

## «فنون نظارت»

تهیه و گردآوری کننده:

حسن مکرمی «کارشناس پرستاری»

تحت نظر: آقای دکتر محمد شجاع استادیار دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی

## اهداف کلی و رفتاری مرتبط با دوره آموزشی نظارت سطح ۱

### الف) اهداف کلی :

- ۱ - آگاهی از ضرورت داشتن درکی صحیح و کلی از مبانی تئوریک نظارت و نظام پایش
- ۲ - تفکیک و تشریح مفاهیم علمی ارزیابی ، نظارت ، ارزشیابی، بازرسی و ویژگیها و الزامات هر کدام از آنها .
- ۳ - تعریف علمی مفاهیمی همچون استاندارد ، ضابطه ، شاخص ، معیار، و شاخص استاندارد و لزوم توجه به مقوله کیفیت در بخش درمان
- ۴ - شناخت ضوابط و مفاد قانونی و آیین نامه نظارت بر عملکرد پزشکان و موسسات تشخیصی درمانی
- ۵ - آشنایی با ضوابط و مفاد قانونی مربوط به تخلفات بهداشتی و درمانی
- ۶ - تبیین نحوه مواجهه با موارد مغایر با ضوابط دانشگاه در عملکرد پزشکان و موسسات تشخیص و درمانی .
- ۷ - آشنایی با روند رسیدگی به شکایات مراجعان

## ب) اهداف رفتاری :

انتظار می‌رود همکاران ارجمند پس از مطالعه این مقاله آموزشی بتوانند :

- ۱ - ضرورت توجه به مقوله کیفیت و بخصوص نظارت کیفی در بخش درمان را مشخص نمایند .
- ۲ - تفاوت بین ارزیابی و نظارت و شیوه های مختلف نظارت را توضیح دهند.
- ۳ - محدودیت ها و الزامات فرایند بازرسی به عنوان یکی از ابزارهای نظارتی را توصیف نمایند.
- ۴ - الزامات و مشخصات یک اقدام اصلاحی را توضیح داده و رابطه بین نظارت و انجام اقدام اصلاحی را بیان کنند .
- ۶ - مفاهیم اساسی کیفیت و وجوه مختلف تحقق کیفیت در بخش درمان را بیان کنند.
- ۷ - مفهوم استاندارد و تفاوت بین ضابطه و شاخص و معیار را توضیح داده و انواع شاخصهای موجود در بخش درمان را از بعد موضوعی و عملیاتی با ذکر نمونه های عملی توضیح داده و توانایی عملی ارزیابی شاخص ها را بدست آورند.
- ۸ - مفاهیم شاخصهای ساختاری و فرایندی و نتیجه ای را با ذکر مثالهای عملی تشریح کنند.
- ۹- نحوه مواجهه و رسیدگی به شکایات مراجعان را توضیح دهند.
- ۱۰ - رئوس وظایف کارشناسان نظارت را توصیف نمایند.

## ارزیابی یا شناخت : Assessment

تعریف ساده از ارزیابی : فراهم آوردن و کنار هم قراردادن اطلاعات و بررسی اجزای یک فرایند یا عملکرد برای شناختن مسائل مهم و معنی دار .

فرد ارزیاب در طی ارزیابی چگونگی انجام یک وظیفه یا مسئولیت و یا روند انجام یک فعالیت را بصورت سیستماتیک بررسی و درک میکند .

روشهای ارزیابی عبارتند از :

الف ( مشاهده مستقیم سیرانجام یک فعالیت ) ( **Observation** )

ب ( مصاحبه و کسب اطلاعات از انجام دهندگان مراحل مختلف فعالیت ) ( **Interview** )

ج ( مراجعه به متون و مطالعه اسناد و مدارک معتبر ) ( **Laboratory Study** )

## نظارت یا پایش : Monitoring (Controlling)

این واژه را با مفهوم کنترل نیز میتوان مترادف دانست. همانگونه که ملاحظه میشود در تعریف ارزیابی هدف غایی نهفته نیست و صرفاً تشریح و توصیف کمی و کیفی پدیده ها و فعالیت‌های یک فرد یا سیستم مطرح است و در واقع فردارزیاب یک مشاهده گر صرف ( **Complete Observer** ) است ولی در نظارت دو ویژگی خاص وجود دارد: اول استمرار در ارزیابی و دوم هدف غایی که اعمال اصلاحات لازم در انجام یک فعالیت یا عملکرد است. اگر بخواهیم فلسفه نظارت را بیان کنیم اینگونه خواهد بود: نظارت فرق بین یک تلاش و کوشش اثربخش بایک تلاش بی ثمر را مشخص میکند تا انجام اقدام اصلاحی مورد نظر میسر گردد.

