

مهندسی مجدد فرآیندها در بیمارستان مؤسسه بهداشتی و درمانی

فرخنده اسدی

عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

چکیده:

پیشرفت های سریع علمی، ماهیت پویای فعالیت ها، روند تکاملی جهانی شدن و پیامدهای ناشی از آن‌ها سبب شده است که همگام با سایر سازمان ها، مؤسسات مراقبت بهداشتی نیز با چالش های فراوانی مواجه شوند. افزایش آگاهی بیماران، کمبود منابع، بالا بودن هزینه ها، کاهش بهره وری، افزایش جمعیت، ضرورت جلب رضایت بیماران، تغییر و تحول در نگرش های مدیریتی و... در زمره چالش های فرآوردی مؤسسات مراقبت بهداشتی محسوب می شوند. مهندسی مجدد فرآیندها عنوان رویکردی مناسب در پاسخ به این تغییر و اصلاح سیستم های مراقبت بهداشتی و تجدیدنظر حرفه ای در اداره آنها بر تمامی جنبه های این تغییر و اصلاح سیستم های مراقبت بهداشتی و تجدیدنظر فرآیندها عنوان رویکردی مناسب در پاسخ به تغییر اعم از فرآیندها، کارکنان و عملکرد توجه و تمرکز دارد. در این مقاله دیدگاه مهندسی مجدد فرآیندها بطور کامل بررسی شده است.

این نگرش برای کسب موفقیت در جریان تغییرات و رسیدن به اهداف مورد نظر، تحقق مراحل شناسایی فرصت های بهبود، تدوین برنامه های اجرایی، اجرای تغییرات، ارزیابی اثرات و انتقال دانش و تجربیات را توصیه می نماید. هر یک از مراحل دارای فعالیت ها و حساسیت های خاصی است که توجه دقیق و کامل آن دستیابی به محصول نهایی را میسر می سازد.

پیشرفت روزافزون علم و تکنولوژی، تغییر ماهیت فعالیت ها، لزوم حرکت به سمت جهانی شدن (که پیامد آن تغییرات فرهنگی، ساختار نیروی انسانی و مدیریتی است) باعث گردید تا انقلابی عظیم در تفکر و فعالیت های سازمان ها بوجود آید. موسسات مراقبت بهداشتی نیز مصون از این تحولات نبوده اند. افزایش آگاهی بیماران، لزوم توزیع عادلانه مراقبت، کمبود منابع، بالا بردن هزینه و کاهش بهره برداری عملکرد بیمارستان ها، ضرورت جلب اعتماد بیماران و جامعه از خدمات و مراقبت های دریافت شده، تغییر نگرش ها، گام نهادن در جهت مشتری محوری و فرآیند محوری از مهمترین چالش های مطرح شده در این زمینه هستند. بعلاوه تجدیدنظر حرفه ای و اقدام در مورد اصلاح ساختار سیستم های مراقبت بهداشتی، از سوی کشورهای مختلف زمینه تفکری نو و جدید را به ظهور می رساند.

در این زمینه مهندسی مجدد به عنوان رویکردی مناسب در پاسخ به این چالش ها مطرح شده است. به عقیده همروچمپ (HAMMER & CHAMP, 1993)

مهندسی مجدد عبارت از تفکر طراحی مجدد و بنیادی فرآیندها برای بهبود معیارهای اساسی عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت خدمات و سرعت عمل است. مهندسی مجدد بر تمام جنبه های تغییر اعم از فرآیند، نیروی انسانی و عملکرد به شرح زیر متمرکز است:



با انجام مهندسی مجدد فرآیند و طراحی مجدد و سریع فرآیندهای استراتژیکی و خط مشی های سیستم و ساختار سازمانی که از این استراتژی ها جهت بهبود گردش کار بهره وری در سازمان پشتیبانی کنند، می توان فرآیند زیر را به دست آورد:

- افزایش رضایت مشتری
- کاهش هزینه های پرسنل
- کاهش موانع کاری بین بخشی
- تشویق کارگروهی

- مشارکت پرسنل در دستیابی به اهداف
- کاهش هزینه مدیریتی
- افزایش بهره وری
- علاوه بر نقش و اهمیت مهندسی مجدد فرآیند در بهبود کیفیت، کاهش هزینه و افزایش بهره وری اجرای آن فواید فرعی و پنهانی نیز به دنبال دارد. آرورا (ARORA) فواید پنهان را ایجاد شرایطی برای موفقیت های بعدی، توسعه و فراهم کردن بنیادی برای بهبود کمی عملکرد معرفی می کند و فواید پنهان مهندسی مجدد از نظری عبارت است از:

