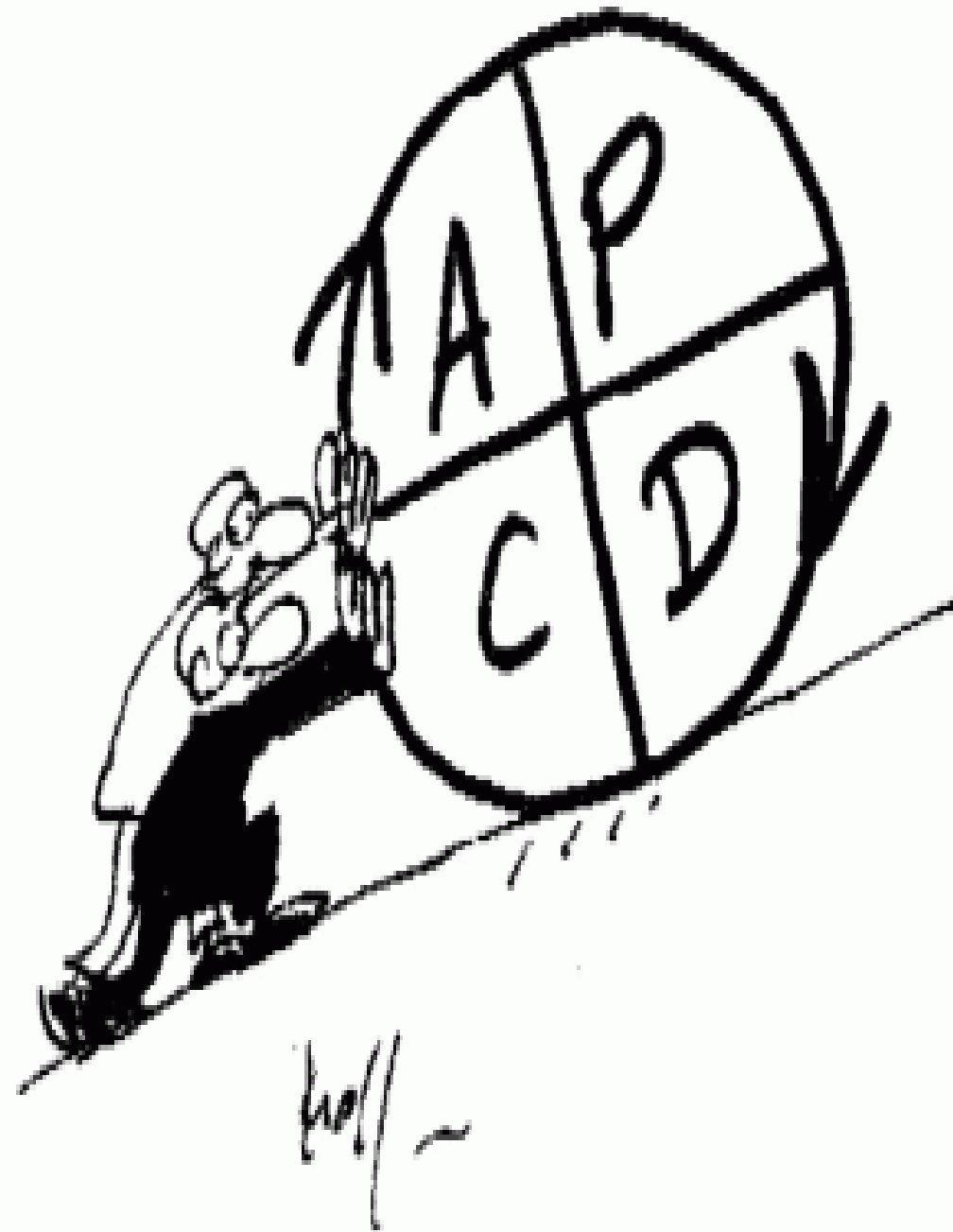


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ارتقاء مستمر کیفیت

quality improvement

FOCUS - PDCA

تهیه و تنظیم: فرامرز بهادرخان کارشناس ارشد اعتبار بخشی
معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

کیفیت چیست؟

❖ میزان تطابق محصول اعم از کالا و خدمات با نیازمندی ها و انتظارات مشتریان

(Crosby)

❖ قابلیت پیش بینی، یکنواختی و قابل اعتماد بودن کالا و خدمات از نظر هزینه و

مناسب برای بازار (Deming)

کیفیت در درمان عبارت است از درجه ای از خدمات سلامت برای افراد جامعه به منظور افزایش نتایج مورد انتظار که همراه با دانش حرفه ای روز باشد

دلایل نیاز به کیفیت

- ۱- تقاضای فزاینده برای مراقبت های بهداشتی و درمانی مناسب و اثربخش
- ۲- نیاز برای استانداردهای و کنترل اختلافات و انحرافات
- ۳- کاهش هزینه های سازمانی
- ۴- نیاز برای مشخص کردن نیازها و انتظارات بیماران و برآورده ساختن آنها
- ۵- نیاز به بهبود فضای کاری و فرهنگ سازمانی
- ۶- فشار بازار رقابت و تقویت بازاریابی
- ۷- کاهش مخاطرات شغلی
- ۸- ضرورت دریافت اعتبار مالی از طریق افزایش کیفیت
- ۹- تکامل یکپارچه و متوازن سازمان
- ۱۰- تغییرات محیطی و تغییرات به روز سازمان ها

