

طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت آموزی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران)

محمدعلی آدیش*؛ حدیثه رضانی فر^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱

چکیده

پژوهش حاضر به طراحی مدل تعالی سازمانی با محوریت عامل انسانی با استفاده از رویکرد مهارت‌آموزی جهت ارتقا سطح کیفیت خدمات و بهبود عملکرد بیمارستان پرداخته است. پژوهش کیفی حاضر به روش مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از مدیران بیمارستان‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس و تکنیک گلوله برفی در سال ۱۴۰۱ انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش گراندد تئوری در بستر نرم افزارهای MAXQDA 2020 و EXCEL 2019 در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گردید. روایی پژوهش با تأیید اعضاء و مشارکت‌کنندگان و شیوه تلفیق و همسوسازی داده‌ها و پایایی از روش ضریب توافق یا همخوانی میان دو متخصص مورد آزمون قرار گرفت. ابعاد مختلف تعالی سازمانی در بیمارستان‌ها در قالب پارامترهای مدل پارادایمی (عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامدها) دسته‌بندی شد. در شرایط علی می‌توان به مولفه‌های رهبری، منابع انسانی و در شرایط زمینه‌ای مولفه‌هایی چون منابع و امکانات، تعهد و در شرایط مداخله‌گر مولفه‌هایی چون فرایندها، استراتژی‌ها و در راهبردها به رویکرد مهارت‌آموزی (مهارت فنی و تخصصی، مهارت انسانی ارتباطی، مهارت ادراکی) و در پیامدها، به مولفه‌هایی چون رضایت بیماران، رضایت خانواده بیماران، رضایت کارکنان و رضایت از نظام سلامت اشاره نمود. رضایت از کیفیت خدمات نظام سلامت بیش از هر موردی نیازمند تأمین رهبری و منابع انسانی مناسب می‌باشد و رویکرد مهارت‌آموزی (مهارت فنی و تخصصی، مهارت انسانی ارتباطی، مهارت ادراکی) برای نیل به تعالی سازمانی مطلوب در بیمارستان‌ها، باید مورد توجه بیشتری واقع شود.

کلید واژه‌ها: طراحی مدل، تعالی سازمانی، رویکرد مهارت‌آموزی، بیمارستان

مقدمه

بیمارستان‌ها بعنوان پرهزینه‌ترین و بزرگ‌ترین واحد خدماتی، درمانی و عملیاتی نظام سلامت حایز اهمیت بوده و همواره در چالش تصمیم‌گیری‌های مهم و حیاتی در جامعه قرار دارند. از این رو این سازمان در سلامت جسمانی و روانی افراد بیمار و ارتقاء سح سلامت جامعه نقش کلیدی را ایفاء می‌نماید. ولی واقعیت این است که بیمارستان‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند و فاصله زیادی تا نیل به تعالی سازمانی دارند (براتی و همکاران، ۱۳۹۵). تعالی سازمانی بعنوان ابزاری قدرتمند برای سنجش عملکرد سیستم‌ها در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد و مدل تعالی سازمانی، جهت آگاهی از میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت، نتایج بهتر و میزان رشد آگاهی آن سازمان نسبت به اهمیت کیفیت و ارتقاء عملکرد، در یک قالب رقابتی بوجود آمده است (ملکی، ایزدی، ۱۳۸۷).

^۱ دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
^۲ دکتری جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ایمیل نویسنده مسئول: Psharif71@yahoo.com

منابع انسانی مهمترین و باارزش‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌گردد، و بالطبع نیروی انسانی دارای مهارت می‌تواند اغلب چالش‌ها و کاستی‌های سازمان را جبران نماید و سازمان را در نیل به تعالی کمک نماید. یکی از راهبردهای اساسی برای توسعه و بهبود سلامت جامعه در کشور، راهبرد افزایش مهارت و کیفیت کار کارکنان و مدیران متولی خدمات بهداشتی درمانی است (ملک زاده، محمودی، عابدی، ۱۳۹۸). تغییر در عملکرد کاری کارکنان و افزایش کیفیت و بهره‌وری^۱ و رسیدن به تعالی در سازمان‌ها تنها از طریق مهارت‌آموزی امکان‌پذیر است. مهارت‌آموزی جایگاه ویژه‌ای در توسعه اقتصادی پایدار دارد و در واقع فعالیتی هست که می‌تواند فرد را برای احراز شغل، حرفه‌ها و کسب و کار آماده کند یا کارایی و توانایی‌های او را در انجام امور افزایش دهد. رویکرد مهارت‌آموزی فرآیندهایی کسب و نگهداری دانش و استفاده از آن در جهت اشتغال‌زایی می‌باشد. بنابراین با گسترش مهارت‌آموزی در سازمان یکپارچگی راهبردی بین آموزش و کار سازمانی ایجاد کرده که منجر به توانمندی کارکنان و افزایش دانش و مهارت‌های آن‌ها گردد، که منجر به بهبود کارایی سازمان می‌شود و رسالت سازمان که سازگاری با شرایط محیطی، حفظ مزیت رقابتی^۲ و دست یافتن به اهداف سازمانی است، تحقق خواهد بخشید (رجب بیگی، ۱۳۹۳). امروزه توجه به مهارت‌آموزی در صدر اولویتهای بسیاری از دولت‌ها و سازمان‌ها قرار گرفته است (تقوی و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به ساختار یکپارچه و منسجم علوم پزشکی در جهت ارائه خدمات در کشور و روند افزایش جمعیت و تغییرات سریع هرم سنی جامعه و تغییر سبک زندگی مردم که منجر به افزایش تقاضای خدمات بهداشتی و درمانی تهیه برنامه‌های راهبردی کوتاه‌مدت و بلندمدت با رویکرد مهارت‌آموزی از اهمیت ویژه‌ای در ارتقای سطح آموزش و درمان (تعالی سازمانی) برخوردار است (انتظاری و همکاران، ۱۳۸۹). لذا رویکرد مهارت‌آموزی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به شمار می‌رود تا منابع انسانی توانمند در سیستم بهداشتی درمانی کشور فعالیت نمایند. در رویکرد مهارت‌آموزی تکیه اصلی سازمان بر افزایش توانایی‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای و شغلی کارکنان در مأموریت‌ها و عملیات حرفه‌ای است. از سوی دیگر، عدم سرمایه‌گذاری کافی در مهارت‌آموزی به معنی اتلاف سرمایه‌های انسانی تلقی می‌شود (فاضلی کبریا و همکاران، ۱۳۹۷). تعالی سازمانی رویکردی سیستمی از مجموعه اقدامات برجسته مدیریت براساس اصول مدیریت کیفیت جامع و مفاهیم اساسی نتیجه محوری، مشتری مداری، رهبری و ثبات هدف، مدیریت به‌وسیله فرآیند و حقایق، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، توسعه شرکا و پاسخگویی عمومی با تأکید بر اخلاق محوری است، به‌طوری‌که رضایت متعادل ذینفعان (مدیران مراکز بهداشتی درمانی، پزشکان، پرسنل، مراجعین و سایر اقشاری که به نوعی با مراکز بهداشتی و درمانی در ارتباط می‌باشند) فراهم شده و در نتیجه باعث افزایش کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده می‌شود (بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۴). دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد سازمان‌ها مستلزم داشتن مدلی مناسب برای ارزیابی عملکرد می‌باشد، زیرا تحقق اهداف سازمان‌ها بدون وجود یک مدل جامع به‌منظور ارزیابی و بازنگری برنامه‌ها امکان‌پذیر نبوده و سازمان‌ها نمی‌توانند بدون توجه به واقعیت‌ها و نتایج حاصل از فعالیت‌ها مدیریت مؤثر خود را بر اجرای برنامه‌ها اعمال نمایند. بدیهی است که ارائه و به‌کارگیری مدلی جامع و در عین حال ساده می‌تواند عملکرد سازمان‌های دولتی را جهت داده و دارای چشم‌اندازها و افق‌های روشن و علمی نماید و در نهایت از پراکندگی، قضاوت و اعمال نظر شخصی و سلیقه‌ای جلوگیری کند (بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۴). مدل‌های تعالی زیادی در حوزه‌های مختلف به کار گرفته شده است و همچنین مقالات فراوانی در این زمینه نگاشته شده است، اما علی‌رغم موارد مختلف تا کنون در کشور، پژوهشی با هدف طراحی مدل تعالی سازمانی مختص بیمارستان‌ها با رویکرد مهارت‌آموزی صورت نگرفته است. بنابراین با توجه به اهمیت مباحث مطرح شده، پژوهش حاضر در پی آن است که با توجه به فقدان مدل مناسبی جهت تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، با هدف بهبود بخشیدن به کیفیت و کمیت خدمات این سازمان مهم در جامعه به طراحی چنین مدلی بپردازد. و از این رو پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) به دنبال طراحی چنین مدلی است.