- مدیریت عملکرد مبتنی بر کار تیمی و حل مسئله
- ایجاد فرصت های تحقیق و آموزش
- بهبود ارتباطات کاری
- توسعه شغلی و مهارت
- تصمیم گیری به موقع
- نکته حائز اهمیت در دستیابی به فواید این رویکرد درک صحیح آن، اتخاذ استراتژی مناسب و تدوین مراحل اجرایی دقیق است. سازمان های مختلفی در دنیا از مهندسی مجدد فرآیند بهره گرفته اند که هر چند تمامی آنها به موفقیت های پیش بینی شده نرسیده اند. با این حال تحقیقات متعدد، دلایل عدم موفقیت کامل این سازمان ها را در دو نکته اساسی زیر خلاصه می کند:

۱- مشکلات مدیریتی

- درک و توجه ناکافی به موضوعات انسانی
- فقدان تعهد مدیران
- قدرت فرهنگ جاری و ساختار سیاسی گروه های ذینفع (مقاومت های فرهنگی و سیاسی گروه های ذینفع).
- عدم پی گیری رویکرد مهندسی مجدد از طریق تغییرات اولیه و بذل توجه بیشتر به رویکردهای دیگر
- کمبود زمان

۲- مشکلات اجرایی

- عدم انتخاب دقیق اعضای تیم مهندسی مجدد
- مقاومت در برابر حرکت به سمت تحلیل و تفکر فرآیند محوری
- مهندسی مجدد فرآیندهای غلط بدون بهبود فرآیند به حلازم
- عدم توجه کافی به فراهم کردن سیستم های مبتنی بر تکنولوژی جدید اطلاعات
- کمبود منابع و مهارت ها
- مشکلات رویکردها و روش های طراحی مجدد
- تجربیات این سازمان ها نشان می دهد که عوامل بالقوه متعددی در تحول باید مدنظر قرار گیرد که

این عوامل را در موسسات مراقبت می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- مشتریان / حرف های ذینفع
- بیانیه اهداف و مأموریت
- سطوح مختلف بیمارستان
- گروه ها و نمایندگی های قانونی
- گروه های سیاسی
- تکنولوژی
- استانداردهای مراقبتی

منابع
برای حصول موفقیت در اجرای این رویکرد در موسسات مراقبتی، طی مراحل زیر ضروری می نماید. در هر مرحله فعالیت های خاص و نکات کلیدی مطرح است که توجه دقیق به آنها دستیابی به محصول نهایی پیش بینی شده را میسر می سازد.

- ▶ شناسایی فرصت های بهبود
- ▶ تدوین برنامه اجرایی
- ▶ اجرای تغییرات
- ▶ ارزیابی اثرات
- ▶ انتقال دانش و تجربیات

آنچه مسلم است ادامه تغییر و تحول حیاتی است و مدیران نقش مهمی در این فرآیند دارند. آنها می توانند هدایت گر کلیدی و تسهیل کننده تغییر و تحول باشند در عین حال درک غلط از فرآیند تغییر باعث می شود آنان به عنوان موانع بالقوه نوآوری محسوب شوند. اجرای مهندسی مجدد فرآیند در موسسات مراقبت بهداشتی به دلیل ماهیت پیچیده و خاص این موسسات، باید با دقت نظر و حساسیت ویژه ای صورت پذیرد.

گام اول

شناسایی فرصت های بهبود

- ▶ تعیین تغییرات مورد نیاز
- ▶ درک دلایل و مقررات انجام این تغییرات
- ▶ تعیین بهترین رویکرد تغییر

نکات اصلی	برای شناسایی فرصت های بهبود باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • بهبود کیفیت پاسخ به رهنمود جدید پشتیبانی از اهداف استراتژیک پاسخ به توافق ها توجه به مشکلات پاسخ به رقابتی برون سازمانی پاسخ به روندهای جدید پاسخ به تکنولوژی جدید (پزشکی از راه دور و ...) • پاسخ به تغییر مأموریت • توجه به الزامات شورای مشترک • اعتباربخشی سازمانهای مراقبت بهداشتی (JCAHO) • سایر موارد 	<p>۱- چرا باید تغییر صورت پذیرد؟</p> <p>محرك های متعددی اعم از مثبت و منفی یا داخلی و خارجی برای تغییر وجود دارد. اصولاً تغییر و تحول به دلیل تغییر قوانین ، دستورالعمل ها و تدوین سیاست های جدید ضروری است. علاوه عواملی از قبیل نظریات ، پیشتهادات ، شکایات یا مشکلات گزارش شده توسط ارائه دهندگان یا مشتریان خدمات مراقبت بهداشتی می تواند زمینه ساز این تغییرات باشد. در پیش بینی و طرح ریزی نیازهای آتی نیز به منظور رعایت و دستیابی به استانداردهای سطح عالی تغییر اجتناب ناپذیر است .</p>

