

إدارة التغيير في المستشفيات

من خلال طريقة تدريجية مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة
الشاملة للجودة

تأليف

توشيهيكو هاسيغاوا

حاصل على بكالوريوس طب،
ماجستير في الصحة العامة، درجة الدكتوراه في الطب

و

ويمال كارانداجودا

حاصل على بكالوريوس الطب والجراحة،
ماجستير في العلوم (الإدارة الطبية)

الإصدار الأول

يناير ٢٠١١

جدول المحتويات

لجنة التحرير* والمساهمون (حسب الترتيب الأبجدي)

الاختصارات

١	المقدمة
١	١-١... هدف ومحتويات هذا الكتاب
٢	١-٢... تاريخ هذه الطريقة التدريجية المطورة حديثاً
٤	١-٣... الهدف الأساسي لإدارة التغيير من خلال الطريقة التدريجية "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" هو تغيير المستشفى لتصبح "مؤسسة توفر القيمة"
٥	II... المفهوم الأساسي
٥	II-١... لماذا نحتاج إلى "طريقة الخطوات الثلاث" المتمثلة في مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة؟
٦	II-٢... الإجراءات المتخذة نحو صياغة إطار الإدارة الشاملة للجودة
٦	II-٢-١... ثلاث خطوات هامة ومساران اثنان للوصول إلى جودة الخدمات الصحية
٩	II-٢-٢... الخطوة الأولى: تحسين بيئة العمل من خلال أنشطة مفهوم 5S في كل أماكن العمل
١٤	II-٢-٣... مرحلة الكايزن، وتنطوي على تحسين مسار وإجراءات العمل ومكونات الخدمة من خلال حل المشكلات بطريقة تعتمد على المشاركة
١٦	II-٢-٤... من الكايزن إلى الإدارة الشاملة للجودة
١٧	III... التنقل من خلال العمليات المتعلقة بالخطوات الثلاث (مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة)
١٩	III-١... باستخدام إدارة التغيير: بناء فريق العمل والكايزن
٢٠	III-٢... مفهوم منظمة الصحة العالمية للنظام الصحي
٢١	III-٣... الجودة
٢١	III-٤... الإنتاجية
٢٤	III-٥... إدارة السلامة في طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة
٢٤	III... الأساليب المنهجية
٢٤	III-١... مبادئ وأنشطة مفهوم 5S <التاءات الخمس>
٢٤	III-١-١... تعريفات
٢٦	III-١-٢... أنشطة مفهوم 5S والتسلسل الفعلي للأعمال
٣٩	III-٢... عملية التنقل عبر خطوات مفهوم 5S من البداية وحتى الاستقرار
٤٠	III-٢-١... تأثير مبادئ مفهوم 5S على أهداف وحدة العمل المعنية
٤١	III-٢-٢... عملية التنقل بين تقديم أنشطة مفهوم 5S وترسيخها
٤٥	III-٣... الكايزن
٤٥	III-٣-١... التعريف
٤٥	III-٣-٢... الهدف والآثار والنتائج
٤٦	III-٣-٣... المراحل والمنطق
٥٧	III-٤... القضايا التنظيمية والموارد الضرورية لتنفيذ الأنشطة
٥٨	III-٥... نصائح قيمة لممارسة الكايزن
٥٩	III-٤... الإدارة الشاملة للجودة

٥٩	...III-٤-١... التعريفات والشروح
٦١	...III-٤-٢... الإدارة الشاملة للجودة هي الطريقة المثلى لاستخدام الموارد واستثمارها على المستوى الكلي
٦٣	...III-٤-٣... التقسيم إلى مراحل وخطوات التنفيذ
٦٥	...III-٤-٤... مثال على عملية الإدارة الشاملة للجودة في مستشفى كاسل ستريت للنساء
٦٨	...IV... الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S -الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة
٦٨	...IV-١... عمليات الرصد والتقييم هي الأساس لإدارة أعمالك
٦٨	...IV-٢... النموذج الأساسي
٧٠	...IV-٣... إطار عمل التقييم:
٧٠	...IV-٤... أهداف الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة
٧١	...IV-٥... غرض الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة
٧١	...IV-٦... التعليقات
٧١	...IV-٧... الرصد والتقييم لصالح الوزارة
٧٢	...IV-٨... منهجية العمل
٧٧	...V... معايرة المصطلحات
٧٧	...V-١... المصطلحات
	...V-١-١... مفهوم 5S (التاءات الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد)، (الكلمات اليابانية هي Seiri
٧٧	... و Seiton و Seiso و Seiketsu و Shitsuke)
٧٧	...V-١-٢... الكايزن (التحسين المستمر للجودة وضبط الجودة (QC))
٧٨	...V-١-٣... الإدارة الشاملة للجودة (TQM)
٧٩	...V-١-٤... دورة التخطيط-التنفيذ-الفحص-التصرف
٧٩	...V-١-٥... أدوات ضبط الجودة (QC)
٨٢	...V-١-٦... أدوات ضبط الجودة الجديدة (الأدوات السبع للإدارة والتخطيط)
٨٥	...V-١-٧... الأدوات الأخرى لضبط الجودة
٨٨	...V-١-٨... إستراتيجية JIT (في الوقت المناسب)
٨٨	...V-١-٩... الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)
٨٩	...V-٢... أساليب أخرى
٨٩	...V-٢-١... تحليل شجرة الأعطال (FTA)
٨٩	...V-٢-٢... تحليل أنماط وتأثيرات الفشل (FMEA)
٨٩	...V-٢-٣... تحليل السبب الجذري (RCA)
٨٩	...V-٢-٤... الهندسة الصناعية (IE)
٨٩	...V-٢-٥... هندسة القيمة (VE)
٨٩	...V-٢-٦... بحوث العمليات (OR)
٩٠	...V-٢-٧... استثارة الأفكار
٩١	...VI... تجارب وقصص
٩١	...VI-١... تجربة التعميم الوطني لطريقة مفهوم 5S-الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة في تنزانيا (مرجع للفصل الأول والثاني)
٩٣	...VI-٢... تجربة إجراء تدريبات على طريقة مفهوم 5S-الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة في تنزانيا (مرجع للفصل الثاني)

٩٥	٣-VI... تجربة تأثير طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة على الخدمات التمريضية في مدغشقر (مرجع للفصل الثالث).....
٩٧	٤-VI... تجربة التنفيذ الناجح لمفهوم 5S في تنزانيا (مرجع للفصلين الثالث والرابع).....
١٠٠	٥-VI... تجربة تطبيق الكايزن في مستشفى أسو إيزوكا، اليابان خلال مسابقة الإدارة الشاملة للجودة في عام ١٩٩٣ (مرجع للفصل الثالث).....
١٠٧	٦-VI... تجربة إجراء استطلاع رضا المرضى في أوغندا (مرجع للفصل الرابع).....
١٠٩	٧-VI... قصة إدخال مفهوم 5S إلى المراكز الصحية بالسنگال.....
١١٩	٨-VI... قصة إدخال طريقة مفهوم 5S-الكايزن إلى مستشفى مركزية في سريلانكا.....
١٣٦	VII ... المراجع.....

لجنة التحرير* والمساهمون (حسب الترتيب الأبجدي)

*هاندا، يوجيرو، دكتوراه في طب الأسنان، دكتوراه في العلوم الطبية (اليابان)
أستاذ (الصحة الدولية)، جامعة هوكايدو لعلوم الصحة، اليابان

*هاشيغوا، توشييهيكو، بكالوريوس الطب، ماجستير في الصحة العامة، درجة الدكتوراه،
أستاذ (إدارة النظام الصحي) كلية نيبون للطب، اليابان

*إكيدا، نوريكي، دكتور جراحة أسنان، حاصل على دكتوراه (محافظة آييتشي)، AE (جامعة Paris VI)
كبير الموظفين التقنيين (إدارة المستشفى والأنظمة الصحية)، مكتب التعاون الطبي الدولي، المركز الوطني للطب والصحة
العامة، اليابان

*كارانداجودا، ويمال، حاصل على بكالوريوس الطب والجراحة، ماجستير في العلوم (الإدارة الطبية)
مدير الخدمات الطبية، مستشفى لانكا للسيدات (تدریس)، سريلانكا

*سمالاج، ساراث، حاصل على بكالوريوس الطب والجراحة، ماجستير في العلوم
مستشار وطني، منظمة الصحة العالمية، سريلانكا. (وزارة الصحة سابقًا)

*سوزوكي، شويتشي، درجة البكالوريوس، والماجستير
مرشح لنيل الدكتوراه، كلية نيبون للطب، اليابان

المساهمون (قائمة مؤقتة) (حسب الترتيب الأبجدي)

أندو، هيرومي، حاصل على بكالوريوس طب، درجة الدكتوراه
كبير استشاريين، مستشفى إبيزوكا، اليابان

أحمد، محمد منصور، بكالوريوس في دراسات الأعمال (Hong)، ماجستير في دراسات الإدارة (Econ) درجة الدكتوراه (PH)
باحث مساعد، قسم إدارة النظام الصحي، مدرسة نيبون للطب، اليابان

إشيغيمما، هيشيرو، ماجستير في الصحة العامة (الولايات المتحدة الأمريكية)
كبير مستشارين للموارد البشرية لمشروع تطوير الصحة، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايبكا) - وزارة الصحة والرعاية
الاجتماعية، تنزانيا

كادو أتسويوكي، درجة البكالوريوس، والماجستير/أوجاوا كاسومي، درجة البكالوريوس، والماجستير
شركة IC Net المحدودة

ساريداران ساسيفام، بكالوريوس الطب (اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفيتية سابقًا)، ماجستير العلوم (الإدارة الطبية)
MD (Col.)، دبلومة في تكنولوجيا المعلومات
مدير/إدارة التنظيم والتطوير، وحدة التخطيط والتنمية، وزارة الصحة، سريلانكا

ثيراكاسيري إم، ماجستير إدارة أعمال، ماجستير في الآداب
كبير استشاريين، مدير، مدرسة SLIDA لدراسات ما بعد التخرج، سريلانكا

ويتاتشيشي، نيمات، بكالوريوس الطب والجراحة (كولومبو)، مركز الإسكان والدعم (المملكة المتحدة)، درجة الدكتوراه (اليابان)
استشاري (اقتصاديات الصحة)، سريلانكا

المصطلحات

البرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة	:AAKCP
مستشفى أسو إيزوكا	:AIH
تصنيف الموظفين حسب اليوم	:CD
الرئيس التنفيذي	:CEO
التحسين المستمر للجودة	:CQI
القسم المركزي للتعقيم والإمداد	:CSSD
الرسم الكهربائي للقلب	:ECG
المعلومات والتعليم والتواصل	:IEC
المنظمة الدولية للمعايير	:ISO
الوكالة اليابانية للتعاون الدولي	:JICA
غرفة الولادة	:LR
الرصد والتقييم	:M/E
إدارة نظام المعلومات	:MIS
وزارة الصحة	:MOH
وزارة الصحة والرعاية الاجتماعية	:MOHSW
التدريب أثناء العمل،	:OJT
العيادة الخارجية،	:OPD
دورة التخطيط-التنفيذ-الفحص-التصرف،	:PDCA cycle
ضبط الجودة	:QC
فريق تحسين الجودة	:QIT
الضبط العلمي للجودة	:SQC
تدريب المدربين	:TOT
الإدارة الشاملة للجودة	:TQM
تحسين بيئة العمل	:WEI
فريق تحسين العمل	:WIT
منظمة الصحة العالمية	:WHO

١... المقدمة

١-١... هدف ومحتويات هذا الكتاب

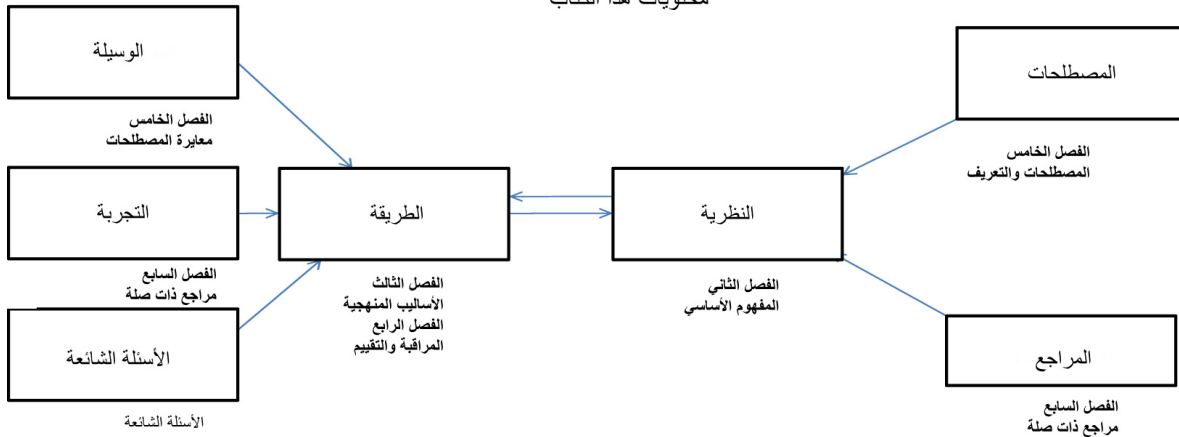
يعد هذا أول كتاب قياسي يتناول الطريقة التي تتألف من ثلاث خطوات تتمثل في مفهوم 5S (التاءات الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد) - الكايزن (فلسفة أعمال يابانية تهدف إلى التغيير إلى الأفضل) - الإدارة الشاملة للجودة *Seitō* و *Seiton* و *Seiketsu* و *Shitsuke*، الكايزن: 改善 (حل المشكلات من خلال المشاركة بشكل يعتمد على الدليل)، *TQM*: الإدارة الشاملة للجودة < لتحسين إدارة المستشفيات في ظل موارد محدودة.

