

III... الأساليب المنهجية

III-1... مبادئ وأنشطة مفهوم 5S <التاءات الخمس>

III-1-1... تعريفات

إن مفهوم 5S عبارة عن مبادئ لتحسين بيئة العمل تم اشتقاقها من الكلمات اليابانية seiri و seiton و seiso و seiketsu و Shitsuke. وقد تمت الإشارة إلى هذا المفهوم باللغة الإنجليزية على التوالي بالمصطلحات التالية: **Sort (تصنيف) و Set (ترتيب) و Shine (تنظيف) و Standardize (توثيق) و Sustain (تأكيد)**. وتركز هذه المبادئ على التنظيم الفعال لمكان العمل بشكل تدريجي، بدءاً من البيئة المادية وانتهاءً بالجوانب الوظيفية، ذات التأثير الكبير على مفهوم 5S الذي يسهل من بيئة العمل، ويحد من الهدر والأنشطة عديمة القيمة، مع تحسين مستوى الجودة والكفاءة والسلامة في الوقت نفسه. وتعتبر خطوات مفهوم 5S من الأنشطة الأساسية للإدارة الشاملة للجودة، وتوضح فلسفة الكايزن الأساسية.

تعتبر مبادئ مفهوم 5S بمثابة الأدوات التي يمكنك الاعتماد عليها لتحقيق تقدم هائل في تحسين بيئة العمل وفريق العمل المعني بالمهام المتعددة في المشروع أو المؤسسة. ولا يعد هذا مفهوماً مجرداً، ولكنه أيضاً مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها بشكل منظم من خلال المشاركة الكاملة لفريق العمل العامل بالمشروع أو المؤسسة. ويتم تطبيق أنشطة مفهوم 5S في حركات فعلية تشاركية تهدف إلى تحسين جودة كل من بيئة العمل ومحتويات الخدمة التي يتم تقديمها إلى عملائك.

وتعد خطوات مفهوم 5S اختصارات للكلمات اليابانية الخمس التي تبدأ بالحرف S. وتمثل هذه الكلمات في 1- Seiri و 2- Seiton و 3- Seiso و 4- Seiketsu و 5- Shitsuke. وتقدم الترجمة المناسبة إلى الإنجليزية خمس كلمات مماثلة تبدأ بحرف S.

-
- | | |
|--------------------------|--|
| Sort - 1 (تصنيف): | إزالة المواد غير المستخدمة من مكان العمل، والحد من الفوضى
(الإزالة/التنظيم) |
| Set - 2 (ترتيب): | تنظيم كل الأشياء اللازمة في ترتيب مناسب للتشغيل السهل
(النظام) |
| Shine - 3 (تنظيف): | الحفاظ على المعايير العالية للنظافة
(النظافة) |
| Standardize - 4 (توثيق): | إعداد الخطوات الثلاث السابقة كمعايير للعمل في كل أقسام مكان العمل
(التوثيق) |
| Sustain - 5 (تأكيد): | التدريب والمحافظة على انضباط أفراد العمل المعنيين.
(الانضباط الذاتي) |
-

5-S =s+s+s+s+s	
Sasambua	Seiri (整理)
Seti	Seiton (整顿)
Safisha	Seiso (清掃)
Sanifisha	Seiketu (清潔)
Shikilia	Shituke (躰)

Swahiri

5-S =s+s+s+s+s	
مبادئ مفهوم 5-S (التاءات الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد)	
(Séparer (تصنيف)، Sort) Seiri (Systématiser (ترتيب)، Seiton (Salubrité (تنظيف)، Shine) Seiso (Standardiser (توثيق)، Standadize) Seiketsu (Se discipliner (تأكيد)، Sustain) Shitsuke	

5-S =s+s+s+s+s	
	<u>تصنيف</u>
	<u>ترتيب</u>
	<u>تنظيف</u>
	<u>توثيق</u>
	<u>تأكيد</u>

العربية

5S=S+S+S+S+S	
<u>Clasificar</u>	Seiri (整理)
<u>Organizar</u>	Seiton (整顿)
<u>Limpiar</u>	Seiso (清掃)
<u>Estandarizar</u>	Seiketu (清潔)
<u>Mantener</u>	Shituke (躰)

الإسبانية

إن الخطوات الخمس المتمثلة في تصنيف-ترتيب-تنظيف-توثيق-تأكيد تعد بمثابة تسلسل لأنشطة تهدف إلى تحسين بيئة العمل لتصل إلى أفضل مستوى ممكن من الملاءمة والراحة، وهو ما يؤدي بذلك إلى تحسين محتويات الخدمة فيما يتعلق بالجهازية والتوحيد المعياري والتوقيت والتواصل. يتركز توجه أفراد الخدمات الصحية على الناحية التقنية، وذلك نظرًا لاعتماد تقديمها على تطبيق بعض التقنيات الخاصة. وتمثل أنشطة مفهوم 5S الأدوات اللازمة لإعداد أفضل المراحل الممكنة لتحقيق أقصى استفادة من المهارة والمعرفة.

تحديد درجتين مختلفتين في معيار أنشطة مفهوم 5S في قطاع الخدمات، ولا سيما قطاع الخدمات الصحية. وقد تم استخدام مفهوم 5S ليس لتحسين بيئة العمل المادية <الخطوات ذات الحزام الأبيض> فقط، ولكن أيضًا للاستخدام فيما يخص البرامج <الخطوات ذات الحزام الأسود>:

- التسلسل الوظيفي ومحتوياته،
- إدارة الوقت،
- نظام التواصل كالاتماعات والجلسات التوجيهية الموجزة

ستكون نقطة الإدخال الخاصة بخطوات مفهوم 5S <ذات الحزام الأسود> هي الاستخدام الفاعل لأدوات هذا المفهوم مثل؛

أ...الترتيب المنظم للمواد اعتمادًا على طريقة التفكير ذات التوجه الموضوعي، على سبيل المثال، يعتبر استخدام الترتيب الأبجدي والترتيب الزمني والترتيب الرقمي للأدوية في غرفة الطوارئ نماذج جيدة في هذا السياق. ويجب ترتيب هذه المواد في أماكن خاصة وبنظام معين تعرفه جميع فرق العمل، التي يتعين عليها اتخاذ اللازم عند الطلب.

ب...الترتيب على أساس المحور السيني والمحور الصادي اعتمادًا على هذا المفهوم يجب ترتيب الملصقات والإشعارات، على سبيل المثال، على لوحة الإعلانات، مما يؤدي إلى تجنب الوقوع في مواقف الفوضى والزوايا المائلة غير المقصودة للملصقات والإشعارات المعلقة.

ت...قوائم الفحص

يجب مراقبة الأنشطة الخمسة لمفهوم 5S (التصنيف والترتيب والتنظيف والتوثيق والتأكيد)، وخصوصاً مستوى التوثيق (Seiketsu)، دائماً بواسطة الممارسين المتخصصين في تطبيق هذا المفهوم في كل مكان. ولهذا السبب، يمكن وضع قوائم فحص بسيطة وتطبيقها عند ممارسة أنشطة مفهوم 5S. ويمكن القيام بالتوجيه الدوري بواسطة فريق تحسين الجودة (QIT) لفريق تحسين العمل (WIT) بصورة داعمة اعتماداً على قوائم الفحص.

III-1-2... أنشطة مفهوم 5S والتسلسل الفعلي للأعمال

III-1-2-1... Sort "التصنيف" في اللغة اليابانية، الخطوة الأولى "S1" من خطوات مفهوم 5S (Sort (التصنيف): إزالة المواد غير المستخدمة من مكان العمل، والحد من الفوضى (الإزالة/التنظيم)



التخلص من المواد غير اللازمة في خطوة "التصنيف" من خطوات مفهوم 5S

الخطوة الأولى المهمة من خطوات مفهوم 5S

بدون "التصنيف"، لن تتمكن من الانتقال إلى الخطوة التالية من ترتيب المواد بشكل مناسب في أماكن العمل. وهناك خطوات عديدة للتوصل إلى أماكن عمل خالية من المواد غير اللازمة ومن ثم التخلص من الفوضى والمفردات المبعثرة هنا وهناك. ولبدء تنفيذ هذه الخطوة المهمة من خطوات مفهوم 5S (التاءات الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، تنسيق، تأكيد)، يتعين على المستشفى تعيين فريق لتحسين العمل في كل وحدة أو قسم من أقسام العمل. ويُعد فريق تحسين العمل فريقاً يتم تنظيمه بواسطة كل وحدات العمل في الخطوط الأمامية لتنفيذ أنشطة مفهوم 5S في البداية وبعد ذلك فلسفة الكايزن، التي تعد الوسيلة التشاركية لحل المشكلات والتي تعتمد على العاملين في الخطوط الأمامية من أجل تحسين مسار العمل ومحتويات الخدمة. ويُعتبر كل فريق تحسين عمل بمثابة جهة فعلية يمكنها التخطيط لخطوات مفهوم 5S وتنفيذها ومراقبتها.

مخزن المواد غير المرغوب فيها

يتعين على فريق تحسين الجودة (QIT)، الذي يعتبر بمثابة الهيئة العليا التي يتم إنشاؤها تحت قيادة وإشراف مدير المستشفى لإدارة أنشطة مفهوم 5S، الإعلان عن بدء تنفيذ خطوة "التصنيف" التي تعد نشاطاً بالغ الأهمية. ويتجلى ذلك في افتتاح "مخزن للمواد غير المرغوب فيها" أو "مخزن المخلفات". ويستخدم هذا المخزن في تجميع المواد غير المرغوب فيها من كل وحدات أو أقسام العمل بعد البدء في خطوة "التصنيف" من خطوات مفهوم 5S. وتقوم كل وحدة بشكل فاعل بإزالة المواد غير المرغوب فيها وغير اللازمة وغير الصالحة للعمل من أماكن العمل الخاصة بالوحدات وإحضارها إلى هذا المخزن. وبما أن كل هذه المواد ملكاً للحكومة، فلن تستطيع المستشفى التخلص منها مباشرة. ونظراً لهذه الطبيعة، يجب حفظ هذه المواد لفترة من الوقت حتى تمنح السلطة المختصة الإذن بالتخلص منها. وفي المخزن، يجب تصنيف هذه المواد بعد ذلك إلى مجموعات فرعية عديدة. وتتمثل التصنيفات الفرعية في المواد السليمة التي تعمل وتلك المكسورة القابلة للتصليح وتلك غير القابلة للتصليح والخردة.

العلامة الحمراء والتوسيم

يجب تحديد المواد غير المرغوب فيها أثناء العمل الروتيني. وإن وجدت هذه المواد، فيجب وضع ملصقات أو علامات حمراء اللون عليها مع التوضيح المناسب للمشكلات المتعلقة بها. وسيكون هذا الإجراء بمثابة الخطوة الأولى لنظام الترميز اللوني للمستشفى. ومع ذلك، قد يكون النظام مرتباً في هذه المرحلة بشكل قياسي. وتعتبر هذه فرصة جيدة أمام فريق تحسين الجودة للتطلع إلى نظام ترميز لوني مستقبلي يمكن تطبيقه على مجموعة متنوعة من الأغراض في هذه المرحلة.

من الداخل إلى الخارج

قد تبدأ خطوة "التصنيف" في خطوات مفهوم 5S من الغرف والأماكن المختلفة الواقعة داخل مبنى المستشفى. ثم يتم توسيع نطاق هذا النشاط إلى خارج نطاق المبنى. وتتمثل الأهداف الأساسية التي يتركز عليها هذا النشاط في الأماكن الداخلية وذلك فيما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية في الخطوط الأمامية والخلفية على حد سواء. ولا يتم استثناء أي مكان يقع داخل مبنى المستشفى من إجراء هذا النشاط. ويمكن تحديد الأولوية في هذا النشاط اعتمادًا على درجة خطورة سوء التنظيم، وعلى شهرة المستشفى كمستشفى تجريبي ناجح، إلى جانب المطالب الملحة لتحسين الوظيفي. في الوقت نفسه، تتطور الأعمال لتصل إلى النقطة التي يتم فيها تعديل الهيكل المادي للغرفة والجدار والباب، الخ. وتُكبد هذه الأعمال بعض التكاليف التي قد توضحها الإدارة العليا للمستشفى للوصول إلى التمويل اللازم لتغيير النظام. وفي بعض الحالات، تعتبر البستنة وإعادة تنظيم الأشجار والسياجات أهدافًا يتركز عليها نشاط "التصنيف". يجب اتباع النهج التدريجي لتنفيذ المهمة مع وضع التكاليف في الحسبان.

صناعة القرار والقيادة

تعد صناعة القرار أمرًا مهمًا مثل القيادة. يجب أن يأخذ رئيس القسم أو قائد فريق تحسين العمل قرارًا قويًا بشأن إزالة المفردات الكبيرة والكميات الكبيرة من المواد المبعثرة مع الحصول على رضا فرق العمل. بعد ذلك، يتم تشجيع كل فرق العمل على فحص الأماكن المخصصة، مثل المكاتب والخزانات لإزالة ما يوجد بها من عناصر ومواد غير مرغوب فيها تدريجيًا وبدون إرغام.

الخطوة الأولى لتحسين نظام إدارة المخلفات (الهدر) بالمستشفى

يجب مناقشة نظام إدارة المخلفات الصلبة لجميع الأماكن الموجودة في المستشفى في هذه المرحلة بين أفراد فريق تحسين الجودة QIT ومجموعة الإدارة العليا للمستشفى. ومع ذلك، فإنه ليس من الضروري القيام بالأنشطة الكبيرة لإحداث تغيير جذري في النشاط القائم. ويمكن اقتراح تعزيز فصل المخلفات الصلبة في كل وحدات العمل، وتطبيق ذلك بدون إنفاق الكثير من الأموال، ولكن باستخدام الموارد الموجودة.

البدء في تنفيذ "مفهوم التقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير" مع خطوة "التصنيف" من خطوات مفهوم 5S

يمكن لإدارة المخلفات تعليم فرق العمل وتنقيفهم بشأن تغيير طريقة التفكير. ويؤدي تقليل الفوضى والمواد المبعثرة وتجميع المستندات والأوراق غير اللازمة إلى شعور فرق العمل بالسعادة نظرًا لوجود مساحات إضافية وبيئة أكثر نظافة. ويتعين على قائد فريق تحسين العمل و/أو رئيس القسم استخدام التجربة الجديدة لإدارة المخلفات عند اكتشافه حدوث تغيير صغير في البيئة المادية لمكان العمل.

أ... عملية فصل بسيطة للمخلفات الصلبة إلى

- (١) مخلفات طبية تشمل المفردات/المواد الملوثة التي يمكن أن تتسبب في الإصابة بالعدوى
- (٢) مخلفات عادية لا يمكن أن تتسبب في الإصابة بالعدوى

ب... عملية فصل إضافية لعناصر الفئة رقم (٢) إلى

- (١-٢) المواد التي يمكن إدخالها في عملية إعادة التدوير الآمنة، على سبيل المثال، البطانة الورقية الداخلية للقفاذات الطبية التي تستخدم مرة واحدة فقط في الجراحة، إلى جانب زجاجات المضادات الحيوية الوريدية وما إلى ذلك،
- (٢-٢) المواد التي يمكن جمعها للبيع إلى غير شركات إعادة التدوير مثل الزجاجات المصنوعة من البولي إيثيلين تيرفتالات والمواد البلاستيكية الأخرى.



موقع للتخلص من النفايات في عملية التحسين

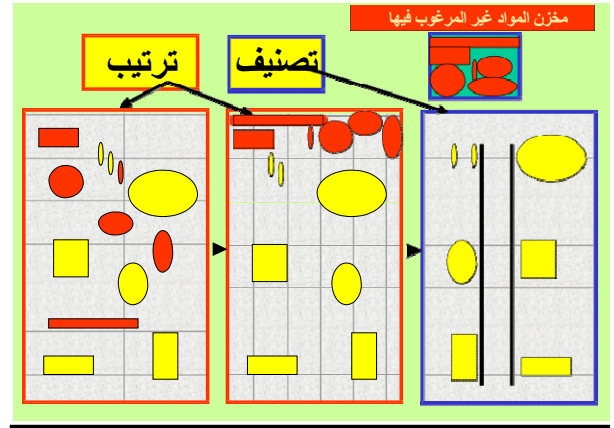


موقع للتخلص من النفايات قبل "التصنيف" و"الترتيب"

يعتبر التحدي الموضح بالأعلى مثالاً على الأنشطة التي تربط بين عملية "التصنيف" وعملية "التوثيق" اللاحقة. وبالإضافة إلى هذا، ستكون عملية "التصنيف" بمثابة فرصة لبدء مفيضة لتحسين نظام الإدارة القائم بالتخلص من النفايات.

يجب تحديد "يوم لعملية نظافة كبرى" في وقت يتناسب مع خطوة "التصنيف"

يمكن تخصيص نصف يوم محدد في شهر معين لتتم فيه ممارسة نشاط "التصنيف" في المستشفى. وينبغي على فريق تحسين الجودة الإعلان عن توقيت/تاريخ هذا اليوم الخاص مسبقاً لكل فرق تحسين العمل والأقسام. وإذا كان يوم السبت يوم عمل رسمياً، فيمكن عقد ورشة عمل تستمر لنصف يوم للقيام بخطوة "التصنيف"، حيث يتم فيه التخلص من الأشياء غير اللازمة من جميع جوانب المستشفى. وسيكون "مخزن المواد غير المرغوب فيها" أكثر الأماكن انشغالاً بالمستشفى لاستقباله العناصر والمفردات المنقولة من شتى الأقسام. ويمكن توضيح أماكن عملية التخلص من الأشياء غير الضرورية، مثل حرق المستندات غير الضرورية في موقع تجميع القمامة النهائي بالمستشفى لجميع فرق العمل بها. وفي ذات الوقت، ستكون هناك فرصة جيدة لإمكانية تنظيف موقع تجميع القمامة وإعادة تنظيمة لتجنب المخاطر المتعلقة بعمليات التخلص من المواد التي يمكن أن تتسبب في الإصابة بالعدوى، إلى جانب أيضاً الطيور والحيوانات والحشرات.



III-1-2-2-Set... الترتيب (Seiton) باللغة اليابانية، الخطوة الثانية "S2" من خطوات مفهوم (S5) الترتيب: تنظيم كل الأشياء اللازمة في ترتيب مناسب للتشغيل السهل (النظام)

تتوقف خطوة "الترتيب" على اكتمال خطوة "التصنيف"

يعتبر "الترتيب" الخطوة الثانية من خطوات مفهوم 5S، وهو عبارة عن عملية تنظيم العناصر الموجودة في كل أماكن العمل لتحسين مسار العمل والكفاءة ومستوى إظهار العناصر لكل العاملين، والذين يجب أن يتعاونوا كفريق واحد لتحقيق هدف معين. يجب البدء في عملية الترتيب بعد اكتمال عملية إزالة المواد المبعثرة والعناصر غير المرغوب فيها بالنسبة للعمل من مكان العمل.



ورشة صيانة بعد إجراء عمليتي التصنيف والترتيب



ورشة صيانة بعد إجراء عمليتي التصنيف والترتيب



الدرج أيضًا هدف من أهداف
عمليتي التصنيف/الترتيب!

تحديد المكان المستهدف لإجراء عملية "الترتيب"

يوصى بتحديد الأقسام و/أو الوظائف ذات الأولوية والمتصلة بالخدمات الهامة التي يجب أن يقدمها الفريق للعلاء الداخليين والخارجيين. ستكون الأماكن العلاجية بالمستشفى مثل "خزانات الطوارئ" التي تحتوي على الأدوية والأجهزة الطبية بمثابة الأهداف الأكثر تأثيرًا عند تنفيذ عملية "الترتيب". وإذا تم "ترتيب" هذه الأماكن مع التحسين المثالي لعملية التنظيم وتم إقرار هذه العملية بشكل تام من جانب أفراد الفريق، فيمكن تحسين مسار العمل نفسه فورًا مع تحسين عامل الوقت. يعتبر عامل الوقت اللازم لإحضار العناصر والأدوية الضرورية عنصرًا أساسيًا لإنقاذ الحياة، في حالة حدوث موقف طارئ، مهما كان سببه.



ترتيب

يتم حفظ الأدوية شائعة الاستخدام بأقسام المستشفيات مع ملصقات تعريف لها.



ترتيب

مخزن للأدوية بإحدى الصيدليات

عملية "الترتيب" بشكل متدرج

من خلال إدراك مدى التحسين الذي حدث وتقليل عبء العمل من خلال عملية "الترتيب" في المواقع الهامة داخل مكان العمل المعني، يُنصح فريق تحسين العمل وأعضاؤه بشدة بإرشاد أنفسهم لتوسيع خطوة "الترتيب" لتكون هدفًا يشمل كل المناطق بمكان العمل. ويجب إجراء هذه العملية مع فحص إجراءات سير العمل القائمة، ومراجعة المعوقات التي تمت مواجهتها. كما يجب استخدام أساليب مفهوم 5S (التاءات الخمس) التي تم ذكرها بالفعل في الجزء السابق بشكل فاعل للوصول إلى بيئة أفضل للعمل. ومن الضروري لفرق العمل البدء في أنشطة "الترتيب" من خلال تحقيق أقصى استفادة من النظام والموارد القائمة بدون تغيير الإعداد الحالي. وليس من الضروري تحقيق التغيير الجذري. إذ يعتبر كل من النظام وسهولة الاستخدام أقرب الأوضاع حدوثًا. ويُعد وجود الصناديق المعاد تدويرها والأوعية المصنوعة يدويًا من رموز أنشطة "الترتيب" هذه. وإذا تم الوصول إلى حالة "الترتيب" الأساسية، فإنه يتعين على أفراد فريق تحسين العمل أن يدرسوا أفكارًا صغيرة للحفاظ على حالة "الترتيب" ومنع حدوث ما يعرف باسم "التراجع". ولفريق تحسين الجودة دور نشط في إرشاد فرق تحسين العمل لتشجيع فرق العمل في الخطوط الأمامية على الحفاظ على أعمال "الترتيب" لتكون ضمن نطاق الأعمال الروتينية. وتعتبر الأعمال الروتينية ومطالب العملاء بمثابة الداعي الأكبر للتحسين.



غرفة لحفظ السجلات الطبية بعد إجراء عمليتي "التصنيف" و"الترتيب"



معلومات غير مستخدمة... لقد كانت حالة من الفوضى. (قبل إجراء عمليتي "التصنيف" و"الترتيب")

تأثير مستوى الكفاءة في العمل بشكل إيجابي من خلال عملية "الترتيب"

تُعطى الأولوية في بدء عملية "الترتيب" للأماكن ذات الأهمية الوظيفية التي يمكنها إظهار حدوث تغيرات خلال فترة قصيرة. وستكون خزانات الطوارئ التي تستخدم لتخزين الأدوية والمواد والأجهزة الطبية بمثابة نموذج جيد للمكان المفيد ذي الأولوية، والذي يكون له تأثير على كل من كفاءة العمل ومساره كأساس لبيئة العمل. ويجب أن يكون إدراك حدوث "تغيير" والتخلص من عبء العمل غير الضروري الناتج عن سوء التنظيم بمثابة عامل التشجيع لتحفيز الفريق على مواصلة عملية "الترتيب" في مكان العمل كله. ويجب أن يتم تنظيم أماكن الأثاث والآلات والأجهزة والمستندات بنفس طريقة محاولة الوصول إلى درجة الكمال في التنظيم. وكل هذه المعدات والأدوات ذات تأثير كبير على مسار العمل وعلى عامل الوقت.

عملية "الترتيب" كإداة لتركيز نظام الإمداد بالمستشفى

يعتبر كل من القسم المركزي للتعقيم والإمداد (CSSD) وقسم منتجات الكتان الذي يشمل خدمات النظافة بمثابة المنطقتين الحيويتين لتركيز عملية "الترتيب". وفي حالة قيام المستشفى فعلاً بتطبيق هذه الأنظمة المركزية كنظام للإمداد بالمواد لمختلف وحدات العمل بالمستشفى، يمكن لإجراءات "الترتيب" أن تتيح حدوث تطور أكبر في هذه الوظائف. ومن ناحية أخرى لا تزال هناك نزعة تفضل عدم التركيز على هذه الخدمات باعتبارها مهام هامشية لا يتم تنفيذها في ساحة العمل الرئيسية وباعتبارها منوطة بفرق عمل التمريض وفرق العمل غير المحترفة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنفيذ هذه المهام غالبًا يتم تنفيذها بأسلوب مشتت في كل الأماكن التي تتطلب مثل هذه الخدمات. ويؤثر هذا الوضع بصورة سلبية على كفاءة العمل. وإذا كان الوضع كذلك، فسيكون بإمكان مديري المستشفى وفريق تحسين الجودة تشجيع فرق تحسين العمل على تقييم المشكلات الحالية في عملية الإمداد وإسداء النصح لهم على تطبيق أنشطة "الترتيب" لتحسين بيئة العمل الحالية بدون إحداث تغيير كبير في نظام العمل. وبعد إنجاز خطوتي "التصنيف" و"الترتيب"، سيكون لديك متسع من الوقت لمناقشة مركزية هذه الأنشطة خطوة بخطوة.



"الترتيب"، على أساس التسمية المرتبة



العناصر الموجودة بمخازن القسم المركزي للتعليم والإمداد مرتبة بنظام الترميز اللوني. يشير اللون الأزرق إلى العناصر "المعقمة"

تبدأ عملية التوسيم والتسمية للعناصر بإعداد لوحة بيان خاصة بكل غرفة

يعتبر تطوير واستخدام علامات الاسم واللوحات الإرشادية والرموز بمثابة أنشطة رمزية لعملية "الترتيب". ويتمتع كل مكان عمل بهدف محدد للاستخدام. قم بتحديد أسماء الغرف ووضع لوحة بيانية بسيطة لتستفيد منها فرق العمل والزوار. وفي بداية هذا النشاط، يوصى بتجنب إعداد اللوحات الدائمة قبل المرور بفترة اختبار خاصة بواسطة الألواح ذات الأوراق المطبوعة. وخلال فترة إجراء هذا الاختبار، يمكن لمديري المستشفى أن يعيدوا النظر في استخدام الغرفة والأسماء التي تتيح استخداماً للأماكن يتسم بالكفاءة والفعالية. وكما تم تناوله عند وصف خطوة "التصنيف"، يُعتبر مخزن المواد غير المرغوب فيها بمثابة المنطقة الرئيسية لتنفيذ أنشطة مفهوم 5S. وفي هذه المرحلة الخاصة بعملية "الترتيب"، يمكن "ترتيب" عملية الاستفادة من المساحة المتوفرة والسعي نحو إتاحة غرفة إضافية، يمكنك تخصيصها لتخزين المواد غير المرغوب فيها في حال وُجدت.

"ترتيب" عملية البدء في تحسين نظام جرد المخزون

يمكن مراجعة نظام جرد المخزون الخاص بمختلف المعدات والألات والأجهزة أثناء عملية "الترتيب". يجب أن يتم التوسيم والتسمية بشكل مناسب مع النظر بعين الاعتبار إلى عملية التوثيق ووضع المعايير. وبالترزامن مع هذا النشاط، يمكنك مراجعة وتحسين نظام جرد المخزون الحالي. ويعد تحديد مواقع تخزين للمواد، وتنظيم مجموعات الألات الصالحة للعمل، وتخزين هذه المجموعات، ونظام الترميز اللوني للمناولة السهلة جميعاً موضوعات مفيدة، يمكن التعامل معها أثناء القيام بنشاط "الترتيب".

