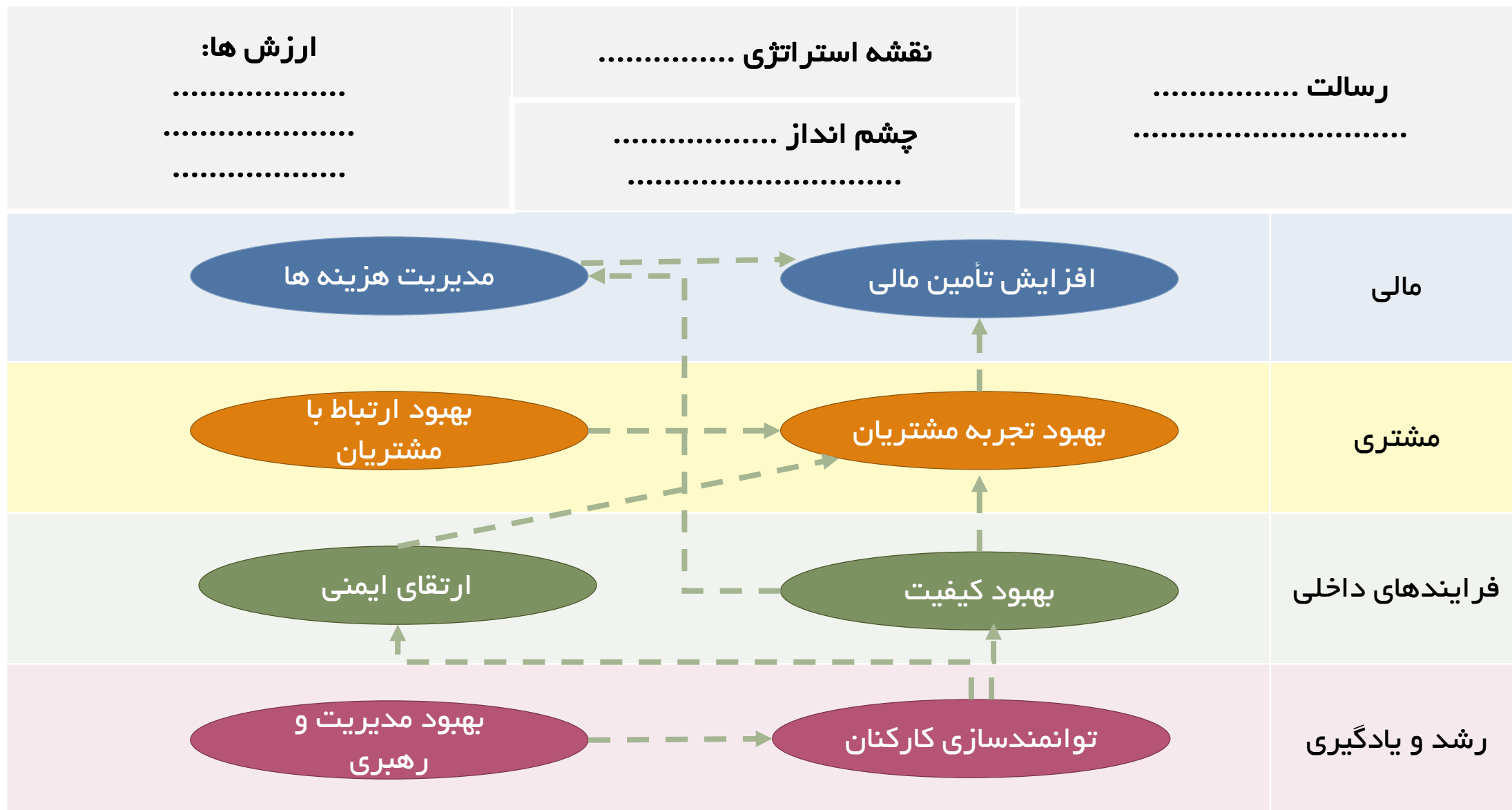
نقشه:

نمایش تصویری استراتژی



نقشه استراتژی، تجسم استراتژی سازمان است که
به بررسی و اجرای آن کمک می کند.





