

ارائه‌ی الگوی مدیریت ناب بخش اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به رشد سریع تکنولوژی در عرصه‌ی سلامت و افزایش روزافزون هزینه‌های سلامت، اتخاذ رویکردی نوین برای مدیریت سازمان‌هایی بهداشتی درمانی ضروری و لازم به نظر می‌رسد. بیمارستان‌ها همچون دیگر سازمان‌های در عصر کنونی نیازمند به‌کارگیری ابزارهای نوین مدیریت کیفیت می‌باشند. مدیریت ناب یکی از مدل‌های بهبود کیفیت است که توانسته است بهبودهای چشمگیری در ارائه‌ی خدمات با کیفیت به بیماران و کاهش هزینه‌ها و آسیب‌ها، با پیشگیری از اتلاف ایجاد نماید. تاکنون مطالعه‌ی جامعی در خصوص مدیریت ناب در نظام سلامت با توجه به تمامی ابعاد آن انجام نگرفته است، لذا این پژوهش با مطالعه و بررسی مسیرهای ناب شدن در بخش‌های اورژانس چهار بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی ایران (بیمارستان هاشمی‌نژاد، بیمارستان فیروزگر، بیمارستان لولاگر و بیمارستان شهید فهمیده) و متعاقباً با مشاهده و مصاحبه مبتنی بر اصول و تکنیک‌های مدیریت ناب قصد ارائه‌ی الگوی مدیریت ناب برای بخش اورژانس بیمارستان‌های منتخب را دارد.

روش تحقیق: این مطالعه بصورت ترکیبی کمی و کیفی انجام گرفت. در ابتدا دو مطالعه‌ی مروری نظام‌مند بصورت جداگانه در دو بخش انجام گرفت. در بخش اول مقالات با رویکرد مدیریت ناب در بیمارستان‌های دنیا برای یافتن دیدی کلی نسبت به موضوع، شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های بررسی شده و ابزارهای مورد استفاده در فرایند بهبود کیفیت و مدیریت ناب بررسی شد. سپس در بخش دوم، مقالات انجام گرفته در بخش اورژانس بیمارستان‌های دنیا برای شناسایی عوامل و موانع موفقیت مدیریت ناب در این بخش بیمارستان‌ها بررسی و تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوایی استفاده شد. در مرحله‌ی بعد ارزش‌ها از دیدگاه مشتریان در بخش اورژانس بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی ایران (بیمارستان هاشمی‌نژاد، بیمارستان فیروزگر، بیمارستان لولاگر و بیمارستان شهید فهمیده) شناسایی شد. ابزار گردآوری برای این بخش پرسشنامه‌ی دو قسمتی بود که بر اساس اصول مدیریت ناب و با نظر خبرگان تهیه و اعتبار سنجی شد. داده‌های این مرحله بر اساس حضور مستقیم پژوهش‌گر از بیماران به عنوان مشتریان گردآوری شد و تحلیل محتوایی ابداً جهت شناسایی ابعاد مختلف ارزش‌ها از دیدگاه بیماران مراجعه کننده به بخش اورژانس و پرسنل آن انجام گرفت. مرحله‌ی سوم ترسیم نقشه جریان ارزش بخش اورژانس بیمارستان‌های مورد مطالعه بود. در این مرحله داده‌ها از طریق مشاهدات مستقیم و پرسش از بیماران و پرسنل به‌دست آمد. این مرحله دارای سه گام ترسیم نقشه جریان ارزش وضع موجود مشتریان، شناسایی اتلافات موجود و ترسیم نقشه جریان ارزش وضع آینده بود. ابزار گردآوری هر سه گام چک لیست جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر اصول مدیریت ناب بود که توسط پژوهشگر و با مشاوره اساتید و خبرگان تهیه و اعتبارسنجی شد. در این مرحله بر اساس زمان‌سنجی‌های انجام گرفته و اتلافات شناسایی شده و از طریق محاسبات، زمان مطلوب انجام فرایند تعیین شد و سپس بر این اساس وضعیت مطلوب آینده شناسایی و یک نقشه جریان ارزش مورد توافق تیم پژوهش ترسیم شد. مرحله‌ی آخر شامل ارائه و اعتبارسنجی الگو مدیریت ناب برای بخش اورژانس بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی ایران بود. با استفاده از اطلاعات مراحل قبل الگوی اولیه‌ی مدیریت ناب در بخش اورژانس تهیه شد. سپس جهت سنجش اعتبار الگو از روش دلفی توسط ۳۰ نفر از کارشناسان و متخصصان و مشاورانی از بخش‌های صنایع، خدماتی و بخش سلامت ایرانی و خارجی استفاده شد.