الاستخدام الفعال للمواد والسلع الموجودة تجربة الاستخدام في مركز المستشفيات الإقليمي ببانفورا، بوركينافاسو

قام مركز المستشفيات الإقليمي ببانفورا (CHR Banfora) بتنفيذ أنشطة مفهوم 5S من خلال الاستفادة الفعالة من المواد والسلع الموجودة تمامًا مثلما فعلت سريلانكا. على سبيل المثال، فقد قاموا بشراء سلال بلاستيكية تستخدم لتخزين متعلقات المرضى بجانب أسرته. وتُعد السلال أرخص بكثير من أي أثاث طبي آخر يوضع بجانب السرير، بالإضافة إلى سهولة اقتنائها من السوق المحلية في باندورا. ويمكن أيضًا للمرضى حفظ أطباق وأواني المطبخ في هذه السلة.

وبالمثل، فإن الصناديق الكرتونية المستعملة تتم إعادة تصميمها لتخزين المستندات وملفات المرضى. ويتم تقوية تلك الصناديق بشريط شفاف ويتم بيان الغرض من استخدامها عليها. ويساعد استخدام الصناديق الكرتونية على التوفير في الميزانية وترتيب المستندات بصورة مناسبة، بدلًا من إنفاق أموال إضافية.



نظام الترميز بالألوان

يجب استخدام وتطبيق نظام بسيط ويمكن إثباته للترميز بالألوان بالنسبة للعناصر والمواد المتعددة، التي تعتبر ضرورية لتنفيذ المهمة والخدمة المعنية بها لتحقيق الكفاءة في العمل ولتفادي الأخطاء. ستكون المحاولات التي يتم تطبيقها في نشاط "الترتيب" في هذا الشأن بمثابة أساس مستقبلي لخطوة التوثيق ووضع نظام شامل للمستشفى بأسرها.

الوسائل المفيدة لتعزيز نشاط "الترتيب"

يمكن استخدام المحور السيني والصادي والترتيب الأبجدي و/أو الرقمي وتحديد التخصيص اعتمادًا على تكرار الاستخدام بشكل قوي في العديد من الأماكن المختلفة، والتي تكون مرئية ومهمة من الناحية الوظيفية. ومن خلال تطبيق هذه الأفكار، يمكن الوصول إلى ترتيب منظم وموجه حسب الوظيفة للعناصر والمواد الضرورية الخاصة بكل أنواع المهام في المستشفى، مع وضع عملية التوثيق المعياري المستقبلي في الاعتبار. ويعتبر وجود لوحات ملاحظات منظمة ومنسقة جيدًا في المستشفى، على سبيل المثال، بمثابة مؤشرات جيدة على تقدم مسار عملية "الترتيب".

نشاط "الترتيب" باعتباره شرطاً مسبقاً لفرز المرضى حسب الأولوية في العيادة الخارجية

يمكن تركيب الخرائط الإرشادية واللوحات التوجيهية بشكل مناسب في جميع أبنية المستشفى بهدف التسهيل على الزوار والعاملين على حد سواء. وبعد اختبار الخرائط واللوحات التوجيهية المؤقتة في مرحلة "الترتيب"، يمكن للإدارة المسؤولة عن المستشفى وضع نموذج موحد قياسياً لهذه العناصر. وبالإضافة إلى هذه الخرائط واللوحات، يمكن أيضاً اعتبار المرضى والزوار القادمين إلى المستشفى كأهداف يتركز عليها نشاط "الترتيب". ويمكن استخدام وسائل التقسيم والتصنيف المتنوعة لتجنب الارتباك والازدحام والصراع. توفر صالة الانتظار بقسم العيادة الخارجية نموذجاً جيداً في سياق هذا الموضوع. إذا تم الفرز حسب الأولوية بشكل مناسب في صالة الانتظار بواسطة موظفي ترميض أكفاء، فمن الممكن إذن تصنيف المرضى إلى مجموعتين أو ثلاث مجموعات، مثل مجموعة المرضى في حالة طارئة ودرجة، ومجموعة المرضى الزائرين للمرة الأولى، ومجموعة المرضى الزائرين لإعادة الفحوصات. يمكن تعديل قائمة الانتظار في العيادة الخارجية، استناداً إلى الإجراء الإداري المحدد للمريض. ولا يتحقق هذا إلا بعد ممارسة أنشطة "الترتيب" في صالة الانتظار ووسائل الخدمة ذات الصلة.

III-1-2-3 Shine... "التنظيف" (Seisou) في اللغة اليابانية، الخطوة الثالثة "S3" من خطوات مفهوم (5S)

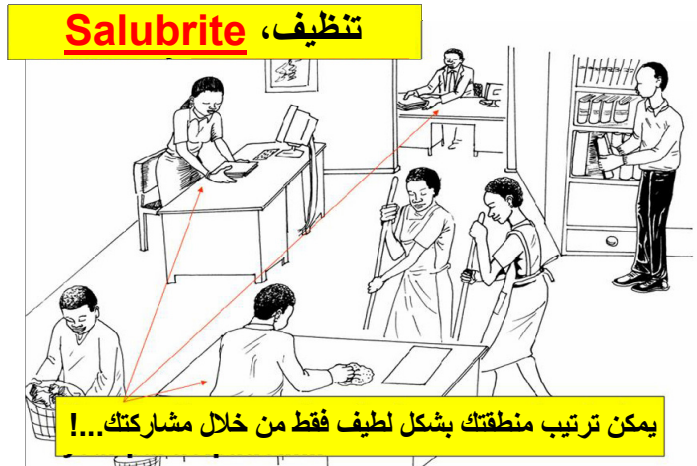
التنظيف: الحفاظ على المعايير العالية للنظافة
(النظافة)

نشاط تشاركي

تعتبر خطوة "التنظيف" عبارة عن أنشطة تشاركية للحفاظ على النظافة في كل أماكن العمل بغض النظر عن تصنيفها وموقعها بالمستشفى. ويتم تخصيص منطقة معينة لكل الأفراد العاملين بالمستشفى باعتبارها منطقة العمل الخاصة بالعامل/العاملة. وبغض النظر عن فئة أو درجة أو نوع العاملين في الموارد البشرية، فإنه من المتوقع أن ينضم الجميع في ممارسة نشاط "التنظيف" ويقوم بضبط بيئة العمل من حيث النظافة، وذلك بالتزامن مع التنفيذ المستمر لخطوتي "التصنيف" و"الترتيب". ولا يمكن لجهود عمال النظافة فقط أن تثمر عن تنظيف الأماكن، ولا سيما تلك التي تقتضي تواجد العاملين المتخصصين بها. أيضاً لا يمكن لمس أسطح مكاتب الموظفين التنفيذيين بشكل عشوائي من جانب أشخاص آخرين. حيث ينبغي على الموظف التنفيذي الاعتماد على مجهوداته في الاعتناء بمنطقة عمله. ولا يلزم إلا القليل من الجهود. إلا أنه يجب مواصلة بذل مثل هذه الجهود. ويعكس تحسين وتجميل منطقة عملك طريقة تفكيرك من المنظور الوظيفي. يجب تعزيز طريقة تفكيرك إلى مستوى أكبر باعتبارك شخصاً مهنيًا محترفًا في المجتمع اعتماداً على تصورك الوجداني لقدراتك.

التنفيذ الدوري لخطوة "التنظيف"

يعتبر التنفيذ الدوري لخطوة "التنظيف" أمراً مهماً. يمكن تحديد توقيت نشاط "التنظيف" الذي يتم إجراؤه يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو كل ثلاثة أشهر بواسطة فريق تحسين الجودة لتعزيز الوصول إلى مستشفى أكثر نظافة اعتماداً على التنفيذ المستمر لخطوتي "التصنيف" و"الترتيب". إذا تم ترسيخ النشاط الدوري للتنظيف، فيتعين قطعاً أن يتم إضفاء مزيد من التنشيط أيضاً لخطوتي "التصنيف" و"الترتيب". سيتم إنجاز الوجه الأكمل لنتائج خطوات "التصنيف" و"الترتيب" و"التنظيف" بشكل تدريجي، وستصبح الفرق، وبالأخص فرق تحسين الجودة، التي تقوم بإجراء هذه الأنشطة أكثر طاقة وأعلى كفاءة. ستساعد 10 دقائق من "التنظيف" صباحاً قبل بدء الأعمال الروتينية بشكل كبير في تحفيز حساسية واهتمام فرق العمل بأنشطة مفهوم 5S.



فريق التنظيف وبيئة العمل الخاصة به

تعتبر أدوات التنظيف مهمة، ولا سيما للمجموعة العاملة في مجال التنظيف. أحياناً، تتم معاملة هذه الفئة من فرق العمل بصورة خاطئة من قبل مجموعات العمل الأخرى بالمستشفى بسبب طبيعة العمل الذي يقومون به، الذي دائماً ما يُفهم بشكل خاطئ على أنه عمل غير مهم ومهين. ولا تقوم المستشفى بالاستثمار المناسب في هذا المجال من العمل. ولا يتم تنظيم بيئة العمل ووسائل المساعدة لفرق التنظيف بالشكل المناسب، حتى في حالة الاستعانة بفرق تنظيف خارجية. ويجب التغلب على هذا الوضع باستخدام مبادئ مفهوم 5S. من خلال القيام بنشاط "التنظيف"، تكون فرق العمل العاملة في عملية التنظيف هي الموارد البشرية الأساسية. ومن ثم، يجب منحهم المزيد من الاهتمام من جانب فرق العمل بالمستشفى. ستعمل بعض التدخلات، مثل تجديد أدوات التنظيف، وترتيب مكان تخزين الأدوات، وتوفير مكتب صغير، والتزويد بزي عمل رسمي أفضل لفرق النظافة، كعوامل تشجيع للوصول إلى أكمل أوجه النظافة.

"التنظيف" وصيانة المعدات

يجب حماية المعدات الطبية جيداً من التعرض للأتربة والأوساخ. أثناء القيام بنشاط "التنظيف"، ستقوم فرق تحسين العمل وفرق تحسين الجودة بمناقشة الكيفية التي تمكنهم من حماية المعدات من الأعطال التي تسببها بيئة العمل غير المناسبة وتعطل نظام الصيانة الوقائية وصيانة المستخدم. أولاً، يجب حماية المعدات مادياً من التعرض للأتربة والأوساخ، مثلاً من خلال القيام بالتنظيف الدوري وفي الوقت المناسب وتغطية المعدات و/أو لفها بالغطاء المناسب أثناء فترة توقفها عن العمل. إذا تم "التنظيف" بصورة جيدة ومنظمة من خلال المشاركة الكاملة لفرق العمل، فسيتمكن أفراد فريق تحسين العمل من ابتكار أفكار عملية للحفاظ على التشغيل السليم للمعدات. ويتضح أن نظافة مكان العمل هي العامل الأكثر تأثيراً الذي يساعد على طول العمر الافتراضي للأجهزة الطبية.

قائمة الفحص والإشراف

يجب استخدام قائمة فحص عملية التنظيف بصورة منتظمة في كل أماكن العمل. ولا يعتبر وضع علامة بقائمة الفحص بعد القيام بأعمال التنظيف الروتينية قبل وبعد العمل بالأمر الشاق على عضو فريق العمل المعني بهذا الأمر. وبمجرد تطبيق قائمة الفحص، ينبغي القيام بالإشراف عليها بشكل ملائم ربما من خلال فريق تحسين الجودة. وللإستمرار في استخدام قائمة الفحص، يجب ألا تكون صيغتها معقدة جداً. ويجب أيضاً أن يقوم مدير الإدارة الوسطى بالتوجيه ليس بصيغة اللوم، ولكن بصيغة التشجيع.

إدارة المخلفات بالمستشفى ونشاط "التنظيف"

يمكن مناقشة مسألة النظافة بشكل جيد أثناء القيام بالأنشطة إلى جانب عملية "التصنيف". تُعتبر عملية التخلص من المخلفات الملوثة التي يمكن أن تسبب في الإصابة بالعدوى وغير الملوثة في المستشفى أمراً مهماً بالنسبة لتحسين بيئة العمل والأداء الوظيفي للمستشفى كلها. ويتم تحقيق الوقاية ضد عدوى المستشفيات أولاً على أساس الممارسة السليمة والموثوق بها لإدارة المخلفات. يجب تطبيق نشاط "التنظيف" على أكمل وجه بالنسبة لعمليات فصل المخلفات وتجميعها وتخزينها ونقلها ونظام المعالجة النهائية لها. يتركز التركيز بشكل خاص على موقع إلقاء المخلفات الموجود في مقر المستشفى. ومع وجود أو عدم وجود محرقة حديثة لحرق المخلفات، يتعين على العديد من المستشفيات في الدول النامية القيام بالمعالجة النهائية للمخلفات الصلبة الملوثة والمخلفات البيولوجية داخل مقر المستشفى. وليس من السهل تحقيق الأداء على الوجه الأكمل بالنسبة لنظام إدارة المخلفات، وهذا بسبب الظروف الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والقيود الموجودة في الخدمة المدنية. ومع ذلك، يعتبر نشاط "التنظيف" نشاطاً غاية في الأهمية لتحسين إدارة المخلفات في كل مستشفى. يتيح موقع النفايات الأكثر نظافة مستوى أفضل للسلامة في المستشفى.

III-1-2-4 Standardize... "التوثيق" (Seiketsu) في اللغة اليابانية، الخطوة الرابعة "S4" من خطوات مفهوم 5S

التوثيق: إعداد الخطوات الثلاث السابقة كمعايير للعمل في كل أقسام مكان العمل (التوثيق)

جعل أنشطة الخطوات الثلاث الأولى (3S) جزءاً من العمل الروتيني

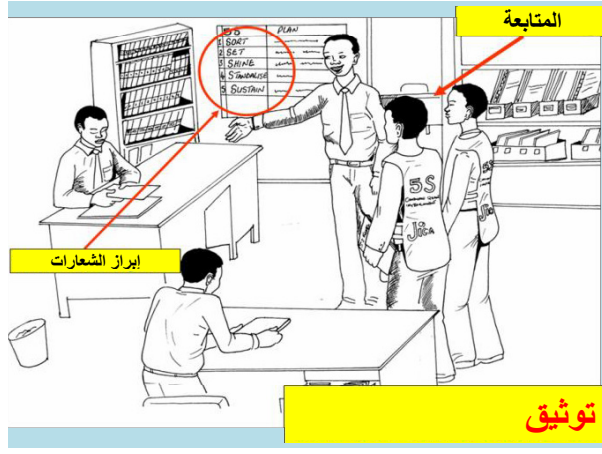
يعتبر "التوثيق" بمثابة نشاط لوضع معايير خاصة بالخطوات الثلاث الأولى من خطوات مفهوم 5S. وبالإضافة إلى ذلك، يعد الهدف الأساسي لهذه الخطوة من خطوات أنشطة مفهوم 5S في جعل أنشطة "التصنيف" و"الترتيب" و"التنظيف" أجزاء هامة في العمل الروتيني لكل الأفراد العاملين في كل وحدات العمل في المستشفى. ولتحقيق هذا الغرض، يجب على سلطة المستشفى وفريق تحسين الجودة مواجهة التحديات لتوثيق الإجراءات الرئيسية المتبعة لكل خطوة من الخطوات الثلاث الأولى لمفهوم 5S اعتماداً على الخبرات وعلى نتائج التقييم الخاصة بكل وحدات العمل التجريبية، ولا سيما فرق تحسين الجودة. عند ذلك، يجب نقل الإجراءات الموثقة والمعمارية من خلال أنشطة الإبراز الواضح لها والتوعية بها في جميع أرجاء المستشفى.



الإبراز الواضح للمبادئ

التوثيق

وحدة فرعية في مادامبي، سريلانكا



المتابعة

إبراز الشعارات

توثيق

إبراز الشعارات

يجب صياغة وسائل المعلومات والتعليم والتواصل لغرض النشر قبل جمع مستندات التوجيه البسيطة والصالحة للعمل. كما يجب وضع الشعارات اللافتة للنظر والمثيرة للأذنين وغيرها من الرسائل المهمة الأخرى الخاصة بأنشطة مفهوم 5S على ملصقات الإعلانات والمنشورات الدعائية وغيرها من المواد الأخرى الخاصة بالعلاقات العامة. وحينها ستتوفر بيئة يتم خلالها إظهار المفاهيم والعبارات الخاصة بأنشطة مفهوم 5S وجودة الخدمة بشكل واضح في كل ركن من أركان المستشفى، وسيكون لهذا تأثير كبير على أفراد العمل بالمستشفى وعلى الزائرين أيضاً. وسيتم توجيه الأفراد داخل مجتمع المستشفى بما في ذلك المرضى والزائرون بشكل تدريجي إلى احترام بيئة العمل، التي تم تغييرها بصورة إيجابية بالممارسة التدريجية لخطوات مفهوم 5S المتمثلة في "التصنيف" و"الترتيب" و"التنظيف". وسيسود المستشفى، وخاصة الأماكن العامة الظاهرة فيها، هذا المناخ الذي لا يمكن لأحد فيه إعاقة البيئة التي تم تحسينها.

"طريقة مبتكرة متعلقة بصندوق المهملات"
الترميز اللوني: حالة تجربة مستشفى HOMEL بدولة بنين.

يُعد تحديد الترميز اللوني لصناديق المهملات اعتماداً على مستوى التحكم من الممارسات العامة المتصلة بأنشطة مفهوم 5S وطبقاً للقواعد القومية للصحة في بنين، يقوم مستشفى HOMEL بتجهيز صناديق القمامة يتم ترميزها لونها في كل أقسام المستشفى. فيتم، على سبيل المثال، تخصيص اللون الأسود لصناديق القمامة العامة، واللون الأصفر للصناديق المخصصة للمخلفات الطبية، بينما يتم تخصيص اللون الأحمر لصناديق إلقاء الأعضاء والمواد الملوثة بالدم. وعلاوة على ذلك، تتم في مستشفى HOMEL الإشارة إلى مفهوم 5S (النساء الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد) على صناديق القمامة السوداء ليس فقط بالنسخة اليابانية، وإنما بالنسخة الفرنسية أيضاً. ومن خلال صندوق القمامة الجذاب هذا، تم نشر أنشطة مفهوم 5S بشكل فعال بين فرق العمل بالمستشفى والمرضى وعائلات المرضى وزوار المستشفى. وهناك محاولات لنشر أنشطة مفهوم 5S خارج نطاق المستشفى أيضاً.



"التوثيق" الرمزي عبارة عن نظام ترميز لوني

يُعد نظام الترميز اللوني مثلاً جيداً على نشاط التوثيق. ويقوم فريق تحسين الجودة وممثلون عن قادة فرق تحسين العمل بمقارنة ومناقشة المحاولات العديدة لتطبيق الترميز اللوني، والذي تم القيام به خلال أنشطة "الترتيب" في وحدات العمل المختلفة لوضع معيار معين لها. وبمجرد صياغة المعيار، يجب نشره من خلال أدوات المعلومات والتعليم والتواصل، وكذلك من خلال عقد اجتماعات عديدة. كما ينبغي أيضاً أن يقوم فريق تحسين الجودة بتوفير فرص تدريب قصير ولكن فعال في الوقت نفسه لقادة فريق تحسين العمل على وجه الخصوص، وذلك لتطبيق المعيار المصاغ حديثاً في كل أرجاء المستشفى. وسيكون اختيار الألوان أمراً مشوقاً ربما لأفراد فريق تحسين الجودة وقادة فريق تحسين العمل، نظراً لأن كل لون يختص بصورة معينة. في القسم المركزي للتعقيم والإمداد المشار إليه في الجزء السابق، يستخدم اللون الأزرق عادة لتحديد الأدوات المعقمة والمواد بعد التعقيم، بينما يتم تخصيص اللون الأحمر للمواد غير المعقمة. وسيكون اللون الأصفر مناسباً كرمز يشير إلى "التلوث والعدوى". وقد ترغب وحدة التحكم في العدوى أو التلوث بالمستشفى في استخدام هذا اللون بشكل غالب لتوضيح الإجراءات المهمة، ولجذب انتباه فرق العمل والمرضى بالمستشفى.



مواد معقمة تم تخزينها نظيفة باستخدام الترميز اللوني



"التوثيق" يساهم في نظام معلومات الإدارة من خلال الرصد والتقييم

يُعد الرصد والتقييم من الأمور الأخرى التي يجب التركيز عليها في نشاط "التوثيق" هذا الذي يعد جزءاً من أنشطة مفهوم 5S. ويُعتبر القيام أيضاً بزيارة إشرافية منتظمة نشاطاً ضرورياً لضمان تطور أنشطة مفهوم 5S نحو الوجه الأكمل لها بالتوافق مع عمليات الرصد/التقييم. وللقيام بعمليات الرصد والتقييم الروتينية، يجب أن يتولى فريق تحسين الجودة الدور الرئيسي فيها على مستوى جمع البيانات الرسمية ومستوى الزيارات غير الرسمية لموقع العمل على حد سواء بهدف التشجيع. وينبغي على فريق تحسين الجودة التعاون الوثيق مع قادة فريق تحسين العمل لتسهيل وتوثيق قوائم الفحص المختلفة، كالقوائم الخاصة بإدارة المخزون وإدارة بيئة العمل وإدارة شؤون المرضى. كما ينبغي بعد ذلك النظر في نظام معلومات الإدارة القائم بشكل جيد بهدف ربط التغيير أو التطور الذي تم خلال مراحل أنشطة مفهوم 5S بعملية رفع مستوى الجودة الخاصة بنظام معلومات الإدارة، ولا سيما ربطه بإدارة الموارد والأموال. ويجب أن يساهم تحسين قوائم الفحص في عملية "التوثيق" هذه التي تعد إحدى خطوات مفهوم 5S ليس فقط في مسار العمل ولكن أيضاً في نظام جمع البيانات الذي يُدار بواسطة مكتب الإدارة بالمستشفى.

ضرورة وضع عنصر التشجيع موضع الأولوية في نشاط الإشراف

تعتبر الزيارة غير الرسمية للموقع للإشراف على تنفيذ العمليات الجارية للخطوات الثلاث الأولى من مفهوم 5S بمثابة نموذج هام للتوثيق ووضع المعايير. ويجب ألا يتقيد الإشراف ليكون فقط إجراء لكشف أوجه القصور والأخطاء والأداء القاصر لفريق تحسين العمل. بل يجب أن يكون الإشراف أيضاً عملية تشجيع على تحسين بيئة العمل من خلال القيام بخطوات مفهوم 5S. ومن هذا المنظور، يجب أن يكون المشرفون، ومعظمهم من أفراد فريق تحسين الجودة بالإضافة إلى الإدارة العليا، من "المكتشفين الجيدين للمواقع". واعتاداً على نظام التواصل الودي غير الرسمي، يتبع على المشرفين أولاً محاولة العثور على المؤشرات الإيجابية والثناء على الشخص المسؤول أمام فريق تحسين العمل والمشاهدين الآخرين. ويمكن الإشارة إلى أوجه القصور بأسلوب بناء بعد مناقشة المؤشرات الإيجابية مع أعضاء فريق تحسين العمل بموقع الحدث.

III-1-2-5 Sustain... "التأكيد" (Shitsuke) باللغة اليابانية، الخطوة الخامسة "5S" من خطوات مفهوم 5S

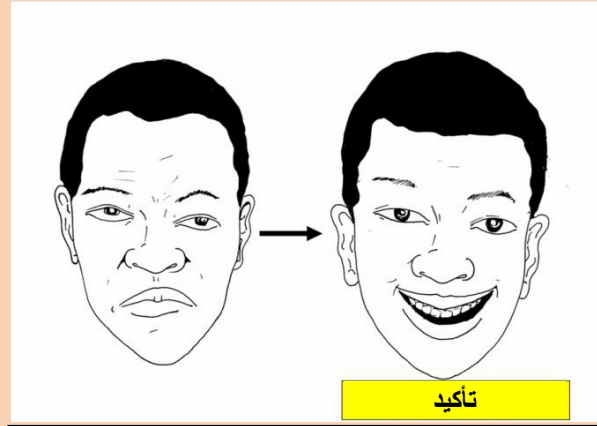
التأكيد: التدريب والمحافظة على انضباط أفراد العمل المعنيين.
(الانضباط الذاتي)

تحسين الانضباط الذاتي من خلال تبني توجه إيجابي

يجب التأكيد على بقاء كل شيء في طور التقدم. ولا تستثنى إدارة المستشفى من هذا. ويشير مصطلح "التأكيد" هنا على الأنشطة التي يتم القيام بها لإجراء مزيد من التحسين في عملية الانضباط الذاتي لأفراد العمل، مع إعادة التأكيد على تغيير طريقة التفكير من السلوك الانتقادي الساحر إلى السلوك الإيجابي، والذي من خلاله تواصل المستشفى مجابهة التحدي المتمثل في تحقيق جودة الخدمات في إطار سياسة الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. وبالقطع، لا يعتبر القيام بخطوات مفهوم 5S هدفاً نهائياً لتقديم الخدمات بالمستشفى. ذلك أن مبادئ مفهوم 5S تعد نقطة البداية لعملية طويلة يتم القيام بها لتحقيق الهدف من تقديم الخدمة بالمستشفى، وهو ما يتمثل في تحقيق مستوى كبير من رضا موظفي المستشفى، ومستوى كبير من رضا العملاء، إلى جانب الوصول إلى معدل النجاح في خدمات التشخيص/العلاج من بين خدمات طبية متعددة. ويجب ألا يتم التراجع والانسحاب أبداً من تنفيذ أنشطة مفهوم 5S إلى أن يسير العمل في الاتجاه الصحيح. كما يجب ألا يحدث تدهور في مستوى النظافة بالمستشفيات على الإطلاق، حيث يقوم فيها القادة الجيودون بتقديم هذه الوسيلة الفريدة للإدارة التي يرجع منبعها إلى اليابان.

ضرورة البدء في إجراء تدريب تمهيدي لموظفي التمريض والدايات "المولدات"

يعتبر إجراء تدريب تمهيدي أمراً مهماً للغاية لبدء تنفيذ مبادئ مفهوم 5S ونشرها على حد سواء. يجب أن يكون التدريب عبارة عن شكل من أشكال التدريب على القيادة، ويجب أن يكون مثلاً جيداً للتعرف على مفهوم جديد للعمل. ربما يمكن تنظيم جلسة لإلقاء محاضرة لمدة ساعة يتم تقديمها للفئة المعنية من فرق العمل بالمستشفى. وهذا نظراً لأن المستشفيات تعد مكاناً تعمل به مجموعات متنوعة من فرق العمل. وستتفاوت الاهتمامات ومستوى المعرفة بالإدارة تماماً من مجموعة إلى أخرى. ومن المفيد أن تبدأ الجلسة بقسم الموارد البشرية المؤثر والمكثف بكثير من الموظفين. وستتمثل المجموعة محل الاهتمام على وجه الخصوص في موظفي التمريض والدايات. حيث يتسم أفراد هذه المجموعة بالتنظيم الجيد تحت قيادة رئيس يقودهم، كما أنهم أيضاً قد حصلوا على تعليم في المسائل التقنية والإدارية في التدريب الذي حصلوا عليه قبل التخرج. كما أنهم الأشخاص الذين يكونون قريبين من المرضى والزائرين من حيث التواصل والرجوع إليهم في المسائل التقنية. وتطول فترة عملهم اليومي إلى حد ما عن غيرهم أيضاً. واستناداً إلى هذه الأسباب، فهم في حالة استعداد جيدة لاستقبال الأفكار لتحقيق تطور كبير في مجال القيود الإدارية بالمستشفيات. ينبغي أن يستخدم المحاضر، الذي قد يكون مدير مستشفى يحمل دوافع كبيرة أو رئيساً لفرق تحسين الجودة، اللغة الأكثر ملاءمة التي تتمثل في عبارات وأساليب عمل تصل إلى قلوبهم وتثير دوافعهم لخدمة الناس.