اجزا و ادبیات نقشه باید متناسب با سازمان خودتان باشد:

مالی	بعضی از سازمانهای دولتی یا غیرانتفاعی به جای اهداف مالی، رسالت خود را در این قسمت ثبت می کنند.
مشتری	ممکن است به جای آن سهامداران/ذینفعان/مراجعین/گیرندگان خدمت/... نوشته شود.
فرایندهای داخلی	این قسمت مربوط به همه فعالیتهایی است که باید به خوبی انجام دهیم.
رشد و یادگیری	این وجه مخصوص امور کارکنان است و می تواند به عنوان مهارتها و فرهنگ/ افراد و توانمندی ها/... شناخته شود.

گام های تدوین نقشه استراتژی:

۱- اجزای استراتژیک اساسی سازمان خود را تعیین کنید:

- مأموریت
- چشم انداز
- ارزشها



۲- استراتژی خود را فرموله کنید:

- برای رسیدن به چشم انداز، چه اقداماتی باید انجام دهید؟
- در چه زمینه هایی باید رشد کنید؟
- چطور می توانید بهتر از رقبا عمل کنید؟



۳- نقشه استراتژی خود را بسازید:

- منظرهای نقشه خود را تعیین کنید
- اهداف دقیق و شفاف را در چهار منظر قرار دهید.
- نقشه استراتژی سازمان را با اجزای خاص آن (رنگ، فرمت، لوگو،...) اختصاصی کنید.



نقشه خام اولیه



ارزش ها: 	نقشه استراتژی مرکز دیابت چشم انداز	رسالت
		
		
		
		

رسالت : ارائه خدمات جامع آموزشی، درمانی مرتبط با دیابت با استناد به پژوهش های کاربردی و جلب مشارکت های اجتماعی به منظور ارتقای امید و سلامت جامعه



چشم انداز: مرجعی پژوهش محور در ارائه خدمات جامع آموزشی و درمانی به بیماران دیابتی



ارزش ها:

نوع دوستی

رعایت اخلاق در پژوهش

احترام
بیمار محوری



نمونه اهداف استراتژیک



رشد و یادگیری

- توسعه کارکنان
- توانمندسازی مبتنی بر تکنولوژی
- تصمیم گیری داده محور
- نگهداشت نیروهای ماهر
- مشارکت کارکنان
- توسعه مهارتها
- سرمایه گذاری بر تحقیق و توسعه
- گسترش همکاری
- شفافیت و اطلاع رسانی



فرایندها

- افزایش بهره وری
- بهبود کیفیت
- مدیریت ایمنی
- مدیریت ریسک
- مدیریت بحران
- اثربخشی فرایندها
- بهبود تخصیص منابع
- کاهش پیچیدگی
- بهبود مستندات
- بهبود زنجیره تامین



مشتری

- پایداری ارتباط با مشتری
- رضایت مشتری
- تجربه مشتری
- وفاداری مشتری
- تحقق انتظارات
- بهبود اطلاع رسانی
- بهبود شناخت مشتری و نیازها
- افزایش اعتماد
- تقویت برند



مالی

- افزایش درآمد
- بهره وری
- مدیریت هزینه
- افزایش منابع درآمد
- بهینگی خدمات
- افزایش سود
- افزایش ارزش سهام
- تنوع منابع تامین مالی
- بهره وری از دارایی

ارزش ها: احترام نوع دوستی بیمارمحوری رعایت اخلاق در پژوهش	نقشه استراتژی مرکز دیابت یزد چشم انداز : مرجعی پژوهش محور در ارائه خدمات جامع آموزشی و درمانی به بیماران دیابتی	رسالت : ارائه خدمات جامع آموزشی، درمانی مرتبط با دیابت با استناد به پژوهش های کاربردی و جلب مشارکت های اجتماعی به منظور ارتقای امید و سلامت جامعه
مدیریت هزینه افزایش درآمد		مالی
بهبود اطلاع رسانی افزایش رضایتمندی گیرندگان خدمت		گیرندگان خدمت
بهبود کیفیت پژوهش بهبود فرایندها افزایش بهره وری بهبود کیفیت خدمات		فرایندها
افزایش رضایتمندی کارکنان بهبود و توسعه فرهنگ پژوهش افزایش مهارت آموزی توسعه فردی		رشد و یادگیری

کارت امتیازی متوازن



کارت امتیازی متوازن

ابزاری برای رهبری و مدیریت
استراتژی است که در سی سال
گذشته یکی از محبوب ترین روش ها
به شمار می آید.



