PAYESH

Volume 21, Issue 3 (May- June 2022)

Journal of the Iranian Institute for Health Sciences Research

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]

[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

Critical success factors of hospitals: A qualitative study

Ali Mohammad Mosadeghrad[1], Ebrahim Jaafaripooyan[1], Hamed Dehnavi[2*]

1. School of Public Health, Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. Virtual School of Medical Education and Management, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 20 Nomvemer 2021
Accepted for publication: 22 June 2022
[EPub a head of print-5 July 2022]
Payesh: 2022; 21(3): 237-253

Abstract

Objective (s): Critical success factors (CSF) are a set of limited factors that, when applied and reinforced in an organization, give competitive advantage. The purpose of this study was to identify the critical success factors of hospitals in Tehran province.

Methods: This qualitative research was conducted by phenomenological method. Semi-structured and in-depth interviews were used to collect data. The interviewees included 93 senior, middle and front-line managers working in 30 hospitals in Tehran province. Data analysis was performed by thematic analysis method using MAXQDA software.

Results: A total of 51 critical success factors were identified for hospitals, which were classified into 8 main themes and 22 sub-themes. Key themes include management and leadership, planning, organizational learning, organizational culture, employee management, patient management, resource management, and process management. Transformational leadership, plan-oriented, organizational trust, the presence of renowned physicians, patient satisfaction, and the availability of resources and facilities were key factors in the success of hospitals.

Conclusion: Hospital managers should strengthen these critical success factors. Their application increases the possibility of achieving organizational goals and achieving competitive advantage.

Keywords: Hospital, Critical success factors, Competitive advantage, Performance

* Corresponding author: Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
E-mail: Hamedehnavi@gmail.com

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]

[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها: یک مطالعه کیفی

علی‌محمد مصدق‌راد[۱]، ابراهیم جعفری‌پویان[۱]، حامد دهنوی[۲*]

۱. دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران

۲. دانشکده مجازی، آموزش پزشکی و مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۱

[نشر الکترونیک پیش از انتشار- ۲۱ خرداد ۱۴۰۱]

نشریه پایش: ۲۵۳- ۲۳۷ :(۳)۲۱؛ ۱۴۰۱

چکیده

مقدمه: عوامل کلیدی موفقیت، مجموعه عوامل محدودی هستند که بکارگیری و تقویت آنها، منجر به دستیابی به نتایجی می‌شود که سازمان را به مزیت برتری می‌رساند. هدف این پژوهش شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌های استان تهران است.

مواد و روش کار: این پژوهش کیفی به روش پدیدارشناسی انجام شد. از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و عمیق برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان شامل ۹۳ نفر از مدیران ارشد، میانی و عملیاتی شاغل در ۳۰ بیمارستان استان تهران بودند. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل موضوعی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد.

یافته‌ها: تعداد ۵۱ عامل موفقیت عملکردی برای بیمارستان‌ها شناسایی شد که در قالب ۸ تم اصلی و ۲۲ تم فرعی طبقه‌بندی شد. تم‌های اصلی عبارتند از مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت بیماران، مدیریت منابع و مدیریت فرایندها. رهبری تحول‌گرا، برنامه‌محوری، اعتماد سازمانی، وجود پزشکان صاحب‌نام، جلب رضایت بیماران و وجود منابع و امکانات از عوامل کلیدی مهم موفقیت بیمارستان‌ها بود.

نتیجه‌گیری: توجه مدیران بیمارستان‌ها به عوامل کلیدی موفقیت و بکارگیری آنها امکان تحقق اهداف سازمانی و رسیدن به مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد.

کلیدواژه: بیمارستان، عوامل کلیدی موفقیت، مزیت رقابتی، عملکرد

کد اخلاق: **IR.TUMS.SPH.REC.1396.4116**

* نویسنده پاسخگو: تهران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشکده مجازی آموزش پزشکی و مدیریت

E-mail: Hamedehnavi@gmail.com

مقدمه

بیمارستان یک "سازمان بهداشتی و درمانی تخصصی است که خدمات ۲۴ ساعته تشخیصی، درمانی و بازتوانی را به بیماران و مصدومین با استفاده از کادر تخصصی پزشکی، جراحی، پرستاری و پیراپزشکی و تسهیلات و تجهیزات پیشرفته در راستای تأمین، حفظ و ارتقای سلامت مردم جامعه ارائه می‌دهد و همچنین، مرکزی برای آموزش و پژوهش علوم پزشکی است" [۱]. بیمارستان نقش کلیدی در بهبود کیفیت زندگی و افزایش امید به زندگی مردم دارد. بنابراین، ارائه خدمات با کیفیت، ایمن، اثربخش و کارآمد در راستای تأمین، حفظ و ارتقای سلامتی مردم جامعه از اهداف مهم بیمارستان‌ها است [۲].

بیمارستان ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای نظام سلامت، بخش عمده‌ای از بودجه نظام سلامت را مصرف می‌کنند. حدود ۵۰ تا ۸۰ درصد مخارج عمومی بخش سلامت کشورهای در حال توسعه، به بیمارستان‌ها اختصاص داده می‌شود [۳]. سالمند شدن جمعیت، تغییر الگوی بیماری‌ها به سمت بیماری‌های مزمن، ظهور تکنولوژی‌ها و روش‌های جدید تشخیصی و درمانی و افزایش تقاضا برای خدمات بیمارستانی، منجر به افزایش هزینه‌های بیمارستانی شده و چالش‌های زیادی برای مدیران بیمارستان‌ها ایجاد کرده است [۴].

کیفیت و کارایی دو چالش اصلی مدیران بیمارستان‌های ایران است. یک مطالعه مرور نظام‌مند در سال ۱۳۹۶ با بررسی ۹۱ مقاله پژوهشی، کارایی بیمارستان‌های ایران را در دو دهه اخیر بین ۰/۵۸۴ و ۰/۹۹۸ برآورد کرد [۵] که بیانگر کارایی در حد متوسط بیمارستان‌های کشور است. مطالعه مرور نظام‌مند دیگری در سال ۱۳۹۷ با بررسی ۱۶۲ مقاله پژوهشی اصیل به ارزشیابی عملکرد بیمارستان‌های ایران در دو دهه اخیر پرداخت. کارایی بیمارستان‌ها در بیشتر مطالعات کم تا متوسط گزارش شده بود [۶]. در یک مطالعه مرور نظام‌مند و متا آنالیز دیگر، با بررسی ۵۲ مقاله پژوهشی اصیل، میزان رضایت بیماران در بیمارستان‌های ایران، کمتر از حد متوسط ارزشیابی شد [۷]. قدیمی بودن ساختمان‌ها و تجهیزات بیمارستان‌ها، کمبود منابع، افزایش هزینه ارائه خدمات بیمارستانی، انگیزه پایین مدیران و کارکنان، تقاضای زیاد برای خدمات بیمارستانی و نوع نظام سلامت کشور موجب این نتایج شده است [۸-۹]. مدیران باید از رویکردها، تئوری‌ها، استراتژی‌ها و روش‌های نوین مدیریت برای افزایش بهره‌وری بیمارستان‌ها استفاده کنند. دو رویکرد درون‌گرا و برون‌گرا برای افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و کسب مزیت رقابتی وجود دارد. مدیران با استفاده از رویکرد درونگرا یا مبتنی بر منابع Resource-based با تحلیل زنجیره ارزش سازمان، به تقویت منابع و قابلیت‌های اصلی سازمان می‌پردازند تا محصولات با کیفیت تولید کنند. در مقابل، مدیران در رویکرد برون‌گرا یا مبتنی بر بازار Market-based با تحلیل محیط خارجی سازمان سعی می‌کنند از استراتژی‌هایی استفاده کنند تا محصول مورد نیاز مشتریان را بهتر از رقبا و با قیمت مناسب تولید کنند [۱۰]. بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید ضمن آگاهی از بازار رقابت و نیازها و انتظارات مشتریان، با تقویت منابع و قابلیت‌های سازمانی و ارائه خدمات با کیفیت به اهداف سازمانی دست یابند.

با وجود این، مدیران بیمارستان‌ها با حجم زیادی از اطلاعات مواجه هستند و باید تصمیم بگیرند و برنامه‌ریزی کنند. آنها باید بتوانند اولویت‌بندی کنند و از منابع محدود برای پاسخگویی به نیازهای نامحدود کارکنان و بیماران استفاده کنند. آنها باید به جای سخت کار کردن، هوشمندانه کار کنند. آنها باید بتوانند با سرمایه‌گذاری روی بیست درصد منابع سازمانی و تقویت آنها به هشتاد درصد اهداف سازمانی دست یابند (قانون پاراتو). رونالد دانیل در سال ۱۹۶۱ میلادی مقاله‌ای در مجله Harvard Business Review چاپ کرد و روش عوامل کلیدی موفقیت Critical Success Factors را برای اولین بار معرفی کرد. عوامل کلیدی موفقیت تعداد محدودی از عوامل کلیدی (شرایط و فعالیت‌ها) هستند که تأثیر بسیار زیادی بر بهره‌وری یک سازمان و موفقیت آن در دستیابی به اهداف استراتژیک دارند [۱۱]. به عنوان مثال، یکی از اهداف بیمارستان‌ها ارائه خدمات با کیفیت به بیماران و جلب رضایت آنها است. بنابراین، کاهش زمان انتظار بیمار برای دریافت خدمات تشخیصی، درمانی و بازتوانی یک عامل کلیدی موفقیت بیمارستان محسوب می‌شود. روش عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت منابع سازمانی، کنترل مدیریتی و پشتیبانی فرایند برنامه‌ریزی سازمان کاربرد دارد [۱۱].

مدیران باید با شناسایی و تقویت عوامل کلیدی موفقیت زمینه دستیابی به مزیت رقابتی و برتری را فراهم کنند. عوامل کلیدی موفقیت مجموعه عوامل محدودی هستند که سرمایه‌گذاری روی آنها و تقویت آنها، منجر به دستیابی به نتایجی می‌شود که سازمان را به مزیت برتری می‌رساند. همچنین، توسعه و تقویت عوامل کلیدی موفقیت سازمان، موجب کاهش آسیب‌پذیری سازمان نسبت

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

به فشارهای محیط خارجی می‌شود. عوامل کلیدی موفقیت هر صنعت منحصر به فرد بوده و از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است. با توجه به ماهیت پویای عوامل کلیدی موفقیت، شناسایی و برنامه‌ریزی به منظور نهادینه‌سازی آنها در سازمان از وظایف اصلی مدیران است. تا کنون، عوامل کلیدی عملکرد بیمارستان‌های ایران به طور اختصاصی مورد مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین، هدف این مطالعه شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها است.

