

تحول سلاسل الإمداد في قطاع الرعاية الصحية

Healthcare Supply Chain Transformation

عنوان البحث: أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة سلاسل الإمداد في المستشفيات

إعداد الطالب عايض الهاشم: الرقم الجامعي 253002975

مقدمة

تمثل سلسلة الإمداد في المستشفى عنصرًا مباشرًا في سلامة المريض واستمرارية الخدمة وكفاءة الإنفاق. فالمنتج الطبي لا يحقق قيمته بمجرد شرائه، بل عندما يتوفر بالموافقة والكمية والوقت والمكان الصحيح، ويصل إلى المستخدم بصورة آمنة وقابلة للتتبع. يقدم هذا المرجع ثلاثين محورًا للتحول يمكن استخدامها لبناء استراتيجية أو خارطة طريق أو مادة تدريبية. ويُشرح كل محور من زوايا المفهوم والفوائد والتحديات وعوامل النجاح ومؤشرات الأداء وخطوات التطبيق.

كيفية استخدام المرجع

- للقراءة النظرية وفهم اتجاهات التحول في سلاسل الإمداد الصحية.
- لبناء تقييم للوضع الحالي وتحديد الفجوات والأولويات.
- لتحويل المحاور المناسبة إلى مبادرات ومشروعات ومؤشرات ضمن خارطة طريق.
- لإعداد عروض تنفيذية أو ورش عمل أو مقترحات تطوير للإدارة العليا.

المحتويات

المحور	الرقم
التحول الرقمي	1
سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات	2
الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية	3
إدارة الموردين الاستراتيجية	4
التوحيد القياسي	5
المخزون الذكي	6
سلسلة الإمداد المرنة	7
سلسلة الإمداد القائمة على القيمة	8
الامتمة	9
التحسين المستمر	10
التركيز على المريض	11
المركزية والتشغيل الشبكي	12
الرؤية الشاملة من البداية للنهاية	13
التخطيط المتكامل	14
الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة	15
إدارة دورة حياة المنتج	16
الشراء القائم على القيمة	17
سلسلة الإمداد الرشيقة	18
إدارة الأداء المؤسسي	19
إدارة الفئات الشرائية	20
الشفافية المالية وتحليل التكلفة	21
سلسلة الإمداد الخالية من الهدر	22
اللوجستيات الذكية	23
الحوكمة المؤسسية	24
التكامل مع الموردين	25
إدارة الابتكار	26
الاستدامة المالية	27
سلسلة الإمداد الذكية	28
إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد	29
الاستدامة البيئية	30

1. التحول الرقمي

المفهوم

إعادة تصميم عمليات سلسلة الإمداد باستخدام منصات رقمية مترابطة تربط التخطيط والمشتريات والعقود والمخزون واللوجستيات والمالية والمستخدم السريري ضمن تدفق واحد للبيانات.

في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التحول الرقمي من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تسريع دورة الطلب والشراء والاستلام والدفع عبر تقليل الموافقات اليدوية والتكرار الإداري.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. رفع دقة المعلومات من خلال مصدر موحد للبيانات وتقليل اختلاف التقارير بين الإدارات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. إتاحة رؤية لحالة الطلبات والمخزون والعقود وأداء الموردين، بما يدعم القرار السريع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تعزيز التتبع والحوكمة عبر سجل إلكتروني يوضح من نفذ الإجراء ومتى ومن اعتمده.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. مقاومة الموظفين لتغيير الإجراءات المعتادة والخوف من فقدان السيطرة أو تغير الأدوار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة تكامل أنظمة ERP و HIS و WMS والمالية والأنظمة السريرية عند اختلاف مزودي التقنية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. ضعف جودة البيانات الأساسية مثل تكرار الأصناف واختلاف وحدات القياس ونقص بيانات الموردين.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. ارتفاع تكلفة التراخيص والبنية التحتية والأمن السيبراني والتدريب والدعم بعد الإطلاق.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- رعاية واضحة من الإدارة العليا وحوكمة تحول مرتبطة بأهداف المستشفى.
- برنامج تنظيف بيانات وإدارة رئيسية للأصناف والموردين قبل الانتقال.
- تنفيذ مرحلي يبدأ بالعمليات الأعلى أثرًا مع اختبار المستخدمين وخطط استمرارية الأعمال.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحول الرقمي بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة العمليات المنفذة إلكترونياً
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحول الرقمي بصورة كمية ومنتظمة.	متوسط زمن دورة الشراء
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحول الرقمي بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الأخطاء اليدوية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحول الرقمي بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة تكامل الأنظمة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحول الرقمي بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المستخدمين

خطوات التطبيق المقترحة

1. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
2. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
3. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
4. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
5. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
6. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التحول الرقمي» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

2. سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات

المفهوم

تحويل البيانات التشغيلية والمالية والسريرية إلى أساس لاتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية، بدل الاعتماد على الانطباعات أو الخبرة الفردية وحدها. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تحسين دقة التنبؤ بالاستهلاك من خلال تحليل التاريخ والاتجاهات والموسمية وخطط الخدمات السريرية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. كشف فرص التوفير عبر تحليل الإنفاق والأسعار والكميات والتباين بين المواقع والموردين.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحديد المشكلات مبكرًا من خلال لوحات مؤشرات وتنبيهات عن التأخير أو النفاد أو الركد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. رفع جودة النقاش الإداري لأن القرارات تصبح مبنية على أدلة قابلة للقياس والمراجعة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تنوع البيانات بين أنظمة وملفات متعددة وعدم وجود تعريف موحد للمؤشرات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. ضعف الثقافة التحليلية لدى بعض الفرق وصعوبة تفسير البيانات وربطها بالقرار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. وجود بيانات ناقصة أو متأخرة أو غير دقيقة قد تقود إلى استنتاجات خاطئة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. التركيز على بناء لوحات جميلة دون تحديد قرارات أو إجراءات تشغيلية مرتبطة بها.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- إنشاء قاموس بيانات وتعريفات موحدة للمؤشرات.
- تحديد ملاك للبيانات ومسؤوليات واضحة عن الجودة والتحديث.
- ربط كل مؤشر بقرار وإجراء تصحيحي ومسؤول زمني.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات بصورة كمية ومنتظمة.	دقة التنبؤ
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات بصورة كمية ومنتظمة.	اكتمال البيانات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات بصورة كمية ومنتظمة.	زمن تحديث التقارير
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة القرارات المبنية على البيانات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات بصورة كمية ومنتظمة.	عدد التنبيهات المغلقة

خطوات التطبيق المقترحة

7. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
8. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
9. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
10. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
11. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
12. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد المعتمدة على البيانات» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

3. الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية.

المفهوم

الانتقال من معالجة النقص والتأخير بعد وقوعه إلى توقع المخاطر واتخاذ إجراءات وقائية قبل أن تؤثر على المريض أو الخدمة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تقليل حالات الإلغاء أو التأجيل الناتجة عن عدم توفر المستلزمات الحرجة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. منح فرق التخطيط والمشتريات وقتًا كافيًا لتفعيل مورد بديل أو تسريع شحنة أو نقل مخزون.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. خفض تكلفة الحلول الطارئة مثل الشراء العاجل والشحن الجوي والاستخدام غير المخطط للبدايل.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. رفع ثقة الأقسام السريرية في قدرة سلسلة الإمداد على دعم استمرارية الخدمة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة التنبؤ بالطلب في الحالات الجديدة أو الموسمية أو المتغيرة سريريًا.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. عدم مشاركة الأقسام السريرية لخطط العمليات أو التوسعات في وقت مبكر.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. بطء الاستجابة للتنبيهات بسبب غياب الصلاحيات أو عدم وضوح المسؤولية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. كثرة التنبيهات غير الدقيقة قد تسبب إرهاقاً للمستخدمين وتجاهل المخاطر الحقيقية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- إنشاء سجل مخاطر وتصنيف للأصناف الحرجة.
- اجتماعات تخطيط دورية تجمع السريرية والمالية وسلسلة الإمداد.
- مستويات تصعيد واضحة وإجراءات جاهزة لكل نوع من المخاطر.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية بصورة كمية ومنتظمة.	حالات النفاذ
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية بصورة كمية ومنتظمة.	طلبات الشراء العاجلة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية بصورة كمية ومنتظمة.	تأجيل الإجراءات بسبب المواد
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الاستجابة للتنبيه
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة المخاطر المغلقة استباقياً

خطوات التطبيق المقترحة

13. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
14. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
15. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
16. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
17. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
18. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الإدارة الاستباقية بدل التفاعلية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

4. إدارة الموردين الاستراتيجية.

المفهوم

إدارة الموردين على أساس القيمة والمخاطر والاعتمادية والابتكار، وليس كجهات تنفذ أوامر شراء منفردة فقط. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة الموردين الاستراتيجية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. رفع الالتزام بالتسليم والجودة عبر تقييمات منتظمة وخطط تصحيح ومراجعات أداء.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تطوير شراكات طويلة الأجل مع الموردين المهمين والاستفادة من خبراتهم التقنية والابتكارية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل مخاطر الاعتماد على مورد واحد من خلال تصنيف الموردين وتحديد البدائل.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تحسين شروط العقود ومستويات الخدمة عبر تفاوض مبني على بيانات أداء وإنفاق واضحة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة الحصول على بيانات عادلة ومتكاملة عن جودة المورد وخدماته وأدائه المالي.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. تضارب مصالح الإدارات المختلفة عند تقييم المورد بين السعر والجودة والتفضيل السري.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. ضعف التزام الموردين بخطط التحسين إذا لم ترتبط بنتائج تعاقدية واضحة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. تطبيق نموذج واحد على جميع الموردين رغم اختلاف حجمهم وأهميتهم ومخاطرهم.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تقسيم الموردين إلى استراتيجيين ومهمين وروتينيين وعاليي المخاطر.
- بطاقات أداء متوازنة تجمع التسليم والجودة والسعر والخدمة والامتثال.
- لجان مراجعة دورية وخطط CAPA مرتبطة بمواعيد ومسؤوليات.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الموردين الاستراتيجية بصورة كمية ومنتظمة.	OTIF
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الموردين الاستراتيجية بصورة كمية ومنتظمة.	معدل العيوب أو الشكاوى
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الموردين الاستراتيجية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الاستجابة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الموردين الاستراتيجية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة إغلاق CAPA
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الموردين الاستراتيجية بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المستخدم النهائي