اجزای کارت امتیازی متوازن

اقدامات استراتژیک	اهداف کمی	مسئول اندازه گیری	مسئول شاخص	شاخص ها	اهداف استراتژیک	
						مالی
						مشتری و بازار
						فرایندهای داخلی
						رشد و یادگیری

مرحله اول تکمیل کارت امتیازی متوازن:

رسالت		نقشه استراتژی	ارزش ها:
چشم انداز			
مالی	افزایش تأمین مالی	مدیریت هزینه ها	
مشتری	بهبود تجربه مشتریان	بهبود ارتباط با مشتریان	
فرایندهای داخلی	بهبود کیفیت	ارتقای ایمنی	
رشد و یادگیری	توانمندسازی کارکنان	بهبود مدیریت و رهبری	

اهداف استراتژیک	سنجه ها	اهداف کمی	اقدامات استراتژیک
وجه مالی	درآمد خیرین	۱۰ میلیارد تومان	- تهیه پروپوزال برای خیرین
	ظرفیت استفاده نشده	۴۰ درصد	- محاسبه ظرفیت بخشها
وجه مشتری و بازار	شاخص CX	۶۷ درصد	- بازنگری پرسشنامه رضایت سنجی
	شکایات رسیدگی شده	۸۰ درصد	- تهیه کدهای رفتاری استاندارد
وجه فرایندهای داخلی	کاهش زمان انتظار پذیرش	متوسط زمان انتظار	- مطالعه عوامل تأثیرگذار بر تأخیر در پذیرش
	بهبود ایمنی	تعداد مواجهات شغلی	- تدوین دستورالعمل جدید ایمنی شغلی
وجه رشد و یادگیری	توانمندسازی کارکنان	تعداد آموزشهای برگزار شده توسط پرسنل	- برنامه ریزی برای جلب مشارکت پرسنل در آموزشها
	ارتقای مدیریت و رهبری	درصد پیشرفت کارت	۵۶ درصد

شاخص / Measure

شاخص چیزی است که با اندازه‌گیری آن میزان تقرب یا دوری از اهداف استراتژیک مشخص می‌گردد.



نمونه شاخصهای استراتژیک



رشد و یادگیری

- درصد کارکنان آموزش دیده
- تعداد پیشنهادات به ازای هر کارمند
- درصد نیروی کار زیر استانداردهای عملکرد
- متوسط زمان رفع مشکلات پرداخت حقوق و دستمزد
- اثربخشی آموزش
- نرخ تنوع
- نرخ خاتمه همکاری داوطلبانه



فرایندها

- تعداد برنامه های آموزشی
- ایمنی بیمار
- زمان انتظار بیمار در مراحل فرایند
- متوسط زمان پذیرش
- نرخ فالوآپ بیمار
- بازگشت غیرمنتظره
- گزارش خطا



مشتری

- رضایت کلی مشتری
- هزینه تبلیغات و اطلاع رسانی
- دریافت شکایات
- تعداد مخاطبین
- تجربه مشتری



مالی

- متوسط هزینه هر ترخیص
- سود عملیاتی
- کسورات
- متوسط هزینه هر بیمار
- هزینه های غیرمستقیم
- هزینه های پرسنلی
- درآمد عملیاتی
- نسبت درآمد به هزینه
- درآمدهای برنامه ریزی شده
- هزینه های جذب خیرین

