

## عوامل موثر اجرای برون‌سپاری در بیمارستان‌ها از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران

جلال سعیدپور<sup>۱</sup>، نیلوفر فریدفر<sup>۲</sup>، مهسا قاضی‌عسگر<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه کوچک سازی سازمانها را می‌توان استراتژی مناسبی برای بخشهای مختلف بیمارستانی در کشور در بستر موجود قلمداد نمود. لذا به‌کارگیری هر مکانیزم جدید در نظام سلامت نیازمند بررسی و تطبیق با شرایط محلی می‌باشد. مطالعه‌ی حاضر نیز با هدف بررسی عوامل موثر بر اجرای برون‌سپاری در بیمارستان از دیدگاه مدیران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شده است.

**روش بررسی:** پژوهش حاضر یک مطالعه‌ی توصیفی-همبستگی و کاربردی است. نمونه‌گیری در این مطالعه با توجه به حجم جامعه‌ی پژوهش (مدیران بیمارستان، مالی و امور قراردادهای بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران مشتمل بر ۱۵ بیمارستان) به روش سرشماری انجام شد. ابزار مطالعه، پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته‌ی ای بر ۲ بخش شامل اطلاعات دموگرافیک و عوامل موثر بر استقرار برون‌سپاری در بیمارستان‌ها که بین حجم نمونه توزیع شد و در مرحله بعد جهت تحلیل داده‌ها، از آزمون‌های آماری توصیفی در نرم افزار SPSS استفاده شد.

**یافته‌ها:** ۵۸٪ شرکت کنندگان سابقه‌ی خدمتی بالا و ۸۰٪ تحصیلات ارشد و دکتری داشتند. برای اجرای موفق برون‌سپاری در بیمارستان‌ها، باید موارد تشکیل تیم راهبردی برون‌سپاری، بررسی کیفیت خدمات برون‌سپاری شده، نظارت دقیق و تسلط مدیران به اصول برون‌سپاری مدنظر قرارگیرد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه برون‌سپاری خدمات می‌تواند به نتایج مثبتی در خصوص افزایش کیفیت خدمت، رضایت ذینفعان، کاهش هزینه، ایجاد درآمد و ... دست یابد، بهره‌گیری از دیدگاه‌های مدیران صف که سابقه‌ی خدمتی بالایی دارند در اجرای تصمیمات موفق موثر می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** دیدگاه مدیران، بیمارستان، برون‌سپاری

دریافت مقاله: آبان ۱۳۹۷

پذیرش مقاله: اسفند ۱۳۹۷

\* نویسنده مسئول:

مهسا قاضی‌عسگر؛

معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع  
دانشگاه علوم پزشکی تهران

Email :  
ghazimanage@gmail.com

۱ استادیار مرکز تحقیقات مدیریت اطلاعات سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲ دانشجوی دکتری مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۳ کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

## مقدمه

تحولات اقتصادی و فناورانه در سطوح متفاوت جهانی، منطقه‌ای و حتی محلی، بر رفتار و عملکرد سازمانها تاثیر می‌گذارد. بر همین اساس یکی از ویژگیهای بارز مدیران و رهبران سازمانهای پیشرو درک و شناخت محیط و سازگاری فعال با الزامات و دلالت آن است. تامین مالی نظام سلامت برای کشورهای غنی و فقیر یک نگرانی اساسی محسوب می‌شود (۱).

سازمان بهداشت جهانی، در سال ۲۰۱۵ برآورد نمود که حدود ۱۲ درصد منابع در دسترس نظام سلامت تلف می‌شود و این نشان می‌دهد که منابعی که می‌توان از طریق صرفه جویی حاصل از افزایش کارایی به دست آورد، بسیار قابل توجه می‌باشد (۲).

