

مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي

الخطة الاستراتيجية للأعوام

٢٠٢٤ - ٢٠٢٢





صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم



سمو ولي العهد الامير حسين بن عبدالله الثاني



المغفور له بإذن الله
جلالة الملك المؤسس عبدالله الاول بن الحسين طيب الله ثراه

من أقوال صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم

"إن المطلوب في هذا الظرف الاستثنائي واضح، وقد أشرنا إليه في تكليفنا للحكومة، وجميعكم على معرفة تامة بحجم المسؤوليات الملقاة علينا جميعاً، فالأولوية في التعامل مع جائحة كورونا، هي صحة المواطن وسلامته، وكذلك الاستمرار في حماية الاقتصاد الوطني، وهذا يستدعي وضع الخطط وبرامج العمل والقرارات المدروسة القابلة للتطبيق وشراكة فاعلة مع القطاع الخاص".

خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة غير العادية لمجلس الأمة التاسع عشر

10 كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٠

"وبالنسبة لي، فلطالما كانت وستظل صحة المواطن وسلامته أولوية قصوى، الأمر الذي يتطلب من الحكومة الاستمرار في اتخاذ كل الإجراءات والتدابير المدروسة في التعامل مع جائحة كورونا بشكل يوازن بين الاعتبارات الصحية، وتشغيل القطاعات الاقتصادية، والحفاظ على أرزاق المواطنين. كما يتطلب هذا الظرف الاستثنائي بذل أقصى الجهود لتحسين النظام الصحي ورفع جاهزيته وقدرته، لذا أوجهكم إلى المباشرة فوراً في رفع الطاقة الاستيعابية للمستشفيات، وأسرة العناية المركزة على مستوى المملكة خلال الأسابيع القليلة القادمة، والمضي قدماً في تخصيص وإنشاء مراكز لإجراء الفحوصات والتوسع في توفير المختبرات في جميع المحافظات، وفقاً لأعلى معايير الجودة، والمباشرة الفورية في إنشاء المركز الوطني للأوبئة والأمراض السارية، لتعزيز قدرتنا على التعامل مع هذه الجائحة أو أي تحدٍ مستقبلي مماثل، لا قدر الله. كما أوجه الحكومة إلى تسخير قدرات القطاع الصحي، ضمن سياق مركزي متناسق يمكننا من الاستجابة السريعة لهذه الجائحة ومتغيراتها وتطوراتها."

"رغم تداعيات أزمة كورونا، إلا أنها أظهرت مكامن قوة وفرصاً واعدة في قطاعات عدة، خصوصاً الصناعات الغذائية والدوائية والمعدات الطبية، التي يجب استثمارها وفق نهج مؤسسي قابل للتنفيذ، لتحديد الفرص المتاحة، وبما يوفر فرص العمل ويمكن الأردن من لعب دور مهم كمركز إقليمي في المنطقة".

من كتاب التكليف السامي لحكومة دولة الدكتور بشر هاني الخصاونة

7 تشرين الأول ٢٠٢٠ ميلادية

- ١- كلمة المدير العام للمستشفى
- ٢- الهيكل التنظيمي
- ٣- المقدمة
- ٤- محاور بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة في اعداد الخطة الاستراتيجية للمستشفى
- ٥- فريق الخطة الاستراتيجية
- ٦- منهجية الخطة الاستراتيجية
- ٧- الرؤيا
- ٨- الرسالة
- ٩- القيم
- ١٠- التحليل الرباعي
- ١١- الاهداف الاستراتيجية
- ١٢- ملخص الأهداف الاستراتيجية
- ١٣- الشركاء الاستراتيجيين للمستشفى
- ١٤- الخطط التنفيذية
- ١٥- خارطة الخطة الاستراتيجية

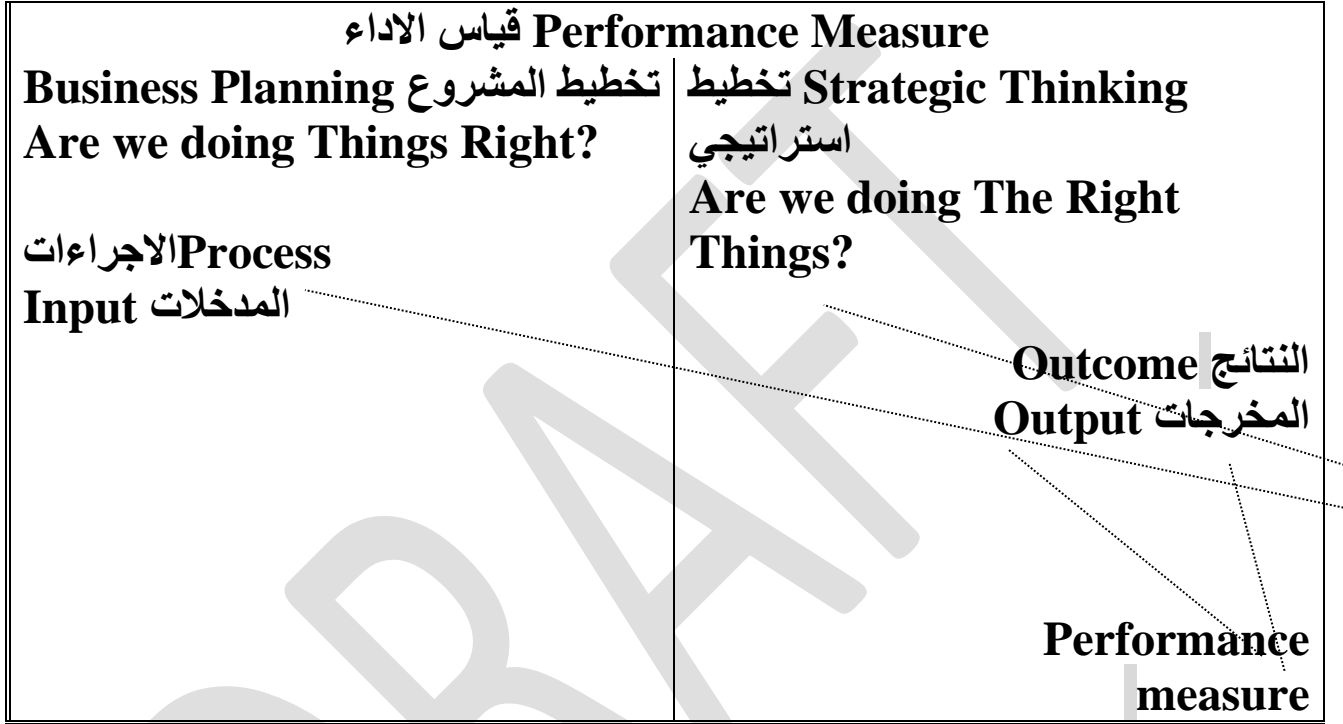
ما يمكن قياسه يمكن مراقبته وادارته وتحسينه

What you Can measure, you can monitor and manage

قياس Measure

منظومة Metrics

مؤشرات Indicators



كلمة مدير عام المستشفى

ان نهج التفكير الريادي والداعم للإبداع والابتكار المعتمد على الممارسات الطبية الفضلى المبنية على البحث العلمي, هو من اهم الأسس التي انطلقت منها مسيرة مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي, لتقديم خدماته الصحية والتدريبية والبحثية. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية, فهو الوسيلة الوحيدة والمثلى لتمكين المستشفى من الاستمرار والمنافسة والتميز في خضم المتغيرات المستمرة والتكيف مع المستجدات المحلية والإقليمية والعالمية.

