

## طراحی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

سید نصیب‌اله فاطمی<sup>۱</sup> / شقایق وحدت<sup>۲</sup> / سمیه حسام<sup>۳</sup>

چکیده

**مقدمه:** برون‌سپاری در بیمارستان به عنوان یک راه حل برای انواع مشکلات مختلف در نظر گرفته می‌شود. برون‌سپاری در بیمارستان، واگذاری بخشی از فعالیت‌های که منجر به بهره‌وری بیمارستان گردد، است. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد با استفاده از کارت امتیازی متوازن بود.

**روش پژوهش:** روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. نمونه آماری برای تعیین معیارهای مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده کلیه مدیران (۲۵ نفر)، سرپرستان بخش‌های مختلف بیمارستان (۵۵ نفر) و کارشناسان بخش بهبود کیفیت و خرید خدمات (۳۰ نفر) بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد و برای تعیین وزن و اهمیت معیارهای مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده ۱۰ نفر از مدیران بیمارستان بود. ابزار تحقیق دو پرسشنامه محقق ساخته بود. داده‌ها با رویکرد تحلیل تایید عاملی و رویکرد AHP فازی تحلیل شد.

**یافته‌ها:** مطابق یافته‌های تحلیل تایید عاملی جهت مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد با استفاده از BSC، سیزده معیار فرعی در چهار معیار اصلی تعیین شد. همچنین مطابق یافته‌های تحلیل AHP فازی در مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد وزن معیارهای اصلی به ترتیب بعد فرایندهای داخلی کسب و کار (۰/۳۷۰)، بعد مالی (۰/۲۹۳)، بعد مشتری (۰/۲۲۹) و بعد رشد و یادگیری (۰/۱۰۸) است.

**نتیجه‌گیری:** مدل پیشنهادی برای بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد و دیگر بیمارستان‌های آموزشی در کشور قابل اجرا بوده و امکان ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده را با استفاده از مدل BSC را فراهم می‌آورد.

**کلید واژه‌ها:** عملکرد خدمات برون‌سپاری شده، ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

۱- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
۲- استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیکی: sh\_vahdat@azad.ac.ir  
۳- استادیار، گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

بیمارستان به عنوان مهمترین مرکز بهداشتی درمانی و بازوی مهم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و اولین سطح ارجاع به شدت تحت تاثیر تحولات جهانی بوده و هر روز به ویژگی‌های نوینی دست می‌یابد که با خصوصیات دیروز آنها متفاوت است [۱]. روند دگرگونی هزینه‌ها و کاهش منابع پیوسته در حال افزایش بوده و شکاف بین منابع قابل حصول و مورد نیاز روز به روز گسترده‌تر می‌گردد. علاوه بر این در حال حاضر بویژه بیمارستان‌های دولتی، خصوصاً در کشورهای در حال توسعه، که مستقیماً توسط بخش دولتی اداره می‌شوند، عملکردی ضعیف داشته و تلاش‌های صورت گرفته در راستای بهبود عملکرد با بکارگیری اصلاحات مدیریت داخلی، چندان اثربخش نبوده‌اند [۲]. بنابراین به نظر می‌رسد که تلاش در راستای عملکرد کارآمد بیمارستان‌های دولتی بسیار بدیهی است.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هم‌چون سایر عرصه‌ها، در جهت منطقی نمودن اندازه دولت، تقویت نظام پاسخ‌گویی و کارآمد اندازه دولت، تقویت نظام پاسخ‌گویی و کارآمد نمودن عرضه خدمات سلامت و در راستای تبصره ۵ ماده‌ی ۲ ضوابط اجرایی بودجه ۱۳۸۲ و قانون سوم توسعه، استراتژی تامین منابع خارج از سازمان را در دستور کار خود قرار داده است، که نمودهایی از کاهش حضور دولت و افزایش حضور مردم در عرصه‌های اجتماعی می‌باشد [۳]. اقدامات انجام شده توسط وزارت بهداشت در قالب برون‌سپاری تعریف می‌شود.

برونسپاری عبارت است از واگذاری بخشی از فعالیت‌های محوری یا غیر محوری سازمان بر مبنای تصمیمات اخذ شده، که منجر به بهره‌وری سازمان گردد. برون‌سپاری فعالیت‌ها و بهره‌گیری از تامین‌کنندگان توانمند و عملکرد پایداریشان، سازمان را در دستیابی به اهداف استراتژیک، یاری می‌رساند [۴]. برون‌سپاری زمانی رخ می‌دهد که کارها، وظایف و فرآیندهایی که پیش از این در داخل سازمان انجام می‌شدند بر مبنای همکاری بلند مدت، به یک تامین‌کننده

بیرونی محول می‌شود که در زمینه‌های مورد نظر دارای تخصص خاصی است. برون‌سپاری هم‌چنین به عنوان عمل واگذاری یک اقدام یا معامله داخلی به یک تامین‌کننده بیرونی، از طریق یک قرارداد بلندمدت می‌باشد [۵].