چهارچوب نظری پژوهش

مدل‌هایی که در بحث تعالی سازمانی مطرح شده اند دارای یک چارچوب معینی هستند که با تکیه بر این ساختار و تأکید بر عوامل و شاخص‌های کلیدی به ارزیابی عملکرد سازمان پرداخته و در مقام مقایسه با سایر سازمان‌ها بر می‌آیند (کیم و همکاران، ۲۰۱۰). مدل تعالی سازمانی در بخش سلامت حاوی دو حوزه توانمندسازها که دارای پنج جزء (رهبری، کارکنان، شراکت، منابع، استراتژی و فرایندها) و حوزه نتایج که دارای چهار جزء (نتایج کارکنان، جامعه، مشتریان و نتایج کلیدی عملکرد) می‌باشد (تقی‌زاده هرات و نورالنساء، ۱۳۹۲). وقوع تغییرات سریع از یک طرف و نیاز سازمان به حفظ و ارتقا مستمر جایگاه رقابتی خویش در بین رقبای از سوی دیگر، منجر به این شده که شاغلین حوزه خدمات نیازمند آموزش مهارت‌های جدید باشند تا بر اساس آموزش‌های به روز خدمات بهتری ارائه دهند. در زمینه خدمات دانش محور نظام‌های آموزش به‌عنوان یار استراتژیک سازمان وظیفه دارد علاوه بر ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز، نیازهای آموزشی مورد نیاز را شناسایی نموده و مهارت‌ها و دانش فنی مورد نیاز افراد را تأمین نماید (هداوند، ۱۳۹۰). بی‌شک بهره‌وری در سازمان‌ها و تغییر در عملکرد کاری کارکنان و بهبود کیفیت خدمات تنها از طریق آموزش‌های مهارتی مورد نیاز سازمان امکان‌پذیر است. این آموزش‌ها جایگاه ویژه‌ای در توسعه پایدار دارند که می‌توانند فرد را برای کسب شغل و حرفه آموزشی آماده کنند یا توانمندی فرد را در انجام کارها افزایش دهد (کاووسی و حسینی راد، ۱۳۹۶). مهارت‌آموزی عبارتند از کلیه آموزش‌هایی که منجر به ایجاد یک مجموعه مهارتی در ذهن

1. Quality and productivity

2. Efficiency and ability

3. Competitive advantage

و رفتاری فرد آموزش دیده شده و فرد را آماده کار مفید و موثر می‌کند، یعنی در پس ذهن فرد مهارت تزریق شود تا بتواند وظایف کاری را به خوبی انجام دهد (احمدیان، ۱۳۹۶).

رابرت کاتز (۱۹۹۵)، مهارت‌های مورد نیاز مدیران و کارکنان سازمان‌ها را به چهار دسته مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، ارتباطی طبقه بندی کرده است (علاقه بند، ۱۳۸۵: ۲۵).

مهارت فنی و تخصصی به توانایی و دانش فرد در انجام وظایفی که نیاز به ورزیدگی در بکار بردن ابزارها و فنون ویژه دارد. این مهارت از طریق تحصیل و کارورزی در محیط کار به صورت تجربی بدست می‌آید. افراد این مهارت را در طی دوره‌های کارآموزی بدست می‌آورند (ریبئی سنگلجی، ۱۳۹۷: ۴).

مهارت ادراکی: این مهارت به توانایی فرد در درک و آنالیز پیچیدگی‌های سازمان و عناصر تشکیل دهنده آن بر می‌گردد بصورتی که کارکردهای بخش‌های مختلف سازمان را بصورت ذهنی تشخیص و بتواند بفهمد (ریبئی سنگلجی، ۱۳۹۷: ۷).

مهارت انسانی: مهمترین مهارت فرد توانایی وی در کار با مردم است، این مهارت مهمتر از ذکاوت، دانش یا مهارت شغلی فرد را شامل می‌گردد (رضائیان، ۱۳۷۳: ۱۸۴). منظور دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم است. در این نوع مهارت به توانایی به کارگیری افراد سازمان برای انجام فعالیت‌های مشترک و هماهنگی جهت نیل به اهداف سازمانی اشاره دارد.

مهارت‌های انسانی مهم‌ترین مهارت‌ها در هر سطوحی و هر نوع سازمانی است. اهمیت کسب مهارت‌های انسانی از آن روست که افراد در سازمان چه مدیران و چه کارکنان بتوانند نقش کلیدی خود را بصورت موثر ایفاء نمایند و بتوانند بصورت موثرتری با دیگران ارتباط برقرار کرده و تعامل داشته باشند (خدادادی و حسومی، ۱۳۹۱: ۸۱).

مهارت‌های ارتباطی: مهارت‌هایی که موجب ارتباط کلامی یا غیر کلامی با دیگران می‌شود و اساس این مهارت به درک پیام‌های رد و بدل شده در این ارتباط بستگی دارد (یوسفی، ۱۳۸۶: ۶). مهارت خود محصول تربیت و آموزش و تجربه است که بصورت تدریجی و در بلند مدت در فرد ظهور پیدا می‌کند که دسته بندی‌های گوناگونی دارد، آن دسته بندی که در زمینه بهبود عملکرد سازمان‌ها مورد نظر می‌باشد و نیاز است که مدیران و کارکنان با آن آشنایی داشته باشند، مهارت فنی، ادراکی، انسانی و ارتباطی است که مهارت انسانی و ارتباطی برای مدیران و کارکنان به یک اندازه نیاز بوده و مهارت فنی که چگونگی انجام فعالیت‌های تخصصی می‌باشد و شامل مهارت‌های عملیاتی و اجرایی بوده در بین کارکنان باید تقویت شود و مهارت ادراکی که تسلط فرد به همه ابعاد و پیچیدگی‌های سازمان و تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در خصوص کلیه فعالیت‌های سازمان است بیشتر مورد نیاز مدیران می‌باشد. بنابراین می‌توان بیان داشت که میزان آشنایی مدیران به مهارت‌های ادراکی بیشتر و به مهارت فنی کمتر و میزان آشنایی کارکنان به مهارت فنی بیشتر از مهارت ادراکی باید باشد. بنابراین مهارت‌آموزی همان کاربرد دانش‌ها و توانایی‌های کسب شده جهت انجام یک کار دست‌یابی به نتایج از پیش تعیین شده در بازه زمانی مشخص است.

مأموریت اصلی نظام سلامت کشور برقراری عدالت در سلامت توأم با حفظ و ارتقاء مستمر سلامت است. همچنین فراهم آوردن امکانات بهداشتی و درمانی آحاد مردم جامعه از طریق تعمیم و توسعه خدمات درمانی، بهداشتی، آموزشی می‌باشد و بیمارستان با نگاه ویژه به اصل بیمار محوری می‌کوشد با استفاده از فناوری‌های نوین و به‌کارگیری کارکنان متعهد و آشنا به دانش روز دنیا، در زمینه ارائه خدمات ایمن و با کیفیت گام بردارد. برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های بالینی و غیر بالینی، مسئولیت بیمارستان را در حوزه ارتقاء دانش پزشکی کشور بیشتر می‌کند. عدم وجود افراد متخصص (ضعف در مهارت‌آموزی) در این رشته‌ها در بیمارستان‌ها، یکی از علل مهم بروز مشکلات می‌باشد.