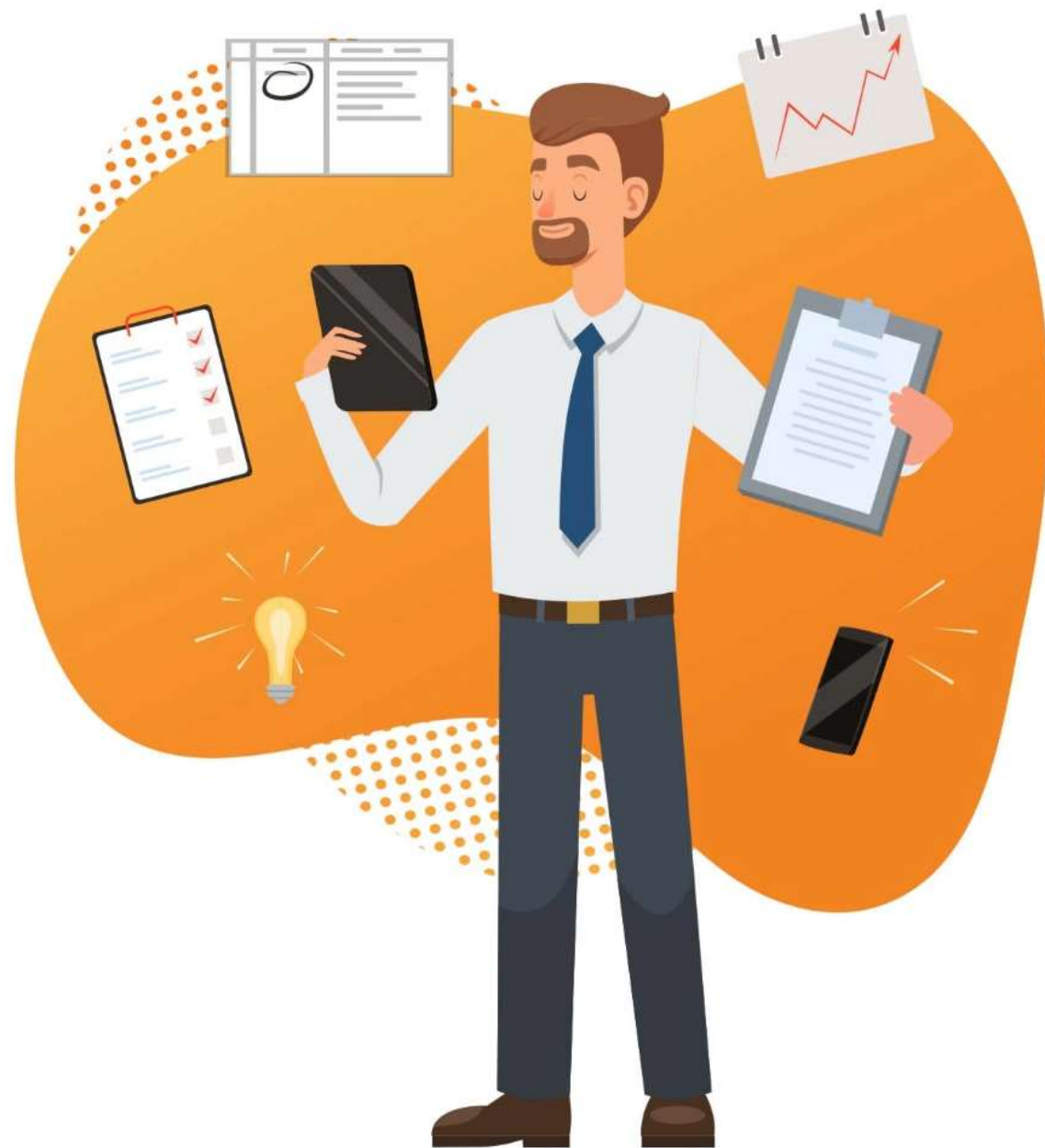
مسئول شاخص



فردی است که به واسطه جایگاه شغلی و دارا
بودن اختیارات لازم باید مسئولیت دستیابی
سازمان به هدف استراتژیک مربوطه را
بپذیرد.

مسئول اندازه گیری

شخصی است که دستگاه و یا اطلاعات لازم را برای ارائه گزارش آماری شاخص مورد نظر در اختیار دارد.



اهداف کمی / Targets

تراز یا حد قابل انتظاری از رشد هدف استراتژیک در دوره مورد نظر می‌باشد.



اقدامات استراتژیک / initiatives

روزی شروع شده و روزی به اتمام می‌رسد و منابعی را به خود اختصاص می‌دهد.

با اجرای اقدامات استراتژیک زمینه برای دستیابی به یک یا چند هدف استراتژیک فراهم می‌گردد.



اقدام استراتژیک/ پروژه تلاشی موقت است
برای تولید محصولی/خدمتی منحصر به فرد.

