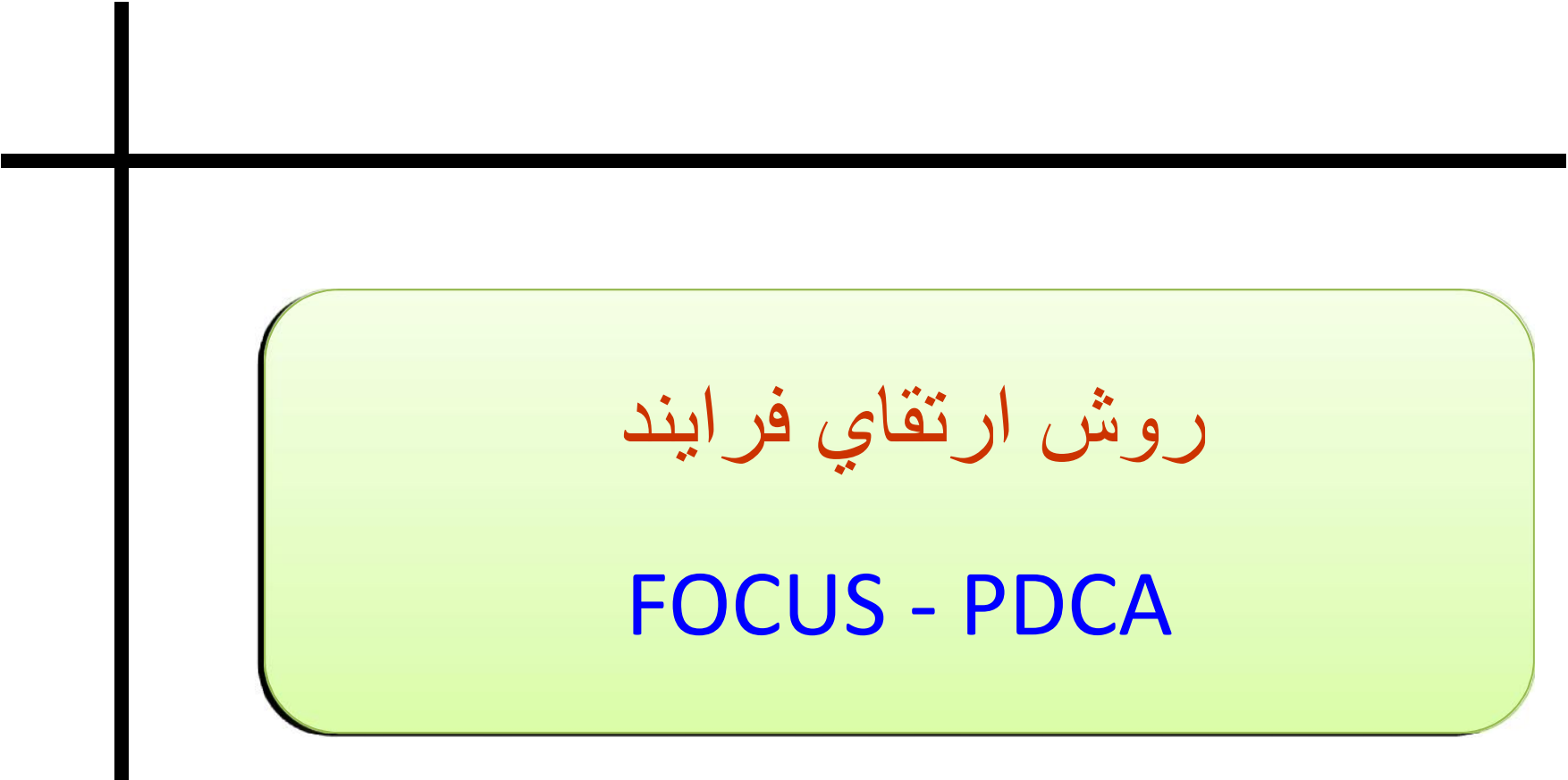


به نام خدا



چرا می بایست فرایندها اصلاح شوند

- در دنیا امکانات محدود و انتظارات نامحدود
- بودجه در ۵۰ سال گذشته شاید بیش از ۲۰۰۰ برابر شده
- سرعت افزایش نیازهای سازمانی به مراتب بیشتر از منابع سازمانی
- محدود بودن منابع چهارگانه پول، نیروی انسانی، مواد و تسهیلات از یک طرف و افزایش احتیاجات سازمان ها از سوی دیگر
- (تفاوت کشورهای پیش رفته با کشورهای در حال توسعه)



روش ارتقاي فرايند

FOCUS - PDCA

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA)

- ❖ يك روش علمي است.
- ❖ يك روش يادگيري تجربى است.
- ❖ يك روش تحقيق در فرايند ها و سيستم ها است.
- ❖ يك روش حل مساله □□□.
- ❖ يك روش براي افزايش بهره وري است.
- ❖ يك روش ارتقاي كيفيت (□□□□□□□□) □□□.
- ❖ يك روش براي ترغيب مديريت مشاركتي است.

FOCUS PDCA

روش ارتقاي فرايند : (FOCUS PDCA) (ادامه)

❖ يك روش توزيع رهبري است.

❖ يك روش توانمند سازي كاركنان است.

❖ يك روش ايجاد تغيير در رفتار، انگيزش و فرهنگ است.

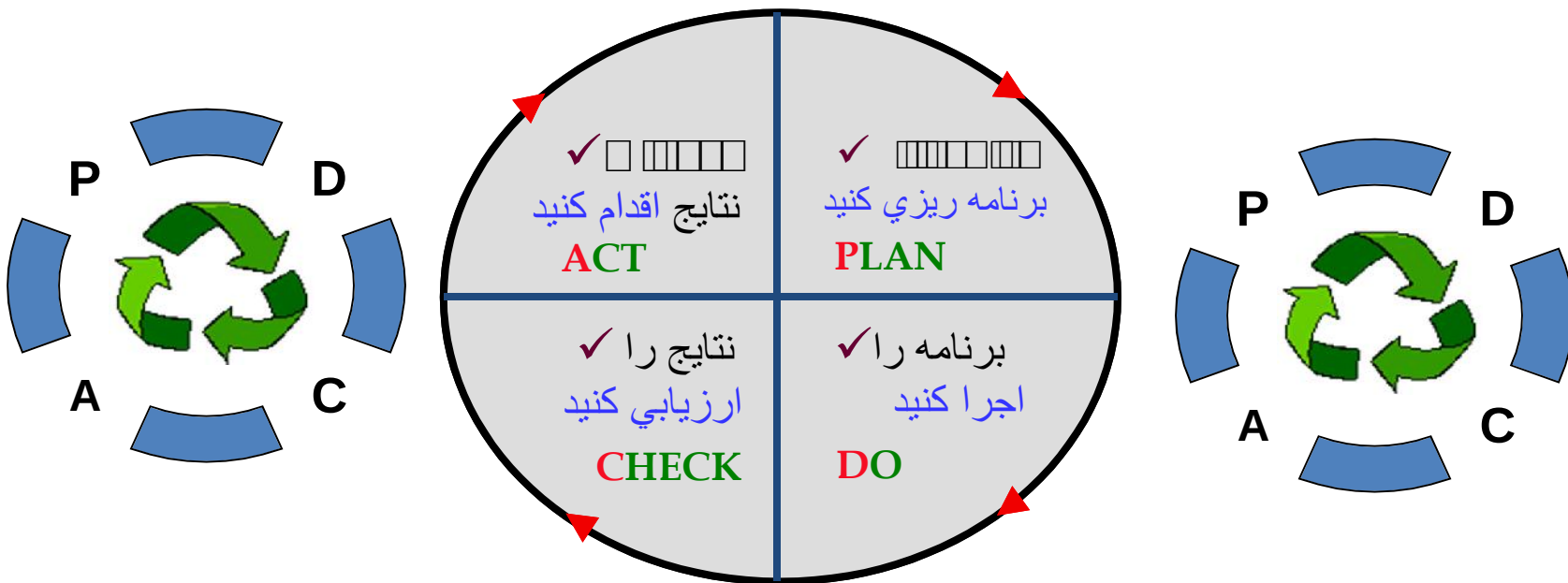
❖ يك روش تصميم گيري غير متمرکز است.

