

به نام آفریننده زیبایی ها



مدیریت فرایندهای بیمارستانی
مفاهیم اولیه برنامه ریزی استراتژیک
تدوین برنامه عملیاتی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان
حوزه پرستاری

دکتر جهان آرا ممی خانی – ۲۷ دی ماه ۱۴۰۲

۰۹۱۲۲۸۸۶۲۰۳

مدیریت فرایندهای بیمارستانی



نظر شما چیه؟

۱- مهمترین فرایند حوزه پرستاری در بیمارستان ها؟

۲- سه فرایند اصلی بیمارستان خودتان؟

۳- نحوه مدیریت یک فرایند اصلی



تعریف فرایند

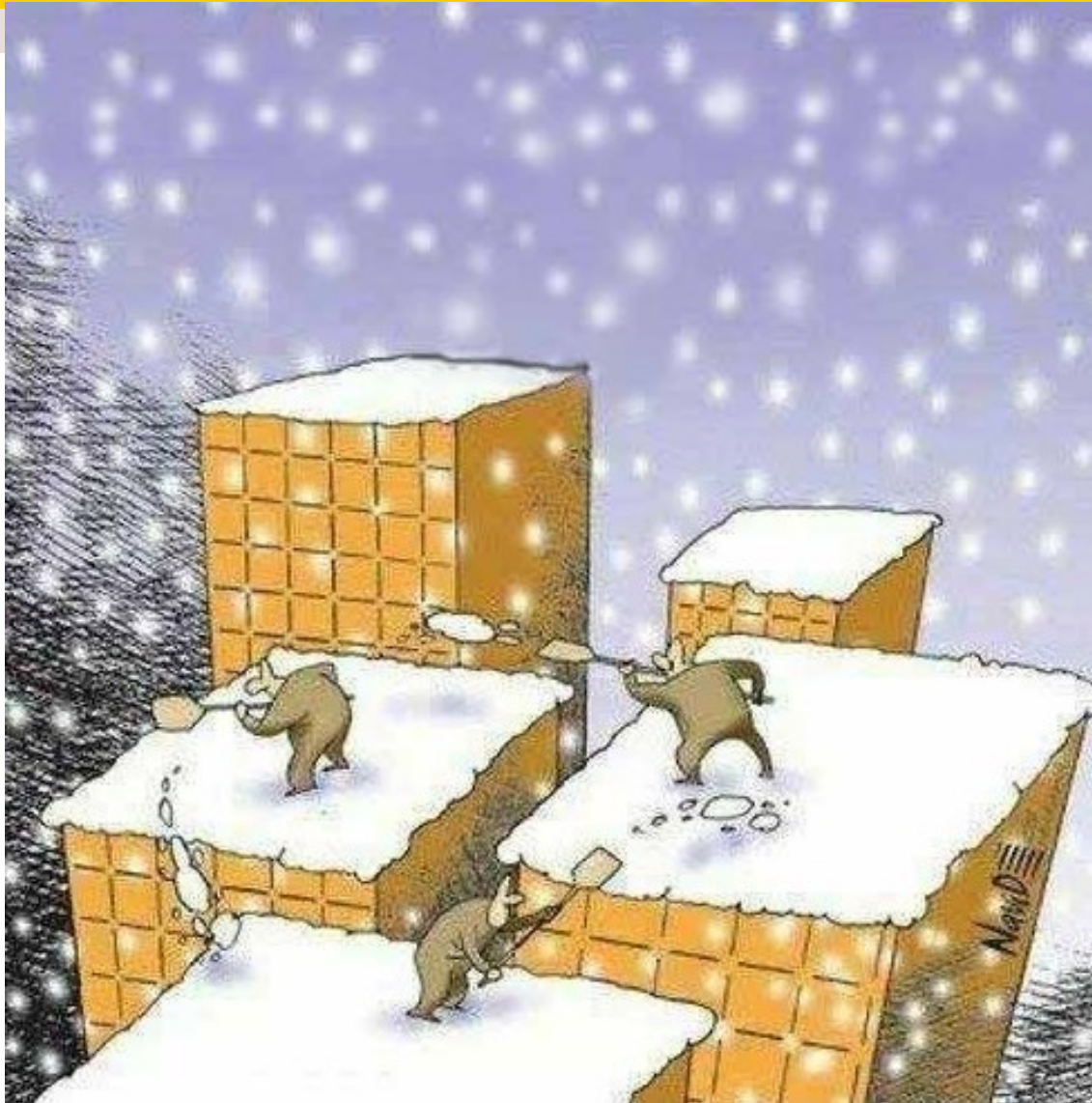
مجموعه ای از فعالیت های مرتبط متوالی یا موثر بر هم که ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند.

مجموعه ای فعالیت های به هم پیوسته ای که با یک فعالیت مشخص آغاز می شود و با یک فعالیت مشخص پایان می یابد

