

## امکان کاربرد مدیریت راهبردی در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی ایران

دکتر جمال الدین طبیبی\* دکتر پوران رئیسی\*\* امیراشکان نصیری پور\*\*\*

### Strategic management implementation in hospitals affiliated to Iran

#### University of Medical Sciences

J.Tabibi P.Raeissi A.Nasiripour

#### ⊥ Abstract

**Background:** Usage of effective and efficient managerial methods in administration of hospitals and other health centers has a significant role in improvement of organizational performance and quality of services.

**Objective:** The essential goal of this study was to investigate the possibility of strategic management implementation in hospitals affiliated to Iran University of Medical Sciences.

**Methods:** In this descriptive, and cross-sectional Study, top and middle managers of six hospitals (total of 66) were selected and their responses to the questionnaires were analyzed. Data were collected in 2001.

**Findings:** Based on the grading of likert scale (1=very low, 5=very high) results indicated that investigated managers' awareness degree of strategic management principles have been 2.8 of 5 (on average); they believed that implementation of strategic management in their hospitals was very useful (total score 4/2 of 5) and almost applicable (total score 3/18 of 5). They also believed that considering the environmental factors and internal situation of hospitals, implementation of such style have been possible a little above determined average (total score 43.31 of 75).

**Conclusion:** Regarding of this study, the possibility of strategic management implementation in investigated hospitals is not very high now, but we can increase it through developing facilitators such as training of managers and eliminating barriers such as centralization in national health system.

**Key word:** Strategic Management, Hospital

#### ⊥ چکیده

**زمینه:** بهره گیری از سبک های مدیریتی کارا و اثربخش در اداره بیمارستان ها و سایر مراکز بهداشتی - درمانی، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات آنها دارد.

**هدف:** این مطالعه به منظور تعیین امکان بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شد.

**مواد و روش ها:** مطالعه به روش توصیفی-مقطعی در سال ۱۳۸۰ انجام شد. کلیه مدیران ارشد و میانی ۶ بیمارستان دانشگاه علوم پزشکی ایران (در مجموع ۶۶ نفر) به عنوان نمونه پژوهشی تعیین و پاسخ های آنان در مورد متغیرهای مورد مطالعه، از طریق پرسش نامه اخذ گردید. داده ها با استفاده از آمار توصیفی و آزمون کروسکال والیز تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته ها:** یافته ها نشان داد میزان آگاهی مدیران درباره دانش مدیریت راهبردی با کسب میانگین ۲/۸ از ۵، کمتر از متوسط بوده است. همچنین پاسخ گوینان، به کارگیری مدیریت راهبردی را پس از اطلاع رسانی در این زمینه خیلی مفید (با میانگین ۴ از ۵) و آن را کمابیش عملی دانسته اند (با میانگین ۳/۱۲ از ۵). آنان امکان کاربرد مدیریت راهبردی را با توجه به عوامل محیطی و شرایط داخلی بیمارستان ها، اندکی بیش از متوسط تعیین شده می دانستند (با میانگین ۴۷/۳۱ از ۷۵).

**نتیجه گیری:** بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های مورد مطالعه (نه در حد بالا و نه در حد پایین) امکان پذیر است و به شرط تقویت عوامل پیشبرنده مانند آموزش مدیران در کنار حذف عوامل بازدارنده ای چون حاکمیت شیوه متمرکز در سامانه بهداشت و درمان کشور، این امکان افزایش خواهد یافت.

**کلید واژه ها:** مدیریت راهبردی، بیمارستان

\* دانشیار دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران

\*\*\* مربی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

## ۱. مقدمه :

از میان عناصر اساسی هر سازمان، مدیریت مهم ترین رکن آن است و با اهداف سازمان، تعامل ویژه ای دارد. بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست سازمان ها را تفاوت در شیوه مدیریتی آنها می دانند و حتی به اعتقاد پیتر دراکر مدیریت عضو حیات بخش هر سازمان است.<sup>(۱۳)</sup> بنابراین به کارگیری اصول، شیوه ها و سبک های مدیریتی مناسب، نقش مهمی در اداره مطلوب و بهبود عملکرد مؤسسه ها ایفا می کند.