نظارت را میتوان به نوعی فرایندی برای پیگیری فعالیتها جهت اطمینان از مطابقت آنها با برنامه ها دانست که موجب اصلاح هرگونه انحراف می شود. عبارت دیگر در بحث کنترل و نظارت باید با هست ها و مطلوبها با موجودها و پیش بینی ها با عملکردها مقایسه شده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه برای فردناظر یا مدیران و مسئولان فراهم میشود.

## مفهوم دقیق و علمی نظارت و کنترل به این شرح بیان شده است :

نظارت و کنترل عبارت است از فرایندی که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شوند ، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می گردد ، عملیات پیش بینی شده و انجام یافته با هم مقایسه می گردند ، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می شوند و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق اهداف و ماموریت‌های دانشگاه انجام می گیرد.

## نظارت برای مدیران

از این تعریف مشخص میشود که برنامه ریزی و نظارت از هم جداشدنی نیستند و تحقق هر برنامه ای با نظارت و کنترل میسر است. نظارت در واقع از مهم ترین فعالیتهای مدیریتی است. مدیریت ارشد یک سازمان و یا حتی مدیران میانی و مدیران اجرایی در سطوح پایینتر در بحث نظارت به فعالیت ها و اقدامات زیر نیازمند هستند :

- ۱ - تلاش مستمر برای تعیین استانداردهای اجراء عملیات در راستای اهداف برنامه ریزی شده .
- ۲ - طراحی سیستم های بازخورد اطلاعات .
- ۳ - مقایسه عملیات اجرا شده با استانداردهای پیش بینی شده .
- ۴ - تعیین میزان انحرافات و سنجش اهمیت آنها به لحاظ تاثیر روی دستیابی به اهداف .
- ۵ - انجام اقدام اصلاحی و پیشگیرانه برای اطمینان از اینکه با موثرترین و کارآمدترین شیوه از کلیه منابع موجود برای تحقق اهداف مشترک سازمانی استفاده شده است.

با اجرا فرایند نظارت به طور کامل مدیران بازخوردهایی دریافت میکنند که به آنان توانایی های زیررामी  
بخشد :

۱ - شناخت عملکرد فرد یا سیستم و تعیین نوع و میزان خطاها در برنامه و اهداف پیش بینی شده.

۲ - اصلاح شرایط و شیوه های نظارت با تغییر استانداردها و معیارها همگام با تغییرات محیطی.

۳ - حصول اطمینان از کمیت و کیفیت کالا یا خدماتی که یک سازمان ارائه میدهد.

## الزامات و ویژگیهای مربوط به طراحی یک سیستم نظارتی موثر

اصولا سیستمهای نظارتی باید با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان طراحی شوند اما برای دست یابی به یک سیستم کنترل موثر میتوان به یک سلسله مراحل و خصوصیات عمومی اشاره کرد که تقریبا در تمامی موارد قابل عمل هستند. این ویژگیها در ۱۰ قسمت ذیل بیان شده اند:

### ۱ - تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها و نبایدها) در فرایند نظارت و کنترل : Desired results

در این بخش اهداف و نتایج نهایی حاصل از یک فرایند کنترلی و نظارتی می بایست تعیین و مشخص گردند و تصریح شود که نظام نظارتی و کنترلی در نهایت برای رسیدن به چه هدفی طراحی شده و تلاش خواهد کرد ؟

### ۲ - تعیین شاخصها (و معیارها) برای سنجش نتایج مورد انتظار: Criteria determination

در جریان کنترل و نظارت باید شاخصهایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوان میزان نیل به اهداف و نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرارداد. این شاخصها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکردها بشمارمی آیند. شاخصها جوانب مختلفی از کمیت یا کیفیت یک فعالیت را بیان میکنند. مثلا شاخص پیشرفت کار در یک پروژه ساختمانی مترمربع زیربنای ساخته شده در واحد زمان است. و یا شاخص کیفیت مراقبتهای دروان بارداری و مراقبتهای مربوط به بهداشت مادران و نوزادان، میزان مرگ و میر مادر و نوزاد در طول سال در جمعیت مورد نظر است.