إشراك الأطباء أيضاً ولكن ليس في البداية

سيكون كل من الأطباء العاديين وأطباء الأسنان، ما عدا أولئك المشاركين في إدارة المستشفى، المجموعة الأخيرة التي تحضر هذا النوع من الجلسات. وبعد توعية كل الفئات الأخرى بخطوات مفهوم 5S وشروعهم في العمل بها، فإنهم ربما سيديرون حدوث تغيير طفيف في بيئة عملهم. وفي هذا التوقيت، يحين وقت مطالبتهم بالانضمام إلى الحركة التي ترمي إلى تحسين بيئة العمل. ولا يرغب الأطباء عادة إلا في التركيز على المجالات التقنية المتصلة بعملهم، ولا سيما مجالي التشخيص والعلاج.

ونادرًا ما يبذلون اهتمامًا بكيفية دعم عملهم المهني بشكل منهجي بواسطة نظام المستشفى الذي يشمل الخدمات والإمدادات الخاصة بالخطوط الخلفية. وعندما يلاحظ الأطباء التغيير الإيجابي في بيئة عملهم المدعومة بشكل جيد، يجب دعوتهم إلى الانضمام لأنشطة مفهوم 5S كقادة. وبالطبع، سيكون الأطباء قادة جيدين وسيقدمون الأفكار المتنوعة، مما يؤدي إلى توجيه بيئة العمل المعنية إلى التحسن فيما يتعلق بمستوى السلامة وجودة الخدمات المقدمة

التدريب المناسب الذي يتم في الاجتماعات المنتظمة لفريق تحسين العمل

يجب أن يتم القيام ببرنامج التدريب المناسب بهدف خلق توجه إيجابي عام نحو تحسين بيئة العمل. ويجب أن يكون التركيز الأساسي لهذا التدريب أثناء أنشطة مفهوم 5S على الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية ولا سيما أفراد فريق تحسين العمل، بغض النظر عن الفئمة والدرجة الوظيفية لهم. ويجب أن يكون الاجتماع القصير الدوري الذي يتم عقده، وليكن كل أسبوعين مثلاً، لكل فريق من فرق تحسين العمل بشأن مدى التقدم الذي يتم إحرازه فيما يتعلق بأنشطة 5S مكاناً يتم فيه التدريب. كما يجب أن يُعقد الاجتماع خلال ساعات العمل لتجنب شعور العاملين بالإكراه أو التكاليف بمهام إضافية. ويجب أيضاً ألا تكون مدة الاجتماع طويلة. وبعد إجراء مراجعة سريعة لأنشطة مفهوم 5S الجارية، يجب مناقشة القيود التي تعرقل مسار العمل ودقة التوقيت وسلامة مكان العمل بشكل غير رسمي لتبادل الخبرات والأفكار المتعلقة بهذا الخصوص. ويجب توفير مناخ ديمقراطي لحث الأشخاص على إبداء التعليقات والاقتراحات بحرية. ويُعد هذا النوع من الاجتماعات التي يستمر انعقادها من ٣٠ إلى ٤٥ دقيقة بمثابة مكان يمكن أن يحصل قادة فريق تحسين العمل وأفراد فريق تحسين الجودة فيه على استجابة من جانب فرق العاملين لأنشطة مفهوم 5S الجارية. ويمكن أيضاً أن يتوقع فريق تحسين الجودة تلقي الاقتراحات الجيدة من العاملين بالخطوط الأمامية.

نشاط تعلم قصير وعملي في الوقت نفسه في اجتماع فريق تحسين العمل

يمكن إضافة "تدريب على موضوع واحد" إلى أنشطة الاجتماع المنتظم المذكور سابقاً. من بين الموضوعات المتنوعة المتعلقة بمسائل الجودة، يمكن تقديم عرض تقديمي قصير يتألف من رسالة واحدة بواسطة أحد أفراد فريق تحسين الجودة الذين تمت دعوتهم لحضور اجتماع فريق تحسين العمل. ويجب أن يكون الموضوع عملياً ولا يكتنفه الجانب النظري والإيضاحات المجردة بشكل كبير. وستكون فكرة جيدة أن تتم مشاركة المعلومات المتعلقة، على سبيل المثال، بنظام ركن النقلات والكراسي المتحركة، الذي تم تطبيقه حديثاً بغرض تحسين مستوى الكفاءة في العمل بالنسبة لنقل المرضى داخل المستشفى. وستكون هناك موضوعات متنوعة يمكن الإخبار عنها وتعليمها من خلال الغرفة الصغيرة التي يُعقد فيها كل اجتماع لفريق تحسين العمل.

تحفيز فرق تحسين العمل

يمكن التخطيط لإلقاء محاضرة قصيرة كجزء من نشاط "التأكيد" لمجموعة كبيرة من الأفراد العاملين يتم اختيارهم على أساس الفئمة الوظيفية وذلك كل شهر أو شهرين. ويمكن للإدارة العليا بالمستشفى و/أو رئيس فريق تحسين الجودة تنظيم مثل هذه المحاضرة، وقد يستدعون محاضراً خارجياً لتعريف أفراد العمل بالمستشفى بالجوانب المختلفة لتحسين بيئة العمل وعملية حل المشكلات، والتي سيتم التعامل معها بشكل منهجي في عملية الكايزن في مرحلة لاحقة. وسيشعر الأشخاص المشاركون في حركة من هذا النوع بالملل، عندما يشعرون في التعرف على عمليات تحسين بيئة العمل وحل المشكلات بعد تطبيقها في العمل الروتيني. وغالباً ما يكون التحفيز ضرورياً لتنشيطهم للتعامل مع أهداف أكبر.

المنافسة الإيجابية عامل محفز أيضاً

تعد المنافسة الإيجابية أسلوباً مفيداً لتحفيز كل فرق تحسين العمل، وذلك لكل من مجموعات العمل النشطة وغير النشطة على حد سواء. وليس ببعيد أن يكون هناك موقف يكون فيه بعض أفراد العمل نشطين للغاية، متجاوزين بذلك توقعات فريق تحسين الجودة، بينما يظل نشاط غالبية فرق تحسين العمل منخفضاً. ويمكن أن يتم عقد مسابقة تتعلق بنتائج أنشطة مفهوم 5S بعد ٦ شهور من البدء، وذلك كحافز لتنشيط العمل على مستوى جميع الأنشطة. وسيوضح أن بعض نماذج وحدات العمل المحددة ستكون في حالة تقدم. ومع ذلك، ستستغل وحدات أخرى الفرصة للحاق بركب هذه الوحدات النموذجية، وفي بعض الحالات تُظهر بعض الوحدات إبداعاً وجهوداً للتفوق على مثل هذه الوحدات النموذجية. ويمكن لفريق تحسين الجودة تنظيم المسابقة مع تحديد صيغة لتقييم الدرجات تناسب أنشطة مفهوم 5S. ويمكن لفريق تحسين الجودة تعيين حكام محايدين من داخل المستشفى وخارجها. ومن المهم بعد إجراء المسابقة أن تتم إقامة احتفال أمام كل أفراد العمل بالمستشفى، إلى جانب الثناء على المجموعات الناجحة ومنحها الجوائز والتذكارات الرمزية الصغيرة. ستكون الجوائز بالطبع من نصيب المجموعات وليس الأفراد. يوصى بعدم الاعتماد بشكل أساسي على الحوافز المالية في هذا السياق، لأن هذه المسابقة عبارة عن نموذج تشجيع لكل الأفراد المشاركين. وفي كل الأحوال، يُعد الحصول على جائزة أمام زملاء العمل مناسبة محفزة ومبهجة لمجموعة العمل، كفريق تحسين العمل، في حال تم توحيد الفريق للوصول إلى هدف مشترك.

III-1-2-6... المسائل المرتبطة بالسلامة وأنشطة مفهوم 5S

لا يمكنك ضمان السلامة في المستشفى بدون تطبيق أنشطة مفهوم 5S. ويُعد نطاق السلامة نطاقًا واسعًا للغاية للتغطية يبدأ من تقديم جميع حزم الخدمات الطبية حتى السلامة المرتبطة بالمنشآت المادية. ويقتصر النقاش في هذا الجزء على الأبعاد المتصلة ببيئة العمل. ويجب أن يكون المرضى والزائرون وفرق العمل آمنين عند تواجدهم داخل مقر المستشفى. ويجب تجنب جميع أنواع الحوادث الطبية وغير الطبية. ولهذا الغرض، يجب أن يكون تطبيق القانون بشكل هيكلي ومنهجي، اعتمادًا على بيئة العمل المحسنة، شرطًا استباقيًا لأي من تعزيزات السلامة داخل المستشفى.

يجب دمج الأفكار المتنوعة المؤيدة للسلامة في إجراءات أنشطة مفهوم 5S. ويجب فحص الهياكل المادية، التي قد تؤدي إلى مشاكل تعوق حركة فرق العمل وسير خطوط العمل المتعددة، بدقة وبطريقة تشاركية، وخصوصًا أثناء القيام بنشاطي التصنيف والترتيب. بعد ذلك، تتحقق عملية تعزيز السلامة تلقائيًا إذا أصبحت فرق العمل تتفاعل بشكل حساس مع بيئة العمل وظهر تأثيرها على كل من العملاء/المرضى والعاملين. تُعد حالات وجود ممشى زلق أو عدم التحكم في الأماكن المخصصة لانتظار السيارات أو عدم وضع علامات الأمان أو علامة النمر على المنحدرت أمثلة جيدة على الأماكن غير الآمنة الشائعة بالمستشفيات. بالإضافة إلى البيئة الخارجية للأماكن العلاجية، هناك نقاط عديدة متعلقة بالملاحظة والتحسين للمنشآت المادية ومعدات المستشفى بهدف تعزيز السلامة. كما يجب مراقبة الأسلاك الكهربائية بشكل منظم، ويجب على المستشفى إعطاء الأولوية لأعمال تصليح الأسلاك أو استبدالها عند اكتشاف أي أخطار متعلقة بالأسلاك الكهربائية. وبالمثل، تعتبر طفايات الحريق عناصر هامة جدًا يجب فحصها بصورة دورية وصارمة وذلك فيما يتعلق بتاريخ انتهاء الصلاحية ووظائف الأجهزة.

تُعد السلامة العلاجية من المسائل المهمة بالنسبة لجميع أنواع المنشآت الصحية. وسيتم توضيح التفاصيل في فصول أخرى. وهنا، يلزم على القراء الاهتمام بالحقيقة التي تقول إن "بيئة العمل" والتواصل" يعان من أساسيات السلامة العلاجية. ويتضح أن تحسين بيئة العمل من خلال أنشطة مفهوم 5S أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق السلامة. أيضًا تعتبر "السلامة" فكرة مهمة يُعزى إليها التشجيع المتواصل لفرق العمل الصحية العاملة في الخطوط الأمامية لتعزيز القدرة على القيام بأنشطة مفهوم 5S. ولا يمكننا بالطبع فصل المسائل المرتبطة بالسلامة عن فريق تحسين العمل والكايزن.

من خلال إجراءات وخطوات مفهوم 5S، خصوصًا خطوة "التوثيق"، يستطيع فريق تحسين الجودة بالتعاون مع فرق تحسين العمل مواجهة التحدي المتعلق بوضع نظام إبلاغ ورفع تقارير بسيط وفعال في الوقت نفسه يرتبط بالحوادث و/أو الحالات الخاصة بأحداث، تكون فرق العمل فيها قد شعرت بالخطر أو الخوف في مواقف قد تتسبب في وقوع حوادث و/أو أحداث خطيرة للمرضى و/أو فرق العمل. وإذا كان هذا النظام المذكور موجودًا ومفعلاً، فستقوم أية وحدة عمل يقودها أحد مديري الإدارة الوسطى تلقائيًا بمراقبة السلامة من خلال عملية الإبلاغ ورفع التقارير. يتم أيضًا عرض التقارير التي تم جمعها على طاولة نقاش مجموعة الإدارة العليا التي تشمل فريق تحسين الجودة ولجنة التوجيه لتخطيط الإجراءات المضادة للوصول إلى مستوى أكبر من تعزيز السلامة. ويُعد هذا بمثابة نشاط إداري تقدمي نموذجي، يعمل في الغالب على تشجيع مسار عملية "التأكيد"، وفي نفس الوقت يعمل على الإعداد لمرحلة الكايزن القادمة، حيث ستكون هناك عمليات متنوعة لحل المشاكل على أساس الخدمات المتنوعة التي يتم تقديمها بالمستشفى.

III-2... عملية التنقل عبر خطوات مفهوم 5S من البداية وحتى الاستقرار

في جميع أماكن العمل، تحتاج كل وحدات العمل المعنية بمهمة محددة إلى النظر في عملها وبيئة العمل الخاصة بها من منظور تطبيق أنشطة مفهوم 5S، حتى وإن كان الفريق يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين الذين تم تدريبهم جيدًا على المهمة وعلى دراية جيدة بهذه المهمة. وهناك بعض الأسئلة الهامة التي دائمًا ما تُطرح عند عملية تنفيذ خطوات وأنشطة مفهوم 5S.

السؤال الأول--هل توجد هناك مفردات غير ضرورية أو مواد مبعثرة هنا وهناك بشكل فوضوي؟ (التصنيف)

السؤال الثاني--هل يتم وضع المواد والأدوات الضرورية للعمل في ترتيب مناسب وعملي بالنسبة للمكان وسير خط العمل على حد سواء؟ (الترتيب)

السؤال الثالث--هل يتم ترتيب مكان العمل والمعدات والمواد الاستهلاكية في أفضل حالة نظافة يمكن الحصول عليها؟ (التنظيف)

السؤال الرابع--هل تُعتبر عمليات التصنيف والترتيب والتنظيف جزءًا من العمل الروتيني في كل مناطق مكان العمل؟ (التوثيق)

السؤال الخامس--هل يتمتع أفراد العمل المعنيين بإدارة وتنفيذ إحدى المهام المحددة بالانضباط الجيد الذي يتأتى من فرص التعليم الدورية التي يتم الحصول عليها لخدمة العملاء؟ (التأكيد)

وسيطلق على الموقف، الذي يستخدم فيه كل أفراد العمل هذه الأسئلة المطروحة أعلاه بشكل إيجابي في الأعمال الروتينية بالمستشفى، حالة التطبيق المستقر لأنشطة وخطوات مفهوم 5S. ويُعد الوصف التالي بمثابة تسلسلات نموذجية يتبعها مديرو الإدارة العليا والوسطى في مرحلة تقديم مبادئ مفهوم 5S بالمستشفى.

III-2-1... تأثير مبادئ مفهوم 5S على أهداف وحدة العمل المعنية

تُعد أنظمة الخدمات بالمنشآت الصحية، خصوصاً المستشفيات، أنظمة معقدة وصعبة إلى حد ما للإبقاء عليها في أفضل حالة ممكنة. وهناك أقسام عديدة، مثل وحدات العمل، يكون لها هدف معين. ويصف المخطط التالي الميزات النموذجية للمستشفى على مستوى الخطوط الأمامية أو المناطق على حد سواء.

الأقسام	النتائج المتوقعة من العمل الروتيني
--مكتب الحراسة الأمنية	--تتم حماية المنشآت من البيئة الخارجية.
--المطبخ،	--يتم تقديم الأطعمة للمرضى الداخليين بحيث تكون سليمة ومغذية ولذيذة.
--مكتب فني الصيانة،	--كل المعدات تعمل بشكل جيد.
--الصيدلية	--الأدوية مرتبة بصورة جيدة ويتم تقديمها للعملاء بأسلوب دقيق.
--المعمل	--توفر الاختبارات المعملية السريعة وذات المقاييس الموحدة.
--العيادة الخارجية	--يتم التعامل مع المرضى الخارجيين بشكل لطيف مع تقليل وقت الانتظار إلى أقل المستويات.
--أجنحة المرضى	--يتلقى المرضى الداخليون العلاج في بيئة مريحة.
--غرفة الولادة	--يتم إجراء عمليات الولادة الطبيعية بأسلوب آمن ونظيف وفعال.
--غرفة العمليات	--يتم إجراء الرعاية الطبية الجراحية بأسلوب آمن ونظيف وفعال.
--القسم المركزي للتعقيم والإمداد	--يُدمج نظام الإمداد والتعقيم والسلامة والنظافة.
--غرفة الأطباء	--يوفر هذا المرفق الاسترخاء لفريق العمل و يتيح لهم الاستعداد والجاهزية للعمل.
--المكتب الإداري	--يعمل المكتب كمركز للإدارة.
--مكتب رئيس التمريض	--يعمل المكتب كمركز لإدارة فرق التمريض/الفرق المساعدة.
--مكتب طبيب المستشفى	--يعمل المكتب كمركز لاتخاذ القرار والإدارة.

للحصول على نتيجة ملموسة، يتعين على كل قسم إنجاز المهمة على أفضل نحو ممكن في ظروف العمل، مما يؤدي إلى تجنب ظهور أعباء عمل كبيرة للغاية تتحملها فرق العمل المسؤولة. ويجب أن يكون حمل العمل معتدلاً في ظل بيئة عمل محفزة، مما يساعد فرق العمل على الابتكار في تطوير الأفكار أو الاقتراحات المتنوعة لتحسين الأعمال والنتائج. ومع ذلك، يصعب تحقيق الوضع الموضح بالأعلى على أرض الواقع. فغالباً ما تكتظ أماكن العمل بالكثير جداً من العملاء والأعمال الورقية والتعقيدات الكبيرة للغاية في نظام الإبلاغ ورفع التقارير.

في الوقت نفسه، تُعد جميع النتائج الموضحة سابقاً من الأهداف التي تتركز عليها أنشطة مفهوم 5S. ومن خلال تتابع أنشطة مفهوم 5S (النساء الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد)، يمكن لفرق العمل تخفيض حمل العمل الواقع عليهم وتحقيق الاستفادة القصوى من ساعات العمل المتاحة لصالح خدمة العملاء. وبالإضافة إلى هذا، ستمكن هذه الفرق من الحصول على فنان إضافي من الشاي في الوقت المخصص للراحة وتناول المأكولات الخفيفة والشاي، لأن نظام العمل أصبح مُيسراً وعلى أعلى مستويات الكفاءة بفضل تطبيق أنشطة وخطوات مفهوم 5S. وبهذا، تكون فرق العمل قد قامت بتخزين الأشياء الضرورية وغير الضرورية في مكان عملهم وتخلصوا من العناصر غير الضرورية. وبعد ذلك، يقومون بترتيب العناصر والمواد الضرورية بشكل لطيف في أفضل ترتيب حتى يتيح لهم ذلك سهولة العمل. ودائماً ما يحرصون على أن يلمع المكان بفضل التنظيف اليومي الذي يقومون به، كما أنهم دائماً ما يقومون بتوثيق عملية التصنيف-الترتيب-التنظيف بصورة ناجحة. وفي عملية التوثيق وتوحيد المعايير، تكون قد اكتسبت قاعدة جيدة لتكون في موقع القيادة لإدارة عملية الكايزن القادمة والاستمرار في تنفيذ أنشطة مفهوم 5S حتى تكون على استعداد للتعامل مع "جودة الخدمة".

III-2-2... عملية التنقل بين تقديم أنشطة مفهوم 5S وترسيخها

يمثل وجود نهج مميز يقوم بدمج أنشطة مفهوم 5S (التاءات الخمس - تصنيف، ترتيب، تنظيف، توثيق، تأكيد) في العملية الإدارية الروتينية ضرورة في المستشفيات. والتسلسل التالي سيكون هو الأكثر شيوعاً وفائدة للمستشفى الخاص بك، والذي تقوم فيه بتقديم هذا التحرك الاجتماعي بين المؤسسات. والمركز الصحي أو مستشفى الخط الأمامي وكذلك المستشفيات العامة واسعة النطاق سيكون لها القدرة على تطبيق هذا التسلسل لتأسيس الهيكل التنفيذي لأنشطة مفهوم 5S. والمؤسسات ذات النطاق الواسع، مثل المكاتب الوزارية ليست مستثناة. وبغض النظر عن حجم المشروع أو المؤسسة، يمكنك الاستفادة من الإستراتيجيات التالية وتسلسل العمل. ومن المتوقع بدرجة كبيرة حصول مديري الإدارة الوسطى والعليا على النصائح التالية ليتسنى لهم إحراز النجاح.

III-2-2-1... اتخاذ قرارات الإدارة العليا

بادئ ذي بدء، يجب على الإدارة العليا تعلم مبادئ مفهوم 5S من لقاء نفسها. وتكمن نقطة البدء لتقديم أنشطة مفهوم 5S في وجود إرادة قوية وتصميم على تطوير مؤسستك. فتطوير بيئة العمل الخاصة بك من قبلك أنت هو أول إجراء يجب عليك اتخاذه، إذا كنت ترغب فعلاً في أن تكون قيادياً فعالاً بشكل أقوى وتمتلك القدرة على إنجاز المزيد من التطوير. ما عليك سوى اتخاذ قرار بممارسة أنشطة مفهوم 5S ثم المضي قدماً إلى الأمام.

III-2-2-2... اكتشاف فريق العمل والحرص على تدريبه

يأتي اكتشاف فريق العمل التنفيذي الخاص بك وعقد حلقات التمكين لهم (حضور محدود من حيث العدد أقل من 10) ليمثل الخطوة الثانية بعد إحرازك قدرًا ضئيلاً من التقدم بمجهودك الشخصي في تحسين منطقتك (على سبيل المثال، المكتب الخاص بك). فأنت الشخص الوحيد القادر على توجيه أعضاء فريق العمل الأساسيين لديك صوب أنشطة مفهوم 5S. فالمأمول أن تقوم بترتيب حلقة دراسية صغيرة تتراوح مدة انعقادها ما بين 2-3 ساعات حول هذا المفهوم، ودعوة محاضر و/أو وسيط من الخارج.

III-2-2-3... التجربة وعمل عروض حالة أو منطقة تجريبية للإعلان عن مفهوم 5S

يمكنك اختيار عدد محدود من المكاتب أو الأقسام لعمل عروض حالة لبقية أعضاء طاقم العمل لبث روح الاهتمام لديهم بشأن العملية والنتائج الخاصة بمفهوم 5S. ويجب على فرق العمل التنفيذية أو الرئيسية، الذين حضروا الحلقة الدراسية الخاصة بالتعريف بمفهوم 5S، التعاون معك في هذه الخطوة. وقد يكون مكتبك أيضاً المكان المناسب لإنجاز عرض التوضيح. بالإضافة إلى الترتيب المذكور أعلاه، يمكنك اختيار أكثر الفئات المهمة، وذلك من خلال تنبيه الأشخاص والتمويل كجزء من المجالات التجريبية لمفهوم 5S. وفي معظم الحالات، سيكون الهدف المناسب هو الموظفين النهاريين المصنفين (CD) ومناطقهم. وستكون أعمال التنظيف واحدة من أكثر المهام المستهدفة المفيدة لمفهوم 5S. ويمكنك عمل إدخال مالي بسيط وتحسين ممارسات مفهوم 5S لها، على سبيل المثال، من خلال استبدال أدوات التنظيف القديمة والمكسورة بأخرى جديدة (التصنيف) وتثبيت صناديق الأدوات أو العدد (الترتيب). وهذا، بالتأكيد، يعد فرصة لتحسين بيئة العمل للموظفين النهاريين المصنفين. وإذا أظهرت الإدارة العليا مباشرة اهتمامها بشأن مهام الموظفين النهاريين المصنفين عن طريق التشجيع أو التوجيه، فإنه مما لا شك فيه أن جودة عملهم ستتحسن بفضل تنفيذ أنشطة مفهوم 5S. وهذه هي النقاط/المجالات التالية لتوسيع دائرة انتقالك للأجزاء الأخرى من المؤسسة.

III-2-2-4... تعيين مدير أنشطة مفهوم 5S كقائد لفريق تحسين الجودة في المستقبل

قم بتعيين شخص واحد من خارج أعضاء فريق العمل الأساسيين لديك في منصب المسؤول عن العملية برمتها الخاصة بأنشطة مفهوم 5S. وإذا كنت مدير مستشفى أو مكافئاً له، فلا تكن أنت المدير. ولكن عليك أنت بناء المؤسسة، بينما يكون مدير أنشطة مفهوم 5S له السلطة الكاملة من قبلك للتحكم في كل ما يتعلق بأنشطة هذا المفهوم. وأنت بحاجة إلى إعداد موقف، حيث يمكنه فيه تقييم منطقتك، مثل المكتب أو نظام الملفات؛ وفي مراحل تالية للتحقق مما إذا تم بذل الجهود المستمرة بشأن مفهوم 5S بشكل مناسب أم لا. وهذه إستراتيجية لبناء مؤسسة مستقرة تماماً في الظاهر في ظل نظام الكادر الحالي أو سلم الموارد البشرية. والمؤسسة المستقرة تماماً هي مؤسسة مثالية، يمكنك فيها التأثير في أنشطة مفهوم 5S والكايزن بصورة أكثر كفاءة. ومع ذلك، فإنه من الصعوبة بمكان إزالة الحواجز بين الدرجات والأقسام. والمؤسسة المستقرة تماماً ظاهراً هي تعويض لهذا ولكنها مفيدة للغاية.

III-2-2-5...تعريض موظفي الإدارة الوسطى للمناطق التجريبية لأنشطة مفهوم 5S: شرط مسبق لتشكيل فريق تحسين العمل

يعد تجميع مديري الإدارة الوسطى في الأقسام الفنية والإدارية ضرورة للتصديق على المعلومات ودعم التوجه صوب أنشطة مفهوم 5S مباشرة من مدير تلك الأنشطة والإدارة العليا. اطلب منهم القيام بإنجاز شيء ما بخصوص التصنيف والترتيب بعد هذا الاجتماع مباشرة. واجتماع من ساعة واحدة فقط يكفي لشرح هدف ووسائل أنشطة مفهوم 5S، ومن المتوقع وضع النتائج في بيان، مثل - يمكن لأوبو الاستمتاع باحتساء كوب إضافي من الشاي في فترة ما بعد الظهر بعد تنظيم مكان عملك. وستساعدك أنشطة مفهوم 5S أيضاً في التخفيف تدريجياً من حدة الصداع الذي تشعر به من جراء أعباء العمل. " من الأهمية بمكان أن تحرص على عقد مثل هذه الاجتماعات لمرات عديدة باستخدام ساعات العمل. لا تقم بتنظيم الاجتماعات الكبيرة في ساعات ما بعد أو قبل العمل. وهذا التصنيف للمهام الإضافية من شأنه أن يجعلهم يفقدون اهتماماتهم. وينبغي إثبات النجاحات الصغيرة للمناطق التجريبية لأنشطة مفهوم 5S لمديري الإدارة الوسطى. وهؤلاء الأشخاص سيكونون قادة فرق تحسين العمل بعد الحصول على الخبرات والمعارف الجديدة.