اداره مطلوب بیمارستان ها به عنوان بزرگ ترین مراکز ارائه خدمات بهداشتی-درمانی، همواره مورد توجه متفکران و سیاست گذاران این بخش بوده است. به لحاظ محدود بودن منابع سرمایه گذاری و دیربازدهی آن در بخش بهداشت و درمان و همچنین عواملی چون هزینه گزاف احداث بیمارستان، گرانی تجهیزات و کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص در این بخش، گسترش امکانات بیمارستانی بسیار کند و دشوار است؛ بنابراین حداکثر استفاده از منابع موجود با بهره گیری از راهکارهای برتر مدیریتی ضروری است.

از سوی دیگر اداره کنندگان بیمارستان ها باید در برابر فشارهای فزاینده محیط داخلی و خارجی، هر چه بیش تر خود را با نظریه ها و روش های مدیریتی منطبق سازند و با نظریه های نوین آشنا شوند.<sup>(۱۴)</sup> بنابراین همه صاحب نظران و دست اندرکاران نظام بهداشت و درمان در به کارگیری روش های مطلوب مدیریتی اتفاق نظر دارند، اما اختلاف آنها در گزینش بهترین و مناسب ترین شیوه با ساختار و شرایط محیطی سازمان های این بخش است.

فرهنگ مدیریت طی دو دهه گذشته، مزیت و اهمیت تفکر راهبردی را به سبب ایجاد موقعیت برتر رقابتی سازمان و حفاظت آن در برابر تغییرات محیطی، مورد تأکید قرار داده است و بیش تر سازمان ها بهره گیری از برنامه ریزی و مدیریت راهبردی را آغاز نموده یا در دستور کار خویش قرار داده اند. یکی از بخش هایی که جای آن به نحو بارزی در این میان خالی است، سازمان های بهداشتی-درمانی است.<sup>(۲۰)</sup> این مؤسسه ها در محیطی بسیار متغیر فعالیت می کنند و بسیاری از عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حقوقی موجب

تغییر مداوم محیط آنها می شوند. در نتیجه برای سازگاری با تغییرات مذکور، پیوسته تحت فشار هستند و برای آن که بتوانند به هستی خود ادامه دهند باید تغییرات محیط را از قبل پیش بینی و در محیطی پرتنش و حساس، برتری خود را اثبات نمایند.

مدیریت راهبردی یک فرایند مدیریتی ویژه ای با هدف تأمین سازگاری با تغییرات محیطی و به دست آوردن برتری رقابتی است.<sup>(۵)</sup> به بیان دیگر مدیریت راهبردی فرایند تحلیل محیط، اتخاذ و اجرای تصمیم های راهبردی و در نهایت پایش و ارزیابی این راهبردها است. با این فرایند سازمان قادر است اول به هنگام بروز حوادث در وضعیت انفعالی قرار نگیرد و دوم تا حد امکان آینده بهتری برای خود بسازد.<sup>(۴)</sup>

ظهور مدیریت راهبردی در آمریکا به اواسط دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی برمی گردد، اما طی دو دهه اخیر برخی از پژوهشگران جهان غرب، بر اهمیت بهره گیری از آن در سازمان های بهداشتی-درمانی تأکید نموده اند.<sup>(۱۵و۱۶و۱۸)</sup> هبرر معتقد است محیط اکثر بیمارستان ها با تغییرات عمده ای رو به رو شده و رقابت بین آنها افزایش یافته است. وی به کارگیری مدیریت راهبردی را درکنار عواملی چون مشتری مداری و توجه به مسائل اقتصادی، زمینه ساز موفقیت مدیران بیمارستان ها می داند.<sup>(۱۴)</sup>

در مطالعه مارس و همکاران نیز به کارگیری مدیریت راهبردی با تأکید بر محیط خارجی و داخلی بیمارستان ها، به عنوان یکی از تدابیر اصلاحی مورد توجه قرار گرفته است.<sup>(۱۹)</sup>

