

Investigation of Hospitals Management Challenges: A Qualitative Study in Shiraz Hospitals

Barati O^{1,2}, Sadeghi A^{2,3}, Khammarnia M^{4*}, Siavashi E^{2,3}

¹Ph.D. of Health Care management, Assistant Professor, Department of Health Care management, School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

²Health Human Resources Research Centre, School of Management and Medical Information, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

³Ph.D. Student of Health Care Management, Department of Health Care management, School of Management and Information Sciences, Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

⁴Assistant Professor of Health Care Management, Health Promotion Research Center, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran

Abstract

Background: Hospital management has been faced with several challenges in the recent decades. Identification and elimination of these challenges lead to improvement of effectiveness and efficiency of hospital activities. This study aimed to determine hospital management challenges.

Materials and Methods: This qualitative study using content analysis approach was conducted in Shiraz University of Medical Sciences in 2014-2015. The study participants included educational hospitals' managers, senior managers, faculty members, and post-graduate students of the University. In this regard, 24 subjects were selected by purposeful sampling. The data were collected using interviews and focus group discussions and were analyzed through content analysis.

Results: The hospital management challenges were categorized into five themes, namely structure of the University, rules and guidelines, resources and facilities, weakness of educational courses, and macro polices. On the other hand, changing the culture and beliefs, restructuring, education, and empowerment were mentioned as strategies for eliminating the challenges.

Conclusion: This study showed that the hospital managers were faced with structural challenges. Yet, these challenges could be decreased by increasing the relationship between hospitals and other centers, senior managers supporting hospital managers, empowerment of managerial culture, and clarification of hospital indices.

Keywords: Hospital, Hospital staff, Qualitative research

Sadra Med Sci J 2016; 4(3): 149-160

Received: Jan. 13th, 2016

Accepted: Jun. 21st, 2016

*Corresponding Author: **Khammarnia M.** Assistant Professor of Health Care Management, Health Promotion Research Center, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran, m_khammar1985@yahoo.com

مجله علوم پزشکی صدرا

دوره ۴، شماره ۳، تابستان ۱۳۹۵، صفحات ۱۴۹ تا ۱۶۰

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۴/۰۱ تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۲۳

مقاله پژوهشی

(Original Article)

بررسی چالش‌های مدیریت بیمارستان: یک مطالعه کیفی در بیمارستان‌های شیراز

امید براتی^{۱،۲}، احمد صادقی^{۲،۳}، محمد خمرنیا^{۴*}، الهام سیاوشی^{۲،۳}

^۱دکترای تخصصی، استادیار گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

^۲مرکز تحقیقات مدیریت سلامت و منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

^۳دکترای تخصصی، گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

^۴دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، استادیار، مرکز تحقیقات ارتقاء سلامت، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت بیمارستان در دهه‌های اخیر با چالش‌های متعددی روبرو بوده است. شناسایی و حل این چالش‌ها موجب ارتقای کارایی و اثربخشی فعالیت‌های بیمارستان می‌شود. این مطالعه با هدف شناسایی و تبیین چالش‌های پیش روی مدیریت بیمارستان انجام شد.

مواد و روش: مطالعه کیفی حاضر با رویکرد تحلیل محتوا در دانشگاه علوم پزشکی شیراز در سال ۱۳۹۳-۱۳۹۴ انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران بیمارستان‌های آموزشی و درمانی، مدیران ستادی دانشگاه، اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند که در مجموع ۲۴ نفر از افراد به صورت هدفمند انتخاب شدند. در این مطالعه جهت گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه و بحث گروهی متمرکز استفاده شد. همچنین از روش تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های مطالعه استفاده شد.

یافته‌ها: در این مطالعه چالش‌های مدیریت بیمارستان در پنج مضمون (ساختار و تشکیلات دانشگاه، قوانین و دستورالعمل‌ها، منابع و امکانات، ضعف دوره‌های آموزشی و سیاست‌های کلان و بالادستی) تقسیم بندی شد. تغییر فرهنگ و باورها، تغییر ساختار و تشکیلات و آموزش و توانمندسازی به عنوان راهکارهای عبور از چالش‌ها بیان شد.

بحث و نتیجه‌گیری: این مطالعه نشان داد که مدیران بیمارستان‌ها با چالش‌های متعددی که اکثر آنها مشکلات سازمانی و فرایندی هستند روبرو بودند. افزایش ارتباط بیمارستان با سایر مراکز، حمایت مدیران ارشد از مدیران بیمارستان، تقویت فرهنگ مدیرپروری و شفاف نمودن شاخص‌های بیمارستانی از مهم‌ترین عوامل جهت کاهش این چالش‌ها بود.

واژگان کلیدی: بیمارستان، کارکنان بیمارستان، مطالعه کیفی

* نویسنده مسئول: محمد خمرنیا، دکترای تخصصی مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، استادیار، مرکز تحقیقات ارتقاء سلامت، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران.
m_khammar1985@yahoo.com

مقدمه

بیمارستان به عنوان مهم‌ترین سازمان ارائه‌دهنده خدمات بهداشتی درمانی نقش مهمی در حفظ، تامین و ارتقای سلامت جامعه دارد. در این راستا، این سازمان نیاز به مدیریت نوین و مدیران کارآمد داشته (۱) به گونه‌ای که کارایی و اثر بخشی بیمارستان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد موثر منابع در آن سازمان بستگی دارد (۲). مدیران این کار را از طریق وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و . . . انجام می‌دهند (۳).

اگر چه نقش مدیریت در اداره سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های بهداشتی درمانی موضوع پذیرفته شده‌ای است، اما صاحب‌نظران بزرگ از جمله مایکل پورتر در این زمینه بیان می‌کنند که مشکل اصلی سازمان‌های امروزی مدیریت آن‌ها است (۳). امروزه، عقیده بر این است که بدون وجود مدیریتی پویا و مسلط بر روش‌های نوین مدیریت، کارایی و اثربخشی مطلوب در نظام شبکه بهداشت و درمان و بیمارستان به دست نمی‌آید (۵).