چرا کیفیت؟

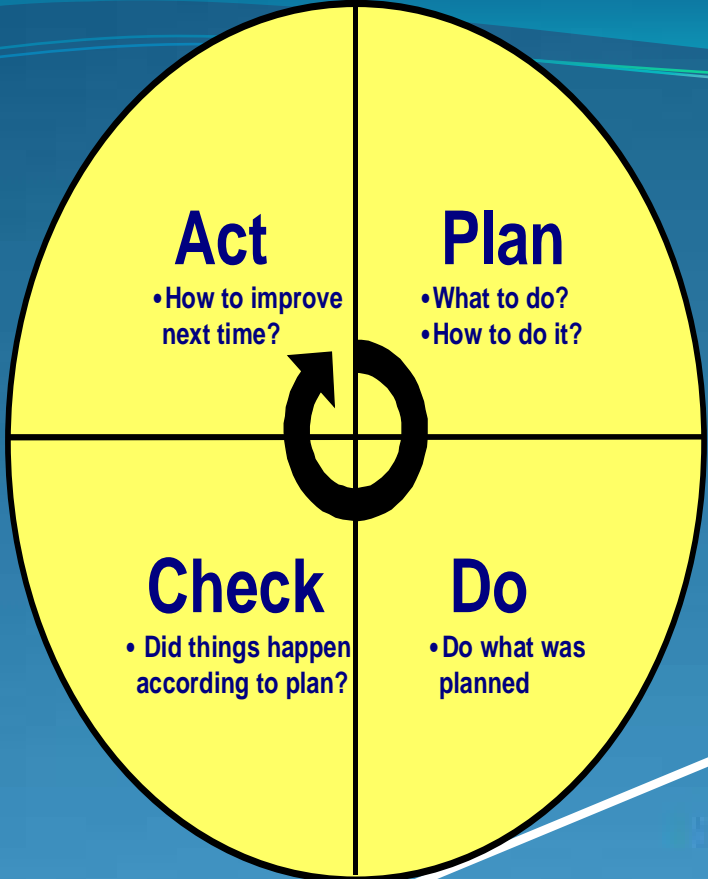
کاهش هزینه ها

پاسخ به
نیازها و انتظارات
مشتریها

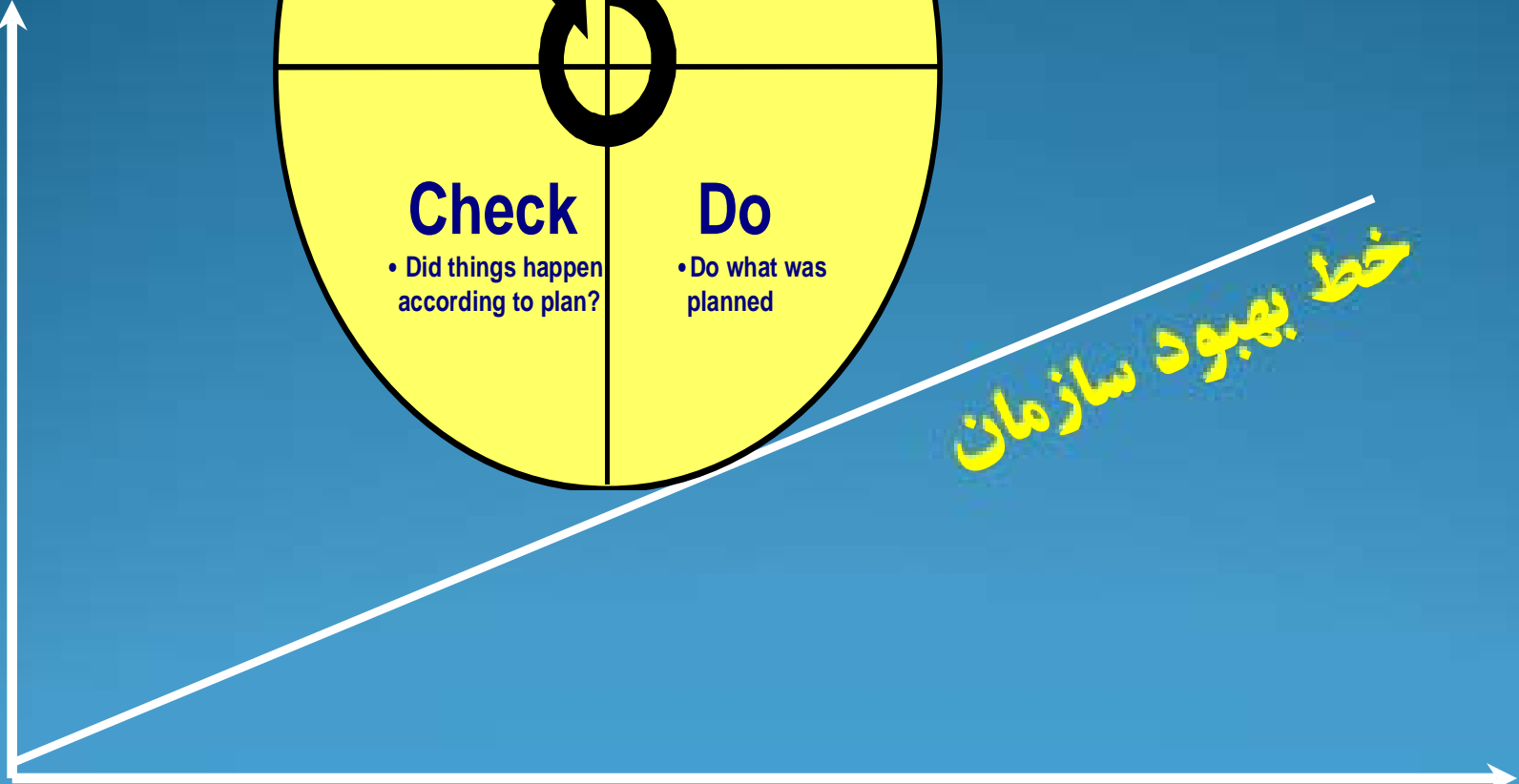
رضایت مشتریها

انگیزش کارکنان

quality improvement



عملکرد



خط بهبود سازمان

زمان

Improvement cycle

Quality improvement



- در ارتقاء مستمر کیفیت سازمان بطور مداوم و پیوسته در حال بهبود و حرکت به سمت برآورده ساختن انتظارات مشتریان و رسیدن به استاندارد های به روز و اصلاح فرایندهای اجرایی است

مفهوم فرایند

فرایند مسیر و جریان‌ی است که طی می‌شود تا ورودی‌ها به خروجی‌ها تبدیل شوند. در این مسیر؛ عملیات و فعالیت‌هایی اتفاق می‌افتد تا بر ورودی‌ها اثر گذاشته و آنها را معطوف و مرتبط به هدف و نتیجه که همانا خروجی یا برونداد سیستم است، می‌رساند. هر آنچه که در این مسیر اتفاق می‌افتد تا بهترین محصول نصیب سازمان، شرکت یا موسسه شود، فرایند نام دارد.

ارکان مدیریت جامع کیفیت

سه رکن اساسی مدیریت جامع کیفیت :

❖ فرایند گرایی

❖ مشتری محوری

❖ ارتقای مستمر کیفیت

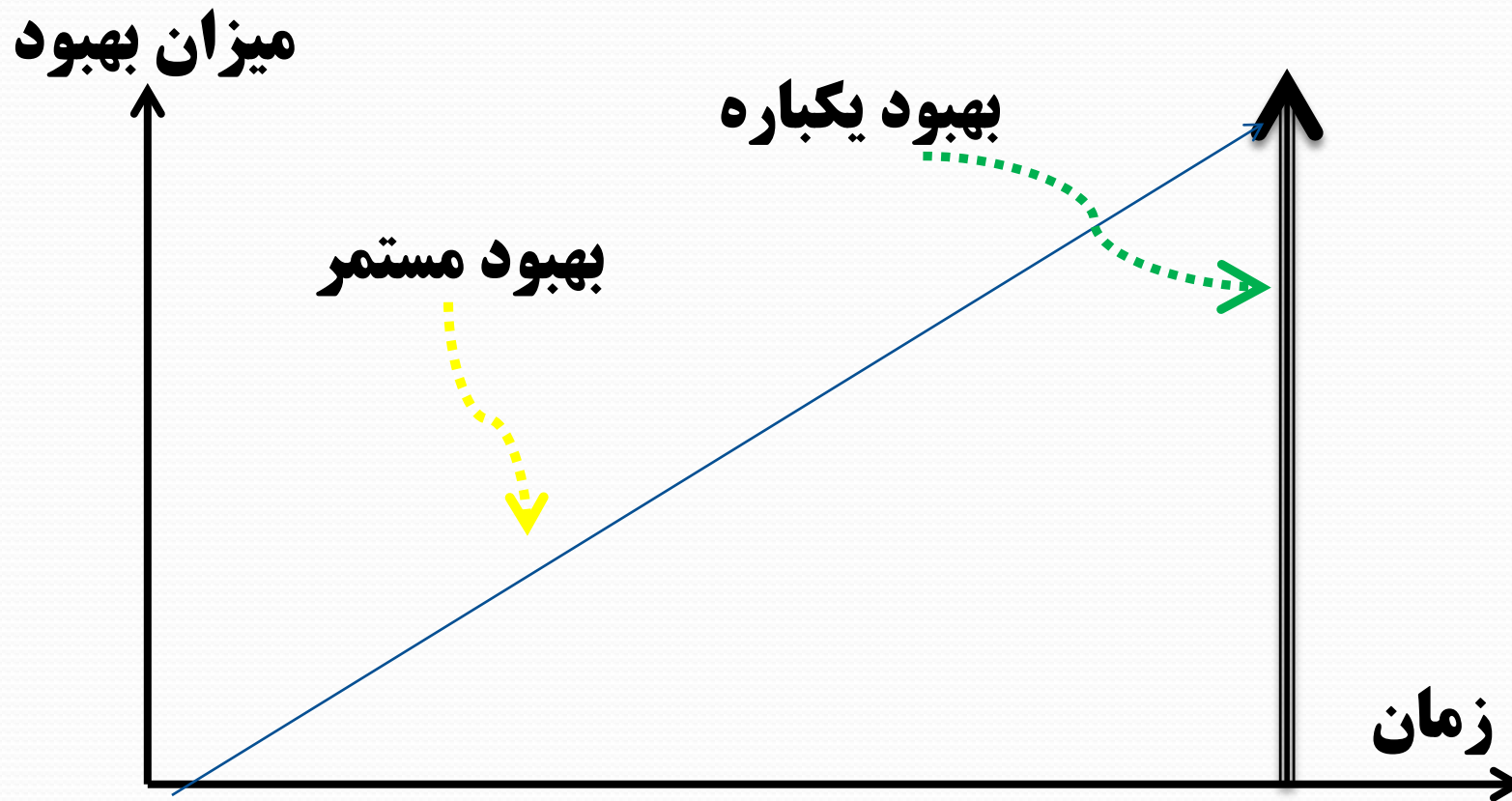
موانع موفقیت ارتقاء مستمر کیفیت

- فقدان تعهد مدیریت
- فقدان دورنما و برنامه ریزی
- انتخاب استراتژی اجرایی محدود
- مد گرایی
- وابستگی بیش از حد به ابزار
- عدم تغییر فرهنگ سازمانی
- ساختار سازمانی نامناسب
- نظام ارتباطی ناکارآمد
- سیاستهای سازمانی

نکته مهم: بهبود کیفیت حرکتی است از بالا به پایین

- استفاده از تمامی متدها و ابزارهای بهبود کیفیت مستلزم اعتقاد و دخالت مستقیم تیم مدیریت ارشد بیمارستان می باشد در واقع قدم اولیه برای شروع هر گونه فعالیت در جهت بهبود کیفیت نیازمند ایجاد یک بستر مناسب فرهنگ شغلی و فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم در این زمینه میباشد و با عنایت به اینکه برنامه ریزی یکی از ارکان و مراحل همه روشهای ارتقاء مستمر کیفیت میباشد لذا بدون حضور و مداخله مدیران ارشد بیمارستان برنامه بهبود کیفیت به مرحله اجرایی نمی رسد