III-2-2-6...الإعلان عن أنشطة مفهوم 5S إلى كل الموظفين في أول يوم أو احتفال بهذه الأنشطة

لا ينبغي أبداً أن تمثل أنشطة مفهوم 5S عبئاً على فريق العمل الخاص بك. فيمكنك أن تجعل الأمر في غاية المتعة. فالأشخاص الذين يرحبون منهم إنجاز أفضل بيئة عمل يجب أن يستمتعوا بالعملية. فيمكنك تحديد موعد مناسب وترتيب احتفالية ممتعة في وقت الغداء على سبيل المثال. ويكون الغرض من هذا الاحتفال الإعلان الرسمي من الإدارة العليا أن هذه المؤسسة ستبني أنشطة مفهوم 5S كتحرك رسمي نحو تحسين جودة العمل. وإذا كان لديك صندوق صغير، فيمكنك إضفاء المتعة على موظفيك بالمرطبات أو تناول الغداء وتوفير وسائل الترفيه مثل الغناء أو غيره، وبهذا يمكنك دمج الرسالة التي تخص مفهوم 5S. وسيتم تقديم مدير أنشطة مفهوم 5S رسمياً من قبلك ولكن بأسلوب ممتع. فيمكنك إعداد زي خاص أو غطاء رأس لترمز لدوره أو دورها. ومما لا شك فيه أن هذه الاحتفالية ستحفر في أذهان موظفيك كعلامة فارقة في العملية الطويلة للتحسين. وبعد مرور سنوات عديدة، إذا كنت تشغل نفس المنصب، فستجني النتائج الملموسة لأنشطة مفهوم 5S وستتذكر هذا التاريخ للتوجه والشروع في هذه الأنشطة.

III-2-2-7...أنشطة مفهوم 5S اليومية التي تستغرق ١٠ دقائق والتدريب أثناء الخدمة لموظفي الإدارة الوسطى

تعلن كل من الإدارة العليا ومدير أنشطة 5S عن أن هناك وقتاً محدداً في ساعات العمل، في معظم الحالات، أول عشر دقائق من ساعات العمل الصباحية تسمى "عشر دقائق يومية لأنشطة مفهوم 5S". وهذا الإطار الزمني المحدد يجب أن يخصص فقط لأنشطة مفهوم 5S. إذا كان لديك نظام للبيت داخل المؤسسة، فيمكنك إصدار إعلان كل صباح. وفي نفس الوقت، ينبغي إعطاء مدير أنشطة 5S قدرًا بسيطاً من حرية التصرف بشأن جدولة أعماله الروتينية ومتابعة كل الوحدات التي تدار من قبل مديري الإدارة الوسطى، من أن لآخر. وعلى مدير أنشطة مفهوم 5S أن يدفع بلطف مديري وموظفي الإدارة الوسطى لتعبئة النظام الذي يتألف من التصنيف والترتيب والتنظيف والتوثيق. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على مدير أنشطة 5S البحث عن المرشحين الأكفاء للجان الخاص بأنشطة هذا المفهوم التي تمثل كادراً خاصاً أو فئات وظيفية.

III-2-2-8...إنشاء فريق تحسين الجودة وفرق تحسين العمل.

ينبغي تشكيل فريق تحسين الجودة. وهذه اللجنة تتألف من ممثلين من كل كادر أو مجموعة وظائف ويرأسها مدير أنشطة 5S. والآن يطلق عليه (أو عليها) رسمياً "قائد فريق تحسين الجودة". والشئ الهام هو منحه السلطة لإجراء تقييم الإنجازات التي تمت في أنشطة 5S على يد كل وحدة تنفيذية. وينبغي على هذه اللجنة عقد الاجتماعات كل شهر للمناقشة واتخاذ القرارات على الفور بشأن القضايا المتعلقة ذات الصلة بأنشطة 5S. على سبيل المثال، يمكنك أن تتخيل وجود قمامة في المساحة العامة من المستشفى. وتتعذر إزالة هذه القمامة نظراً لعدم نظافة القسم المسؤول. فيأتي الفريق لإلقاء نظرة على المكان وفي التو يقوم بطرح اقتراحات لإنجاز هذه المهمة. ففريق تحسين الجودة هذا ليس منوطاً فقط بمناقشة المسائل ولكن لديه أيضاً سلطة اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التنفيذية ذات الصلة بمفهوم 5S. والمجموعات غير الرسمية، والتي تعمل في أنشطة مفهوم 5S في كل وحدة عمل، يطلق عليها الآن بصفة رسمية فرق تحسين العمل مع تعيين قادة فريق تحسين العمل. وفي كل وحدة عمل أو قسم من أقسام المستشفى، تم تجهيز فريق تحسين العمل أخيراً. والمستشفى بأكملها على استعداد لتوسيع نطاق أنشطة مفهوم 5S لتشمل أنشطة المؤسسة بأسرها.

III-2-2-9...التعليم المستمر بشأن مفهوم 5S لكل الموظفين "لتأكيد" التحسين

يجدر بك تعزيز مخطط لتثقيف كل فئات الموظفين بشأن أنشطة مفهوم 5S، كل أسبوعين أو كل شهر. ويمكن تنظيم هذا المخطط من قبل فريق تحسين الجودة مع مبادرة قائد هذا الفريق بالتشاور مع الإدارة العليا. وينبغي على فريق تحسين الجودة تنظيم محاضرة من ساعة واحدة للتثقيف المتعمق بشأن الوسائل الحقيقية لأنشطة مفهوم 5S من فرق تحسين العمل الأخرى الناجحة. وفي وقت لاحق، ينبغي على فريق تحسين الجودة التثاء على فرق تحسين العمل الناجحة أمام كل فرق تحسين العمل الأخرى. وينبغي عرض جهودهم ونتائجهم على لوحة الإعلانات لتشجيع إثارة حفيظة واهتمام سائر الأشخاص. وينبغي ألا تطول مدة انعقاد هذه الاجتماعات. وينبغي كذلك الالتزام بالمواعيد من قبل كل طاقم العمل.

بالإضافة إلى الفرص التعليمية المذكورة أعلاه، ينبغي تشجيع كل فرقة من فرق تحسين العمل على عقد اجتماع دوري قصير حول أنشطة مفهوم 5S والنتائج، بالإضافة إلى المشكلات الملحة التي لا تزال معلقة حتى في ظل مبادئ 5S. ومن المتوقع أن يتم في اجتماع موظفي كل قسم، والذي يقوده أعضاء فريق تحسين العمل، مشاركة المعلومات بشأن العمليات الدائمة الخاصة بأنشطة 5S والاحتياجات المطلوب توفرها لتحصيل مزيد من التحسين على تدفق العمل، والذي اختلت فيه السلسلة المطلوبة نظراً للبيئة المادية غير المنظمة. وبغض النظر عن درجة الموظفين وفنتهم، فكل مشارك في الاجتماع مدعو للحديث عن سبل إيجاد بيئة عمل أفضل. ويتحتم على قائد فريق تحسين العمل تناول موضوعات المناقشة بحدوث تشجيع إبداء التعليقات والأفكار من كل الموظفين، الذين هم على دراية حقيقية بواقع عبء العمل ونظام العمل على حد سواء.

III-2-2-10...متابعة الأنشطة و"خطة الاقتراحات"

يمكن وضع نظام بسيط للإبلاغ ورفع التقارير يتمشى مع نظام معلومات الإدارة الحالي. وليس من الضروري وضع نظام جديد ومنفصل للإبلاغ خاص بأنشطة مفهوم 5S. فهذا لن يجدي نفعاً ويمثل فقط إرهاقاً لفريق العمل الخاص بك بالأعمال الورقية التي يقومون بها. قم بإجراء أنشطة مفهوم 5S على نظام معلومات الإدارة الحالي للمستشفى. وإذا كان نظام معلومات الإدارة الحالي غير مناسب ويمثل نوعاً من العبء على قوة العمل لديك، فيمكنك عندها محاولة إصلاحه ليكون نظاماً بسيطاً وفعالاً، مع الاستفادة من تقديم أنشطة مفهوم 5S كفرصة لإنجاز هذا.

يمكن تقييم آثار أنشطة مفهوم 5S من خلال قائمة فحص بسيطة لخطوات هذا المفهوم. فمخرجات العمل، مثل، عدد المرضى الذين تم أخذ عينات للدم منهم في غضون إطار زمني محدد في معمل المستشفى، ستكون بمثابة تغيير ظاهر بعد ممارسة أنشطة مفهوم 5S حتى بدون إجراء تغيير جذري على سير العمل وبدون استخدام أجهزة حديثة. ويمكن اكتشاف تلك التغييرات القابلة للإثبات، وذلك إذا ما تحلى مدير الإدارة العليا والوسيطي بمزيد من الحساسية إزاء بيئة العمل وإطار العمل المعزز في إجراء أنشطة مفهوم 5S. ويمكنك الإشراف بعناية على تلك التغييرات التي تجري على نظام معلومات الإدارة. وهذا الإجراء من شأنه أن ينقلك إلى أنشطة مفهوم 5S ذات الحزام الأسود، وهي الأنشطة التي تتناول التوحيد المعياري باستخدام العديد من الأدوات الإدارية والآليات التنظيمية، مثل التخطيط بالترتيب الأبجدي، وتدبير عربات الطوارئ، والحيلولة دون وقوع الأخطاء.

ومخطط الاقتراحات، المرفق هنا، يتم تعريفه على أنه آلية لطرح الاقتراحات بدءاً من موظفي الخطوط الأمامية للعمل، بغض النظر عن الفئات، إلى مراكز الإدارة الوسطى والعليا بشأن الاحتياجات المطلوبة لتحسين بيئة العمل وبعض عمليات سير العمل. وينبغي أن تقوم الإدارة العليا بالتقدم بطلب رسمي إلى أفراد العمل في الخطوط الأمامية بغرض تجميع الاقتراحات من كل وحدة عمل. ويتم فحص الاقتراحات المجمعة في اجتماع فريق تحسين الجودة بشكل دوري لتحديد الأولويات. والقضايا ذات الأولوية المتعلقة ببيئة العمل وتدبيرها المضادة ستحصل على تمويل صغير من قبل الإدارة العليا بغرض إكمال خطوات مفهوم 5S، وكذلك مواصلة التغيير الإيجابي لسير وإجراءات العمل ومحتويات الخدمة، إذا لزم الأمر. ويمكن اعتبار التغيير المذكور على أنه محاولة لتطبيق الكايزن، والتي تتعلق ببيئة العمل. حتى في إطار مرحلة تطبيق خطوات مفهوم 5S، والتي ركزت في الأصل على بيئة العمل فقط، يمكن استنباط حلول للمشكلات ذات الصلة بسير العمل، إذا ما تم تنفيذ "مخطط الاقتراحات" وتم استخدامه بصورة جيدة من قبل كل من الإدارة العليا ووحدات العمل في الخطوط الأمامية.

III-2-2-11... جائزة نصف سنوية لأنشطة مفهوم 5S لفريق تحسين العمل عن أفضل أداء

يجب تقدير الأشخاص إذا ما كان أدائهم متميزاً. وسوف يقوم فريق تحسين الجودة بإجراء تقييم موضوعي حول تقدم أنشطة مفهوم 5S باستخدام الرقابة المباشرة وقوائم الفحص وتحديد القسم أو وحدة العمل الأفضل (مجموعة المهام) عن فترة الأشهر الستة. ومن المفيد للغاية تحفيز الأشخاص على المشاركة بنشاط في المنافسة الإيجابية على ممارسة أنشطة مفهوم 5S. ويمكن منح جوائز رمزية صغيرة لمجموعة تنفيذ المهام. وبعد منح المبالغ النقدية الصغيرة، يمكن تدبير الأموال من قبل فريق تحسين الجودة، وهذا من شأنه أن يسمح لهم بشراء الأشياء اللازمة، والتي يستطيعون بها تحسين بيئة العمل الخاصة بهم. ومن الممكن أيضاً أن يستفيدوا من هذه الأموال في جلب وسائل الراحة مثل طاولة الشاي أو الأواني. وهذا يعد حافزاً مالياً لغرض غير مالي، يُمنح لفريق ما وليس للأفراد. فاستخدام الأموال لا يكون إلا في المصالح العامة. وهذا أمر لا يحتمل الشك. وفي أنشطة مفهوم 5S، يمكن الاستفادة من الحوافز فقط لأغراض تحسين أنشطة هذا المفهوم.

III-2-2-12... الاحتفال بتطبيق مفهوم 5S لإظهار الإنجاز

ينبغي النظر إلى التقييم الذي يأتي من خارج المؤسسة على أنه أفضل حافز لفريق العمل. وينبغي ترتيب احتفال بتطبيق مفهوم 5S كيوم للإعلان عن أنشطة هذا المفهوم، للأشخاص من خارج المؤسسة. وإذا تم تجميع المواد المصورة أثناء فترة الأشهر الـ 12 الأخيرة، فيمكنك عندها إظهار "التغيير" من خلال مواد مرئية للضيوف. وإنه من المفيد أن تقوم بتوضيح الأوضاع قبل وبعد تطبيق مفهوم 5S على حد سواء. وعلى غرار ما حدث في الاحتفالية الأولى لبدء تنفيذ خطوات مفهوم 5S، يمكنك تنظيم حدث لإمتاع كل الأشخاص بهذا النهج. وعندها سوف تعود دورتك الإدارية إلى نقطة البداية. وكما تعلم، فالإدارة العليا دائماً ما تحب هذا. وأنت بهذا في منحنى تصاعدي مستمر في خط التطوير. وحتى لو أصابك بعض التعب، فعليك مواصلة السير في هذا الطريق. فهذا يضمن لك الكثير في ضوء تنميتك للمهارات الإدارية في نفس الوقت.

III-3... الكايزن

III-3-1... التعريف

يمكن 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 شيئاً. ومن ثم، فإن العمل الجماعي 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، مديراً 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.

III-3-2... الهدف والآثار والنتائج

يمكن الهدف من الكايزن في "تحسين العمل"، بينما يمثل الهدف الرئيسي من تطبيق أنشطة مفهوم 5S في "تحسين بيئة العمل". والاختلاف بين نهج مفهوم 5S والكايزن هو اختلاف في الهدف والعملية. وأكثر الإنجازات أهمية لتطبيق مفهوم 5S هو "إرضاء الموظفين" نتيجة لتحسين بيئة العمل. بعبارة أخرى، "سهولة العمل" هي النتيجة المرئية لمفهوم 5S. ومع ذلك، فإن الإنجاز الرئيسي للكايزن ليس فقط إرضاء الموظفين ولكن أيضاً "إرضاء المؤسسة" من خلال تحسين عمليات سير العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الجودة والسلامة. وتعد المنطقة المستهدفة والإجراءات الخاصة بمفهوم 5S موحدة في أغلب الأحيان. ويمثل فريق تحسين العمل المحرك لتشجيع أنشطة 5S كنهج عملي تصاعدي في ظل التزام الإدارة العليا. وفي الكايزن، من ناحية أخرى، يمكن الهدف في حل المشكلات، والتي ربما لم تحدد بصورة واضحة في البداية. ولتحديد المشكلات، تم وضع بعض أدوات الضبط العلمي للجودة (SQC) في الصناعات اليابانية. وهذه الأدوات معمول بها الآن أيضاً في القطاعات الخدمية، بما في ذلك المستشفيات.

إن الإخفاق في الاستمرار على السير على نهج الكايزن يمثل قضية تهديد للحياة في قطاع التصنيع. فيمكنك تخيل مصنع يصنع السيارات. ويوجد به أكثر من 10000 جزء يتم إعدادها وتنسيقها وتوريدها في الوقت المناسب لإجراء عملية تجميع سيارة واحدة. وينبغي كذلك أن يكون هناك نظام اتصالات عملي بين مختلف القطاعات والمكاتب لمراقبة عملية الإنتاج. وينبغي أن يكون خط الإنتاج في حالة تشغيل بصورة كاملة لأن عليهم تجميع الأجزاء البالغ عددها 10000 جزء بدقة في الوقت المحدد، مع الأخذ في الاعتبار الهدف الأخير من جهودهم وهو تجميع، على سبيل المثال، 5000 سيارة يوميًا. وينبغي أن تتم كل عملية تجميع إلى جانب التحركات الذكية للعاملين على أفضل وجه يمكن إنجازه. والنقطة الجوهرية هنا تتمثل في تقليل عدد المنتجات، والتي يتم رفضها كمنتجات نهائية في التقييم النهائي. وفي حالة وجود العديد من المنتجات المرفوضة، فإن الشركة ستخسر الأموال. وهذا من شأنه أيضاً أن يؤثر سلباً على جودة السيارات ويؤدي في نهاية الأمر إلى خسائر في المنافسة في السوق.

الخدمة الصحية هي أيضاً نتيجة لعملية معقدة تتطابق مع صناعة السيارات المذكورة أعلاه، والتي يتعين على المسؤولين فيها أيضاً السعي الدائم للحصول على "جودة المنتجات". غالباً ما يتردد أن المستشفى هي أكثر الكيانات الخدمية وأنظمة تقديم الخدمات تعقيداً. وهناك ميزة واحدة فريدة تنسم بها "المستشفى" تتمثل في المجموعات المنفصلة من الموارد البشرية المتخصصة التي تحافظ على وظائف الخدمات الصحية. فالأطباء والمرضات ومختلف التقنيين يشكلون القوى العاملة الفنية، والتي من المفترض أن تكون مدعومة بشكل جيد على حد سواء من قبل المديرين وغيرهم من الموظفين غير المهنيين. يتم منح الاستقلالية لاتخاذ القرارات المهنية للأطباء من حيث احتياجات الرعاية الصحية والتدخل. ويقوم الأطباء في كثير من الأحيان بترتيب أولويات القضايا الطبية واضعين جانباً المسائل الإدارية. وبالإضافة إلى ذلك، تدار معظم المستشفيات ذات النطاق الواسع مع العديد من القنوات لإدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، عادة ما يتم فصل خطوط إدارة الأطباء والمرضات. وتدار حركة الأطباء من قبل رئيس الإدارة بينما تدار حركة الممرضات من قبل مكتب رئيسة الممرضات. وبالتالي تميل عملية صنع القرار في المستشفيات إلى أن تكون معقدة وبطيئة. ومن السهل الحديث عن نهج لفريق متعدد التخصصات في المستشفى، ولكنه من الصعب للغاية ممارسة هذا النهج جزئياً نظراً لوجود تلك الأسباب.

يكون المديرين في الخدمة الصحية هم هؤلاء الأشخاص الذين يكون لزاماً عليهم تحمل مسؤولية تعزيز آلية داخلية لمؤسستك لإشراك جميع العاملين في فئات مختلفة لتشجيع الحركة على المشاركة في عملية حل المشكلات التي تجري في كل وحدة عمل بطريقة تشاركية. وهذه العملية هي الكايزن. إذا كان الفريق الحقيقي العملي يعمل بشكل صحيح في كل وحدة عمل، فيمكننا التغلب على التعقيد المذكور أعلاه الخاص بالإدارة في المستشفيات. وإذا ما تم توظيف الفرق متعددة التخصصات في حل المشكلات الفنية والإدارية في مكان العمل المناسب، فيحق لنا وقتها أن نضع أقدامنا على الخط التصاعدي للتطوير.

في الفصل السابق، تم بوضوح كشف النقاب عن أن أنشطة مفهوم 5S الرامية إلى تحسين بيئة العمل تعمل أيضاً كطريقة لبناء الفريق. وأثناء توعية الموظفين ببيئة العمل، يقوم كل من فريق تحسين العمل وقائده بتعزيز قدرة وحساسية أعضاء الفريق وسائر أعضاء وحدة العمل للنظر إلى بيئة العمل على أنها من أهم عوامل التحديد التي تؤثر على عمليات سير العمل، وكذلك كفاءة الخدمات وجودتها. وعملية الكايزن، وهي عملية تشاركية لحل المشكلات تتبعها مجموعات تنفيذ المهام، تنهض إلى الواقع أثناء أو بعد فترة تطبيق خطوات مفهوم 5S ذات الحزام الأسود، عندما يعمل فريق تحسين العمل بجد ونشاط على الوصول بأنشطة مفهوم 5S إلى مرحلة الكمال.

تمثل الشكاوى التي تطرحها القوى العاملة في أماكن العمل، مثل "الصعوبة في التنفيذ" و"العمل غير القابل للفهم" و"المهام المعقدة" و"المزعة" و"المثيرة للضجر" و"التي تقع خارج نطاق مهامي" وهلم جرا، البذور التي تبني عليها الكايزن عملها. وتوجد على الأقل ثلاثة حلول مختلفة عندما تكتشف شكوى معينة في مكان العمل يخضع لإدارتك. الحل الأول هو مجرد إيقاف العمل في المهمة محل الشكوى. فلا يوجد أي داعٍ للاستمرار في هذا العمل، حيث إن العمل لا يخلق أية قيم. والحل الثاني هو تغيير العملية أو النظام المرتبط بالمهمة. والحل الثالث وهو أسوأ الحلول فيمكن في إضافة العمل لحل المشكلة. إذا قمت بهذا، فسيكون لديك فقط مهام إضافية ومشكلات إضافية تتعلق بها.

كما هو مذكور في الحل الثاني أعلاه، فإن المفاهيم الأساسية للكايزن هي عبارة عن مشكلات متصورة، لتحديد الجودة المطلوبة، وتبسيط عملية تسبير العمل ونظام العمل ومواصلة عملية التحسين.

III-3-3... المراحل والمنطق

III-3-3...1-3-3... تطبيق الكايزن في مواقع العمل (Gemba): ينبغي على المديرين زيارة الخطوط الأمامية لتسيير العمل على نحو متكرر.

Gemba هي كلمة يابانية تعني "المكان الفعلي" – والآن تعني في مصطلحات الإدارة "مكان العمل" – أو ذلك المكان الذي تضاف فيه قيمة. وفي مجال التصنيع، عادة ما تشير الكلمة إلى أرضية المتجر. *Gembutsu* - هي الأشياء الملموسة التي توجد في أماكن العمل، مثل القطع المستخدمة في مكان العمل والمهمات والموجهات والأدوات والآلات

إن الانتقال إلى *مكان العمل* هو المبدأ الأول لتطبيق الكايزن في *مكان العمل*. وهنا تذكير بأنه مهما حدث من أمور غريبة، أو مهما كانت رغبة أي مدير في الوقوف على الحالة الحالية لعمليات سير العمل، ينبغي عليه أن ينتقل إلى *مكان العمل* في الحال، حيث إن *مكان العمل* هو مصدر كل المعلومات

في العديد من القطاعات، *مكان العمل* هو المكان الذي يتواصل فيه العملاء للحصول على الخدمات المقدمة. ففي قطاع المستشفيات، على سبيل المثال، *مكان العمل* هو كل مكان: في العيادات الخارجية والأجنحة والمستوصف وغرفة العمليات الجراحية والمختبرات وما إلى ذلك. وفي قطاع الفنادق، فهو في البهو وغرفة الطعام وغرف النزلاء ومكتب الاستقبال ومكاتب تسجيل الدخول والتحقق من الهوية ومكاتب الاستعلامات. ومعظم الأقسام في شركات الخدمات هذه لديها عملاء داخليون تربطها بهم أنشطة داخل الأقسام، والتي تمثل أيضاً *مكان العمل*.

ولبدء تطبيق الكايزن في مكان العمل، فإن مبدأ الحد من الهدر يوفر قائمة فحص سهلة التناول وتقليل حجم المخلفات يقدم تذكيراً سهل التناول بالنسبة لهذا الغرض.

MUDA هي كلمة يابانية تعني "المخلفات والهدر" والتي تشير، عند تطبيقها في مجال إدارة مكان العمل، إلى نطاق عريض من الأنشطة التي لا تضيف قيمة تذكر. ولكن لهذه الكلمة دلالات أعمق بكثير. فالعمل عبارة عن سلسلة من العمليات أو الخطوات، تبدأ من المواد الخام وتنتهي بالمنتج النهائي أو الخدمة. وفي كل عملية، تضاف قيمة إلى كل نشاط، ثم يتم المضي تباهاً إلى العملية التالية. والموارد في كل عملية - الأشخاص والآلات - إما أن تضيف قيمة أو لا تضيف. وكلمة *Muda* تشير إلى أي نشاط لا يضيف قيمة. و*Muda* في مكان العمل بها سبعة أشكال قاتلة من الهدر.

الأشكال السبعة القاتلة من الهدر

غالبًا ما يكون الهدر ماثلاً أمامنا ولكننا لا ندركه بأعيننا على الدوام

"وأعظم أشكال الهدر هو الهدر الذي يخفى علينا"

1. الإفراط في الإنتاج: تتم عمليات سحب الدم بصورة مبكرة لتزويد المختبرات. ولا يتم أخذ الفحوصات المختبرية للاستفادة منها في اختبار BHTT وتضع في خزانات الممرضات.
2. النقل: نقل المرضى إلى الاختبارات بصورة غير ضرورية. إرسال سيارتي إسعاف أو أكثر لنفس العيادة بسبب عدم التخطيط في المستشفى.
3. المعالجة المفرطة: سؤال المريض عن نفس المعلومات لمرات عديدة. قيام الممرضات برسم مخططات الدواء، ومخططات الملاحظات بدلاً من قضاء الوقت في رعاية المرضى.
4. الانتظار: انتظار المرضى الداخليين في غرف الأشعة السينية، ورسم القلب، إلخ لإجراء الفحوصات، وخاصة أثناء حالات الطوارئ.
5. المخازن والمستودعات: الإبقاء على الأشياء التي لا تعد ضرورية للوحدة، والأشياء غير الصالحة للاستعمال، والعناصر غير ذات الصلة بالوحدة، ووجود العديد من العناصر بشكل مفرط في وحدة واحدة.
6. كثرة الحركة والانتقال: البحث عن المخططات أو الأجهزة المفقودة، والبحث عن شيء واحد لما يزيد عن ٣٠ ثانية، والتحركات غير الضرورية لتنفيذ عمل ما.
7. الأخطاء: الأخطاء العلاجية.

MURA (عدم الانتظام والشذوذ)

كلما توقف التدفق السلس للعمل في أعمال المشغل، أو تدفق قطع الغيار والآلات، أو الجدول الزمني للإنتاج، كان هناك عدم انتظام. على سبيل المثال، في حالة الطوارئ في غرفة الولادة (نزيف ما بعد الولادة)، وتحرك الأشخاص من مكان قياس تخطيط كهربية العين (VOG) ومكان قياس النتائج (MOO)، وانتقال طاقم التمريض إلى الشخص المرافق في غرفة الولادة يؤدون أقصى ما في وسعهم لإنعاش المريض. ولكن الشخص الذي يذهب إلى بنك الدم قد يستغرق الوقت للعودة إلى غرفة الولادة بدون أي اعتبار لحالة الطوارئ. ومن ثم، يجب تكييف عمل كل شخص في غرفة الولادة لسد فجوة أبطأ شخص في العمل. والبحث عن أوجه عدم الانتظام والشذوذ يصبح طريقة سهلة لبدء تطبيق الكايزن في مكان العمل.