نکات اصلی	برای شناسایی فرصت های بهبود باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • داده های موجود • میزان شکایات • پائین بودن سطح رضایت • میزان خطا • سایر موارد 	<p>۲- آیا مشکل یا زمینه بهبود به حد کافی تعریف و مستند شده است؟</p> <p>تعریف واضح مشکل یا زمینه بهبود باعث شکل گیری کل پروژه مهندسی مجدد می شود. داده هایی که به تعریف واضح موضوع کمک می کند ، بر گرفته از منابع مختلفی از قبیل زیرساختهای داخلی و خارجی جاری و طرف های ذینفع است. معمولاً در آغاز فرآیند ، تعیین نکات زیر بسیار مفید است :</p> <ul style="list-style-type: none"> - نوع داده های مورد نیاز - بهترین منابع داده ها - تعیین مدت زمان اختصاص یافته به جمع آوری داده ها - تعیین مسئول جمع آوری داده ها <p>اغلب داده های بیش از نیاز معقول و منطقی جمع آوری و تحلیل می شود. به هر حال چنانچه زمینه های بهبود یا مشکل بطور واضح تعریف و یا مستند نشده باشد باید از داده های دیگری به عنوان شاخص های جایگزین یا هدایت گر روش جمع آوری و تحلیل داده ها استفاده شود .</p> <p>ابزارهای مختلف جمع آوری داده ها در این فرآیند شامل بررسی ، مصاحبه ، تمرکز بر گروه ها و بازرسی است .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • افزایش رضایت مشتری • بهبود آمادگی • بهبود فرآیندها • بهینه سازی بهره وری منابع • صرفه جویی منابع • اجرای رهنمودهای جدید • بهبود رفاه • بهبود کیفیت 	<p>۳- چه نتایجی مد نظر است؟</p> <p>در شناخت مشکل یا زمینه های بهبود ، فعالیت ها به سمت تعیین وضعیت نهایی مورد نظر گرایش می یابد. اهداف حاصل از تغییر باید براساس ارزش ها و مأموریت های سازمان بوده و قابل اندازه گیری باشد. تغییر و تحول باید استانداردها را تعیین و یا با استانداردهای رقابتی مرتبط شود .</p> <p>مستند کردن واضح نتایج مورد نظر در هر تغییر به تدوین طرح بهبود کمک می کند .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تأمین اهداف اساسی مأموریت سازمان • کنترل خدمات ارائه شده • ارائه بالاترین ظرفیت برگشت سرمایه • مناسب و آسان بودن از نظر اجرا 	<p>۴- چنانچه زمینه های متعدد بهبود در سازمان وجود دارد ، آیا اولویت بندی در این زمینه ها صورت گرفته است؟</p> <p>در اغلب موارد بیش از یک زمینه بهبود وجود دارد که نیاز به اولویت بندی است. بنابراین با استفاده از ابزار حمایت از تصمیم گیری باید این اولویت ها مشخص شود .</p>

نکات اصلی	برای شناسایی فرصت های بهبود باید به سئوالات زیر پاسخ داد:
<ul style="list-style-type: none"> کاربرد محدود یا گسترده بهبود عمده یا جزئی 	<p>۵- گستره تغییر و تحول در سازمان چگونه است؟</p> <p>باشناخت گستره تغییر و تحول می توان فعالیت ها را اولویت بندی و مراحل برنامه اجرایی و اجرای فرآیند را تدوین کرد.</p>
	<p>۶- وضعیت مطلوب نهایی چیست؟</p> <p>با پیش بینی وضعیت نهایی می توان مسیر کلی طرحریزی را ایجاد و نتایج پیشنهادی را بیان کرد.</p>
	<p>۷- آیا تغییر و تحولات بر نتایج متمرکز است؟</p> <p>برای اجرای هدفمند تغییرات باید اطمینان حاصل کرد که زمینه بهبود یا مشکل و وضعیت نهایی در فعالیت های داخلی و نیز در واژه ها و عبارات بیان کننده نتایج تعریف شده است. برای مثال نتایج ممکن است بدین صورت بیان شود:</p> <p>کاهش خطای صورتحساب بیماران به میزان ۲۵٪ در ۱۸ ماه آینده</p> <p>محتسول: گزارش نتایج و بهبود به صورت کمی و قابل اندازه گیری</p>

گام دوم تدوین برنامه اجرایی

- ▶ طراحی معیارهای عملکردی
▶ تعیین فرآیندها جهت تغییر
▶ شناسایی حرف های ذینفع

تدوین برنامه اجرایی شامل طرح ریزی و زمینه سازی برای تغییر است. طرح ریزی باید با در نظر گرفتن محیط تغییر و تحول انجام شود. افزون بر این، بررسی و مطالعه دورنمایی از موارد مشابه در سایر مؤسسات پزشکی و مراقبت بهداشتی و صنایع غیر رقابتی با ارزش خواهد بود. تدوین مراحل برنامه اجرایی در توسعه موفقیت آمیز تغییر و اطمینان از قابلیت اعتماد و کفایت تغییرات ایجاد شده در مسیر بهبود خدمات بسیار حائز اهمیت است.