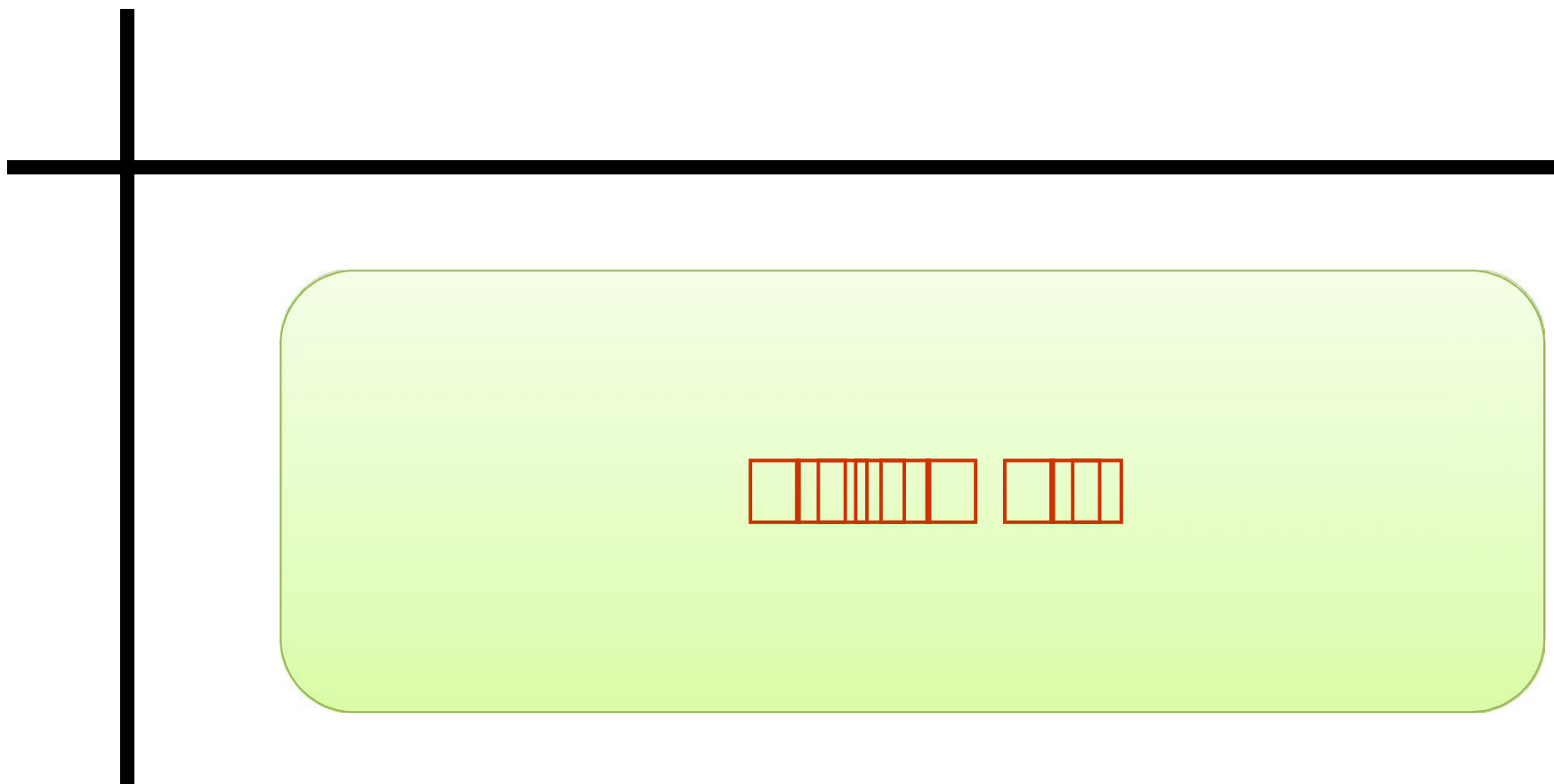
❖ يك روش كار تيمي است.

❖ يك روش تفكر سيستميك است.

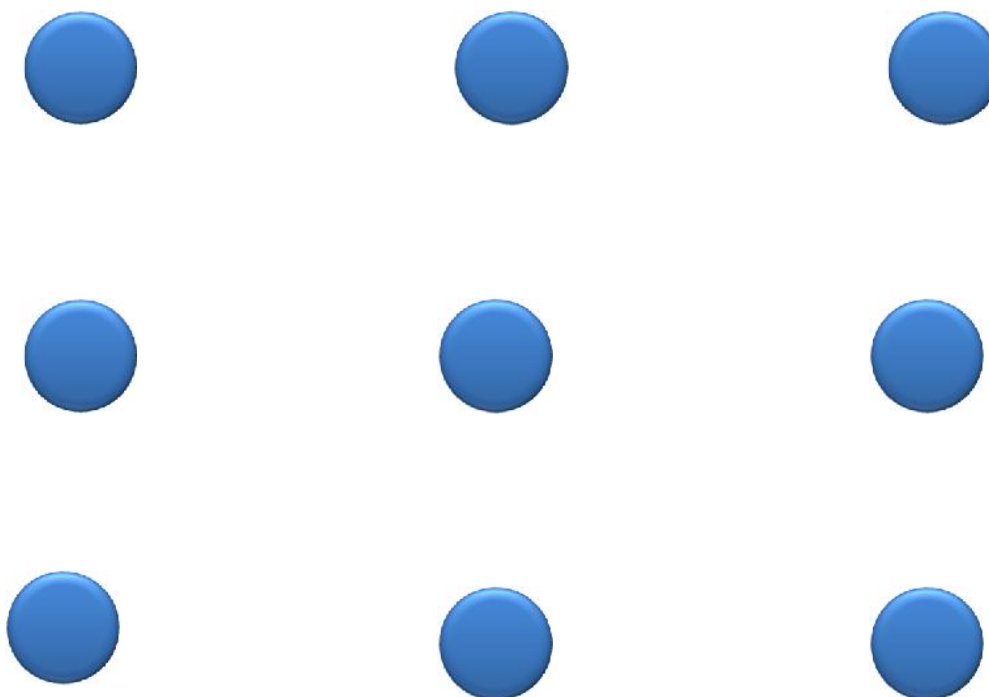
❖ يك روش براي برنامه ريزي است.

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

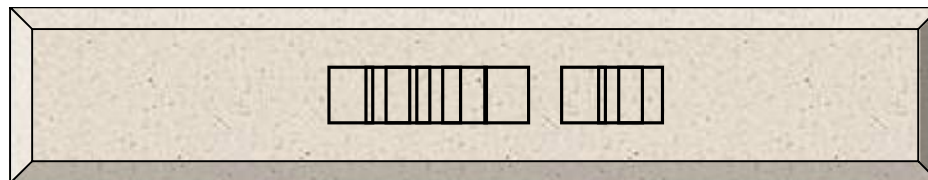




تمرین



باچهار خط راست بدون اینکه قلم را از روی صفحه بردارید نقاط را به هم متصل کنید



بارش افکار یکی از شایعترین شیوه هایی است
که برای کسب **نقطه نظرات** اعضای تیم استفاده میشود.

: □□□□□□ □□□□□□

➡ **هر نوع اظهار نظر** از هر يك از اعضاي گروه پذیرفته مي شود .

➡ **نقطه نظرات** هر فرد با □□□□□□ که بیان می شود ، نوشته می

شود. **زمانی که یکی از اعضای گروه اظهار نظر می کند کسی سخن او را** □□□□□□□□□□

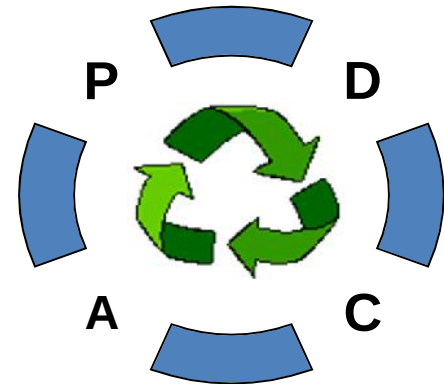
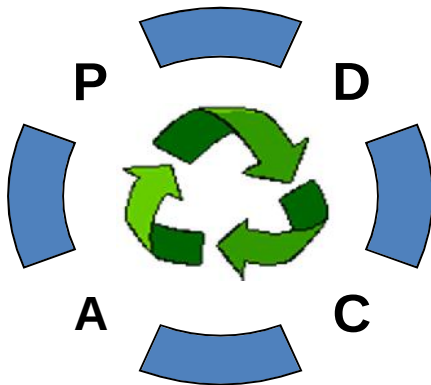
➡ **از نقطه نظرات کسی** □□□□□□□□□□ .

