

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Quality Management

اطمینان از ارائه خدمات

کیفی و ایمن

از اهمیت و اولویت خاصی در نظام
سلامت برخوردار است

با پیروی از قاعده "تعرف الاشياء به اضدادها" می توان اظهار داشت که

کیفیت # بی کیفیت



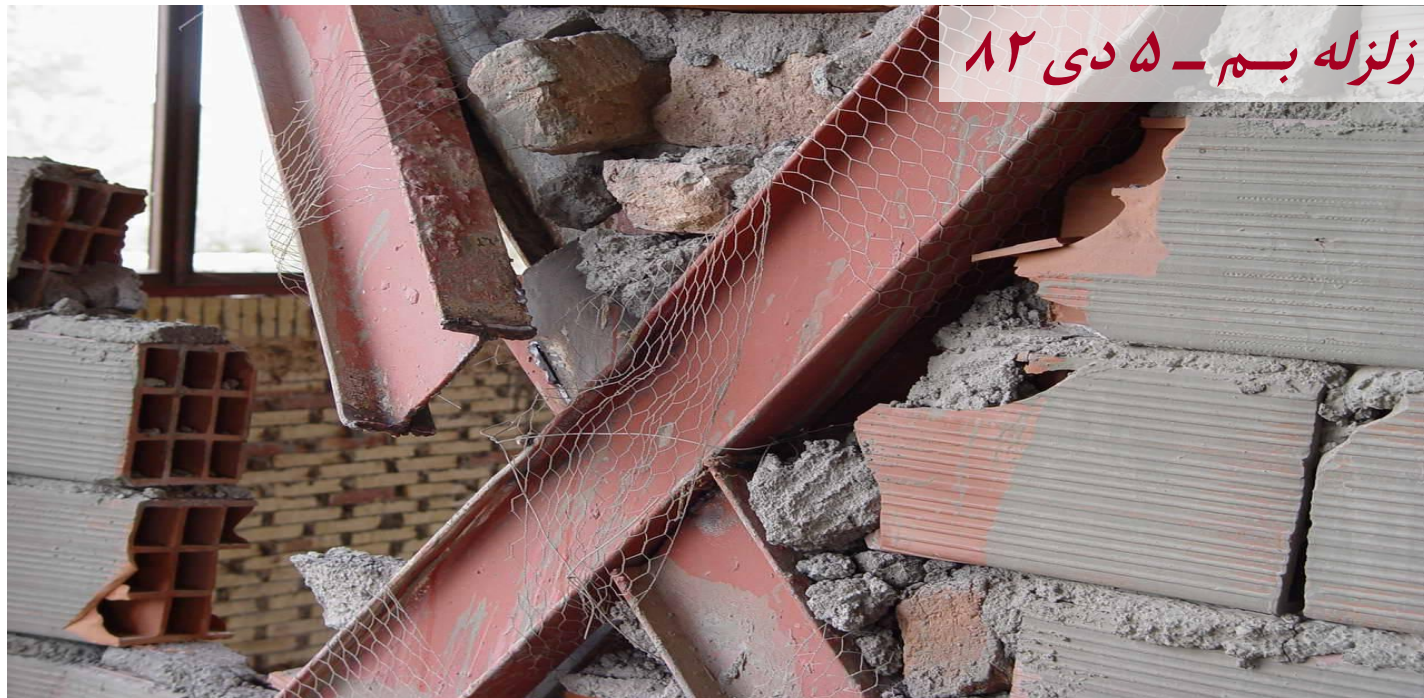
بی کیفیتی چیست؟



علل تخریب : ضعیف بودن جوش ها و صفحه اتصال آن ها

بی کیفیتی چیست؟

مواردی از آسیب دیدن اتصالات، بعثت ضعف جوشکاری یا ناکافی بودن طول جوش مشاهده می گردد.



علل تخریب : ضعف بودن جوش ها و صفحه اتصال آن ها

بی کیفیتی چیست؟

منو سفت بگیر!



بی کیفیتی چیست؟



بی کیفیتی چیست؟



بی کیفیتی چیست؟

زلزله بم - ۵ دی ۸۲



علل تخریب: حذف میلگرد ها

بی کیفیتی چیست؟



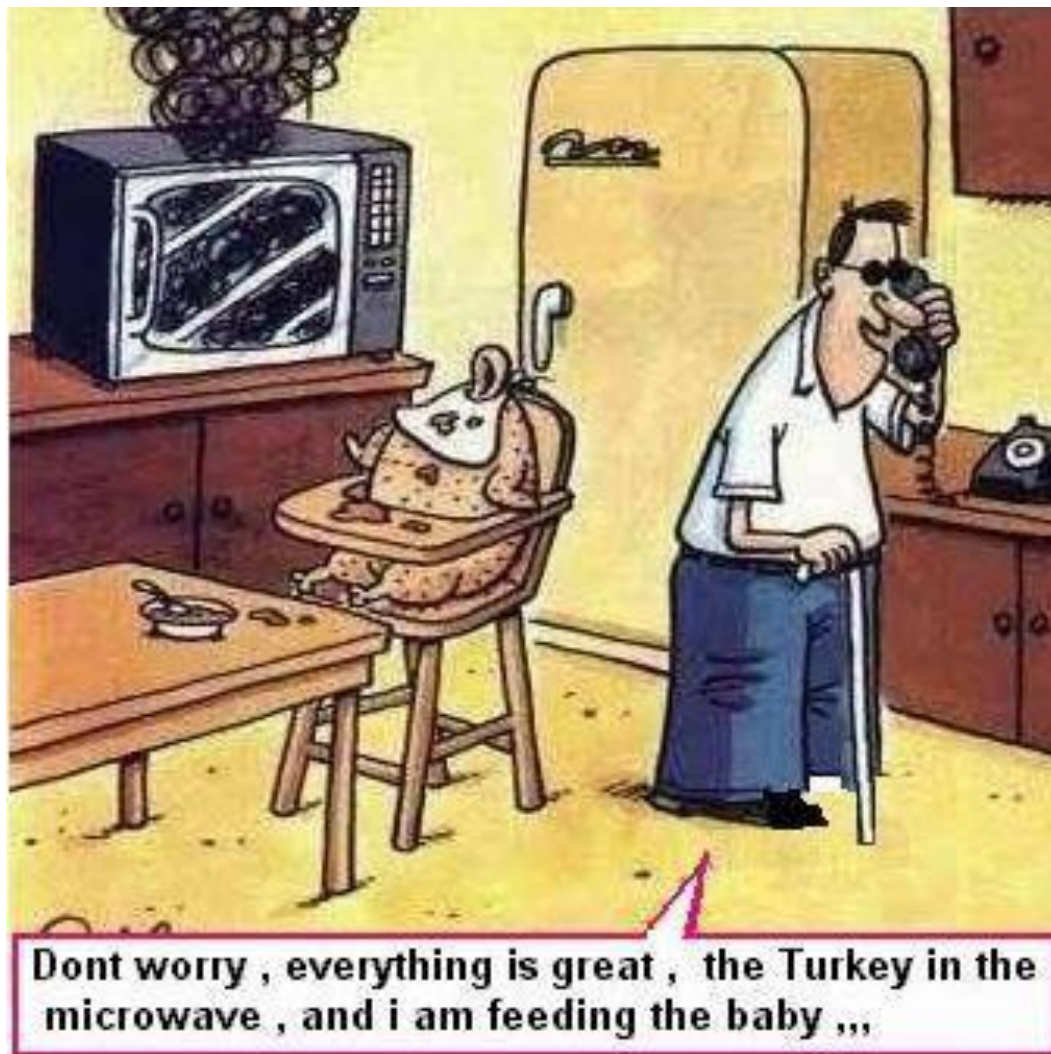
بی کیفیتی چیست؟



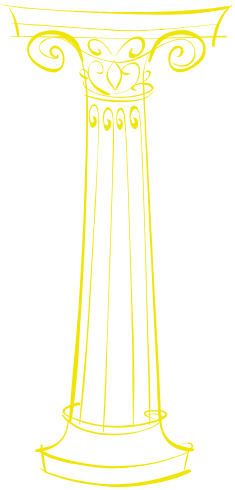
بی کیفیتی چیست؟



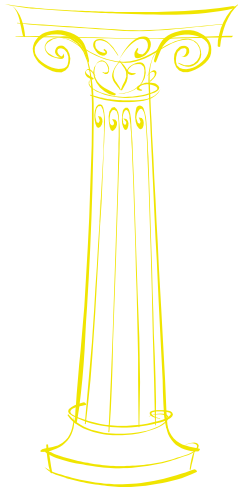
اگہ بوقلمون روی صندلیہ پس بچہ کجاست!؟



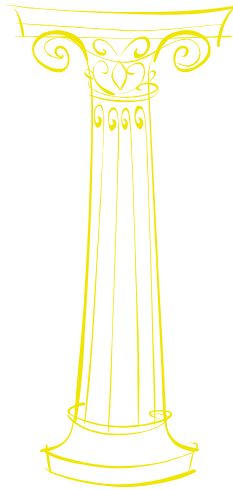
اهداف اصلاحات در نظام سلامت



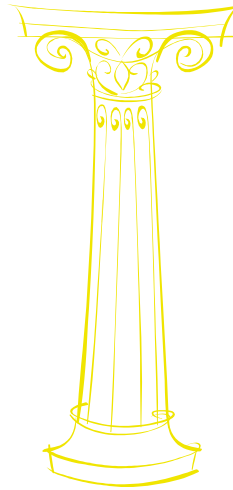
Safe



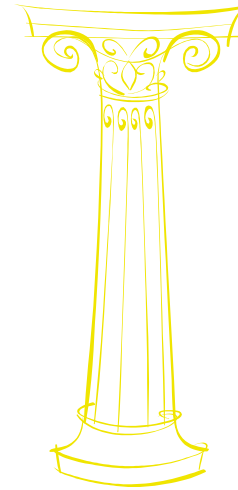
Timely



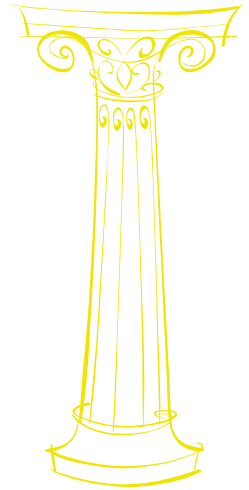
Efficient



Equitable



Effective



**Patient
centered**

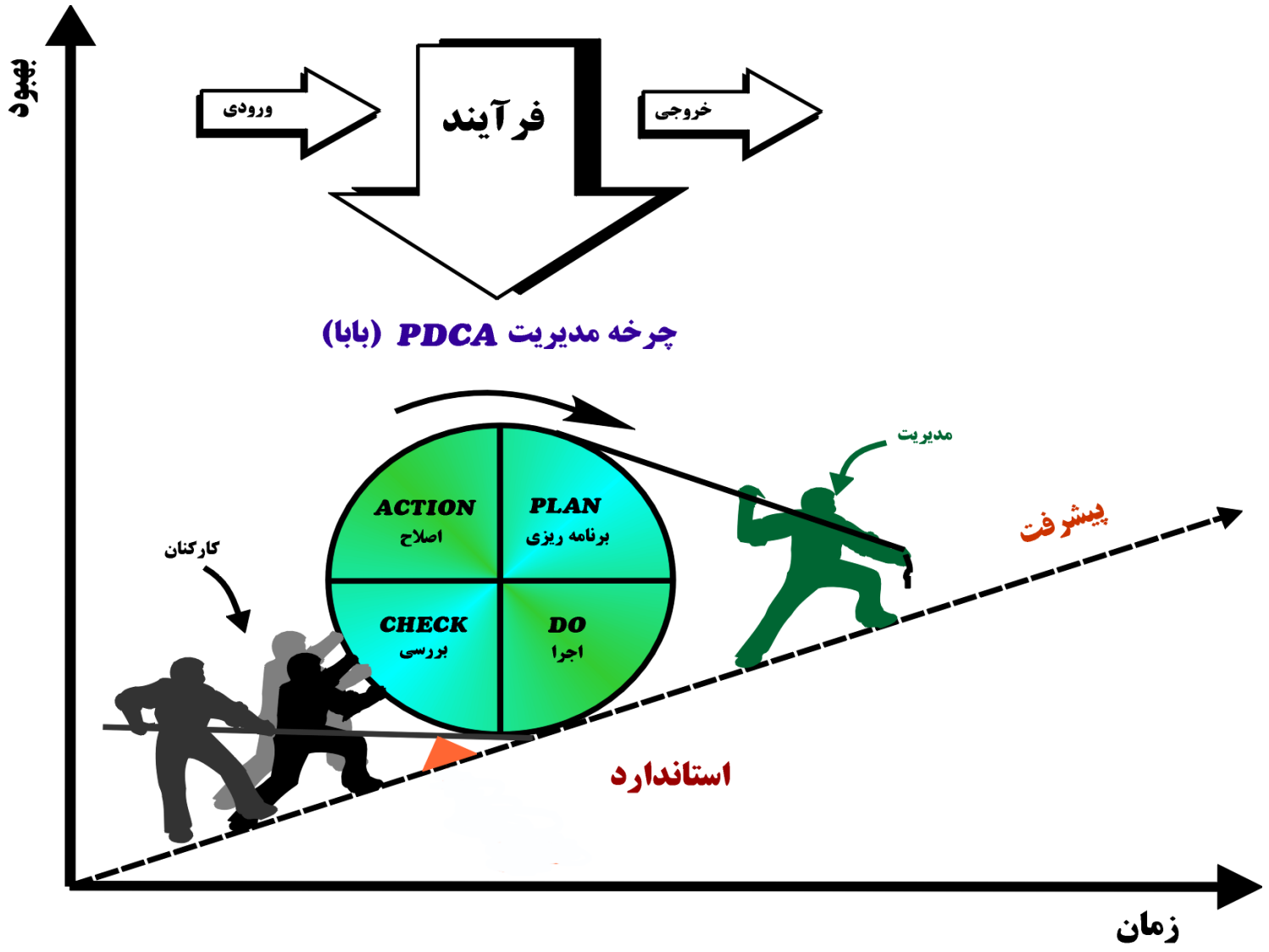
• مقایسه نگرش های قدیمی و جدید به کیفیت

نگرش قدیم یا q	نگرش جدید یا Q
<p>کیفیت به محصول مربوط است</p> <p>کیفیت یک موضوع فنی است</p> <p>کیفیت مسئولیت بازرسان است</p> <p>کیفیت توسط کارشناسان راهبری می شود</p> <p>کیفیت رسیدن به بالاترین درجه است</p> <p>کیفیت باید کنترل شود</p>	<p>کیفیت به عملکرد سازمان مربوط است</p> <p>کیفیت یک موضوع استراتژیک است</p> <p>کیفیت مسئولیت همه کارکنان است</p> <p>کیفیت توسط مدیریت راهبری و هدایت می شود</p> <p>کیفیت نیل به درجه معینی از مطلوبیت است</p> <p>کیفیت باید بهبود داده شود</p>