نگرش بهبود مستمر و بهبود یکباره



بهبود مستمر فرایند

مقایسه ویژگی های دو نگرش بهبود مستمر و یکباره در عمل

دامنه

باز و پویا

بسته و مقطعی

بهبود مستمر

بهبود یکباره

بهبود مستمر فرآیند

برخی استراتژیهای ارتقاء مستمر کیفیت



PDCA •

Focus PDCA •

Kaizen (بهبود مستمر) •

5 s •

6 Sigma (DAMIC) •

Fade (focus-analyze-develop-execute) •

ISO 9000 •

QFD (quality function deployment) (بر پایه گرایش به تمایلات بازار) •

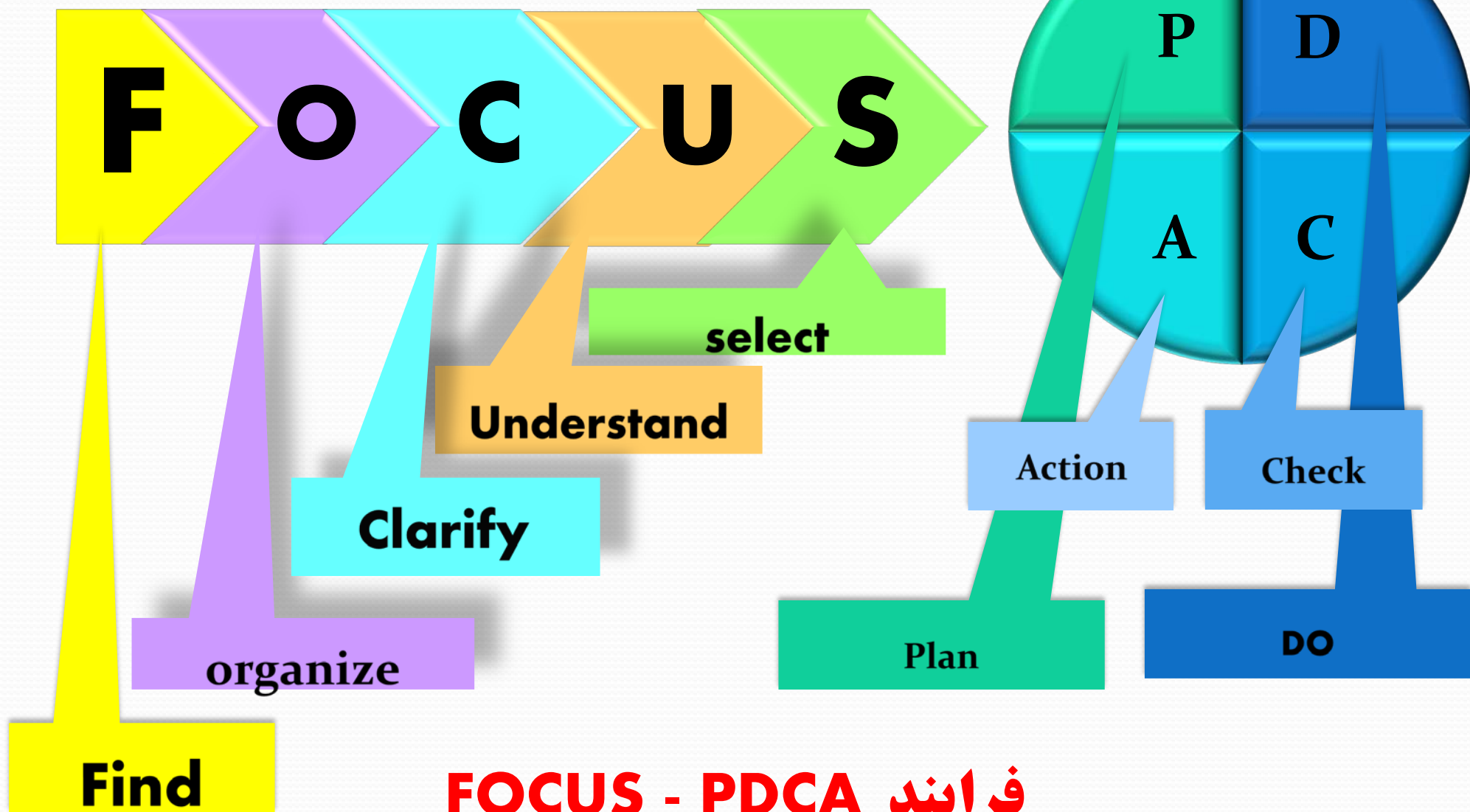
روش ارتقای فرایند : (FOCUS PDCA)

- ❖ یک روش علمی است.
- ❖ یک روش یادگیری تجربی است.
- ❖ یک روش تحقیق در فرایندها و سیستمهاست.
- ❖ یک روش حل مشکل است.
- ❖ یک روش برای افزایش بهره‌وری است.
- ❖ یک روش ارتقای کیفیت (عملکرد) است.
- ❖ یک روش برای ترغیب مدیریت مشارکتی است.

روش ارتقای فرایند : (FOCUS PDCA)

- ❖ یک روش توزیع رهبری است.
- ❖ یک روش توانمند سازی کارکنان است.
- ❖ یک روش ایجاد تغییر در رفتار، انگیزش و فرهنگ است.
- ❖ یک روش تصمیم گیری غیر متمرکز است.
- ❖ یک روش کار تیمی است.
- ❖ یک روش تفکر سیستمیک است.
- ❖ یک روش برای برنامه ریزی است.

FOCUS - PDCA فرایند



FOCUS - PDCA فرایند

پیدا کردن فرایند دارای اولویت ارتقاء

F

- ۱- نمودار قالبی
- ۲- بیان فرصت

Find

یافتن فرآیندی برای بهبود

فرایند FOCUS - PDCA

مرحله ۱ - فرآیند انتخاب فرآیند برای بهبود



فرایند PDCA - FOCUS - مرحله Find

ملاحظات در انتخاب فرآیند برای بهبود

- از مشتریان شروع کنید .
- از حوزه ها و موضوعات کوچک و آسان شروع کنید
- فرآیند ها را طوری انتخاب کنید که در حداقل زمان چرخه بهبود آن کامل گردد .
- حدو مرزهای فرآیند را تعیین کنید .
- فرآیندی را انتخاب کنید که در **کنترل** باشد .
- فرآیند تکرار پذیر باشد
- جمع آوری اطلاعات در مورد آن آسان باشد

