

इसी प्रकार, विनिर्माण तथा इससे संबद्ध कार्यों को प्रचालनों के तहत लाया जाता है जबकि लोगों से संबंध मामलों को कार्मिक के तहत लाया जाता है। जबकि, स्वास्थ्य देखभाल के संबंध में यह विस्तृत वर्गीकरण प्रणाली आधारित सेवा वितरण हो सकती है, फिर भी प्रकार्य-आधारित वर्गीकरण काफी सामान्य है तथा किसी भी प्रकार से यह अद्वितीय नहीं है। इसी प्रकार से सेवा यूनिटों, संसाधनों, अतः संबंध आदि के कार्य पर आधारित ऐसे कहना कठिन है कि इनमें से कौन सी विधि सर्वोत्तम है, क्योंकि उत्तर सुस्पष्ट नहीं हैं। यह बात अन्य बातों के साथ-साथ संगठन, समाज की आवश्यकता, कार्यक्रमों के स्वरूप तथा प्रदान की गई सेवाओं पर निर्भर करती है, तथा इसलिए अपने विशिष्ट स्वरूप के कारण सक्रिय है तथा स्थिर नहीं है।

जिला स्वास्थ्य सेवाओं के संदर्भ में, किसी बताए गए समय पर प्रबंधकीय समस्या का विश्लेषण करने संबंधी प्रस्तावों पर प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल प्रणाली के कार्यान्वयन पर ध्यान दिया जाएगा तथा यह बहुत से प्रश्नों पर निर्भर करेगा, जैसे:-

सेवा का वर्तमान स्तर क्या है?

भविष्य में हम क्या करना चाहते हैं।

वांछनीय स्थिति प्राप्त करने के लिए हमें क्या उपाय करने चाहिए।

कौन व्यक्ति क्या करेगा?

घटनाओं की अनुसूची क्या है?

क्या सेवा उस स्तर पर पहुँच रही है जहां हमने इसे पहुंचाने की योजना बनाई है?

इसके अतिरिक्त, निर्णय लेना बौद्धिक कार्रवाई नहीं है, बल्कि यह प्रबंधन कार्रवाई है। इसमें समस्या समाधान कार्रवाई से अधिक ध्यान देना होता है, क्योंकि इस प्रक्रिया में दीर्घकालीन नीतियों का सही कार्यान्वयन करने की आवश्यकता होती है।

जिला स्वास्थ्य सेवाओं के लिए, कार्य-नीति के रूप में प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल का कार्यान्वयन, ऐसी स्वास्थ्य विकास पद्धतियों का निष्पदान करने के लिए स्टाफ (कर्मचारियों)

को रूप से जागरुक तथा उनके सामाजिक अनुकूल बनाना है जिसके लिए स्वास्थ्य सेवाएं शुरू की गई है।

इसलिए, अनुकूलतम कार्यनिष्पादन के लिए, जिला स्वास्थ्य अधिकारी को ऐसी प्रबंधकीय समस्या की स्पष्ट समझ विकसित करनी होगी, जिनका उसे समग्र रूप से सामना करना होता है। प्रबंधकीय समस्याओं का पूर्ण ज्ञान प्राप्त कर लेने से व्यवस्थित रास्ता मिल सकता है। कारगर दृष्टिकोण अपनाने से पहले हमें 'चेतावनी' शब्द का प्रयोग करना चाहिए। किसी को भी इस 'चेतावनी शब्द' को हमेशा याद रखना चाहिए कि किसी स्थिति का विश्लेषण करना किसी बताई गई समस्या की प्रबंधकीय तकनीक को चुस्त-दुरुस्त रखने की प्रक्रिया नहीं है। इससे बड़े प्रश्न का उत्तर मिल जाता है, जैसे प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा का क्या आशय है? अथवा हम वास्तव में क्या कर रहे हैं? अथवा क्या हम वास्तव में प्राथमिक स्वास्थ्य सेवा जुटा रहे हैं। इस प्रश्न का सुस्पष्ट रूप से तथा साफ-साफ उत्तर देने के बाद ही किसी व्यक्ति को निम्नलिखित सारणी 2.2.3 में संक्षेप में बताई गई प्रक्रिया को क्रमबद्ध रूप से अपनाना चाहिए:

### सारणी 2.2.3 समस्या समाधान संबंधी प्रक्रिया

आंकड़े/ तथ्य एकत्रित करना तथा अन्य व्यक्तियों से इसके बारे में पूछना	समस्या परिभाषित करना सीमाएं लागू करना	पिछली जानकारी/ खोज साहित्य
सभी उपलब्ध विकल्पों की सूची बनाना	विकल्पों की पहचान करना	समझना - अपने को - अन्य व्यक्तियों को
अल्पकालीन - रेंज दीर्घकालीन - रेंज	प्रभावों का प्रमात्रीकरण करना	उपयोगिता तय करना - पारितोषिक - जोखिम
मॉडल/तकनीकों संबंधी निर्णय लेना	निर्णय संबंधी सहायक सामग्री देना	लागत-लाभ प्रेरक/ आसन्न उपयुक्तता, समादेश, समर्थन
सर्वप्रमुख उपयोगिता को प्राथमिकता देना	कार्रवाई के तरीके का निर्धारण करना	एक विकल्प चयन करना
योजना बनाना तथा अनुसूची तैयार करना	जिम्मेदारी निभाना	प्रत्यायोजित करना
संसाधन निर्धारित करना		उत्तरदायित्व तय करना

उदाहरण के रूप में हम उत्तरी बिहार के जिले को ले सकते हैं जिसमें कालाजार स्थानिक रोग अत्यधिक मात्रा में है। मलेरिया नियंत्रण कार्यक्रम सहित वेक्टर नियंत्रण पहले से ही एकीकृत कर लिया गया है।

### **समस्या**

जिले में काला ज्वर की महामारी है, तथा बजट आबंटन से अधिक मात्रा में औषधियों की आवश्यकता है।

### **समस्या की सीमाएं :**

काला ज्वर की प्रकाप के कारण, सी.एच.सी. के ओ.पी.डी.एस., तालुका तथा जिला अस्पताल में काला ज्वर के कारण भर्ती किए जाने वाले रोगियों की संख्या में अत्यधिक वृद्धि हुई है। इसलिए, अतिरिक्त बजट आवंटन किए बिना, स्थिति पर पर्याप्त रूप से नियंत्रण नहीं किया जा सकता, क्योंकि दवाइयों (एन्टिमनी कम्पाउन्ड आदि) की लागत तथा अन्य सामग्री के लिए तुरंत अधिक राशि की आवश्यकता पड़ती है। इसलिए, किसी भी व्यक्ति को अनुभव करना पड़ता है कि:

किसी भी अतिरिक्त अनुदान को प्राप्त करने की प्रक्रिया अत्यधिक थकाने वाली तथा काफी लम्बी है।

अतः कार्यक्रम की निधियों से अपेक्षित औषधियां नहीं खरीदी जा सकती।

जिला किसी बाह्य स्रोत अथवा दाता एजेंसियों से सीधे अनुदान प्राप्त नहीं कर सकता।

ये क्लिनिक तभी शुरू किए जा सकते हैं, जब सरकार इसके लिए मान्यता प्रदान कर दे।

### **वैकल्पिक समाधान**

इसलिए, अतिरिक्त निधियां जुटाने के लिए, निम्नलिखित दृष्टिकोणों को अपनाया जा सकता है।

- महामारी के लिए बजट में उपलब्ध निधियां उपयोग में लाना
- विशेष निधियां प्राप्त करने के लिए जिला कलेक्टर से निवेदन करना

- जिला कलैक्टर तथा जिला स्वास्थ्य समिति द्वारा अनुमोदित दरों के अनुसार निजी चिकित्सा सहित 'पे क्लिनिक' खोलना
- सोसाइटी के सामाजिक-आर्थिक रूप से कमजोर सेक्शनों तथा किसी भी सेक्शन के बच्चों के लिए निःशुल्क क्लिनिक की सीमा रखना।
- निधियां बढ़ाने के लिए समुदाय को सक्रिय करना, तथा इसे इस प्रयोजन के लिए कलैक्टर को देना।
- औषधियों की व्यवस्था करने के लिए एच्छिक तथा दाता एजेंसियों को सक्रिय करना।
- रोगियों की गिनती कम करने के लिए सामुदायिक कार्रवाही के माध्यम से निवारक उपायों में तेजी लाकर औषधियों की मांग घटाना।

### **प्रभावों की सीमा तथा इन्हें प्राथमिकता देना**

#### **क) अल्पकालिक उपाय**

जिला स्वास्थ्य अधिकारी महामारी बजट विनियोजित कर सकता है, तथा इसके लिए विशेष निधियां प्राप्त करने के लिए जिला कलैक्टर से सिफारिश कर सकता है।

- निवारक सामुदायिक कार्रवाई तीव्र कर सकता है।

#### **ख) मध्य-आवधिक उपाय**

- राज्य प्राधिकारियों की स्थिति के बारे में सूचित करना, तथा उनसे अतिरिक्त निधि के लिए निवेदन करना।