کیفیت چیست؟

- دستیابی به **استانداردهای** از پیش تعیین شده .
- استانداردها با توجه به نیازها و انتظارات مشتری ها و منابع موجود مشخص میشوند.
- باید بطور مستمر در استانداردها تجدید نظر شود.



کیفیت چیست؟

- **کار درست را بار اول درست انجام دادن و دفعات بعد بهتر انجام دادن.**
- این تعریف متضمن تصمیم گیری کیفی، اجرای کیفی و ارتقای مستمر می باشد.

کیفیت چیست؟

- به نیازها و انتظارات **منطقی** مشتری ها پاسخ دادن .

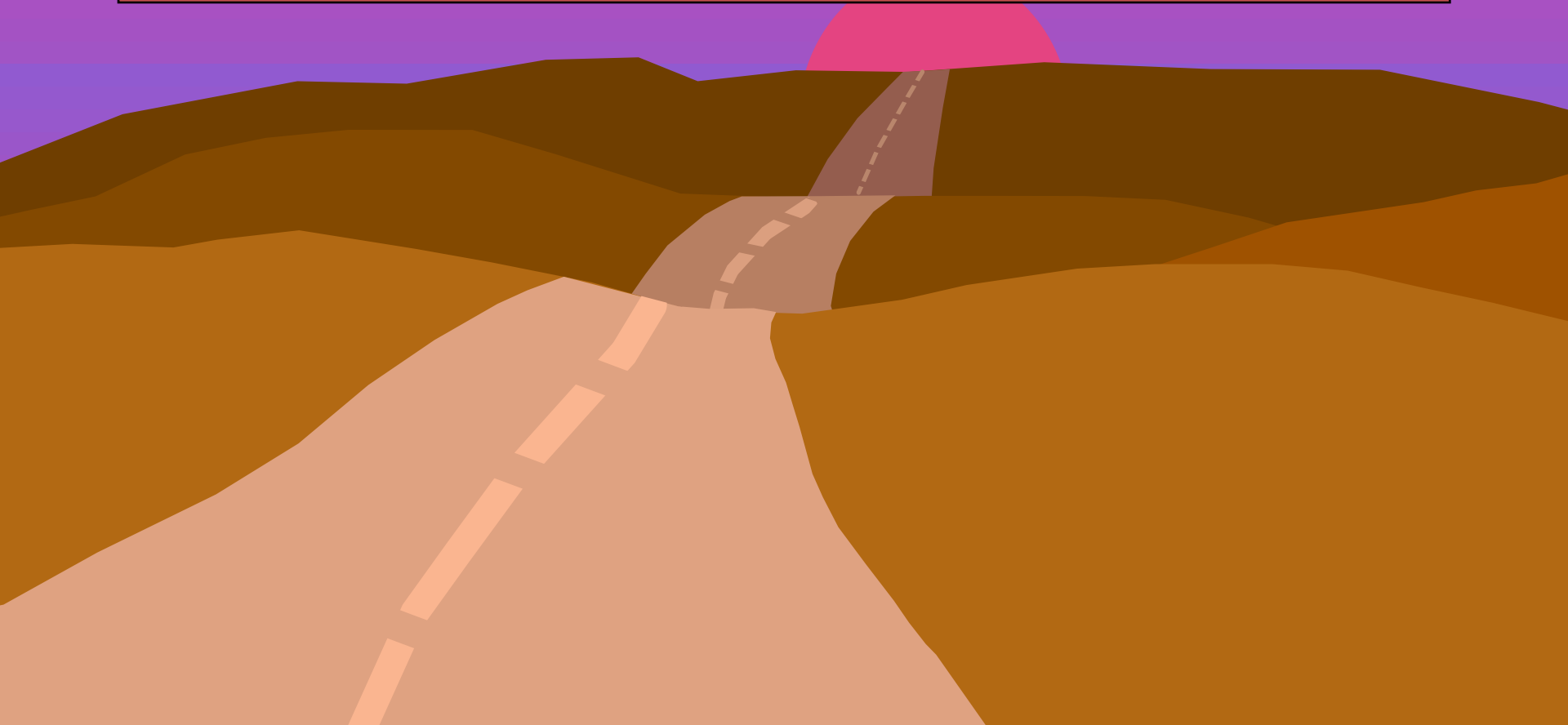
کیفیت چیست؟

- **زیر بنای تحولات اساسی در سازمان های ارائه خدمات در سه دهه اخیر.**

برداشتهای غلط از کیفیت

- کیفیت یعنی لوکس ، جذاب ، درخشانده و وزین بودن .
- کیفیت ملموس نیست ، بنابراین قابل سنجش نمی باشد .
- کیفیت، هزینه در بر دارد .
- باید “ واحد کیفیت ” ایجاد شود .
- مشکلات کیفیت از عملکرد کارکنان ناشی می شود

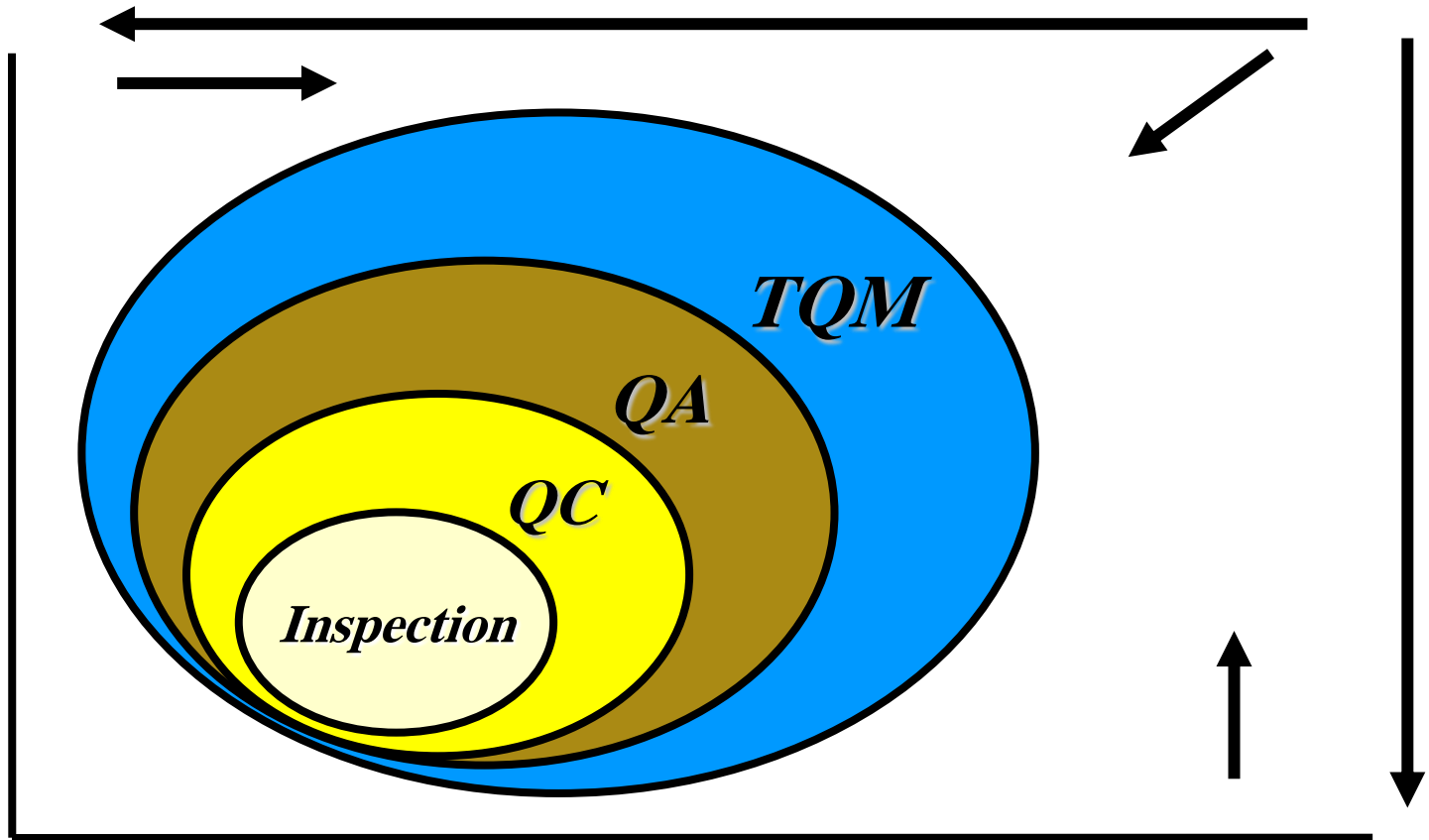
Quality is a Journey,
not a Destination



تعریف کیفیت در خدمات بهداشتی

کیفیت مراقبت های بهداشتی عبارت است از
سطحی از خدمات بهداشتی ارائه شده به
افراد و جوامع که احتمال نتایج بهداشتی
مطلوب را افزایش دهد و مطابق دانش
حرفه ای روز باشد

توسعه تاريخي مديريت كيفيت



- ▶ تلاشها بعد از تولید محصول یا ارائه خدمت انجام می گیرد .
- ▶ در بهترین شرایط ممکن فقدان کیفیت - نه کیفیت - را نشان می دهد .
- ▶ تولید محصول یا ارائه خدمت فاقد الزامات را مجاز میداند ، زیرا که برای پیشگیری اقدام نمی شود .
- ▶ چنین تلقی می شود که منشا مشکلات کیفیت کارکنان می باشند نه فرایندها و سیستم ها .
- ▶ برای یافتن نقص ، نقش پلیسی و کار آگاهی حاکم می شود و کارکنان برای حفظ خود از خطر ، حالت دفاعی به خود می گیرند .
- ▶ برای یادگیری از مشکلات و پیشگیری از بروز آنها تلاشی به عمل نمی آید .
- ▶ روح همکاری ، اعتماد ، مسؤولیت پذیری و خلاقیت از بین میرود و جو سوءظن ، ملامت و تمایل به کتمان مشکلات حاکم می شود .

در آینده دو نوع سازمان وجود خواهد داشت

آنهايي که **کیفیت فراگیر** را اجراء کرده‌اند

و آنهايي که از دور خارج شده‌اند.

شما مجبور به اجراء **مدیریت کیفیت فراگیر** نیستید زیرا

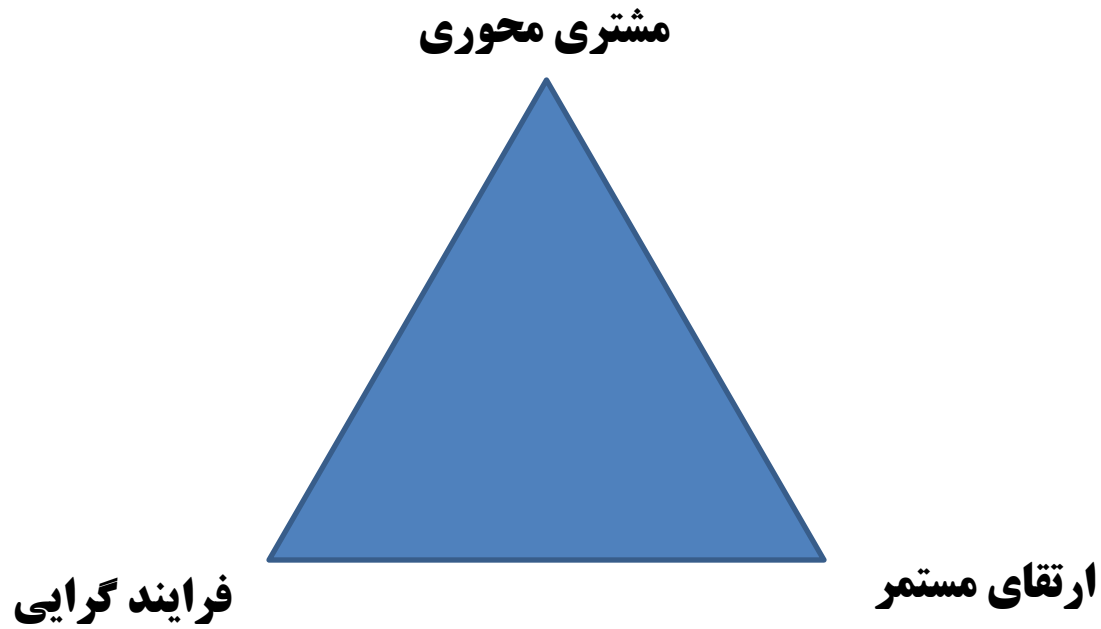
بقاء اجباری نیست.