اوفویانا آفاند و ماینا [۶] در مطالعه‌ای به این نتیجه دست می‌یابد که اغلب خدمات فناوری اطلاعات، منابع انسانی، مدیریت ساختمان‌ها، حسابداری و حسابرسی، خدمات نظافت، خدمات مراقبت از بیمار، خدمات امنیتی، تعمیر و نگهداری سیستم فناوری اطلاعات و تجهیزات بیمارستان برون‌سپاری می‌شود. مطابق یافته‌های دیگر این مطالعه مزایای برون‌سپاری برای خدمات عبارت است از انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی با توجه به تغییرات محیطی، کاهش مشکلات روابط کار، افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه. مطابق این پژوهش عوامل متعددی بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری را در بخش خدمات تحت تاثیر قرار می‌دهد که این عوامل عبارت است از رقابت برای خدمات حرفه‌ای، هزینه‌های عملیاتی، طبیعت کسب و کار شرکت و غیره. مطابق مطالعه تورنر و همکاران [۷] در خرید خدمات مبتنی بر ارزش، برون‌سپاری خدمات بیمارستان‌ها را تشویق می‌کند تا رضایت بیمار و پیامدهای سلامت را برای بیمار بهبود بخشند و در عین حال باعث پیروی از پروتکل‌های بالینی و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه افزایش سودآوری در بیمارستان شوند.

رابرتز [۸] اشاره می‌کند اگر چه واگذاری مزایای متعددی دارد، اما در صورتی که به طور مناسب مدیریت نشود، ممکن است نتایج مورد انتظار مدیران محقق نگردد. مدیران اجرایی بیمارستان‌ها باید درک از استراتژی، منافع و ریسک واگذاری و روش‌های مناسب مدیریت واگذاری داشته باشند تا بتوانند هزینه‌های غیر ضروری را کنترل کنند و کیفیت مراقبت بیمار را حفظ نمایند [۸]. بر اساس آمارهای منتشر شده توسط موسسه سایبر در سال ۲۰۰۵ بیشترین درصد فعالیت‌های برون‌سپاری شده (۲۸٪) مربوط به فناوری اطلاعات بوده و بعد از آن منابع انسانی (۱۵٪)، بازاریابی و فروش (۱۴٪)،

سلامت در زمینه برون‌سپاری خدمات و ارزیابی عملکرد آن در ابتدای راه است و تجربه و شناخت دقیقی از آن چه که به وقوع می‌پیوندد ندارد، بنابراین می‌بایست روش مناسبی برگزید و برنامه عملیاتی تدوین نمود. لازم به ذکر است که نحوه‌ی اجرا و به کارگیری استراتژی برون‌سپاری تاثیر بسزایی بر روی اثربخشی آن خواهد داشت. بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد نیز از قافله اصلاحات ساختاری عقب نمانده است و کار واگذاری واحدهای خدماتی، تاسیساتی، پرستاری طبخ و توزیع غذا و حمل و نقل را به شرکت‌های غیر دولتی، در کلیه مراکز تحت پوشش، شروع نمودند. بنابراین با توجه به مسائل مذکور از یک طرف و از طرف دیگر عدم مطالعه در خصوص ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان با رویکردهای جامع همانند BSC هدف پژوهش حاضر پاسخ به این سوال اصلی می‌باشد: مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از رویکرد BSC چگونه است؟.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی- پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه‌ی آماری این پژوهش کلیه مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف کارشناسان بخش بهبود کیفیت و خرید خدمات بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد است. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری با مقیاس اندازه-گیری پنج‌تایی طیف لیکرت (خیلی زیاد(۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲) و خیلی کم (۱)) و پرسشنامه محقق ساخته تعیین اهمیت و وزن عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری با مقیاس فازی مثلثی زوجی چانگ (ارجحیت دقیقاً یکسان(۱, ۱, ۱)، ارجحیت دقیقاً ضعیف (۳, ۱, ۱)، ارجحیت ضعیف (۵, ۳, ۱)، ارجحیت متوسط (۷, ۵, ۳)، ارجحیت قوی (۹, ۷, ۳)، ارجحیت خیلی قوی (۹, ۹, ۷) و ارجحیت مطلق (۹, ۹, ۹)) بود.

خدمات مالی (۱۱٪) و مابقی (۳۲٪) مربوط به فرآیندهای مختلف درون سازمانی است. علاوه بر این پژوهش گولداسمیت نشان می‌دهد که تنها ۳۵٪ شرکت‌ها از پروژه‌های برون‌سپاری خود راضی هستند و تنها ۳۹٪ از شرکت‌هایی که اقدام به برون‌سپاری کرده‌اند، همچنان قصد ادامه کار را دارند[۹].