فرآیند FOCUS PDCA - مرحله Find

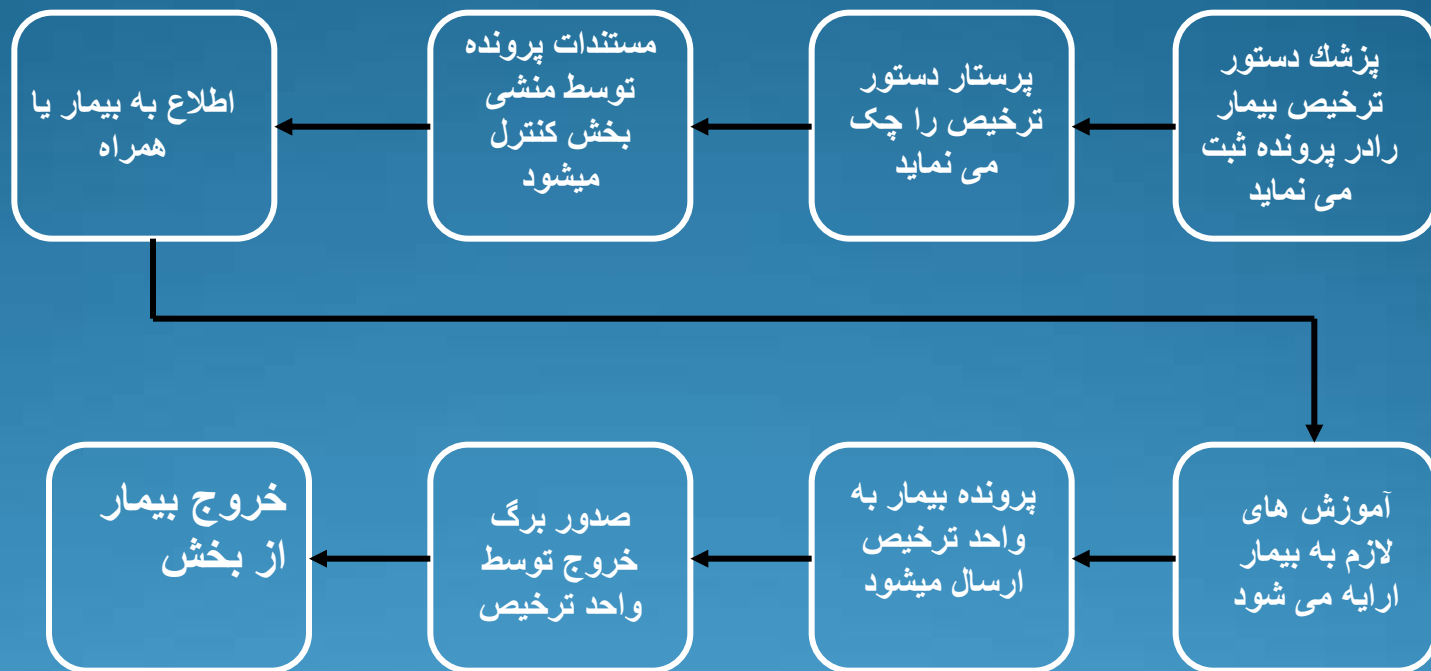
روش تهیه نمودار قالبی

- ◆ شروع فرایند را در منتهی الیه سمت راست یک صفحه کاغذ می نویسیم .
- ◆ از اعضای تیم می خواهیم مراحل اصلی فرایند را نام ببرند ؛ موارد را روی تخته می نویسیم .
- ◆ مراحل اصلی فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند ، مرتب می کنیم .
- ◆ هر فعالیت را داخل یک مستطیل قرار می دهیم .

◆ جریان مراحل فرایند را با ← نشان می دهیم .

◆ ابتدا و انتهای مراحل از فرایند را که ارتقا داده خواهد شد با ستاره مشخص می کنیم .

نمودار قالبی فرایند ترخیص از بخش (فرایند نیاز به ارتقاء)



ابتدا و انتهای فرایند ★

بیانیه فرصت

سندی است برای بیان آغاز نمودن بهبود فرآیند بطور رسمی .

برای ارتقا فرایند (نام فرایند) . فرصتی فراهم است .

فرایند با (ابتدای فرایند) شروع و به (انتهای فرایند) ختم می شود .

فرایند جاری موجب (عملکرد جاری فرایند) خواهد شد .

ارتقا موجب (عملکرد مورد انتظار پس از ارتقاء) می شود .

ارتقاء به نفع (افراد یا واحد های ذینفع) می باشد

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است : (هدف و سیاست)

بیانیه فرصت فرایند ترخیص از بخش

برای ارتقا فرایند ترخیص بیمار از بخش فرصتی فراهم است .

فرایند با دستور ترخیص پزشک معالج شروع و به خروج بیمار از بخش ختم می شود .

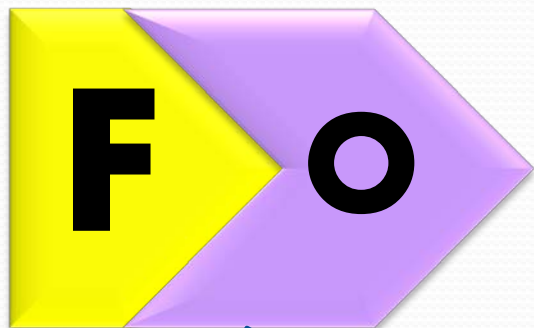
فرایند جاری موجب طولانی شدن زمان ترخیص ،دوباره کاری ،نارضایتی بیمار و همراه
وعدم رعایت استاندارد خواهد شد .

ارتقا موجب کوتاه شدن زمان پذیرش و افزایش رضایتمندی بیمار و همراه می شود.

ارتقاء به نفع بیماران ،همراهان و کارکنان می باشد

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است: فرایند ترخیص مرحله پایانی حضور بیمار در بیمارستان است و انجام ترخیص به موقع و درست بیمار و انتقال موارد آموزشی باعث می شود بیمار با آگاهی خوبی از بخش خارج شود از طرفی خالی شدن تخت در زمان مناسب باعث ایجاد وامکان آرایه خدمت برای بیماران بعدی و گردش تخت بهتر و نهایتا ارتقاء برخی شاخص های مدیریتی خواهد شد

مرحله سازماندهی (تشکیل تیم)



Organize

سازماندهی تیمی برای بهبود
تیمی از صاحبان فرآیند را سازماندهی کنید

فرایند FOCUS - PDCA

مرحله ۱ - فرآیند سازمان دهی

قدم ۱

فهرستی از تمامی افرادی که در قدم های اجرایی فرآیند درگیر هستند تهیه کنید

به شکلی عضو گیری کنید که تیم شما دانش مورد نیاز برای تمام مراحل اجرایی را پوشش دهد

رهبر تیم را انتخاب کنید

اعضای تیم را منصوب نمایید

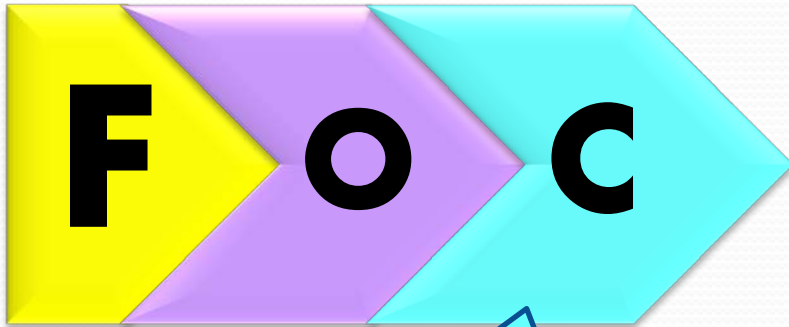
تیم را تشکیل داده و اعضا را با فرآیند آشنا کنید

به اعضای تیم مفاهیم و ابزارهای بهبود فرآیند را آموزش دهید

قدم ۲

Organize - مرحله PDCA - FOCUS فرایند

مرحله شفاف سازی روند انجام فرایند فعلی



- نمودار جریان فرایند

Clarify

شفاف سازی فرآیند
چگونگی عملکرد فرآیند را مشخص میکنیم

فرایند FOCUS - PDCA

روش تهیه نمودار جریان فرایند

- ▶ با استفاده از نمودار قالبی ابتدا و انتهای فرایند را تعیین می کنیم .
- ▶ با نظر خواهی از اعضای تیم تمام مراحل فرایند را فهرست می کنیم
- ▶ مراحل فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند مرتب می کنیم .
- ▶ با استفاده از علائم مناسب نمودار را رسم می کنیم .
- ▶ نمودار را از نظر کامل بودن آن بررسی می کنیم .
- ▶ نمودار را نهایی کنید.

علائم نمودار جریان فرایند

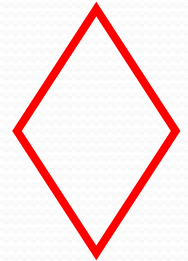
برای نشان دادن ابتدا و انتهای فرایند



برای نشان دادن انجام یک فعالیت



برای نشان دادن یک تصمیم گیری



برای نشان دادن مسیر جریان



برای نشان دادن ادامه فرایند در جای دیگر



فلو چارت
ترخیص

ترخیص با رضایت شخصی بیمار یا همراه

دستور ترخیص توسط پزشک معالج

پرستار مسول شیفت **order** پزشک را ... به ترخیص بیمار چک و امضاء می نماید .