➡ **در رابطه با نقطه نظرات کسی** □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□
شدن آنها .

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . ✓

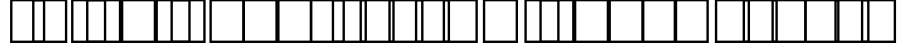


انتخاب فرایند

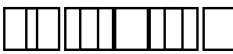
❖ از میان فهرست فرایندها، فرایندی را انتخاب کنید که:

1- فرایند در سیستم وجود داشته باشد.

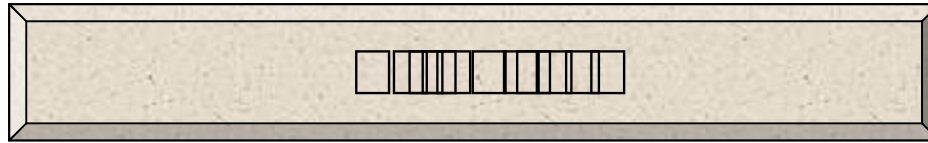
2- فرایند تکرار پذیر باشد.

3- -3

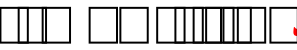
4- شما بتوانید بطور فعال در آن شرکت کنید.

5- ایجاد تغییر در فرایند نسبتاً .

6- -6



تعريف :

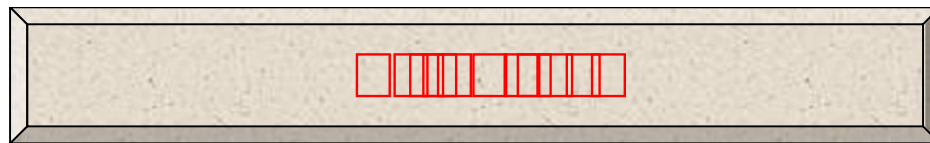
➡ ابزار ساده اي است كه براي نشان دادن مراحل **اصلي فرایند**  .

هدف :

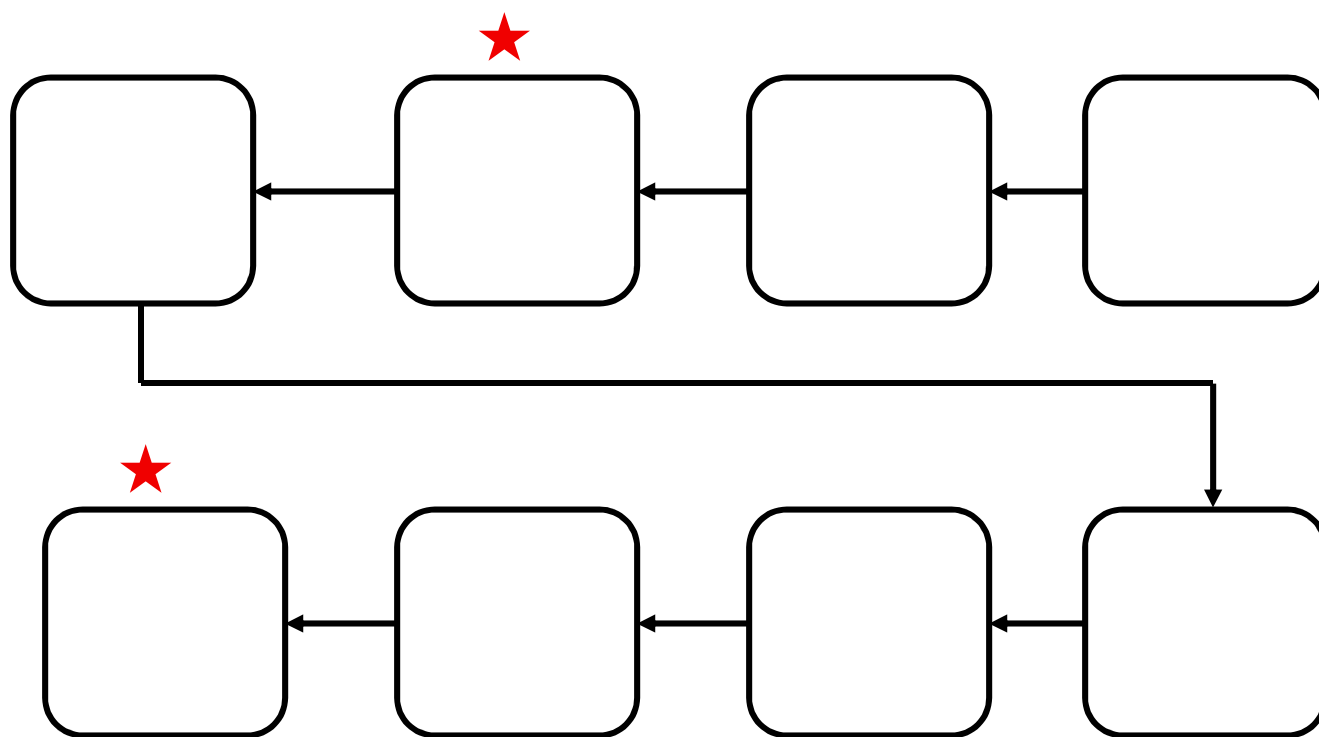
➡ براي تعيين ابتدا و انتهاي فرایند و ايجاد يك تصوير بزرگ از فرایند به كار برده مي شود .

روش تهیه نمودار قالبی

- شروع فرایند را در منتهی الیه سمت راست يك صفحه کاغذ مي نویسیم .
- از اعضاي تیم مي خواهیم □□□□□□□□□□ فرایند را نام ببرند ؛ موارد را روي 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 .