## ۱ - تعیین نتایج مورد انتظار ( باید ها و نبایدها ) در فرایند نظارت و کنترل : **Desired results**

در این بخش اهداف و نتایج نهایی حاصل از یک فرایند کنترلی و نظارتی می بایست تعیین و مشخص گردند و تصریح شود که نظام نظارتی و کنترلی در نهایت برای رسیدن به چه هدفی طراحی شده و تلاش خواهد کرد ؟

## ۲ - تعیین شاخصها ( و معیارها ) برای سنجش نتایج مورد انتظار : **Criteria determination**

در جریان کنترل و نظارت باید شاخصهایی وجود داشته باشد تا بوسیله آنها بتوان میزان نیل به اهداف و نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرارداد. این شاخصها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکردها بشمارمی آیند. شاخصها جوانب مختلفی از کمیت یا کیفیت یک فعالیت را بیان میکنند. مثلا شاخص پیشرفت کار در یک پروژه ساختمانی مترمربع زیربنای ساخته شده در واحد زمان است. و یا شاخص کیفیت مراقبتهای دروان بارداری و مراقبتهای مربوط به بهداشت مادران و نوزادان، میزان مرگ و میر مادر و نوزاد در طول سال در جمعیت مورد نظر است.

درعین حال شاخصهای کیفی که از اهمیت بالایی نیز برخوردار هستند در اندازه گیری و سنجش نیاز به مهارت بیشتری دارند.

### ۳- تعیین استاندارد یا همان شاخص مطلوب و مورد نظر و انجام مقایسه : **Standard determination**

وقتی که ما عملکرد یک فرد یا سیستم و یا یک محصول را با شاخصهای تعیین شده مورد سنجش قرار دادیم حال باید آنها را با شاخصهای مطلوب و مورد نظر خودمان مقایسه کنیم این شاخصهای مطلوب و مورد نظر همان استانداردها ( یا شاخصهای استاندارد ) می باشند. گیری و سنجش نیاز به مهارت بیشتری دارند

برای مثال میانگین تعداد یونیت واحد دندانپزشکی در درمانگاه عمومی یک شاخص قابل سنجش از کمیت عملکرد پزشک است. وقتی بیان می کنیم که میانگین تعداد یونیت درمانگاههای مذکور نباید از ۳ یونیت تجاوز نماید. در واقع ما استانداری را برای شاخص مذکور تعیین کرده ایم.

. مثلا درمورد یک پروژه ساختمانی اگر بعد از اتمام پروژه بخواهیم شاخص کیفی انجام کار را میزان استحکام ساختمان در نظر بگیریم این شاخص را چگونه باید سنجید؟ اینجاست که استانداردها به کمک می آیند. این استانداردها در مراحل مختلف از طراحی نقشه و محاسبات فنی پروژه تا نوع مصالح بکاررفته و نحوه اجراء، یکسری الزاماتی را مشخص میکنند که اگر در انجام پروژه بدانها عمل شود (و مهندس ناظری اجراء این الزامات و استانداردها را در مراحل مختلف ساخت تأیید نماید) ما اطمینان حاصل میکنیم که شاخص کیفی مورد نظر مایعنی استحکام ساختمان در عمل محقق شده است.

## ۴ - تعیین روشهای جمع آوری اطلاعات و طراحی شبکه اطلاعات در امر کنترل و نظارت : Data collection method

اطلاعات و آمار در زمینه های مختلف برای سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت داشته و بخش اساسی از فرایند طراحی یک سیستم نظارتی مطلوب می باشد. در طراحی شبکه اطلاعاتی باید توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله ساز می باشند. تلخیص اطلاعات و طبقه بندی آنها بر اساس اولویتهای و نیز توانایی به روز نمودن آنها از وظایف و الزامات یک شبکه اطلاعاتی خوب در بحث نظارت و کنترل می باشد.