- औषधियों की व्यवस्था करने के लिए स्वैच्छिक तथा दाता एजेंसियों को तैयार करना।

#### **ग) दीर्घकालीन उपाय**

- निधियां प्राप्त करने के लिए समुदाय को तैयार करना, तथा इसे संबंधित प्रयोजन के लिए जिला कलैक्टर को देना।

- ऐसे रोगी जो अदायगी कर सकते हैं, उन्हें भेजने के लिए कुछ निजी चिकित्सा व्यवसायी प्रोत्साहित करना। इन क्लिनिकों की दरें अनुमोदित की जानी चाहिए तथा इन्हें जिला स्वास्थ्य

समिति तथा कलैक्टर द्वारा निर्धारित किया जाना चाहिए। इस बीमारी के लिए उपलब्ध सर्वाधिक प्रभावी तथा सबसे सस्ती औषधि का पता लगाएं।

जबकि उपर्युक्त उपयों से जिला स्वास्थ्य अधिकारी को समस्या समाधान प्रक्रिया में सहायता मिलने की संभावना है, तो भी इन्हें तभी से अपनाने से प्रचालन संबंधी प्रभाविता नहीं उठ सकती।

आमतौर पर, जिला स्वास्थ्य टीम की निर्णय संबंधी प्रभाविता पर निम्नलिखित बातों का प्रभाव पड़ता है।

- क) वर्तमान स्थिति से असन्तोष तथा बेहतर परिवर्तन करने के लिए चुनौतियां देना, शीघ्रता करना, अथवा प्रतिरक्षीकरण के विस्तृत कार्यक्रम से लेकर सामान्य कार्यक्रम तक आने वाली समस्याओं का समाधान निकालना, सुगमता तथा लागू होने की समस्या।
- ख) समस्या/स्थिति पर विचार करने के लिए प्रश्न करने की प्रवृत्ति रखना तथा तर्क करना, अर्थात् अन्य संक्रमणों से बचाव करने के लिए 'कोल्ड चेन सिस्टम' का अनुरक्षण करना तथा प्रयोग-योग्य (डिसपोजेबल) सुइयों तथा सिरिन्जों का प्रयोग करना;
- ग) समस्या का समाधान निकालने के लिए तदर्थ/आसन्न समाधान की तुलना में लम्बी अवधि की आवर्ती आवश्यकताओं/ उद्देश्यों पर ध्यान देना, जैसे शिशुओं को छः निवार्य बीमारियों से सुरक्षित करना तथा परिणामतः शिशुओं की मृत्यु संख्या घटाने में सहायता करना।
- घ) निर्णय लेने में शीघ्रता करना, किन्तु निरन्तर आंकड़ों को अद्यतन करके शीघ्र परिर्वर्तन करने में लचीलापन, शिशुओं की जन्म तथा मृत्यु संबंधी दर पर निगरानी रखने जैसी समीक्षा तथा विश्लेषण करना, दूसरी तथा तीसरी डोज दिए जाने के रिकार्ड को अद्यतन रखना।

- ड.) प्रबोधक, (टीम के नेता के रूप में डी.एच.ओ./डी.आई.ओ.) जिसे अपनी कार्यकारी टीम जिसमें वचनवद्धता तथा ईमानदारी होती है, के द्वारा सहायता मिलता है, का व्यक्तित्व।

इस प्रकार, किसी भी प्रबंधकीय समस्या को सौदेश्य विश्लेषण करने से व्यस्थित दृष्टिकोण ही नहीं प्राप्त होता, बल्कि इससे ऐसे विभिन्न पर्यावरणी तथा अन्य परिवर्तियों (वेरिबल्स) जो समस्या स्थिति के चारों ओर विद्यमान रहते हैं, कि समझ भी प्राप्त होती है। इसके अलावा, विभिन्न प्रबंधन संबंधी साधनों तथा तकनीकों की जानकारी होने से इस प्रक्रिया को कारगर बनाने में भी सहायता मिलती है। आगे दिए गए सैक्शन (खण्ड) में कार्यात्मक क्षेत्रों में आने वाली विभिन्न प्रबंधनकीय समस्याओं को अलग-अलग करने (खण्डीकरण) संबंधी प्रारंभिक स्थिति के बारे में बताया गया है।

### जाँच बिन्दु

1. जिला स्वास्थ्य सेवाओं के उदाहरण देकर समस्या समाधान के लिए विभिन्न वैकल्पिक कार्य करने के तरीके तैयार करें।
2. सर्वोत्तम वैकल्पिक का कैसे चयन करें?