الدهافی و الوثانی^۵ (۲۰۲۱) پژوهشی تحت عنوان، نقش واسطه‌ای عملکرد سازمان به‌عنوان محرک مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌ریزی منابع سازمانی در جهت دستیابی به تعالی سازمانی، یافته‌ها تأثیر مثبت و معنادار مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌ریزی منابع انسانی بر عملکرد سازمان را تأیید کرد و نقش میانجیگری عملکرد سازمانی بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع و تعالی سازمانی نیز تأیید شد. اسکریگ و همکاران^۶ (۲۰۱۹) پژوهشی خود به این نتایج دست یافتند که انگیزه‌ها در ایجاد یک مدیریت مشارکتی محرک اصلی می‌باشد داشتن یک سیستم ارزیابی جهت بکارگیری مدل بنیاد کیفیت اروپا کمک می‌کند. کالومورا و همکاران^۷ (۲۰۱۸) نشان دادند که مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا یک چارچوب قابل اعتماد و معتبر است که می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثرات اجتماعی سازمان بگذارد. دیچه سرا و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه رسیدند که استفاده از روش بنیاد کیفیت اروپا به‌منظور ارزیابی سیستم یک روش کارآمد است که موجب افزایش بهره‌وری می‌شود. گوزکارا و همکاران (۲۰۱۸) به اهمیت توانمندسازی

^۱ Technical skill

^۲ Human skill

^۳ Conceptual skill

^۴ Communicational

^۵ Al-Dahaafi, Hassan Saleh and Alosani, Mohammed Saleh

^۶ Ana B. Escrig-Tena, Beatriz Garcia-Juan and Mercedes Segarra-Ciprés

^۷ Calvo-Mora, A., Dominguez-CC, M., & Criado, F

^۸ Gozukara

کارکنان و رهبری مدیریت عالی دست یافتند. بورنازف و وان کیل (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان، رهبری و ارزش‌های سازمانی در مراکز بیمارستان‌های دانشگاه‌های الجزایر، یافته‌ها نشان می‌دهد که با اجرای مدل بنیاد کیفیت اروپا ارزش‌های سازمانی و رهبری بهبود می‌یابد. متقی و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که ماکزیم و مینیمم امتیازها از میان فاکتورهای توانمند ساز و نتایج به ترتیب مربوط به فرایندها (۵۰/۵۲) و نتایج (۲۱/۱۴) می‌باشد. فاکتورهای رهبری، خط‌مشی، استراتژی، منابع انسانی، مشارکت و منابع، نتایج جامعه، نتایج کارکنان و نتایج کلیدی بیمارستان به ترتیب دارای امتیازهای ۳۵/۰۸، ۳۷/۱۷، ۳۰/۶۹، ۴۰/۵۳، ۷۵/۶۴، ۲۲/۴۸ و ۶۴/۴۵ بودند. ملک زاده، محمودی و عابدی (۱۳۹۸) در بررسی عملکرد بیمارستان امام خمینی ساری با مدل تعالی سازمانی به این نتیجه رسیدند که در معیار توانمندسازها ۹۶/۶۳ درصد امتیاز مطلوب و در معیار نتایج ۶۷/۶۲ درصد امتیاز مطلوب از ۵۰۰ امتیاز را کسب کرد. بهارک شیرزاد و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود نشان دادند که حوزه‌های مختلف مدیریت بیمارستان نیازمند آموزش‌های ادراکی، فنی، و انسانی است. بهشتی روی و نودهی (۱۳۹۵) به اهمیت نقش کارکنان مراکز بهداشتی درمانی روستایی به‌عنوان هسته اصلی و تأثیرگذار در مدل تعالی سازمانی دست یافتند که با وجود تأثیر مثبت سایر معیارها در کیفیت ارائه خدمات این مراکز نقش مهمی خواهند داشت.

پژوهش‌های (داخلی و خارجی) بر اهمیت بررسی تعالی سازمانی در نظام درمان و سلامت اشاره داشته و حوزه‌های مختلف علم مدیریت با اهداف مختلف به بررسی مدل‌های تعالی سازمانی و عملکرد نظام علوم پزشکی پرداخته‌اند. ولی پژوهشی نداریم که به طراحی مدل تعالی سازمانی با تأکید بر رویکرد مهارت‌آموزی پرداخته باشد و با توجه به اهمیت نقش مهارت‌آموزی در بهبود عملکرد سازمان‌ها خصوصاً نظام بهداشت و سلامت، محقق در این پژوهش قصد دارد به طراحی مدل تعالی سازمان با رویکرد مهارت‌آموزی بپردازد.

سوالات پژوهش

- ✓ شرایط زمینه‌ای طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌ها چیست؟
- ✓ شرایط علی طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌ها چیست؟
- ✓ شرایط میانجی و مداخله‌گر طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌ها چیست؟
- ✓ راهبرد طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌ها چیست؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش کیفی بوده است که از مصاحبه با ۲۰ نفر از مدیران (مدیر و سوپروایزر) بیمارستان‌ها که حداقل ۴ سال سابقه مدیریت داشتند برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدفمند در دسترس و تکنیک گلوله برفی تا رسیدن به مرحله اشباع نظری بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها (مصاحبه‌ها) با استفاده از روش گراند تئوری در بستر نرم افزارهای MAXQDA 2020 و EXCEL 2019 در طی سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) انجام گردید. روایی پژوهش با تأیید اعضاء و مشارکت‌کنندگان و شیوه تلفیق و همسوسازی داده‌ها انجام گرفت و برای سنجش پایایی از روش ضریب توافق یا همخوانی میان دو متخصص استفاده شد. محققین پژوهش حاضر، با انجام ۱۷ مصاحبه به مرحله اشباع نظری دست یافتند، لذا جهت اطمینان از اشباع نظری، ۲۰ مصاحبه صورت گرفت. بطور متوسط طول مدت هر مصاحبه ۴۰ تا ۸۰ دقیقه بود و بصورت حضوری و تلفنی انجام شد. سپس محتوای مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و با ورود به نرم افزار مکس کیو.دی.ای واحدهای معنایی کدگذاری گردیدند. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل ۱۶ مرد و ۴ زن و دارای تحصیلات عالی در رشته‌های مدیریت (منابع انسانی، پزشکی و بهداشت) و تخصص‌های پزشکی و سابقه مدیریتی بین ۴ تا ۲۰ سال داشتند. معیارهای انتخاب مدیران دارا بودن سابقه بالا در حوزه مدیریت بیمارستان، زمان، علاقه و توانایی انجام مصاحبه لحاظ گردید.

یافته‌های پژوهش

محور اصلی سوالات مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متاثر کننده در خصوص مولفه‌ها و معیارهای مربوط به تعالی سازمانی و رویکرد مهارت‌آموزی بیمارستان در جهت ارتقاء کیفیت خدمات به عنوان مقوله اصلی بود. بطور کلی از نقطه نظر مدیران، تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی در بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور شامل ۱۳ مولفه می‌باشد. بدین صورت که متغیر تعالی سازمانی با دو بُعد توانمندسازها و نتایج و متغیر رویکرد مهارت‌آموزی با بُعد مهارت‌آموزی می‌باشد که این دو در قالب ۵ پارامتر مدل پارادایمی گراند تئوری شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گرها، راهبردها و پیامدها قابل دسته‌بندی می‌باشند. جدول ۱ مقولات شناسایی شده در پژوهش و نمودار ۱ مدل پارادایمی را نشان می‌دهند. همچنین در ذیل توضیحات مربوط به مولفه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱. مفهوم‌سازی توانمندسازها

مقوله محوری	مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد اولیه
توانمندسازها		مدیر مالی	مدیریت کردن اعتبارات

¹ Bournazef, D., & Van Caillie, D.

رهبری	مدیر داخلی	اهمیت مدیر مالی در تصمیم‌گیری تأیید تصمیمات در خصوص تجهیزات و منابع
		قدرت مدیریت در تصمیم‌گیری نقش مدیریت مدیر در تصمیم‌گیری تحلیل صحیح مسائل تعیین اهداف بیمارستان مهمترین عنصر در بیمارستان
نیروی انسانی	کارکنان پزشکان و پرستاران	نیروی خبره بخش اطلاعات نگهبانان آگاه
		نیروی انسانی متخصص نیروی انسانی شایسته نیروی انسانی ماهر
منابع و امکانات	منابع	فراهم کردن امکانات مناسب تجهیز منابع و امکانات تجهیزات مهمترین شرط خدمات رسانی خرید منابع متناسب محیط بروز کردن منابع و امکانات استفاده از ابزار مناسب در کنار مهارت
		مشخص کردن استراتژی‌ها تعیین استراتژی‌ها با شرایط محیط همفکری در تعیین استراتژی تشکیل اتاق فکر جهت تعیین استراتژی اهمیت استراتژی‌ها برای سازمان
فرآیندها	فرآیندها	فرایند انجام کار دشوار است به روز شدن فرآیندها نقش مهم فرآیندها در تعالی

رهبری

رهبری مهمترین نقش را در بهبود و تعالی سازمانی بیمارستان بر عهده دارند. مدیران بیمارستان به عنوان یک سازمان پیچیده با حوزه‌های کاری مختلف می‌باشد (رضاییان، ۱۳۷۵). مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه بیان داشته‌اند مدیر با مشخص کردن دورنما و اهداف و استراتژی‌های بیمارستان برای پزشکان و پرستاران و سایر پرسنل و در اختیار قرار دادن امکانات لازم، شانس دستیابی به موفقیت را افزایش می‌دهد (مصاحبه ۲). مدیران باید به مرور آموزش‌های لازم در زمینه رهبری بیمارستان را کسب نمایند و با توجه به سبک‌های مختلف رهبری انگیزه لازم را در پرسنل و پزشکان ایجاد نموده و آنها را در رسیدن به اهداف و دورنمای بیمارستان هدایت نمایند (مصاحبه ۵).