## ۵ - تعیین نقاط استراتژیک یا کلیدی در امر کنترل و نظارت : Stratgic point

برای آنکه نظام کنترلی در یک مجموعه از کارآمدی مناسبی برخوردار باشد باید نقاط مهم و کلیدی در امر نظارت مشخص و تعیین گردد. نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و یا عملکردشان در کل اهداف و نتایج یک سیستم اهمیت و تاثیر بسزایی دارد.

انتخاب نقاط کلیدی کنترل و نظارت بخاطر آنست که در اغلب موارد کنترل تمامی جریان عملیات سیستم ممکن و یا مقرون به صرفه نیست بنابراین یک یا چند نقطه میبایست انتخاب و نظارت و کنترل را در آن نقاط متمرکز نمود .

## ۶ - هزینه های نظارت در برابر فواید آن : **Cast & Benefit in controlling**

در طراحی سیستم نظارتی باید به موضوع هزینه های کنترل و نظارت در برابر فواید و نتایج آن نیز توجه کرد. رابطه زیر هزینه و نتیجه نظارت را با یک نامساوی نشان می دهند. هزینه های انجام نظارت و

کنترل > فواید و نتایج نظارت

البته فواید و نتایج نظارت گاه مالی بوده و گاهی غیرمادی است. برای مثال عدم وجود یک سیستم نظارتی بر کار معلم در یک کلاس درس میتواند به افت تحصیلی و عدم پیشرفت علمی دانش آموزان منجر شود. بطور کلی هرگاه هزینه های مربوط به عملیات نظارت و کنترل بیش از فواید و نتایج مثبت نظارت باشد آن سیستم نظارتی و کنترلی مقرون به صرفه نبوده و باید ملغی شود ولی در مواردی این قاعده استثنا نیز دارد از جمله در حیطه نظارت بر امور بهداشتی و درمانی

## ۷ - حجم عملیات نظارت و کنترل

در اعمال نظارت و کنترل نباید افراط و تفریط کرد. زیاده روی در کنترل و نظارت بهمان اندازه زیان آوراست که بی توجهی به امرنظارت. کنترل و نظارت بیش از حد به روح استقلال و آزادی فرد نظارت شونده لطمه زده و ایشان را درمقابل نظارت و تبعات آن مقاوم خواهد ساخت. ضمن اینکه نظارت و کنترل‌های افراطی برای فرد ناظر نیز بصورت یک موضوع کلیشه ای درآمد و خسته کننده خواهد شد لذا حتی الامکان باید نظارت بصورت منطقی و هدفمند انجام گیرد. همچنین باید توجه داشت اعمال نظارت زمانی تاثیرگذار خواهد بود که طرف نظارت کننده نیز به تعهدات خود عامل باشد. در غیر این صورت اعمال نظارت در دید نظارت شونده امری بی ارزش تلقی شده و مقاومت ایجاد خواهد شد. یکی از بهترین روشهای نظام مند ساختن میزان و یا حجم نظارت بر عملکرد یک فرد یا سیستم توجه به رتبه بندی اعتباری یا ( **Credit Rating** ) آن فرد یا سیستم می باشد.

اگر شاخصهای رتبه بندی برای تعیین درجه یا رتبه اعتباری فعالیت یک فرد یا یک مجموعه بدرستی انتخاب و امتیازدهی گردد درجه نهایی، جایگاه آن فرد یا سیستم را به لحاظ عملکردی نشان خواهد داد. اگر رتبه بندی اعتباری را با نتایج عددی (یا رتبه های ارزشی) فرایند ارزشیابی معادل بدانیم می توانیم نتیجه بگیریم که حجم نظارت و کنترل را نتایج ارزشیابی تعیین میکند.

## ارزشیابی (Evaluation)

تعریف ساده ای از ارزشیابی : ارزیابی دوره ای یا پایان دوره از یک فعالیت یا عملکرد یک سیستم.

