

چگونه می‌توان هزینه‌های بیمارستانی را کاهش داد؟ چگونه می‌توان رضایت خدمت‌گیرندگان را برآورده کرد؟ چگونه می‌توان بر پیچیدگی‌های مراقبت‌های بهداشتی و درمانی فائق آمد؟ چگونه می‌توان بهره‌وری را در خدمات بیمارستانی افزایش داد؟ ...

اینها سؤالاتی هستند که همیشه ذهن برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های بهداشتی درمانی را به خود مشغول داشته است و بسیاری از این مشکلات نیز نه به علت فقدان یا کمبود منابع بلکه به جهت عدم مدیریت صحیح و بهره‌برداری اصولی از منابع می‌باشد. به همین منظور همواره تلاش شده تا با ارائه الگوها، استراتژی‌ها و مدل‌های مختلف پاسخ مناسبی به سؤالات فوق داده شود. در واقع آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراروی ما قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه ارائه خدمات باکیفیت‌تر آماده کرد؟

امروزه اندیشمندان و متفکران مدیریت و بهره‌وری بر مدیریت کیفیت جامع به عنوان راه حل فراگیر برای افزایش کارآمدی سازمان‌ها از طریق ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام یافتن کارها به طور صحیح، مداوم و در همه سطوح و زوایای سازمان باشد تأکید دارند.

درچارچوب توجه به مدیریت کیفیت جامع، مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری برای استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها و نیز ابزاری برای سنجش میزان موفقیت آن‌ها در استقرار این نظام معرفی شده‌اند.

به کارگیری این مدل‌ها در سازمان‌های مختلف نشان‌دهنده رشد قابل توجهی است که در شاخص‌های عملکرد آن‌ها اتفاق افتاده است.

مدل‌های خودارزیابی (مدل‌های تعالی یا جوایز کیفیتی)

در دهه اخیر، مدل‌های موسوم به خودارزیابی و تعالی سازمانی طرفداران زیادی پیدا کرده‌اند به نحوی که در حال حاضر بیش از ۷۰ کشور جهان دارای جایزه ملی کیفیت می‌باشند. استفاده از این مدل‌ها بسیار سریع بوده و نتایجی راه گشا دربردارد. علت اصلی این موضوع را می‌توان در عدم نیاز به طراحی و استقرار سیستم‌های پیچیده اندازه‌گیری عملکرد و انعطاف بالای این مدل‌ها (با توجه به تغییرات سریع شرایط درونی و برونی سازمان) دانست. دراین مدل‌ها، مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی سازمان و خطوط راهنما جهت ارزیابی ارائه گردیده‌اند.

گرچه در بسیاری از سازمان‌ها از امتیازات و نتایج خودارزیابی به منظور مطالعات تطبیقی و یا اعطای جوایز استفاده می‌شود، ولی همواره محصول نهایی خودارزیابی، شناسایی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود است و نمرات و امتیازات تنها یک محصول فرعی به شمار می‌آید. در واقع در صورت اجرای درست خودارزیابی، یک تصویر واقعی از وضعیت فعلی سازمان ارائه می‌شود، که به دنبال آن اجرای اقدامات اصلاحی و پروژه‌های بهبود، به رشد و تعالی سازمان منجر می‌شود. ازاین جهت، نامگذاری مدل‌های خودارزیابی به نام مدل‌های تعالی، و یا جوایز کیفیتی، مناسب و توجیه‌پذیر می‌نماید.

در واقع استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی بعنوان ابزاری جهت بهبود عملکرد، ارزیابی و مدیریت کیفیت در عموم

سازمان‌ها رویکردی اثربخش و مفید بوده است. به عنوان نمونه مطالعه ۵ ساله بیش از ۶۰۰ برنده جایزه کیفیت توسط دکتر هندریکس و سینگال نشان داد که به طور کلی آن‌ها بهبود معنی‌داری از نظر رشد در شاخص‌های مالی نسبت به سایر سازمان‌ها داشته‌اند. سازمان‌های ارائه دهنده خدمات سلامت نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشند. گواه این امر نمونه‌های بسیار موفق داخلی و خارجی هستند که از مجرای بکارگیری این مدل‌ها توفیقات شایان توجهی کسب کرده‌اند.