علی رغم انتشار کتاب ها و مقاله ها متعدد در ایران در زمینه مدیریت راهبردی، پژوهش جامعی در بخش بهداشت و درمان کشور در زمینه بهره گیری از مدیریت راهبردی انجام نشده است و از امکان به کارگیری آن در بیمارستان ها و سایر مراکز بهداشتی درمانی اطلاع دقیقی در دست نیست.<sup>(۲و۳و۹و۱۲و۱۳)</sup>

پژوهش حاضر با هدف بررسی امکان به کارگیری مدیریت راهبردی در بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی ایران انجام شد تا زمینه بهره گیری از آن را در

از آن جا که بهره گیری از هر سبک مدیریتی در سازمان ها، نیازمند مساعد بودن شرایط است. در این پژوهش به تحلیل وضعیت موجود بیمارستان های مورد مطالعه اعم از محیط داخلی (وضعیت نیروی انسانی، منابع مالی، سازمان دهی گروه های کاری، فرهنگ سازمانی و ...) و محیط خارجی (عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و ...) پرداخته شد.

در تحلیل داده های این پژوهش از مبانی آمار توصیفی و نرم افزار SPSS بهره برداری و در مواردی جهت تطبیق داده ها، آزمون آماری کروسکال والیز استفاده شد.

#### ۱- یافته ها :

از ۶۶ پرسش نامه توزیع شده بین مدیران مورد مطالعه، ۵۶ عدد تکمیل شد. یافته های پژوهش در رابطه با مشخصات فردی شرکت کنندگان نشان داد که ۱۳ نفر (۲۳/۲ درصد) مدیر ارشد و ۴۳ نفر (۷۶/۸ درصد) مدیر میانی بودند. از نظر سنی، ۳ نفر (۵/۴ درصد) کمتر از ۳۰ سال، ۱۴ نفر (۲۵ درصد) ۳۰ تا ۳۹ سال، ۶ نفر (۹/۸ درصد) ۵۰ تا ۵۹ سال و ۱ نفر (۱/۸ درصد) بالاتر از ۶۰ سال داشت. ۳۰ نفر از نمونه ها (۵۳/۶ درصد) زن و ۲۶ نفر (۴۶/۴ درصد) مرد بودند.

اکثر مدیران مورد مطالعه (۵۱/۸ درصد) مدرک تحصیلی لیسانس داشتند، ۶ نفر (۱۰/۷ درصد) دیپلم، ۳ نفر (۵/۴ درصد) فوق دیپلم، ۵ نفر (۸/۹ درصد) فوق لیسانس و ۱۳ نفر (۲۳/۲ درصد) مدرک تحصیلی دکترا (حرفه ای و تخصصی) داشتند. از مجموع مدیران مورد مطالعه تنها ۳ نفر (۵/۴ درصد) در رشته مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی تحصیل نموده و در رده مدیریت ارشد بیمارستان های مورد مطالعه قرار داشتند. رشته تحصیلی ۴ نفر (۷/۱ درصد) سایر گرایش های مدیریت؛ ۱۰ نفر (۱۷/۹ درصد) پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی، ۱۶ نفر (۲۸/۵ درصد) پرستاری و ۱۳ نفر (۲۳/۲ درصد) پیراپزشکی بود و ۱۰ نفر (۱۷/۹ درصد) نیز در سایر رشته ها تحصیل کرده بودند. نکته قابل توجه این که ۲۹ نفر (۵۱/۷ درصد) در دوران تصدی مدیریت، در این زمینه آموزش دیده بودند.

اداره امور سایر بیمارستان های تحت پوشش وزارت بهداشت و درمان فراهم آورد.

#### ۱- مواد و روش ها :

این مطالعه توصیفی- مقطعی در سال ۱۳۸۰ در ۶ بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران (شهر تهران) انجام شد که از میان ۱۸ بیمارستان جامعه آماری، به روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شدند. بدین ترتیب که ابتدا بیمارستان ها به ۴ طبقه آموزشی عمومی، آموزشی تخصصی، غیر آموزشی عمومی و غیر آموزشی تخصصی تقسیم شده و سپس با توجه به فراوانی هر طبقه تعداد بیمارستان های انتخابی از آن دسته تعیین و به صورت تصادفی گزینش شدند. در نهایت کلیه مدیران ارشد و میانی این بیمارستان ها (۶۶ نفر) مورد مطالعه قرار گرفتند. شایان ذکر است که مدیران ارشد در این مطالعه عبارت بودند از: رئیس، مدیر و مدیرپرستاری بیمارستان (مترون) و همچنین مدیران میانی شامل رئیس امور مالی، رئیس امور اداری، سوپروایزر های پرستاری (آموزشی و بالینی به غیر از شیفت شب)، رئیس داروخانه، آزمایشگاه و رادیولوژی.

