

# مطالعه تطبیقی مدیریت عملکرد در بیمارستانهای منتخب تهران و ارائه الگو برای ایران سال

۱ ۳ ۸ ۱

آرزو احمدی دانیالی (دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی)

## چکیده:

پژوهش حاضر به مطالعه تطبیقی مدیریت عملکرد در بیمارستانهای منتخب و به منظور بررسی سازوکارهای ارزیابی عملکرد در جامعه مورد نظر انجام شده است.

این تحقیق به بررسی عملکرد بیمارستانهای نمونه پرداخته و دربرگیرنده الگوی پیشنهادی برای بیمارستانهای عمومی (آموزشی - درمانی وزارت بهداشت، سازمان تأمین اجتماعی و بیمارستانهای عمومی غیرآموزشی وابسته به نهادهای مختلف بهداشتی و درمانی است). نتیجه بررسی در زمینه‌های عملکرد ساختار و منابع، فرایندها و نتیجه نشان دهنده این مسائل بوده است: ۱ - در کلیه بیمارستانهای تحت بررسی، به دلیل فقدان استراتژی مدیریت عملکرد و استفاده نادرست از شاخص‌های ارزیابی، از منابع در دسترس استفاده مطلوب به عمل نمی‌آید و این منابع به هدر می‌رود.

۲ - فرایندهای مورد بررسی فاقد عملکرد درست میباشند.

۳- نتایج مورد انتظار یا ناچیز بوده و یا مورد بررسی و ارزیابی قرار نمی‌گیرند.

## مقدمه:

مدیریت عملکرد، نیاز اجتناب‌ناپذیر هرگونه سازمان اجتماعی است و بیمارستانها بعنوان سازمانهای اجتماعی، امروزه به منظور حفظ منابع، به استقرار مدیریت عملکرد در ارائه خدمات بهداشتی و درمانی نیازمند میباشند. بحث مدیریت عملکرد در خدمات بیمارستانی به دلیل تأثیر مثبت آن، بیش از پیش اهمیت یافته است. بیمارستانها، تقریباً بین (۵۰ - ۸۰) درصد هزینه‌های کل بهداشت و درمان را به مصرف می‌رسانند. این خود بیانگر اهمیت راهکارهای مدیریت عملکرد و مدیریت منابع به شمار می‌آید.

عواملی نظیر پذیرش نامناسب بیماران، پائین بودن درصد اشغال تخت، شیوع عفونت‌های بیمارستانی، و افزایش مراجعات مجدد و ... در ایجاد هزینه‌های فوق‌نقش دارند. نظر به این که بیمارستانهای موجود در کشور هنوز به روش سنتی اداره می‌شوند، لزوم انجام این مطالعه در زمینه‌های اثربخشی و کارایی و به کار بستن تکنیک‌های مدیریت عملکرد حائز اهمیت به شمار می‌رود.

## اهداف پژوهش -

**هدف آرمانی:** انجام پژوهشی، که بتواند به نحو شایسته، در بهبود نظام عملکرد ساختاری، فرایند و نتایج سازمانهای بهداشتی

- درمانی کشور و بویژه در توسعه همه جانبه بیمارستان و مدیریت منابع مؤثر واقع شود، و افزایش بهره‌وری و رضایتمندی را در برداشته باشد.

**هدف کلی:** مطالعه تطبیقی مدیریت عملکرد در بیمارستانهای منتخب و ارائه الگو برای ایران.

## اهداف ویژه:

۱ - تعیین شیوه‌های عملکرد ساختاری بیمارستان از دیدگاه منابع انسانی - تکنولوژی، بودجه و منابع مالی

۲ - تعیین شیوه‌های عملکرد فرایندهای اصلی بیمارستان از دیدگاه عملکرد مدیریت بیمارستان، و امور تشخیصی و پشتیبانی

۳ - تعیین شیوه عملکرد فرایندهای بیمارستانی از دیدگاه مراقبت از امور بیماران

۴ - نقش مدیریت عملکرد در نتایج سازمان، شامل نتایج بهبود بیمار، ایمنی بیمار، مراجعات مجدد و سایر شاخص‌های بهداشتی و درمانی.