يعتمد سياق هذا الكتاب على التجارب الناجحة في سريلانكا وبعض البلدان الإفريقية. وقد تحولت أهداف التغيير من "الرعاية التي تركز على موفر الخدمة" إلى "الرعاية التي تركز على المريض"، ومن "الإدارة الموجهة إلى الإدخالات" إلى "الإدارة الموجهة إلى النتائج" ومن "نهج التسلسل التنازلي" إلى "نهج المشاركة". ويمكن تعلم نظرية وطريقة إدارة التغيير من خلال هذا الكتاب الشامل.

وبالنسبة للمبتدئين، يحتوي هذا الكتاب على توضيح مفصل للجانب "النظري والتطبيقي" لهذا النهج التشاركي الجديد لتبني هذه الطريقة التدريجية. وبالنسبة لذوي الخبرة، يحتوي هذا الكتاب على "نصائح وأسرار" خاصة بهذه الوسيلة المفيدة لزيادة مستوى الخبرة. وباستخدام المعلومات القيمة الموجودة في هذا الكتاب، يمكن للمديرين المسؤولين عن إدارة الخدمات الصحية بالمرافق، بغض النظر عن تصنيفاتهم ودرجاتهم، أن يضمّنوا استيعاب المفاتيح الموصلة للنجاح لتحقيق أداء إداري أفضل في مرافقهم الصحية أو النجاح في نقل هذا الأسلوب إلى مستشفيات أخرى.

ينصب تركيز هذا الكتاب على كل من النظرية والتطبيق كما هو موضح بالأعلى. ومما لا شك فيه أنه يتعين اكتساب الخبرة العملية والتدريب الجيد للحصول على المهارة في هذا المجال للوصول إلى التطبيق الجيد والمناسب. ولكن ينبغي أن يعتمد التطبيق على نظرية صحيحة. في هذا السياق، يعج هذا الكتاب أيضاً بتجارب مناسبة وقصص موحية. ويمكن للقراء اختبار النظرية من خلال الحالات الموضحة إلى جانب تعلم المزيد من الأساليب من واقع التجارب الحقيقية للمديرين الرواد في المستشفيات. ستكون الأدوات والأجوبة المعدة للأسئلة الشائعة مفيدة لكل من المبتدئين وذوي الخبرة على حد سواء.

محتويات هذا الكتاب



إذا كان القارئ مهتمًا بالنظرية العامة المتعلقة بطريقة ونهج مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة، فإن الفصل الأول يمكن أن يكون نقطة البداية، لاحتوائه على التجارب الواقعية والحالات والقصص المتناولة في هذا الخصوص. وإذا كان القارئ من ذوي الخبرة، فيمكن أن يبحث مباشرة في الأدوات والأجوبة المعدة للأسئلة الشائعة عن الحلول التي يمكن استخدامها مباشرة في مهام العمل اليومية.

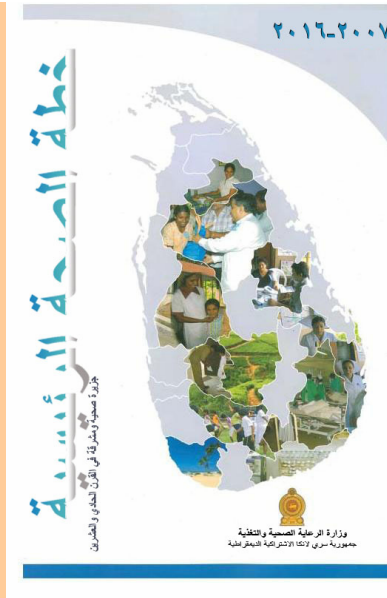
٢-١... تاريخ هذه الطريقة التدريجية المطورة حديثاً

تعتمد هذه الطريقة الجديدة المقترحة على وسائل الإدارة اليابانية المستخدمة في الأصل في القطاعات الصناعية، مثل تلك التي استخدمتها شركة "تويوتا" وغيرها من الشركات. ولكنها تعمقت في جذور الثقافة اليابانية التقليدية "حفل الشاي" أو "Omotenashi". ففي عام ٢٠٠٠، قام الدكتور ويمال كارانداجودا مدير مستشفى "كاسيل ستريت" في سريلانكا بتطبيق هذه الوسيلة التي تستخدم في القطاع الصناعي لأول مرة في القطاع الصحي في مستشفى الولادة الذي كان يعمل به باعتباره مديراً للمستشفى. وعلى الرغم من أنه لاقى مقاومة من العاملين بالمستشفى في المرحلة الأولى، فإنه نجح في استخدام أنشطة مفهوم 5S ونشرها بشكل تدريجي في جميع أقسام المستشفى. وقد ابتكر الدكتور ويمال الطريقة التدريجية التي تبدأ بتطبيق مفهوم 5S (التأهات الخمس - التنظيم والتصنيف والتنظيف والتثبيت والتنميط) ثم تنتقل إلى الكايزن ثم إلى الإدارة الشاملة للجودة (أو إدارة الجودة الشاملة). وتعد الكايزن (KAIZEN) كلمة يابانية تعني التحسين المستمر للجودة. ويمكن أن يتم نشر هذه العملية التي تستخدم لحل المشكلات في إحدى المؤسسات بشكل كامل تحت قيادة الإدارة العليا. وبعد ذلك، يمكن البدء في مرحلة الإدارة الشاملة للجودة.

والسبب الذي يقف خلف هذا النجاح هو استخدام النهج التصاعدي المتمثل في "مفهوم 5S" كأساس للنهج الجماعي المستمر "الكايزن". وبما أن مفهوم 5S يسهل استيعابه من جانب جميع الأفراد ويمكن تقييم ما تحقق من إنجاز بأنفسهم، فإن هذا النشاط الذي يهدف إلى تحسين بيئة العمل يدعم طريقة التفكير الإيجابية بين العمال ومستوى الثقة في طريقة عمل الفريق، وهو ما يتيح تمكين كليهما من قبل مديري الإدارة الوسطى والقوى العاملة في الخطوط الأمامية.

أثناء وضع النظام الصحي الرئيسي للحكومة السريلانكية، والتي تم دعمها بواسطة الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جاياكا) في الفترة من ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٧، تم الاعتراف بطريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة كأحد العناصر المهمة في إصلاح القطاع الصحي. وقد قررت وزارة الصحة توسيع نطاق العمل بهذه الطريقة ليشمل جميع أنحاء البلاد. وقد تم تصميم خطة إستراتيجية لنشر استخدام هذه الطريقة وأصبحت مستشفى "كاسيل ستريت للسيدات" مركز التميز فيما يتعلق بإدارة المستشفيات في سريلانكا

النظام الصحي الرئيسي في سريلانكا



بحث دولي بشأن الإدارة الشاملة للجودة

دراسة حول تعزيز الهيكل التنظيمي من خلال الإدارة الشاملة للجودة في قطاع الرعاية الصحية والطبية



الدكتور ويمال كارانداجودا

تم إطلاق مشروع ضخم في عام ٢٠٠٧ قام على البحث الدولي بشأن الإدارة الشاملة للجودة الذي أجراه البروفيسور توشيهيكو هاسيغاوا، وبناءً على طلب من البروفيسور يوجيرو هاندا، مستشار الوكالة اليابانية للتعاون الدولي لوزارة الصحة السريلانكية (في الفترة ما بين عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٣) لتهيئة طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة المستخدمة في المستشفيات وتحويلها إلى مشروع رسمي للوكالة اليابانية للتعاون الدولي.

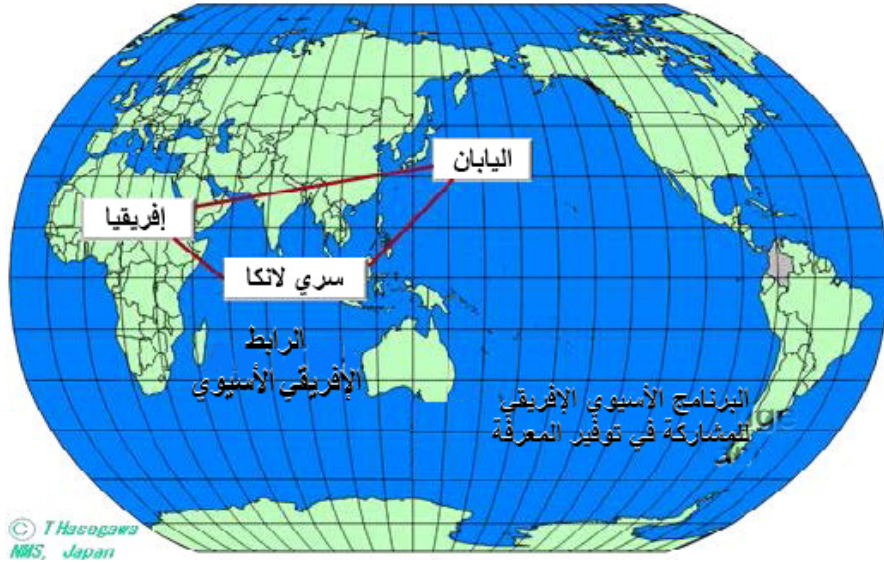
وقد تم استخدام نظام التعاون الخاص بالوكالة اليابانية للتعاون الدولي "البرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة" في هذا الموضوع المرتبط بإدارة المستشفيات. ويهدف إلى إنشاء أفق معرفي ومستقبلي جديد مع شعوب آسيا وإفريقيا. وفي عام ٢٠٠٧ تم تطبيق أنشطة مفهوم 5S باعتبارها أولى خطوات الطريقة التدريجية "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" في ٨ بلدان إفريقية هي إريتريا وكينيا وتنزانيا ومدغشقر ومالوي ونيجيريا والسنغال وأوغندا (البرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة - المجموعة رقم ١).

وفي كل دولة معينة، تم بعد ذلك تطبيق أنشطة مفهوم 5S في كل المستشفيات التجريبية بدعم من وزارة الصحة والخبراء الأجانب. وقد انتهت المرحلة الأولى للمشروع على الترسخ الجيد لأنشطة مفهوم 5S في أحد المستشفيات التجريبية. وقد تم إطلاق المرحلة الثانية بعد ذلك عام ٢٠٠٩ بهدف نقل مفهوم 5S إلى باقي أنحاء الدولة، وأيضاً بهدف ترقية مراحل التطبيق في المستشفيات التجريبية من مفهوم 5S إلى الكايزن في الدول الثماني كلها.

ومع استمرار العمل في هذا البرنامج المذكور أعلاه، تم إطلاق برنامج إضافي جديد في ٧ دول أخرى، تتمثل في بنين وبوركينا فاسو وبوروندي والنيجر وجمهورية الكونغو الديمقراطية ومالي والمغرب (البرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة - المجموعة رقم ٢)، وذلك من الخطوة الأولى لعملية تطبيق مفهوم 5S على المستشفى التجريبي المعني.

ويتم الآن استخدام طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" للمستشفيات في ١٥ دولة إفريقية مجتمعة من خلال المجموعتين ١ و ٢ للبرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة. ولا يتم تطوير هذه الطريقة التدريجية الجديدة واختبارها ميدانياً في سريلانكا فقط، ولكن يتم تطبيقها بشكل ناجح في العديد من الدول النامية التي تعاني من نقص دائم في الموارد الصحية.

مشروع المستقبل



ينبغي أن يكون الأشخاص هم محل التغيير. ويجب تحقيق التغيير الإيجابي في بيئة عملك إلى جانب إجراءات العمل ومحتويات الخدمات الموجودة نحو المزيد من التحسين. تمثل الثقة والطريقة الإيجابية في التفكير أساس المشاركة النشطة للعاملين. وستكون القيادة في كل من الإدارة العليا والمتوسطة بمثابة المفتاح للوصول إلى النجاح لضمان المشاركة النشطة.

٣-١...الهدف الأساسي لإدارة التغيير من خلال الطريقة التدريجية "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" هو تغيير المستشفى لتصبح "مؤسسة توفر القيمة".

لا يقتصر هدف الطريقة المكونة من ثلاث خطوات والمتمثلة في "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" على تطبيق استخدام أنشطة مفهوم 5S أو الكايزن في المستشفيات، وإنما يشمل أيضًا تغيير الثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري للمستشفيات. يجب أن يكون تقديم الرعاية الصحية موجّهًا إلى النتائج ومرتكزًا على المريض. تعد "السلامة والجودة" الميزتين الأساسيتين للنتائج. كما أن الاستجابة والعدالة هما العنصران الأساسيان لوضع المرضى في بؤرة الاهتمام.