از آنجا که بیمارستان یکی از سازمان‌های اجتماعی مهم هر جامعه‌ای می‌باشد که با حیات و سلامت انسان سرو کار دارد، ضعف عملکرد مدیران در آن باعث تاخیر در درمان به موقع و پیشرفت بیماری یا مرگ می‌شود. ضعف عملکرد مدیران بیمارستان‌ها عامل بخش مهمی از افزایش هزینه‌ها و هدر رفتن منابع انسانی و مالی است (۶). جایگاه مدیریت و نقشی که مدیران بیمارستان‌ها می‌توانند در بهبود کیفیت مراقبت‌های بیمارستانی ایفا نمایند، از اهمیتی سرشار برخوردار است (۶). با این حال مدیران بیمارستان‌ها جهت مدیریت کردن این سازمان مهم و حساس با چالش‌ها و مشکلات متعددی روبرو هستند. از جمله این مشکلات می‌توان به عدم سیاست‌گذاری صحیح (۷)، مشکلات ساختاری دانشگاه‌ها (۸) و عدم ثبات مدیریتی (۹) اشاره کرد. همچنین مشکلات موجود در بیمارستان بر یکدیگر اثرات متقابلی دارند و علاوه بر اینکه موجب افزایش

محدودیت‌ها می‌شود، چالش‌های متعددی را برای مدیریت کردن این سازمان به وجود می‌آورد (۱۰). با توجه به نقش بیمارستان در نظام اقتصادی اجتماعی کشور از یک سو و از سوی دیگر محدود بودن مطالعات انجام شده در زمینه چالش‌های مدیریت بیمارستان، لذا نیاز به بررسی عمیق‌تر این موضوع با استفاده از ابزارهای مناسب از جمله تحقیقات کیفی ضروری به نظر می‌رسد. از این رو مطالعه حاضر با روش کیفی و با هدف تبیین چالش‌های مدیریت بیمارستان و بررسی راهکارهای مناسب در دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام شد. نتایج این مطالعه می‌تواند اطلاعات مناسبی را در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران کلان دانشگاه‌ها در جهت کاهش مشکلات مدیریت بیمارستان قرار دهد.

مواد و روش

این مطالعه کیفی به روش تحلیل محتوا و با هدف کاربردی در سال ۱۳۹۳-۱۳۹۴ انجام شد. محیط پژوهش در این مطالعه دانشگاه علوم پزشکی شیراز و جامعه پژوهش شامل مدیران ۱۳ بیمارستان دولتی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شیراز و مستقر در شهر شیراز، اعضای هیئت علمی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند. شرکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند متناسب با پژوهش کیفی انتخاب شدند.

حجم نمونه در این مطالعه، مشابه مطالعات کیفی تا رسیدن به اشباع اطلاعاتی بود و جایی که داده‌های جدیدی به دست نیامد، نمونه‌گیری به پایان رسید. بر این اساس یک بحث گروهی متمرکز با دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و ۱۸ مصاحبه انفرادی با مدیران بیمارستان‌ها (۱۰ نفر)، مدیران ستادی دانشگاه (۵ نفر) و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی (۳ نفر) انجام شد. از جمله مهم‌ترین معیارهای ورود به مطالعه داشتن اطلاعات

مصاحبه‌های ضبط شده نیز به منظور آگاهی از زمان اشباع داده‌ها و نیز افزایش صحت و دقت پیاده‌سازی متون، بلافاصله پس از پایان هر جلسه خط به خط پیاده شد و به عنوان راهنما در مراحل بعدی کار استفاده شد.

در بخش دوم مطالعه و به منظور استفاده از نقطه نظرات دانشجویان در زمینه اهداف مطالعه، از روش بحث گروهی متمرکز (Focus Group Discussion) استفاده شد. انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند بود و از ۶ نفر از دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی که دارای تجارب کاری موفق در محیط بیمارستان بودند، جهت شرکت در این بحث دعوت به عمل آمد. جلسه با دعوت از افراد مورد نظر، در دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی شیراز برگزار شد و به مدت دو ساعت ادامه داشت. در این جلسه علاوه بر اداره کننده (که از بین تیم پژوهش انتخاب شده بودند)، یک نفر یادداشت‌برداری کرده و کار ثبت دقیق نظرات و عکس‌العمل‌های کلامی و غیرکلامی شرکت‌کنندگان را برعهده داشت. از افراد حاضر در جلسه اجازه گرفته شد تا بحث‌ها ضبط گردد و با توجه به عدم مخالفت با این مساله، مطالب بیان شده ضبط شد. در ابتدای جلسه پس از معارفه جهت آشنایی اجرا کنندگان و شرکت‌کنندگان، توضیحات لازم درباره نحوه برگزاری بحث گروهی متمرکز ارائه و به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات ارائه شده از طرف آنها کاملاً محرمانه خواهد بود. سپس در طول جلسه، سئوالات توسط مصاحبه‌کننده از شرکت‌کنندگان پرسیده شد. مصاحبه‌کننده همچنین سعی می‌کرد کلیه شرکت‌کنندگان را تحت نظر گرفته و افرادی را که کمتر در بحث‌ها شرکت می‌کردند، مشارکت دهد. بلافاصله پس از اتمام بحث در گروه متمرکز، مطالب ضبط شده، به صوت کلمه به کلمه پیاده شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

متن مصاحبه‌ها و جلسه بحث گروهی چندین بار مطالعه شد تا درک کلی از آنها به دست آید. سپس واحدهای معنی یا کدهای اولیه استخراج شدند که ۳۸۵

و تجربه در زمینه جایگاه مدیریت بیمارستان، توانایی بیان خوب و داشتن وقت برای مصاحبه بود. همچنین افرادی که وقت یا تمایل برای مصاحبه و شرکت در مطالعه را نداشتند، از مطالعه خارج شدند.

شرکت‌کنندگان در مصاحبه به صورت مبتنی بر هدف (Purposive) و با روش گلوله برفی (Snow balling) انتخاب شدند؛ بدین صورت که افرادی که دارای بیشترین اطلاعات در زمینه موضوع مورد مطالعه بودند، انتخاب شدند و از هر فرد خواسته می‌شد سایر مشارکت‌کنندگان و افرادی که معیار ورود به مطالعه را دارند، معرفی نمایند. مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختار یافته و با تعیین وقت قبلی و انتخاب محل از نظر شرکت‌کنندگان انجام گردید. مدت زمان هر مصاحبه بر حسب شرایط و تمایل شرکت‌کنندگان از ۲۰ تا ۴۰ دقیقه متغیر بود. در هنگام انجام مصاحبه به منظور اینکه پاسخگو بتواند احساس آرامش کند و آزادانه احساسات و افکار و دیدگاه‌های خود را بیان کند، هر یک از مصاحبه‌ها با سؤال باز «نظراتان را در مورد جایگاه سمت مدیریت بیمارستان بیان کنید» آغاز شد. محل انجام مصاحبه‌ها بر حسب تمایل مشارکت‌کنندگان در محلی انجام گرفت که آنها تعیین می‌نمودند. زمان انجام مصاحبه سه ماهه چهارم سال ۹۳ و اول سال ۱۳۹۴ بود.

جهت انجام مصاحبه‌ها، فرم عناوین راهنما (Topic Guide) که حاوی سه سؤال کلی برای روشن کردن اهداف مطالعه بود، تهیه شد. به منظور تعیین روایی و اطمینان از معنی‌دار بودن سئوالات از نظر پاسخ‌دهندگان، دو مصاحبه با افرادی که جزء مشارکت‌کنندگان منتخب نبودند، انجام شد و بر حسب دیدگاه آنها و بنا به ضرورت، اصلاحات لازم در جهت رفع نواقص انجام شد.

محور سئوالات در مصاحبه شامل جایگاه سمت مدیریت بیمارستان، چالش‌های سمت مدیریت بیمارستان و راهکارهای حل این چالش‌ها بود. مصاحبه‌های انجام شده باکسب اجازه از شرکت‌کنندگان ضبط و عمل پیاده‌سازی

مصاحبه و ضبط مصاحبه ضمن حفظ بی‌نامی و رازداری رعایت شد. برخورداری از حق کناره‌گیری از پژوهش در هر زمان از جمله ملاحظات اخلاقی بود که در این مطالعه رعایت شد.

یافته‌ها

در این مطالعه که از روش حداکثر تنوع (Maximum Variation) استفاده شده بود تعداد ۱۰ مدیر بیمارستان، ۵ مدیر ارشد دانشگاه، ۳ نفر هیئت علمی و ۶ نفر دانشجو شرکت داشتند. از مجموع ۲۴ فرد شرکت‌کننده در پژوهش ۲۲ نفر مرد (۹۱/۷ درصد) و ۲ نفر زن بودند (۸/۳ درصد). میانگین مدت زمان مصاحبه‌های انجام شده ۲۸ دقیقه بود.

الف- جایگاه و اهمیت پست مدیریت بیمارستان
نتایج این مطالعه نشان داد که در ابتدا همه افراد شرکت‌کننده جایگاه مدیریت بیمارستان را جایگاهی مهم و حساس قلمداد می‌کردند. «پست مدیریت بیمارستان چالشی است، بسیار وقت‌گیر و بسیار طاقت‌فرسا است. یکی از جایگاه‌های مهم دانشگاه و معاونت درمان است. می‌تونم بگم یکی از سنگین‌ترین پست‌ها در دانشگاه است» (م ۶). «من فکر می‌کنم یکی از کارهای سخت، مدیریت بیمارستانیه» (م ۱۰). عضو هیئت علمی بیان کرد که «پست مدیریت بیمارستان از این بابت خیلی مهمه که همه فعل و انفعالات و بهتره بگیم وظایف مدیریتی رو در بیمارستان مدیر بیمارستان به دوش میکشه» (م ۱۱). یکی از مدیران ارشد معاونت درمان بیان کرد که «عملاً همه فعالیت‌های اجرایی بیمارستان بر دوش مدیر بیمارستان هست و رئیس بیمارستان خیلی درگیر این مسایل نیست» (م ۱۲).

ب- چالش‌های مدیریت بیمارستان

بر اساس جدول شماره ۱، چالش‌های مدیریت بیمارستان در پنج مضمون اصلی بیان شده است.

کد اولیه به دست آمد و سپس کدها ادغام شد و بر اساس اختلافات یا شباهت‌ها، طبقه‌بندی گردید. تمامی مراحل کدگذاری، تحلیل و طبقه‌بندی در کل جریان تحقیق ادامه داشت.

جهت دستیابی به صحت (Trustworthiness) و استحکام داده‌ها (Rigor)، مقبولیت (Credibility) آنها با استفاده از مطالعه و بررسی مستمر داده‌ها (پیاده کردن مصاحبه‌ها بر روی کاغذ و بررسی و مرور آنها تا پیدایش درون مایه‌های اصلی)، بازنگری تجزیه و تحلیل انجام شده توسط همکاران طرح (Peer check) و بازنگری نوشته‌ها توسط شرکت‌کنندگان در مطالعه (Member check) انجام گرفت. همچنین از نظر تاییدپذیری (Confirmability)، توصیف غنی و مفصل (Rich and Thick Description) یافته‌ها انجام شد.