ان الإنجازات الكبيرة التي حققها المستشفى في السنوات الماضية من حيث نوعية الخدمة الطبية, والتعليم, والتدريب والبحث العلمي, ومعايير الجودة, والمصداقية, ورضى العملاء, قد ساهمت الى حد كبير في تقدمه وحصوله على الجوائز وشهادات اعتماد دولية ووطنية. وقد كان للبنية التحتية والتجهيزات والتكنولوجيا المتقدمة والشركاء الداعمين اثرا واضحا في نجاح وتقدم المستشفى وتجلى ذلك في التعامل مع جائحة كورونا على مدى عامين (٢٠٢٠ و ٢٠٢١).

وقد كانت مجموعة المشاريع التي تم إنجازها ضمن الفترة الزمنية المحددة بالخطه الاستراتيجية ٢٠١٩-٢٠٢١ هي دليلا واضحا على مخرجات التخطيط الاستراتيجي المبني على دراسة وتحليل عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.

ان البيئة الداخلية والخارجية للقطاع الصحي في الأردن مليئة بالتحديات حيث ان نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر تم تحديدها لتكون المكون الأهم لهذه الخطه والتي ساعدتنا بوضع الرؤيا والرسالة وتبني الأهداف الاستراتيجية ضمن علاقات شراكة فيها التكامل في الخدمات وتساوي الفرص والعدالة في التوزيع النوعي والكمي, وعليه فقد انتهج المستشفى فلسفة التخطيط الاستراتيجي الموجه بالنتائج دون اغفال العمليات الرئيسية التي لها خصوصية في المستشفى مثل سلامة المرضى وجودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر يسهل الوصول اليها وبشكل عادل

ان مسيرة النجاح كانت بفضل الدعم الموصول من صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني, والكفاءات الطبية والصحية والإدارية المخلصة العاملة في هذا الصرح الشامخ.

وقد حرصت هذه المؤسسة الطبية الرائدة على تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي جاءت في خططها السابقة وتعمل جاهدة على استكمال تحقيق كل الأهداف والبناء على ما تم إنجازه من خلال الخطه الحالية للأعوام ٢٠٢٢-٢٠٢٤.

ولا يسعني إلا أن اتوجه بالشكر والتقدير إلى فريق الخطة الاستراتيجية على الجهد الكبير والمتمثل في عقد ورش العمل والمقابلات والاستبيانات إضافة إلى عمل الدراسة التحليلية الرباعية للبيئة الداخلية والخارجية للمستشفى، راجياً من جميع العاملين في كافة المستويات على بذل المزيد من العمل والتعاون والدعم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الخطة سائلاً العلي القدير ان يوفقنا جميعاً لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية.

وقفنا الله جميعاً لخدمة وطننا الأردن العزيز وأبناء شعبنا.

المدير العام للمستشفى

ا. د محمد الغزو

المقدمة

لمحة موجزة عن نشأة وتطوير مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي:

بدأت فكرة انشاء مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي مع فكرة انشاء جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية ليكون مركزا للتميز في تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية ويكون المركز التحويلي الشامل محليا وعلى مستوى الشرق الأوسط.

وضع جلالة الملك الراحل الحسين بن طلال حجر الأساس للمستشفى في عام ١٩٩٤ وافتتح جلالة الملك عبدالله الثاني المستشفى رسمياً في شهر تشرين ثاني عام ٢٠٠٢. وقد صدر قانون مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي رقم (١٦) في عام ١٩٩٩ ونص على ان المستشفى يتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال المالي والإداري، ويهدف الى:

- أ. تقديم الرعاية الصحية المتقدمة للمواطنين الأردنيين وغيرهم.
- ب. اتاحه فرصة التعليم والتدريب لطلبة الجامعة في التخصصات المختلفة.
- ج. تدريب الاختصاصيين في المهن الصحية المختلفة.
- د. اتاحه فرصة التعليم المستمر في المجالات الصحية المختلفة.
- هـ. اجراء البحوث العلمية وخاصة في المجالات التي تخدم المجتمع وتؤدي الى تحسين الوضع الصحي وتطويره في المملكة.

تم اعداد تصاميم ومواصفات المستشفى لمواكبة التطور السريع الذي حصل في تكنولوجيا بناء المستشفيات حيث صمم بناء مكون من برج رئيسي يحتوي على خمسة عشر طابقاً، ومبان منخفضة مكونة من ثلاثة طوابق وبمساحة اجمالية (٢٩٥٥٨٣م^٢) بقدرة تشغيلية تبلغ 650 سريراً قابلة للزيادة في حالات الطوارئ الى 750 سرير وبمختلف التخصصات. ويقع المستشفى داخل حرم جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية بمحافظة اربد شمال المملكة الأردنية الهاشمية ويبعد عن العاصمة عمان مسافة تقدر ب ٧٠ كم ويخدم سكان محافظات الشمال (اربد، عجلون، جرش، المفرق والزرقاء) والدول العربية الشقيقة.

لقد تم مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية ٢٠١٩-٢٠٢١ وتبين أن نسبة الانجاز كانت حوالي ٩٠% حيث تم إنجاز المشاريع التالية:

- ١-المركز السعودي للعلاج بالأشعة
- ٢-مشروع المبنى الإداري
- ٣-مشروع إنشاء مواقف للسيارات
- ٤-مشروع توسعة العناية الحثيثة في مركز الاميرة منى الحسين لأمراض القلب
- ٥-مشروع توسعة غسيل الكلى

٦- تركيب نظام تصريف النفايات العادية والغسيل (المزلاق)

٧-إنشاء وحدة عناية حثيثة لجراحة الدماغ والأعصاب

٨- تحديث أجهزة المختبر

اما مشروع المبنى الإداري فتم إنجاز ٥٠% ومشروع نظام الإنذار من الحريق تم إنجاز حوالي

٨٠% وسبب عدم انجاز هذين المشروعين بشكل كامل هو المعوقات التي برزت بسبب جائحة

كورونا سواء معوقات مالية او بسبب الإجراءات التي تترتب بسبب الجائحة.