ويعتبر النهج التشاركي ضروريًا لتحقيق هذه الأهداف. ويجب تشجيع جميع العاملين بالمستشفى، بغض النظر عن تصنيفاتهم ودرجاتهم الوظيفية، على المشاركة الكاملة في هذه الطريقة من خلال تجميع النجاحات الصغيرة معًا في العمل الروتيني. ومن ثم، ستتغير المستشفى من "مجرد مؤسسة قائمة" إلى "مؤسسة موفرة للقيمة". ويمكن من خلال الطريقة التدريجية "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" إنجاز عملية بناء الفريق بين المرضى والأخصائيين الطبيين وبين طاقم العاملين بالمستشفى لتوليد قيمة معينة، مثل السلامة والرعاية ذات الجودة العالية، وتقديم المستوى الاحترافي الذي يحظى برضا الجميع."

II-1 ... لماذا نحتاج إلى "طريقة الخطوات الثلاث" المتمثلة في مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة؟

يشكو الناس في دول العالم النامي من قلة الموارد بالمستشفيات. نعم، ففي واقع الأمر قد تنعدم الموارد تمامًا في حالة وقوع الحروب أو الكوارث. إلا أن الشيء الذي يتم افتقاده في الحقيقة هو "طريقة التفكير الإيجابية" و"قيادة" الأشخاص، وهما يعدان مصدري الطرق المبتكرة في مختلف نواحي إدارة المستشفيات.

البرنامج الآسيوي الإفريقي للمشاركة في توفير المعرفة



من ثم، قد يسألك الأشخاص عن كيفية تطوير "طريقة التفكير الإيجابية" و"القيادة" عندما تكون الموارد محدودة. وقبل طرح هذا السؤال، ينبغي أن تعلم أن الموارد تكون محدودة بشكل مزمن في معظم البلدان، وخاصة البلدان النامية. وفي الحقيقة، توجد حكمة خفية يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد المحدودة. ويمكن ذلك في هذه الطريقة الجديدة التدريجية التي تقوم على المشاركة وهي "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة"، التي تدرسها الآن عبر صفحات هذا الكتاب.

ولتحقيق هذا الغرض، ستحتاج فقط إلى عامل محفز ودفعة كبيرة أيضًا نحو الانطلاق. لا شك أن الجميع يعرف أهمية السلامة وجودة الرعاية. ولا يرغب أي عامل في مجال الصحة في تقديم رعاية صحية سيئة والتسبب في وقوع حوادث طبية. فكل العاملين في مجال الصحة جادون فيما يتعلق بسلامة المريض. ولكنهم لا يعرفون الأسلوب الذي يبدؤون وينفذون من خلاله هذه الطريقة. بل ربما كانوا في بيئة لا تمكنهم من تحقيق الأهداف. ومن ثم، ينتهي بهم الحال بالوقوع في الحلقة المفرغة. ولكنك تستطيع النجاح، إذا كنت تعلم كيف تبدأ وتواصل التقدم. إذ يمكنك بعد ذلك الحصول على دائرة تعليقات إيجابية.

ويوجد حاليًا وعي دولي بجودة الرعاية التي أطلقتها منظمة الصحة العالمية. وهناك وعي بين الناس قائم على حق الإنسان المتعلق بالحصول على الرعاية الجيدة في مجال الخدمات الصحية. ويؤدي التطور الذي بلغته التكنولوجيا إلى معابرة الرعاية المقدمة. وقد انتشرت هذه المفاهيم لتصل حتى إلى المناطق الريفية النائية في دول العالم النامي. ويعتبر تقديم العناية الطبية للمرضى والمصابين بالجودة المنشودة هو المتعة الاحترافية والواجب المنوط بأطقم العمل الصحية المؤهلة. ولكن للأسف، فقد اضطر العاملون في المجال الصحي في بعض الأحيان، وبسبب الوقوع في الحلقة المفرغة، إلى إظهار سلوكيات غير أخلاقية وإجحافية في تعاملهم مع المرضى.

قد يرتكب العاملون في المجال الصحي بعض الأخطاء بسبب بيئة العمل، بل قد يعاملون المرضى بصورة سيئة أو بدون اهتمام. وغالبًا ما تنعدم اهتمامات العاملين بالمجال الصحي بتقديم الرعاية الطبية للمرضى. وقد يقرر الكثير من أطقم العمل في بعض الحالات الاستقالة من وظائفهم والانتقال إلى البلدان المتقدمة بهدف الحصول على رواتب أعلى، وأيضًا بهدف العمل في بيئات مريحة بشكل أكبر.

تكون هناك حاجة إلى "إدارة التغيير" باعتبارها وسيلة للتخلص من القيود الإدارية وذلك من أجل تلبية طلبات المرضى وقواعد السلوك في مجال تقديم الرعاية الصحية. ويعتبر هذا التغيير أيضًا ضروريًا للهينات إذا ما كانت تنوي الإبقاء على الموارد البشرية القيمة والماهرة في الوظائف الحالية. يلزم الابتكار في ممارسة العمل الإداري في هذا الشأن لإرضاء الموظفين. ويكون الانتقال من تطبيق مفهوم 5S والكايزن إلى الإدارة الشاملة للجودة بمثابة أنشطة إلزامية يتعين على مديري الإدارة الوسطى والعليا القيام بها بعناية خاصة لتعزيز قدرات جميع فئات العاملين. ويلزم بكل تأكيد أن يتم التغيير بشكل دقيق وحريص للغاية للحصول على منحنى إيجابي وتصاعدي في تحسين جودة الخدمات. يجب أولاً أن تكون أطقم العمل محفزة بشكل جيد لتغيير الوضع، الذي توجد به مشكلات وأوجه قصور، ومن ثم السعي التدريجي نحو تحسين محتويات الخدمة.

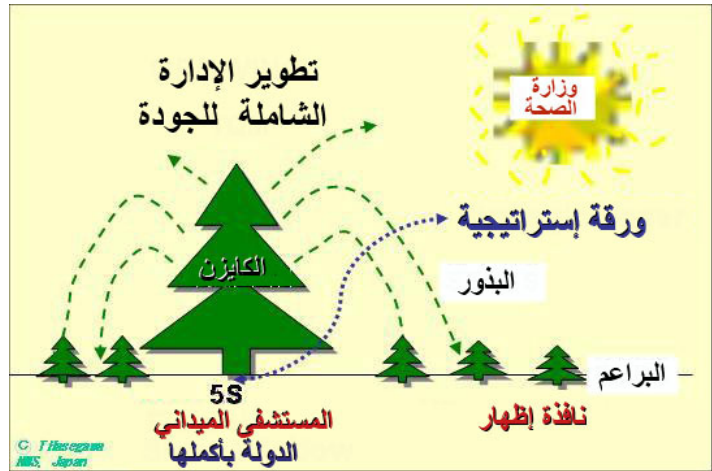
II-2... الإجراءات المتخذة نحو صياغة إطار الإدارة الشاملة للجودة

لتطوير هذه الأنشطة المكونة من ثلاث خطوات، يتم توضيح الهيكل التنظيمي وعمليات التدريب الضرورية في كل خطوة فيما يلي.

II-2-1... ثلاث خطوات هامة ومساران اثنان للوصول إلى جودة الخدمات الصحية

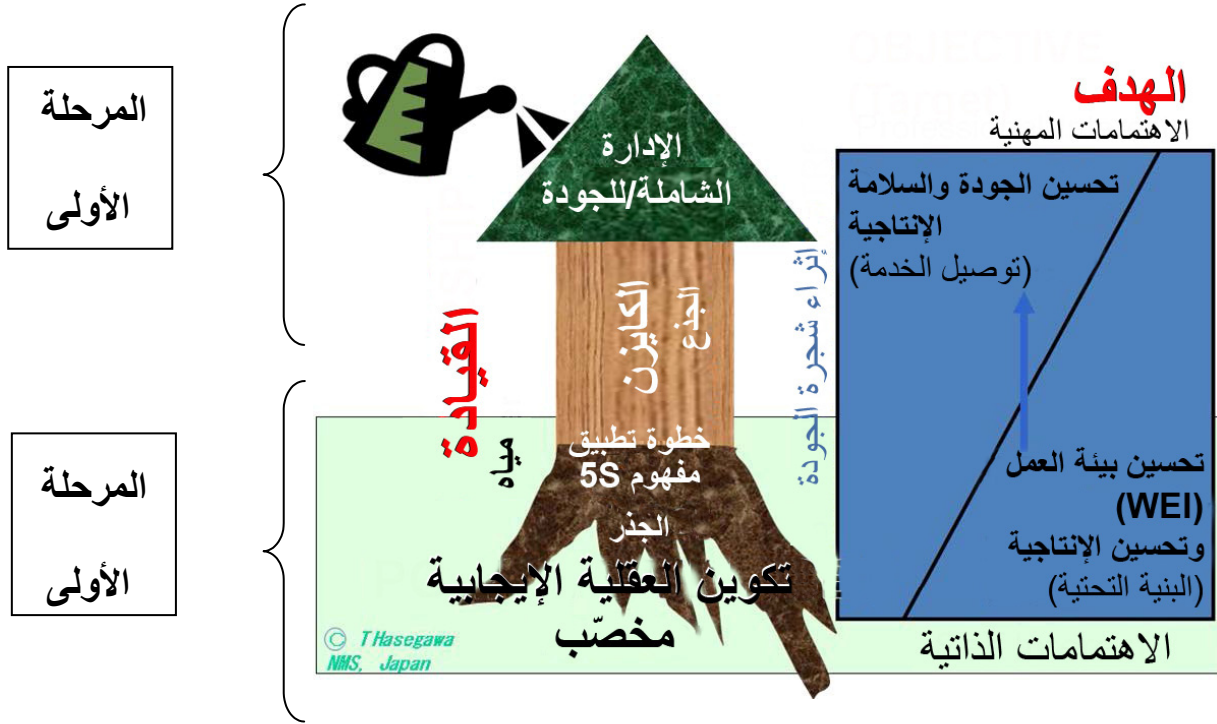
يتم توضيح أهم ميزات الإجراءات طويلة المدى اللازمة للوصول إلى جودة الخدمات الصحية في المخطط التالي، مع ثلاث خطوات مميزة بوضوح ومسارين اثنين. وكما ذكر بشكل متكرر في الجزء السابق من هذا الفصل، تكمن هذه الخطوات في:

- الخطوة الأولى.....تحسين بيئة العمل من خلال القيام بأنشطة مفهوم 5S
- الخطوة الثانية.....أنشطة الكايزن لحل المشكلات بشكل تشاركي فيما يتعلق بنواحي الخدمة
- الخطوة الثالثة.....الإدارة الشاملة للجودة كنهج يتم استخدامه لتحقيق الاستفادة القصوى من طاقة عمل المؤسسة بأكملها



يعتبر تطور شجرة عملية الإدارة الشاملة للجودة الموضح أعلاه والذي يتم تحقيقه من خلال دفع الخطوات الثلاث الخاصة بطريقة "مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة" للأمام هو المسار الأول الذي يجب اتباعه في سبيل إقامة مركز للتميز ونافذة عرض للبلد بأكمله. وينبغي على السلطة التنظيمية، مثل وزارة الصحة في أية دولة، أن تدعم أولاً عملية تطبيق هذه الطريقة في مستشفى تجريبي، ثم تقوم بنقل النجاح والمعرفة المكتسبة لمركز التميز هذا إلى بقية أنحاء الدولة من خلال إرشادات/بيانات إستراتيجية مناسبة.

ويعتبر قيام السلطة الصحية بهذا الأمر على هذا النحو هو بعينه المسار الثاني. لا يمكن تحقيق تحسين جودة الخدمات الصحية في أنحاء الدولة أولاً إلا بعد تحقيق التعاون الملموس بين المسارين الأول والثاني.



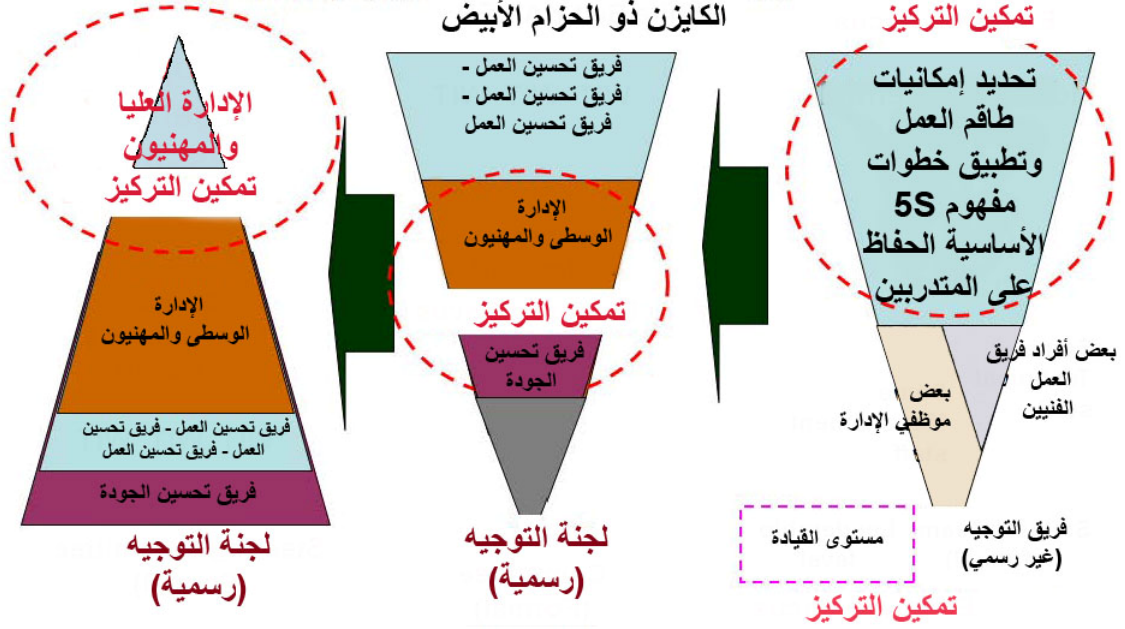
يكون التركيز الأساسي خلال الخطوة الأولى (الخطوة الأولى) على تحسين بيئة العمل (WEI)، مما يضمن تحسين إنتاجية المؤسسة/المستشفى. ثم يتحول التركيز تدريجياً إلى تحسين الجودة/السلامة، وتحقيق الإدارة الشاملة للجودة بعد ذلك.