جهت تحلیل داده‌های هر مرحله از روش تحلیل محتوا (Content analysis) استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی شیوه‌ای تخصصی در پردازش داده‌های علمی است که به منظور تعیین وجود کلمات و مفاهیم معین در متن مورد استفاده قرار می‌گیرد تا داده‌ها خلاصه، توصیف و تفسیر شوند (۱۲، ۱۱). بر این اساس، پژوهشگران بعد از آشنایی با دامنه گستردگی و تنوع مطالب، مفاهیم و موضوعات کلیدی را شناسایی نموده و مطابق با آن، به تنظیم چارچوب موضوعی پرداختند. در مرحله بعد، کلیه نوشته‌های حاصله از فرم‌های خلاصه مصاحبه فردی و گروهی، بر اساس چارچوب موضوعی به دست آمده، مورد بازبینی و حاشیه‌نویسی قرار گرفته و بر اساس منبع موضوعی مناسب، چیده شد. در نهایت با مقایسه روابط، مفاهیم، تضادها و نظریات مشاهده شده، درون‌مایه‌های مورد نظر به صورت دستی توسط دو نفر از پژوهشگران که دارای هیچ گونه تضاد منافع با موضوع و ارگان‌های ذیربط نبودند، از یافته‌ها استخراج گردید.

در این پژوهش، اصول اخلاقی شامل محرمانه بودن اطلاعات و اخذ رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان جهت

جدول ۱: چالش‌های پیش روی مدیریت بیمارستان

مضمون (Themes)	زیر مضمون (Sub-Themes)
ساختار و تشکیلات دانشگاه	- تعدد مراکز تصمیم‌گیری و واحدهای نظارتی - عدم ثبات مدیریت - عدم اختیارات کافی - عدم تناسب اختیار و مسئولیت‌ها - عدم شفافیت نقش و وظایف مدیران - رعایت نکردن الزامات کار تیمی - بافت فرسوده بیمارستان‌ها - کار با نیروی انسانی با سابقه
قوانین و دستورالعمل‌ها	- عدم شفافیت قوانین و فرایندهای سازمانی - شفاف نبودن شاخص‌های ارزیابی بیمارستان - تغییرات سریع در قوانین و آئین‌نامه‌ها
منابع و امکانات	- کمبود منابع مالی - کمبود نیروی انسانی - مدیریت ضعیف منابع - مقاومت کارکنان در برابر تغییر
دوره‌های آموزشی	- عدم کفایت دوره‌های آموزشی - آموزش‌های ناکافی در دوران دانشجویی - شکاف بین آموزش و فیلد کاری - فشارهای وارده از سوی گروه‌های آموزشی
سیاست‌های کلان و بالادستی	- تعدد برنامه‌ها و سیاست‌های کشوری (طرح تحول، پزشک خانواده...) - بوروکراسی‌های دست و پاگیر

بیان کرد که «مراکز تصمیم‌گیری برای بیمارستان توی دانشگاه خیلی متعدد است» (م۷). همچنین تقریباً تمام مدیران بر این عقیده بودند که در کارهای اجرایی خود از اختیارات لازم برخوردار نیستند و در واقع بین اختیارات و مسئولیت و پاسخگویی تناسب وجود ندارد. "الآن مدیرای بیمارستان‌ها مهم‌ترین چالششون اینه که مدیر نیستند به عامل هستند" (م۳). "الآن بیشتر مدیر نیستن یا از مدیریتشون استفاده نمی‌کنن در واقع بیشتر به مجری فرامین بالادستی هستن" (م۷). همچنین مدیران بیمارستان‌ها و ستاد دانشگاه بر این اعتقاد بودند که چالش‌های بیمارستان‌های فرسوده بیشتر از بیمارستان‌های جدید می‌باشد: "سر تا پای حرکات بیمارستان خصوصاً بیمارستان‌هایی که بافت قدیمی دارند چالشه" (م۱). با این وجود سایر مشارکت‌کنندگان این موضوع را به عنوان یک چالش بیان نکردند.

بیشتر مدیران بیمارستان، مدیران ستادی و اساتید بر این عقیده بودند که چون مدیر، رئیس و مترون از سوی مراجع متعدد انتخاب می‌شوند، در نتیجه انسجام و هماهنگی لازم را نداشته و در قالب یک تیم نمی‌باشند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان اینگونه بیان کرد: "این که معاونت درمان رئیس رو انتخاب می‌کنه و معاونت توسعه مدیر رو انتخاب می‌کنه، و مترون رو دفتر پرستاری انتخاب یا پیشنهاد می‌کنه، از اساس به کار غلطه. چون در خیلی از مواقع اینا اصن با هم هماهنگ نمی‌کنن. در صورتی این کار صحیحیه که این سه نفری که می‌خوان برن توی بیمارستان کاملاً همدیگه رو قبول داشته باشن" (م۱۱).

۲- قوانین و دستورالعمل‌ها
 قوانین دست و پاگیر و عدم شفافیت در قوانین و دستورالعمل‌ها یکی از دیگر چالش‌های مدیریت بیمارستان قلمداد شد. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد که "این بوروکراسی‌ها و برخی قوانین اجازه نمیده به مدیر حتی یک بخشش رو گسترش بده" (م۱۰). در زمینه تغییرات سریع قوانین یکی از مدیران بیان کرد که "مدیر بیمارستان‌ها به چالش دیگه‌ای

۱- ساختار و تشکیلات دانشگاه

بیشتر چالش‌های مدیریت بیمارستان مربوط به بحث‌های ساختاری بود. اکثر مدیران بیمارستان‌ها اعلام کردند که مراکز تصمیم‌گیرنده و همچنین مراکز نظارتی بسیار متعدد می‌باشد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان

برای دانشجویان داشته باشیم" (م ۲۳). "در واقع اون سر فصل‌هایی که آموزش داده میشه مطابق با اون نیازهایی که در آینده بچه‌ها قرار هست که باهاش مواجه بشن نیست" (م ۲۱).

۵- سیاست‌های کلان و بالادستی

اجرا و ابلاغ یک باره و ضرب الاجلی برخی طرح‌ها و برنامه‌های کلان کشور به بیمارستان‌ها، برای مدیران به یک چالش تبدیل شده است. چنانکه در این زمینه یکی از افراد بیان کرد که "مثلاً شما تو قانون طرح تحول، می‌دونین از وقتی طرح تحول اومد، کررا شاید ۱۵-۱۶ تا الحاقیه بعدش اومد که بعضی جاها این ابلاغیه‌ها حتی با همدیگه تناقض داشت و مدیر گیج میشد تو بحث ارائه خدمات" (م ۱۱).

یکی دیگر از شرکت‌کنندگان این گونه بیان کرد: "مرتب بخشنامه عوض می‌شه، قوانین جدید میاد و مرتب مدیرا درگیر مسایل جدید هستن. مثلاً حساب کنین توی یکسال گذشته طرح تحول نظام سلامت، پرداخت مبتنی بر عملکرد، کتاب ارزش‌های نسبی" (م ۹).

ج- راهکارهای عبور از چالش‌ها

شرکت‌کنندگان در این مطالعه برای چالش‌های مطرح شده راه‌حل‌هایی را نیز پیشنهاد دادند.

۱- تغییر فرهنگ و باور

تغییر در باور و نگرش عمومی و همچنین سیاست‌گذاران و عوامل بالادستی می‌تواند تا حدودی این چالش‌ها را کاهش دهد. بیشتر شرکت‌کنندگان اعتقاد داشتند که این باور و اعتقاد که مدیران بیمارستان و یا نظام سلامت صرفاً پزشک باشند، باید تغییر کند. به عنوان مثال یکی از اعضای هیئت علمی این‌گونه بیان کرد: "بالاخره خود وزیر به عنوان راس هرم نظام سلامت این قدمو شروع کرده؛ وقتی که معاون توسعه خودشو به غیر پزشک می‌ذاره، به پیام داره یعنی داره به همه این پیامو می‌ده که لزوماً هر کسی که پزشک هست بالاخره یک مدیر خوبی نیست" (م ۱۱).

که دارن چندگانگی قوانین و ضوابط موجود هست و تغییرات مکرری که توی این قوانین پیش می‌یاد. شما ببینید تو چند سال اخیر به بررسی بکنید، یکسال گفته شده که واحدهای فلان رو می‌تونید به بخش خصوصی واگذار کنید سال بعدش برعکسش" (م ۲). "بروکراسی اداری به خاطر عدم شفافیت زیاد میشه و شما مجبورید با خیلی‌هایی که وقتش رو باید صرف چیزای دیگه بکنی، وقت صرف کنی که ارتباط برقرار کنی که کارات انجام بشه" (م ۷). "قوانین بیمه با قوانینی که تو بیمارستان اتفاق می‌افتاد به مقدار با هم در تنش بود و به مقدار مشکلات خاص خودشو داشت" (م ۹).

۳- منابع و امکانات

مشارکت‌کنندگان کمبود منابع مالی و انسانی را جز چالش‌ها و مشکلات بیمارستان تلقی می‌کردند. م ۱۷ به عنوان یکی از مدیران ارشد دانشگاه در این زمینه بیان کرده است که "مدیر بیمارستان عملاً در حال حاضر درگیر مسایل اجرایی و عملیاتی بیمارستانه. به مدیر درگیر حوزه منابع انسانی، نیروی انسانی و کمبودهایی که تو این حوزه هست می‌باشد". بیمارستان‌ها درگیری بسیار جدی دارن تو بحث کمبود پرسنل پرستاری" (م ۵). همچنین در مورد کمبود زمان بیان شده است که "حجم کارهای مدیریت بالا است و فرصت‌های مدیران کم است" (م ۶).

۴- ضعف دوره‌های آموزشی

فشارهای وارده از سوی گروه‌های آموزشی یکی از مواردی بود که مشارکت‌کنندگان آن را یکی از چالش‌های مهم مطرح نمودند: "تو بیمارستان‌هایی که آموزشی‌اند، گروه‌های آموزشی قدرتی دارن که می‌تونن فشار بیان بگن که به بخشی رو بذار، به بخشی رو بردار" (م ۱۱). در این زمینه برخی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی بیان می‌کردند که باید با کاهش پذیرش دانشجو به کیفیت دوره‌های آموزشی توجه شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کرد که "باید یکسری معیارهای اولیه برای پذیرش و ورود دانشجویان به این رشته باشه، اول اینکه محدودترش کنیم تا بتونیم آموزش‌های با کیفیت بیشتر

جدول ۲: راهکارهای مقابله با چالش‌های پیش روی مدیریت

بیمارستان

مضمون	زیر مضمون
تغییر فرهنگ و باورها	- تغییر در باور و نگرش سیاست‌گذاران - اصلاح سیاست‌های بالادستی
تغییر ساختار و تشکیلات	- بازنگری در نحوه انتخاب رئیس و مدیر بیمارستان - دادن اختیارات کافی به مدیران
آموزش و توانمندسازی	- تقویت ارتباط دانشکده با بیمارستان - دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیاز - ارتقای کیفی کارکنان - برنامه‌های جانشین پروری

سیستم دانشکده رو با سیستم اجرا لینک کنه. یعنی هم اینوریا از اون ور یا یاد بگیرن هم اونوریا از اینوریا یاد بگیرن " (م ۷). "شاید بشه یه کرسی داد به مدیران بیمارستان توی دانشکده مدیریت. یه واحدهایی رو که تجربه دارند بتونند تدریس کنند" (م ۴). یکی از دانشجویان تحصیلات تکمیلی نیز بیان کرد که "اینکه ما در جلسات توانمندسازی بیمارستان‌ها می‌ریم و ارتباطمون با فیلد کاری آینده تقویت می‌شه خیلی موثره" (م ۱۹).

بسیاری از مدیران بیمارستان‌ها بر این عقیده بودند که در اجرای کلاس‌های آموزشی باید از مدیران بیمارستان توانمند استفاده کنند و صرفاً استفاده از مدرسانی که تجربه کار مدیریتی ندارند مفید واقع نخواهد شد. "من معتقد هستم از خود مدیران بیمارستان‌ها، از خود افرادی که توی دانشکده مدیریت سوابقی از کارای اجرایی دارن استفاده بشه بهتره تا از کسانی استفاده بکنیم که، حقیقتاً من بارها می‌گم صرفاً کتاب خوندن نمره بیست گرفتن اینا توی عمل یه کمی رویایی و بالاخره بلندپروازانه صحبت کنن و از واقعیت دور باشه" (م ۲).

همچنین همه مشارکت‌کنندگان بر لزوم استفاده از آموزش مبتنی بر نیاز مدیران تاکید داشتند به نحوی که یک از آنان بیان کرد که "ما ببینیم مدیران چی نیاز دارن. من مثال براتون می‌زنم. الان دید اقتصادی روی بیمارستان‌ها خیلی زیاده. یعنی عملکرد بیمارستان‌ها تقریباً داره رو عملکرد مالیشون سنجیده می‌شه. شما ببینید که چند تا دوره آموزشی موثر در رابطه قیمت تمام شده ما توی بیمارستان‌ها داشتیم" (م ۲). همچنین فرد دیگری بیان کرد که "یک نظر سنجی بشه حتی با نظر خود مدیران، کاملاً مشخص میشه هر مدیر کجا ضعف داره" (م ۱).

بحث

هدف اصلی این پژوهش شناسایی چالش‌های پست مدیریت بیمارستان با استفاده از رویکرد کیفی بود. مشکلات ساختاری و دانشگاهی از جمله عدم تناسب اختیار و مسئولیت در بیمارستان به عنوان مهم‌ترین چالش

۲- تغییر ساختار و تشکیلات

مشارکت‌کنندگان در مورد اشکالات روند کنونی نحوه انتخاب رئیس و مدیر بیمارستان اتفاق نظر داشتند و معتقد بودند که تغییر این رویه برخی چالش‌ها و مشکلات بیمارستان‌ها را مرتفع می‌سازد. "نحوه انتخاب رئیس و مدیر از اساس اشتباست. کسی بیاد مدیر عامل یا مدیر بیمارستان بشه که داره کار بیمارستانو می‌کنه" (م ۱۱). "باید مدیر بیمارستان دارای اختیارات کافی باشه تا بتونه مشکلات بیمارستان رو حل کنه" (م ۲).

۳- آموزش و توانمندسازی

با توجه به آنکه از سال ۱۳۹۱ برنامه‌های توانمندسازی مدیریت با همکاری دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی شیراز در حال انجام بود بسیاری از مشارکت‌کنندگان بر مثبت بودن این کلاس‌ها و تقویت ارتباط دانشکده و بیمارستان تاکید داشتند. "همون کاری که الان دانشکده مدیریت هم شروع کرده اینکه بیاد

بیمارستان با شناخت دقیق از وظایف بتواند به ارائه خدمت در بیمارستان بپردازد.

در مطالعه حاضر سیاست‌های کلان وزارتخانه‌ای به عنوان یک چالش شناخته شد. به نحوی که قوانین و دستورالعمل‌های کلان وزارتخانه که به صورت بخشنامه برای بیمارستان‌ها ابلاغ می‌شود موجب ایجاد چالش در بیمارستان‌ها می‌شود. در تائید این یافته ارومیه‌ای بیان کرد که عدم سیاست‌گذاری صحیح از سطوح کلان وزارتخانه یکی از چالش‌های پیاده‌سازی برنامه‌ها در بیمارستان‌ها می‌باشد (۷).

ضعف دوره‌های آموزشی نیز یکی از چالش‌های مهم دیگر در پست مدیریت بیمارستانی شناخته شد. با توجه به آنکه مدیران بیمارستان‌ها بیان کردند که آموزش‌ها باید منطبق بر نیاز آنها باشد، پیشنهاد می‌شود تا قبل از اجرای هر گونه دوره آموزشی، نیازهای مدیران به عنوان فراگیران این دوره مورد بررسی قرار گیرد تا اثربخشی دوره‌های آموزشی افزایش یابد. از سوی دیگر دانشجویان و اعضای هیئت علمی فاصله زیادی بین برنامه‌های درسی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و نیازهای روز مدیریت بیمارستان بر شمرده‌اند. در این زمینه بیگزاده بیان کرد که برنامه درسی مهم‌ترین چالش برنامه آموزشی در مقطع کارشناسی این رشته است. وی افزود که سرفصل دروس و اهداف این برنامه آموزشی اثربخشی لازم را ندارند و عرصه‌های بالینی باید از لحاظ مواردی از قبیل برگزاری کلاس‌های توجیهی، آموزش مهارت‌های مبتنی بر بیمارستان و مربیان توانمند مورد توجه قرار گیرند (۱۲). مطالعات متعددی بر بازنگری برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی جامعه، دانشجویان و هم‌هنگ با نظر استادان جهت ارتقاء کیفی فرآیندهای آموزشی دانشگاهی تاکید کرده‌اند (۱۵، ۱۶). لذا نیاز به بازنگری و تجدید نظر در محتوای سرفصل درسی در این زمینه می‌باشد. باید اذعان نمود که، شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی اگر به درستی و متناسب با محتوای آموزشی طرح ریزی و انجام شود، تمهیدی مهم و