### 2.2.11 वर्गीकृत समस्याएं तथा इनके समाधानों के लिए विशिष्ट दृष्टिकोण

चिकित्सकीय भाषा में यह कहा जाता है कि 'भली प्रकार से रोग का निदान करना आधी बीमारी को दूर करना है'। प्रबंधन के क्षेत्र में भी, यह बात सत्य है। जब एक बार किसी समस्या के विभिन्न तत्वों की स्पष्ट रूप से पहचान कर ली जाती है, उसे सुस्पष्ट रूप से समरु लिया जाता है। तथा तर्क-संगत रूप से सह संबंध स्थापित कर दिया जाता है, तो समाधान निकालना बहुत सरल तथा सौदेश्यपूर्ण हो जाता है। कुछ भी हो, समस्या समाधान प्रक्रिया में वांछित अथवा संतोषजनक सामधान/ परिणाम प्राप्त करने के लिए निर्णय लेने की अवस्था की अनुवर्ती अथवा सम्पूरक श्रृंखलाएं, होती हैं; जिससे व्यक्ति की व्यवहार्यता पूरी होती है। यहां पर यह ध्यान देने की बात है कि प्रबंधन समस्या के संदर्भ में यह बेहतर है कि निर्णय को सीधे अच्छा अथवा खराब घोषित न किया जाए। महत्वपूर्ण बात यह है कि सर्वाधिक उपयुक्त स्थिति-समाधान का अनुपालन किया जाए। विभिन्न पदाधारियों एक होल्डरे की आवश्यकताओं तथा मूल्यों पर निर्भर करते हुए समय-समय पर इस उपयुक्तता में दुबारा

परिवर्तन होगा। फिर भी, प्रबंधन वर्ग के सर्वाधिक विशेषज्ञ विश्वास करते हैं कि प्रबंधन संबंधी सम्पूर्ण समझ होने से विभिन्न स्थितियों का सामना करने में सहायता मिलती है।

प्रबंधन के विषय पर विचार करने के लिए एक रास्ता यह है कि इस पर प्रक्रिया के रूप में ध्यान दिया जाए। विशेष रूप से, इस प्रक्रिया में कुछ ऐसे कार्य सम्मिलित हैं जिन्हें प्रबंधक करता है, जिनकी यदि पहचान कर ली जाती है तथा इनका वर्णन कर दिया जाता है, तो उससे इस विषय पर किसी भी व्यक्ति की समझ बढ़ेगी। इस दृष्टिकोण को समझने का यह लाभ है कि प्रबंधन संबंधी मौलिक तथा महत्वपूर्ण बातों पर ध्यान दिया जाता है, तथा एक ऐसा ढांचा तैयार किया जाता है जिसमें सभी तकनीकों तथा सामान्यीकरण को फिट किया जा सकता है। इन विचारों से मार्गदर्शन प्राप्त करके अगले कुछ माँड्यूलों में सामग्री को प्रस्तुत करने के संबंध में कार्यात्मक दृष्टिकोण अपनाया गया है, जिसका आप पाठ्यक्रम के दौरान अध्ययन करेंगे।

इन माँड्यूलों में से एक माँड्यूल सभी संसाधनों में से सर्वाधिक महत्वपूर्ण संसाधन तथा मानवीय संसाधन पर कार्य करता है, तथा इसमें ऐसे पहलुओं का ब्यौरा दिया गया है जो प्रभावी टीम का विकास करने में सहायक सिद्ध हुए हैं।

इन पंक्तियों में मानवीय संसाधनों के विकास से संबद्ध विभिन्न पहलू दर्शाए गए हैं। ये पहलू भर्ती, प्रशिक्षण, सम्प्रेषण, पर्यवेक्षण, प्रेरणा, नेतृत्व तथा ऐसे अन्य मामले हैं जिनसे अन्य बातों के साथ-साथ मानवीय संसाधनों के प्रभावी विकास में योगदान मिलता है।

इसी प्रकार, वित्तीय संसाधन प्रबंधन के माँड्यूल में, धन के प्रबंधन से संबंधित महत्वपूर्ण मामलों का ब्यौरा दिया है।