مواد و روش کار

این پژوهش از نوع کیفی است که به روش پدیدارشناسی (Phenomenology) تفسیری انجام شد. داده‌ها در مطالعات کیفی به صورت کلمات Words به جای اعداد Numbers می‌باشند. پژوهش‌های کیفی ماهیت استقرایی دارند، مناسب موضوعات با دانش اندک هستند و به‌ویژه برای پاسخ به سوالات «چرا» و «چگونه» استفاده می‌شوند. این نوع پژوهش به مطالعه ماهیت پدیده‌ها می‌پردازد و به کشف، تبیین و تفسیر پدیده‌های مورد بررسی کمک می‌کند. مطالعات کیفی به توصیف و درک عمیق پدیده‌ها و تجربه زنده‌ی افراد در محیط طبیعی آنها می‌پردازد [۱۲]. این نوع پژوهش‌ها اغلب بر اساس مشاهدات و درک افراد از پدیده‌ها در دنیای واقعی صورت می‌گیرد. از پژوهش‌های کیفی می‌توان برای بررسی و ارزشیابی مسایل پیچیده نظام سلامت استفاده کرد. پژوهشگر در این نوع مطالعات فراتر از یافتن پاسخ برای سوال «چه چیزی مؤثر است؟»، به سمت یافتن جوابی برای سوالات «چه چیزی برای چه کسی، چگونه و چرا کار می‌کند؟» حرکت می‌کند.

پدیدارشناسی روش مناسبی برای توصیف یک رویداد، فعالیت، فرایند و پدیده است. پدیدارشناسی علم بررسی، تفسیر و تحلیل دقیق پدیده‌ها در دنیای واقعی است. در پدیدارشناسی، ادراک، احساس، تجربه، تفسیر و قضاوت افراد در مورد پدیده مورد نظر (واقعیت‌ها، موقعیت‌ها، فرایندها، مفاهیم و تجارب) به‌صورت هدفمند، ساختاریافته، علمی و عینی مورد مطالعه قرار می‌گیرد [۱۳]. در پدیدارشناسی از مصاحبه، بررسی اسناد، مشاهده ویدئوها و بازدید از مکان‌ها و رویدادها برای فهم دقیقتر پدیده‌ها استفاده می‌شود [۱۲]. پدیدارشناسی تفسیری شامل سه مرحله درک اولیه موضوع مورد بررسی، انجام مطالعه و جمع‌آوری اطلاعات، و تامل و تفکر روی داده‌ها است [۱۴]. پژوهشگر قبل از انجام پژوهش، دانش و اطلاعات لازم در مورد موضوع پژوهش بدست می‌آورد تا فهم کاملی از موضوع پژوهش داشته باشد و داده‌ها و اطلاعات عمیقی را جمع‌آوری کند و به هنگام تحلیل داده‌ها، تفسیر بهتری از یافته‌های بدست آمده ارائه کند و دانش جدید تولید کند. بنابراین، در این مطالعه از پدیدارشناسی تفسیری برای شناسایی، تبیین و تفسیر عوامل کلیدی موفقیت در بیمارستان‌های استان تهران استفاده شد.

برای جمع‌آوری داده‌های مطالعات کیفی از روش‌های مصاحبه، مشاهده، بحث متمرکز و مطالعه اسناد استفاده می‌شود. در این مطالعه برای جمع آوری داده ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته عمیق استفاده شد تا درک کاملی از عقاید و نگرش‌های مدیران درباره عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها حاصل شود. راهنما و سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف پژوهش و مرور ادبیات پژوهشی موجود طراحی شد. سؤالات مصاحبه بر شناسایی ماهیت و اهمیت عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان متمرکز بود. یکی از سوالات اصلی مصاحبه این بود که «به نظر شما مهمترین عوامل موفقیت بیمارستان شما کدامند؟»، سپس، با توجه به پاسخ‌ها در مورد عومل کلیدی موفقیت بیمارستان سوالات بیشتری پرسیده می‌شد. پنج مصاحبه پایلوت برای افزایش دقت سؤالات مصاحبه و ارتقای مهارت مصاحبه‌کننده و روایی ابزار پژوهش انجام شد.

محیط پژوهش بیمارستان‌های عمومی استان تهران شامل ۳۰ بیمارستان دولتی دانشگاهی، تأمین اجتماعی، نظامی، خصوصی و خیریه بود. مدیران سطوح ارشد، میانی و عملیاتی بیمارستان‌ها مورد مصاحبه قرار گرفتند. مشارکت کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع انتخاب شدند. مصاحبه تا رسیدن به سطح اشباع داده‌ها ادامه یافت. تعداد ۹۳ مدیر شامل ۴۲ مدیر ارشد، ۱۷ مدیر میانی و ۳۴ مدیر عملیاتی در ۳۰ بیمارستان در این پژوهش مشارکت داشتند. مصاحبه‌ها در محل کار مصاحبه‌شوندگان و با تعیین وقت قبلی انجام شد. هر مصاحبه به طور میانگین ۴۶ دقیقه (حداقل ۳۰ و حداکثر ۶۵ دقیقه) طول کشید.

از روش تحلیل موضوعی (Thematic Analysis) شش مرحله‌ای براون و کلارک شامل آشنایی با داده‌ها، شناسایی کدهای اولیه، جستجو برای تم‌ها، مرور تم‌ها، تعریف تم‌ها و تهیه گزارش برای تحلیل داده‌ها استفاده شد [۱۵]. از نرم‌افزار MAXQDA 2020 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. محتوای مصاحبه‌ها تایپ شد و برای استخراج کدهای اولیه چند بار مرور شدند تا شناخت کاملی از جوانب مختلف داده‌ها حاصل شود. کدهای اولیه مرتبط با عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها در متن مصاحبه‌ها شناسایی شدند.

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

کدهای مشابه در تم‌های فرعی و در نهایت، در تم‌های اصلی گروه‌بندی شدند. تم‌های اصلی و فرعی چندبار مورد بررسی قرار گرفت تا یک نقشه موضوعی منطقی از روابط میان تم‌های اصلی و فرعی فراهم شود.

نتایج تحلیل داده‌های کیفی به سه صورت تاکسونومی، تم‌ها و تئوری بیان می‌شوند. تاکسونومی (Taxonomy) یک سیستم رسمی برای طبقه‌بندی و گروه‌بندی پدیده‌های پیچیده و چند بعدی بر اساس یک سری از ابعاد و عناصر است. تاکسونومی به تعریف و مقایسه پدیده‌های پیچیده کمک می‌کند. تم‌ها (Themes) مفاهیم و موضوعات بدست آمده در مورد موضوع مورد پژوهش است. تئوری (Theory) یک سری پیش فرض‌های عمومی است که کمک می‌کند تا وقایع یا پدیده‌های مورد نظر را توضیح، پیش‌بینی یا تفسیر کنیم. تئوری عوامل موثر بر نتایج خاصی را شناسایی می‌کند و با ارائه فرضیه، آزمون روابط بین این متغیرها را برای تأیید یا رد فرضیه پیشنهاد می‌کند [۱۶]. در این مطالعه عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها در قالب یک مدل مفهومی به صورت یک تئوری ارائه شده است.

پژوهشگران با اقداماتی نظیر صرف زمان کافی برای انجام مصاحبه-ها، تماس بلندمدت با محیط پژوهش، بررسی موضوع از جنبه‌های مختلف، تأیید فرایند پژوهش توسط متخصصین، استفاده از دو کدگذار برای کدگذاری مصاحبه‌های نمونه، نظرخواهی از همتایان و ارسال یافته‌ها برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، روایی داده‌های پژوهش را افزایش دادند. همچنین، انجام مصاحبه‌های پایلوت، تشریح روش انجام مصاحبه، مقایسه اطلاعات و جمع‌آوری هر چه بیشتر اطلاعات و شواهد به بهبود بی‌طرفی، پایایی و تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش کمک کرد.

به‌منظور رعایت ملاحظات اخلاقی، در این پژوهش مواردی مثل دریافت کد اخلاق از معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، آزادی مصاحبه‌شوندگان برای شرکت در مصاحبه، اخذ رضایت آگاهانه، حفظ استقلال مصاحبه‌شوندگان در پژوهش، ضبط صدا با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، حفظ محرمانگی اطلاعات و بی‌طرفی پژوهشگران در تمامی مراحل رعایت شد.

یافته‌ها

بیش از نیمی از مصاحبه‌شوندگان (۵۲/۷ درصد) مرد، حدود ۵۶ درصد دارای سن ۴۰ تا ۵۰ سال، حدود ۴۰ درصد دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال و ۵۸ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند (جدول ۱).

در این پژوهش تعداد ۵۱ عامل موفقیت عملکردی برای بیمارستان‌ها شناسایی شد که در قالب ۸ تم اصلی و ۲۲ تم فرعی طبقه‌بندی شد. تم‌های اصلی عبارتند از مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت بیماران، مدیریت منابع، و مدیریت فرایندها (جدول ۲).

مدیریت و رهبری

"مدیریت علمی"، "تعلق سازمانی"، "رهبری تحول‌گرا" و "مدیریت تغییر" از عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها در حیطه مدیریت و رهبری بودند. کیفیت مدیریت سازمان تا حد زیادی کیفیت عملکرد سازمان را مشخص می‌کند. وجود مدیران ارشد شایسته و توانمند به موفقیت بیمارستان‌ها کمک زیادی می‌کند. مدیران سازمان در تعیین جهت‌گیری، هدایت سازمان و تعیین فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده دارند. این موضوع مورد توجه بسیاری از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. مسئول بهبود کیفیت یک بیمارستان خصوصی درباره اثر تفکر تحول‌گرای مدیران بیمارستان چنین گفت: "*وقتی مدیر بیمارستان ما می‌گفت من از بیمارستان هاشمی‌نژاد جلو می‌زنم، این خیلی روی انگیزه ما تأثیر داشت. وقتی رهبر چشم‌انداز دارد و تحول‌خواه است و درگیر کار می‌شود، کار جلو می‌رود. اما، وقتی مدیر دیدگاهش حفظ وضع موجود است، نتیجه ضعیف است. خیلی از مدیران می‌گویند: از من که این کار را نخواستند؛ چرا برای آن انرژی بگذارم. مثلاً ما در بیمارستان داشتیم نرم‌افزار اعتباربخشی می‌نوشتیم و شرکتی هم آمده بود داشت کار می‌کرد. مدیر بعدی که آمد، گفت: این کار جزو وظایف ما نیست. در نتیجه، به آنها گفت بروند*" (م۴۴).

مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران روی تعلق سازمانی مدیران ارشد بیمارستان تأکید کرد. وی در خصوص غلبه تفکر و رویکرد رئیس بیمارستان نسبت به مدیر بیمارستان گفت "*وقتی تیم مدیریت اجرایی به‌روز باشد، از جنس خود بیمارستان باشد، درست انتخاب شده باشد و دورنمای خوبی در ذهن آنها باشد، در نتیجه، هماهنگی آنها باعث ایجاد برنامه خوب می‌شود، به کمبودهایی مالی هم غلبه می‌شود و آنها برای کارها، راه‌های جایگزین پیدا می‌کنند. وقتی معاون یا مدیری که علاقه‌مند نیست و نمی‌تواند پزشکان را توجیه کند، توان مدیریت هم خیلی کم می‌شود. وقتی رئیس بیمارستان علاقه‌مند به تغییر نیست و نگاهش*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

چیز دیگری است، اصلاً امیدی نداشته باشید که بیمارستان تغییر کند. در این شرایط مدیر هم کاری از دستش برنمی‌آید؛ فقط می‌تواند کمی در حوزه پشتیبانی مداخله انجام دهد که سهم کمی هم دارد. سهم بزرگ جای دیگری است" (م۴۹).

مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی درباره اهمیت مدیریت علمی اشاره کرد "*اگر تیم درست چیده شوند و آموزش درست داده شوند، ۵۰ درصد راه را رفته‌ایم و ۵۰ درصد بقیه می‌شود تکنیک‌هایی که استفاده می‌شود؛ مثل، برنامه‌ریزی استراتژیک. به این تیم هماهنگ شما دو تا سه سال وقت بده، آن‌وقت ببین چه خروجی‌هایی بیرون می‌آید؛ فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد*" (م۶۴). در خصوص اهمیت مدیریت علمی در ایجاد شهرت و برند بیمارستان، مترون یکی از بیمارستان‌ها اشاره کرد که "*مدیریت خوب و علمی، بیمارستان را به عرش می‌برد. من همه چیز را در مدیریت می‌بینم. اگر تصمیمات درست اخذ شود و مدیران از دانش مدیریت اطلاعات داشته باشند، خیلی کمک می‌کند به برند شدن بیمارستان. مدیران از طریق تصمیمات درست و علمی بر سازمان اثر می‌گذارند*"(م۶۹). مدیر یکی از بیمارستان‌های خصوصی ضمن اشاره به محدودیت‌های استفاده از رویکردهای عملی و مدیریتی در بیمارستان‌ها گفت: "حال و *هوای* [جو سازمانی] *علمی داشتن نسبت به سایر بیمارستان‌ها و اجازه رسوخ شمع‌گونه دکترهای مدیریتی در بیمارستان ما به موفقیت مدیران کمک زیادی می‌کند*" (م۴).

به طور کلی، در حوزه مدیریت و رهبری دیدگاه مصاحبه‌شوندگان این بود که تفکر تحول‌گرا، داشتن چشم‌انداز مدیریتی و فراتر رفتن از امور روزمره بیمارستان و ایجاد تغییر و تحول به مدیریت تغییر در سازمان کمک می‌کند. از طرفی داشتن حس تعلق سازمانی مدیران باعث می‌شود که این حس و تعلق در کارکنان هم ایجاد شود. داشتن روحیه عملی و اتخاذ رویه‌های علمی توسط مدیران بیمارستان به ایجاد جایگاه قابل قبول بیمارستان در بین خدمت‌گیرندگان و تقویت شهرت بیمارستان هم کمک می‌کند. ایجاد و توسعه یک سیستم مدیریت و رهبری قوی منجر به تقویت ساختار، فرهنگ و برنامه سازمانی مناسب می‌شود که مدیریت منابع و فرایندهای سازمانی را تسهیل می‌کند و در نهایت، موجب دستیابی به اهداف سازمانی از جمله رضایت کارکنان و بیماران و تداوم فعالیت‌های بیمارستانی می‌شود.

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی نخستین و مهم‌ترین وظیفه مدیران است. برنامه‌ریزی یکی از عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌های شهر تهران بوده است. "اعتقاد به برنامه"، "داشتن استراتژی" و "داشتن برنامه" توسط مدیران بیمارستان‌ها به عنوان عوامل فرعی موفقیت در حیطه برنامه‌ریزی بیان شدند. اگر در سازمان برنامه وجود داشته باشد، امکان نیل به اهداف سازمان ممکن می‌شود. مدیر یکی از بیمارستان‌های نظامی درباره تأثیر تفکر علمی در موفقیت بیمارستان چنین گفت:"*وجود برنامه و باور به برنامه اهمیت دارد. اگر تفکر رئیس بیمارستان استراتژیک باشد، بیمارستان گلستان می‌شود. مدیر ارشد هرطور باشد، کارکنان را به همان سمت می‌برد و کارکنان هم سازمان را به آن سمت می‌برند*"(م۸۴). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اهمیت شناخت محیط و تمرکز بر حل مشکلات سازمان توسط مدیران اشاره کرده و گفت: "*مدیران باید محیط بیمارستان را درست بشناسند و سعی کنند مشکلات واقعی سیستم را بشناسند و کارکنان را همراه کنند*"(م۵۲).

باور به برنامه و استفاده از برنامه استراتژیک از نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان کمک زیادی به بیمارستان می‌کند. مسئول بهبود کیفیت یک بیمارستان چنین گفت: "*الان یک سری چیزها دارد جا می‌افتد؛ مدیران از چشم‌انداز و برنامه‌ها صحبت می‌کنند و موقع انجام کارها تا حدی مطابق آنها عمل می‌کنند*"(م۲۷). مدیر یک بیمارستان خصوصی هم گفت: "*اگر برنامه نداشته باشم، چگونه می‌توانم بفهمم سازمان من کجاست و چه کاری می‌خواهد بکند؟ اگر برنامه داشته باشیم، غافل‌گیر نمی‌شویم*"(م۷). رئیس یک بیمارستان عمومی با اشاره به اهمیت برنامه استراتژیک در بیمارستان، برنامه استراتژیک را به فانوس دریایی تشبیه کرد: "*برنامه استراتژیک فانوسی است که نشان می‌دهد که در این دریای طوفانی، بالاخره بیمارستان در چه مسیری حرکت کند*" (م۳۰).

در مجموع می‌توان گفت که باور به برنامه‌ریزی و استفاده از ابزارهای مناسب برنامه‌ریزی از نظر مصاحبه‌شوندگان در ارتقای عملکرد بیمارستان و ایجاد مزیت رقابتی موثر است. مدیران در مراحل برنامه‌ریزی ضمن شناخت و تحلیل دقیق محیط سازمان، مسائل کلیدی و دارای اولویت را شناسایی می‌کنند. استفاده از استراتژی‌های مناسب، بیمارستان را در مسیر رشد قرار می‌دهد. برنامه استراتژیک به مدیران بیمارستان‌ها کمک می‌کند تا با محیط

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

در حال تغییر خود سازگار شوند و کمتر تحت تأثیر شوک‌های محیطی قرار گیرند. برنامه همانند مغز سازمان است؛ مجموعه اقدامات مورد نیاز برای تقویت ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمانی با مشارکت مدیران و کارکنان تعیین می‌شوند و در قالب برنامه سازمان ارائه می‌شوند. اولویت‌ها و اهداف سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرون سازمان مشخص می‌شوند. برنامه مسیر پیشرفت و توسعه سازمان را مشخص می‌کند و سازمان بیمارستان را از حالت مدیریت فردی به سمت مدیریت سیستمی هدایت می‌کند.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان به معنای شخصیت سازمان است و در کنار اهداف و سیاست‌های سازمانی در پیشبرد اهداف سازمانی بسیار موثر است. فرهنگ را می‌توان الگوی مشترک احساس کردن، فکر کردن و واکنش نشان دادن در سازمان دانست. به عبارتی فرهنگ سازمانی، سیستمی از مفاهیم مشترک میان اعضای یک سازمان است که آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. در این پژوهش "ارتباطات مؤثر"، "اعتماد سازمانی"، "تعهد سازمانی" و "مشارکت و همکاری" به‌عنوان ویژگی‌های مهم یک فرهنگ سازمانی مناسب برای موفقیت بیمارستان‌ها شناسایی شدند. وجود فرهنگ سازمانی مناسب به نظر مصاحبه‌شوندگان به روش‌های مختلف می‌تواند به موفقیت بیمارستان کمک کند. مدیر یک بیمارستان خصوصی در زمینه اعتماد سازمانی گفت "*وقتی کارکنان به همدیگر اعتماد داشته باشند و اعتقاد داشته باشند که مدیران منافع آنها را حفظ می‌کنند و دنبال خیر رساندن به آنها هستند، در نتیجه، از جان و دل برای کارشان مایه می‌گذارند*"(م۷).

ارتباطات موثر و ایجاد روابط دوستانه مورد توجه تعدادی از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. مترون یکی از بیمارستان‌ها اشاره کرد: "*محل کار با رابطه خوب بین همکاران می‌تواند باعث انگیزه گرفتن آدم شود. وقتی من بتوانم با همکاران خودم رابطه خوبی برقرار کنم، من آنها را می‌فهمم و آنها هم مرا درک می‌کنند. در نتیجه، وظایفمان هم تحت تأثیر این رابطه، خوب انجام می‌شود*" (م۶۹). مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران در زمینه تعلق و تعهد سازمانی چنین گفت: "*یکی از مهم‌ترین اصولی که باید برای مدیران در اولویت باشد، ایجاد حس تعلق به سازمان است. هر جا که بتوانم این تعلق را به وجود بیاورم، موفق بوده‌ام. البته خیلی عوامل زیادی در ایجاد این تعلق تاثیرگذار هستند*" (م۵۳)

نظر مصاحبه‌شوندگان این بود که فرهنگ نقش اساسی در سازمان ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی اعتماد و همدلی و گرایش به کار تیمی در بیمارستان، روابط دوستانه و تعلق سازمانی را تقویت می‌کند و به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند. اینکه تا چه حد رفتارها و برنامه‌ها در سازمان بر حفظ وضعیت موجود تأکید می‌کنند، در تعیین سطح عملکرد و ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت در بیمارستان موثر است. فرهنگ سازمانی خوب منجر به تقویت انسجام و همبستگی کارکنان و سازگاری بهتر سازمان با محیط خارجی آن می‌شود.

یادگیری سازمانی

یکی از روش‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، آموزش کارکنان و بالا بردن سطح دانش و مهارت آنها است. یادگیری، دانشی پایدار در افراد سازمان ایجاد می‌کند که ضامن بقای سازمان در محیط پویای کنونی خواهند بود. " توانمندسازی کارکنان" و "به اشتراک‌گذاری اطلاعات" از عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها در حیطه یادگیری سازمانی بودند. توجه به مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان برای انجام وظایف سازمانی از نظر مصاحبه‌شوندگان اهمیت زیادی داشت. مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در این زمینه گفت "*وقتی کارکنان توان کافی برای انجام کارها ندارند، لازم است روی این موضوع سرمایه‌گذاری کرد و توانایی آنها را افزایش داد. آموزش کارکنان به معنای افزایش ظرفیت انجام کارها توسط ایشان است. یک بیمارستان با نیروهای خوب و آموزش‌دیده می‌تواند به خدمات با کیفیت برسد*" (م۷۴). مترون یک بیمارستان خصوصی گفت "*فضای کار باید طوری باشد که همه از همه یاد بگیرند و امکان اشتراک اطلاعات وجود داشته باشد. هر کجا اطلاعات و داده‌ها برای کادر بیمارستان فراهم باشد، آنها با توجه بیشتری کار می‌کنند*" (م۱۵).