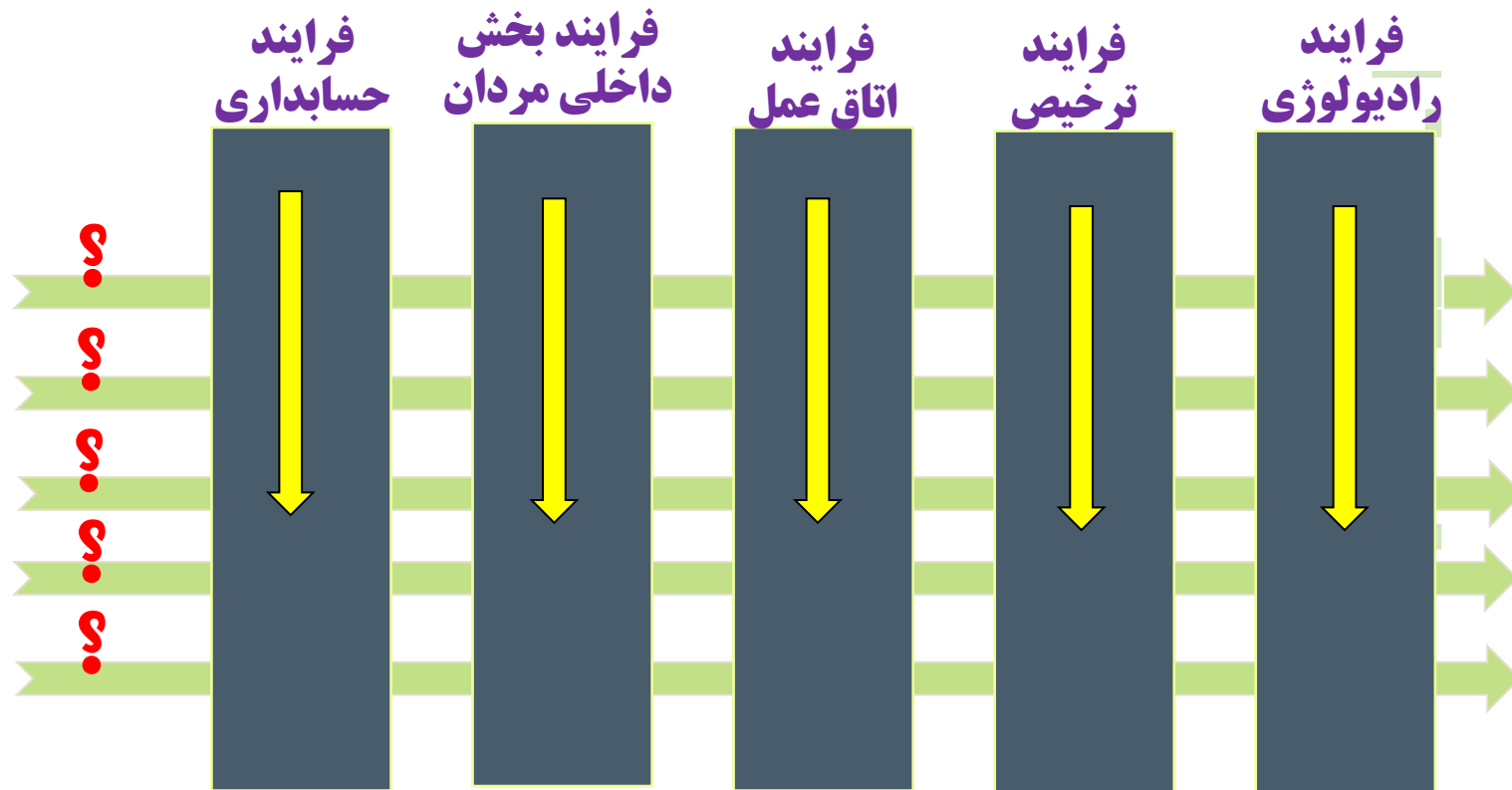
سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند.

فعالیت های متوالی که با استفاده از منابع در نهایت خروجی دارای ارزش افزوده برای مشتری ایجاد می کند (فرایند اصلی)

