Archive of SID

طراحی و استقرار سامانه ارزیابی عملکرد بخش‌ها (سامانه ساعب) با امکان وزن‌دهی، تعریف شاخص جدید، دارای امکان گزارش‌گیری تفکیکی (به تفکیک بخش و شاخص) و با پوشش کامل سنجه‌های اعتباربخشی ملی ایران

- **علی خورسند وکیل زاده**/ دکترای تخصصی طب سنتی، استادیار، داشکده طب سنتی،معاون توسعه مدیریت و منابع بیمارستان امام رضا، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران
- **مهدی یوسفی**/ دکترای اقتصاد سلامت، دانشیار، دانشکده بهداشت، مدیر خدمات حرفه‌ای و پشتیبانی بیمارستان امام رضا، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران
- **آتوسا آریافر**/ کارشناس ارشد پرستاری. رئیس اداره برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود کیفیت، بیمارستان امام رضا، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران
- **سیده نفیسه ارفع شهیدی**/ کارشناس ارشد مدیریت خدمات بیمارستانی. کارشناس اداره برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود کیفیت، بیمارستان امام رضا، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران

عاطفه بهبودی فر/ کارشناس ارشد پرستاری. رئیس اداره برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود کیفیت، بیمارستان امام رضا، دانشگاه علوم پزشکی مشهد، ایران

Downloaded from ijnv.ir at 9:07 +0430 on Saturday June 15th 2019

مشخصات محیط وقوع تجربه: مجتمع آموزشی، پژوهشی و درمانی امام رضا (عمومی)، دارای ۱۳۰۰ تخت و ۳۰۰۰ نفر نیروی انسانی

شرح نیاز به تغییر تشخیص داده شده (توصیف وضعیت موجود مشکل‌دار): به دلیل عدم وجود شاخص‌های هماهنگ و یکپارچه در ارزیابی عملکرد بخش‌ها، سرپرست هر بخش /واحد در بازه زمانی تعیین شده ملزم به تکمیل ملاک‌های موجود در سامانه قاصدک برای کارکنان بوده و پس از تکمیل، نتایج جهت تأیید و اختصاص ضریب عملکرد به مدیر واحد ارسال می‌گردید. مدیر واحد اقدام به درج ضریب عملکرد هر بخش و تأیید ضرایب براساس نظر و تجارب شخصی می‌نمود. پرداخت به کارکنان بدون در نظر گرفتن شاخص‌های عملکردی واقعی و براساس شاخص‌های عمومی و به نسبت درآمد هر بخش با اعمال نظر مدیر ارشد اختصاص می‌یافت. در نتیجه ضریب عملکرد بخش /واحدنمی توانست ابزار مناسبی جهت تعیین کارانه بخش /واحد در نظر گرفته شده و متعاقب آن ایجاد انگیزه و افزایش مشارکت خلاقانه کارکنان در بهره‌وری و ارتقاء کیفیت خدمات محقق‌نمی گردید. همچنین معیار روا و پایا و یکپارچه جهت ارزیابی بخش‌ها در نظر گرفته نشده و لذا مقایسه یکسان بخش‌های همگن ممکن نبود.

هدف تغییر: در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است، به‌گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف، سازمان را دچار اختلال خواهد کرد. با انجام صحیح آن عملکرد کارکنان و به تبع آن عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. مسئله ارزیابی عملکرد از دیرباز به‌عنوان یکی ازعوامل مهم موفقیت در نظام‌های مختلف مطرح بوده است. چالش صاحبنظران همیشه براین بوده است که از ابزارسنجش معتبر در امر ارزشیابی بهره جسته و با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه مبنایی در جهت برنامه‌ریزی، رفع نواقص و پیشرفت این نظام‌ها بهره‌برداری کنند. امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکردآن چنان محرز گردیده که در هر نظام ودستگاه اداری به عنوان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر مطرح و الزمه یک مدیریت صحیح و پویا بشمارمی رود.] در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه جهان، سال‌هاست که اندازه‌گیری عملکرد به عنوان ابزاری مفید و کارآمد جهت افزایش شناخت نسبت به سازمان و نیز بهبود عملکرد آن معرفی و استفاده شده و

