

الگوی تعالی سازمانی

بخش سلامت

مؤلفان: دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم،
دکتر محمد حسین سالاریان زاده، دکتر رسول نورالسنا و دکتر علی تقی زاده هرات

پارسه نگار
۱۳۹۱

- عنوان و نام پدیدآور : الگوی تعالی سازمانی بخش سلامت/ مولفان محمد فتحی ... [و دیگران].
- مشخصات نشر : تهران: پارسه نگار، ۱۳۹۱.
- مشخصات ظاهری : ۱۹۹ ص:، جدول.
- شابک : 978-600-92816-6-4
- وضعیت فهرست نویسی : فیا
- یادداشت : مولفان محمد فتحی، علیرضا کاظمی، نادر مرکزی مقدم، علی تقی زاده هرات، محمدحسین سالاریان زاده، رسول نورالنساء.
- یادداشت : کتابنامه: ۱۳۸ صفحه
- یادداشت : واژه نامه.
- موضوع : سازماندهی کارآمد -- ایران -- ارزشیابی
- موضوع : بیمارستان ها-- ایران -- ارزشیابی
- موضوع : جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان
- شناسه افزوده : فتحی، محمد، ۱۳۵۱ فروردین -
- رده بندی کنگره : HD۵۸/۹/الف۷۵ ۱۳۹۱
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۷۲۳۵۲۲



نام کتاب : الگوی تعالی سازمانی بخش سلامت

مؤلفین: دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم، دکتر علی تقی زاده هرات، دکتر محمدحسین سالاریان زاده، دکتر رسول نورالنساء

ناشر : انتشارات پارسه نگار

چاپ و صحافی : طیف نگار

چاپ اول : بهار ۱۳۹۱

تیراژ : ۲۰۰۰ نسخه

ناظر چاپ : عبدالله فتوحی

لیتوگرافی : امیرگرافیک

طراح جلد : حسین جلیلی

شابک : ۶۰۰۰ تومان

با تشکر و تقدیر ویژه از راهبانی ها و همکاری های

گروه تدوین

دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم، دکتر علی تقی زاده هرات،
دکتر محمدحسین سالاریان زاده، دکتر رسول نورالسنة

اعضای جلسات اجماع

دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم، دکتر علی تقی زاده هرات، دکتر محمدحسین سالاریان
زاده، مهندس حسین توکلی، دکتر علیرضا ملکی، دکتر عباس وثوق مقدم، مهدی برزگر، حمید شریعتمدار تهرانی، حسن
باقری، دکتر آرمین شیروانی، فرزانه نقیبی قانع، فاطمه سمنازی، نسیم نبی پور، ترانه یوسفی نژاد

اعضای کمیته تخصصی بازآفرینی مل

دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم، دکتر علی تقی زاده هرات، دکتر محمدحسین سالاریان
زاده، مهندس حسین توکلی، دکتر عباس وثوق مقدم، دکتر بهزاد دمازی، مهدی برزگر، حمید شریعتمدار تهرانی، حسن
باقری، دکتر آرمین شیروانی، فرزانه نقیبی قانع، فاطمه سمنازی، دکتر زهره سهرابی، ترانه یوسفی نژاد، نسیم نبی پور،
دکتر مژده رمضان، عذرا رمضان خانی، یاسمن آلتون تاش، مونا محمد نیا، معصومه نجفی، دکتر علی حیرانی

سازمانهای همکار و مراکز و دفاتر مرتبط وزارت متبوع

(به ترتیب حروف الفبا)

بیمارستان امام حسین (ع) تهران، بیمارستان آیت الله طالقانی تهران، بیمارستان شهید چمران تهران، بیمارستان
شهید هاشمی نژاد تهران، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات، دبیرخانه تدوین سند نیروی انسانی
بخش سلامت کل کشور، دپارتمان مولفه های اجتماعی سلامت موسسه ملی تحقیقات سلامت، دفتر نظارت و
اعتبار بخشی امور درمان، شورای سیاست گذاری وزارت بهداشت، مرکز بودجه وزارت بهداشت، مرکز تعالی
بالینی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، معاونت آموزشی وزارت بهداشت، موسسه مطالعات بهره وری و
منابع انسانی

فهرست

صفحه	موضوع
۱	پیشگفتار □
۳	مقدمه □
۵	فرایند بازآفرینی الگوی تعالی بخش سلامت □
۱۳	ارکان الگوی تعالی سازمانی - بخش سلامت □
۱۴	مفاهیم محوری تعالی سازمانی □
۳۱	معیارهای تعالی سازمانی بخش سلامت □
۱۱۴	ارتباط بین مفاهیم محوری و معیارهای مدل تعالی سازمانی بخش سلامت □
۱۱۵	منطق ارزیابی رادار □
۱۲۰	امتیازات مدل تعالی بخش سلامت □
۱۲۱	ماتریس امتیازدهی □
۱۲۳	واژه نامه □
۱۳۵	منابع □

