

بیان تفصیلی تجربه

۱- مقدمه

پس از تغییر ریاست بیمارستان پورسینا و انتصاب دکتر یوسفزاده به این سمت، گروه مدیریت جدید با توجه به وضعیت موجود و نقاط قابل بهبود پیش رو، اطمینان یافت بهره‌گیری از یک مدل جامع و مناسب برای بهبود عملکرد بیمارستان بسیار ضروری است. البته با توجه به شرایط بیمارستان تا پیش از تغییر گروه مدیریت، زمینه و آمادگی اولیه برای تغییر تا حد زیادی وجود داشت و دید غالب مدیران این بود که باید از شیوه‌های نوین برای تحول بیمارستان استفاده شود. در نتیجه با تغییر ریاست، حرکت برای دگرگونی با سرعت بیشتری آغاز شد.

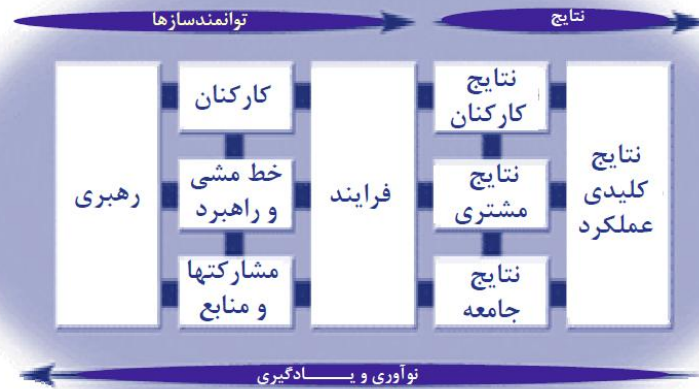
گروه مدیریت بیمارستان اعتقاد داشت که برای اعمال تغییرات، بیمارستان پورسینا نیز مانند دیگر سازمان‌ها، به یک الگوی مشخص و معتبر نیاز دارد. بر این اساس پس از بررسی‌های مختلف و الگوگیری از بیمارستان‌های موفق مانند بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد تهران، تصمیم گرفته شد که از مدل سرآمدی کسب‌وکار اروپا (EFQM) برای این منظور استفاده شود. EFQM، یک چارچوب و الگوی خودارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های بهبود مستمر در سازمان می‌شود. مفاهیم بنیادین در این مدل عبارتند از نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات قدم در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرایندها، توسعه و مشارکت کارکنان، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، توسعه شراکت‌ها و مسئولیت اجتماعی.

۲- فرآیند وقوع تجربه

شروع فعالیت گروه جدید مدیریت بیمارستان هم‌زمان بود با تصمیم وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مبنی بر آن که این بیمارستان به عنوان یکی از بیمارستان‌های طرح پایلوت، به مدت یک سال به صورت هیئت امنایی اداره شود. هدف از این تصمیم آن بود که پس از یک سال، عملکرد بیمارستان در شیوه جدید اداره آن ارزیابی شده و در صورت موفقیت، این شیوه به صورت دائمی استمرار یابد. پس از طی شدن دوره مورد نظر و با توجه به عملکرد موفق که در اطلاعات و گزارش‌های ارائه شده به وزارتخانه مشهود بود، بیمارستان پورسینا به عنوان یکی از ۱۸ بیمارستان سطح کشور و تنها بیمارستان منطقه شمال انتخاب شد تا از آن پس به صورت «هیئت امنایی» اداره شود.

پس از تعیین بیمارستان‌های هیئت امنایی، این گروه از بیمارستان‌ها به منظور تبادل تجربیات خود در جهت تسهیل و تسریع کار به شیوه جدید، توجه ویژه‌ای به ارتباطات متقابل داشتند تا از این طریق به تبادل افکار، تعامل فکری و الگوگیری بپردازند. این ارتباطات، امتیاز بسیار بزرگی برای هر یک از این بیمارستان‌ها و به ویژه بیمارستان پورسینا محسوب می‌شد.

تاریخ: شماره ثبت تجربه:	نظام مستندسازی تجارب مدیریت بیمارستانی ثبت تجربه	
<p>از آن جاکه در آن مقطع زمانی، بیمارستان شهید هاشمی نژاد به عنوان پیشروترین بیمارستان کشور در زمینه مدیریت هیئت امنایی محسوب می‌شد، گروه مدیریت بیمارستان پورسینا تصمیم گرفت ارتباط ویژه‌ای با بیمارستان مزبور برقرار کند. بر همین اساس از اوایل کار، با کمک یکی از اعضای هیئت امنای بیمارستان پورسینا که در آن زمان نماینده مردم گیلان در مجلس شورای اسلامی بودند، ارتباط بسیار خوبی میان دو بیمارستان ایجاد شده و بازدیدهای متعددی از بیمارستان شهید هاشمی نژاد انجام شد.</p>		
<p>به صورت متقابل در سال ۱۳۸۶، جناب آقای دکتر اعتمادیان رئیس وقت (و فعلی) بیمارستان شهید هاشمی نژاد برای حضور و بازدید از بیمارستان پورسینا اعلام آمادگی کردند. پس از اعلام آمادگی، در اولین جلسه هیئت امنای بیمارستان از ایشان دعوت به عمل آمده و آقای دکتر اعتمادیان بخشی از تجربیات و عملکرد بیمارستان شهید هاشمی نژاد به ویژه پس از هیئت امنائی شدن را مطرح کردند. این جلسه، زمینه را برای ارتباطات بعدی و بازدیدهای بیشتر تسهیل کرد. یکی از نکات مهم آموخته شده در این بازدیدها آن بود که مشخص شد که علاوه بر بینش باز مدیریتی شخص آقای دکتر اعتمادیان، برخورد علمی گروه مدیریت با مسائل از جمله بهره‌گیری از مدل تعالی سازمانی از عوامل برجسته موفقیت این بیمارستان بوده است.</p>		
<p>به این ترتیب در بیمارستان پورسینا تصمیم گرفته شد که از مدل EFQM به عنوانی مدلی راهنما، در حرکت آغاز شده برای تحول استفاده شود. در واقع، هدف بیمارستان در بهره‌گیری از این مدل، بر طرف کردن یک مشکل خاص نبود، بلکه اعمال تغییر و تحول در کل نظام مدیریت بیمارستان بوده است. همین دیدگاه نیز موتور محرک بیمارستان در پذیرش هیئت امنایی شدن و حضور در طرح پایلوت بود زیرا به اعتقاد تیم مدیریت بیمارستان، هیئت امنایی شدن می‌توانست در تحول بیمارستان و بهبود کیفیت خدمات آن کمک شایانی کند. بر اساس آموخته‌های اعضای بیمارستان پورسینا، مدل EFQM مدلی است که دسته‌بندی‌هایی در سازمان ایجاد می‌کند تا فعالیت‌ها به صورت علمی‌تری انجام شود.</p>		
<p>چارچوب مدل EFQM</p>		



از سوی دیگر، انتخاب مدل EFQM یک مزیت عمده نیز داشت؛ در آن مقطع زمانی، بسیاری از سازمان‌های ایرانی و غیر ایرانی، این مدل را مبنای کار خود قرار داده بودند و بیمارستان پورسینا نیز با انتخاب آن می‌توانست میزان رشد و مطلوبیت عملکرد خود را در مقایسه با آن‌ها مورد سنجش قرار دهد. این مزیت از آن جهت برجسته‌تر به نظر می‌رسید که گروه مدیریت توجه ویژه‌ای به الگوگیری از سازمان‌های دیگر داشت تا از این طریق حرکت تحولی آغاز شده را تسریع و تسهیل کرده و تا آن‌جا که مقدور است از سعی و خطا بپرهیزد.

در نخستین گام برای حرکت در جهت تعالی، تصمیم گرفته شد از مشاورینی که در زمینه آموزش و استقرار مدل‌های تعالی فعال هستند، برای برنامه‌ریزی و آموزش کمک گرفته شود. بر همین اساس ابتدا وزارتخانه گروهی را برای این منظور به بیمارستان معرفی کرد. اما گروه معرفی شده تنها سابقه همکاری در سازمان‌های صنعتی را داشته و تا آن زمان سابقه فعالیتی در هیچ بیمارستانی نداشت. در سوی دیگر، شرکت مشاوره شناسائی شد که با بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد همکاری داشت. این شرکت مشاوره، تنها مشاوره بود که در آن زمان سابقه کار در حوزه تعالی سازمانی را در چند بیمارستان داشت و نتیجه کارشان نیز در بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد محک خورده بود. به همین دلیل بیمارستان پورسینا نیز با این شرکت قرارداد بسته و جلسات متعددی را در ابتدای کار برگزار کرد.

گروه مدیریت بر اساس تجربیات قبلی و آموخته‌های خود در این تجربه، به این نتیجه رسیده است که برای موفقیت در اقدامات بنیادین و تحولی، مانند کاری که خود در زمینه تعالی سازمانی انجام داد، باید به مهم‌ترین عوامل موفقیت توجه ویژه داشت. این عوامل به شرح زیر هستند.

- یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت رویکردهای تعالی، حمایت مدیران ارشد سازمان‌هاست؛ بدون حمایت

مدیریت، حتی تلاش‌های قوی‌ترین مشاورین و بکارگیری بهترین مدل‌های تعالی نیز به ثمر نخواهد رسید. به همین دلیل در جلسات متعددی که اشاره شد در ابتدای قرارداد برگزار شد، مشاور به دنبال کسب اطمینان از وجود این حمایت و استمرار آگاهانه آن از سوی گروه مدیریت بیمارستان بود.

- عامل مهم بعدی در موفقیت، همراه کردن سایر اعضا و کارکنان فعال در سازمان است. به همین دلیل از نخستین روز که کار تعالی آغاز شد، رویکرد اصلی آن بود که به نوعی اقدام شود تا همه کارکنان بیمارستان در حرکت برای تعالی بیمارستان مشارکت کرده و به طریقی درگیر شوند؛ زیرا مدل تعالی تنها زمانی می‌تواند در یک سازمان به معنای واقعی اجرا شود که همه کارکنان در آن مشارکت کنند. مدیران ارشد، مسئولان واحدها، سرپرستارها و سوپروایزرها اولین نفراتی بودند که در قالب گروه‌های کاری در جریان کار درگیر شدند، به گونه‌ای که در جلسات برگزار شده بیش از صد نفر شرکت می‌کردند.

سرمایه اصلی هر سازمان و از آن جمله بیمارستان‌ها، نیروی انسانی فعال در آن سازمان است. تجربه نشان داده است که فشار آوردن به کارکنان در هیچ سازمانی باعث موفقیت آن سازمان نشده، بلکه انگیزه دادن به آن‌ها بوده که باعث موفقیت طرح‌ها شده است، زیرا ارائه خدمات مطلوب به مشتری از طریق کارکنان آن سازمان انجام می‌شود. نیروی انسانی نیز برای کسب انگیزه، نیاز به حمایت از جانب مدیران ارشد دارد که این حمایت‌ها می‌تواند مادی یا معنوی باشد؛ حتی کار ساده‌ای مانند گوش دادن به درد دل افراد این حس را در آن‌ها ایجاد می‌کند که رهبران سازمان به فکر ایشان هستند و این حس علاوه بر ایجاد اعتماد در کارکنان، موجب می‌شود که آنان ناخودآگاه از تصمیمات مدیران حمایت کنند.

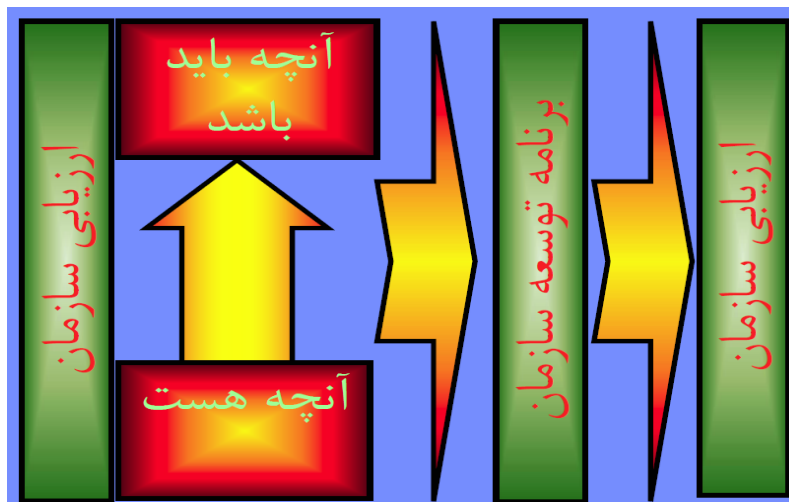
علاوه بر این تجربیات مدیران ارشد بیمارستان پورسینا نشان‌گر آن است که مشارکت دادن افراد در کارها باعث می‌شود که کارکنان خود را در سرنوشت سازمان سهیم بدانند و احساس مسئولیت بیشتری در فعالیت‌های روزانه از خود بروز دهند. بر مبنای همین اعتقاد نیز مدیران بیمارستان در بسیاری از طرح‌های اساسی و از جمله تجربه استقرار مدل EFQM، از همه کارکنان دعوت کردند که در خودارزیابی بیمارستان همکاری کنند.