منشی بخش دستور ترخیص را به بیمار یا بستگان اطلاع می دهد

آموزش حین ترخیص

اعلام ترخیص بیمار به واحد ترخیص و حسابداری توسط منشی

یک برگ خلاصه پرونده دو برگگی توسط منشی تحویل بیمار یا همراه میگردد

ترخیص بیمار از سیستم **HIS** توسط منشی بخش

ارائه پرونده به واحد حسابداری توسط منشی بخش

ارائه برگه خروج از واحد ترخیص به همراه بیمار و انتقال ان به بخش

خروج بیمار از بخش

Organize - مرحله FOCUS - PDCA فرایند

نکاتی حیاتی مرحله شفاف سازی

تا فرآیند موجود را به خوبی شناخته اید
هیچ تغییری در آن ندهید

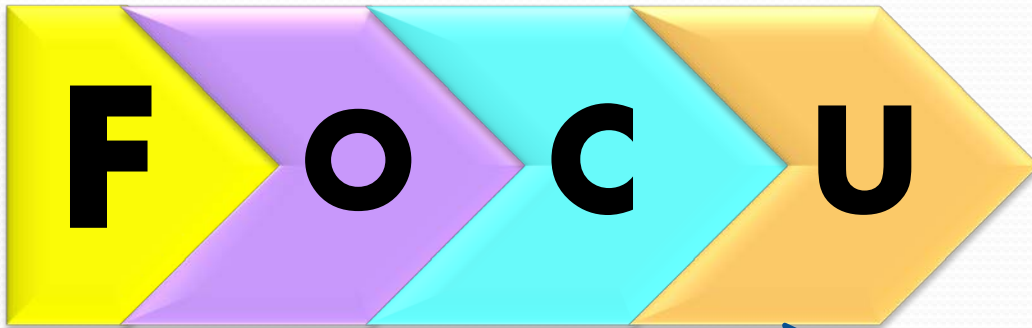
در این مرحله

نمودار جریان را همانگونه که وجود دارد ترسیم کنید
نه آنطور که دوست دارید یا باید باشد

● روند فعلی و عملکرد موجود فرایند مورد بررسی قرار گیرد

فرایند - PDCA - FOCUS - مرحله - clarify

شناسایی کلیه دلایل ناکارآمدی فرایند در حال اجرا



- ۱- بارش افکار
- ۲- نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

Understand

شناخت علل ناکارآمدی فرایند و
علل تغییرات عملکرد فرایند را شناسایی میکنیم

فرایند FOCUS - PDCA

Brain Storm (بارش افکار)

● **بارش افکار** (روشی برای کشف خلاقانه گزینه ها در یک محیط آزاد که از انتقادهای اعضای تیم استفاده میشود).
مقررات بارش افکار:

❖ هر نوع اظهار نظر از هر یک از اعضای گروه پذیرفته می شود .

❖ نقطه نظرات هر فرد با **کلماتی** که بیان می شود ، نوشته می شود .

❖ زمانی که یکی از اعضای گروه اظهار نظر می کند کسی سخن او را **قطع نمی کند** .

❖ از نقطه نظرات کسی **انتقاد نمی شود** .

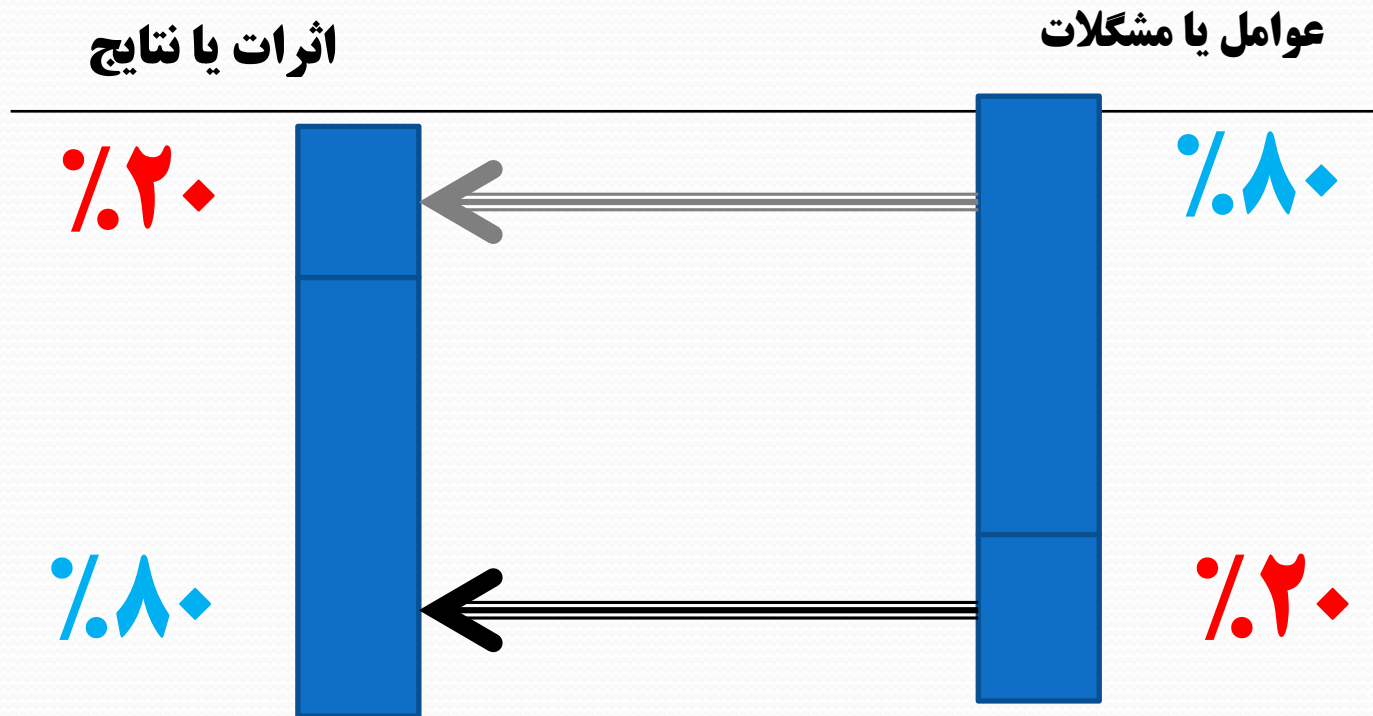
❖ در رابطه با نقطه نظرات کسی **سوال نمی شود**، مگر برای روشن تر شدن آنها .

چگونه بارش افکار را انجام می دهیم :

- ◆ موضوع را به طور خوانا و واضح روی تابلو می نویسیم .
- ◆ سپس مقررات بارش افکار را مرور می کنیم .
- ◆ ۵-۷ دقیقه به اعضای گروه فرصت میدهیم تا نظر خود را روی کاغذی بنویسد.
- ◆ از اعضای گروه می خواهیم نظرات خود را بیان و آنها را روی تابلو می نویسیم .
- ◆ نظر خواهی را تا آنجا ادامه می دهیم تا نقطه نظر جدیدی ارائه نشود .
- ◆ فهرست نظرات را از نظر واضح بودن و حذف موارد تکراری مرور می کنیم .
- ◆ فهرست را نهایی می کنیم .

قانون ۸۰-۲۰ (پارتو)

۲۰٪ مشکلات باعث بروز ۸۰٪ نتایج میشود بعبارتی با حل ۲۰٪ مشکلات به اندازه ۸۰٪ کیفیت افزایش می یابد



نمودار پارتو

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

تعریف :

◆ نموداری است که علل موثر بر عملکرد یک فرایند را به تصویر می کشد .

هدف :

◆ برای نشان دادن علل موثر بر عملکرد یک فرایند استفاده می شود .

چگونه یک نمودار علت و معلول تهیه می کنیم ؟

◆ معلول را در سمت چپ صفحه می نویسیم .

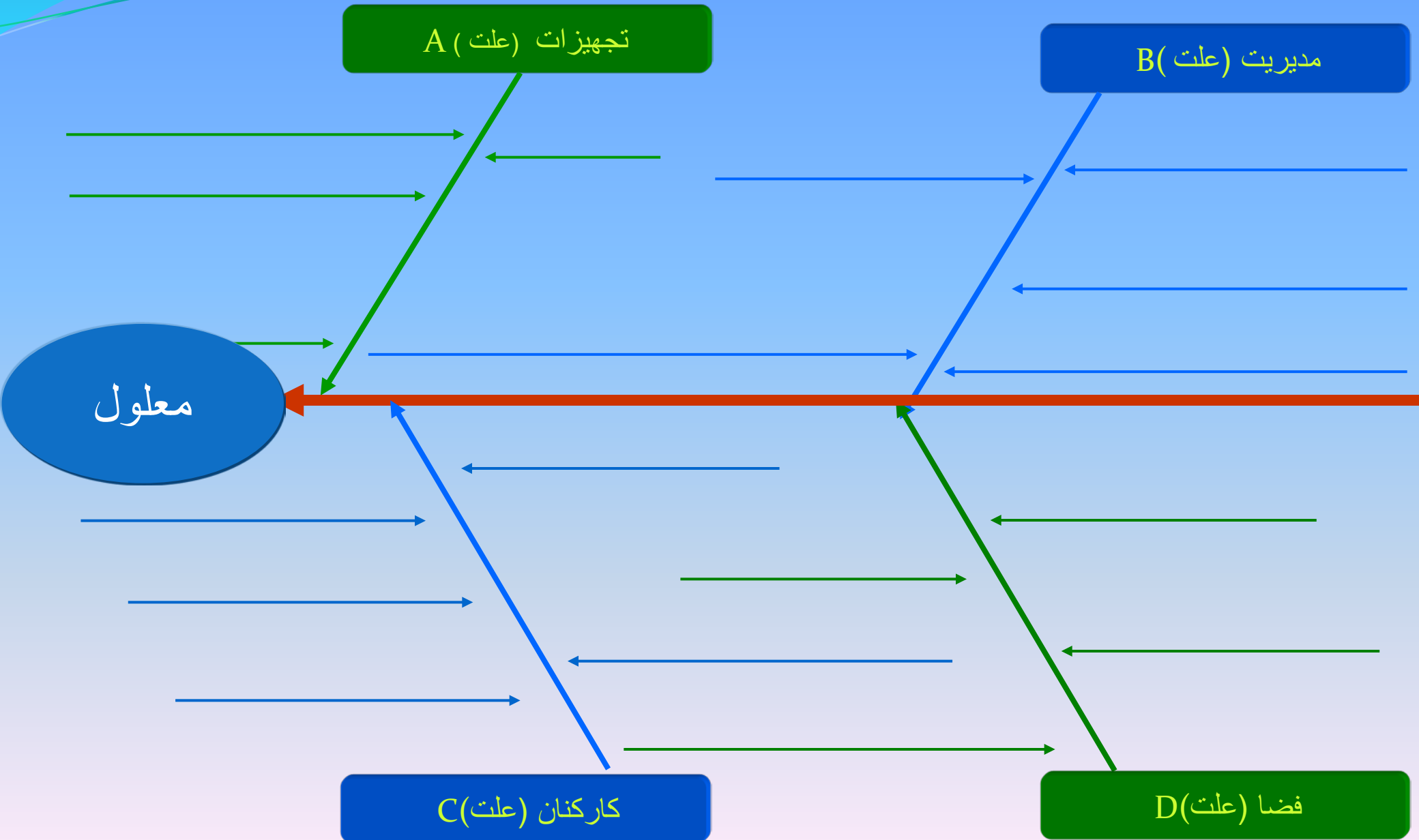
◆ با استفاده از روش بارش افکار ، از همه علل ممکن فهرستی تهیه می کنیم .

