


بسم الله الرحمن الرحيم

فرآیندها و مدیریت فرایندی در بیمارستان

اگر هر فرد کار بی کیفیت خود را به دلیلی توجیه نماید، دلیلی برای کار خوب باقی میماند!؟



ذهن ما باغچه است
گل در آن باید کاشت
گر نکاری، گل من
علف هرز در آن می روید
زحمت کاشتن یک گل سرخ
کمتر از زحمت برداشتن هرزگی آن علف است

مردوم مجتبی کاشانی

بیمارستان های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای بیماران و سایر ذینفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می بخشند.

ارزش بهینه برای بیماران = هزینه کمتر، اقامت کمتر، انتظار کمتر (دسترسی بیشتر)،

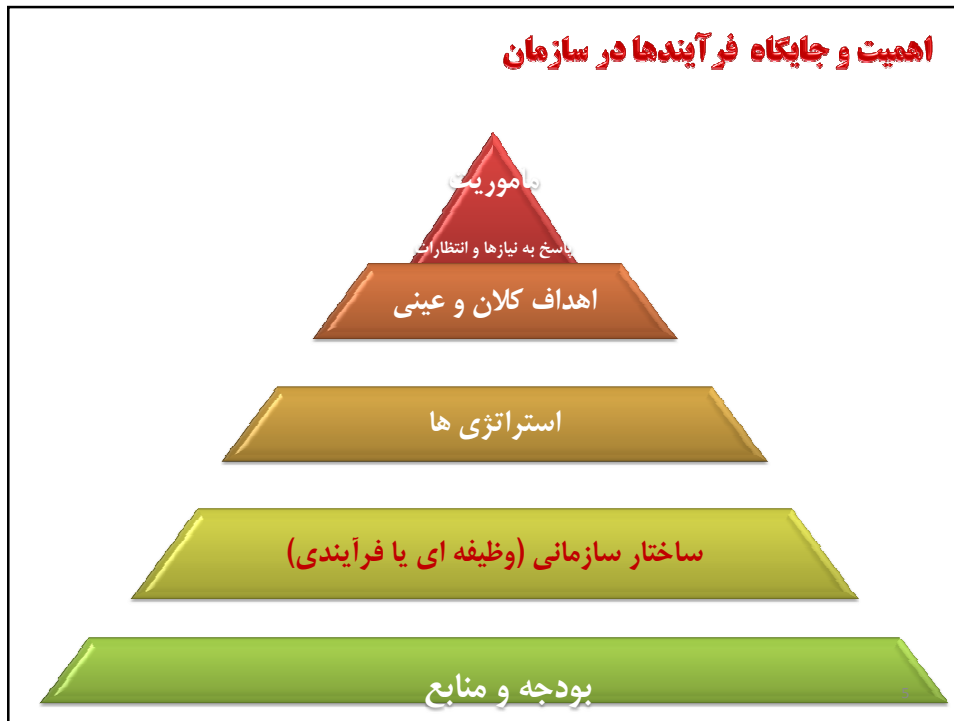
جامعیت بیشتر خدمات تشخیصی درمانی (فراهمی بیشتر خدمات از جمله دارو و لوازم پزشکی، خدمات پاراکلینیک، نقل و انتقال و...)، خدمات ایمن تر، هتلینگ مطلوبتر، خدمات با کیفیت تر (پیامدهای بالینی مطلوب تر)،

بهبودی سریعتر (رفع علائم و شکایت بالینی و ارتقاء کیفیت زندگی)، حفظ شان و احترام و حریم خصوصی، خدمات یکپارچه تر (ارتباط سطوح مختلف خدمات و پی گیری پس از ترخیص و آموزش سلامت)، مشارکت آگاهانه بیمار در فرآیند تشخیص و درمان

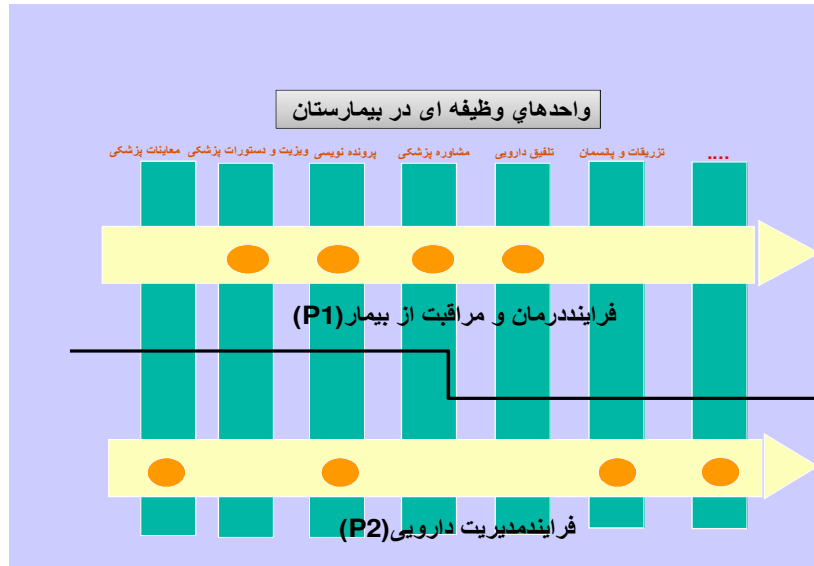
اهمیت و جایگاه فرآیندها در سازمان

- علت وجودی هر سازمان پاسخ به نیازها و انتظارات ذینفعان خود به صورت متوازن است
- هر سازمانی برای پاسخ به نیازها و انتظارات ذینفعان خود ماموریت و اهدافی را تعریف می نماید
- سازمان با جاری کردن استراتژی ها ماموریت و اهدافش را تحقق می بخشد
- هر سازمانی برای اجرای استراتژی های خود نیاز به ساختار سازمانی مناسبی دارد (ساختاروظیفه ای یا فرآیندی)





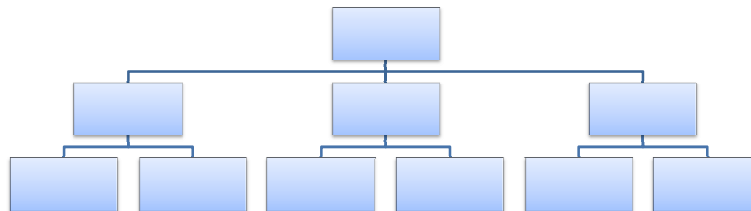
فرآیند درمان و مراقبت از بیمار بستری



7

نگرش وظیفه ای (بخشی یا واحدی)

- در نگرش وظیفه ای سازمان به اجرای وظایف بخش یا گروه خاص تاکید دارد.
- این نوع نگرش با جلوه گر ساختن منافع کوتاه مدت، مانع از دستیابی به منافع دراز مدت سازمانی می گردد.



8

نگرش فرایندی

فرایند به عنوان مجموعه ای از فعالیتهایی تعریف شده است که یک یا چند ورودی را به خروجی هایی برای ایجاد نتیجه ای ارزشمند برای مشتریان تبدیل می کند.