www.SID.ir

Downloaded from ijnv.ir at 9:07 +0430 on Saturday June 15th 2019

توسط سازمان‌ها و مؤسسات مورد پذیرش قرار گرفته است. همچنین انتقادات فراوانی به اندازه‌گیری عملکرد که به روش سنتی وارد شد. در نگرش سنتی اندازه‌گیری عملکرد فاقد فاکتورهای حیاتی از قبیل رضایت مراجعین، رضایت کارکنان ،و کیفیت خدمات هستند لذا از آنجا که سلامتی، محور توسعه پایدار اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جوامع بشری است که در زیرساخت بخش‌های مختلف جامعه اهمیت ویژه‌ای داردو یکی از مراکزی که در کانون توجه و اولویت‌های توسعه نظام سلامت قرار دارد، بیمارستان‌ها هستند که حداکثر ۰۵٪از هزینه کل نظام سالمت را به خود اختصاص می‌دهند و همچنین بیمارستان‌ها به عنوان مهمترین عنصر نظام سلامت، نقش کلیدی در ارائه خدمات بهداشتی- درمانی داشته و تأثیر زیادی بر کارایی نظام سلامت دارند این مرکز بر آن شد تا با تکیه بر کارآمدی و اثربخشی عملکرد خود که به منزله بهبود شاخص‌های بیمارستانی و به عبارت دیگر استفاده مناسب از منابع بیمارستانی است با ایجاد تغییر و بهبود فرایند ارزیابی به اهداف ذیل دست یابد.

- تحقق اهداف سازمانی
- اطمینان کافی از روایی و پایایی شاخص‌های ارزشیابی بخش‌ها (استانداردهای ملی اعتبار بخشی ایران)
- سرعت بالا در ارزشیابی عملکرد بخش‌ها
- دقت کافی در ارزشیابی عملکرد بخش‌ها
- امکان گزارش‌گیری سریع و آنلاین
- امکان تهیه گزارشات در زمینه‌های مختلف(ایمنی، هتلینگ، آموزش، ارتقا سلامت و ...)
- قابلیت استناد به داده‌ها و اطلاعات در تصمیم‌گیری ها
- سهولت دسترسی مدیران وسرپرستاران و مسؤولین بخش‌ها به سامانه خودارزیابی، ارزیابی داخلی و نتایج ثبت شده
- امکان تدوین برنامه‌های عملیاتی به صورت الکترونیک در سطح بخش‌ها توسط صاحبان فرآیند

مراحل اجرای برنامه به تفکیک

- **آیا پرسنل را آموزش دادید؟ کدام گروه‌ها؟ چگونه؟** به دلیل طراحی سامانه یک پارچه براساس استانداردهای اعتبار بخشی ملی ایران، آموزش کلیه سرپرستاران و مسؤولین واحدها با هدف آگاهی از اهداف ارزیابی و نحوهی نحوه خود ارزیابی در سامانه و امتیاز دهی به هر گام و سنجه انجام شد.

- **آیا دستورالعمل خاصی برای تغییر نیاز داشتید؟** در ابتدا تغییر نحوه ارزیابی به کلیه مسؤولین بخش‌ها و واحدها ابلاغ گردید. همچنین دستورالعمل نحوه انجام ارزیابی به همراه فایل آموزش گام به گام نحوه ثبت نمرات در سامانه تهیه و در اختیار کلیه مسؤولین بخش‌ها و واحدها قرار گرفت.

- **آیا نحوه ارتباط رسمی شما / واحد پرستاری با سایر واحدهای بیمارستان تغییر نمود؟ چگونه؟** با توجه به این که شاخص‌های ارزیابی بخش‌ها براساس استانداردهای اعتبار بخشی ملی ایران در نظر گرفته شده و نمرات در خود ارزیابی و ارزیابی داخلی در سامانه ثبت می‌گردد، شفافیت و هماهنگی میان اداره برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود کیفیت مرکز و بخش‌ها /واحدها بیشتر و امکان مقایسه بین بخش‌های/ واحدهای همگن میسر گردید.