منابع انسانی

منابع انسانی یکی از ارکان اصلی ارتقا بهره‌وری در هر سازمان به ویژه در بخش سلامت و مدیریت بیمارستانی می‌باشد. بیمارستان جهت نیل به اهداف خود و بهبود خدمات قابل ارائه نیاز به منابع انسانی متخصص و با مهارت چه در بخش درمانی و چه در بخش اداری دارد (یعقوبی، سقاییان نژاد، ابوالقاسمی، نوروزی، رضایی، ۱۳۸۸). مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه بیان داشته‌اند به روز نگهداشتن دانش و توانایی‌های مهارتی، موضوع بسیار اساسی برای بنگاه‌های سلامت به شمار می‌رود، چرا که دانش پزشکی روز به روز در حال پیشرفت بوده و به روز بودن متخصصان این رشته منابع فراوانی را می‌تواند نصیب سازمان و جامعه نماید (مصاحبه ۱ و ۷).

استراتژی‌ها

هدف از برنامه ریزی استراتژیک این است که سازمان را برای جوابگویی در تقابل تغییرات و پیشبرد اهداف آماده سازد بصورتی که از فرصت‌های خارجی و نقا قوت داخلی بصورت مناسب بهره و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. مدیران بیمارستان‌های مورد مطالعه بیان داشته‌اند که برای رسیدن به

اهداف مطلوب سازمانی، مشخص نمودن استراتژی‌ها و تدوین برنامه‌ها بسیار مهم است. در تدوین برنامه‌ها باید از همفکری سایر متخصصان و کارکنان بیمارستانی بهره گرفت (مصاحبه ۶ و ۹).

منابع و امکانات

میرهن است که حساسیت و اهمیت بخش سلامت و پیامدهای جبران ناپذیر آن موجب شده که دولت‌ها منابع را برای حفظ و بهبود آن اختصاص داده و مدیریت صحیحی جهت همین منابع تخصیصی لحاظ نمایند. مدیران بیمارستانی بیان داشته‌اند با توجه به پیشرفت‌ها و تغییرات در جامعه نیاز است که از تجهیزات و منابع با فناوری بالا و بروز استفاده گردد (مصاحبه ۱۴). همچنین با توجه به بالا بودن هزینه‌های درمانی، باید سرانه بخش درمان را افزایش داده و دولت‌ها اعتبارات بیشتری را به بخش درمان تخصیص دهند (مصاحبه ۳ و ۲۰).

فرآیندها

در این مولفه روش و الگوریتمی که سازمان جهت اجرای خط مشی و استراتژی حمایت می‌کند تا رضایت کلیه ذینفعان به صورت مستمر حاصل می‌گردد (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷). مدیران بیمارستانی اظهار داشتند که از شیوه‌های نوین فعالیت کارکنان، از فناوری اطلاعات در جهت پردازش اطلاعات و امور اداری و دفتری، از سیستم‌های استاندارد مدیریت کیفیت، استفاده نمایند (مصاحبه ۱۰). ایجاد فضای بدون تنش و مناسب در محیط کار، شرط لازم جهت ارائه خدمات می‌باشد (مصاحبه ۸). از روند پرداخت‌های تشویقی به کارکنان در جهت بهبود عملکرد کارکنان و ارائه خدمات بهتر به بیماران استفاده می‌کنند (مصاحبه ۱۳).

تعهد کاری

مهمترین رسالت نظام سلامت، ارتقا سطح سلامت جامعه است. یکی از مهمترین عوامل موثر بر ارتقا سطح سلامت تعهد کاری کارکنان سازمان می‌باشد (رحمان زاده، ۱۳۸۶). به نوعی می‌توان بیان داشت تعهد سازمانی همان تعلق خار کارکنان به سازمان است و نوعی احساس مسئولیت شغلی و وابستگی به کار را در فرد افزایش می‌دهد (سخندان، ۱۴۰۰). مدیران مورد مصاحبه بیان داشتند بخاطر شرایط سخت محیط کار بیمارستانی تعهد کاری باید در مدیران و کارکنان باشد تا بتوانند شرایط سخت را بپذیرند (مصاحبه ۱۱). مسئولیت‌پذیری بخشی از حرفه کاری محسوب می‌شود که نیاز است در کارکنان تقویت گردد (مصاحبه ۱۲). توجه به مسئولیت‌پذیری در کنار مهارت‌آموزی شرط لازم برای موفقیت در کارها می‌باشد (مصاحبه ۱۶). اگر تعهد کاری نباشد بسیاری از فعالیت‌های سخت کاری امکان‌پذیر نمی‌باشد (مصاحبه ۴).

جدول ۲. مفهوم سازی نتایج

کد اولیه	مقوله فرعی	مقوله اصلی	مقوله محوری
رضایتمندی از پرستاران رضایتمندی از ارائه خدمات رضایتمندی از برخورد پزشکان و پرستاران رضایتمندی از کارکنان	رضایت بیمار	رضایت	نتایج
رضایتمندی از محیط بیمارستان رضایتمندی از رسیدگی به بیمار رضایتمندی از برخورد کارکنان	رضایت خانواده و اطرافیان بیمار		
رضایتمندی از دستمزدها رضایتمندی از دوره‌های آموزشی رضایتمندی از محیط کاری رضایتمندی از امکانات	رضایت کارکنان و پزشکان		
مراجعه زیاد بیمارستان رضایت پزشکان مراجعه مکرر بیمار به بیمارستان نظر سنجی از بیماران در زمان ترخیص	رضایت از نظام سلامت		

رضایت بیمار

رضایت بیمار دغدغه‌ای است که مدیران همیشه با آن مواجه بوده و در پی فراهم کردن بهترین امکانات در جهت ارائه خدمات به بیماران می‌باشند تا بتوانند رضایت هر چه بیشتر بیماران را جلب نمایند. مدیران بیمارستانی اظهار داشتند قابلیت دسترسی به خدمات، انعطاف‌پذیری در برابر درخواست بیماران، نوآوری در ارائه خدمات، حمایت و پیگیری بعد از ترخیص از جمله اقداماتی می‌باشند که منجر به رضایت بالای بیماران می‌گردد (مصاحبه ۱۵ و ۱۷).

رضایت خانواده و اطرافیان بیمار

خانواده بیماراران از ذینفعان بیرونی دریافت کننده خدمات از نظام سلامت می‌باشند که به منظور تعیین میزان موفقیت در ارائه خدمات مورد توجه می‌باشند. مدیران بیمارستانی اظهار داشتند در واقع نوع برخورد با خانواده‌ها، اطلاعات دادن در خصوص بیماری به آنان، چگونگی مراقبت بعد از ترخیص باید در ارتباط با خانواده به عنوان ذینفع اصلی نظام سلامت مورد توجه قرار گیرد که رضایت آن بازگشت مجدد جهت برخورداری از خدمات و در واقع افزایش میزان مشتریان مجدد را به همراه دارد (مصاحبه ۱۸ و ۱۹).

رضایت کارکنان و پزشکان

رضایت کارکنان به شاخص‌ها و برنامه‌هایی اشاره می‌کند که در جهت برآورد انتظارات و نیازهای کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیران بیمارستانی باید در پی ارائه مشوق‌های بیشتر مادی و غیر مادی به کارکنان و در اختیار قرار دادن منابع و امکانات بیشتر و توجه به خواسته‌های آنان در جهت فراهم کردن جلب رضایت بیشتر باشند.

رضایت از نظام سلامت

رضایت از نظام سلامت ماحصل رضایت کارکنان، رضایت بیماراران و خانواده‌های آنهاست.