◆ با استفاده از نمودار همگرایی علل را گروه بندی می کنیم .

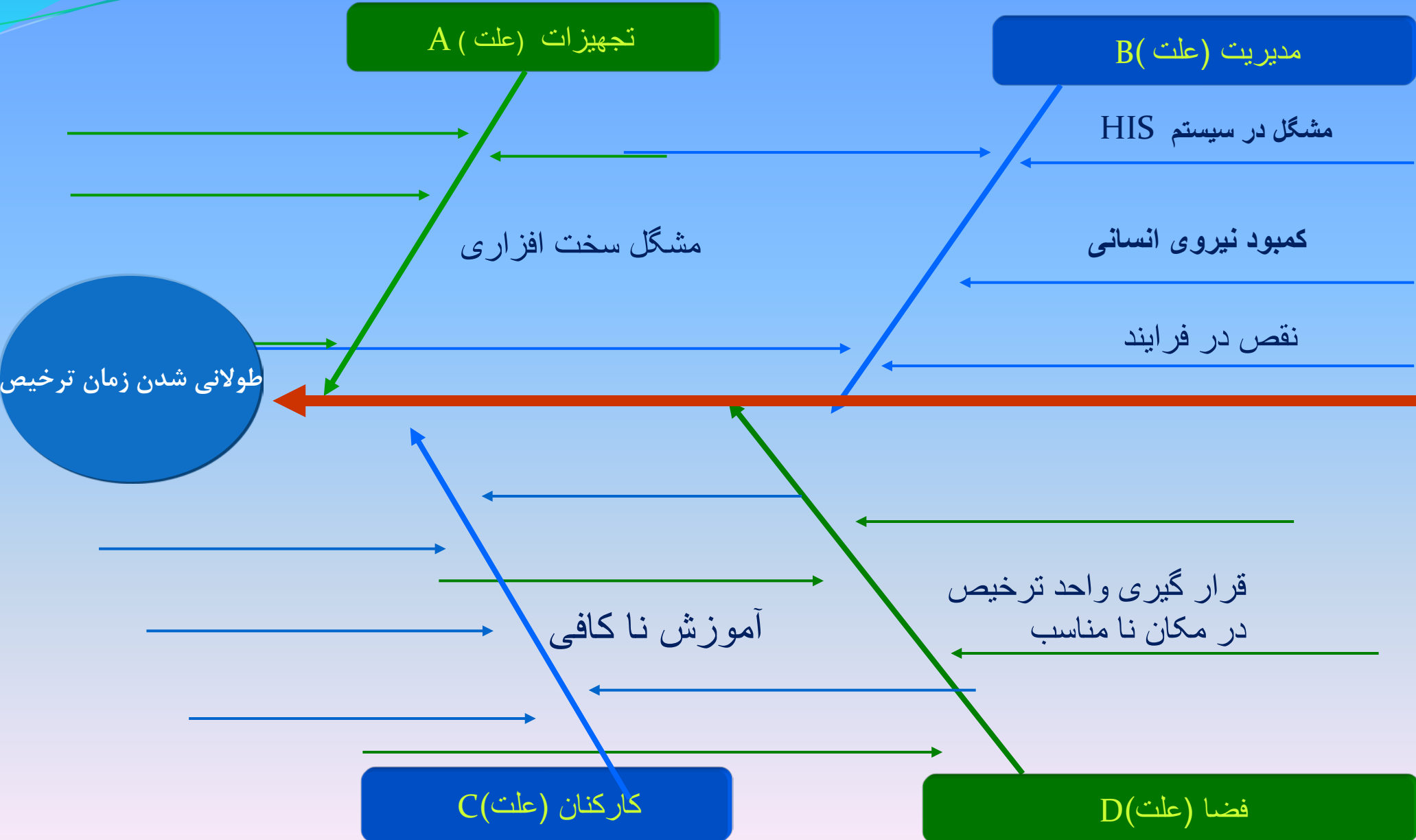
◆ عنوانهای گروه های نمودار همگرایی را علل اصلی نمودار علت و معلول قرار می دهیم .

◆ علل دسته بندی شده در زیر هر یک از عناوین نمودار همگرایی را علل فرعی نمودار علت و معلول قرار می دهیم .

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)



نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)



نمودار همگرایی

تعریف :

◆ برای جمع آوری و دسته بندی تعداد زیادی عقاید و موضوعات استفاده می شود .

هدف :

◆ به تیم اجازه می دهد که تعداد زیادی عقاید ، موضوعات و در اینجا علل را دسته بندی کند . این دسته بندی به درک ریشه مشکل و یافتن راه حلها کمک می کند .

چگونه يك نمودار همگرایی تهیه می کنیم ؟

◆ موضوع مورد نظر را با عبارت کامل روی تخته می نویسیم .

◆ از طریق بارش افکار نقطه نظرات اعضا را دریافت و روی تابلو می نویسیم .

◆ نظرات را در معرض دید همه اعضای تیم قرار می دهیم .

◆ نظرات را به لحاظ ارتباطی که با هم دارند به ۴ تا ۸ گروه تقسیم می کنیم .

◆ برای هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب می کنیم .

◆ با قرار دادن عنوان ها در خط افقی و گروه ها در زیر آنها ، نمودار را رسم می

کنیم .

نمودار همگرایی

فضا

مکان نا مناسب

کارکنان

. آموزش نا کافی
کمبود نیروی انسانی

مدیریت

. سیستم نرم افزاری
MIS و HIS
نقص در فرایند

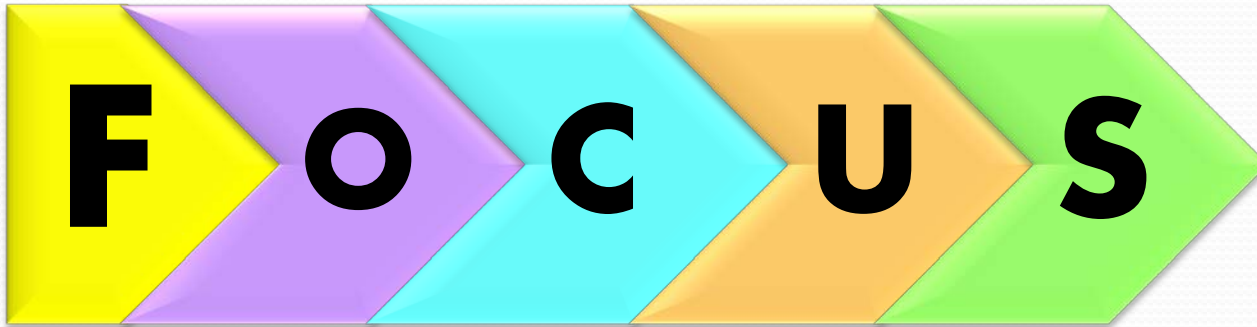
تجهیزات

سخت افزاری

برای تهیه نمودار بالا ابتدا از طریق بارش افکار علل و مشکلات فرایند مربوطه فهرست شده است. سپس گروه بندی شده و برای هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب شده است.