از طرف دیگر مدیران سازمانهای سلامت همچنان با چالش‌های عدیده‌ی ناشی از رشد تکنولوژی، انفجار دانش، تقاضای فزاینده‌ی مشتریان و سیاست‌مداران و تغییر سیمای بیماری‌ها مواجه بوده و باید پاسخ‌گوی فشارهای فزاینده به‌خصوص کمبود منابع مالی باشند (۳). در دهه‌های اخیر، اصلاحات نظام سلامت در کشورهای در حال توسعه در نحوه‌ی ارائه (عرضه) خدمات سلامت غالباً از طریق سیاستی انجام گرفته که به طور کلی از آن با عنوان تمرکززدایی یاد می‌شود. تمرکززدایی عبارت است از انتقال قدرت و کارکردها از مرکز به محیط و هدف آن عموماً افزایش اثربخشی و پاسخگویی در ارائه خدمات است. سازمان‌های مختلف و از جمله بیمارستان‌ها ممکن است استراتژی کوچک سازی را برای دستیابی به یک اندازه مناسب، تطبیق با پیشرفتهای تکنولوژیکی، کاهش هزینه‌ها، در عرصه رقابت ماندن اعمال کنند (۴). برون‌سپاری به‌عنوان یکی از راه‌های اصلاحات نظام سلامت و نیز یک روش کوچک سازی در واحدهایی که خدمات تعریف شده و کاملاً استاندارد ارائه می‌کنند، کاربرد می‌یابد و در آن، روش پرداخت به صورتی اصلاح می‌شود که باعث رقابت در ارائه خدمات تعریف شده، افزایش کارایی واحدهای ارائه خدمات سلامت و جلب رضایت گیرندگان خدمت شود (۵). برون‌سپاری یک مکانیزم خرید است که به‌وسیله‌ی آن جهت یک خدمت خاص معین، مقدار و کیفیت آن تعریف شده و در قیمت آن توافق می‌گردد. به عبارت دیگر برون‌سپاری موجب کوچک شدن دولت همراه با کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدمات، ایجاد اشتغال موثر در بخش خصوصی، انتقال فناوری،

جذب سرمایه‌گذاری خارجی و کم شدن فاصله میان بازارهای داخلی با خارجی و کمک به توسعه می‌شود (۶).

قانون‌گذار طی مواد ۱۹۲ قانون برنامه‌ی توسعه سوم و ۸۸ برنامه چهارم موضوع واگذاری واحدهای ارائه خدمات سلامت به بخش غیر دولتی را پیش‌بینی کرده است. سیاست کوچک سازی در بیمارستان‌ها به‌عنوان یک پدیده اجتناب‌ناپذیر به وسیله استراتژی‌های مختلفی تعقیب می‌شود. بعضی از این استراتژی‌ها عبارتند از: کاهش تعداد تختها، کاهش تعداد پرسنل، ادغام بخشها و واحدهای بیمارستانی، استفاده از توان بخش خصوصی و ... (۳).

در یک بررسی در هند در رابطه با بیمارستان‌هایی که برون‌سپاری انجام داده بودند و بیمارستان‌هایی که از این روش بهره نبرده بودند، مشخص شد که با استفاده از برون‌سپاری هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم در حدود ۱۲ درصد کاهش داشته است (۶).

در مطالعه‌ی طبیعی و همکاران نیز تاثیر ادغام بخش‌های بستری بیمارستانی در یکدیگر بررسی شد، که نتایج حاکی از کاهش معنادار در هزینه‌های نیروی انسانی، مواد و لوازم مصرفی، هزینه‌های جاری و عمومی بخش‌های بیمارستانی قبل و بعد از ادغام بود (۱).

در مطالعه‌ی تورانی و همکاران به تجربه‌ی واگذاری داروخانه در بیمارستان فیروزگر تهران پرداخته شده است. در نتیجه‌ی این واگذاری در هزینه‌های پرسنلی و خرید دارو صرفه جویی و مبالغی از دریافت اجاره بهای محل داروخانه عاید بیمارستان شد. رضایت بخشهای درمانی از فعالیتهای داروخانه نیز افزایش یافت (۷).

درحالی‌که امروزه کوچک سازی سازمانها به عنوان راهکاری شایع و رو به تزاید در سراسر جهان درآمده است و می‌توان آن را استراتژی مناسبی برای بخشهای مختلف بیمارستانی در کشور در بستر موجود قلمداد نمود؛ با وجود این به کارگیری هر مکانیزم جدید در نظام سلامت نیازمند بررسی و تطبیق با شرایط محلی بوده و چنین اصلاحاتی نمی‌تواند از یک فرمول واحد جهانی و حتی منطقه‌ای تبعیت کند (۱). در بیمارستان‌ها نیز مسئله‌ی واگذاریها به دلیل اینکه نسبت به عوامل موثر بر موفقیت در اجرا توجه کامل نمی‌شود و در حین اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شویم بهتر است از مدیرانی و افرادی که در اجرا بیشتر درگیر هستند بهره جست تا با تمرکز بر دیدگاه آنها و لحاظ نمودن نظرات آنها در سیاست‌ها و استراتژی‌ها و

سنجش عوامل موثر بر استقرار استراتژی برون‌سپاری استفاده شد. در این پرسش‌نامه به هر سؤال برای سنجش میزان اهمیت و تاثیر هر عامل در استقرار استراتژی برون‌سپاری بیمارستان‌های مورد مطالعه ۵ امتیاز داده شد (۵ بیشترین اهمیت، و ۱ کمترین میزان اهمیت).

روایی صوری این پرسش‌نامه از طریق نظردهی پانل انجام شد در این روش به جای توجه به آزمون به ویژگی‌های ظاهری آزمون توجه می‌شود و هنگامی برقرار می‌شود که فردی آزمون را بررسی کند؛ این فرد ممکن است یک آزمودنی یا یک متخصص باشد. اگرچه این نوع از روایی ضامن اندازه‌گیری دقیق نیست، اما با انگیزش آزمودنی به پاسخ‌گویی بر روایی نمره‌های حاصل از آزمون تاثیر دارد (۸).

جهت تعیین روایی صوری در یک پانل ۱۵ نفر از متخصصان مدیریتی برای یافتن سطح دشواری، میزان عدم تناسب، ابهام عبارات و یا وجود نارسایی در معانی کلمات انجام گرفت که نظرات آنان به صورت تغییراتی جزئی در پرسش‌نامه اعمال شد.

اعمال نظرات اصلاحی و پایایی به روش تعیین ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۷۹ با اجرای یک مطالعه پایلوت بر روی ۱۵ نفر از مدیران بیمارستانی تایید گردید. پرسش‌نامه‌ها بین تمام نمونه پژوهشی مورد مطالعه توزیع شد. از افراد تکمیل‌کننده پرسش‌نامه درخواست شد که عوامل مذکور را بر اساس میزان اهمیت شماره‌گذاری نمایند که بعد از یک هفته جمع‌آوری گردیدند.

در مرحله بعد جهت تحلیل داده‌های استخراج شده از آزمون‌های آماری توصیفی نرم افزار SPSS استفاده شد. برای به دست آوردن امتیاز مربوط به هر مورد، مجموع امتیازات مربوط به تک تک گزینه‌های آن موضوع با هم محاسبه شده به طوری که امتیازات بالاتر در هر موضوع نشان‌دهنده تاثیرگذاری بالاتر آن بر استقرار استراتژی برون‌سپاری از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران خواهد بود و برعکس.

در زمینه رعایت ملاحظات اخلاقی نیز در انجام این پژوهش مواردی اخلاقی شامل اخذ مجوز از ریاست بیمارستان‌های مورد مطالعه برای انجام پژوهش در واحدهای مورد مطالعه، ارائه توضیحات لازم در زمینه پژوهش حاضر برای افراد جمعیت نمونه‌ی مورد مطالعه، تعهد به محرمانه ماندن اطلاعات ارائه شده توسط افراد جمعیت نمونه، رعایت

فرایندهای مربوط به حوزه‌ی واگذاری می‌توان بسیاری از نقاط ضعف موجود را برطرف نمود. لذا در این پژوهش به بررسی دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران در مورد عوامل موثر برون‌سپاری به بخش خصوصی در بیمارستان‌ها پرداخته شده است.

## روش بررسی

پژوهش حاضر یک مطالعه توصیفی-همبستگی است و به لحاظ هدف تحقیق نیز کاربردی می‌باشد. روش تحقیق این پژوهش روش پیمایشی است که دیدگاه و نظرات مدیران اجرایی کلیه بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران در زمینه عوامل موثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. محیط پژوهش نیز کلیه بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران بود که شامل ۱۷ بیمارستان می‌شدند. جامعه‌ی پژوهشی نیز شامل مدیران اجرایی این بیمارستان‌ها بود. این مدیران شامل مدیران بیمارستان (۱۷ نفر)، رؤسای امور قراردادهای آن واحدها (۱۷ نفر)، مدیران مالی بیمارستان (۱۷ نفر) بود. نمونه‌گیری در این مطالعه با توجه به حجم محدود جامعه پژوهش به روش سرشماری انجام شد. بدین صورت که از مجموعه کل ۱۷ بیمارستان ۵۱ نفر مشتمل بر ۳ مدیر (مدیر بیمارستان، رؤسای امور قراردادها و مدیران مالی آن واحدها) از هر بیمارستان انتخاب گردیده و پرسش‌نامه‌های مذکور را تکمیل کردند.

در این پژوهش ابزار گردآوری جهت جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته بر اساس الهام‌گیری از منابع مختلف علمی مرتبط و پرسش‌نامه‌ی عوامل موثر بر استقرار استراتژی برون‌سپاری رهنورد و همکاران بود. ابتدا برای درک کامل و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مسئله تحقیق، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با افراد خبره و رجوع به تحقیق‌های پیشین، عوامل کلی تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری مشخص گردید که حاصل آن شناسایی عوامل موثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری بود.

پرسش‌نامه شامل دو بخش مشتمل بر چک لیست دموگرافیک افراد و ۲۷ گویه در قالب پرسش‌نامه نظرسنجی ۵ گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، بی‌نظم، موافقم، کاملاً موافقم) بود. برای



شده است.

به لحاظ رشته تحصیلی نیز ۱۲ نفر پزشک (۲۴ درصد)، ۷ نفر حسابدار (۱۴ درصد)، ۱۶ نفر مدیریت خدمات بهداشتی درمانی (۳۲ درصد)، مدیریت دولتی ۱۵ نفر (۳۰ درصد) بودند. به لحاظ سنی ۲۱ نفر از افراد مورد پژوهش زیر ۴۰ سال (۴۲ درصد)، ۲۶ نفر از افراد بین ۴۱-۵۰ سال (۵۲ درصد)، ۳ نفر از افراد (۶ درصد)، بالای ۵۱ سال سن داشتند. به لحاظ سابقه‌ی خدمتی ۲۰ نفر (۴۲ درصد) از افراد مورد پژوهش زیر ۱۵ سال سابقه‌ی خدمتی، ۲۵ نفر (۵۲ درصد) از افراد مورد پژوهش بین ۱۶-۲۵ سال سابقه‌ی خدمتی، ۵ نفر (۶ درصد) از افراد مورد پژوهش بالای ۲۶ سال سابقه‌ی خدمتی داشتند.

## یافته‌ها

در این مطالعه، به طور کلی ۵۱ نفر مدیر مورد بررسی قرار گرفتند و پرسش‌نامه بین آنها توزیع شد که در نهایت ۵۰ پرسش‌نامه تکمیل شده و به دست پژوهشگران رسید. از نظر جنسیت روی هم ۲۸ درصد جامعه پژوهش را زنان و ۷۲ درصد را مردان تشکیل می‌دادند.

به لحاظ تحصیلات ۱۳ نفر (۲۶ درصد) دارای مدرک دکتری، ۲۷ نفر (۵۴ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر (۲۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی بودند.

جدول ۱: مشخصات دموگرافیک شرکت کنندگان

درصد	تعداد		
۲۸	۱۴	زن	جنس
۷۲	۳۶	مرد	
۴۲	۲۱	زیر ۴۰ سال	سن
۵۲	۲۶	۴۱-۵۰ سال	
۶	۳	بالای ۵۱ سال	تحصیلات
۲۶	۱۳	دکتری	
۵۴	۲۷	ارشد	
۲۰	۱۰	لیسانس	
۲۴	۱۲	پزشک	رشته تحصیلی
۱۴	۷	حسابدار	
۳۲	۱۶	مدیریت خدمات بهداشتی درمانی	
۳۰	۱۵	مدیریت دولتی	سابقه‌ی خدمتی
۴۲	۲۱	زیر ۱۵ سال	
۵۲	۲۶	۱۶-۲۵ سال	
۶	۳	بالای ۲۶ سال	

بنابراین دیدگاه‌های آن‌ها ناشی از تجربه است و معتبر می‌باشد.

در هریک از موارد فوق مشاهده می‌شود که اکثر شرکت کنندگان

سابقه خدمتی بالاتر از ۱۵ سال داشته و دارای تحصیلات تکمیلی بودند و

جدول ۲: عوامل موثر بر استقرار استراتژی برون‌سپاری از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران

انحراف معیار و میانگین	رتبه	گویه‌ها
۸۳/۰±۴۰/۳	۱	تشکیل تیم راهبردی (ستاد اجرایی) برای راه اندازی و انتقال پروژه برون‌سپاری
۰۲/۱±۳۶/۳	۲	آموزش و انتقال دانش به پیمانکاران
۰۸/۰±۳۶/۳	۲	بررسی هزینه فعالیت به منظور برون‌سپاری و توانایی ارزیابی آن بعد از اعمال برون‌سپاری

۹۴/۰±۳۶/۳	۳	ترسیم وظایف کلیدی که باید در فرایند برون‌سپاری انجام شوند
۹/۰±۳۴/۳	۴	بازرسی و تایید کفایت خدمات طرف قرار داد(نظارت بر پیمانکار)
۹۶/۰±۳۰/۳	۵	بررسی کیفیت خدمت(فعالیت) موردنظر در سازمان قبل و بعد از برون‌سپاری
۵۶/۰±۳۰/۳	۵	وجود سازوکارهای انگیزشی برای ترغیب پیمانکاران به ارائه خدمات کیفی
۸۴/۰±۳۰/۳	۵	حصول اطمینان از توانایی پیمانکار در اجرای عملیات مشمول برون‌سپاری
۷۸/۰±۳۰/۳	۵	تسلط مدیران به مهارت‌های مذاکره برای عقد قرارداد مناسب با پیمانکاران
۸۶/۰±۲۲/۳	۶	اطمینان از اثربخشی خدمت در صورت برون‌سپاری آن در افزایش رضایت مشتری نهایی
۸۳/۰±۰۵/۳	۷	تعریف مقیاس‌های مناسب پایش عملکرد پیمانکار
۸۳/۰±۰۵/۳	۷	قرار دادن تسهیلات و حمایت مالی در اختیار کارکنان مشمول برون‌سپاری
۸۹/۰±۱۸/۳	۸	انتخاب روش برون‌سپاری مناسب با نوع فعالیت و اهداف برون‌سپاری
۸۹/۰±۱۸/۳	۸	همسوسازی زمان پرداخت‌ها متناسب با اتمام ادواری کاربردهای برون‌سپاری شده(مدیریت مالی)
۹۰/۰±۱۲/۳	۹	تلاش برای بهبود مستمر فرایند برون‌سپاری در سازمان
۵/۰±۷۰/۲	۱۰	عادلان و منصفانه بودن قرار دادهای بین طرفین(سازمان و پیمانکار)
۳/۰±۶۰/۲	۱۱	حمایت بالا و اثربخش مدیریت ارشد از راهبرد برون‌سپاری در سازمان
۱۹/۰±۵۶/۲	۱۲	وجود کانال‌های ارتباطی و تسهیم دانش بین طرفین(سازمان و پیمانکار)
۳/۰±۴۱/۲	۱۳	انتقال اطلاعات بین مشتری و پیمانکار
۴/۰±۳۲/۲	۱۴	تلاش برای حفظ روحیه و عملکرد بالای کارکنان باقی مانده
۳۲/۰±۱۸/۲	۱۵	وجود سازوکارهای تامین امنیت برای دارایی‌های فکری سازمان
۳/۰±۰۳/۲	۱۶	برگزاری جلسات منظم هدف‌گرا بین مشتریان(سازمان) و پیمانکار
۲۶/۰±۱/۹۹	۱۷	داشتن برنامه‌های اقتضایی در رابطه با فعالیت‌های برون‌سپاری
۳/۰±۱/۸۳	۱۸	تدوین مقاله نامه ارتباطات بین سازمان و پیمانکار
۳/۰±۱/۷۵	۱۹	انجام تمهیدات لازم برای کاهش مقاومت کارکنانی که واحد آنان مشمول برون‌سپاری می‌شود
۳/۰±۱/۵۷	۲۰	تعریف فرایند تعدیل در انتظارات، قیمت‌ها و رویه‌های مرتبط با برون‌سپاری
۳/۰±۱/۴۵	۲۱	کمک به افراد مازاد(ناشی از برون‌سپاری) برای پیدا کردن شغل مناسب

## بحث

در این مطالعه عوامل موثر بر استقرار استراتژی برون‌سپاری در بیمارستان‌ها از دیدگاه مدیران در دانشگاه علوم پزشکی تهران مشخص گردید. با توجه به آزمون داده‌ها مشاهده می‌شود که عمده‌ی مدیران شرکت کننده در این پژوهش عواملی از قبیل تشکیل تیم راهبردی برون‌سپاری، ترسیم وظایف در فرایند برون‌سپاری، نظارت بر پیمانکار، بررسی کیفیت خدمت(فعالیت) موردنظر در سازمان قبل و بعد از برون‌سپاری، اطمینان از توانایی پیمانکار در اجرای برون‌سپاری، بررسی هزینه فعالیت به منظور برون‌سپاری و توانایی ارزیابی آن بعد از اعمال برون‌سپاری، ترغیب پیمانکاران به ارائه خدمات کیفی، آموزش و انتقال دانش به پیمانکاران، تسلط مدیران به مهارت‌های مذاکره برای عقد قرارداد مناسب با پیمانکاران،

