

# ارزیابی عمومی

This document was created using  
Smart PDF Creator  
To remove this message purchase the  
product at [www.SmartPDFCreator.com](http://www.SmartPDFCreator.com)

## ارزیابی عمومی

( ارزیابی کلی از حوزه فعالیت و مسئولیت ها، بیان نقاط ضعف و قوت به شیوه روتین ):

خدمات مراکز آزمایشگاهی، بخش مهم و بزرگی از فعالیتهای بسیاری از مراکز بهداشتی و درمانی سازمانها در بر میگیرند. از آنجایی که عملکرد آزمایشگاههای بالینی و تحقیقاتی نقش حیاتی در کیفیت و کارایی مراقبتهای بهداشتی و فعالیتهای پژوهشی دارند، از دیر باز راهکارهایی برای ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد آنها مورد توجه جوامع علمی و تخصصی دنیا بوده است. سنجش عملکرد در مراکز آزمایشگاهی برای مدیران و مسوولان مراکز درمانی و سازمانهای تحقیقاتی نیز اهمیت بسیاری دارد. آنها بدین وسیله میتوانند ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، زمینه های بهبود و افزایش بهره وری را در سازمان فراهم آورند، قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عمومی، **افزایش کارایی** و **بهبود اثربخشی** است. این هدف از طریق کمک به مراکز آزمایشگاهی برای انجام هرچه بهتر کارها، با توسعه مهارتها و دانش آنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحدهای کاری، تحقق مییابد. انجام درست کارها در مراکز آزمایشگاهی از اهمیت ویژه ای برخوردار است زیرا این امر سبب ارتقاء کیفیت نتایج آزمایشگاهی، **افزایش اثربخشی** خدمات و دستاوردهای تحقیقاتی را در پی دارد. اثربخش بودن خدمات در آزمایشگاههای بالینی منجر به تشخیص درست و سریع بیماریها و نجات جان بیماران میشود.

همچنین اثربخش بودن دستاوردهای تحقیقاتی و تجاری سازی آنها، منجر به رشد و خودکفایی سازمانهای تحقیقاتی نیز خواهد شد.

بنابراین مدیران و ناظران مراکز آزمایشگاهی باید در نظامهای ارزیابی عملکرد خود، علاوه بر کمیت کارایی خدمات ارائه شده به جنبه های دیگر موثر بر عملکرد به ویژه کیفیت خدمات توجه نمایند. بر این اساس سئوالات اساسی که اینجانب طرح و در صدد پاسخگویی به آنها برآمده ام تا بدینوسیله ارزیابی عمومی انجام بدهم عبارتند از:

۱) چگونه میتوان اهداف و استراتژیهای بهبود عملکرد در مراکز آزمایشگاهی را از حرف به عمل تبدیل نمود؟

۲) با چه مدلی میتوان به طور جامع و موثر عملکرد مراکز آزمایشگاهی را ارزیابی نمود؟

۳) معیارها و شاخصهای مناسب برای ارزیابی عملکرد کیفی و کمی مراکز آزمایشگاهی کدامند؟

تاکنون مدل‌های متعددی در خصوص ارزیابی عملکرد مراکز آزمایشگاهی ارائه شده است اما در بسیاری از این مدلها، به تمامی جنبه های مهم موثر بر عملکرد مراکز آزمایشگاهی به صورت توام، توجه نشده است، در این نوشته سعی شده است بر اساس مهمترین اهداف و استراتژیها در مراکز آزمایشگاهی، با ترکیب دو رویکرد کیفی و کمی در فرایند ارزیابی، مدلی برگرفته از سیستمهای مدیریت

**کیفیت آزمایشگاهی (Laboratory Quality Management Systems, LQMS)** برای

ارزیابی جامع و موثر عملکرد این مراکز ارائه گردد. این مدل علاوه بر سادگی و دارا بودن توانایی های مدل‌های مرسوم، در فرایند ارزیابی، جنبه های گوناگون موثر بر عملکرد را به صورت توام مورد توجه قرار میدهد. بدین منظور ابتدا انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد برای مراکز آزمایشگاهی را بررسی نموده، نقاط قوت، ضعف و کاستیهای آنها ذکر میشود. سپس گامهای اساسی لازم برای طراحی و توسعه مدل تشریح میگردد. در انتها نیز یافته ها و نتایج حاصل از به کارگیری و اجرای این مدل تشریح خواهد شد. عوامل