ادوارد دمینگ

Total Quality Management

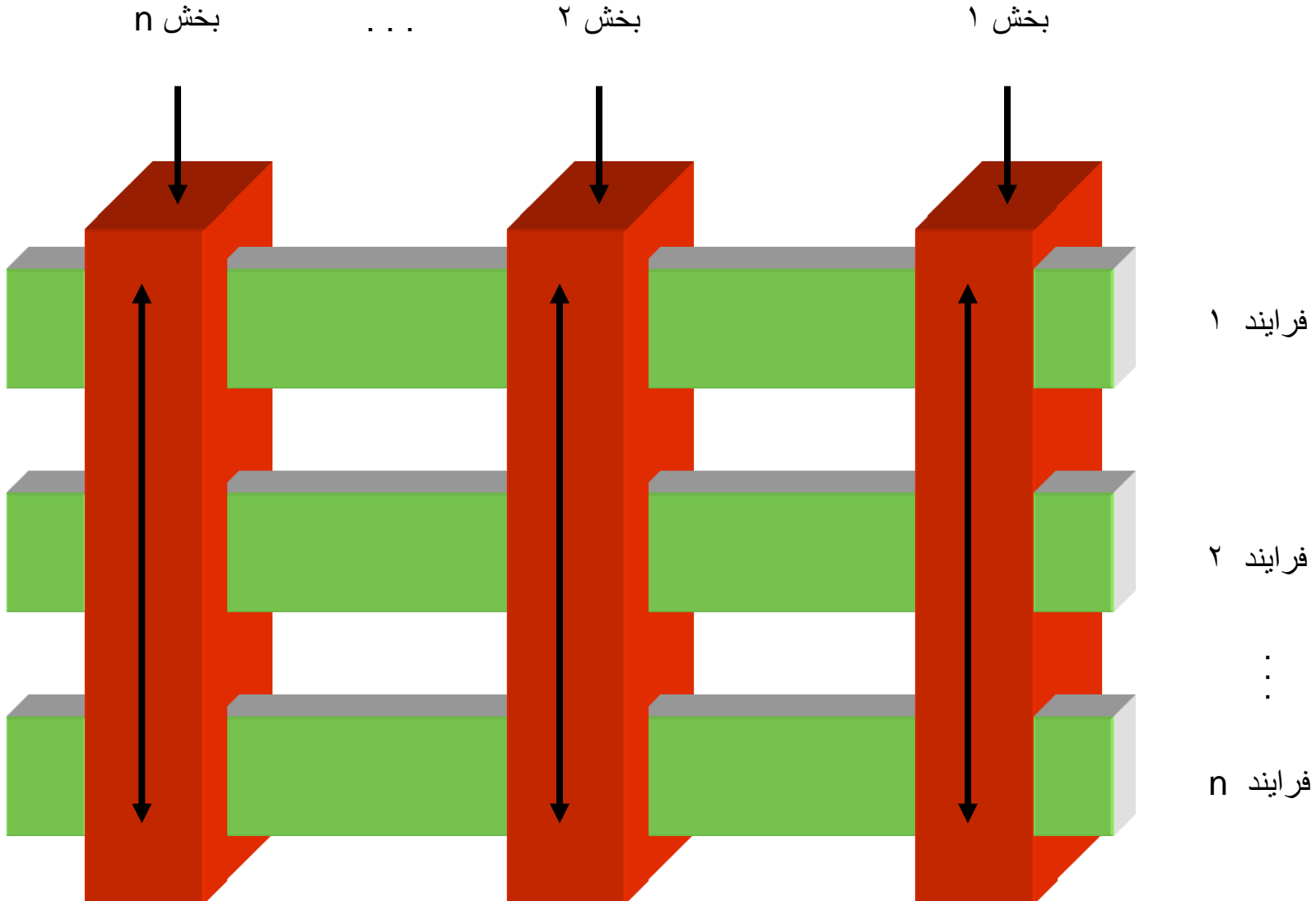
مدیریت جامع کیفیت فرایندی است متمرکز بر مشتریان، کیفیت محور، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیمها، که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، از طریق ارتقای مستمر فرایندها، توسط مدیریت ارشد سازمان، رهبری میشود.

سه رکن فلسفي مدیریت جامع کیفیت



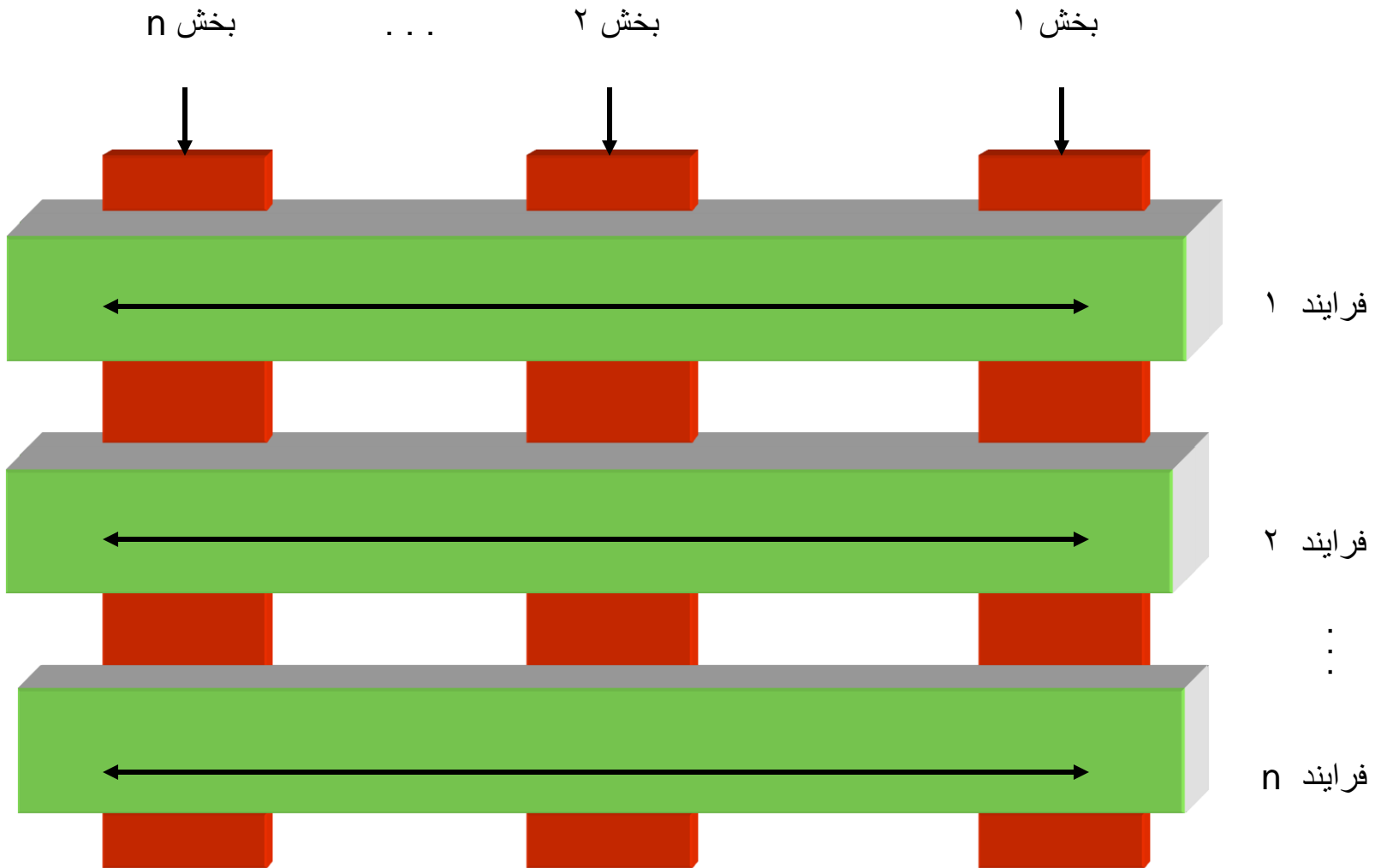
ساختار عمودي سازمان

کانون توجه و فعالیتها: بخشهای مختلف



جریان افقی فرایندها

کانون توحه و فعالیتها: **فرایندها**



بهبود عملکرد فرآیندها را ارتقای کیفیت
می نامند

صاحب فرایند کیست؟

کسانی را که حداقل در يك مرحله از مراحل فرایند درگیر باشند **صاحبان فرایند** می نامند .

صاحبان فرایندها معمولاً بیشترین اطلاعات را در رابطه با عملکرد فرایند دارند .

➤ شخص یا واحدی که نتیجه کار شخص یا واحد دیگر را دریافت می

کند **مشتری** نامیده می شود .

برای یک سازمان دو نوع مشتری وجود دارد :

➤ مشتری خارجی

➤ مشتری داخلی

در یک واحد عرضه خدمات، کارکنان و قسمتهای مختلف، مشتری هم می باشند.

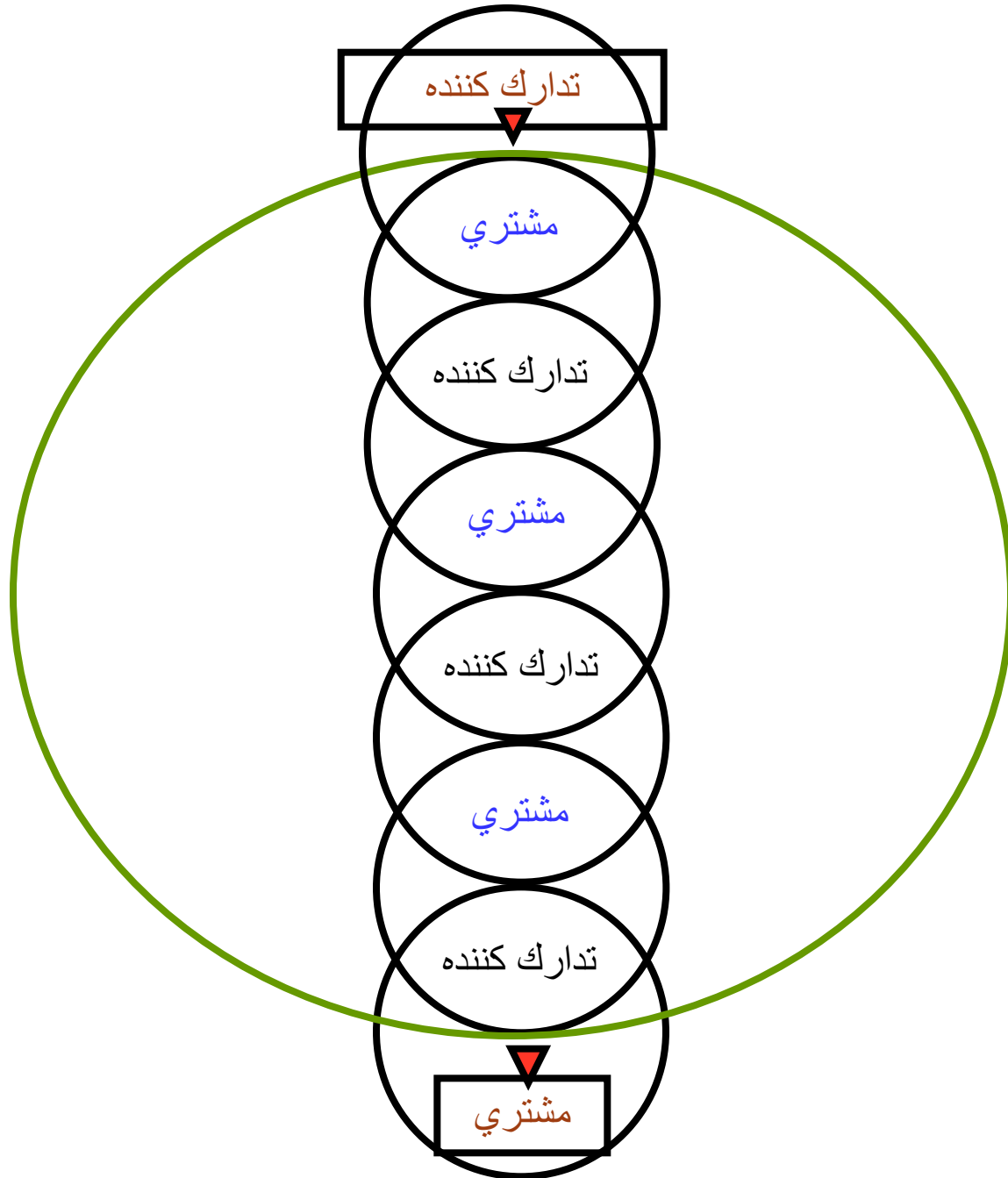
➤ از میان مشتریهای خارجی، کسانی را که یک سازمان برای ارائه خدمت به آنها به وجود

آمده است **مشتری نهایی** می نامند .