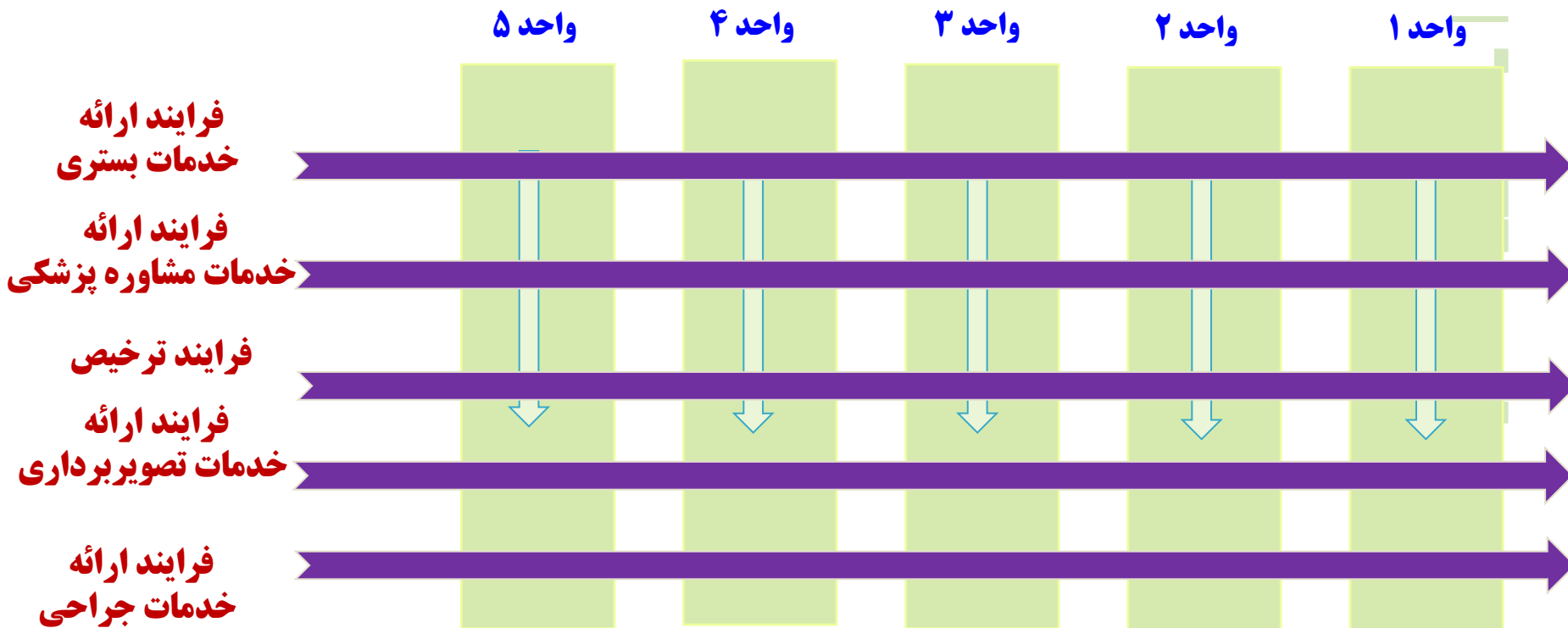
مجموعه فعالیت های متوالی؟؟؟؟؟؟



نمونه فرایندها در مدیریت سنتی



نمونه فرایندهای اصلی با تفکر سیستمی



کاربرد فرایندهای شناسایی شده برای مدیران؟؟

مدیریت فرایند

نگهداشت فرایند

پایش و اندازه گیری

تفسیر و تبیین

بازنگری/بهبود

استقرار فرایند

شناسایی، تعیین نوع، دامنه و نامگذاری

تعیین صاحبان و متولی فرایند

مستند نمودن فرایند

تعیین ورودی و خروجی و منابع

تعیین توالی و تعامل با سایر فرایندها

اجرای فرایند

صاحبان فرایند و متولی فرایند؟؟

➡ **صاحبان فرایند:** کسانی که حداقل در یک مرحله از مراحل فرایند درگیر باشند

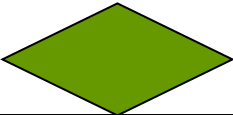
همکاران فرایند

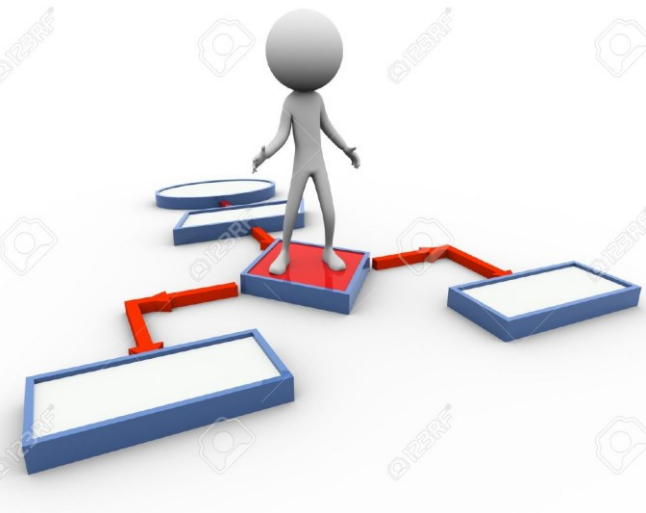
صاحب فرایند

➡ **متولی فرایند:** فردی که تصمیم گیری اصلی را بر عهده دارد.

- معمولاً بیشترین اطلاعات را از عملکرد فرایند دارند.
- مسئول حل مسائل و مشکلات و گزارش دهی در فرآیند است.
- بیشتر از سایرین از نیازمندی های مشتریان آگاه است.
- تأمین آموزش ها، ابزار و فنون لازم برای افراد درگیر در فرآیند را عهده دار است.

ترسیم فرایند (مستند کردن فرایند)

نماد	موضوع
	مشخص کردن شروع یا پایان فرایند
	اقدام و اقدام کننده
	تصمیم گیری
	مسیر حرکت
	رابط در همان صفحه یا به صفحه بعد



فرایند ارائه خدمات مشاوره پزشکی

عنوان فرایند: ارائه خدمات مشاوره پزشکی

متولی فرایند: سرپرستار بخش / اورژانس

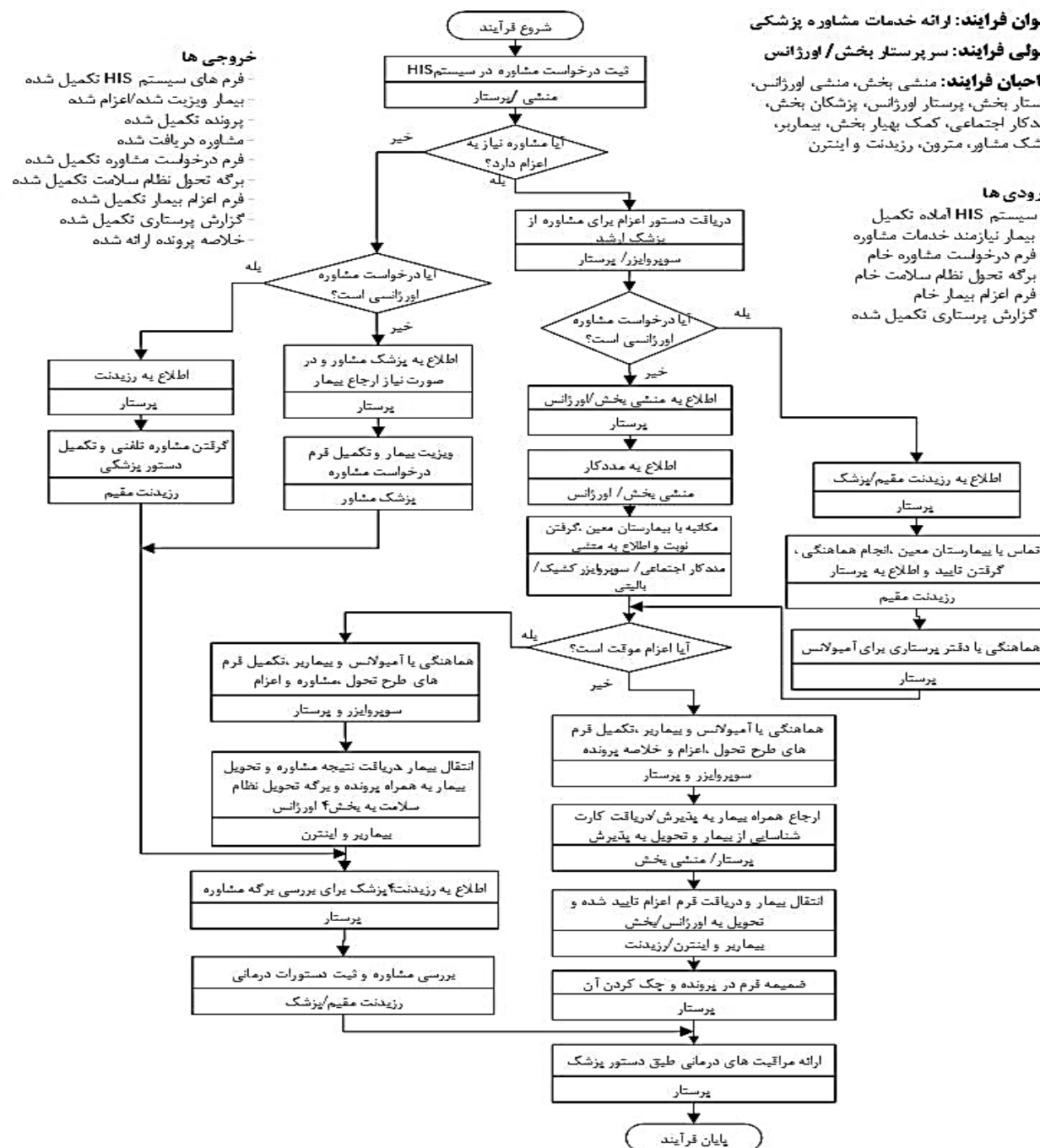
صاحبان فرایند: منشی بخش، منشی اورژانس،
پرستار بخش، پرستار اورژانس، پزشکان بخش،
مددکار اجتماعی، کمک بهیار بخش، بیماربر،
پزشک مشاور، مترین، رزیدنت و اینترن

ورودی ها

- سیستم HIS آماده تکمیل
- بیمار نیازمند خدمات مشاوره
- فرم درخواست مشاوره خام
- برگه تحول نظام سلامت خام
- فرم اعزام بیمار خام
- گزارش بستاری تکمیل شده