به طور کلی مراحل برون‌سپاری را می‌توان شامل تعیین واحد تصمیم‌گیرنده مناسب، تعیین فعالیت‌های قابل واگذاری، انتخاب پیمانکار، تنظیم قرارداد، مدیریت و ارزیابی عملکرد و در نهایت تصمیم‌گیری درباره خاتمه واگذاری دانست. که از میان مراحل مختلف بی‌شک یکی از مهم‌ترین مراحل، مدیریت و ارزیابی عملکرد فرایند واگذاری می‌باشد که در رابطه با ادامه یا خاتمه کار تصمیمات مقتضی را اتخاذ می‌نماید[۳].

از بین روش‌های مختلفی که تاکنون برای ارزیابی و هدایت سازمان‌ها مطرح شده، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) با نگاه پیاده‌سازی عملی استراتژی، تنها روشی است که تاثیر عملکرد تمامی زیر مجموعه‌های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان می‌دهد. با توجه به اهمیت نقش مراکز بهداشتی و درمانی در تامین سلامت انسان‌ها، بسیاری از ارائه‌دهندگان خدمت در این حوزه در راستای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های خود، سیستم ارزیابی عملکرد چند بعدی پذیرفته است[۱۰].

با توجه به این که BSC دارای چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد است، استفاده از این تکنیک در کشورهای مختلف از جمله آمریکا و کانادا رایج شده است. کارت امتیازی متوازن یک روش مدیریتی است که به مدیران سازمان کمک می‌کند تا فعالیت و روند رو به رشد یا رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. روش موفق در به کارگیری کارت امتیازی متوازن، استفاده از ابزاری برای طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و سپس سنجش شاخص‌ها در بازه‌های زمانی مناسب و مورد نظر از چهار دیدگاه مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و نوآوری و مالی است[۱۱].

در سال‌های اخیر برون‌سپاری خدمات سلامت اهمیت چشم‌گیری یافته است. کشور ما به خصوص در عرصه

پژوهش بخش تعیین وزن معیارهای اصلی و فرعی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از رویکرد BSC از نظرات ۱۰ نفر باتجربه‌ترین مدیران بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد (به علت کافی بودن بررسی نظرات خبرگان تا ده نفر در رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده شد.

در این پژوهش جهت تحلیل داده‌های پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری از رویکرد تحلیل تایید عاملی و نرم افزار لیزرل استفاده شد. لازم به ذکر است که در تکنیک تحلیل عاملی تاییدی قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  قابل قبول است و اگر بزرگتر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است (کلاین، ۱۹۹۴). همچنین در این تکنیک جهت بررسی معنادار بودن بار عاملی از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شد. در این تکنیک چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچکتر محاسبه شود، بارهای عاملی معنادار نمی‌باشند و در نرم‌افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. همچنین در ادامه جهت تحلیل داده‌های پرسشنامه تعیین وزن و اهمیت عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) به روش چانگ استفاده شد.

#### یافته‌ها

در این پژوهش کوشش بر این بود تا مدلی برای ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از مدل BSC طراحی شود. این موضوع خود وابسته به عوامل دیگری یعنی تعیین

در تحقیق حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری و روایی پرسشنامه تعیین اهمیت و وزن عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری از رویکرد روایی صوری استفاده شد. در بررسی روایی صوری برای هر دو پرسشنامه، پرسشنامه‌ها بعد از ساخت توسط محقق به حضور خبرگان و اساتید دانشگاه قرار گرفت و با کسب نظر خبرگان و اساتید مربوطه در خصوص روایی پرسشنامه و اعمال نظرات اصلاحی آنها، هر دو پرسشنامه نهایی و روایی آنها تایید شد.

در پژوهش حاضر جهت بررسی پایایی پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری به دلیل استفاده این پرسشنامه از مقیاس اندازه‌گیری طیف لیکرت جهت بررسی پایایی از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار این آزمون برای کل پرسشنامه  $0/825$  حاصل شد و بنابراین پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری از پایایی مناسب برخوردار بود. همچنین در این پژوهش جهت بررسی روایی پرسشنامه تعیین اهمیت و وزن عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری به دلیل آنکه از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، بنابراین از شاخص نرخ ناسازگاری برای سنجش پایایی پرسشنامه مذکور استفاده شد. باتوجه به این که مقدار نرخ ناسازگاری نظرات در این تحقیق کمتر از  $0/1$  بود در نتیجه سازگاری مقایسات پذیرفته شد و پایایی پرسشنامه تعیین اهمیت و وزن عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری نیز تایید شد.