موثر بر ارزیابی عمومی مراکز آزمایشگاهی را می توان در سه محور مورد مطالعه قرار داد

## ✓ الف) ارزیابی نیروی انسانی

## ✓ ب) ارزیابی تجهیزات مورد استفاده

## ✓ ج) ارزیابی کیفیت ارائه خدمات

مراکز آزمایشگاهی از الگوهای و مدلها مختلفی برای ارزیابی و بهبود عملکرد خود بهره گرفته اند. یکی از **مؤثرترین این الگوها** شرکت در برنامه های ارزیابی کیفی میباشد. برنامه های ارزیابی کیفی خارجی (EQA) خارجی برای اولین بار در آزمایشگاههای شیمی بالینی که نتایج آزمونها به صورت کمی میباشد، توسعه یافت و انجام آن در مورد آزمایشگاههای تشخیص طبی ایران سال ۱۳۶۷ آغاز شده است، این برنامه ها عمدتاً اطلاعات ارزشمند در خصوص عملکرد کیفی آزمایشگاهها ارائه مینماید. یافته های این برنامه ها ممکن است در تصمیم گیری برای اعتباردهی و ارائه مجوز فعالیت به مراکز آزمایشگاهی مورد استفاده قرار گیرد.

شرکت در برنامه های ارزیابی کیفی خارجی بخش بسیار مهمی در تضمین کیفیت خدمات آزمایشگاهی میباشد. اما **به تنهایی** پوشش دهنده تمامی نیازهای مرتبط به تضمین کیفیت خدمات آزمایشگاهی نمیباشد و بسیاری از مراکز آزمایشگاهی برای ارزیابی جامع عملکرد کیفی خود از الزامات مشخص شده در استانداردهای سیستم مدیریت بهره میگیرند.

استانداردهای (LQMS) کیفیت آزمایشگاهی و پرتوکولهای متفاوتی برای سیستم کیفیت آزمایشگاههای ISO بالینی و تحقیقاتی وجود دارد که مهمترین آنها EFQM و مدل ISO ۹۰۰۱, JCI, ISO ۱۷۰۲۵ میباشد. مراکز آزمایشگاهی باید تصمیم بگیرند که کدام سیستم را باید به کار بگیرند)

در ارزیابی سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاهها بر اساس الزامات این استانداردها تواناییها و صلاحیت آزمایشگاهها توسط ممیزان فنی و سیستمی مستقل مورد ارزیابی قرار میگیرد. برآورده سازی الزامات این استانداردها و دریافت تایید صلاحیت های مرتبط با آنها از مراجع اعتباردهی نیز منافع بسیاری را برای مراکز آزمایشگاهی در بردارد.

الزامات مدیریتی و فنی ذکر شده در استانداردها معیارهای بسیار خوبی برای ارزیابی عملکرد مراکز انجام آزمون میباشد، اما این استانداردها بیشتر **چپنه های گیتی خدمات** (اثر بخشی) را مورد ارزیابی قرار میدهند و به **جنبه های کمی** (کارایی) و به ویژه شاخصهای مالی در فرایند ارزیابی خود توجه ای ندارند. عدم توجه مناسب به کارایی و سودآوری خدمات ممکن است منجر به **ورشکستگی و حذف** مراکز ارائه خدمات آزمایشگاهی از بازار گردد. این امر **بزرگترین نقطه ضعف** سیستمهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر سیستمهای مدیریت کیفیت آزمایشگاهی است (LQMS).

یکی دیگر از مناسبترین روشهای ارزیابی که تاکنون برای مراکز آزمایشگاهی ارائه شده، **الگوی ارزیابی منگورد بر اساس شاخصهای کلیدی** میباشد. که در اعتبار بخشی مراکز آزمایشگاهی از این سنجها استفاده می گردد، در این روش یکسری شاخصهای کلیدی برای ارزیابی عملکرد مراکز آزمایشگاهی توسط افراد خبره مشخص میشود. سپس بر اساس آن شاخصها اقدام به ارزیابی مراکز آزمون میگردد، در این خصوص شاخصهای کلیدی متعددی توسط محققین ارائه شده است که از کاملترین آنها میتوان به تحقیقات انجام شده در سال ۲۰۱۰ اشاره نمود ( این تحقیقات با استفاده از رویکرد فرایندی استاندارد ISO ۹۰۰۱ انجام گرفته).