با توجه به مطالعاتی که در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام شد، از میان تمامی مدل‌های تعالی، مدل تعالی EFQM برای پیاده سازی در بیمارستان‌های کشور مناسب‌تر شناخته شد.

تجارب استفاده از EFQM در بهداشت و درمان ایران و جهان

اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل‌ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه‌ای ایجاد کرده‌اند که محرک سازمان‌ها در تعالی و رشد هستند. تقریباً در تمام کشورهای اروپایی رویکرد EFQM در سازمانهای بهداشتی درمانی برای انجام خودارزیابی به‌کار می‌رود.

دولت انگلستان برای جامه عمل پوشاندن به تعهد خود مبنی بر ارائه بهترین نظام مراقبت بهداشتی درمانی در جهان برای مردم، مدل EFQM را مناسب تشخیص داد. در سال ۲۰۰۰ تیم مرکز پزشکی لاک ساید (یکی از مراکز NHS که مدل EFQM را بکار گرفته است) اینگونه جواب می‌دادند: "ما فکر می‌کنیم که این مدل وضعیت بیمارمان را بهتر می‌کند". در سال ۲۰۰۱، جواب تیم اینگونه

بود: "ما مطمئن هستیم که این مدل وضعیت بیمارمان را بهتر می‌کند".

در آلمان نیز در سال ۱۹۹۸ وزارت بهداشت این کشور یک پروژه پایلوت سه ساله را با نام مدیریت کیفیت در بیمارستان‌ها شروع کرد و از آن زمان بیش از ۸۰ بیمارستان مطابق با مدل EFQM ارزشیابی گردیده است.

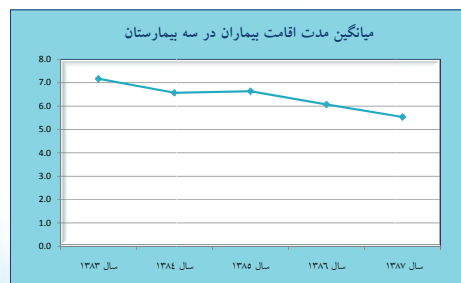
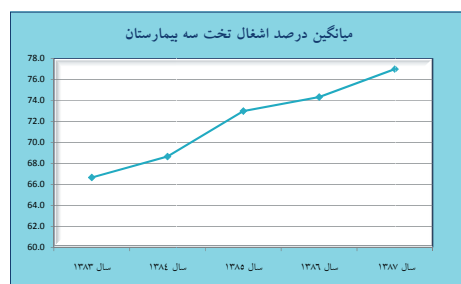
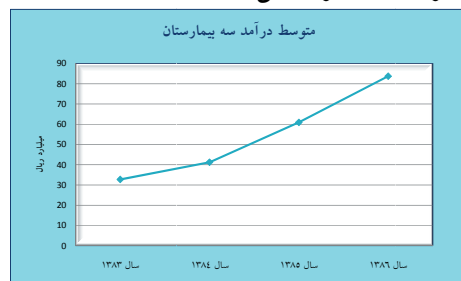
استفاده از مدل EFQM در بیمارستان‌های بسیاری از کشورهای دنیا از جمله هلند، آلمان، فرانسه، استرالیا، پرتغال، بلژیک، لهستان، جمهوری چک، ایتالیا، دانمارک، اسکاتلند و غیره مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین غیر از کشورهای اروپایی، کشورهای دیگری مانند آفریقای جنوبی، آرژانتین و شیلی در ایجاد الگوی برتری خود از الگوی تعالی EFQM استفاده کرده‌اند.