विभिन्न स्वास्थ्य देखभाल वितरण सेवाओं की वित्तव्यवस्था के स्रोतों की सहमति प्राप्त करके इस माँड्यूल में जिन मुख्य तथा संगत कार्यों जैसे बजट बनाना, लेखाकरण तथा लेखा-परीक्षा का वर्णन किया गया है। सामग्रियाँ जिसमें उपकरण सम्मिलित हैं, एक अन्य मुख्य संसाधन क्षेत्र है, इन उपकरणों के प्रभावी प्रबंधन में, स्वास्थ्य देखभाल वितरण सेवाओं को कुशलता से पूरा करने में बहुत समय लगाता है। सामग्रियों तथा उपकरणों के प्रबंधन संबंधी माँड्यूल में सामग्री की योजना बनाने से शुरु करके, मांग, खरीद, प्राप्ति, निरीक्षण, संग्रहण, वितरण आदि से संबंधित विधियों पर चर्चा की जाती है। उपकरणों की प्रबंधन संबंधी विधियों पर संव्यवहार करने के अलावा, इस माँड्यूल में कुछ सर्वमान्य मांग प्रबंधन

संबंधी विधियों की भी चर्चा की गई है। इन तीन मुख्य संसाधनों पर ध्यान देते हुए सहायक प्रणालियों के प्रबंधन संबंधित प्रश्नों पर विचार किया गया है। इनमें बुनियादी सुविधाओं तथा सुविधाओं का प्रबंधन, वाहन प्रबंधन तथा कार्यालय प्रबंधन सम्मिलित है।

पाठकों को विभिन्न कार्यों के निर्वचन के संबंध में कुछ चेतावनियों को ध्यान में रखना चाहिए। पहली बात यह है कि कार्यात्मक श्रेणियों की विफलता का विशुद्ध रूप से विश्लेषणात्मक प्रयोजनों के लिए प्रयोग किया जाता है, इसका आशय यह नहीं है कि ये कार्य सुस्पष्ट हैं तथा इनमें ऐसी पृथक अवस्थाएं हैं जिन्हें अधिव्याप्त नहीं किया गया है। प्रत्येक कार्य पूरे प्रबंधन कार्य के कुछ हिस्सों पर ध्यान आकर्षित करता है, तथा ये अन्य सभी कार्यों के साथ भली-भांति परस्पर जुड़ा होता है। दूसरे, इन कार्यों को उस रूप में नहीं लेना चाहिए जो प्रबंधक प्रतिदिन के कार्यों के संबंध में सोचता है। उदाहरण के लिए, जिला स्वास्थ्य अधिकारी, एक दिन वित्त प्रबंधक, अगले दिन सामग्री प्रबंधक, तीसरे दिन मानवीय संसाधन विकासकर्ता नहीं होता है। वह सम्भवतः सभी दिनों के लिए महा प्रबंधक होता है, जिससे अपेक्षा की जाती है कि इन-कार्यों में से सभी कार्यों को थोड़ा-थोड़ा करके करे। इसमें हमारा ध्यान मानवीय संसाधन विकासकर्ता की ओर दिलाया गया है, अर्थात् ऐसा क्रम जिसमें पी.ओ.एस. डी.सी.ओ.आर.बी.ई./पी.आई.एम.ई., कार्यों की चर्चा की जाती है, से ऐसे कालानुक्रमिक क्रम जिसमें कार्य किए जाते हैं, का संकेत नहीं मिलता है। इन सभी कार्यों को न्यूनाधिक निरन्तर प्रक्रियाओं में पूरा किया जाता है।

इसलिए, प्रबंधन की मुख्य विशेषताएं पूर्ण रूप से जानकारी प्राप्त करना, तथा विभिन्न शाखाओं द्वारा विकसित विश्लेषणात्मक प्रस्तावों पर कार्रवाही करना है। प्रबंधक की समस्या इन विशेष प्रस्तावों में सामंजस्य स्थापित करना तथा ऐसी विशिष्ट स्थितियां जिनमें कार्रवाई की जानी अपेक्षित है, के संबंध में स्पष्ट संकल्पनाएं लागू करना है। प्रबंधक को स्थितियों के अनुरूप समस्या के समाधान संबंधी तकनीकों से स्वयं को आश्वस्त करना चाहिए, उसे विचारों के एकीकृत ढांचा तैयार करना चाहिए, जिससे पूरे संगठन के समग्र तथा एकीकृत पहलुओं पर विचार किया जा सके।

### जाँच बिन्दु

1. अपने समक्ष आने वाली प्रबंधकीय समस्याओं का समाधान निकालने संबंधी प्रस्तावों का उल्लेख करें।



2. ऐसी बाधाओं की पहचान करें जिनसे एम.सी.एच. कार्यक्रम के उद्देश्यों की प्राप्ति में रुकावट हुई हो। इन रुकावटों को समाप्त करने/कम करने के संभावित प्रस्तावों का वर्णन करें।