نکات اصلی	در تدوین برنامه اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد:
<ul style="list-style-type: none"> چه کسی مسئول پاسخگویی به تلاش ها و فعالیت ها است آیا رهبر باید بطور رسمی انتخاب شود اگر چنین است چه کسی باید رهبر را انتخاب کند 	<p>۱- رهبر کیست؟</p> <p>رهبر کسی است که مسئولیت اصلی در رویداد تغییر را به عهده دارد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> چه کسی (کسانی)؟ در چه مرحله ای از فعالیت؟ 	<p>۲- چه افرادی مورد نیاز هستند؟</p> <p>برای موفقیت در اجرای تغییر نیاز به حمایت کلیه کارکنان است بدین منظور تمام افرادی که در نهایت در گیر فعالیت های تغییر خواهند شد باید از همان ابتدای مرحله طرح ریزی مورد مشورت قرار گیرند تا از حمایت آنان در ادامه مسیر اطمینان حاصل گردد. شایان ذکر است که در طول مراحل مختلف تغییر ممکن است نیاز به بازنگری و انتخاب مجدد افراد باشد.</p>

نکات اصلی	در تدوین برنامه اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • کدام نواحی باید مورد بررسی قرار گیرد؟ • کدام نواحی نباید مورد بررسی قرار گیرد؟ • هدف مشخص شده است • محور زمانی در نظر گرفته شده است. 	<p>۳- آیا دستورالعمل یا راهنمای انجام فعالیت ها در اختیار گروه قرار گرفته است؟</p> <p>در این دستورالعمل ها دامنه فعالیت های تغییر و محدودیت های موجود در مسیر تغییر مشخص می شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • کدام نواحی کلیدی؟ • چه سطحی؟ • چه خدمتی؟ • چه تجربه ای / چه مهارتی؟ • چه درجه ای از مشارکت (تمام وقت ، پاره وقت ، دوره ای)؟ 	<p>۴- چه کسانی باید در طرح ریزی مشارکت کنند؟</p> <p>همان نکات ذکر شده در شناسایی افراد مورد نیاز مراحل تغییر برای شناسایی افرادی که باید در طرح ریزی مشارکت کنند مد نظر قرار می گیرد و لازم است کلیه افراد درگیر از همان ابتدا مشخص شوند. برخی افراد فقط برای یک دوره کوتاه مدت مشارکت می کنند و برخی در کل فرآیند طرح ریزی همکاری دارند.</p>
<p>محصول : گزارش ترکیب اعضای تیم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • چه کسی؟ • در چه مرحله ای از فعالیت؟ • چه ارتباطی؟ • نحوه برقراری ارتباط 	<p>۵- چه کسی باید از فعالیت ها آگاه شود؟</p> <p>ارتباط کلید اصلی برای دستیابی به هر موقعیتی است. اگر افراد در جریان فرآیند تغییر قرار گیرند و پیشرفت فعالیت ها را در سراسر فرآیند پی گیری کنند ، مشارکت بهتری در حمایت از فرآیند تغییر خواهند داشت ، با برقراری طرح های ارتباطی انجام بسیاری از بهبودها موفق تر صورت می گیرد. یک طرح ارتباطی مطلوب شامل شناسایی افراد کلیدی ، پیام های کلیدی ، استراتژی ها ، ابزار ارتباطی و ابزار اندازه گیری است. ارتباط باید بطور مداوم جایگزین شده و گزارش های میان دوره ای به افراد کلیدی جهت جلب حمایت آنان ارائه شود.</p>
<p>محصول : گزارشات میان دوره ای</p>	