خروجی ها

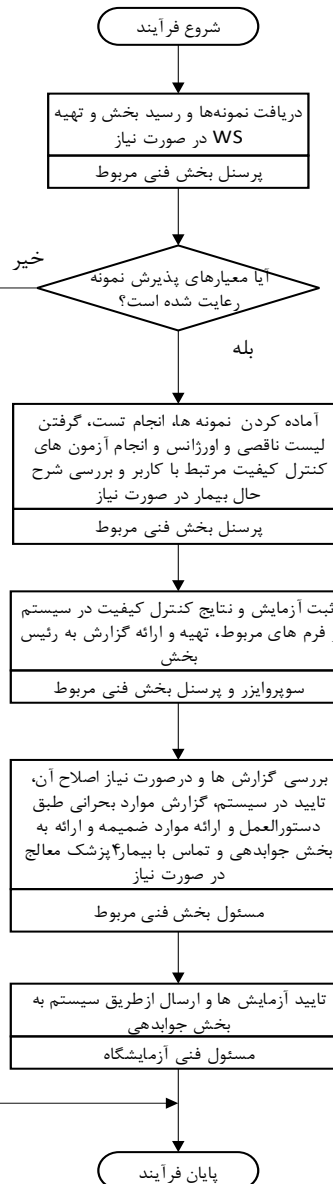
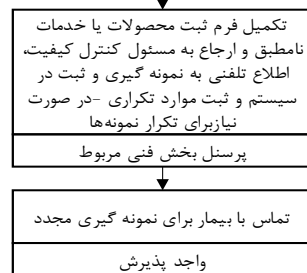
- فرم های سیستم HIS تکمیل شده
بیمار ویزیت شده/اعزام شده
پرونده تکمیل شده
مشاوره دریافت شده
فرم درخواست مشاوره تکمیل شده
برگه تحویل نظام سلامت تکمیل شده
فرم اعزام بیمار تکمیل شده
گزارش پرستاری تکمیل شده
خلاصه پرونده ارائه شده



فرایند انجام آزمایشات تشخیصی در یک آزمایشگاه نمونه

خروجی ها

- نمونه های مورد آزمایش قرار گرفته
- نتیجه آزمایش بدست آمده و ثبت شده در سیستم مایارایان
- سیستم مایارایان آریا بروز شده
- فرم شرح حال تکمیل شده
- فرم گزارش موارد بحرانی تکمیل شده
- دفتر ثبت نتاج BK بروز شده
- فرم ثبت محصول نامنطبق تکمیل و ارجاع شده
- موارد تکرار بروز شده در سیستم
- فرم ثبت محصولات خدمات نامطبق تکمیل شده
- دستورالعمل گزارش موارد بحرانی اجرا شده
- معیارهای رد و پذیرش نمونه بررسی و رعایت شده
- Work sheet سیستمی چاپ شده



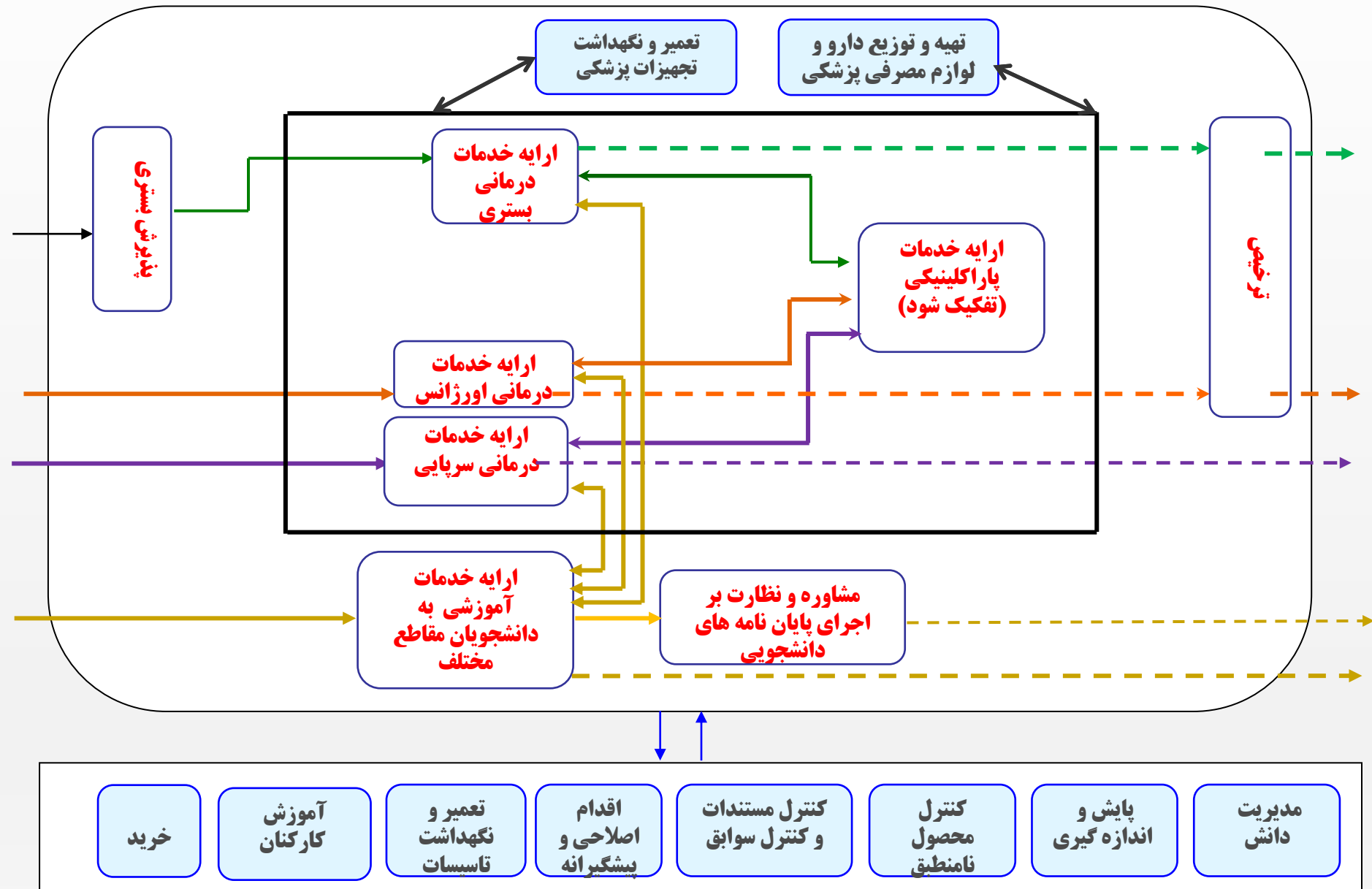
متولی فرایند مسئول بخش

صاحبان فرایند پذیرش - واحد کنترل کیفیت آزمایشگاه - بخش های فنی هماتولوژی و هورمون شناسی، پاتولوژی، میکروبیولوژی، کروماتوگرافی، تشخیصی مولکولی، ایمونولوژی، بیوشیمی، ژنتیک، آنالیز مایعات