جدول ۳. مفهوم سازی مهارت‌آموزی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مقوله محوری	کد اولیه
مهارت	مهارت انسانی و ارتباطی	مهارت‌آموزی	مهارت ارتباط با بیمار مهارت ارتباط با سایر کارکنان و پزشکان مهارت ارتباط با خانواده بیمار مهارت کنترل استرس مهارت کنترل خشم مهارت حل مسئله
	مهارت تخصصی و فنی		آموزش مهارت کار با دستگاهها بازآموزی تجارب دانشگاهی تخصصی
	مهارت ادراکی		مهارت درک نوع برخورد با بیمار مهارت تشخیص موقعیت بیمار مهارت تشخیص کاربرد امکانات و تجهیزات

مهارت تخصصی و فنی

مهارت فنی و تخصصی: این مهارت اشاره به دانش و توانایی فرد برای انجام وظایف محوله که غالباً از طریق تحصیل و کارورزی بدست می‌آید. (ریبی سنگلجی، ۱۳۹۷: ۴). مدیران و کارکنان معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های کارآموزی فرا می‌گیرند، نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی و غیره ویژگی بارز این مهارت این است. (ریبی، ۱۳۹۷).

مهارت انسانی و ارتباطی

مهارت انسانی مهمترین مهارت فرد توانایی وی در کار با مردم است، این مهارت مهمتر از ذکاوت، دانش یا مهارت شغلی فرد را شامل می‌گردد (همان، ۱۸۶). منظور دارا بودن توانایی و قدرت کار کردن با مردم است. در این نوع مهارت به توانایی به کارگیری افراد سازمان برای انجام فعالیت‌های مشترک و هماهنگی جهت نیل به اهداف سازمانی اشاره دارد.

مهارت‌های انسانی مهم ترین مهارت‌ها در هر سطوحی و هر نوع سازمانی است. اهمیت کسب مهارت‌های انسانی از آن روست که افراد در سازمان چه مدیران و چه کارکنان بتوانند نقش کلیدی خود را بصورت موثر ایفاء نمایند و بتوانند بصورت موثرتری با دیگران ارتباط برقرار کرده و تعامل داشته باشند (خدادادی و حسومی، ۱۳۹۱: ۸).

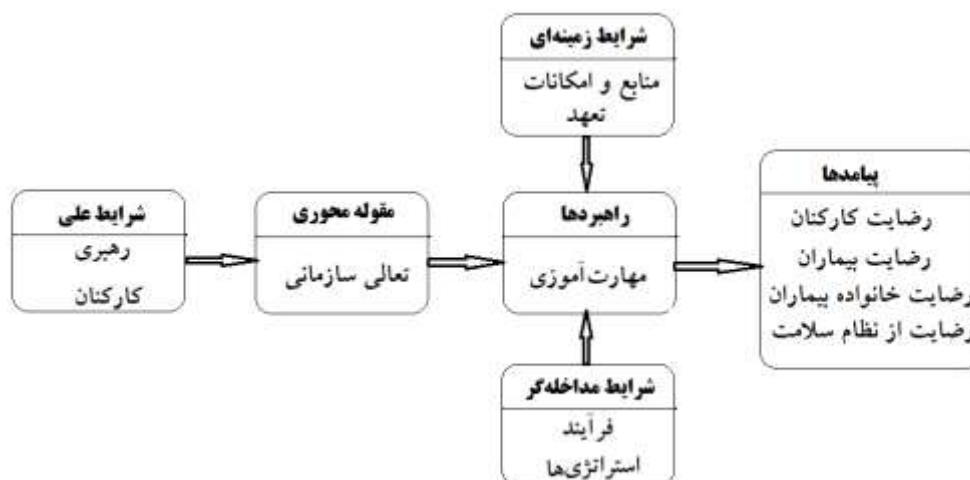
مهارت‌های ارتباطی مهارت‌هایی که موجب ارتبا کلامی یا غیر کلامی با دیگران می‌شود و اساس این مهارت به درک پیام‌های رد و بدل شده در این ارتباط است (یوسفی، ۱۳۸۶: ۶).

مهارت ادراکی: این مهارت به توانایی فرد در درک و آنالیز پیچیدگی‌های سازمان و عناصر تشکیل دهنده آن بر می‌گردد بصورتی که کارکردهای بخش‌های مختلف سازمان را بصورت ذهنی تشخیص و بتواند بفهمد (ریبی سنگلجی، ۱۳۹۷: ۷).

جدول ۴. مقولات شناسایی شده در پژوهش

مقوله فرعی	مقوله اصلی	متغیر	مقوله محوری
رهبری، کارکنان، استراتژی، منابع و امکانات، فرآیند، تعهد کاری	توانمند سازها	تعالی سازمانی	تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی
رضایت بیماراران، رضایت خانواده و اطرافیان بیمار، رضایت کارکنان و	نتایج		

			پزشکان، رضایت از نظام سلامت
	مهارت‌آموزی	مهارت‌آموزی	مهارت فنی و تخصصی، مهارت انسانی و ارتباطی، مهارت ادراکی
	رویکرد مهارت‌آموزی		



نمودار ۱. مدل پارادیمی پژوهش (تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی)

بحث و نتیجه‌گیری

مدل تعالی سازمانی برای ارزیابی میزان دستیابی سازمان‌ها به کیفیت و عملکرد بهتر و همچنین میزان رشد آگاهی و درک آنها نسبت به اهمیت کیفیت و بهبود مستمر به وجود آمده است. تعالی در حال تبدیل شدن به یک شاخص حیاتی سنجش کلی موفقیت، شکوفایی و رقابت سازمان است. در این پژوهش به مطالعه کیفی تعالی سازمانی بیمارستان با رویکرد مهارت‌آموزی در یک سازمان خدماتی پرداخته شد. با توجه به بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان مفاهیم رهبری، کارکنان و پزشکان، تعهد کاری، استراتژی‌ها، منابع و امکانات و فرایندها ذیل مفهوم توانمندسازها و رضایت بیمار، رضایت خانواده بیمار، رضایت کارکنان و رضایت از نظام سلامت ذیل مفهوم نتایج، محورهای بودند که مستقیماً مورد اشاره قرار گرفتند که اجزای اصلی مفهوم تعالی سازمانی را تشکیل می‌دهند. رویکرد مهارت‌آموزی رویکرد مهارت‌آموزی یک فرآیند پیچیده در نظام سلامت است که موجب رشد کارکنان و ارتقاء مهارت‌های شان و همچنین حمایت از آنها در انجام وظایف محوله در راستای نیل به اهداف سازمان می‌باشد. در این مطالعه، کاوش تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی منجر به شناسایی مفهوم مهارت در سه دسته مهارت فنی و تخصصی، مهارت ادراکی و مهارت ارتباطی و انسانی شد.

از جمله مولفه‌هایی که در بخش توانمندسازها در این مطالعه جهت تعالی سازمانی بیمارستان‌ها شناسایی گردید تعهد کاری است. تعهد کاری از عوامل موثر بر فعالیت در محیط کاری است که اثرات ویژه بر بهبود وضعیت شغلی و کارایی بهتر کارکنان بیمارستان می‌گذارد. تعهد کاری در واقع نگرش و طرز تلقی کارکنان جهت سازماندهی و افزایش کارایی و کاهش غیبت، رضایت شغلی و در نتیجه افزایش کیفیت مراقبت از بیماران می‌گردد.

نتایج مطالعه حاضر نشان می‌دهد رضایت از کیفیت خدمات نظام سلامت بیشتر از هر موردی، نیازمند تأمین رهبری و منابع انسانی مناسب می‌باشد. از اینرو باید به تربیت مدیران متعهد و رهبر با توجه به مولفه‌های موفقیت رهبری در بیمارستان‌ها پرداخته شود و مدیران بیمارستان باید به ارتقاء شایستگی‌های رهبری خود با توجه به عوامل درون و برون‌سازمانی بپردازند. رهبری موثر بیمارستان‌ها می‌تواند در ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها، انگیزش و رضایت کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده به بیمار تاثیرگذار بوده و روحیه همکاری بین کارکنان را برای دستیابی به تعالی سازمانی در بیمارستان‌ها تشویق نماید. همه این موارد موهون آموزش‌های مهارتی در بیمارستان می‌باشد، لذا می‌توان از عوامل موثر در بهبود وضعیت تعالی سازمانی در بیمارستان را مهارت‌آموزی بیان کرد.