<p>نکات اصلی</p>	<p>در تدوین برنامه اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد :</p>
<ul style="list-style-type: none"> • منابع ضروری (طول زمان، نیروی انسانی، تجهیزات، تسهیلات و...) کدامند؟ • این منابع تا چه حد در رضایت مشتری، بهبود کیفیت و قابلیت اعتماد اثربخش خواهد بود؟ • آیا پیامد مورد نظر بیش از حدکلی یا بسیار موشکافانه در نظر گرفته شده است؟ • عدم انجام این برنامه چه تأثیرات منفی خواهد داشت؟ 	<p>۶- میزان هزینه، امکانات و منافع حاصله چیست؟</p> <p>به منظور تخمین هزینه و منافع احتمالی حاصل از تغییر باید نمایی از فرآیند ها در وضعیت بهبود یافته تصویر شود، هنگام توسعه فرآیندهای جدید تمام کاربران فرآیندها و نحوه تغییر ارتباطات آنان مدنظر قرار می گیرد. برای مثال فرآیند جدید ممکن است به معنی زمان انتظار کمتر برای بیمار، کاغذ بازی کمتر، کارکنان کمتر و... باشد.</p> <p>همچنین تعیین معیارهای کلی عملکرد بسیار حائز اهمیت است تا بتوان اثربخشی و کارایی رضایت مشتری را قبل و بعد از فرآیند تغییر اندازه گیری کرد. این معیارها به تخمین هزینه ها و منافع حاصله کمک خواهد کرد. البته لازم نیست این تخمین بطور دقیق انجام شود بلکه یک ترتیب تقریبی از اهمیت یا بهترین حدس ارائه شده مناسب می باشد. ابزارهای مختلفی برای شناسایی این عوامل (مانند مدل سازی فعالیت، تحلیل اقتصادی ...) و ارائه گزارشی کوتاه در این زمینه مورد استفاده قرار می گیرد.</p>
<p><i>محصول: خلاصه هزینه های پروژه و منافع حاصل</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • کدام ابزار و روش در ابتدای کار باید استفاده شود؟ • تعداد جلسات، مدت زمان و دفعات برگزاری چگونه است؟ • تعهد تاریخ تکمیل طرح ریزی چگونه است؟ 	<p>۷- فرآیند و محور زمانی طرح ریزی چیست؟</p> <p>این محور زمانی فقط مختص مرحله طرح ریزی است. روش های مختلفی برای انجام تغییرات وجود دارد که فرآیند طرح ریزی بهبود به طور چشم گیری متفاوت از فرآیند طرح ریزی و تغییرات سازمانی در حد وسیع است.</p>
<p><i>محصول: محور زمانی طرح ریزی</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • نکاتی که باید آموخته شود • (مواردی که باید از انجام آن اجتناب شود) 	<p>۸- چه کسی قبلاً این کار را انجام داده است؟ چه کسی آن را بهتر انجام داده است؟</p> <p>دستیابی به پاسخ این سؤال از طریق Bench Marking (ترازبایی) میسر می شود. ترازبایی می تواند محدود به مکالمه تلفنی و جستجوی اینترنتی شود یا مشاهده فعالیت های مشابه در سایر حرف و مؤسسات مراقبت بهداشتی باشد. یادگیری از تجربیات افرادی که قبلاً تغییرات مشابه را در سازمانهای خود ایجاد کرده اند بسیار ارزشمند خواهد بود.</p>
<p><i>محصول: تحلیل مقایسه ای</i></p>	

نکات اصلی	در تدوین برنامه اجرایی باید به سؤالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • آیا تغییر یک باره انجام می شود یا به صورت تطبیق تدریجی ؟ • آیا رویکرد اجرایی انجام فعالیت ها مجزا است یا مجموعه ای از فعالیت ها ؟ • آیا آزمون اولیه انجام می شود ؟ • زمان تعیین شده برای اجرای تغییرات چقدر است ؟ • پس از گذشت چه مدت زمانی نتایج ملموس خواهد شد ؟ 	<p>۹- رویکرد اجرایی کدام است ؟</p> <p>رویکرد اجرایی ممکن است تحت تاثیر محیط فعلی یا آتی قرار گیرد . این رویکرد انتظارات کارکنان موثر داخلی و خارجی را مشخص خواهد کرد .</p>
<i>محصول : رویکرد اجرایی</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • معیارهای قبل از تغییر، حین تغییر و پس از تغییر کدام است ؟ • آیا قبلا تعیین و جمع آوری شده است ؟ • چه کسی مسئول جمع آوری است • مدت زمان لازم برای جمع آوری چقدر است ؟ • چه زمانی باید انتظار داشت که تغییرات مورد نیاز پس از اجرا مشخص شود ؟ 	<p>۱۰- آیا به اهداف مورد نظر رسیده اید ؟</p> <p>اغلب معیارها باید از همان ابتدا در مرحله تعیین امکانات ، هزینه و منافع حاصل از تغییر مشخص شود و همزمان با پیشرفت کار این معیارها بازنگری و اصلاح شود . تحلیل مناسب بودن معیارهای تدوین شده قبلی در هر مرحله از پیشرفت بسیار حائز اهمیت است و در صورت دستیابی می توان معیارهای جدیدی را نیز افزود .</p>
<i>محصول : معیارهای عملکرد</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • کار اولیه و حرکت موجی • تنظیم مجدد سازمانی 	<p>۸- چه کسی متأثر می شود ؟</p> <p>علاوه بر افراد شرکت کننده در فرآیند تغییر سازمانی یا کاری سایر افراد نیز بطور غیر مستقیم درگیر فرآیند می شوند یا حرکت موجی را درک می کنند . براین اساس پیشنهاد می شود تا تمام نواحی متأثر از فرآیند تغییر از ابتدا مشخص شده و هر محدوده تعیین شده از اثرات بالقوه فرآیند و مدت زمان طرح آگاه شوند تا آماده گذر از مرحله تغییر و تحول باشند .</p>