ورودیها شامل مواداولیه، نیروی کار و خروجیها شامل، محصولات، خدمات یا اطلاعات هستند.

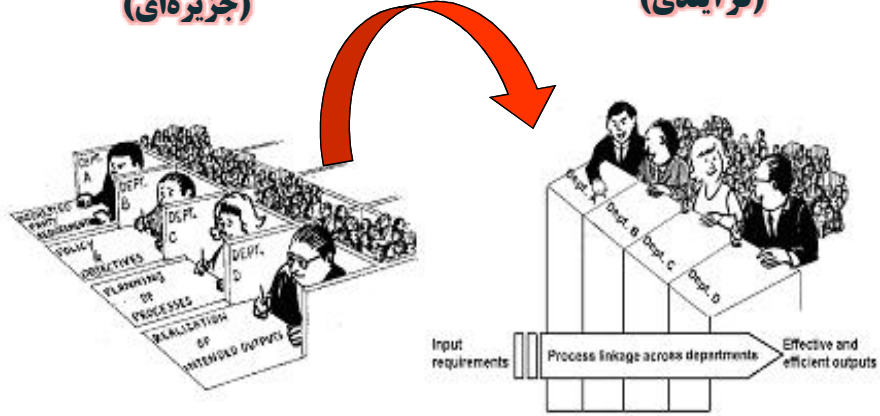
9

- در نگرش فرایندی سازمان به صورت مجموعه فرایند دیده میشود. (مدیریت افقی)
- اتخاذ یک نگرش فرایندی به سازمان ممکن است به خروجی های ذیل و در نتیجه بهبود عملکرد منتج شود:
 - تمرکز بر نتایج و نه وظایف (یک سیستم کنترل موثر)
 - مشتری مداری (تمرکز بر نیازها و درخواستهای مشتریان)
 - -انعطاف پذیری و چابکی سازمان

نگرش فرایندی

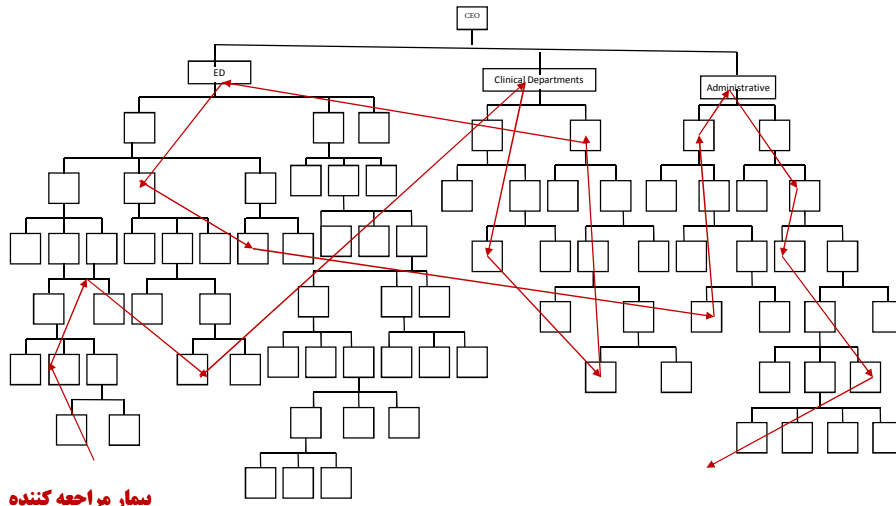
دیدگاه قدیم
(جزیره‌ای)

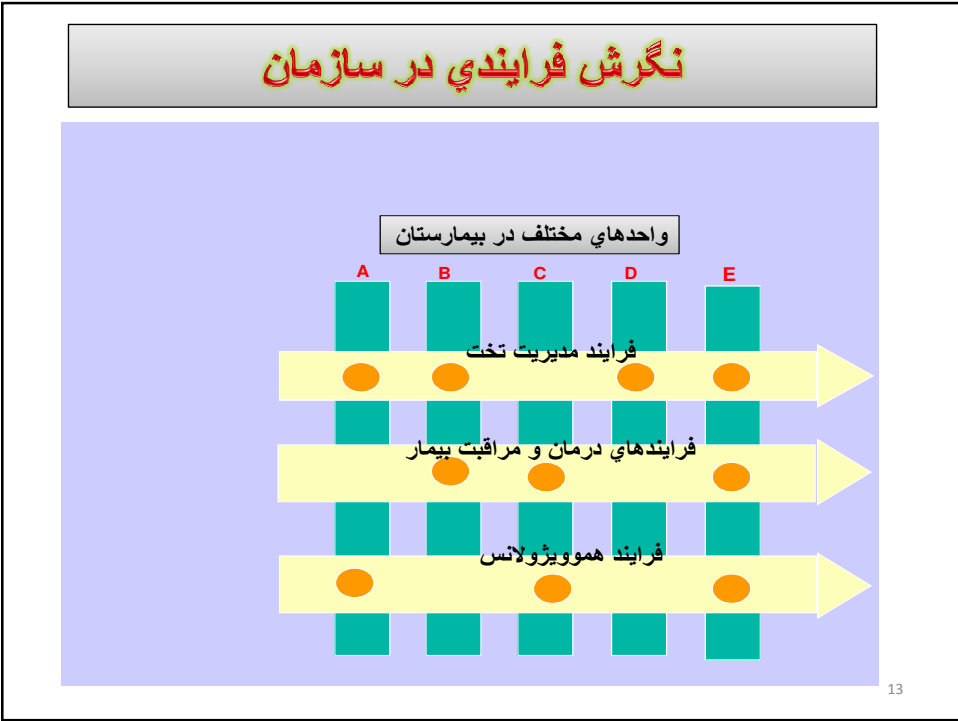
دیدگاه نو
(فرآیندی)



11

حرکت فرآیندی در یک سازمان





نگرش فرایندی # نگرش وظیفه ای یا واحدی

تمرکز بر واحد یا سازمان	تمرکز بر فرایند
✓ کارکنان منشا مشکلات هستند	✓ فرایند منشا مشکل است
✓ اندازه گیری عملکرد کارکنان	✓ اندازه گیری عملکرد فرایند
✓ تغییر کارکنان	✓ تغییر فرایند
✓ همیشه می توان یک فرد بهتر یافت	✓ همیشه می توان فرایند را بهبود داد
✓ افزایش انگیزه کارکنان	✓ از بین بردن موانع
✓ کنترل کردن کارکنان	✓ توسعه افراد
✓ اصلاح کردن خطاها	✓ کاهش انحرافات

اعتبار بخشی و فرایندها

واحد بهبود کیفیت

۱۲) سیستمها و فرآیندهای بیمارستان

۱۲-۱) سیستمها و فرآیندهای بیمارستان مطابق اصول بهبود کیفیت طراحی شده است و یک نسخه مدون از آن، در این واحد موجود است.