فرایند ارائه خدمات در مراکز آزمایشگاهی به چهار بخش پیش از آماده شدن برای آزمون، آماده شدن برای آزمون، حین و پس انجام آزمون تقسیم شده، این الگو نیز همچون سایر الگوها و

مدلهای ارائه شده دارای **نقاط ضعف زیادی** میباشد. از مهمترین آنها میتوان به موارد زیر

اشاره نمود:

✓ عدم توجه مناسب به کارآیی خدمات

✓ استفاده از شاخصهای گذشته نگر به جای شاخصهای گذشته و آینده نگر

✓ عدم توجه مناسب به آموزش، رشد و یادگیری افراد شاغل در مراکز آزمایشگاهی

✓ عدم توجه به شاخصهای مالی

✓ عدم توجه مناسب به استانداردسازی فرایندها و خدمات آزمایشگاهی

✓ عدم توجه مناسب به بهره وری منابع و تجهیزات آزمایشگاهی

با توجه به کاستیهای موجود در بسیاری از نظامهای ارزیابی مراکز آزمایشگاهی، استفاده

از **الگوی نوین** برای ارزیابی و بهبود عملکرد این مراکز ضروری به نظر میرسد.

الگوهای نوین متعددی برای ارزیابی عملکرد سازمانی وجود دارد یکی از متداولترین این الگوها

کارت میباشد. این الگو با ایجاد چارچوبی **(BSC)** امتیازی متوازن و با ارائه مدلی جامع برای

ارزیابی موثر و یکپارچه سازی شاخصهای برگرفته از استراتژی، معیارهای مشخصی را در چهار

منظر، مشتریان، فرایندهای داخلی و اثربخشی، رشد و یادگیری کارکنان و همین طور مالی برای

ارزیابی عملکرد ارائه مینماید. اخیراً محققان برخی از کاستیها و محدودیتهای را برای مثال

گزارت امتیازی متوازن اصلی مطرح مینمایند مهمترین محدودیت این مدل برای ارزیابی عملکرد

مراکز آزمایشگاهی، عدم توجه مناسب به تمامی ذینفعان و عدم ارائه معیارهای مناسب برای

ارزیابی اثربخشی خدمات آزمایشگاهی میباشد.

به منظور رفع محدودیتهای ذکر شده اینجانب اقدام به انجام اصلاحاتی در کارت امتیازی متوازن اصلی نموده ام ، مراکز آزمایشگاهی نیز در صورت غلبه بر کاستیهای ذکر شده میتوانند از چارچوب کلی نظام ارزیابی کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی موثر عملکرد خود استفاده نمایند . بر این اساس به جهت اجرای سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاهی بر رفع محدودیتهای نظام **ISO/IEC ۱۷۰۲۵** و **ISO ۱۵۱۸۹** ارزیابی کارت امتیازی متوازن اصلی استفاده شده و مدلی جامع و کارآمد برای ارزیابی موثر مراکز آزمایشگاهی ارائه **LQMS** و **BSC** میباشد . در این مدل استفاده توأم از الگوها باعث شده است که این دو الگو با تقویت نقاط قوت و پوشش نقاط ضعف یکدیگر، ایجاد یک همافزایی مشترک نمایند که این امر منجر به افزایش اثربخشی و کارایی آنها گردد.

### تعیین اهداف و راهبردهای استراتژیک مراکز آزمایشگاهی :

اگر سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس استراتژی بنا نشود ممکن است بخشهای مختلف مراکز آزمایشگاهی اهداف متضادی را دنبال کنند.

اهداف استراتژیک و معیارهای کلان ارزیابی عملکرد در آزمایشگاههای شبکه بهداشت و درمان شهرستان بهار

معیارهای ارزیابی و مدیریت عملکرد

اهداف استراتژیک در آزمایشگاه

۱- ارتقاء کیفیت خدمات آزمایشگاهی ( اثربخشی خدمات )  
 ۱- ارزیابی کیفی داخلی و خارجی خدمات آزمایشگاهی  
 ۲- نگهداری و کالیبراسیون تجهیزات آزمایشگاهی

