



با اصول مدیریت کیفیت در خانه‌های بهداشت آشنا شوید خدمات خوب، خدمات بهتر

اهداف آموزشی

امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه مقاله:

لزوم به کارگیری مدیریت کیفیت در خانه‌های بهداشت را بیان کنند.

ارتقای کیفیت را تعریف کنند.

اصول ارتقای کیفیت را نام ببرند.

عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در خانه بهداشت را از نظر گیرنده خدمت بیان کنند.

عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در خانه بهداشت را از نظر ارائه دهنده خدمت شرح دهند.



نمانیه حق گشایی
مربی مرکز آموزش بهورزی
دانشکده علوم پزشکی مراغه



راضیه محمد واحدی
مدیر مرکز آموزش بهورزی
دانشکده علوم پزشکی مراغه

مقدمه

ارتقای کیفیت برای ارائه دهندگان خدمات سلامت از جمله بهورزان مستقر در خانه‌های بهداشت به معنی ارائه بهترین خدمات ممکن به بیماران و مراجعه کنندگان است. برای بیمار یا مراجعه کننده، کیفیت به این معناست که خدمات مناسب را در زمان و مکانی که مورد نیاز وی است، توسط هر کسی که وی انتخاب می‌کند، به نحوی که از عهده هزینه آن برآید، در سریع‌ترین زمان ممکن به دست آورد. پس ارائه خدمت با کیفیت مطلوب و مطابق استانداردهای حرفه‌ای حایز اهمیت بوده و درک مشترک از مفهوم کیفیت به سازمان کمک می‌کند تا بهتر بر تلاش‌های بهبود کیفیت تمرکز کند و شناخت انتظارات مشتریان اولین قدم در بهبود کیفیت خدمات بهداشتی است.

تعریف ارتقای کیفیت

ارتقای کیفیت شامل به‌کار بستن روش‌های مناسبی است که فاصله بین سطوح کیفیت فعلی و سطح کیفیت مورد انتظار را براساس استانداردهای تعیین شده کم کند.

کیفیت در خدمات بهداشتی

درجاتی از خدمات بهداشتی ارائه شده به افراد و جوامع است که احتمال نتایج بهداشتی را افزایش داده و مطابق با دانش حرفه‌ای روز باشد.

اصول ارتقای کیفیت

مدیریت جامع کیفیت بر فرض‌ها و اصول متعددی استوار است که آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند. این فرض‌ها و اصول عبارتند از:

۱. **فرآیندها و سیستم‌ها منشأ بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت است:** سازمان شامل سیستم‌ها و کارکنان است. دیدگاه سیستمیک به ما کمک می‌کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان جدا کنیم. اگر عملکرد فرآیندها و سیستم‌ها درست باشد،

محصول یا خدمت بدون نقص خواهد بود. بدون توجه به کارایی فرآیندها و سیستم‌ها، نمی‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. ریشه مشکلات در سیستم‌ها است و اگر سیستم‌ها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت.

۲. **ارتقای کیفیت فرآیندی است که پایان ندارد:** سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر مشتری‌ها پاسخ بگویند، بنابراین همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرآیندها و سیستم‌ها پیدا کرد.

۳. **مشتری تعیین کننده نهایی کیفیت است:** باید محور همه تلاش‌ها و اقدام‌های یک سازمان پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌های داخلی و خارجی باشد.

۴. **اجرای مدیریت جامع کیفیت به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد:** باید مدیران شخصاً مسؤلیت مدیریت جامع کیفیت را به عهده بگیرند سپس محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقای در آن ممکن باشد. بدین معنی که هر کس هر روز در اندیشه ارتقا باشد.

عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در خانه بهداشت از نظر گیرنده خدمت

پاسخگو بودن به گیرندگان خدمت و برقراری ارتباط مناسب با آنها اصلی مهم در کیفیت خدمات بهداشتی است. یکی از مسایل مهم، شرایط فیزیکی مناسب برای راحتی و آسایش دریافت کنندگان خدمت است و نیز اصلاح محیط فیزیکی که موجب قدردانی آنها می شود.

از موارد مهم دیگر جلب اطمینان و اعتماد دریافت کنندگان خدمت مطابق تعهدات داده شده است.

عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت خدمات در خانه بهداشت از منظر ارایه دهنده خدمت

- بالا بردن مسؤولیت پذیری
- بالا بردن رضایت شغلی
- آموزش مداوم
- کار گروهی و مشارکت در کارها
- قدردانی بموقع از زحمات آنها
- وجود فضای دوستانه در محیط کار
- تمیز بودن محیط کار
- داشتن نظم و انضباط
- تأمین تجهیزات مورد نیاز خانه بهداشت
- دریافت بازخورد فعالیت های انجام شده از مسؤولان و گیرندگان خدمت

ارتقای کیفیت مراقبت های بهداشتی

برای ارتقای کیفیت مراقبت های بهداشتی از روش های مختلفی می توان استفاده کرد که سه رویکرد آن به شرح زیر است:

۱. نیازسنجی سلامت
۲. FOCUS PDCA
۳. برنامه ریزی تفصیلی مبتنی بر فرآیندها

نیازسنجی سلامت

نیازسنجی سلامت فرآیندی است که در آن وضعیت سلامت مردم روستا توسط بهورزان با مشارکت فعال جامعه توصیف شده، عوامل مؤثر بر بروز



۵. کارکنان، کلید موفقیت اجرای مدیریت جامع کیفیت هستند: کارکنان سرمایه اصلی سازمان هستند و کارها را انجام می دهند بنابراین مشارکت آنان در تحقق مدیریت کیفیت امری حیاتی است.

۶. اجرای موفق مدیریت جامع کیفیت محتاج کار تیمی و همکاری است: کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری واحدهای سازمانی را نیز ممکن می سازد.

۷. مدیریت جامع کیفیت متکی بر سنجش عملکرد است: باید عملکرد فرآیندها به طور مستمر و براساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها باشد.

۸. پیشگیری از بروز نقص، کلید دستیابی به کیفیت است: در مدیریت جامع کیفیت حل ریشه ای مشکلات و پیشگیری از آنها در وظایف روزانه کارکنان ادغام می شود. کارکنان با اصلاح و ارتقای فرآیندها سرچشمه مشکلات را می خشکانند.

۹. اجرای مدیریت جامع کیفیت محتاج برنامه ریزی است: اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه وجودی سازمان «برای چه هستیم؟»، دور نما «کجا می خواهیم برسیم؟» و رسالت سازمان «چه می کنیم؟» است.



شکل ۱) نمودار تعیین اولویت سلامت منطقه



جدول روش ارتقای FOCUS PDCA	
مراحل ارتقا	توضیح هر مرحله
Find	فرآیندی را برای ارتقا انتخاب کنید
Organize	با صاحبان فرآیند یک تیم تشکیل دهید
Clarify	وضعیت جاری فرآیند را شفاف کنید
Understand	علل نوسان فرآیند را تعیین کنید
Select	راهکار ارتقا را انتخاب کنید
Plan	برنامه ارتقا را تهیه کنید
Do	ارتقا را اجرا کنید
Check	نتایج را ارزشیابی کنید
Act	برای تثبیت نتایج ارتقا اقدام کنید



چرخه PDCA

به منظور درک بهتر چرخه PDCA با ذکر یک مثال به تشریح آن می‌پردازیم:

کم کردن وزن: آقای الف ۵۸ ساله است و در روستا مغازه لبنیاتی دارد وی ۱۲ کیلوگرم اضافه وزن دارد و از فشار خون بالا رنج می‌برد. او با همسرش زندگی می‌کند و ۲ پسر دارد که یکی برای سربازی به شهر رفته است و دیگری به همراه همسر جوان و پسر شش ماهه اش در مجاورت منزل آنها زندگی می‌کنند. تنها دخترش هم با همسر و فرزندانش در روستای مجاور زندگی می‌کند.

بیماری‌ها و عوامل خطر شناسایی و یک حرکت رو به جلو و مستمر برنامه تغییر مناسب یا مداخله نوشته می‌شود. بهورزان می‌توانند داده‌های مرتبط با وضعیت سلامت روستا را به دو شکل شناسایی کنند. اول، روش فعال که بهورز در جمع‌آوری آنها نقش فعال دارد. مثل مشاهده، مصاحبه، نیازسنجی و... دوم، روش غیر فعال که بهورز نقش فعال ندارد مثل بازدید سرپرست یا بازرسی از سطوح بالاتر، مستندات، انتقادات و پیشنهادات و حوادث غیر مترقبه. رویکرد نیازسنجی در خانه بهداشت در شکل ۱ آورده شده است.

رویکرد FOCUS PDCA

این روش برای ارتقای عملکرد فرآیندها توسط انجمن بیمارستان‌های آمریکا در سال ۱۹۸۹ تدوین شد تا تیم‌های سلامت به کارها به عنوان فرآیندهای قابل ارتقا نگاه کنند. این روش مبتنی بر داده بوده و کار تیمی و مشارکت را تشویق می‌کند. این مدل با شناخت و توصیف فرصت‌های ارتقا شروع شده و با سازماندهی تیم ارتقا و سنجش وضعیت جاری عملکرد فرآیند، علل کلیدی را شناسایی و راهکار مناسب را انتخاب می‌کند و سپس وارد چرخه ارتقاء می‌شود. این مدل از ۹ گام اصلی تشکیل شده است:

اجرای راهکار دوم و بررسی با چرخه PDCA

راهکار دوم: با راهنمایی پسر بزرگ آقای الف که در جلسه شما حضور دارد، تصمیم می‌گیرید وی چهار روز در هفته به مدت روزانه ۲۱ دقیقه از دوچرخه ثابت استفاده کند.