سنجه . مستندات نشان می‌دهند که در تدوین فرآیندهای بیمارستان، اصول بهبود کیفیت رعایت شده است به نحوی که هر فرایند به شکل شفاف (با رسم فلوجارت) و با مشخص نمودن شاخص‌های عینی و قابل اندازه گیری تدوین شده و نسخه‌ای از آن در این واحد موجود است.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	مصاحبه	امتیاز				
							۰	۱	۲	۳	
الف	ه	مستندات (کتابتی یا الکترونیک) فرآیندهای تمامی بخش‌ها و واحدها	ی				مستندات فرآیندهای برخی بخش‌ها و واحدهای بیمارستان در این واحد موجود است				
ب	و	با رعایت اصول بهبود کیفیت مندرج در سنجه	ک				مستندات فرآیندهای بخش‌ها و واحدهای بیمارستان در این واحد موجود نیست				
ج	ز	در این واحد	ل				تمامی اصول بهبود کیفیت مندرج در سنجه، در آن‌ها رعایت نشده است				
د	ح		م								
			ط								

15

اعتبار بخشی و فرایندها

۲۰) امکانات

۲۰-۱) کارکنان، امکانات و تجهیزات مناسب برای دستیابی به اهداف مراقبتی بیماران و تأمین ایمنی بیمار و کارکنان را در اختیار دارند.

سنجه ۱. مستندات نشان می‌دهند این بخش تمامی فرآیندهای بالینی و یا غیر بالینی خود را جهت دستیابی به اهداف مراقبتی بیماران و تأمین ایمنی بیمار و کارکنان مشخص کرده است.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	مصاحبه	امتیاز				
							۰	۱	۲	۳	
الف	ه	فهرست و فلوجارت فرآیندهای بالینی و یا غیر بالینی این بخش	ی				فهرست و فلوجارت موجود است اما کامل نیست و تمام موضوعات مندرج در سنجه در آن دیده نشده است				
ب	و	در زمینه مراقبت از بیمار تأمین ایمنی بیمار و تأمین ایمنی کارکنان	ک				فهرست و فلوجارت موجود است				
ج	ز	در این بخش	ل								
د	ح		م								
			ط								

16

شاخص های عملکردی (در اعتبار بخشی)

واحد بهبود کیفیت

۱-۲) در برنامه بهبود کیفیت، شاخص های مهم عملکردی اختصاصی قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه و زمان دار، تعریف شده است.

سنجه ۱. شواهد و مستندات نشان می دهند در برنامه بهبود کیفیت و ایمنی شاخص های مهم عملکردی اختصاصی قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه و زمان دار، تعریف شده است.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	مصاحبه	اعتیاز		
							۰	۱	۲
۱	الف	فهرست شاخص های عملکردی برنامه بهبود کیفیت و ایمنی	ه		ی		شاخص های مهم عملکردی برای برنامه بهبود کیفیت و ایمنی	شاخص های مهم عملکردی برای برنامه بهبود کیفیت و ایمنی	شاخص های مهم عملکردی برای برنامه بهبود کیفیت و ایمنی
	ب	شاخص ها مشخصات مندرج در سنجه را داشته باشند	و		ک		تشریح شده است	تشریح شده است	تشریح شده است
	ج	در این واحد	ز		ل		فهرست آن ها در این بخش موجود است	فهرست آن ها در این بخش موجود است	فهرست آن ها در این بخش موجود است
	د		ح		م				
			ط						

سنجه ۲. شاخص های برنامه بهبود کیفیت و ایمنی بیمارستان، به تفکیک ۶ موضوع مندرج در استاندارد ۱-۱۰-۱ تعیین شده اند.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	مصاحبه	اعتیاز		
							۰	۱	۲
۲	الف	فهرست شاخص های عملکردی برنامه بهبود کیفیت و ایمنی	ه		ی		فهرست شاخص ها	فهرست شاخص ها	فهرست شاخص ها
	ب	به تفکیک ۶ موضوع استاندارد ۱-۱۰-۱	و		ک		به تفکیک موضوعی وجود دارد	به تفکیک موضوعی وجود دارد	به تفکیک موضوعی وجود دارد
	ج	در این واحد	ز		ل		در برگزیده هر ۶ موضوع است	در برگزیده هر ۶ موضوع است	در برگزیده هر ۶ موضوع است
	د		ح		م				
			ط						

شاخص های عملکردی (در اعتبار بخشی)

۱۴) پایش مدیریتی

۱-۱۴) پایش داده ها، اقدامات و مداخلات مدیریتی، از طریق تعیین و تحلیل شاخص های عملکردی اختصاصی، قابل اندازه گیری، واقع بینانه و دارای زمان بندی حداقل در موارد ذیل صورت می گیرد:

۱-۱۴) پیشرفت برنامه استراتژیک

سنجه . شواهد و مستندات نشان می دهند پایش داده ها، اقدامات و مداخلات اصلاحی در مورد پیشرفت برنامه استراتژیک از طریق تعیین و تحلیل شاخص های عملکردی اختصاصی، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه و دارای زمان بندی صورت می گیرد.

شماره سنجه	کد	مستندات	کد	مشاهدات	کد	مصاحبه	اعتیاز		
							۰	۱	۲
الف	الف	مستندات تعیین و تحلیل شاخص های پایش پیشرفت برنامه استراتژیک	ه		ی		شاخص تعیین شده و سنجش و تحلیل می شود	شاخص تعیین شده و سنجش و تحلیل نمی شود	شاخص تعیین شده و سنجش و تحلیل نمی شود
	ب	شاخص های واحد ۵ ویزگی مندرج در سنجه	و		ک		عدم تعیین شاخص در رابطه با پایش پیشرفت برنامه استراتژیک	تعمای شاخص ها ویزگی های مندرج در بند «ب» را دارند	تعمای شاخص ها ویزگی های مندرج در بند «ب» را دارند
	ج	در این واحد	ز		ل				
	د		ح		م				
			ط						

مفاهیم و واژگان مرتبط



19

فرایند process

گروهی از وظایف یا فعالیتهای کاری مشخص ، به هم پیوسته و مرتبط است که برای دسترسی به یک هدف، با صرف منابع، ورودی ها را تبدیل به خروجی می نماید و با خلق ارزش افزوده، نتیجه ای را ایجاد می کنند.

(بر اساس تعریف ISO.EFQM)



20

سیستم و فرایند

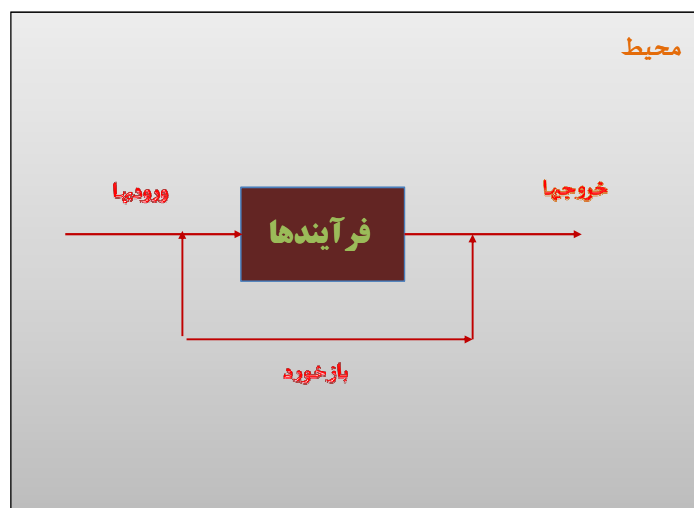
- یک سیستم به عنوان مجموعه ای از اجزای وابسته به هم بوده که در پینش جدید (سازمان) نامیده می شود. بنابراین یک سازمان یعنی یک سیستم.