تعریف دقیقتر : فرایندی است که طی آن مجموعه ارزیابی ها و پایشهای انجام یافته و اطلاعات حاصل از آنها در یک دوره زمانی مشخص جمع آوری شده و درجه یا میزان دستیابی به اهداف یا شاخصهای از پیش تعیین شده سنجیده میشود

### ویژگیهای ارزشیابی

۱ - لازمه فرآیند ارزشیابی وجود استانداردها ، ضوابط و شاخصهای از قبل تعیین شده است . تعیین درجه تطابق شاخصهای عملکردی یک فرد یا سیستم با شاخصهای از قبل تعیین شده به ایجاد تصویری کلی و ارزشی از فرد یا سیستم ارزشیابی شونده می انجامد که فرد یا گروه ارزشیاب را قادر میسازد تا بتواند قضاوت ارزشی یا ( **Value Judgment** ) در مورد فرد یا سیستم بعمل آورد.

۲ - ارزشیابی حاصلی است از مجموع فعالیت های ارزیابی ، شیوه های مختلف نظارتی از جمله بازرسی ها که در طول یک دوره یا بازه زمانی خاص از یک فرد یا عملکرد یک سیستم بدست آمده است .

۳ - ارزشیابی بدلیل جامعیت و لزوم بررسی مجموعه ای از فرایندهای مستمر نظارتی در طول بازه زمانی معین فرایندی زمانبر و در عین حال حساس است و باید تمامی تلاش فرد یا گروه ارزشیاب برای کاهش اشتباه و خطا در آن صورت پذیرد .

۴ - ارزشیابی یکی از مراحل اصلی مدیریت است و درحقیقت از نتایج ارزشیابی که بیان کننده میزان دسترسی به اهداف و شاخصهای ازپیش تعیین شده است، برای انجام اقدام اصلاحی در سطح وسیع و یا اتخاذ استراتژیهای کلی در یک سیستم سازمانی استفاده میشود. براساس نتایج ارزشیابی مدیر ارشد سازمان میتواند تصمیم بگیرد که فعالیتی را متوقف نماید یا در مسیر فعالیت تغییراتی ایجاد نماید یا برای دسترسی به اهداف در برنامه ریزی

به لحاظ منابع مالی یا منابع انسانی تجدید نظر کند .

فرآیندهای مدیریتی : برنامه ریزی ← سازماندهی ← هدایت و رهبری ← ارزشیابی  
فرایندهای عملیاتی : ارزیابی ← تعیین مسئله یا مشکل ← تعیین اهداف یا راه حل  
برنامه ریزی ← اجرا ← ارزشیابی

۵ - بدلیل جامعیت فرایند ارزشیابی و توانایی سنجش عملکرد که به قضاوت نهایی در مورد عملکرد فرد یا سیستم می انجامد از نتایج ارزشیابی میتوان در رتبه بندی اعتباری (**Credit Rating**) یا اعتبار بخشی استفاده نمود .



## ۸ - نظارت به مفهوم اصلاح و نه مجازات : Controlling for correction

نگرش کلی بر موضوع کنترل و نظارت باید دید اصلاحی باشد و نه تنبیه و مجازات. چون در نظارت موضوع مقایسه یا شاخص مطلوب (یا استاندارد) مطرح است و انحرافات مشخص میشود لذا باید طریق اصلاح و جلوگیری از انحراف نیز مدنظر قرار گیرد. سامانه نظارتی و کنترلی باید پیام منفی به افراد نظارت شونده ارسال نکند و در تمامی اجزاء فرایند خود تشویق و ترغیب را به عنوان یک اصل ملحوظ دارد. برخی تصور میکنند که در نظارت و کنترل فقط پیدا کردن موارد مغایر و نقاط ضعف اهمیت دارد، در حالی که در تعریف نظارت گفته شد کنترل یا نظارت نوعی مقایسه است و در مقایسه هم نقاط ضعف و هم نقاط قوت و مثبت باید شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرند.