خطوات التطبيق المقترحة

19. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
20. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
21. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
22. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
23. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
24. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «إدارة الموردين الاستراتيجية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

5. التوحيد القياسي

المفهوم

تقليل التباين غير الضروري في الأصناف والسياسات والنماذج والإجراءات بين المستشفيات والأقسام، مع الحفاظ على الاستثناءات السريرية المبررة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التوحيد القياسي من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. زيادة القوة الشرائية وتجميع الأحجام بما يحسن الأسعار وشروط التعاقد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل عدد الأصناف المتشابهة، وبالتالي تبسيط التخطيط والتخزين والتدريب والاستخدام.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل الأخطاء الناتجة عن اختلاف النماذج أو طرق العمل بين المواقع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تسهيل القياس والمقارنة لأن العمليات والمؤشرات تصبح موحدة على مستوى المجموعة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. مقاومة الأطباء أو الأقسام بسبب التفضيلات الفردية أو الاعتماد على منتجات معينة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. خطر التوحيد على منتج لا يناسب جميع الحالات السريرية أو الفئات العمرية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. وجود عقود قديمة والتزامات متعددة تعيق الانتقال السريع إلى قائمة موحدة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. الحاجة إلى أدلة سريرية ومالية قوية لإدارة الخلافات واتخاذ قرار مقبول.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- لجان توحيد متعددة التخصصات بمشاركة الأطباء والتمريض والجودة والمالية.
- عملية واضحة للاستثناء السريري ومراجعة دورية للمنتجات القياسية.
- تجارب ميدانية وتقييم نتائج قبل التعميم الكامل.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التوحيد القياسي بصورة كمية ومنظمة.	عدد الأصناف المكررة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التوحيد القياسي بصورة كمية ومنظمة.	نسبة الالتزام بالقائمة الموحدة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التوحيد القياسي بصورة كمية ومنظمة.	التوفير الناتج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التوحيد القياسي بصورة كمية ومنظمة.	عدد الاستثناءات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التوحيد القياسي بصورة كمية ومنظمة.	رضا المستخدمين

خطوات التطبيق المقترحة

25. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
26. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
27. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
28. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
29. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
30. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التوحيد القياسي» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

6.المخزون الذي

المفهوم

استخدام الباركود و RFID وأجهزة الاستشعار والتحليلات لتتبع الكميات والمواقع والصلاحيات والحركة بصورة دقيقة وشبه لحظية. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل المخزون الذكي من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1.رفع دقة الجرد وتقليل الفروقات بين الرصيد النظامي والفعلي.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2.خفض انتهاء الصلاحية من خلال تنبيهات FEFO وإعادة التوزيع المبكر.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3.تسريع العثور على الأصناف وتقليل وقت البحث والحركة داخل المستودعات والوحدات السريرية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4.تحسين تحديد مستويات إعادة الطلب والمخزون الآمن باستخدام الاستهلاك الفعلي.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1.تكلفة الأجهزة والملصقات والبنية التحتية وربطها بالأنظمة الحالية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2.اختلاف جودة الترميز على العبوات وصعوبة تتبع بعض الأصناف الصغيرة أو المعقمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3.تأثر الدقة إذا لم يلتزم المستخدمون بالمسح في كل حركة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. الحاجة إلى صيانة دورية ومعالجة الأعطال دون تعطيل التشغيل.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- توحيد الباركود والبيانات الرئيسية ووحدات القياس.
- بدء التطبيق في الأصناف عالية القيمة أو الحرجة ثم التوسع.
- تصميم إجراءات بديلة عند تعطل التقنية وتدريب المستخدمين باستمرار.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المخزون الذكي بصورة كمية ومنظمة.	دقة المخزون
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المخزون الذكي بصورة كمية ومنظمة.	قيمة المنتهي
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المخزون الذكي بصورة كمية ومنظمة.	زمن الجرد
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المخزون الذكي بصورة كمية ومنظمة.	نسبة الحركات المسوحة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المخزون الذكي بصورة كمية ومنظمة.	معدل نفاد المخزون

