



مدیریت پروژه

نقش و اهمیت مدیریت در اجرای
پروژه های بهداشتی درمانی

(تحلیل پروژه احداث مرکز آموزشیه درمانی اکباتان
مدیریت دانشگاه علوم پزشکی استان همدان)



سرشناسه : شاه‌رخی، جعفر، ۱۳۵۱
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت پروژه: نقش و اهمیت مدیریت در اجرای پروژه های بهداشتی و درمانی (تحلیل پروژه احداث مرکز آموزشی درمانی اکباتان جدید) دانشگاه علوم پزشکی استان همدان / جعفر شاه‌رخی
 مشخصات نشر : همدان، شهر دانا، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری : ۱۱۸ ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول (بخشی رنگی)، نمودار (بخشی رنگی)
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۳۳-۱۷-۲
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 زبان دیگر : نقش و اهمیت مدیریت در اجرای پروژه های بهداشتی و درمانی (تحلیل پروژه احداث مرکز آموزشی درمانی اکباتان جدید) دانشگاه علوم پزشکی استان همدان.
 موضوع : دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان همدان. مرکز آموزشی درمانی تخصصی و فوق تخصصی اکباتان
 موضوع : مدیریت طرح ها- برنامه ریزی
 موضوع : ساختمان های بیمارستان- ایران- طرح و ساختمان
 شناسه افزودن : نجات بخش اصفهانی، علی
 رده بندی کنگره : RA ۹۹۰/الف ۹۴۵۸
 رده بندی دیویی : ۳۶۲/۱۱-۹۰۵۳
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۳۲۶۰۳



مدیریت پروژه

نقش و اهمیت مدیریت در اجرای پروژه های بهداشتی و درمانی

جعفر شاه‌رخی و دکتر علی نجات

ویراستار: فاطمه یونسیان

چاپ: اول - اسفند ۹۲

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

صفحه آرایشی: کانون تبلیغاتی آپادانا

کلیه حقوق مادی و معنوی محفوظ است

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

فهرست

۵	مقدمه
۹	فصل اول: مدیریت پروژه
۱۳	فصل دوم: معرفی بیمارستان اکباتان
۱۴	تاریخچه
۱۵	موقعیت جغرافیایی
۲۱	فصل سوم: معرفی پروژه
۲۲	مشخصات پروژه (اکباتان جدید)
۲۴	مراحل شروع و واگذاری فضای فیزیکی
۲۹	فصل چهارم: تشریح پروژه و مسائل مرتبط
۳۰	تشریح پروژه
۳۲	ذینفعان چه کسانی هستند؟
۳۳	رویکرد (برنامه) برای عمل چیست؟
۳۶	پیشنهاد مدیر جهت حل مساله
۳۷	فصل پنجم: مدیریت پروژه در عمل
۳۸	اجرای پیشنهاد مدیریت بیمارستان جهت جابجایی فضاها
۴۰	اهم مصوبات جلسات هماهنگی
۵۷	فصل ششم: تعامل مدیریت بیمارستان با گروه جهت حل مساله و شرح وظایف
۵۸	صورتحلشه شروع پروژه تخلیه بخش های بستری
۵۹	صورتحلشه نحوه واگذاری بخشی از فضا به پیمانکار

۶۱	صور تجلسه بررسى میزان پیشرفت بیمارستان قلب فرشچیان
۶۳	صور تجلسه بررسى روند بازسازی و تحویل فضاهای باقیمانده
۶۴	چه افرادی مورد نیاز هستند ؟
۶۴	شرح وظایف
۶۴	ریاست دانشگاه
۶۴	معاون توسعه مدیریت و منابع دانشگاه
۶۵	معاون درمان دانشگاه
۶۵	رئیس اداره فنی دانشگاه
۶۶	رئیس بیمارستان
۶۶	مدیر بیمارستان
۶۷	مسئول خدمات بیمارستان
۶۷	مدیر پرستاری
۶۸	معاون خدمات
۶۸	مدیر گروه آب
۶۹	کارشناسان دست فنی
۶۹	مسئول تأسیسات
۷۰	مسئولین واحدهای درسی
۷۰	امور مالی، تدارکات
۷۰	امور اداری
۷۰	مسئول حراست
۷۱	مسئول روابط عمومی
۷۲	مسئولین راه حل
۷۳	چه اتفاقی برای مسأله می افتد؟
	فصل هفتم: دانش مسئولان درگیر در پروژه و نقش ارتباطی منابع انسانی در
۷۷	پیشرفت پروژه
۷۸	فرضیه ها
۷۸	سوالات تحقیق
۷۹	روش تحقیق
۷۹	مدل تحقیق
۸۰	تشریح مدل
۸۰	مروری اجمالی بر مبانی نظری تحقیق

