JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات

الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات في مستواها المتقدم دورة تدريبية مدتها أسبوعين للقادة التنفيذيين في المستشفيات والمديرين الطبيين ومديري الاستراتيجية والتخطيط الذين يقررون الخدمات التي يوسعها المستشفى أو يحافظ عليها أو ينسحب منها، ويخرج المشاركون منها بمسودة الخطة الاستراتيجية للمستشفى ومحفظة خطوط الخدمة. فتغير احتياجات السكان ودخول منافسين جدد وتشدد التمويل تفرض اليوم خيارات صعبة حول مواضع الاستثمار. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة للقادة الذين يرسمون توجه المستشفيات.

لماذا تهم الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات الآن

تتشكل استراتيجية المستشفيات اليوم بتأثير ثلاث فئات: السكان الذين يغير تقدم أعمارهم وانتشار الأمراض المزمنة بينهم مزيج الخدمات التي يحتاجونها، والجهات الدافعة والمشترية التي تكافئ مقدمي الرعاية القادرين على إدارة التكلفة والنتائج معا، والأطباء الذين يحدد دعمهم وصول أي خطة إلى الأجنحة. فالمستشفى الذي يدير استراتيجيته جيدا يركز موارده على خطوط الخدمة التي يحتاجها مجتمعه ويحافظ على انسجام مجلسه وكادره الطبي ويحول الخطط إلى مشروعات ممولة، أما المستشفى الذي يهملها فيشتت استثماره ويكرر خدمات قريبة ويكتب خططا لا يتبعها أحد. وتستند الدورة إلى تحليل PESTLE وتحليل SWOT، ونماذج المحافظ لخطوط الخدمة، وبطاقة الأداء المتوازن مع الخرائط الاستراتيجية.

المستفيدون من الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات

- القادة التنفيذيون المسؤولون عن توجه المستشفى ونموه وتقاريره لمجلس الإدارة
- المديرون الطبيون الذين يقودون الأقسام السريرية ويمثلون الأطباء في الاستراتيجية
- مديرو الاستراتيجية والتخطيط الذين يعدون الخطط ودراسات الجدوى ودراسات السوق
- قادة خطوط الخدمة المسؤولون عن أداء تخصص سريري
- أعضاء مجالس الإدارة وأمناء اللجان الذين يشرفون على تنفيذ الاستراتيجية

يحقق المستشفى العائد الأكبر حين يحضر الرئيس التنفيذي أو نائبه ومدير طبي ورئيس الاستراتيجية معا، فيبنون رؤية واحدة مشتركة للخدمات التي ينبغي أن يتصدرها المستشفى.

قدرات الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات

ينتقل المشاركون من بيانات السكان وإشارات السوق إلى خيارات حول خطوط الخدمة والاستثمار والمقاييس التي يتابع بها مجلس الإدارة التنفيذ.

- تقييم احتياجات صحة السكان والطلب في منطقة الخدمة — قرارات تخطيط الخدمات
- تحليل أنماط المنافسين والإحالات برسم الحصة السوقية — أولويات النمو
- بناء محفظة خطوط الخدمة بمعايير الجاذبية والقدرة — اللجان التنفيذية
- تصميم خريطة استراتيجية وبطاقة أداء متوازن للمستشفى — إشراف مجلس الإدارة
- مواءمة الكادر الطبي والأقسام السريرية مع الأولويات الاستراتيجية — القيادة الطبية
- تحديد دورة سنوية للتخطيط والمراجعة الاستراتيجية — مكاتب الاستراتيجية والتخطيط

مصطلحات الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات الأساسية

- سكان منطقة الخدمة — المجتمع الذي يخدمه المستشفى، ويحدد بالجغرافيا وأنماط الإحالة لتقدير الطلب على الخدمات.
- خط الخدمة — مجموعة خدمات سريرية مترابطة مثل خدمات القلب أو صحة المرأة تدار بوصفها وحدة استراتيجية واحدة.
- تحليل المحفظة — تقييم كل خط خدمة وفق جاذبية السوق والقدرة الداخلية لتقرير التوسع أو المحافظة أو الخروج.
- الخريطة الاستراتيجية — مخطط يربط الأهداف عبر منظورات المريض والعمليات والأفراد والمالية ليبين كيف تحقق الاستراتيجية النتائج.
- بطاقة الأداء المتوازن — مجموعة مقاييس عبر عدة منظورات تتابع مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.
- دورة التخطيط الاستراتيجي — التسلسل المتكرر للتحليل والاختيار والموازنة والمراجعة الذي يبقي خطة المستشفى محدثة.

الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات يوما بيوم

اليوم 1: السياق الاستراتيجي للمستشفيات

- تحليل PESTLE للقطاع الصحي — القوى التي تعيد تشكيل المستشفيات
- تحولات نماذج التمويل والجهات الدافعة — الانعكاسات الاستراتيجية
- رسالة المستشفى ورؤيته وقيمه — اختبار الملاءمة الاستراتيجية
- خريطة أصحاب المصلحة في المستشفى — المجلس والأطباء والمجتمع
- مراجعة الاستراتيجية الحالية — دروس من الخطة السابقة

اليوم 2: تحليل صحة السكان والطلب

- توصيف سكان منطقة الخدمة — الأعمار والأمراض والنمو
- بيانات عبء المرض — المجالات السريرية ذات الأولوية
- التنبؤ بالطلب على الخدمات — الأسرة وغرف العمليات والعيادات
- الاحتياجات غير الملباة وفجوات الوصول — اعتبارات العدالة
- تحليل أنماط الإحالة — وجهة المرضى اليوم

اليوم 3: تحليل السوق والمنافسة

- رسم خريطة المنافسين — مقدمو الرعاية القريبون وتخصصاتهم
- الحصة السوقية لكل خط خدمة — الموقع والاتجاه
- القوى الخمس في أسواق الرعاية الصحية — القدرة التفاوضية والتنافس
- خيارات الشراكة والشبكات — التعاون أو المنافسة
- تجميع تحليل SWOT للمستشفى — قائمة القضايا الاستراتيجية

اليوم 4: استراتيجية خطوط الخدمة

- تعريف خطوط الخدمة وملكيتها — القادة السريريون والإداريون
- مصفوفة المحفظة لخطوط الخدمة — التوسع أو المحافظة أو الخروج
- قرارات مراكز التميز — تركيز الخبرات
- المساهمة المالية لخط الخدمة — الهامش والحجم
- خيارات إعادة تشكيل الخدمات — نقل الرعاية بين المواقع

اليوم 5: الخيار الاستراتيجي ودراسات الجدوى

- تقييم البدائل الاستراتيجية — المعايير والأوزان
- دراسات جدوى الاستثمار — رأس المال والإيرادات والمنافع
- تخطيط السيناريوهات للمستشفيات — مستقبل الطلب والتمويل
- شهية المخاطر في القرارات الاستراتيجية — حدود تحمل المجلس
- ترتيب أولويات المبادرات الاستراتيجية — التسلسل والقدرة

اليوم 6: الخرائط الاستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن

- بناء الخريطة الاستراتيجية — ربط الأهداف عبر المنظورات
- اختيار مقاييس البطاقة — المؤشرات القائدة والتابعة
- المستهدفات والحدود — طموح واقعي
- تسلسل البطاقات إلى الأقسام — وضوح خط الرؤية
- لوحات الاستراتيجية لمجلس الإدارة — إشراف دون تدخل في التفاصيل

اليوم 7: دورة التخطيط الاستراتيجي

- تقويم التخطيط السنوي — ربط الاستراتيجية بالموازنة والقوى العاملة
- الخطط التشغيلية المنبثقة من الاستراتيجية — أهداف الأقسام
- مواءمة الخطة الرأسمالية — أولويات المعدات والمباني
- مراجعات منتصف العام — تعديل المسار
- معايير توثيق الخطة — أوراق استراتيجية واضحة وموجزة