جامعه آماری بخش تعیین اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از رویکرد BSC کلیه مدیران (۲۵ نفر)، سرپرستان بخش‌های مختلف بیمارستان (۵۵ نفر) و کارشناسان بخش بهبود کیفیت و خرید خدمات (۳۰ نفر) بود. در این بخش نمونه‌گیری انجام نشد و از نظرات کلیه جامعه آماری یعنی ۱۱۰ نفر در مجموع مذکور با روش سرشماری استفاده شد. همچنین در این

مورد بررسی قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این بخش در برآورد تحلیل تایید عاملی از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد که در این نرم‌افزار ابعاد و معیارهای ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد اولیه به شرح اختصارات جدول ۲ تعیین شد. (جدول ۲)

شکل ۱ مدل تحلیل عاملی تاییدی دو مرتبه‌ای مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد را در حالت تخمین ضرایب نشان می‌دهد. سازه ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده شامل ۴ زیر مقیاس (معیار اصلی) می‌باشد که عبارت است از: وجه مالی، وجه مشتری، وجه فرایندهای داخلی و وجه رشد یادگیری و نوآوری. (شکل ۱)

شکل ۲ مدل تحلیل عاملی دو مرتبه‌ای سازه ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد را در برآورد معناداری نشان می‌دهد. (شکل ۲)

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود تمامی مقادیر بارهای عاملی مرتبه اول از ۰/۴ بیشتر شده‌اند و همچنین مطابق شکل ۲ مقادیر محاسبه شده  $t$  برای هر یک از بارهای عاملی بالای ۱/۹۶ است. لذا می‌توان همسویی معیارها برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج فوق نشان می‌دهد آنچه محقق توسط معیارها قصد سنجش آنها را داشته است از اعتبار مناسبی برخوردار است. پس از بررسی اعتبار سازه‌های مدل با بارعاملی و شاخص معناداری بررسی روایی واگرا، روایی همگرا و همچنین بررسی شاخص‌های کلی برازش مدل نیز بررسی و تایید شد. بنابراین از آنجاکه مطابق یافته‌های تحقیق مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد از اعتبار مناسبی برخوردار است و می‌توان از آن جهت طراحی مدل برآورد عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد استفاده نمود. بنابراین در ادامه به تحلیل تعیین اهمیت و وزن این عناصر توسط خبرگان پژوهش با رویکرد AHP فازی پرداخته شد.

معیارهای فرعی و اصلی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد بود. جهت شناسایی و معرفی اولیه معیارهای فرعی و اصلی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد، پس از انجام پژوهش اکتشافی و بررسی مدل‌های مختلف کارت امتیازی متوازن در منابع معتبر و موثق و معتبر، مدل اولیه ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده برای بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد به شرح جدول ۱ شناسایی شد. (جدول ۱)

پس از شناسایی عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری (نتایج جدول ۱) در ادامه جهت بررسی اعتبار معیارهای شناسایی شده برای بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد، نظرات کلیه مدیران (۲۵ نفر)، سرپرستان بخش‌های مختلف بیمارستان (۵۵ نفر) و کارشناسان بخش بهبود کیفیت و خرید خدمات (۳۰ نفر) بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد بوسیله پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری گردآوری شد و نظرات ایشان با رویکرد تحلیل تایید عاملی تایید شد.

لازم به ذکر است که از ۱۱۰ نفر مجموع پاسخگویان مذکور به پرسشنامه بررسی اعتبار عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری، ۵۸٪ پاسخگویان زن و ۴۲٪ درصد مرد بوده‌اند. از نظر سنی ۱۴ درصد بین سن ۲۱ تا ۳۰ سال، ۵۸ درصد بین سن ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۲ درصد بین سن ۴۱ تا ۵۰ سال و ۶ درصد بالای ۵۰ سال بودند. از نظر تحصیلات ۶۵ درصد پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس، ۲ درصد دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر و ۱۵ درصد دارای تحصیلات دکترا بودند. از نظر سابقه کار ۳۵ درصد دارای سابقه کار تا ۵ سال، ۳۴ درصد دارای سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹ درصد دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷ درصد دارای سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵ درصد دارای سابقه کار بالای ۲۰ سال بودند. در تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل عاملی تاییدی، ارتباط معیارهای فرعی ارزیابی را با سازه‌ها یا معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد

جدول ۳ نتایج نهایی اهمیت و وزن عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد را با رویکرد AHP فازی نشان می‌دهد. (جدول ۳)

همان‌طور که مشاهده می‌شود مطابق نتایج تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان با رویکرد AHP فازی در سطح معیارهای اصلی اولویت معیارهای به ترتیب عبارت است از: ۱- بعد (معیار اصلی) فرایندهای داخلی کسب و کار (با وزن ۰/۳۷۰)، ۲- بعد (معیار اصلی) مالی (با وزن ۰/۲۹۳)، ۳- بعد (معیار اصلی) مشتری (با وزن ۰/۲۲۹) و ۴- بعد (معیار اصلی) رشد و یادگیری (با وزن ۰/۱۰۸).