- عملکرد یک سیستم بستگی به عملکرد اجزای آن دارد. اگر در یک سیستم یکی از اجزاء درست عمل نکند، هدف اصلی محقق نخواهد شد.



21

سیستم



22

چند نکته در مورد فرایندها

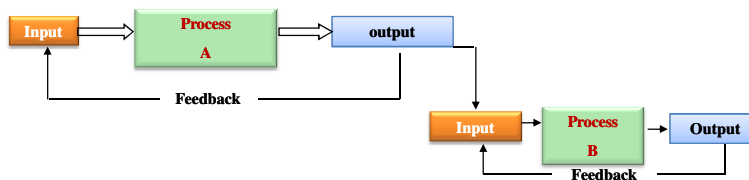
فرایندها شامل اجزای ذیل هستند:

۱. نقطه آغاز
۲. نقطه پایان
۳. درونداد
۴. برونداد
۵. روش
۶. نیروی انسانی
۷. مواد
۸. ابزار
۹. محیط یا فضای فیزیکی

23

چند نکته در مورد فرایندها

درون دادهای یک فرایند عموماً برون دادهای سایر فرایندها هستند.



چند نکته در مورد فرایندها

طی تبدیل ورودیها، ارزش افزوده به وجود می آید و منابع مصرف می شوند.

ارزش عبارت است از کیفیت محصول یا خدمات عرضه شده در مقایسه با قیمت محصول و یا خدمات ارائه

شده



25

چند نکته در مورد فرایندها

• خروجی یک فرایند می تواند یک شیء، اطلاعات، داده یا یک تصمیم باشد.



26

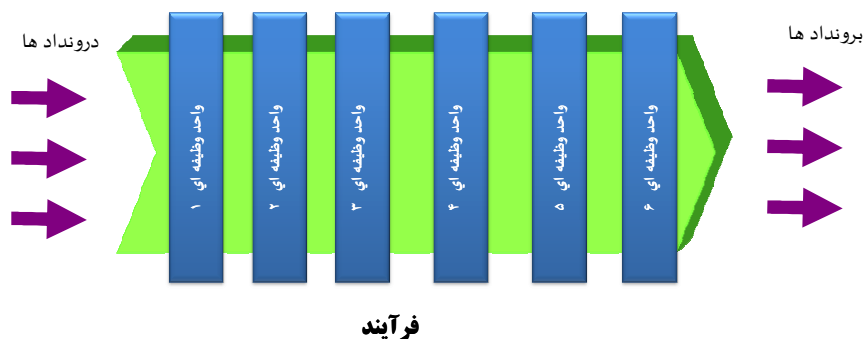
چند نکته در مورد فرایندها

- **ارتباط و اتصال ضعیف** بین فعالیت‌ها، یا **فرآیندهای ضعیف** در سازمان‌ها منجر به **افزایش زمان تولید یا ارائه خدمت، افزایش قیمت محصولات و خدمات، ایجاد نقص و عیب در تولید محصول یا ارائه خدمات و...** می‌شود که **هم برای مشتری و هم برای ارائه‌کننده خدمت یا تولیدکننده، کاهش ارزش را به همراه دارد.**



27

تصویر فرآیند



شناسنامه فرآیند

- سندی است که اجزای یک فرایند به صورت شفاف در آن مشخص و تعریف می گردند.
- شناسنامه یک فرایند شامل بخشهای متفاوتی است که بر حسب نوع و پیچیدگی یک سازمان می تواند متغیر باشد.

29

شماره فرم: شماره بازنگری:		شناسنامه فرآیند			آرم سازمان	
منابع و تجهیزات: محدوده / دامنه فرایند:		نوع فرایند : <input type="checkbox"/> مدیریتی <input type="checkbox"/> اصلی <input type="checkbox"/> پشتیبانی		عنوان فرآیند: مالک / صاحب فرآیند: هدف فرآیند:		
خروجی های فرآیند		واحدهای مرتبط با فرایند			ورودی های فرآیند	
فرآیند بعدي	نام خروجی				نام ورودی	فرآیند قبلي
نحوه اندازه گیری	مسئول اندازه گیری	زمان گزارش دهی	دوره اندازه گیری	هدف	شاخص فرایند	

عنوان فرآیند

Process Title

نامی است که فرآیند را با آن می شناسیم .

حتی الامکان ساده و در بر گیرنده مفهوم باشد



31

هدف فرآیند

Process Purpose

بیان کننده مقصود و هدفی است که از اجرای فرآیند تعقیب

می کنیم .

هدف فرآیند باید گویا و شفاف باشد



32

دامنه فرآیند Process Scope

مشخص کننده دقیق اینکه فرآیند از کجا شروع و به کجا ختم می شود، شامل چه می شود و چه چیز را شامل نمی شود .



توصیه : گویا و شفاف باشد

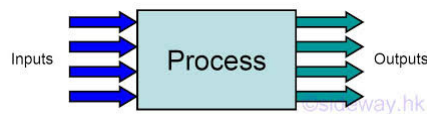
33

ورودی یا درونداد فرآیند

Process Inputs

چیزهایی که در فرآیند به خروجی تبدیل می شوند قابل لمس (tangible) یا غیر قابل لمس باشند .

مثال : مواد ، تجهیزات ، اطلاعات



34

خروجی یا برونداد فرآیند

Process Outputs

خدمت یا محصولی که باید با خواسته های از پیش تعیین شده مطابقت داشته باشد . می توانند قابل لمس یا غیر قابل لمس باشند .

مثال : نتیجه آزمایش، نمودار اطلاعات، دستگاه تعمیر شده



35

شاخص های فرآیند

process Indicator

معیاری که برای تشخیص:

- اثربخشی فرآیند
- کارایی فرآیند
- کنترل فرآیند

به کار برده می شود .



36

اثر بخشی فرآیند Process Effectiveness

توانایی فرآیند در میزان تحقق اهداف مورد انتظار که به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$\text{اثر بخشی} = \frac{\text{اهداف محقق شده}}{\text{اهداف برنامه ریزی شده}}$$

37

کارایی فرآیند Process Efficiency

• رابطه بین نتایج حاصل شده و منابع مورد استفاده.

$$\text{کارایی} = \frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}}$$

38

مالک / صاحب فرایند

Process Owner

- فرد یا واحد سازمانی را که مدیریت کلیه امور مرتبط با فرآیند را از ابتدا تا انتها به عهده دارد، مسئول یا مالک فرایند می گویند.
- مالک فرایند، مسئولیت اجرا، کنترل و نظارت، اصلاح و بهبود آن فرایند را با اختیارات کامل بر عهده دارد.
- هر فرایند حداقل یک مسئول دارد.