**دامنه پژوهش:** این پژوهش در بیمارستانهای عمومی تهران (آموزشی - درمانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سازمان تأمین اجتماعی و بیمارستانهای عمومی غیرآموزشی وابسته به نهادهای مختلف بهداشتی و درمانی) انجام شده است. این بیمارستانها عبارتند از: عمومی بوده و دارای بخش‌های تشخیصی، درمانی، خدماتی و پشتیبانی می‌باشند. **روش پژوهش:** این پژوهش از

نوع توصیفی و کاربردی است. در این تحقیق از روش میدانی و کتابخانه‌ای به صورت توأم استفاده شده است. بنابراین برای جمع‌آوری اطلاعات از روشهای پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه و مطالعه اسناد، مدارک و آمار فعالیتهای واحدهای مورد بررسی استفاده شده است.

**- مدل‌هایی از عملکرد مطلوب در سازمان**

**- مدل بنیاد اروپائی مدیریت کیفیت (EFQM):**

این مدل، بعنوان ابزار اصلی موفقیت شرکتهای اروپائی مطرح میشود. از ویژگیهای مهم این مدل که به عنوان الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد، این است که هم در حوزه فرایندها مورد نیاز است و هم در رابطه با نتایج حاصل از آن فرایندها قابل استفاده میباشد با بهره‌گیری از این مدل نقاط قوت یک سازمان و نیز فرایندهایی که نیاز به بهبود دارند و قابل توسعه میباشند، شناسایی می‌شوند.

**- معرفی جایزه مالکم بالدريج:**

بیش از یک دهه، شاخصهای مالکم بالدريج، برای عملکرد مطلوب ابزار مهم و قابل توجهی بوده است، که بوسیله هزاران سازمان امریکائی، مورد استفاده قرار گرفته است، در این روش تشخیص و ارزیابی نقاط

قوت و ضعف و سپس دخالت و بهبود در عملکرد که در موفقیت سازمان، نقش چشمگیری دارند مورد نظر است.

معیارهای خدمات بهداشتی بالدریج برای عملکرد مطلوب در سال ۲۰۰۳ میلادی بدین قرار بوده است:

- ۱- رهبری
- ۲- برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۳- تمرکز بر بیمار و دیگر مشتریان
- ۴- اندازه‌گیری، تحلیل و دانش مدیریتی
- ۵- تمرکز بر کارکنان
- ۶- مدیریت فرایند
- ۷- نتایج عملکرد سازمانی.

## - تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری:

### از دیدگاه ساختار:

در بررسی نظریات گروه‌های مخاطب، در بیمارستانهای مورد پژوهش در قلمرو ساختار این نتایج بدست آمده است.

در بیمارستان خصوصی منتخب، از مجموع ۱۰۲ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو ساختار: شامل منابع انسانی، تکنولوژی و بودجه، که مهمترین عامل استفاده از منابع برای عملکرد واحدهای درمانی است، در مجموع ۳۳ درصد از منابع استفاده به عمل آمده است. در بیمارستان نمونه منتخب ۱، وابسته به سازمان تأمین اجتماعی، از مجموع ۱۲۲ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو ساختار، از منابع بکار گرفته شده ۳۱ درصد، استفاده شده که نشان دهنده

استفاده ناچیز از منابع بوده است. در بیمارستان شماره ۲ منتخب، وابسته به تأمین اجتماعی، از مجموع ۱۲۹ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو ساختار، در حدود ۲۸ درصد از منابع استفاده به عمل آمده است.

نمونه منتخب شماره ۳، که یکی از بیمارستانهای دانشگاهی است، از مجموع ۱۲۳ نظریه، مربوط به عملکرد در قلمرو ساختار، در حدود ۳۳ درصد، از منابع استفاده به عمل آمده است. در بیمارستان شماره ۴ منتخب، از مجموع ۱۱۷ نظریه مربوط به عملکرد در حدود ۴۸ درصد استفاده به عمل آمده است.

## - تحلیل یافته‌ها از دیدگاه فرایند:

در بررسی نظریات گروه‌های مخاطب در بیمارستانهای مورد پژوهش، از دیدگاه فرایند، این نتایج بدست می‌آید: در بیمارستان خصوصی منتخب، از مجموع ۲۸۶ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو فرایند، شامل فرایندهای اصلی بیمارستان از دیدگاه عملکرد امور تشخیصی، پشتیبانی، مدیریت بیمارستان، مراقبت از امور بیماران، که مهمترین عامل استفاده از منابع برای عملکرد واحدهای درمانی است، در مجموع ۳۱ مورد نظر متوسط یا کم داشته‌اند، که نشان دهنده استفاده ناچیز از منابع بوده است. در بیمارستان شماره ۱، از مجموع ۳۵۰ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو فرایند، ۳۵

درصد از منابع استفاده به عمل آمده است.