پست مدیریت بیمارستان شناخته شد. از آنجایی که مدیران بیمارستان‌ها برای اجرای وظایف و پاسخگویی در برابر مسئولیت‌ها نیاز به اختیارات کافی دارند لذا باید اختیارات مناسب به آن‌ها واگذار شود. میرزایی در مطالعه خود بیان کرد که مشکلات ساختاری دانشگاه یکی از چالش‌های مدیریت بیمارستان‌ها می‌باشد (۸). این موضوع نه تنها در بیمارستان‌های دولتی بلکه در بیمارستان‌های خصوصی نیز به عنوان چالش مهم مدیریتی مطرح شده است (۱۳). همچنین در مطالعه دیگری عدم ثبات مدیریتی از چالش‌های مدیریت بیمارستان شناخته شده است (۹). یاسمی در مطالعه‌ای مشکلات ساختاری را به عنوان یکی از چهار بخش عمده مشکلات در بیمارستان‌های روانپزشکی بیان کرد. اهمیت این بخش به گونه‌ای است که بر روی سایر بخش‌های مالی، ... تاثیرات متقابلی دارد (۱۰). از سوی دیگر نتایج مطالعه‌ای که در سال ۱۳۸۱ در بیمارستان‌های دولتی انجام شد نشان داد که تمرکز بیش از حد ساختار سازمانی سبب می‌گردد که تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی عموماً در خارج از بیمارستان اتخاذ گردد (۱۴). مقایسه این دو مطالعه نشان می‌دهد که این موضوع در سال‌های اخیر نیز وجود داشته و این مشکل بیش از یک دهه در بیمارستان‌های دولتی ادامه دارد. لذا نیاز است تا تصمیم‌گیری از سوی مدیران کلان دانشگاه در این زمینه انجام گیرد.

عدم شفافیت قوانین و وظایف و نقش مدیران از دیگر چالش‌های بیان شده برای جایگاه مدیریت بیمارستان بود. از آنجایی که تغییر باور و فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین راهکارهای حل چالش بیمارستان‌ها می‌باشد (۹). لذا در این زمینه تغییر باورها نسبت به پست مدیریت بیمارستان از سطح وزارتخانه تا دانشگاه به عنوان یک راهکار پیشنهاد شده است تا جایگاه و نقش مدیریت بیمارستان به روشنی تبیین شود. مدیران ارشد دانشگاه باید در این زمینه نقش‌ها و وظایف را به صورت شفاف تعیین نمایند تا مدیر

موانع مهم در استقرار این برنامه برشمردند و به عقیده آنان لازم است که برنامه حاکمیت بالینی با پرداخت‌های مالی و ارزشیابی‌های درون سازمانی و عوامل موثر در ارتقای شغلی پرسنل و معیار اعتبار بخشی و سیستم‌های بازخورد عملکرد ادغام شده و همه عملکردها در یک راستا باشند تا این برنامه به عنوان یک برنامه مجزا و بدون پشتوانه های اداری و مالی قلمداد نشود (۹). در این زمینه پیشنهاد می‌شود تا مدیران ارشد وزارتخانه و دانشگاه با حذف برنامه‌های تکراری و یکسان کردن برنامه‌های مشابه تا حد امکان زمینه ای را فراهم آورند تا کارکنان و در راس آنها مدیر بیمارستان با تمرکز خاطر بیشتری بتوانند به وظایف اصلی خود بپردازند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به کمبود مطالعات انجام شده در زمینه چالش‌های پست مدیریت بیمارستان اشاره کرد که در این زمینه سعی شد تا از مطالعات مشابه نیز استفاده گردد. همچنین به تاخیر افتادن زمان انجام برخی مصاحبه‌ها محدودیت دیگر این مطالعه بود که پژوهشگران تا حد ممکن تلاش برای گرفتن وقت به موقع و کافی از افراد مصاحبه شونده کردند.

نتیجه‌گیری

مدیران بیمارستان برای اداره این سازمان اجتماعی مهم با چالش‌هایی همچون ساختار و تشکیلات دانشگاه، قوانین و دستورالعمل‌ها و منابع و امکانات به عنوان مهم‌ترین چالش‌های مدیریت بیمارستان روبرو هستند. برای چالش‌های مطرح شده راه‌حلی‌هایی از جمله تغییر فرهنگ و باور، تغییر ساختار و تشکیلات و آموزش و توانمندسازی مطرح شد که جزئیات آنها در زیر بیان شده است:

- ارتباط گسترده و مستمر بیمارستان با سایر مراکز اکادمیک مدیریت سلامت و دانشگاهی
- حمایت مدیران ارشد دانشگاه از مدیران؛ اصلاح ساختار و تشکیلات، افزایش اختیارات مدیران، شفاف نمودن وظایف و نقش مدیر بیمارستان، اصلاح قوانین

اساسی در اثربخشی کارکرد آموزشی و بهسازی و طبیعتاً اثربخشی برنامه آموزشی خواهد بود (۱۷) در این زمینه برای افزایش اثربخشی بیشتر برنامه آموزشی رشته مدیریت خدمات بهداشتی درمانی لازم است که محتوای آموزشی با نیازها و انتظارات سیستم بهداشتی درمانی کشور منطبق شود و نیازسنجی آموزشی امری ضروری به شمار رود تا دانش‌آموختگانی توانمند وارد سیستم بهداشتی درمانی کشور شوند. همچنین در این زمینه طبیبی بیان کرد که آموزش حرفه‌ای مدیران جهت انجام وظایف مدیریتی در بیمارستان‌ها یک ضرورت اجتناب ناپذیر است (۶).

این مطالعه نشان داد که کمبود منابع از دیگر چالش‌های مدیریت بیمارستانی است. در این زمینه یافته‌های مطالعه زیاری با مطالعه حاضر همخوانی داشته و وی خاطر نشان کرد که عدم هماهنگی بین بخشی و کمبود منابع مالی از چالش‌های اجرای برنامه‌های بیمارستانی است (۹). همچنین باید بیان کرد که اگر چه در سال گذشته بودجه مناسبی در قالب طرح تحول سلامت به بیمارستان‌های دولتی اختصاص داده شده است؛ اما نحوه استفاده مناسب از این بودجه خود باید مورد توجه مدیران بیمارستان‌ها قرار گیرد.