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش طراحی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از BSC بود. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها از رویکرد تحلیل تایید عاملی و AHP فازی استفاده شد. مطابق تحلیل تایید عاملی مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد با استفاده از رویکرد BSC، دارای سیزده معیار فرعی در چهار معیار اصلی عملکرد مشتری، عملکرد مالی، عملکرد فرایندهای داخلی کسب و کار و عملکرد رشد یادگیری و نوآوری بود.

لازم به ذکر است که نتایج حاصل در طراحی معیارهای ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان با مطالعات مشابه همانند مطالعات موداک و همکاران [۱۱]، خادیر و همکاران [۱۲]، لین و همکاران [۱۳]، نیون [۱۴] و وانگراسام و همکاران [۱۵] و نصیری‌پور و همکاران [۱۰] و [۱۶] هم‌خوانی داشت. بطوریکه به عنوان مثال در مطالعه موداک و همکاران [۱۱] از معیارهای افزایش سودآوری و کاهش هزینه عملیاتی، کاهش میزان دوباره کاری، میزان دسترسی و میزان تحویل خدمات، مدیریت دارایی‌ها، میزان دستیابی به اهداف برنامه خدمات، تطابق خدمات ارائه شده با استاندارد، میزان آموزش و توسعه، میزان تحقیق و توسعه و میزان رضایت پرسنل برای ارزیابی

عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان معرفی نموده است. همچنین در مطالعات نصیری‌پور و همکاران [۱۰، ۱۶] جهت ارزیابی عملکرد خدمات بیمارستانی معیارهای افزایش رضایت مشتریان، بهبود دسترسی به خدمات، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش ایمنی کارکنان، میزان آموزش و توسعه منابع انسانی و میزان ارائه خدمت برون‌سپاری شده مطابق برنامه را معرفی نموده است.

همچنین مطابق تحلیل AHP فازی مشخص شد که اولویت ۱۳ معیارهای فرعی BSC در مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد به ترتیب عبارت است از: ۱- معیار سود عایدی از برون‌سپاری خدمت، ۲- معیار میزان پایبندی به استانداردها در خدمت برون‌سپاری شده و معیار میزان ارائه خدمت برون‌سپاری شده مطابق برنامه، ۳- معیار میزان رضایت مشتریان خدمت برون‌سپاری شده، ۴- معیار میزان هزینه عملیاتی خدمت برون‌سپاری شده، ۵- معیار میزان مدیریت دارایی‌های فیزیکی خدمت برون‌سپاری شده، ۶- معیار میزان دسترسی مشتریان خدمت برون‌سپاری شده و معیار میزان تحویل به موقع خدمت برون‌سپاری شده به مشتری، ۷- معیار میزان ایمنی کارکنان به دلیل در خدمت برون‌سپاری شده، ۸- معیار میزان عملکرد پژوهش و توسعه در خدمت برون‌سپاری شده، ۹- معیار میزان رضایت کارکنان در خدمت برون‌سپاری شده، ۱۰- معیار میزان هزینه‌های دوباره کاری و خطای خدمت برون‌سپاری شده و ۱۱- معیار میزان آموزش و توسعه منابع انسانی در خدمت برون‌سپاری شده. البته در خصوص یافته‌های وزن و اهمیت معیارهای ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده نتیجه مطالعه حاضر با مطالعات پیشین هم‌خوانی ندارد. بطوری که در مطالعه موداک و همکاران [۱۱] عملکرد مشتری دارای بیشترین اهمیت و اولویت برخوردار است و این در حالی که است که در مطالعه حاضر مهم‌ترین بعد مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بعد فرایندهای داخلی کسب و کار است که این تفاوت می‌تواند ناشی از تفاوت جامعه آماری و نوع خدمات ارائه شده در هر دو مطالعه است.

عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان در بلندمدت متصور خواهند بود.

### تشکر و قدردانی

بدینوسیله از زحمات مدیریت و کارکنان بیمارستان شهید دکتر لیاقتی نژاد و هم‌چنین گروه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب به خاطر همکاری صمیمانه سپاس‌گزار می‌شود.

