

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# یک تجربه عملی از کاربرد مدل تعالی سازمانی در بخش بهداشت و درمان ایران

➤ دکتر سید جمال الدین طبیبی

فوق دکترای برنامه ریزی استراتژیک  
استاد مدیریت و برنامه ریزی دانشگاه علوم پزشکی ایران

➤ دکتر محمدرضا ملکی

دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی  
استادیار و رییس دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران

➤ ریحانه مژده کار

کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

# **An Empirical Test of Applying The Organizational Excellence Model in Health Care of IRAN**

**Tabibi S.J. Ph.D.**

**Maleki M.R. Ph.D.**

**Mojdehkar R. MS.**

**Keywords: Organizational Excellence Model , Health care , Hospital ,  
Performance Evaluation , Self Assessment.**

• هدف از تعالی در سازمان های بهداشتی و درمانی: استفاده از رویکرد یکپارچه در جهت مدیریت عملکرد سازمانی است که منجر به دستاوردهای ذیل می شود:

– ارائه خدمات بهتر به بیماران

– تاکید بر نقش مشارکت در بهبود کیفیت مراقبت های بهداشتی و درمانی

– بهبود کلی قابلیت و کارائی بیمارستان به عنوان ارائه کننده مراقبت

– افزایش یادگیری فردی و سازمانی

• درحقیقت بیشترین نگرانی در بخش بهداشت و درمان ارائه مراقبت های بهداشتی و درمانی به صورت کارآ و اثربخش با توجه به منابع در دسترس است .

- دلائل استفاده از مدل های تعالی سازمانی و سیستم های مدیریت کیفیت در بخش بهداشت و درمان :

- پیچیدگی زیاد سیستم ها در موسسات بهداشتی و درمانی
- ماهیت و گستردگی خدمات بهداشتی و درمانی
- هزینه های فزاینده خدمات در بخش بهداشت و درمان
- فرآیند تخصیص گزائی
- توجه به کارائی و اثر بخشی خدمات
- تقویت موقعیت مشتری
- الزام قانونی

- ماده ۸۸ برنامه چهارم توسعه جمهوری اسلامی ایران:

وزارت بهداشت موظف است که به منظور ارتقاء مستمر کیفیت خدمات سلامت و تعالی عملکرد خدمات بالینی و افزایش بهره وری و استفاده بهینه از امکانات بهداشتی و درمانی اقدام به تدوین، نظارت و ارزشیابی استانداردها و شاخص های بهبود خدمات و اصلاح و رتبه بندی بیمارستان ها بر اساس مدل تعالی عملکرد بالینی کند و همچنین ملزم به مشتری مدار نمودن واحدهای بهداشتی درمانی از طریق اصلاح فرآیندها و ساختار مدیریت اقتصادی گردیده است .