وبسبب ضعف النظم والأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء توجه الاهتمام نحو البحث عن

اسلوب فعال وشامل يتعدى المؤشرات المالية في المؤسسة ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات

العملاء ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية وهذا الاسلوب أطلق عليه بطاقة الأداء

المتوازن بواسطة (Kaplan & Norton) حيث تعتمد هذه البطاقة على الرؤيا والأهداف

الاستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء. وهذا النظام يأخذ بعين الاعتبار المقاييس

غير المالية التي تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو من أجل إعطاء صورة واضحة

وشاملة عن أداء المؤسسة.

منهجية الخطة الاستراتيجية:

يتم تشكيل فريق للإشراف على اعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها من قبل مدير عام المستشفى. وتناط بهذا الفريق اعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها من خلال الاطلاع على خطط عمل الدوائر السنوية وخطط عمل المشاريع.

فريق الخطة الاستراتيجية في المستشفى ويتكون من :

- المدير العام.
- نواب المدير العام
- مساعد المدير العام
- مدراء الدوائر في المستشفى
- مدير مكتب المدير العام
- منسق المتابعة والتقييم

مهام فريق الخطة الاستراتيجية:

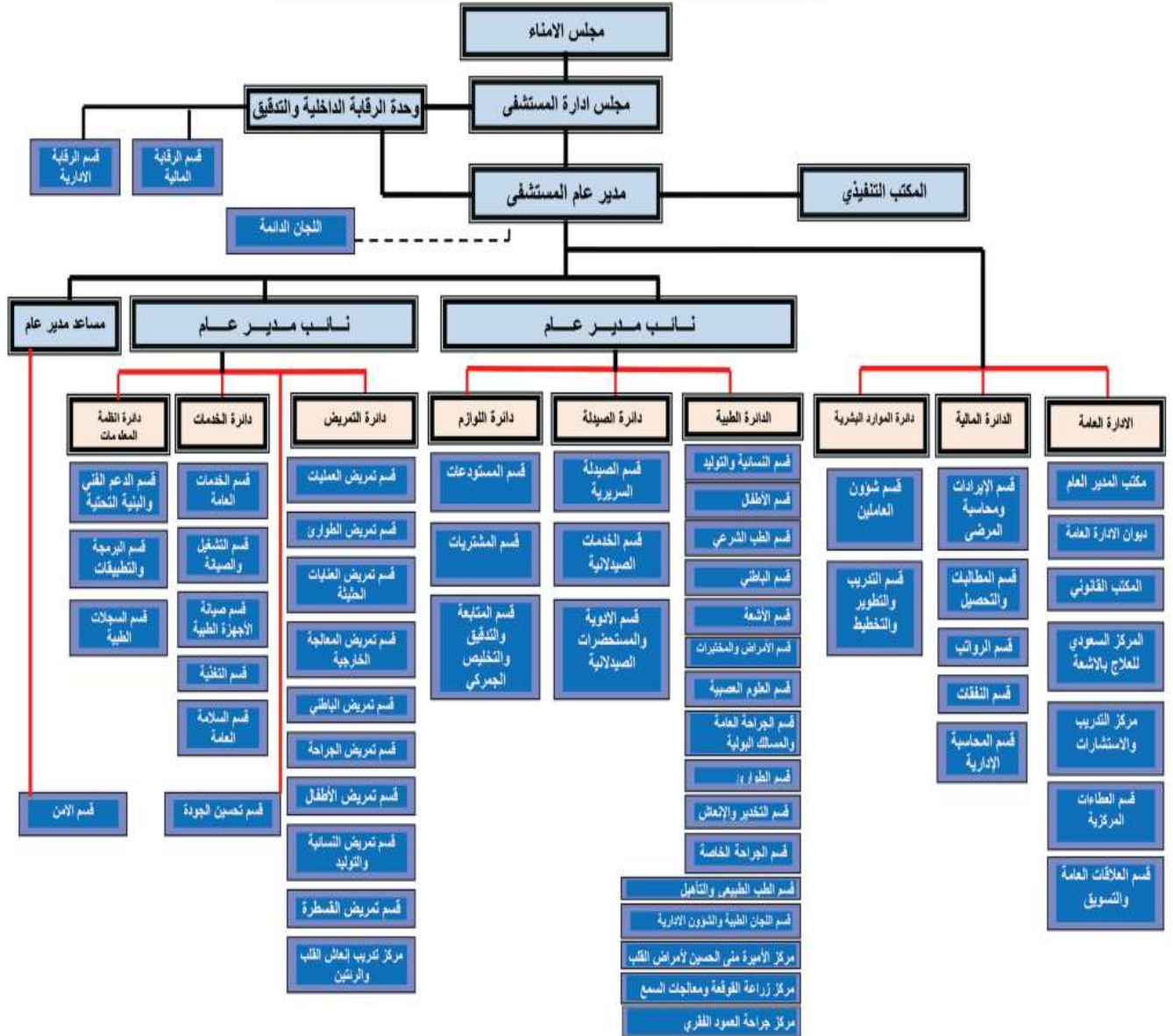
- اجتماعات متكررة لفريق الخطة الاستراتيجية لدراسة الوضع الراهن والتحليل البيئي
- إعداد صياغة للرؤية والرسالة والقيم
- تحديد الاهداف الاستراتيجية
- تحديد مؤشرات الأداء للأهداف
- تحديد القيم المستهدفة للأهداف
- تحديد المبادرات والمشاريع والخطط والبرامج لتحقيق الاهداف
- متابعة الخطط التشغيلية الموضوعة من قبل الدوائر المتعددة في المستشفى
- المراجعة الشاملة لمكونات الخطة من قبل اعضاء المكتب التنفيذي وإقرارها
- المراجعة الشاملة من قبل مجلس الإدارة وإقرارها.

الهيكل التنظيمي

يعتبر مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي أحد المستشفيات الرائدة في المملكة الأردنية الهاشمية والعالم العربي حيث يقدم منظومة شاملة ومتكاملة من الخدمات الطبية المتميزة والمتوافقة مع أحدث نظم الجودة، ويقوم على تقديم هذه الخدمات طام متميز وذو خبرة عالية يستفيد من الإمكانيات الشخصية والعلاجية الحديثة المتوفرة، ويحرص المستشفى على تقديم هذه الخدمات بأسعار معقولة وشكل مؤسسي مريح وعلى أسس تنافسية وباحترام لكرامة المريض وخصوصياته وبخدمة فندقية عالية المستوى.

بتاريخ ٢٠٢١/١٢/٣١، بلغ عدد الموظفين في المستشفى (٢٤٠٦) موظفا يعملون على خدمة (٦١١) سريرا للمرضى الداخليين بالإضافة الى مراجعي الطوارئ والعيادات الخارجية والخدمات التشخيصية والعلاجية الأخرى.