پیش گفتار

بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی بعنوان چارچوبی مناسب جهت راهبری کسب و کار بسوی مقاصدی برتر مورد استقبال بسیاری از سازمان های پیشرو در جهان قرار گرفته است. لذا سازمان ها با به کارگیری این مدل ها، زمینه مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگو برداری از بهترین تجارب سازمان های موفق را در راستای بهبود مستمر عملکرد فراهم می آورند.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در راستای سیاست های کلان خود مبنی بر ارتقای نظام های تعالی سازمان های تابعه و همکاری با نهادهای مرتبط، اقدام به همکاری با دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات و جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در زمینه توسعه فرهنگ تعالی سازمانی در بخش بهداشت و درمان نمود و ضمن عضویت در کمیته های علمی و تخصصی بهداشت و درمان جایزه ملی، تلاش های فراوانی را در معرفی مدلی اختصاصی جهت تعالی بیمارستان ها در سال ۱۳۸۸ معطوف داشت. لیکن با توجه به آنکه در سال ۱۳۸۹ جایزه ملی اقدام به معرفی ویرایش جدید نموده است، برای تداوم ترویج تعالی در بخش بهداشت و درمان، بازآفرینی و اختصاصی سازی ویرایش جدید در این بخش ضروری به نظر می رسید.

در این راستا طرح بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده در واحد های تابعه و جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایران در دستور کار مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با همکاری دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات قرار گرفت. بدین منظور کمیته تخصصی بازآفرینی بهداشت و درمان، متشکل از اعضای ثابت و مدعو تشکیل گردیده است. این اعضای شامل نماینده دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات، مدیران تعالی و نمایندگان بیمارستان های موفق به اخذ تندیس و تقدیر نامه، نماینده معاونت درمان وزارت بهداشت، نمایندگان مرکز توسعه مدیریت وزارت بهداشت و برحسب ضرورت اعضاء مدعو به این کمیته اضافه می شدند.

طبق فرآیند تعریف شده برای بازآفرینی، اجزای مورد بازآفرینی ابتدا توسط مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری و دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات مورد بازآفرینی اولیه قرار گرفت و برای نظرخواهی از اعضاء کمیته تخصصی ارسال گردید. پس از گردآوری و جمع بندی نظرات اعضای کمیته تخصصی، جلسات اجماعی برای هریک از اجزاء مورد بازآفرینی برگزار گردیده است. در نهایت مدل بازآفرینی شده برای جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ارسال گردید تا پس از تایید در کمیته تخصصی بهداشت و درمان و تصویب در کمیته علمی جایزه، اعلام عمومی شده و به عنوان الگوی تعالی بخش سلامت جایزه مورد استفاده قرار گیرد.

تلاش های فوق، نتایجی را حاصل نمود که خلاصه ای از آن در ذیل ارائه می گردد:

- بررسی بیش از ۱۲۰۰ مقاله، مدل و کتاب در حوزه های مرتبط با معیارها و جزء معیارهای الگوی تعالی سازمانی.
- استخراج بیش از ۱۱۰۰ نکته راهنمای متناسب با بخش بهداشت و درمان برای مجموع ۲۲ جزء معیار.

□ ارزیابی نکات راهنمای بازآفرینی شده، بیش از ۱۲۰۰۰ مرتبه (ارزیابی ۱۱۰۰ نکته راهنما توسط ۱۲ عضو کمیته).

□ برگزاری بیش از ۸۵۰ ساعت جلسه اجماع بر روی نکات راهنمای ارزیابی شده توسط خبرگان.

□ بیش از ۲۰۰۰ برگ گزارش مکتوب از فرآیند بازآفرینی انجام گرفته.

لازم می داند که مراتب تشکر و تقدیر خود را از کلیه همکارانی که که از اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۹ تا اردیبهشت ماه ۱۳۹۰، تمام سعی خود را به عمل آوردند تا با تکیه بر آنچه از دانش و تجربه که در اختیار داشتند، و با در نظر گرفتن تمامی موازین و معیارهایی که رعایت آنها را لازمه یک الگوی بومی شناخته اند، کامل ترین الگو را در حد وسع خود تدوین و ارائه نمایند، ابراز دارد.

مقدمه

هر سازمانی صرفنظر از بخشی که در آن فعالیت می‌کند، اندازه، ساختار و درجه بلوغ آن، به یک چارچوب مناسب مدیریتی برای دستیابی به موفقیت نیاز دارد، مدل تعالی سازمانی EFQM یک چارچوب عملی غیر تجویزی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا:

- ارزیابی کنند که در کجا مسیر تعالی قرار دارند و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهمترین قوت‌ها و کمبودهای خود را مرتبط با چشم انداز و مأموریت سازمان درک کنند.
- به واژگان و زبان مشترک درباره سازمان خود دست یابند، تا مراوده موثر ایده‌ها چه در درون و چه در بیرون سازمان را تسهیل نماید.
- بهبودهای در حال انجام و برنامه ریزی شده را یکپارچه کنند تا از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری و کمبودها را شناسایی کنند.
- یک ساختار بنیادی برای سیستم مدیریتی سازمان ارائه کنند.