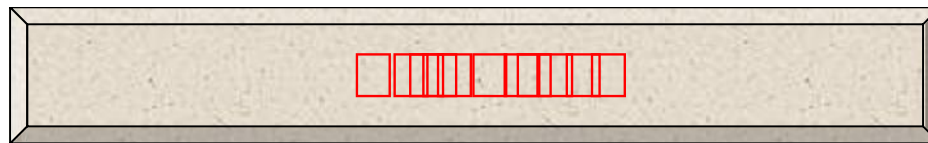


نمودار قالبی فرایند

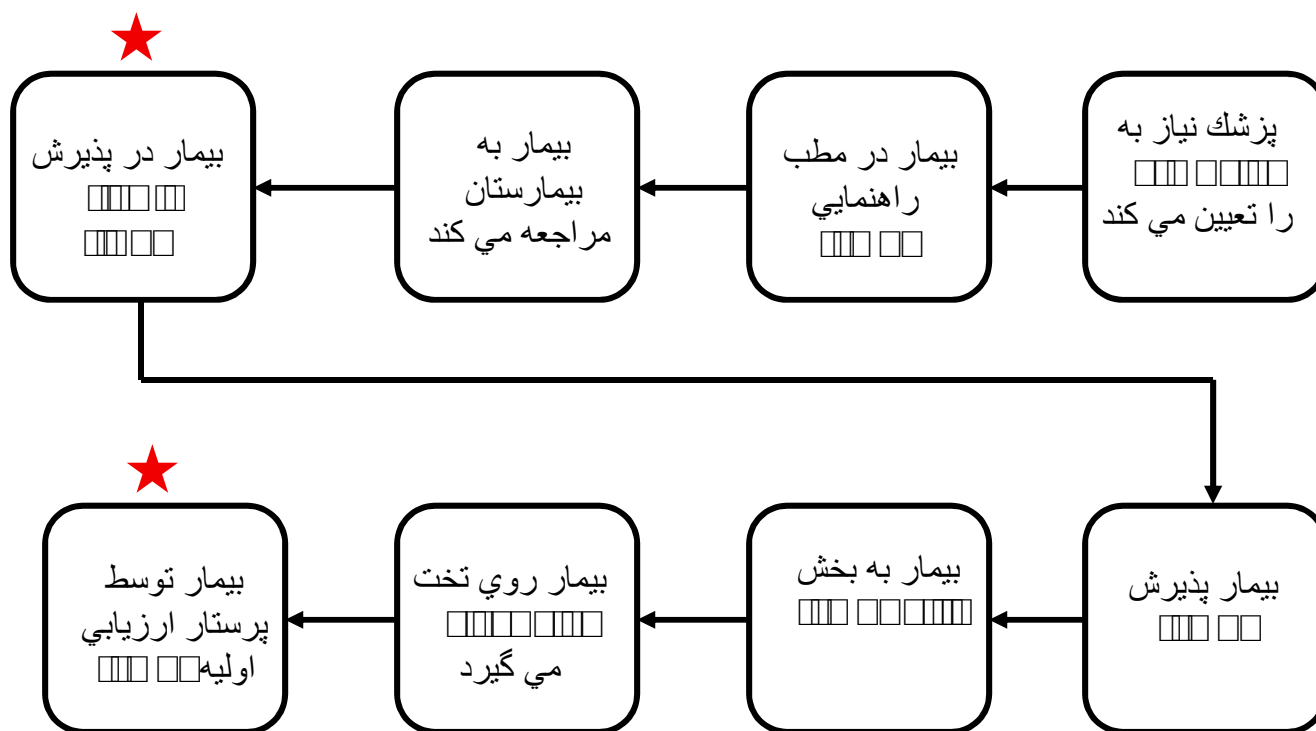


ابتدا و انتهای فرایند





نمودار قالبی فرایند پذیرش بیمار غیر اورژانسی



ابتدا و انتهای فرایند



بیان فرصت

تعریف :

➡ بیان فرصت سندی است که برای بیان نام فرایند ، ابتدا و انتهای آن ، عملکرد جاری فرایند ، نتایج ارتقا و نام افراد ، واحدها و سازمانها ی ذینفع و بیان ضرورت و اهمیت ارتقای فرایند استفاده می شود .

بیان فرصت

برای ارتقا فرایند (نام فرایند) فرصتی فراهم است .

فرایند با (ابتدای فرایند) شروع و به (انتهای فرایند)
□□□□ □□□□

فرایند جاری موجب (عملکرد جاری فرایند)

..... □□□ □□

..... (عملکرد فرایند پس از ارتقا) خواهد شد . □□□□ □□□□□□

ارتقا به نفع (افراد یا واحدهای ذینفع)
□□□□□□

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است :

.....

.....

.....

بیان فرصت

برای ارتقا فرایند پذیرش بیمار غیر اورژانسی فرصتی فراهم است .
(نام فرایند)

فرایند با ثبت نام بیمار در پذیرش شروع و به ارزیابی بیمار توسط پرستار
(ابتدای فرایند) (انتهای فرایند)

فرایند جاری موجب طولانی شدن زمان پذیرش بیمار، دوباره کاری و نارضایتی بیماران و کارکنان
(عملکرد جاری فرایند)

.....

..... کوتاه تر شدن زمان پذیرش، کاهش دوباره کاری و رضایت بیماران و کارکنان خواهد شد .
(عملکرد فرایند پس از ارتقا)

ار تقا به نفع بیماران، همراهان بیمار و کارکنان
(افراد یا واحدهای ذینفع)

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است :
فرایند پذیرش يك فرایند کلیدی است و اولین نقطه تماس بیمارستان با بیماران میباشد . پس خوراند هایی که بیماران و کارکنان ارایه داده اند حاکی از این است که فرایند پذیرش نیاز به ارتقا دارد .

.....

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . ✓

ORGANIZE

تيمي كه فرايند را مي شناسيد سازماندهي كنيد . ✓

سازماندهی تیم (0)

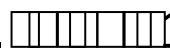
تیمی که فرایند را می شناسد سازماندهی کنید:

❖ اساس مرحله (2) 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 .

❖ برای ارتقای فرایند همیشه تیم لازم نیست، ممکن است يك نفر بتنهایی 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 12 .

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . ✓

ORGANIZE

تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . ✓

CLARIFY

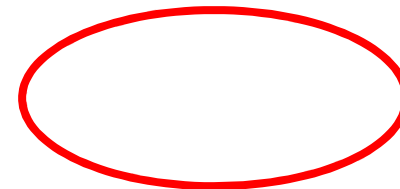
روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . ✓

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

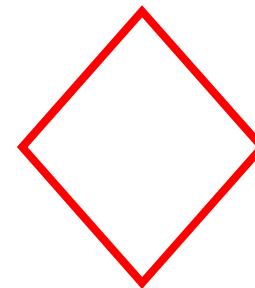
برای نشان دادن ابتدا و انتهای فرایند



برای نشان دادن انجام یک فعالیت



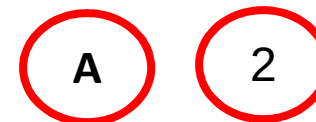
برای نشان دادن یک تصمیم گیری



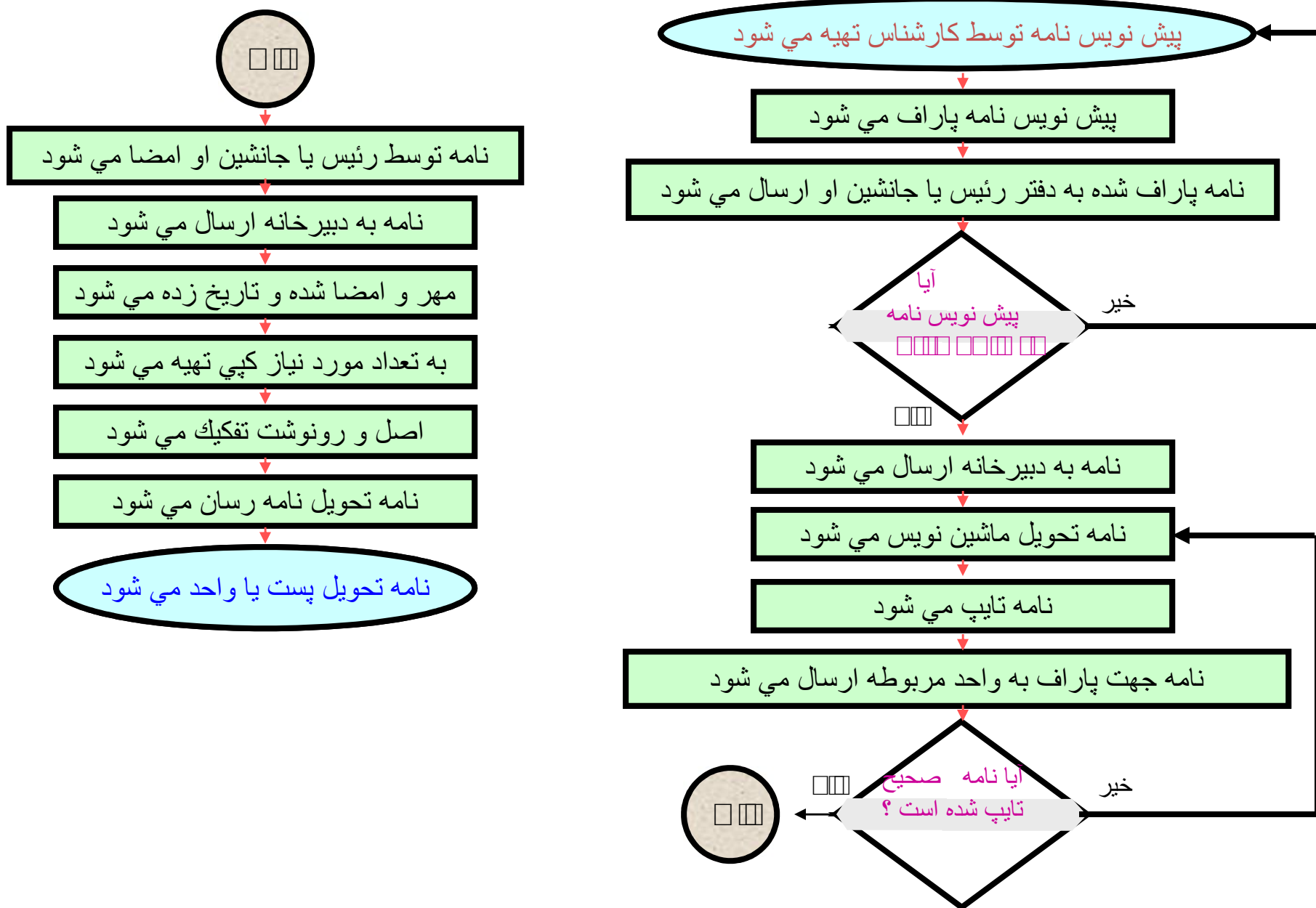
برای نشان دادن مسیر جریان



برای نشان دادن ادامه فرایند در جای دیگر



نمودار جریان فرایند ارسال يك نامه



برنامه جمع آوري داده ها

تعريف کاربردي سنجش

با پاسخ به سوالات زیر برنامه ساده اي براي جمع آوري داده ها بنویسید.