در بیمارستان شماره ۲، ۳۵ درصد از منابع، مطابق نظر پاسخ دهندگان به هدر رفته است. در بیمارستان شماره ۳، ۳۲ درصد و در بیمارستان شماره ۴، ۳۸ درصد استفاده به عمل آمده است.

## - تحلیل داده‌ها از دیدگاه نتایج:

در بررسی نظریات گروه‌های مخاطب در بیمارستانهای مورد پژوهش از دیدگاه نتایج، این یافته‌ها بدست می‌آید: در بیمارستان خصوصی منتخب از مجموع ۸۹ نظریه مربوط به عملکرد در قلمرو نتایج ۲۶ درصد از منابع به هدر می‌رود.

در بیمارستان شماره ۱، از مجموع ۱۰۷ نظریه، ۲۹ درصد، در بیمارستان شماره ۲، از مجموع ۱۰۸ نظریه، ۳۴ درصد، در بیمارستان شماره ۳، از مجموع ۱۰۱ نظریه، ۲۲ درصد و در بیمارستان شماره ۴، از مجموع ۱۰۱ نظریات، ۳۶ درصد از منابع استفاده به عمل آمده است. در این زمینه پیشنهاد می‌شود، که با توجه به ضرورت بهبود استفاده از منابع در این زمینه، مساعی مدیریت به استفاده جامع از منابع معطوف شود. تحلیل بررسی نشان می‌دهد، که استفاده از حداکثر منابع دچار اشکال است.

## - خلاصه نتایج پژوهش و ارائه الگو:

نتایج پژوهش در زمینه بررسی عملکرد بیمارستانهای منتخب از سوی پژوهشگر، به ارائه الگویی انجامیده است که روس آن به شرح زیر توضیح داده می شود:

### ۱- استفاده از ساختار و منابع بیمارستانهای منتخب:

نتایج بررسی نشان دهنده نقاط ضعف شدید در بهره برداری از منابع بوده است. در این الگو برای استفاده از منابع انسانی، اطلاعات، تکنولوژی و منابع مادی، اجرای برنامه ریزی استراتژیک و استفاده از دانش مدیریت پیشنهاد گردیده است که حاصل آن تعیین اهداف مؤسسات درمانی منتخب و تدوین برنامه های عملیاتی در اجرای مأموریتها، چشم اندازها و مقاصد سازمان به سوی برنامه های عملیاتی و اجرائی است.

۲- مدیریت فرایندها: در الگوی مذکور بررسی فرایندهای موجود، شناسایی فرایندهای اصلی و فرعی، تشخیص ارزش افزوده آنها و انجام اصلاحات فرایندی با چالشها و ارتباطات محیطی و مقتضیات سازمانها (بیمارستانها) پیشنهاد شده است. منظور از این پدیده عبارت است از انجام اقدامات اصلاحی روی فرایندهای بدون ارزش افزوده و انجام فرایندهایی که به نتایج مورد نیاز در چارچوب مقاصد و اهداف سازمان می انجامد

۳- ارزیابی و بهبود نتایج: الگوی پیشنهادی در این زمینه نتایج عملکرد سازمان را مدنظر دارد: از جمله، بهبود بیمار در این زمینه نتایج مربوط به بهبود کامل بیماران، بهبود نسبی و عدم بهبود با معیارهای قابل اندازه گیری شامل مرگ و میر، عفونتهای بیمارستانی، عود بیماری، فاقد اندیکاسیون و ...

کلیه مراحل یاد شده بدانگونه که در الگو منعکس گردیده است، مراحل مربوط به توانمند سازان (منابع)، نتایج حاصل از فعالیت سازمان بر بیمارستانها، آموزش و نوآوری، کلیه اقدامات و نتایج را در چرخه بهبود مداوم قرار می دهد.