MURI (العمل المضني)

Muri تعني وجود حالة شاقة للعامل والآلات وكذلك لعمليات سير العمل. على سبيل المثال، إذا تم تعيين عاملة التمريض المعينة حديثاً لمساعدة الجراح المخضرم دون تدريب كاف، فسوف تكون المهمة شاقة بالنسبة لها، وهناك احتمالات أنها سوف تكون أبطأ في أداء عملها، وربما ترتكب الكثير من الأخطاء، مما يخلق نوعاً من الهدر. ولتفادي حدوث هذا، ينبغي على المديرين اتباع مبدأ الحرص على النجاح والتوفيق، بمعنى العمل في إطار المعرفة الصحيحة. ويمكن أن يحدث العمل الشاق عند تشغيل آلة معينة. على سبيل المثال، إذا لم تتم صيانة عربة الترولي بشكل صحيح في المستشفى، فقد يشعر عامل صغير بصعوبة دفعها عند حمل المريض. وهذا ينتج عنه إجهاده وتوتره، مما يعني أن ثمة خللاً قد حدث.

القواعد الذهبية لإدارة مكان العمل

- عند بروز مشكلة (شيء شاذ)، اذهب إلى مكان العمل أولاً؛
- تحقق من الأشياء الملموسة في مكان العمل (الأشياء ذات الصلة)؛

- اتخذ تدابير مضادة مؤقتة على الفور؛
- حاول الكشف عن السبب الجذري؛
- قم بتوحيد الإجراء الذي تتخذه وتوثيقه للحيلولة دون حدوث المشكلة مرة أخرى

القواعد العشر الأساسية لممارسة الكايزن في مكان العمل

١. تجاهل التفكير التقليدي الجامد حول الإنتاج/الخدمة؛
٢. قم بالتفكير في كيفية إنجاز هذا، وما السبب الذي يجعل تنفيذه متعذراً؛
٣. لا تلجأ إلى الأعذار. ابدأ بالاستفسار عن الممارسات الحالية؛
٤. لا تبغ الكمال. قم بعمل هذا على الفور حتى لو أدى إلى إنجاز ٥٠٪ فقط من الهدف المطلوب؛
٥. سارع بتصحيح الأخطاء على الفور؛
٦. لا تنفق الأموال على الكايزن؛
٧. الحكمة هي الضالة المنشودة عندما تواجهك مصاعب؛
٨. اسأل "ما السبب؟" خمس مرات واسع لاكتشاف السبب الأصلي؛
٩. اطلب الحكمة من عشرة أشخاص بدلاً من معرفة شخص واحد؛
١٠. تذكر أن الفرص لتطبيق الكايزن محدودة.



مفهوم 5-S (التاءات الخمس)
تصنيف، ترتيب، تنظيف،
توثيق، تأكيد




تحسين بيئة العمل (WEI)

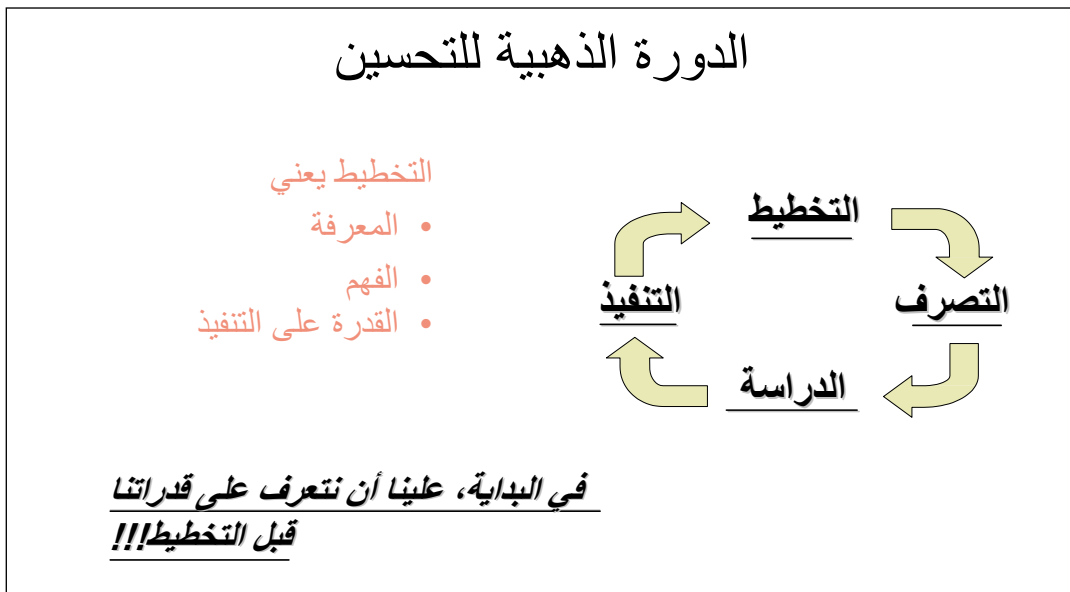


III-3-3... دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف

يعد تطبيق الكايزن في مكان العمل فلسفة أساسية لنهج الكايزن. في المستشفى، يوجد الكثير من نقاط تطبيق الكايزن في مكان العمل، وعليك أن تسعى سعيًا حثيثًا لحل المشكلات أو الحد منها في أقرب وقت ممكن باستخدام الموارد الحالية. إننا بحاجة إلى نهج منظم للطريقة التي تتم بها إدارة الكايزن باستمرار؟

عند إدارتك للكايزن، تمثل الخطوات الأربع التالية أهمية بالغة.

- الخطوة ١؛ **التخطيط**، الإعداد لطريقة تنفيذ الكايزن
- الخطوة ٢؛ **التنفيذ**، تنفيذ أنشطة الكايزن
- الخطوة ٣؛ **الفحص**، مراجعة نتائج تنفيذ أنشطة الكايزن
- الخطوة ٤؛ **التصرف**، اتخاذ التدابير المضادة بناءً على عملية المراجعة التي تمت في الخطوة ٣ (الرجوع إلى الخطوة ١ لأنشطة الكايزن الجديدة)



هذا الأسلوب الحكيم المكون من دورة تتألف من أربع خطوات تتمثل في "التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف" (دورة PDCA) هو المفهوم الرئيسي لإدارة أنشطة الكايزن ويطلق عليه أيضًا "دورة ديمينغ".

في الخطوات الأربع، قد تحوز "خطوة التنفيذ" قدرًا أكبر من الأهمية بشكل يفوق الخطوات الأخرى وذلك لأن خطوتي "الفحص" و"التصرف" أو اتخاذ التدابير لا يتم تنفيذهما إلا بعد تنفيذ هذه الخطوة. وفي مجال الأعمال، على الرغم من ذلك، يتردد القول بأن "نسبة ٨٠٪ من النجاح تأتي نتيجة التخطيط السليم" ويعد الأخذ "بمبدأ الاستفادة من الإخفاقات السابقة بمثابة بوابة النجاح". ويمكن تحديد خطوة التخطيط في إطار ثلاثة عناصر وهي "المعرفة" و"الفهم" و"القدرة على التنفيذ". فكلما التحطبت تعني أن نتعرف على قدراتنا الشخصية والوقوف على الوضع الراهن أولاً، ثم فهم القضايا المتعلقة بالموقف الحالي بعمق كخطوة ثانية، وأخيرًا دراسة الحلول التي يمكننا طرحها. وإذا قامت الخطة بتخصيص الإجراءات المناسبة على النحو المذكور آنفًا، فإن نسبة ٨٠٪ من النجاح تكون مضمونة. وحيث إن دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف تتألف من أربع خطوات فقط، فقد تقف الدورة في الغالب عند خطوة "التصرف". وتهدف الكايزن إلى رفع معايير مكان العمل الخاص بنا والإنتاجية والجودة والسلامة في منحنى تصاعدي مستمر من خلال تدوير دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف بما يعكس على إنجاز الكايزن واتخاذ التدابير لتحسين طريقة الكايزن التالية.

النقاط الخاصة بكل خطوة في دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف (PDCA) بيانها كالتالي^١

الخطوة ١؛ التخطيط، ويتمثل في الإعداد لطريقة تنفيذ الكايزن
- توضيح الأهداف واتخاذ القرار بشأن خصائص التحكم (عناصر التحكم)
- تحديد هدف يمكن قياسه
- اتخاذ القرار بشأن الوسائل المطلوب استخدامها لتحقيق الهدف المنشود

الخطوة ٢؛ التنفيذ، وتتمثل في تنفيذ أنشطة الكايزن
- دراسة الطريقة التي سيتم استخدامها والتدريب عليها
- استخدام الوسيلة
- جمع البيانات التي يمكن قياسها والموضوعة في نطاق الخطة لاتخاذ القرارات

الخطوة ٣؛ الفحص، مراجعة نتائج أنشطة وإنجازات الكايزن
- التحقق مما إذا كانت نتائج التنفيذ قد أُجريت وفقاً للخطة أو المعايير
- التحقق مما إذا كانت القيم العديدة التي تم قياسها ونتائج الاختبار تتوافق مع الخطة أو المعايير أم لا
- التحقق مما إذا كانت نتائج التنفيذ تتطابق مع القيم المستهدفة أم لا

الخطوة ٤؛ التصرف، اتخاذ التدابير المضادة بناءً على عملية المراجعة التي تمت في الخطوة ٣
- إذا كانت نتائج التنفيذ بمنأى عن الخطة أو المعايير، فاتخذ إجراءً لتصحيح هذا الخطأ
- إذا تم الحصول على نتيجة شاذة، فتعرف على السبب واتخذ الإجراء المناسب للحيلولة دون تكرار الحدوث
- قم بتحسين نظام العمل ووسائله

III-3-3... اقتراح الكايزن

لدفع عملية تنفيذ دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف في المستشفيات، عليك أولاً أن تدرس طريقة وضع خطة لتطبيق الكايزن من قبل كل فريق لتحسين العمل. والحل الذي يمكن أخذه في الاعتبار هو اقتراح الكايزن. واقتراح الكايزن هو نقطة الدخول إلى عالم الكايزن ويعمل على جلب الفرص القيمة للتنمية الذاتية لأعضاء وحدة العمل، وكذلك للتواصل الفعال في مكان العمل. واقتراح الكايزن من شأنه أن يخلق وعي الموظفين بنهج الكايزن ويوفر الفرص لكل من الموظفين العاملين في مجال الصحة والموظفين من خارج هذا المجال للتحدث إلى مديريهم وكذلك بين بعضهم البعض.

واقترح الكايزن، والذي يمثل النواة الأولى لتطبيق الكايزن، يشجع فرق العمل على طرح عدد كبير من الاقتراحات. ويفضل الحصول على هذه الفرص، فسيعملون بجد وينظرون في طريقة تنفيذ المهام، والتي قاموا هم باقتراحها وإبرازها. وعلى الإدارة العليا ترتيب أولويات الاقتراحات المقدمة بشأن الكايزن بناءً على مبادئ الملاءمة والفعالية والكفاءة، وكذلك الإقرار بجهود الموظفين المبذولة للوصول إلى التحسين المطلوب. ومن الجوانب الهامة لاقتراح الكايزن هو أن كل اقتراح، بمجرد تنفيذه، من المرجح أن يؤدي إلى وصول عملية تسبير العمل برمتها إلى مستوى راقٍ.

يؤكد نظام الاقتراحات وفقاً للنمط الأمريكي على الفوائد الاقتصادية من وراء الاقتراح ويقدم حوافز اقتصادية. ومع ذلك، فإن اقتراح الكايزن ذا النمط الياباني يؤكد على فوائد زيادة القيم الأخلاقية للمشاركة الإيجابية للموظفين.

وفي اقتراح الكايزن، توجد ثلاث مراحل موضحة على النحو التالي.

١. التشجيع

في المرحلة الأولى، ينبغي على مدير الإدارة العليا وفريق تحسين الجودة أن يبذلوا أقصى ما في وسعهم لمساعدة كل الموظفين، الذين قاموا بطرح الاقتراحات. ومهما كانت بدائية تلك الاقتراحات، فيجب على مجموعة الإدارة العليا التعامل معها من أجل تحسين تدفق العمل، ومكان العمل ورضا الزائرين. وهذا من شأنه أن يساعد فريق العمل على البحث عن الطريق التي ينفذون بها مهامهم.

^١ المصدر؛ [the QC problem solving approach]، تأليف Katsuya Hosotani 1992

III-3-3-4... نهج ضبط الجودة (QC): عملية الكايزن الموحدة

فيما يتعلق بطرح اقتراحات الكايزن، من المفترض لأعضاء مجموعة تنفيذ المهام التي يرأسها فريق تحسين العمل النظر في كيفية تحسين الوضع حيث تقابلهم عقبات. ثم يجوز لهم حينها التصدي لحل المشكلات غير المرئية مثل عملية تسيير العمل أو استهلاك الوقت. وفي ظل هذه الظروف، يتم توفير أدوات ضبط الجودة، وهي وسائل عديدة قابلة للتطبيق على عملية الكايزن، لتحديد حجم الأوضاع الحالية غير المرغوب فيها. والحرص على تحليل الأسباب باستخدام العلاقة بين الأسباب والآثار وتحديد الحلول الممكنة يعد كل منهما أساساً في عملية تطبيق الكايزن، خصوصاً فيما يتعلق بحل المشكلات غير المرئية. والعملية برمتها، على نحو ما ذكر أعلاه، تفيد وجود عملية تصور للأسباب غير المرئية.

بناءً على دورة التخطيط - التنفيذ - الفحص - التصرف (PDCA)، تم وضع عملية الكايزن كعملية لتسلسل الأحداث، تعرف باسم "نهج ضبط الجودة". ونهج ضبط الجودة هو إجراء أساسي لحل المشكلات بطريقة علمية وعقلانية وبكفاءة وفعالية. وفي الوقت ذاته، فإنه عبارة عن أساليب أساسية لحل المشكلات، والذي يسمح لأي فريق عمل أو مجموعة حل أصعب المشكلات بل وأكثرها إلحاحاً بطريقة عقلانية وعلمية. ويتكون نهج ضبط الجودة من سبع خطوات أساسية. عادة يتم وضع إطار زمني محدد لعملية حل المشكلات، لأن إدراك الوقت أمر حيوي جداً في الخط الأمامي للعمل الحقيقي. ومما ينصح به هو أن يتم إنهاء نهج واحد لضبط الجودة في غضون ستة أشهر تقريباً. وإذا كان نهج ضبط الجودة أقصر من ستة أشهر، فسيتمتع على أعضاء وحدة العمل المشاركين في العملية التواكب مع كل خطوة واستخدام أدوات ضبط الجودة أو مراقبتها بشكل صحيح. وإذا كان نهج ضبط الجودة أطول من ستة أشهر، فسيصاب الأعضاء بالضعف والتنبيط في التصدي لحل المشكلات. وينبغي تحديد الموضوع الذي يحوز الأولوية القصوى لحل المشكلات لوحدة العمل المعنية لكي تقوم بتطبيق الكايزن. وعلى نحو ما تم ذكره بالفعل، ينبغي أن يكون الحل قابلاً للتحقيق في غضون ستة أشهر.

تكمّن الخطوات السبع فيما يلي؛

- الخطوة ١؛ تحديد الموضوع، ووصف المشكلة
- الخطوة ٢؛ فهم الوضع وتحديد الهدف، وتحليل المشكلات والأهداف المحددة
- الخطوة ٣؛ التخطيط
- الخطوة ٤؛ تحليل الأسباب
- الخطوة ٥؛ التخطيط وتنفيذ التدابير المضادة
- الخطوة ٦؛ مراجعة النتائج
- الخطوة ٧؛ توثيق نهج الضبط ووضعه

الخطوة ١؛ تحديد الموضوع، ووصف مجالات المشكلات وترتيبها من حيث أولوية الاهتمامات

نظراً لأن أعضاء فريق تحسين العمل سيتعاونون مع بعضهم البعض بشأن تطبيق الكايزن لمدة ستة أشهر، فإنه من الأهمية بمكان تحديد أحد الموضوعات التي تمثل تحدياً وعامل جذب في الوقت ذاته. ويتحتم على فريق تحسين العمل إخطار الإدارة العليا عبر فريق تحسين الجودة بالمشكلة، والتي يتوقع إزالتها من خلال تطبيق الكايزن. وإنجاز ما تم ذكره أعلاه، تعد النقاط التالية مفيدة في تحديد الأوضاع الحالية غير المرغوب فيها.

- التحقق من اقتراحات الكايزن والتي ينبغي حلها من قبل الفريق
- التحقق من الأدوار وأوصاف المهام لكل فريق عمل وإدارة
- التحقق من السياسات والأهداف المنوطة بها وحدة العمل والإدارة
- إجراء زيارة دراسية إلى أماكن العمل التي تعاني من وطأة المشكلات
- صياغة نهج للإبلاغ ورفع التقارير باستخدام مقاطع الفيديو/الصور، إن أمكن

نقاط التفقيش المعدة لتحديد موضوع الكايزن المناسب

الموضوع يكون

- قضية عامة لكل أفراد وحدة العمل
- ذا درجة عالية من الأهمية والصلة في وحدة ومكان العمل
- يمكن إدارته في مكان العمل من قبل مجموعة تنفيذ المهام
- يمثل تحدياً لكن يمكن إنجازه
- يبدو بدون أثر سلبي

- له صلة بسياسات وأهداف المستشفى
- يحتمل تطوير إمكانيات وقدرات جديدة لأفراد وحدة العمل بما في ذلك أعضاء فريق تحسين العمل

أمثلة على الموضوعات المناسبة لتطبيق الكايزن في المستشفيات

- تقليل أوقات الانتظار أو الأوقات الضائعة في ظل تسلسل تنفيذ المهام عند مكتب الاستقبال، وأثناء صرف الدواء من الصيدلية، وفي المختبر، والمكاتب الإدارية وهكذا،
- تقليل عدد طلبات الأدوية المفقودة في المستوصفات الطبية،
- الحيلولة دون وقوع القشل في الحفاظ على درجة حرارة وجبات المستشفى قبل تقديمها،
- الحد من إنفاق الكهرباء واستخدام المياه
- تقليل أوقات تحضير الأدوات والمواد المستهلكة المفترض استخدامها في حالات الطوارئ

الخطوة ٢؛ فهم الوضع وتحديد الهدف، وتحليل المشكلات والأهداف المحددة

٢-١... تحليل المشكلات وتحديد المجالات المهمة الرئيسية للتحسين

في الخطوة الأولى في العملية التحليلية، ينبغي على أعضاء فريق تحسين العمل جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع المحدد. وينبغي أن تكون البيانات الكمية والكيفية في يديه. ومن المتوقع لوسائل تجميع البيانات، المستخدمة هنا، أن تكون موحدة ومنسقة قبل الحصول على موثوقية أفضل للبيانات المجمعة. ويمكن الحصول على البيانات الموثوقة إذا قام الموظفون، المعنيون بمعالجة البيانات، بمعايرة المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي على نحو فعال بين مجموعة تنفيذ المهام. ومصطلح "الوضع"، المستخدم هنا يتضمن الأوضاع ذات الصلة بالموضوع المحدد في الماضي، إلى جانب الموضوع الحالي. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً على مجموعة تنفيذ المهام أن تقوم بالدراسة الجيدة للعوامل المختلفة المؤثرة على "الوضع". ويتعين إتمام عملية فهم الوضع الحالي غير المواتي من خلال الفحص الدقيق فيما يتعلق بأي مدى يعد هذا الوضع غير مرض، وفي الوقت نفسه إلى أي مدى كان سيئاً في الماضي.

٢-٢... إجراءات تحقق مفيدة لفهم الوضع

- جمع بيانات الجدول الزمني وإظهارها على المخططات أو الرسوم البيانية
- التحقق من تدفق عمليات سير العمل وإظهارها على المخططات أو الرسوم البيانية
- تجميع الأحداث، التي كان لها تأثير على تغيير الوضع إيجاباً وسلباً

تحليل الروابط التي تربط بين المشكلات في تدفق العمل من خلال إظهار تدفق العمل مع البيانات من خلال الوضع في طبقات

٢-٣... أهداف محددة ونتائج متوقعة ومراحل رئيسية

ينبغي تحديد الأهداف الخاصة بالمشكلات وسبل حلولها عن طريق موازنة الأوضاع المثالية والقيود المفروضة على عوامل التحديد، مثل المدة والتكلفة والموارد البشرية. وينبغي توضيح النتائج المتوقعة لعملية حل المشكلات في هذا الشأن بصورة واضحة بناءً على المعايير التالية.

ماذا	-خصائص محددة للموضوع
كم	-القيمة المستهدفة الكمية للموضوع
كيف	-القيمة الكيفية المستهدفة للموضوع
متى	-الحد الزمني لأنشطة دورة ضبط الجودة لحل الموضوع
إلى من	-الجهات المستفيدة المستهدفة ذات الصلة بالموضوع
أين	-المنطقة المستهدفة ذات الصلة بالموضوع

تهدف الخطوة ٢، المذكورة أعلاه، إلى الكشف عما يعتبر خطأ، وما الذي يحتاج إلى معالجة وسبل المضي قدماً. وإذا لم يتم اتخاذ الخطوة ٢ بشكل صحيح، فإن الخطوات التالية ستذهب أدراج الرياح نظرًا للصعوبات التي ستواجهها. إذ سيكون من الصعب بلا شك لمجموعة العمل الوصول إلى الهدف المتوقع.

الخطوة ٣؛ التخطيط

من الضروري أن يقوم فريق تحسين العمل، عند تناول موضوع الكايزن، بوضع الخطة كفريق وتخصيص الأدوار والمهام والمسؤوليات لكل فرد من أفراد مجموعة العمل. ومن المفترض أن يشارك كل الأفراد بصورة عادلة في تحمل المسؤولية المخصصة لأنشطة الكايزن في ضوء مهاراتهم ومسؤولياتهم في مكان العمل. كما أنه ينبغي رسم كل الأنشطة في الكايزن على مخطط مزود بجدول زمني ومؤشرات عن الأعضاء المسؤولين. ويكون المخطط ضرورياً لرصد حجم الفجوة بين الأوضاع المخططة والأخرى الفعلية.

الخطوة ٤؛ تحليل الأسباب

هذه الخطوة هي الخطوة الأكثر أهمية في فلسفة الكايزن باستخدام نهج ضبط الجودة. يُظهر التحديد الدقيق للأسباب الحقيقية تلميحات مختلفة تتعلق بوضع تدابير الحل. وإذا تعذر على فريق تحسين العمل وأعضاء مجموعة العمل تحديد أسباب المشكلات المرئية، فعندها ستكون التدابير المضادة، المخططة من قبل المجموعة، عملية. ويمثل تحليل الأسباب في واقع الأمر عملية استقصاء باستخدام منطق "العلاقة بين الأسباب والآثار". ويمكن تحديد الأسباب الجذرية، التي قد تكون أسباباً أساسية حاسمة للعديد من المشكلات المرئية، في هذه العملية التحليلية. ويتم طرح الأفكار الخاصة بالإجراءات الضرورية، التي ينبغي اتخاذها كتدابير مضادة، تلقائياً في مرحلة لاحقة، من خلال استثارة الأفكار (العصف الذهني أو التفكير الإبداعي). وسيتم فيما يلي تناول أدوات ضبط الجودة، التي يمكن تطبيقها على هذه العملية التحليلية. وسيكون هناك مزيد من التفاصيل في الفصل التالي. فهنا وخلال هذا القدر من توضيح عملية الكايزن، يقف القراء فقط على الأسماء بتصور جيد يتعلق بالمحتويات.

- مخطط عظم السمكة (الأسباب - الآثار) أو شجرة المشكلات
- مخطط باريتو
- الرسوم البيانية
- أوراق الفحص
- المدرج التكراري (الهستوجرام)
- مخططات التبعر
- مخططات الضبط والمراقبة

ويمكن تلخيص تسلسل هذه العملية التحليلية على النحو التالي:

- استثارة الأفكار لتحديد المشاكل
- فرز المشاكل في "العلاقة بين الأسباب - الآثار"
- تقييم الأسباب والكشف عن الأسباب الجذرية
- تحليل أحد الأسباب الجذرية
- رسم نتائج التحليل
- تحليل سبب جذري آخر ولأكثر من مرة
- تحديد الأسباب المستهدفة ذات الأولوية للوصول إلى الحل

الخطوة ٥؛ التخطيط وتنفيذ التدابير المضادة

٥-١...تخطيط التدابير المضادة

ينبغي على فريق تحسين العمل وأعضاء مجموعة العمل النظر في التدابير المضادة الممكنة بأكبر قدر ممكن، مع الاهتمام بالتسلسلات التالية ذات الصلة بطبيعة المشكلة المستهدفة. وتكمن العمليات والإجراءات الخاصة بالعمل التشاركي في (١) دراسة المشكلات من جميع الزوايا، (٢) وجمع الأفكار من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في قطاعات المنبع والمصب لنظام العمل، (٣) ومناقشة الموضوع بعقل متفتح وتجنب النقد لمجرد النقد. ولكي يتسنى تجميع أفكار على نطاق واسع من العديد من مجموعات الأشخاص المعنيين، تتوفر هنا سبل عديدة للتفكير، إذا ما كانت مجموعة العمل التي يقودها فريق تحسين العمل ترغب في أن تكون في وضع أفضل على صعيد الكفاءة والفعالية فيما يتعلق باستثارة الأفكار والعمل الجماعي.

السبل الإستراتيجية للتفكير بشأن توليد الأفكار في عملية استثارة الفكر^٢

- الإزالة
- الانعكاس

^٢ المصدر؛ [the QC problem solving approach] تأليف Katsuya Hosotani 1992، صفحة ٩٦

- المعتاد والاستثنائي
- الثابت والمتغير
- التوسع والتقليص
- الجمع والفصل
- التجميع والنشر
- الجمع والطرح
- تغيير النظام
- المتشابه والمختلف
- الكفاية والإحلال
- التوازي والتسلسل

دراسة مكونات مفهوم 4M لتعزيز الإنتاجية والجودة

- القوى العاملة (Manpower)
- الآلات (Machines)
- المواد (Materials)
- الوسائل (Methods)
- (الموارد البشرية)
- (المرافق والمعدات المادية والأجهزة الأخرى)

الأسئلة الخمسة (5W1H) وثيقة الصلة بالخطوة التشغيلية

- ماذا
- من
- متى
- من
- أين
- كيف

يمكن ترتيب أولويات التدابير المضادة بعد عملية التحديد المذكورة أعلاه. وتعد الكلمات الرئيسية الثلاث، الفعالية والجدوى والكفاءة، مفيدة في تحديد الأولوية فيما يتعلق بالتدابير المضادة المرشحة والمختلفة. تمثل هذه العملية نوعاً من التحليل البديل الذي يعتمد على الطريقة العملية للتفكير التي تراعي الكلمات الرئيسية الثلاث المذكورة آنفاً. وينبغي إعادة التأكيد على التدابير المضادة المنتقاة للتنفيذ والاتفاق عليها فيما بين أعضاء الفريق.