۸۰	مدیریت پروژه
۸۰	مدیریت سبد پروژه
۸۱	ارزیابی اقتصادی و مالی پروژه
۸۱	هزینه های عملیاتی
۸۲	عوامل موثر دولتی
۸۲	عوامل اصلی در تامین مالی پروژه
۸۲	قرارداد
۸۴	مخاطرات فنی
۸۵	ساخت پروژه
۸۵	شش مهندس و سازندگان
۸۶	نقش کارفرما
۸۷	نقش مسئول پیمانکار
۸۷	چگونگی آغاز و آغاز پروژه
۸۸	برقراری سسده مالی
۸۸	تجزیه تحلیل پروژه
۹۰	جامعه آماری
۹۱	روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات
۹۲	تجزیه تحلیل
۹۷	فصل هشتم: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات
۹۸	نتیجه گیری
۹۸	نقاط قوت پروژه
۹۸	نقاط قابل بهبود
۱۰۱	پیشنهادهات
۱۰۳	منابع

مقدمه

تغییر و تحول در جنبه‌های مختلف اعم از اقتصادی، اجتماعی، علمی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی در زمان حاضر از امور اجتناب‌ناپذیر شده و سر منشاء این تغییر تحولات توسعه مستمر و روزمره علوم و فن آوری‌های گوناگون و سطح بین‌المللی می‌باشد. ضمن این که نیازها و خواسته‌های نسل بشر نیز این موضوع را تشدید می‌نماید. گذر از این فراز و نشیب‌ها، سازمانها را در برابر تغییرات، تحولات، تهدیدها و فرصتهایی قرار می‌دهد که از جهت بقا و حرکت در راستای توسعه سازمان بایستی از روشها، راه‌ها و فنون جدید و نیز نگرشهای نوینی به منظور مدیریت اصولی فرصتها و تهدیدها استفاده کنند به نحوی که با استفاده از فرصتها بتوانند مسائل و مشکلات پیش رو را حل نمایند. بدیهی است مدیران ارشد به تنهایی و بدون بهره‌گیری از منابع در اختیار (از قبیل سرمایه‌های انسانی، منابع فیزیکی، منابع مالی) توان حل مسائل و مشکلات را نخواهند داشت. بسیج منابع، مشارکت فکری کارکنان، به کارگیری عوامل انگیزشی، روانی و بیرونی می‌تواند در ارائه راهکارهای عملی حل مسئله راه‌گشا باشد. اطلاعات همچون خون در رگهای سازمان به جریان می‌افتد و به روز کردن آن همانند بالا بردن درصد اکسیژن محسوب می‌شود که می‌تواند در تک‌تک واحدهای سازمان موجب تمدید حیات گردد. داشتن اطلاعات درست، واضح، شفاف و به موقع ابزار قوی در دست مدیران می‌باشد تا با همفکری و مشارکت مشاوران داخلی و خارجی نسبت به تامین جواب سئوالات معماهای سازمانی اقدام نماید.

در این کتاب ضمن معرفی مرکز آموزشی درمانی تخصصی فوق تخصصی قلب و عروق اکباتان همدان یکی از مسائل مهم و چشمگیر آن نحوه مدیریت پروژه ساخت اکباتان جدید با حفظ بنای