### - پیشنهادات پژوهشگر:

۱- در زمینه ساختار، که مهمترین عامل بهره برداری است، در کلیه بیمارستانهای تحت بررسی، از ۳۰ تا ۵۰ درصد منابع ما، به دلیل فقدان استراتژی مدیریت عملکرد به هدر می رود. بنابراین پیشنهاد می شود، که ضوابط مربوط به بهبود عملکرد رعایت شود.

۲- در زمینه فرایندها، بررسی نشان داده است، که در کلیه بیمارستانهای تحت بررسی، فرایندها، نیاز به مهندسی مجدد دارد، حاصل این بررسی نشان می دهد که در صورت مهندسی مجدد فرایندها و اصلاحات لازم، منابع میتواند بدرستی مورد بهره برداری قرار گیرد.

۳- پیشنهاد می شود، که الگوی بهبود عملکرد در سازمانهای بهداشتی، به ویژه در کلیه بیمارستانها، به صورت قانونمند به اجرا درآید.

۴- در مورد مقایسه عملکرد سازمانهای بهداشتی - درمانی، بویژه بیمارستانها فرایند ترازایی نیز به اجرا درآید.

۵- نتایج ترازایی، پس از مشخص شدن، تحلیل و به بهترین آنها جایزه عملکرد اعطا گردد.

۶- به منظور قانونمند نمودن چرخه بهبود عملکرد، ضمن اعلام و ابلاغ چک لیستهای ارزیابی عملکرد، کمیته های بهبود کیفیت در بیمارستانها تشکیل و الگوی ارائه شده نیز بهبود عملکرد را زیر نظر بگیرد.



## فهرست و منابع و مأخذ فهرست منابع فارسی:

- آرمسترانگ، مایکل. مترجم خدایار ابیلی و حسن موفقی. «راهنمای مدیریت منابع انسانی» انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، بهار ۱۳۸۰.
- آصف پورویلیان، مهناز. «بررسی عملکرد ایمنی بیمارستانهای آموزشی از نظر مدیریت منابع انسانی و فیزیکی» مقاله ارائه شده به «اولین همایش کشوری مدیریت منابع در بیمارستان» وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، تهران، دی ۱۳۸۱.
- انصاری، حسن. «مدیریت کیفیت فراگیر در خدمات بهداشت و درمان»، انتشارات عبادی فرد، ۱۳۸۰.
- براون، ارنست. مترجم محمد زنجانی، «ارزیابی تکنولوژی برای استفاده مدیران» انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۷۹.
- تورانی، سوگند. «بررسی عملکرد بیمارستانهای آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران از نظر مدیریت». رساله دکتری (Ph.D) مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ۱۳۷۵.
- رازانی، عبدالمحمد. «آشنایی با مدل EFQM»، انتشارات مام، ۱۳۸۱.
- رحمان زاده، محمد. «فرایندگرایی و استاندارد ایزو ۹۰۰۴:۲۰۰۰ (راهنمای بهبود عملکرد)»، انتشارات شرکت مهندسی سامانه ساز فردا، تهران تابستان ۱۳۸۰.
- سی.ام. فرانسویس، مترجم علی کبریایی. «مدیریت بیمارستان»، انتشارات مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی، ۱۳۷۸.
- صادقی و همکاران، علیرضا. «مدیریت مبتنی بر عملکرد»، انتشارات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، معاونت توسعه مدیریت، منابع و امور مجلس، تهران ۱۳۸۱.
- صدقیانی، ابراهیم. «سازمان و مدیریت بیمارستان»، انتشارات جهان رایانه، پاییز ۱۳۷۷.
- صدقیانی، ابراهیم. «ارزیابی مراقبتهای بهداشتی و درمانی و استانداردهای بیمارستانی». انتشارات معین، انتشارات علم و هنر، تهران ۱۳۷۶.
- صفدری، رضا. «انفورماتیک و تلماتیک در بیمارستانهای قرن ۲۱» مقاله ارائه شده به سمینار «تحول در اداره امور بیمارستانها» دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۵.
- طبیبی و همکاران، جمال الدین. «مدیریت کیفیت فراگیر در بهداشت و درمان»، انتشارات جهان رایانه، تابستان ۱۳۸۰.
- علوی نامور، سیدطاهر. «بررسی علل مراجعات مجدد بیماران در بیمارستانهای آموزشی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تبریز و ارائه الگوی مناسب از بعد مدیریت». پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۷.
- غضنفری و همکار، مهدی. «ارزیابی عملکرد شرکت و سنجش متوازن آن»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۶۲ و ۶۴، مرداد و شهریور ۱۳۸۱.
- کرمی متین، بهزاد. «مطالعه کارآیی و اثر بخشی بیمارستانهای آموزشی - عمومی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه و ارائه الگوی مناسب» رساله دکتری (Ph.D) مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۹.
- گزاور، جان آنتونی. «راهنمای ارزیابی عملکرد موثر»، انتشارات دفتر ارزیابی عملکرد، تیر ۱۳۷۹.
- محمدزاده، عباس. «توسعه سازمان و تحول - بهبود و بازسازی سازمان»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، زمستان ۱۳۷۴.
- میرسپاسی، ناصر. «مدیریت استراتژیک منابع و روابط کار»، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۰ - وتر، نرمان. «بیمارستان در خدمت جامعه»، گذشته، حال، آینده، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی نراق، بهار ۱۳۷۷.

