



شرکت مشاوران تعالی سازان

# مدیریت اثربخش بیمارستان

با نگاهی بر چند روند نو ظهور حوزه سلامت

تابستان ۱۴۰۳

## چکیده مطالعه

توسعه دانش و مفاهیم مدیریت سلامت، جنبه‌های مختلفی از مدیریت مالی، بهبود کیفیت، مراقبت‌های بیمار محور، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و برنامه‌ریزی استراتژیک را در هم تنیده و بر پیچیدگی‌های این حوزه افزوده و از چابکی بیمارستان‌ها کاسته است. تنوع بخشی در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره بیمارستان‌ها و جلب مشارکت آن‌ها در توسعه استراتژی‌ها، توسعه تفکر استراتژیک را در پی خواهد داشت و مدیران سطوح مختلف را در اتخاذ تصمیمات صحیح در زمان مناسب پشتیبانی خواهد کرد.

جلب مشارکت سطوح مختلف مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین استراتژی‌ها، با افزایش انگیزه و رضایت کارکنان به عنوان سرمایه‌های انسانی سازمان، سطح چابکی استراتژیک را ارتقا خواهد داد. در این مسیر، تدوین بودجه‌های عملیاتی همسو با استراتژی‌ها و پایبندی مدیران به پیاده‌سازی آن، ضامن پایداری و ثبات مالی سازمان است.

بازطراحی، تسهیل و تسریع فرایندهای کاری در کنار استفاده از فناوری‌های روز دنیا از قبیل هوش مصنوعی، تحلیل داده‌ها، پزشکی از راه دور، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، اصلی‌ترین راه‌های بهبود ایمنی بیماران به‌طور مستقیم و بهبود تجربه بیماران در طول فرایند درمان است. توسعه مراکز جراحی محدود در سراسر دنیا نیز با کاهش مدت اقامت بیماران در بیمارستان‌ها، تجربیات برتری برای آنان رقم می‌زند.

روندهای آینده در  
صنعت سلامت

۱۱

نکات کاربردی مطالعه  
برای مدیران حوزه سلامت

۲۲

درباره تعالی‌سازان

۲۳

توسعه و تعالی؛ نیاز  
امروز بهداشت و درمان

۵۳

مدل عمومی مدیریت  
اثربخش بیمارستان

۵۴

رویکردی نوآورانه در  
اجرای مدیریت استراتژیک

۱۰

## توسعه و تعالی؛ نیاز امروز بهداشت و درمان

استفاده از ابزارهای مدیریتی در مراکز درمانی نقشی حیاتی در بهبود کیفیت خدمات درمانی و استفاده بهینه از منابع محدود ایفا می‌کند. اگرچه گاهی به‌عنوان خدمات لوکس تلقی می‌شود، اما مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت اصولی بیمارستان‌ها می‌تواند تأثیری شگرف بر درآمد، بهره‌وری، رضایت بیماران و کیفیت کلی مراقبت‌های بهداشتی داشته باشد. ضعف در مدیریت بیمارستانی، همانند کمبودهای سخت‌افزاری مانند تجهیزات و نیروی انسانی، می‌تواند سیستم بهداشت و درمان را با چالش‌های جدی مواجه کند.

تجربه ما از سال ۱۳۸۵ در همکاری با بیمارستان‌های کشور و مطالعات انجام شده در موارد مشابه و موفق جهانی، اهمیت مدیریت بیمارستانی را تأیید می‌کند. این مطالعات نشان می‌دهد که علاوه بر کمبودهای سخت‌افزاری در برخی نقاط کشور، ضعف در مدیریت بیمارستانی نیز به همان اندازه حائز اهمیت است و می‌تواند منجر به استفاده ناکارآمد از منابع محدود شود. در این گزارش، تلاش کرده‌ایم با بررسی جامع ابعاد مختلف مدیریت بیمارستان، دیدگاهی کلی از تأثیر تصمیمات و استراتژی‌های مدیریتی بر حوزه سلامت ارائه دهیم.



محمد میرابوالحسنی

مدیرعامل شرکت تعالی‌سازان

## مدل عمومی مدیریت اثربخش بیمارستان

یکی از اهداف اصلی نظام‌های سلامت، ارتقا سلامت جامعه از طریق ارائه مراقبت‌های ایمن و باکیفیت به بیماران و دستیابی به پیامدهای مثبت برای آنان است که بی‌شک در این مسیر اصلی‌ترین نقش را بیمارستان‌ها به خود اختصاص داده‌اند؛ تا جایی که مدیریت آن‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است.

در گذشته تمرکز تنها بر فعالیت‌های اجرایی روزانه در بیمارستان‌ها بود اما در حال حاضر با توسعه دانش مدیریت بیمارستان، جنبه‌های مختلفی از مدیریت مالی، بهبود کیفیت، مراقبت‌های بیمارمحور، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و برنامه‌ریزی استراتژیک، تعاملات پیچیده‌ای با یکدیگر پیدا کرده‌اند.

در همین راستا، ما با تکیه بر مطالعه‌ای که در سال ۲۰۲۳ صورت گرفته، به بررسی دقیق‌تر پنج جزء کلیدی مدیریت اثربخش بیمارستان، در حیطه‌های مدیریت و رهبری، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، بهبود کیفیت و ایمنی بیمار و فناوری اطلاعات سلامت خواهیم پرداخت.



شکل ۱: مدل عمومی مدیریت اثربخش بیمارستان



## مدیریت و رهبری

جلب مشارکت مدیران و رهبران در توسعه استراتژی‌ها، تفکر استراتژیک را در سازمان توسعه داده و ضمن تنظیم آهنگ حرکت سازمان، مدیران سطوح مختلف را در اتخاذ تصمیمات مناسب در زمان مناسب توانمند می‌سازد.



با توجه به بررسی‌های انجمن بیمارستان‌های آمریکا (AHA)، ۷۱٪ از مدیران بر مشارکت معنادار در توسعه استراتژی‌ها و نظارت بر روند پیاده‌سازی آن‌ها تأکید داشته‌اند.



چابکی استراتژیک به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی نگرش استراتژیک، در کوتاه‌مدت مزیت رقابتی سازمان را به همراه داشته و در بلندمدت ضامن رشد و بقای سازمان است.

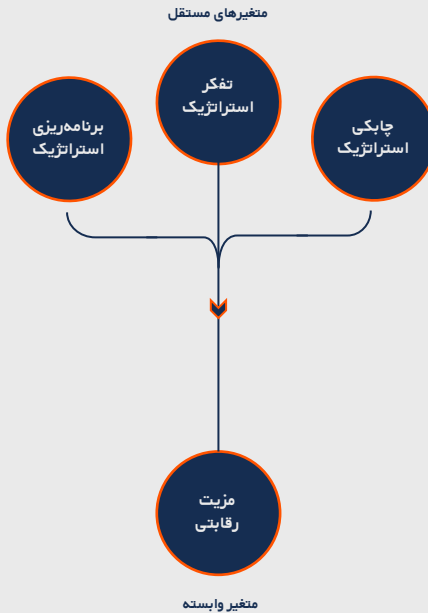
مدیریت و رهبری عامل اصلی موفقیت در هر سازمانی است. تیم مدیریت و رهبری بیمارستان و روسای بخش‌های مختلف، نقشی کلیدی در شکل دادن به چارچوب فرهنگ و تعالی سازمان دارند. در واقع سبک رهبری، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان به‌طور مستقیم بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیر گذاشته و آهنگ حرکت سازمان را تعیین می‌کند.

رهبران قوی تیم‌های خود را توانمند کرده، فرهنگ همکاری، نوآوری و مسئولیت‌پذیری را توسعه داده و ارائه‌دهندگان مراقبت‌های سلامت را تشویق می‌کنند تا آسایش، ایمنی و رضایت بیمار را در اولویت قرار دهند.

مطالعات نشان می‌دهد که بیمارستان‌ها باید وظایف جداگانه‌ای را برای تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک تعریف کرده و در همین راستا با ایجاد تنوع در ترکیب اعضای هیئت‌مدیره و تیم مدیریتی و همچنین با جلب مشارکت آنان در توسعه استراتژی‌ها، مدیران سطوح مختلف را در اتخاذ تصمیم مناسب در زمان مناسب توانمند سازد.

### چابکی استراتژیک

به‌واسطه تغییرات محیطی فزاینده و مستمر، عمر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به معنای سنتی که در آن استراتژی‌ها برای پنج تا ده سال آینده تدوین می‌شد به پایان رسیده است. در این شرایط، یک سازمان باید انعطاف‌پذیر، نوآور و آماده باشد تا بتواند با بهره‌گیری از فرصت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی در جهت بقای سازمان گام برداشته و با نجات آن از ورطه روزمرگی، آن را به سوی سازمانی چابک و استراتژی‌محور سوق دهد.



شکل ۲: متغیرهای تأثیرگذار بر چابکی استراتژیک سازمان‌ها

در هر سازمانی، برنامه‌ریزی، تفکر و چابکی استراتژیک، متغیرهایی به‌هم‌پیوسته هستند که همگی بر مزیت رقابتی سازمان‌های سلامت تأثیر گذارند. منظور از چابکی استراتژیک، توانایی پیش‌بینی تغییرات و استفاده از مزایای رقابتی سازمان برای غلبه بر آنهاست.



## مدیریت مالی



شکل ۳: نوع تحلیل اطلاعات در حوزه سلامت

ورشکستگی و یا ارائه خدمات بی‌کیفیت پیش برده است. در چنین شرایطی بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند با توانمندسازی بیمارستان در جهت ارائه خدمات باکیفیت، قابلیت‌های مالی را نیز افزایش دهد. در واقع بودجه‌ریزی، فرایندی فراتر از برآورد درآمد، هزینه و تعیین اهداف مالی است و هم‌راستا با استراتژی سازمان، تعهدات مالی را راهبری کرده و تصمیم‌گیران را آگاه می‌سازد. با توجه به محدودیت منابع بیمارستانی و گستردگی تقاضا برای دریافت خدمات، تجزیه و تحلیل منظم بودجه ضروری است. باید توجه داشت که بودجه‌ریزی بیش از حد سخت‌گیرانه یا کوتاه‌بینانه می‌تواند بیمارستان را در پاسخگویی به نیازهای بیماران ناکارآمد و ناتوان کند.

بنابر پیش‌بینی دو مرکز ارائه خدمات بیمه سلامت Medicare و Medicaid در آمریکا، هزینه مراقبت‌های بهداشتی و درمانی تا سال ۲۰۲۸ به ۶/۲ تریلیون دلار افزایش می‌یابد. این هزینه‌ها در ایران نیز به رقم ۷۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ رسیده که با حذف اثر تورم، رشدی ۲/۵ برابری را نسبت به سال ۲۰۰۰ نشان می‌دهد که با این آمار و ارقام، صنعت سلامت در زمره صنایع با رشد سریع قرار می‌گیرد.

از دیگر سو، صنعت بهداشت و درمان با انبوهی از چالش‌ها نظیر قوانین و مقررات دولتی، حفظ ایمنی بیمار، کمبود نیروی انسانی، افزایش هزینه‌های عملیاتی، رقابت شدید و بودجه محدود مواجه است که خود گواه اهمیت به‌کارگیری مدیریت مالی کارآمد بوده و می‌تواند ضامن ارائه پایدار و باکیفیت مراقبت‌های سلامت باشد. در این نگرش، مدیران بیمارستان‌ها ۳ وظیفه اساسی دارند: تخصیص کارآمد منابع، مدیریت هزینه‌ها و حداکثرسازی درآمدها. برای دستیابی به این اهداف، مدیران باید ضمن تمرکز بر بودجه‌ریزی عملیاتی، سرمایه‌گذاری در فناوری‌ها را اولویت‌بندی کرده و استراتژی‌های مالی نوآورانه اتخاذ کنند. بیمارستانی با گردش مالی پایدار، ظرفیت بیشتری برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، فناوری‌ها و توسعه نیروی انسانی توانمند دارد و در نهایت کیفیت مناسب‌تری در مراقبت از بیماران ارائه می‌نماید.

### بودجه‌ریزی عملیاتی

ناترازی مالی بیمارستان‌ها به یکی از دغدغه‌های جدی مدیران تبدیل شده تا جایی که برخی از مراکز درمانی را تا آستانه

تدوین و استفاده از بودجه‌های عملیاتی، سرمایه‌گذاری برنامه‌محور در فناوری‌ها و اتخاذ استراتژی‌های نوآورانه مالی، زیربنای دستیابی به پایداری مالی در بیمارستان هستند. تمرکز بر این کارکردها، ارائه باکیفیت‌ترین مراقبت‌ها به بیماران را در پی خواهد داشت.



۵۸٪ مدیران حوزه سلامت، در سه سال گذشته پایداری و ثبات مالی را به‌عنوان اولویت اصلی خود اعلام کرده‌اند.



۸۰٪ از مدیران بیمارستان‌ها عدم برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی مناسب را به‌عنوان دغدغه اصلی خود اعلام کرده و معتقدند هزینه این بی‌برنامگی را بیماران پرداخت می‌کنند.



بودجه‌ریزی می‌بایست با اهداف استراتژیک سازمان همسو باشد تا به‌عنوان یک نقشه راه، تعهدات مالی سازمان را راهبری کرده و تصمیم‌گیران را آگاه سازد.



کمبود نیروی انسانی در حوزه سلامت تأثیرات کوتاه‌مدت و بلندمدتی بر کیفیت خدمات درمانی گذاشته و در حال حاضر به دغدغه جدی سیاستگذاران نظام سلامت تبدیل شده است.



مدیریت اثرگذار نیروی انسانی در بیمارستان‌ها با ایجاد محیط کاری حمایتی، بهره‌گیری از مشارکت کارکنان، ایجاد فرصت جهت رشد، پیشرفت حرفه‌ای و ارتقا رضایت کارکنان، نقشی اساسی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایفا می‌کند.



از سال ۲۰۲۰، تقریباً از هر پنج نیروی انسانی سلامت، یک نفر شغل خود را ترک کرده است و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵، ۴۷٪ از کارکنان حوزه سلامت قصد خروج از شغل خود را خواهند داشت.



پیش‌بینی می‌شود که استخدام مدیران منابع انسانی متخصص در حوزه بهداشت و درمان، از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۳۰، ۹٪ رشد داشته باشد که تقریباً برابر با سرعت رشد میانگین همه صنایع است.

## مدیریت منابع انسانی

مدیریت موثر نیروی انسانی جهت حفظ آمادگی به کار و نیز تأمین انگیزه کافی متخصصان مراقبت‌های سلامت در ارائه مراقبت‌های باکیفیت ضروری است. این برنامه‌ریزی استراتژیک، در برگیرنده پیش‌بینی کمی و کیفی نیازهای پرسنلی تحت‌تأثیر حجم مراجعین، میزان دقت و نیازهای تخصصی شغلی می‌باشد. مدیران می‌توانند با همسو کردن نیازهای کارکنان با تقاضای بیمار، به‌طور فعال ضمن استفاده بهینه از منابع، به‌جبران کمبود یا تخصیص مازاد کارکنان بپردازند و در نهایت کیفیت ارائه خدمات به بیمار را بهبود ببخشند. رضایت کارکنان با کیفیت ارائه خدمات و رضایت بیماران درهم تنیده است. مدیران ارشد بیمارستان می‌بایست جهت تقویت حس تعلق و مسئولیت‌پذیری کارکنان مراقبت‌های سلامت، بر ایجاد یک محیط کاری حمایتی تأکید نمایند. ایجاد چنین محیطی می‌تواند شامل ارائه بسته‌های رقابتی جبران خدمت، به رسمیت شناختن و تجلیل از مشارکت کارکنان و فراهم نمودن فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای و پیشرفت شغلی باشد. سطح بالای رضایت کارکنان، نرخ پایین‌تر جابجایی آنان را در پی دارد که برای ایجاد یک تیم مراقبتی و درمانی متعهد به بیمارمحوری ضروری است.

اما افزایش مهاجرت نیروی انسانی سلامت در سال‌های اخیر به یکی از چالش‌های اساسی و اولویت‌دار مدیریت نیروی انسانی در حوزه سلامت تبدیل شده که به دلایلی مانند عدم توجه به شأن و جایگاه حرف حوزه سلامت، نبود حمایت‌های کافی و مشکلات معیشتی و رفاهی اتفاق می‌افتد. در بخش سلامت میزان تمایل به مهاجرت پزشکان و پرستاران بسیار قابل تأمل است و نتایج یک مصاحبه در جامعه پزشکی نشان می‌دهد حدود نیمی از پزشکان تمایل به مهاجرت دارند.



شکل ۴: مدل استراتژی‌ها در حوزه سلامت

### کمبود نیروی انسانی سلامت

کمبود نیروی کار سلامت یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران این حوزه است که پس از پاندمی کووید-۱۹ جدی‌تر شده و اثرات انکارناپذیری در کوتاه‌مدت و بلندمدت بر کیفیت مراقبت از بیماران، عملکرد بیمارستان‌ها و پزشکان گذاشته است. این کمبود، ریشه‌های متعددی در هر دو سوی عرضه و تقاضا دارد. در کنار جمعیت روبه‌رشد بیماران و سالمندان که نیاز به دریافت خدمات حوزه سلامت را افزایش داده است، عواملی چون ترس از عفونت، ساعات کاری سنگین و فرساینده، افسردگی و استرس، عدم صرفه اقتصادی نیز انگیزه کارکنان این حوزه را برای فعالیت کاهش داده است.



بر اساس گزارش بنیاد مدیریت ریسک مؤسسات پزشکی هاروارد، ۳۰٪ از کل شکایات در بیمارستان‌ها و مراکز پزشکی ایالات متحده، ناشی از نقص‌های ارتباطی بوده است.



سالانه بیش از ۳ میلیون مرگ به دلیل مراقبت‌های نایمن در دنیا رخ می‌دهد.



برقراری ارتباطات مؤثر، دسترسی به موقع به خدمات، کیفیت مطلوب مراقبت‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت‌های عاطفی بیمار، اجزا اصلی تجربه بیمار به شمار می‌روند.



تجربه بیمار، مجموع تمام تعاملات شکل گرفته توسط فرهنگ یک سازمان است که بر ادراک بیمار در سراسر زنجیره مراقبت تأثیر می‌گذارد.

## بهبود کیفیت و ایمنی بیمار

مدیران مراکز درمانی باید سیستم‌های جامع اندازه‌گیری عملکرد را برای نظارت بر دستیابی به بهبود کیفیت و ایمنی بیمار ایجاد کنند. این سیستم‌ها باید مبتنی بر نتایج بالینی، بهترین الگوها و نتایج رضایت‌سنجی از بیماران باشد. با جمع‌آوری و تحلیل مداوم شاخص‌های عملکردی، مدیران می‌توانند به بینش‌های ارزشمندی در مورد عملکرد بیمارستان دست یابند و روند بهبود مستمر خدمات را تسهیل کنند. به‌کارگیری روش‌های نوین بهبود مستمر کیفیت، برای شناسایی زمینه‌های بهبود و اجرای شیوه‌های مبتنی بر شواهد ضروری است؛ همانند مدل MAIC در بیمارستان Mayo clinic آمریکا، که ترکیبی از Lean، شش سیگما و چرخه PDSA (Plan-Do-Study-Act) می‌باشد. مدیران با رهبری تیم‌های بهبود، جلب مشارکت کارکنان در طرح‌های بهبود کیفیت، تأمین منابع و پشتیبانی، نقش کلیدی در ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارند. مدیران همچنین باید مطمئن شوند که تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در فرهنگ بیمارستان ریشه دوانده و تیم‌های مراقبت‌های سلامت قادرند مسائل را به‌سرعت شناسایی کرده و به آن‌ها رسیدگی کنند، اصلاحات را در فرایندهای مراقبتی انجام دهند و در نهایت نتایج بهتری برای بیماران رقم بزنند.

### تجربه بیمار

مجموع تمام تعاملات شکل‌گرفته توسط فرهنگ یک سازمان که بر ادراک بیمار در سراسر زنجیره مراقبت تأثیر می‌گذارد، تجربه بیمار را شکل می‌دهند. تجربه بیمار به‌عنوان جنبه‌ای حیاتی از مراقبت‌های سلامت، بر رضایت، آسایش و بهبود نتایج بالینی



شکل ۵: مدل MAIC - رویکرد ترکیبی بهبود کیفیت

بیمار به‌شدت تأثیرگذار است. گفته می‌شود مراقبت‌های پزشکی فقط در صورتی می‌تواند عالی باشد که بیمار اینگونه احساس کند. برقراری ارتباطات مؤثر، دسترسی به موقع به خدمات، کیفیت مطلوب مراقبت‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت‌های عاطفی بیمار، اجزا اصلی تجربه بیمار به‌شمار می‌روند. در واقع تجربه مثبت بیمار، پایبندی او به برنامه‌های درمانی را افزایش داده و نتایج بهبود یافته‌ای برای بیمار دارد که در پی آن، اعتماد او به ارائه‌دهندگان مراقبت‌های سلامت افزایش یافته و با جذب بیماران جدید، درآمد و سود بیشتری برای سازمان به همراه خواهد داشت.





بنابر برآورد موسسه Grand view، اندازه بازار جهانی سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بالینی در سال ۲۰۲۲، ۴/۹ میلیارد دلار بوده است که احتمال دارد با نرخ رشد ترکیبی سالانه ۱۰/۶٪ تا سال ۲۰۳۰ افزایش یابد.



بنابر پیش‌بینی‌ها، ارزش تخمینی بازار جهانی فناوری اطلاعات سلامت از مبلغ ۳۹۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ به مبلغی بالغ بر ۹۷۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۷ خواهد رسید.



توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در بیمارستان‌ها از جمله استفاده از پرونده الکترونیک سلامت، پزشکی از راه دور و دیگر مسائل از یکسو و تجزیه و تحلیل حجم انبوه داده‌های حوزه سلامت از سوی دیگر، نتایج بهتری برای بیماران به ارمغان آورده و مراقبت‌های سلامت را کارآمدتر می‌سازند.



سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، یادگیری مستمر را برای تصمیم‌گیرندگان تسهیل می‌کنند. مدیران از تصمیمات گذشته درس می‌گیرند و استراتژی‌ها را تطبیق می‌دهند.

## فناوری اطلاعات سلامت

فناوری اطلاعات در سیستم‌های سلامت، ظهور و بروزهای متنوعی دارد. پرونده‌های الکترونیک سلامت (EHR) به روند ارائه مراقبت‌های سلامت کمک شایانی کرده است؛ به طوری که با افزایش کارآمدی اسناد بالینی، هماهنگی‌های مراقبتی را بهبود داده و دسترسی فوری پزشکان به اطلاعات حیاتی بیمار را فراهم می‌کند و ضمن ساده‌سازی فرایندهای کاری، خطاهای پزشکی را کاهش و کیفیت مراقبت از بیمار را نیز افزایش می‌دهد. با توجه به اهمیت این موضوع، مدیران بیمارستان باید بر پیاده‌سازی و بهینه‌سازی پرونده الکترونیک سلامت نظارت کنند. از سوی دیگر، پزشکی از راه دور و فناوری‌های نوظهور نیز در حال تغییر چشم‌انداز مراقبت‌های سلامت هستند. این فناوری‌ها، ارتباط بین بیماران و ارائه‌دهندگان خدمات را تسهیل کرده و پایش وضعیت سلامت بیمار را ارتقا می‌دهند. تجزیه و تحلیل حجم انبوه داده‌ها در حوزه سلامت و استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری (DSS)، مدیران بیمارستان را در اتخاذ تصمیمات آگاهانه و مبتنی بر داده توانمند می‌سازد. بنابراین مدیران باید سرمایه‌گذاری در حوزه زیرساخت فناوری اطلاعات را تقویت کرده و فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را بهبود بخشند. همکاری مدیران بیمارستان با تحلیلگران داده و پزشکان منجر به ارائه کارآمدتر مراقبت‌های سلامت می‌شود.

### سیستم‌های پشتیبانی تصمیم (DSS)

در عصر کنونی که مراقبت‌های سلامت با سرعت متفاوتی در حال پیشرفت است، تصمیم‌گیری کارآمد اهمیت بسزایی دارد. وظیفه اصلی سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات



شکل ۴: نوع تحلیل اطلاعات در حوزه سلامت

و کمک به مدیران و پزشکان در تصمیم‌گیری آگاهانه، دقیق، سریع و مبتنی بر دانش است؛ خواه مربوط به تشخیص بیماری‌ها، برنامه‌های مراقبتی و درمانی باشد یا مربوط به مدیریت منابع. این سیستم‌ها از فناوری‌های روز و هوش مصنوعی برای ارائه اطلاعات و بینش‌هایی استفاده می‌کنند که به متخصصان مراقبت‌های سلامت در مراقبت از بیماران خود کمک می‌کند. به همین دلیل سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری ابزاری ارزشمند برای مدیران بیمارستان هستند.

# رویکردی نوآورانه در اجرای مدیریت استراتژیک: شواهدی از بخش بهداشت و درمان ایران

ما در سال ۱۴۰۲ تجربه ۱۰ ساله خود از همکاری و مصاحبه با ۴۷ نفر از مدیران بیمارستانی از ۲۳ بیمارستان در ۸ استان را به عنوان یک مقاله منتشر کردیم که این مقاله در چهل و ششمین کنگره جهانی بیمارستانی (IHFA) در لیسبون پرتغال مورد پذیرش قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌داد که مدل مدیریت استراتژی متوازن (BSM) تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته و منجر به افزایش ۶۲/۷۳٪ در کارایی می‌شود. به عبارت دیگر، بهره‌گیری از تیمی توانمند در بیمارستان‌ها می‌تواند کارآمدتر از سرمایه‌گذاری روی تخت‌های بیمارستانی و تجهیزات پزشکی باشد. این مطالعه نشان داد که بهبود مهارت‌های مدیران منجر به افزایش عملکرد سیستم سلامت می‌شود. همچنین آموزش تیم‌های مدیریت استراتژیک بیمارستان‌ها و توسعه توانمندی‌های آنان در شناسایی، تدوین و مدیریت استراتژی‌ها بر کارایی تأثیر بسزایی دارد و می‌تواند درآمدهای بیشتری برای بیمارستان‌ها به ارمغان آورد. نتیجه آن بود که، بهبود توانایی مدیران مراقبت‌های بهداشتی برای ارتقای عملکرد مراقبت‌های بهداشتی در بیمارستان‌ها ضروری است.

۱

بنا بر داده‌های وزارت بهداشت  
در شهریور ۱۴۰۱، هزینه ایجاد  
هر تخت بیمارستانی ۳ میلیارد  
تومان است.

۲

هزینه پروژه‌های خیریه که  
تعالی‌سازان برای ۱۰ بیمارستان  
انجام داده است معادل ۷۶۰  
میلیون تومان است.

این ۱۰ بیمارستان در مجموع ۲۱۱۴ تخت بیمارستانی دارند.

۳

طبق نظرسنجی از مشتریان در سال  
۱۳۹۷، ۵۰٪ بهبود بهره‌وری که  
اجرای این پروژه در بیمارستان‌ها  
انجام داده است، معادل ایجاد  
۱۰۵۷ تخت بیمارستانی است.

۴

ارزش ایجاد شده به نسبت  
هزینه که اجرای پروژه BSM  
در این ۱۰ بیمارستان خلق کرده  
است، معادل ۳۱۷۰ میلیارد  
تومان است.

## روندهای آینده در صنعت سلامت



روندهای نوظهور در حوزه سلامت می‌توانند تأثیرات عمیقی بر بهبود کیفیت خدمات سلامت، پیشگیری از بیماری‌ها و ارتقا سطح سلامت جامعه داشته باشند. با ظهور تکنولوژی‌های جدید مانند هوش مصنوعی روش‌های نوینی برای تشخیص، درمان و مدیریت بیماری‌ها ایجاد شده است. از طرف دیگر تغییرات در ساختار سنی جمعیت و افزایش سن امید زندگی نیازمند رویکردهای جدید در ارائه خدمات سلامت است. آشنایی با این فناوری‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد سیستم‌های سلامت و شناسایی نیازهای خاص گروه‌های سنی مختلف کمک کند. همچنین با ظهور بیماری‌های جدید و شیوع اپیدمی‌ها، نیاز به تحقیقات و بررسی‌های مستمر در زمینه سلامت عمومی احساس می‌شود و به‌کارگیری فناوری‌های جدید می‌تواند به پیشگیری و کنترل بهتر بیماری‌ها کمک کند.

با تغییر در شیوه ارائه خدمات سلامت، مدل‌های جدیدی مانند مراقبت مبتنی بر ارزش و مراقبت از راه دور در حال شکل‌گیری هستند که آشنایی با این مدل‌ها می‌تواند به بهبود دسترسی و کیفیت خدمات کمک کند. در نهایت افزایش آگاهی عمومی درباره مسائل و روندهای جدید حوزه سلامت می‌تواند منجر به رفتارهای سالم‌تر در جامعه شود و آموزش و اطلاع‌رسانی در این زمینه نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند. لذا در این قسمت به بررسی ۵ مورد از مهم‌ترین روندهای جدید در صنعت سلامت می‌پردازیم.

# گسترش استفاده از هوش مصنوعی (AI) در صنعت سلامت

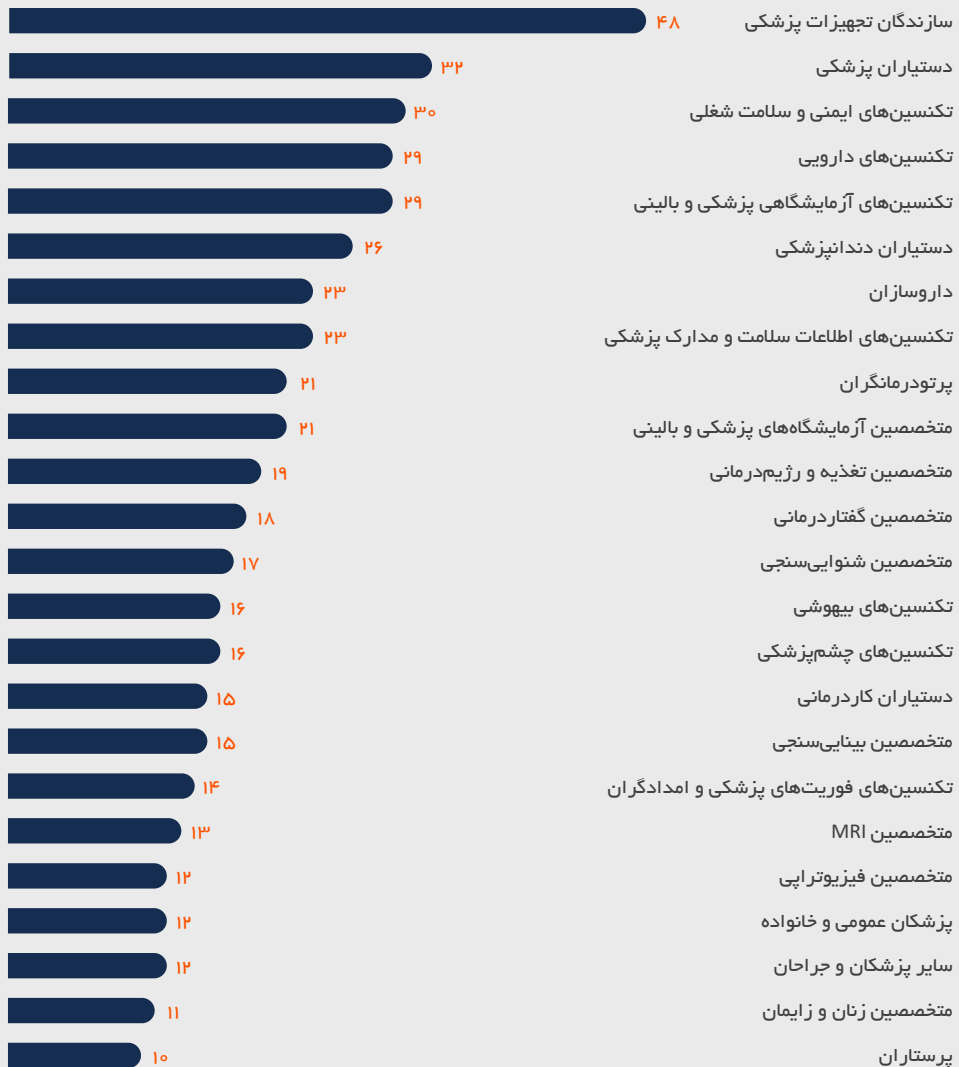
علیرغم پذیرش آهسته هوش مصنوعی در مراقبتهای سلامت، بیمه سلامت Optum در نظرستجی دسامبر ۲۰۲۱ نشان داد که ۸۵٪ از مدیران مراقبتهای سلامت دارای استراتژی استفاده از هوش مصنوعی هستند و تقریباً نیمی از مدیران در حال حاضر از این فناوری استفاده می‌کنند.

## گسترش استفاده از هوش مصنوعی (AI) در صنعت سلامت

گسترش هوش مصنوعی، دستیابی به بینش‌های کلیدی و بهبود نتایج بیماران را برای متخصصان حوزه سلامت فراهم می‌کند. هوش مصنوعی در بهبود جریان، شناسایی و تحلیل انواع داده‌ها نقش دارد. اکنون در نقطه‌ای هستیم که تصمیم برای سرمایه‌گذاری در حوزه هوش مصنوعی، بقا سازمان‌های سلامت را تعیین خواهد کرد. پردازش زبان طبیعی (NLP) و هوش مصنوعی محاوره‌ای، ادغام پرونده الکترونیک سلامت و فناوری‌های پوشیدنی و تشخیص هدفمند و توسعه مراقبت شخصی، از جمله افق‌های روشن استفاده از هوش مصنوعی در آینده صنعت سلامت هستند.

هوش مصنوعی در حوزه تشخیص و درمان بیماری‌ها، یک تحول بنیادی است که می‌تواند به‌طور کامل نحوه درک، شناسایی و مدیریت بیماری را تغییر دهد. اهمیت هوش مصنوعی در مراقبت‌های سلامت، در توانایی آن در ایجاد تحول در تشخیص، انجام تجزیه و تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای مداخلات پیشگیرانه، تسهیل پزشکی شخصی‌شده متناسب با نیازهای فردی بیمار و بهینه‌سازی گردش کاری عملیاتی برای بهبود نتایج بیمار است. این پیشرفت‌ها هوش مصنوعی بسیاری از وظایف و فعالیت‌ها را سریع، ساده و قابلیت اطمینان کرده است.

هوش مصنوعی در حوزه سلامت به ابزاری حیاتی برای متخصصان پزشکی تبدیل شده و زمینه پیشرفت مستمر تحقیقات و توسعه در تشخیص و درمان بیماری و ایجاد امید برای درمان بیماری‌های صعب‌العلاج و حتی پیشگیری از آن‌ها را فراهم می‌کند.



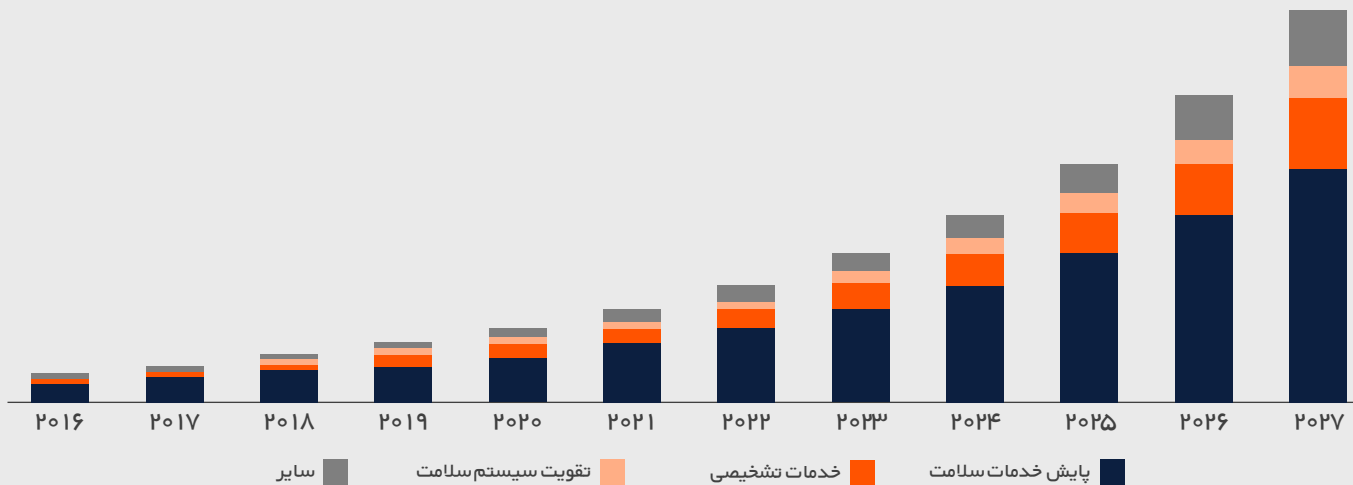
نمودار ۱: حوزه‌های اثر هوش مصنوعی بر صنعت سلامت، بنابر مطالعه موسسه HealthTech آمریکا در سال ۲۰۲۳

# تغییر به سوی پزشکی از راه دور

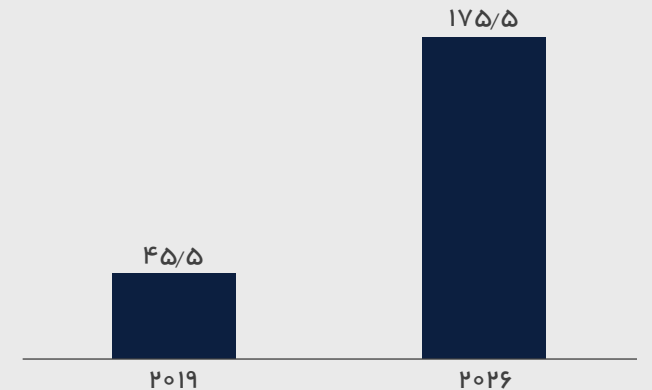
طبق گزارش Statista، آمریکای شمالی به‌عنوان بزرگترین بازار پزشکی از راه دور در جهان شناخته شده و پیش‌بینی می‌شود حجم بازار آن تا سال ۲۰۲۵ به ۳۵ میلیارد دلار برسد. پیش‌بینی می‌شود که بازار جهانی مراقبت‌های سلامت تا سال ۲۰۲۶ به‌شدت رشد کند و حجم بازار پزشکی از راه دور از ۴۵.۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ به ۱۷۵.۵ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۶ خواهد رسید.

## تغییر به سوی پزشکی از راه دور

در چند سال اخیر بازار پزشکی از راه دور در صنعت مراقبت‌های سلامت رشد قابل توجهی داشته است. با استفاده از ارتباطات راه دور، متخصصان مراقبت‌های سلامت می‌توانند ارزیابی، تشخیص و درمان بیماران را به صورت مجازی انجام دهند. سلامت همراه (mHealth)، برنامه‌های کاربردی VR/AR و ویزیت‌های مجازی، ارائه خدمات تخصصی‌تر، توسعه فناوری‌های پوشیدنی و مانیتورینگ از راه دور از جمله کاربردهای پزشکی از راه دور در آینده هستند.



نمودار ۳: سهم بازار سلامت همراه در ایالات متحده آمریکا، ۲۰۱۶ - ۲۰۲۷ (میلیارد دلار)



نمودار ۲: سهم بازار جهانی پزشکی از راه دور در سال ۲۰۱۹ و پیش‌بینی آن برای سال ۲۰۲۶



# مراقبت‌های مبتنی بر ارزش (Value Based Care)

مراقبت‌های مبتنی بر ارزش چارچوبی برای بازسازی سیستم‌های مراقبت‌های سلامت در سراسر جهان با هدف اصلی ایجاد ارزش برای بیماران است.

سرمایه‌گذاری خصوصی در مراقبت مبتنی بر ارزش از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۱ (در طول همه‌گیری کووید-۱۹) بیش از چهار برابر افزایش یافته است؛ در حالی که ساخت بیمارستان جدید که نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری در مدل‌های قدیمی ارائه مراقبت است، ثابت مانده است. همان‌طور که در شکل صفحه بعد نشان داده شده، طی دو سال جریان سرمایه‌گذاری خصوصی در مراقبت‌های مبتنی بر ارزش، از ۶٪ سرمایه‌گذاری در بیمارستان‌ها به حدود ۳۰٪ در سرمایه‌گذاری بر مراقبت‌های مبتنی بر ارزش افزایش یافته است.