ابزار گردآوری داده ها در این مطالعه پرسش نامه بود که همراه آن، اوراقی حاوی اطلاعات اساسی در زمینه مدیریت راهبردی به پاسخ گوینان ارائه شد. پرسش نامه با استفاده از مبانی نظری موضوع پژوهش و نظر متخصصین مدیریت راهبردی، تدوین و برای سنجش اعتبار آن از نوعی روش شبه دلفی یعنی قضاوت خبرگان، مدیران و متخصصین استفاده شد. به منظور تعیین ثبات پرسش نامه از روش آزمون-بازآزمون بهره گیری و  $r=0/92$  به عنوان ضریب ثبات تعیین شد. جهت نمره دهی پرسش های بسته پرسش نامه، از مقیاس لیکرت با پیوستار پنج گزینه ای (۱= بسیار کم تا ۵= خیلی زیاد) استفاده شد. با توجه به ۱۹ پرسش مطرح شده در پرسشنامه، حداقل نمره قابل اکتساب ۱۹ و حداکثر آن ۹۵ بود.

دیدگاه مدیران مورد مطالعه نسبت به مفید بودن به کارگیری مدیریت راهبردی در بیمارستان هامشخص نمود، ۲۳ نفر (۴۱ درصد) خیلی زیاد، ۲۵ نفر (۴۴/۷ درصد) زیاد، ۶ نفر (۱۰/۷ درصد) متوسط، ۱ نفر (۱/۸ درصد) کم و ۱ نفر (۱/۸ درصد) بسیار کم به چنین امری اعتقاد داشتند.

دیدگاه مدیران مورد مطالعه در مورد مفید بودن بهره گیری از مدیریت راهبردی، در هر یک از بیمارستان های مورد پژوهش با سایرین تفاوت معنی داری نداشت ( $P=0/64$  و  $df=5$  و  $\chi^2=10/40$ ) (جدول شماره ۱).

بررسی میزان آگاهی مدیران مورد مطالعه از موازین مدیریت راهبردی (بر اساس نظر خودشان) نشان داد ۱ نفر (۱/۸ درصد) از کل پاسخ گویان آگاهی خیلی زیاد، ۹ نفر (۶۱/۱ درصد) آگاهی زیاد، ۲۹ نفر (۵۱/۷ درصد) آگاهی متوسط، ۱۲ نفر (۲۱/۵ درصد) آگاهی کم و ۵ نفر (۸/۹ درصد) آگاهی بسیار کم داشتند یا فاقد هرگونه آشنایی با دانش مدیریت راهبردی بودند.

آزمون آماری کروسکال والیز نشان داد از نظر میزان آگاهی نسبت به دانش مدیریت راهبردی، میان مدیران ۶ بیمارستان مورد مطالعه، تفاوت معنی داری وجود ندارد ( $P=0/43$  و  $df=5$  و  $\chi^2=4/9$ ).