الهيكل التنظيمي لمستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي



الرؤية والرسالة:

الرؤية:

نتطلع لتحقيق الريادة والتميز في تقديم الرعاية الصحية على المستوى الإقليمي والدولي

الرسالة:

تقديم خدمات صحية شاملة، أمنة ونوعية، سهلة الوصول وبكلفة مناسبة، من خلال كوادر مؤهلة؛ لتلبية احتياجات المجتمع في بيئة تتكامل فيها الرعاية الصحية مع التعليم والتدريب والبحث العلمي

القيم المؤسسية:

- المسؤولية
- الإلتقان
- الإستدامة
- الإلتزام
- النزاهة
- المسائلة
- التميز
- العمل بروح الفريق الواحد
- العدالة

بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في اعداد الخطة الاستراتيجية للمستشفى:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية وذلك نتيجة تغيرات استراتيجية عديدة لعل من أبرزها ظهور العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى حاجة العملاء إلى خدمات ومنتجات جديدة ذات جودة عالية ، مما جعل المؤسسات تسعى وبصورة مستمرة نحو التطور والإبداع والتحسين، وأصبحت تلك التغيرات تشكل تحديات وضغوطات تواجه مختلف أنواع المؤسسات والفرص والاستجابة لهذه التغيرات والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية يتطلب من تلك المؤسسات أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء وبالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات.

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرارات وبناء فرق العمل وغيرها، وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمرارها.

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس يتم تبويبها في أربعة محاور يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف فيتم تقييم الأداء من منظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، بالإضافة المنظور المالي، بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل على الأهداف الاستراتيجية:

١- المحور المالي: يمثل المحور المالي أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج.

٢- محور العملاء: يعتبر محور العملاء جوهر المقاييس غير المالية التي تحتاج المؤسسة إلى ان توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون المؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح.

٣- محور العمليات الداخلية: يقصد به تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمؤسسة وتتم هذه العملية خلال ثلاث مراحل:

- مرحلة الابتكار للمنتج.
- مرحلة تصنيع المنتج.
- مرحلة خدمة ما بعد التصنيع.

اما بالنسبة للخدمة فهناك:

- مرحلة ابتكار خدمة ما
- مرحلة تطبيق هذه الخدمة
- مرحلة المحافظة على هذه الخدمة

هناك اختلافين أساسيين بين المدخلات التقليدية ومدخلات بطاقة الأداء المتوازن فالمدخلات التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، بينما تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق أهدافها. أما الاختلاف الثاني فيتمثل بإدراج عمليات الإبداع أو الابتكار داخل محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن بينما المؤشرات التقليدية لا تهتم سوى بتلك القيمة على المدى القصير وعملية الابتكار أو الإبداع تشمل ثلاثة مراحل تسمى دورة الإبداع.

٤- محور التعلم والنمو: يعتبر هذا المحور أحد محددات نجاح المؤسسة، حيث يعتمد هذا المحور على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات العيوب. ويتكون هذا المحور من ثلاثة عناصر وهي:

- الأفراد

- النظم

- والإجراءات التنظيمية وتطور البنية التحتية

ويبرز هذا المحور الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المؤسسة تحاول تقليص هذه الفجوة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة مرغوبة للعملاء. يؤكد هذا المحور على قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم، تطوير الموظفين، قياس وصف العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين،) وعلى فعالية أنظمة المعلومات والتحفيز مما يحقق رؤية المؤسسة ويؤدي إلى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع.

يعتبر الأداء هو العنصر الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات، فالمؤسسات تتوقع ان تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية وبالتالي فإن تقييم الأداء يتم من خلاله التعرف على نقاط الضعف والقوة في أداء المؤسسة.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه.

وإذا كانت الفلسفة الرئيسية وراء تقييم الأداء المؤسسي تستهدف قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهه والتوصية بكيفية العمل على إزالتها تفادياً للأخطاء مستقبلاً وإذا كانت تلك الفلسفة تستهدف أيضاً تحديد المسؤوليات عما تم تنفيذه - فرداً أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية وما ينتج عن هذا التنفيذ من انحرافات فإن تقييم الأداء المؤسسي يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية.

لا يزال قياس جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات العامة من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في الوقت الحالي ويرجح جمهور الباحثين ذلك إلى أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات هو مفهوم مجرد يصعب

تعريفه أو إخضاعه للتقييم ، وانطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم الذي يعتمد على المعايير غير الكمية، بل وربما صعوبة رقابة النشاط ذاته لصعوبة قياس نتائجه ، فإن عملية التقييم في المؤسسات العامة لكي تتم بصورة دقيقة لا بد أن تنطلق من وجود مقاييس كمية لكي تتم على أساس عملية الرقابة، فعن طريق هذه المقاييس يستطيع القائم بعملية التقييم الحكم على مدى كفاءة المؤسسة العامة من عدمه.

وهنا يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ويشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة محاور أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

الأهداف: تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة حيث توزع الأهداف على محاور البطاقة ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

المؤشرات: عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي لتعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.

القيم المستهدفة: يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الهدف وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.

المبادرات: هي المشاريع، الخطط، والبرامج التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

محور العمليات الداخلية:

تعرف العمليات الداخلية على انها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها والتي من خلالها يتم تلبية حاجة العملاء والعاملين.

العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن:

إن محاور بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة ، حيث ان تحقيق الأهداف المالية (المحور المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات أو الخدمات المقدمة من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات ورضا العملاء (محور العملاء) والذي يتم الوصول إليه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (محور العمليات الداخلية) الذي يعتمد بدوره على كفاءة و مهارة الموظفين وتطوير البنية التحتية (محور التعلم والنمو)، وهذه العلاقة ايضا موجودة ضمن الأهداف والمؤشرات في هذه المحاور .

وفيما يخص الخطوات الضرورية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن فانه لا بد من أن تضم أربع خطوات اساسية بعد تحديد رؤية المؤسسة:

١- تحديد الاهداف الاستراتيجية

٢- وضع المؤشرات الملائمة

٣- وضع المستهدفات

٤- وضع المشاريع، الخطط، البرامج التنفيذية

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من انها تتجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير التي تعدها مختلف دوائر المؤسسة.

إن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي تكتسب أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis) :

ان الخطوة الاساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المستشفى تمت من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى, حيث تم من خلال هذا التحليل تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات
(لن يتم تعزيز عناصر القوة والحد من نقاط الضعف.

كما ان عملية تحليل البيئة الخارجية والتي تعني دراسة العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية, وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمستشفى بهدف مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على اعمال المستشفى او تحويله الى وضع ايجابي باتجاه تحقيق الاهداف المؤسسية الاستراتيجية.

البيئة الداخلية:

نقاط القوة:

هي عوامل تعتر المؤسسة بامتلاكها وتعد أحد مرتكزات النجاح للمؤسسة وهي قضايا داخلية وحالية تتمتع بها المؤسسة يمكن قياسها وتحديد أثرها الإيجابي على المؤسسة وتتميز بها عن المؤسسات المشابهة ويجب المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة.