۲- استاندارد سازی فرایندها و خدمات آزمایشگاهی  
 ۱- ارزیابی فرایندهای داخلی مراکز آزمایشگاهی مطابق با استانداردها  
 ۲- ارزیابی خدمات استاندارد ارائه شده ( استاندارد انجام آزمون )

۳- افزایش کارایی در خدمات آزمایشگاهی ( کمیت خدمات )  
 ۱- ارزیابی حجم فعالیت ها ( کمیت خدمات )  
 ۲- ضریب بهره وری از تجهیزات  
 ۳- سودآوری مالی خدمات آزمایشگاهی

۴- کاهش زمان ارائه خدمات از طریق مدیریت صحیح منابع  
 ۱- ارزیابی مدت زمان ارائه خدمات  
 ۲- ارزیابی نظام مدیریت منابع آزمایشگاه

۵- ارتقاء و بهبود مستمر نتایج عملیاتی با کاهش هزینه ها  
 ۱- برآورد هزینه ها ، درآمدهای و سودآوری خدمات آزمایشگاهی  
 ۲- افزایش درآمد و سودآوری خدمات آزمایشگاهی

۶- ارتقاء رضایت مشتریان و جامعه از خدمات آزمایشگاهی  
 ۱- فرایند ارزیابی نظرات و پاسخگویی به شکایات  
 ۲- ارزیابی میزان رضایت مشتریان  
 ۳- ارزیابی میزان نگهداری و توسعه مشتریان ( سهم بازار )

۷- ارتقاء مهارت ها و دانش فنی کارکنان  
 ۸- توسعه ، نوآوری و ارائه خدمات جدید  
 ۱- ارزیابی نظام آموزش و بهسازی کارکنان  
 ۱- ارزیابی نظام پیشنهادات ، توسعه ، نوآوری و ارائه خدمات جدید

۹- افزایش انگیزش کارکنان آزمایشگاهها  
 ۱- بررسی نظام ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان  
 ۲- ایمنی و بهداشت در مراکز آزمایشگاهی



شهرت مهمترین نقاط ثروت آزمایشگاههای شبکه بهداشت بهار

- ۱- بالا بودن میانگین تحصیلات دانشگاهی (کارشناس و کارشناس ارشد)
- ۲- انگیزه پرسنل به دریافت تحصیلات دانشگاهی با مقطع بالاتر
- ۳- بهره مندی از نیروهای انسانی جوان، دلسوز، کارآمد، خلاق و پویا
- ۴- دسترسی آسان به خدمات ستادی
- ۵- همکاری مطلوب نیروهای آزمایشگاههای بهداشتی و بیمارستانی
- ۶- نظارت مستمر بر واحدهای تحت پوشش
- ۷- تقویت شایسته سالاری و تشویق نیروهای توانمند
- ۸- امکان حضور مداوم پرسنل در جلسات و کمیته ها
- ۹- تلاش مسئولین واحد ها در ارائه اطلاعات لازم
- ۱۰- استفاده بهینه از فضای فیزیکی
- ۱۱- وجود آزمایشگاه مرکزی درمانگاه شماره ۳- بهار
- ۱۲- به روز شدن شناسنامه تجهیزات آزمایشگاهها و استفاده بهینه از آنها
- ۱۳- فضای فیزیکی مناسب آزمایشگاههای بهداشتی
- ۱۴- تجهیز و راه اندازی بخش هورمون شناسی در آزمایشگاه مرکزی
- ۱۵- وجود دو آزمایشگاه خصوصی فعال و توانمند در کنار آزمایشگاه دولتی
- ۱۶- وجود نظام ارزیابی عملکرد و انگیزش کارکنان آزمایشگاه

فهرست مهمترین نقاط ضعف آزمایشگاههای شبکه بهداشت بهار

- ۱- کمبود شدید فضای فیزیکی آزمایشگاه بیمارستان آیت ا... بهاری
- ۲- کمبود و فرسودگی تجهیزات آزمایشگاههای بهداشتی و بیمارستانی
- ۳- عدم تناسب فضا، تجهیزات و نیروی انسانی با مراجعین بخش آزمایشگاه بیمارستان آیت ا... بهاری
- ۴- عدم تناسب چارت سازمانی با تعداد نیروهای مورد نیاز
- ۵- عدم وجود بخش‌های تخصصی در آزمایشگاه بیمارستان آیت ا... بهاری
- ۶- کاهش اثر بخشی آموزش‌ها
- ۷- ضعف مستند سازی
- ۸- کمبود برخی تجهیزات آزمایشگاهی پیشرفته خصوصا اتوآنالایزر
- ۹- کمبود نیروی خدماتی
- ۱۰- محرومیت از امکانات رفاهی جهت پرسنل و مراجعین
- ۱۱- عدم وجود مسئول فنی در آزمایشگاه مرکزی مرکز بهداشت و اعمال کسورات بیمه
- ۱۲- پائین بودن انگیزه پرسنلی