براساس داده‌های فوق مشاهده می‌شود که بالاترین رتبه بر اساس آزمون‌های آماری انجام شده مربوط به گویه‌های تشکیل تیم راهبردی(ستاد اجرایی) برای راه‌اندازی و انتقال پروژه برون‌سپاری، آموزش و انتقال دانش به پیمانکاران، بررسی هزینه فعالیت به منظور برون‌سپاری و توانایی ارزیابی آن بعد از اعمال برون‌سپاری، ترسیم وظایف کلیدی در فرایند برون‌سپاری، بازرسی و تایید کفایت خدمات طرف قرارداد(نظارت بر پیمانکار) بوده است و کمترین رتبه به گویه‌های انجام تمهیدات لازم برای کاهش مقاومت کارکنانی که واحد آنان مشمول برون‌سپاری می‌شود، تعریف فرایند تعدیل در انتظارات، قیمت‌ها و رویه‌های مرتبط با برون‌سپاری و کمک به افراد مازاد(ناشی از برون‌سپاری) برای پیدا کردن شغل مناسب مربوط می‌باشد.

بیشترین امتیاز را از دیدگاه مدیران به عنوان عوامل موثر بر استقرار استراتژی برون‌سپاری کسب نمودند.

در این راستا Duffield و همکاران معتقدند برای بررسی موفقیت برون‌سپاری، بررسی عوامل موثر بر آن لازم است. از نظر آنها این عوامل عبارتند از: میزان رضایت مشتری، کارایی و کیفیت خدمات بهداشتی درمانی ارائه شده توسط بخش غیردولتی؛ که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد (۹).

Kondylis و Moschurs در پژوهش خود نشان دادند که صرفه‌جویی در هزینه‌ها و رضایت مشتری از مهمترین فاکتورهای تاثیرگذار برای تصمیم به برون‌سپاری هستند که با پژوهش حاضر مشابه است (۱۰). همچنین مهدیزاده و همکاران نشان دادند که برون‌سپاری یک روش هزینه‌اتربخش است و باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات می‌شود و ارائه دهندگان خدمات سلامت می‌توانند برای ارائه بهینه و با کیفیت خدمات سلامت، برون‌سپاری را انتخاب کنند (۱۱). در مطالعه‌ی Chandra، اشاره شده است که استفاده از توان بخش خصوصی نقش مهمی در تولید درآمد MRI داشته است (۶). از طرفی دیگر بررسی نتایج برون‌سپاری داروخانه بیمارستان فیروزگر تهران نشان داد که برون‌سپاری میزان هزینه‌ها را به صفر کاهش داده و ماهانه ۱۲۲ میلیون ریال از اجاره محل داروخانه عاید بیمارستان شده است. تعداد پرسنل پس از واگذاری از ۳ نفر به ۱۱ نفر و میزان نسخ پیچیده شده نیز دو برابر شد. میزان زمانی که توسط مدیر بیمارستان صرف امور داروخانه می‌شد از روزانه بیش از ۱ ساعت به ۱۵ دقیقه رسید (۷).

در پژوهش حاضر، رسیدگی به کیفیت در امر برون‌سپاری بسیار با اهمیت گزارش شد و کیفیت از دیدگاه شرکت‌کنندگان از معیارهای موثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری بیان شده است. در همین راستا Kwame Adu و همکاران نشان دادند که خدمات پشتیبانی برون‌سپاری شده باعث تاثیر بالقوه بر کیفیت خدمات مراقبت بهداشتی ارائه شده می‌شود (۱۲).

Cameron نیز اشاره می‌کند که برون‌سپاری فعالیتی است که از سوی مدیریت سازمان به منظور افزایش کارایی، بهره‌وری و رقابت پذیری انجام می‌شود (۱۳).

Kazemek و Channon در پژوهشی مربوط به مسیر سیستماتیک نه مرحله‌ای در کوچک‌سازی بیمارستان بیان داشتند که اقدام به کوچک‌سازی باید ارتقادهنده‌ی کمی و کیفی خدمات و منطبق با

شرایط سازمان و بررسی‌های دقیق باشد که در نظرگرفتن تغییر کیفیت در تصمیم‌گیری برون‌سپاری بسیار موثر است (۱۴).

مطالعه‌ای نیز نبود مهارت در میان مدیران در زمینه‌ی عقد قرارداد و نبود بخش خصوصی قوی برای واگذاری خدمات به عنوان مواردی که برون‌سپاری را با شکست مواجه می‌کنند، معرفی کرده‌اند (۱۵). در مطالعه‌ی حاضر نیز یکی از عوامل موثر بر تصمیم‌گیری برون‌سپاری نیز تسلط مدیران به مهارت‌های مذاکره برای عقد قرارداد مناسب با پیمانکاران گزارش شده است.