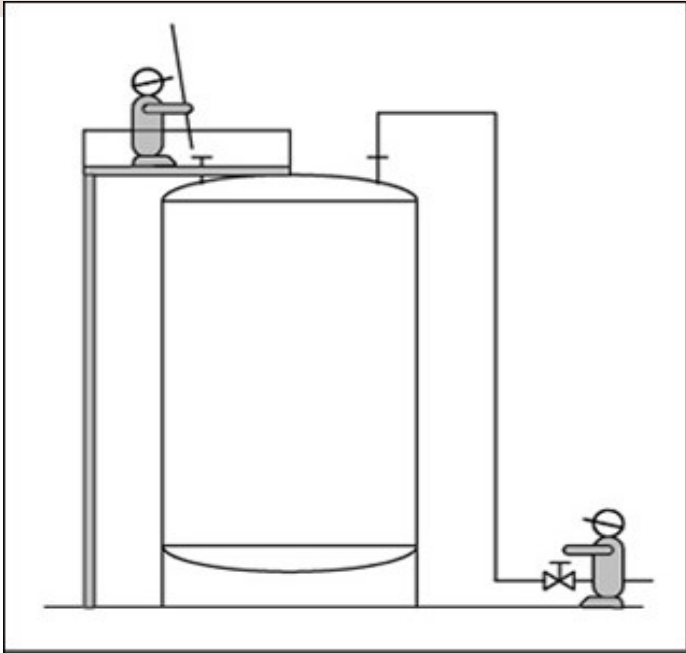
ورودی ها:

- نمونه های گرفته شده آماده شده و ارسال شده به بخش فنی
- فرم های سیستم مایارایان آریا آماده استفاده
- فرم شرح حال خام
- فرم گزارش موارد بحرانی خام
- فرم ثبت محصولات خدمات نامطبق خام
- فرم ثبت محصولات یا خدمات نامطبق خام
- دستورالعمل گزارش موارد بحرانی ابلاغ شده
- معیارهای رد و پذیرش نمونه

منابع: تخت بیمارستانی، تجهیزات پزشکی، پزشک و پرستار و بیمار، بیمار، منشی بخش، متصدی سردخانه، متصدی پذیرش، آنبولانس، ملزومات اداری، دارو و لوازم مصرفی پزشکی، سیستم HIS



تعامل فرآیندها



- نوشتاری است.
- ارتباط بین هر فرایند با سایر فرایندها را بیان می کند.
- تأثیرات مثبت یا منفی خروجی های مختلف هر فرایند بر فرایندهای دیگر درج می شود.
- مستند مناسبی است تا بر اساس آن شاخص های پایش و ارزیابی فرایندها و یا واحدها و یا افراد تعیین شود.

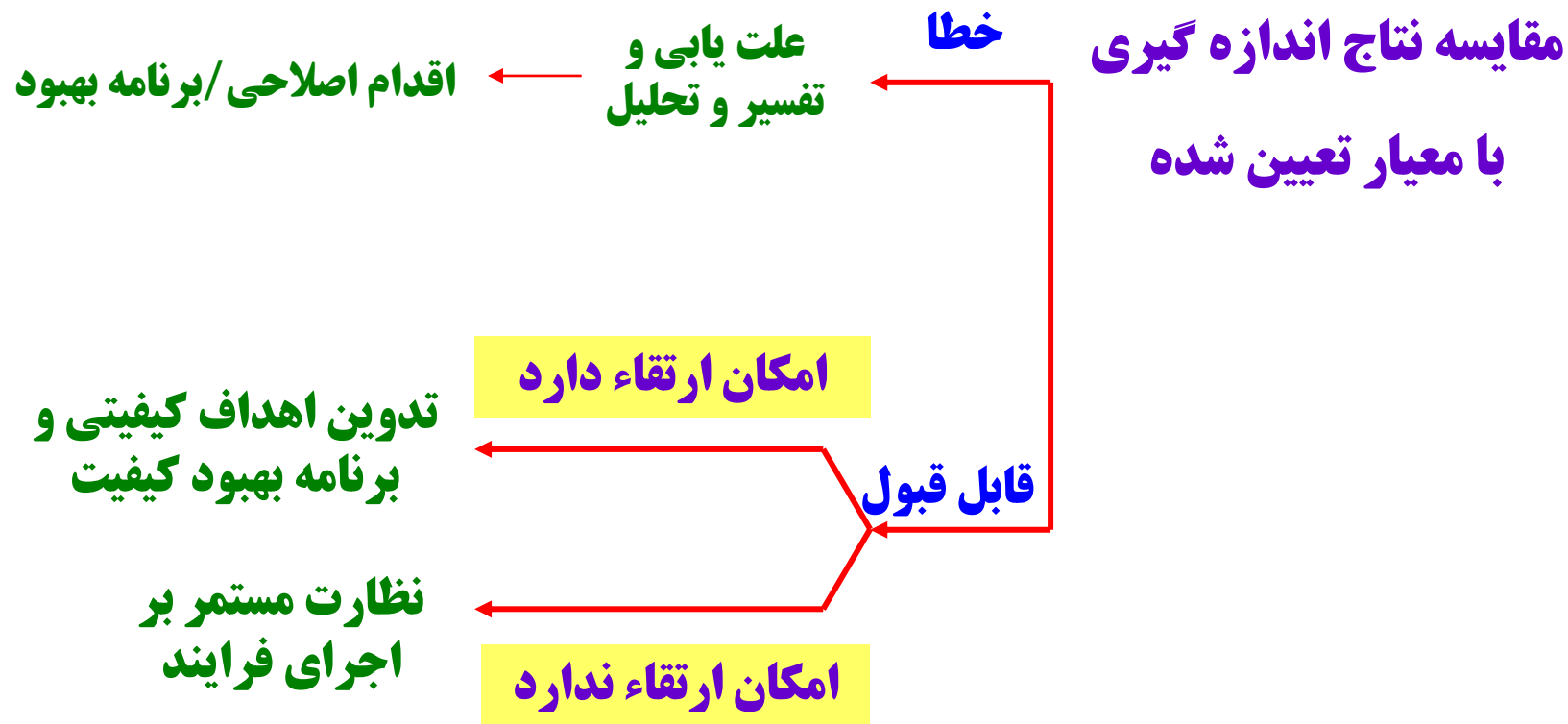
جدول اندازه گیری شاخص های فرایندی



توصیه	تفسیر نتایج	نتیجه اندازه گیری	تاریخ های اندازه گیری	معیار مورد قبول	مسئول اندازه گیری	نحوه گردآوری داده ها	فرمول اندازه گیری	گزاره شاخص

در تعریف شاخص به خطوط ارتباطی بین واحدها و یا فرایندها بیشتر توجه نمایید!