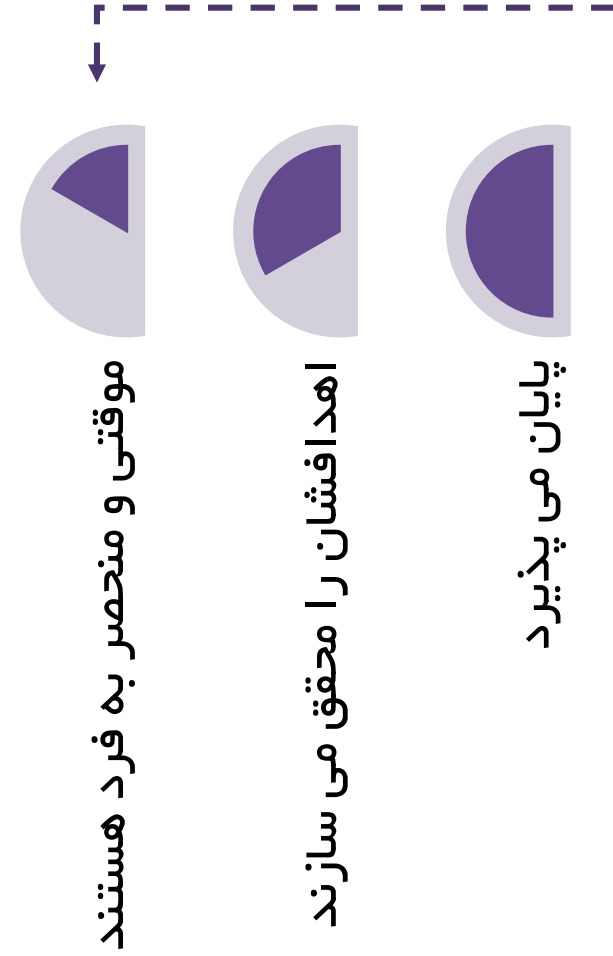


اهداف استراتژیک نتایج معمولاً دیرپای مورد انتظار ذینفعان سازمان یا آنچه بطور مستقیم منجر به آنها می‌گردد، می‌باشند.

در حالیکه انتظار می‌رود اقدامات استراتژیک در سر رسید مشخصی به پایان برسند.



پروژه ها



عملیات جاری



هیچ عملیاتی نمی تواند بدون
تغییر ادامه پیدا کند.

بعد از مدتی ممکن است
نیازهای بازار تغییر کند یا
مایل به نوآوری باشیم.