## ۹ - نقش اطلاعات و جابجایی آن در فرایند نظارت :

اطلاعات مورد استفاده در فرایند نظارت باید دقیق، صحیح و بروز باشد. اطلاعات نادرست نتایج حاصل از نظارت را گمراه کننده خواهد ساخت. در طراحی سیستم نظارت باید روشی اتخاذ نمود که اطلاعات و نتایج کنترل و نظارت انجام یافته بسرعت در اختیار مسئول سیستم گذاشته شود تا در انجام اقدام اصلاحی تاخیری پیش نیاید. ضمن اینکه سیستم نظارتی باید تعیین کند که نتایج هر مورد از کنترلها و نظارتها میبایست در اختیار چه کسانی قرار گیرد

## ویژگی های فرد ناظر

فرد ناظر به لحاظ اهمیت کاری علاوه برداشتن صلاحیت های عمومی میبایست واجد ویژگیهای زیر نیز باشد :

( الف ) از مراحل انجام فرایند یا عملکرد یک فرد یا سیستم اطلاعات دقیق و درستی داشته باشد ( ارزیابی درست )

( ب ) به لحاظ علمی و عملی توانایی تشخیص عملکردهای پایینتر از حد انتظار را از عملکردهای در حد انتظار داشته باشد.

( ج ) از تغییرات و پیشرفتهای علمی و فنی در زمینه های مختلف اجرایی یک فرایند اطلاع کامل داشته و یا حداقل ابزارهای لازم برای دستیابی به منابع اطلاعاتی لازم در این زمینه را در اختیار داشته باشد .

از آنجا که فرد ناظر وظیفه ارزیابی مستمر یک فرایند یا عملکردها را عهده دار است ، لازم است تا برای برنامه ارزیابی

مستمر خود ابزار مناسب در اختیار داشته باشد. یکی از این ابزارها چک لیست های ارزشیابی و نظارت می باشد

## هدف از تهیه و کاربرد چک لیستها

سه هدف عمده از تهیه و چک لیست ها خطوط راهنما وجود دارد:

۱ - چک لیست ها ها از فراموش شدن ارزیابی مراحل (هرچند جزئی) از فرایندهای عملیاتی موردنظر پیشگیری میکنند.

۲ - چک لیست ها مسیر ارزیابی و مشاهدات و بررسی های ناظر را کانالیزه کرده و انجام یک ارزیابی کامل و دقیق را بطور سیستماتیک مقدور می سازند.

۳ - چک لیست ها فرد ناظر را برای انجام یکی از متدهای زیرمجموعه نظارت یعنی بازرسی آماده می سازند.

چنانکه گفته شد در فرایند نظارت پس از انجام ارزیابی از وضعیت موجود مقایسه ای از شرایط حاصله با وضعیت مناسب و مورد انتظار بعمل میآید و در نهایت نتیجه این مقایسه برای انجام اقدام اصلاحی مقتضی به فرد نظارت شونده اطلاع داده می شود.

## روشهای انجام اقدام اصلاحی (یا انضباطی) در مواجهه با عملکردهای مغایر یا پایتتراز حد انتظار

۱ - زمانی که فاعل یا مجری اقدام اصلاحی فرد یا سیستم نظارت کننده است.

الف) اقدام اصلاحی باید به لحاظ وزنی متناسب با عملکرد مغایر باشد.

ب) تکرار عملکرد مغایر را در طول زمان و سوابق فعالیتهای طرف نظارت شونده در نظر بگیرد.

ج) اقدام اصلاحی یا انضباطی باید به اصلاح واقعی و تصحیح شرایط فعالیت و عملکرد طرف مقابل منجر شود.

د) در شرایط زمانی و مکانی به صلاح و صرفه سازمان باشد.

و) اقدام اصلاحی باید مستند به شواهد و مدارک عینی و معتبر باشد.

ی) نوع اقدام اصلاحی باید بر اساس ضوابط و آیین نامه های مصوب از مراجع ذیصلاح باشد.

۲ - فاعل یا مجری اصلی اقدام اصلاحی فرد یا سیستم نظارت شونده است.

الف) درخواست انجام اقدام اصلاحی از طرف نظارت شونده باید پایه و اساس علمی و یا قانونی معتبر داشته باشد.

# روشهای عملی نظارت بر عملکرد پزشکان و موسسات در ادارات نظارت بر درمان عبارتند از

۱ - بازرسی مستقیم و غیر مستقیم (نامحسوس)

۲ - بررسیهای نظارتی انجام یافته روی پرونده ها در ادارات نظارت و ارزشیابی

۵ - بررسی شکایات وارده از بیماران و مراجعین

۶ - بررسی گزارشات واصله از مراجع مختلف

**بازرسی یا Inspection** یکی از شیوه های مرسوم نظارت و پایش عملکرد پزشکان و موسسات تشخیصی و درمانی میباشد که به روش **Snap shoot** یا لحظه ای توسط فرد بازرس یا ناظر و معمولاً با استفاده از چک لیستهای بازرسی انجام می گیرد.

## ویژگیهای بازرسی :

۱- بدلیل لحظه ای بودن فرایند بازرسی این روش نظارتی فقط قادر به کشف و تشخیص انحرافهای موجود در همان لحظه است. بنابراین تنها با فرایند بازرسی و نتایج حاصل از آن نمی توان در خصوص عملکرد فرد یا سیستم قضاوت ارزشی به عمل آورد. درعین حال بدلیل نظارت همزمان، برخی مغایرتهای موجود در عملکرد بازرسی شونده به شکل کاملا مستند قابل مشاهده و ثبت خواهد بود. شکل مفصل و توسعه یافته بازرسی تبدیل به ممیزی خواهد شد.

۲- بازرسی میتواند یکی از ابزارهای قوی برای نظارت و پایش عملکرد باشد به شرطی که اولاً به شکل هدفمند انجام پذیرد و ثانياً بازخورد بازرسی در زمان مناسب به بازرسی شونده منعکس گردد.

- ۳ - در بازرسی، (Standard Deviation) یا انحراف از استانداردها ( یا انحراف از حداقل انتظارات ) در عملکرد فرد یا سیستم می تواند مشخص گردد .
- ۴ - فرایند بازرسی برای فرد بازرسی شونده خوشایند نیست.
- ۵ - نتیجه بازرسی برای بازرس و بازرسی شونده می بایست بصورت دقیق و با جزئیات مشخص شود.
- ۶ - نحوه انجام بازرسی و برقراری ارتباط فرد بازرس با فرد بازرسی شونده روی نحوه همکاری فی مابین و نتیجه بازرسی تاثیر مستقیمی دارد.
- ۷ - در فرایند بازرسی فرد بازرسی شونده میتواند نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را نیز مطرح و مکتوب نماید.



## برخی از ویژگیهای فردی بازرس:

- ۱ - فرد بازرس علاوه بر صلاحیت ها و شایستگی های عمومی می بایست از اهداف نظارتی و ویژگیها و محدودیت های بازرسی نیز آگاهی داشته باشد.
- ۲- در تمام مدت بازرسی از بکار بردن الفاظ و کلماتی که بار منفی داشته و بیانگر عواطف و احساسات منفی فردی هستند خودداری نماید.
- ۳ - احترام متقابل را در کلمات و رفتار خود نشان دهد.
- ۴ - بتواند در لحظات بحرانی بر دیالوگ یا گفتگوی منطقی خود با بازرسی شونده مدیریت نماید.
- ۵- زبان بدن یا Body Language را تحت کنترل خود داشته باشد.
- ۶ - فرد بازرس مجاز به انجام قضاوت ارزشی و بیان آن به فرد بازرسی شونده نیست و صرفا میتواند موارد مغایر با ضوابط و شاخصهای مورد انتظار را که در طی ارزیابی خود با آن مواجه شده به فرد بازرسی شونده یادآوری نماید.
- ۷ - بازرسی ممکنست آثار منفی نیز داشته باشد لذا این فرایند باید در ادارات نظارت بر عهده افراد با تجربه و قوی که از قوه درک و قضاوت خوبی برخوردارند گذاشته شود.