به طور کلی، ایجاد ظرفیت و مهارت مورد نیاز برای ایفای نقش‌های سازمانی توسط کارکنان در بیمارستان اهمیت زیادی از نظر مصاحبه‌شوندگان داشت. اینکه فضای کار در بیمارستان به نحوی باشد که امکان یادگیری جمعی و به اشتراک‌گذاری درس‌ها را فراهم کند، در موفقیت سازمان بسیار موثر است. یادگیری سازمانی یکی از منابع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. آموزش در محیط بیمارستان باید برای مدیران، کارکنان، پیمانکاران و بیماران ارائه شود تا منجر به دستیابی به نتایج عملکردی بهتر شود.

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]

[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

مدیریت کارکنان

منابع انسانی مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند. مدیریت منابع انسانی جذب، توسعه و حفظ نیروی انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان است. در سازمان‌هایی با مدیریت مؤثر منابع انسانی، کارکنان رضایت بیشتری دارند و بیشتر تمایل به خلاقیت و نوآوری خواهند داشت. در چنین سازمان‌هایی بهره‌وری بیشتر می‌شود و در نتیجه، سازمان شهرت بیشتری در جامعه پیدا می‌کند. تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان به موضوعات مربوط به حوزه منابع انسانی به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت اشاره کردند. مواردی از جمله شایستگی کارکنان، تعلق سازمانی کارکنان و کارمندمحوری بیشتر مورد توجه مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران این‌طور بر اهمیت شایستگی کارکنان بیمارستان تاکید کرد: "*اگر بخواهم به یک چیز مهم اشاره کنم، باید بگویم: انتخاب نیروی انسانی با فرایند درست که تحمیلی نباشد. نیروی انسانی تحمیلی و سفارشی بیشترین آسیب را به بیمارستان‌ها می‌زند. این بزرگ‌ترین چالش بیمارستان‌های دولتی است. ما اگر فشل هستیم و نتیجه نمی‌گیریم، دلیلش به نظر من منابع انسانی سفارشی است*" (م۳۵). مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در این زمینه گفت: "*نیروی انسانی خوب یک عامل شاخص کننده بیمارستان است. توجه به منابع انسانی نقش تعیین‌کننده در موقعیت بیمارستان دارد*" (م۷۴).

بسیاری از مصاحبه‌شوندگان وجود کارکنان شایسته و متعهد، به‌ویژه، پزشکان توانمند و شناخته شده را به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان معرفی کردند. وجود کادر پزشکی مجرب و شناخته شده در بیمارستان به موفقیت بیمارستان کمک زیادی می‌کند. رئیس یک بیمارستان در دانشگاه علوم پزشکی ایران گفت: "*مشتری واقعی بیمارستان پزشکان هستند، نه بیماران. این پزشکان هستند که تصمیم می‌گیرند که بیمار را کجا ببرند و عمل کنند. وقتی درآمد عمده بیمارستان از اعمال جراحی به دست می‌آید، پس بیمارستان به دنبال همکاری با جراحانی می‌رود که بیمارانی زیادی دارند و بیمارشان را به بیمارستان می‌آورند*" (م۵۷). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌ها در این زمینه گفت: "*وجود اساتید معروف و وجود خدمات خاص مثل برخی جراحی‌ها، باعث سرآمدی بیمارستان شده است*"(م۲۱). در همین زمینه، مدیر یک بیمارستان خصوصی هم گفت "*وجود چند چهره مطرح پزشکی که شناخته شده هستند، به جذب بیماران و خوشنامی بیمارستان ما کمک کرده است*"(م۴).

در زمینه اهمیت رضایت و انگیزش کارکنان مدیر یکی از بیمارستان‌های علوم پزشکی تهران گفت: "*هرجا که اعتماد پرسنل بالا رفته، نتایج خیلی درخشان‌تر شده است. اعتماد و ارتباط طرفین هر جا بیشتر شده، نتیجه بهتری حاصل شده است. مسئول واحد هر جا احساس کند که به او توجه شده و اهمیت داده شد، رفتارهایش معقولانه‌تر می‌شود*"(م۳۴). مترون یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران هم گفت: "*وجود پرسنل راضی در کنار رضایتمندی بیماران اهمیت دارد. رضایت بیماران در گروه رضایت کارکنان است*" (م۲۵). کارمندمحوری می‌تواند نتایج موثری برای سازمان داشته باشد. مسئول بهبود کیفیت یک بیمارستان نظامی اشاره کرد که "*کارکنان هم وقتی ببینند که به آنها بها داده می‌شود و به بازی گرفته می‌شوند، در سخت‌ترین شرایط و بحران‌ها کمک می‌کنند*" (م۸۳). شایستگی هم از جمله موارد مورد نظر مصاحبه‌شوندگان بود. مدیر یک بیمارستان اشاره کرد "*وجود کارکنان مجرب و متخصص و استفاده درست از آنها و درخواست برای ورود آنها به کارها و انتقال تجربیات و تخصص آنها در سازمان مهم است*" (م۴۰).

در زمینه اهمیت تعهد و مشارکت کارکنان، مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی اشاره کرد "*وقتی می‌خواهیم بحث تقاضای القایی خدمات به مردم را کاهش دهیم، ما به پروتکل نیاز داریم که با مشارکت خود پزشکان نوشته شود که بیایند وسط و همکاری کنند؛ این‌طوری کار اصولی انجام می‌شود. وقتی مدیران گروه‌های مختلف کارکنان را در بیمارستان به بازی می‌گیرند* [در تصمیمات مشارکت می‌دهند]، *خیلی سریع‌تر به نتیجه می‌رسند*" (م۷۱). یکی دیگر از مدیران بیمارستان در زمینه جلب مشارکت پزشکان بیمارستان به نکته‌ای اشاره کرد: "*الان خیلی کسورات داریم؛ چون پزشک امضا و مهر خودش را درست نمی‌زند. وقتی بتوانیم پزشکان را در این زمینه توجیه و همراه کنیم که این مشکل حل شود، خیلی از بار مشکلات سبک می‌شود*" (م۴۹).

به طور کلی، مصاحبه‌شوندگان بر وجود کارکنان شایسته و دارای صلاحیت در بیمارستان تاکید زیادی داشتند. وجود پزشکان صاحب‌نام و شاخص، کمک زیادی به موفقیت بیمارستان می‌کند. با توجه به نقش نمایندگی که پزشکان برای بیماران در مراکز درمانی

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

ایفا می‌کنند، جلب حمایت و رضایت آنها در موفقیت بیمارستان سهم زیادی دارد.

مدیریت بیماران

بیمارمحوری و رعایت حقوق گیرندگان خدمات بسیار مورد تأکید و توجه نظام‌های سلامت و استانداردهای اعتباربخشی قرار دارد. "بیمارمحوری" و "جلب رضایت بیماران" دو عامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها از نظر مدیران بیمارستان‌ها در حیطه مدیریت بیماران بودند. توجه به بیماران و در نظر گرفتن آنها به عنوان محور فرایندها و اقدامات به عنوان یکی از ارکان اصلی کیفیت خدمات سلامت در بیمارستان‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در خصوص توجه به بیماران به عنوان مشتریان اصلی بیمارستان تعدادی از مصاحبه‌شوندگان به نکات مهمی اشاره کردند. مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی با مهم دانستن رضایت بیماران گفت: "*در نهایت، کار ما این است که رضایت بیماران را تأمین کنیم؛ اگر بیمار راضی نباشد، یعنی کارمان بی‌فایده بوده است. شنیدن صدای بیماران و توجه به دلایل نارضایتی آنها و اینکه چرا از بیمارستان با میل شخصی می‌روند، منبع بسیار خوبی برای بهبود عملکرد و موفقیت بیمارستان‌ها است*" (م۷۱). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی درباره اثر رضایت بیماران در بهبود عملکرد بیمارستان، گفت "*رضایت بیماران مهم است؛ چون مریض، مریض می‌آورد. البته رضایت بیماران در گرو داشتن تجهیزات خوب و پرسنل مجرب است*" (م۷۷).

ارتباط مؤثر با بیماران مورد توجه تعدادی از مصاحبه‌شوندگان بود. مسئول بهبود کیفیت یک بیمارستان خیریه اشاره کرد "*بیماران قدیمی ما می‌گویند: ما به‌خاطر پزشکان و کارکنان خوب بیمارستان، اینجا می‌آییم؛ چون به آنها عادت کردیم*"(م۹۲). مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران مشکل ارتباط با بیماران در بیمارستان‌ها را به این نحو بیان کرد: "*ارتباط کادر درمان با مشتریان بسیار مهم است؛ چون بیمار در بیمارستان در شرایط بسیار بدی قرار دارد و مجبور است تحمل کند. خیلی از موارد نارضایتی بیماران به‌خاطر بی‌توجهی به آنها است و اینکه آنها را تحویل نمی‌گیریم. این بیماران وقتی می‌روند، دیگر پشت سرشان را نگاه نمی‌کنند. ما به همین راحتی مشتریان خودمان را از دست می‌دهیم*" (م۵۳).

اگر توجه به بیماران و رفع نیازهای ایشان به عنوان یک باور جمعی در میان کارکنان بیمارستان شکل گیرد، کمک زیادی به جلب رضایت بیماران خواهد کرد. تعدادی از مصاحبه‌شوندگان به اهمیت فرهنگ سازمانی بیمارمحور اشاره کردند. مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌ها گفت: "*وجود این دیدگاه در کارکنان که فلسفه وجودی ما این است که به بیمار خدمت بدهیم و اگر بیماران نباشند، ما هم نیستیم، اثربخشی کارها را بالا می‌برد. این یعنی فرهنگ سازمانی بالا. اول باید بپذیریم که ما به‌خاطر بیمار اینجا هستیم و باید متناسب با نیاز بیماران، ارائه خدمت کنیم*" (م۳۱). به نظر یکی از روسای بیمارستان‌ها "*احساس مثبت بیماران از بیمارستان زمانی به دست می‌آید که بیمار ببیند که همکاری خوبی میان کارکنان و بخش‌های مختلف وجود دارد و همه در بیمارستان جمع شدند تا به بیمار کمک کنند*" (م۲۶). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌ها در این زمینه گفت "*در یک بیمارستان خوب علاوه بر درمان خوب، تکریم ارباب‌رجوع به‌خوبی انجام می‌شود. اگر کارکنان به این دید به بیماران نگاه کنند که مراجعان پدر و مادر خودشان هستند، خدمات را به شکل متفاوتی ارائه می‌دهند*" (م۸).