تفسیر و تحلیل و بهبود



**آشنایی با مفاهیم
برنامه ریزی
استراتژیک**

تعریف برنامه ریزی



فرآیندی است **مستمر** با

- **مراحل مشخص و منسجم**

- **در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات**

- **و سازماندهی منظم فعالیت** ها برای انجام این تصمیمات

- **برای دستیابی به اهداف** تعیین شده

- **و سنجش و مقایسه** نتایج بدست آمده با انتظارات و **ارایه فیدبک**

انواع برنامه های مورد استفاده در سازمان ها

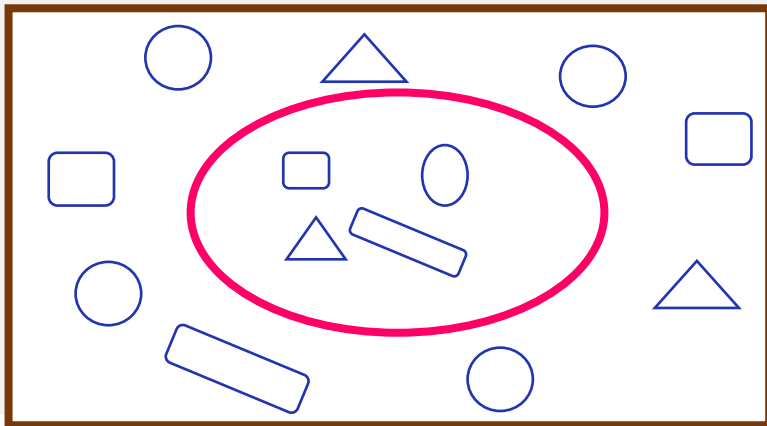
نمونه های موجود در بیمارستان شما

- (۱) برنامه استراتژیک
- (۲) برنامه عملیاتی
- (۳) برنامه بهبود کیفیت
- (۴) برنامه های جاری
- (۵) برنامه های پروژه ای



برنامه استراتژیک

سندی است حاوی **استراتژی** های تیم مدیریت ارشد برای رسیدن به **چشم انداز** و **اهداف** تعیین شده با **تحلیل محیط** داخلی و خارجی سازمان در **بازه زمانی** **مشخص** که در صورت اجرای صحیح و به موقع، باعث تعالی و پیشتازی سازمان شده و **مزیت رقابتی** برای سازمان به نسبت سایر سازمان ها ایجاد می کند.



برنامه ریزی استراتژیک با مدیریت استراتژیک متفاوت بوده و زیرمجموعه آن است.