ولهذا الغرض، يكون من الضروري تحفيز العمال في بداية الأمر من خلال الاهتمامات الذاتية، مثل الكفاءة في العمل أو تحقيق النظام في بيئة العمل، وليس التخطيطي إلى تأكيد الجودة في بعض المجالات التقنية الخاصة. ولن تُقدّر أطقم العمل بالمستشفيات، التي تعمل في الخطوط الأمامية، قيمة نتائج تحسين بيئة العمل، إلا بعد أن يصبح لديهم اهتمام بإجراءات أنشطة مفهوم 5S ونتائجها. وسيتحول مسار اهتماماتهم بعد ذلك تدريجياً من بيئة العمل إلى مجالات أكثر تخصصاً مثل "الجودة والسلامة".

تعتبر "طريقة التفكير الإيجابية" بمثابة مادة مخصبة، وتعتبر "القيادة القوية" بمثابة الماء. وهذان العنصران ضروريان لنمو "شجرة الجودة"، والتي تم توضيحها بشكل تخطيطي في الشكل السابق.

الهيكل التنظيمي

مفهوم 5S الكايزن الإدارة الشاملة للجودة



يجب وضع هيكل تنظيمي محدد لتعزيز أنشطة مفهوم 5S في كل أقسام العمل في أية منشأة صحية، بينما يجب أن يكون تحسين بيئة العمل جزءاً من الأنشطة الإدارية الروتينية. كما يجب تعزيز عملية تشكيل فريق تحسين العمل (WIT) في كل أقسام العمل من خلال مبادرة تدريجية من الأعلى إلى الأسفل. ويعتبر فريق تحسين بيئة العمل مجموعة صغيرة داخل قسم العمل، تتألف من أفراد محددين من القسم. ومن المتوقع أن يقود أنشطة تطبيق مفهوم 5S في كل مكان كمنشآت تشاركي للحد من المشكلات.

استناداً إلى الوظيفة المذكورة لفريق تحسين العمل وأنشطة مفهوم 5S المستمرة، سيتم تطبيق مرحلة الكايزن كنظام لحل المشكلات في مسار الإجراءات التي تتم في العمل بشكل أساسي. سيتم تحويل التركيز في هذه المرحلة من تعزيز قدرات أفراد فريق تحسين العمل إلى تمكين مديري الإدارة الوسطى، مثل قادة فرق العمل في الأقسام الفنية والمعامل والمهنيين العاملين في التمريض. وفي مرحلة الإدارة الشاملة للجودة، حيث تتغلب الإدارة العليا على التحديات للحصول على نتائج عديدة لفلسفة الكايزن في إطار مراقبة الاستثمار على المستوى الكلي، سيتم تحويل التركيز في نهاية الأمر بعيداً إلى جهود تعزيز قدرات الإدارة العليا مثل مدير المستشفى وكبار المسؤولين ونوابهم.

يجب أن يكون مسار التركيز في التدريب هو نفسه مسار تركيز في القيادة. ويجب تدريب أفراد قسم العمل الذين تم تحفيزهم من البداية على أنشطة مفهوم 5S (التنظيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد)، ولا سيما الأنشطة الثلاث الأولى 3S (التنظيف، الترتيب، التصنيف) والتمثلة في Seiri (تصنيف) و Seiton (ترتيب) و Seisou (تنظيف) من خطوات مفهوم 5S الخمس. ولكن عند مباشرتهم الخطوات الرابعة والخامسة، Seiketsu (توثيق) و Shitsuke (تأكيد) من خطوات مفهوم 5S الخمس، فإنه يجب تدريبهم من خلال التمرين على المهارات الاستباقية والأكثر تفصيلاً لوضع أطر منهجية للأنشطة المرتبطة بهما. وفي مرحلة تطبيق الكايزن، على الجانب الآخر، يجب أن يتم التدريب الرسمي لمديري الإدارة الوسطى على إجراءات حل المشكلات والتعامل مع الأدلة. وبالطبع، يجب توسيع نطاق التدريب ليشمل المؤسسة كلها، نظرًا لأن تطبيق الكايزن على نطاق المؤسسة بأكملها سيكون بمثابة الطريق نحو تطبيق الإدارة الشاملة للجودة.

II-2-2... الخطوة الأولى: تحسين بيئة العمل من خلال أنشطة مفهوم 5S في كل أماكن العمل

تم اشتقاق الخطوات الخمس (5) لمفهوم 5S من الكلمات اليابانية "Seiri" (تصنيف) و"Seiton" (ترتيب) و"Sesio" (تنظيف) و"Seiketu" (توثيق) و"Shituke" (تأكيد). ويتمثل المقابل لمصطلحات مفهوم 5S في الإنجليزية في "Sort" و"Set" و"Shine" و"Standardize" و"Sustain". يركز تسلسل أنشطة مفهوم 5S على التنظيم الفعال لمكان العمل إلى جانب إجراءات العمل القياسية.

s+s+s+s+s= 5-S	
Seiri (整理)	Sort (تصنيف)
Seiton (整頓)	Set (ترتيب)
Seiso (清掃)	Shine (تنظيف)
Seiketu (清潔)	Standardize (توثيق)
Shituke (躰)	Sustain (تأكيد)

II-2-2-1... القيادة في أنشطة مفهوم 5S

تعتبر القيادة طريقة لبناء فريق إلى جانب إدارة فريق عمل في إطار هدف موضوع قابل للتحقيق. يجب تحقيق وحدة الفريق في إطار مجموعة من الأدوار المختلفة من خلال الرعاية الرسمية وغير الرسمية التي يقدمها القائد لعضو الفريق المعني من خلال التواصل بأسلوب داعم.

ثلاثة (3) أشياء يتعين القيام بها	القائد
<p>1... الهدف وضع هدف للمجموعة</p> <p>2... الاتحاد توحيد أفراد المجموعة كفريق واحد يسعى وراء تحقيق هذا الهدف</p> <p>3... الرعاية رعاية كل عضو من أعضاء الفريق لتضييق الفجوة الموجودة بين هدف المجموعة والرغبات الفردية</p>	<p>..L (وسامة المظهر)</p> <p>..E (معرفة الغير)</p> <p>..A (القبول)</p> <p>..D (التوجيه)</p> <p>..E (التشجيع)</p> <p>..R (المسؤولية)</p> <p>..S (الحماية)</p> <p>..H (الشمولية)</p> <p>..I (التجانس)</p> <p>..P (الطاقة)</p>

تعتبر المبادرة التنازلية (من أعلى إلى أسفل) إلى جانب القيادة السليمة من العناصر الأساسية لتنفيذ هذا النهج التشاركي لتحسين بيئة العمل. يجب أن تعلن الإدارة العليا بصراحة عن تطبيق مبادئ مفهوم 5S في كل أقسام عمل المؤسسة. ويتسم دور مديري الإدارة الوسطى بالحيوية في هذه العملية، وذلك لتواجد مركز النشاط في كل أماكن العمل. واستجابة لمبادرة الإدارة العليا، يجب تحفيز مديري الإدارة الوسطى، مثل رؤساء الوحدات أو رؤساء الأقسام، بشكل جيد من خلال ندوات يتم عقدها في الوقت المناسب وبشكل موجز.

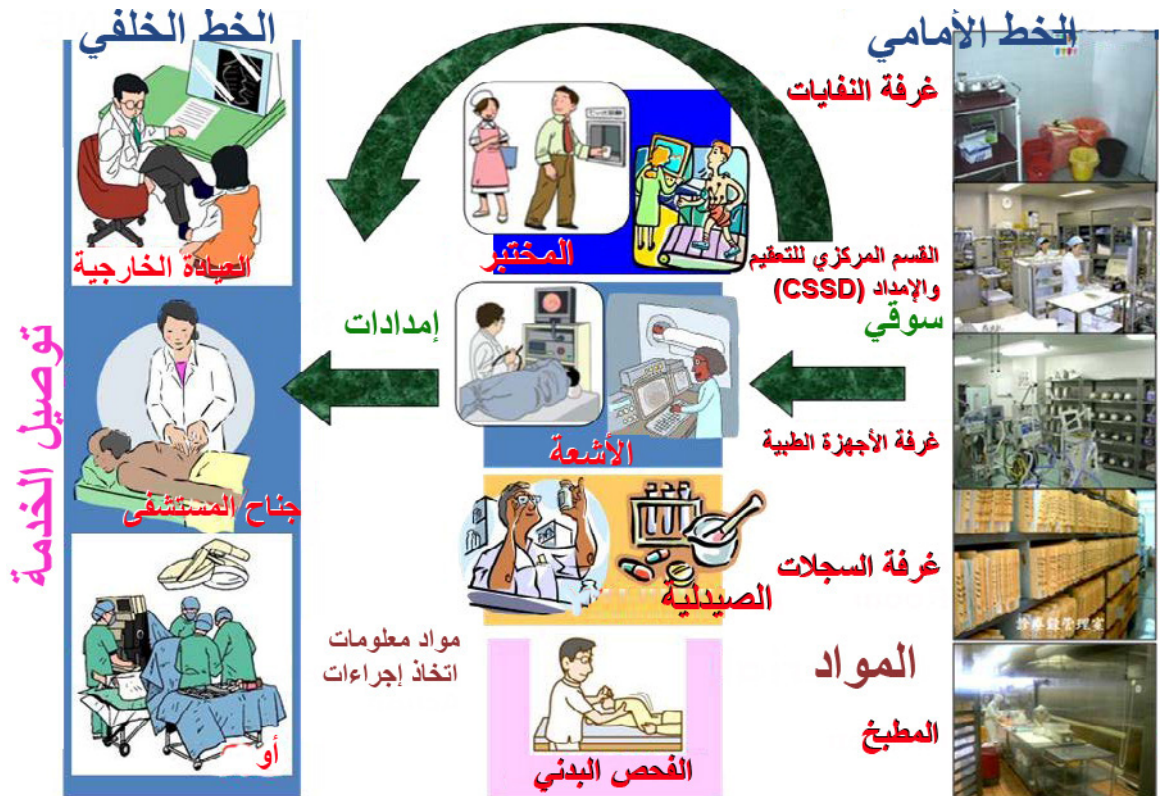
يمكن تعزيز قيادة أعضاء فريق تحسين العمل وأفراد وحدات العمل الأخرى من خلال حضورهم لندوات قصيرة للتعريف بأنشطة

مفهوم 5S وأثارها. ويمكن التأكيد على تخفيف عبء العمل، التخلص من ضغط العمل، وتوفير وسائل الراحة لأطقم العاملين باعتبارها الآثار الناتجة عن تطبيق خطوات مفهوم 5S. ويمكن بالتالي إنشاء قيادة فردية صغيرة، عندما تكون ندوة التعريف فعالة وعندما تكون محاولات أطقم العمل لتحسين أماكن عملهم بسيطة.

١١-٢-٢-٢...تنظيم أنشطة مفهوم 5S

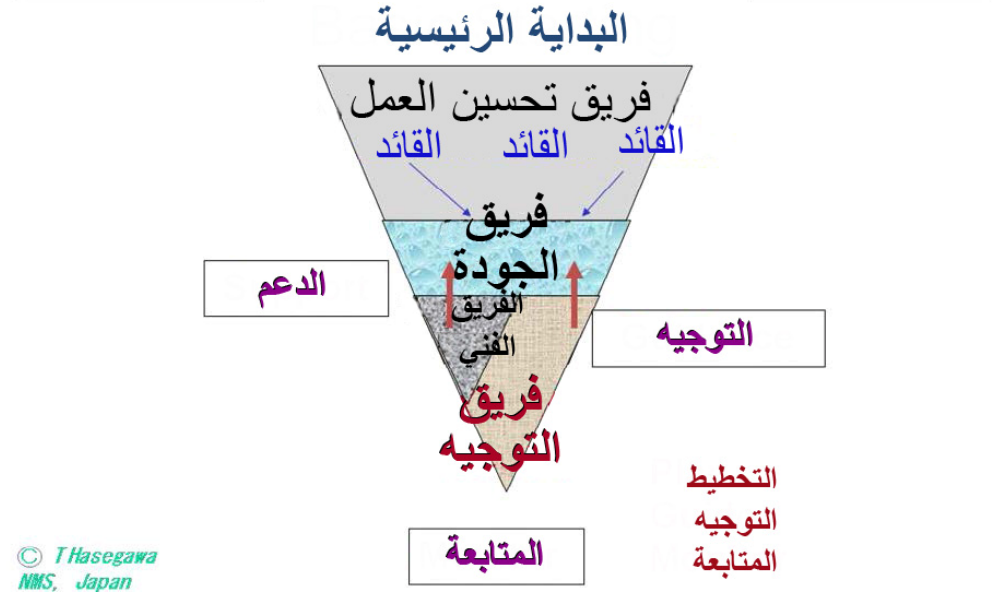
يجب تنفيذ أنشطة مفهوم 5S التي تتألف من خمس خطوات كعمل جماعي. لذا، يعتبر فريق تحسين العمل مجموعة عمل أساسية لأنشطة مفهوم 5S. ولا يمكن ضمان التطبيق الثابت لخطوات مفهوم 5S بدون فريق تحسين العمل، والذي هو عبارة عن مجموعة صغيرة من أفراد وحدة العمل، التي تعزز من تحسين بيئة العمل لتخفيض أعباء العمل غير الضرورية إلى جانب الحد من المشاكل.