➤ واژه مشتری یک رابطه را بیان می کند که در یک طرف آن **تدارک کننده** و در طرف دیگر

آن **مشتری** قرار دارد .

حلقه هاي مشتري و تدارك کننده



سازمانها برای بقاء نیازمند مشتریان خود هستند



"A customer is the most important visitor on our premises.

مشتری مهمترین ناظر بر فعالیتهای ما است.

He is not dependent on us; we are dependent on him.

او به ما وابسته نیست. ما به او وابسته هستیم.

He is not an interruption in our work; he is the purpose of it.

مشتری در کار ما، یک هدف زودگذر نیست بلکه مشتری هدف و غایت همه اقدامات ماست.

He is not an outsider in our business; he is a part of it.

او یک فرد خارجی در سازمان ما محسوب نمی شود. بلکه مشتری جزئی از سازمان ماست.

We are not doing him a favour by serving him; he is doing us a favour by giving us an opportunity to do so. “

ما با خدمتی که به مشتری ارائه می نماییم به او لطف نمی کنیم، بلکه او از این طریق فرصتی برای ادامه کار به ما می دهد، و در حق ما لطف و التفات می نماید

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

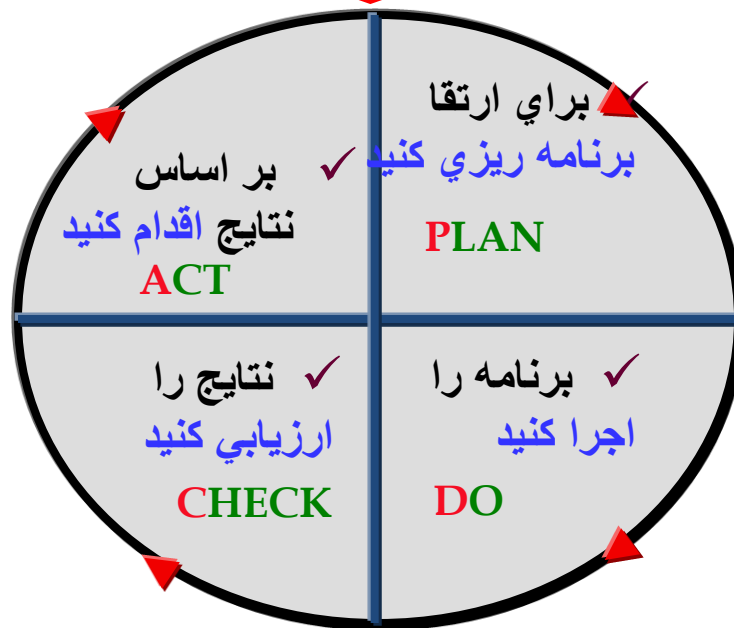
✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . FIND

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . ORGANIZE

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . CLARIFY

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . UNDERSTAND

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد . SELECT



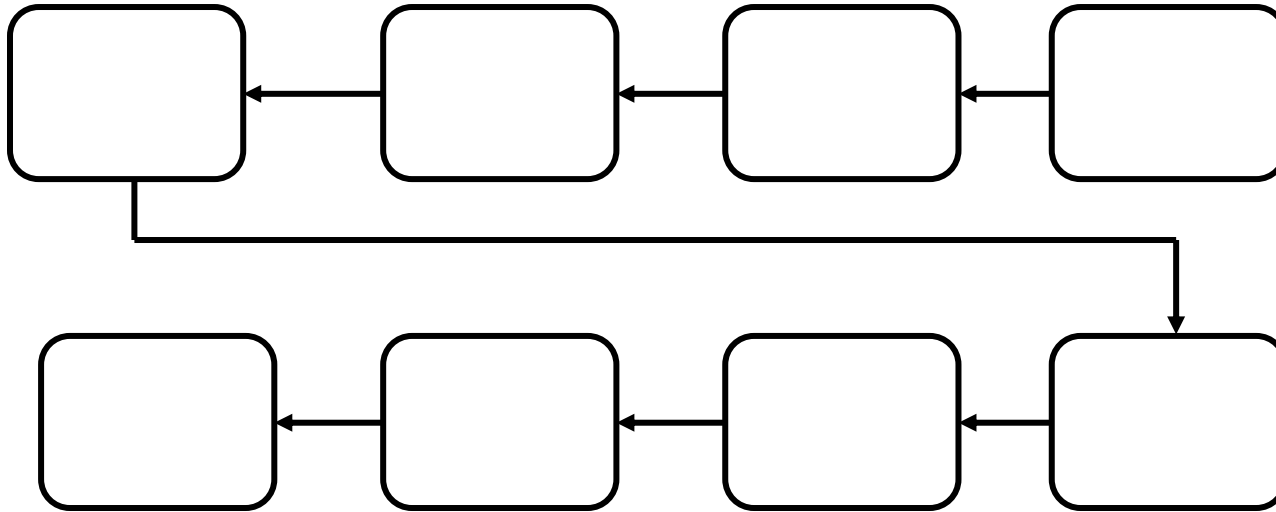
❖ فرایندی را انتخاب کنید که:


- ۱- فرایند در سیستم وجود داشته باشد.
- ۲- فرایند تکرار پذیر باشد.
- ۳- جمع آوری اطلاعات در مورد آن آسان باشد.
- ۴- شما بتوانید بطور فعال در آن شرکت کنید.
- ۵- ایجاد تغییر در فرایند نسبتاً آسان باشد.
- ۶- موضوع در ارتباط با شما و سازمان باشد.

➤ ابزار ساده ای است که برای نشان دادن مراحل اصلی فرایند استفاده می شود .

هدف :

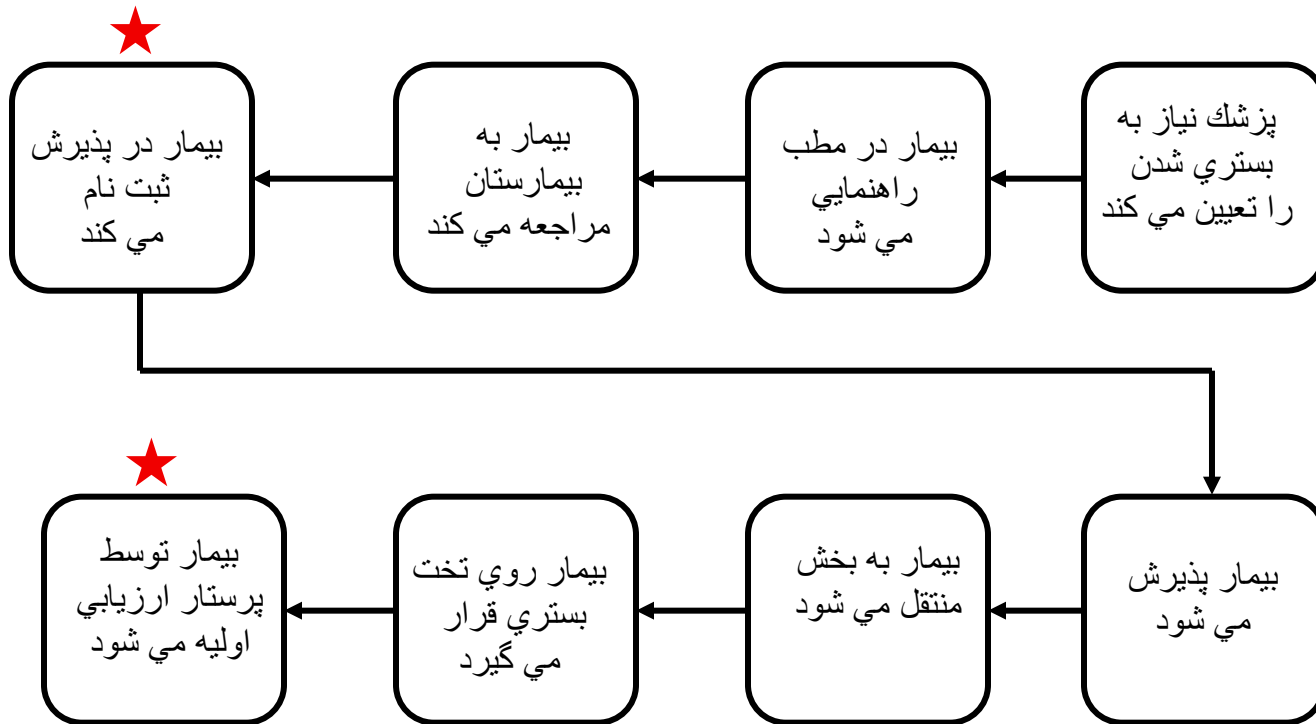
➤ برای تعیین ابتدا و انتهای فرایند و ایجاد یک تصویر بزرگ از فرایند به کار برده می شود .



- شروع فرایند را در منتهی الیه سمت راست يك صفحه كاغذ مي نویسیم .
- از اعضاي تیم مي خواهیم مراحل اصلي فرایند را نام ببرند؛ موارد را روی تخته مي نویسیم
- مراحل اصلي فرایند را به ترتیبی که اتفاق مي افتند ، مرتب مي کنیم .
- هر فعالیت را داخل يك مستطیل قرار مي دهیم . جریان مراحل فرایند را با  نشان مي دهیم
- ابتدا و انتهای مراحل از فرایند را که ارتقا داده خواهد شد با ستاره مشخص مي کنیم .

نمودار قالبی

نمودار قالبی فرایند پذیرش بیمار غیرفوریتی



تیمی که فرایند را می شناسد سازماندهی کنید

❖ اساس مرحله (۲) این است که اطمینان پیدا کنید گروهی را که برای ارتقای فرایند انتخاب کرده اید، فرایند را می شناسد، بنا براین اعضای تیم باید از بین صاحبان فرایند انتخاب گردد.

❖ برای ارتقای فرایند همیشه تیم لازم نیست، ممکن است یک نفر به تنهایی کار را انجام دهد.

❖ مسوولین واحد ها غالبا از جریان فرایندها بی خبرند، بنابراین باید صاحبان فرایند در تیم عضویت داشته باشد.

❖ اگر مشارکت فرد متخصصی لازم باشد به صورت مهمان دعوت شود.

❖ سعی کنید تعداد اعضای تیم کمتر از ۱۲ نفر باشد.

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

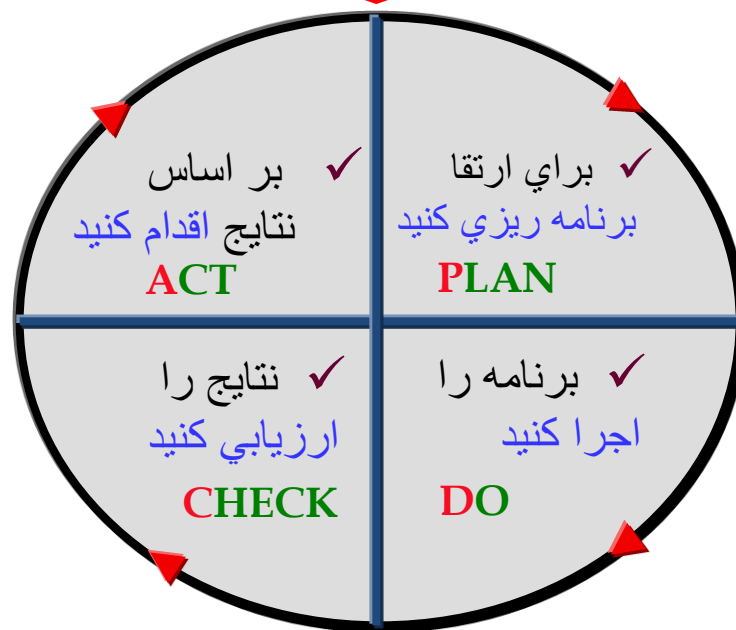
✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . **FIND**