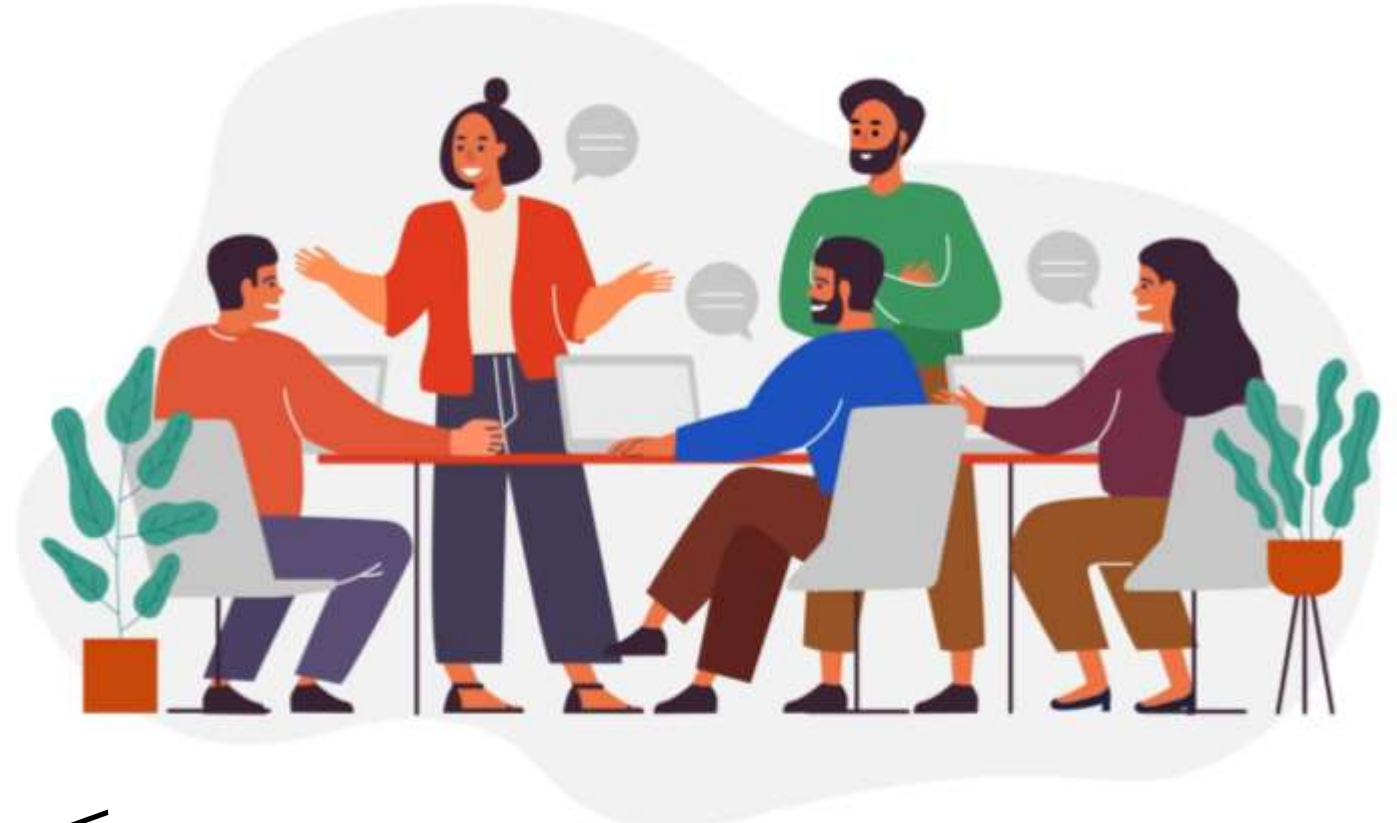
در این صورت باید تغییری در
عملیات ایجاد کنیم.

پروژه ها عامل ایجاد
تغییر هستند.



انواع اقدامات / پروژه های استراتژیک





فعالیت کارگروه‌های تخصصی
در جلسات آینده

کارت امتیازی پیشنهادی شما در وجه مالی

اهداف استراتژیک	اهداف کمی			مسئول اندازه گیری	مسئول شاخص	فرمول یا دیمانسیون	شاخص	اقدامات استراتژیک
	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱					
افزایش درآمد	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	آقای دکتر عرب		درآمد عملیاتی	• بررسی و مطالعه طرح های درآمدزایی مانند: فعال کردن کلینیک عصر، خدمات سرپایی، گسترش زخم پا، دندانپزشکی، گسترش کلینیک پا، کلینیک گوارش، OPG، آزمایشگاه، کلینیک توانبخشی دیابت، فیزیوتراپی، نوار عصبی و عضله (آقای عرب)
	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	آقای دکتر عرب		درآمد غیر عملیاتی	
	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	آقای دکتر خدایی		درآمد آموزشی	
افزایش جذب منابع	بیم	بیم	بیم	خانم خبیری	آقای دکتر عرب		درآمد خیری	• بررسی و مطالعه جهت برون سپاری مانند: سالن ها، غرفه و باشگاه (آقای دهقان) • امکان سنجی جذب خیرین • پژوهشی (آقای محمودی) • مطالعه راه اندازی دفتر ارتباط با صنعت (آقای محمودی) • امکان سنجی صنعتی سازی محصولات (خانم دکتر محراب) • امکان سنجی راه اندازی تعاونی (آقای دهقان)
	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	آقای دکتر عرب		منابع پژوهشی	
	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	خانم دکتر نمیرانیان		منابع جذب شده از صنعت	
	بیم	بیم	بیم	آقای دهقان	خانم دکتر عرب		منابع جذب شده از صنعت	