اما این اعتقاد مدیران در حد شعار نبود بلکه فراهم کردن برخی امکانات رفاهی برای افراد مانند برگزاری اردوهای تفریحی، فعالیت‌های ورزشی و برنامه‌های بازدید، تشویق‌های مادی و معنوی و آموزش‌های جامع، باعث شد که کارکنان باور کنند که مدیران در عمل نیز به آن‌ها اهمیت می‌دهند. در واقع گروه مدیریت تلاش کردند تا انتظاراتی را که خود در گذشته از مدیران بالاترشان داشته‌اند، اکنون برای همکارانشان فراهم کنند. در بیمارستان پورسینا مدیران ارشد معتقدند که اگر قوی به کارکنان می‌دهند باید به طور قطعی به آن قول عمل کنند زیرا در غیر این صورت، کارکنان نسبت به عملکرد آن‌ها حساس شده و اعتماد خود را از

دست خواهند داد.

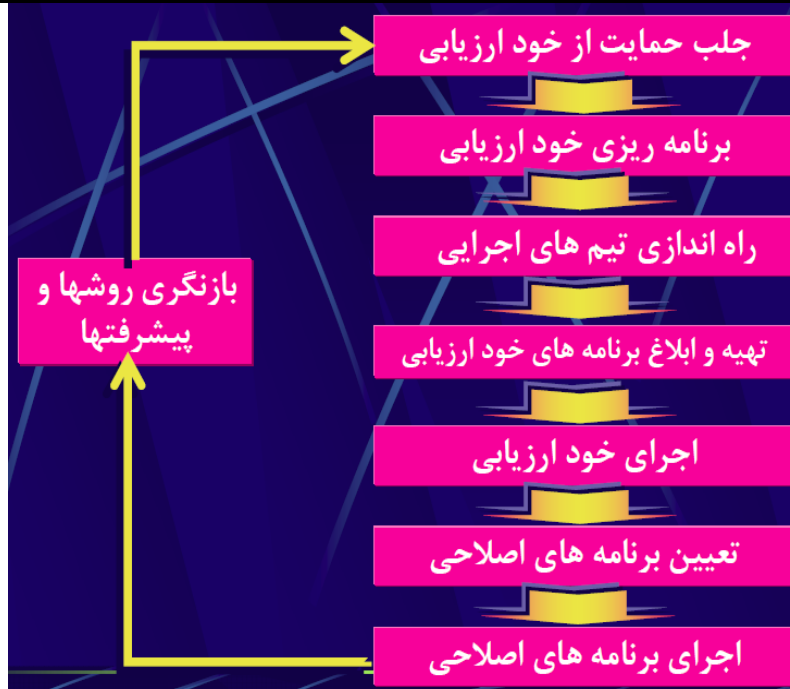
- اصل دیگری که در موفقیت تأثیر ویژه دارد و لازم است به آن توجه شود، این است که اقدامات باید به صورت ریشه‌ای انجام شوند. فکر کردن به مشکلات امروز بدون آینده‌نگری باعث دوباره‌کاری‌های بسیار می‌شود. برای انجام هر کاری، باید در مورد آن ارزیابی‌های اولیه انجام شود؛ اطمینان حاصل شود که این کار بایستی انجام شود و در حال حاضر کاری بهتر از این نمی‌توان انجام داد. همچنین تمام مسائل و گزینه‌های مربوط به آن بررسی شده و بهترین آن‌ها انتخاب شود. هر روند دیگری، به دوباره‌کاری ختم خواهد شد و دوباره‌کاری حتی با وجود حمایت مدیریت، باعث دلسردی و عدم همکاری کارکنان می‌شود. به عنوان نمونه در تجربه راه‌اندازی سیستم اطلاعات بیمارستانی (HIS) در بیمارستان پورسینا نیز به کار بستن همین رویکرد باعث موفقیت آن شد. در جریان استقرار HIS، در عمل به کارکنان ثابت شد که مشارکت و عزم همگانی و به ویژه مدیریت بر انجام این کار است و این سیستم به بهبود فعالیت‌های آن‌ها کمک خواهد کرد. اگر در راه‌اندازی HIS، تنها به مشکلات روزمره توجه می‌شد و دید آینده‌نگرانه وجود نداشت، به کار گرفتن بسیاری از پیشرفت‌ها و قابلیت‌های جدید در این سیستم امکان‌پذیر نبود.

گروه مدیریت با توجه به عوامل مورد اشاره و با نظر شرکت مشاور اقدام به تشکیل «گروه تحول» و برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های تعالی برای ایشان کرد. رویکرد پیشنهادی مشاور برای گام‌های بعدی که در بیمارستان به کار گرفته شد، در تصویر زیر نشان داده شده است.



ارزیابی سازمان که نخستین مرحله در رویکرد نشان داده شده است، از دو طریق «خودارزیابی» و «ارزیابی بیرونی»

تاریخ: شماره ثبت تجربه:	نظام مستندسازی تجارب مدیریت بیمارستانی ثبت تجربه	
<p>امکان پذیر است. بیمارستان پورسینا در ابتدا تصمیم گرفت از روش خودارزیابی استفاده کند تا پس از آشنائی کامل با مدل و کسب بلوغ اولیه، وارد مراحل بالاتر و ارزیابی بیرونی شود.</p>		
<p>بر اساس آموزه‌های مشاور که پس از تحلیل و ارزیابی مورد استفاده گروه مدیریت بیمارستان نیز قرار گرفت، خودارزیابی، یک بررسی سیستماتیک، جامع و منظم در رابطه با فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن فعالیت‌ها بر اساس خواسته‌های EFQM است. خودارزیابی به بیمارستان امکان می‌دهد به طور دقیق نقاط قوت و نواحی قابل بهبود را مشخص کند و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را برنامه‌ریزی کرده و بیمارستان را در مسیر پیشرفت قرار دهد. این روش دارای مزایائی به شرح زیر است که گروه مدیریت و همین‌طور کارکنان بیمارستان را در بکارگیری و همکاری در اجرای آن مجاب کرد:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تعیین دقیق نقاط قوت و نواحی قابل بهبود • ارائه روش سیستماتیک و مبتنی بر واقعیت برای ارزیابی بیمارستان و سنجش دوره‌های آن • ایجاد زبانی منطقی و چارچوبی مناسب برای اداره و بهبود بیمارستان • تعلیم عملی کارکنان با مفاهیم اصول برتری سازمانی و چگونگی ارتباط آن با مسئولیت‌ها • درگیر کردن تمامی کارکنان بیمارستان و در تمامی سطوح در فرآیند بهبود • انجام ارزیابی با روشی کاملاً مرتبط با سطوح کلان و خرد بیمارستان • فراهم‌سازی امکان مقایسه بیمارستان با سایر سازمان‌ها بر اساس خواسته‌های مدلی شناخته شده و قابل قبول • ایجاد هماهنگی در بهبودهای مختلف در حین فعالیت‌های جاری بیمارستان • بهبود در توسعه برنامه‌های تجاری و راهبردی بیمارستان • آماده شدن برای دریافت جایزه کیفیت 		
<p>پس از قطعی شدن انتخاب روش خودارزیابی و اطمینان یافتن از ایجاد مهارت‌های اولیه در گروه تحول که کارشناسان مشاور نیز ایشان را همراهی می‌کردند و انجام پاره‌ای از اقدامات و الزامات، اقدام برای انجام آن به عنوان نخستین بار آغاز شد. شرکت مشاور بر اساس اصول استقرار مدل EFQM و سوابق پیشین خود، برای انجام خودارزیابی نیز مراحل انجام کار را از پیش آماده کرده و در اختیار داشت.</p>		
<p>مراحل انجام خودارزیابی</p>		



تحلیل نتایج خودارزیابی انجام شده و اولویت بندی نقاط قابل بهبود منجر به تعریف برخی پروژه های بهبود اساسی شد که بلافاصله برای انجام آنها برنامه ریزی انجام شد. برخی از مهم ترین پروژه های بهبود انجام شده در این قالب به شرح زیر هستند:

- مدل مدیریت استراتژیک متوازن (BSM): رویکردی است که طی آن استراتژی سازمان با مشارکت مدیران ارشد در بستر کارت امتیازی متوازن فرموله و سازوکارهای اجرای آن فراهم می شود. این روش شامل تدوین استراتژی، طراحی کارت امتیازی متوازن برای استقرار استراتژی ها، تهیه ریزفعالیت ها و گانت چارت پروژه ها و گزارش چراغ راهنما (TLR) برای کنترل منظم پیشرفت استراتژی ها است. در بیمارستان پورسینا نیز تصمیم گرفته شد که از این روش و ابزار جانبی آن برای نظم دادن، تسریع فعالیت ها و بهبود قدرت پیگیری استفاده شود، ولی پایه کار همان EFQM باشد.
- نظام پیشنهادها: پیش از استقرار مدل EFQM نیز چنین نظامی در بیمارستان وجود داشت، اما در اجرا با مشکلاتی مواجه بود. به همین دلیل با کمک مشاوران عالی بیمارستان، بازنگری هایی در نظام مزبور صورت گرفت و مدلی که در حال حاضر در بهترین سازمان های جهان اجرا می شود برای استفاده در بیمارستان انتخاب شد. بدین ترتیب در حالی که در دو سال و نیم گذشته تنها ۵۰ پیشنهاد در قالب نظام قبلی دریافت

شده بود، در سه ماه و نیم بعد از اجرای نظام جدید، ۱۸۵ پیشنهاد دریافت شد. مهم‌ترین علت موفقیت بیمارستان در این حوزه، این بوده است که مدل‌های منتخب بومی‌سازی شده و با سیستم داخلی بیمارستان هماهنگ شده‌اند.

- مدیریت فرهنگ سازمانی (CCM): از نظر اکثر اندیشمندان حوزه مدیریت، بستر و زمینه‌ساز همه تغییرات در سازمان ریشه در فرهنگ سازمانی دارد. در این پروژه که با هدایت و راهنمایی شرکت مشاور انجام شد، ابتدا فرهنگ سازمانی در سه لایه «جلوه‌های ظاهری»، «ارزش‌ها» و «باورها» و با استفاده از رویکرد مطالعه کیفی (نه پرسشنامه) شناخته شده است. پس از آن با شناخت موانع بازدارنده، ارزش‌های مورد نیاز بیمارستان برای دستیابی به اهداف تعیین شده است و با تشکیل تیم‌های تغییر و ارائه آموزش‌ها در تمامی سطوح کار، بازآموزی فرهنگ نوین در حال انجام است.

- سنجش رضایت مشتریان (CSM): در این پروژه ابتدا کلیه روش‌ها و منطق کار، توسط متخصصین شرکت مشاور در کارگاه‌ها و جلسات آموزشی به کارشناسان بیمارستان منتقل شده و پس از آن گروه‌های متمرکز درونی با حضور کارشناسان و گروه‌های متمرکز بیرونی با حضور مشتریان برگزار شده تا مهم‌ترین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان شناسایی و رتبه‌بندی شود. در گام بعدی مبتنی بر نتایج جلسات برگزار شده و هم‌چنین مدل اروپایی اندازه‌گیری رضایت‌مندی مشتریان، پرسشنامه و ابزار گردآوری اطلاعات طراحی و استانداردسازی شده است. در ادامه، پرسشنامه‌ها در سطح مشتریان توزیع و جمع‌آوری شده و در نهایت گزارش‌های بازخورد تهیه و ارائه شده است.

- سنجش رضایت کارکنان (ESM): برای فراهم کردن رضایت کارکنان لازم است تا سطح رضایت‌مندی و عوامل مؤثر بر نارضایتی آنان شناخته شود. شرکت مشاور با همراهی تیم داخلی بیمارستان تلاش کرده است با استفاده از مدل اروپایی اندازه‌گیری رضایت‌مندی کارکنان، که بر گرفته از برنامه‌های بنیاد مدیریت کیفیت و انجمن کیفیت اروپاست و در ایران نیز تجربه شده، ضمن شناخت سطح رضایت‌مندی کارکنان بیمارستان از مولفه‌های مختلف، مهم‌ترین الویت‌های بهبود در حوزه منابع انسانی را شناسایی کرده و به گروه مدیریت بیمارستان ارائه دهد. در این پروژه ابتدا با برگزاری جلسات گروه متمرکز در لایه‌های مختلف کارکنان و مدیران، مهم‌ترین نیازها و خواسته‌های ایشان شناخته شده و پس از آن بر اساس مدل اروپایی اندازه‌گیری رضایت‌مندی کارکنان و هم‌چنین نتایج گروه‌های متمرکز، پرسشنامه طراحی و استاندارد سازی شده است. در آخرین گام نیز با توزیع و گردآوری پرسشنامه از گروه‌های مختلف کارکنان، کار تجزیه و تحلیل و تدوین گزارش نهایی انجام شده است.