- چه چیز جمع آوري خواهد شد ؟
- چه مقدار جمع آوري خواهد شد ؟
- داده ها چگونه جمع آوري خواهد شد ؟
- چه کسی داده ها را جمع آوري خواهد کرد ؟
- جمع آوري داده ها کي شروع خواهد شد ؟
- چه کسی گزارش را تهیه خواهد کرد ؟
- داده ها چگونه گزارش خواهد شد ؟ [مثلا توسط نمودار جریان داده ها]
- اولین گزارش کي آماده خواهد شد ؟
- (کیفیت اطلاعات اطلاعات کیفیت)

نمودار جریان داده ها

تعريف: نمايش داده ها روي محورهاي مختصات به ترتيبى كه اتفاق مي افتند.

هدف: براي نشان دادن تغييرات عملکرد يك فرايند استفاده مي شود.

چگونه يك نمودار جريان داده ها را رسم مي كنيم □

- روي كاغذ رسم يك خط عمودي و يك خط افقي عمود بر آن رسم مي كنيم .
- خط عمودي را به نام متغير مورد نظر (□□□□ □□□□) نامگذاري مي كنيم .
- روي خط افقي شماره داده ها را به **ترتيب زمان جمع آوري** آنها مشخص مي كنيم .
- مقياس خط عمودي را تعيين مي كنيم .
- براي هر داده نقطه اي را با استفاده از محورهاي افقي و عمودي پيدا مي كنيم .
- نقاط به دست آمده را به هم وصل مي كنيم .
- ميانگين داده ها (□□□□ □□□□) را تعيين مي كنيم .
- ميانگين را به موازات محور افقي رسم مي كنيم .

نمودار جریان داده ها

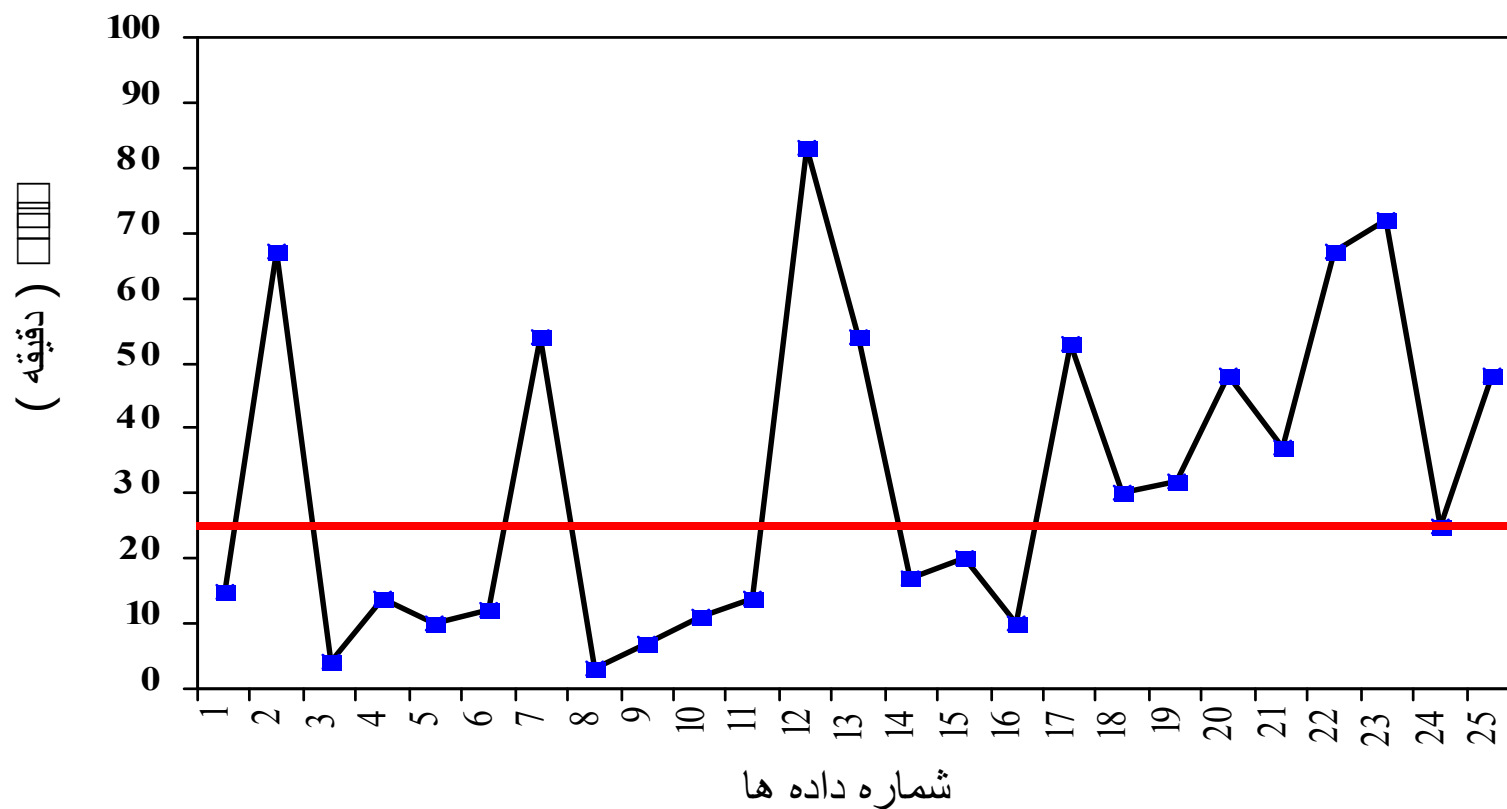
داده هاي مربوط به زمان صرف شده در يك فرايند برحسب دقيقه

24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

25 72 67 37 48 32 30 53 10 20 17 54 83 14 11 7 3 54 12 10 14 4 67 15

' داده هاي مرتب شده

83 73 67 67 54 54 53 48 48 37 32 30 25 20 17 15 14 14 12 11 10 10 7 4 3



FOCUS – PDCA

روش ارتقاي فرايند :

FIND

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . ✓



ORGANIZE

تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . ✓



CLARIFY

روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . ✓



UNDERSTAND

علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . ✓



نمودار همگرایی

تعریف :

➡ برای جمع آوری و دسته بندی تعداد زیادی عقاید

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 .

دار همگرایی : علل دریافت نشدن بموقع جواب آزمایشها

تجهيزات

- تنظيم نبودن تجهيزات
- جديد بودن تجهيزات
- فرسوده بودن تجهيزات

تجهيزات

- تهيه ناردست نمونه
- حمل غلط نمونه
- آزمون
- طولاني بودن فرايند
- آموشتات زياد همزمان