في أنشطة 5S، يجب أن يكون الهدف الأولي منصبًا على البيئة المادية المحيطة، لأن معظم العوامل المرتبطة بالكفاءة في العمل والإنتاجية يمكن أن تعتمد على الإمدادات ووظائف خدمات بيئة العمل المحيطة. ونظرًا لهذه الطبيعة، يكون من الأهمية التأكيد على تشكيل فريق تحسين العمل في كل وحدات العمل بالمستشفى، بما في ذلك الوحدات المتصلة ببيئة العمل المحيطة وخدمات الإمداد. وبالطبع، يجب تضمين الأقسام الإدارية أيضًا.



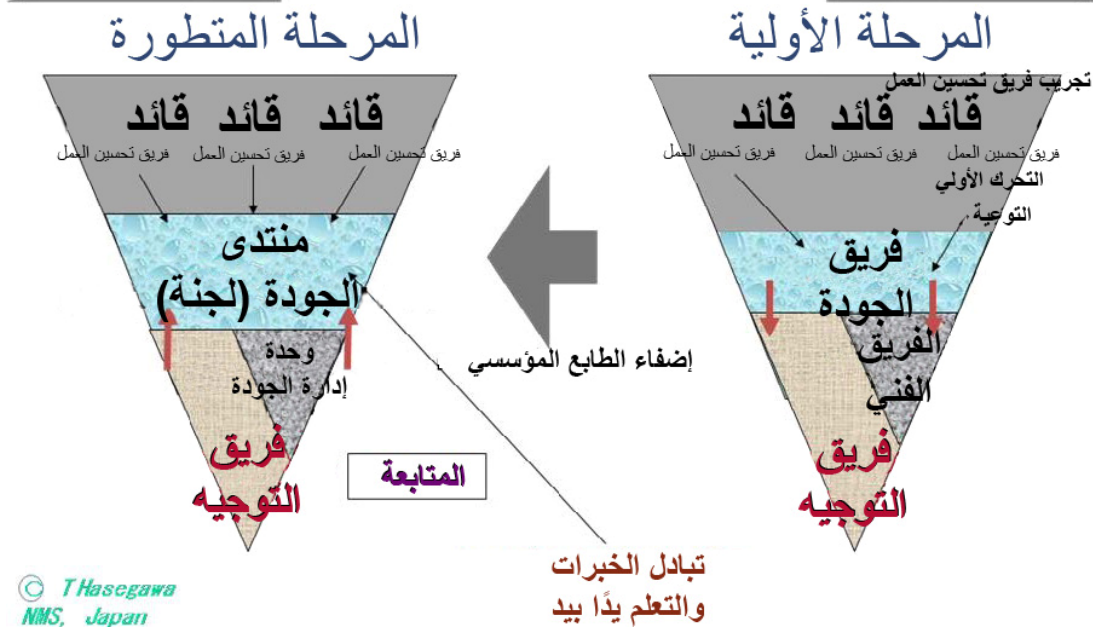
يمكن أن يخفف تحسين عمليات الإمداد والبيئة المحيطة بالمستشفى من عبء العمل بمنطقة تقديم الخدمات في الخطوط الأمامية، حيث يكون التعامل بشكل مباشر ووجهًا لوجه بين أطقم العمل والعملاء والمرضى. ويمكنهم بذلك التركيز على وظائفهم التخصصية في ظروف عمل أفضل. تُعد وظيفة فريق تحسين العمل والرغبة في العمل على أنشطة مفهوم 5S عاملاً مهمًا جدًا للتسويق بين بيئة العمل والتواصل داخل وحدة العمل للوصول إلى تعاون سلس في حالات تقديم خدمات الرعاية الصحية المعقدة للمرضى والخدمات الاحتياطية.

مفهوم 5S للهيكل التنظيمي



وتكمن الخطوة الأولى لمفهوم 5S في تشكيل فريق تحسين العمل، إلى جانب القيادة من خلال قادة الفرق الذين ينظرون إلى العاملين بطريقة تفكير إيجابية، والذين يتمتعون بالحافز والشغف للعمل والقدرة على العمل كجسر يربط أفراد الفريق. وبالإضافة إلى هذا، من الأهمية بمكان دعم فرق تحسين العمل النشطة لتصبح فرقاً ناجحة، يمكن استخدامها كحالات عرض يمكن إثباتها لأنشطة فريق تحسين العمل. ويمكن أن تظهر نجاحاتهم بشكل مباشر وتنعكس على بقية المستشفى، ومن ثم التفكير الإستراتيجي لتوسيع نطاق النشاط.

مفهوم 5S للهيكل التنظيمي

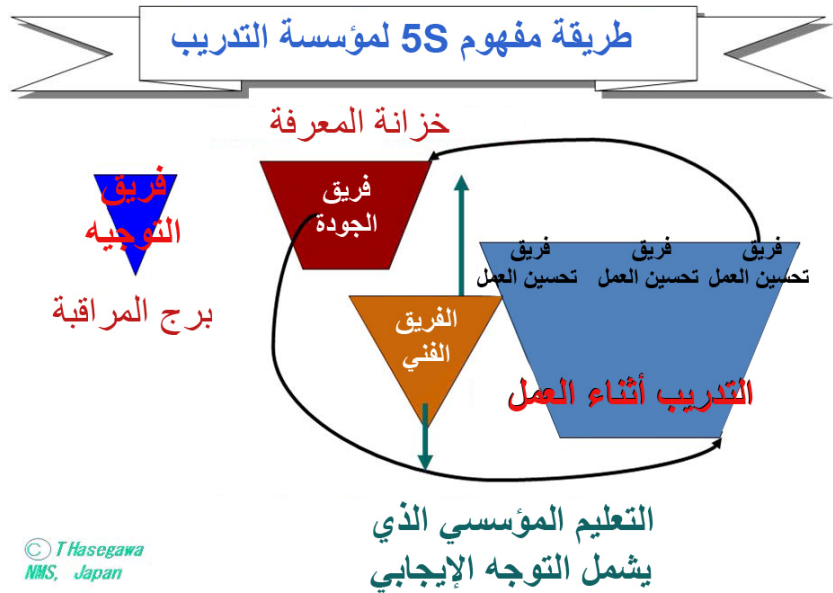


II-2-2-3... التدريب على أنشطة مفهوم 5S

يجب أن يكون مسار التركيز في التدريب هو نفسه مسار تركيز القيادة. يجب تدريب العاملين الذين تم تحفيزهم في بادئ الأمر أثناء العمل على أنشطة مفهوم 5S، ولا سيما تلك ذات الحزام الأبيض (*Sort* (تصنيف) و *Set* (ترتيب) و *Shine* (تنظيف))، والتي تعد الخطوات الثلاث الأولى من أنشطة مفهوم 5S. وعندما يباشر أفراد وحدة العمل الخطوتين الرابعة والخامسة من أنشطة مفهوم 5S، فإنه ينبغي تدريبهم من خلال التمرين على المهارات الاستباقية والأكثر تفصيلاً المرتبطة بتحسين بيئة العمل. غير أنه في حالة تطبيق الكايزن، يجب إخضاع مديري الإدارة الوسطى (قادة وحدات العمل المختلفة في المستشفى) على وجه الخصوص لتدريب رسمي على إجراءات حل المشكلات باستخدام الوسائل المناسبة. من ثم، يجب أن يعم تدريب مديري الإدارة الوسطى جميع أقسام المؤسسة لتصبح طريقة الكايزن جزءاً من الإجراءات الإدارية الروتينية المنتشرة في جميع أرجاء المؤسسة.

وبالنسبة للتدريب على أنشطة مفهوم 5S، يجب تدريب مجموعة محددة من أعضاء فريق تحسين العمل على المهام الفعلية في تطبيق خطوات هذا المفهوم. تتسم الخطوات الثلاث الأولى (*Sort* "تصنيف" - *Set* "ترتيب" - *Shine* "تنظيف") بسهولة الاستيعاب بالنسبة لجميع الأفراد وأيضاً بسهولة التطبيق في جميع أقسام المستشفى، مهما كانت طبيعة مكان العمل.

يُعتبر التقدم في أنشطة مفهوم 5S للوصول إلى الخطوتين المعروفتين بخطوتي مفهوم 5S ذات الحزام الأسود (*Standardize* "توثيق" و *Sustain* "تأكيد") أكبر صعوبة من تطبيق الخطوات ذات الحزام الأبيض (*Sort* "تصنيف" - *Set* "ترتيب" - *Shine* "تنظيف"). يجب تعليم المهارات والتقنيات الأكثر تخصصاً لأفراد فريق تحسين العمل. ولا شك أنه يلزم التدريب لتنفيذ الخطوتين ذات الحزام الأسود من مفهوم 5S وتعزيز الخطوات ذات الحزام الأبيض.



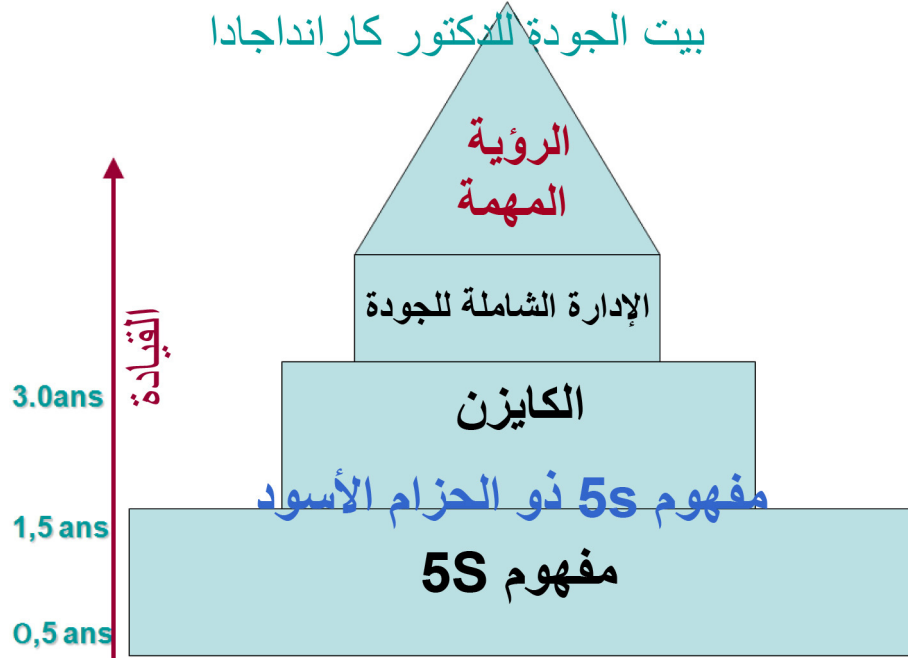
II-2-2-4... الانتقال من خطوات مفهوم 5S ذات الحزام الأبيض إلى خطوتي 5S ذات الحزام الأسود

بعد التطبيق الناجح لمفهوم 5S، يجب توثيق خطوات هذا المفهوم المتمثلة في التصنيف - الترتيب - التنظيف على مستوى المؤسسة ككل والتأكيد على تحقيق مستوى أكبر من التحسين من خلال التعليم المستمر المستهدف بشكل جيد لجميع العاملين. وإلا ستتم إعاقة تنفيذ هذه الأنشطة بسبب وجود عوائق واضحة تعترض الموقف قبل الشروع في تنفيذ خطوات مفهوم 5S. لهذا، من الأهمية بمكان الاحتفاظ بمجموعة كاملة لهذه الأنشطة لتطبيق عملية التثقيف التي تشكل جوهر تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة. ويمكن تحقيق هذا خلال عمليات المعالجة التي تتم في نطاق الفترة المذكورة أعلاه لتطبيق خطوتي مفهوم 5S ذات الحزام الأسود. ولا شك أن الفترة الانتقالية التي يحدث خلالها عملية الانتقال من تطبيق خطوات مفهوم 5S ذات الحزام الأسود إلى تلك ذات الحزام الأبيض نقطة انطلاق مفيدة لتنفيذ فلسفة الكايزن، وهي عملية أساسية تستخدم لحل المشاكل من خلال فرق العمل ولصالحها، وذلك من أجل جودة الخدمة، وسعيًا للحصول على رضا العملاء المحتملين.

