

# به نام خدا

## نکات بیست و هفتمین جلسه از سلسله نشست های عصرانه داغ سلامت

موضوع: کاربرد تفکر سیستمی در نظام سلامت

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

✓ دکتر مصدق راد نکات زیر را مطرح کردند:

- در تعریف سیستم چنان بیان شده است که به معنای کل متشکل از اجزای مرتبط به هم گرفته شده است. یا مجموعه ای از اجزای مرتبط با هم که با یکدیگر برای دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده کار می کنند. انواع سیستم ها وجود دارد از جمله مکانیکی که از خود هدفی ندارند و همانند جسم بی جان اند و هدف از به وجود آمدن این سیستم کمک رسانی برای رسیدن به اهداف است و اما نوع دوم سیستم، سیستم ارگانیک هستند همانند جسم جاندار که از خود هدف معینی را دارند ولی اجزای تشکیل دهنده ی آن از خود بی هدف هستند. نوع سوم سیستم، سیستم اجتماعی است مجموعه ای از سیستم های ارگانیکی است که اجزا و کل آن از خود اهدافی دارند همانند سازمان ها، بیمارستان ها، درمانگاه ها و وزارت بهداشت زیرا اجزای ریز هر کدام از سازمان ها از خویش اهدافی دارند و هنر مدیریت آن جا نمایانگر می شود که همزمان مجموعه کلی سیستم در کنار اجزای ریز سازمان به اهداف خویش برسند هرچند کاری بس دشوار است. در نهایت سازمان یک سیستم اجتماعی است از تعدادی افراد تشکیل شده است و عناصر سازمانی را تشکیل می دهد شامل داده ها آن عواملی که وارد سیستم می شوند همانند نیروی انسانی، تجهیزات، ملزومات، سرمایه، اطلاعات و مشتریان را در بر می گیرد. و شامل فرآیندها که مجموعه عملیات های انجام گرفته شده برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها است. بر فرض وارد شدن بیمار به عنوان داده در بیمارستان و اقدامات انجام گرفته توسط پرسنل درمان به عنوان عملیات های انجام گرفته شده و بهبود سلامتی بیمار به عنوان خروجی سازمان در نظر گرفته می شود.
- و در ادامه سیستم ها به صورت کلی از داده ها، فرآیندها، ستاده ها، محیط و مرزبندی تشکیل می شود. در سیستم باید مرزبندی درست و حد و حدود را به درستی تشخیص داده شود اکثر مواقع باعث وارد

شدن به حوزه ی سیستم های دیگر شده و منجر به مشکلات گسترده ای می شود. در کنار مرزبندی درست باید محیط درونی و بیرونی سیستم را مشخص و شناسایی بشود.

■ در حوزه ی نظام سلامت اصلاحات در ۷۱ کشور را بررسی کردیم که در نتیجه بررسی های انجام گرفته بیان شد که در کشور های توسعه یافته که با تاخیر چندین دهه در کشور های در حال توسعه دارد بکار گرفته می شود مادامی که کشور های جهان از یک رویکرد سیستمی استفاده کرده اند و تغییر و تحولات و اصلاحات با رویکرد سیستمی به کار گرفته اند موفقیت بیشتری کسب نموده اند. برای رسیدن به یک نتیجه درست در اهداف باید ورودی ها و پروسه ها و زمینه را تقویت کرد. سازمان بهداشت جهانی در سال ۱۹۷۸ بحث PHC مطرح شد که تا سال ۲۰۰۰ تمام مردم جهان به یک سطح از سلامت برسند اما در سال ۲۰۰۰ بسیاری از کشور ها به آن هدف دست نیافتند و با بررسی تحلیل های فراوان به این نتیجه رسیده اند که ۸۰ درصد سلامتی مردم مدیون عوامل سیاسی اجتماعی و اقتصادی هستند که خارج از نظام سلامت است .