تجهيزات

- ارسال جواب به بخش ديگر
- نگرستن نمونه

تجهيزات

- مواد تاريخ گذشته
- كمبود مواد آموشتگاهي
- كمبود كيت آموشتگاهي

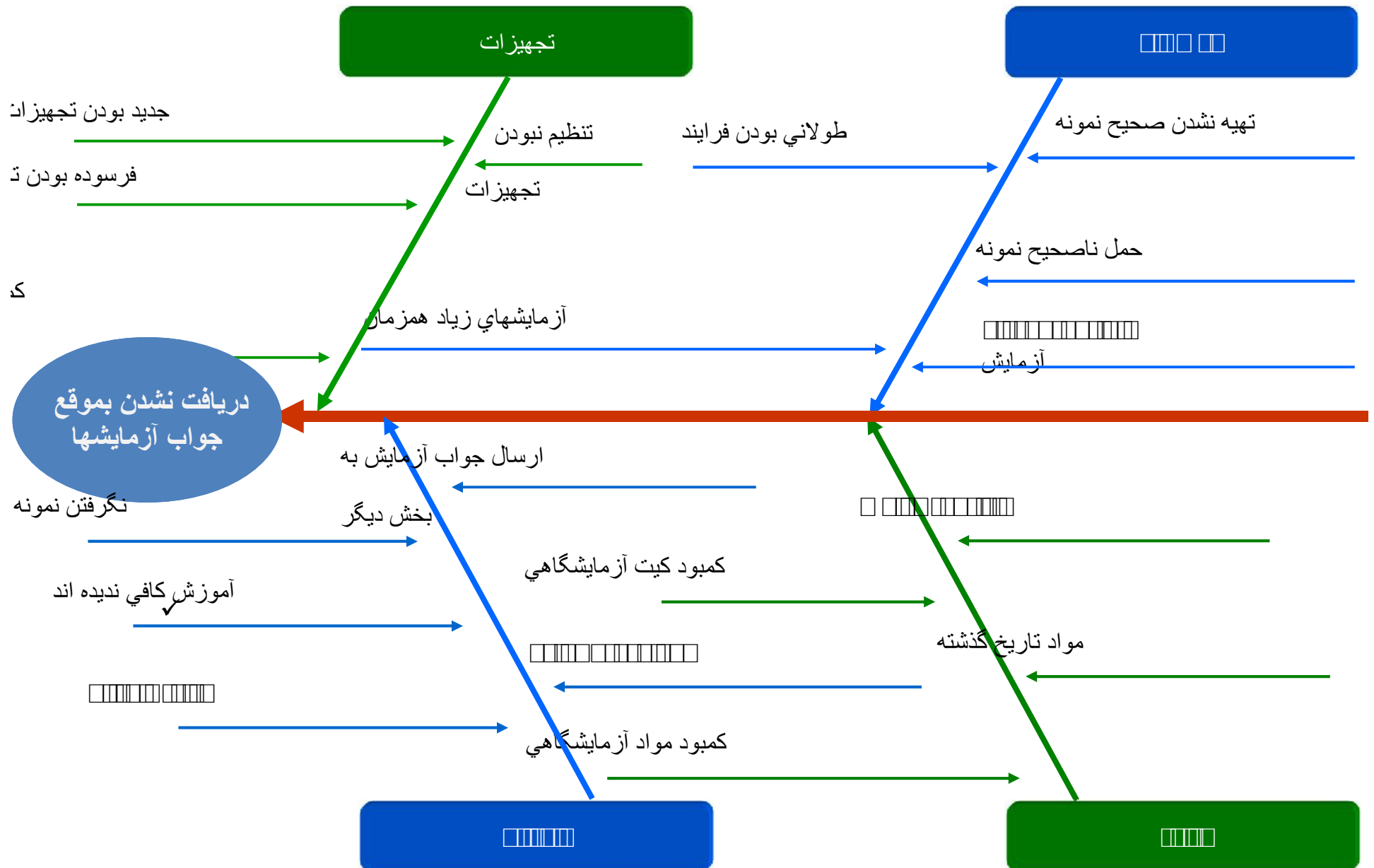
براي تهيه نمودار بالا ابتدا از طريق بارش افكار علل دريافت نشدن بموقع جواب آموشتهاي درخواستي فهرست شده است. سپس گروه بندي شده و براي هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب شده است.

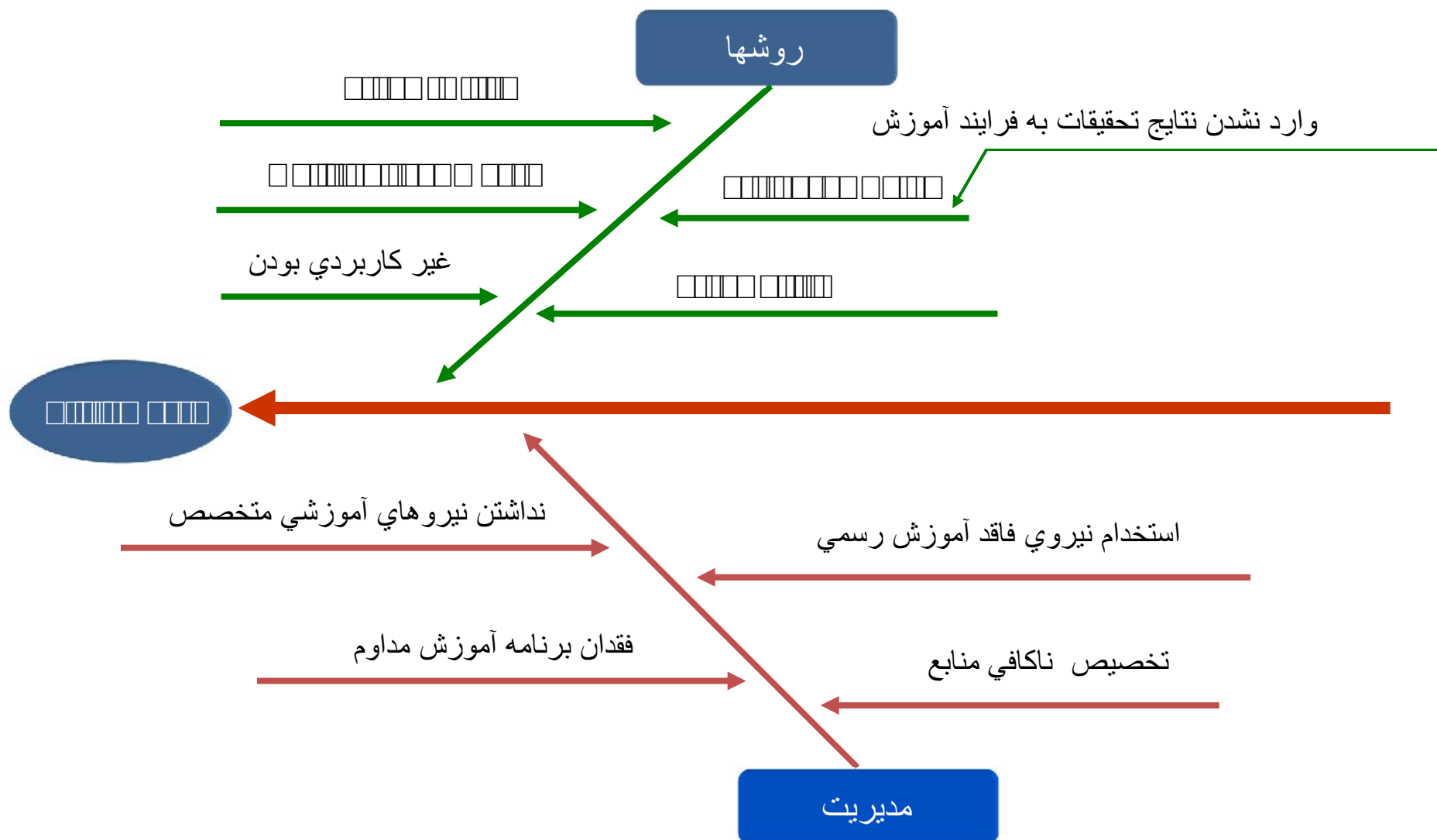
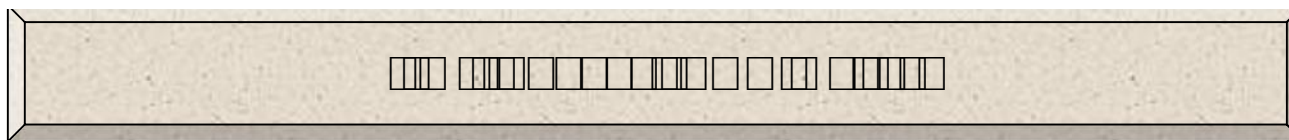
تعريف :

➡ نموداري است كه **علل موثر بر عملکرد يك فرايند** را به تصوير مي كشد .

چگونه يك نمودار علت و معلول تهيه مي كنيم ؟

- ➡ معلول را در سمت چپ صفحه مي نويسيم .
- ➡ با استفاده از روش بارش افكار ، از همه علل ممكن فهرستي تهيه مي كنيم .
- ➡ با استفاده از نمودار همگرابي علل را گروه بندي مي كنيم .
- ➡ عنوانهاي گروه هاي نمودار همگرابي را علل اصلي نمودار علت و معلول قرار مي دهيم .
- ➡ علل دسته بندي شده در زير هر يك از عناوين نمودار همگرابي را علل فرعي نمودار علت و معلول قرار مي دهيم .