## سابقه تعالی سازمانی در بخش بهداشت و درمان :

- نسخه مستقل تعالی سازمانی توسط موسسه بالدریج در بخش بهداشت و درمان از سال

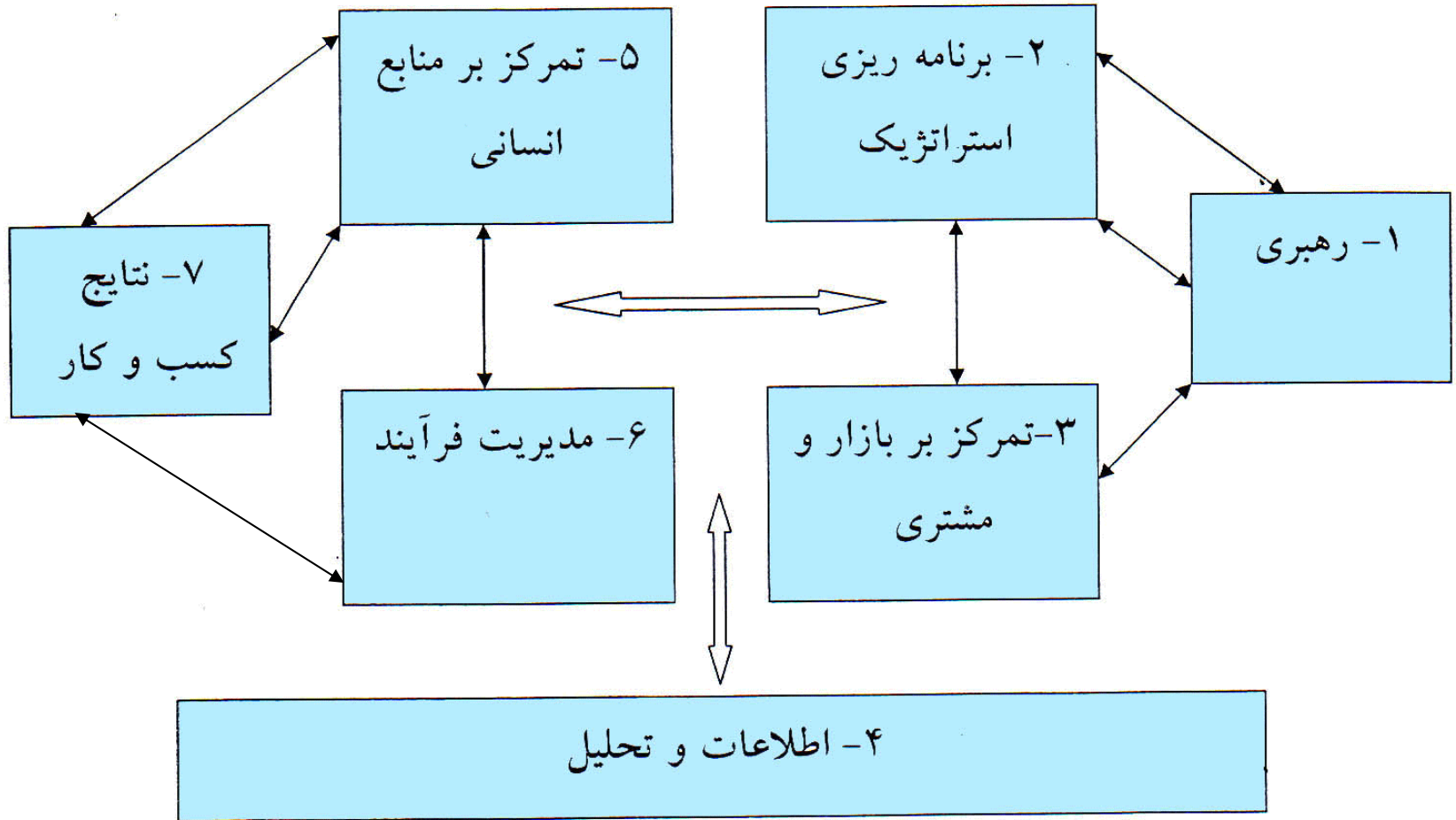
۱۹۸۶.

- تاسیس گروه بخش بهداشت بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت از سال ۱۹۹۸ که در ۱۴ کشور ،

۶۰ عضو دارد.