- نظرسنجی از جامعه: در طی سال‌های اخیر بر اثر فعالیت‌های جنبش‌های محیط‌زیست، کانون توجه در

فعالیت‌های این حوزه به گستره‌ای وسیع کشانده شده، به گونه‌ای که سازمان‌ها نه تنها باید مراقب محیط‌زیست و نسل‌های آینده باشند بلکه باید مشخص کنند که محصولات و خدماتش چه منافی برای جامعه دارد. الزامات مدل EFQM نیز تأکید بسیاری بر سنجش استنباطات جامعه دارد. بر این اساس بیمارستان پورسینا به عنوان اولین بیمارستان ایرانی با همکاری مشاوران خود اقدام به طراحی سیستم نظرسنجی از جامعه کرده است. در این پروژه ابتدا ارزش‌هایی که بیمارستان برای حمایت از منافع جامعه تدوین کرده، استخراج شده و بیانیه‌ای در این زمینه تدوین شده است. در گام بعدی با برگزاری جلسات گروه متمرکز و مصاحبه‌های عمقی با تعدادی از ذی‌نفعان جامعه، ابزار لازم برای گردآوری اطلاعات تهیه شده است. در نهایت نیز ضمن انجام نظرسنجی از جامعه، گزارش بازخورد جامعه برای استفاده در بیمارستان تهیه خواهد شد.

با توجه به منافع به دست آمده از بکارگیری مدل EFQM، بیمارستان پورسینا به صورت مستمر در حال یادگیری در زمینه EFQM است. به همین منظور، دوره‌ها و سمینارهای علمی و آموزشی مرتبط با EFQM به صورت منظم شناسایی شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و در صورتی که مفید تشخیص داده شوند، کلیه افراد مرتبط، در آن دوره‌ها شرکت داده می‌شوند. به عنوان مثال، اخیراً شرکت مشاوران از بیمارستان درخواست کرده بود که تعدادی از کارشناسان خود را برای آموزش ویرایش ۲۰۱۰ مدل EFQM به تهران اعزام کنند. پس از بررسی موضوع و مشخص شدن ضرورت و فواید این دوره برای کل بیمارستان، مقرر شد دوره مستقلاً در محل بیمارستان برگزار شود.

یکی دیگر از رویکردهای بیمارستان برای یادگیری، الگوگیری از سایر سازمان‌ها است. از آن‌جا که مشاور بیمارستان پورسینا دارای سوابق و تجارب گسترده‌ای در زمینه تعالی سازمانی است و با سازمان‌های مختلفی همکاری داشته، فرصت مناسبی برای بیمارستان فراهم شده تا از این طریق اقدام به بهینه‌کاوی کند. خوشبختانه تمام مشاوره‌هایی که تاکنون از این گروه گرفته شده، برای بیمارستان سودمند بوده است.

اینک بیمارستان پورسینا با کسب آموخته‌هایی از مدل تعالی و روش خودارزیابی دریافته است که برای موفقیت در زمینه تعالی سازمانی، باید با دید مثبت، فکر باز و بدون تعصب و محدودیت عمل کرد و مشکلات و نقاط ضعف را پذیرفت تا بتوان برای برطرف کردن آن‌ها اقدام کرد. در این صورت، هر بیمارستان و از آن جمله بیمارستان پورسینا ارتقا پیدا کرده و انگیزه کارکنان افزایش می‌یابد. تلاش و کوشش، انگیزه بالای کارکنان و تفکر خوب و منطقی از عوامل مؤثر در تعالی سازمان‌ها است. در این زمینه نباید از الگوگیری از سایر بیمارستان‌ها شرم داشت؛ حقیقت این است که سازمانی موفق است که نقاط قوت موجود در دیگر سازمان‌ها (ولو سازمان‌های کمتر موفق) را شناسایی کرده و سعی در بکارگیری آن‌ها مطابق شرایط سازمان خود داشته باشد.