کارت امتیازی پیشنهادی شما در وجه مشتری

اهداف استراتژیک	اهداف کمی			مسئول شاخص	فرمول یا دیمانسیون	شاخص	اهداف استراتژیک
	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱				
• راه اندازی سیستم مدیریت شکایات • راه اندازی سیستم اندازه گیری رضایت مندی مشتریان • راه اندازی مرکز مهارت محور دیابت (آقای دکتر خدایی) • تشکیل کارگروه تولید محتوا (خانم خیبری) • برنامه ریزی جهت بهره وری از برند دیابت استان یزد (آقای محمودی) • بازنگری آموزش های مردمی (آقای محمودی) • راه اندازی کارگروه تبلیغات و برند (خانم خیبری)	بیم	بیم	بیم	خانم رضوی	آقای دکتر عرب	شاخص رضایت مشتری CSI	افزایش رضایتمندی گیرندگان خدمت
	بیم	بیم	بیم	خانم امین	آقای دکتر عرب	شکایات	
	بیم	بیم	بیم	آقای محمودی	خانم خیبری	تولید محتوا	بهبود اطلاع رسانی
	بیم	بیم	بیم	خانم خیبری	آقای محمودی	سرانه آموزش مردمی	
	بیم	بیم	بیم	خانم خیبری	آقای دکتر عرب	مصاحبه	
	بیم	بیم	بیم	خانم حمیده	آقای دکتر عرب	مراجعه	
	بیم	بیم	بیم				

کارت امتیازی پیشنهادی شما در وجه فرایندهای داخلی

اهداف استراتژیک	اهداف کمی			مسئول شاخص	فرمول یا دیمانسیون	شاخص	اقدامات استراتژیک
	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱				
بهبود کیفیت خدمات			بیم	خانم مهندس دارا	خانم دکتر نمیرانیان	کنترل قند خون HBA1C	بهبود کیفیت خدمات
			بیم	خانم مهندس دارا	خانم دکتر نمیرانیان	کنترل عوارض وابسته به دیابت (چشم و کلیه)	
			بیم	خانم مهندس دارا	آقای دکتر خدایی	نوروپاتی	
افزایش بهره وری			بیم	خانم مهندس دارا	خانم دکتر نمیرانیان	مراجعه بر اساس استاندارد	افزایش بهره وری
			بیم	خانم مهندس دارا	آقای دکتر عرب	ظرفیت بلا استفاده	
			بیم	خانم حمیده زارع	مهندس نجفی	زمان انتظار بیمار برای ویزیت	
بهبود فرایندها			بیم	خانم مهندس اینجیناری	خانم دکتر نمیرانیان	تمرکز بر خط مشی پژوهش	بهبود فرایندها
			بیم	خانم نیک	خانم دکتر	استفاده از چک لیست های ارتقا	

کارت امتیازی پیشنهادی شما در وجه رشد و یادگیری

اهداف استراتژیک	اهداف کمی			مسئول اندازه گیری	شاخص مسئول	فرمول یا دیماسیون	شاخص	اقدامات استراتژیک
	۱۴۰۳	۱۴۰۲	۱۴۰۱					
افزایش مهارت آموزی و توسعه فردی			بیم	خانم زینب زارع	آقای دکتر عرب		سرانه آموزش	افزایش مهارت آموزی و توسعه فردی
			بیم	خانم نیک فام	آقای دکتر عرب		سرانه پیشنهادات	
			بیم	خانم دکتر محراب	آقای دکتر عرب		سرانه آموزش رهبری	
بهبود و توسعه فرهنگ پژوهش			بیم	خانم مهندس نجفی	خانم دکتر نمیرانیان		افراد غیر پژوهشگر که به طرح یا مقاله افزوده می شود	بهبود و توسعه فرهنگ پژوهش
			بیم	خانم عابدی	آقای دکتر عرب		رضایتمندی کارکنان	
			بیم	آقای محمودی	آقای دکتر عرب		سرانه هزینه رفاهی	
افزایش رضایتمندی کارکنان			بیم	آقای محمودی	آقای دکتر عرب		سرانه هزینه رفاهی	افزایش رضایتمندی کارکنان
			بیم	آقای محمودی	آقای دکتر عرب		سرانه هزینه رفاهی	
			بیم	آقای محمودی	آقای دکتر عرب		سرانه هزینه رفاهی	

سپاس از همراهی شما