خطوات التطبيق المقترحة

31. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
32. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
33. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
34. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
35. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
36. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «المخزون الذكي» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

7. سلسلة الإمداد المرنة

المفهوم

بناء القدرة على امتصاص الاضطرابات والاستمرار ثم التعافي بسرعة عند انقطاع الموردين أو النقل أو الأنظمة أو حدوث أزمات صحية. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد المرنة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. حماية استمرارية الرعاية وتقليل أثر الأزمات على العمليات والخدمات الحرجة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تسريع التحول إلى مورد أو مسار أو منتج بديل عند حدوث انقطاع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين الاستعداد المؤسسي عبر سيناريوهات واختبارات وخطط طوارئ واضحة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تقليل الاعتماد المفرط على مصدر واحد أو منطقة جغرافية واحدة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. ارتفاع تكلفة بناء مخزون احتياطي أو التعاقد مع موردين بديلين.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة تحديد المستوى المناسب من الحماية دون خلق مخزون زائد أو منتهي.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. عدم توفر بدائل معتمدة لبعض المنتجات التخصصية أو الاحتكارية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. تغيير المخاطر بسرعة وصعوبة تحديث السيناريوهات والبيانات باستمرار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تحليل مخاطر الموردين والأصناف والمسارات بشكل دوري.
- سياسة مخزون استراتيجي مرتبطة بدرجة الصنف وزمن التوريد.
- اختبارات محاكاة للطوارئ وعقود بديلة مسبقة التفاوض.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المرنة بصورة كمية ومنتظمة.	زمن التعافي
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المرنة بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الأصناف ذات بدائل
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المرنة بصورة كمية ومنتظمة.	تغطية المخزون الحرج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المرنة بصورة كمية ومنتظمة.	عدد اختبارات الطوارئ
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد المرنة بصورة كمية ومنتظمة.	خسائر الانقطاع

خطوات التطبيق المقترحة

37. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
38. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
39. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
40. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
41. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
42. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد المرنة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

8. سلسلة الإمداد القائمة على القيمة

المفهوم

توجيه قرارات الشراء والتوريد نحو أفضل نتيجة صحية وتشغيلية مقابل التكلفة الكلية، بدلاً من اختيار السعر الأدنى بصورة منفصلة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد القائمة على القيمة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تحسين النتائج السريرية عبر اختيار منتجات أكثر موثوقية وملاءمة للاستخدام.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. خفض التكلفة الكلية من خلال احتساب الصيانة والتدريب والاستهلاك والمضاعفات والهدر.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقوية التعاون بين سلسلة الإمداد والأطباء والمالية والجودة حول هدف موحد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. الحد من القرارات قصيرة الأجل التي توفر في سعر الشراء وتخلق تكلفة أكبر لاحقاً.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة قياس النتائج السريرية وربطها مباشرة بمنتج أو مورد معين.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. اختلاف وجهات النظر حول معنى القيمة بين الطبيب والمالية والمشتريات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. الحاجة إلى بيانات تكلفة تفصيلية تشمل دورة الحياة وليس سعر الوحدة فقط.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. احتمال تأخر القرار بسبب كثرة أصحاب المصلحة وتعقيد التقييم.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- نماذج تقييم تشمل الجودة والنتيجة والتكلفة الكلية وسهولة الاستخدام.
- تجارب سريرية محدودة ومقارنات موضوعية قبل الاعتماد.
- حوكمة قرار واضحة وتوثيق أسباب الاختيار والاستثناء.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد القائمة على القيمة بصورة كمية ومنتظمة.	التكلفة الكلية للملكية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد القائمة على القيمة بصورة كمية ومنتظمة.	معدل المضاعفات المرتبطة بالمنتج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد القائمة على القيمة بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المستخدم
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد القائمة على القيمة بصورة كمية ومنتظمة.	معدل إعادة الاستخدام أو الهدر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد القائمة على القيمة بصورة كمية ومنتظمة.	وفورات القيمة

خطوات التطبيق المقترحة

43. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
44. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
45. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
46. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
47. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
48. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد القائمة على القيمة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