وبما أن فلسفة الكايزن تتطلب الاستمرارية وتحتاج أيضًا إلى شغف بالعمل من قبل أفراد فريق تحسين العمل وفرق العمل الأخرى،

فإنه يجب إعداد طريقة إيجابية للتفكير والمنطقية، وكلاهما عنصران أساسيان في حل المشكلات، وذلك من خلال أنشطة مفهوم 5S ذات الحزام الأسود. تتميز أهداف تحسين بيئة العمل بالبساطة النسبية ووضوحها لدى جميع العاملين. ولهذه الأسباب، يركز فريق تحسين العمل والعاملون الآخرون على مهام العمل وعلى كيفية مراقبة مكان العمل وتحديد المشاكل، والتي يمكن علاجها للوصول إلى مستوى أفضل لمسار العمل. ويمكن غرس الشغف بالعمل إلى جانب الاتجاه الإيجابي في التفكير بصورة طبيعية في أنشطة خطوات مفهوم 5S ذات الحزام الأسود، إذا كان الفريق يقوده فريق تحسين العمل، وكان فريق تحسين العمل هذا يخضع لإشراف ملائم من قبل جهة عليا، مثل فريق تحسين الجودة.

بيت الجودة للدكتور كاراناجادا



© T Hasegawa
NMS, Japan

خطوات تطبيق مفهوم 5S



© T Hasegawa
NMS, Japan

١١-٢-٣... مرحلة الكايزن، وتنطوي على تحسين مسار وإجراءات العمل ومكونات الخدمة من خلال حل المشكلات بطريقة تعتمد على المشاركة

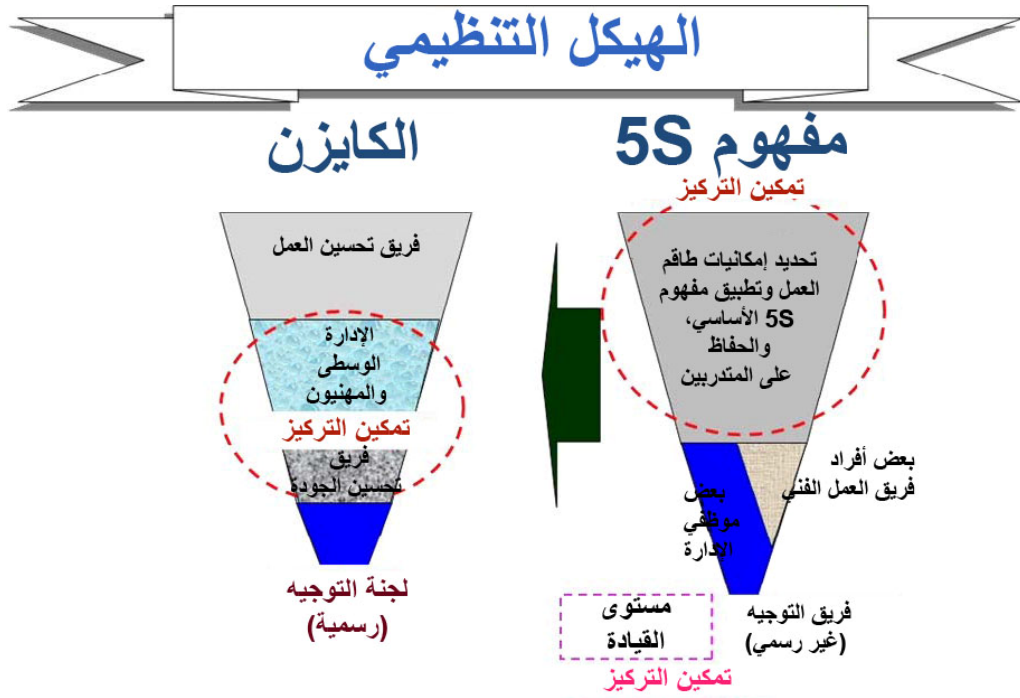
١١-٢-٣-١... القيادة في الكايزن

على الرغم من الأهمية الواضحة للقيادة في كل مستويات السلم الإداري، فإن القيادة التي يتولاها قادة وحدات العمل، وبصفة خاصة قادة فريق تحسين العمل، تعد العامل الفاصل الأهم في نجاح عملية الكايزن. ويعتبر إنشاء قيادة للإدارة الوسطى بالنسبة للإدارة العليا أمرًا خطيرًا للغاية بالنسبة للمؤسسة. وبالنسبة لمديري الإدارة الوسطى، فإن تعزيز قدرة الفريق الذي يقوده المدير يعتبر نقطة التركيز الأساسية في استخدام أساليب القيادة. من خلال القيام بذلك، فإن قائد الفريق في كل وحدة عمل يعزز العمل الجماعي للفريق، ولا سيما ما يتعلق باستئثار الأفكار في اكتشاف المشكلات الثلاث التي تندرج تحت المفهوم 3Ms (Muri) ويعني عدم التوافق، و (Muda) ويعني الهدر، و (Mura) ويعني عدم الانتظام والشذور)، والتي ستكون أهدافًا لحل المشكلات.

يكمن أصل مصطلح الكايزن في أنه عبارة عن كلمة يابانية تعني "التغيير إلى الأفضل" أو "التحسين". في الإدارة، يعني هذا المصطلح، بشكل عام، "التقليل المستمر للتكلفة" و"تحسين الجودة والسلامة" عن طريق تقليل وقت التسليم. وعلى نحو ما ذكر أعلاه، فإن الكايزن عبارة عن نشاط يهدف إلى التحسين ويرتكز على عمل الفريق، والذي فيه يمكن وينبغي مراقبة وتحسين كل عملية على نحو مستمر. فلا أحد يعرف كل شيء ولكن كل واحد يعرف شيئًا. إن العمل الجماعي كفريق يقلل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويعزز من قوة كل فرد وكذلك من قوة الفريق ككل. وفي حالة تطبيق الكايزن في مكان العمل، يصبح النشاط الذي يتم في الموقع عملية للتحسين المستمر تشمل كل شخص بغض النظر عن الفروق في المنصب أو الدرجة، مديرًا كان أو عاملاً. ومصطلح الكايزن أطلق في الأصل لقطاع التصنيع، ولكنه الآن لا يقتصر على أنظمة التصنيع فقط. فيمكن تطبيقه على الصناعات الخدمية بما في ذلك الرعاية الصحية.

<p style="text-align: center;">إدارة العملية</p> <p style="text-align: center;">الموارد العملية التخطيط التصرف التفحص النتائج</p> <p style="text-align: center;">© T Hasogawa NKS, Japan دورة التخطيط-التفحص-التصرف</p>	<p style="text-align: center;">الوسائل الثلاث لتطبيق نهج الكايزن</p> <ul style="list-style-type: none"> • دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف • نهج المعالجة • المؤشر الكمي
<p style="text-align: center;">الكايزن تدريجي ولكن مع تقدم مستمر</p> <p style="text-align: center;">الهدف</p> <p style="text-align: center;">مشكلة مطلوب حلها = ضرورة تطبيق الكايزن = فجوة</p> <p style="text-align: center;">© T Hasogawa NKS, Japan</p>	<p style="text-align: center;">المشكلة:</p> <p>الفرق بين الوضع المرغوب والوضع الحقيقي</p> <p>الوضع المرغوب (أفضل الممارسات أو المعايير المهنية أو الهدف المتوقع)</p> <p>فجوة = مشكلة مطلوب حلها = ضرورة تطبيق الكايزن</p> <p>الوضع الفعلي (تم قياسه أو إدراكه)</p> <p style="text-align: center;">© T Hasogawa NKS, Japan</p>

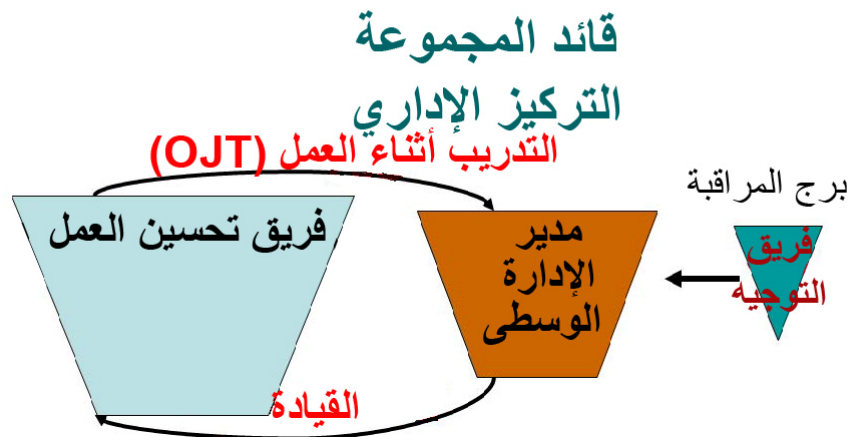
من الواضح أن الكايزن عبارة عن وسيلة لحل المشاكل كما ورد مرارًا فيما سبق. وتكمن المشكلة هنا في "الفجوة الموجودة بين الحالة المثالية والحالة القائمة". ويتعين سد الفجوة بشكل مستمر لحل هذه المشكلة. ينبغي علينا جميعًا "التخطيط" لحل المشكلة، و"التنفيذ" لسد الفجوة، و"الفحص" لقياس الفجوة التي لا تزال موجودة و"التصرف" للقيام بمزيد من التحسين إن تدوير دورة التخطيط-التنفيذ-الفحص-التصرف تعد أهم الوسائل الرئيسية لتطبيق الكايزن.



II-2-3-2...تنظيم الكايزن

في الفرق الخاصة بالهيكل التنظيمي للكايزن، يجب تحويل التركيز من العاملين الذين يعملون في الخطوط الأمامية إلى مديري الإدارة الوسطى. وبما أنه يتعين تحديد المشكلة وقياسها ومراقبتها كميًا أو كميًا في مرحلة الكايزن، يتم التأكيد على أهمية التوجيه والقيادة بشكل خاص، ليس بين العاملين في الخطوط الأمامية أو في مستوى الإدارة العليا فقط، بل أيضًا في مستوى مديري الإدارة الوسطى، حيث يتعين على المديرين تحمل مسؤولية العمل الذي يتم في الخطوط الأمامية.

التدريب على الكايزن



II-2-3-3... التدريب على الكايزن

لا يتطلب التدريب على الكايزن مجرد التدريب أثناء العمل (OJT)، ولكن يتطلب أيضًا التدريب الرسمي. إنه من الضروري تعلم تفاصيل أسلوب حل المشكلات وخصوصًا من قبل مديري الإدارة الوسطى، الذين ينبغي أن يقوموا بدور عوامل التيسير في اكتشاف المشكلات وتدابير الحلول من خلال نهج فريق عمل تتابعه كل وحدة عمل. ومن الضروري أيضًا السعي الحثيث لاكتساب العديد من التقنيات التي تهدف إلى تقييم وقياس ومتابعة المشكلات وتجميع المعلومات ذات الصلة بعملية حل المشكلات في كل من التدريب أثناء العمل والتدريب الرسمي. وتأتي مهارات القيادة وخلق العقلية الإيجابية لتمثل هي الأخرى مهارات شخصية في غاية الأهمية لمديري الإدارة الوسطى. وفي مرحلة الكايزن، يكتسب كل من إخلاص فريق تحسين الجودة (QIT) ولجنة الإشراف والتوجيه مزيدًا من الأهمية بعد إكمال بناء شبكة فرق تحسين العمل (WIT) في المؤسسة بأكملها مع صب الاهتمام نحو أداء قادة فرق تحسين العمل. وبالوصول على فرق عمل ملائمة لتحسين العمل والأنشطة المستمرة لكايزن، والتي تمتد لتستوعب المؤسسة بأسرها، ستكون لدى المستشفى القدرة على الوصول إلى أعلى أهداف إدارة المؤسسة من خلال الإدارة الشاملة للجودة (TQM).

II-2-4... من الكايزن إلى الإدارة الشاملة للجودة

في ISO8402 (ISO: المنظمة الدولية للمعايير)، تعريف الإدارة الشاملة للجودة موضح على النحو التالي.

"النهج الإداري الذي تتبناه إحدى المؤسسات ويتركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل أعضائه ويهدف إلى تحقيق نجاح طويل المدى من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق المزايا لكل أعضاء المؤسسة والمجتمع".

يتبين من التعريف أعلاه أنه ينبغي أن تتسم الإدارة الشاملة للجودة بوجود قيادة مثالية وإستراتيجية يعاونها فريق عمل يحده مبدأ تحقيق الأهداف. وفي إطار المرافق الصحية، يكمن الدافع الجوهرى إزاء التحسين المستمر في خلق الاهتمامات الذاتية للموظفين والعمل على تعزيز وضعهم المهني بما يخدم المرضى بصورة أفضل. ويعد التأكيد على نظريات "الإنتاج في الوقت المحدد" و"منع الأخطاء (POKAYOKE)" على أنها جزء لا يتجزأ من كل عمل روتيني في توفير الخدمة أهدافًا حقيقية في الارتقاء بالمستوى الإداري بدءًا من الكايزن، والتي تُدار في وحدة عمل مختصة كأنشطة إدارية تصاعديّة، وانتهاءً بالإدارة الشاملة للجودة، والتي تُدار كرقابة إدارية ثنائية بين مستويات مختلفة في السلم الإداري. ويتحتم على الإدارة العليا على وجه الخصوص اتخاذ قرار يرتكز على الدليل بشأن الرقابة على الموارد والاستثمار. ومما لا شك فيه أن الأدلة المصحوبة بجودة جديرة بالثقة، يمكن تحصيلها من قبل فريق تحسين الجودة، وهو المسؤول عن تحليل البيانات بالتعاون مع المديرين على كل المستويات. ويتم تجميع البيانات من الأنشطة الروتينية لكايزن والتي يجربها كل فرق تحسين العمل.