فهرست منابع انگلیسی: Great Seal of the State - Her Majesty - Performance Management Process Handbook. (2000). and M. Jee - Hughes , "Performance Measurement and Spending plans , 2001 - 2004 , cm 4808 (London : Stationery office Occasional Papers 47 (Paris : OECD : 2000). performance Management in OECD Health systems," Labour Market and - J. Hurst (document WHO / SHS / CC / 92.1). - Jolly D, Gerbaud I. the hospital of tomorrow. Geneva, World Health Social Policy - and finance , Spring , 1985. - Lauth, T.P. (1985). "Performance Evaluation in the Georgia Budgetary Organization , 1992. Ministry of Health Malaysia), 1998. - Ministry of Health Malaysia (1998). A Manual on Programme Process". Public Budgeting , 1988) - A. Neely and D. Waggoner , Performance Measurement : Theory and Evaluation. (Kuala Lumpur: PPBS unit , Accreditation manual for hospitals and Ambulatory health care Practice (Cambridge : Judge Institute , university of cambridge Management". 1989. care organizations, 1988. standards manual. Chicago , Joint commission on Accreditation of Health - oragnization District Health - C. Montoya - Aguilar , "Measuring the performance of Hospitals and - Bacal , Robert. "Performance Department of Health , Priorities and Framework 2002 / 2003 Systems , 2000. Health Centres" Published by World Health , 2001). - Department of Health , NHS performance Indicators: A Consultation (London: Department of Health , 2001). - World Bank Institute - Eichler , Rena etal. Performance - Based Payment to Improve the (London: Department of Health "Health care criteria for performance Excellence" , online Journal. April , 2001. Impact of Health Services: Evidence from Haiti EG. The Contemporary use of standards in Health care Baldrige National Quality Program, 2002 / 2003. - Harrys. Hertz , Review 2000 : New public 92.2). Geneva , World Health organizations, 1993 (document WHO / SHS / DHS / - Heidemann s Treasury , Spending Peter C. "Performance Management in British Health Care : of Oklahoma , office of Personnel Management. March , 1999. 821). - The role of health Centres in the development of urban health systems. Will it Deliver" ? , May / June 2002. j- Smith , - Base Management Handbook (in Six - Volume). Geneva , World Health organization , 1992 (Technical Report Series interest Group , September 2001. U.S. Department of Energy , Training Resource and Data Exchange - The Performance no . 256 - V. Koen , "Public Expenditure Reform : the Health Care Sector in the Performance - Based Management Special (Paris : organization for Economic Cooperation and Development , united Kingdom , " Economics Department Working Paper Observation of intimate aspects of Care : Privacy - World Medical Association , Deciaration of Lisbon, 1981 and 1995. 2000). Address: 1994 : 36 - 54. and dignity in : Hunt Ged . Ethical issues in nursing . New York , Routledge , - Wain Wright P. the - W.W.W.Iranmanagement.com - http: W.W.W.quality.nist.gov - http: W.W.W.accomplish.com/specialty.htm - Web W.W.W.crpe.org. - http: W.W.W.ed.gov/pubs/standards. - http: W.W.W.dphhs.state.mt.us - http: W.W.W.health.state.mo.us http: W.W.W.ncbi.nlm.nih.gov - http: