

مدیریت و نظارت

در مراکز بهداشتی درمانی

بر اساس سرفصل دروس
رشته بهداشت عمومی

— گردآوری و تألیف —

دکتر احمد صادقی

دکتری مدیریت بهداشت و درمان
عضو هیأت علمی دانشکده علوم پزشکی اسفراین

فاطمه پورمحمد

کارشناس مسئول امور بهورزی
دانشکده علوم پزشکی اسفراین

فهرست مطالب

فصل ۱ < اصول و مبانی سازمان و مدیریت	۱
مفهوم سازمان	۱
تعریف سازمان	۱
ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها	۲
فلسفه وجودی سازمان‌ها	۳
انواع سازمان‌ها	۳
مفهوم مدیریت	۴
تعریف مدیریت	۴
سطوح مدیریت و انواع مدیران	۶
مهارت‌های مورد نیاز مدیران	۶
ارزش نسبی مهارت‌ها	۷
کارکردهای مدیریت	۸
مدیریت؛ علم یا هنر؟	۹
مدیریت؛ ذاتی یا اکتسابی؟	۹
چرا باید به مطالعه مدیریت پرداخت؟	۱۰
نتیجه‌گیری	۱۰
فصل ۲ < برنامه‌ریزی خدمات بهداشتی	۱۱
اهمیت، ماهیت و مفهوم برنامه‌ریزی	۱۱
اهمیت برنامه‌ریزی	۱۱
تعریف برنامه‌ریزی	۱۲
محاسن برنامه‌ریزی	۱۲
انواع برنامه و برنامه‌ریزی	۱۲
برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی	۱۲
برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	۱۳
برنامه‌های کلی و تفصیلی	۱۳
برنامه‌های یک‌بار مصرف و چندبار مصرف	۱۳
انواع دیگر برنامه	۱۳
برنامه‌ریزی بهداشتی	۱۴
مفهوم و اهداف برنامه‌ریزی بهداشتی	۱۴
ویژگی‌های یک برنامه جامع بهداشتی	۱۵
مراحل برنامه‌ریزی بهداشتی	۱۶

۱۸.....	کنترل، پایش و ارزشیابی برنامه‌های بهداشتی.....
۱۸.....	کنترل.....
۲۰.....	پایش.....
۲۱.....	ارزشیابی.....
۲۳.....	مدل زنجیره‌ای برنامه‌های بهداشتی (نگرش فرآیندی).....
۲۳.....	مفهوم نگرش فرآیندی.....
۲۵.....	تفاوت پایش و ارزشیابی از دیدگاه نگرش فرآیندی.....
۲۵.....	نحوه پایش و ارزشیابی برنامه‌ها در نگرش فرآیندی.....
۲۶.....	نتیجه‌گیری.....

فصل ۳ ◀ مراقبت‌های بهداشتی اولیه..... ۲۷

۲۷.....	مقدمه و تاریخچه.....
۲۹.....	مراقبت‌های بهداشتی اولیه.....
۲۹.....	اصول مراقبت‌های بهداشتی اولیه.....
۳۰.....	اجزای اصلی مراقبت‌های بهداشتی اولیه.....
۳۱.....	دسترسی به خدمات مراقبت‌های بهداشتی اولیه.....
۳۲.....	سابقه مراقبت‌های بهداشتی اولیه در ایران.....
۳۲.....	جریان تدوین و شکل‌گیری شبکه‌ها بهداشتی درمانی کشور.....
۳۳.....	نتیجه‌گیری.....

فصل ۴ ◀ سطوح ارائه خدمات بهداشتی درمانی در ایران..... ۳۵

۳۵.....	مروری بر شبکه بهداشت و درمان در ایران.....
۳۶.....	سطوح ارائه خدمات بهداشتی درمانی در ایران.....
۳۶.....	سطح کشوری.....
۳۷.....	سطح استانی.....
۳۷.....	سطح شهرستان.....
۳۸.....	واحدهای عرضه خدمات بهداشتی در روستا.....
۳۸.....	خانه بهداشت.....
۳۹.....	مرکز خدمات جامع سلامت روستایی.....
۴۰.....	واحدهای عرضه خدمات بهداشتی در شهر.....
۴۰.....	پایگاه سلامت.....
۴۱.....	مرکز خدمات جامع سلامت شهری.....
۴۲.....	مرکز بهداشت شهرستان.....
۴۳.....	بیمارستان شهرستان.....
۴۴.....	سطح‌بندی، ادغام و ارائه خدمات از طریق سیستم ارجاع.....
۴۴.....	سطح‌بندی خدمات.....
۴۴.....	نظام ارجاع.....
۴۶.....	ادغام خدمات.....
۴۶.....	پزشک خانواده و تیم سلامت.....
۴۷.....	دسته‌بندی برنامه‌های سلامت به لحاظ سطوح پیشگیری.....

۴۷.....	مفهوم پیشگیری و انواع آن.....
۴۹.....	انواع برنامه‌های سلامت به لحاظ سطوح پیشگیری.....
۵۰.....	نتیجه‌گیری.....

فصل ۵ ◀ جایگاه بهورزان در خانه‌های بهداشت..... ۵۱.....

۵۱.....	نقش و جایگاه بهورزان.....
۵۱.....	نقش و جایگاه بهورز در ارتقای سلامت جامعه.....
۵۲.....	نقش و جایگاه بهورز در برنامه پزشک خانواده و بیمه روستایی.....
۵۳.....	وظایف بهورزان در خانه‌های بهداشت.....
۵۷.....	نیروی انسانی خانه بهداشت.....
۵۸.....	فرم‌ها، پرونده‌ها و تجهیزات موجود در خانه‌های بهداشت.....
۶۲.....	نتیجه‌گیری.....

فصل ۶ ◀ جنبه‌های مدیریتی و نظارتی خانه‌های بهداشت..... ۶۳.....

۶۳.....	وظایف بهورزان به‌عنوان مدیران خانه‌های بهداشت.....
۶۳.....	برنامه‌ریزی.....
۶۳.....	سازمان‌دهی.....
۶۴.....	هدایت، رهبری و ارتباطات.....
۶۵.....	کنترل، پایش، نظارت.....
۶۵.....	پایش خانه‌های بهداشت.....
۶۶.....	چک لیست پایش خانه بهداشت.....
۶۷.....	نمونه چک لیست پایش و ارزیابی.....
۷۱.....	گزارش‌نویسی در بازدید از خانه‌های بهداشت.....
۷۱.....	انتخاب موضوع.....
۷۱.....	گردآوری اطلاعات.....
۷۲.....	طرح‌ریزی مطلب (ویرایش و پردازش).....
۷۳.....	عرضه اطلاعات جمع‌آوری شده (مرحله اجرا).....
۷۳.....	مشخصات یک گزارش خوب.....
۷۴.....	نمونه‌ای از گزارش‌نویسی در بازدید از خانه بهداشت.....
۷۵.....	نتیجه‌گیری.....

فصل ۷ ◀ پرونده الکترونیک سلامت..... ۷۷.....

۷۷.....	پرونده الکترونیک سلامت.....
۷۷.....	تاریخچه و مفهوم پرونده الکترونیک سلامت.....
۷۸.....	اهمیت و ضرورت پرونده الکترونیک سلامت.....
۷۹.....	سامانه یکپارچه بهداشت (سیب).....
۷۹.....	مفهوم و کاربرد سامانه سیب.....
۸۰.....	اهداف سامانه سیب.....
۸۱.....	مزایا و محاسن سامانه سیب.....

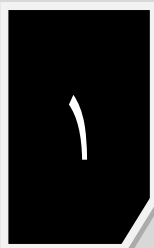
۸۲.....	فهرست مراقبت‌های موجود در سامانه سیب.....
۸۶.....	نتیجه‌گیری.....
۸۷.....	فصل ۸ ◀ زیج حیاتی و پانل مدیریت اطلاعات سلامت.....
۸۷.....	زیج حیاتی.....
۸۷.....	مفهوم و کاربرد زیج حیاتی.....
۸۹.....	جداول مربوط به زیج حیاتی.....
۹۶.....	موارد هم‌خوانی جداول زیج حیاتی.....
۹۶.....	شاخص‌های قابل محاسبه از زیج حیاتی.....
۱۰۲.....	پانل مدیریت اطلاعات سلامت.....
۱۰۲.....	اهمیت و اهداف پانل مدیریت اطلاعات سلامت.....
۱۰۳.....	جداول و شاخص‌های موجود در پانل مدیریت اطلاعات سلامت.....
۱۰۹.....	نتیجه‌گیری.....
۱۱۱.....	خودآزمایی.....
۱۲۱.....	فهرست منابع.....

مقدمه نویسندگان

تمام سازمان‌ها و من جمله سازمان‌های بهداشتی درمانی برای استمرار و تداوم فعالیت‌های خود به مدیریت و نظارت نیاز دارند. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند، مدیریت نامیده می‌شود. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می‌شود و سازمان را به نابسامانی و ازهم گسیختگی می‌کشاند. از سوی دیگر، نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت در سازمان‌های بهداشتی و درمانی محسوب می‌گردد، به طوری که بدون توجه به این جزء، سایر اجزاء مدیریت ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آن‌ها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی به عمل آمد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه تحقق پیدا کند و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده می‌باشد. لذا مدیریت صحیح و کارآمد به همراه وجود یک نظام نظارت و ارزیابی جامع و مستمر یکی از ارکان اصلی در موفقیت سازمان‌های بهداشتی درمانی قلمداد می‌گردد که بایستی مدیران و کارکنان حوزه سلامت به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند.

کتابی که پیش روی دارید به مفهوم مدیریت و نظارت در مراکز بهداشتی درمانی در قالب هشت فصل (به انضمام سؤالات چهارگزینه‌ای) پرداخته و سعی شده محتوای آن مطابق سرفصل تعیین شده جهت واحد درسی "مدیریت و نظارت در مراکز بهداشتی درمانی" تهیه و گردآوری شود؛ لذا قابل استفاده برای کلیه دانشجویان علوم پزشکی (خصوصاً دانشجویان رشته بهداشت عمومی)، مدیران، کارشناسان و شاغلین حوزه سلامت می‌باشد.

امید است این تلاش بتواند پاسخگوی بخشی از نیازمندی‌های عزیزان باشد. پر واضح است که این مجموعه خالی از اشتباه نیست؛ لذا نظرات و پیشنهادات شما موجب دلگرمی ما و ارتقای کیفیت کارهای آتی خواهد بود.



اصول و مبانی سازمان و مدیریت

در پایان این فصل، از فراگیر انتظار می رود:

- سازمان را تعریف و وجوه مشترک سازمان ها را نام ببرد.
- فلسفه وجودی سازمان ها را بیان نماید.
- انواع سازمان ها را بشناسد.
- مفهوم مدیریت را بیان نماید.
- مهارت ها، سطوح و کارکردهای مدیریت را ذکر کند.
- مفهوم کارایی، اثربخشی و بهره وری در سازمان را شرح دهد.

مفهوم سازمان

تعریف سازمان

هنگامی که پاسخ به یک نیاز اجتماعی از عهده یک فرد خارج باشد و گروهی از افراد را ناگزیر به همکاری با یکدیگر به منظور پاسخ به آن نیاز کند، هسته اولیه یک سازمان شکل می گیرد. در واقع، سازمان را می توان متشکل از افرادی دانست که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر تعامل و همکاری می کنند.

مفهوم سازمان مثل بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و انسانی، تعاریف گوناگونی دارد. در اینجا به کمک عناصر و ویژگی های مشترکی که سازمان ها دارند، مفهوم سازمان را تعریف خواهیم کرد. عناصر و ویژگی های مشترک سازمان ها به شرح زیر می باشند:

۱. سازمان ها برای دستیابی به هدف ها و مقاصد معینی به وجود می آیند.
۲. سازمان ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به طور گروهی کار می کنند، تشکیل می شوند.

۳. فعالیت سازمان‌ها استمرار زمانی دارد.
۴. سازمان‌ها، فعالیت خود را از طریق تفکیک وظایف، از روی برنامه، و با استفاده از دانش و فن و ابزار انجام می‌دهند.
۵. سازمان‌ها، واحدهای یکپارچه و یگانه‌ای از فعالیت‌های منظم و ساختارمند هستند و کار و فعالیت خود را به‌طور عقلانی و منطقی، هماهنگ و هدایت می‌کنند.

مطابق یک تعریف، سازمان عبارت است از فرآیندی نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست‌یافتن به هدف‌های معین.

پنج عنصر مهم در این تعریف عبارتند از:

- ♦ سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
- ♦ این افراد دارای روابط متقابل با یکدیگر هستند.
- ♦ این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
- ♦ همه افراد سازمان دارای هدف‌های مشخص هستند که بر عملکرد آن‌ها اثر می‌گذارد. آن‌ها انتظار دارند که از طریق همکاری در سازمان به هدف‌های شخصی خود نیز نائل شوند.
- ♦ این روابط متقابل همچنین نیل به هدف‌های مشترک سازمانی را که ممکن است باهدف‌های شخصی کارکنان متفاوت باشد، میسر می‌کند. یعنی، اعضای سازمان برای دست‌یافتن به هدف‌های فردی، حصول هدف‌های مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند.

بنابراین، سازمان عبارت است از: هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به‌طور مستمر، فعالیت می‌کنند.

منظور از سازمان، اشاره به ساختمان یا مجموعه‌ای از ساختمان‌ها نیست. سازمان لزوماً در چهار دیوار ساختمان محدود نمی‌شود؛ اگرچه اغلب سازمان‌ها برای فعالیت در ساختمان‌ها مستقر می‌شوند. مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به‌واسطه آن، هدف‌های سازمانی تحقق می‌یابند. این الگو، دو وجه رسمی^۱ و غیررسمی^۲ دارد: وجه رسمی سازمان، الگوی روابطی را معرفی می‌کند که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده است تا رفتار افرادی که به ایفای وظایف سازمان می‌پردازند به‌موجب آن تنظیم شود. وجه غیر رسمی آن به الگوی روابطی اشاره می‌کند که ضمن روابط رسمی، میان کارکنان سازمان به‌وجود می‌آید. وجوه رسمی و غیررسمی، در هر سازمانی وجود دارند و توأماً سازمان را به وجود می‌آورند.

ویژگی‌های مشترک سازمان‌ها

وجه مشترک تمام سازمان‌ها عبارت است از:

الف) هدف: وجه مشترک تمام سازمان‌ها، هدف می‌باشد و همه آن‌ها برای دستیابی به مقاصد معینی به وجود آمده‌اند و در این راستا فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند.

ب) افراد: سازمان‌ها از ترکیب اجتماعی افرادی که به‌صورت گروهی همکاری می‌کنند تشکیل می‌شوند.

ج) ساختار: تمام سازمان‌ها دارای ساختاری مشخص و از قبل تعیین شده می‌باشند. سازمان‌ها فعالیت خود را از راه تفکیک وظایف از روی برنامه و استفاده از منابع مالی و مادی و دانش و فن و ابزار انجام می‌دهد. سازمان‌ها به‌عنوان واحدهای یکپارچه فعالیت‌های منظم کار خود را به‌طور عقلانی - منطقی هماهنگ و هدایت می‌کنند.

فلسفه وجودی سازمانها

انسانها در طول زندگی خود با سازمانهای متعددی در تماس بوده و بیشتر مردم قسمت اعظم زندگی خود را در سازمانها می گذرانند. چنانچه مقدار قابل توجهی از وقتشان را به عنوان عضو سازمان صرف نکنند، به عنوان مشتری و یا ارباب رجوع با سازمانها سروکار دارند. در حقیقت جامعه از سازمانهای گوناگون که کالاها و خدمات مورد نیاز را تأمین می کنند، تشکیل یافته است و این به خاطر آن است که یک نفر به تنهایی نمی تواند کار زیادی انجام دهد. ما در واقع، در یک جامعه سازمانی زندگی می کنیم و سازمانها در زندگی ما بیشترین نقش را به عهده دارند.

فلسفه اصلی و عقلانی برای وجود سازمانها این است که هدفهای معین فقط از طریق همکاری گروهی تحقق می یابد. بنابراین تمام سازمانها با هدفهای مشخص، علت وجودی خود را پیدا می کنند. در واقع، مدیران هستند که رابطه بین هدف و وسایل نیل به هدف را تعیین می کنند و شرایطی را برای ایجاد مشاغل جدید، درآمد، محصول، خدمت، امنیت، بهداشت و آموزش به وجود می آورند. اگر اداره امور سازمانها مورد توجه باشد، نقش مدیران به عنوان یک منبع مهم تأمین نیازمندیهای اجتماعی آشکار می شود. پیچیدگی فزاینده جامعه، پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها، افزایش نیازمندیها و گسترش سازمانها ایجاب می کند که از مدیران کارآمد در اداره امور سازمانها استفاده شود. زیرا بازده عملکرد معقول مدیران موجب بقا و رشد سازمان می شود و برای جامعه ثمربخش است.

انواع سازمانها

الف) سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی: سازمانهای انتفاعی^۱ سازمانهایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند. در واقع، هدف اصلی از ایجاد چنین سازمانهایی، کسب سود و منفعت می باشد. در حالی که سازمانهای غیرانتفاعی^۲ با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند و هدف اصلی آنها کسب سود نمی باشد؛ مانند اتحادیههای کارگری، انجمنهای مذهبی، دوستداران حفظ محیط زیست و غیره.

ب) سازمانهای تولیدی و خدماتی: سازمانهای تولیدی به سازمانهایی گفته می شود که به تولید محصول و یا کالا^۳ می پردازند، مانند کارخانهها تولید کفش، تلویزیون و غیره. کالا و محصول شیئی فیزیکی و قابل لمس است که می توان آن را از جایی به جای دیگر منتقل کرد، محدود به یک زمان و مکان خاص است، پس می توان آن را تهیه و استفاده کرد.

سازمانهای خدماتی، خدمات^۴ ارائه می کنند؛ مانند خدمات مشاوره عمومی، خدمات پزشکی، خدمات آموزشی، بهداشتی، درمانی و غیره. در واقع، خدمات شامل رویدادها، اتفاقها یا فرآیندهای ناملموسی می باشند که در یک زمان خلق و استفاده می شوند و یا در زمان کوتاهی پس از خلق شدن، مصرف می شوند و کاربر نمی تواند خدمت واقعی را پس از خلق شدن نگاه دارد اما اثر آن را می تواند حفظ کند.

ج) سازمانهای دولتی و خصوصی: سازمانهای دولتی^۵ تحت کنترل دولت هستند، اما سازمانهای خصوصی^۶ بجای کنترل دولت، توسط افراد یا بخشهای غیردولتی هدایت و کنترل می شوند.

1. Profit Organizations
2. Non-profit Organizations
3. Goods
4. Services
5. Governmental Organizations
6. Private Organizations

مفهوم مدیریت

تعریف مدیریت

طبق یک تعریف ساده، مدیریت^۱ فرایندی است که به کمک آن یک سازمان مشخص می‌کند: چه چیزی باید انجام شود، چه کسی آن را انجام دهد، و چگونه از منابع انسانی و دیگر منابع قابل دسترس و در اختیار سازمان در جهت دستیابی به اهداف باید استفاده کرد.