مشخصات سازمانی:  
محیط، روابط کاری، چالش های سازمانی



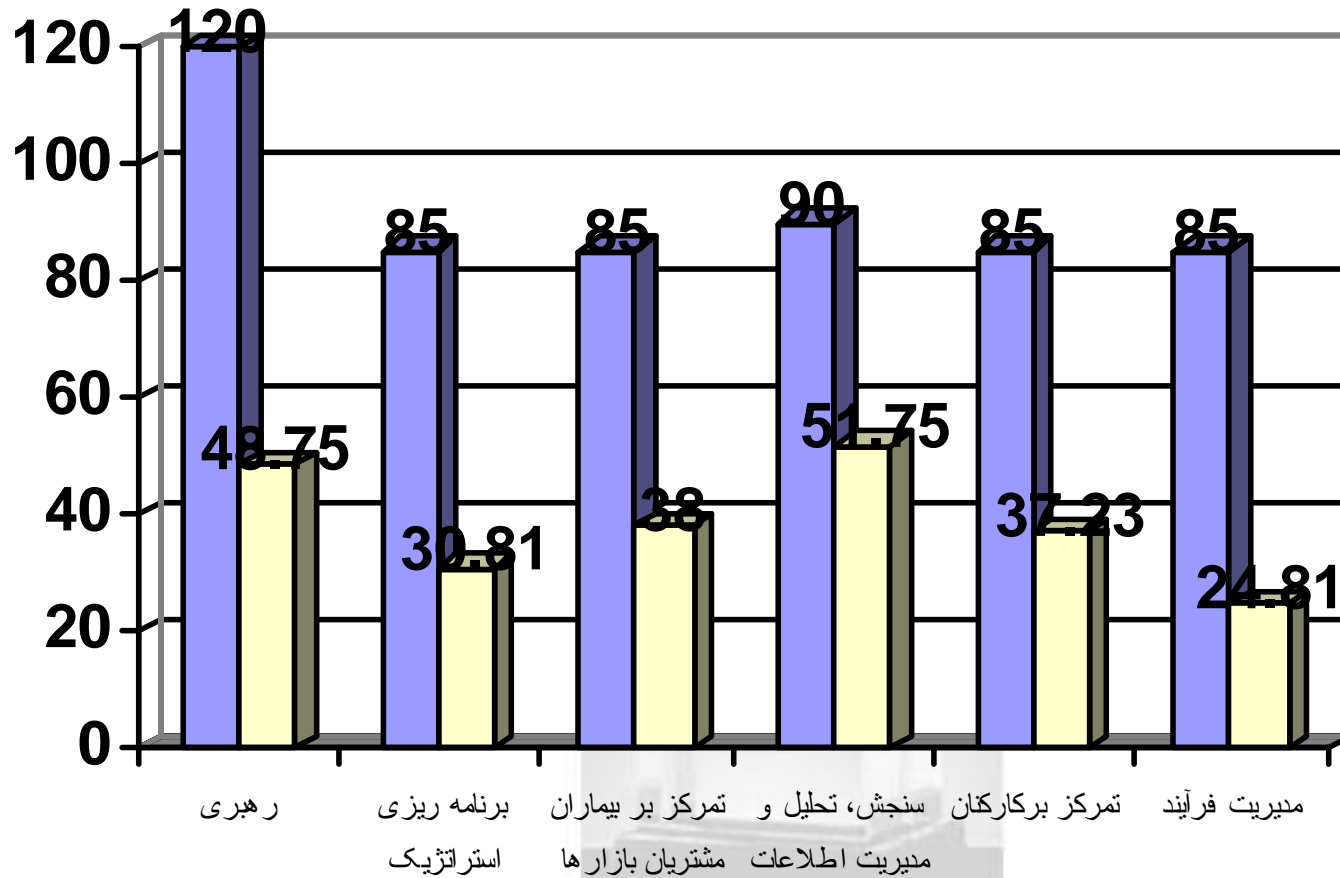
# روش پژوهش

- پژوهش حاضر از نوع توصیفی - مقطعی بوده و محیط پژوهش بیمارستان آیت ا... کاشانی شهر تهران می باشد .
- ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش ۲۰ پرسشنامه خود ارزیابی مدل تعالی سازمانی مالکوم بالدريج بود که طی جلسات گروهی و مصاحبه با مدیران ، کارشناسان و مراجعه به واحدها و بر اساس مستندات موجود تکمیل گردید.
- داده های پژوهش براساس ۷ معیار مدل در دو بخش معیارهای فرآیندی و نتایج در بیمارستان مورد مطالعه ، جمع آوری شد.
- برای محاسبه امتیاز معیارها، از سیستم امتیاز دهی مدل استفاده شد.