به طور کلی، در زمینه مدیریت بیماران جلب رضایت ایشان و ایجاد حس رضایت و امنیت از نظر مصاحبه‌شوندگان در موفقیت بیمارستان تاثیر زیادی دارد. بیماران ناراضی، علیه بیمارستان تبلیغات منفی می‌کنند و اعتبار بیمارستان را کاهش می‌دهند. در مقابل، بیماران راضی، به دوستان و آشنایان خود پیشنهاد مراجعه به بیمارستان را می‌دهند. وجود این باور در کارکنان که مراجعه‌کنندگان اعضای خانواده و آشنایان خودشان هستند، در ارتقای فرهنگ بیمارمحوری بیمارستان تاثیر زیادی دارد.

مدیریت منابع

پیشبرد اهداف سازمان وابسته به "منابع مالی کافی" و "امکانات و تجهیزات مناسب" است. بهتر این موضوع در بیمارستان به عنوان یک سازمان پیچیده و وابسته به فناوری پیشرفته، اهمیت زیادی دارد. منابع سازمانی شامل دارایی‌ها، سرمایه‌ها، تجهیزات، ملزومات، منابع فیزیکی، اطلاعات و دانش است که به اجرای برنامه‌های سازمان کمک می‌کند. منابع سازمان در صورتی که در راستای اهداف سازمانی استفاده شوند، به عنوان منبع خلق ارزش محسوب می‌شوند.

یکی از مدیران بیمارستانی به اهمیت منابع مالی اشاره کرد و گفت: "*اصلی‌ترین عامل موفقیت بیمارستان، تأمین منابع مالی است.*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

بیمارستان باید برای ارائه خدمت با کیفیت و انجام تعهدات در قبال بیماران و شرکای خودش، منابع مالی کافی داشته باشد. اگر درآمد بیمارستان کفاف ندهد، آن‌وقت نمی‌شود ادامه داد" (م۴۰). مدیر بیمارستان دانشگاهی به اهمیت منابع مالی ضمن اشاره به تأخیر در پرداخت مطالبات بیمه‌ای اشاره کرد: "*پرداخت سازمان‌های بیمه‌گر خیلی دیر انجام می‌شود. درآمدهای نقدی خیلی محدود شده است. اگر مطالبات بیمه‌ای زودتر وصول نشود، همین تعداد بیمارستان‌ها حتی در بخش دولتی هم مجبورند که تعدیل نیرو کنند*" (م۵۹). مدیر بیمارستان خصوصی دیگری گفت: "*الان بیشتر بیمارستان‌های خصوصی ورشکسته هستند. وقتی یک سازمان ورشکسته باشد، اصلاً صحبت درباره مسائل دیگر بی‌معنی است. جریان نقدینگی برای انجام تعهدات و پرداخت بدهی بیمارستان بالاتر از بقیه موارد است*" (م۱).

موقعیت جغرافیایی و فضای فیزیکی از نظر مصاحبه‌شوندگان در موفقیت بیمارستان اهمیت زیادی دارد. مدیر یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی گفت "*محل بیمارستان ما در جای پرتی از شهر است و رفت‌وآمد به بیمارستان ما سخت است. این موضوع خیلی به بیمارستان ما آسیب زده است. اگر دسترسی بیماران راحت‌تر بود، حداقل بیماران ما دو برابر می‌شد*" (م۷۴). به نظر مدیر یک بیمارستان، موقعیت و مکان قرارگیری بیمارستان بسیار مهم است. وی گفت "*موقعیت فیزیکی بیمارستان ما البته خیلی خوب است. ما در منطقه‌ای قرار داریم که اطرافمان بیمارستان زیادی وجود ندارد و این یعنی رقبای کمتری داریم*" (م۴).

مدیر یک بیمارستان نظامی هم در این خصوص گفت "*موقعیت و مکان قرارگیری بیمارستان خیلی به ما کمک کرده است*. خیلی از بیماران به‌خاطر نزدیکی به اینجا می‌آیند" (م۸۱). مدیر یکی از بیمارستان‌ها در زمینه نقش فراهم بودن فضای فیزیکی برای توسعه خدمات بیمارستان گفت: "*از نظر فضا اگر محدودیت نباشد، می‌توان به توسعه خدمات فکر کرد و خدماتی که مشتری بیشتری دارد راه‌اندازی کرد. اما، خیلی از بیمارستان‌ها از این نظر محدودیت دارند. حتی ساختمان بیمارستان‌ها خیلی مستهلک و قدیمی است و امکان بازسازی ندارد*" (م۴۶).

وجود امکانات و تکنولوژی‌های پزشکی به‌روز موضوع دیگری بود که از نظر مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت معرفی شد. مترون یک بیمارستان خصوصی گفت: "*چون ما برخی از تجهیزات و خدمات را نداریم، خیلی از بیماران به بیمارستان ما مراجعه نمی‌کنند. الان وجود سی‌تی‌اسکن برای بیمارستان‌ها ضروری است*" (م۱۵). مدیر یک بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی به نقش تجهیزات در جذب بیماران اشاره کرد: "*روش‌های درمانی به‌روز و تجهیزات لازم در تبلیغ بیمارستان و جلب بیماران اهمیت زیادی دارد. باید تجهیزات مربوط به خدمات پرمشتری مثل قلب، ارتوپدی و خدمات زیبایی در بیمارستان ایجاد شود*" (م۷۸)

از نظر مصاحبه‌شوندگان تأمین منابع مالی مورد نیاز بیمارستان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اینکه عمده درآمد بیمارستان‌ها از نوع درآمد بیمه‌ای است، وصول مطالبات از سازمان‌های بیمه‌گر در عملکرد بیمارستان موثر است. وجود منابع فیزیکی، ساختمان‌ها، تسهیلات و هتلینگ مناسب عامل مهمی در ارائه خدمات قابل قبول و موفقیت بیمارستان است. وجود تجهیزات پزشکی به روز و مورد نیاز در فرایند درمان نقش بسزایی در ارائه خدمات با کیفیت و حفظ یکپارچگی مراقبت‌ها دارد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

مدیریت فرایندها

فرایندهای کاری مجموعه فعالیت‌هایی هستند که منابع سازمان را به محصولات (کالاها و خدمات) تبدیل می‌کنند. فرایندها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. این فعالیت‌ها باید با یکدیگر ارتباط منطقی داشته باشند و برای دستیابی به یک دستاورد مشخص تعریف شده باشند. برنامه‌های سازمان از مسیر فرایندها به نتیجه می‌رسد. "بهبود فرایندها" و "ارائه خدمات مبتنی بر شواهد" از نظر مصاحبه‌شوندگان اهمیت زیادی داشت. مترون یک بیمارستان تأمین اجتماعی در این زمینه چنین گفت: "*ارائه خدمات باکیفیت، به‌موقع و اثربخش در موفقیت سازمان بی‌نظیر است. باور و تفکر ارتقای کیفیت و به دنبال ارتقای سازمانی بودن کاری است که مدیران باید انجام دهند*" (م۸۷). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران هم چنین گفت: "*با این رقابتی که الان بین بیمارستان‌ها وجود دارد، برنده کسی است که بیشتر روی کیفیت خدمات تمرکز کند*" (م۳۹).

کارایی و اثربخشی خدمات بیمارستانی به معنای استفاده بهینه از منابع موجود به‌منظور ارائه خدمات مؤثر از نظر مصاحبه‌شوندگان، جزو عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها است. رئیس یک بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی تهران گفت: "*شاید یک زمانی می‌شد که خدمات را به هر شکلی ارائه داد؛ اما، دیگر بیماران و*

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

جامعه قبول نمی‌کنند که خدمات شما بی‌کیفیت باشد" (م۴۸). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی به نقش استانداردهای اعتباربخشی در افزایش کیفیت خدمات اشاره کرد: "*وقتی استانداردهای اعتباربخشی به سمت کیفی‌تر شدن می‌رود، یعنی کیفیت خدمات خیلی مهم است. درون‌دادها دیگر مثل قبل مهم نیست. الان باید بتوان خروجی باکیفیت داشت*" (م۷۷). مدیر یک بیمارستان خصوصی در این زمینه گفت: "*درآمدزایی برای بیمارستان در این شرایط سخت‌تر شده است و باید هزینه حساب و کتاب داشته باشد تا هدررفت منابع وجود نداشته باشد. فقط در این صورت می‌شود به بقای بیمارستان امید داشت*" (م۷).

در ارتباط با الزامات ارائه خدمات باکیفیت مصاحبه‌شوندگان به وجود سیستم و فرایندهای کارآمد اشاره کردند. رئیس یکی از بیمارستان‌ها چنین گفت: "*وجود سیستم‌های دیجیتالی و به سمت الکترونیکی رفتن و اصلاح فرایندها از جمله موارد خیلی مهم است*" (م۲۶). مسئول بهبود کیفیت یکی از بیمارستان‌ها در این زمینه گفت: "*برای تسریع و تسهیل در ارائه خدمات درمانی، وجود روش‌ها و فرایندهای درمانی مشخص و مدون منطبق با پروتکل‌های درمانی باید مورد توجه مدیران بیمارستان قرار گیرد*" (م۲۴). مسئول بهبود کیفیت در بیمارستان دیگری به لزوم چابکی فرایندها در بیمارستان اشاره کرد و گفت: "*وقتی فرایندها دست‌وپاگیر و دارای بوروکراسی باشد، در نهایت، کارکنان خسته و فرسوده می‌شوند؛ در این شرایط بیماران هم متوجه می‌شوند که یک جای کار در بیمارستان می‌لنگد*" (م۲۸).

به طور کلی، می‌توان از نظرات مصاحبه‌شوندگان چنین نتیجه گرفت که کیفیت خدمات و مراقبت‌ها نقش زیادی در بالا بردن سطح عملکرد بیمارستان دارد. انتظارات جامعه و بیماران افزایش یافته و خدمات بی‌کیفیت دیگر پذیرفته شده نیستند. در استانداردهای اعتباربخشی ملی بیمارستان‌ها نیز به کیفیت خدمات و مراقبت‌ها توجه زیادی شده است. استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات در ارتقای فرایندهای بیمارستانی تاثیر زیادی دارد.

مدل مفهومی عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها

بکارگیری عوامل کلیدی موفقیت منجر به دستیابی به نتایج خوبی برای بیمارستان، کارکنان، بیماران و در نهایت، جامعه می‌شود. این نتایج شامل انگیزه، رضایت و تعهد سازمانی کارکنان، رضایت بیماران و جامعه و بهره‌وری بیمارستان و بهبود شهرت آن در جامعه است. این عوامل کلیدی موفقیت را می‌توان به دو دسته اصلی و پشتیبان تقسیم کرد. دستیابی به اهداف بیمارستان از طریق مدیریت صحیح کارکنان، بیماران، منابع و فرایندهای کاری امکان‌پذیر است. بنابراین، این چهار عامل برای دستیابی به نتایج مطلوب نقش اصلی دارند. از طرف دیگر، مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی عوامل کلیدی موفقیت پشتیبان محسوب می‌شوند که از طریق تقویت عوامل اصلی شامل مدیریت کارکنان، بیماران، منابع و فرایندهای کاری دستیابی به نتایج مطلوب را تسهیل می‌کنند. در این بین نقش مدیریت و رهبری بسیار حایز اهمیت است (شکل ۱).