تاریخ: شماره ثبت تجربه:	نظام مستندسازی تجارب مدیریت بیمارستانی ثبت تجربه	
<p style="text-align: right;">۳- دستاوردها</p> <p>به طور خلاصه مهم ترین دستاوردهای مستقیم و غیر مستقیم حاصل از استقرار EFQM و اجرای پروژه های بهبود جانبی آن در بیمارستان پورسینا عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> • دریافت گواهی «تعهد به تعالی» در بخش بهداشت، درمان و سلامت از سازمان ملی بهره وری (زمستان ۱۳۸۸) • در هفتمین همایش تعالی سازمانی، به عنوان تنها مرکز آموزشی درمانی در شمال کشور • فراهم شدن امکان مقایسه بیمارستان پورسینا با سایر سازمان های بهره گیرنده از مدل EFQM • استقرار مدل مدیریت استراتژیک متوازن • بهبود نظام پیشنهادهای بیمارستان • قرار گرفتن در فهرست پنج بیمارستان برتر هیئت امنایی کشور • مرمت و بازسازی فضاهای فیزیکی • تجهیز بخشهای بیمارستان به امکانات جدید • استفاده از روش های نوین در اعمال جراحی (مانند استفاده از روش آندودیسکتومی در اعمال جراحی دیسک کمر، روش نورو آندوسکوپی در اعمال جراحی مغز و روش آرتروسکوپی در بازسازی رباط صلیبی قدامی زانو) • راه اندازی کلینیک درد • ایجاد سایت مرکز تحقیقات تروما • اتوماسیون فرایندهای اداری مربوط به بیماران بستری و سرپایی و برقراری ارتباط الکترونیکی بین تمامی واحدهای بیمارستان در قالب سیستم اطلاعات بیمارستانی (HIS) • بایگانی دیجیتال تصاویر پزشکی برای اولین بار در گیلان و راه اندازی سیستم مشاهده تصاویر پزشکی از طریق اینترنت در هر نقطه از دنیا • راه اندازی کلینیک امام رضا (ع) با دارا بودن بیش از ۴۰ پزشک متخصص و فوق تخصص • اجرای ده طرح تحقیقاتی مصوب • شناسائی و افزایش سطح رضایت کارکنان، مشتریان و جامعه • دریافت گواهینامه بین المللی مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ایزو ۲۰۰۸ و ویرایش ۹۰۰۱ <p style="text-align: right;">۴- توجیه علل موفقیت / عدم موفقیت تجربه و نتیجه گیری</p> <p>از مهم ترین دلایل موفقیت بیمارستان پورسینا در این تجربه، عزم و اقدام جدی گروه مدیریت برای ایجاد تحول و همراهی کارکنان با ایشان بوده است. سایر نکات عمده ای که موفقیت در این تجربه را رقم زده اند، به طور خلاصه شامل موارد زیر است:</p>		

تاریخ: شماره ثبت تجربه:	نظام مستندسازی تجارب مدیریت بیمارستانی ثبت تجربه	
<ul style="list-style-type: none"> • تعامل با سایر بیمارستان‌ها و الگوگیری از آن‌ها • بهره‌گیری از مشاوران باتجربه در اجرای مدل • جلب حمایت و همکاری کلیه کارکنان بیمارستان در اجرای مدل • اقدامات ریشه‌ای و توجه به آینده در حل مشکلات فعلی بیمارستان • توجه جدی به آموزش کارکنان و ارتقای دانش و اطلاعات روز ایشان • دید مثبت، فکر باز و دوری از تعصب و محدودیت در مواجهه با مشکلات و نقاط ضعف بیمارستان • پشتکار و پیگیری کلیه کارکنان و به‌ویژه گروه مدیریت ارشد بیمارستان برای بهبود رویکردها • اولویت‌بندی فعالیت‌ها و پروژه‌ها در اختصاص بودجه به آن‌ها • بهره‌گیری از تخصص و نظرات کلیه افراد مرتبط اعم از کارکنان، مدیران و مشاوران در طراحی و اجرای بهبودها • تغییر روش اداره بیمارستان به صورت هیئت امنائی 		