١. قانون المستشفى الذي يمنح استقلالية مالية وإدارية
٢. تميز الكوادر العاملة
٣. العلاقة الطيبة بجامعة العلوم والتكنولوجيا الاردنية
٤. استمرارية الحصول على الاعتمادات والشهادات الدولية والمحلية
٥. السمعة التي يتمتع بها المستشفى
٦. البنية التحتية المتطورة والمدامة
٧. معمارية المستشفى القابلة للتعديل وامكانية التوسع في عدد الاسرة والخدمات
٨. توظيف الأنظمة المحوسبة والتطبيقات الالكترونية في معظم العمليات
٩. اعتماد برامج الاختصاص العالي في الطب من قبل هيئة الاعتماد الامريكية
١٠. وجود عدد من مراكز التميز المتطورة
١١. برامج الزمالة في تخصصات متعددة ومطلوبة
١٢. وجود عدد كبير من الاستشاريين والاختصاصيين في مختلف التخصصات العامة والدقيقة للرعاية الصحية
١٣. وجود مختبرات تشخيصية متطورة ومختبرات من اجل البحث العلمي

نقاط الضعف:

هي عوامل تعيق تقدم المؤسسة وهي قضايا داخلية ومالية يمكن قياسها وتحديد أثرها السلبي على المؤسسة وتؤثر بشكل سلبي ومباشر في إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة وهي فرص تحسين

١. عدم انتظام تسديد الذمم المستحقة على المدينين مقارنة بعمر الدين
٢. قلة عدد المرضى والمراجعين على الحساب الخاص ومن غير الأردنيين
٣. أقسام وأجنحة مرضى مستغلة لأغراض إدارية
٤. تذبذب مستوى ثقافة سلامة المرضى لدى بعض العاملين
٥. تذبذب بعض مؤشرات التوثيق في السجل الطبي
٦. تدني رضى المرضى عن بعض الخدمات
٧. ضعف اسهام بعض الشركاء
٨. تقادم الأثاث التجهيزات والبنى التحتية
٩. الضغط الكبير على مواقف السيارات
١٠. مدخل رئيسي واحد للمستشفى

البيئة الخارجية:

الفرص المتاحة:

هي عوامل خارجية ومستقبلية تحتاج المؤسسة إلى البحث عنها واستثمارها بكفاءة لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة وهي عوامل يمكن قياسها وإعادة تشكيلها لتتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة.

١. تزايد الطلب الى أسرة العناية الحثيثة
٢. ازدياد الطلب على التخصصات الطبية الدقيقة
٣. تزايد استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات وإيصال المنتجات
٤. توفر تكنولوجيا الطاقة المتجددة (الشمسية)
٥. اصدار تعليمات التطوير المهني المستمر لتجديد ترخيص مزاولة التخصصات الصحية، وبدء العمل بها
٦. تقدّم مكانة النظام الصحي ضمن أولويات المجتمع والحكومات
٧. تحسن في عدد من مدخلات بيئة الابتكار مثل التشريعات، وعدد خريجي الهندسة والعلوم، وعدد الأبحاث المنشورة في هذه المجالات.
٨. فرص الحصول على المنح والدعم الخارجي
٩. موقع المستشفى القريب من الحدود ومتوسطا بين محافظات الشمال
١٠. وجود مراكز بحثية متميزة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مع الدعم والانجاز المتميز للجامعة في مجال

البحث العلمي

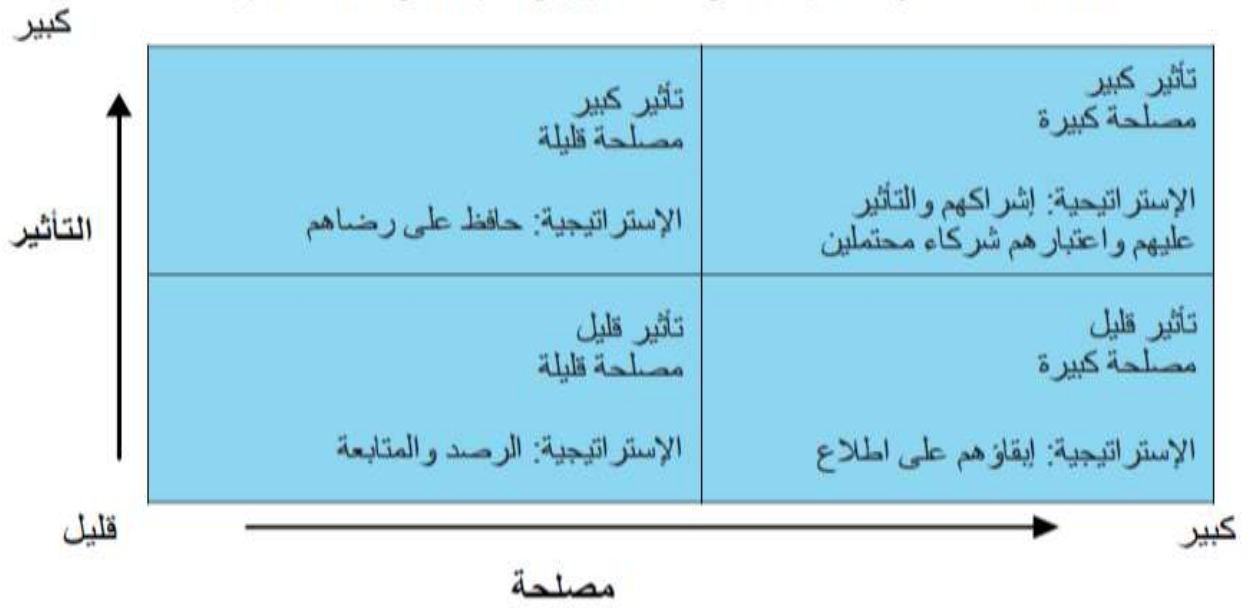
التحديات المحتملة:

هي عوامل خارجية ومستقبلية تؤثر على المؤسسة ويجب تجنب المخاطر التي قد تعيق إحراز نقلة نوعية في أدائها وهذه العوامل لها انعكاسات سلبية محتملة على أداء المؤسسة:

١. فجوات في موازنة الحكومة بين المخصص لسداد ديون المستشفى والاحتياج الفعلي
٢. ازدياد عمر دين المستشفى على الحكومة وجهات تأمينية أخرى
٣. ارتفاع اسعار الطاقة
٤. ارتفاع كلف التجهيزات والتكنولوجيا الطبية وتوريدها
٥. الأوبئة والجوائح
٦. عزوف بعض الموردين بسبب وجود ذمم
٧. افتتاح تخصصات طبية وصحية وبرامج اكااديمية في عدة جامعات قريبة مما يؤدي الى زيادة الطلب على التدريب السريري، ويقلل فرص الطلاب في الحصول على التدريب
٨. تزايد عدد قضايا المساءلة الطبية في المملكة، وتزايد الضغط المجتمعي تجاهها
٩. موقع المستشفى البعيد نسبيا عن التجمعات السكانية الكبيرة