در حالی که تعداد بی‌شماری از ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی در سازمان بکارگرفته می‌شوند، مدل تعالی EFQM یک نگاه جامع از سازمان به دست می‌دهد تا مشخص شود که این روش‌ها چگونه در کنار هم قرار گرفته و یکدیگر را تکمیل می‌کنند. بنابراین بر اساس نیازها و کارکرد سازمان، مدل می‌تواند در کنار این ابزارها به عنوان یک چارچوب جامع توسعه تعالی پایدار مورد استفاده قرار گیرد.

شکل‌گیری بنیاد مدیریت کیفیت اروپا برای شناساندن و ترویج موفقیت پایدار بوده است و برای سازمان‌هایی که به جستجو چنین چیزی هستند راهنمایی ارائه کند.

سازمان‌های متعالی به سطوح برتر عملکردی که در آن انتظارات ذینفعان برآورده شده و یا از آن‌ها فراتر می‌رود دست پیدا کرده و آن موقعیت را حفظ می‌کنند. البته تمامی سازمان‌ها تلاش می‌کنند که موفق شوند اما برخی شکست می‌خورند، برخی برای دوره‌هایی موفق می‌شوند اما در نهایت از صحنه حذف می‌شوند و در نهایت تعداد کمی به موفقیت پایدار دست پیدا می‌کنند و به شایستگی مورد تحسین و احترام قرار می‌گیرند.

در سال ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، کشوری است با مردمی برخوردار از بالاترین سطح سلامت و دارای عادلانه‌ترین و توسعه یافته‌ترین نظام سلامت در منطقه؛ این عبارات چشم انداز نظام سلامت کشور است که در نقشه جامع علمی سلامت معرفی گردیده است. با توجه به تجربیات متعددی که در کشورهای مختلف دنیا وجود دارد، یکی از راهکارهایی که می‌توان برای دستیابی به عادلانه‌ترین و توسعه یافته‌ترین نظام سلامت در منطقه استفاده نمود، بکارگیری الگوی تعالی در بخش بهداشت و درمان کشور است. همچنین در مرور تاریخچه الگوهای تعالی سازمانی مشخص گردید، برای ترویج الگوهای تعالی در میان سازمان‌ها و تشویق آنها به بکارگیری این الگوها از مکانیزم جایزه

استفاده گردیده است. ایران نیز از سال ۱۳۸۲ با الگوبرداری از جایزه بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی را راه اندازی نموده و در ششمین سال اجرای جایزه ملی (سال ۱۳۸۶) ضمن بازنگری درحد نصاب‌ها و سطوح مختلف تعالی سازمانی، با الگوگیری از جایزه آمریکا این فرصت فراهم گردید که علاوه بر سازمان‌های بخش صنعت، سایر سازمان‌های درگیر در بخش‌های و فعالیت‌ها دیگر اقتصاد از جمله بخش درمان در این جایزه شرکت کنند و دستاوردها و موفقیت‌های خود را در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی در چارچوب مدل تعالی سازمانی EFQM با سایر سازمان‌ها به مقایسه بگذارند.

در اواخر سال ۱۳۸۸ با معرفی ویرایش جدید مدل تعالی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۱۰) توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، مدل جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نیز مطابق با آن مورد بازنگری قرار گرفت و با توجه به استقبال گسترده سایر بخش‌های مختلف از جمله مراکز درمانی از مدل تعالی سازمانی در سال‌های اخیر، نیاز به بازآفرینی مدل تعالی بخش سلامت احساس گردید و این امر منجر شد که در سال ۱۳۸۸ فرایند تخصصی شدن و یا به عبارت دیگر فرایند بازآفرینی مدل تعالی سازمانی ویرایش ۲۰۱۰ برای بخش بهداشت، درمان و سلامت با همکاری وزارت بهداشت، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات و جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی آغاز گردد. همانطور که در پیشگفتار و بخش‌های بعدی این کتاب به فرایند بازآفرینی الگوی تعالی بخش سلامت اشاره شده است، الگوی مذکور در خرداد ماه ۱۳۹۰ تدوین و در تیر ماه همان سال جهت دریافت نظرات اعلام عمومی گردید که پس از دریافت و اعمال نظرات، الگوی نهایی در تیرماه ۱۳۹۰ ارائه گردید.

در این کتاب ابتدا فرایند بازآفرینی الگوی تعالی بخش سلامت توضیح داده می‌شود، سپس ارکان الگوی تعالی معرفی خواهد شد بطوریکه در این قسمت شما با مفاهیم بنیادین تعالی، معیارها و زیر معیارهای مدل تعالی بخش سلامت، ماتریس ارتباط مفاهیم محوری با معیارها و زیر معیارها و منطق ارزیابی رادار آشنا خواهید شد و در انتها امتیازات و ماتریس امتیازدهی ارائه شده است.