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . **ORGANIZE**

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . **CLARIFY**

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . **UNDERSTAND**

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد . **SELECT**



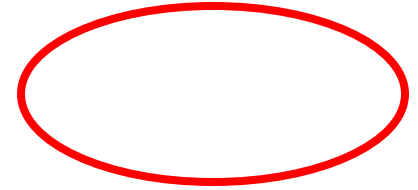
روشن کنيد فرايند چگونه
عمل مي کند

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

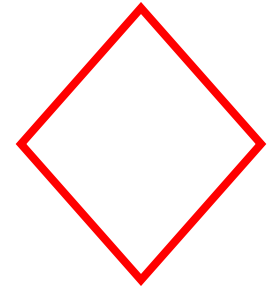
برای نشان دادن ابتدا و انتهای فرایند



برای نشان دادن انجام یک فعالیت



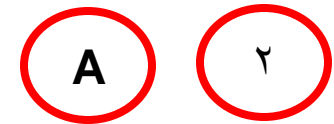
برای نشان دادن یک تصمیم گیری



برای نشان دادن مسیر جریان



برای نشان دادن ادامه فرایند در جای دیگر



نمودار جریان فرایند ارسال يك نامه

الف

نامه توسط رئیس یا جانشین او امضا می شود

نامه به دبیرخانه ارسال می شود

مهر و امضا شده و تاریخ زده می شود

به تعداد مورد نیاز کپی تهیه می شود

اصل و رونوشت تفکیک می شود

نامه تحویل نامه رسان می شود

نامه تحویل پست یا واحد می شود

پیش نویس نامه توسط کارشناس تهیه می شود

پیش نویس نامه پاراف می شود

نامه پاراف شده به دفتر رئیس یا جانشین او ارسال می شود

آیا
پیش نویس نامه
امضا می شود؟

خیر

بلی

نامه به دبیرخانه ارسال می شود

نامه تحویل ماشین نویس می شود

نامه تایپ می شود

نامه جهت پاراف به واحد مربوطه ارسال می شود

ایا نامه صحیح
تایپ شده است؟

خیر

بلی

الف

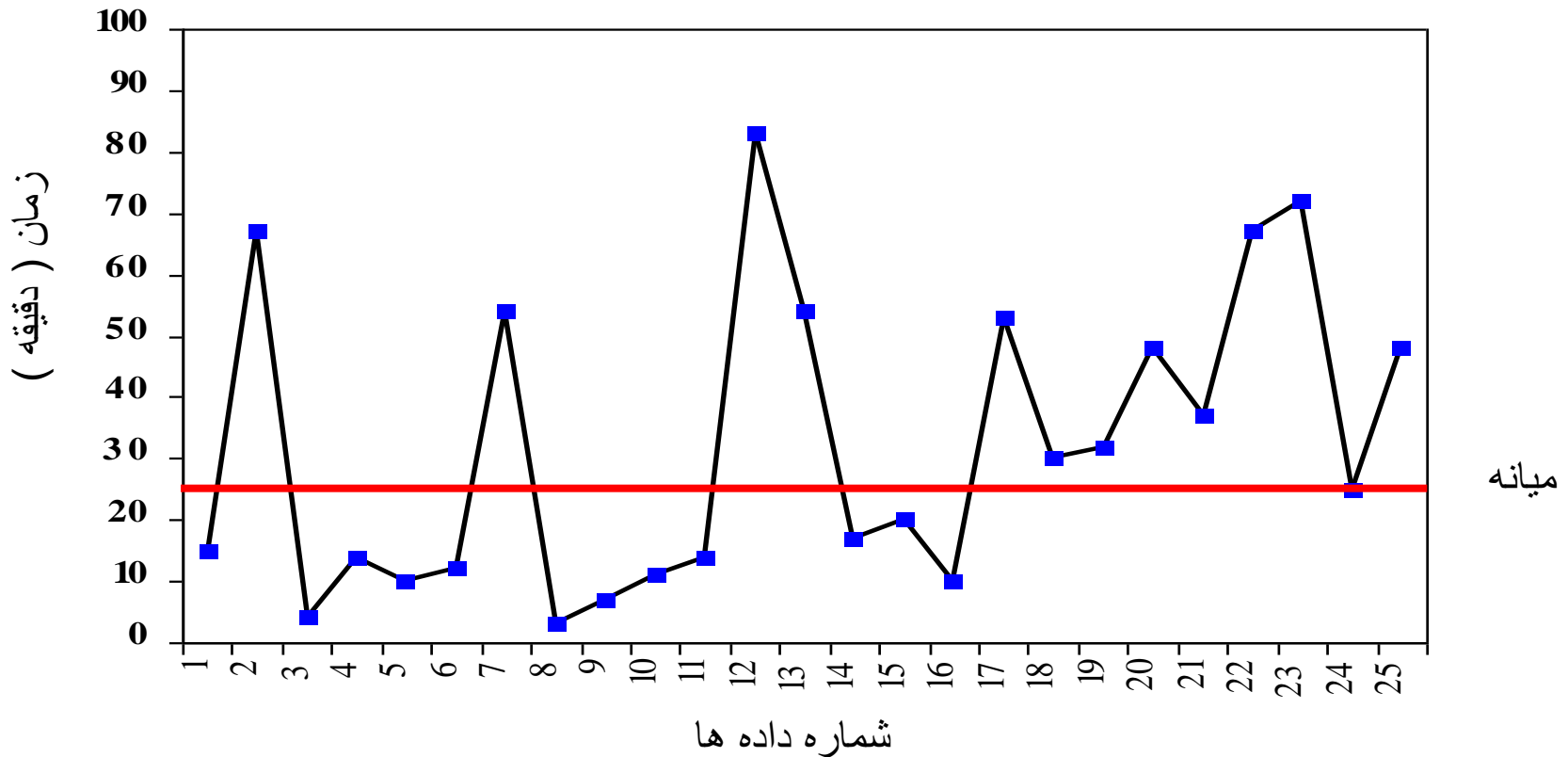
نمودار جریان داده ها

داده هاي مربوط به زمان صرف شده در يك فرايند بر حسب دقيقه

۲۵ ۲۴ ۲۳ ۲۲ ۲۱ ۲۰ ۱۹ ۱۸ ۱۷ ۱۶ ۱۵ ۱۴ ۱۳ ۱۲ ۱۱ ۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱
 ۴۸ ۲۵ ۷۲ ۶۷ ۳۷ ۴۸ ۳۲ ۳۰ ۵۳ ۱۰ ۲۰ ۱۷ ۵۴ ۸۳ ۱۴ ۱۱ ۷ ۳ ۵۴ ۱۲ ۱۰ ۱۴ ۴ ۶۷ ۱۵

داده هاي مرتب شده

۸۳ ۷۳ ۶۷ ۶۷ ۵۴ ۵۴ ۵۳ ۴۸ ۴۸ ۳۷ ۳۲ ۳۰ ۲۵ ۲۰ ۱۷ ۱۵ ۱۴ ۱۴ ۱۲ ۱۱ ۱۰ ۱۰ ۷ ۴ ۳



تعریف: نمایش داده ها روی محورهای مختصات به ترتیبی که اتفاق می افتند.

هدف: برای نشان دادن تغییرات عملکرد يك فرایند استفاده می شود.

چگونه يك نمودار جریان داده ها را رسم می کنیم ؟

- روی کاغذ رسم یک خط عمودی و یک خط افقی عمود بر آن رسم می کنیم .
- خط عمودی را به نام متغیر مورد نظر (مثلا زمان) نامگذاری می کنیم .
- روی خط افقی شماره داده ها را به ترتیب زمان جمع آوری آنها مشخص می کنیم .
- مقیاس خط عمودی را تعیین می کنیم .
- برای هر داده نقطه ای را با استفاده از محورهای افقی و عمودی پیدا می کنیم .
- نقاط به دست آمده را به هم وصل می کنیم .
- میانه یا میانگین داده ها (حد وسط) را تعیین می کنیم .
- خط میانه یا میانگین را به موازات محور افقی رسم می کنیم .

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

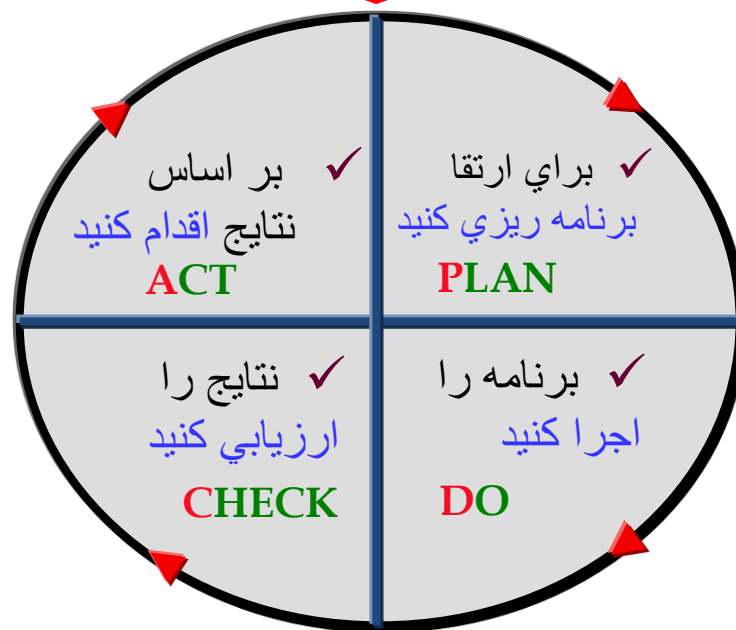
✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . **FIND**

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . **ORGANIZE**

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . **CLARIFY**

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . **UNDERSTAND**

✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد . **SELECT**



علل تغییرات عملکرد یک فرآیند

• **علل خاص**

- بدلیل تغییرات ناگهانی در شرایط کار بوجود می آیند
 - **قابل پیش بینی نیستند**
 - علل حدود ۱۵٪ مشکلات را تشکیل می دهند
 - **باید قبل از پرداختن به علل عام برطرف گردند**
 - تشخیص آنها نسبتاً آسان است
- معمولاً راه حلهای ساده لازم است

• **علل عام**

- در ساختار یا ذات فرآیند وجود دارند
 - **قابل پیش بینی هستند**
 - علل حدود ۸۵٪ مشکلات را تشکیل می دهند
 - **برای حل آنها مداخله مدیریت لازم است**
 - تشخیص آنها دشوار است
- رفع آنها محتاج تغییر ساختار فرآیند است

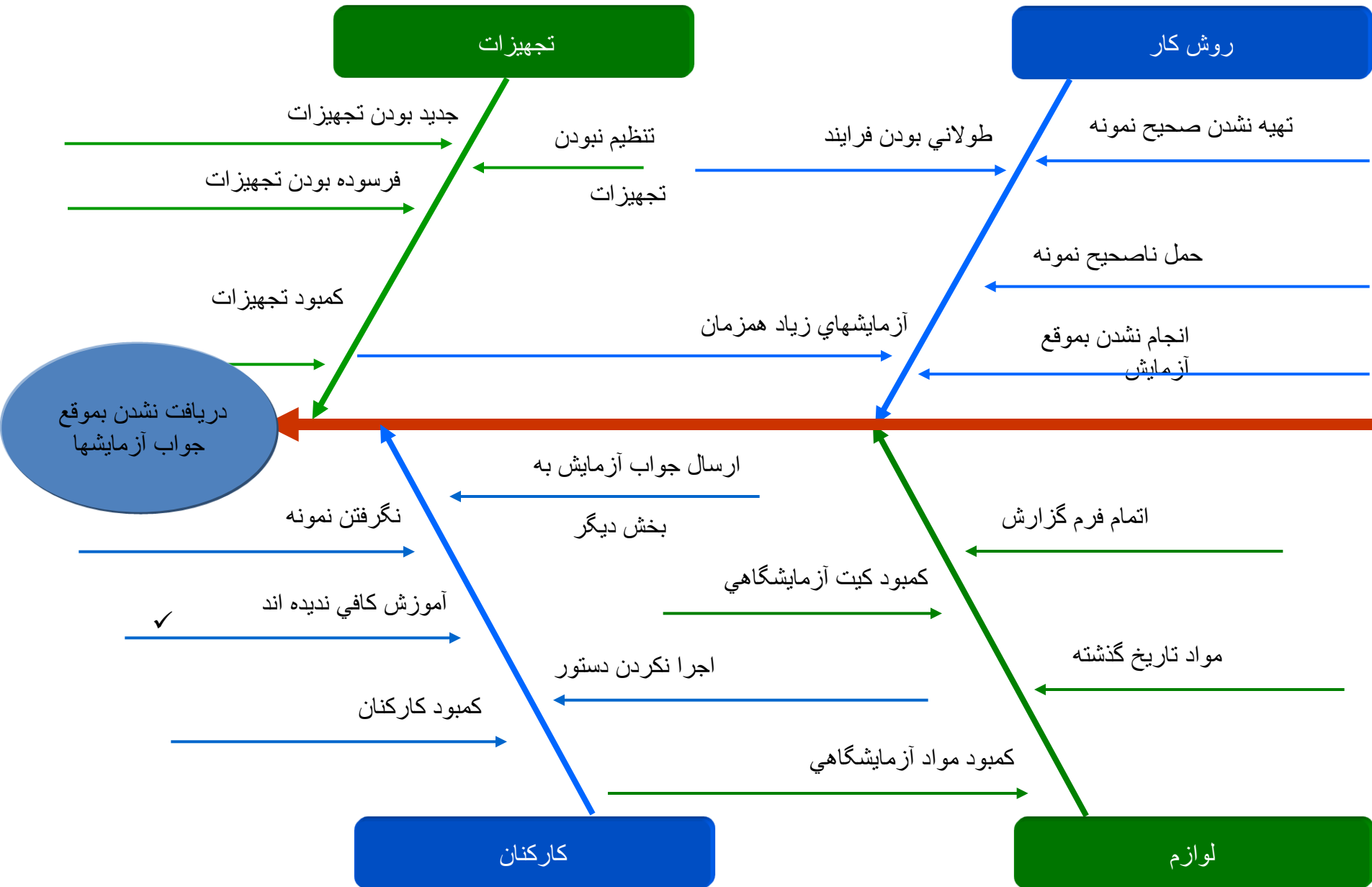
علل خاص

- **اقدامات زیر را انجام دهید**
 - تلاش کنید علل خاص را از علل عام افتراق دهید
 - **اگر علت خاص اثر منفی داشت از وقوع یا تاثیر آن پیشگیری کنید**
 - اگر علت خاص اثر مثبت داشت آنرا وارد فرآیند کنید
- **از اقدامات زیر اجتناب کنید**
 - تغییرات اساسی در طراحی فرآیند
 - **وضع سیاست ها یا مقررات جدید**
 - تغییرات اساسی در روشهای کاری روزمره