برنامه: او می‌تواند یک دوچرخه ثابت تهیه کند.
اجرا: آقای الف پس از ۵ دقیقه ورزش توان ادامه ندارد. اگرچه مشکل خروج از منزل را ندارد اما بعد از ورزش به شدت گرسنه و سپس دچار تهوع می‌شود.

بررسی: پس از ۳ هفته اجرای راهکار دوم ۲ کیلوگرم به وزن آقای الف اضافه شده است! این بار از همسرش می‌خواهید در خانه بهداشت حاضر شود و متوجه می‌شوید او یک روز در هفته به مدت ۵ دقیقه ورزش کرده پس از آن میان وعده سنگینی مصرف می‌کند و در نتیجه تهوع آزارش می‌دهد. همسرش می‌گوید او در دوران جوانی از پیاده روی و قدم زدن لذت می‌برده است.

اقدام: آقای الف را برای بررسی اضافه وزن و تهوع به پزشک ارجاع می‌دهید. شما نیاز به برنامه جدیدی دارید. هوای آزاد روستا برای پیاده‌روی مناسب است اما او برای لذت بخش‌تر کردن پیاده روی نیاز به انگیزه دارد.

اجرای راه کار سوم و بررسی با چرخه PDCA

راهکار سوم: در جلسه‌ای با حضور آقای الف، همسر و عروسش پیشنهاد می‌شود روزانه ۲۱ دقیقه به همراه نوه کوچکش پیاده روی کند.

برنامه: روزانه ۲۱ دقیقه به همراه نوه کوچکش پیاده روی کند.

اجرا: آقای الف تقریباً سه روز در هفته به این کار مبادرت می‌ورزد اگرچه این کار همیشه امکان پذیر نیست اما غالباً میسر است.

بررسی: بعد از ۳ هفته متوجه می‌شوید آقای الف تا جایی که ممکن است به طور مداوم پیاده‌روی می‌کند. او معتقد است با وجود هوای تازه

آقای الف درصدد دستیابی به چه چیزی است؟ او در تلاش برای تنظیم یک برنامه ورزشی است و نیاز به یک برنامه ورزشی دارد که بتواند آن را به طور مستمر انجام دهد.

آقای الف چگونه دریابد که هر تغییر، یک بهبود محسوب می‌شود؟ (با طرح چنین سؤالاتی می‌توان بهبود را ارزیابی کرد) او تا چه میزان تابع نظم در برنامه و روش خود است؟ چه مدت زمانی ورزش می‌کند؟ آیا ورزش به کاهش فشارخون او می‌انجامد یا نه؟

آقای الف چه کارهایی می‌تواند انجام دهد که باعث کاهش وزن شود؟ شما لازم است راهکاری انتخاب کنید که برای بیمار لذت‌بخش باشد تا بتواند آن را ادامه دهد.

اجرای راه کار اول و بررسی با چرخه PDCA

راهکار اول: به آقای الف توصیه می‌کنید چهار روز در هفته به مدت روزانه ۲۱ دقیقه دوچرخه سواری کند.

برنامه دوچرخه سواری یکی از بهترین ورزش‌هاست. دوچرخه پسر کوچکش هم موجود است و آقای الف می‌تواند این ورزش را انجام دهد پس این روش را انتخاب می‌کنید.

اجرا: آقای الف تلاش می‌کند چهار روز در هفته به مدت ۲۱ دقیقه ورزش کند. او متوجه می‌شود که سختی دوچرخه سواری آزارش می‌دهد به همین دلیل تنها پس از سه دقیقه ورزش، خسته می‌شود. مشکل دیگر او مسیرهای روستا است که زیاد متناسب با دوچرخه سواری نیست.

بررسی: پس از ۳ هفته اجرای راهکار اول متوجه می‌شوید آقای الف فقط یک روز در هفته به مدت ۳ دقیقه ورزش می‌کند. او انگیزه‌ای برای دوچرخه سواری ندارد زیرا از آن لذت نمی‌برد. او به ورزشی نیاز دارد که محدودیت مکانی و زمانی خاصی نداشته باشد.

اقدام: آقای الف و شما به برنامه ریزی جدیدی نیاز دارید.