9. الأتمتة

المفهوم

استخدام قواعد العمل والروبوتات البرمجية والأنظمة لتنفيذ المهام الروتينية والمتكررة تلقائيًا مع تدخل بشري فقط في الحالات الاستثنائية. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الأتمتة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تسريع المعاملات مثل إنشاء الطلبات والموافقات والمطابقات والتقارير.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحرير وقت الموظفين للمهام التحليلية والتفاوض وإدارة العلاقات بدل إدخال البيانات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل التباين والأخطاء لأن الخطوات تُنفذ وفق قواعد موحدة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. إتاحة تشغيل مستمر ومتابعة تلقائية للتأخيرات والاستثناءات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. أتمتة عملية سيئة قد تسرع الخطأ بدل أن تحسن النتيجة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة معالجة الاستثناءات الكثيرة وغير الموثقة في العمليات الصحية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. الحاجة إلى صيانة القواعد كلما تغيرت السياسات أو الأنظمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. مخاوف الموظفين من تأثير الأتمتة على الوظائف والأدوار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تبسيط العملية قبل أتمنتها وتحديد حالات الاستثناء.
- اختيار عمليات ذات حجم مرتفع وقواعد واضحة لبدء التطبيق.
- قياس الفائدة وإعادة تصميم الأدوار والتواصل مع الموظفين.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الأتمتة بصورة كمية ومنظمة.	نسبة المعاملات المؤتمتة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الأتمتة بصورة كمية ومنظمة.	زمن المعالجة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الأتمتة بصورة كمية ومنظمة.	عدد الأخطاء
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الأتمتة بصورة كمية ومنظمة.	ساعات العمل المحررة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الأتمتة بصورة كمية ومنظمة.	نسبة الاستثناءات

خطوات التطبيق المقترحة

49. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
50. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
51. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
52. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
53. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
54. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الأتمتة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

10. التحسين المستمر

المفهوم

ترسيخ نظام دائم لاكتشاف الهدر والمشكلات وتحليل جذورها وتجربة الحلول وقياس النتائج وتثبيت الممارسات الأفضل. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التحسين المستمر من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. رفع الكفاءة تدريجيًا دون انتظار مشاريع تحول ضخمة أو طويلة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. إشراك الموظفين العاملين في العملية والاستفادة من معرفتهم اليومية بالمشكلات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل زمن الدورة والحركة والتكرار والمخزون غير الضروري.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. بناء ثقافة تعلم ومساءلة تعتمد على القياس وحل الأسباب الجذرية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. اعتبار التحسين نشاطًا إضافيًا وليس جزءًا من العمل اليومي.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. التركيز على أفكار صغيرة دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. تراجع الحماس بعد الإطلاق إذا لم تظهر النتائج أو الاعتراف بالمساهمات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. عدم تثبيت التحسينات قد يؤدي إلى عودة العملية للوضع السابق.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- نظام أفكار وحوكمة واضحة واختيار أولويات مبنية على الأثر.
- تدريب قادة وفرق على Lean و Kaizen والتحليل الجذري.
- متابعة الاستدامة وتوحيد الإجراء بعد نجاح التجربة.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحسين المستمر بصورة كمية ومنتظمة.	عدد مبادرات التحسين
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحسين المستمر بصورة كمية ومنتظمة.	القيمة المحققة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحسين المستمر بصورة كمية ومنتظمة.	زمن إغلاق المشكلات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحسين المستمر بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة استدامة النتائج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التحسين المستمر بصورة كمية ومنتظمة.	مشاركة الموظفين

خطوات التطبيق المقترحة

55. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
56. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
57. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
58. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
59. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
60. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التحسين المستمر» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

11. التركيز على المريض

المفهوم

تصميم سلسلة الإمداد انطلاقاً من احتياجات المريض ومسار الرعاية، بحيث يتوفر المنتج الصحيح في المكان والوقت والكمية المناسبة دون إحداث عبء أو تأخير سريري.

في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التركيز على المريض من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تقليل تأجيل العمليات والإجراءات بسبب نقص المستلزمات أو ضعف التجهيز.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحسين سلامة المريض عبر التتبع الصحيح والتوافق مع الحالة والاستخدام الآمن.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. رفع رضا الأطباء والتمريض من خلال تقليل الوقت الضائع في البحث أو التصعيد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. ربط نجاح سلسلة الإمداد بأثر ملموس على جودة الخدمة وليس بالتكلفة وحدها.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة ترجمة تجربة المريض إلى مؤشرات تشغيلية واضحة لسلسلة الإمداد.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. تعارض بعض متطلبات المرونة السريرية مع أهداف التوحيد وخفض التكلفة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. ضعف التواصل بين الفرق السريرية وسلسلة الإمداد حول الأولويات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. تغيير الحالات والاحتياجات بشكل مفاجئ خاصة في الطوارئ والعناية الحرجة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تحديد نقاط تماس سلسلة الإمداد في رحلة المريض.
- إشراك ممثلين سريريين في التصميم والقياس.
- إعطاء الأولوية للأصناف والمسارات التي تؤثر مباشرة على سلامة المريض.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التركيز على المريض بصورة كمية ومنتظمة.	الإلغاءات بسبب المواد
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التركيز على المريض بصورة كمية ومنتظمة.	زمن توفير الصنف للسريير
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التركيز على المريض بصورة كمية ومنتظمة.	شكاوى المستخدم السريري
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التركيز على المريض بصورة كمية ومنتظمة.	أخطاء التوريد للمريض
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين التركيز على المريض بصورة كمية ومنتظمة.	توفر الأصناف الحرجة

خطوات التطبيق المقترحة

61. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
62. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
63. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
64. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
65. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
66. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التركيز على المريض» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