39

وظایف مالک فرایند

- پیشنهاد ایجاد / تغییر زیر فرایندها
- اندازه گیری عملکرد فرایند
- کنترل هم راستایی اهداف فرایند با اهداف سازمان
- الگو برداری از تجارب دیگران در توسعه فرایند
- فرهنگ سازی و بهبود مستمر فرایند
- هماهنگی با سایر ذینفعان در تغییرات فرایند



ذینفعان فرایند

process stakeholder

- اشخاصی که تحت تأثیر فرایند قرار می گیرند یا خودشان بر آن تأثیر می گذارند.



- تامین کنندگان
- کارکنان (ارائه کنندگان)
- مشتریان (گیرندگان خدمت درونی یا بیرونی)
- مراجع تأثیر گذار بر فرآیند

41

انواع فرایندها

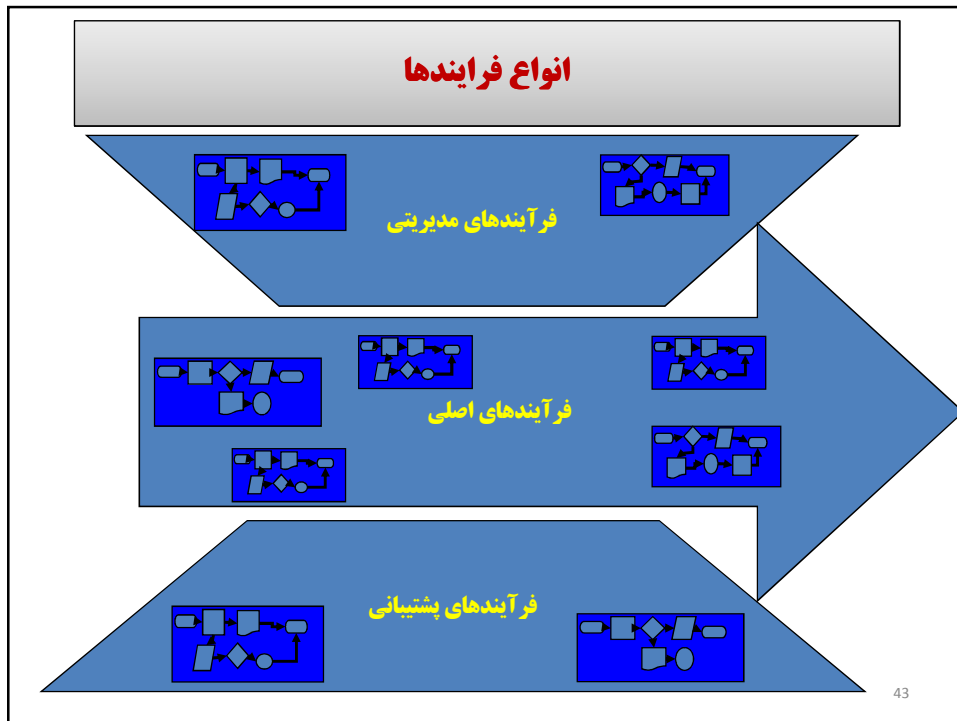
❑ فرایندها به ۳ دسته اصلی ذیل تقسیم می شوند:

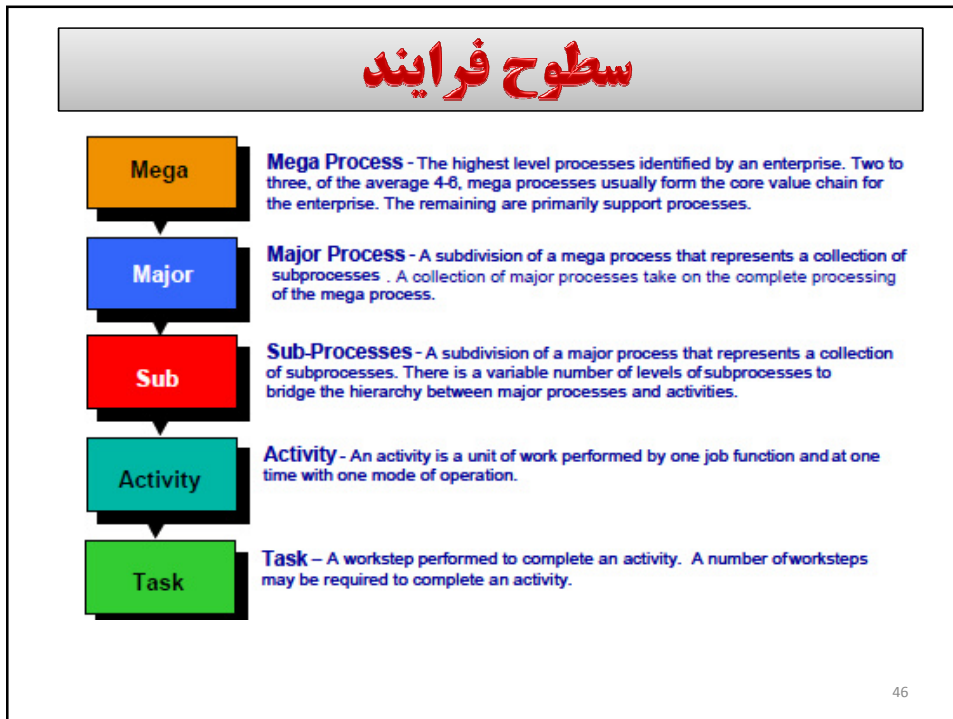
❑ فرایندهای مدیریتی

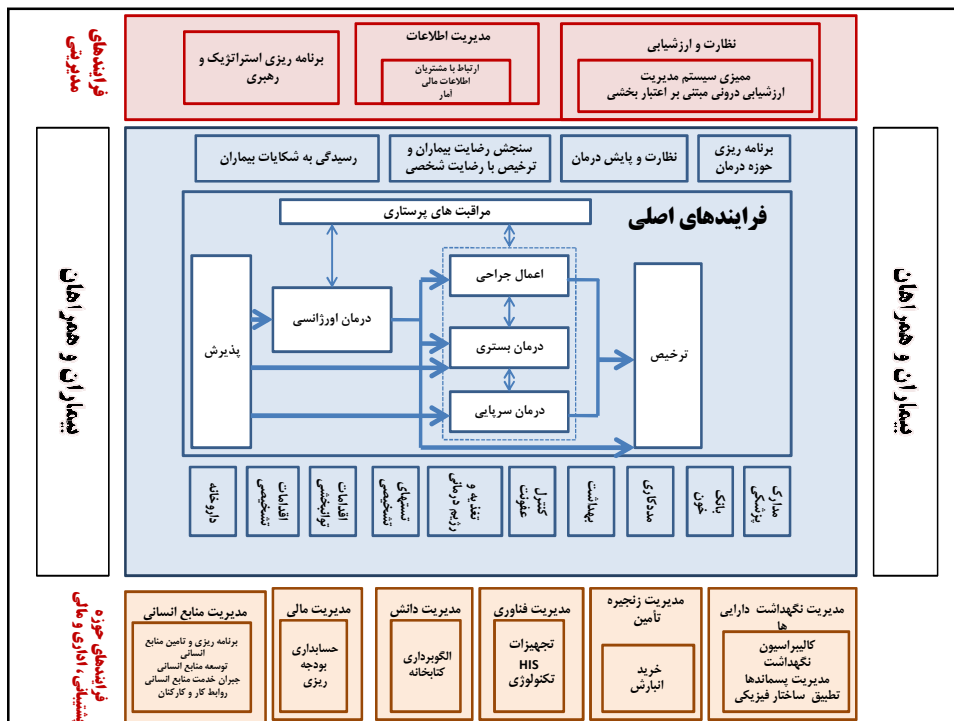
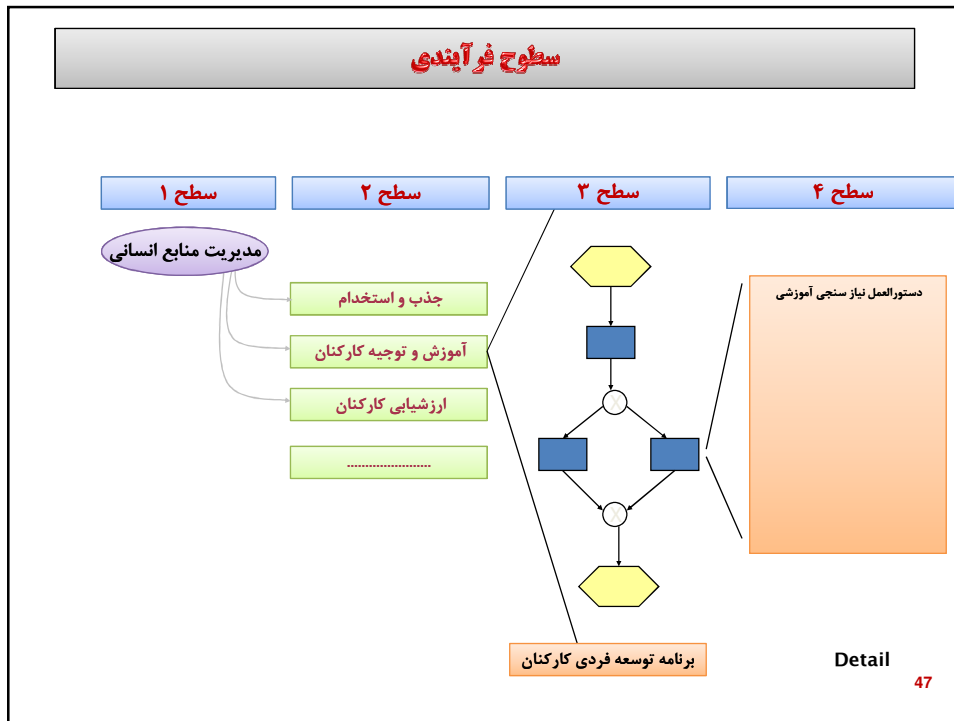
❑ فرایندهای اصلی / عملیاتی

❑ فرایندهای پشتیبانی

42

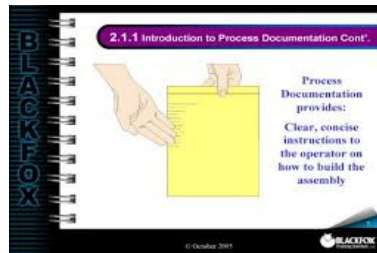






مستند سازی فرآیند

شناسائی و ثبت مراحل انجام یک فرآیند با ترتیب و توالی فعالیتهای اجرایی را که با نمودارهای گردش کار یا flow chart صورت میگیرد را مستند سازی گویند.



49

مستند سازی فرآیند

• فلو چارت

• نگارش انشائی

50

توسیم نقشه فرآیندی بیمارستان

Process Mapping



51

Flow Chart

نمودار جریان کار:

نمودار جریان کار عبارت است از تصویری از مراحل گوناگون

انجام یک کار، از ابتدا تا انتها، و به ترتیب وقوع آنها.

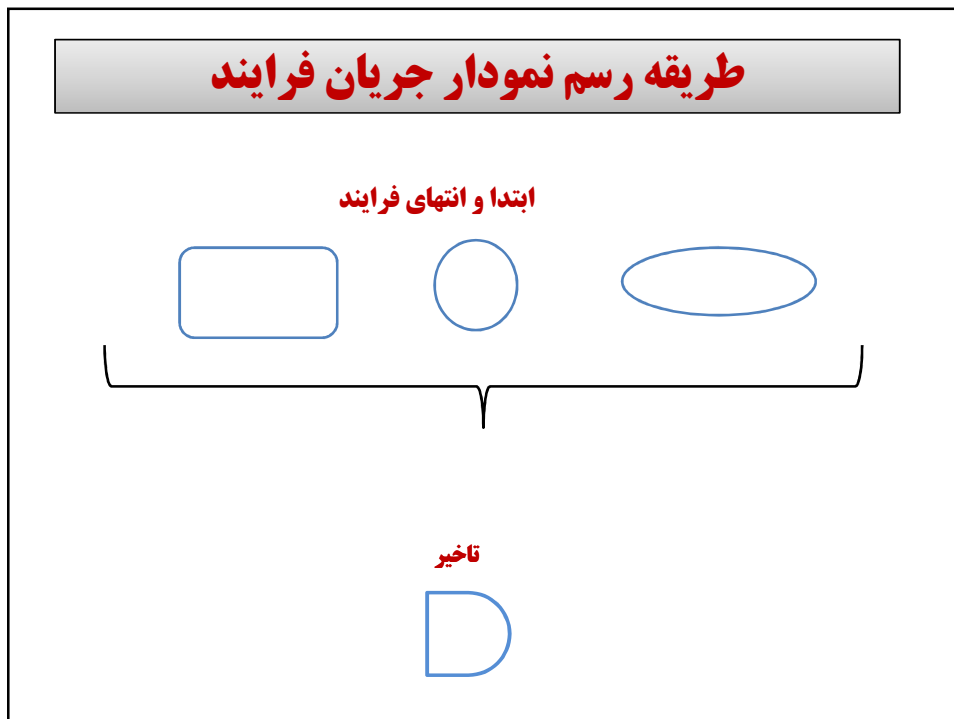
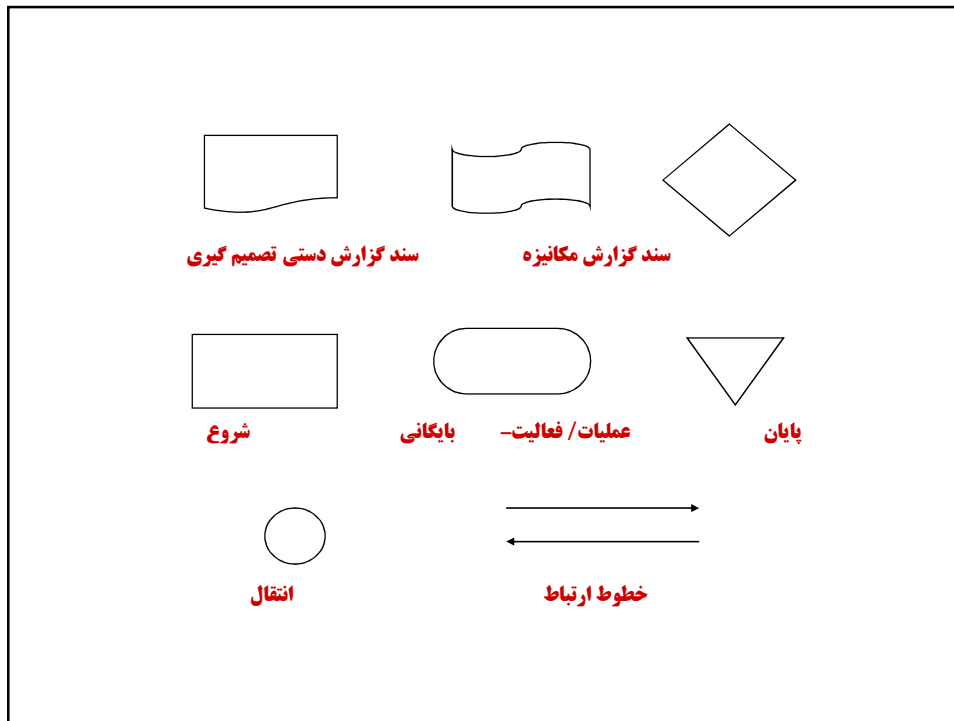
فلوجارتهای می توانند بدون توجه به جزئیات انجام یک کار نمایش داده شود