یافته‌ها: در مطالعه‌ی مروری مربوط به بخش اورژانس، اصطلاحات تکنیک ناب و کلیات ناب هر کدام بیشترین فراوانی تکرار در مقالات را داشتند. مهم‌ترین اعضای تیم اجرای مدیریت ناب شامل: تیم مدیریت بیمارستان یا مدیر بخش اورژانس، پزشکان، پرستاران، کارکنان صف و مشاوران خارج از بخش‌های مورد بررسی می‌شد. اکثر شاخص‌های ارزیابی شده در مطالعات، بعد از اجرای

مدیریت ناب بهبود قابل توجهی را نشان دادند. در مجموع اورژانس بیمارستان‌های مورد مطالعه در پژوهش حاضر، بیشترین فراوانی زمان سرگردانی بیمار در اورژانس مربوط به بخش سی‌تی‌اسکن، بیشترین زمان توقف بیمار در صف مربوط به بخش سونوگرافی، بیشترین زمان پردازش مربوط به بخش سونوگرافی، بیشترین زمان توقف حین پردازش مربوط به بخش سونوگرافی و بیشترین زمان حرکت مربوط به بخش سی تی اسکن بود. در پایان و پس از جمع‌بندی یافته‌های همه‌ی مراحل مطالعه یعنی با استفاده از یافته‌های مقالات، مشاهده، مصاحبه و روند موجود، پنج بعد اصلی رفع موانع، پایداری عملیاتی، بهبود مستمر، رفع انواع اتلافات و نتایج برای الگوی نهایی در نظر گرفته شد. بعد رفع موانع شامل موانع فردی، موانع ساختاری و موانع مدیریتی بود. بعد بهبود مستمر شامل ارتقای فرهنگ، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، تعهد و ابزار مناسب بود. بعد رفع اتلافات نیز شامل هفت جزء یعنی عیب و نقص، تولید اضافی، حمل و نقل، انتظار، موجودی، حرکت، فرایند اضافی بود. در نهایت بر مبنای پنج بعد اصلی، راه‌کارها و گزینه‌های نهایی پیشنهاد شده به عنوان الگوی نهایی ارائه شد. این گزینه‌ها بر مبنای یافته‌های حاصل از مراحل قبلی مطالعه و همچنین نظرات تیم پژوهش طراحی شدند. از ۶۰ گزینه‌ی پیشنهادی، در نهایت ۵۶ گزینه به عنوان گزینه‌های پیشنهادی انتخاب شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج مطالعه‌ی مروری نشان داد که رویکرد مدیریت ناب در کشورهای توسعه یافته بیشتر مورد توجه قرار گرفته و اجرا شده است. این موضوع در مورد مدل‌هایی مانند مدیریت ناب که از صنعت نشأت گرفته‌اند پر رنگ‌تر می‌باشد و دلیل آن نیز وجود و کثرت صنایع پیشرفته در این کشورها می‌باشد. از این‌رو کشورهای در حال توسعه که خواهان استفاده از این مدل‌ها هستند باید در استفاده از این مدل‌ها محتاط باشند و جهت استفاده، آن‌ها را متناسب با شرایط و ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و خصوصاً سیستم‌های سلامت خود بومی‌سازی کنند. بیمارستان‌ها فراوانی شاخص‌های مورد استفاده در مطالعات نشان داد که تمرکز در مطالعات مدیریت ناب بیشتر بر روی شاخص‌های مرتبط به زمان می‌باشد. دلیل منطقی برای این موضوع می‌تواند گستردگی، اهمیت و سهولت بهبود شاخص‌های زمانی باشد. با توجه به کمبود منابع و زمان و همچنین پیچیدگی‌های موجود در اندازه‌گیری و ارتقای سایر شاخص‌ها، شاخص‌های مرتبط به "زمان" می‌توانند نمونه‌های مناسبی برای مداخله و بهبود باشند. هر چند در کنار این موضوع نباید از اهمیت و جایگاه سایر شاخص‌ها از جمله شاخص‌های مالی، رضایت بیماران و کارایی غافل شد. همچنین می‌توان گفت که نیاز به انجام مطالعات بیشتر با استفاده از گروه‌های کنترل در زمینه مدیریت ناب در بخش اورژانس وجود دارد. این امر برای نشان دادن میزان پیشرفت در زمینه‌های مورد بررسی و همچنین مقایسه‌ی موفقیت اجرای مدیریت ناب و عدم اجرای آن علاوه بر مطالعات قبل و بعد می‌تواند مفید باشد. برای توسعه و موفقیت هرچه بیشتر مدیریت ناب در سیستم سلامت و به ویژه در بخش اورژانس، رسیدن به یک زبان مشترک بین نقش‌آفرینان ضروری به نظر می‌رسد. تعهد مدیریت سازمان، افزایش دانش و آگاهی ارائه‌دهندگان خدمات، کاهش مقاومت افراد و استفاده از مشاوران خارج از سازمان در این زمینه می‌تواند در موفقیت مدیریت ناب تأثیر بسزایی داشته باشند. اجرای صحیح روش‌ها و ابزارهای مورد استفاده باید همراه با پایش منظم آن‌ها باشد. همچنین بر اساس یکی از مهم‌ترین اصول مدیریت ناب، همیشه باید بهبود مستمر به عنوان یکی از اهداف اصلی مدیران مد نظر باشد. انتظار می‌رود اجرای الگوی طراحی شده بتواند منجر به کاهش هزینه‌ها و اتلافات بخش اورژانس، کاهش زمان انتظار و حذف دوباره کاری‌ها، کاهش ترافیک بیمارستانی، کاهش خطاها و ارتقای شاخص‌های بخش اورژانس بیمارستان‌های مورد مطالعه و در نتیجه افزایش رضایت مشتریان آنان گردد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت ناب، کاهش اتلافات، بهبود مستمر، بخش اورژانس، بیمارستان