12. المركزية والتشغيل الشبكي

المفهوم

توحيد التخطيط والشراء والعقود والبيانات وبعض عمليات التخزين والتوزيع على مستوى مجموعة مستشفيات مع الحفاظ على استجابة محلية مدروسة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل المركزية والتشغيل الشبكي من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تحقيق وفورات حجم وزيادة قوة التفاوض مع الموردين.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل الازدواجية في الوظائف والأنظمة والعقود والبيانات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. إعادة توزيع المخزون بين المواقع وتحسين الاستفادة من الموجود على مستوى الشبكة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تطبيق معايير وسياسات موحدة ورفع مستوى الحوكمة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. خطر بطء الاستجابة للاحتياجات المحلية إذا أصبحت القرارات بعيدة عن الموقع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. اختلاف أحجام المستشفيات وتخصصاتها يجعل التوحيد الكامل غير عملي.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. زيادة الاعتماد على مركز واحد قد يخلق نقطة فشل في التخزين أو النظام أو القرار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. مقاومة المواقع لفقدان الصلاحيات أو السيطرة على الميزانية والمخزون.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- نموذج صلاحيات يوازن بين المركزي والمحلي.
- تقسيم الخدمات إلى ما يجب توقيده وما يجب إبقاؤه محلياً.
- خطط استمرارية ومراكز بديلة وقياس مستوى خدمة كل موقع.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المركزية والتشغيل الشبكي بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الإنفاق المركزي
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المركزية والتشغيل الشبكي بصورة كمية ومنتظمة.	التوفير المجمع
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المركزية والتشغيل الشبكي بصورة كمية ومنتظمة.	زمن تلبية المواقع
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المركزية والتشغيل الشبكي بصورة كمية ومنتظمة.	معدل إعادة توزيع المخزون
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن المركزية والتشغيل الشبكي بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المواقع

خطوات التطبيق المقترحة

67. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
68. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
69. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
70. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
71. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
72. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور « المركزية والتشغيل الشبكي » بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

13. الرؤية الشاملة من البداية للنهاية

المفهوم

إتاحة تتبع موحد للطلب والصنف والعقد والمورد والشحنة والاستلام والاستخدام والدفع عبر سلسلة الإمداد كاملة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الرؤية الشاملة من البداية للنهاية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. اكتشاف مكان التأخير بدقة بدل تبادل الاتهامات بين الإدارات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقديم إجابة سريعة للمستخدم عن حالة طلبه وتاريخ التوريد المتوقع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين إدارة التدفق النقدي والعقود والمخزون عبر صورة مترابطة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تمكين الإدارة من رؤية الاختناقات والاعتماديات على مستوى السلسلة كاملة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تجزؤ البيانات واختلاف الأرقام المرجعية بين الأنظمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. عدم توفر بيانات من المورد أو شركة النقل في الوقت المناسب.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. تعقيد ربط الأحداث الكثيرة في رحلة الطلب داخل لوحة واحدة مفهومة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. الحاجة إلى انضباط في إدخال الحالة وتحديثها حتى لا تصبح الرؤية مضللة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- معرفات موحدة للطلب والصنف والشحنة.
- تكامل تقني واتفاقيات مشاركة بيانات مع الشركاء.
- تصميم لوحات حسب احتياج كل مستخدم وليس شاشة واحدة للجميع.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الرؤية الشاملة من البداية للنهاية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الطلبات القابلة للتتبع
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الرؤية الشاملة من البداية للنهاية بصورة كمية ومنتظمة.	دقة تاريخ التسليم المتوقع
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الرؤية الشاملة من البداية للنهاية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن تحديد سبب التأخير
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الرؤية الشاملة من البداية للنهاية بصورة كمية ومنتظمة.	اكتمال حالات الطلب
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الرؤية الشاملة من البداية للنهاية بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المستخدم

خطوات التطبيق المقترحة

73. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
74. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
75. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
76. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
77. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
78. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الرؤية الشاملة من البداية للنهاية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

14. التخطيط المتكامل

المفهوم

ربط توقعات الطلب والميزانية والطاقة السريرية وخطط التوسع والمشروعات والمخزون والتوريد ضمن دورة تخطيط مشتركة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التخطيط المتكامل من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. مواءمة المشتريات والمخزون مع خطط العمليات والأسرة والخدمات الجديدة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل المفاجآت المالية والتشغيلية الناتجة عن طلبات غير مخطط لها.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين استخدام الميزانية من خلال أولويات واضحة وسيناريوهات بديلة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تعزيز المساءلة المشتركة بين السريرية والمالية وسلسلة الإمداد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. اختلاف دورات التخطيط واللغة المستخدمة بين الإدارات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. ضعف جودة التوقعات أو تأخر مشاركة الخطط السريرية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. تغير الأولويات خلال السنة بسبب الطلب أو القرارات الطبية أو الميزانية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. خطر تحويل التخطيط إلى اجتماعات كثيرة دون قرارات واضحة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تقويم تخطيط موحد واجتماع دوري بقرارات موثقة.
- سيناريو أساسي ومتفائل وضاعط مع افتراضات واضحة.
- مؤشرات مشتركة ومالك لكل فجوة أو قرار.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التخطيط المتكامل بصورة كمية ومنتظمة.	دقة الخطة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التخطيط المتكامل بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الطلبات غير المخطط لها
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التخطيط المتكامل بصورة كمية ومنتظمة.	الالتزام بالميزانية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التخطيط المتكامل بصورة كمية ومنتظمة.	توفر المواد للخطط السريرية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التخطيط المتكامل بصورة كمية ومنتظمة.	زمن اتخاذ القرار