II-3...التنقل من خلال العمليات المتعلقة بالخطوات الثلاث (مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة) باستخدام إدارة التغيير: بناء فريق العمل والكايزن

وفقاً لـ "نظرية التغيير" التي أطلقها لوين، يجب على كل مؤسسة أن تمضي قدماً صوب التهيئة وإذابة الجمود. فسوف تمضي إلى خطوة التغيير ويؤول بها الأمر إلى ضرورة التوجه نحو التخفيض. إنه من الأهمية بمكان الحصول على بعض المحفزات للتهيئة وإذابة الجمود. وينبغي أن يستوعب هذا المحفز معنى الحاجة الملحة واحتياجات التغيير. وبشكل عام، قد يجد العاملون في مجال الصحة صعوبة في تحقيق أهدافهم المهنية في حالة اعترضتهم مشكلات تتعلق بالجودة والسلامة. ومع ذلك، يمكنهم بسهولة فهم أنه لا بد وأن تنطوي بيئة العمل على العديد من المشكلات ومن ثم ينبغي عليهم البدء في التفكير في تلك المشكلات على أنها جزء لا يتجزأ من الأسباب الرئيسية للمشكلات الواضحة التي تعاني منها الخدمات. وإذا ما واجهتهم تحديات في حل المشكلات ذات الصلة ببيئة عملهم، فينبغي عليهم استعادة بعض الثقة من خلال النجاحات الصغيرة، والتي يعتمدون عليها في اكتساب الخبرات في غضون وقت قصير نسبياً. وينبغي عليهم التأكد من أنه يمكنهم إنجاز هذا عن طريق إمكانياتهم الذاتية.

نموذج لوين للتغيير المكون من ثلاث خطوات.

التهيئة وإذابة الجمود

هذه هي مرحلة إعادة التنظيم التي قد يحفزها انخفاض المبيعات أو الأرباح. والنتيجة هي التسليم بأن الهياكل والوسائل الحالية لا تجدي نفعاً. ولكي يتسنى لك الحصول على أشخاص مستعدين للتغيير، فإنه من الضروري العمل على زيادة الوعي به.

ضرورة التغيير
طبيعة التغيير المطلوب
الوسائل الرامية إلى إنجاز التغيير
حاجات هؤلاء الذين لحقهم الضرر
الوسائل التي يتم على إثرها تخطيط التقدم ومتابعتها

التغيير

هذه هي عملية ابتكار التغيير وتنفيذه:

تحديد المشكلة

إيجاد الحلول

ابتكار استراتيجية مناسبة لتنفيذ التغيير

تنفيذ الحلول

إعادة التجميد (الثبات والدعم)

هذه هي عملية الحفاظ على زخم التغيير:

تأمين التغييرات إرساء الاستقرار بناء العلاقات ترسيخ النظام التقييم والدعم

الحيولة دون الرجوع إلى الوراء وتبني الوسائل القديمة
تكملة عملية إعادة التجميد عندما تكون هناك نماذج جديدة مقبولة ويتم اتباعها عن إرادة ورغبة

في النهاية، ينبغي أن يتسم هذا التغيير في بيئة العمل بالاستدامة. وبناءً على التسليم بهذه الحقيقة، ينبغي الحرص عند اختيار نقاط الإدخال الخاصة بأنشطة مفهوم 5S وكذلك هذه الأهداف. وفي هذا الصدد، ينبغي اجتياز فرق تحسين العمل بحذر للخطوات الثلاث الأولى وهي **التصنيف والترتيب والتنظيف** لضمان استيعاب الأنشطة الكاملة لمفهوم 5S للتغيير وبناء الثقة مع مشاركة مشاعر النجاح بين القوى العاملة المعنية. وتمثل أنشطة مفهوم 5S ذات الحزام الأبيض العمل الأساسي الذي ينبغي القيام به للحصول على عمليات ناجحة من الخطوتين الرابعة والخامسة، حيث يمكن الحفاظ على بيئة العمل بثبات مع نهج منتظم بعد عملية التوسيع والتنظيم.

بادئ ذي بدء قد تظهر وحدة أو اثنتان من وحدات العمل التجريبي الناجح في تحسين بيئة العمل. وبعد التأكد من تحقق النجاح، تكون تلك الوحدات الناجحة على استعداد للعمل بفريقيها في مرحلة الكايزن. وكان قد تم تحقيق تعزيز قدرة فريق تحسين العمل خلال أنشطة مفهوم 5S. وإذا ما كان عدد فرق تحسين العمل الناجحة في ازدياد، فيجب على فرق تحسين العمل تلك مشاركة نفس الخبرات والآراء في ضوء دور بيئة العمل في العمل الروتيني وضغط العمل. ومن خلال صور التفاعل بين فرق تحسين العمل، فمن المتوقع بدرجة كبيرة أن يتسنى للمؤسسة بأكملها مشاركة نفس الرؤية. ومن الممكن على الصعيد النظري إنشاء إدارة شاملة وصغيرة بأسلوب متماسك بين مختلف مستويات السلم الإداري.

يمكن تحديد الخصائص التي يتميز بها الفريق الذي تحده المحفزات بالحقائق، مثل التحديد الذاتي كجزء من الفريق من قبل كل عضو، وإسناد تخصيص الأدوار/سلطة اتخاذ القرارات إلى الأعضاء، والاتصالات المكثفة بين الأعضاء، ومشاركة النتائج، والثقة. ولن يتسنى بناء الفريق إلا من خلال القيادة. ويمثل كل من وضع هدف عملي يمكن إنجازه للفريق، وجعل الفريق بمثابة حزمة قوية

من الأدوار المختلفة والرعاية الفردية المستمرة لكل أعضاء الفريق من قبل القائد المهام الثلاث للقائد للاضطلاع بقيادته. وفيما يتعلق ببناء الثقة، على وجه الخصوص، فإن التواصل فيما بين أعضاء الفريق يعد بمثابة الأساس الجوهرى. وينبغي على أعضاء الفريق باديء ذي بدء التواصل فيما بينهم عن طريق العلاقات غير الرسمية فقط. ومع ذلك، فإنهم يتبادلون المزيد من الثقة فيما بينهم كأعضاء في فريق واحد متحد بعد تأسيس الثقة الشخصية. أخيراً، يصبح الفريق القوي مكوناً رسمياً للمؤسسة.

خصائص الفريق

١. هدف مشترك
٢. عضوية معترف بها
٣. دور ثابت
٤. تواصل دائم
٥. مشاركة النتائج
٦. القيادة
٧. الثقة

الكايزن تمثل عملية حقيقية للتهيئة والإعداد. فمديرو الإدارة الوسطى يُعهد إليهم بعمليات إنتاج و/أو تسليم الخدمات، وهي تلك العمليات التي تُجرى من قبل وحدات عمل الخطوط الأمامية. وقد تم بالفعل زرع العديد من القدرات في تلك الوحدات من خلال تحسين بيئة العمل باستخدام مبادئ مفهوم 5S. ونتيجة لذلك، يمكن الآن توجيه مديري الإدارة الوسطى الذين يقودون فرق تحسين العمل بصورة مناسبة من قبل فريق تحسين الجودة. ويمكن أيضاً لفرق تحسين العمل التي يقودها قادة فريق لهم سلطات واسعة البدء بصورة أولية في أسلوب كفي للقياس في تنفيذ عملية الكايزن. ويمكنهم الارتقاء بأنشطتهم بصورة ثابتة بدءاً من مفهوم 5S ذات الحزام الأسود إلى الكايزن بطريقة تدريجية. وليست هناك حاجة للقفز لوضع هدف كمي رسمي ونهج قياس باستخدام مؤشرات صارمة في الجزء الأولي من الكايزن.

تتوفر أدوات عديدة لتحديد المشكلات وقياسها. من المفيد أيضاً تعلم وسائل تحصيل المعلومات، وتحليل الأسباب/الأثار ووضع مقاييس للحل أثناء القيام بعمليات الكايزن، والتي قد تصبح جزءاً من العمل الروتيني لكل وحدة عمل في المستشفيات بالإضافة إلى أنشطة مفهوم 5S. ويمكن لفرق تحسين العمل وسائر الموظفين الاستفادة بأقصى درجة من أدوات ووسائل الكايزن تلك في أنشطة مفهوم 5S الحالية لمتابعة كل خطوة وكذلك للإسراع للانتقال من مفهوم 5S ذي الحزام الأبيض إلى الآخر ذي الحزام الأسود.

يتم الإشراف على كل العمليات المذكورة أعلاه بشكل مناسب من قبل الإدارة العليا في المقام الأول. بعد تقديم مفهوم 5S من خلال المبادرة الهرمية، يمكن تنفيذ الأنشطة مع مبادرات القوة العاملة في كل من الأماكن الخلفية وخطوط الخدمة الأمامية. وتمثل قيادة مديري الإدارة الوسطى مفتاح النجاح.

يكمن الهدف الأخير لطريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة في تغيير المستشفى في اتجاه - مؤسسة توفر القيمة". والقيمة تعني تحسين المؤشرات السريرية وإرضاء المرضى والموظفين كإطار تسلسلي واحد، وهو ما يمكن قياسه باستخدام العديد من المؤشرات وتعزيز وجود المستشفى. ومن ناحية أخرى، فإن أول تقدم ملموس لهذا النهج يكمن في إضفاء روح الحيوية على التغيير في بيئة العمل وفي ثقافة المؤسسة، والتي يحلم معها الموظفون بتحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمات. ولضمان إجراء التغييرات المذكورة أعلاه، - تمثل مبادئ التحلي بروح الإيجابية|| وقيادة|| موظفي المستشفى، بغض النظر عن الفئات والدرجات الوظيفية، القضايا الرئيسية، والتي ينبغي دراستها من قبل مجموعة الإدارة العليا للمستشفيات وكذلك صانعي القرارات على المستوى الوزاري. وبمجرد اختيار ووضع هذه الموضوعات في الأماكن الصحيحة في نطاق السياسة الموضوعية، فإنه من الممكن إحياء المؤسسة بأكملها لتكون بمثابة مرفق صحي يقدم خدمات ذات جودة عالية تركز على رعاية المرضى بدرجة أعلى من العدالة والمساواة.



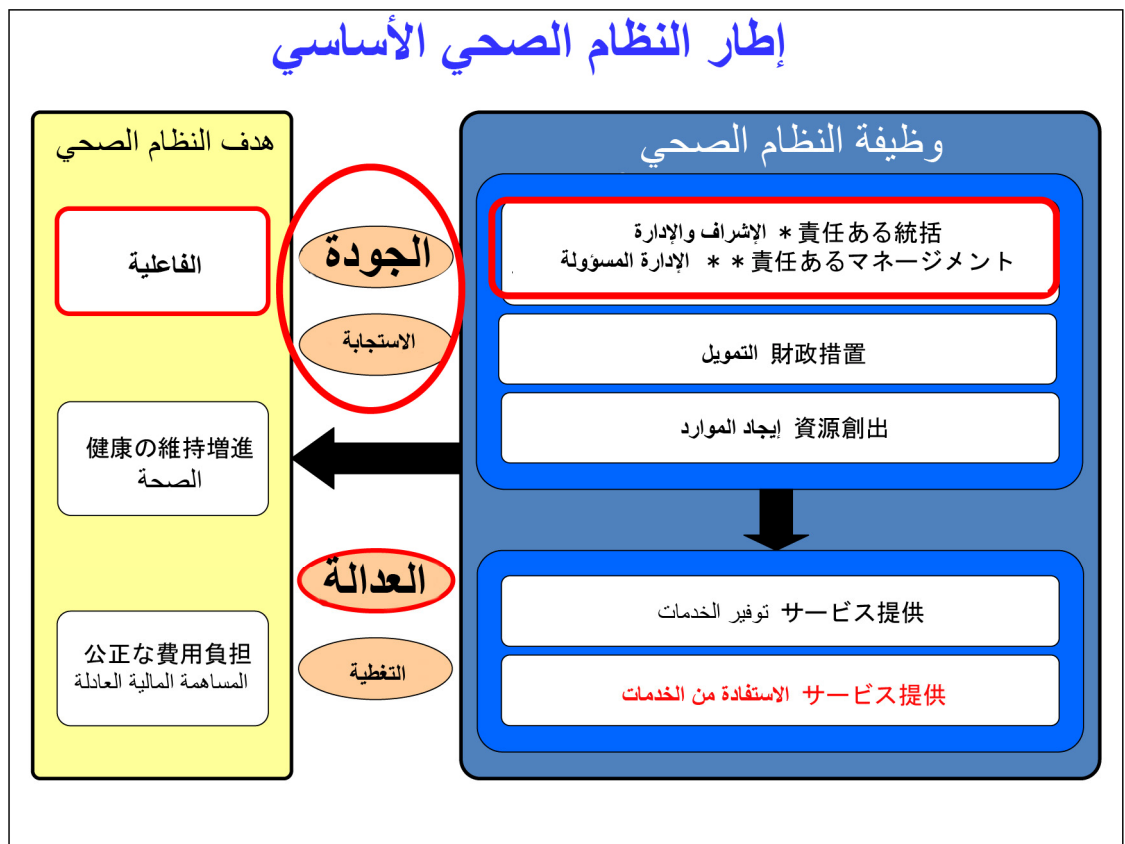
4- مفهوم منظمة الصحة العالمية للنظام الصحي

النظام الصحي هو إطار مفاهيمي يوضح المكونات الوظيفية الأساسية، والتي تهدف الحكومة من خلاله إلى تقديم خدمات صحية تشجيعية ووقائية وعلاجية وتأهيلية إلى عامة الجماهير.