اليوم 8: القيادة السريرية وتنفيذ الاستراتيجية

- إشراك الكادر الطبي في الاستراتيجية — أدوار القيادة الطبية
- نماذج الإدارات السريرية — المساءلة عن النتائج
- إيصال الاستراتيجية للعاملين — السردية والقنوات
- الإشراف على محفظة المشروعات الاستراتيجية — مكتب التنفيذ الاستراتيجي
- تجاوز مقاومة تغيير الخدمات — التفاوض والأدلة

اليوم 9: حوكمة مجلس الإدارة للاستراتيجية

- دور المجلس في الاستراتيجية — تحديد التوجه والمساءلة
- جلسات المجلس الاستراتيجية — جدول الأعمال والإعداد
- سجل المخاطر الاستراتيجية — ضمانات المجلس
- إشراك المجتمع والشركاء — المساءلة العامة
- تقييم نتائج الاستراتيجية — المراجعة السنوية للمجلس

اليوم 10: ممارسة الخطة الاستراتيجية للمستشفى

- تطبيق تحليل الاحتياجات والسوق — قاعدة أدلة الخطة
- تطبيق خيارات المحفظة — أولويات خطوط الخدمة
- تطبيق تصميم بطاقة الأداء — مقاييس الخطة ومستهدفاتها
- تطبيق روتين التنفيذ والمجلس — ترتيبات الإنجاز
- استكمال الخطة الاستراتيجية للمستشفى ومحفظة خطوط الخدمة — العرض على المجلس

تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات بعد الدورة

- إعداد توصيف لمنطقة الخدمة وأنماط الإحالة لخط خدمة واحد، وعرض توصية على الفريق التنفيذي بتوسيعه أو المحافظة عليه أو إعادة تشكيله.
- صياغة خريطة استراتيجية من صفحة واحدة وستة مقاييس لبطاقة الأداء لأهم ثلاث أولويات في المستشفى، واختبارها مع رئيس المجلس أو لجنة الاستراتيجية.

أسئلة حول الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات

ما الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات ولماذا تهم الآن؟

الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات هي تحليل الاحتياجات والأسواق واختيار أولويات الخدمة وتوجيه المستشفى نحوها. وتزداد أهميتها الآن لأن احتياجات السكان ونماذج التمويل والمنافسة تتغير أسرع من دورات التخطيط التقليدية.

ما الأدوار الأكثر استفادة من دورة الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات؟

يستفيد منها أكثر القادة التنفيذيون في المستشفيات والمديرون الطبيون ومديرو الاستراتيجية والتخطيط وقادة خطوط الخدمة وأعضاء مجالس الإدارة، لأنهم يتخذون أو يراجعون قرارات الخدمات التي يتصدرها المستشفى وتوجيه الاستثمار.

كيف تختلف دورة الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات عن دورة الابتكار في الرعاية الصحية؟

تركز على الخيارات بعيدة المدى حول خطوط الخدمة والاستثمار وإشراف المجلس بدلا من تصميم نماذج رعاية جديدة وتجربتها. فدورة الابتكار تطور الأفكار الجديدة، أما هذه الدورة فتحدد أين ينافس المستشفى وكيف تحكم استراتيجيته.

ماذا تعود به من دورة الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات؟

تعود بمسودة خطة استراتيجية للمستشفى تتضمن تحليل الاحتياجات ومحفظة خطوط الخدمة والخريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء. وتمنح مجلسك وفريقك التنفيذي أساسا منظما لدورة التخطيط التالية.

الإدارة الاستراتيجية للمستشفيات: الطريق إلى الأمام

تمنح الخطة الاستراتيجية للمستشفى ومحفظة خطوط الخدمة القادة التنفيذيين والأطباء ومجلس الإدارة بيانا واحدا متفقا عليه لمواضع الاستثمار وأسبابها. ويوجه استخدامها الأول قرار خط الخدمة الذي يحظى بأولوية التمويل. ويستخدمها التنفيذيون والمديرون الطبيون ومديرو الاستراتيجية في جلسات التخطيط والمجلس، وبعد المراجعة الأولى تستحق توقعات السكان ومستهدفات البطاقة اختبارا جديدا في ضوء النشاط الفعلي.