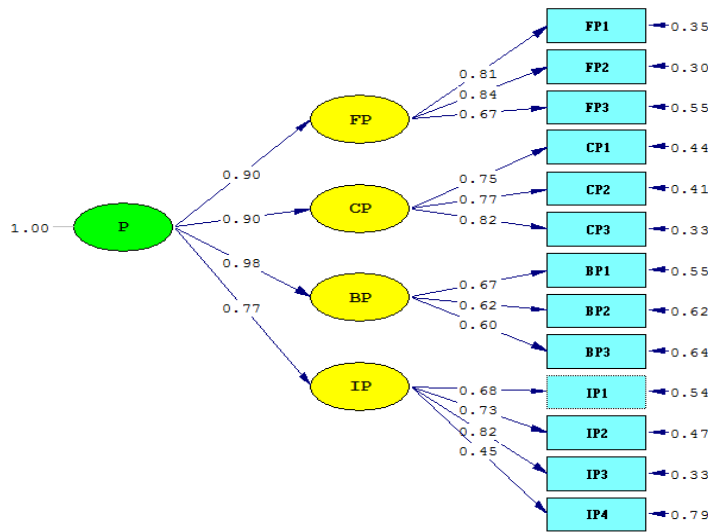
بنابراین مدل پیشنهادی هم برای بیمارستان شهید دکتر لیاقتی نژاد و دیگر بیمارستان‌های آموزشی در کشور قابل اجرا بوده و امکان ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده را با استفاده از مدل BSC فراهم می‌آورد. باتوجه به یافته‌های پژوهش اگر مدیران بیمارستان‌ها در ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده به ابعاد فرایندهای داخلی کسب و کار، بعد مالی، بعد مشتری و بعد رشد و یادگیری توجه متمرکز نمایند نتایج قابل ملاحظه‌ای در رابطه با

جدول ۱ - عناصر مدل ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری

منبع	معیارهای فرعی	معیارهای اصلی
موداک و همکاران، ۲۰۱۷، خادیر و همکاران، ۲۰۱۵، لین و همکاران، ۲۰۱۳، نیون، ۲۰۰۳، گورانولو و استرنند، ۲۰۰۵ و وانگراسام و همکاران، ۲۰۰۳ نصیری پور و همکاران، ۱۳۹۱، نصیری پور و همکاران، ۱۳۸۸	سود عایدی از برون‌سپاری خدمت	وجه مالی
	میزان هزینه عملیاتی خدمت برون‌سپاری شده	
	میزان هزینه های دوباره کاری و خطای خدمت برون‌سپاری شده	
	میزان دسترسی مشتریان خدمت برون‌سپاری شده	وجه مشتری
	میزان رضایت مشتریان خدمت برون‌سپاری شده	
	میزان تحویل به موقع خدمت برون‌سپاری شده به مشتری	
	میزان پایبندی به استانداردها در خدمت برون‌سپاری شده	وجه فرایندهای داخلی
	میزان ارائه خدمت برون‌سپاری شده مطابق برنامه	
	میزان مدیریت دارایی های فیزیکی خدمت برون‌سپاری شده	
	میزان آموزش و توسعه منابع انسانی در خدمت برون‌سپاری شده	وجه رشد یادگیری و نوآوری
	میزان عملکرد پژوهش و توسعه در خدمت برون‌سپاری شده	
	میزان ایمنی کارکنان به دلیل در خدمت برون‌سپاری شده	
میزان رضایت کارکنان در خدمت برون‌سپاری شده		

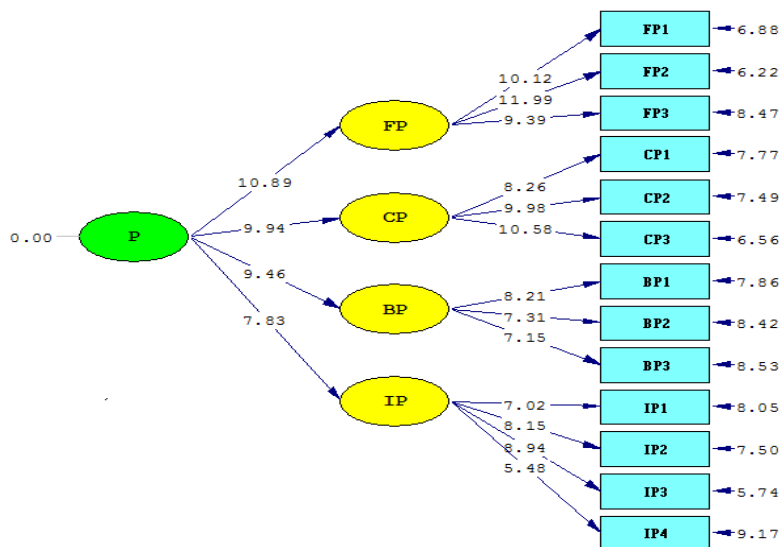
جدول ۲ - نام اختصاری متغیرهای در نرم افزار لیزرل