برخی صاحب‌نظران معتقدند مدیریت عبارت است از: فعالیتی منظم، در جهت تحقق هدف‌های معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر، و شرکت فعال در تصمیم‌گیری.

ملاک‌ها و اجزای تشکیل‌دهنده مدیریت در این تعریف عبارتند از:

۱. فعالیت منظم و سازمان‌یافته: مدیریت، مجموعه فعالیت منظم و پیوسته است که با گروه‌ها و افرادی که در جهت هدف مشترکی کار می‌کنند، ارتباط دارد. مدیریت ممکن است اشکال گوناگونی پیدا کند: فرماندهی گروهی نظامی یا رهبری گروهی دانشجویی، مدیریت سازمانی با هزاران کارمند یا اداره انجمنی کوچک مرکب از چند دانشجو، عمل مدیریت در چنین موقعیتی، ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌های افراد گروه‌هاست.
۲. هدف‌ها: ملاک دوم مدیریت آن است که هدفی وجود دارد که فعالیت منظم گروهی، در جهت تحقق آن هدایت می‌شود. هدف ممکن است صریح و روشن یا غیرصریح و ضمنی باشد.
۳. روابط میان منابع: سومین ملاک آن است که فعالیت منظم در جهت هدف از طریق روابط معینی که میان منابع موجود برقرار است، صورت می‌گیرد. واژه منابع اصطلاح کلی است شامل منابع انسانی، مادی و مالی. در مورد منابع مادی، روابطی که وجود دارد ماهیتاً فیزیکی است، مثل روابط موجود در خط تولید کارخانه‌ها. در مورد منابع مالی، روابط اشاره می‌کند به تهیه و تخصیص بودجه یا سرمایه‌گذاری برای خرید و نگهداری وسایل، تجهیزات و ساختمان، و رویه‌های مالی. مهم‌ترین روابط، مناسبات میان افراد است که دو بعد رسمی و غیررسمی دارد. روابط رسمی، مثل روابط کاری میان افراد که برحسب وظایفشان توسط سازمان ایجاد می‌شود، و روابط غیررسمی که ضمن فعالیت روزمره افراد در سازمان، بین آن‌ها پدید می‌آید.
۴. انجام دادن کار به وسیله دیگران: چهارمین ملاک عینی مدیریت آن است که تحقق هدف‌ها از طریق انجام دادن کار با و به وسیله افراد دیگر صورت می‌گیرد. چون مدیریت در موقعیت گروهی اعمال می‌شود، از این رو، انجام دادن کار، مستلزم استفاده از قابلیت‌ها و استعدادهای افراد دیگر است، از طریق تقسیم کار، و محول کردن وظایف به آنها.
۵. تصمیم‌گیری: آخرین ملاک مهم مدیریت، شرکت فعال در تصمیم‌گیری است؛ یعنی، ارزشیابی و گزینش راه‌حل برای مسائل و مشکلات در موقعیت‌های پیچیده که غالباً توأم با احتمال خطر و عدم اطمینان است. تصمیم‌گیری، همه جوانب مادی، مالی و انسانی را شامل می‌شود. عمل تصمیم‌گیری بسیار اهمیت دارد و موفقیت در مدیریت به اتخاذ تصمیمات درست و مقتضی وابسته است.

در جای دیگر، مدیریت به معنی فرایند انجام کارها به‌طور اثربخش و کارآمد به‌وسیله دیگران تعریف شده است. مطابق این تعریف، اصطلاح فرایند^۲ نشان‌دهنده فعالیت‌های اولیه‌ای است که مدیر آنها را اجرا می‌کند. این فعالیت‌ها را در اصطلاح مدیریت، وظایف مدیریت می‌نامیم. در ادامه به این وظایف پرداخته خواهد شد.