جدول ۱- میانگین نمره کسب شده مدیران در بیمارستان های مورد مطالعه

بیمارستان	حضرت رسول	فیروزگر	حضرت فاطمه	هاشمی نژاد	لولاگر	سوانح و سوختگی	جمع
میزان آگاهی مدیران مورد مطالعه از دانش مدیریت راهبردی	۳/۰۹ ± ۰/۵۴	۲/۰۹ ± ۱/۱۰	۲/۲۵ ± ۱/۰۴	۲/۶۷ ± ۰/۸۷	۲/۹۰ ± ۰/۹۹	۲/۸۸ ± ۰/۶۴	۲/۸۰ ± ۰/۸۸
دیدگاه مدیران مورد مطالعه نسبت به مفید بودن مدیریت راهبردی در بیمارستان	۴/۸۲ ± ۰/۴۰	۴/۲۰ ± ۰/۷۹	۴/۱۳ ± ۰/۸۳	۴/۱۱ ± ۰/۹۳	۳/۷۰ ± ۱/۱۶	۴/۲۵ ± ۰/۴۶	۴/۲۱ ± ۰/۸۵
دیدگاه کلی مدیران مورد مطالعه نسبت به عملی بودن اجرای مدیریت راهبردی در بیمارستان	۳/۸۲ ± ۱/۰۸	۲/۸۰ ± ۰/۷۹	۲/۱۳ ± ۰/۸۳	۳/۳۳ ± ۰/۸۷	۳/۳۰ ± ۰/۶۷	۳/۵۰ ± ۰/۵۳	۳/۱۸ ± ۰/۹۶
تحلیل محیط بیمارستان های مورد مطالعه در خصوص بهره گیری از مدیریت راهبردی	۵۴/۴۵ ± ۸/۹۴	۴۵/۶۰ ± ۶/۲۷	۴۱/۴۳ ± ۵/۷۷	۴۵/۱۱ ± ۶/۱۷	۴۷/۷۰ ± ۱۰/۲۵	۴۶/۷۵ ± ۹/۴۲	۴۷/۳۱ ± ۸/۷۷
نتیجه*	۶۶/۱۸ ± ۹/۵۷	۵۵/۵۰ ± ۷/۷۵	۵۰/۱۴ ± ۵/۸۴	۵۵/۲۲ ± ۶/۱۶	۵۷/۶۰ ± ۱۱/۲۶	۵۷/۳۸ ± ۹/۰۵	۵۷/۵۶ ± ۹/۶۰

\* با توجه به ۱۹ متغیر مورد بررسی، حداقل نمره ۱۹ و حداکثر آن ۹۵ بود و میانگین مندرج در ستون نتیجه بر این مبنا سنجیده شده است.

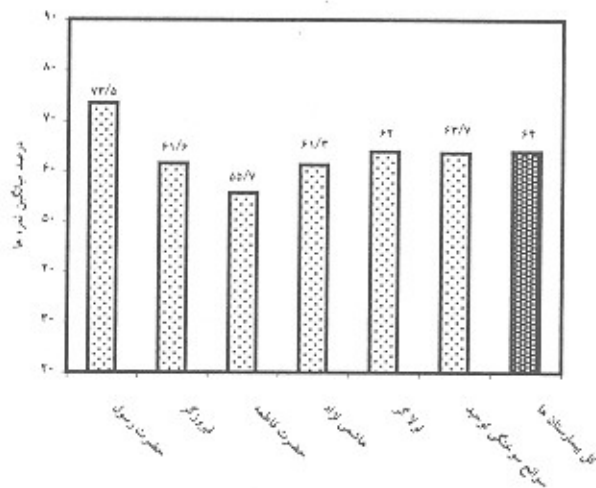
بر پایه بخشی از یافته های این پژوهش، میزان آگاهی مدیران مورد مطالعه از موازین مدیریت راهبردی کافی نبود (کمتر از متوسط تعیین شده). هر چند این مدیران در بیمارستان حضرت رسول نسبت به سایرین دارای آگاهی بیش تری بودند، اما این تفاوت معنی دار نبود. نظر به این که آگاهی مجموعه اطلاعاتی است که در فرد ایجاد انگیزه می کند تا در رفتار خود تحول و تحرک لازم را به وجود آورد، برای تحول در نظام مدیریت بیمارستان ها و بهره گیری از مدیریت راهبردی، آگاهی کافی مدیران از دانش نظری و عملی آن ضروری به نظر می رسد.<sup>(۳)</sup> از سوی دیگر تنها ۵۱/۷ درصد از مدیران شرکت کننده در این پژوهش، در دوران تصدی سمت های فعلی خود، در زمینه مدیریت آموزش دیده بودند، بنابراین آموزش های حین خدمت در این رابطه باید بیش تر گسترش یابد.

یافته های پژوهش در خصوص دیدگاه کلی مدیران نسبت به مفید و عملی بودن به کارگیری مدیریت راهبردی در بیمارستان، مبین آن است که آن را بسیار مفید و تا حدی عملی می دانند؛ بنابراین از این نظر مشکلی برای بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های مورد بررسی وجود ندارد.