جودکی و همکاران و نیز براتی و همکاران در پژوهشی به بررسی دلایل شکست طرح‌های برون‌سپاری در بیمارستان‌های دولتی پرداختند. آنها ضعف نظارت بر پروژه‌های واگذاری و برون‌سپاری را از دلایل مهم بر شمردند (۱۶ و ۱۷) که در مطالعه‌ی حاضر نیز با بررسی و تایید کفایت خدمات طرف قرارداد (نظارت بر پیمانکار) از عوامل مهم تاثیرگذار عنوان شده است.

مرزبان و همکاران در پژوهش خود، نیاز به به گزارش دهی شاخص‌ها و تلاش برای بهبود مستمر فرایند برون‌سپاری در سازمان را به منظور ارتقای فعالیت‌های برون‌سپاری الزامی دانستند که در مطالعه‌ی حاضر نیز از عوامل مهم تاثیرگذار عنوان شده است (۱۸).

## نتیجه‌گیری

بر اساس مطالعات به عمل آمده، با برون‌سپاری خدمات می‌توان به نتایج مثبتی در خصوص افزایش کیفیت خدمت، رضایت ذینفعان، کاهش هزینه، ایجاد درآمد و ... دست یافت. با این حال به‌کارگیری این استراتژی در کشور ما با چالشهایی چون نبود بخش خصوصی قوی و نبود مهارت در مدیران در خصوص عقد قرارداد و نظارت ضعیف مواجه است. بنابراین جهت برون‌سپاری موفق در سازمان به خصوص در بیمارستان باید با اتخاذ رویکرد علمی در این حوزه و تدوین دستورالعمل‌های اجرایی و اصولی و قوانین محکم و همچنین تقویت نظارت اقدام نمود.

برای انجام موفق برون‌سپاری باید موارد زیر مدنظر قرار گیرد:

- نظارت مناسبی بر فعالیت بخش خصوصی اعمال گردد.

- شاخصهایی برای بررسی موفقیت برون‌سپاری تعریف شود.

و نهایتاً نتایج حاصل از برون‌سپاری واحدها در سازمان به منظور

حمایت مسئولان باید منتشر شود.