مدل برنامه ریزی تفصیلی مبتنی بر فرآیندها

برای ادغام برنامه‌های ارتقای کیفیت در کارهای روزانه به‌روزان و گسترش فرهنگ ارتقا در سرتاسر نظام سلامت، رویکرد برنامه‌ریزی عملیاتی مبتنی بر فرآیندها در خانه‌های بهداشت پیشنهاد می‌شود.

نتیجه‌گیری

از آنجایی که کیفیت ضعیف خدمات باعث هزینه‌های زیادتر و اعتماد کمتر به سیستم بهداشتی می‌شود، با به کارگیری ارزشیابی کیفیت خدمات در مراکز خدمات جامع سلامت می‌توان در مواردی مشکلات و نواقص را بررسی کرد و با تجزیه و تحلیل اطلاعات در جهت کاهش آن‌ها کوشید.

پیشنهادها

کسب بازخورد از دریافت‌کنندگان خدمت یکی از گام‌های اساسی تأمین و ارتقای کیفیت است. بازخورد کسب شده از دریافت‌کنندگان خدمت، کمک می‌کند تا مناطقی که در آن‌ها نیاز به بهبود مستمر وجود دارد شناسایی و اولویت بندی شوند.

صبحگاهی، قدم زدن به همراه کالسکه نوه‌اش، بسیار لذت بخش است و از افزایش فشارخون جلوگیری می‌کند. حالا وزن وی ۳ کیلوگرم کاهش یافته است. عروس او هم از این که فرصتی برای رسیدگی به کارهای منزل پیدا کرده است خوشحال است و با تهیه وسایل تزئینی بافتنی و فروش آن‌ها تصمیم دارد کمک خرج منزل باشد.

اقدام: اکنون که آقای الف برنامه لذت بخشی یافته است سعی می‌کند خود را به ورزش و سرگرمی جدید مقید سازد. با توجه به علایق و نیازهای آقای الف توانستید برنامه ورزشی گرچه ساده اما بسیار مؤثر تنظیم کنید.

نکات مهم

- در هر کدام از مراحل چرخه‌ها نیز می‌توان یک چرخه جدید تعریف کرد. مثلاً در چرخه بررسی می‌توان یک چرخه جدید تعریف کرد.
- چرخه PDCA باید به شکل مداوم تکرار شود تا نتایج مطلوب به دست آید.
- چرخه PDCA زمان‌بر است و برای بحران‌هایی که نیاز به راه‌حل‌های سریع دارند ایده آل نیست.

منابع

- مغیثی، علیرضا. آشنایی با مفاهیم و الگوهای برنامه‌ریزی عملیاتی و مدیریت ارتقای کیفیت خدمات در خانه‌های بهداشت لامعی، ابوالفتح. مدیریت جامع کیفیت برای آموزش، تهران، انتشارات کمیته کشوری ارتقای کیفیت، ۱۳۸۳
- امیرپور، مقصود و همکاران. ارتقای کیفیت خدمات در خانه‌های بهداشت، فصلنامه به‌روزی شماره ۹۵ (تابستان ۱۳۹۶)
- جعفری، رقیه و همکاران. ارتقای کیفیت خدمات در خانه بهداشت، فصلنامه به‌روزی شماره ۸۴ (بهار ۱۳۹۱)
- انصاری پور، صدیقه و همکاران. ارتقای کیفیت خدمات بهداشتی در روستا، فصلنامه به‌روزی شماره ۸۲ (تابستان ۱۳۹۱)
- تکنولوژی آموزشی در حوزه سلامت تألیف دکتر محسن صفاری و همکاران
- فصلنامه مدیریت سلامت شماره‌های ۳۸ و ۳۹
- آصف زاده سعید، برنامه ریزی و مدیریت بهداشت درمان
- نصیری علی اکبر و همکاران، مدیریت جهادی در سلامت
- رفیعی فر شهرام، پارسینیا سعید، کتاب دستورالعمل فنی برنامه‌های آموزش سلامت
- کتاب دستورالعمل فنی ارزشیابی، معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گلستان
- کتابچه نظام آرایه خدمات بهداشتی درمانی کشور و اخلاق حرفه‌ای ویژه آموزش به‌روزان
- رفیعی فر، شهرام. از آموزش سلامت تا سلامت، تهران، ۱۳۸۳
- آصف زاده، سعید، رضا پور، عزیز، مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه علوم پزشکی قزوین ۱۳۹۵
- مقدم، رحمت اله، تبریزی، عزت، پایش و ارزشیابی خدمات به‌روزان توسط تیم سلامت، فصلنامه به‌روز، سال بیست و هشتم شماره ۹۴، صفحه ۸۶ تا...