جدول۱: مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

	فراوانی	درصد
جنسیت		
زن	۴۴	۴۷/۳
مرد	۴۹	۵۲/۷
نوع بیمارستان		
دانشگاهی	۶۱	۶۵/۵
خصوصی	۱۷	۱۸/۳
تأمین اجتماعی	۶	۶/۵
نیروهای مسلح	۶	۶/۵
خیریه	۳	۳/۲
سابقه کار (سال)		
۵ تا ۱۰	۱	۱
۱۰ تا ۱۵	۱۶	۱۷/۲
۱۵ تا ۲۰	۳۷	۳۹/۸
۲۰ تا ۲۵	۲۲	۲۳/۷
۲۵ تا ۳۰	۱۴	۱۵/۱
بیشتر از ۳۰	۳	۳/۲
تحصیلات		
کارشناسی	۸	۸/۶
کارشناسی ارشد	۵۴	۵۸/۱
دکترای تخصصی	۱۸	۱۹/۳
پزشک (عمومی/ متخصص)	۱۳	۱۴
سطح مدیریت		
مدیر ارشد	۱۳	۱۴
مدیر میانی	۴۶	۴۹/۵
مدیر عملیاتی	۳۴	۳۶/۵
سن (سال)		
کمتر از ۳۰	۳	۳/۳
۳۰ تا ۴۰	۲۷	۲۹
۴۰ تا ۵۰	۵۲	۵۵/۹
بیشتر از ۵۰	۱۱	۱۱/۸

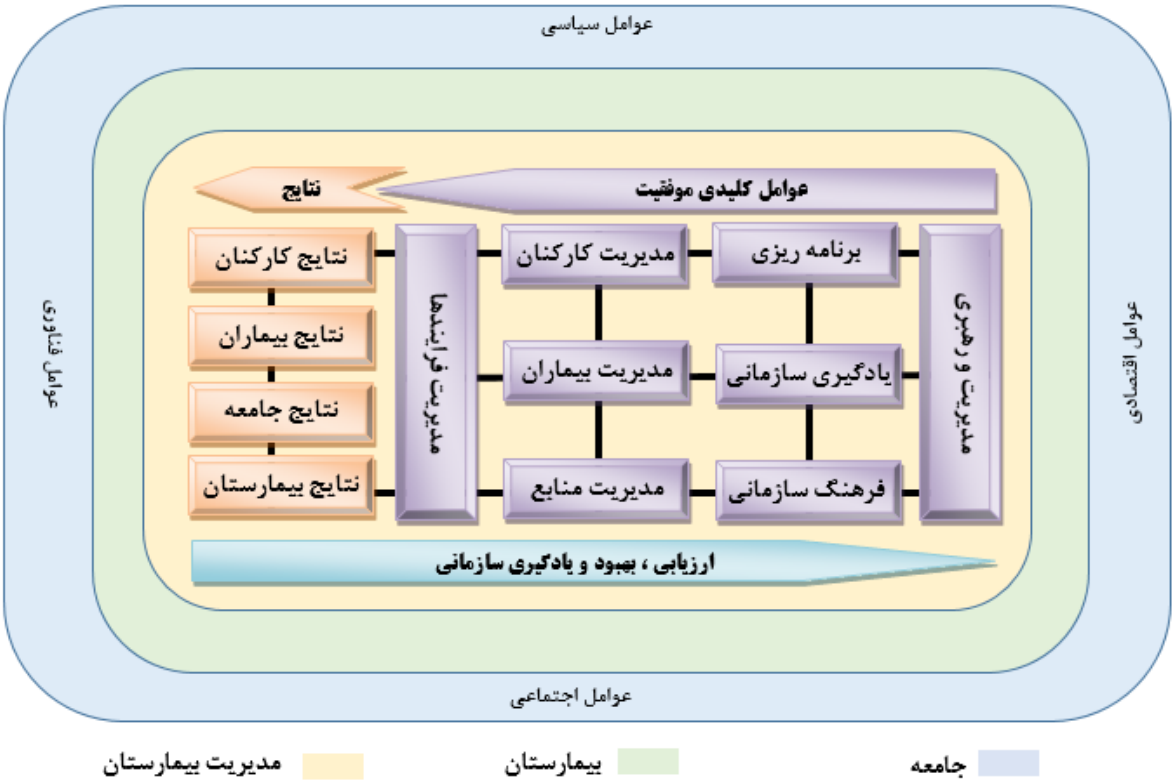
[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]

[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

جدول ۲: عوامل کلیدی اصلی و فرعی موفقیت بیمارستان‌ها

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	کدها
مدیریت و رهبری	مدیریت علمی، تعلق سازمانی، رهبری تحول‌گرا و مدیریت تغییر	تخصص مدیریتی مدیران، ثبات مدیریت، بلوغ مدیریت، تعهد مدیریت، حمایت مدیریت، داشتن دورنما و به دنبال تغییر بودن
برنامه‌ریزی	اعتقاد به برنامه‌ریزی، داشتن استراتژی و داشتن برنامه	برنامه‌محوری، تیم برنامه‌ریزی، مدل مناسب برنامه‌ریزی، استراتژی مناسب، اهداف واقعی، برنامه عملیاتی، اجرای برنامه‌ها، گام‌به‌گام بودن کارها و ارزشیابی برنامه
فرهنگ سازمانی	ارتباطات مؤثر، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی و مشارکت و همکاری	قبول داشتن همکاران، ارتباطات سازنده، وفاداری سازمانی، احترام به یکدیگر، توجه به نظرات کارکنان و کار تیمی
یادگیری سازمانی	توانمندسازی کارکنان و به اشتراک‌گذاری اطلاعات	ارزش دادن به یادگیری، نیازسنجی آموزشی، آموزش حرفه‌ای و کاربردی، یادگیری از سایرین و درس گرفتن از کارها
مدیریت کارکنان	شایستگی کارکنان، تعلق سازمانی کارکنان و کارمندمحوری	تعداد کافی کارکنان، صلاحیت و توانمندی کارکنان، تجربه کارکنان، همکاری با پزشکان صاحب‌نام، تعهد کاری کارکنان، تقدیر و تشویق کارکنان، رضایت کارکنان و انگیزش کارکنان
مدیریت بیماران	بیمارمحوری و جلب رضایت بیماران	احترام به بیماران، توجه به نظرات بیماران، رضایت‌سنجی مداوم، ارتباط خوب با بیماران، تکریم ارباب رجوع، تأمین نیاز بیماران، و رضایت بیماران
مدیریت منابع	منابع مالی کافی و امکانات و تجهیزات مناسب	موقعیت بیمارستان، تخصیص منابع مالی برای ارتقای کیفیت خدمات، هتلینگ مناسب، تجهیزات پزشکی به‌روز، تکنولوژی پیشرفته و امکانات برای همراهان بیمار
مدیریت فرایندها	بهبود فرایندها و ارائه خدمات مبتنی بر شواهد	روش‌های درمانی به‌روز، استفاده از راهنماهای بالینی و بهبود کیفیت خدمات



شکل ۱: عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌های ایران بود. عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان در هشت تم اصلی تقسیم‌بندی شد. مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت بهینه کارکنان، بیماران، منابع فیزیکی و فرایندها نقش بسزایی در موفقیت بیمارستان‌ها دارند. رهبری تحول‌گرا، برنامه‌محوری، اعتماد سازمانی، وجود پزشکان صاحب‌نام، جلب رضایت بیماران و وجود منابع و امکانات از عوامل کلیدی مهم موفقیت بیمارستان‌ها بود که توسط بیشتر مدیران بیمارستان‌ها در این مطالعه مورد تأکید قرار گرفته بود.

سیستم مدیریت و رهبری بیمارستان نقش مهمی در موفقیت یا شکست آن دارد. مطالعات قبلی نیز مدیریت و رهبری را یکی از مهمترین عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌های بهداشتی و درمانی دانستند [۱۷-۱۹]. مدیریت علمی، ثبات مدیران، تعهد و حمایت مدیران، رهبری تحولگرا و مشارکتی و مدیریت تغییر نقش قابل توجهی در موفقیت بیمارستان‌ها دارد.

مدیران باتجربه، توانا و متعهد در ارتقای عملکرد بیمارستان‌ها سهم زیادی دارند. به خاطر ماهیت و اهمیت خدمات بیمارستان‌ها به مدیران باهوش، فرهمند، سیاستمدار، توانا، باتجربه و متعهد نیاز است. موفقیت بیمارستان به شایستگی مدیران شامل استعداد و شخصیت آنها بستگی دارد. استعداد شامل هوش، دانش و مهارت مدیریتی؛ و شخصیت در برگیرنده عقاید، ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیر است. هوش مدیریتی شامل هوش عقلی، هیجانی، سیاسی، معنوی، اخلاقی و فرهنگی؛ دانش مدیریت شامل معلومات و تجارب مدیریتی و مهارت شامل مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران است. ارزش‌های مدیریتی شامل صداقت، خود گذشتگی، شجاعت، کمال‌طلبی، انتقادپذیری، انصاف، حمایت، همکاری، شفافیت، شکیبایی و قاطعیت، نگرش شامل: اجزای شناختی، عاطفی و رفتاری و رفتار مدیر شامل سبک رهبری او است [۲۰ - ۲۱]. تعهد مدیران و مشارکت فعال آنها در اداره اثربخش بیمارستان‌ها یکی از عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌ها در مطالعات قبلی گزارش شده است [۲۲].

رهبری "علم و هنر نفوذ در کارکنان، ترغیب و بسیج آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی" است [۲۳]. مدیران در نقش رهبری وظیفه‌ی توان‌مندسازی و هدایت کارکنان برای انجام مأموریت سازمانی و اجرای تغییرات لازم برای دستیابی به دورنما و اهداف سازمانی را برعهده دارند. بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و مشارکتی، دورنمایی چالشی برای کارکنان تعیین کنند؛ انگیزه‌ی لازم را در آنها برای دستیابی به دورنما و اهداف سازمانی ایجاد کنند و با تأمین منابع مورد نیاز و هدایت موثر کارکنان، زمینه‌ی دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم کنند [۲۴].

بیمارستان یک سازمان خدماتی بسیار سرمایه‌بری است که نقش مهمی در سلامت جامعه دارد. بنابراین، مدیریت چنین سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت بیمارستان یک حرفه تخصصی است. اداره امور بیمارستان‌های کشور باید به فارغ‌التحصیلان شایسته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی برخوردار از هوش، دانش، مهارت و تجربه مدیریتی لازم و کافی سپرده شود. بنابراین، اصلاحاتی باید در مدیریت بیمارستان‌های کشور به منظور استفاده درست از مدیران حرفه‌ای بیمارستان‌ها بکار گرفته شود. همچنین، اصلاحاتی باید در آموزش مدیران بیمارستان‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور صورت گیرد و تغییراتی در محتوای آموزشی و روش آموزش آنها، متناسب با شایستگی‌های مورد نیاز برای اداره اثربخش و کارآمد بیمارستان‌ها بکار گرفته شود.