بررسی ارتباط مولفه‌های تعالی سازمانی بیانگر این امر می‌باشد که مدیر، با مشخص کردن دورنما و اهداف و استراتژی‌های بیمارستان برای پزشکان و پرستاران و سایر پرسنل و در اختیار قرار دادن امکانات لازم، شانس دستیابی به موفقیت را افزایش می‌دهد. منابع انسانی در صورت فراهم بودن منابع و امکانات قادر به ارائه بهترین خدمات به بیماران می‌باشد، لذا مدیریت باید سعی در جذب بهتر منابع و امکانات بیرونی و دولتی داشته باشد و از فناوری‌های اطلاعاتی در جهت تسریع ارائه خدمات به پرسنل و بیماران استفاده نماید. علاوه بر این، اهمیت تعهد کاری در جهت افزایش کیفیت خدمات به حدی است که یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران می‌باشد که به دنبال راهکارهایی در جهت افزایش تعهد حرفه‌ای می‌باشند. بنابراین چنانچه مدیریت صحیح در بیمارستان اعمال گردد و از پرسنل با تجربه و متخصص و منابع و امکانات مناسب تحت استراتژی‌های واقع‌بینانه استفاده گردد و برنامه‌ریزی دقیقی در بستر فرایندهای بهینه جهت رسیدن به اهداف بیمارستان صورت گیرد، منجر به رضایت کارکنان، بیماران و خانواده‌های آنان می‌گردد و در مجموع رضایت از نظام سلامت را به دنبال دارد. مدیران بیمارستانی باید در پی ارائه مشوق‌های بیشتر مادی و غیر مادی به کارکنان و در اختیار قرار

دادن منابع و امکانات بیشتر و توجه به خواسته‌های آنان در جهت فراهم کردن جلب رضایت بیشتر با بررسی نتایج بکارگیری استراتژی‌ها، منابع و امکانات، فرایندهای و منابع انسانی سازمان در ارائه خدمات مطلوبتر باشند.

مهارت‌های انسانی و ارتباطی با رعایت اصول ارتباط با بیمار، مدیریت استرس، رعایت حقوق خدمت‌گیرندگان و منشور حقوق بیمار و مهارت‌های ادراکی با تشخیص به موقع مشکل و استفاده از مناسب‌ترین روش برای درمان و مهارت‌های فنی و تخصصی با به روز کردن مهارت‌های تخصصی، توانایی کار با دستگاه‌های پیشرفته و استفاده از نرم افزارهای خاص و... می‌تواند به عناصر سازمان در جهت نیل به تعالی سازمانی کمک کند. در رویکرد مهارت آموزی شیوه‌هایی برای آموزش مهارت از دیدگاه مدیران وجود دارد که مهمترین آنها سخنرانی، سمینار، سمپوزیوم و کارگاه می‌باشد. به علاوه می‌توان به آموزش درون بخشی، آموزش چهره به چهره، برگزاری دوره‌های آموزشی درون سازمانی و معرفی پرسنل جهت شرکت در دوره‌های برون سازمانی نیز اشاره کرد. هدف کلیه برنامه‌های آموزشی در بیمارستان‌ها، فراهم کردن فرصت رشد و توسعه مستمر مهارت و دانش کلیه افراد در زمینه کاری‌شان می‌باشد تا بتوانند خدمات سلامت بهتری را ارائه نمایند.

رویکرد مهارت‌آموزی در سه سطح می‌تواند دو بعد از مولفه توانمندسازها را تحت تاثیر قرار دهد و تاثیر این دو بعد از مولفه توانمندسازها سایر ابعاد توانمندساز و نتایج را تحت تاثیر قرار خواهد داد. ابعاد مختلف مهارت‌آموزی (انسانی و ارتباطی، ادراکی، فنی و تخصصی) با اثرگذاری بر رهبری می‌توانند سطح آگاهی و دانش آنان را در حوزه عمومی و تخصصی تحت تاثیر قرار داده و در نتیجه باعث تغییر در انتخاب استراتژی‌های مناسب برای پیشبرد بهتر اهداف بیمارستانی و ارائه خدمات بهتر، جذب منابع و امکانات مناسب‌تر و متناسب با نیاز بیمارستان گردد. مهارت‌آموزی با تاثیری که بر کارکنان می‌گذارد سطح آگاهی‌های عمومی و تخصصی آنان را افزایش داده و باعث تسهیل در چگونگی کار با منابع و امکانات گردد. بهبود در وضعیت توانمندسازها بالطبع منجر به بهبود در نتایج می‌گردد، زیرا کیفیت خدمات‌دهی به بیماران و خانواده‌هایشان را افزایش می‌دهد.

در فرآیند توجه به وضعیت عملکردی بیمارستان، مدیران همواره تلاش دارند تا برنامه‌ای را جهت سنجش میزان رضایتمندی از خدمات ارائه شده داشته باشند بنابراین با قرار دادن فرم‌های نظر سنجی در زمان ترخیص و پیگیری وضعیت بیماران در طول درمان، میزان رضایتمندی از خدمات ارائه شده را مورد بررسی قرار می‌دهند. از این رو با توجه به گستردگی خدمات ارائه شده در بیمارستان‌ها، درگیر نمودن متخصصین مختلف در تجزیه و تحلیل‌ها و توافق بر سر شیوه‌های ارزیابی عملکرد بخش درمان و توسعه مهارت‌های مختلف در ارزیابی عملکرد باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش حاضر نشان داد:

۱- مقولات عمده موثر بر نیل به تعالی سازمانی در سطح علی، رهبری و کارکنان هستند.

مدیر در وظیفه رهبری، با تعیین دورنما و اهداف سازمان، نقش کارکنان در دستیابی به این اهداف را مشخص نموده، امکانات لازم را در اختیار آنها قرار داده و به آنها در اجرای وظایف خود برای دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. هم راستا با نتایج مطالعه حاضر در خصوص اهمیت رهبری و کارکنان در دستیابی به تعالی سازمانی؛ مطالعه بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران نشان داد رهبری نقش ویژه‌ای در موفقیت یک بیمارستان ایفا می‌کند (اعتمادیان و همکاران، ۱۳۹۹). مطالعه بیمارستان بقیه الله (عج) نشان داد مدیران نقش تعیین کننده‌ای در تعالی سازمانی یک بیمارستان ایفاء می‌کنند (شیرزاد و همکاران، ۱۳۹۶). مطالعه بیمارستان تامین اجتماعی تهران مدیریت همراه با توانمندسازی کارکنان را زمینه ساز تامین اهداف و نتایج بیمارستانی دانسته‌اند (ملکی، ایزدی، ۱۳۹۲). در مطالعه بیمارستان شهید صدوقی یزد اساسی‌ترین و کلیدی‌ترین کارکردهای مدیریت کارکنان را رهبری دانسته‌اند (یونسی فر، شاهین و صغی، ۱۳۹۲). در مطالعه بیمارستان شهید رحیمی خرم‌آباد در ارزیابی عملکرد بیمارستان در معیار توانمندسازها، رهبری را با اهمیت‌ترین عنصر ذکر کرده‌اند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲- مقولات عمده موثر بر نیل به تعالی سازمانی در سطح زمینه‌ای، تعهد و منابع و امکانات هستند.

تعهد کاری در واقع نگرش و طرز تلقی کارکنان جهت سازماندهی و افزایش کارایی و کاهش غیبت است که رضایت شغلی و در نتیجه افزایش کیفیت مراقبت از بیماران را به همراه دارد. اهمیت تعهد کاری در جهت افزایش کیفیت خدمات برای مدیران به حدی است که یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران جستجوی راهکارهایی در جهت افزایش تعهد حرفه‌ای می‌باشد. هم راستا با نتایج مطالعه حاضر در خصوص اهمیت تعهد کاری و منابع و امکانات در دستیابی به تعالی سازمانی، در مطالعه بیمارستان آموزشی شهر بجنورد بیان شد معیار منابع و امکانات توانمندسازها اهمیت بیشتری در ارزیابی عملکرد بیمارستان دارد (صادقی، حجازی، ۱۳۹۱). در مطالعه اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی گیلان، توجه به رفاه و امکانات کارکنان در دستیابی به موفقیت سازمانی بسیار مهم دانسته شده است (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۶). در مطالعه بیمارستان امام موسی کاظم (ع) مشهد، معیار تعهد کاری و منابع و امکانات، با اهمیت‌ترین عنصر ذکر شده است (اقبال، یارمحمدیان، سیادت، هویدا، یزدانی؛ ۱۳۹۲).

۳- مقولات عمده موثر بر نیل به تعالی سازمانی در سطح مداخله‌گر، استراتژی و فرایندها هستند.

مدیران باید استراتژی‌هایی را طراحی نمایند که شفاف باشد و منافع ذینفعان سازمان محقق شود و باید مشخص باشد که از چه طریقی برنامه‌ها و اهداف و مقاصد و فرایندها را پشتیبانی می‌کنند. هم راستا با نتایج مطالعه حاضر در خصوص اهمیت استراتژی و فرآیند در دستیابی به تعالی سازمانی؛ در مطالعه بیمارستان شهید رجایی قزوین دارا بودن استراتژی قوی برای تعالی سازمانی بیمارستان حایز اهمیت دانسته شده است (ولی قزوینی، شاه بهرامی، نظری، مرادی، کلهر، ۱۳۹۱). در مطالعه بیمارستان شهید صدوقی یزد، طراحی فرایندهای کلیدی متناسب با اهداف بیمارستان مورد تاکید قرار گرفته است (یونسی فر، شاهین، ۱۳۹۲).

۴- مقولات عمده ناشی از نیل به تعالی سازمانی در سطح پیامدها رضایت کارکنان، رضایت بیمار، رضایت خانواده بیمار و رضایت از نظام سلامت هستند.

رضایت کارکنان به شاخص‌ها و برنامه‌هایی اشاره می‌کند که در جهت برآورد انتظارات و نیازهای کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیران بیمارستانی باید در پی ارائه مشوق‌های بیشتر مادی و غیر مادی به کارکنان و در اختیار قرار دادن منابع و امکانات بیشتر و توجه به خواسته‌های آنان در جهت فراهم کردن جلب رضایت بیشتر باشند. رضایت بیمار دغدغه‌ای است که مدیران همیشه با آن مواجه بوده و در پی فراهم کردن بهترین امکانات در جهت ارائه خدمات به بیماران می‌باشند تا بتوانند رضایت هر چه بیشتر بیماران را جلب نمایند. خانواده بیماران از ذینفعان بیرونی دریافت کننده خدمات از نظام سلامت می‌باشند که به منظور تعیین میزان موفقیت در ارائه خدمات مورد توجه می‌باشند. در واقع نوع برخورد با خانواده‌ها، اطلاعات دادن در خصوص بیماری به آنان، چگونگی مراقبت بعد از ترخیص باید در ارتباط با خانواده به عنوان ذینفع اصلی نظام سلامت مورد توجه قرار گیرد که رضایت آن بازگشت مجدد جهت برخورداری از خدمات و در واقع افزایش میزان مشتریان مجدد را به همراه دارد. رضایت از نظام سلامت ماحصل رضایت کارکنان، رضایت بیماران و خانواده‌های آنهاست. هم راستا با نتایج مطالعه حاضر در خصوص اهمیت رضایت کارکنان و رضایت بیمار و رضایت خانواده بیمار و رضایت از نظام سلامت در دستیابی به تعالی سازمانی؛ در مطالعه بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز، بر نتایج مشتریان و کارکنان تاکید و جلب مشارکت کارکنان در امور بیمارستانی عامل بروز خلاقیت بیان شده است (۲۳).

۵- رضایت از کیفیت خدمات نظام سلامت بیشتر از هر موردی، نیازمند تأمین رهبری و منابع انسانی مناسب می‌باشد.

۶- رویکرد مهارت‌آموزی در سه سطح (انسانی و ارتباطی، ادراکی، فنی و تخصصی) می‌تواند دو بعد از مولفه توانمندسازها (رهبری و کارکنان) را تحت تاثیر قرار دهد و تاثیر این دو بعد از مولفه توانمندسازها، سایر مولفه‌های توانمندساز و نتایج را متاثر می‌نماید. مولفه‌های مختلف مهارت‌آموزی (انسانی و ارتباطی، ادراکی، فنی و تخصصی) با اثرگذاری بر رهبری می‌توانند سطح آگاهی و دانش مدیران را در حوزه عمومی و تخصصی تحت تاثیر قرار داده و در نتیجه باعث تغییر در انتخاب استراتژی‌های مناسب برای پیشبرد بهتر اهداف بیمارستانی و ارائه خدمات بهتر، جذب منابع و امکانات مناسب‌تر و متناسب با نیاز بیمارستان گردد. همچنین با آگاهی بیشتر منجر به طراحی فرایندهای بهتر انجام کار می‌گردد. مهارت‌آموزی با تاثیری که بر کارکنان می‌گذارد می‌تواند سطح آگاهی‌های عمومی و تخصصی آنان را افزایش داده و باعث تسهیل در چگونگی کار با منابع و امکانات گردد. بهبود در وضعیت توانمندسازها بالطبع منجر به بهبود در نتایج می‌گردد، زیرا کیفیت خدمات‌دهی به بیماران و خانواده‌هایشان را افزایش می‌دهد. هم راستا با نتایج مطالعه حاضر در خصوص اهمیت رویکرد مهارت‌آموزی در دستیابی به تعالی سازمانی؛ مطالعه بیمارستان بقیه الله (عج) تهران نشان داد مهارت‌های فنی و انسانی و ادراکی مدیر یکی از عوامل موفقیت رهبری و منابع انسانی در بیمارستان می‌باشد (شیرزاد و همکاران، ۱۳۹۶). در مطالعه بیمارستان شهید صدوقی یزد بیان داشتند رهبری باید از دانش و توان بالقوه و مهارت‌های لازم جهت تصمیم‌گیری برخوردار باشد (یونسی فر، شاهین، صنایعی، ۱۳۹۲).

در گفتگو با مدیران بیمارستانی آنچه که کاملاً مشهود است نگاه نکته بین و جزء نگر آنان به تعالی سازمانی در نگاه کلان نگر آنان است. همانگونه که اشاره داشتند باید در کنار عوامل توانمندساز و تقویت مهارت‌های آنان به سایر عواملی که می‌توانند نقش مهمی در بحث تعالی سازمانی داشته باشند توجه بیشتری صورت گیرد. مدیران معتقد بودند که در بحث چگونگی تقویت مولفه‌های تعالی سازمانی ابتدا باید یک نیاز سنجی دقیق صورت گیرد. عدم شناسایی نیازها، منجر به برنامه‌ریزی ناکارآمد در بخش آموزشی و ارائه خدمات می‌گردد. همانگونه که در مدل پارادایمی مشخص است (نمودار ۱)، این پدیده تحت تاثیر عوامل گوناگونی انسانی و غیر انسانی قرار دارد. در بحث عوامل انسانی می‌توان به رهبری بیمارستان و کارکنان (پزشکان، پرستاران، کارکنان اداری) و تعهد کاری رهبری و کارکنان و عوامل غیر انسانی همچون منابع و امکانات، استراتژی‌ها و فرایندهایی که جهت دستیابی به اهداف بیمارستان طرح‌ریزی می‌گردد اشاره کرد که بالطبع دست یابی به اهداف همان دستیابی به رضایت عموم از نظام سلامت می‌باشد.

پیشنهادات

- ✓ نظر به نقش مهم مولفه رهبری و تاثیر آن بر مولفه‌های فرآیند، استراتژی، منابع و امکانات و تعهد، باید توجه ویژه به انتخاب مدیرانی پرداخته شود که آشنا به فرآیند، استراتژی و تجهیز بیمارستان هستند. از این رو به بهره‌گیری از فارغ التحصیلان شاخه‌های مدیریت توصیه می‌گردد.
- ✓ با توجه به نقش مولفه فرآیند در رضایت ذینفعان در تمامی سطوح (کارکنان، بیماران و خانواده‌های شان) از نظام سلامت (بیمارستان)؛ اصلاح و بهبود فرایندها در جهت تسریع و تسهیل برای رضایت ذینفعان در راستای نیل به تعالی سازمانی توصیه می‌گردد.
- ✓ با توجه به نقش تعهد بر رضایت کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی، تشویقی و ارتقاء با محوریت مقوله تعهد جهت بهبود کیفیت و کمیت خدمات توصیه می‌گردد.
- ✓ با توجه به نقش مولفه منابع و امکانات در رضایت خانواده بیمار، از اولویت‌های برنامه‌های مدیران و در سطح کلان دولت‌ها، تامین منابع و امکانات مناسب توصیه می‌گردد.
- ✓ با توجه به نقش برجسته مولفه رضایت بیمار در رضایت از نظام سلامت، بهره‌گیری از نتایج تحلیل یافته‌های حاصل از نظرسنجی از بیماران و بهره‌گیری از آنها در تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت و کمیت خدمات توصیه می‌گردد.
- ✓ به دلیل اهمیت جایگاه مهارت‌آموزی در بیمارستان‌ها در جهت ارتقا تعالی سازمانی، توصیه می‌گردد وضعیت مهارت‌آموزی پرسنل بصورت مستمر مورد ارزیابی و پایش قرار بگیرد.

منابع

- طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران) آدیش و رضانی‌فر براتی، امید و همکاران (۱۳۹۵). بررسی چالش‌های مدیریت بیمارستان: یک مطالعه کیفی در بیمارستان‌های شیراز. علوم پزشکی صدا، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۴۹-۱۶۰.
- احمدیان، علی (۱۳۹۶). توانمندسازی و مهارت‌اندوزی در دوره خدمت سربازی. نمای راهبردی، سال پانزدهم، شماره ۱۳.
- بهشتی روی، بهارک. و همکاران (۱۳۹۴). ضرورت طراحی مدل تعالی سازمانی در مراکز بهداشتی درمانی روستایی. مجموعه مقالات کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی.
- اعتمادیان، مسعود و همکاران (۱۳۹۹). عوامل موفقیت رهبری در بیمارستان: مطالعه موردی بیمارستان شهید هاشمی نژاد. نشریه علوم پزشکی رازی، دوره ۲۷، شماره ۱، صص ۳۸-۶۱.
- اقبال، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ سیادت، سیدعلی، هویدا، رضا؛ یزدانی، علیرضا. (۱۳۸۹). حوزه‌های بهبود بر اساس مدل تعالی در بیمارستان امام موسی کاظم (ع). مجله مدیریت اطلاعات سلامت، دوره هفتم، صص ۱۳۸-۱۴۵.
- انتظاری، عباس، جلیلی، زهرا، محقق، محمد علی و ممتاز منش، نادر (۱۳۸۹). چالش‌های آموزش پزشکی جامعه نگر در ایران، طب و تزکیه، شماره ۷۷، صص ۵۲-۶۴. فاضلی کبری، ح. و همکاران (۱۳۹۷). نقش دانشگاه فنی‌و حرفه‌ای در توسعه مهارت‌آموزی و اشتغال‌زایی. کارآفرین، شماره ۴۳، صص ۱۱-۳۲.
- بهارک شیرزاد، کبریا، مومنی، اکرم، هاشم‌نیا، شهرام (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه الله (عج) در زمینه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی. فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان. دوره ۸، شماره ۲ شماره پیاپی ۲۴ تابستان ۱۳۹۶ صفحه ۸۷-۱۰۵.
- تقوی، س.ز. و همکاران (۱۳۹۴). نیازسنجی مهارت‌آموزی بر اساس سند آمایش سرزمین در بخش صنعت. مهارت‌آموزی دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۸۳-۱۰۱.
- تقی زاده هرات علی، نورالسنا رسول (۱۳۹۲). بازآفرینی معیار نتایج مشتریان الگوی تعالی سازمانی متناسب با بخش بهداشت و درمان در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی. مدیریت سلامت ۱۳۹۲، دوره ۱۶، شماره ۵۴، از صفحه ۸۲ تا صفحه ۹۶.
- خدادادی، فاطمه و حسومی، طاهره (۱۳۹۱). بررسی رابطه مهارت‌های سه گانه مدیران با اثربخشی آن‌ها از نظر دبیران دبیرستان‌های دخترانه شهر ساری. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره سوم، صص ۷۵-۹۰.
- علاقه بند، علی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران، نشر روان.
- ربیعی سنگلجی، وحید (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مهارت‌های مدیریتی بر عملکرد سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان مازندران. پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تیرماه ۱۳۹۷ دانشگاه تهران
- رجب بیگی، مجتبی، حمیدی، مجتبی (۱۳۹۳). دانشگاه سازمانی. آموزش در علوم انتظامی، (۱۸)، صص ۴۰-۶۱.
- رحمانی، س.ف. و همکاران (۱۳۹۴). ایجاد کارگاه‌های آموزشی فناورانه در مهارت‌آموزی با رویکرد کاهش هزینه‌های آموزشی. مهارت‌آموزی، دوره ۳، شماره ۱۲، صص ۷-۱۸.
- رحمان زاده، الهه (۱۳۸۶). تعهد سازمانی پرستاران بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران. مجله مرکز تحقیقات مراقبت‌های پرستاری دانشگاه علوم پزشکی ایران، دوره ۲۶، شماره ۸۶، صص ۲۹-۳۸.
- رضاییان، علی (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظری‌ها و کاربردها). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سختدان، حسینعلی (۱۴۰۰). همبستگی سلامت روانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کادر درمانی بیمارستان بانک ملی ایران. طب خانواده نوین، دوره ۱، شماره ۱، صص ۲-۱۰.
- صادقی، احمد، و حجازی، علی. (۱۳۹۱). خود ارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی شهر بجنورد بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، (۲) (پیاپی ۱۲)، ۲۰۸-۲۰۱.
- کاووسی، اسماعیل، حسینی راد، سیدمهدی (۱۳۹۶). ارایه مدلی برای توسعه آموزش‌های مهارتی در سازمان. فصلنامه علمی آموزش در علوم انتظامی. دوره ۲۴، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۹۶، صفحه ۴۱-۶۰.
- ملک زاده، رویا، محمودی، قهرمان، عابدی، قاسم (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد بیمارستان آموزشی امام خمینی (ره) ساری با مدل تعالی سازمانی و رویکرد مدل برنامه‌ریزی عملیاتی. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران ۱۳۹۸، ۲۹ (۱۷۷): ۱۶۵-۱۵۷.
- ملکی، محمد رضا و احمد رضا ایزدی (۱۳۸۷). مقایسه نتایج در دو بیمارستان تأمین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دوازدهم، شماره ۲ (پی در پی ۴۷)، تابستان ۱۳۸۷.
- نجمی، منوچهر و حسینی سیروس (۱۳۸۷). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: سرآمد.

ولی قزوینی، سکینه، شاه بهرامی، الهام، نظری، یاسر، مرادی، فردین، و کلهر، روح اله. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید رجایی قزوین بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. پی‌اورد سلامت، ۶(۱)، ۷۸-۷۰.

یعقوبی، مریم، سقاییان نژاداصفهان، سکینه، ابوالقاسم گرجی، حسن، نوروزی، محسن، و رضایی، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت سلامت، ۱۲(۳۵)، ۳۲-۲۵.

یونسی فر، سیدمحمد، شاهین، آرش، و صنایعی، علی. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد بیمارستان شهید صدوقی یزد بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM. مجله دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، ۲۱(۱ (پیاپی ۸۸))، ۴۴-۳۷.

هداوند، س. (۱۳۹۰). بررسی مهارت‌های مورد نیاز مهندسان در برنامه‌های آموزش مهندسی با استفاده از مدل مهارتی کاتز. فناوری آموزش، دوره ۶ شماره ۱، صص ۹-۱۶.

یوسفی، فریده (۱۳۸۶). رابطه هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی در دانشجویان. روانشناسی تحولی، دوره ۳، شماره ۹، صص ۵-۱۳.

Al-Dahaafi, Hassan Saleh and Alosani, Mohammed Saleh. (2021). The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning to wards achieving organizational excellence. The TQM journal, 1 september 2021.

Bounazef, D & ., Van Caillie, D. (2017). Leadership and organisational values in university hospital centres: An analysis based on EFQM model.

Calvo-Mora A., Dominguez-Cc, M., & Criado, F. (2018). Assessment and improvement of organizational social impact through the EFQM Excellence Model. Total Quality Management & Business Excellence, 29 (11-12), 1259-1278.

Hashemy SH, Yousefi M, Soodi S, Omidi B. Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. Procedia-Social and behavioral sciences. 2016;230:6-13.

Kim, D. & Kumar, V. and Murphy, s. (2010). "European foundation for quality management business excellence model". In: international journal of quality & reliability management. Vol.

Torabi PA, Orabi PA, Rekab ES. Self-assessment based on EFQM excellence model in Ahvaz selected hospitals. 2011.

نحوه استناد به مقاله:

آدیش، محمدعلی؛ رضانی‌فر، حدیثه. (۱۴۰۳). طراحی مدل تعالی سازمانی با رویکرد مهارت‌آموزی (مورد مطالعه: بیمارستان‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران). *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۷ (۲). ۱۱۷-۱۲۸.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1038794>