٥-٢... تنفيذ التدابير المضادة

قبل تنفيذ التدابير المضادة، يعد تسجيل الوضع الراهن مع القيود المحيطة به نشاطاً أساسياً لملاءمة عمليات التقييم والرصد المستقبلية. لغرض الإيضاح المرئي وكذلك لسهولة إثبات التغييرات، فإنه ينصح بشدة توفير مواد تتمثل في النقاط صور و/أو مقاطع فيديو. وينبغي تسجيل كل خطوة من خطوات تنفيذ التدابير المضادة بشكل مناسب، مع ملخص، في وثائق. ومن المتوقع أن يصبح هذا الإجراء جزءاً من الممارسات الإدارية الروتينية في نطاق أوسع في المستشفى برمتها.

وينبغي أن يتم تقييم التغييرات التي تُجرى بعد المرحلة الأخيرة في عملية حل المشكلات بموضوعية وبشكل تعاوني من قبل فريق تحسين الجودة وفريق تحسين العمل. على أن تتم مشاركة النتائج من قبل مجموعة العمل كلها مع اعتبار حقيقة أنهم اكتشفوا تقليلاً في عبء العمل وتحسين كفاءة العمل. ومهما كان الأمر، فسوف يكتشفون بعض الملاحظات الإيجابية من كل من العملاء الداخليين والخارجيين.

الخطوة ٦؛ مراجعة النتائج

يقوم كل من فريق تحسين العمل وأعضاء مجموعة العمل بمراجعة نتائج التدابير المضادة التي تم تنفيذها في الخطوة السابقة. وتكون العمليات التالية مهمة.

تجميع بيانات نتائج التحسين من خلال مؤشرات عملية

- مقارنة الوضع المثالي بالنتيجة الفعلية
- تحديد الفوائد من وراء اتخاذ التدابير المضادة
- تحليل سبب النجاح/الفشل (عند الضرورة)

تكون المؤشرات، على نحو ما ذكر أعلاه، هي أدوات قياس، والتي ينبغي صياغتها مهنيًا ووضعها في أماكن مناسبة في تسلسل العمل. وعادة ما تتم إضافة الشروط التالية للمؤشرات القابلة للتنفيذ.

- ما هي الأهداف التي ينبغي قياسها؟
- ما هو نطاق التغيير المتوقع؟
- ما المكان الذي ينبغي فيه قياسه؟
- متى ينبغي قياسه؟
- من يقوم بقياسه؟
- كيف ينبغي قياسه؟

الخطوة ٧؛ توثيق التوجيهات ووضعها

يقوم فريق تحسين العمل وأعضاء مجموعة العمل بدراسة الوسائل التي تحول دون التراجع وتوسيع نطاق النتائج إلى الجزء الآخر من المؤسسة باستخدام معايير جديدة للإجراءات، والتي تتم صياغتها بناءً على النتائج والأدلة في عملية الكايزن. ولتفادي التراجع، فإنه ينبغي إمعان النظر في دراسة الظروف الخارجية التي تقع خارج نطاق السيطرة، والتي قد تؤثر سلبيًا على الوضع المحسن الذي حققه تطبيق نهج الكايزن، جيدًا وضمها إلى خطة التأكد من الاستدامة. ومهما يكن، فإن وضع القواعد واللوائح ومشاركة المسؤوليات بين المجموعات المعنية يمثل ضرورة ملحة. ويمثل الأخذ بمبدأ توحيد سير العمل واحدًا من القضايا الرئيسية للمحافظة على نتائج الكايزن جنبًا إلى جنب مع نشر النموذج الجديد لتحسين العمل في جميع أنحاء المؤسسة.

عمومًا، تكون الإجراءات التالية ضرورية لتحقيق عملية التوحيد

- التحديد الواضح لكل النقاط الرئيسية للطريقة الجديدة
- الحصول على اتفاق بشأن مجالات العمل ذات الصلة
- الحصول على موافقة الرؤساء
- اتباع الإرشادات الرسمية للمؤسسة عندما تكون هناك حاجة إلى وضع المعايير أو التوجيهات ومراجعتها أيضًا

وفي حالة المراجعة، فإنه ينبغي إدراج الحقائق، ذات الصلة بالأسباب، والوقت/التاريخ والمناصب المسؤولة، بشكل واضح إلى النسبة المخصصة للمستندات. وينبغي توسيع نطاق الإعلان عن المراجعة جنبًا إلى جنب مع برنامج التأييد للإصدار الحديث للمعايير/التوجيهات.

III-٣-٤...القضايا التنظيمية والموارد الضرورية لتنفيذ الأنشطة

إن التزام الإدارة العليا أمر مهم للغاية لبدء أنشطة الكايزن، وذلك كما تم توضيحه في مقدمة أنشطة مفهوم 5S. وفي الوضع الحرج، يتذمر معظم كبار المديرين قائلين "هذا ليس خطئي" أو "إنني أبذل قصارى جهدي ولكن لا أحد يعمل بما فيه الكفاية"، ويتجاهل صوت موظفي الخطوط الأمامية. إذا أرادت الإدارة العليا أن تصبح مجموعة من المديرين الأكفاء، فإنهم سيدركون أن "الأزمة ما هي إلا فرصة للتغيير"، "وأن إلقاء اللوم على المشاكل لا يؤدي إلى نفع". ومن الواضح أيضًا أن مجموع العاملين في الخطوط الأمامية يستمعون إلى مشاكل المرضى أكثر من الإدارة العليا. وفي ظل هذه الظروف، فإن أنشطة الكايزن ستعمل على تحسين الوضع داخل المستشفى، وهذا إذا وعدت الإدارة العليا بالإيفاء بالالتزامات التالية.

- وصف التوجيهات والأهداف الواضحة
- مشاركة التوجيهات والأهداف مع جميع الموظفين من خلال التواصل المستمر
- اتخاذ القرارات بناءً على الأدلة والبراهين

- اختيار أدلة قابلة للقياس من أجل اتخاذ القرارات
- قياس الأدلة عن طريق الموظفين في مكان العمل
- الثقة في الموظفين
- عدم الخوف من التغيير والتحدي

بناءً على ما سبق، فإنه يتعين على الإدارة العليا ألا تنسى أن تحقيق الكايزن (تحسين الإنتاجية) يعتمد على رضا الموظفين. وإذا تم تحقيق الإنتاجية من خلال التضحية برضا الموظفين، فإن هذا لا يعتبر الكايزن (تحسين)، وإنما مجرد صفقة (تبادل) بين الإنتاجية ورضا الموظفين.

ستقوم بتنفيذ أنشطة الكايزن فرق صغيرة تسمى حلقة ضبط الجودة أو فريق تحسين العمل. ويتكون الفريق من مجموعة صغيرة تتألف من موظفي الخط الأول الذين يراقبون باستمرار جودة شبكتهم ومنتجاتهم وخدماتهم ويعملون على تحسينها. وتعمل هذه المجموعات الصغيرة بشكل مستقل، وتسنعين بمفاهيم وتقنيات ضبط الجودة وغيرها من أدوات تحسين الجودة، كما تعزز تطوير الذات والتطوير المتبادل. **إن أنشطة فريق تحسين العمل أو حلقة ضبط الجودة هي أنشطة دورية تمتد لمدة ستة شهور تقريباً** وعندما تحقق حلقة ضبط الجودة الهدف المحدد في المدة المحددة، فسوف يتم على الفور اختيار هدف الكايزن الجديد بناءً على توجيهات وأهداف المؤسسة. وسوف يتم تحقيق الكايزن من خلال الأنشطة المستمرة لحلقة ضبط الجودة.

إن أنشطة حلقة ضبط الجودة هي أنشطة أساسية لتحسين الإنتاجية والجودة، وتهدف أيضاً لتطوير قدرات الأعضاء بغرض تحقيق الذات ولجعل مكان العمل أكثر متعة وحيوية وإرضاءً للموظفين ولتحسين مستوى رضا العملاء وللمساهمة في بناء المجتمع.

يتولى المسؤولون التنفيذيون والمديرون مسؤولية التأكد من أن أنشطة حلقة ضبط الجودة تسهم في تحسين الحالة الصحية للمنشأة من خلال معالجة أنشطة حلقة ضبط الجودة باعتبارها جزءاً هاماً من تطوير الموظفين وتنشيط مكان العمل وممارسة أنشطة تحسين الجودة على مستوى الشركة بشكل شخصي، مثل الإدارة الشاملة للجودة وتوفير التوجيه والدعم للمشاركة الكلية مع احترام إنسانية جميع الموظفين.

في الخطوة الأولى، يجب ترقية فريق تحسين العمل إلى **حلقة ضبط الجودة** وكذلك ينبغي ترقية **فريق تحسين الجودة**. وعلى الرغم من بقاء اسم فريق تحسين العمل كما هو، فإنه يجب ترقية وظيفة فريق تحسين العمل إلى حلقة ضبط الجودة. ويهدف فريق تحسين العمل إلى تعزيز أنشطة مفهوم 5S في العديد من أماكن العمل، وكذلك تجميع آراء موظفي الخطوط الأمامية وتحديد المشاكل وتدريب الموظفين على مفهوم 5S ومراقبة مدى تقدمه، وما إلى ذلك. إن فريق تحسين الجودة الجديد الذي تمت ترقيته وظيفياً، أو ما يسمى بالأمانة العامة للجودة هو وحدة قيادة الكايزن في المستشفى والموظفين بدوام كامل الذين سيتم تعيينهم. وتهدف "الأمانة العامة للجودة" إلى تعزيز أنشطة الكايزن في المستشفى بأكملها ووصف الاتجاه الدوري للكايزن وهدفه وتنظيم حلقة ضبط الجودة وتدريب أعضاء حلقة ضبط الجودة وتسهيل عمل حلقة ضبط الجودة وتدريب الموظفين على أدوات ضبط الجودة ودعم أنشطة حلقة ضبط الجودة ورصد التقدم الذي تحرزه كل حلقة من حلقات ضبط الجودة وتأييد أنشطة حلقة ضبط الجودة، وأخيراً تقديم عرض لعملية الكايزن والنتائج. جدير بالذكر أن عدد الموظفين بدوام كامل في الأمانة العامة للجودة لا يكفي للترويج لأنشطة الكايزن على مستوى المستشفى. ومن ثم، فإنه يتعين على قائد حلقة ضبط الجودة استيعاب عملية ضبط الجودة (نهج ضبط الجودة) جيداً ويتحلى بالمهارات المناسبة للتعامل مع أدوات ضبط الجودة ويكتسب الصفات المناسبة للقيام بدوره كقائد، مثل التوجيه والتواصل والقدرة على معالجة المشاكل والقدرة على جذب الانتباه والتدريب وتذليل الصعاب والتسهيل والتنشيط، وغيرها من الصفات.

تبذل الصناعة اليابانية مجهودات كبيرة لتسهيل أنشطة حلقة ضبط الجودة، وكما سبق وذكرنا في الأجزاء السابقة من هذا الكتاب، فإن هناك الكثير من منهجيات العمل لحلقة ضبط الجودة. وبممكنك الاستفادة من خبرات الصناعة اليابانية في المستشفى التابعة لك بسهولة.

III-3-5... نصائح قيمة لممارسة الكايزن

إذا أردت تطبيق الكايزن، فإن هناك الكثير من الأمثلة الجيدة والسيئة في قطاع الصناعة في اليابان. ومع ذلك، فإن نقطة البداية التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند تطبيق الكايزن هي كيفية تقليل حجم الأعمال غير الضرورية والتي تسمى —الميمات الثلاث في اللغة اليابانية؛ "MURI = العمل الشاق"، "MURA = مخالفة النظام"، "MUDA = الهدر" كما ذكرنا آنفاً. وفيما يلي النصائح التي تهدف إلى تطبيق الكايزن بصورة أفضل من التجربة اليابانية.

تغيير العملية

- لتقليل المجهود كثيرًا
- لتجنب الاهتمام كثيرًا
- لعدم الفحص كثيرًا
- للتنفيذ بشكل طبيعي
- للتفكير في تقليل الوقت المستغرق لتحقيق رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية والجودة والسلامة

التخطيط مع التنفيذ

- للنظر في جدوى الخطة
- لتجنب التأثير السلبي من جراء التنفيذ

بالإضافة إلى ما سبق، فإن هناك العديد من العبارات المفيدة التي تصف المفتاح لتحقيق النجاح في تطبيق الكايزن. وتتضمن هذه العبارات أفكارًا جديرة بالثقة من أجل تطبيق أفضل للكايزن، وبالتالي الحصول على نتائج أفضل.

- لا يوجد عمل معتاد دون تنفيذ
- مشاركة العمل المعتاد من خلال توحيد المقاييس
- التنفيذ سيجعل العمل معتادًا

- بزوغ التحدي من النجاح الضئيل
- الفشل هو النواة لتحقيق المزيد من النجاح
- ولكن الفشل الكبير يثبط عزيمتك
- النجاح يعلي همته حتى وإن كان بسيطًا

- البحث عن الواقع
- القياس المستمر سيستغرق وقتًا
- الحساب سيؤدي إلى حدوث الأخطاء
- للتفكير في وظيفة ضرورية من أجل تحقيق الهدف في أقل وقت ممكن

III-٤... الإدارة الشاملة للجودة

III-٤-١... التعريفات والشروح

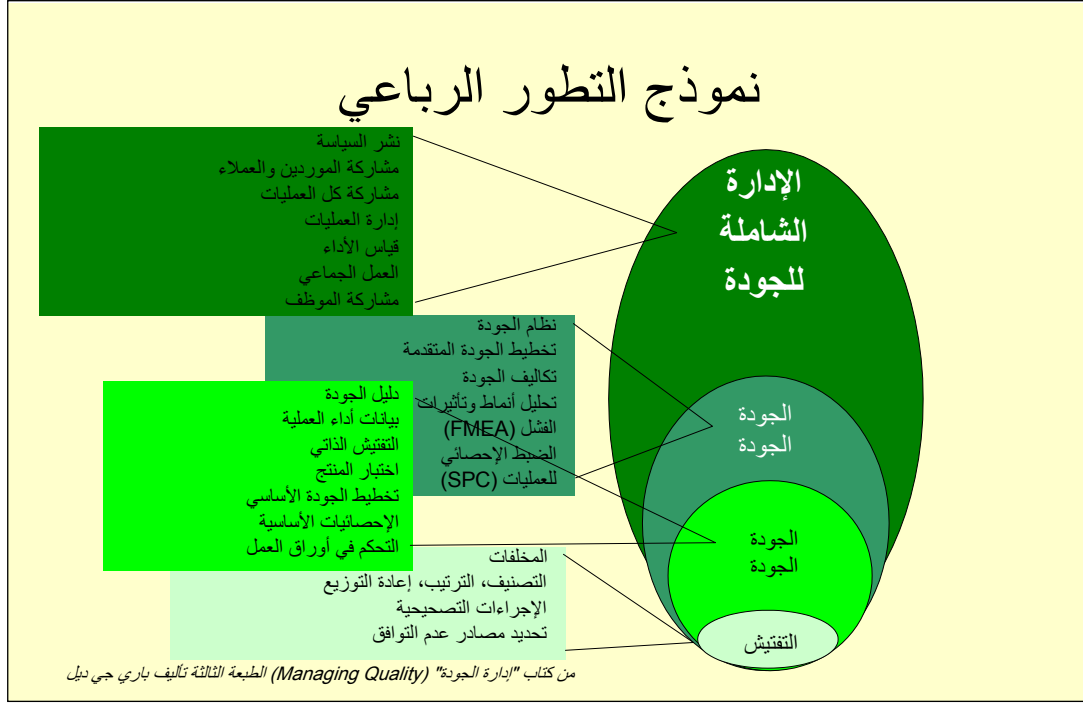
الإدارة الشاملة للجودة (إدارة الجودة الشاملة) هي إدارة شاملة وتشاركية تضم عدة أنواع من الأساليب المنهجية والعلمية، والتي يتم من خلالها التأكيد على "جودة المنتجات أو الخدمات" بشكل خاص بهدف ضمان تحقيق النجاحات الإدارية أيضًا في زيادة الإنتاجية ومراقبة التكاليف وتحسين التسليم الفعال وتعزيز السلامة وإنشاء الروابط الأخلاقية على مستوى الموظفين والمؤسسة ككل. وتتميز الإدارة الشاملة للجودة، في الوقت نفسه، بتطبيق المنهج الجماعي في كل وحدة عمل أو وظيفة في السلم الإداري وبتمكين المتجهات الإدارية الثنائية من الأعلى للأسفل ومن أسفل إلى أعلى. وفي بيئة إدارة المستشفيات في القطاع العام، فإنه يتم تفسير الإدارة الشاملة للجودة منطقيًا باعتبارها منهجًا مكونًا من ثلاث خطوات؛

- (١)...تحسين بيئة العمل باستخدام مفهوم 5S
- (٢)...ممارسة الكايزن لحل المشاكل في عمليات العمل ومحتويات الخدمة في جميع أعمال الخطوط الأمامية
- (٣)...تطبيق الإدارة الشاملة للجودة من أجل تعديل عملية صناعة القرار التي تستفيد بشكل كامل من الأدلة الموثوقة المقدمة من عمليات الكايزن والتي كانت تطبق باستمرار من قبل القوى العاملة

لقد ورد تعريف الإدارة الشاملة للجودة في المستندات الرسمية لشهادة الأيزو 8402 على النحو التالي.

—أسلوب لإدارة المؤسسة متمركز حول الجودة وقائم على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويهدف إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال رضا العملاء وتقديم الفوائد لجميع أعضاء المؤسسة والمجتمع

عندما تسأل ما هي الإدارة الشاملة للجودة، فإنه بإمكانك العثور على العديد من الإجابات في الكتب ومواقع الويب. في مجال إدارة الأعمال، توصف الإدارة الشاملة للجودة على أنها النتيجة النهائية للثورة القادمة وتظهر بوضوح في المخطط التالي، من أجل التمكين لإدارة الجودة.



توجد العديد من المصطلحات المهمة الأخرى المرتبطة بإدارة الجودة. ولقد تم الاستشهاد ببعض التعريفات المفيدة من شهادة الأيزو 8042 من أجل تحقيق استيعاب أفضل.

التفتيش

يتضمن عددًا من الأنشطة، مثل قياس أو فحص أو اختبار أو معايرة خاصة أو أكثر في إحدى المنشآت ومقارنة النتائج مع المتطلبات المحددة من أجل تحديد ما إذا تم تحقيق التوافق لكل خاصية أم لا.

ضبط الجودة

التقنيات والأنشطة التشغيلية المستخدمة في تحقيق متطلبات الجودة

ضمان الجودة

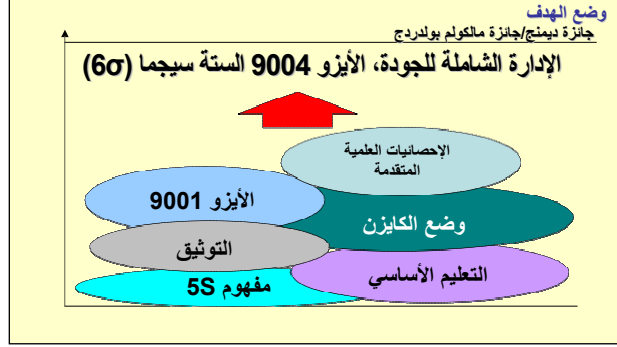
كافة الأنشطة المخطط لها والمنهجية التي تم تنفيذها ضمن نظام الجودة والتي تثبت الحاجة لها لتوفير الثقة الكافية في أن مدخلًا معينًا سيستوفي متطلبات الجودة.

تحتل الإدارة الشاملة للجودة مرتبة أعلى في تصنيف الأساليب الإدارية المختلفة عن قمة الترتيب الهرمي مع أساليب أخرى كما هو مبين في الرسم التوضيحي أدناه. ومن الواضح أن مفهوم 5S يأتي في الطبقة السفلى بسبب طبيعته إلى جانب "التعليم الأساسي". بعد ذلك، يأتي "التنميط" في الطبقة التالية، حيث ينبغي أن يتم تطبيقه بناءً على بيئة العمل المحسنة. يأتي الكايزن، المرادف للتحسين المستمر للجودة، في الموقع الظاهر المترابط مع كل الأساليب الأخرى في الشكل.

طريقة تويوتا! في قطاع الصحة



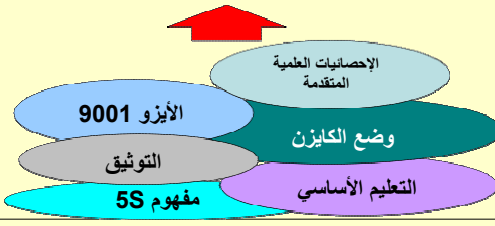
نموذج ضبط الجودة في قطاع الصناعة



وضع الهدف

جائزة ديمنج/جانزة مالتوم بولدرج

الإدارة الشاملة للجودة، الأيزو 9004 الستة سيجما (6σ)



تشمل الإدارة الشاملة للجودة إدارة الجودة على مستوى المؤسسة. وتتضمن "أنشطة الإدارة" أبعادًا مختلفة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والضمان. وتمثل كلمة "الشامل" في مصطلح الإدارة الشاملة للجودة هنا بعدين مهمين للغاية في "الجودة". البعد الأول هو قضايا الجودة التي ترتبط بمستويات رضا العملاء. ومن الواضح أن البعد الثاني هو المعنى المباشر لجودة المنتجات أو الخدمات. وبناءً على تلك التعريفات، فإن أية مؤسسة تطبق الإدارة الشاملة للجودة مطالبة بالحفاظ على معايير معينة في جميع جوانب عمليات الإنتاج أو عمليات إعداد وتقديم الخدمات. وبطبيعة الحال، فإنه من المفترض أن يتم تخفيض الهدر والعيوب إلى أدنى مستوى ممكن.

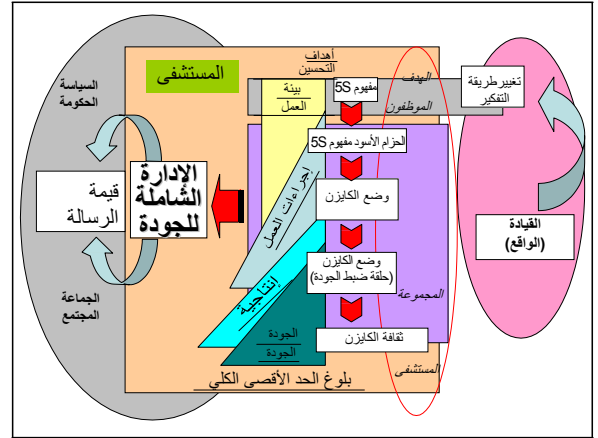
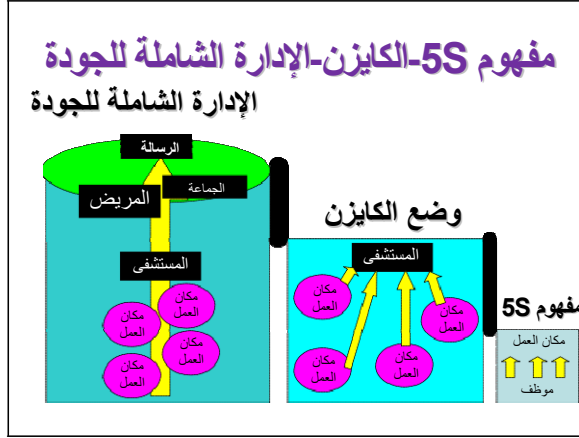
في القطاع الصناعي، تتم مناقشة منهج الإدارة الشاملة للجودة في كثير من الأحيان ويتم الاستشهاد عليه بأمتثلة متنوعة من "نظام تويوتا الإنتاجي" أو "منهجية المرونة" أو "الستة سيجما" أو "نظرية القيود". ومن الممكن أن نلخص ما سبق في أن المفهوم الأساسي للإدارة الشاملة للجودة هو تعديل نظام الإنتاج الكامل بدقة لمنع الإنتاج الزائد، وكذلك منع حدوث نقص في المنتجات النهائية في عملية التصنيع.

ومع ذلك، فإنه في قطاع الصحة، ولا سيما في خدمات مستشفيات القطاع العام، ينبغي فهم الإدارة الشاملة للجودة على أنها منهج لتعزيز الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة، وأنها تسعى كذلك إلى القضاء على الأنشطة غير المنتجة. في المستشفيات، يرغب كل عميل أو مريض في أن يحظى بالرعاية والاهتمام في إطار التنفيذ السلس لخدمات المستشفى في كل الأماكن بدءًا من لحظة دخوله المستشفى وحتى خروجه منها

III-4-2... الإدارة الشاملة للجودة هي الطريقة المثلى لاستخدام الموارد واستثمارها على المستوى الكلي

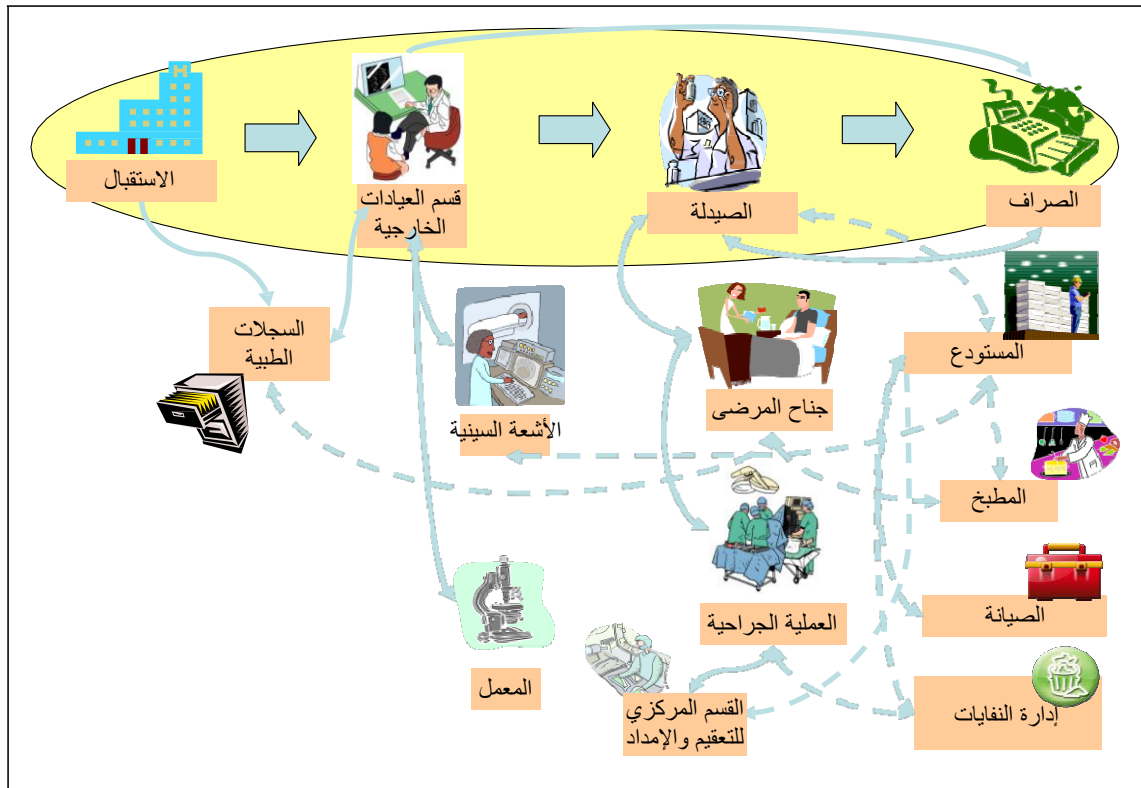
يجوز فقط بعد تحقيق تحسين بيئة العمل على مستوى المؤسسة واستمرار تنفيذ الكايزن على مستوى المؤسسة أن يعلن فريق الإدارة العليا عن تطبيق الإدارة الشاملة للجودة مع عملية صنع القرار المستندة إلى الأدلة من أجل إدراك الطريقة المثلى لاستخدام الموارد واستثمارها على المستوى الكلي.