■ سازمان بهداشت جهانی به نتیجه رسیده است که با مرور زمان شروع به توسعه مدل مفهومی برای مدیریت نظام سلامت نموده است در سال ۲۰۰۰ میلادی سه هدف اصلی مطرح می نماید که شامل سلامتی، پاسخگویی و محافظت مالی یعنی محافظت کردن مردم در برابر هزینه های کلان نظام سلامت باشد. زیرا باید علاوه بر نیاز های بالینی بیمار باید به نیاز های غیر بالینی بیمار توجه بشود که مسبب به وجود آمدن اعتماد و برقراری ارتباط دو طرفه صحیح گردد. برفرض پیروی کردن بیمار از دستورات پزشک را می شود نام برد که در همین سال سازمان بهداشت جهانی چهار فرآیند را برای نظام سلامت پیشنهاد داد که شامل تامین مالی، تولید منابع با سه زیر شاخه نیروی انسانی، تجهیزات، ملزومات و اطلاعات و دو فرآیند دیگر ارائه خدمات سلامت و تولید که با گذر زمان پی برده شد که تولید به اندازه لازم کافی نیست و بجای آن حاکمیت و رهبری را جایگزین کردند. با مرور زمان اهداف اختصاصی و اهداف فرعی اضافه گردید شامل دسترسی، کیفیت، کارایی، عدالت، پایداری و تاب آوری ( به وجود آمدن بیماری سارس). در نهایت باید توجه داشت بهترین عملکرد زمانی محقق می شود که تحت تاثیر سیستم مورد نظر است باید نیروی انسانی و تجهیزات و ملزومات امکانات باید کافی باشند . مشکلات سازمان ها از مشکلات سیستم ها سر منشا می گیرد. رویکرد سیستمی کل را باید دید که تشکیل شده از اجزای مرتبط است. باید مسئله را در درون خود سیستم حل شود. زیرا نباید مسئله را مجزا انگاشت. در تفکر معمولی روابط خطی وجود دارد اما در تفکر سیستمی رابطه متقابل وجود دارد یعنی بسته به واکنش ها باید حرکات و تصمیمات بعدی گرفته بشود. زمانی که تفکر سیستمی وجود نداشته باشد

خود راهکارها باعث ایجاد مسئله های جداگانه ای می شوند. تفکر سیستمی مزایایی که دارد منجر می شود مسئله را به دقت نظاره کرد و لایه های زیرین آن را بررسی کرده و از جمله تعاملات و ارتباطات بین مسئله و روابط بیرونی آن را کاهش داده خطاها و عوارض ناخواسته (نارضایتی ایجاد شده در پرستاران، افزایش تورم، خدمات غیر ضروری بیشتر می شود، برشکستگی بیماران) را کم می کند. نبود تفکر سیستمی منجر به دوباره کاری می شود مانند مراجعه نمودن بیمار به چند پزشک می شود. با وجود تفکر سیستمی می توان رفتار عناصر سیستم را پیش بینی کرد.

■ مسئله به معنای فاصله بین وضع موجود با وضع مطلوب است. تعدادی از مدیران انکار کننده مسئله ها هستند بعضی مدیران از مسائل فرار می کنند و بعضی مدیران هم در برابر مسائل قرار می گیرند و برای حل آن دست به انجام کار می شوند. مسائل به دو دسته ساده و پیچیده تقسیم می شوند در مسائل ساده تکرار شونده هستند و علل و معلول رابطه خطی دارند و برای آن قانون و دستورالعمل هایی حاکم است اما مدیران ارشد و بالادستی بیشتر مسائلشان پیچیده است که رابطه علل و معلول به صورت متقابل است.