الشركاء الرئيسيون للمستشفى في تقديم خدماته وأهمية وتأثير العلاقة التشاركية

الشكل ١: مصفوفة تحليل الاطراف المعنيين وتحديد الشركاء المحتملين



القطاع	الوزارة/المجلس/الجهة/ المنظمة	نوع العلاقة	التأثير	المصلحة	مستوى الدعم المتوقع	الإستراتيجية
	١. الديوان الملكي العامر	شراء خدمات	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٢. رئاسة الوزراء	تنظيمي شراء خدمات	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٣. جامعة العلوم والتكنولوجيا	شريك في تقديم الخدمة شراء الخدمات	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٤. وزارة الصحة	تنظيمي شراء الخدمات	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٥. وزارة المالية	شراء	عالي	منخفض		الحفاظ على علاقة جيدة

القطاع	الوزارة/المجلس/الجهة/ المنظمة	نوع العلاقة	التأثير	المصلحة	مستوى الدعم المتوقع	الاستراتيجية
		خدمات				
	٦. وزارة التخطيط والتعاون الدولي	محفز/داعم	عالي	منخفض		الحفاظ على علاقة جيدة
	٧. وزارة الداخلية	تنظيمي شريك في تقديم الخدمة	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٨. الدفاع المدني	شريك في تقديم الخدمة	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	٩. الخدمات الطبية الملكية	شريك في تقديم الخدمة شراء الخدمات	منخفض	منخفض		الرصد ومتابعة
	١٠. مؤسسة الغذاء والدواء الأردنية	تنظيمي	منخفض	منخفض		الرصد والمتابعة
	١١. مديريات العطاء الموحد	تنظيمي محفز/داعم	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	١٢. الموردّين	مقدم خدمة شريك في تقديم الخدمة	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط
	١٣. الجامعات الرسمية والخاصة	شراء الخدمات	منخفض	عالي		الإطلاع على المستجدات
	١٤. جهات التأمين	شراء الخدمات	منخفض	منخفض		الرصد والمتابعة
	١٥. ديوان الخدمة المدنية	تنظيمي	عالي	عالي		الإشراك في التخطيط

الاطلاع على المستجدات		عالي	منخفض	تنظيمي/رقابي	١٦. ديوان المحاسبة
الاطلاع على المستجدات		عالي	منخفض	تنظيمي/رقابي	١٧. هيئة النزاهة
الحفاظ على علاقة جيدة		منخفض	عالي	تحسيني	١٨. جهات الاعتماد وتحسين الجودة
الحفاظ على علاقة جيدة		منخفض	عالي	محفز/داعم	١٩. USAID
الحفاظ على علاقة جيدة		منخفض	عالي	محفز/داعم	٢٠. WHO
الرصد والمتابعة		منخفض	منخفض	تنظيمي	٢١. البرنامج الوطني لسرطان الثدي
الرصد والمتابعة		منخفض	منخفض	تنظيمي	٢٢. السجل الوطني للسرطان
الحفاظ على علاقة جيدة		منخفض	عالي	تنظيمي	٢٣. المجلس الصحي العالي
الاشراك في التخطيط		عالي	عالي	تنظيمي	٢٤. المجلس الطبي الأردني
الاشراك في التخطيط		عالي	عالي	تنظيمي	٢٥. المجلس التمريضي الأردني
الاطلاع على المستجدات		عالي	منخفض	تنظيمي	٢٦. النقابات المهنية والعمالية
الاطلاع على المستجدات		عالي	منخفض	شراء خدمات	٢٧. السفارات والملحقيات
الرصد والمتابعة		منخفض	منخفض	تحسيني	٢٨. الجامعات العربية والاجنبية
الرصد والمتابعة		منخفض	منخفض	تحسيني	٢٩. المستشفيات الأردنية
الرصد والمتابعة		منخفض	منخفض	تحسيني	٣٠. المستشفيات العربية والاجنبية

الأهداف الاستراتيجية:

يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال الإجابة على السؤال الاستراتيجي التالي: ما هي محاور العمل الرئيسية التي يمكن ان تحقق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسة؟

- تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد اهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن استخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة محاور عمل رئيسية تتعامل فيما بينها كما يلي:

١- المحور المالي: تعطية الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد بالإضافة إلى تقليل النفقات وتحقيق الاستثمار الأمثل.

الهدف الاستراتيجية:

- الاستدامة المالية للمستشفى وزيادة دخل المستشفى:

٢- محور المستفيدين (العملاء): التواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته.

تسعى الأنظمة الصحية بكافة مستوياتها إلى تقديم خدمات متميزة تستحوذ على ثقة العملاء من خلال اسس مشتركة تضمن حقوق كل من مقدمي ومتلقي الخدمة.

الهدف الاستراتيجية:

- تقديم خدمة صحية متميزة تحوز على ثقة العملاء

٣- محور العمليات الداخلية: البرامج، الخطط، الخدمات والتأكد من جودتها

الهدف الاستراتيجية:

- بناء أفضل الممارسات في مجال الرعاية الصحية

- تطوير النظم الصحية والمالية والادارية

٤- محور التعلم والنمو: بناء قدرات المؤسسة المختلفة (بشرية، معرفية، تقنية) وبنيتها التحتية.

الهدف الاستراتيجية:

- اعتماد وصف وظيفي لكافة المهن الصحية

- تعزيز التدريب والتعليم الطبي المستمر

- تعزيز مبدأ اعتماد تفويض الصلاحيات

- تطوير البنية التحتية وتوسعة الخدمات الصحية

- تعزيز ودعم ثقافة الجودة في المستشفى

ملخص الاهداف الاستراتيجية (Relation & Linking) Balanced Scorecard Components

Initiatives البرامج المطلوبة لتحقيق الأهداف	Target القيم المستهدفة		Measure مقاييس النجاح	Objectives الهدف الاستراتيجي	Perspective المحور
	المطلوب ٢٠٢٤	الحالي ٢٠٢١			
-زيادة عدد الاسرة إعادة تأهيل كافتيريا الزوار و تأجيرها			زيادة الإيرادات وخفض النفقات	- الاستدامة المالية للمستشفى وزيادة الدخل	المالي
	١٠ مليون دينار	3.3 مليون دينار	(الإيرادات - النفقات)		
-اكمال المبنى الاداري	٨٠	٤٣	عدد البروتوكولات العلاجية	- بناء أفضل الممارسات في مجال الرعاية الصحية. -تطوير النظم الصحية والمالية والادارية.	العمليات الداخلية
-توسعة العلاج الوظيفي	98%	85%	حوسبة الملف الطبي		
-تحديث انظمة البنية التحتية في المستشفى	٨ مليون ورقة	٤,٧ مليون ورقة	ارشفة الملف الطبي		
-تحديث المصاعد - اتمتة المختبر	٣-٢	>٤	تقليل الوقت المستغرق لتخريج المرضى		
مشروع توصيل العينات المخبرية	٣٥	١٦	تقليل فترة انتظار المرضى في الطوارئ		
بواسطة الانابيب	55	33	عدد الاسرة الجراحة اليومية		
	18	15	عدد اسرة الطوارئ		
	١٠-٥	٣٠-٤٠	عدد العيادات		
	دقائق	دقيقة	تسريع وصول العينات الى المختبر		
	٧٠٠	٦١١	مجموع عدد الاسرة		