(high level flow chart)

یا به جزئیات انجام یک کار بپردازد.

(low level flow chart)

52



طریقه رسم نمودار جریان فرایند

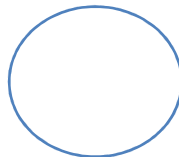
فعالیت های انجام شده و مسئول آن

نام مسئول

فعالیت های انجام شده

طریقه رسم نمودار جریان فرایند

ادامه فرایند در جای دیگر



جریان اطلاعات

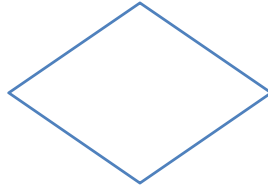


مسیر جریان



طریقه رسم نمودار جریان فرایند

تصمیم گیری ها



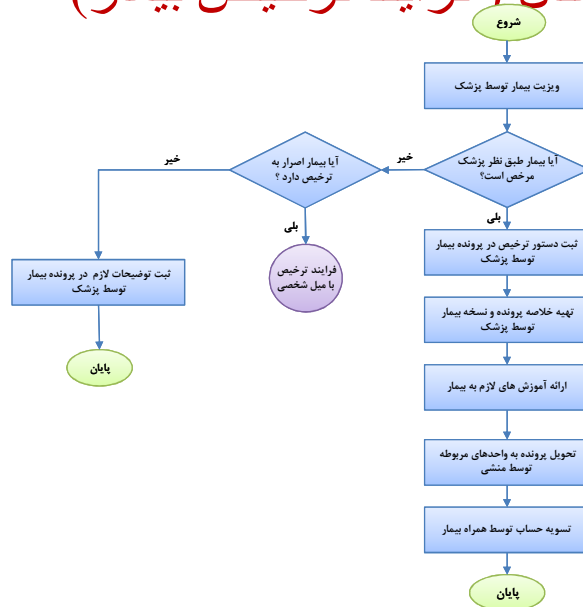
مستند

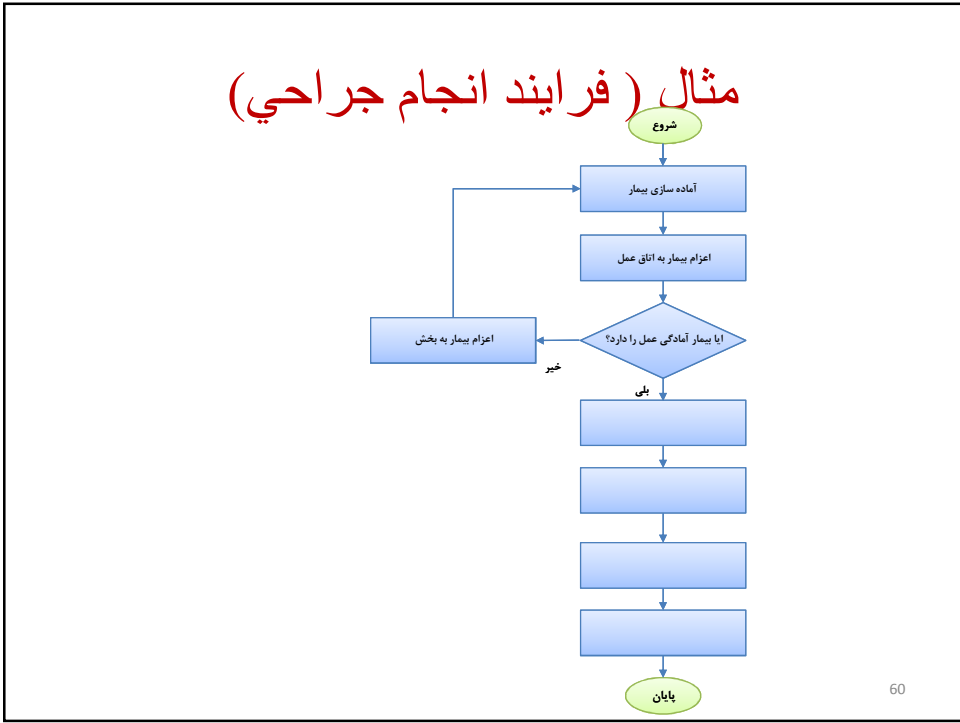
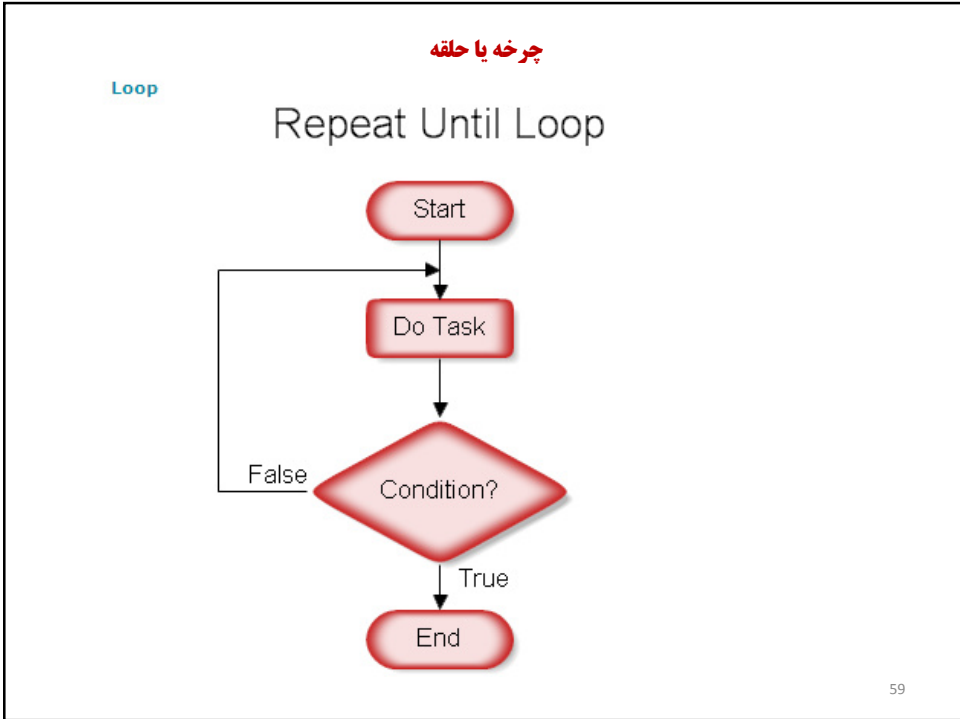