نام مدل	اختصار	ابعاد مدل	اختصار	معیار	اختصار
ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده	P	وجه مالی	FP	سود عایدی از برون‌سپاری خدمت	FP1
				میزان هزینه عملیاتی خدمت برون‌سپاری شده	FP2
				میزان هزینه های دوباره کاری و خطای خدمت برون‌سپاری شده	FP3
	وجه مشتری	CP	وجه مشتری	میزان دسترسی مشتریان خدمت برون‌سپاری شده	CP1
				میزان رضایت مشتریان خدمت برون‌سپاری شده	CP2
				میزان تحویل به موقع خدمت برون‌سپاری شده به مشتری	CP3
	وجه فرایندهای داخلی	BP	وجه داخلی	میزان پایبندی به استانداردها در خدمت برون‌سپاری شده	BP1
				میزان ارائه خدمت برون‌سپاری شده مطابق برنامه	BP2
				میزان مدیریت دارایی های فیزیکی خدمت برون‌سپاری شده	BP3
	وجه رشد یادگیری و نوآوری	IP	وجه رشد یادگیری و نوآوری	میزان آموزش و توسعه منابع انسانی در خدمت برون‌سپاری شده	IP1
				میزان عملکرد پژوهش و توسعه در خدمت برون‌سپاری شده	IP2
				میزان ایمنی کارکنان به دلیل در خدمت برون‌سپاری شده	IP3
				میزان رضایت کارکنان در خدمت برون‌سپاری شده	IP4



Chi-Square=143.50, df=61, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

شکل ۱ - نمودار مدل سازه ارزیابی عملکرد خدمات برون سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=143.50, df=61, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

شکل ۲ - نمودار مدل سازه ارزیابی عملکرد خدمات برون سپاری شده در بیمارستان شهید دکتر لبافی نژاد در حالت معنی داری



جدول ۳ - وزن نهایی معیارهای ارزیابی عملکرد خدمات برون‌سپاری شده بیمارستان شهید دکتر لبافی‌نژاد

اولویت نهایی	اولویت نسبی	وزن نهایی	وزن نسبی	معیارهای فرعی	وزن نهایی	معیارهای اصلی
۱	۱	۰/۱۶۸	۰/۵۷۳	سود عایدی از برون‌سپاری خدمت	۰/۳۹۳	بعد مالی
۴	۲	۰/۱۱۰	۰/۳۷۶	میزان هزینه عملیاتی خدمت برون‌سپاری شده		
۱۰	۳	۰/۰۱۵	۰/۰۵۱	میزان هزینه های دوباره کاری و خطای خدمت برون‌سپاری شده		
۶	۲	۰/۰۴۸	۰/۲۱۰	میزان دسترسی مشتریان خدمت برون‌سپاری شده	۰/۲۲۹	بعد مشتری
۳	۱	۰/۱۳۳	۰/۵۸۰	میزان رضایت مشتریان خدمت برون‌سپاری شده		
۶	۲	۰/۰۴۸	۰/۲۱۰	میزان تحویل به موقع خدمت برون‌سپاری شده به مشتری		
۲	۱	۰/۱۵۱	۰/۴۰۷	میزان پایبندی به استانداردها در خدمت برون‌سپاری شده	۰/۳۷۰	بعد فرایندهای داخلی
۲	۱	۰/۱۵۱	۰/۴۰۷	میزان ارائه خدمت برون‌سپاری شده مطابق برنامه		
۵	۲	۰/۰۶۸	۰/۱۸۶	میزان مدیریت دارایی های فیزیکی خدمت برون‌سپاری شده		
۱۱	۴	۰/۰۰۹	۰/۰۸۲	میزان آموزش و توسعه منابع انسانی در خدمت برون‌سپاری شده	۰/۱۰۸	بعد رشد و یادگیری
۸	۲	۰/۰۳۲	۰/۲۹۴	میزان عملکرد پژوهش و توسعه در خدمت برون‌سپاری شده		
۷	۱	۰/۰۴۰	۰/۳۷۰	میزان ایمنی کارکنان به دلیل در خدمت برون‌سپاری شده		
۹	۳	۰/۰۲۷	۰/۲۵۴	میزان رضایت کارکنان در خدمت برون‌سپاری شده		