نکات اصلی	در تدوین برنامه اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی آموزشی قبل از اجرا چگونه باید باشد ؟ ارزیابی آموزشی در طول اجرا چگونه باید باشد؟ ارزیابی آموزشی پس از اجرا چگونه باید باشد ؟ 	<p>۱۲- نیازهای آموزشی کدامند؟</p> <p>ارائه آموزش هنگام تغییر فرآیند یک مزیت است و ارزیابی آموزشی به ویژه اگر فرآیند تغییر نیاز به مهارت یا صلاحیت جدید دارد ، ضرورتاً باید انجام شود. برای اطمینان از اینکه افراد ، آموزش های لازم را در زمان مناسب دریافت کرده اند تا تلاش های آنان جهت بهبود مؤثر واقع شود باید هماهنگی های لازم صورت پذیرد .</p>
<i>محصول : نیازهای آموزشی</i>	
<ul style="list-style-type: none"> مدول اجرای کل پروژه چه کسی است ؟ مدول اجرای عوامل فرعی پروژه چه کسی است ؟ 	<p>۱۳- مسئولیت اجرا بر عهده چه کسی است ؟</p> <p>اگر فرد مشخصی مسئولیت های کلی برای اجرای تغییر را بر عهده گیرد ، همزمان می تواند عهده دار اجرای تغییرات برنامه ریزی شده نیز باشد . چنانچه یک تیم مسئول اجرا باشند ، مسئولیت های مختلف بین اعضای تقسیم می شود و به منظور رهبری عوامل فرعی طرح در صورت نیاز باید از کارشناسان حرفه ای و فنی استفاده شود .</p>
<ul style="list-style-type: none"> منابع مدیریت اطلاعات / تکنولوژی اطلاعات تکنولوژی پزشکی آمادگی / سهولت مدیریت تغییر سایر فرآیندها 	<p>۱۴- سایر فرآیندهای رسمی که باید مدنظر قرار گیرند کدامند؟</p> <p>هنگام طرح ریزی تغییر ممکن است نیاز به فرآیندهای مدون و مصوب باشد که باید مورد توجه قرار گیرد. برای مثال : اصلاح سیستم های اطلاعاتی موجود یا ایجاد سیستم های جدید نیاز به استفاده از فرآیند تکنولوژی اطلاعات به منظور اولویت بندی و بودجه بندی پروژه های تکنولوژی اطلاعات دارد .</p>
<ul style="list-style-type: none"> بهترین رویکرد چیست برای موفقیت فرآیند تغییر از دیگران چه انتظاراتی دارید چگونه تغییر با فرهنگ سازمانی هماهنگ می شود 	<p>۱۵- برای پذیرش تغییر چه تمهیداتی پیش بینی کرده اید ؟</p> <p>این سؤال توجه به جنبه های انسانی تغییر یعنی هیجان ، استرس و چالش ها را به عنوان قسمتی از تغییر مطرح می کند. همکاری یا حمایت کنندگان طرح ، رهبران رسمی و دانستن نقاط قوت آنان زمان و اثربخشی حمایت آنان را کنترل می کند .</p>
<i>محصول : مدیریت تغییر و نیازهای ارتباطی</i>	
<ul style="list-style-type: none"> موانع کدامند(سیاست ها ، روشها ، قوانین و مقررات) ؟ چگونه بر موانع غلبه می کنید ؟ نیاز به کمک چه کسی است ؟ 	<p>۱۶- موانع کدامند؟</p> <p>گرچه توجه به موانع موجود بسیار مهم است لذا باید توجه ها به سمت مقابله با موانع سوق داده شود. برخی بخش ها استثناهایی در اجرای خط مشی ها قائل هستند و برخی نیز خط مشی ها و قوانین مطرح شده به عنوان موانع را لغو می کنند؟</p>