خطوات التطبيق المقترحة

79. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
80. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
81. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
82. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
83. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
84. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التخطيط المتكامل» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

15. الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة

المفهوم

استخدام نماذج تنبؤية وتعلم آلي لتحسين التوقعات والتصنيف والكشف عن الشذوذ واقتراح قرارات المخزون والشراء والمخاطر. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تحسين التنبؤ للآلاف من الأصناف بصورة أسرع من التحليل اليدوي.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. كشف أنماط غير واضحة مثل الأسعار الشاذة أو الطلبات غير الطبيعية أو مخاطر المورد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. دعم المخطط والمشتري بتوصيات قابلة للمراجعة بدل البدء من الصفر.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تخصيص مستويات المخزون حسب السلوك الفعلي والحرية والتذبذب.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. جودة النموذج تعتمد على تاريخ بيانات كافٍ ونظيف وممثل للواقع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة تفسير بعض التوصيات وبناء ثقة المستخدمين بها.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. احتمال تحيز النموذج أو تدهور أدائه عند تغير السوق أو الممارسة السريرية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. الحاجة إلى حوكمة وخصوصية وأمن ومراجعة بشرية للقرارات الحساسة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- بدء استخدامات محددة ذات قيمة وبيانات متاحة.
- مقارنة النموذج بالقرار الحالي وقياس الدقة والفائدة.
- مراجعة بشرية وتفسير للتوصية ومراقبة مستمرة لأداء النموذج.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة بصورة كمية ومنتظمة.	دقة النموذج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة بصورة كمية ومنتظمة.	قيمة التحسين مقابل الأساس
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة التوصيات المقبولة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة بصورة كمية ومنتظمة.	معدل الشذوذ المكتشف
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة بصورة كمية ومنتظمة.	زمن التحليل

خطوات التطبيق المقترحة

85. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
86. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
87. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
88. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
89. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
90. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

16. إدارة دورة حياة المنتج

المفهوم

إدارة المنتج من طلب اعتماده وتقييمه وتعاقده وتوريده واستخدامه وصيانتته حتى استبداله أو إيقافه والتخلص منه. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة دورة حياة المنتج من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. منع استمرار شراء منتجات قديمة أو مكررة أو ضعيفة الأداء.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تخطيط الاستبدال قبل الانقطاع أو انتهاء الدعم الفني.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين التتبع والامتثال في الاستدعاءات والسلامة والتخلص.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تجميع المعلومات السريية والمالية والتقنية في قرار واحد عبر دورة الحياة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. توزيع مسؤولية المنتج بين أقسام عديدة دون مالك واضح.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. نقص بيانات الاستخدام والصيانة والتكاليف الكاملة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. صعوبة إدارة التحول من منتج إلى آخر دون مخزون متبقٍ أو تعطيل الخدمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. تغيير التكنولوجيا سريعاً ووجود ارتباطات تعاقدية طويلة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- ملف موحد لكل منتج ومالك لدورة حياته.
- مراجعات دورية للأداء والتكلفة والمخاطر.
- خطة انتقال تشمل المخزون والتدريب والبدائل والتواصل.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة دورة حياة المنتج بصورة كمية ومنظمة.	عدد المنتجات الموقوفة في موعدها
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة دورة حياة المنتج بصورة كمية ومنظمة.	تكلفة دورة الحياة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة دورة حياة المنتج بصورة كمية ومنظمة.	مخزون المنتجات الملغاة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة دورة حياة المنتج بصورة كمية ومنظمة.	زمن اعتماد المنتج
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة دورة حياة المنتج بصورة كمية ومنظمة.	حوادث الاستدعاء

خطوات التطبيق المقترحة

91. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
92. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
93. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
94. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
95. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
96. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «إدارة دورة حياة المنتج» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