مستندات



مثال (فرایند ترخیص بیمار)

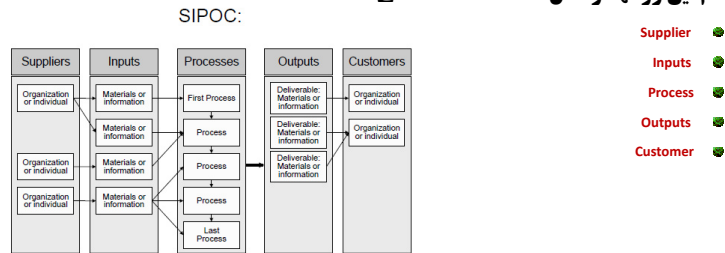




انواع مختلف نقشه های فرایندی

برای ترسیم نقشه فرایندی از روشهای مختلفی استفاده می شود.

تمام این روشها از مدل SIPOC استفاده می کنند.



در تمام این روشها از علائم استاندارد (UML) استفاده می شود.

61

انواع مختلف نقشه های فرایندی

- High-Level Process Map
- Process Flow Chart
- Document Map
- Cross Functional or Swim Lanes Process Map
- Value Stream Map
- Work Flow Diagram
- Rendered Process Map

62

مدیریت و بهبود فرایندها

63

مدیریت فرایندها

Process Management

- به طراحی، مدیریت و بهبود سیستماتیک فرآیندهای یک سازمان به منظور پشتیبانی استراتژی‌ها و ایجاد رضایت کامل و ارزش افزوده برای مشتریان مدیریت فرآیند می‌گویند.
- مدیریت فرایندها شامل تعیین، تجزیه و تحلیل، اندازه‌گیری و بهبود مستمر فرایندها از طریق مشارکت و درگیر نمودن مدیریت و پرسنل تمامی سطوح سازمانی می‌باشد.

64

مدیریت فرایندها

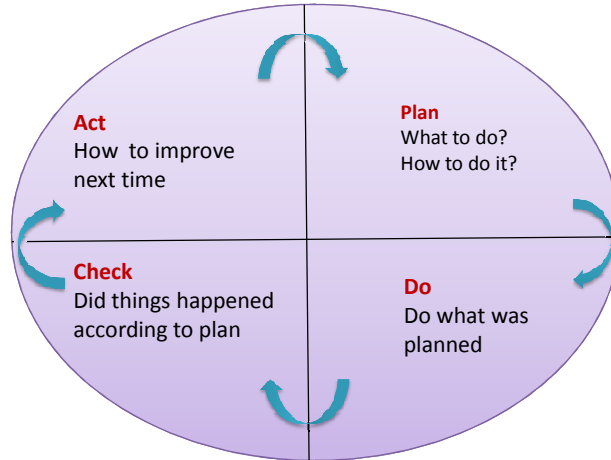
Process Management

هنگامی فرایندها مدیریت می شوند که:

- صاحب یا متولی داشته باشند.
- اهداف مشخصی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی داشته باشند.
- دارای نقشه فرایند (Process Map) باشند.
- شاخص‌های فرایند تعریف شده باشند.
- قابل کنترل باشند.
- برای رسیدن به اهداف فرایند دارای برنامه بهبود و توسعه باشند.

بهبود فرایندها

بهبود مداوم فرآیند



کنترل فرآیند Process Control

- اگر اندازه گیری نکنید، نمی توانید کنترل کنید.
- اگر کنترل نکنید، نمی توانید اداره کنید.
- اگر اداره نکنید، نمی توانید پیشرفت کنید.
- برای بهبود عملکرد فرایندها نیاز به اندازه گیری عملکرد آنها می باشد.

کنترل فرآیند

Process Control

اندازه گیری و ارزیابی که بر هر فرآیند، تحمیل می شود و میتواند داخلی یا خارجی باشد.

خارجی: اعتباربخشی، مشتری، نهادهای قانون گذار

داخلی: الزامات و روشهای داخلی سازمان، ممیزی های داخلی

69

اندازه گیری و ارزیابی فرآیندها

- یک فعالیت سیستماتیک و سلسله مراتبی که کارائی و اثربخشی فرآیندها را اندازه گیری نموده و بهبود می بخشد.

70

اندازه گیری و ارزیابی فرایندها

- ارزیابی عملکرد فرایند در زمان های منظم به پایدار نمودن فرایند و مطابقت دادن آن با استانداردها کمک می نماید و به پیشگیری از خطا و نواقص احتمالی منجر می شود.
- حیطة اندازه گیری عملکرد و ارزیابی فرایند می تواند شامل ورودی، فرایند و خروجی باشد.



اندازه گیری و ارزیابی فرایندها

معمولا از ۳ نوع شاخص برای اندازه گیری عملکرد فرایندها

استفاده می شود:

۱. شاخصهای پیامد (Outcome)
۲. شاخصهای برونداد (Output)
۳. شاخصهای فرایند (Process)

مدل ها و ابزار مدیریت و بهبود فرایندها

- کنترل آماری فرایند (SPC)
- استانداردهای ایزو
- تحلیل حالات خطا و آثار آن (FMEA)
- شش سیگما (6σ)
- ...

هفت ابزار کنترل آماری فرایند:

۱. برگه ثبت داده ها
۲. هیستوگرام
۳. نمودار علت ومعلول
۴. نمودار پارتو
۵. نمودار تمرکز نقصها
۶. نمودار پراکندگی
۷. نمودار کنترل