- **آیا نیاز به هماهنگی با سایر واحدهای بیمارستان بوده است؟** کلیه بخش‌ها و واحدهای مرکز در فرایند ارزیابی داخلی وخود ارزیابی همکاری دارند. لذا جهت اجرای برنامه خود ارزیابی بخش‌ها و همچنین ارزیابی داخلی با کلیه بخش‌ها و واحدها از طریق نامه اتوماسیون هماهنگ شده و کارشناسان اداره برنامه‌ریزی ارزیابی و بهبود کیفیت در طول دوره‌های ارزیابی به صورت ۱۲ ساعته پاسخگوی سؤالات و مشکلات احتمالی بوه اند

- **نحوه نظارت وکنترل شما / واحد پرستاری در خصوص برنامه تغییر چگونه بود؟** در سامانه امکان کنترل و نظارت

www.SID.ir

Archive of SID

Downloaded from ijnv.ir at 9:07 +0430 on Saturday June 15th 2019

بر نحوه ثبت نمرات توسط سرپرستاران و مسؤولین واحدها در هنگام اجرای فرایند خود ارزیابی وجود دارد. همچنین امکان کنترل و نظارت بر نحوه‌ی ثبت نمرات توسط توسط ارزیاب داخلی در فرایند ارزیابی داخلی نیز وجود دارد و رئیس اداره برنامه‌ریزی ارزیابی و بهبود کیفیت بر این فرایند نظارت دارد.

همچنین کلیه گزارشات و نمرات کسب شده بخش‌ها توسط ایشان در کمیته پایش و سنجش کیفیت و تیم مدیریت اجرایی مرکز ارائه شده و برنامه‌های اصلاحی لازم براساس آن تعریف می‌شود.

- **نحوه ارزشیابی نهایی برنامه تغییر خود را شرح دهید.** به صورت دوره‌ای نظر سنجی از مسؤولین بخش‌ها/ واحدها در خصوص مشکلات احتمالی سامانه انجام شد..

- **برای تداوم و تثبیت تغییر در سیستم پرستاری چگونه عمل کردید؟** کلاس‌های آموزشی و جلسات هم اندیشی با سرپرستاران و مسؤولین بخش‌ها/ واحدها برگزار شد و پس از پایان دوره ارزیابی نظرات ایشان در جهت بهبود فرایند جمع‌آوری و در ارتقاء برنامه مورد استفاده قرار گرفت همچنین در جهت ایجاد انگیزه و تداوم و تثبیت برنامه براساس نتایج حاصل از ارزیابی داخلی مرکز بخش‌های برتر انتخاب و با ارائه تندیس قدردانی و تشویقی مالی (افزایش ضریب عملکرد در قاصدک) مورد تقدیر قرار گرفتند.

- **مشکلات پیش آمده در حین اجرا چه بودند؟** مشکل حل نشده‌ای در مسیر تغییر وجود نداشت.

نتایج برنامه تغییر: پس از اتمام برنامه نتایج ذیل قابل مشاهده بود:

- تفاوت در پرداخت بخش‌ها (به طور مثال اختصاص ضریب عملکرد۱۱۰ به بخش سوختگی زنان)
- اخذ تعداد ۳۰ عنوان گزارش مرتبط با شاخص ها
- آگاهی از وضعیت موجود هر بخش
- امکان اخذ گزارشات به تفکیک بخش‌ها/ واحدها
- مدیریت برنامه‌های عملیاتی
- بازخورد نتایج به بخش‌ها و افزایش آگاهی مدیران و کارکنان
- تدوین برنامه‌ها و فرصت‌های بهبود
- افزایش رضایت بیماران ۱۰٪
- ایجاد انگیزه در کارکنان
- ارتقاء بهره‌وری و کیفیت خدمات
- ارتقاء شاخص‌های ایمنی بیمار

درس‌های آموخته شده:

- انتخاب شاخص‌های روا و پایا و انجام ارزیابی سیستماتیک می‌تواند در ارتقاء کیفیت خدمات نقش به سزایی ایفا نماید.

- همچنین با توجه به استانداردهای اعتباربخشی ملی ایران امکان سنجش عملکرد بخش‌ها و واحدها در کل بیمارستان میسر می‌گردد.

- ضمن این‌که کاربرد سامانه امکان مقایسه در گروه‌های همگن را فراهم نمود، لذا بخش‌ها و واحدهایی که از امتیاز بالایی برخوردار هستند می‌توانند الگویی مناسب جهت سایرین بوده و مسیر رشد ایشان را نیز فراهم نمایند. عملکرد براساس استانداردها در نهایت موجب تأکید بیشتر بخش‌ها/ واحدها بر ارتقای ایمنی بیماران خواهد شد.

www.SID.ir