انتخاب موثر ترین دلیل عدم کار آمدی فرایند

- ۱- روش گروه اسمی
- ۲- جدول اولویت بندی و انتخاب



Select

انتخاب علت ریشه ای و اصلی برای بهبود
قسمتی از فرآیند که نیاز به ارتقاء دارد

فرایند Select- FOCUS - PDCA

روش گروه اسمی

چگونه روش گروه اسمی را انجام می دهیم ؟

- ◆ ابتدا هر یک از اعضای گروه نظرات خود را یادداشت می کند .
- ◆ نظرات افراد را یکی یکی و بدون بحث و گفتگو روی تابلو می نویسیم .
- ◆ برای رفع ابهامات و نهایی کردن فهرست نظرات بحث گروهی می کنیم .
- ◆ در ارتباط با تعداد گزینه هایی که انتخاب و رتبه بندی خواهند شد ، تصمیم گیری می کنیم .
- ◆ موارد ارتقا را با حروف مشخص می کنیم و از اعضای گروه می خواهیم تعداد گزینه های مورد نظر را انتخاب و رتبه بندی کنند (مثلاً اگر ۴ مورد ارتقا انتخاب میکنند موارد را از ۱ تا ۴ رتبه بندی کنند .)
- ◆ از موارد ارتقا جدولی تشکیل می دهیم و رتبه هر یک از موارد را جمع می کنیم .
- ◆ از میان گزینه های رتبه بندی شده ، گزینه های حائز بالاترین رتبه ها را انتخاب می کنیم .

جدول اولويت بندي و انتخاب

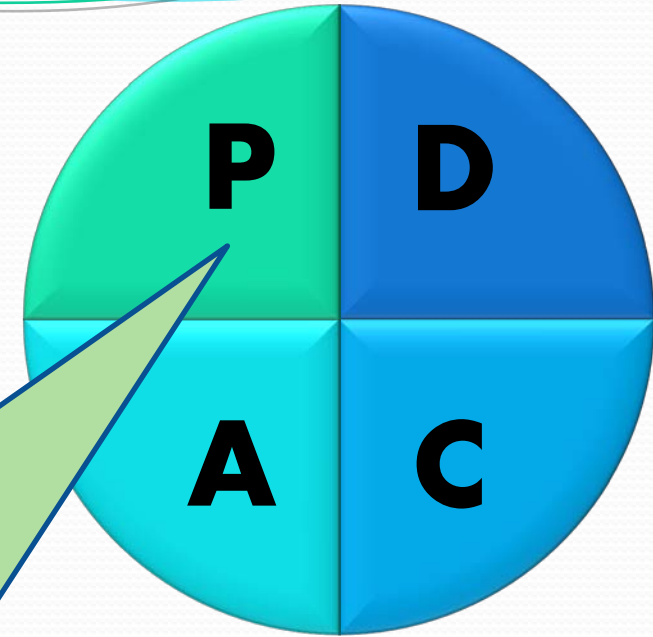
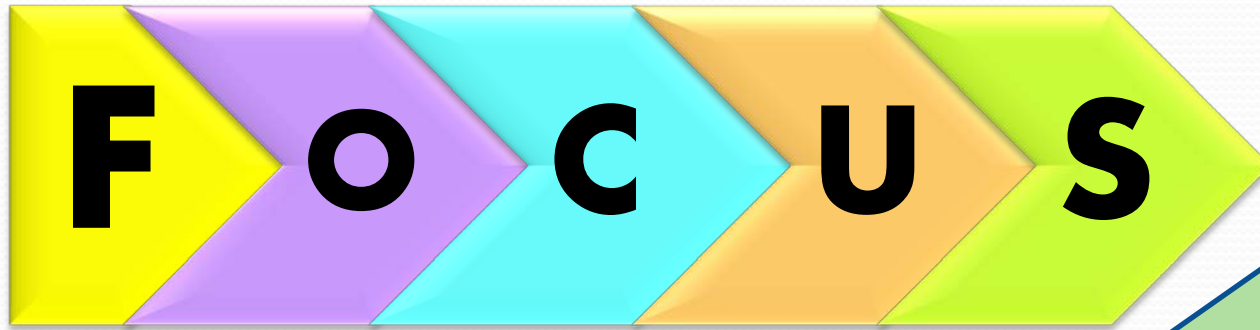
معیار نمره دهی:

خیلی موافق ++++ موافق +++

متوسط ++ مخالف + خیلی مخالف

درجه اولویت مورد ارتقا	جمع امتیازات	معیارهای انتخاب				موارد ارتقاء
۲	۷+	++	+	+	+++	
۳	۵+	+	+	+	++	
۱	۱۲+	+++	+++	++++	++	

برای ارتقاء برنامه ریزی می کنیم



Plan
ایجاد طرحی برای بهبود علت ریشه ای

فرایند plan - FOCUS - PDCA

برنامه plan

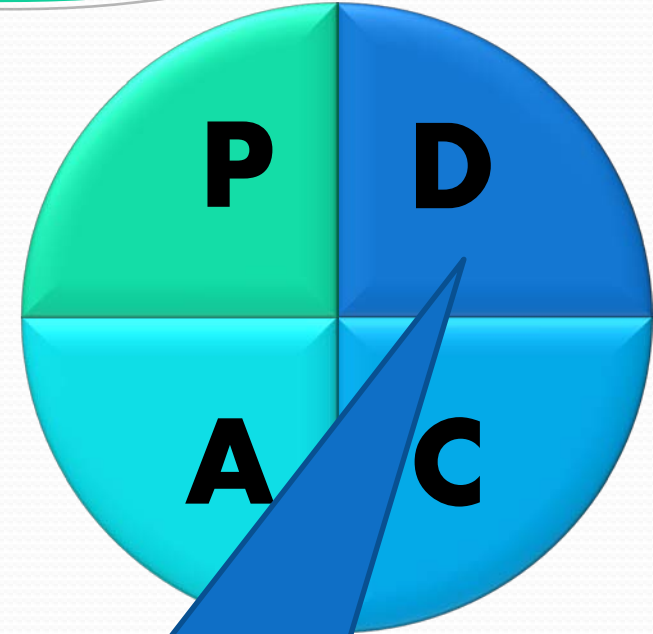
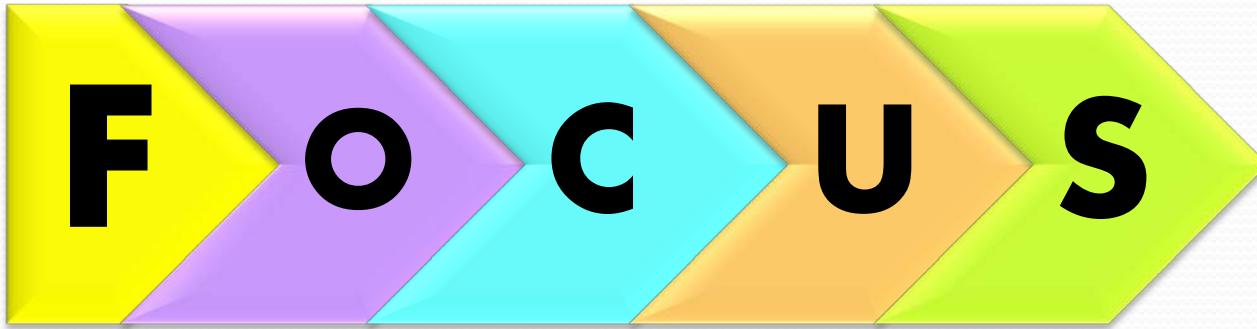
این مرحله رومی توان در برنامه بهبود کیفیت بیمارستان گنجانند و چنانچه ابزار بهبود بیمارستان این متد باشد بهتر است برنامه بهبود فرایند های مورد نظر را در برنامه بهبود فراگیر بیمارستان در نظر گرفت

برنامه اجرایی

..... عنوان ارتقاء:

ملاحظات	محل اجرا	شروع و پایان فعالیت	مجري یا مجريان	فعالیت ها و برنامه جمع آوري داده هاي آن