## مراقبت‌های مبتنی بر ارزش (VBC)

مراقبت مبتنی بر ارزش به‌عنوان یک چشم‌انداز متمایز مراقبت‌های سلامت در حال ظهور است. مراقبت‌های مبتنی بر ارزش (VBC) به‌جای تمرکز بر حجم خدمات، بر کیفیت و نتایج خدمات تمرکز دارد. این مدل به ارائه‌دهندگان خدمات انگیزه می‌دهد تا بهبود سلامت بیماران را هدف اصلی خود قرار دهند. این مدل، هزینه‌های درمانی را کاهش و کیفیت مراقبت‌ها را افزایش می‌دهد. در مدل VBC، پرداخت به ارائه‌دهندگان خدمات براساس بهبود سلامت بیمار صورت گرفته و پرداختی‌های مرتبط با کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات در قالب مدل پرداخت جایگزین (Alternative Payment Model) انجام می‌شود. در این مدل برای تشویق ارائه مراقبت با کیفیت بالا و مقرون‌به‌صرفه، پرداخت‌های انگیزشی مبنای پرداخت قرار می‌گیرد.



مراقبت‌های مبتنی بر ارزش چارچوبی برای بازسازی سیستم‌های مراقبت‌های سلامت در سراسر جهان باهدف اصلی ایجاد ارزش برای بیماران است.

شکل ۷: سیر تاریخی تحول مراقبت‌های مبتنی بر ارزش

سرمایه‌گذاری در مراقبت‌های مبتنی بر ارزش، نسبت به سرمایه‌گذاری در ساخت بیمارستان‌های جدید رشد بیشتری دارد.

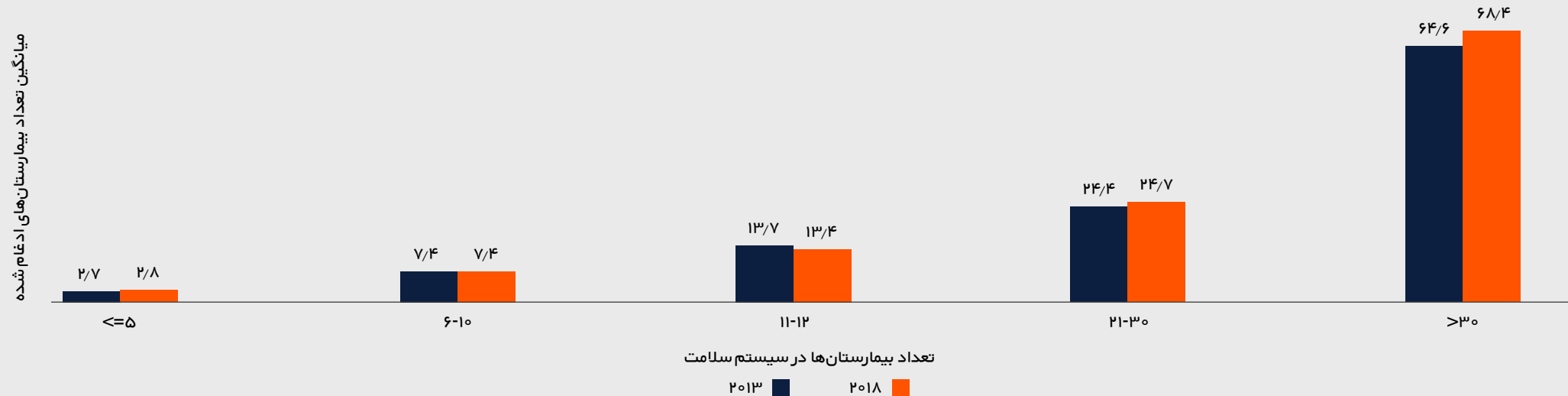
نمودار ۴: حجم سرمایه‌گذاری در مراقبت‌های مبتنی بر ارزش در سه سال متوالی

# ادغام و تملیک بیمارستان‌ها – M&A (Mergers and Acquisitions)

مطابق بررسی‌های NCCI، عمده بیمارستان‌های ادغام شده از صرفه‌جویی در مقیاس به ویژه کاهش هزینه‌های عملیاتی بین ۱۵٪ تا ۳۰٪ سود می‌برند.

## ادغام و تملیک بیمارستان‌ها (M&A)

در ادبیات حکمرانی مراکز بهداشتی و درمانی، ادغام و تملیک بیمارستان‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که یک بیمارستان (معمولاً کوچکتر) در بیمارستان بزرگتر جذب شود. فرایند ادغام و تملیک در بیمارستان‌ها به دلایل مختلفی اتفاق می‌افتد اما هیچ اتفاق نظر و یا چارچوب مفهومی و مدل واحدی برای این فرایند در سیستم‌های بهداشتی و درمانی وجود ندارد. مواردی مانند کمبود کارکنان مورد نیاز، افزایش تقاضا برای خدمات، روند افزایش هزینه‌ها و کمبود منابع مورد نیاز باعث شده تا از ادغام و تملیک در ارائه خدمات درمانی استفاده شود. M&A به‌طور کلی برای سازمان‌های بزرگتر به دلیل فرصت‌های سودآوری، افزایش سهم بازار، بهبود قدرت مذاکره، ایجاد زنجیره‌های ساده تأمین مهم است. M&A می‌تواند یک گزینه ارزشمند برای سازمان‌های سلامت باشد که در محیط‌های در حال تغییر فعالیت می‌کنند. موفقیت ادغام و تملیک کاملاً بستگی به چند موضوع دارد: رهبری، پذیرش فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، کارگزینی و بسته مزایای کارکنان.



نمودار ۵: میانگین تعداد بیمارستان‌های ادغام شده در سیستم‌های سلامت بزرگتر

# توسعه مراکز جراحی سرپایی

گزارش Definitive Healthcare نشان می‌دهد، میانگین افزایش ماهانه تقاضا برای اعمال جراحی سرپایی در سال ۲۰۲۱ نسبت به سال ۲۰۲۰ بالغ بر ۴۷.۱٪ بوده است.