یک برنامه باید به چهار سوال پاسخ دهد

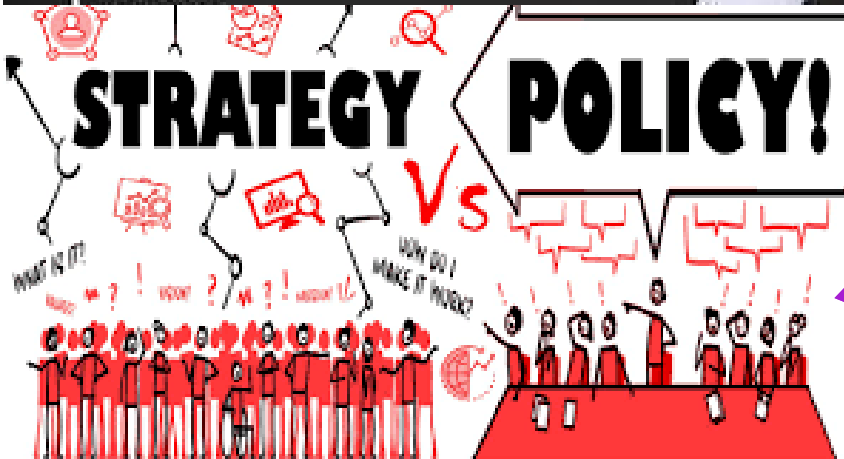
Stakeholders

□ کجا/در چه موقعیتی هستیم؟

□ به کجا/چه موقعیتی می خواهیم برسیم؟

□ چگونه می خواهیم به موقعیت/وضعیت جدید برسیم؟

□ چگونه مطمئن شویم به موقعیت/وضعیت جدید رسیده ایم؟



ارزیابی

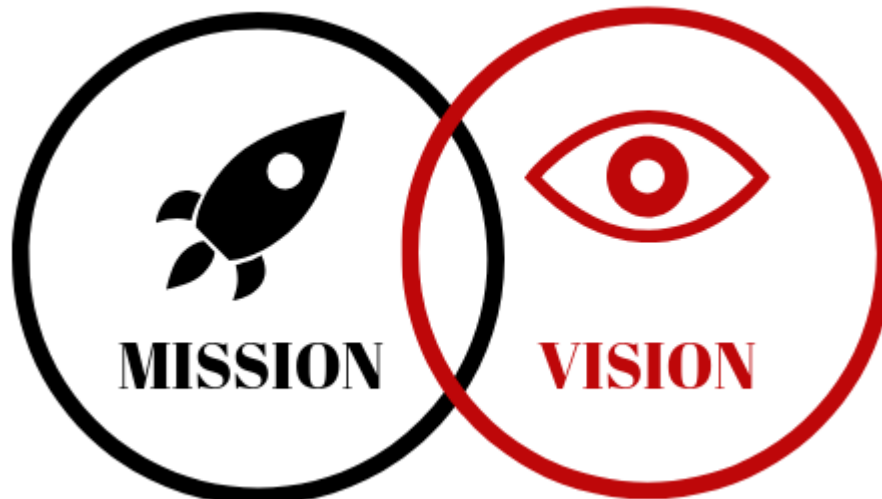
برنامه
عملیاتی

اجزاء اصلی یک برنامه استراتژیک



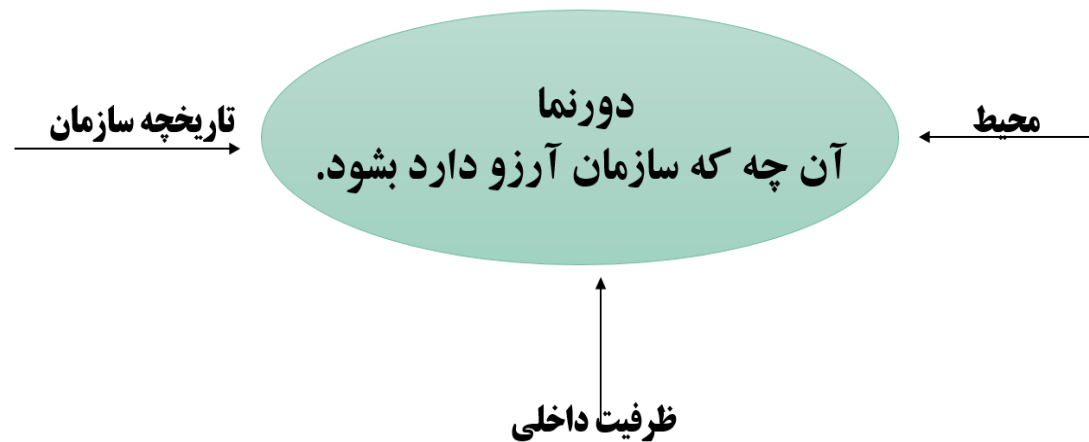
نکته ۱: مشترک بین
مدل های مختلف

نکته ۲: ترتیب در مدل
های مختلف متفاوت است



ماموریت / رسالت بیمارستان شما!

چشم انداز بیمارستان شما!



ذینفعان بیمارستان و نقش هر گروه ذینفع





آنچه که بهش اعتقاد داریم و باید همه رعایت کنیم



ضوابط اخلاقی و مرامی سازمان، بایدها و مطلوب ها
(در مقابل نبایدها و نامطلوب ها)

ارزش های

سازمانی



نمونه: صداقت در کار، کار تیمی، کیفیت در
خروجی، شفافیت، ادب، حفظ کرامت انسانی و ...



تعاملات درون
سازمانی و با مشتری

خلاقیت، مسئولیت پذیری، تعامل موثر با
مشتری و رضایت مشتری و ...



تفاوت ارزش ها و اهداف سازمانی

اهداف سازمانی	ارزش های سازمانی
اهداف متعلق به آینده است	ارزش های باید در زمان حال، محترم شمرده شوند
اهداف تعیین می شوند	ارزش ها رعایت می شوند
اهداف به کارکنان ابلاغ می شود	ارزش ها به کارکنان ابلاغ نمی شود بلکه بر اساس آن عمل می شود. بصورت دسته جمعی توسط همه سطوح سازمان رعایت می شود



قوانین / ایده ها / طرح های نوشته یا نانوشته (اما مرسوم شده) که مدیران یا سازمان های بالادست به سازمان **ابلاغ** می کنند تا بصورت **روتین** رعایت گردد



محدودیت هایی است که باید در اجرای وظایف و فعالیت ها و تصمیم گیری ها رعایت شود.

سیاست های

سازمانی



مبنایی برای **تصمیم گیری** در شرایط خاص است.



استراتژی متمرکز بر عمل اما سیاستگذاری **تصمیم** محور است.

تفاوت سیاست و استراتژی



استراتژی / راهبرد

توأم با خلاقیت است
و به آینده نگاه می کند

منتهی به اهداف و مقاصد
سازمانی می شود

پیش کنشگر
(برای مقصد پیش رو،
اقدامات را انجام می دهد)

ابتکار و آفرینشگری
را تشویق می کند

سیاست / خط مشی

مبتنی بر قواعد است

محدود کننده است

واکنشگر
(پس از اتفاقی اقدام را
شروع می کند)

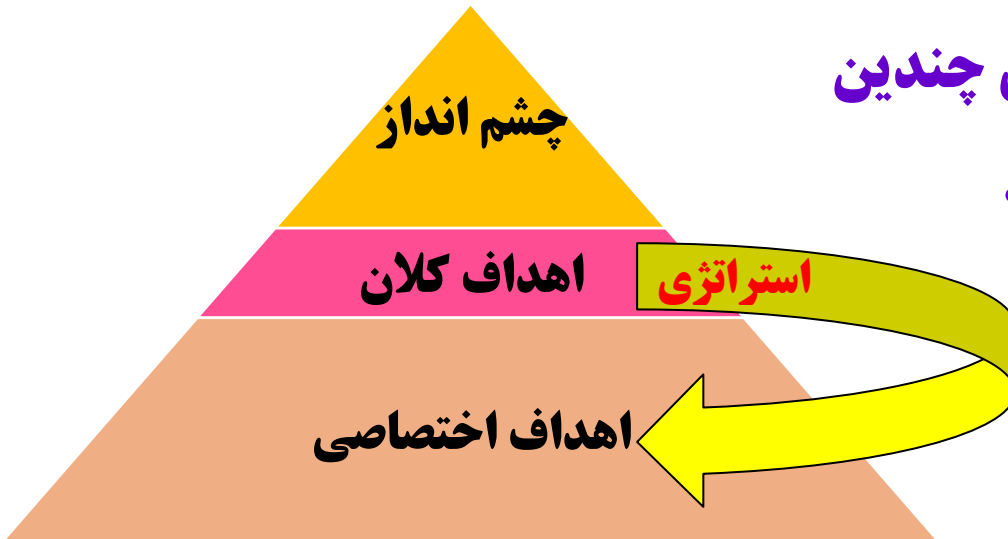
تبعیت پذیری
را تشویق می کند

ارتباط اهداف سازمانی

نکته ۱: دستیابی به هر هدف حداقل به یک استراتژی

نیاز دارد اما گاهی اوقات به اجرای چندین

استراتژی نیاز پیدا می کند.



نکته ۲: فقط به خروجی ها توجه نشود.

کی خستہ سی؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟



Maori Sakai

برنامه ریزی عملیاتی





قابل اجرا

شایسته اجرا

اجرایی در شرایط فعلی

نور، دوربین، حرکت!

نیمه تمام مانده

کامل اجرا شده

تعریف برنامه عملیاتی

• ابزاری برای به اجرا درآوردن تصمیمات و چارچوب های تعیین شده توسط برنامه ریزی استراتژیک است.