برنامه بهبود را اجرا می کنیم



DO

اجرای طرح بهبود بطور محدود

فرایند DO - FOCUS - PDCA

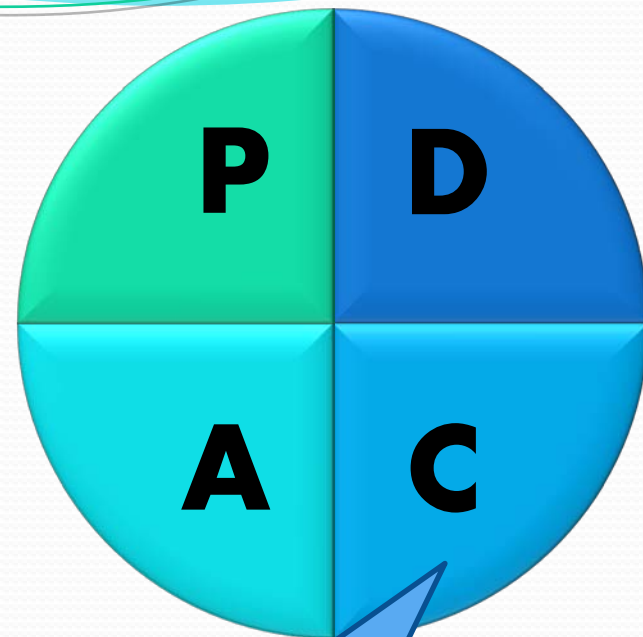
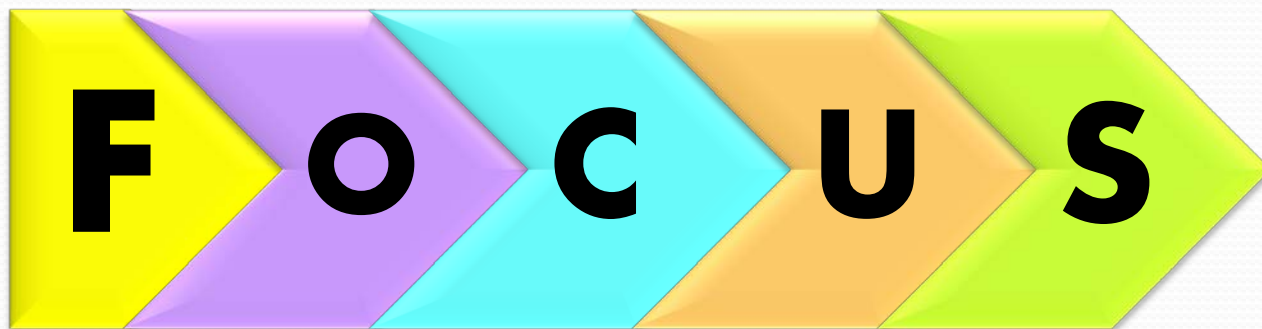
DO اجرا

۱- برنامه اجرایی را که طراحی نموده اید را طبق برنامه زمانبندی شده اجرا نمایید و نتایج را در قسمت ملاحظات ثبت نمایید

۲- در کلیه مراحل اجرا نظارت نمایید کارها طبق برنامه انجام گردد

۳- جمع آوری داده ها و تحلیل را در زمان تعیین شده به انجام برسانید

آیا اجرای برنامه باعث ارتقاء شده است؟



Check

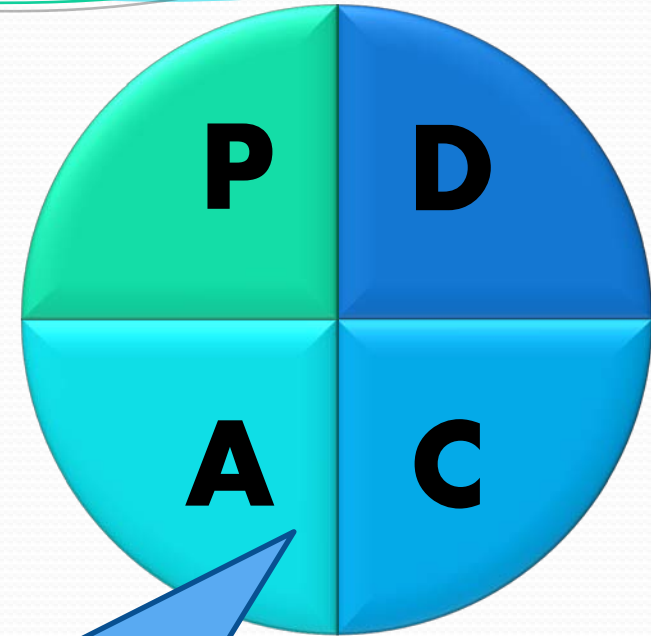
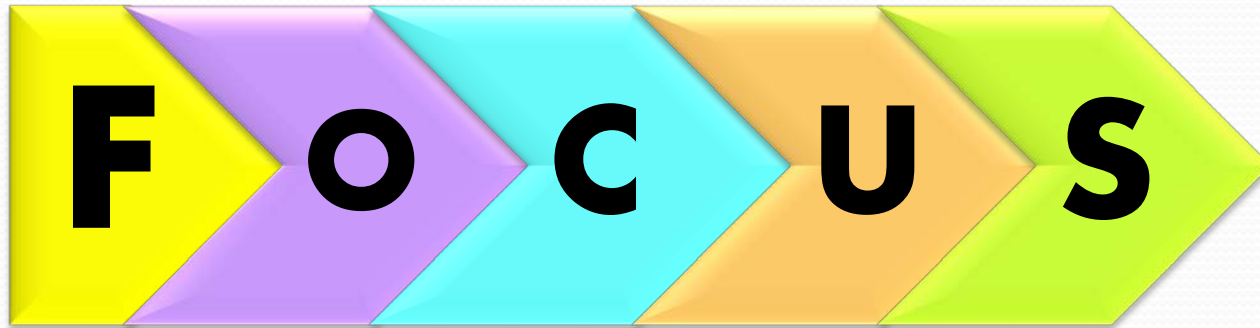
ارزیابی نتایج اجرای محدود طرح بهبود

فرایند Check - FOCUS - PDCA

ارزیابی CHECK

- ۱- داده های مربوط به متغیر را جمع آوری نمایید .
- داده های قبل و بعد از با هم مقایسه و تحلیل نمایید
- ۲- گزارش نهایی را مبنی بر میزان تاثیر برنامه اجرایی بر فرایند مربوطه را تهیه نمایید

بر اساس نتایج اقدام می کنیم



Action

اقدام بر اساس ارزیابی نتایج اجرای محدود
طرح بهبود

فرایند PDCA - FOCUS - Action

ACT اقدام

● بر اساس نتایج گزارش نهایی مواردی که باعث ارتقاء فرایند شده است را جهت اقدام نهایی تثبیت نمایید و توسط مدیران ارشد جهت اجرای نهایی ابلاغ گردد و مواردی که باعث ارتقاء نشده است را عملیاتی ننموده و از چرخه بهبود خارج نمایید

FOCUS – PDCA

روش ارتقای فرایند:

فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید

تیمی را سازماندهی کنید

آیا فرایند استاندارد است؟

خیر

فرایند را استاندارد کنید

بلی

ویژگیهای کیفی فرایند را تعیین کنید

یک ویژگی کیفی کلیدی انتخاب کنید

ویژگی منتخب را تعریف کاربردی کنید

برای جمع آوری داده ها برنامه ریزی کنید. داده ها را جمع آوری کرده و به تصویر کشید

آیا علت خاصی وجود دارد؟

بلی

بررسی و برطرف کنید

نه

علل تغییرات طبیعی فرایند را مشخص کنید

الف

S

یک مورد ارتقای کلیدی را انتخاب کنید

P

برای اقدام برنامه ریزی کنید

D

برنامه را اجرا کنید

C

خیر

آیا فرایند ارتقا یافت؟

بلی

اقدام را جزئی از فرایند قرار دهید

A

فرایند را پایش کنید

فرصت دیگری را برای ارتقا پیدا کنید

تابلوي گزارش

۱. فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید : find

- بیان فرصت
- نمودار قالبی

۲. تیمی را سازماندهی کنید : organize

- فهرست اعضای تیم

۳. عملکرد فرایند را روشن کنید: clarify

- نمودار جریان جاری فرایند
- بهترین نمودار جریان فرایند
- برنامه جمع آوری داده ها
- نمودار جریان داده ها

۴. علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید: understand

- بارش افکار
- نمودار همگرایی
- نمودار علت و معلول

۵. مورد ارتقا را انتخاب کنید: select

- بارش افکار
- روش گروه اسمی
- روش رای گیری متعدد
- جدول اولویت بندی و انتخاب

۶. برای ارتقا برنامه ریزی کنید: plan

- برنامه اجرایی
- برنامه جمع آوری داده ها

۷. برنامه را اجرا کنید: do

- داده ها را جمع آوری کنید

۸. نتایج را ارزیابی کنید: check

- نمودار جریان داده ها
- تحلیل داده ها

۹. بر اساس نتایج اقدام کنید: act

- اقدام برای تثبیت نتایج
- برنامه اجرایی جدید

با آرزوی موفقیت