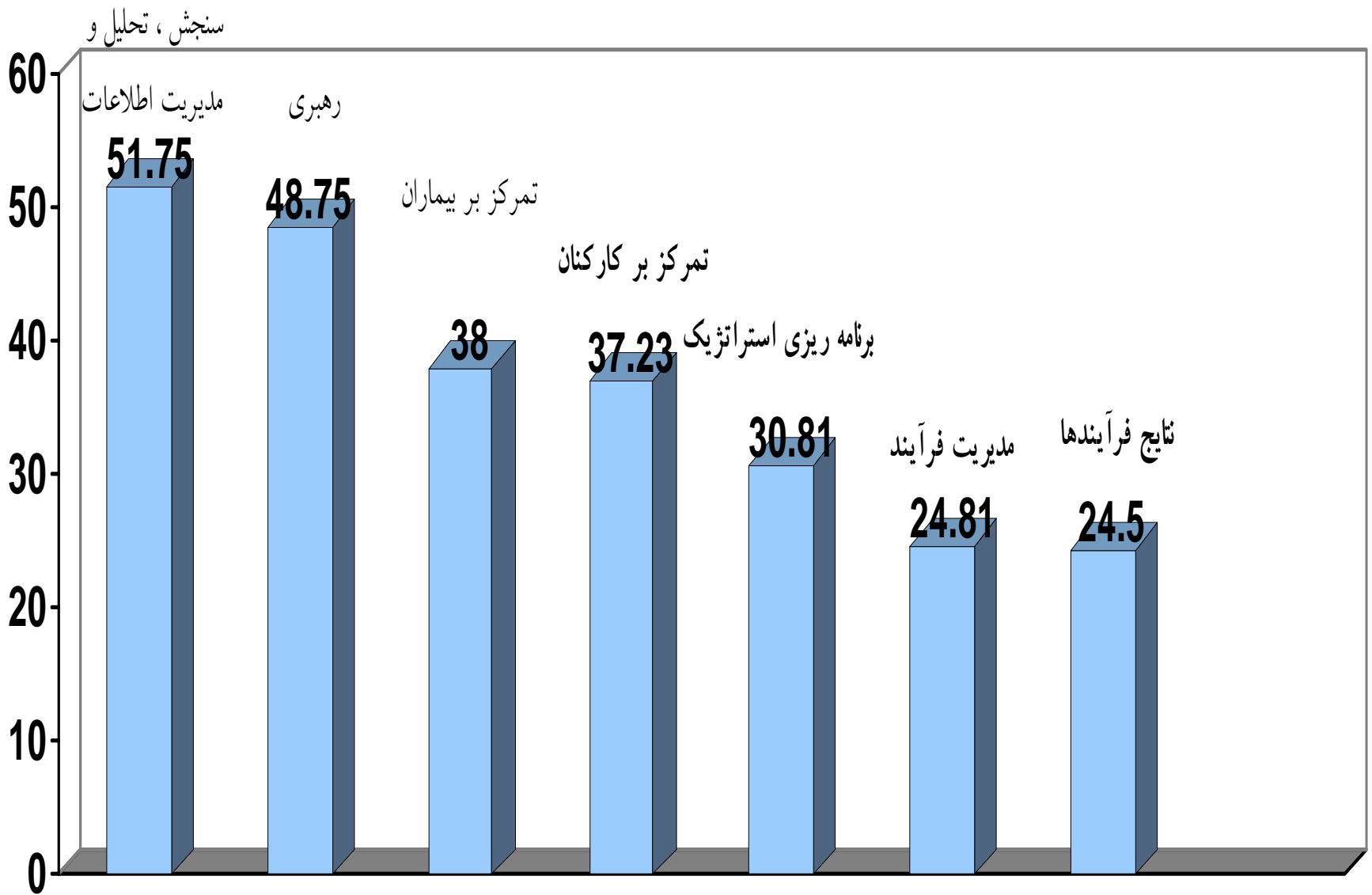


# یافته های پژوهش

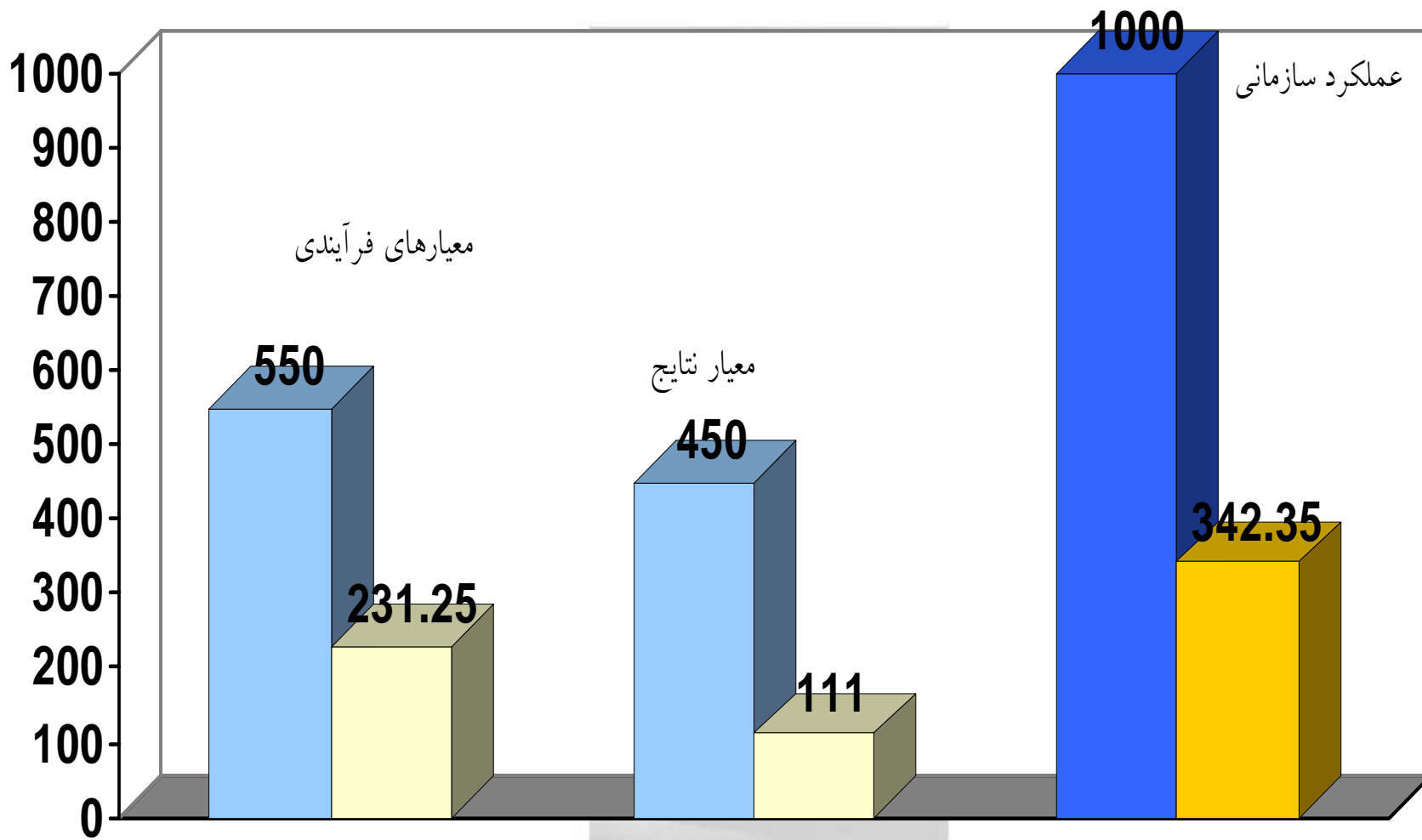
- از معیار رهبری که در مدل ۱۲۰ امتیاز دارد، بیمارستان آیت ... کاشانی ۴۸/۷۵ امتیاز کسب نمود.
- از معیار برنامه ریزی استراتژیک که در مدل ۸۵ امتیاز دارد ، بیمارستان آیت ... کاشانی ۳۰/۸۱ امتیاز کسب نمود.
- از معیار تمرکز بر بیماران مشتریان ،بازارها که در مدل ۸۵ امتیاز دارد بیمارستان آیت.. کاشانی ۳۸ امتیاز کسب نمود.
- از معیار سنجش ، تحلیل و مدیریت اطلاعات که در مدل ۹۰ امتیاز دارد ، ۵۱/۷۵ امتیاز کسب نمود.
- از معیار تمرکز بر کارکنان که در مدل ۸۵ امتیاز دارد ، بیمارستان آیت ...کاشانی ۳۷/۲۳ امتیاز کسب نمود.
- از معیار مدیریت فرآیند که در مدل ۸۵ امتیاز دارد ، بیمارستان آیت ...کاشانی ۲۴/۸۱ امتیاز کسب نمود.
- از معیار نتایج عملکرد سازمانی که ۴۵۰ امتیاز دارد، بیمارستان آیت ..کاشانی ۱۱۱ امتیاز کسب نمود.