1. Tabibi S, Kakhani M & Ehsani Chimeh E. An evaluation of the outsourcing strategy in supportive services in the hospitals affiliated to the Ministry of health and medical education. *Journal of Health Administration* 2008; 10(30): 59-66[Article in Persian].
2. Siddiqi S, Masud TI & Sabri B. Contracting but not without caution: Experience with outsourcing of health services in countries of the Eastern Mediterranean region. *Bulletin of the World Health Organization* 2006; 84(11): 867-75.
3. Akbari F, Tofighi S, Torabi A, Arab M & Tarahi MJ. Relationship between leadership style and conflict management among the managers of the hospitals sponsored by Lorestan university of medical sciences. *Yafteh* 2005; 7(2): 51-8[Article in Persian].
4. Mousazadeh Y, Jannati A, Jabbari Beiramy H, Asghari Jafarabadi M & Ebadi A. Advantages and disadvantages of different methods of hospitals' downsizing: A narrative systematic review. *Health Promotion Perspectives* 2013; 3(2): 276-87.
5. Sharif Zare M. Measuring the effectiveness of privatization in Isfahan university of medical sciences and health services. Available at: <https://penco.ir/articles/24/%D8%B3%D9%86%D8%AC%D8%B4-%D9%85%DB%8C%D8%B2%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D8%AB%D8%B1%D8%A8%D8%AE%D8%B4%DB%8C-%D8%AE%D8%B5%D9%88%D8%B5%D-B%8C-%D8%B3%D8%A7%D8%B2%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%AF%D8%A7%D9%86%D8%B4%DA%AF%D8%A7%D9%87-%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D9%BE%D8%B2%D8%B4%DA%A9%DB%8C-%D9%88-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A8%D9%87%D8%AF%D8%A7%D8%B4%D8%AA%DB%8C-%D8%AF%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D8%B5%D9%81%D9%87%D8%A7%D9%86>. 2005.
6. Chandra H. Financial management analysis of outsourcing of the hospital services for cost containment and efficiency: Case study of Sanjay Gandhi post-graduate institute of medical sciences, Lucknow, India. *Journal of Financial Management and Analysis* 2007; 20(1): 70-7.
7. Torani S, Maleki M, Ghodousi Moghadam S & Gohari MR. Efficiency and effectiveness of the Firoozgar teaching hospital's pharmacy bedor and after outsourcing. *Journal of Health Administration* 2010; 12(38): 59-71[Article in Persian].
8. Jannati A, Mousazadeh Y & Jabbari Beyrami H. Experts opinions of Tabriz university of medical sciences about outsourcing of hospitals at Iran: A qualitative study. *Journal of Clinical Research and Governance* 2016; 5(1): 1-7.
9. Duffield C, Kearin M, Johnston J & Leonard J. The impact of hospital structure and restructuring on the nursing workforce. *The Australian Journal of Advanced Nursing: A Quarterly Publication of The Royal Australian Nursing Federation* 2007; 24(4): 42-6.
10. Moschuris SJ & Kondylis MN. Outsourcing in public hospitals: A Greek perspective. *Journal of Health Organization and Management* 2006; 20(1): 4-14.
11. Mehdizadeh P, Dopeykar N, Gol-Alizadeh E & Yaghoubi M. The status of outsourcing services in a specialized Tehran hospital using SWOT. *Hospital Practice and Research* 2016; 1(3): 95-9.
12. Kwame Adu J, Amponsah E & Poku K. Evaluating the potential impact of support services outsourcing on healthcare at the Korle Bu teaching hospital of Ghana. Available at: <https://scinapse.io/papers/1493347642>. 2014.
13. Cameron KS. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management* 1994; 33(2): 189-211.
14. Kazemek EA & Channon BS. Nine steps to hospital downsizing. *Healthcare Financial Management: Journal of The Healthcare Financial Management Association* 1988; 42(12): 96-8.
15. Day KM, Armenakis AA, Feild HS & Norris DR. Other organizations are doing it, why shouldn't we? A look at downsizing and organizational identity through an institutional theory lens. *Journal of Change Management* 2012; 12(2): 165-88.
16. Joudaki H, Heidari M & Geraili B. Outsourcing of hospitals services: Lessons learned from the experience. *Journal of Health-Based Research* 2015; 1(1): 13-23[Article in Persian].
17. Barati O, Najibi M, Yusefi AR, Dehghan H & Delavari S. Outsourcing in Shiraz university of medical sciences; A before and after study. *Journal of the Egyptian Public Health Association* 2019; 94(1): 13.



18. Marzban S, Zarei E, Najafi M & Rajae R. Assessment of outsourced pharmacies in Alborz university of medical sciences: A cross-sectional study, Yazd: Shahid Sadoughi University of Medical Sciences and Health Services, National Congress of Health Resources Management, 2018.

# Factors Affecting the Implementation of Outsourcing in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Hospital Administrators' Vision

Jala Saeidpour<sup>1</sup> (Ph.D.) - Niloufar Faridfar<sup>2</sup> (M.S.) - Mahsa Ghaziasgar<sup>3</sup> (M.S.)

1 Assistant Professor, Health Information Management Research Center, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

2 Ph.D. Candidate in Health Care Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran

3 Master of Science in Health Care Management, Deputy of Development Management and Resource Planning, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

## Abstract

Received: Oct 2018

Accepted: Feb 2019

**Background and Aim:** Today, small businesses can be considered as a good strategy for different parts of hospitals in the country. Therefore, the use of any new mechanism in the health system needs to be examined and adapted to local conditions. This study aims to investigate factors affecting the implementation of outsourcing from the viewpoint of managers of Tehran University of Medical Sciences (TUMS) hospitals.

**Materials and Methods:** The present research is a descriptive-correlational and applied study. Due to the size of the population (TUMS managers of financial and hospital affairs), sampling was done by census method. The research tool was a researcher-made questionnaire with two sections -- demographic information and factors affecting outsourcing in hospitals -- and was distributed among the subjects. Then, to run descriptive statistics for data analysis, SPSS software was used.

**Results:** Fifty-eight percent of the participants had a long service record and 80% had postgraduate degrees. For successful outsourcing in hospitals, the following should be considered: formation of a strategic outsourcing team, checking out the quality of outsourced services, and managers' close monitoring and mastery over outsourced principles.

**Conclusion:** Since outsourcing of services can achieve positive results in terms of improving the quality of services, satisfying stakeholders, reducing costs, generating income, and so on, using the perspectives of queue managers who have a long service record can be effective in the implementation of successful decisions.

**Keywords:** Administrators' Vision, Hospital, Outsourcing

\* Corresponding Author:  
Ghaziasgar M  
Email:  
ghazimanage@gmail.com