برنامه‌ریزی اولین و مهم‌ترین وظیفه مدیران بیمارستان‌ها است که شامل تعیین اهداف سازمانی و روش‌های دستیابی به آنها است [۲۴]. انواع مختلف برنامه‌ریزی شامل استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی وجود دارد. مدیران بیمارستان‌ها با توجه به تغییرات سریع محیط بیرونی و لزوم هماهنگی با این تغییرات برای ارائه خدمات مناسب به جامعه، به برنامه‌ریزی استراتژیک روی آوردند و با استفاده از استراتژی‌هایی مانند معماری سازمانی، مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه و تولید ناب تلاش می‌کنند تا با تقویت ساختارها، بافتارها و فرایندهای سازمانی بهره‌وری بیمارستان‌ها را افزایش دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک علم و هنر تحلیل استراتژیک و پیش‌بینی تغییرات محیط داخل و خارج سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، توسعه‌ی استراتژی‌های مناسب و تخصیص بهینه‌ی منابع برای دستیابی به مزیت برتری است. برنامه‌ریزی استراتژیک نقش بسزایی در ارتقای عملکرد بیمارستان‌ها دارد [۲۵]. مدیران و کارکنان باید به مفید بودن برنامه‌های استراتژیک اعتقاد پیدا کنند. برنامه ریزی دقیق و اجرای درست آن عامل موفقیت بیمارستان است. عوامل متعددی در مراحل مختلف

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

برنامه‌ریزی باید در نظر گرفته شوند تا یک بیمارستان به‌طور اثربخش و کارآمد اداره شود. بیمارستان باید دارای بیانیه مأموریت و دورنمای مبتنی بر واقعیت باشد تا مسیر هدف‌گذاری مدیران را مشخص کند.

یادگیری سازمانی فرایند بهبود عملکرد سازمان از طریق تولید، تبادل و استفاده از اطلاعات و دانش است. بیمارستان یک سازمان بسیار پیچیده است که محیط داخلی و خارجی آن دایم در حال تغییر است. بنابراین، آموزش‌های مستمر تئوری و عملی لازم باید در اختیار مدیران، کارکنان، مشتریان و پیمانکاران قرار گیرد تا بتوانند با تغییرات محیطی هماهنگ شوند. آموزش موجب توسعه و تقویت دانش، بینش و نگرش افراد می‌شود که تغییر رفتار آنها را به دنبال خواهد داشت که در نهایت، موجب رشد و توسعه سازمان می‌شود. بیمارستان باید یک سازمان یادگیرنده تلقی شود و مدیران بر روی توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. مدیران و کارکنان در چنین سازمان یادگیرنده‌ای از طریق یادگیری مستمر به اهداف سازمانی خود خواهند رسید و برای سازمان مزیت رقابتی نسبت به رقبا ایجاد می‌شود.

فرهنگ سازمانی "مفروضات، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک کارکنان سازمان است که نگرش‌ها، عادت‌ها، رفتارها، نحوه پوشش و انجام کارهای آنها را تعیین می‌کند" [۲۳]. فرهنگ سازمانی منجر به تقویت انسجام کارکنان در درون سازمان و افزایش قابلیت تطبیق آنها با محیط بیرون می‌شود. فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر موفقیت یا شکست برنامه‌های سازمانی دارد [۲۷-۲۶].

بهبود ارتباطات بین مدیران، کارکنان و بیماران، توسعه همکاری بین کارکنان بخش‌های مختلف بیمارستان و آموزش کارکنان در زمینه‌های انضباط، کار تیمی، مسئولیت پذیری، پاسخ‌گویی، خلاقیت، نوآوری و بهبود مستمر فرایندهای کاری، زمینه‌های فرهنگی لازم را برای اجرای برنامه‌های سازمان فراهم می‌کند. تعهد و حمایت مدیران پیش‌نیاز مهندسی فرهنگی در بیمارستان‌هاست. مطالعه‌ای در ۱۲۵ بیمارستان آمریکا در سال ۲۰۰۴ میلادی نشان داد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر انسجام، مشارکت، کار تیمی، وفاداری و اخلاق، منجر به افزایش رضایت بیماران شده است. در مقابل، فرهنگ سلسله مراتبی مبتنی بر بروکراسی، قوانین و مقررات و سلسله مراتب منجر به کاهش رضایت بیماران شده بود [۲۸]. مطالعه‌ای دیگر در ۱۸۹ بیمارستان انگلستان، نشان داد که فرهنگ سازمانی بیشتر بیمارستان‌ها از نوع قبیله‌ای (خانوادگی) بوده که منجر به افزایش رضایت کارکنان و کاهش شکایات بیماران شده بود [۲۹]. یک کار تیمی خوب، کلید موفقیت سازمان است. زمانی که همه کارکنان با یکدیگر همکاری می‌کنند، ایده‌ها و نظرات بیشتری برای یافتن بهترین راه موفقیت ارائه می‌شود. بنابراین، توسعه یک فرهنگ تیمی و مشارکتی در بیمارستان‌ها ضروری است. پیچیدگی بیماری‌ها و نیاز به خدمات متنوع تشخیصی، درمانی و بازتوانی ایجاب می‌کند که کارکنان بیمارستان در قالب تیم‌های کاری سازماندهی شوند. تیم‌های کاری و کار تیمی منجر به تسهیل تبادل اطلاعات، حل بهینه مسایل و افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان می‌شود. تیم‌های کاری بیمارستان باید از وابستگی متقابل و هماهنگی بالایی بین اعضاء برخوردار باشد.

موفقیت بیمارستان‌ها تا حد زیادی به کارکنان و تلاش آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی بستگی دارد [۲۳]. کارکنان ستون فقرات بیمارستان را تشکیل می‌دهند. استخدام نیروی انسانی مناسب از اهمیت ویژه‌ای در بیمارستان برخوردار است. کارکنان شایسته، متخصص، متعهد، دارای روابط عمومی خوب و قابل اعتماد از نظر بیماران بسیار مهم هستند [۳۰]. بنابراین، مدیران ارشد بیمارستان‌ها باید با برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح منابع انسانی، به بهبود ارتباط بین مدیران و کارکنان، ارزشیابی عملکرد کارکنان و قدردانی از تلاش‌های آن‌ها اقدام کنند. مدیران باید بتوانند اهداف و برنامه‌های سازمانی را به‌خوبی به کارکنان منتقل کنند و آن‌ها را برای اجرای برنامه‌ها ترغیب کنند. مدیران باید در پایان هر سال در یک مراسم رسمی ضمن اعلام موفقیت‌های به‌دست آمده، بازخوردهای لازم را به کارکنان بدهند و از تلاش‌های آنها تشکر و قدردانی کنند.

پزشکان به دلیل استقلال حرفه‌ای و نقش کارگزاری که در ارتباط با بیماران ایفا می‌کنند از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند. آنها نقش کلیدی در میزان هزینه‌های بیمارستان و کیفیت خدمات نهایی دارند. مدیران بیمارستان‌ها باید زمینه همکاری با پزشکان متخصص معروف و مشهور را فراهم نمایند. آنها همچنین، باید برنامه‌ای برای توسعه توانمندی‌های پزشکان و سایر کارکنان بیمارستان داشته باشند. مدیران باید مشارکت پزشکان را در تصمیم‌گیری‌های مهم جلب کنند. بیمارستان یک سازمان خدماتی است و بیماران مهمترین مشتریان آن هستند. هدف اصلی بیمارستان ارائه خدمات با کیفیت تشخیصی، درمانی و بازتوانی به بیماران است. مشتری مداری و جلب مشارکت مشتریان رمز موفقیت سازمان‌ها است و

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

بیمارستان‌ها نیز از این اصل مستثنی نیستند. مطالعات قبلی نیز مشتری مداری را یکی از عوامل مهم موفقیت بیمارستان‌ها ارزیابی کردند [۲۲، ۳۰]. بنابراین، مشتری محوری و تلاش برای جلب رضایت مشتریان باید مورد توجه جدی مدیران بیمارستان قرارگیرد. شناسایی مشتریان اصلی بیمارستان و نیازهای آن‌ها و تلاش برای تأمین رضایت آن‌ها باید جزو اهداف کلی و اختصاصی بیمارستان‌ها باشد [۳۱]. بنابراین، کارکنان بیمارستان‌ها باید توانمند شده تا ضمن شناسایی نیازها و انتظارات منطقی بیماران نسبت به تأمین آن‌ها اقدام کنند. دستیابی به نتایج خوب مستلزم استفاده از منابع خوب است. ارائه خدمات با کیفیت، ایمن و اثربخش نیازمند داشتن بخش‌های مدرن تشخیصی، درمانی و بازتوانی به همراه تجهیزات، ملزومات و داروهای مورد نیاز است. مدیران باید ساختارهای لازم را در سازمان ایجاد کرده و منابع لازم را در اختیار کارکنان قرار دهند تا برنامه را به‌خوبی اجرا کنند و به نتایج خوبی دست‌یابند. اطلاعات به روز، جامع و معتبر نیز از منابع بسیار مهم بیمارستان‌ها است. مدیران بیمارستان‌ها باید از این اطلاعات به خوبی در تصمیم‌گیری‌های خود استفاده کنند. فرایندهای کاری مجموعه فعالیت‌ها و وظایف مشخصی است که توسط کارکنان یا تجهیزات انجام می‌شوند تا محصولی تولید شود. روش‌های عملیاتی استاندارد (Standard operating procedures) باید بر اساس خدمات بیمارستانی طراحی و اجرا شود. این روش‌های عملیاتی استاندارد برای هر بیمارستان منحصر به فرد هستند. هدف اصلی آنها انجام فرایندهای کاری به شیوه‌ای صحیح و منسجم است. بنابراین، آنها به‌عنوان یک ابزار هدایت کننده برای کارکنان عمل می‌کنند. همچنین، ارزشیابی منظم و مداوم فرایندهای بیمارستانی و بهبود مستمر آنها برای ارائه خدمات با کیفیت ضروری است. فرایندهای بیمارستانی باید ارتقا یابند تا خدمات با کیفیت، ایمن و اثربخش به بیماران ارایه شود. ارتقای فرآیندهای کاری منجر به بهبود رضایت کارکنان و مشتریان می‌شود. بنابراین، مدیریت فرایندهای بیمارستانی باید یکی از اهداف بسیار مهم بیمارستان‌ها باشد. تعیین و پایش منظم شاخص‌های کلیدی عملکردی نقش مهمی در موفقیت بیمارستان‌ها دارد. مطالعه‌ای نشان داد که پایش منظم شاخص‌های عملکردی منجر به ارتقای کیفیت خدمات و کاهش مرگ و میر بیمارستانی شده است [۳۲]. مطالعات قبلی نشان داد که مدیرانی که ارتقای کیفیت و ایمنی خدمات بیمارستانی را به‌عنوان اهداف سازمانی در نظر گرفتند، به‌عملکرد بهتری دست یافتند [۳۳-۳۴]. عوامل موفقیت شناسایی شده در این پژوهش را نباید به طور مجزا مورد توجه قرار داد. این عوامل باید در قالب یک مدل سیستمی مدیریتی مورد توجه مدیران قرار گیرد و در سازمان بیمارستان نهادینه شود. توسعه و تقویت این عوامل کلیدی موفقیت موجب ایجاد ساختار و فرهنگ سازمانی مناسب، افزایش رضایت شغلی و انگیزه شغلی کارکنان، بهبود فرایندهای کاری، ارتقای کیفیت خدمات بیمارستانی و رضایت بیماران و جامعه می‌شود. بنابراین، توسعه این عوامل کلیدی موفقیت باید به عنوان اهداف اصلی بیمارستان در نظر گرفته شود و اقداماتی برای دستیابی به آنها در برنامه استراتژیک سازمان در نظر گرفته شود. این عوامل برای سازمان حیاتی هستند، بنابراین، مدیران باید همواره روی آنها تمرکز داشته باشند.

