

## فهرست

۶	پیشگفتار.....
۷	فصل ۱: مفاهیم و تعاریف.....
۱۱	فصل ۲: عملکرد مراقبت‌های ویژه.....
۳۵	فصل ۳: ارزیابی عملکرد مراقبت‌های ویژه.....
۴۱	فصل ۴: سنجش و ارائه عملکرد مراقبت‌های ویژه.....
۶۱	فصل ۵: بهبود عملکرد مراقبت‌های ویژه.....
۶۷	فصل ۶: الگوی عملی مدیریت عملکرد مراقبت‌های ویژه.....
۹۵	منابع.....
۹۹	واژه‌یاب.....
۱۰۱	اطلس رنگی.....



## پیشگفتار

به کارگیری فناوری‌های پیشرفته در بخش مراقبت ویژه و نیز پیچیدگی و پویایی آن سبب شده که این بخش از حساسیت بسیار بالایی در بیمارستان برخوردار گردد. همچنین طیف وسیع بیماریها و ارائه مراقبت‌های خاص و گسترده به بیماران بستری در این واحد، گواهی بر این موضوع است. با توجه به اهمیت و حساسیت این واحد می‌توان اظهار داشت که مدیریت عملکرد این واحد نیز از اهمیت بسیاری برخوردار است. به موجب تصمیم‌گیری‌های متنوع و حساس در این واحد، معیارهایی که برای بررسی عملکرد در این بخش استفاده می‌شود نیز متنوع بوده و می‌تواند بر مبنای فعالیت‌های این واحد و نیز بر پایه اهداف و خط‌مشی‌های مدیریتی آن باشد. به نظر می‌رسد تعریف عملکرد بخش مراقبت ویژه امری سهل و ممتنع باشد و باید توجه داشت که حوزه‌هایی نظیر دانش پزشکی و پرستاری، مهندسی سیستم‌ها، اخلاق پزشکی، مدیریت و اقتصاد سلامت را مد نظر داشته باشد. عملکرد در مراقبت ویژه بر معیارهایی نظیر کیفیت بالینی و بهبود عملکرد بالینی تمرکز دارد و برای ارزیابی عملکرد این بخش بایستی از معیارهایی متناسب با این واحد استفاده نمود به گونه‌ای که سنجش این معیارها آسان بوده و بتوان برای بهبود عملکرد در این واحد، از آن سنجش‌ها استفاده نمود.

این کتاب ضمن بررسی مفاهیم مدیریت عملکرد، به معرفی الگوهای متعدد ارزیابی عملکرد واحد مراقبت‌های ویژه که توسط کشورهای مختلف ارائه شده، می‌پردازد. در بخشی از این کتاب با معرفی شاخص‌های عملکردی به عنوان ابزار موثری برای ارزیابی و نهایتاً دستیابی به بهبود عملکرد که بخش مهمی در چرخه مدیریت عملکرد می‌باشد، سعی شده الگویی عملی برای مدیریت عملکرد مراقبت‌های ویژه شامل شاخص‌های عملکردی آن معرفی گردد تا بتوان از آن برای دستیابی به بهبود عملکرد این واحد استفاده نمود.

## مفاهیم و تعاریف

در حال حاضر الگوهای سنتی مدیریت بیمارستان‌ها جای خود را به شیوه‌های نوین و امروزی داده‌اند. موفقیت بیمارستان‌ها در دستیابی به اهداف خود که همانا بازگرداندن و حفظ سلامتی بیماران، رضایتمندی و عدم تحمیل هزینه اضافی به ایشان است، منوط به مدیریت عملکرد مطلوب در بیمارستان می‌باشد. بنابراین امروزه مدیریت عملکرد به یکی از دغدغه‌های اصلی بیمارستان‌ها، تبدیل شده است. تعریف عملکرد و مدیریت مطلوب آن در ادبیات موضوعی دارای تنوع زیادی است و در این فصل سعی شده تا به مفاهیم و تعریف مدیریت عملکرد و اجزای آن و جمع‌بندی نهایی اشاره گردد تا ورود به مباحث فصول بعدی را تسهیل نماید.

### ۱-۱-۱ تعریف عملکرد

طبق بررسی دیدگاه‌های مختلف در خصوص عملکرد می‌توان اظهار کرد عملکرد موضوعی پیچیده و بحث برانگیز است. پیچیده است، زیرا چند بعدی و دربرگیرنده ورودی‌ها و منابع، فعالیت‌ها و فرایندها، نتایج و پیامدها می‌باشد. بحث برانگیز است، زیرا دیدگاه‌های مختلفی برای سنجش عملکرد وجود داشته و از منظر ذی نفعان متفاوت (بیماران، ارائه کنندگان خدمات، مدیران، سیاستگذاران و جامعه) عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد. بنابر تعاریف مختلف، «عملکرد» به شرح زیر بیان گردیده است:

● عملکرد به چگونگی انجام مأموریتها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج و دستاورد حاصل از انجام آنها گفته می‌شود.