<p>توسعة الكراجات، مبنى الصيانة، وتحديث المصبغة -تحديث غرف العمليات -بناء مسجد -تحديث الاسرة والاجهزة الطبية -زيادة عدد الأسرة -توسعة الجراحة اليومية -بناء قسم للعلاج الكيمائي في حال توفر تمويل او جهة مانحة -عمل مدخل رئيسي اخر للمستشفى في حال توفر تمويل او جهة مانحة</p>	<p>٨٧% ٨٤% ٨٤,٣% ٨١% ٤٦ شكوى ٨٠٠ ألف دينار ٤٠٠ ألف دينار</p>	<p>٨٢% ٧٩% ٧٨,٥% ٧٦% ٤٦ شكوى ٤٠٠ ألف دينار</p>	<p>رضى المرضى الداخليين رضى مرضى العيادات رضى مراجعي الطوارئ رضى الطلاب والمتدربين عدد الشكاوى السنوي زيادة دخل المستشفى النقدي شهريا (كسب عملاء جدد)</p>	<p>تقديم خدمة صحية متميزة تحوز على خدمة العملاء.</p>	<p>العملاء</p>
	<p>٦٥% ١٢-١٠ ١٠٠%</p>	<p>٥٨% ٧ برامج</p>	<p>رضى الموظفين عدد تخصصات الزمالة تجديد الاعتمادية من مؤسسات الاعتماد</p>	<p>اعتماد وصف وظيفي لكافة المهن الصحية. تعزيز التدريب والتعليم الطبي المستمر. تطوير البنية التحتية وتوسعة الخدمات الصحية.</p>	<p>التعلم والنمو</p>

الخطط التنفيذية:

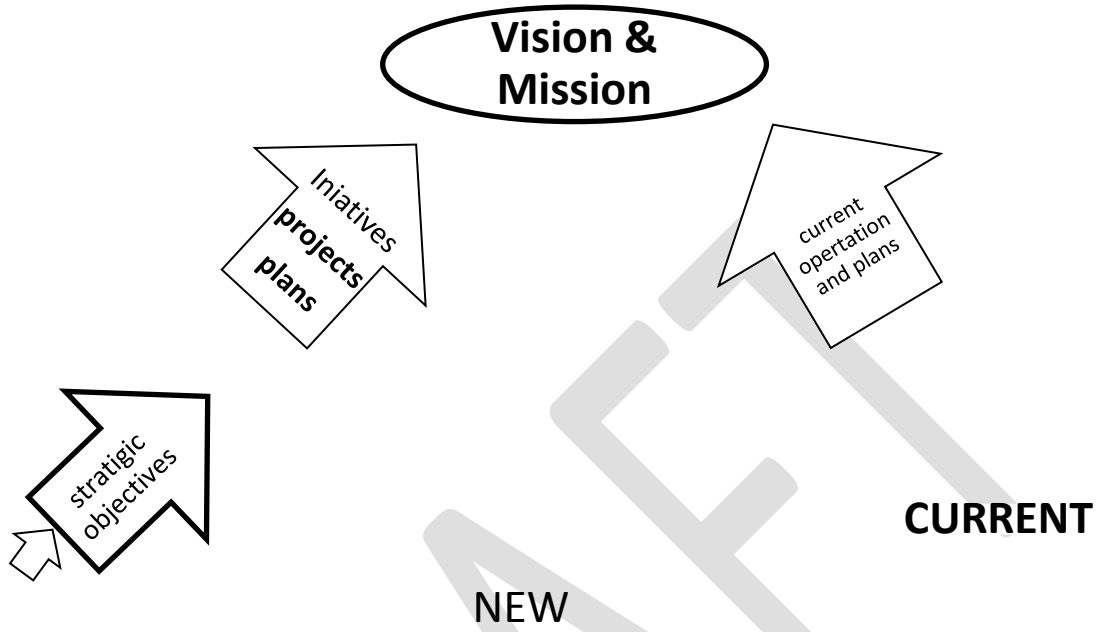
من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددت ضمن المحاور الأربعة (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

لا بد وأن توضع خطط تنفيذية من قبل الدوائر المعنية في المستشفى بحيث تشمل هذه الخطط على ما يلي:

نوع المشروع، زمن التنفيذ، نسبة الإنجاز، أدوات القياس، المسؤول عن التنفيذ

ويتم تشكيل فرق عمل للقيام بالعمل المطلوب من أجل انجاز المشاريع المطلوبة وتقوم الدوائر المعنية بتقديم تقارير عن سير العمل في هذه المشاريع كل ٣ شهور للمدير العام متضمنة هذه التقارير، ايضاً اية معوقات للعمل على معالجتها ووضع الاجراءات التصحيحية اللازمة بصددتها.