■ پنج مرحله برای حل مسئله بر اساس تفکر سیستمی وجود دارد که شامل شناسایی و تعریف حل مسئله، توسعه و ارزیابی راه کارها و انتخاب بهترین راه کارها، اجرای راه کار، ارزشیابی اثرات راه کار و در آخر یادگیری می باشد. راهکارهای اساسی را باید فرآیند آن ها را اصلاح گردد اما در شرایط ضروری از راهکار های موقت باید بهره گرفته شود پس باید در سیستم دو راهکار همزمان وجود داشته باشد یک راهکار ضرورتی دوم راهکار اساسی برای بهبود فرآیند و بهبود کیفیت را پوشش دهد. یک مدیر حرفه ای اگر روزانه نظاره گر سازمان خود باشد می تواند ۸۰ درصد مشکلات را پیدا نموده و سپس برای ۲۰ درصد مابقی از تکنیک هایی که در ادامه گفته می شود بهره می گیرد و اولین تکنیک نقشه مانع، تکنیک کارت تخته داستان، تکنیک مسابقه سوالات، تکنیک انتقاد از یکدیگر و تکنیک ایفای نقش است.

■ در تکنیک نقش مانع، که مورد استفاده فردی و سازمانی است ابتدا هدف را مورد نظر را نوشته سپس مسائل را شناسایی می کند. در تکنیک کارت تخت داستان در سازمان های بزرگتر استفاده می شود همانند دستور دادن رییس دانشگاه به معاونین و مدیر گروه ها و مدیران واحد های دیگر می سپارد که مسائل واحد خود را درآورده و جمعاً به دست رئیس دانشگاه برسد. در تکنیک مسابقه سوالات ایجاد کردن چند گروه و سپردن به آن ها در ازای پیدا کردن مشکلات سازمان به آن ها پاداشی اهدا شود. تکنیک انتقاد از یکدیگر در روبرو هم قرار بخش های مختلف در برابر یکدیگر که مناسب است برای

پیدا کردن مشکلات سازمانی. در تکنیک ایفای نقش باید خود را در جای مشتریان خود قرار داده و مشکلات و نیاز های آن ها را شناسایی کرد.

- یک مدیر حرفه ای باید احاطه کامل بر پرسنل داشته باشد و باید آموزش صحیح را به آن ها داده بشود و اگر احیانا پرسنل دچار خطایی شدند این موضوع مقصر پرسنل نیست بلکه پشت آن تفکر سیستمی ضعیفی وجود دارد که از ریز جزئیات تا کل اشکالاتی وجود دارد که به دقت بررسی نشده. تکنیک بسیار موثری را که می توان استفاده کرد تکنیک نمودار استخوان ماهی که مشکل به وجود آمده را در سر ماهی نوشته می شود و علت ها را در تیغه های اصلی نوشته می شود و هر تیغه را به یک فرد ماهر سپرده و آن فرد تیغه ی اصلی را به تیغه های فرعی می شکافد. مهم یافتن علت های مسئله است از جمله تکنیک های دیگر 4M (مواد، روش ها، نیروی انسانی، تجهیزات) مهم آن است که دسته بندی درست انجام گیرد و سپردن علل مسائل به واحد های ذی ربط بیمارستان است.
- تکنیک دوم تکنیک بارش افکار به صورت گروهی است. از افراد دارای تسلط کافی استفاده می شود. تعامل بین افراد بیشتر است زیرا در ابتدا راهکارها را می دهند سپس رتبه بندی می کنند که در وهله ی اول کدام راهکار بهتر و مناسب تر است و منجر می شود کیفیت تصمیم بالا برود.
- تکنیک سوم نوشتن روش افکار است به گونه ای که افراد علل مسئله و راهکار های خود را در برگه ای نوشته و بدون مشخص بودن صاحب نوشته اوراق تحویل مدیر کل داده بشود. این روش اثربخشی فراوانی دارد زیرا تعداد راهکار های فراوانی را در اختیار می گذارد.
- تکنیک چهارم سرچ کردن در مرورگر جهانی گوگل که تجربیات قبلی را در اختیار مخاطبان می گذارد. در مرحله ی آخر باید راهکارهای مختلف را ارزیابی نموده بر فرض اولویت بندی آن ها بر اساس قابلیت اجرایی و هزینه اجرایی زمان اجرایی مقبولیت بالایی که دارد.

نویسنده: خانم سعیده حسنون

کارشناسی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی ترم ۶