### 2.2.12 यूनिट की समीक्षा संबंधी प्रश्न

1. स्वास्थ्य संबंधी देखभाल की सेवाओं के संबंध में समस्याओं की पहचान करने तथा इनका उपयुक्त समाधान निकालने की क्यों आवश्यकता है?
2. स्वास्थ्य की देखभाल संबंधी सेवाओं के संबंध में किन विभिन्न प्रकार की समस्याओं का सामना करना पड़ता है?
3. ऐसी कुछ मुख्य समस्याओं का वर्णन करें जिन्हें आपके जिले में एम.सी.एच. कार्यक्रम संगठित करने के संबंध में सामना करना पड़ता है।
4. स्वास्थ्य समस्या तथा प्रबंधकीय समस्या में अन्तर करें।
5. आप विभिन्न प्रबंधकीय समस्याओं में प्राथमिकता किस प्रकार निर्धारित करेंगे?
6. समस्या विश्लेषण /रोग निदान से संबद्ध उपायों की चर्चा करें।
7. आप समस्या का समाधान किस प्रकार करेंगे? इस संबंध में विभिन्न दृष्टिकोणों का उल्लेख करें।

### 2.2.13 जाँच संबंधी मदें

निम्नलिखित में से सर्वाधिक उपयुक्त अथवा सही उत्तर का चयन करें, तथा उसके सामने टिक (चिन्ह) लगाएं :

1. ऐसी स्थिति में समस्या नहीं रहती है जब:  
क) वास्तविक तथा सैद्धान्तिक घटनाएं एक समान हों।

- ख) वास्तविक तथा सैद्धान्तिक घटनाओं में विसंगति हों,  
 ग) विनियोजकों तथा सेवा जुटाने वाले व्यक्तियों का अनुभव एक समान न हो।
- घ) उपलब्ध कराए गए संसाधन आवश्यकता के अनुरूप न हों।
2. संगठनों के विभिन्न स्तरों पर समक्ष आने वाली समस्याएं इस प्रकार हैं
- क) इनका स्वरूप अलग-अलग हो सकता है।  
 ख) ये स्वरूप में एक समान हो सकती हैं, लेकिन इनका परिणाम अलग-अलग हो सकता है।  
 ग) पूर्णतः एक समान परिमाण की हो सकती है।  
 घ) उपर्युक्त सभी स्वरूप की समस्याएं हो सकती हैं।
3. निष्पादन समस्याएं निम्नलिखित से संबंधित हो सकती हैं:
- क) संगठनात्मक डिजाइन  
 ख) जनशक्ति विकास  
 ग) संसाधनों की आपूर्ति  
 घ) उपर्युक्त सभी स्वरूप की समस्याएं हो सकती हैं।
4. जिला स्वास्थ्य प्रशासकों के समक्ष आने वाली मुख्य समस्याओं का स्वरूप निम्नलिखित से संबंधित हैं
- क) निष्पादन तथा इसकी गुणवत्ता  
 ख) कुशलता तथा सेवाओं की पर्याप्तता  
 ग) विस्तार औचित्य तथा संवितरण  
 घ) उपर्युक्त सभी स्वरूप की समस्याएं हो सकती हैं।
5. किसी समस्या को निम्नलिखित कारणों से प्राथमिकता नहीं दी जा सकती:
- क) समस्या की सीमा  
 ख) कार्यक्रम की लागत

- ग) सामुदायिक समर्थन की सीमा  
घ) उपलब्ध अवसंरचना
6. निष्पादन समस्या के निम्नलिखित कारण हैं
- क) सेवा जुटाने वाले कार्यकर्ताओं में कुशलता तथा जानकारी न होना;  
ख) समुदाय में प्रेरणा की कमी का होना;  
ग) प्राधिकार की कमी;  
घ) उपर्युक्त सभी कारण हो सकते हैं।
7. निम्नलिखित स्थिति में से कौन सी स्थिति स्वास्थ्य सेवाओं की समस्या नहीं होगी:
- क) ऐसा समुदाय जो अनपढ़ हो तथा अपने विचार व्यक्त न कर सकता हो  
ख) आपूर्तियों तथा उपकरणों की कमी  
ग) अपर्याप्त बजट  
घ) कुशल जनशक्ति की उपलब्धता
8. निम्नलिखित समस्याओं में से कौन सी समस्या प्रबंधकीय समस्या है:
- क) बच्चों का कुपोषण  
ख) संदूषित जल स्रोत  
ग) पोषण संबंधी अप्रभावी निगरानी  
घ) शिशु मृत्यु-संख्या की अधिक दर
9. कौन सी समस्या संगठन की प्रभावशालिता से संबंधित है:
- क) स्वास्थ्य संबंधित क्षेत्र से समन्वय की कमी  
ख) लक्ष्य से भिन्न निष्पादन का पैमाना  
ग) कार्यकर्ताओं की भूमिकाओं तथा जिम्मेदारियों के संबंध में उनके बीच में मतभेद।  
घ) उपर्युक्त सभी समस्याएं