● عملکرد عبارتست از آنچه که انجام شده و نیز نحوه خوب انجام شدن آن، تا مراقبت‌های سلامتی تامین گردد.

● اصطلاح عملکرد نه تنها کیفیت بلکه عوامل دیگری مانند هزینه مراقبت، دسترسی به مراقبت و ارتباط بین رضایت بیمار و انتظارات وی را نیز شامل می‌شود.

● عملکرد شامل تمام اقدامات و فعالیت‌های یک فرد یا سازمان می‌باشد که در یک دوره مشخص انجام می‌شود.

- عملکرد فرد یا سازمان صرفاً نتایج (ستاده، پیامدواثر) حاصل شده است و توجهی به اقدامات صورت گرفته (ورودی‌ها) ندارد.
- عملکرد هم به معنی نتایج کسب شده (ستاده، پیامد واثر) و هم به معنی رفتار صورت گرفته (ورودی‌ها و فرایندها) می‌باشد.
- ...

## ۱-۲ سنجش و ارزیابی عملکرد

سنجش و اندازه‌گیری به ما کمک می‌کند تا فرایندهای اصلی و کلیدی را پایش کنیم، به شدت و میزان مشکلات و مسائل سازمان پی‌بیریم، حوزه‌های قابل بهبود در سازمان یا واحد خود را شناسایی کنیم، میزان موفقیت مداخلات برنامه‌ریزی شده خود را بفهمیم، از بهبود عملکرد سازمان یا واحد اطمینان حاصل کنیم، تغییرات ایجاد شده در طول زمان را شناسایی کنیم. تعاریف متفاوتی از ارزیابی عملکرد وجود دارد که در ادامه بیان می‌گردد:

● مقایسه نتایج کسب شده (سطح فعلی) با نتایج مورد انتظار (سطح مطلوب) در یک سازمان یا واحد است. در واقع فرایند شناسایی شکاف بین این دو سطح، همان سنجش و ارزیابی عملکرد است.

● سنجش عملکرد را به کارگیری شاخص‌های فرآیند و پیامد جهت درک عملکرد سازمانی و تاثیر تغییرات مثبت بر ارتقاء مراقبت می‌داند.

● ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات

● سنجش عملکرد جمع‌آوری منظم و گزارش داده‌ها جهت پی‌گیری کار انجام شده و نتایج بدست آمده است.

● سنجش عملکرد انتخاب و استفاده از مقیاس‌های کمی ساختار، فرآیند و پیامد به منظور ایجاد اطلاعات در مورد ابعاد حیاتی فعالیت‌ها شامل تاثیر آنها بر عموم مردم می‌باشد.

● کمی کردن فرایندها و برون داده‌ها با استفاده از یک یا تعداد بیشتری از شاخص‌ها و یک شاخص عملکرد، متغیر یا ابزاری کمی است که نشان دهنده عملکرد یک سازمان در ارتباط با یک فرایند یا

برون داد خاص است. (تعریف کمیته مشترک اعتباربخشی سازمان‌های بهداشتی درمانی<sup>۱</sup>)

شاخص‌ها از بهترین ابزار سنجش و ارزیابی سازمان یا واحدها می‌باشند. شاخص‌ها براساس یک طبقه‌بندی به سه دسته شاخص‌های ورودی، فرایندی و خروجی‌ها تقسیم می‌گردند و می‌توان با بکارگیری آنها سنجش و ارزیابی را در تمامی ابعاد عملکرد انجام داد.

ارزیابی عملکرد می‌تواند به صورت خود ارزیابی، ارزیابی درونی و بیرونی صورت گیرد:

#### ● خودارزیابی<sup>۱</sup>

مسئول واحد براساس استانداردهای مشخص خود را ارزیابی می‌نماید. مثلاً خودارزیابی بخش مراقبت ویژه توسط سرپرستاربخش براساس چک لیست‌های ممیزی

#### ● ارزیابی درونی<sup>۲</sup>

در آن افراد مستقل ولی مربوط به همان سازمان، واحد را براساس استانداردهای مشخص ارزیابی می‌نمایند.