فهرست مهمترین فرصتهای آزمایشگاههای شبکه بهداشت بهار

- ۱- نزدیکی جغرافیایی به مرکز دانشگاهی (مرکز استان)
- ۲- افزایش سطح آگاهی جامعه در مورد مسائل درمانی و بهداشتی
- ۳- گسترش بیمه همگانی
- ۴- همکاری مناسب و دو طرفه آزمایشگاههای بیمارستان و مرکز بهداشت شهرستان
- ۵- امکان جذب پرسنل در قالب بیمه روستائی
- ۶- وجود حمایت‌های دلسوزانه مسئول امور آزمایشگاهها استان
- ۷- تقویت و شکل‌گیری واحد تجهیزات پزشکی دانشگاه در راستای ارائه اطلاعات بجهت خرید تجهیزات کارآمد.
- ۸- دسترسی آسان مردم به خدمات آزمایشگاهی و رضایت آنها از دریافت خدمات آزمایشگاهی
- ۹- ارسال نمونه‌های کنترل کیفی خارجی با هماهنگی آزمایشگاه رفرانس
- ۱۰- تقویت و شکل‌گیری آزمایشگاه رفرانس در استان
- ۱۱- سهولت دریافت آموزشهای لازم از طریق کارشناسان آزمایشگاه رفرانس
- ۱۲- حمایت دولت از استقرار بیمارستان ۶۴

فهرست مهمترین تهدید های آزمایشگاه های شبکه بهداشت بهار

۱- کمبود بودجه و اعتبارات مالی در تامین اقلام مصرفی

۲- واقعی نبودن تعرفه ها

۳- کمبود نیروی انسانی

۴- عدم امکان اضافه کردن به فضای فیزیکی آزمایشگاه بیمارستان آیت ..

بهار

۵- پایین بودن میزان درآمد آزمایشگاه های دولتی و ضرر دهی خدمات

آزمایشگاهی

۶- خروج بیماران از آزمایشگاه های دولتی و ورود به آزمایشگاه های خصوصی

و تحمیل هزینه به قشر کم درآمد جامعه بعلت نبودن آزمایشات هورمونی در

آزمایشگاه بیمارستان آیت .. بهاری

۷- گران بودن هزینه تعمیرات و کالیبراسیون دستگاهها

۸- ناهماهنگی در نظام پرداختها

۹- کمبود تخصیص اعتبارات جهت خرید تجهیزات پزشکی

۱۰- رشد عوامل تهدید کننده سلامت ( هپاتیت ، ایدز و ....)

## ارزیابی بر اساس چک لیستهای مدون کشوری به تفکیک نوع بخش و نوع آزمایش:

### تدارکات:

کارشناس تامین نیازهای تجهیزاتی، مواد و کیت های آزمایشگاهی، تعمیرات و تامین اوزم یدکی

### آموزش ادواری:

آموزش روش های جدید و بازآموزی، تهیه و تنظیم روشهای آزمایشگاهی استاندارد SOP

### امور پرسنلی:

برنامه ریزی بر مبنای تعریف انواع آزمایشگاه در سطوح بهداشتی و درمانی و پیگیری امور مربوطه

### برنامه ریزی:

مشارکت در برنامه های تحقیقاتی کشور به عنوان ناظر یا مجری در زمینه های واگیر، غیر واگیر و اپیدمی ها

### آمار:

جمع آوری آمار و اطلاعات در زمینه فعالیتهای آزمایشگاهی و بیماریهای واگیر، مواد مخدر، بیماریهای ژنتیک و ...

### کنترل کیفی:

کنترل بر انتخاب، توزیع و استفاده مواد، کنترل بر روی نتایج آزمایشات و کنترل بر روی نیروی انسانی

### نظارت:

پایش و ارزیابی بر اساس چک لیستهای مدون کشوری به تفکیک نوع بخش و نوع آزمایش