نتایج حاصل از فرآیند تحلیل محیط بیمارستان های مورد مطالعه نشان داد که شرایط داخلی و خارجی آنها برای اجرای مدیریت راهبردی چندان مساعد نیست. البته از این نظر بین بیمارستان حضرت رسول (ص) و سایر بیمارستان های مورد بررسی، تفاوت معنی داری وجود داشت. نکته قابل ذکر آن است که اگرچه برخی از ابعاد محیط خارجی مانند عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و غیره بیش تر مواقع در حیطه اختیار مدیران یاد شده نیست، اما بهبود پاره ای از شرایط درونی بیمارستان ها مانند بهبود نظام اطلاع رسانی، افزایش هماهنگی بین افراد و گروه ها در افزایش امکان بهره گیری از مدیریت راهبردی تأثیر مهمی دارد. مجموعه عوامل یاد شده، حکایت از آن دارد که امکان کاربرد مدیریت راهبردی در

آزمون آماری کروسکال والیز نشان داد که ۶ بیمارستان مورد پژوهش، از لحاظ امکان بهره گیری از مدیریت راهبردی با یکدیگر متفاوتند ( $P=0/02$  و  $df=5$  و  $\chi^2=13/21$ )؛ به عبارت دیگر حداقل یکی از بیمارستان ها در زمینه مورد بحث، تفاوت معنی داری را با سایرین نشان داد. (نمودار شماره ۱)

نمودار ۱- امکان به کارگیری مدیریت راهبردی در ۶ بیمارستان مورد مطالعه



### بحث و نتیجه گیری :

این مطالعه نشان داد که در زمان پژوهش بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های مورد مطالعه در حد بالا و به صورت فراگیر امکان پذیر نبوده است. تأمل در ویژگی های فردی مدیران مورد مطالعه نشان می دهد که تنها ۵/۴ درصد آنها در رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی تحصیل نموده اند. با توجه به این که در جهان امروز بیش تر مشاغل به سمت تخصصی شدن پیش می رود و از طرفی به کارگیری عناصر انسانی متخصص، شرط لازم برای ایجاد هر گونه تحول و اصلاحات در نظام بهداشت و درمان کشور است، استفاده از دانش آموختگان این رشته در مدیریت سطوح مختلف سامانه بهداشت و درمان (به ویژه بیمارستان ها) باید با جدیت ادامه یابد.

کلیه بیمارستان های مورد مطالعه، از ضریب بالایی برخوردار نبوده است (با میانگین ۶۴ درصد). در این میان بیش ترین امکان مربوط به مجتمع بیمارستانی حضرت رسول (ص) با احتمال موفقیت ۷۳/۵ درصد بود که به نظر می رسد علت آن ویژگی های تخصصی مدیران ارشد، توانایی های مدیران میانی، عملیاتی و کارکنان بیمارستان و همچنین ساختار سازمانی آن باشد؛ چنانچه در پژوهش کچن و همکاران نیز به این موضوع اشاره شده است.<sup>(۱۷)</sup>

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که در زمان پژوهش، بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های مورد مطالعه، در حد بالا و به صورت فراگیر امکان پذیر نبوده است، اما به شرط تقویت عوامل پیشبرنده و حذف عوامل بازدارنده، احتمال توفیق در این زمینه افزایش خواهد یافت. مهم ترین عوامل پیشبرنده ای که در این پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند، عبارت اند از: آموزش مدیران، کار گروهی و مشارکت همه سطوح در تصمیم گیری، تسهیلات دسترسی به اطلاعات علمی نوین و بهره گیری از یک گروه مشاور مدیریت راهبردی.

عمده ترین عوامل بازدارنده ای که مدیران مورد مطالعه به آن اشاره نمودند در چهار دسته قابل دسته بندی است: مشکلات مدیریتی مانند مخالفت برخی از مدیران با هرگونه تغییر و تحول در اداره بیمارستان، مشکلات مربوط به کارکنان نظیر داشتن تفکر سنتی، مشکلات مالی و اعتباری که بارزترین آن نظام بودجه بندی بیمارستان هاست و سایر مشکلات نظیر قوانین و مقررات دست و پاگیر و مبهم بودن برخی از آنها.