قدیمی در جنب ساختمان جدید به صورت فاز بندی مورد بررسی قرار گرفته است. این پروژه در نوع خود بی نظیر بوده و توانسته است با بهره مندی از توان فکری و فیزیکی و خلاقیت گروهی موجب استمرار خدمات آموزشی درمانی در مرکزی گردد که غالب فضاهای فیزیکی حساس خود را در طی احداث مرکز جدید از دست داده یا میدهد. در این راستا مدیریت بیمارستان با به کار گیری روش حل مسئله از کلیه دست اندرکاران در تعریف واضح مسئله، علل ایجاد آن و ارائه راهکارهای عملی کمک گرفته است و نتیجه اقدامات به حفظ یکپارچگی فضای قدیمی به موازات واگذاری فضاهای مورد نیاز به پیمانکار پروژه شده و نه تنها در خدمات درمانی آموزش درمانی افتی مشاهده نشده بلکه این مرکز توانسته است در همین بحبوحه گواهینامه بین المللی ای. ا. ا. ۸، ۹ و ۱۰ و نیز گواهینامه تعهد به تعالی نیز قدم اخذ نماید. این مبحث به پاس قدردانی از زحمات و زحمات روزی کلیه کارکنان، مشاوران، متخصصان و دست اندرکارانی تهیه شده است تا ضمن تبیین تاریخی آن تلاش شبانه روزی و وافر شاید الگویی قرار گیرد در به کار گیری توانمندی بی منتهی انسان در محیط سخت و دشوار.

بدیهی است با در نظر گرفتن راههای جامعه و پیشرفت توقف ناپذیر دانش و توسعه آن در تمامی علوم داشتن فضاهای آموزشی درمانی در روز و مجهز به تجهیزات مدرن از الزامات می باشد. در راستای افزایش فضاهای آموزشی درمانی و نیز بهبود فضاهای فیزیکی موجود مسئولین محترم استان همدان با حمایت دولت خدمتگذار تصمیم گرفتند در مرکز شهر همدان بیمارستان اکباتان جدید را در محل فعلی که با همین نام با بیش از ۸۱ سال قدمت به ارائه خدمات درمانی و آموزشی پرداخته است احداث نمایند. برخی از دلایل انتخاب این محل جهت احداث بیمارستان جدید به شرح ذیل می باشد:

۱. مرکزیت
۲. سهولت دسترسی
۳. تصویر ذهنی مناسب مردم و ذینفعان از سوابق این مرکز
۴. قدمت و آشنا بودن محل در بین مردم با توجه به سابقه بیش از نیم قرن
۵. دارا بودن فضای فیزیکی کافی جهت احداث این پروژه
۶. ملکیت دانشگاه
۷. عدم وجود زمین مناسب با مالکیت دانشگاه یا به صورت وقفی در عملی دیگر
۸. داشتن امتیازات برق، آب، گاز و...

بعد از رایزنی مسئولین استان و پیگیری مجدانه مدیران ارشد وقت دانشگاه و مسئولین بیمارستان قدیم اکباتان بالاخره در سال ۱۳۸۷ مراسم کلنگ زنی بیمارستان جدید با حضور غالب مسئولین ذیربط در همین فضای فیزیکی صورت گرفت.

لازم به ذکر است جهت شروع پروژه، خروج برخی از واحدها از این مرکز الزامی بود و به دلیل عدم وجود فضای فیزیکی مناسب در سطح استان اجباراً بایستی سایر واحدهای باقی مانده بخش قدیم همچنان به فعالیت خود ادامه داده تا بعد از اتمام پروژه دیگری که به طور همزمان در قسمت دیگری از شهر (با نام مرکز قلب و عروق فرشچیان در حال احداث می باشد) به آن مرکز منتقل شود و کلیه صاها تحویل پیمانکار پروژه گردد.

در کتاب به بررسی مسائل مالی مرتبط با شروع واحداث پروژه اکباتان جدید در بطن بیمارستان قدیم پرداخته شده است.

برخی از این مسائل شرح داده می باشد:

۱. الزام تخریب و خروج برخی بخش های فعال بیمارستان به دلیل ایجاد فضا جهت شروع پروژه
۲. اثرات مختل کننده ایجاد کارگاه ها و اشغال فضاهای پشتیبانی بیمارستان توسط پیمانکار مربوطه
۳. ایجاد آلودگی های صوتی و محیطی به دلیل تخریب ها
۴. مخاطرات احتمالی در اثر تخریب (مانند ریزش مصالح و یا بناهای در حال تخریب، سقوط، نشست آب، گاز، فاضلاب و... کاهش احتمالی مقاومت ساختمانهای باقی مانده به دلیل آسیب دیدن سازه، احتمال سقوط مصالح از تاور به هنگام جابجایی آن و سایر مخاطرات احتمالی).
۵. کاهش فضاهای فیزیکی درمانی و آموزشی
۶. ایجاد خلل در ارائه خدمات آموزشی درمانی به صورت ۲۴ ساعته
۷. کاهش فضاهای پشتیبانی و بنابراین عدم امکان اجرایی حداقل استانداردهای مربوطه
۸. ایجاد عدم امنیت شغلی جهت کلیه کارکنان به دلیل نامشخص بودن آینده شغلی کامل
۹. به هم خوردن آسایش بیماران و کارکنان و ایجاد مسائل روحی روانی شغلی
۱۰. ایجاد نارضایتی در مراجعین، بیماران، کارکنان، ارزیابان و سازمانهای نظارتی بخش بهداشت و درمان
۱۱. وجود برخی مسائل فنی که مانع تخریب ساختمان قدیمی می گردد مانند واقع شدن مراکز حساس مانند مرکز آنژیوگرافی، مرکز اکسیژن و ساکشن سانترال، داروخانه مرکزی، ICU,CCU، بخش قلب، کلاسهای آموزشی، کتابخانه و تاسیسات مرکزی در مسیر تخریب.
۱۲. عدم امکان تعمیرات در بخش قدیمی باقیمانده به دلیل مقرون به صرفه نبودن و عدم قبول