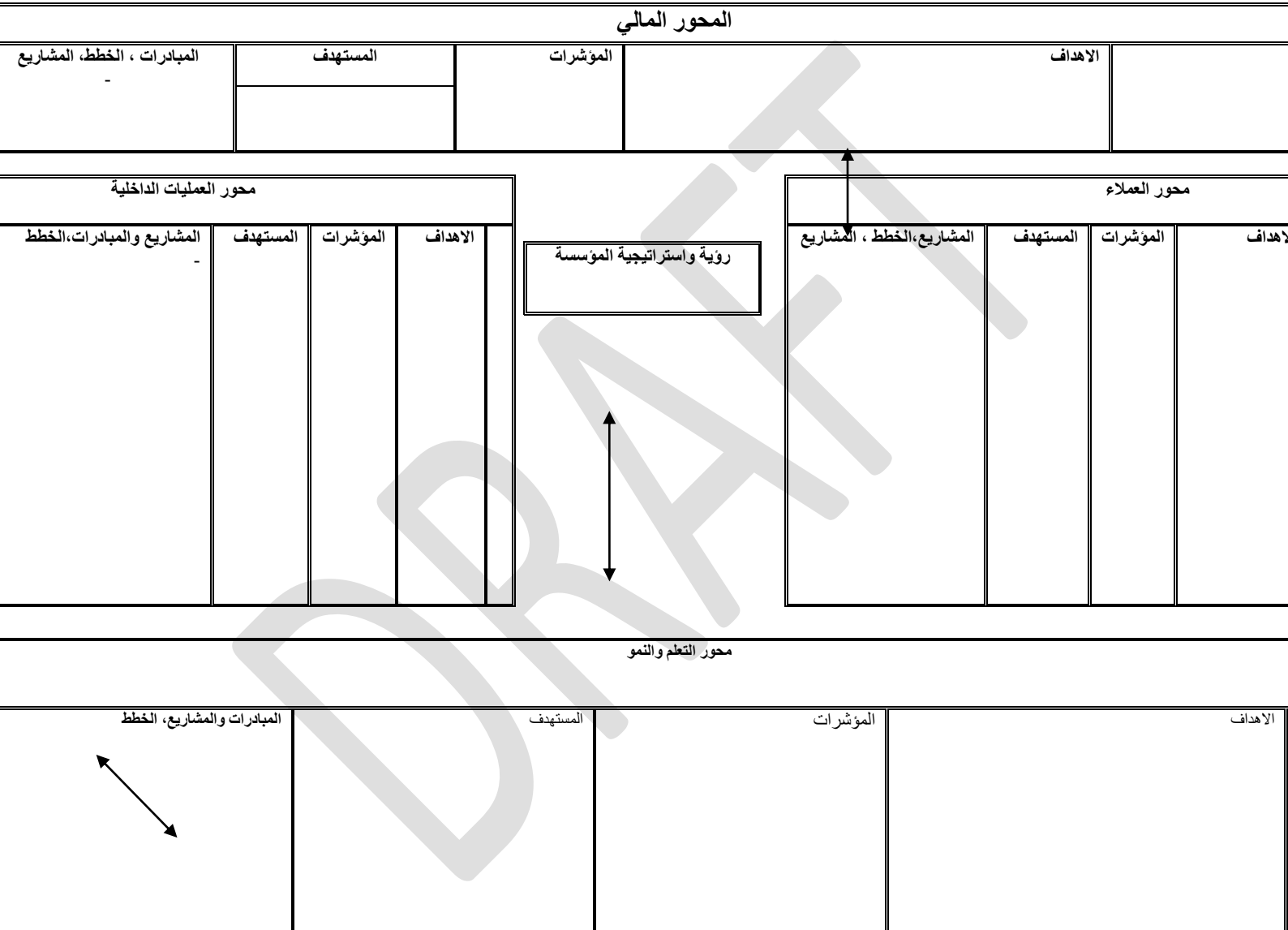
جميع الخطط التنفيذية موجودة في الدوائر المعنية بتنفيذ المشاريع والبرامج المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية.



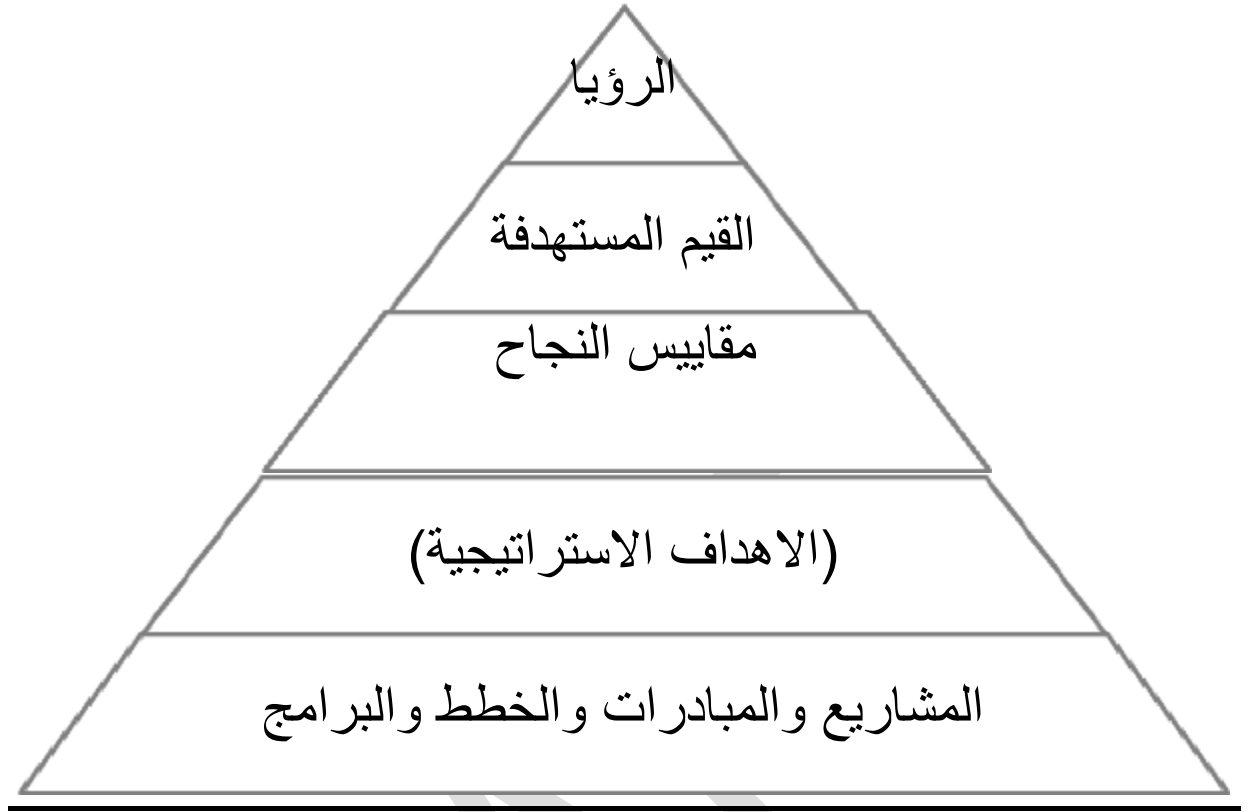
ملخص المشاريع الاستراتيجية:

المشروع
١. توسعة العيادات الخارجية
٢. توسعة العلاج الوظيفي
٣. توسعة قسم الحوادث والطوارئ
٤. تحديث انظمة البنية التحتية للمستشفى
٥. توسعة الكراجات وتحديث مبنى الصيانة والمشاعل والمصبغة
٦. تحديث الأسرة والاجهزة الطبية
٧. اتمتة المختبر + Hospital Use Glucocheck + Core lab
٨. تحديث غرف العمليات
٩. بناء مسجد
١٠. زيادة عدد اسرة المرضى
١١. استكمال المبنى الاداري
١٢. إعادة تأهيل كافيتيريا الزوار وتأجيرها
١٣. توسعة الجراحة اليومية
١٤. مشروع توصيل العينات المخبرية بواسطة تكنولوجيا الانابيب
١٥. بناء مدخل رئيسي آخر للمستشفى (في حال توفر تمويل او جهة مانحة)
١٦. بناء قسم آخر للعلاج الكيماوي فوق مبنى العلاج بالأشعة (في حال توفر تمويل او جهة مانحة)

الخارطة الاستراتيجية



DRAFT



شكل توضيحي للخارطة الخطة الاستراتيجية