**Reference:**

- 1- Jabari beirami H, mousazadeh Y, janati A. Hospitals Downsizing via Outsourcing and Integration Mechanisms (A Qualitative Study of the Views of experts and Managers in Tabriz University of Medical Sciences). *J Mil Med*, 2013; 15 (2): 133-142. [Persian]
- 2- Mousazadeh Y, Jabaribeirami H, Janati A, AsghariJafarabadi M. Identifying and Prioritizing Hospital's Units for Outsourcing Based on Related Indicators: a Qualitative Study. *j.health*, 2013; 4(2):122-133. [Persian]
- 3- Ferdosi M, Farahabadi E, Mofid MF, Rejalian M, Haghighat P. Evaluation of outsourcing in nursing services: a case study of kashani hospital, isfahan in 2011, *Materia socio-medica*, 2011, 25(1), 37. [Persian]
- 4- Asadi R, Etemadian M, Shadpour P, Semnani F. Designing a Model of Selection and Assessment of Hospital Outsourcing Services Based on Approach Hierarchical Possess(AHP)in Hospitals. *Jhosp*. 2018; 16 (4): 9-18[persian].
- 5- Sadeghi M, Rashidzadeh M, Soukhakian M. Using Analytic Network Process in a Group Decision-Making for Supplier Selection. *INFORMATICA*, Vilnius University, 2012, 23(4): 621-643.
- 6- Ofunya Afande F., Maina M. Factors that Influence Effectiveness of Outsourcing of Catering Services in Public Hospitals in Kenya. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*; 2015:2312-5187.
- 7- Turner J, Broom K, Counte M. Is There a Relationship Between Value-Based Purchasing and Hospital Profitability? An Exploratory Study of Missouri Hospitals. *Health Services Research and Managerial Epidemiology*; 2015: 1-11 .
- 8- Roberts V. Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*. July-Augus; 2001.
- 9- Malek Mohammadi M. Factors Affecting Decision Making Outsourcing Marketing Services in Iran Khodro Co. Master's Degree in Business Management, International Business Orientation, Allameh Tabataba'i Faculty, 2009; 1(1): 1-8. [Persian]
- 10- Nasiripour AA, Afshar Kazemi MA, Izadi AR. Designing a Performance Assessment Model for Iranian Social Security Organization Hospitals with Balanced Scorecard Approach. *Health INF Manage*, 2013; 9(7): 1169-79. [Persian]
- 11- Modak M, Pathak K, kanti Ghosh K. Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy*, 2017, 52: 181–191.
- 12- Khaidir N, Shazali N, Ali N, Jamaludin N. The development of process innovation and organisational performance in Malaysian healthcare industry. *Int. J. Business Innovation and Research*, 2015, 9(2).
- 13- Lin Q, Liu L, Liu H, Wang D. Integrating hierarchical balanced scorecard with fuzzy linguistic for evaluating operating room performance in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 2013; 40: 1917–1924.
- 14- Niven PR. *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, New York: John Wiley Sons, p8.survey. *Total Quality Management*; 2013: 161-71.
- 15- Wongrassam Gardiner PD and Simmons JEL. *Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model*. *Journal: Measuring Business Excellence*, 2003, 7(1): 14-28.

16- Nasiri Pour A, Tabibi SJA, Ghasem begloo A, Jadidi RA. Designing a Performance Evaluation Model for Iranian Public Hospitals: Using the Balanced Scorecard. Journal of Arak University of Medical Sciences, 2009; 12(1): 95-106. [Persian]

## Designing a Performance Evaluation Model for Outsourcing Services of Shahid Dr. Labafinejad Hospital Using BSC

Fatemi SN<sup>1</sup>, Vahdat SH<sup>2</sup>, Hesam S<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** Outsourcing in the hospital is considered as a solution to a variety of problems. Outsourcing in a hospital is a transfer of part of the activities that lead to hospital productivity. The purpose of this study was to design a model for evaluating the outsourced service performance of Shahid Dr. Labafinejad Hospital using a balanced scorecard.

**Methods:** The method of this study was descriptive-survey and applied to the target. The statistical sample was used to determine the criteria of the outsourced service performance evaluation model of all managers (25 people), supervisors of different departments of the hospital (55 people) and experts in quality improvement and procurement services (30 people) in Shahid Dr. Labafinejad Hospital and To determine the weight and importance of the outsourced performance evaluation model, 10 hospital managers. The research tool was a researcher-made questionnaire. Data were analyzed using Factor Verification and Fuzzy AHP Approach.

**Results:** According to findings from Factor Verification Assessment for the Oversea Exercise Evaluation Model of Shahid Dr Labafinejad Hospital, using BSC, thirteen criteria were determined. Also, according to Fuzzy AHP analysis, in the model for evaluating the outsourcing service of Shahid Dr. Labafinejad Hospital, dimensional priority is dimensional internal business processes (0.370), financial dimension (0.293), dimensional customer (0.229), and dimensional growth and learning (0.108).

**Conclusion:** The proposed model for the Shahid Dr. Labafinejad Hospital and other educational hospitals in the country can be implemented and provides an opportunity to evaluate the outsourced service performance using the BSC model.

**Keywords:** Outsourced Service Performance, Outsourced Service Performance Evaluation, Balanced Scorecard Model (BSC).

---

1- M.Sc, Department of Health Services Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Assistant Professor, Department of Health Services Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, (Corresponding Author), sh\_vahdat@azad.ac.ir

3- Assistant Professor, Department of Health Services Management, Tehran South Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran