



ارزیابی عملکرد آموزشی بیمارستان هاشمی نژاد شهر تهران بر اساس الگوی تعالی مالکوم بالدریج در سال ۱۳۸۶

نویسندگان: آزاده فاتح پناه* محمد رضا ملکی** زهرا مطلق***

* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، عضو گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی یزد fatehpanah@ssu.ac.ir - ۰۹۱۳۲۵۴۲۳۰۹
**دانشیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

***دانش آموخته کارشناس ارشد آموزش بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی یزد

چکیده

سابقه و اهداف: هر چند آموزش پزشکی، نقش بزرگی در سلامت انسانها در قرن بیستم ایفا کرد، ولی این سیستم در طول زمان نیازمند بازنگری و بهبود در جهت برآورده سازی اهداف سازمانی است. در این راستا این مطالعه با هدف ارزیابی عملکرد آموزشی بیمارستان آموزشی هاشمی نژاد شهر تهران با استفاده از الگوی تعالی مالکوم بالدریج انجام شد.

روش بررسی: مطالعه حاضر توصیفی-مقطعی می باشد و محیط پژوهش، بیمارستان شهید هاشمی نژاد و ابزار گردآوری داده ها، چک لیست استاندارد و جهانی مالکوم بالدریج (ویرایش ۲۰۰۷) بود که عملکرد موسسات آموزشی را در هفت معیار مورد ارزیابی قرار می دهد. روش گردآوری داده ها، مصاحبه با مدیران ارشد بیمارستان، مشاهده مستندات و تکمیل چک لیست های مربوطه بود. داده های بدست آمده به صورت کیفی تحلیل شدند.

یافته ها: این بیمارستان از ۱۰۰۰ امتیاز موجود در الگوی مالکوم بالدریج، ۲۲۲ امتیاز (۲۲/۲٪) از کل امتیاز موجود در الگو را کسب نمود. از این ۲۲۲ امتیاز، بیشترین امتیاز مربوط به معیارهای تمرکز بر دانشجویان، گروههای ذینفع و بازارها و برنامه ریزی استراتژیک با کسب ۳۳٪ امتیاز نسبت به امتیاز الگو و کمترین امتیاز مربوط به معیار نتایج عملکرد سازمانی با کسب ۱۸٪ امتیاز الگو می باشد.

نتیجه گیری: بیمارستان آموزشی شهید هاشمی نژاد در حیطه آموزش دارای عملکرد ضعیفی بود. با توجه به اینکه اولین رسالت یک بیمارستان آموزشی، فعالیت در جهت آموزش هر چه بهتر دانشجویان کارورز و آموزش گیرنده اش می باشد، لزوم توجه هر چه بیشتر به عملکرد سازمان خصوصا، در حیطه آموزش ضروری به نظر می رسد.

واژه های کلیدی: عملکرد آموزشی، الگوی تعالی، مالکوم بالدریج، بیمارستان شهید هاشمی نژاد.

طلوع بهداشت

فصلنامه علمی پژوهشی

دانشکده بهداشت یزد

سال نهم

شماره: چهارم

زمستان ۱۳۸۹

شماره مسلسل: ۳۰

تاریخ وصول: ۱۳۸۹/۹/۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۰/۸



مقدمه

که در بسیاری از سازمان های بزرگ ایرانی (به ویژه در بخش عمومی)، پس از تامین نظام های کارآمد برنامه ریزی و تحول، نظام های ارزیابی و نظارت در اولویت قرار دارند.

نقش نظام های ارزیابی در تعالی و بهبود سازمانی، زمانی بیشتر آشکار می گردد که عزم و اراده نیروهای سازمان بر انجام تحول های برنامه ریزی شده استوار شده باشد (۶).

در این راستاست که الگوهای تعالی سازمانی با معرفی معیارهای عملکرد، به شیوه سیستمی و منطقی، امکان ارزیابی سازمان را در سطح کلان و خرد، فراهم می سازند.

از دیگر دستاوردهای این اقدام، می توان به فراهم نمودن امکان مقایسه سازمان ها با ماهیت مشابه و متفاوت، ایجاد مشارکت افراد در همه سطوح، ایجاد زبان مشترک برای اداره بهتر سازمان، شناسایی زمینه های قابل بهبود و نحوه ارتباط افراد با مسئولیت هایشان، برآورده سازی نیازها، و مرتفع نمودن مشکلات بیمارستان ها و حرکت در جهت بهبود کیفیت و تعالی سازمانی اشاره نمود (۷).

بعلاوه الگوهای تعالی یا برتری سازمانی، نقش مهمی در تشویق و ترویج کیفیت و تعالی گرایی دارند و تلاش های یک کشور را در تقویت شهرت فرا ملی و رقابت در بازارهای جهانی به منصفه ظهور می رسانند (۸).

مطالعات نشان می دهد که بیش از ۶۴ کشور جهان دارای جایزه کیفیت می باشند که الگوهای بکار گرفته شده در اعطای جوایز آنها را می توان بطور کلی در ۴ گروه زیر طبقه بندی کرد:

۱- الگوی مالکوم بالدريج (امریکا) (Malcolm Baldrige)

نظام مراقبت های بهداشتی درمانی دارای محیطی پویاست و توجه به عوامل مرتبط با کیفیت در موفقیت آن نقش کلیدی را ایفا می کند (۱).

پیشرفتهای تکنولوژیک، بالا رفتن انتظاراتها و تغییرهای جمعیتی دانشجویان، تقاضای ذینفعان برای پاسخ گویی و ابزارهای جدید ارائه مطالب آموزشی همگی چالشهای کنونی هستند که نیاز به نوآوری در آموزش عالی را ضروری می کند (۲).

در گذشته برای اطمینان از کیفیت خدمات بهداشتی به دانش تکنیکی متخصصان پزشکی و پرستاری تکیه می شد. در نتیجه عملکرد سازمانی مراقبت های بهداشتی تنها با استفاده از شاخص های کلینیکی ارزیابی می شد.

ولی امروزه مراکز بهداشتی درمانی، سازمان هایی پیچیده هستند که کار هر کدام از متخصصان جزئی از سیستم به حساب می آید که باید برای خدمت رسانی به بیمار هر کدام به نحو احسن کار خود را انجام دهند (۳).

مشخص است که موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون نظام ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد (۴). لذا اولویت در سازمانهای بهداشتی درمانی کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست (۵).

امروزه نقش نظام های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمان ها کاملاً شناخته شده است. مطالعات نشان می دهد



با توجه به مشکلات ذکر شده، لازم است در ساختار نظام آموزش پزشکی مکانیزم ارزیابی مستمر وجود داشته باشد، مکانیزمی که به کمک آن بتوان به نوعی کیفیت آموزشی را رعایت کرده و با توجه به نیازهای جامعه، آموزش پزشکی را از پویایی لازم برخوردار نمود (۱۳).

در ایران بخشی از بیمارستان ها تحت عنوان بیمارستان آموزشی در حال فعالیت هستند که هر دو نوع کارکرد "آموزش" و "بهداشت و درمان" را دارا هستند، اما الگوی واحدی برای ارزیابی عملکرد کلی این بیمارستان ها و همچنین مقایسه عملکرد آنها با یکدیگر وجود ندارد.

تاکنون پژوهش هایی برای ارزیابی کارکرد بهداشتی درمانی این بیمارستان ها صورت گرفته اما به عملکرد آموزشی آنها بطور مستقل پرداخته نشده است (۱۴).

با توجه به این نکات و برتری نسبی الگوی عالی مالکوم بالدريج برای ارزیابی مدون موضوع آموزش، این مطالعه با هدف ارزیابی عملکرد آموزشی بیمارستان شهید هاشمی نژاد شهر تهران بر اساس الگوی عالی مالکوم بالدريج طراحی و اجرا گردید.

لازم به ذکر می باشد که بیمارستان شهید هاشمی نژاد مرکزی آموزشی درمانی بوده و از جمله بیمارستان های تابعه دانشگاه علوم پزشکی ایران است که آموزش سالانه بیش از ۳۸۰ دانشجوی پزشکی در سطوح مختلف (انترن، متخصص و فوق تخصص) و بیش از ۲۵۴ دانشجوی پرستاری در تخصص های

۲- الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (European Foundation for Quality Management)

۳- الگوی دمینگ (Deming) (ژاپن)

۴- الگوی اختصاصی

بررسی آماری نشان می دهد که بیشترین استفاده، مربوط به دو الگوی بالدريج و الگوی اروپایی است (۹).

الگوی عالی سازمانی بالدريج برخلاف الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت- که دارای شیوه واحدی است- برای ارزیابی عملکرد سازمان ها از ۳ شیوه مختلف الگوی بهداشت و درمان (The Health Care Criteria for Performance Excellence)

برای بیمارستان ها و مراکز درمانی، الگوی

آموزش (The Education Criteria for Performance Excellence)

برای دانشگاه ها و مراکز آموزشی و الگوی

کسب و کار (Criteria for Performance Excellence)

برای مشاغل، تجارت و سازمان های غیر انتفاعی استفاده می کند (۱۰).

بررسی ها حاکی از آن است که سالانه سازمان های مختلف پول های هنگفتی را برای آموزش مهارت های خاص صرف

می کنند؛ بدون اینکه اثربخشی بطور موثر اندازه گیری شود و یا سیستم بازخورد مناسبی وجود داشته باشد (۱۱).

همچنین بررسیها نشان داده اند که مراکز تحقیقاتی و آموزشی بویژه دانشگاه ها همچنان کارایی و اثر بخشی مطلوبی

ندارند (۱۲).



روش گردآوری داده ها به این صورت بود که با حضور در بیمارستان هاشمی نژاد، عملکرد این بیمارستان بر مبنای معیارهای الگوی بالدريج، با استفاده از شیوه مصاحبه با ۵ تن از مدیران ارشد بیمارستان، مطالعه سوابق و مستندات در هر معیار، و تکمیل چک لیست های مربوطه، پس از رویت مصادیق و شواهد عینی، مورد ارزیابی قرار گرفت.

پس از مقایسه عملکرد بیمارستان با الزامات مندرج در معیارهای الگو، امتیاز متناسب به هر معیار تعلق گرفت. داده های بدست آمده از تمام مراحل به صورت کیفی تحلیل شدند. برای تحلیل داده ها از آمار توصیفی استفاده شد.

یافته ها

جدول ۱ یافته های پژوهش در حیطه آموزش را نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می گردد این بیمارستان از ۱۰۰۰ امتیاز موجود در الگوی مالکوم بالدريج در حیطه آموزش، ۲۲۲ (۲۲/۲٪) امتیاز را کسب کرده است.

همچنین این جدول نشان می دهد که حداکثر امتیاز کسب شده در این حیطه به معیارهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک و تمرکز بر دانشجویان، گروههای ذینفع و بازار تعلق دارد به این صورت که هر کدام ۳۳٪ از امتیازات متعلق به الگو در این معیار ها را کسب کرده اند و حداقل امتیاز (۱۸٪) نیز مربوط به معیار نتایج عملکرد سازمانی است.

گوناگون (ویژه، داخلی، جراحی و ...) و تعدادی دانشجوی پاراکلینیکی (اتاق عمل، بیهوشی، مدیریت و...) را بر عهده دارد.

روش بررسی

این مطالعه از نوع توصیفی بود که به روش مقطعی انجام شد. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش، چک لیست استاندارد و جهانی الگوی مالکوم بالدريج (ویرایش ۲۰۰۷) است.

الگوی بالدريج در این حیطه مشتمل بر ۷ معیار اصلی (رهبری، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر دانشجویان گروههای ذینفع و بازار، اندازه گیری تحلیل و مدیریت دانش، تمرکز بر کارکنان، مدیریت فرآیندها، نتایج عملکرد سازمانی) است که در نهایت به ۱۹ معیار فرعی تقسیم می شود.

لازم به ذکر است که سوالات پرسشنامه به صورت باز می باشند. نحوه امتیاز دهی به صورت زیر می باشد:

رهبری ۱۲۰ امتیاز، برنامه ریزی استراتژیک ۸۵ امتیاز، تمرکز بر دانشجویان گروههای ذینفع و بازار ۸۵ امتیاز، اندازه گیری تحلیل و مدیریت دانش ۹۰، تمرکز بر کارکنان ۸۵، مدیریت فرآیندها ۸۵، نتایج عملکرد سازمانی ۴۵۰ امتیاز.

این چک لیست ها از طریق سایت سازمان مذکور (www.asq.org) قابل دسترسی می باشند.

محیط پژوهش این تحقیق، بیمارستان شهید هاشمی نژاد بود که یک بیمارستان آموزشی- درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران است که در شهر تهران واقع گردیده است.



جدول ۱: توزیع امتیاز عملکرد بیمارستان هاشمی نژاد بر اساس معیارهای فرآیندی و نتایج عملکرد سازمانی در حیطه آموزش: ۱۳۸۶

الگو (حداکثر قابل اکتساب)	نمونه (کسب شده)	درصد کسب شده	
۱۲۰	۲۳	٪۱۹	رهبری
۷۰	۱۵	٪۱۲	رهبری ارشد
۵۰	۱۸	٪۷	کنترل و پاسخگویی اجتماعی
۸۵	۲۸	٪۳۳	برنامه ریزی استراتژیک
۴۵	۱۶	٪۱۹	توسعه استراتژی
۴۰	۱۲	٪۱۴	استقرار استراتژی
۸۵	۲۸	٪۳۳	تمرکز بر دانشجویان، گروههای ذینفع و بازارها
۴۰	۱۱	٪۱۲	شناخت بازار، گروههای ذینفع و دانشجویان
۴۵	۱۷	٪۲۱	رضایت مندی و روابط گروههای ذینفع و دانشجویان
۹۰	۱۸	٪۲۰	اندازه گیری، تحلیل و مدیریت دانش
۴۵	۱۴	٪۱۶	اندازه گیری، تحلیل و بهبود عملکرد سازمانی
۴۵	۷	٪۴	مدیریت اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و دانش
۸۵	۲۷	٪۳۲	تمرکز بر کارکنان
۴۰	۱۴	٪۱۶	استخدام (بکارگیری) نیروی کاری
۴۵	۱۳	٪۱۶	محیط کاری
۸۵	۱۷	٪۲۰	مدیریت فرآیند
۳۵	۵	٪۶	مدیریت و بهبود فرآیندهای کاری
۵۰	۱۲	٪۱۴	طراحی سیستم های کاری
۴۵۰	۸۱	٪۱۸	نتایج عملکرد سازمانی
۱۰۰	۱۴	٪۳	نتایج حاصل از یادگیری دانشجویان
۷۰	۲۲	٪۵	نتایج تمرکز بر گروههای ذینفع و دانشجویان
۷۰	۸	٪۲	نتایج مربوط به بازار- امور مالی و بودجه ریزی
۷۰	۸	٪۲	نتایج مربوط به تمرکز بر نیروی کاری
۷۰	۱۴	٪۳	نتایج رهبری و پاسخگویی اجتماعی
۷۰	۱۵	٪۳	نتایج مربوط به اثربخشی فرآیندها
۱۰۰۰	۲۲۲	۲۲.۲	امتیاز کل

بحث و نتیجه گیری

کمترین امتیاز را کسب کرده است. این در حالی است که بدری (Badri) و همکاران معیار رهبری را به عنوان هادی تمامی اجزای سیستم بالدریج، شامل اندازه گیری، تحلیل و مدیریت

معیار رهبری: نتایج پژوهش نشان داد که معیار رهبری نسبت به سایر معیارهای اصلی الگو؛ بعد از معیار نتایج عملکرد سازمانی،



بیمارستان فوق نقطه قوت مهمی می باشد. ساکس و همکاران نیز چنین بیان می دارد: برنامه ریزی استراتژیک چارچوبی را برای هماهنگ کردن تلاش ها جهت اطمینان از اینکه گروههای ذینفع کلیدی اهداف کلیدی سازمان را درک کرده اند و در جهت حمایت از آنها در حال فعالیت هستند. فرصت های جدید می توانند از طریق این فرآیند شناسایی شده و مورد استفاده قرار گیرند (۱۸). پژوهش حاضر یافته های ام ساکس را تأیید می نماید به گونه ای که با استفاده از فرایند صحیح و علمی برنامه ریزی استراتژیک سازمان می تواند به موقع به نقاط قوت و ضعف خود پی برده و در جهت استفاده از نقاط قوت و رفع به موقع نقاط ضعف اقدام نماید. با توجه به اهمیت وظیفه آموزش بیمارستان و نقش برنامه ریزی استراتژیک در پیشبرد اجرای برنامه های بیمارستان توجه بیشتر به این معیار در حیطه آموزش در بیمارستان مذکور از جمله نقاط قابل بهبود در این زمینه می باشد.

معیار تمرکز بر دانشجویان گروههای ذینفع و بازار: همان گونه که در نتایج این مطالعه مشاهده گردید بیمارستان مذکور در این معیار تنها ۳۳٪ امتیازات را کسب نموده که با توجه به اهمیت دادن توجه به دانشجویان و سایر گروههای ذینفع در حیطه آموزش در بیمارستان لزوم رسیدگی هر چه بیشتر به این گروهها در سازمان مشاهده می شود.

معیار سنجش تحلیل و مدیریت دانش: در این مطالعه تنها ۱۸٪ از الزامات معیار سنجش، تحلیل و مدیریت دانش در حوزه های تعیین شده محقق شده است. با توجه به نتایج پژوهش، از جمله نقاط

دانش، برنامه ریزی استراتژیک، تمرکز بر پرسنل و هیئت علمی و مدیریت فرآیندها، می داند (۱۵). مایر و همکاران نیز این معیار را به عنوان رهبر سایر معیارهای الگوی بالدريج معرفی می نماید (۱۶). از جمله نقاط قوت بیمارستان شهید هاشمی نژاد در زمینه معیار رهبری؛ وجود هیئت مدیره، تشکیل کمیته های مختلف به منظور تصمیم گیری گروهی، تهیه رسالت، چشم انداز و تدوین ارزشها و نقاط قوت و ضعف می باشد. البته از آنجا که بیمارستان فوق در ابتدای این کار قرار دارد، لزوم تعهد مدیریت و سایر پرسنل در جهت بازبینی رسالت و سایر موارد تدوین شده ضروری می باشد. معیار برنامه ریزی استراتژیک: طبق نتایج این مطالعه بیمارستان مذکور در این معیار ۳۳٪ امتیازات را کسب نموده، همان گونه که ملکی نیز بیان می دارد: برنامه ریزی استراتژیک یکی از روش های مطلوب برنامه ریزی است که برای محیط های تقریباً بی ثبات مناسب می باشد (۱۷). بیمارستان نیز از جمله سازمان هایی می باشد که در محیطی پویا و بی ثبات قرار دارد. لذا ضروری است که در زمینه برنامه ریزی استراتژیک توجه ویژه ای مبذول گردد. بیمارستان مذکور در زمینه تدوین و استقرار استراتژی خود از کارت های امتیازدهی متوازن استفاده نموده است. استفاده از این کارت خود امتیازی برای انجام به موقع فعالیت ها جهت تحقق استراتژی های از پیش تعیین شده می باشد. البته از دیدگاه مدیریتی فرآیند تهیه استراتژی ها جهت حصول به اهداف تعیین شده، فرآیندی مهم و حیاتی است که فعالیتی فراتر از استفاده از کارتهای امتیازدهی متوازن را می طلبد؛ با این حال استفاده از این ابزار برای



مشاهده گردید، حیطه آموزش بر مبنای معیار مدیریت دانش، امتیاز کمتری را نسبت به حیطه درمان کسب کرد، که نشان دهنده ضرورت توجه بیشتر به استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی بیمارستان در حیطه آموزش است.

معیار تمرکز بر کارکنان: بیمارستان مذکور از ۸۵ امتیاز این معیار ۲۷ امتیاز (۳۲٪) را کسب کرده است.

به طور کلی طبق یافته های بدست آمده در پژوهش حاضر، از جمله نقاط قوت بیمارستان فوق در این معیار، وجود سیستم پاداش نوآورانه در سازمان می باشد به عنوان مثال اختصاص پاداش به همه کسانی که به سازمان پیشنهادی به منظور بهبود عملکرد می دهند. نقاط قابل بهبود در این زمینه؛ استفاده از فرم های استاندارد در زمینه رضایت سنجی پرسنل، تدوین برنامه ای که از طریق آن مخاطرات محیط کاری شناخته شده و توسط آن بهداشت حرفه ای در سازمان رعایت گردد. همچنین توجه بیشتر به رضایت سنجی، بهداشت شغلی و سیستم های اعضای هیئت علمی، دانشجویان و سایر گروههای ذینفع در امر آموزش از جمله نقاط قابل بهبود بیمارستان مذکور در این معیار می باشد.

معیار مدیریت فرآیندها: طبق یافته های پژوهش حاضر بیمارستان هاشمی نژاد از ۸۵ امتیاز ۱۷ امتیاز (۲۰٪) را کسب نموده است. مژده کار در پژوهش خود به این نتیجه رسید که که الگوی بالدریج بدلیل نگرش سیستمی که دارد باعث شناخت از ورودی ها، خروجی ها، اجزا سیستم، فرآیندها و بازخوردها می شود (۷). یافته های پژوهش حاضر نیز این نکته را تأیید میکند، زیرا با اعمال

قوت بیمارستان در این معیار، استفاده از سیستم یکپارچه اطلاعات در تهیه و نگهداری پرونده بیماران می باشد. همچنین استفاده از سیستم فوق در مکاتبات اداری و متصل دفاتر رئیس و مدیر بیمارستان به این سیستم به منظور کنترل شاخص های اشغال تخت و... در بخش های مختلف بیمارستان از دیگر مزیت های این بیمارستان است. ارتقاء این سیستم جهت کاهش کسورات بیمارستانی با استفاده از کارشناسان سازمان های بیمه ای در بیمارستان، نیز در دست اقدام می باشد. همان گونه که هرسینی و همکاران نیز بیان می دارند، بکارگیری فناوری اطلاعات در سازمان بر ابعاد مختلف مدیریت کیفیت، اثرگذار است و طبق تحقیقات صورت گرفته دارای اثر مثبت می باشد (۱۹). صیامیان نیز به اهمیت وجود نرم افزارهای موجود جهان در رابطه با مدارک پزشکی تاکید نموده و آنها را به عنوان منبع اطلاعاتی مناسبی برای سازمان های بیمه ای جهت بازپرداخت های مالی معرفی می نماید (۲۰).

از جمله نقاط قابل بهبود در این حیطه؛ تعیین شاخص هایی به منظور اطمینان از صحت و دقت، انسجام و اعتبار، به روز بودن، امنیت و اعتماد داده های وارد شده به سیستم، ایجاد تمهیداتی به منظور تبادل دانش و اطلاعات پرسنل از طریق شبکه اطلاعاتی بیمارستان، وارد کردن بخش آموزش و استفاده از این سیستم جهت ارتقای سطح آموزشی بیمارستان، برقراری ارتباط الکترونیکی با اساتید و پیش کسوتان خارج از سازمان به منظور استفاده از علم و دانش آنها می باشد. همچنین همان گونه که



کارایی بیمارستان ها، لزوم توجه به شاخص های عملکردی بیمارستان امری اجتناب ناپذیر است (۲۲). همچنین یافته های پژوهش حاضر نشان می دهند که با توجه کردن به شاخص های عملکردی سازمان می توان به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برد و در جهت تقویت عملکرد در بعد نقاط قابل بهبود سازمان اقدام نمود.

بیمارستان آموزشی شهید هاشمی نژاد بر طبق الگوی مالکوم در حیطه آموزش دارای عملکرد ضعیفی بود. با استفاده از این الگو نقاط قوت و ضعف سازمان برای مسئولین سازمان روشن شده و آنها می توانند با استفاده از داده ها در جهت بهبود و اعتلای روز افزون سازمان خود گام بردارند. همان گونه که مزه کار نیز در نتایج کار خویش چنین عنوان می نماید: با بکارگیری الگوی مالکوم بالدريج در ارزیابی عملکرد بیمارستان تعیین نقاط کلیدی و حساس، خودارزیابی در هر مقطع زمانی و بهره مندی در یک چارچوب مناسب برای بهبود عملکرد امکان پذیر می شود، بستر یادگیری سازمانی و زمینه های بهبود فراهم می شود، بدلیل نگرش سیستمی شناخت از ورودی ها، خروجی ها، اجزا سیستم، فرآیندها و بازخوردها حاصل می شود (۷). منجاناس نیز توانست با بکارگیری الگوی بالدريج جهت ارزیابی عملکرد بیمارستان مورد پژوهش خود به نقاط قوت و ضعف آن سازمان پی برد. به گونه ای که وی پی برد که بیمارستان مورد مطالعه آنها از لحاظ عملکرد کیفی در سطح عالی قرار دارد و بیمارستان فوق هنوز جای ارتقاء

این الگو در سازمان (طبق معیار ششم) می توان فرایند ها، ورودی ها و خروجی ها را شناسایی نموده و در جهت بهبود آنها اقدام نمود. همچنین حسام نیز در پژوهش خود چنین بیان نمود که تلاش و کوشش مدیران در جهت تمدید هر ساله گواهینامه ایزو ۲۰۰۰: ۹۰۰۱ و بهبود عملکردها می تواند بیمارستان ها را در زمینه افزایش کیفیت خدمات کمک کند و سیستم بهینه ای را برای بهبود مستمر فرآیندهای بیمارستانی ایجاد نماید (۲۱). یافته های پژوهش حاضر نیز این یافته ها را تأیید می کند. از نقاط قوت بیمارستان فوق در این معیار تلاش بیمارستان در کسب گواهی ایزو ۲۰۰۰: ۹۰۰۱ و در نتیجه تهیه فرآیندهای کاری بیمارستان در بخش های مختلف می باشد.

لذا بیمارستان حاضر فرایندهای مختلف مدیریتی، مالی، حمایتی، پشتیبانی و ... را تدوین نموده است. البته به دلیل اینکه بیمارستان حاضر در ابتدای این راه قرار دارد و هنوز بازمینی در جهت بهبود این فرآیندها صورت نگرفته و در ابتدای مرحله پیاده سازی این فرآیندهاست، بازمینی کردن فرآیندها و تعیین نقاط ضعف این فرآیندها از جمله نقاط قابل بهبود در این معیار می باشد.

معیار نتایج عملکرد سازمانی: یافته های پژوهش نشان دادند که بیمارستان مذکور از ۴۵۰ امتیاز، ۸۱ امتیاز (۱۸٪) را کسب کرده است. همان گونه که قبلا بیان شد این از میان معیارهای اصلی کمترین امتیاز کسب شده بوده و این در حالی است که سالاریان در پژوهش خود بیان می نماید که جهت افزایش اثربخشی و



بعد آموزشی نیز مورد ارزیابی قرار داده و ارتقاء عملکرد آنها را موجب گردید.

عملکرد در حیطه اندازه گیری، تحلیل و مدیریت دانش دارد (۱).
در پایان اضافه می گردد، الگوی مالکوم بالدريج قابلیت زیادی برای ارزیابی عملکرد سازمان های بهداشتی درمانی و موسسات آموزشی دارد. با بکارگیری چک لیست های فوق می توان عملکرد موسسات آموزشی را مورد ارزیابی قرار داده و ارتقاء عملکرد آنها را موجب گردید. از سوی دیگر دو رسالت بیمارستان های آموزشی و درمانی به منزله دو بال یک پرنده، از اهمیت و وزن مشابهی برخوردار است. با بکارگیری چک لیست های فوق می توان عملکرد موسسات آموزشی درمانی را از

تقدیر و تشکر

تیم پژوهش ضمن تبریک به پرسنل پر تلاش بیمارستان هاشمی نژاد برای شرکت در جایزه تعالی سازمانی و کسب امتیاز مطلوب به عنوان اولین بیمارستان شرکت کننده در جایزه، از همکاری آنان در جمع آوری اطلاعات صمیمانه تشکر می نماید.

References

- 1- Manjunath U, Metri BA, Shalini R. Quality management in a healthcare organization: a case of South Indian hospital. The TQM Magazine . 2007; 19(2): 129.
- 2-Sharafi M. Innovation in Higher Education (based on the Baldrige model). Journal of tadbir educational scientific. 2008; 19(191). [Persian]
- 3-Ruiz U, Simoan J, Molina P, Jimenez J, grandal J. A two-level integrated approach to self-assessment in healthcare organization . International Journal of Health Care Quality Assurance. 1999;12 (4): 135-144.
- 4-Rahimi G. Performance evaluation and continuous improvement of the organization. Journal of Tadbir. 2006; (173):42. [Persian]
- 5-Esmaeili A. Importance of developing indicators in the evaluation system.. 2004; (148):34. [Persian]
- 6-Etemadi M. Application of the EFQM model for performance evaluation of public sector institutions and organizations and the practical experience of Iran and Britain. Third International Conference on Quality Management. 2002:Tehran.[Persian]
- 7-Mozhdekar R. Performance Evaluation of Ayatollah Kashani hospital based on Baldrige Malcolm Model ,Tehran. Iran.[MA Thesis]. Islamic Azad University. 2005. [Persian]
- 8- Emami SA. continuous quality reform of higher education system. [PhD thesis]. Islamic Azad University. 2000. [Persian]
- 9-Farsi Abasabadi G. Familiarity with Baldrige Malcolm Quality National Award. Tehran: Niktab ; 2002: 10. [Persian]



- 10- Criteria for Performance Excellence, Available from: <http://www.quality.nist.gov/Criteria.htm>, 30-05-2008.
- 11- Ebrahimipour H. The adaptive survey of management of serving beginning and service educational programs of Hospitals personnel of Iran University of Medical Science . [MA Thesis]. Iran University of Medical Sciences. 2001. [Persian]
- 12- Ziaee MS. the necessity of reviewing and redesigning the organizational structure of educational and research institutions. Management culture. 2003; 1(4):137-111.[Persian]
- 13-Farzianpour F. Evaluation of Therapeutic educational services of teaching hospitals of Universities of Medical Sciences based in Tehran, based on validation model. [Ph.D thesis]. Islamic Azad University. 1997. [Persian]
- 14- Fatehpana A. performance assessment of Hashemi Nezhad Training hospital in Tehran based on models of education and health - treating Baldrige Malcolm. [MA thesis]. Iran University of Medical Sciences. 2008. [Persian]
- 15- Badri MA, Selmin H, Alshahr K, Grandon EE, Younis H, Abdulla M.The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework: Empirical test and Validation. International Journal of Quality and Reliability Management.2006; 23(9):1118-1157.
- 16- Mayer SM, Collier DA. An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria. Journal of Operations Management . 2004;19(4):403-429.
- 17- Maleki MR. The design of Strategic planning model for Therapeutic services complex organization. [PhD thesis]. Islamic Azad University.2000. [Persian]
- 18-Saxe JAM, Burgel BM, Collins-Bride GM, Stringari-Murray S, Dennehy P, Holzemer W. Strategic planning for UCSF's community health nursing faculty practices. Nurse Outlook. 2004; 52(4):179-88.
- 19- Harsini H, Albadavi A. As assessment of impact of IT on quality management systems. Available from: http://www.parspages.com/PHP/5BF9C848-1617-7B698A4E619CAE709163/Article/260D9C9C_1617_7B69_8A177AD49DF50595.pdf. at : 4.3.2008. [Persian]
- 20- Siamian H . The role of Health information management in hospital management. Available from: www.Medix.ir. At :20/9/2007. [Persian]
- 21- Hossam S. performance assessment of total quality management in social security hospitals in Tehran province.[MA thesis]. Islamic Azad University.2005. [Persian]
- 22-Salarian F. performance assessment of raining hospitals of Mazandaran University of medical sciences and Therapeutic health services in 2003 and compared with existing standards. [MA Thesis] .Islamic Azad University.2004.[Persian]



Educational Performance Assessment of Hashemi Nejad Educational Hospital Based on Model of Malcolm Baldrige, Tehran, Iran, 2007

Fateh panah A* (MS.c) Maleki M R** (Ph.D) Motlagh Z (MS.c)***

**Corresponding Author: Master of Sciences, Department of Health Services Management, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran*

***Associate Professor, Department of Health Services Management, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran*

****MS.c Student in Health Education, Department of Health Services, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran*

Abstract

Background: However, medical education, played a great role in human health in the twentieth century but this system has changed over time requires, so this study is conducted with aim of Educational performance assessment of Hashemi Nejad Training hospital in Tehran Based on Educational Model of Malcolm Baldrige Excellence Model.

Methods: descriptive study, conducted by cross-sectional method. The environment of this research was Hashemi Nejad educational Hospital in Tehran. Data gathering tools was international and standard checklist of Malcolm Baldrige's Model. Data gathering approach was interviewing chief managers of hospital, studying the records and documents in each criterion and separately supplementing the checklist. The data are analyzed qualitatively.

Results: This hospital has obtained 222 of total 1000 points exist in Malcolm Baldrige's score in educational field (22.2% of the total score of 100 percent in model). Finding also shows those main criteria of strategic planning and the focus on students, interest groups and marker obtain the maximum score. Since, each of them has obtained 33 percent of total score of the model and the minimum score, 18 percent, belongs to results of organizational performance criterion.

Conclusion: the hospital's performance in educational fields was weak. Science The first mission of hospital activities to better education and training student, so more attention to organizational performance is necessary.

Keywords: Performance assessment, Excellence models, Malcolm Baldrige, shahid hashemi nejad Hospital.