10. निम्नलिखित समस्याओं में से कौन सी समस्या लोगों से संबंधित हैं :
- क) परिसरीय क्षेत्रों का अपर्याप्त विस्तार
  - ख) ऐसे कार्यकर्ता जिन्हें अभिप्रेरित न किया गया हो
  - ग) स्थानीय खरीद के लिए प्राधिकार की कमी का होना
  - घ) अपर्याप्त रिकार्ड तथा रिपोर्टें
11. स्वास्थ्य सेवा में प्रबंधकीय समस्या का वर्गीकरण करने का दृढ़ आधार इस प्रकार है:
- क) विशेष प्रबंधकीय कार्य
  - ख) समस्या के समाधान का दृष्टिकोण
  - ग) स्वास्थ्य देखभाल सेवाओं की उप-प्रणालियां।
  - घ) स्वास्थ्य देखभाल सेवाओं के वितरण की रणनीति
12. प्रबंधकीय समस्या के समाधान संबंधी प्रस्ताव इस प्रकार है:
- क) समस्या की स्थिति की पहचान
  - ख) समस्या की परिभाषा
  - ग) समस्या का विश्लेषण/रोग निदान
  - घ) उपर्युक्त सभी प्रस्ताव
13. प्रबंधन समस्या इस प्रकार स्पष्ट की जा सकती है:
- क) सौंपी गई तथा निष्पादित भूमिकाओं में अन्तर
  - ख) वर्तमान स्थिति तथा निर्धारित उद्देश्यों के बीच पाई गई बाधा
  - ग) कार्यकर्ताओं तथा समुदाय के अनुभवों में अन्तर
  - घ) उपर्युक्त में से कोई भी नहीं।

#### 2.2.14 पढ़ने योग्य पुस्तकें

1. आर.मेक, मोइन ई.टी.ए.एल. (ई.डी.) ऑन बीइन्ग/इंचार्ज, डब्ल्यू एच.ओ. , जेनेवा, 1980.
2. डब्ल्यू.एच.ओ., हैल्थ केयर, 'टू पेयस' सिलेक्टेड आरटिकल वर्ल्ड हैल्थ फरोम; जेनेवा, 1987
3. एन.आई.एच.एफ.डब्ल्यू: नेशनल प्रोग्राम फोर कंट्रोल आफ ट्यूबरक्लोसिस, एन.एच.पी. सीरिज-10 न्यू दिल्ली, 1988.
4. एन.आई.एच.एफ.डब्ल्यू. नेशनल प्रोग्राम फोर कंट्रोल आफ डाइडोयल डीसिज, एनएचपी सीरीज, 9, न्यू दिल्ली 1988
5. केपनेट एण्ड ट्रगो, दि रेशनल मेनेजर, मेकग्रा हिल्स, न्यूयार्क, 1965
6. पीटर प्रिटचार्ड, मेनुअल ऑफ प्राइमरी हैल्थ केयर, इट्स नेचर एण्ड ओरगेनाइजेशन, ऑक्सफोर्ड, यूनिवर्सिटी प्रेस, लंदन, 1978.
7. एस.बी.गोल्डस्मिथ, हैल्थ केयर मेनेजमेंट, ए.पी.एस.टी.एन. पब्लिकेशन, लंदन, 1981.
8. कूलुजोनी ए.डी.ई.टी.ए.एल., मेनेजमेंट आफ हैल्थ सर्विस (पी.टी. ≤ ) प्रनटिस हाल, न्यू जरसी, 1982.
9. डब्ल्यू.एफ.पाउन्डस, दि प्रोसेस ऑफ प्रोब्लम फाइनडिंग्स, इन्ड्रस्ट्रियल मेनेजमेंट रिव्यू, 1969.
10. जेन्स, एल गिब्सन, ई.टी., ए.एल. ओरगेनाइजेशन, बिहेवियर स्ट्रक्चर एण्ड प्रोसेस, बिजनेस पब्लिकेशन, 1, ओनटेरियो 1976.