در ایران از سال ۱۳۸۲، جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی مبتنی بر مدل EFQM در مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی تعریف شده و در حال حاضر نیز بخشی تحت عنوان بهداشت و درمان به آن اضافه گردیده است. تعدادی از مراکز بهداشتی درمانی از جمله دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی ایران، بیمارستان‌های شهید هاشمی‌نژاد تهران، امام حسین(ع) تهران و آیت‌... طالقانی تهران نیز با شرکت در این جایزه موفق به کسب گواهینامه و تقدیرنامه شده‌اند به نحوی که بیمارستان هاشمی‌نژاد در سال گذشته با کسب تقدیرنامه چهار ستاره در جمع ۱۰ سازمان برتر کشور قرار گرفت.

تجربه موفق پیاده سازی مدل EFQM در بیمارستان‌های کشور بیانگر توانایی زیاد این مدل در ایجاد تعالی سازمانی و بهبود مستمر کیفیت خدمات مراکز بیمارستانی ایران است.

میانگین روند برخی از شاخصهای کلیدی در سه مورد از بیمارستان‌های کشور که طی چند سال اخیر مدل تعالی EFQM را به عنوان بستر رشد و بهبود مستمر خود استفاده کرده‌اند به قرار ذیل است:



فواید استفاده از EFQM در بیمارستان‌های کشور

- ارزیابی عملکرد جامع بیمارستان‌ها در جهت بهبود مستمر؛
- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در تمامی حوزه‌های عملکرد بیمارستان‌ها؛
- استفاده از خود ارزیابی به منظور سرآمد کردن بیمارستان‌ها؛
- ترسیم تصویری واقعی از کیفیت فعالیت‌های بیمارستان‌ها؛
- ایجاد بسترهای لازم جهت استقرار نظام‌های نوین مدیریتی بالاخص مدیریت کیفیت جامع؛
- ساماندهی طرح‌های بهبود بیمارستان‌ها در چارچوبی واحد؛
- ایجاد بسترهای لازم جهت شرکت بیمارستان‌ها در جوایز کیفی؛



- امکان مقایسه با سایر سازمان‌های پیشرو در مورد هریک از معیارها و مشخص کردن جایگاه سازمان در سطوح مختلف بخشی، ملی و بین‌المللی.

جایگاه ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی در وزارت بهداشت

معماری نظام ارزیابی در حوزه سلامت طی سال گذشته به منظور بررسی و دسته‌بندی مفاهیم مرتبط با حوزه ارزیابی و تعیین نسبت آن‌ها با یکدیگر در مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری صورت پذیرفت که در نتیجه آن نقش‌های

متناظر با هر یک از این مفاهیم و جایگاه‌های ساختاری متناظر با هر یک از این نقش‌ها احصاء گردید. مبتنی بر معماری صورت‌گرفته، ارزیابی عملکرد سازمانی که بیشتر ناظر به جنبه‌های مدیریتی و سازمانی می‌باشد با توجه به مأموریت مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری در راستای استقرار نظام‌های نوین مدیریتی، در حوزه وظایف و برنامه‌های این مرکز قرار گرفت.

به همین منظور و با توجه به تجربه سایر بخش‌های کشور و سایر کشورهای جهان، تصمیم گرفته شد تا جایزه‌ای ملی در زمینه تعالی سازمانی و به طور تخصصی در حوزه سلامت به منظور ایجاد رقابت در مجموعه‌های مرتبط در جهت نیل به تعالی و بهبود مستمر برگزار گردد.