• سندی است که مراحل و توالی فعالیت های لازم برای تأمین اهداف استراتژیک را به تفکیک زمان، منابع (مالی/نیروی انسانی/فیزیکی) لازم پیش بینی می کند.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی

۱. تعیین اهداف اختصاصی / عملیاتی (در انتهای برنامه ریزی استراتژیک)
۲. تعیین فعالیت‌های لازم برای دستیابی به هدف اختصاصی تعیین شده
۳. تعیین مسئول انجام و منابع لازم و زمان مورد نیاز برای هر فعالیت
۴. تعیین نحوه پایش هر فعالیت و مسئول پایش برنامه
۵. تعیین شاخص یا شاخص‌های دستیابی به هدف
۶. پایش و ارزیابی انجام فعالیت‌ها و دستیابی به هدف اختصاصی
۷. تحلیل و در صورت نیاز بازنگری در اجرای برنامه عملیاتی

جدول برنامه عملیاتی



هدف اختصاصی:

مسئول پایش برنامه:

هدف کلی:

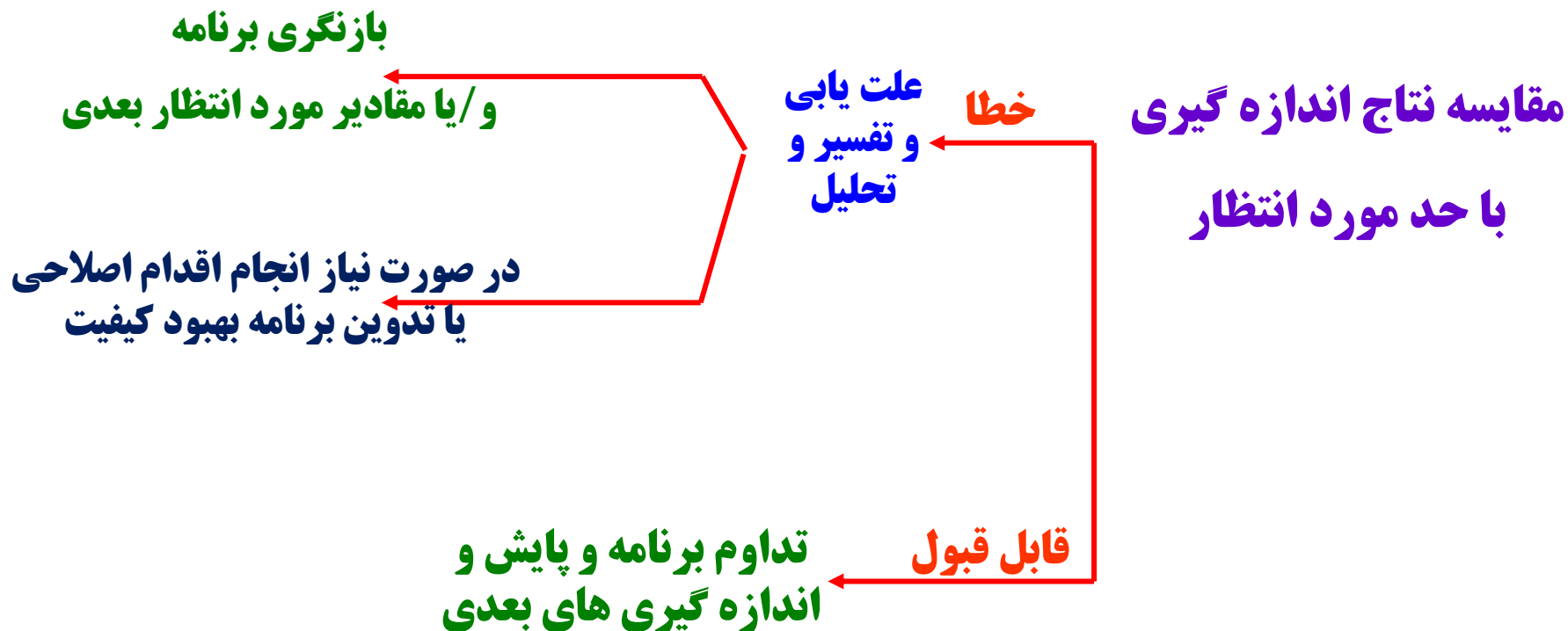
استراتژی:

نتیجه پایش	نحوه پایش فعالیت	سهم هر فعالیت از کل برنامه (%)	منابع مورد نیاز	تاریخ		مسئول اجرا/پیگیری	فعالیت ها	ردیف
				خاتمه	شروع			

جدول شاخص / شاخص های برنامه ای

ردیف	گزاره شاخص	فرمول اندازه گیری	تاریخ های اندازه گیری	مقدار مورد انتظار برای هر اندازه گیری	نتیجه اندازه گیری	تفسیر و تبیین	توصیه
۱	عنوان شاخص دستیابی به هدف	؟؟؟؟؟					
۲	درصد پیشرفت فیزیکی برنامه	مجموع درصدهای وزنی تعیین شده برای فعالیت های انجام شده تا زمان هر اندازه گیری					

اقدامات بعد از اندازه گیری شاخص های برنامه ای





برنامه بهبود کیفیت

برنامه ای است حاوی مجموعه فعالیت های متمرکز طرحریزی شده برای دستیابی به یک هدف کیفیتی (یا ارتقاء کیفیت محصول/خدمت) در بازه زمانی مشخص با منابع مشخص و نحوه پایش و اندازه گیری دستیابی به آن هدف کیفیتی



مراحل تدوین یک برنامه بهبود کیفیت

- ۱- استخراج مشکلات/نواحی قابل بهبود در کیفیت خدمات/محصول
- ۲- در صورت نیاز: اولویت بندی مشکلات/نواحی قابل بهبود
- ۳- تعیین هدف کیفیتی برای هر یک از اولویت های مشخص شده
- ۴- تعیین فعالیت های لازم برای دستیابی به هدف کیفیتی تعیین شده
- ۵- تعیین مسئول انجام و منابع لازم و زمان مورد نیاز برای هر فعالیت
- ۶- تعیین مسئول پایش برنامه و نحوه پایش هر فعالیت
- ۷- تعیین شاخص/شاخص های دستیابی به هدف کیفیتی
- ۸- پایش و ارزیابی انجام فعالیت ها و دستیابی به هدف کیفیتی و تحلیل و در صورت نیاز بازنگری در اجرای برنامه

با هم تمرین کنیم!

- ۱- کاهش میانگین زمان اولین ویزیت پزشک در اورژانس به دقیقه در بهار ۱۴۰۲
- ۲- برگزاری ۵ دوره آموزشی برای آماده سازی پرسنل پرستاری طی شش ماهه دوم ۱۴۰۲
- ۳- کاهش درصد تکرار آزمایشات از ... به ... طی زمستان ۱۴۰۲
- ۴- تجهیز بخش جدید اطفال طی سال ۱۴۰۲
- ۵- افزایش تعداد بیماران آموزش دیده در زمینه خودمراقبتی از ... به ... طی تابستان ۱۴۰۲
- ۶- کاهش کنسلی اعمال جراحی از به طی سال ۱۴۰۲
- ۷- افزایش فضای درمانگاهی بیمارستان به مترمربع طی سال ۱۴۰۲



راهتان هموار و

زندگی تان پر از زیبایی