روش رای گیری متعدد

چگونه رای گیری متعدد را انجام می دهیم ؟

- از طریق بارش افکار فهرست نظرات افراد را تهیه و آنها را شماره گذاری می کنیم .
- موارد مشابه را با نظر گروه ادغام می کنیم .
- معیارهای انتخاب گزینه ها را با مشارکت اعضای گروه تعیین می کنیم .
- از اعضای گروه می خواهیم 20 □□ 25 درصد گزینه ها را انتخاب کرده و روی کاغذ بنویسند .
- تعداد رای هر يك از گزینه ها را خوانده و ثبت می کنیم .
- گزینه های دارای رای کمتر را حذف می کنیم تا تعداد گزینه ها به نصف برسد.
- رای گیری را مثل بار اول ادامه می دهیم.
- در هر بار رای گیری تعداد گزینه ها نصف میشود.
- رای گیری را آنقدر ادامه می دهیم تا به تعداد مورد نظر برسیم.

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA

FIND

فرايندي را براي ارتقا پيدا كنيد . ✓

ORGANIZE

تيمي كه فرايند را مي شناسد سازماندهي كنيد . ✓

CLARIFY

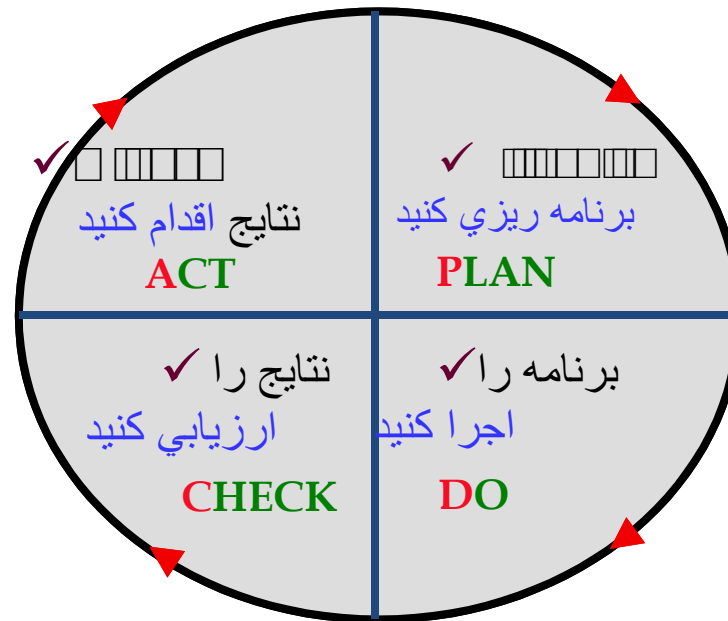
روشن كنيد فرايند چگونه عمل مي كند . ✓

UNDERSTAND

علل تغييرات عملکرد فرايند را درك كنيد . ✓

SELECT

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





چگونه روش گروه اسمي را انجام مي دهيم ؟

- ابتدا هر يك از اعضاي گروه نظرات خود را يادداشت مي كند .
- نظرات افراد را يكي يكي و بدون بحث و گفتگو روي تابلو مي نويسيم .
- براي رفع ابهامات و نهايي كردن فهرست نظرات بحث گروهي مي كنيم .
- در ارتباط با تعداد گزينه هايي كه انتخاب و رتبه بندي خواهند شد ، تصميم گيري مي كنيم .
- موارد ارتقا را با حروف مشخص مي كنيم و از اعضاي گروه مي خواهيم تعداد گزينه هاي مورد نظر را انتخاب و رتبه بندي كنند (4 مورد ارتقا انتخاب ميكنند موارد را از 1 4 رتبه بندي كنند .)
- از موارد ارتقا جدولي تشكيل مي دهيم و رتبه هر يك از موارد را جمع مي كنيم .
- از ميان گزينه هاي رتبه بندي شده ، گزينه هاي حائز بالاترين رتبه ها را انتخاب مي كنيم .

□□□□: □□□□□□□□ □□

: □□□□□□□□

□□ (آموزش مدیریت زمان

□ (آموزش پویایی گروه

□□□□□□ □□□□ (□

□ (تهیه فرم استاندارد دستور جلسه

□ (تهیه فرم خود ارزیابی برای شرکت کنندگان

□ (استفاده از تسهیل کننده در جلسات

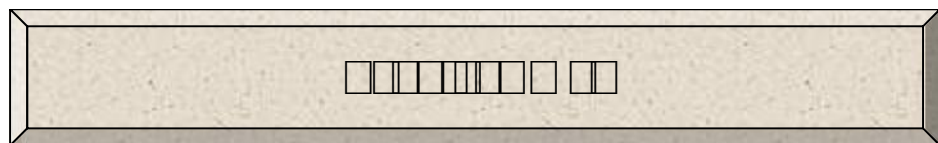
□ (تهیه فرم استاندارد تنظیم صورت جلسه

□ (زمان بندی موضوعات جلسه

□ (تهیه فرم استاندارد گزارش و پیگیری

□ (تهیه مقررات برای اداره جلسات

□ (تدوین معیارهایی برای انتخاب موضوعات قابل طرح در جلسات



ذ	د	خ	ح	چ	ج	ث	ت	پ	ب	الف	
	2		1			3				4	رحيمي
						2		1	4	3	غفراني
			4				3	1	2		مودت
			2			3		1		4	محسني
2						3	1		4		رحماني
		1	3						2	4	رؤفي
2	2	1	10			11	4	3	12	15	جمع نمرات
			4			3			2	1	رتبه

جدول اولویت بندی و انتخاب

جدول مقایسه ای برای اولویت بندی و انتخاب از تعدادی ردیف و تعدادی ستون تشکیل می شود. در ردیفها موارد ارتقا و در ستونها معیارهای انتخاب درج می شوند.

چگونه از جدول اولویت بندی و انتخاب استفاده می کنیم:

- 1- B 5 مورد از موارد ارتقا را با استفاده از روشهای دیگر انتخاب می کنیم.
- 2- از طریق بحث و اجماع معیارهای اولویت بندی را تعیین می کنیم.
- 3- موارد ارتقای انتخاب شده را در ردیفها و معیارها را در ستونها می نویسیم.
- 4- مقیاس نمره گذاری را تعیین می کنیم.
- 5- از طریق بحث و اجماع به هر یک از موارد ارتقا نمره می دهیم.
- 6- نمره هر یک از موارد ارتقا را جمع کرده و مورد دارای بیشترین نمره را انتخاب می کنیم.

جدول اولویت بندی و انتخاب

جدول اولویت بندی

جدول اولویت بندی و انتخاب

درجه اولویت مورد ارتقا	جمع امتیازات	معیارهای انتخاب				معیار نمره دهی:
		بی نیازی به افراد خارج از سازمان	کم هزینه بودن		تاثير آن بر فرايند	
						خیلی موافق ++++  +++ +++  ++++ خیلی مخالف 0 ++  +  خیلی مخالف 0
						
2	7 +	++	+	+	+++	آموزش مدیریت زمان
3	5 +	+	+	+	++	آموزش پویایی گروه
1	12 +	+++	+++	++++	++	تهیه فرم خود ارزیابی