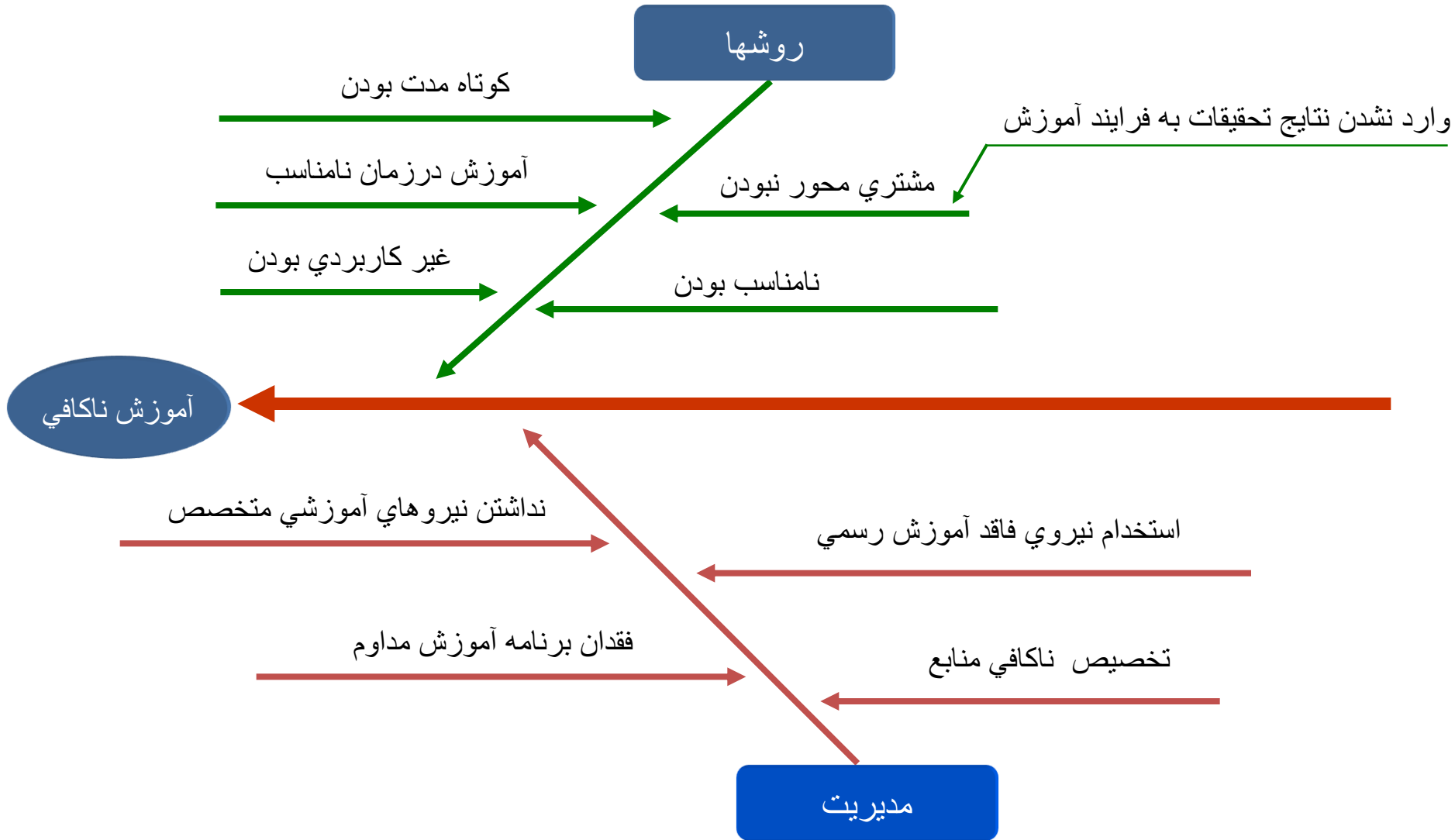
در مورد علل عام اقدامات زیر را انجام دهید

- تغییرات از تواناییهای ذاتی فرآیند ناشی می شود و فقط پس از بهبود یا تجدید نظر در طراحی فرآیند، نتایج بهبود خواهند یافت
- ساختار فرآیند را مطالعه کنید و عواملی را که موجب تغییرات می شوند، شناسایی کنید. برای بهبود پایدار در عملکرد فرآیند، ساختار آنرا تغییر دهید.

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی) : علل دریافت نشدن بموقع جواب آزمایشها



نمودار علت و معلول بسط داده شده



روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

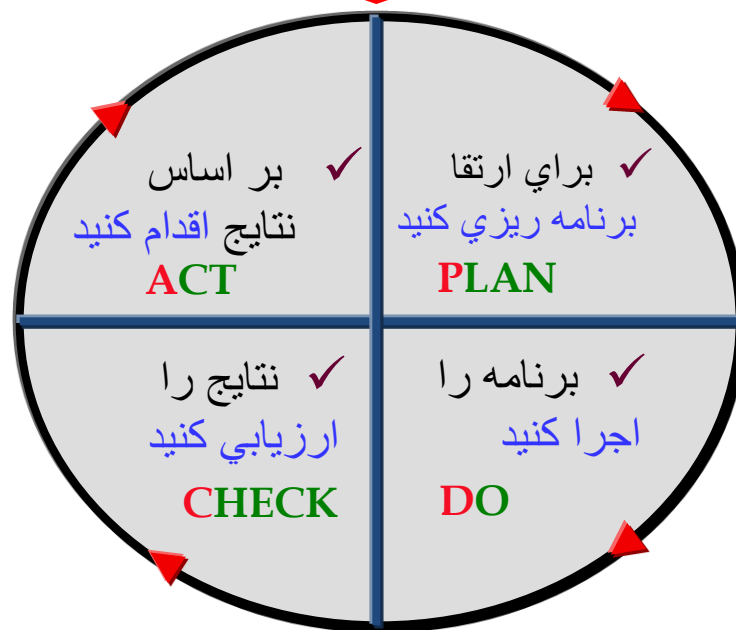
✓ فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . **FIND**

✓ تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . **ORGANIZE**

✓ روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . **CLARIFY**

✓ علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . **UNDERSTAND**

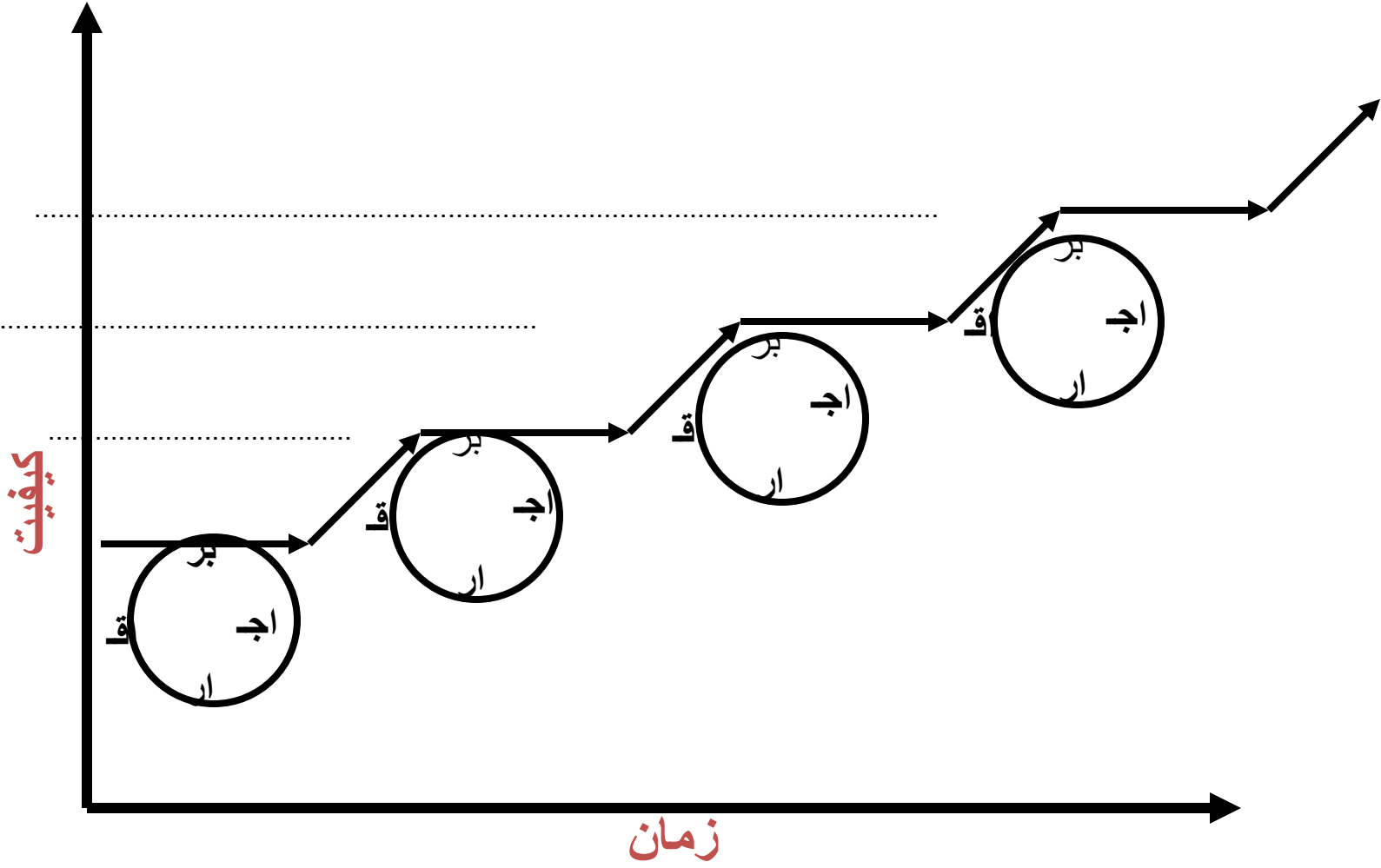
✓ قسمتي از فرايند را كه نياز به ارتقا دارد انتخاب كنيد . **SELECT**



تابلوي گزارش

<p>۲. تيمي را سازماندهي كنيد :</p> <ul style="list-style-type: none"> • فهرست اعضاي تيم 	<p>۱. فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد :</p> <ul style="list-style-type: none"> • نمودار قالبی 	
<p>۴. علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بارش افكار • نمودار همگرایی • نمودار علت و معلول 	<p>۳. عملکرد فرايند را روشن كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نمودار جريان حاري فرايند • برنامه جمع آوري داده ها • نمودار جريان داده ها 	
<p>۷. برنامه را اجرا كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • داده ها را جمع آوري كنيد 	<p>۶. براي ارتقا برنامه ريزي كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • برنامه اجرايي • برنامه جمع آوري داده ها 	<p>۵. مورد ارتقا را انتخاب كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بارش افكار • روش گروه اسمي • روش راي گيري متعدد • جدول اولويت بندي و انتخاب
<p>۹. بر اساس نتايج اقدام كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اقدام براي تثبيت نتايج • برنامه اجرايي جديد 		<p>۸. نتايج را ارزيابي كنيد:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نمودار جريان داده ها • تحليل داده ها

ارتقاي مستمر کیفیت



FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA)

- ❖ يك روش علمي است.
- ❖ يك روش يادگيري تجربی است.
- ❖ يك روش تحقيق در فرايند ها و سيستم هاست.
- ❖ يك روش حل مشكل است.
- ❖ يك روش براي افزايش بهره وري است.
- ❖ يك روش ارتقاي كيفيت (عملکرد) است.
- ❖ يك روش براي ترغيب مديریت مشاركتی است.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرایند : (FOCUS PDCA) (ادامه)

❖ 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.

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

سه رکن فلسفي مدیریت جامع کیفیت :

❖ فرایند گرایی

❖ مشتری محوری

❖ ارتقای مستمر

چیزهایی را که مدیران ارشد باید در رابطه با TQM بدانند :

➡ TQM یک مداخله بلند مدت است .

➡ TQM مسؤولیت همگانی است .

➡ مدیران ارشد حیاتی ترین نقش را به عهده دارند .

➡ نسبت به TQM باید تعهد بلند مدت وجود داشته باشد .

➡ شروع و ادامه TQM کار آسانی نیست .

➡ می توان با استفاده از اصول و فنون TQM ، سازمان را نوسازی کرد .

فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند :

- ▶ برای درک مفاهیم ، اصول و روشهای TQM وقت صرف کنند .
- ▶ مسؤولیت TQM را به عهده بگیرند و به عنوان الگو و مربی عمل کنند .
- ▶ ریاست کمیته هدایت یا شورای کیفیت را به عهده بگیرند .
- ▶ یک برنامه بلند مدت برای اجرای TQM تهیه کنند .
- ▶ ساختار مناسبی برای حمایت از فعالیتهای TQM ایجاد کنند .
- ▶ برای حمایت از TQM منابع لازم تخصیص دهند .

فعالیت‌هایی را که مدیران ارشد باید انجام دهند : (ادامه)

- جو فرهنگی مناسبی را برای پرداختن به ارتقای مستمر کیفیت ایجاد کنند .
- هر روز قسمتی از وقت خود را به فعالیت‌های ارتقا اختصاص دهند .
- کیفیت را جزء مهمی از برنامه همه نشست‌ها قرار دهند .
- یک برنامه آموزشی برای آموزش کلیه کارکنان تدارک ببینند .
- کار تیمی ، انعطاف‌پذیری و خلاقیت را ترغیب کنند .
- به طور منظم به واحدها سر زده و ارتباط بی سابقه‌ای برقرار کنند .
- پیشرفت مدیریت جامع کیفیت را سنجش کنند .
- از دستاوردها تقدیر کرده و موفقیت‌ها را جشن بگیرند .

برای دادن قدرت و اختیار به کارکنان

- به کارکنان اعتماد کرده و توانایی آنان را برای موفقیت باور کنید.
- کارکنان را به ارائه نقطه نظرات، ابتکار عمل و خطرپذیری ترغیب کنید.
 - در هر شرایطی یادگیری را ترغیب کنید.
 - ترس را از محیط کار بر طرف کنید.
 - از کارکنان به طور آشکار حمایت کنید.
 - احترام کارکنان را حفظ کنید.
- دایره تأثیر گذاری کارکنان را افزایش دهید.
 - از کارکنان تقدیر و تشویق به عمل آورید.

ابعاد مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی

• فروتنی

- استقبال از مشتری
- توجه به حضور مشتری
- نگاه کردن به وی با روی گشاده
- با لحن خوشایند صحبت کردن
- مؤدب و یاری دهنده بودن
- ختم ملاقات به نحو دوستانه

• موجز بودن

- واکنش سریع داشتن
- توضیح دادن در باره تاخیرها
- ارائه توضیحات و دستورالعملهای موجز
- تمرکز بر موضوعات کاری

ادامه...

• وضوح

- به وضوح صحبت و سؤال کردن
- ارائه دستورالعمل های واضح
 - ارائه توضیحات قابل فهم
- عدم استفاده از اصطلاحات خاص فنی و نا مفهوم
- صحبت به زبان مشتری در صورت امکان

• کامل بودن

- ارائه خدمات بطور کامل
- حصول اطمینان از کامل بودن مدارک
- ارائه دستورالعملها و پاسخهای کامل
- درک خط مشی و روش های اجرایی

ادامه...

• صحیح بودن

- حصول اطمینان از صحیح بودن مدارک
- وارد کردن صحیح داده ها
- ارائه پاسخ های صحیح
- انجام صحیح کارها در مرحله نخست

• با توجه بودن

- در نظر گرفتن فرصت کافی برای گوش دادن به سخنان مشتری
- با توجه کامل گوش دادن به مشتری
- تمایل به ارائه توضیحات
- اطلاع از محل ارائه خدمات جهت راهنمایی مشتری
- ظاهر آراسته و تمیز داشتن
- حفظ محیط کاری تمیز، ایمن و مطبوع

Characteristics of Caring

- **Listening Attentively**
- **Comforting**
- **Being Honest**
- **Having Patience**
- **Being Responsible**
- **Touching**
- **Showing Sensitivity**
- **Showing Respect**
- **Calling the Patient by Name**
- **Providing Information so that the Patient can make Informed Decisions**

دلایل عدم موفقیت برخی از سیستمهای بهداشتی درمانی

- مقررات و قوانین سخت و دست و پاگیر
 - مقاومت در برابر خلاقیت
 - عدم مشارکت پزشکان
 - فرهنگ پدر سالاری
- عدم وجود مدیران حرفه ای
 - تعدد فرماندهی
 - عدم ثبات شغلی مدیران
 - عدم وضوح سیاستها و اهداف
- عدم درک نیازها و خواش های بیماران
 - عدم وجود سازمان ارزشیابی مستقل

راهکارهای ارتقای کیفیت در بیمارستان ها

- به کارگیری مدیران حرفه ای و تفویض اختیارات کافی از طرف هیئت مدیره به مدیر اجرایی
- مشارکت مردم در ابعاد مختلف (نقش شورای شهر و عضویت در هیئت مدیره)
- مشارکت فعال دولت در مراحل مختلف تجهیز و راه اندازی بیمارستان
- ارزشیابی صحیح بیمارستان (وجود سازمان ارزشیابی مستقل)
- استفاده از اصول اقتصاد بهداشت و درمان (رقابت، خودگردانی، بهره وری، ...)
- مشارکت فعال کارکنان بیمارستان ها در تصمیم گیریهای مدیریتی (کمیته ها)

EFQM

EUROPEAN

FOUNDATION FOR

QUALITY

MANAGEMENT

دلایل انتخاب مدل EFQM

- رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد
- کسب رضایتمندی کلیه ذینفعان
- ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذینفعان
- تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت و کوتاه مدت

توزیع امتیازات در مدل EFQM

امتیاز	معیارها
100	۱- رهبری
80	۲- خط‌مشی و استراتژی
90	۳- کارکنان
90	۴- شراکت‌ها و منابع
140	۵- فرآیندها
200	۶- نتایج مشتری
90	۷- نتایج کارکنان
60	۸- نتایج جامعه
150	۹- نتایج کلیدی عملکرد
1000	جمع

آشنایی با سیستم آراستگی محیط کار

5S

S1

اشیاء و لوازم محل کار
را مرتب نموده و موارد
اضافی را دور اندازید

S2

اشیاء و لوازم مورد نیاز را
طوری مرتب نمایید
تا به راحتی قابل استفاده
باشند

S5

افراد را به پیروی از
عادات پسندیده و
مقررات محل کار
ترغیب نمایید

S4

محل کار خود را به ترتیبی
منظم نمایید که در اثر تکرار
مراحل ۱، ۲ و ۳ راحت،
آرام و بهره ور باشد

S3

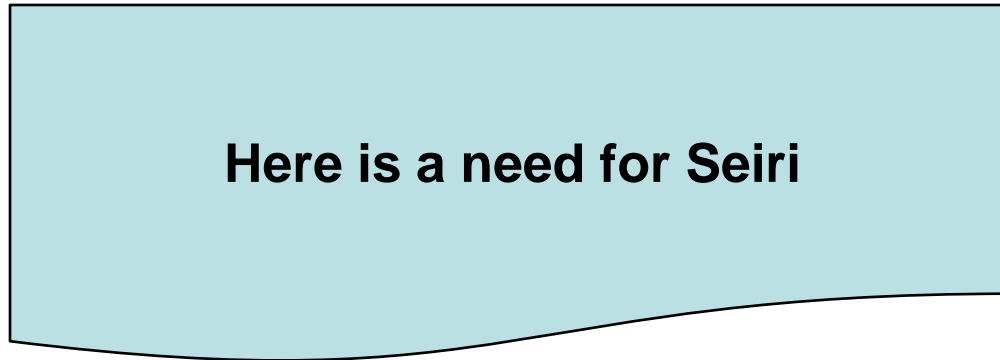
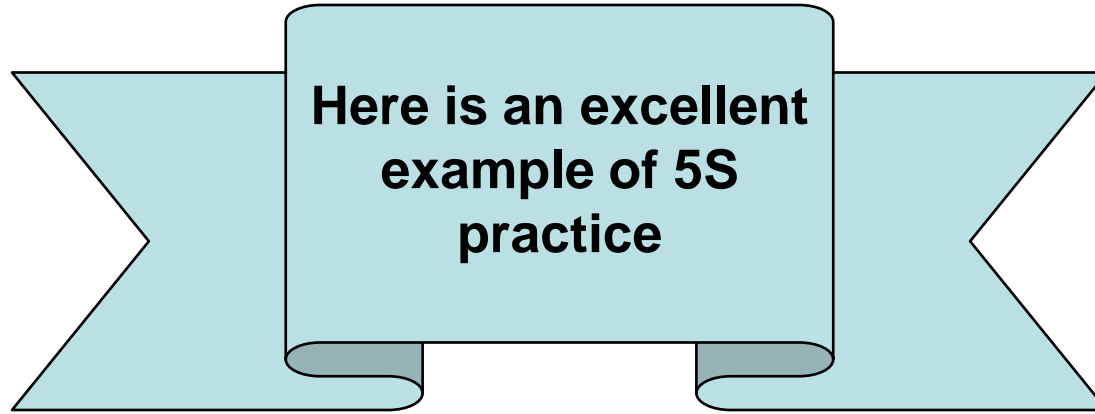
محل کار خود را آنچنان
تمیز و پاکیزه نمایید که هیچ
گرد و غباری روی سطوح
مشاهده نشود

چرا 5S؟



هدف 5S

برقراری و حفظ فضای کیفیتی



5S پیش نیازی برای هر برنامه بهبود

است، زیرا :

- همه افراد محیط تمیز و مرتب را دوست دارند.
- ثمرات تلاش برای همه افراد قابل ملاحظه است.
- فضای موثر بیشتری را خلق می کند.
- مدت زمان جستجو را کاهش می دهد.
- فاصله ها کوتاه تر میشود.
- طول عمر وسایل و تجهیزات افزایش می یابد.
- محیط کار به یک محیط بهداشتی و ایمن تبدیل می شود.
- خطا و اشتباه کمتر اتفاق می افتد.
- همه افراد خود به خود منضبط می شوند.
- هزینه اجرای این برنامه اندک است.

مدیریت خطرات احتمالی شامل طراحی، سازماندهی، هدایت و ارزیابی یک برنامه جامع برای تشخیص و تصحیح فعالیت‌ها در مقابل خطراتی است که ممکن است باعث **صدمه به بیمار**، کارکنان و یا منابع سازمان گردد و یا باعث مسئولیت قانونی شود.

هدف این فعالیت عبارتست از پیشگیری از مشکلات درمان نظیر نتایج ناخواسته درمان، اشتباه در تجویز دارو، کاربرد نادرست ابزار و تجهیزات، سقوط بیمار، سرقت اشیاء شخصی بیمار و...

وظایف کلی مدیر خطرات احتمالی عبارتست از:

ایجاد هماهنگی و انجام فعالیت‌های مدیریت خطرات احتمالی در راستای اهداف برنامه

انتشار بیانیه‌های کتبی که مؤید حمایت و پشتیبانی هیأت مدیره و مدیر اجرایی بیمارستان از برنامه‌های مدیریت خطرات احتمالی می‌باشد.

تعیین خطوط گزارش دهی چارت مدیریت خطرات احتمالی و تعیین روابط بین مدیر خطرات احتمالی و سایر بخش‌های سازمان.

تعیین شرح وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت خطرات احتمالی برای هر بخش

بررسی و پیگیری حوادث مرتبط با بیماران

همکاری با تضمین کیفیت برای تبادل داده‌های اطلاعاتی مرتبط با مراقبت از بیماران

انجام اقدامات اصلاحی

حصول اطمینان از محرمانه بودن کلیه اطلاعات جمع آوری شده برای برنامه مدیریت خطرات احتمالی

پنج واژه 5S

Seiri	Sorting Out	ساماندهی
Seiton	Systematic Arrangement	نظم و ترتیب
Seiso	Spic and Span	پاکیزه سازی
Sekitsu	Standardizing	استانداردسازی
Shitsuke	Self - discipline	انضباط

-ساماندهي (سازماندهي، تفكيك و تعمير) (Seiri)