نکات اصلی	در تدوین برنامه اجرایی باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • آیا خطرات شناسایی شده اند ؟ • آیا برنامه های احتمالی برای رویارویی با این خطرات تدوین شده است ؟ 	<p>۱۷- چه خطراتی در ارتباط با برنامه وجود دارد ؟</p> <p>خطرات مرتبط با اجرای فرآیند تغییر را باید مدنظر قرار داد زیرا ممکن است اثرات جانبی یا تنزل بالقوه در ارتباط با اجرای برخی تغییرات مشهود شود. برای مثال : تغییراتی که به علت صرفه جویی مالی یا پرسنلی برای سازمان تفسیر می شود ، از نقطه نظر مشتری ممکن است به معنی کنترل و کاهش خدمات ارائه شده باشد .</p>
<i>محصول : ارزیابی مدیریت خطر</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • خدمات ؟ • کمیته اجرایی ؟ • عامل رهبری ؟ • سایر موارد 	<p>۱۸- چه تأییداتی مورد نیاز است ؟</p> <p>اخذ تأییدات مورد نیاز می تواند زمان اجرای فرآیند را افزایش دهد ، بنابراین به منظور پیش بینی دقیق زمان اجرای فرآیند باید تأییدات مورد نیاز مشخص و زمان صرف شده برای اخذ این تأییدات در اجرای فرآیند ملحوظ گردد .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • رویدادها و شاخص های مهم چیست ؟ • تأییدات • بودجه • منابع • سایر 	<p>۱۹- محدوده زمانی اجرا چیست ؟</p> <p>در این مرحله باید برنامه روشنی از فعالیت ها و زمان اجرای آن تعیین گردد. محدوده زمانی اجراء فعالیت های ضروری و رویدادهای مهم را جهت اخذ تأییدات ، بودجه و نیازمندی های منابع را در خود ملحوظ می کند . محدوده زمانی باید اقدامات همزمان ، اقدامات وابسته به سایر عوامل برنامه و عوامل بالقوه ایجاد توقف در پیشرفت برنامه را شناسایی و تعریف کند .</p>
<i>محصول : محدوده زمانی اجرا</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • از چه کسی ؟ • چه چیزی ؟ 	<p>۲۰- آیا تعهد سازمانی برای اجرا وجود دارد ؟</p> <p>علاوه بر اینکه وجود تعهد سازمانی بسیار مهم است ، دانستن این نکته که تا چه حد قابل اعتماد است و چه شرایطی باعث روگردانی از تعهد می شود نیز حائز اهمیت است .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • آیا بهترین رویکرد انتخاب شده است ؟ • آیا مشکل اصلی شناسایی مورد توجه قرار گرفته است ؟ 	<p>۲۱- آیا برنامه تغییر در سراسر سازمان اجرا می شود ؟</p> <p>تمام فعالیت ها باید به صورت یک برنامه جامع یا محدوده زمانی اجرا تطبیق داده شود ، این عمل فرصت ارزیابی طرح اقدام را قبل از اجرا فراهم می آورد. هر پیشامد جدید مانند اطلاعات جدید مشتریان/انتظارات سهامداران و سایر تغییرات ساختار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد و طرح مطابق آن تغییر یابد.</p>
<i>محصول : طرح تثبیت شده</i>	

گام سوم اجرای تغییر

نکات اصلی	در اجرای تغییر باید به سئوالات زیر پاسخ داد :
<ul style="list-style-type: none"> • آیا شاخص ها و رویدادهای مهم ثبت و در صورت نیاز هماهنگ می شود؟ • آیا محدوده زمانی ثبت می شود؟ • آیا اهداف منابع تأمین می شود؟ 	<p>۱- آیا فعالیت ها طبق برنامه پیش بینی شده اجرا می شود؟</p> <p>زمان صرف شده حین اجرای برنامه (به منظور تهیه نقشه روشن برای قدم های بعدی) ، محدوده زمانی مراحل مختلف ، ابزار مورد استفاده و منابع داده ها ردیابی و ثبت شود. این مستندات به شناسایی فرصت های بهبود کمک می کند .</p>
<ul style="list-style-type: none"> • آیا عوامل محدود کننده وجود دارد؟ • آیا این عوامل مورد توجه قرار گرفته است؟ • آیا اصلاحات و تغییرات مستند شده است؟ 	<p>۲- آیا برنامه مورد بازنگری و اصلاح قرار می گیرد؟</p> <p>در طول اجرای برنامه به منظور اطمینان از صحت اجرای پیش بینی شده باید ارزیابی های مستمری انجام شود. با انجام ارزیابی مشکلات شناسایی و اصلاح می شود . چه بسا ممکن است رویدادهای غیر منتظره و خارج از کنترل ایجاد شود که بر فرآیند اجرا تأثیر گذارد .</p>
<p>محصول : برنامه اصلاح شده و یا محدوده زمانی اجرا</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • آیا اصلاحات ثبت و ردیابی می شود؟ • آیا تجربیات حاصله کاربرد دارد؟ 	<p>۳- آیا درس ها و تجربیات آموخته شده ثبت شده است؟</p> <p>اطلاعات حاصل در طول اجرای فرآیند تجربیات با ارزشی را برای انجام کارهای مشابه بعدی فراهم می آورد . همانطور که انجام مطالعات ترازیبی خارجی طرح ریزی مفید است ، تجربیات حاصل از فعالیت ها نیز چشم اندازی برای تلاش های بعدی محسوب می شوند.</p>
<p>محصول : راه حل ها و تجربیات</p>	

گام چهارم ارزیابی اثرات اجرای تغییر

این قسمت به ارزیابی اثرات تغییر در هر مرحله از فرآیند اشاره دارد. معیارهای عملکرد تدوین شده در قسمت های قبل باید مورد استفاده قرار گیرد تا بتوان اثر بخشی تغییر را اندازه گیری کرد. هدف اولیه از اندازه گیری عملکرد عبارت از تعیین اینکه چطور تغییر از رسالت، اهداف، مأموریت های سازمان حمایت می کند.

نکات اصلی	در ارزیابی اثرات اجرای تغییر باید به سئوالات زیر پاسخ داد؟
<ul style="list-style-type: none"> • اگر اهداف محقق نشده است آیا اهداف دست یافتنی تعریف شده است؟ • عوامل محدود کننده کدام است؟ • چه اصلاحاتی باید صورت گیرد؟ 	<p>۱- آیا اهداف محقق شده اند؟ در وهله نخست باید مشخص شود که آیا اهداف تدوین شده حاصل شده است و اگر این اهداف محقق نشده یا نیاز به اصلاح دارد باید دلایل آن مستند شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قطعی • منفی • موضوعات غیر قابل حل 	<p>۲- آیا نتایج غیر منتظره حاصل شده است؟ اکثر اوقات تمهیداتی غیر منتظره برای تغییر فرآیند اتخاذ می شود. مستند شدن نتایج حائز اهمیت است بطوری که حصول فواید و منافع امکان پذیر شده و یا موضوعات جدید مورد توجه قرار می گیرد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • چرا کار انجام شد؟ • چرا کار انجام نشد؟ • چه کاری باید انجام می شد؟ 	<p>۳- چه تجربیاتی کسب شده است؟ شناسایی عوامل کلیدی که منجر به موفقیت یا شکست طرح شود بسیار حائز اهمیت است. گرچه در اکثر اوقات مستند کردن کلیه فعالیت های انجام شده و تهیه لیستی از فعالیت های انجام شده مشکل است.</p>

مخصول: گزارش اقدام بعدی

تجربیات حاصل در طی اجرای فرآیند باید در اختیار سایر افراد قرار گیرد. همچنین ممکن است تأییدات قطعی و دریافت بازخورد قبل از ادامه فرآیند لازم باشد.

گام پنجم انتقال دانش

انتقال دانش حاصله در طی اجرای فرآیند تغییر لازم اجراست. این عمل باعث یادگیری در سازمان ها به عنوان یک کل شده و فقط محدود به افراد سهمیم در فرآیند بهبود نمی شود.

نکات اصلی	در انتقال دانش باید به سئوالات زیر پاسخ داد؟
<ul style="list-style-type: none"> • از طریق کارکرد • از طریق ناحیه • از طریق خدمت • سایر موارد 	<p>۱- محدوده های ممکن برای تکرار فعالیت یا توسعه چیست؟ این سؤال از نقطه نظر اجمالی مطرح می شود و باید از روش های مختلف از قبیل خبر نامه، پست الکترونیکی، اینترنت و دیگر وسایل ارتباطی برای انتقال دانش استفاده کرد. انتخاب این روش ها تا حدی بستگی به گیرنده اطلاعات دارد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زنجیره دستورات • سایر فعالیت ها • دفتر حسابداری عمومی • دفتر مدیریت و بودجه • ارتباطات حرفه ای 	<p>۲- چه کسی از اطلاعات بهره مند می شود؟ معمولاً تعدادی از سازمان های مرتبط به هم یا گروه هایی که فعالیت های مشابه را اجرا می کنند به وضوح می توانند از فایده اطلاعات بهره مند شوند. اما برای پاسخ به این سؤال باید خارج از محدوده کاری و سازمانی را در نظر گرفت به عنوان مثال بهبود خدمات به مشتری در محیط مراقبت بهداشتی می تواند در هر محیط خدماتی به مشتریان کاربرد داشته باشد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • موفقیت های حاصل از اجرای طرح چیست؟ • تجربیات حاصل از اجرای طرح چیست؟ 	<p>۳- چه دانشی باید منتقل شود؟ در این مرحله مشخص می شود که چه اطلاعاتی و چگونه باید منتقل شود این موضوع بستگی به دامنه پروژه و هدف مخاطبان دارد. شایان ذکر است که اطلاعات حاصل از کار اعم از مثبت یا منفی بسیار با ارزش است. سهیم کردن دیگران در تجربیات و اطلاعات بدست آمده کمک می کند تا آنان ضمن اجتناب از اشتباهات به موفقیت برسند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • کنفرانس • اینترنت • مختلات • گزارشات • سایر موارد 	<p>۴- اطلاعات چگونه توزیع شود؟ راه های مختلفی برای توزیع اطلاعات وجود دارد. برگزاری کنفرانس یکی از عمومی ترین آنها است البته استفاده از سایت اینترنت، انتقالی در روش انتقال دانش محسوب می گردد.</p>

مخصول: برنامه انتقال دانش

منابع:

- ARORA, K.C. Total Quality Management Market Publisher, 2002.
- Chang, Jane Meejung. " Re-Engineering Laboratory Information Processing System ". PhD Desertation. University of Michigan, 2000.
- Hammer, Michael and James Champy. Re-Engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Newyork, 1999
- Military Health system Health Care Re-Engineering Program, 2002.