روش ارتقاي فرايند : FOCUS – PDCA



فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید. ✓

ORGANIZE

تیمی که فرایند را می شناسد سازماندهی کنید. ✓

CLARIFY

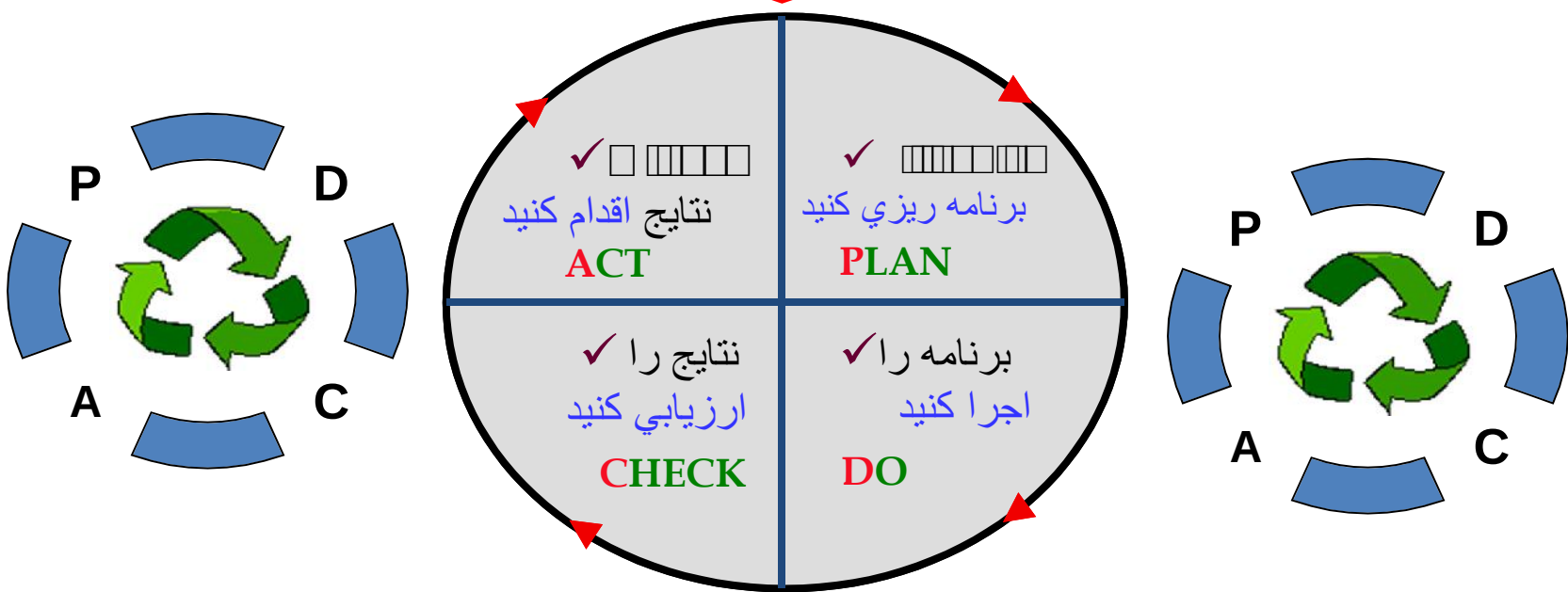
روشن کنید فرایند چگونه ☐☐☐☐☐☐ . ✓

UNDERSTAND

علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید. ✓

SELECT

قسمتی از فرایند را که نیاز به ارتقا دارد انتخاب کنید. ✓



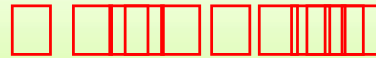
PDCA

PLAN * برنامه ریزی: تعیین اهداف و فرآیندهای لازم جهت ارائه نتایج بر طبق خواسته‌های مشتری و خط مشی های سازمان

❖ **DO اجرا:** اجرای فرآیندها

❖ **CHECK بررسی:** پایش و اندازه گیری فرآیندها و محصول بر طبق خط مشی ها، اهداف والزامات و یا خواسته های مربوط به محصول و گزارش دهی نتایج

❖ **ACT اقدام:** انجام اقدامات جهت بهبود مداوم عملکرد فرآیند



1. فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید :

• بیان فرصت



2. تیمی را سازماندهی کنید :

• فهرست اعضای تیم

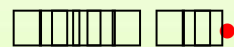
3. عملکرد فرایند را روشن کنید:

• بهترین نمودار جریان فرایند

• برنامه جمع آوری داده ها

• نمودار جریان داده ها

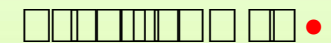
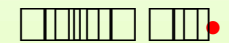
4. علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید:



• نمودار همگرایی



5. مورد ارتقا را انتخاب کنید:



• روش رای گیری متعدد

• جدول اولویت بندی و انتخاب

6. برای ارتقا برنامه ریزی کنید

• برنامه اجرایی

• برنامه جمع آوری داده ها

7. برنامه را اجرا کنید:

• داده ها را جمع آوری کنید

8. نتایج را ارزیابی کنید:

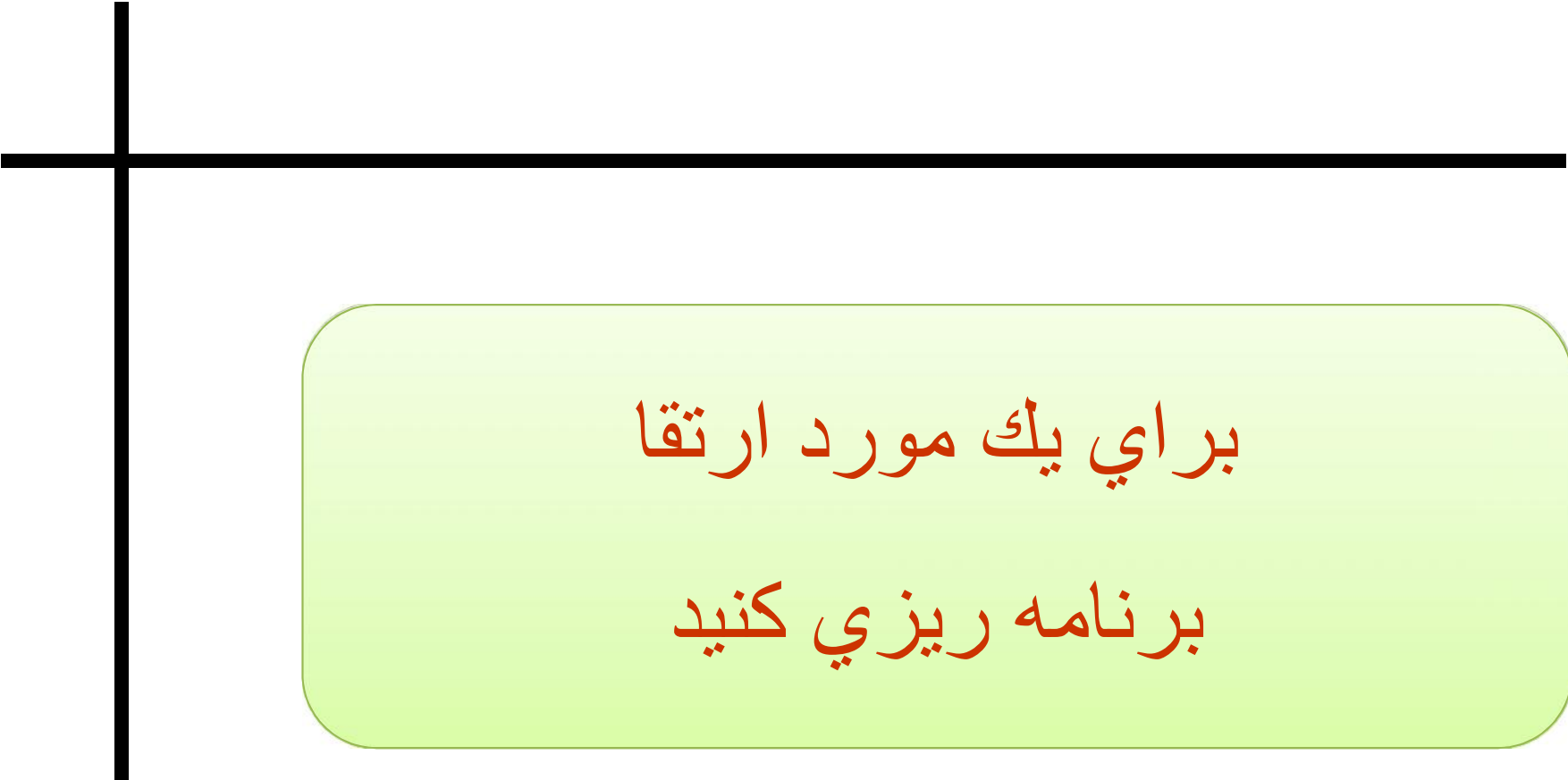
• نمودار جریان داده ها

• تحلیل داده ها

9. بر اساس نتایج اقدام کنید:

• اقدام برای تثبیت نتایج

• برنامه اجرایی جدید



براي يك مورد ارتقا
برنامه ريزي كنيد

تقديم به شما