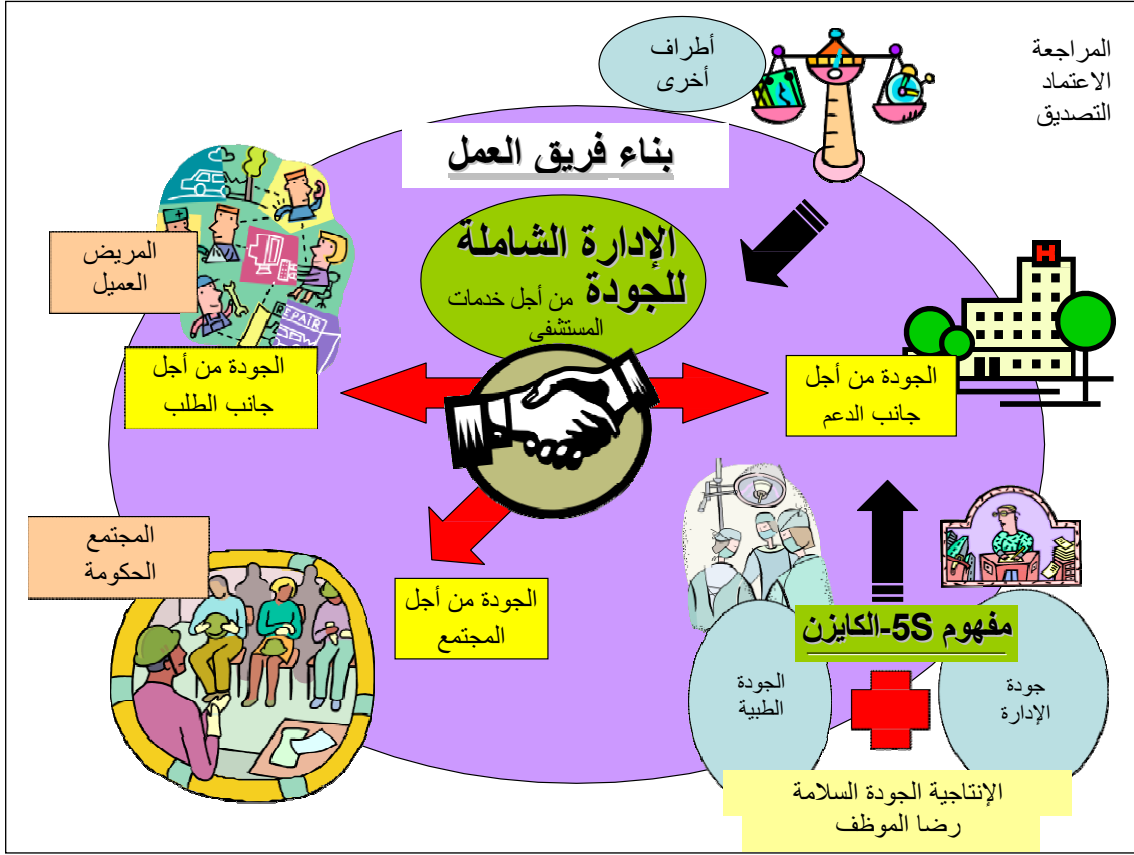
في حين أن الكايزن يعد وسيلة لإجراء التحسينات في عملية العمل والنتائج في كل خط من الخطوط الأمامية في القطاع/على مستوى القسم، فإن الإدارة الشاملة للجودة هي طريقة لتحسين المؤسسة بأكملها من خلال استخدام الموارد والمدخلات المالية الإضافية. ولهذا الغرض، يجب أن تتوفر لدى مجموعة الإدارة العليا القدرة الكافية لتحليل الأدلة التي تم جمعها من كل وحدة عمل. وكما سبق وتطرقتنا مرارًا وتكرارًا في الفصول وال فقرات السابقة، فإن تحسين بيئة العمل ومفهوم 5S يساهمان في بناء الأسس الإدارية اللازمة لتنفيذ الكايزن عن طريق تعزيز حساسية وقدرة وحدة العمل المعنية أو فريق العمل أثناء عملية تنفيذ أنشطة مفهوم 5S.



من الواضح أن التنسيق الوظيفي بين الوظائف المختلفة شرط مسبق لظروف العمل المرشدة في المستشفيات. وينبغي إدراك التنسيق الجيد في التعامل مع الوظائف المتنوعة في مجال الخدمات اللوجستية والخلفية والخطوط الأمامية، وذلك إذا رغبت المستشفى في أن توصف بأنها مركز متميز. ويتم توثيق رسالة المستشفى جيداً وسياستها ورؤيتها، ومن ثم نشرها بين كافة الموظفين، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المعنيين الآخرين بما فيهم مناطق الخدمة الطبية.

يمكن أن يتم تحقيق عملية التحسين على المستوى الجزئي لعملية العمل والنتائج في غضون فترة قصيرة نسبياً عن طريق إكمال أنشطة الكايزن في مكان عمل واحد في المستشفى. ومع ذلك، فإن هذا لا يكفي لضمان تحقيق التحسين على المستوى الكلي، إذا لم يتم تعديل و/أو تحسين عمليات العمل الأخيرة جيداً لتلبية الاحتياجات. في المستشفى، حيث يتم الحفاظ على تطبيق الإدارة الشاملة للجودة، فإن كل ممر يربط بين الوظائف المختلفة يتم تحسينه على مستوى الكفاءة والفعالية على حدٍ سواء. وبالإضافة إلى ذلك، فإن كافة مجموعات الوظائف تعتبر حساسة للغاية فيما يتعلق بالسلامة والسرعة والعدالة في تقديم الخدمات.





تعتمد الغالبية العظمى من الناس في الدول النامية على المرافق الصحية التي تديرها الحكومة في الحصول على الخدمات الصحية العلاجية والتأهيلية. وعلى الرغم من النقص الحاد في الموارد المتاحة، فإن الحكومة لا تستطيع وقف تقديم الخدمات الطبية في مستشفيات القطاع العام. ومن الواضح أن الحكومة مسؤولة، بغض النظر عن كونها مركزية أو محلية، عن حماية حياة المواطنين من خلال خدماتها العامة، بما فيها الخدمات الصحية. وتوجد احتياجات ومطالب حتمية لعامة الشعب.

في ظل الظروف المذكورة أعلاه، فإن جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات التي تديرها الحكومة أصبحت مثيرة للجدل. وعملية القياس المباشر للجودة ليست سهلة، بما أن المشاكل معقدة؛ حيث تتضمن العديد من الجهات المعنية بما فيها مقدمو الرعاية الصحية والمستفيدين. ويعتبر من الأمور الإلزامية إشراك أطراف ثالثة في مواقع محايدة في عمليتي القياس والتقييم.

في سبيل الوصول إلى الطريقة المثلى لاستخدام الموارد واستثمارها على المستوى الكلي، فإن الإدارة الشاملة للجودة تعتبر المنهج الوحيد لتنشيط سلم الإدارة بالكامل من مستوى وحدة العمل العليا إلى الخطوط الأمامية. — إن بناء فريق العمل الذي يضم جميع أصحاب المصلحة، بغض النظر عن العملاء الداخليين أو الخارجيين، من الأنشطة الأساسية التي ينبغي إجراؤها بصورة مستمرة ومتكررة من قبل المستشفى.

III-4-3...التقسيم إلى مراحل وخطوات التنفيذ

إن المجموعة الأساسية، بما فيها المدير الإداري وكبار الاستشاريين (الأطباء) ورئيسة الممرضات وكبار التقنيين يتم النظر إليهم باعتبارهم المجموعة الإدارية الرئيسية. وإلى حين حصول مدير المستشفى على تعاونهم، باعتبارهم الإدارة العليا للمنشأة، فإنه سيضطر إلى القيام بمجازفة كبيرة في عملية اتخاذ القرار. وفيما يلي عملية الإدارة الشاملة للجودة الشائعة، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية اتخاذ القرار. وتسمى هذه العملية "إدارة نشر الرسالة".

1... يجب أن تقوم الإدارة العليا بتحديد وصياغة بيانات رسالة المستشفى وسياستها ورؤيتها. وينبغي الحفاظ على الاتساق المنطقي بين بيانات السياسات المذكور أعلاه وأهداف المؤسسة قصيرة ومتوسطة المدى.

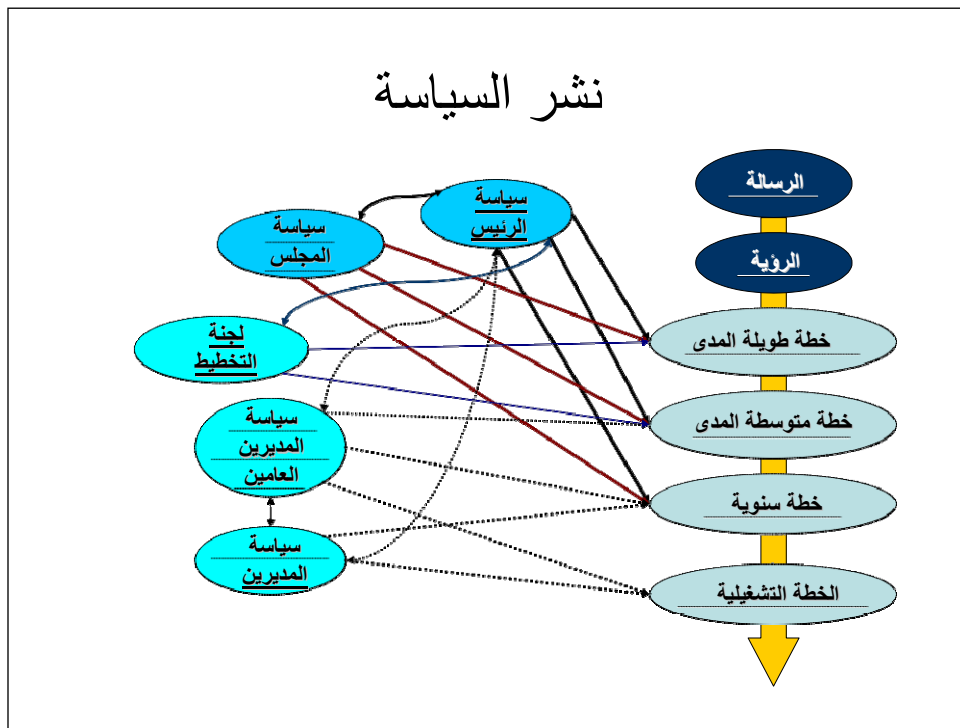
٢...تشجع الإدارة العليا مديري الإدارة الوسطى، بما في ذلك جميع رؤساء الأقسام، على وضع أهداف قصيرة المدى للأقسام في سبيل الحفاظ على الاتساق مع بيانات السياسات.

٣...يجب أن توافق الإدارة العليا على الأهداف التي وضعها مديرو الإدارة الوسطى للأقسام وإخطار جميع الموظفين في كل قسم بهذه الأهداف. وبناءً عليه، فإنه يتحتم على كل قسم تنفيذ أنشطة مفهوم 5S والكايزن في سبيل الوصول إلى هدف القسم.

٤...إن مديري الإدارة الوسطى مسؤولون عن أهداف الأقسام ومطلوب منهم الحفاظ على الرصد الدوري وتقديم التقارير، إلى جانب تبادل المعلومات مع الإدارة العليا. وتقوم الإدارة العليا بإعطاء التعليمات المناسبة أو التوجيه لمديري الإدارة الوسطى عند الضرورة.

٥...تقوم الإدارة العليا بتحليل نتائج عملية الرصد من أجل اكتشاف العوامل المحددة للنجاح والفشل.

٦...تبلغ الإدارة العليا القسم بنتائج التحليل حتى يتم الرجوع إليها في عملية تحديد الأهداف قصيرة المدى التالية.



إن التعليم والتدريب المستمر عنصران مهمان في منهج الإدارة الشاملة للجودة. في قطاع الأعمال في اليابان، على سبيل المثال، يتم إعداد دورات تدريبية مختلفة بشأن الطلب في قطاع المديرين المعني. وتتضمن برامج التدريب منهجية القيادة وبناء فريق العمل والتواصل والتخطيط والرصد/التقييم والتدريب/التوجيه.

لا يمكن تطبيق الإدارة الشاملة للجودة في المستشفيات في الدول النامية كما تم تطبيقها في مستشفيات الدول المتقدمة؛ حيث أثبتت فعاليتها. في المستشفيات التي تديرها الحكومة في دول العالم الثالث، تختلف الخلفية الثقافية والاقتصادية التي تقبل الأسلوب الإداري الجديد تمام الاختلاف عن تلك الموجودة في المستشفيات، وهي المسؤولة أيضاً عن التأقلم مع اقتصاد السوق وتوفير حماية شاملة لنظام التأمين الصحي. بالإضافة إلى ذلك، فإن فرص التعلم الخاصة بالإدارة الشاملة للجودة في القارة الإفريقية، على سبيل المثال، لا تتوفر بشكل كافٍ بسبب وجود نقص في أعداد معاهد التدريب وكذلك المديرين في هذه المجتمعات. ومن ثم، فإن المديرين والقوى العاملة في الخطوط الأمامية في المستشفيات التي تديرها الحكومة غير قادرين على تطوير قدرات كافية لبدء الأنشطة من الأسفل إلى الأعلى على مفهوم 5S والكايزن.

باتت مبادرة من أعلى إلى أسفل حاليًا في غاية الأهمية للحفاظ على الكايزن على مستوى المؤسسة. وينبغي توثيق عملية الكايزن في جميع أنحاء المؤسسة من أجل ضمان موثوقية الأدلة المجمعّة، والتي يجب وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا. ومن أجل إجراء هذا التوثيق، يتم إضفاء الطابع المؤسسي على التدريب الدوري لمديري الإدارة الوسطى داخل المؤسسة. وتقع مسؤولية إدارة المديرين عبر سلم الإدارة في المؤسسة على عاتق الإدارة العليا.

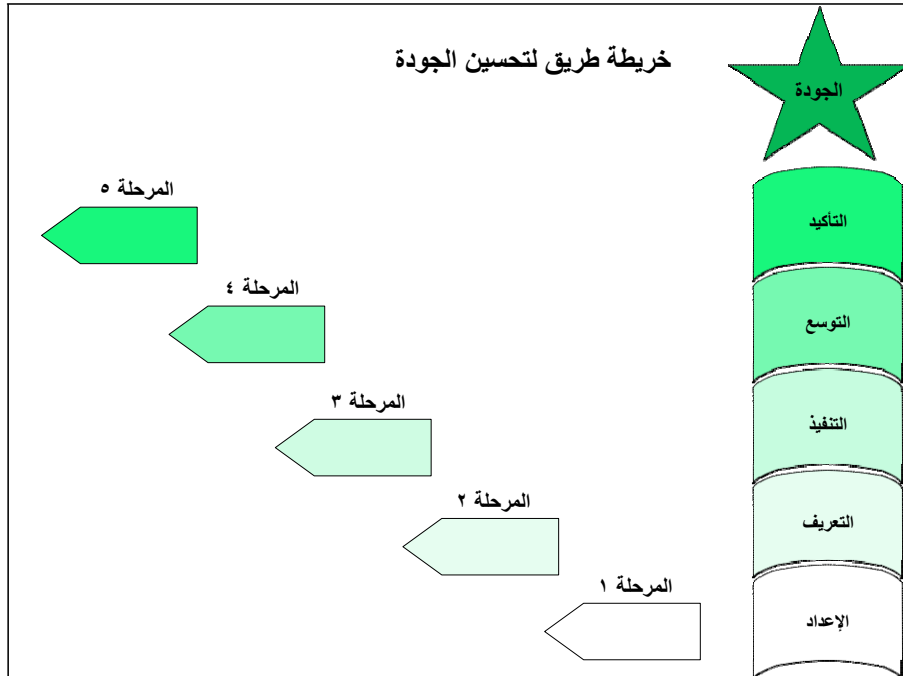
يمكن وضع مكتب للترويج للإدارة الشاملة للجودة وفريق الترويج للإدارة الشاملة للجودة (TPT) تحت مكتب الإدارة العليا للمؤسسة مباشرةً، وذلك لمعالجة القضايا الإدارية المختلفة المرتبطة بالإدارة الشاملة للجودة. وينبغي أن يقوم فريق تحسين الجودة، الذي ذكرناه سابقًا على أنه مكتب تنسيق مفهوم 5S والكايزن، بالحفاظ على تبادل المعلومات مع فريق الترويج للإدارة الشاملة للجودة.

في كل خطوة من خطوات الإدارة الشاملة للجودة، تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية أساسية؛ حيث إن اليد البشرية تمثل القيمة الجوهرية في خدمة المستشفى. وتتراوح الأهداف الإدارية من إدارة رواتب العاملين ومناصبهم إلى إمكاناتهم والتحفيز والتوازن بين العمل والحياة ورغبتهم في العمل.

فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فإن نظام المكافأة في أنشطة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة هو أحد أفضل الأنظمة التي تعمل على تشجيع القوى العاملة المسجلة على تطبيق الإدارة الشاملة للجودة. ويتم تعزيز المنافسة الإيجابية بين وحدات العمل بغض النظر عن الفئات الوظيفية مع توقع زيادة فعالية العمل الجماعي ونتائجه. ويمكنك وضع نظام المكافأة الخاص بك في المستشفى.

تعد جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة من أشهر الجوائز في الولايات المتحدة الأمريكية. كذلك، تم تقديم جائزة جودة الرعاية الصحية فيما بعد في اليابان عام ٢٠٠٤. ويوصى بأن تقوم وزارة الصحة في الدول النامية بإنشاء نظام جائزة مناسب لإدارة الجودة في الرعاية الصحية.

III-٤-٤... مثال على عملية الإدارة الشاملة للجودة في مستشفى كاسل ستريت للنساء



المرحلة ١؛ الإعداد

التعرف على مفهوم 5S والكايزن والإنتاجية والجودة
تحليل الوضع (فريق تشخيص الكايزن، الصور/الفيديو)
الدمج والتنظيم أهداف الجودة في خطة المستشفى
تحديد كيفية دمج مبادرة النقل مع العمليات والمبادرات الأخرى الموجودة بالفعل في المؤسسة
اختيار الأشخاص المراجع
معالجة المشاكل المالية
تحديد ١٠ أقسام رئيسية لإجراء التحسين عليها

المرحلة ٢؛ التعريف

وضع البنية التحتية
- وحدة إدارة الجودة
- لجنة التوجيه
- فرق تطوير العمل

تطوير خطة الاتصال والبدء في تنفيذها

- داخلياً

- خارجياً

وضع الأهداف

وضع برنامج الكايزن لتحسين النشاط.

تدريب مديري الإدارة الوسطى ونشر أهداف زيارات الدراسة

المرحلة ٣؛ التنفيذ

تدريب الموظفين ونشر الأهداف

إجراء مشروعات تجريبية

تشكيل فرق تطوير العمل

البدء في تنفيذ مفهوم 5S (الأنشطة منخفضة التكلفة وبدون تكلفة على الإطلاق)

دعم ومراقبة المشروعات

قياس ومراجعة البرنامج

استطلاعات رضا العملاء والموظفين

مراجعة الدروس المستفادة

اتخاذ القرارات

إشراك الخبراء الاستشاريين

المرحلة ٤؛ التوسع

تعديل الخطة الأصلية بناءً على الدروس المستفادة التوسع إلى

وحدات أخرى وتوفير تدريب إضافي الإبلاغ عن نجاح المشروعات

التجريبية والمشروعات قيد التنفيذ

وضع الأهداف وإبلاغ جميع الموظفين بها

القياس والمراجعة والتفتيش

استطلاعات رضا العملاء والموظفين وتعريف مديري الإدارة الوسطى بنتائجها

المرحلة ٥؛ التأكيد

إجراء المراجعات واتخاذ الإجراءات المناسبة

استمرار تقييم الثقافة والعمل على سد الثغرات

استطلاعات رضا العملاء والموظفين وتعريف مديري الإدارة الوسطى بنتائجها

استمرار التركيز على العملاء والنتيجة النهائية

يجب أن تتضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أهدافاً قابلة للقياس وممتدة ذات صلة بهذه الأمور، مثل ولاء العملاء وأداء الخدمة

والأداء التنافسي وتكاليف الإخفاق في ضبط الجودة وثقافة الجودة الداخلية

يجب أن يقوم كبار المديرين شخصياً بمراجعة وتدقيق مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة
يجب تدريب جميع الموظفين على معرفة المتوقع منهم، ومعرفة ما توصلوا إليه فيما يتعلق بتحقيق هذه التوقعات، واكتساب
المهارات والأدوات والسلطة التي تتيح لهم تنظيم عملهم للإيفاء بهذه التوقعات
التدريب- أثناء العمل والمسابقات (مقال، ملصقات، اختبار)
التقدم للحصول على جوائز

IV...الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة

IV-1... عمليات الرصد والتقييم هي الأساس لإدارة أعمالك

الرصد هو عملية لتقييم التقدم والقيود التي تفرضها عملية العمل. وينبغي إجراؤه بطريقة منظمة مع التثبيت. ويمكن استخدام قوائم فحص مختلفة لهذا الغرض. وتقدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من الرصد للمساعدة في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتعديل و/أو تصحيح مدخلات الموارد من أجل تنفيذ العمل بسلاسة.

التقييم، بشكل عام، عبارة عن نشاط لمراجعة عملية العمل بأكملها من أجل استخلاص الدروس المستفادة من النتائج الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء. بعد ذلك، يتم تحليل النتائج لوضع خطة عمل أفضل في المرحلة المقبلة من العمل. وفي محيط إدارة المستشفى، عمومًا، يتم التعامل مع المراجعة الربع سنوية لأهداف الإدارة، مثل الإنتاجية وجودة الخدمة ومراقبة التكاليف وتقديم الخدمات وقضايا السلامة والروح المعنوية للقوى العاملة، على اعتبار أنها أنشطة التقييم.

إن وظائف المستشفى عبارة عن مجموعة معقدة من الخدمات المتنوعة التي تتراوح بين الخدمات الخلفية والخدمات اللوجستية وخدمات الخطوط الأمامية، حيث يتعامل العاملون في الرعاية الصحية مباشرة مع المرضى ومُنقلي الرعاية. كما سبق ونظرنا مرارًا وتكرارًا في هذا الكتاب، فإنه ينبغي إجراء ممارسات تحسين بيئة العمل (عن طريق مفهوم 5S) والكايزن بشكل روتيني في جميع وحدات العمل في الخدمات الخلفية واللوجستية/المركزية والخطوط الأمامية الإكلينيكية. وينبغي توحيد كل من أنشطة مفهوم 5S والكايزن بعد تقديم التدريب اللازم لمديري الإدارة الوسطى وأعضاء وحدة العمل.

يسمح هذا الوضع للإدارة العليا بالاتصال بشكل مباشر و/أو غير مباشر بالقوى العاملة بالمستشفى من خلال تحسين بيئة العمل وعمليات حل المشكلات، التي يتولى القيام بها فريق تحسين العمل. ومن المؤكد أن دور فريق تحسين الجودة سيكون مهمًا جدًا لتنظيم عملية جمع المعلومات خاصة المتعلقة بالتاء الرابعة (توثيق) والتاء الخامسة (تأكيد)، وذلك من أجل استيعاب إمكانات واستعداد كل فريق من فرق تطوير العمل لاكتشاف وحل المشاكل التي كانت تعاني منها القوى العاملة بالمستشفى. هذا بالإضافة إلى أنه ينبغي تعليم قادة فرق تطوير العمل في الأول عملية الكايزن جيدًا، ومن ثم القوى العاملة بأسرها. ومن ثم، سيتم تعزيز العمل الجماعي بناءً على تجربة الفريق الخاصة بمفهوم 5S نحو تنفيذ حل المشاكل باستخدام عملية الكايزن الموثوقة والتي تسبقها اقتراحات الكايزن. وما سبق هو استعراض سريع لما يسمى "المرحلة الانتقالية من مفهوم 5S إلى الكايزن".

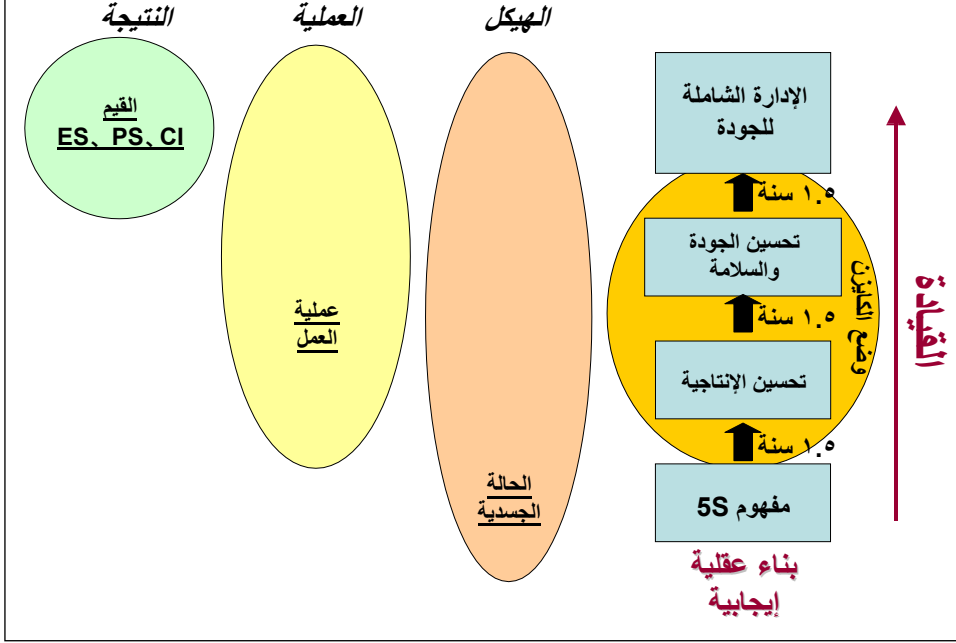
الآن، ما هي الآثار المترتبة على "الرصد" في السياق المذكور أعلاه الخاص بعمليات مفهوم 5S-الكايزن، والتي تجعل المستشفى تعلن عن قدرتها على الوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة؟ إن أنشطة الرصد هي في الواقع عملية في غاية الأهمية لكل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة الوسطى في المستشفى. ويعتبر الرصد مهمة إلزامية لجميع المديرين. فإذا لم يتم المديرين بإجراء رصد جيد للعمل الذي تقوم به القوى العاملة، فلا يمكن لأحد أن يسميه مديرًا كفئًا يتمتع بسمات القيادة. وينبغي أن تنتبه الإدارة العليا للمؤسسة دائمًا إلى النتائج المحققة عن طريق أنشطة مفهوم 5S والكايزن وربطها بأهداف الإدارة. ويمكن أن يكون ذلك مجرد إجراء لترشيد السيطرة على الموارد مع تحديد الأولويات في الاستثمار. ولهذا الغرض، ينبغي رصد كل خطوة في مفهوم 5S والكايزن بدقة من خلال وظيفة فريق تحسين الجودة. ويمكن أن تقوم الإدارة العليا بعمليات اتخاذ القرارات الحكيمة والمنطقية فقط عن طريق التشغيل الكامل لفريق تحسين الجودة، الذي يشرف على جميع فرق تطوير العمل ويحفزها، والعناصر الفاعلة في مفهوم 5S والكايزن.