با توجه به عوامل پیشبرنده و بازدارنده، برای بهره گیری از مدیریت راهبردی در بیمارستان های مورد مطالعه و در راستای یافته های پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می شود:

- به کارگیری مدیران تحصیل کرده در مدیریت بیمارستانی به منظور توانمند سازی آنان جهت

بهره گیری از راهکارهای مدیریتی

- تغییر نگرش افراد در سطوح مختلف مدیریتی، نسبت به تحولات مثبت سازمانی از طریق فرآیند آموزش

- تشکیل یک گروه ستادی مدیریت راهبردی در دانشگاه جهت هماهنگی و حمایت از روند اجرای آن

- تقویت نظام اطلاع رسانی در سطح دانشگاه و بیمارستان های وابسته

- تدوین برنامه زمانی برای به کارگیری مدیریت راهبردی در بیمارستان ها

- پایش و ارزیابی فعالیت های مربوط به اجرای مدیریت راهبردی

- تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری مستقل به مدیران بیمارستان ها

- استخدام نیروهای جوان و با انگیزه و بازنشستگی به موقع کارکنان

- رفع ابهام از قوانین و بخش نامه های مرتبط با عملکرد مدیریت بیمارستان ها

- ایجاد نظام اطلاعات مدیریت بیمارستان (HMIS) با بهره گیری از یک نظام آماری کارا و اثربخش.

#### ۱. مراجع:

۱. آنسف اچ ایگور، مک دانل ادوارد جی. استقرار مدیریت استراتژیک. ترجمه عبدالله زندیه، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۵

۲. آهنچی محمد. مدیریت استراتژیک، نیاز به طرح های راهبردی در دستگاه های دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۱۱، ۳۵-۱۶

۳. ابراهیم نیاروشن سهیلا. مطالعه تطبیقی روند مدیریت داروخانه های بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۸، ۱۲

13. Druker Peter. Management. New York, Harper raw, 1979, 351

14. Heberer M. Success factors in hospital management. Chirurg 1998; 69(12): 305-12

15. His G M J, Bodenger G. Cost management information improves financial performance. Health Care Financial Management 1989; 43(5): 36-44

16. Karger D W, Vora J A. Integrated planning for health care organization especially hospitals. Long Rang Planning 1979; 12(2): 91-6

17. Ketchen David J, Thomas James B, McDaniel Reuben R. Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. Journal of Management 1996; 22(2): 231-57

18. Kohlert S. Organized planning: we need it now more than over before. Hospitals 1981; 55(25): 67-9

19. Maarse H, Mur-veeman I, Spreeuwenberg C. The reform of hospital care in the Netherlands. Med Care 1997; 35(10): os 26-os 39

20. Swinehart K, Zimmerer T W, Oswald SH. Adapting a strategic management model to hospital operating strategies. Journal of Management in Med 1995; 9(2): 34-47

۴. احمدی علیرضا، نیمروز علی. مقایسه مکاتب مدیریت راهبردی. فصلنامه پویا، سال دوم، شماره ۸، بهار ۱۳۸۰، ۳۶-۱۹

۵. امیرکبیری علیرضا. مدیریت استراتژیک. تهران، انتشارات ملک، ۱۳۷۷، ۱۵

۶. براین کوبین جیمز، هنری مینتیز برگ، رابرت ام جیمز. مدیریت راهبردی، فرآیند استراتژی. ترجمه محمد صائبی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶

۷. بیان حسام الدین. نقش سیاستگذاری استراتژیک در مدیریت. فصلنامه مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۱۱، ۲۷-۱۷

۸. پیرس جان، ریچارد رابینسون. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۷

۹. جمعی از اساتید مدیریت. مدیریت استراتژیک. مجموعه پنجم، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸

۱۰. داوری دردانه. مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل. تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۰

۱۱. دیوید فرد آر. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸

۱۲. هریسون جفری، جان کارون. مدیریت استراتژیک. ترجمه بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۷۸