## متدهای نظارت بر عملکرد پزشکان و موسسات

### ۱ - نظارت گذشته نگر ( Retrospective Controlling )

در این نوع از نظارت ارزیابی های لازم از وجوه مختلف یک خدمت یا یک کالا بعد از اتمام مراحل مختلف عملیاتی و در واقع پس از تولید و یا ارائه خدمت مورد نظر انجام میگردد. حجم وسیعی از نظارت کنونی ادارات نظارت بر درمان در مورد پزشکان و موسسات در حال حاضر بدین شیوه صورت می پذیرد بازده این نوع نظارت وابسته به وجود یک سامانه قوی از بازخورد مناسب است . بدین معنی که نتایج این نوع نظارت میبایست به صورت مستمر و در کوتاهترین زمان ممکن به اطلاع طرف نظارت شونده ارائه گردد.

## ۲ - نظارت همزمان ( Concurrent Controlling )

این متد نظارت که از آن به عنوان کنترل زمان وقوع یا Real-time control نیز یاد می شود، در زمان تولید یک کالا یا ارائه خدمت و در یکی از مراحل مختلف فرایندهای جاری مرتبط با تولید آن کالا یا خدمت انجام می پذیرد. نظارت همزمان رافع مشکل به هنگام وقوع در حین اجراء فرایندهای عملیاتی است. در این نوع نظارت وجود نیروی انسانی ناظر (یا سیستم ماشینی ناظر) در محل ارائه خدمت ضروری است .

## ۳ - نظارت آینده نگر ( Future controlling )

برخی از صاحب نظران کنترل و نظارت گذشته نگر را نوینداری بعد از مرگ ( Postmortem ) نام نهاده اند و معتقدند که مکانیسم نظارت گذشته نگر با استفاده از نتایج وقایع رخ داده در گذشته اطلاعاتی را در اختیار مدیر یا فرد ناظر قرار می دهد که در حقیقت فرصت اصلاح و رفع معایب برای عملکرد یک فرد یا سیستم سپری شده و تصحیح خطاها فقط نسبت به آینده عملی می باشد .

بدین ترتیب نظارت و کنترل آینده نگر به صورت نظامی که قبل از وقوع خطا یا اشتباهات به جلوگیری از آنها می پردازد، ابزار مفیدی برای مدیریت بشمار می آید.

## فرایند نظارت بر عملکرد پزشکان و موسسات تشخیصی درمانی در ادارات نظارت :

دو روش عمده برای اعمال نظارت بر عملکرد پزشکان و موسسات در ادارات نظارت مورد استفاده قرار میگیرد :

۱ - بازرسی های مستقیم و مستمر

۲ - غیرمستقیم و موردی: براساس گزارشات واصله از سوی افراد و سایر ادارات بعنوان مرجع سازی گیرنده خدمات پزشکی

## اقدامات نظارتی در امور خدمات بهداشتی و درمانی

۱- احضار و ارائه توضیح  
۲- اخذ تعهد کتبی مبنی بر رعایت ضوابط

۳- تذکر کتبی با درج در پرونده  
۴- معرفی متخلف به کمیسیون ماده ۱۱ و تعزیرات حکومتی در صورت تکرار تخلف

۵- معرفی به سازمان نظام پزشکی در صورت تخلف پزشکی

## در تهیه این درسنامه از منابع زیر استفاده شده است :

- ۱- حسن زاده، علی. فخیم عزیزاد، سعیده. کیفیت در سلامت . موسسه عالی پژوهش های تامین اجتماعی، ۱۳۸۶
- ۲- پارسای، سوسن. کلاهی، علی اصغر. آشنایی با خدمات سلامت ، درسنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی، گروه بهداشت و پزشکی اجتماعی، بهمن ۱۳۸۶
- ۳- حسینی کازرونی، شهناز. شاخصهای کمی و کیفی نظارت و ارزیابی درنظام بیمه خدمات درمانی، نشریه علمی تخصصی بیمه همگانی خدمات درمانی، سال هفتم، شماره ۲۵ ، ۱۳۸۳
- ۴- اصلاح نظام سلامت در جمهوری اسلامی ایران، وزارت بهداشت و درمان ، واحد کشوری اصلاح نظام سلامت انتشارات اندیشمند ، ۱۳۸۳
- ۵ - قاسمی حمید ، اصول و مبانی تئوریک نظارت و ارزشیابی با تاکید برفرایندهای عملیاتی ، جلد دوم کتاب کارنامه مطالعات کاربردی محدود سازمان بیمه خدمات درمانی ، ۱۳۸۹