IV-2... النموذج الأساسي

توجد عادةً طريقتان لتقييم برنامج النظام الصحي؛ إحداهما نموذج تقييم دونابيديان والأخرى نموذج تقييم المشروع.

يتكون نموذج تقييم دونابيديان من "الهيكل"، "العملية"، "النتيجة". وفيما يتعلق بتقييم طرق مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة، فإن الهيكل يتحسن بصورة رئيسية بواسطة مفهوم 5S، بينما تتحسن العملية بصورة رئيسية بواسطة الكايزن، بينما يعني تحسين النتيجة التطبيق الجيد للإدارة الشاملة للجودة.

طريقة مفهوم 5S-الكايزن-إدارة الجودة الشاملة و عمليات الرصد والتقييم



يتكون نموذج تقييم المشروع من "هدف"، "غرض"، "غاية" في الخطة المحددة بشكل منطقي. ويسمى أحد أكثر إطارات التخطيط شيوعاً "الإطار المنطقي". وتوجد علاقة "وسائل ونهاية" بينهم. وبالنسبة لتقييم طرق مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة، فإن غرض المشروع هو نفس غرض مفهوم 5S والكايزن والإدارة الشاملة للجودة، والهدف هو نفس المنطقة المستهدفة لأنشطة مفهوم 5S والكايزن والإدارة الشاملة للجودة، كما أن الهدف الكلي يعني نظاماً مستمراً من أنشطة مفهوم 5S والكايزن والإدارة الشاملة للجودة.

الإطار المنطقي (مصفوفة تصميم المشروع)

اسم المشروع	المدة:	رقم الإصدار
المنطقة المستهدفة	المجموعة المستهدفة	التاريخ
الملخص الوصفي	مؤشرات التحقق	وسائل التحقق
الهدف العام	بموضوعية	الاقتراضات المهمة
هدف المشروع		
النتائج		
الأنشطة	المدخلات	
		الشروط المسبقة

IV-3... إظهار عمل التقييم:

إن التقييم هو تقدير قيمة العمل في إحدى المؤسسات والحكم عليها. ويتمثل هدفه الرئيسي في مساعدة المؤسسة على دراسة ما تحاول تحقيقه وما مدى نجاحها وتحديد الثغرات الأساسية. وبشكل عام، فإن هناك بعدين للتقييم، بعد تكويني وبعد تجميحي.

الهدف	البعد التكويني	البعد التجميحي
الهدف	إظهار العملية المساعدة على التحسين	التحقق من الإنجازات استكشاف التأثير
المقيّم	الذات أو مستشار	طرف ثالث
الطريقة	يمكن أن تكون نوعية	يفضل أن يكون هدفًا كميًا
خط الأساس	البيانات الأساسية لازمة	البيانات الأساسية ضرورية

التقييم التكويني عبارة عن عملية من التغذية المرتدة المستمرة على الأداء. وأهدافها هي تحديد جوانب الأداء التي تحتاج إلى تحسين وتقديم الاقتراحات التصحيحية. في حين أن التقييم التجميحي عبارة عن عملية من تحديد الأنماط والاتجاهات الأكبر في الأداء، ومن ثم تقدير هذه البيانات الموجزة في مقابل معايير من أجل الحصول على تصنيفات الأداء.

IV-4... أهداف الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-إدارة الجودة الشاملة

كما سبق وذكرنا، فإن الهدف من الرصد والتقييم هو تقليل الفجوة بين الوضع المنشود والوضع الفعلي للتقدم و/أو أداء المشروع. وبالنسبة للقطاع الصحي، فإن نتائج الرصد تصف في الأساس مدى ملاءمة العملية لتوفير الخدمة، في حين أن نتائج التقييم أظهرت وجود تأثير حقيقي على ضمان الجودة والسلامة في المستشفى.

سوف يتم عرض تقييم برنامج تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة في الجوانب الثلاثة التالية:

لتقييم مدى تقدم طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة في المستشفيات
أولاً، ينبغي تعريف أن الميزة الفريدة لتنفيذ مفهوم 5S في مكان العمل في المستشفى هي استغلال عملية الكايزن. ثانياً، ينبغي تقييم أن ما تم إنجازه في تحسين الإنتاج، مثل الإنتاجية والجودة ومراقبة التكاليف والسلامة وتقديم الخدمات والروح المعنوية للموظفين قد تم من خلال أنشطة الكايزن. أخيراً، ينبغي مراقبة عملية مراجعة تحسين النتائج، مثل الأداء الإكلينيكي ورضا الموظفين ورضا المرضى والمساهمة في الخطة الصحية الوطنية، وذلك في سبيل الوصول إلى المركز المتميز من خلال الإدارة الشاملة للجودة.

لنشر سياسة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة من خلال السلطة التنظيمية لهذا البلد
إن عمليات رصد وتقييم أداء السلطة التنفيذية، وخصوصاً وزارة الصحة والمستشفيات التجريبية أمر إلزامي لتحديد مدى ملاءمة وكفاءة وفعالية طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة. وينبغي أن تكون نتائج التقييم من مدخلات السياسة لوزارة الصحة من أجل تبني اتجاه السياسة الصحيح، وذلك عن طريق خطة إستراتيجية وتوجيهات وتخصيص ميزانية من أجل تنفيذ تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة.

لتأسيس نظام دعم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة في المستشفيات
يجب أن يكون نظام الدعم جزءاً من التقييم. ويعتبر من أهم أدوار هيئة الدعم تشجيع الأنشطة في المجال وعدم انتقاد/تنشيط أنشطته الجارية وتقديم المعرفة والمهارات الضرورية. وتتولى هيئة الدعم وضع خطة لنظام الدعم بالكامل وتحديد مهمته ومدى تكرار نجاح الإجراءات التي تنفذ من خلاله وما هو المتوقع منه. ويجب توفير الدعم لتوجيه الهيكل وتقديم المعلومات في المجال، وكذلك رسم مخطط أفضل للجدول الزمني/جدول أعمال نظام الدعم بأكمله.

IV-٥... غرض الرصد والتقييم لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-إدارة الجودة الشاملة

(١) مفهوم 5S

إن غرض مفهوم 5S هو تحسين بيئة العمل. ويعتبر التقاط الصور قبل وبعد التنفيذ هو الأساس لعمليات الرصد والتقييم وبما أنه في الأساس تحسين وتطوير مادي، فمن السهل التعرف على تغيير الوضع إلى الأفضل بالعين. ويتم تأكيد تنفيذ الحد الأدنى من المتطلبات في مفهوم 5S عن طريق أوراق الفحص في البداية، كما يتم تأكيد الأداء أو الناتج بواسطة مفهوم 5S عن طريق ورقة الفحص والمؤشرات الأخرى إذا أمكن.

(٢) الكايزن

إن غرض الكايزن هو إنتاج المستشفى، وذلك من خلال تغيير طريقة سير العمل عن طريق الكايزن، مثل الإنتاجية والجودة والسلامة مراقبة التكاليف وتقديم الخدمات والروح المعنوية للموظفين. وينبغي أيضاً تأكيد عملية الكايزن لتوضيح العلاقة بين تحسين الناتج وأنشطة الكايزن، مثل أداء فريق تحسين العمل وتمكين الموظفين.

(٣) الإدارة الشاملة للجودة

إن غرض الإدارة الشاملة للجودة هو النتيجة التي تحققها المستشفى، مثل المؤشرات الإكلينيكية ورضا الموظفين ورضا المرضى. وإذا كان في المستشفى مهام أخرى، مثل الأبحاث والتعليم ونشر السياسة، فإنها تمثل كذلك أهدافاً للإدارة الشاملة للجودة.

IV-٦... التعليقات

يجب مشاركة نشاط أي عملية أو نتيجتها أو مردودها، مثل الاستجابة التقييمية بين أصحاب المصلحة. وتعتبر الاجتماعات الدورية ومهرجانات مفهوم 5S فرصة جيدة لمشاركة النتيجة، كما أن رسم النتائج على المخططات والجداول ولصقها على لوحات الإعلانات طريقة فعالة. ولا تقتصر محتويات النتائج على البيانات والأصوات السلبية فقط، بل تتضمن أيضاً الممارسات الجيدة والتوصيات والدروس المستفادة.

ينبغي أن تكون عمليات الرصد والتقييم كالمؤشر الذي يوجه لإجراء المزيد من التحسين من خلال طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة.

IV-٧... الرصد والتقييم لصالح الوزارة

ينبغي أن يكون تبني اتجاه السياسة الصحيح لضمان الجودة والسلامة في المستشفى من مدخلات السياسة لوزارة الصحة. ويتم التعامل مع نتائج عمليات الرصد والتقييم على اعتبار أنها واجهة عرض في المركز المتميز، وذلك بالنسبة لجميع المستشفيات الموجودة في كل أنحاء البلد. ويُنظر إلى العاملين في المستشفى من جميع الأقسام ووزارة الصحة باعتبارها السلطة التنظيمية على أنهم الجمهور الحقيقي لهذا المركز المتميز.

هذا بالإضافة إلى ضرورة تقييم مهام الوزارة المتعلقة بطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة. ويتمثل التقييم الأول في تقدير مدى الدعم الذي قدمته الوزارة للمستشفيات التي طبقت طريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة، ويكون التقدير الثاني عن مدى نجاحها في نشر هذه الطرق في جميع أنحاء البلاد.

فيما يلي نقاط التدقيق المتعلقة بأنشطة الدعم من قبل الوزارة

- تحويل أنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- تخصيص ميزانية لأنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- تخصيص الموارد البشرية لأنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- الإعلان عن الطريقة
- الالتزام السياسي بنشر أنشطة مفهوم 5S

من أجل تقييم نشر هذه الطرق، يتحتم أولاً التأكد من نشر العملية.

خطوات نشر الطرق فيما يلي.

- (١) تحديد أنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- (٢) الدعم الإداري لعملية تنفيذ أنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- (٣) الدعاية لأنشطة مفهوم 5S في المستشفى التجريبي
- (٤) صياغة خطة نشر أنشطة مفهوم 5S في البلد
- (٥) التكيف مع السياسات الصحية
- (٦) التعميم

تقوم الوزارة بجمع المعلومات من المستشفيات عن مدى تقدمها في تطبيق هذه الطريقة، ومن ثم تعلن عن أداء كل مستشفى للمستشفيات الأخرى حتى تكوّن مجموعات أعداد جيدة لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة.

IV-٨... منهجية العمل

تعتبر عمليات الرصد والتقييم فرصاً جيدة لدراسة مدى نجاح تنفيذ أنشطة مفهوم 5S أو الكايزن من خلال النتائج واستخلاص الدروس المستفادة. وينبغي تحديد هدفنا الشامل الذي يعكس الغاية الكلية من التقييم. وتوجد العديد من الطرق لإجراء التقييم. ووفقاً لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة، فإننا نوصي بخمس طرق للرصد والتقييم مع وجهة النظر النوعية؛ وهي الرصد اليومي/الاجتماع الدوري والتقييم الذاتي من خلال قائمة الفحص ومسح الوقت واستطلاع رضا الموظفين واستطلاع رضا المرضى.

(١) الرصد اليومي/الاجتماع الدوري

الاجتماعات الدورية، على سبيل المثال، الشهرية أو نصف الشهرية مع قادة فرق تحسين العمل ليست فعالة فقط لمراجعة التقدم المحرز في الأنشطة، ولكن أيضاً لتقديم الدعم الضروري لفريق تحسين العمل، فضلاً عن عقد اجتماع داخلي من قبل أعضاء فريق تحسين العمل. ومن المفيد توفير النماذج لاستعراض التقدم المحرز في الأنشطة وتسجيل النقاط من المشاورات من قبل فريق تحسين الجودة، وذلك من أجل إنجاز الاجتماع بسلاسة.

(٢) التقييم الذاتي من خلال قائمة الفحص

من خلال الرصد الدوري لأنشطة المستشفى بواسطة ورقة الفحص، فإنه يمكن عقد مقارنة بين الأنشطة التي يقوم بها كل فريق من فرق تحسين العمل بناءً على نفس وجهات النظر، كما يصبح بإمكان فريق تحسين الجودة والمراقبين تعزيز القدرات التوجيهية للأنشطة الداعمة من أجل أنشطة فريق تحسين العمل.

(١) أهداف التقييم الذاتي

- إدراك التقدم الذي تحرز به أنشطة مفهوم 5S بموضوعية ومشاركة نتيجة الرصد مع جميع الموظفين في المستشفى
- تحسين مهارات المدير وعضو فريق تحسين الجودة (لجنة مفهوم 5S) الإشرافية المتعلقة بأنشطة مفهوم 5S

(٢) تشكيل فريق للقيام بعملية التقييم

يجب أن يضم فريق التقييم مدير المستشفى أو القائم بأعمال المدير وعضو في فريق تحسين الجودة. وينصح بأن يكون إجمالي عدد الفريق من ثلاثة إلى خمسة أشخاص. كما ينبغي اختيار قائد الفريق من خلال المناقشة فيما بين الأعضاء عندما يتم تشكيل فريق التقييم.

(٣) الإعداد

(i) تحديد تاريخ ووقت التقييم

بما أن فريق التقييم سيطلب من جميع الأقسام في المستشفى إجراء تقييم ذاتي قبل أن يجري هو التقييم لهم، فينبغي تحديد تاريخ ووقت التقييم الذاتي على الأقل قبل أسبوعين من إجراء التقييم الأخر.

(ii) تحديد مسار عملية الرصد

يقرر فريق التقييم مسار عملية التقييم. وبما أنه ينبغي أن يكون عضو فريق تحسين الجودة ومدير المستشفى على دراية بكل شيء في المستشفى، فإن الأقسام المستهدفة للتقييم هي جميع الأقسام بما فيها الأقسام غير التجريبية لأنشطة مفهوم 5S. وينبغي على وجه الخصوص زيارة القسم الذي يعمل فيه صغار الموظفين خلال عملية التقييم.

(iii) تصوير ورقة فحص الرصد (الملف المرفق) لعضو فريق الرصد والتقييم الذاتي من قبل جميع الأقسام.

(iv) الإعلان عن أسبوع الرصد

يتم إبلاغ القسم المستهدف بأسبوع تنفيذ الفحص فقط قبل إجرائه بأسبوع (مثلاً، ٢١ إلى ٢٤ سبتمبر).

(٤) التدريب على التقييم الذاتي وتوزيع أوراق الفحص

يتم عقد جلسة تدريبية بسيطة على التقييم الذاتي قبل أسبوع من بدء التقييم بواسطة فريق تحسين العمل و/أو رئيس القسم. وينبغي أن يعرف فريق تحسين العمل ورئيس القسم بشكل خاص كيفية استكمال أوراق فحص التقييم. وبعد الانتهاء من التدريب، يقوم فريق تحسين العمل أو رئيس قسم بإجراء التقييم الذاتي باستخدام أوراق الفحص. ويتولى فريق التقييم توزيع أوراق الفحص الخاصة بعملية الرصد. إن نقاط التدريب كما يلي.

- أهمية/هدف مفهوم 5S: تطوير بيئة العمل من أجل الموظفين.
- الغرض من التقييم: مشاركة التقدم المحرز في أنشطة مفهوم 5S بين جميع الموظفين في المستشفى
- إجراءات التقييم؛ بعد هذه الفقرة.
- اجراءات التقييم الذاتي من قبل جميع الأقسام؛ تعبئة أوراق الفحص بواسطة قائد وعضو فريق تحسين العمل أو رئيس وعضو القسم. ويقوم فريق التقييم بشرح تعريف كل محتوى في أوراق الفحص ومعايير التقييم.
- جلسة أسئلة وأجوبة؛ تأكيد التفاهم بين المشاركين.

(٥) تنفيذ التقييم

يتولى فريق التقييم تسجيل وقت بدء وانتهاء التقييم في كل قسم. وعلى الرغم من أن كل عضو في الفريق يجلب معه أوراق الفحص، فإن كل واحد منهم مسؤول عن التحقق من التقدم الشامل المحرز في تطبيق أنشطة مفهوم 5S في القسم المستهدف بدلاً من التحقق من نقطة تلو الأخرى وفقاً لأوراق الفحص. وينبغي أن يحرص فريق التقييم على الإشادة بالنفس بدلاً من توبيخها حتى لو وجد أوضاعاً غير لائقة. وسوف يتم جمع أوراق الفحص التي انتهى فريق تحسين العمل أو رئيس القسم من استكمالها كتقييم ذاتي في نفس الوقت.

(٦) ملخص نتائج التقييم

سوف يتم تلخيص تقدير أوراق الفحص في ورقة فحص واحدة في المستشفى. وسيؤخذ قرار تقدير أوراق الفحص في اجتماع أعضاء فريق التقييم في نفس اليوم. واستناداً إلى معايير التقييم، يناقش فريق التقييم نقاط كل موضوع في الأوراق مع الإشارة إلى أوراق الفحص الخاصة بعمليات التقييم الذاتي، كما ينبغي أن يتخذ قائد الفريق القرار المتعلق بنقاط كافة الموضوعات بمشاركة الأعضاء. وإذا لم يتم الانتهاء من الرصد خلال يوم واحد، فسوف يتم تحديد تقدير مبدئي في اليوم الأول وسيتم تعديل هذا التقدير عن طريق نتيجة التقييم في باقي الأيام.

(٧) التعليقات على نتائج التقييم

سوف يقدم فريق التقييم بعض التعليقات، والتي لن تقتصر على التعليقات السلبية فقط ولكن ستتضمن تعليقات إيجابية أيضاً، على نتيجة التقييم الذاتي في كل الأقسام ونتيجة التقييم الذي قام بإجرائه والإعلان عن نتيجة التقييم الذاتي من خلال لوحة الإعلانات و/أو عقد ندوة مع جميع موظفي المستشفى وزائريها.

ورقة الرصد والتقييم الخاصة بالتقدم المحرز في تطبيق أنشطة مفهوم 5S						
التاريخ: / /						
(يوم/شهر/سنة)						
المستشفى:						القسم:
الوصف	١	٢	٣	٤	٥	علامات الجائزة
١ قيادة مفهوم 5S للمدير التنفيذي والإدارة دور والتزام الإدارة العليا واستدامة أنشطة مفهوم 5S وبرنامج تدريب الإدارة الوسطى وإنشاء لجان مفهوم 5S وحملات مفهوم 5S.						
١-١ اكتساب المديرين التنفيذيين والمشرفين المعرفة/الاستيعاب/الدراية بمفهوم 5S	١	٢	٣	٤	٥	
٢-١ مشاركة والتزام المديرين التنفيذيين والمشرفين بمفهوم 5S	١	٢	٣	٤	٥	
٣-١ التدقيق ومحاضرات اجتماعات التقدم الشهرية لمفهوم 5S من قبل الفرق الدورية، وغيرها	١	٢	٣	٤	٥	
٤-١ دليل مفهوم 5S المليء بالعديد من التفاصيل ذات الصلة	١	٢	٣	٤	٥	
٥-١ دليل التدريب المعد لموظفي الإدارة	١	٢	٣	٤	٥	
الإجمالي	الدرجة النهائية ٢٥					
	العلامات المحرزة/٢٥ x ١٠٠ =					
٢ "Sasambua" – (تصنيف) SEIRI						
بيئة خالية من الفوضى في المباني وداخل المكاتب ومكان العمل، وما إلى ذلك. ويجب أن تكون الدلائل على إزالة العناصر غير المرغوب فيها واضحة في كل مكان.						
١-٢ خلو المناطق الداخلية والخارجية في المباني من الفوضى	١	٢	٣	٤	٥	
٢-٢ إزالة العناصر غير المرغوب فيها من المباني والمكاتب وأماكن العمل، وغيرها	١	٢	٣	٤	٥	
٣-٢ خلو الأجزاء العلوية والداخلية من جميع الخزائن والرفوف والطاولات والأدراج، وغيرها من العناصر غير المرغوبة	١	٢	٣	٤	٥	
٤-٢ خلو الجدران من الملصقات القديمة والتقويمات والصور	١	٢	٣	٤	٥	
٥-٢ لوحات الإعلانات – الإعلانات الحالية مع إرشادات الإزالة	١	٢	٣	٤	٥	
٦-٢ كتابة قواعد التخلص من العناصر غير المرغوبة على بطاقات حمراء، وغيرها	١	٢	٣	٤	٥	
٧-٢ صيانة/وقاية مشروعات التصنيف التي أجريت بألية تهدف إلى تقليل المستندات والمخزون، وغيرها	١	٢	٣	٤	٥	
الإجمالي	الدرجة النهائية ٣٥					
	العلامات المحرزة/٣٥ x ١٠٠ =					

مثال على قائمة الفحص

(٣) مسح الوقت
تُجرى الكثير من التحسينات في المستشفى من خلال أنشطة مفهوم 5S-الكايزن- الإدارة الشاملة للجودة. ومع ذلك، فإن بعض التحسينات تكون غير مرئية ومن الصعب إثبات إنجازها في الأعمال الروتينية في المستشفى.

يعتبر مسح الوقت أداة جيدة لوصف التحسين الذي طرأ على سير العمل بسهولة، كما أنه أداة بسيطة لقياس طريقة عمل موظفي المستشفى. ويستطيع موظفو المستشفى معرفة ما إذا كان عمله فعالاً أم لا.

نحن نأمل أن تقوم المستشفى بإجراء مسح الوقت بصفة دورية للتأكد من مستوى التحسين الذي طرأ عليها ولتصبح مثلاً قياسياً على أداء التحسين في العمل للمستشفيات الأخرى. وتظهر الأمثلة في شكل المواقف التالية.

(١) مسح الوقت الخاص بـ "وقت الانتظار"

(i) الاستقبال

يعطي موظف الاستقبال المريض الذي وصل للتو إلى مكتب الاستقبال ورقة مدون عليها وقت الوصول. وسوف يقدم المريض الورقة إلى الموظفين في غرفة الاستشارة عند دخوله. ويقوم الموظفون بتدوين وقت استلام الورقة وحساب الوقت المستغرق من لحظة الوصول إلى المستشفى حتى وقت تلقي الاستشارة.

(ii) الاختبار المعلمي

في غرفة الاستشارة، يتم إصدار ورقة طلب إجراء الاختبار المعلمي مدون عليها وقت الإصدار. ويقوم فني المعمل بتدوين وقت ظهور نتيجة الاختبار المعلمي على الورقة ويعطي المريض ورقة النتيجة مرفقة مع ورقة الطلب. يتم جمع ورقة الطلب وورقة النتيجة في غرفة الاستشارة عندما يعود إليها المريض مرة أخرى ويقوم موظفو المستشفى بحساب الوقت المستغرق من لحظة طلب الاختبار حتى تلقي النتيجة والعودة إلى غرفة الاستشارة.

(iii) الدفع

يعطي موظفو الحسابات للمريض الذي وصل للتو إلى قسم الحسابات لدفع نقود ورقة مدون عليها وقت الوصول. وسيتم إرجاع الورقة إلى موظفي المستشفى عندما يدفع المريض النقود. ويقوم الموظفون بتدوين وقت استلام الورقة وحساب الوقت المستغرق منذ لحظة الوصول إلى قسم الحسابات وحتى دفع النقود.

(٢) مسح الوقت الخاص بـ "ساعات العمل"

(i) سجلات المرضى

يقوم الشخص الذي يجري المسح بحساب الوقت مستخدماً ساعة التوقيت منذ لحظة طلب أحد السجلات من غرفة سجلات المرضى وحتى العثور على سجل المريض الصحيح. (حاول أكثر من عشر مرات واحتسب متوسط الوقت)

(ii) الصيدلية

يقوم الشخص الذي يجري المسح بحساب الوقت مستخدماً ساعة التوقيت منذ لحظة طلب الدواء من الصيدلية وحتى استلام الأدوية الصحيحة. (حاول أكثر من عشر مرات واحتسب متوسط الوقت)

(iii) القسم المركزي للتعقيم والإمداد (CSSD)

بعد التعقيم، يقوم الشخص الذي يجري المسح بحساب الوقت مستخدماً ساعة التوقيت منذ لحظة البدء في تعبئة أدوات العملية حتى استكمال التعبئة. (حاول أكثر من عشر مرات واحتسب متوسط الوقت)

(iv) توفير البياضات

يطلب الشخص الذي يجري المسح من الموظفين المسؤولين عن بياضات الأسرة في المستشفى وضع رسم بياني بالأعمدة لهذه العملية والوقت المستغرق في توفير البياضات، مثل تجميع البياضات المتسخة وغسلها وكيها وترتيبها على الرفوف.

(٤) استطلاع رضا الموظفين

إن الهدف الأصلي لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة هو تغيير طريقة تفكير الموظفين عن طريق توفير البيئة المناسبة للعمل الاحترافي للطواقم الطبي وغير الطبي. وتعتبر درجة رضا الموظفين، فيما يتعلق بالحوافز غير النقدية هي أفضل مؤشر لتبرير تغيير طريقة التفكير. ويتعامل استطلاع رضا الموظفين مع مشاكل مكان العمل، مثل الإفادة والالتزام بالعمل والانسجام والراحة والتواصل الفعال، ما إلى ذلك. ويساعد الاستطلاع على رسم صورة لاتجاهات الموظفين وشكواهم واقتراحاتهم.

توجد أنواع عديدة من نماذج استطلاع رضا الموظفين (ويسمى أيضاً استطلاع الرضا الوظيفي). ويمكنك اختيار النموذج المناسب للموقف أو وضع واحد بنفسك بمساعدة النماذج الموجودة إذا لم تكن تريد نشر النتيجة في المجالات الأكاديمية على اعتبار أنها دليل على فعالية طريقة منهج 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة.

(٥) استطلاع رضا المرضى

إن الهدف العام لطريقة مفهوم 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة هو تقديم الخدمات الطبية اللازمة في الوقت المناسب مع التكلفة المناسبة، فضلاً عن غرض المستشفى من تطبيقه. ولتبرير مستوى الأداء نحو تحقيق غرض المستشفى بموضوعية، يمكن أن يقوم العملاء بتقييم درجة ملائمة الخدمات. ويعتبر المريض أحد أهم عملاء المستشفى لأن المستشفيات أنشئت من أجل المرضى. هذا إلى جانب أن استطلاع رضا المرضى يمنحنا الفرصة للتعرف على حقيقة شعور المرضى وتحسين المستشفى أكثر وأكثر إذا تم تنفيذ الاستطلاع بشكل صحيح وتقديم نتائجه إلى فريق تحسين الجودة وفريق تحسين العمل على الفور.

بالإضافة إلى أن هناك أنواعاً عديدة من نماذج استطلاع رضا المرضى (ويسمى أيضاً استطلاع رضا العملاء). ويمكنك أيضاً اختيار النموذج المناسب للموقف أو وضع واحد بنفسك بمساعدة النماذج الموجودة إذا لم تكن تريد نشر النتيجة في المجالات الأكاديمية على اعتبار أنها دليل على فعالية طريقة منهج 5S-الكايزن-الإدارة الشاملة للجودة.