با توجه به نوپا بودن مباحث تعالی در حوزه سلامت در کشور از یک طرف و وجود بسترهای مطلوب در بیمارستان‌های هیئت امنایی به لحاظ ساختاری جهت پیاده‌سازی مدل تعالی EFQM از طرف دیگر، استقرار پایلوت این مدل در این مجموعه‌ها در سال گذشته در دستور کار قرار گرفت تا علاوه بر نهادینه کردن مباحث در این بیمارستان‌ها، زمینه مناسب جهت برگزاری جایزه ملی تعالی سازمانی نظام سلامت نیز فراهم گردد. در ادامه تغییراتی در این مدل به منظور ایجاد سازگاری با شرایط بیمارستان‌های کشور داده شد و "نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی مراکز بیمارستانی" جهت پیاده‌سازی مدل تعالی در بیمارستان‌های منتخب طراحی گردید. این نظام که با تعامل همکاری مشترک مجموعه معاونت‌های سلامت، آموزش، توسعه مدیریت و منابع و دبیرخانه شورای آموزش پزشکی و تخصصی تدوین و ابلاغ شد، در سال گذشته در ۱۵ بیمارستان هیئت امنایی اجرا گردید.

فرآیند اجرا به طور خلاصه عبارت بود از اجرای آموزش‌های کامل برای کارشناسان و مدیران بیمارستان‌ها و سپس انجام خودارزیابی و نمره‌دهی با مشارکت مدیران ارشد بیمارستان و در نهایت تدوین گزارشات بازخورد بر مبنای خودارزیابی صورت‌گرفته، تعیین نقاط قوت و نواحی قابل بهبود و اولویت بندی پروژه‌های بهبود هر بیمارستان.

نتایج بدست آمده از اجرای نظام ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی

مفاهیم مدیریت کیفیت و تعالی به میزان مطلوبی در بین مدیران و کارکنان کلیه بیمارستان‌های منتخب شرکت کننده در فرآیند نظام، نهادینه شد. در جریان خودارزیابی‌ها نقاط قوت و نواحی قابل بهبود این بیمارستان‌ها احصاء و مبتنی بر آن برنامه‌هایی جهت بهبود آن‌ها تعریف گردید. هم‌اکنون با نظارت مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری، این پروژه‌ها و برنامه‌های بهبود در حال پیاده‌سازی در مراکز بیمارستانی منتخب می‌باشند. همچنین در حال حاضر این بیمارستان‌ها پتانسیل لازم جهت شرکت در جوایز کیفیت از جمله جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و کسب نتایج خوبی را حائز شده‌اند و مهمتر از همه آن‌که بسترهای لازم جهت راه اندازی جایزه تعالی سازمانی در مراکز بیمارستانی فراهم شده است.

برنامه‌های آتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

با توجه به تجربه موفق و نتایج حاصل از اجرای "نظام ارزیابی عملکرد و تعالی مراکز بیمارستانی" در سال

گذشته، در نظر است تا ضمن استقرار نظام در بین بیمارستان‌هایی که امسال به مجموعه هیئت امنایی اضافه می‌گردند، در انتهای سال نیز جایزه کیفیت و تعالی سازمانی در بین کلیه بیمارستان‌های هیئت امنایی برگزار گردد. همچنین بازطراحی مدل EFQM به منظور اجرایی کردن آن در دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز شروع شده است تا در سال جاری بصورت پایلوت در تعدادی از دانشگاه‌های کشور مستقر گردد.

با انجام فعالیت‌های فوق زمینه برگزاری "جایزه ملی کیفیت و تعالی سازمانی نظام سلامت" توسط وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در سال آینده فراهم می‌گردد.

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

تهران، شهرک قدس، خیابان سیمای ایران،

ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش

پزشکی، طبقه یازدهم

تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۶۳۸۴۲

نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۶۳۸۴۴

وب سایت: <http://touse.behdasht.gov.ir>

پست الکترونیکی: cmd@behdasht.gov.ir



کیفیت و تعالی سازمانی در مراکز بیمارستانی

نتایج کلیدی عملکرد	نتایج کارکنان	نتایج مدیران	نتایج رهبری
نتایج مشتری	فرآیندها	خوشحالی و استراتژی	رهبری
نتایج جامعه	فرآیندها	خوشحالی و استراتژی	رهبری