نمودار ۱- مقایسه امتیاز ارزیابی معیارهای فرآیندی بیمارستان آیت ... کاشانی، ۱۳۸۵.



نمودار ۲- توزیع امتیاز ارزیابی حوزه‌های فرآیندی و نتایج بیمارستان آیت ... کاشانی براساس معیارهای اصلی، ۱۳۸۵.



نمودار ۳- مقایسه امتیاز نهایی ارزیابی بیمارستان آیت ا... کاشانی براساس معیارهای فرآیندی و معیار نتایج، ۱۳۸۵.

# بحث

- رهبری: جهت گیری رهبری بر روی کلیه معیارهای فرآیندی و معیار نتایج تاثیر گذار است و رهبری به عنوان عامل پیشبرنده برای دیگر معیارها به حساب می آید.
- برنامه استراتژیک: دیدگاه بیمارستان به عنوان یک عامل سیستمی نبوده و نقش برنامه ریزی استراتژیک در پیشبرد اهداف تعریف نشده است و تنها در راستای برنامه های سازمان تامین اجتماعی گام بر میدارد.

- تمرکز بر بیماران مشتریان و بازارهای مراقبتهای بهداشتی درمانی: موفقیت در برآورده سازی نیازهای اولیه شناخته شده بیماران مشتریان بازارهای مراقبت های بهداشتی حاصل شده بود ولی به جهت آنکه اولویت ها نیازها و انتظارات بیماران مشتریان بازارهای مراقبت های بهداشتی در سطوح مختلف تعیین نشده بود در جهت برآورده سازی آنها نیز اقدامی نشده بود.

- سنجش تحلیل و مدیریت اطلاعات: تحلیل و بازنگری عملکرد در قالب مقیاس ها و شاخص های کمی صورت گرفته و شاخص های عملکرد در فرآیندهای مراقبتی و حمایتی ارتباط با تامین کنندگان و عرضه کننده گان خدمات ورقبا در سطوح مختلف سازمانی تعریف نشده اند. در حالیکه مدیریت اطلاعات به صورت انسجام یافته ارائه می شود.