## توسعه مراکز جراحی سرپایی

عوامل متعددی نشان‌دهنده تغییر در رویکرد مراقبت از بیمار، از بیمارستان‌ها به مراکز جراحی سرپایی (ASCs) است. مقبولیت این تغییر در محیط مراقبت از طریق سه شاخص اصلی نتایج بالینی مثبت، صرفه‌جویی اقتصادی و کسب سهم و فعالیت‌های مرتبط با رشد بازار قابل اثبات است. سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد این تغییر هستند باید چند سؤال کلیدی از خود بپرسند:

- چه رویه‌ها و درمان‌هایی در حال تغییر به ASCها هستند و آیا حوزه بالینی محصول من تحت تأثیر قرار می‌گیرد؟
- آیا تیم‌های فروش و بازاریابی ما، بازار ASC را می‌شناسند؟
- آیا در حال حاضر ASCها را هدف قرار می‌دهیم؟ اگر نه، چگونه و از کجا باید شروع کنیم؟
- خریداران و تصمیم‌گیران در بازار ASC چه کسانی هستند؟
- فروش رقبای من در بازار ASC چگونه است؟

### صرفه‌جویی‌های سالانه در اقدامات انجام شده در مراکز جراحی سرپایی

درصدی از خدمات جراحی که اخیراً در مراکز جراحی سرپایی انجام شده است	۴۸٪
صرفه‌جویی‌های سالانه فعلی	۳۷/۸ میلیارد دلار
پتانسیل در افزایش صرفه‌جویی‌های سالانه	۳۸/۲ میلیارد دلار
پتانسیل در افزایش صرفه‌جویی‌های سالانه در حالت بهینه انجام جراحی‌ها در مراکز جراحی سرپایی	۵۵/۶ میلیارد دلار

## نکات کاربردی برای مدیران حوزه سلامت

- مدیریت بیمارستان‌ها به‌عنوان حلقه اصلی مراقبت‌های سلامت، اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده و از یک دیدگاه روزمره و سنتی به رویکردی عمیق و مدرن توسعه یافته است. به همین دلیل، بهره‌گیری از رویکردهای نوین مدیریت بیمارستان از یک سو و استفاده از فناوری‌های به‌روز از سوی دیگر، رشد و بقای بیمارستان‌ها و در نهایت پیامدهای مثبتی را برای بیماران در پی خواهد داشت.
- چابکی استراتژیک، رویکردی نوین در توسعه مدیریت و رهبری است که در کنار تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها تضمین می‌نماید. این نگرش استراتژیک در تعامل سازنده با بودجه‌ریزی عملیاتی، پایداری منابع مالی را به ارمغان آورده و ناترازی‌های مالی را برطرف می‌سازد. همین نگرش در ارتباط مؤثر با مدیریت منابع انسانی و با جلب مشارکت کارکنان، فرصت پیشرفت حرفه‌ای و ارتقا رضایت کارکنان را فراهم ساخته و امکان رفع کمبودها در حوزه نیروی انسانی را میسر می‌نماید.
- بهبود کیفیت و ایمنی بیمار دو هدف اصلی نظام سلامت هستند که مدیران بیمارستان‌ها باید سیستم‌هایی جامع برای اندازه‌گیری عملکرد و سپس نظارت بر دستیابی به این اهداف توسعه دهند. اندازه‌گیری تجربه ذی‌نفعان یکی از به‌روزترین ابزارهای مدیریت کیفیت خدمات سلامت بوده که استفاده از آن توسعه یافته است. استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری نیز یادگیری مستمر را برای تصمیم‌گیرندگان تسهیل می‌کند که به وسیله آن مدیران از تصمیمات گذشته درس می‌گیرند و استراتژی‌ها را تطبیق می‌دهند.
- در این مسیر تحول، استفاده از فناوری‌های روز چون هوش مصنوعی و پزشکی از راه دور، بهبود گسترده‌ای در فرایندهای درمانی ایجاد می‌کنند. بهره‌گیری از رویکرد مراقبت‌های مبتنی بر ارزش، پشتیبان ارزنده‌ای برای ارتقای کیفیت خدمات حوزه سلامت بوده و اتخاذ رویکردهای مبتنی بر ادغام و تملیک با مراکز جراحی سرپایی، تجربه‌های مثبت و کم‌نظیری برای بیماران رقم خواهد زد.

## درباره تعالی‌سازان

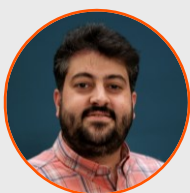
شرکت مهندسی مشاوران تعالی‌سازان، از سال ۱۳۸۰ فعالیت خود را در زمینه توسعه و تسهیم تجارب مدیریتی در ایران آغاز کرده و تاکنون با بیش از ۳۵۰ سازمان ایرانی همکاری داشته است. این شرکت با ارائه خدمات مشاوره مدیریت و اجرای سیستم‌های نوین مدیریتی، از سال ۱۳۸۵ وارد حوزه بهداشت و درمان شد و تاکنون با بیش از ۸۰ مرکز بهداشتی و درمانی همکاری کرده است. از سال ۱۴۰۱، تعالی‌سازان منابع و ماموریت خود را بر صنعت بهداشت و درمان متمرکز کرده و قصد دارد با استفاده از دانش روز و تجربیات خود، در توسعه حوزه سلامت کشور نقش‌آفرینی کند.

ما متعهدیم که شریکی مطمئن در تصمیم‌گیری‌های ذینفعان صنعت سلامت باشیم. خدمات مشاوره ما به مدیران و رهبران مراکز بهداشتی و درمانی، مدیران بهبود کیفیت، مدیران پرستاری، سرمایه‌گذاران حوزه سلامت، خیرین، سازمان‌های غیرانتفاعی، هیئت‌مدیره بیمارستان‌ها و سایر ذینفعان صنعت سلامت ارائه می‌شود. ما به تعالی در کیفیت و ایمنی بیمار، تجربه درمان، راهبری سازمان، مدیریت مالی و منابع انسانی متعهدیم و با تحلیل و توسعه کسب‌وکار در حوزه سلامت، شریکی مطمئن برای مدیریت منابع در بخش خصوصی و دولتی خواهیم بود.

«مدیریت اثربخش بیمارستان» عنوان مطالعه‌ای است که با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای تدوین شده و محتوای آن از پژوهش‌های علمی دو سال اخیر در سطح بین‌المللی و نتایج آخرین مطالعات شرکت‌های معتبر دنیا در صنعت مشاوره مدیریت استخراج شده است. این مطالعه با همکاری دو تن از اعضای تیم تعالی‌سازان آماده شده است.

### سید احمد آیت‌اللهی

مشاور ارشد و مدیر دیپارتمان مالی و اقتصادی تعالی‌سازان  
کандیدای دکتری اقتصاد سلامت



### جواد سجادی خسرقی

مشاور در تعالی‌سازان  
کاندیدای دکتری مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی



# راه‌های ارتباطی

[www.becg.ir](http://www.becg.ir) 

[info@becg.ir](mailto:info@becg.ir) 

۰۹۳۵۸۴۲۰۱۸۴ | ۰۲۱-۲۸۴۲۰۱۸۴ 

تهران، بلوار ارتش، مجتمع تجاری-اداری  
شمیران سنتر، طبقه ۱۱، واحد ۱۱۰۲ 

[مشاوران تعالی سازان | BECG](#) 

[@Becg.ir](#) 