في عام ٢٠٠٧، أصدرت منظمة الصحة العالمية كتابًا بعنوان "أعمال كل شخص" وأوضحت أدوار منظمة الصحة العالمية لتجلية وتعزيز الأنظمة الصحية في ظل عالم متغير. ووفقًا لما جاء في الكتاب، تم وضع الأنظمة الصحية في ست مجموعات؛ تقديم الخدمات والقوة العاملة في مجال الصحة والمعلومات والمنتجات الطبية واللقاحات والتقنيات الحديثة والتمويل والقيادة/الإدارة. وقد تم إنجاز الهدف العام للأنظمة الصحية، على نحو ما هو موضح فيما يلي، من خلال تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية ونطاق تغطيتها ومستوى جودتها وأمانها.

تساهم أيضًا طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة في تحسين الأنظمة الصحية. وفي حقيقة الأمر، يعني هذا النهج المكون من ثلاث خطوات، على نحو ما ذكر، التحسين الإداري في قطاع الصحة بنفس درجة تحسين الأنظمة الصحية.

الشكل التالي يلقي نظرة خاطفة على ميزة الأنظمة الصحية التي تم تعديلها لتصبح أنظمة صحية مكونة من ست مجموعات حسب منظمة الصحة العالمية. ترتبط جودة الخدمات الصحية بشكل مباشر بمدى فاعلية العديد من الخدمات وصور الاستجابة. وتأتي المرافق الصحية، بغض النظر عن المكان والحجم والوظيفة، لتمثل الأجزاء الكبرى لآلية توفير الخدمات. وينبغي أن تكون الفاعلية الإدارية من خلال طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة قضية مثارة على مستوى السياسات وذلك بهدف تحسين إدارة النظام على المستوى العام والشامل وكذلك إدارة المستشفيات على مستوى النطاق الصغير.



||-٥... الجودة

بادئ ذي بدء، علينا تحديد ما الذي يعنيه مفهوم الجودة الجيدة. هل تعني درجة عالية من الدقة أو تقنية متطورة؟ أم أنها لا تعني أيًا منهما. فجودة النتائج بالنسبة للعملاء يتم تقييمها فقط عن طريق تلبية احتياجات العملاء. فهي تعني أن الجودة يتم قياسها بناءً على المستوى المطلوب للمكونات مثل الدقة والتكلفة والتوقيت والكمية وهلم جرا.

لا ينبغي بحال مناقشة جودة الخدمات الصحية بدون تعريف واضح. هنا في هذا الكتاب الذي يتناول الإدارة الشاملة للجودة، يمكن تفسير معنى كلمة "الجودة" من أبعاد متعددة، والتي تشكل مفهوم هذا الهدف الهام للخدمات الصحية. وفي هذا السياق، تمثل "الجودة"

معياريًا، قد يكون معيارًا دوليًا، للخدمات الصحية، عند مقارنتها بظروف الخدمات الحالية.

ويعد كل من الأمن والسلامة والفاعلية ووضع المرضى في بؤرة الاهتمام والكفاءة والجدول الزمني والعدالة هي المكونات الأساسية لـ "جودة الخدمات الصحية".



II-6... الإنتاجية

هناك العديد من الوسائل المختلفة لقياس الإنتاجية. على سبيل المثال، يمكن قياس إنتاجية مصنع ما بناءً على عدد الساعات المستغرقة في إنتاج سلعة معينة، بينما يمكن قياس إنتاجية قطاع الخدمات بناءً على الإيرادات التي حققها أحد الموظفين مقسومة على راتبه.

في القطاع العام، لا يكون قياس الإنتاجية عن طريق القيمة النقدية معتادًا، وذلك بسبب أن الخدمة العامة لا يتم التعامل بها في السوق ولا يتم تحديد معظم رسوم المستشفيات بناءً على أسعار السوق. ولذا، فإنه ينبغي النظر في إنتاجية المستشفيات بناءً على المخرجات (مستوى الرعاية، أو العلاج أو التشخيص أو العلاج) لكل وحدة إدخال (الأيدي العاملة والأجهزة ورأس المال).

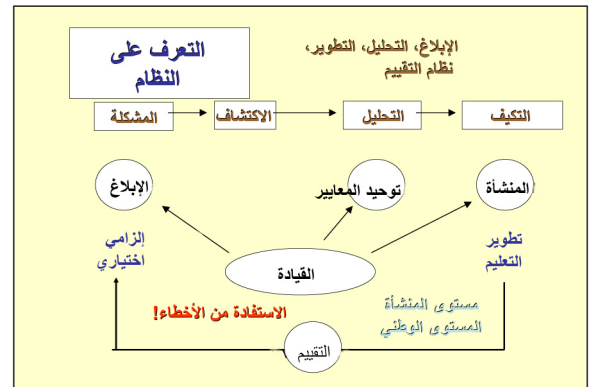
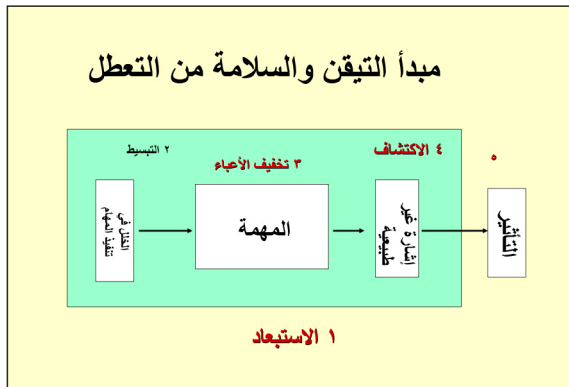
في قطاع الصحة، ورد أنه توجد علاقة مفاضلة بين الكفاءة وجودة الخدمة الطبية. ومع ذلك، فإن هذا ليس صحيحًا. ذلك أنه لا ينبغي بناء كفاءة الخدمة الطبية، كما هو الحال بالنسبة للإنتاجية العالية، على حساب جودة الخدمات الطبية. فتحسين الإنتاجية، في قطاع الصحة، يعني تقليل الإدخالات غير الضرورية مع الحفاظ على نفس مستوى جودة الخدمات الطبية و/أو زيادة توفير الخدمات بدون إدخالات إضافية. إنه الهدف الحقيقي لطريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة في قطاع الصحة.

II-7... إدارة السلامة في طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة

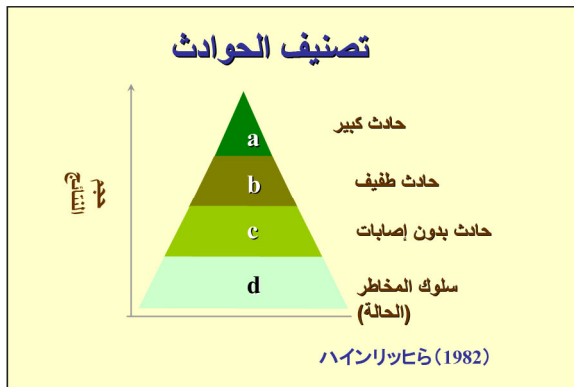
إن سلامة المرضى هي غاية كل العاملين في مجال الرعاية الصحية وكذلك المرضى. فالمرضى يشعرون بالخيانة عندما يُصدمون بمستوى الرعاية الصحية. ومرجع ذلك إلى أنهم يبتغون من وراء الرعاية الصحية تقديم يد العون والشفاء من الأمراض وليس إحداث الضرر. ولا يعتمد أي من العاملين في مجال الرعاية الصحية إيذاء المرضى. ولكنه يحدث لسوء الحظ - فكل البشر خطئون. وأكثر الموضوعات الحالية شيوعًا في مجال الرعاية الصحية هو سلامة المرضى.

بجانِب الرغبة المستمرة والمؤكدة لكل من موفري الخدمات والمرضى، فهناك العديد من الأسباب الجديدة التي تظهر على السطح بالنسبة لهذا الاتجاه. فقد تطورت تقنيات الرعاية الصحية وازدهرت في العشرين سنة الأخيرة. فبعد ظهور الابتكار التشخيصي والعلاجي الجديد في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، فإنها أصبحت موحدة. ومعظم نتائجها يمكن التنبؤ بها وقياسها. ولذا فإنه قد تختلف الحوادث الطبية عن نتيجة التاريخ الطبيعي للأمراض. والناس بوجه عام على دراية كبيرة بحقوق الإنسان ويصرون على تلقي الرعاية المناسبة بموجب تأثير حركة المستهلكين وانتشار المعرفة الصحية.

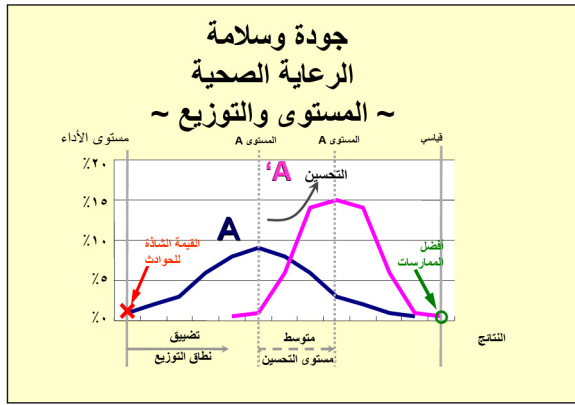
وآخر هذه الأسباب وأكثرها أهمية هو المفهوم الجديد والمعرفة بمبدأ سلامة المرضى. فمن الناحية التقليدية، كان يُعتقد أن كل فرد يلام عندما يرتكب خطأ ما. ولكن الرعاية الصحية يتم تقديمها من خلال نظام. ومما لا شك فيه أنه يجب على كل عامل في مجال الرعاية الصحية أن يبذل قصارى جهده لتفادي ارتكاب الأخطاء. ولكن قد يرتكب العاملون بعض الأخطاء وإذا ما كان نظام سلامة المرضى الذي يرمي إلى الوقاية من ارتكاب الأخطاء فاشلاً، فسيؤدي هذا إلى حدوث أضرار. ومن ثم، ينبغي ألا ينصب الاهتمام فقط على إلقاء اللوم على الشخص الذي ارتكب الخطأ، ولكن بدلاً من ذلك ينبغي تقييم النظام وتطويره للحيلولة دون وقوع مزيد من الأضرار. وتحليل الأسباب الجذرية لكل حادثة، يمكن عندها تحديد نقاط الضعف التي تنخر في جسم النظام. فمما لا شك فيه أنه يمكن تقديم نظام آمن للسلامة.



في الماضي كانت تمثل إدارة الحوادث الطبية جزءاً من إدارة المخاطر بعد وقوع الحادث. والآن تحول التأكيد لصالح الوقاية عن طريق إثراء ثقافة السلامة في المؤسسة. ويمكن لصناعة الصحة أن تستفيد الكثير من الصناعات الأخرى مثل الطائرات، ومصانع الطاقة النووية والصناعات الكيماوية.



بناءً على هذا المفهوم الجديد، تم البدء في تفعيل التحرك الدولي بشأن سلامة المرضى في عام ٢٠٠٤ كتحالف دولي لسلامة المرضى تنظمه منظمة الصحة العالمية. ومع تلك التحركات الجديدة، تم خلق وتجميع العديد من المعارف والتقنيات الجديدة الخاصة بسلامة المرضى. وقد تم اقتراح صب الاهتمام المتعلق بالتحرك تجاه سلامة المرضى على "عدوى المستشفيات" و"حوادث الجراحة" وما إلى ذلك. ويمكن ربط مبدأ سلامة المرضى هذا جيداً بمبدأ تحسين الجودة.



منظمة الصحة العالمية WHO

التقدم
٢٠٠٢-١ مناقشة موضوع سلامة المرضى في المجلس التنفيذي
٢٠٠٤-١٠ تنظيم تحالف عالمي لسلامة المرضى في واشنطن دي سي.

جدول أعمال القطاع المكون من ستة عناصر رئيسية

١. التعاون الدولي
٢. مشاركة المرضى/العلاء
٣. تعريفات المصطلحات الخاصة بسلامة المرضى
٤. البحث والتطوير في مجال سلامة المرضى
٥. الإجراءات الرامية إلى تقليل الأخطاء
٦. نظام الإبلاغ ورفع التقارير عن الأخطاء

٢٠٠٥-٦ برنامج التقدم
السيطرة على عدوى المستشفيات

٢٠٠٥-٧ برنامج التقدم
الجراحة الآمنة

من الناحية النظرية، فإن القيمة الشاذة للنتائج سببها الجودة تعتبر حادثاً في حد ذاتها. ومن ثم يمكن للوقاية من الحوادث زيادة مستوى الجودة وتضييق نطاق التوزيع. وعندها أيضاً يمكن الحيلولة دون وجود القيم الشاذة. وبعد كل هذا، يمكن أن تكون سلامة المرضى هدفاً في غاية الأهمية لهذه الطريقة التي تتألف من مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة. ويمكن ربط كل أنشطة طريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة بسلامة المرضى بطريقة ما. ولقد لوحظ أن الطبيب هو أكثر الكارمين للانضمام إلى هذه الأنشطة الخاصة بطريقة مفهوم 5S - الكايزن - الإدارة الشاملة للجودة. ولكن يمكن لسلامة المرضى أن تكون بوابة رائعة لهم للمشاركة في هذه الأنشطة.