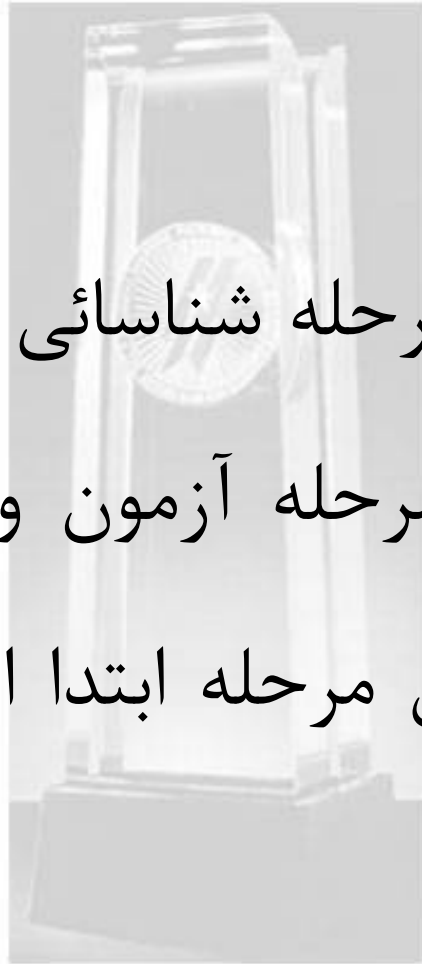
## تمرکز بر کارکنان :

سازماندهی و مدیریت کارها ، عملکرد کارکنان، استخدام و ارتقاء شغلی به صورت متمرکز و سنتی ارائه می شد. نیازهای آموزشی کارکنان طی برنامه های آموزشی سازمان مادر به بیمارستان ارائه می شد و در زمینه تاثیر آموزش بر عملکرد فردی و سازمانی ارزیابی صورت نمی پذیرفت .

ارزیابی رضایتمندی و رفاه کارکنان ، تناسب و تطابق امکانات حمایتی با نیازهای کارکنان ، و بهره گیری از شاخص هایی همچون غیبت از کار ، شکایت ، سلامتی و امنیت ، رعایت ارگونومی در محیط کار از جمله مواردی بود که به آن کم توجه شده بود .

## مدیریت فرآیند :

بیمارستان در مرحله شناسایی فرآیندهای مراقبتی و حمایتی بود و به مرحله آزمون و خطای فرآیندها راه پیدا نکرده و در این مرحله ابتدا از فرآیندهای مراقبتی شروع کرده بود.





## نتایج عملکرد سازمانی :

شاخص ها و مقیاس های کلیدی نتایج در حوزه های مختلف تعیین نشده بودند و نتایج به صورت محدود و کمی ارائه میشد .

بهره گیری از اطلاعات مقایسه ای و ترازیبی در جهت بهبود مستمر نتایج نیز وجود نداشت .




- این خود ارزیابی یک تصور کلی از بیمارستان آیت ا..کاشانی را ارائه نمود و اولین گام جهت معرفی یک دیدگاه سیستماتیک و زبان مشترک را فراهم ساخت.

- گام بعدی مشارکت در اصلاح حوزه های قابل بهبود ، با کمک مجریان خواهد بود.

- در نهایت به نظر می رسد مدل تعالی سازمانی قابلیت استفاده در بیمارستان را دارا بوده و میتواند ابزار مناسبی برای ارزیابی عملکرد در کشور تلقی شود.

## پیشنهادات

- گسترش تدوین برنامه ریزی استراتژیک در سطح بیمارستان به عنوان اولین گام در جهت توسعه استفاده از مدل تعالی سازمانی .
- توجه و افزایش مشارکت کارکنان در اجرای فعالیت های بهبود .
- ایجاد گروه کاری تعالی سازمانی در بخش بهداشت و درمان در موسسه مطالعات بهروری و منابع انسانی که در شناساندن و توسعه مدل تعالی سازمانی می تواند نقش مهمی ایفا نماید.



تقدیم به همه کسانی که در جهت متعالی  
ساختن کشورمان گام بر می دارند .

پایان