بیمارستان یک سیستم اجتماعی بسیار پیچیده با سازگاری و قابلیت تطبیق بسیار بالا (Complex Adaptive Ssyem) است. بیمارستان یک سازمان بروکراتیک چند تخصصی است. اداره چنین سیستم اجتماعی نیازمند توسعه و تقویت یک سیستم مدیریت است. سازمان بیمارستان را نمی‌توان با یک مدیر یا رییس به طور اثربخش و کارآمد اداره کرد. بیمارستان نیازمند یک هیأت مدیره یا هیأت امنای شایسته و متعهد است که وظیفه حکمرانی و رهبری را به خوبی انجام دهد. یک سیستم مدیریت شامل اجزای مدیریت و رهبری، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت کارکنان، بیماران، منابع و فرایندهای کاری، باید ایجاد شود تا بهره‌وری بیمارستان افزایش یابد و به نتایج خوبی برای سازمان، کارکنان، بیماران و جامعه دست یافت. سازمان بیمارستان یک جزیره تنها نیست و در یک محیط بزرگ و پیچیده باید در تعامل با سایر سازمان‌ها باشد. بنابراین، مدیران بیمارستان‌ها باید به نقش کلیدی عوامل کلیدی محیط خارجی نیز توجه داشته باشند. مکان بیمارستان و موقعیت آن در بازار رقابت، اندازه بیمارستان، تعداد تخت و خدمات تخصصی آن و عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری هم بر عملکرد بیمارستان اثر می‌گذارد. بنابراین، عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان باید همگام و هماهنگ با عوامل محیط خارجی سازمان توسعه یابند و تقویت شوند. همچنین، مدیران باید به صورت ادواری عوامل کلیدی موفقیت را ارزیابی کنند. آنها باید شاخص‌هایی برای هر کدام از عوامل کلیدی موفقیت تعیین کنند و با استفاده از آنها اطمینان حاصل کنند که این عوامل کلیدی در بیمارستان‌ها نهادینه شده اند و به خوبی کار می‌کنند و نتایج خوبی

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]

[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]

[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

را به دنبال دارند. در این پژوهش با استفاده از رویکرد کیفی، عوامل کلیدی موفقیت بیمارستان‌های استان تهران شناسایی شد. سایر پژوهشگران می‌توانند با استفاده از پرسشنامه و رویکرد کمی، میزان اجرای آنها را در بیمارستان‌ها تعیین و حوزه‌های نیازمند بهبود را شناسایی کنند. همچنین، در این مطالعه، یک مدل مفهومی سیستمی طراحی شد که ارتباط بین عوامل کلیدی موفقیت و نتایج عملکردی بیمارستان‌ها را نشان می‌دهد. پیشنهاد می شود که مطالعات بعدی، با رویکرد کمی به معتبرسازی این سیستم مدیریت بپردازند.

سهم نویسندگان

علی‌محمد مصدق‌راد: طراحی پژوهش، تحلیل کیفی داده‌ها و نگارش مقاله

ابراهیم جعفری پویان: تحلیل کیفی داده‌ها و نگارش مقاله

حامد دهنوی: انجام مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی و کدگذاری مصاحبه‌ها، تحلیل کیفی داده‌ها و نگارش مقاله

تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل قسمتی از پایان نامه دکترای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی با عنوان " طراحی مدل کنترل استراتژیک بیمارستان‌های ایران" بود که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران اجرا شد. همچنین، نویسندگان از داوران محترمی که با انتقادات سازنده خود به ارتقای کیفیت این مقاله کمک کردند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع

1. Mosadeghrad AM. Handbook of hospital professional organization and management (1), 1st Edition, Tehran: Dibagran Tehran, Iran 2004 [in Persian]
2. Mosadeghrad AM. A conceptual framework for quality of care. Mater Sociomed 2012; 24: 251-61
3. Rechel B, Wright S, Edwards N. Investing in hospitals of the future: WHO Regional Office Europe 2009. https://apps.who.int/iris/handle/10665/326414. Access Date: 2022/6/10
4. Mosadeghrad A, Isfahani P. Facilitators to health policy and management knowledge translation: A scoping review. Payesh 2021;20:529-48 [in Persian]
5. Mosadeghrad AM, Esfahani P, Nikafshar M. Hospitals' efficiency in Iran: A Systematic Review and Meta-Analysis of Two Decades of Research 2017; 11: 318-31 [in Persian]
6. Mosadeghrad AM, Dehnavi H. Evaluation of hospital performance in Iran: A systematic review and meta-analysis . Payesh 2018; 17: 603-615 [in Persian]
7. Esfahani P, Nezamdust F. Patients' satisfaction in hospitals of Iran: A systematic review and meta-analysis. Qom University of Medical Sciences Journal 2019;13: 58-72 [in Persian]
8. Mosadeghrad AM, Esfahani P, Afshari M. Reasons for low efficiency in Iranian hospitals: a scoping review of two decades of research. Ebnesina 2020; 22: 29-45 [in Persian]
9. Mosadeghrad AM, Janbabaei G, Kalantari B, Darrudi A, Dehnavi H. Equity in distribution of hospital beds in Iran. Scientific Journal of Kurdistan University of Medical Sciences 2020; 24: 12-36 [in Persian]
10. Strickland AJ, Thompson AA. Strategic Management: Concepts and Cases. United Kingdom: McGraw-Hill/Irwin 2002.
11. Daniel DR. Management Information Crisis. Harvard Business Review 1961; 39: 111-121
12. Cresswell JW. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions: Thousand Oaks, CA: Sage 1998
13. Husserl E. Phenomenology and the foundations of the sciences. 1st Edition, Springer Science & Business Media: UK, 2001
14. Maggs-Rapport F. Combining methodological approaches in research: ethnography and interpretive phenomenology. Journal of Advanced Nursing 2000; 31:219-25
15. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology 2006; 3: 77-101
16. Bradley EH, Curry LA, Devers KJ. Qualitative data analysis for health services research: developing taxonomy, themes, and theory. Health Services Research 2007;42:1758-72
17. Mosadeghrad AM. Ferdosi M, Afshar H, & Hosseini-Nejhad M. The impact of top management turnover on quality management implementation. Medical Archives 2013; 67: 134-140
18. Al-Balushi S, Sohal AS, Singh PJ, Hajri AA, Farsi YMA, Abri RA. Readiness factors for lean implementation in healthcare settings – a literature review. Journal of Health Organization and Management 2014; 28: 135–53

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]

19. Naidoo L, Fields Z. Critical success factors for the successful initiation of Lean in public hospitals in KwaZulu-Natal: a factor analysis and structural equation modelling study. Human Resources for Health 2019; 17: 1-1
20. Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani M, Hedayati SP. Leadership Critical success factors in hospital: Case Study of Hasheminejad Hospital. Razi Journal of Medical Sciences 2020; 27: 38-61[in Persian]
21. Etemadian M, Mosadeghrad AM, Soleimani MJ, Hedayati P. Leader Characteristics in Hospital Change Management: A Case Study. Hakim 2019; 22: 212-29 [in Persian]
22. Aburayya A, Alshurideh M, Al Marzouqi A, Al Diabat O, Alfarsi A, Suson R, Salloum SA, Alawadhi D, Alzarouni A. Critical Success Factors Affecting the Implementation of TQM in Public Hospitals: A Case Study in UAE Hospitals. Systematic Reviews in Pharmacy 2020;11: 230-42
23. Mosadeghrad AM. Essentials of healthcare organization and management. Tehran: Dibagran 2015 [in Persian]
24. Ghiasipour M, Mosadeghrad A M, Arab M & Jaafaripooyan E. Leadership challenges in health care organizations: The case of Iranian hospitals. Medical Journal of The Islamic Republic of Iran 2017; 31: 560-7
25. Esfahani P, Mosadeghrad AM, Akbarisari A. The success of strategic planning in health care organizations of Iran. International Journal of Health Care Quality Assurance 2018; 3: 563-574
26. Wakefield BJ, Blegen MA, Uden Holman T, Vaughn T, Chrischilles E & Wakefiled DS. Organizational culture, continuous quality improvement and medication administration error reporting. American Journal of Medical Quality 2001; 16: 128-34
27. Mosadeghrad AM. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. TQM Journal 2006; 18: 606-25
28. Meterko M, Mohr DC, Young GJ. Teamwork culture and patient satisfaction in hospitals. Medical Care 2004; 42: 492-8
29. Davies HTO, Mannion R, Jacobs R, Powel, AE, Marshall MN. Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. Medical Care Research and Review 2007; 64: 46-65
30. Shieh JI, Wu HH, Huang KK. A DEMATEL method in identifying key success factors of hospital service quality. Knowledge-Based Systems 2010; 23: 277-82
31. Mosadeghrad AM, Ebneshahidi A & Abdolmohammadi N. The impact of strategic planning on patient satisfaction: A case study. Journal of Health-Based Research 2018; 4: 13-29 [in Persian]
32. Jiang HJ, Lockee C, Bass K & Fraser I. Board oversight of quality: Any differences in process of care and mortality? Journal of Healthcare Management 2009; 54: 15-29
33. Joshi MS & Hines SC. Getting the board on board: engaging hospital boards in quality and patient safety. Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety 2006; 32: 179-87
34. Jha A & Epstein A. Hospital governance and the quality of care. Health Affairs 2010; 29: 182-7

[Downloaded from payeshjournal.ir on 2026-09-15]
[DOR: 20.1001.1.16807626.1401.21.3.4.0]
[DOI: 10.52547/payesh.21.3.237]