#### ● ارزیابی بیرونی<sup>۳</sup>

افرادی مستقل ازسازمان، ارزیابی را انجام می‌دهند. اگر قضاوت مبتنی براستاندارد ازپیش تعیین شده نباشد وبراساس نظرافرادباشد به آن بازرسی<sup>۴</sup> می‌گویند واگر مبتنی براستاندارد از پیش تعیین شده باشد، اعتباربخشی و ارزیابی‌هایی برای صدورمجوز و گواهینامه می‌باشد.

### ■ ۱-۳ بهبود عملکرد

براساس نتایج ارزیابی عملکرد، نقاط قابل بهبود احصاء شده ونهایتاً اقداماتی برای بهبود عملکرد انجام می‌شود. ارزیابی عملکردی که منجر به بهبود نشود در چرخه مدیریت عملکرد بی ارزش است. برای بهبود عملکرد نیز، فنون و الگوهای متعددی وجود دارد که از الگوهای رایج در بیمارستان، می‌توان به چند نمونه آن در زیر اشاره نمود:

۱. چرخه بهبودمستمر FOCUS PDCA

۲. تحلیل ریشه‌ای علل RCA (Root Cause Analysis)

۳. تجزیه و تحلیل حالات و اثرات خطا FMEA (Failure mode and effects analysis)

۴. شش سیگما 6 Sigma

۵. زنجیره نتایج Result Chain

۶. ...

درفصل پنجم، بهبود عملکرد مراقبت‌های ویژه، به الگوی زنجیره نتایج وچرخه بهبودمستمر Focus PDCA اشاره خواهد شد.

- 
1. Self assessment
  2. Internal assessment
  3. External assessment
  4. Inspection

## ۱-۴ مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند است که از طریق تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.

مدیریت عملکرد فرایندی راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمانها کار می‌کنند و توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می‌نماید. در واقع مدیریت عملکرد دربرگیرنده عملکرد افراد و عملکرد سازمان بوده و رسیدن به دستاوردها و نتایج سازمانی در آن مطرح است.

مدیریت عملکرد شامل برنامه‌ریزی عملکرد، اجرا، ارزیابی و نهایتاً بهبود می‌باشد. مرحله نخست و مهم این چرخه برنامه‌ریزی است. به عبارتی تعیین اهداف و پیش بینی راه‌های رسیدن به آن، در این مرحله انجام می‌گردد. مرحله دوم، اجرای برنامه‌های طراحی شده می‌باشد. در این مرحله بسیاری از مشکلات و محدودیت‌ها نمایان می‌گردد. مرحله سوم بررسی و ارزیابی عملکرد است. در این مرحله نتایج به دست آمده با اهداف تعیین شده مقایسه می‌گردد. مرحله چهارم اقدام براساس ارزیابی نتایج بدست آمده در مرحله قبل، انجام می‌شود. در این مرحله مناسب ترین اقدامات که منجر به بهبود و ارتقاء می‌شوند، انجام می‌گردند. در واقع فعالیت این چرخه بایستی به صورت مستمر و یکپارچه در جریان باشد. اگر ارزیابی انجام نشود یا ارزیابی به دنبال برنامه‌ریزی و اجرا نباشد و یا نتایج ارزیابی انجام شده منجر به برنامه‌ریزی و بهبود نگردد، از نظر مدیریتی ارزشی برای سازمان یا واحد نخواهد داشت. مدیریت کردن بدون سنجش و ارزیابی، امکان پذیر نیست.

## ۱-۵ مراقبت‌های ویژه

مراقبت ویژه یک بخش اساسی اصلی در مبحث مراقبت سلامت می‌باشد. مراقبت‌های ویژه؛ به مراقبت از بیماران بدحال و بحرانی که مبتلا به بیماریهای حاد و مخاطره آمیز زندگی هستند، گفته می‌شود. به علت وخامت وضعیت و ناپایداری علائم حیاتی، این بیماران دچار آسیب و یا نارسایی ارگانهای متعدد شده و نیازمند استمرار مداخلات درمانی، دریافت مراقبت‌های مستمر و پایش مداوم وضعیتشان می‌باشند. مراقبت‌های ویژه علاوه بر کمک به حفظ زندگی بیماران و پیشگیری از عوارض، حداکثر ظرفیت‌های عملی، فیزیکی و روانی را به ایشان باز می‌گرداند.

مراقبت ویژه شامل دو حوزه مستقل و جدی است. اول مراقبت اورژانسی در بیماران که در معرض خطر یا خطرات بالقوه تهدید حیات هستند. دوم حمایت عملکرد ارگان‌ها یا پایش جدی عملکرد ارگانهای حیاتی بیماران و نیز شناسایی به موقع تغییرات عملکردی آنها، می‌باشد.