परिशिष्ट- I

उप-केन्द्रों में प्रसवपूर्वी देखभाल (100 केसों के रिकार्डों से)

प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र	एच.बी.	बी.पी.	मूत्र की जाँच	वजन	सैमी जाँच
कोई सुविधाएं नहीं हैं	148	165	138	120	93
कोई जानकारी नहीं है	28	19	35	51	59
निष्पादित	22	14	25	27	46
कुल प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र	198	198	198	198	198

परिशिष्ट-2

प्रसव-पश्चात देखभाल संबंधी गुणवत्ता

(अवलोकित (देखे गए) ए.एन.एम. एस. की संख्या - 761)

761						
380						
	नब्ज तथा तापमान	पीलापन	छाती की जाँच	उदर की जाँच	मूलाधार (पेरिनीयम)	सूति-स्राव (लोबिया)

की गई जाँचे

प्रसव पश्चात देखभाल

नहीं की गई	अनुचित प्रकार से की गई	समुचित प्रकार से की गई
------------	------------------------	------------------------

## समस्या समाधान संबंधी जाँच सूची

इस बात का साक्ष्य दें कि निष्पादन समस्या विद्यमान है:

- 1.0 निष्पादन समस्या विद्यमान है, इस बात की पहचान करें
- 1.1 ऐसे कार्य जिन्हें निष्पादित किया जाना चाहिए, की पहचान करें।
- 1.2 ऐसे कार्य जिन्हें निष्पादित किया जा रहा है, की पहचान करें।
- 1.3 निष्पादन समस्या का निर्धारण करने के लिए, ऐसे कार्य जिन्हें निष्पादित किया जाना चाहिए, को ऐसे कार्य, जिन्हें निष्पादित किया जा रहा है, से मिलायें।
- 1.4 यदि समस्या का समाधान करना महत्वपूर्ण है, तो उसका निर्धारण करें।

### 2.0 निष्पादन समस्या का वर्णन करें।

समस्या कहां होती है?  
समस्या किसके साथ होती है?  
समस्या किसे प्रभावित करती है?  
समस्या कब तथा किस स्थिति में होती है?  
समस्या कब शुरू हुई?

### 3.0 निष्पादन समस्या के संभावित कारणों की पहचान करें।

यदि निष्पादन समस्या का कारण निम्नलिखित है:

कुशलता अथवा जानकारी की कमी  
कार्य को सरल बनाया जा सकता है, अभ्यास से लाभ होगा।  
प्रशिक्षण लाभदायक



समुचित निष्पादन असुखद है,

प्रेरणा की कमी

3.2 घटिया निष्पादन सुखद है,

समुचित निष्पादन निष्पादनकर्ता के लिए महत्वपूर्ण नहीं है।

बाधा इस प्रकार है:

समय की कमी  
प्राधिकार की कमी

3.3 बाधा - धन की कमी  
मनोवैज्ञानिक व्यवधान  
शारीरिक व्यवधान

4.0 निष्पादन समस्या के समुचित समाधानों की पहचान करना

तब, समाधान इस प्रकार हो सकता है:

अनुदेश, जांच सूचियां अथवा कार्य साधन दें।

कार्य साधनों को ऐसे स्थान पर रखें जहां से इन्हें आसानी से देखा जा सकता है तथा प्रयोग किया जा सकता है।

कार्य के संबंध में उपर्युक्त में से कोई एक अनुपूरक

आवधिक कार्य की व्यवस्था करें। कर्मचारी के साथ कार्य करना।

यदि संभव हो, तो कार्य के दौरान अनौपचारिक प्रशिक्षण की व्यवस्था करें।

यदि आवश्यक हो, तो औपचारिक प्रशिक्षण की व्यवस्था करें।

असुखद पहलुओं को घटाएं अथवा हटा दें।

सुखद पहलुओं को घटाना अथवा हटाना।

समुचित कार्य-निष्पादन करना

समुचित निष्पादन के लिए इनाम देना।

कर्मचारी की कुछ ऊँटियों में परिवर्तन करना

कर्मचारी को कार्य निष्पादित करने का प्राधिकार देना।

कर्मचारी को कार्य सौंपना

आवश्यक निधियों की सीमा निर्धारित करना।

कर्मचारी की अपेक्षाओं का पुनः निर्धारण करना।

प्रभावों को कम करने के लिए कर्मचारी को सलाह देना।

व्यवधान को हटाने का प्रयास करना।

मदों की जाँच से संबंधित की (कुंजी)

अपनी प्रगति देखने के लिए, यूनिट जाँच के बाद, कृपया 'की' पर ध्यान दें :

**यूनिट-2**

1. (घ), 2. (ख) 3. (ब)
4. (क)

**यूनिट 2.2**

1. (क), 2. (ख), 3. (छ)
4. (घ), 5. (छ), 6. (छ)
7. (घ), 8. (ग), 9. (घ)
10. (ख) 11. (ख) 12. छ
13. (ख)