اسناد هزینه آن توسط امور مالی دانشگاه و سازمانهای نظارتی مانند بازرسی کل کشور و دیوان محاسبات و دفتر فنی دانشگاه.

۱۳. ضایعات ناشی از تخریب و نیز اموال ناشی از تعطیلی بخشها، فضاگیر بودن آنها و مسائل قانونی مرتبط.
۱۴. سایر مسائل حاشیه ای از قبیل ارائه خدمات ۲۴ ساعته ضمن جابجایی بخشهای کاندید تخریب به سایر فضاهای باقی مانده، آماده سازی فضاها و فشرده نمودن فضاها و بهره گیری حداکثر از قدرتهای باقیمانده و...

از استوان بیمارستان انتظار می رود به نحوی عمل نمایند تا ضمن حفظ یکپارچگی بیمارستان در تمام نحو مناسبی مسائل را حل نموده و موجبات ایجاد فضای مناسب برای ارائه خدمات آموزشی درمانی را فراهم نمایند. در نظر گرفتن این مسئله که بایستی امتیازاتی مانند هیئت امنایی بودن (این بیمارستان، به مرکز هیئت امنایی دانشگاه علوم پزشکی در سطح استان می باشد)، داشتن شرایط دستیار قلب، امتیاز از پیاپی درجه یک، فعالیت در حوزه های کیفی و حرکت به سوی سازمان متعالی و... را با تمام دران حفظ نماید. در ضمن حفظ نام نیک بیمارستان اکباتان - که پس از گذشت سالیان دراز توانسته است به عنوان مرکز برتر در ارائه خدمات آموزشی درمانی در استان عرض اندام نموده و در ذهن مردم حک شود - از حفظ خطیر ایشان خواهد بود. این توقعات عملی نخواهد بود مگر با به کار گیری توان ذهنی، فکری، فیزیکی، علمی و مهارتی کلیه منابع انسانی، فیزیکی و مالی تحت سرپرستی مدیریت. زمانی این کتاب مسدود می گردد که تیم مدیریت بیمارستان توانسته است با به کار گیری مطلوب کلیه منابع انسانی، فیزیکی و مالی و بسیج تمامی آنها نسبت به حل مسئله به نحو قابل قبول اقدام نموده و ضمن ادامه روند پیشرفت پروژه بخش قدیم بتواند در جوار احداث پیکره جدید همچنان به خدمات خود ادامه داده و رضایت کاربران و مراجعین و بیماران را در حد ممکن حفظ نماید.

با توجه به اهمیت پروژه های بهداشت و درمان، و نیز تاثیر این پروژه ها بر کیفیت خدمات درمانی ارائه شده بر آن شدم تا در خصوص یکی از پروژه های حساس و پر تنش استان همزمان تحقیق و تفحص نموده و نحوه برخورد مدیران ذیربط در حل مشکلات و مسائل مرتبط را مورد تجزیه تحلیل قرار دهم. به همین منظور مرکز آموزشی درمانی اکباتان در حال احداث انتخاب شد.
بدیهی است به هنگام بحران و یا شرایط سخت، تصمیم مدیران تعیین کننده است. تصمیم درست منجر به حل مسئله صرفه جویی در وقت و هزینه و افزایش بهره وری و تجارب منابع انسانی خواهد شد و یکی از موانع را از پیش روی مسئولین برخواهد داشت و بالعکس.