در این مطالعه مصاحبه‌کنندگان تعدد و همپوشانی برنامه‌های اجرایی در بیمارستان همچون اعتباربخشی، حاکمیت بالینی و نظارت توسط معاونت‌های مختلف دانشگاه را یکی از چالش‌های مدیریت بیمارستانی می‌دانستند به نحوی که بیشتر زمان مدیریت و کارکنان به فعالیت‌های نظارتی دانشگاه پرداخته می‌شود و آنها کمتر به وظیفه اصلی خود که همان ارائه خدمات با کیفیت است می‌پردازند. در این زمینه نتایج یک مطالعه نشان داد که تعدد برنامه‌های اجرایی همچون حاکمیت بالینی و بهبود کیفیت در بیمارستان‌ها و عدم هماهنگی بین آنها از چالش‌های موجود در مدیریت کردن بیمارستان می‌باشد و بسیاری از کارکنان بیمارستان جدا بودن اجرای برنامه حاکمیت بالینی از سایر مکانیسم‌های مدیریت را جزء

4. Porter M, Tizberg E. Health Management Strategy, translated by: Amini, F. First Edition, Tehran: Fara Publication; 2009

5. Shi L. Managing human resources in health care organizations, First Edition, Jones and Bartlett Publication, 2007.

6. Tabibi SJ, Heidari S, Nasiripour AA, Hosseini SM, Ameryoun A, Mashayekhi F. Assessment of Professional and Non-professional Managers' Performance among Selected Hospitals in Tehran. Journal of Hospital 2014, 13 (2): 45-5. [Persian]

7. Oroomiei N. Implementation challenges of accreditation in military and university hospitals in Kerman city and offering suggestion-2014. MSc. Thesis, Kerman University of Medical Sciences; 2015. [Persian]

8. Mirzaei S. Explanation of the executive challenges of clinical governance in military and university hospitals in Kerman city and offering suggestion-2014. MSc. Thesis, Kerman University of Medical Sciences; 2015. [Persian]

9. Ziari A, Abachizadeh K, Rassouli M, Heidarnia M, Mohseny M. Barriers Of Implementing Clinical Governance in Educational Hospitals Affiliated with Shahid Beheshti University Of Medical Sciences: A Qualitative Study. Journal of Hospital 2014; 13 (4): 93-103. [Persian]

10. Yasemi MT, Hajebi A, Bagheri Yazdi S. Qualitative analysis on the problems of psychiatric hospital from managers' perspective. Refah Journal 2005; 5 (20): 83-99. [Persian]

بالادستی، تمرکز بر روی مدیریت واحد و نه چند گانه در بیمارستان، مدیریت صحیح و فرایند مدار

- ایجاد و تقویت فرهنگ مدیر پروری در دانشگاه و بیمارستان
- شفاف نمودن شاخص های ارزیابی بیمارستان و استفاده از شاخص های عملی به جای شاخص های نظری
- بهبود دوره های آموزشی از طریق توجه به نیازهای مدیران بیمارستان و استفاده از مدرسین مجرب با داشتن تجربه کاری در بیمارستان

تقدیر و تشکر

این مقاله حاصل طرح پژوهشی به شماره ۹۳-۰۱-۶۸-۷۸۱۰ مصوب معاونت پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز می باشد. نویسندگان بر خود لازم می دانند تا از همه افرادی که در انجام این طرح آنها را یاری رساندند تقدیر و تشکر کنند.

منابع

1. Dehbashi N, Rejaei pour S, Salimi GH. Hospital Managers decision making manner and personnel satisfaction. Health Information Management 2005; 2 (2): 39-46. [Persian]
2. Ameryoun A. Hospital Organization and Management and Familiarity with Nursing Services, First Edition. Center for Planning and Publication Textbooks; 2007. [Persian]
3. Pashmforoosh B. Performance Comparison of managers educated in the field of management with managers educated in other disciplines from the standpoint of employees in the Atomic Energy Organization, M.Sc. Thesis, Science and Research Branch, Azad Islamic University, Tehran; 2004. [Persian]

15. Hariri M. An analysis on the educational needs of medical librarians in Iran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education* 1995; (1): 74-61.
16. Azizi F. Medical education: aims, objectives and challenges. Tehran: Ministry of Health and Medical Education; 2003. [Persian]
17. Nouhi E, Reihani H, Nakheii N. Investigation of Correspondence between Learning Needs and the Content of Psychiatry & Pediatric Retraining Programs from the Participants' Point of View. *Strides in Development of Medical Education* 2004; 1(1):10-6.
11. Forman J, Damschroder L. *Empirical Research for Bioethics: A Primer*. Oxford: Elsevier Publishing 2008.
12. Beigzadeh A, Okhovati M, Mehrolhasani MH, Shokoohi M, Bazrafshan A. Challenges of the Bachelor Program of Health Services Management: A Qualitative Study. *Journal of Health Management* 2014; 17 (55): 29-42. [Persian]
13. Gavkani F, Pourreza A, Hoseeini M, Feiz F. Perspective of private hospitals top managers on the problems. *Paeyesh Journal* 2010; 10 (1): 73-81. [Persian]
14. Arab A, Akbari F, Mahmodi A, Sadaghiani A. Managers perspective on Management Styles and organizational structure of public hospitals. *Journal of Hospital* 2002; 3 (4): 5-12. [Persian]

Cite this article as:

Barati O, Sadeghi A, Khammarnia M, Siavashi E. Investigation of Hospitals Management Challenges: A Qualitative Study in Shiraz Hospitals. *Sadra Med Sci J* 2016; 4(3): 149-160.