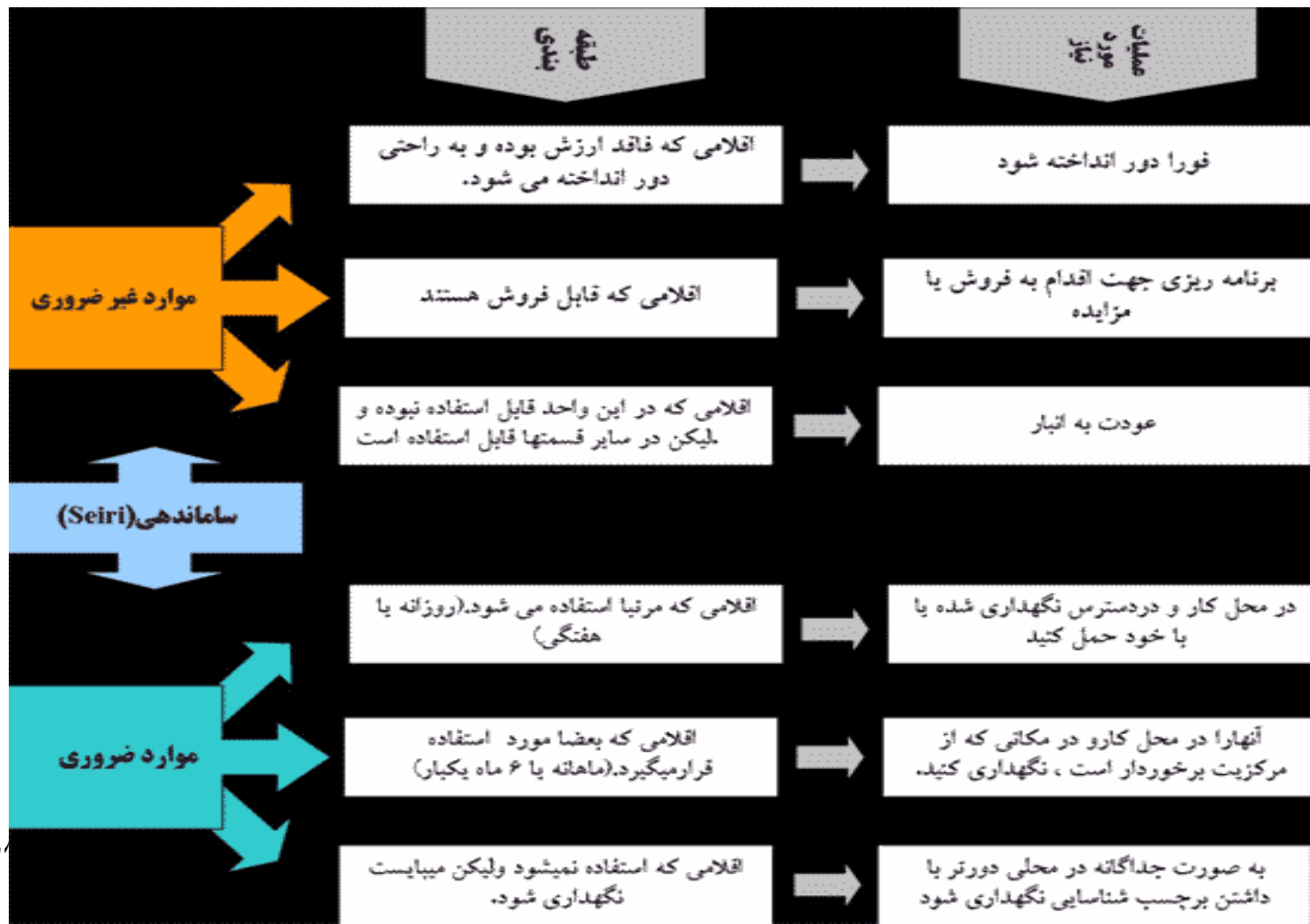
ساماندهي در عام ترين مفهوم آن عبارت است از **نظم دادن به كليۀ اجزاي يك سازمان جهت نيل به اهداف**. از ديده گاه «پنج اس» ساماندهي به معنای تشخيص ضرور از غير ضرور، اتخاذ تصميمات قاطع و اعمال مديریت اولويتها براي رهايي از غير ضروريها است. به منظور موفقیت در ساماندهي مي بايستي به اولويت بندي پرداخت. به طور خلاصه اين S به معني جدا کردن آنچه ضروري است از غير ضروري ها مي باشد.

۱- ساماندهی (سازماندهی، تفکیک و تعمیر) (Seiri)

نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تفکیک اشیاء ضروری از غیر ضروری (مشخص کردن ملزومات اداری که در اطراف شما وجود دارد و طبقه بندی آنها با توجه به اولویت استفاده از آن، تفکیک فرمهای از رده خارج و فرمهای در گردش).
- اشیایی را که استفاده نمی کنیم دور بریزیم (دور ریختن برگهای زائد).

۱- ساماندهی (سازماندهی ، تفکیک و تعمیر) (Seiri)



ساماندهی هنر دور ریختن اشیایی است که
به آنها احتیاج نداریم.

پروفسور یوجی آیدا

۲- نظم و ترتیب (Seiton)

نظم و ترتیب به معنی **قرار دادن اشیاء در مکانهای مناسب و مرتب** به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه استفاده کرد.

نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و بکار بردن اشیای مورد نیاز، بدون انجام جستجوهای بیهوده. هنگامی که هر چیز با توجه به کارکرد و در نظر گرفتن کیفیت و ایمنی کار در جای مناسب و مشخص قرار داشته باشد، محل کار همواره منظم و مرتب خواهد بود. بدین منظور باید همه وسایل، اقلام و فرمهای مورد نیاز را که قبلاً در بند ۱ شناسایی نموده و کارکرد هر یک از آنها را نیز مشخص نموده‌ایم، در جای مناسب قرار دهیم به نحوی که با سرعت و سهولت قابل دسترس باشند. به عبارت دیگر قرار دادن اشیا در بهترین مکان به بهترین طریق ممکن و امکان دسترسی به آن با حداکثر سرعت (زیر ۳۰ ثانیه).

۲- نظم و ترتیب (Seiton)

نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- اشیا را که غالباً استفاده می کنیم، در محل کار قرار دهیم (تجهیز میزهای افراد به ملزومات اداری)
- اشیا را که به ندرت استفاده می کنیم در جایی دور از دسترس قرار دهیم (استفاده از سیستم بایگانی مناسب به طوری که سوابق کاری سالهای گذشته در جاهای دورتری قرار گیرد، استفاده از کتابخانه یا قفسه های مخصوص جهت قرار گرفتن کتابها و جزوات و دستورالعملها)
- برچسب گذاری و شناسایی کلیه زونکنها، فایلها، قفسه ها (برچسب گذاری فایلها به نحوی که نشان دهنده محتویات آن باشد)
- استقرار هر چیز در جای مشخص و مخصوص به خود (استفاده از فایلها و قرار دادن ملزومات اداری در جای خود، استقرار و طبقه بندی فرمها در قفسه های مخصوص، استفاده از گازیه جهت طبقه بندی نامه ها و یا کارهای در دست اجرا).

۳- پاکیزه سازی (Seiso)

در دیدگاه «پنج اس» پاکیزه سازی عبارت است از **دور ریختن زوائد و پاکیزه کردن اشیاء از آلودگیها و مواد خارجی.**

بازبینی و پاکیزگی محیط کار برای حذف آلودگی مورد تأکید در این بخش از نظام «پنج اس» قرار دارد. برخی از لوازم، تجهیزات و مکان ها لزوماً باید بسیار پاکیزه و عاری از هر نوع آلودگی نگهداری شوند. بنابراین لازم است که آنها را دقیقاً شناسایی نموده و بر این باور بود که پاکیزه سازی تنها تمیز کردن محل کار و لوازم موجود در آن نیست بلکه پاکیزه سازی امکان انجام بازرسی و بازبینی را نیز بایستی فراهم آورد.

به عبارت دیگر پیشگیری از کثیفی و پاکیزه نگه داشتن مداوم محیط، اموال و افراد و حذف و یا کنترل آلودگی و یادآوری این نکته که محل کار خود را همانند خانه خود بدانیم.

۳- پاکیزه سازی (Seiso)

نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تعریف مسئولیتهای تمامی افراد برای پاکیزگی محل کار (حفظ نظافت و پاکیزگی محیط کار هر يك از پرسنل، پاکیزگی و نظافت البسه پرسنل).
- انجام بازبینی و پاکیزه سازی مستمر توسط مجری ارائه خدمات
- شناسایی و رفع خرابیهایی که در اثر نشستی ها فرسایش ها، ترک ها و غیره بوجود آمده است
- شناسایی منابع آلودگی و سعی در حذف و یا کنترل آن

۳- پاکیزه سازی (Seiso)

- تمیز کردن محل کار (شستشوی مرتب با مواد ضد عفونی کننده، نظافت در انبار، جمع آوری لوازم مستعمل، تمیز کردن هر چیز بلافاصله بعد از کثیف شدن).
- حذف آلودگیهای گرد و غبار (استفاده از تهویه مطلوب در انبار و سالن ها، استفاده از فیلترهای صافی هوا، استفاده از کاورها، قرار دادن اقلام و اشیا در محفظه های دربسته).
- پاکیزه کردن محلهایی که از چشم افراد به دور است (زیر میزها، گوشه های اتاق، زیر ملزومات اداری و تجهیزات فنی، پشت پرده پنجره ها، فایلها، کشوها و...).

(۴) استانداردسازی (Sekitsu)

استانداردسازی عبارت است از **کنترل و اصلاح دائمی سازماندهی** ، **نظم** ، **ترتیب و پاکیزگی** . تاکید اصلی در استانداردسازی متوجه **مدیریت** است که با استفاده از چک لیستهای مناسب و استاندارد کردن مقررات با استفاده از نوآوری و خلاقیت، محیط کار را به نحوی استاندارد و کنترل نماید که همواره همه عوامل با سرعت و دقت لازم مورد استفاده قرار گیرند .
نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- بازبینی دوره ای (تشکیل کمیته بازرسی، بازرسی و بازدید از مجموعه تحت پوشش، برگزاری ممیزی داخلی).
- استفاده از علائم و نشانه ها (علائم نشاندهنده جهت و راهنما).
- علامتگذاری محدوده های خطر و یا مراقبت خاص (در انبار مواد شیمیایی، تجهیزات پر مخاطره).

٤) استانداردسازی (Sekitsu)

- علایم مربوط به تجهیزات خاموش کننده (علائم مربوط به زنگ خطر و وسایل ایمنی و راهنمای سیستم اطفای حریق، تابلوهای سیگار کشیدن ممنوع).
- تمهیدات پیشگیری از خطا و اشتباه (آموزش پرسنل در خصوص بروز خطر، تدوین دستورالعملهای کاری برای استفاده از تجهیزات ویژه).
- برچسبهای نشاندهنده میزان دقت ابزار (نصب میزان دقت تجهیزات و تاریخ اعتبار و کنترل برای آنها). تدوین دستورالعمل اجرایی سیستم
- تشکیل جلسات کمیته راهبردی، بررسی نتایج بازرسی های دوره ای و اخذ تصمیمات لازم برای پیشبرد اهداف «پنج اس»
- فعالیتهای لازم توأم با مسابقاتی برای ساماندهی، مرتب کردن و تمیز کردن هر چه بهتر (در نظر گرفتن يك معیار در ارزیابی نمایندگیها و تعیین واحد نمونه در شرکت و اختصاص یکی از پارامترهای ارزیابی ماهیانه پرسنل به امر پاکیزگی محل کار).

۵) انضباط، آموزش و مشارکت (Shitsuke)

انضباط عبارت است از آموزش عادات و توانایی هایی جهت انجام يك وظيفه خاص. نکته اصلي در اینجا ایجاد عادات درست به جاي عادات نادرست است. این کار را باید از طریق آموزش شیوه های درست انجام کار به افراد و تمرین دادن آنان در این زمینه آغاز نمود.

همچنین این تمرینها از طریق وضع مقررات و پیروی جدي از آنها تحقق می پذیرد.

به عبارت دیگر انضباط، فرآیند تکرار و تمرین انجام يك کار است. مثلاً کاملاً ضروري است که رعایت مقررات ایمني براي افراد به صورت يك عادت درست درآید.

۵) انضباط، آموزش و مشارکت (Shitsuke)

نمونه هایی از اجرای این S را می توان بصورت زیر فهرست نمود:

- تمرین نظم و ترتیب (آموزش، نظارت مستمر، ارزیابی و پاداش به پرسنل جهت نظم و انضباط).
- **تمرین وقت شناسی (آموزش استفاده بهینه از زمان، بخصوص در بخش تعمیرات در سالنها و برقراری جلسات).**
- توجه به زیباییها و رعایت ظواهر (استفاده از لباسهای کار مناسب در اداره و یا سازمان).
- **نگرش مدیریت به فضاهای عمومی (ایجاد فضاهای سبز و یا امکانات رفاهی در محل کار)**
- استفاده از تابلوهای اعلانات و یا تابلو های عمومی برای درج پیامهای آموزشی «پنج اس»

Conclusion

- Clean, well organized workplace
- Safer workplace
- High quality work
- Employee satisfaction
- Customer satisfaction
- Management satisfaction
- Continuous improvement culture

عوامل موثر در اجرای موفق سیستم 5S

- درک صحیح از فلسفه و معنی آن به صورت فراگیر در سراسر سازمان
- عدم تقلید صرف از دیگران
- عدم برخورد تشریفاتی با 5S
- نهادینه کردن 5S در سازمان به عنوان یک ارزش
- بهتر است ابتدا در یک واحد از سازمان اجرا شود
- لازم نیست هر 5 مرحله با هم اجرا شود

برخي از عوامل اتلاف وقت مديران

- دستورات ناکافي و مبهم
- تمایل به حصول نتیجه زودرس
 - عدم آسایش فکري
- موقعیت های بحرانی و غیر قابل پیش بینی
- تعیین نکردن اهداف و اولویت های کاری
- میز کار شلوغ و عدم ساماندهی شخصی کار

Six Sigma (6σ) Quality

Statistical Process Control (SPC)

ISO 9000/14000/IWA 17000

PDCA

Just-In-Time (JIT) Inventory

5s

TPM

Lean Manufacturing

Lean Manufacturing

Flexible Manufacturing

Internet Purchasing

Quality Function Deployment (QFD)

BENCHMARKING

Accreditation

EFQM

Statistical Quality Control (SQC)

Deming

Clinical Governance

FMEA

RC A

Malcolm Balderige

Value Engineering

Patient Safety

man_zahiri@yahoo.co.uk