17. الشراء القائم على القيمة

المفهوم

منهج شراء يقرن الموردين والمنتجات وفق النتائج والجودة والتكلفة الكلية والخدمة والمخاطر، وليس سعر الوحدة وحده. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الشراء القائم على القيمة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. اختيار عروض أكثر استدامة وأقل تكلفة على مدى العقد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحسين جودة التوريد والدعم الفني والتدريب والاستجابة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل المشتريات منخفضة السعر التي تسبب أعطالاً أو هدرًا أو استهلاكاً أعلى.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. خلق سوق تنافسي يركز على النتائج والابتكار.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة تحديد أوزان عادلة للمعايير المختلفة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. الحاجة إلى بيانات موضوعية للتحقق من ادعاءات الموردين.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. زيادة وقت التقييم وإشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. احتمال الاعتراض على قرار أعلى سعرًا رغم أنه أفضل قيمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- معايير معلنة وموثقة قبل الطرح.
- تحليل تكلفة كلية واختبارات فنية وسريية.
- لجنة متعددة التخصصات وسجل قرار واضح.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الشراء القائم على القيمة بصورة كمية ومنظمة.	التكلفة الكلية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الشراء القائم على القيمة بصورة كمية ومنظمة.	نسبة الالتزام بمستوى الخدمة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الشراء القائم على القيمة بصورة كمية ومنظمة.	الأعطال أو العيوب
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الشراء القائم على القيمة بصورة كمية ومنظمة.	زمن التقييم
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الشراء القائم على القيمة بصورة كمية ومنظمة.	رضا أصحاب المصلحة

خطوات التطبيق المقترحة

97. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
98. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
99. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
100. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
101. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
102. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعًا في محور «الشراء القائم على القيمة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

18. سلسلة الإمداد الرشيق

المفهوم

تصميم عمليات سريعة وقابلة للتكيف مع تغير الطلب والأولويات، من خلال فرق مرنة ودورات قرار قصيرة وتدفق معلومات سريع. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد الرشيق من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. الاستجابة السريعة لارتفاع الطلب أو تغيير الخطة السريعة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل زمن الانتظار بين الإدارات وتقليل الأعمال المتراكمة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. اختبار الحلول على نطاق صغير والتعلم قبل التوسع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تحسين التنسيق أثناء الأزمات أو إطلاق خدمات جديدة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. قد تتحول السرعة إلى تجاوز للحوكمة أو زيادة الأخطاء إذا لم تضبط.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة التوفيق بين المرونة ومتطلبات العقود والميزانية والامتثال.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. الإرهاق الناتج عن تغييرات متكررة وأولويات متبدلة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. اعتماد الرقابة على توفر بيانات وصلاحيات وفرق متعددة التخصصات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- حدود واضحة للقرار السريع ومتى يلزم التصعيد.
- فرق عمل قصيرة المدة بأهداف ومقاييس محددة.
- مراجعات بعد التنفيذ لتثبيت التعلم ومنع تكرار الأخطاء.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الرشيق بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الاستجابة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الرشيق بصورة كمية ومنتظمة.	زمن دورة القرار
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الرشيق بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الطلبات العاجلة المغلفة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الرشيق بصورة كمية ومنتظمة.	عدد التجارب الناجحة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الرشيق بصورة كمية ومنتظمة.	معدل إعادة العمل

خطوات التطبيق المقترحة

103. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
104. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
105. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
106. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
107. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
108. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد الرشيق» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

19. إدارة الأداء المؤسسي

المفهوم

تحويل استراتيجية سلسلة الإمداد إلى مجموعة مترابطة من المؤشرات والأهداف والمراجعات والإجراءات التصحيحية على جميع المستويات. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة الأداء المؤسسي من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. توضيح ما يعنيه النجاح لكل إدارة وفريق وفرد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. كشف الانحرافات مبكرًا وربطها بملاك وخطط تصحيح.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. الموازنة بين التكلفة والخدمة والجودة والمخاطر بدل التركيز على مؤشر واحد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تعزيز المساءلة والشفافية والتعلم بين المواقع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. كثرة المؤشرات قد تشتت الفرق وتخلق عبئًا في جمع البيانات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. اختيار مؤشرات يسهل تحسينها لكنها لا تعكس القيمة الحقيقية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. التلاعب أو السلوك غير المرغوب إذا ارتبطت المكافآت بمؤشر منفرد.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. ضعف جودة البيانات أو اختلاف التعريفات بين المواقع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- هرم مؤشرات من الاستراتيجية إلى التشغيل.
- بطاقات متوازنة وحدود مستهدفة وتعريفات موحدة.
- مراجعات أداء تركز على الإجراء والسبب لا على عرض الرقم فقط.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الأداء المؤسسي بصورة كمية ومنظمة.	توفر الأصناف
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الأداء المؤسسي بصورة كمية ومنظمة.	دوران المخزون
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الأداء المؤسسي بصورة كمية ومنظمة.	OTIF
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الأداء المؤسسي بصورة كمية ومنظمة.	وفورات الشراء
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الأداء المؤسسي بصورة كمية ومنظمة.	زمن دورة P2P

خطوات التطبيق المقترحة

109. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
110. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
111. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
112. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
113. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
114. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «إدارة الأداء المؤسسي» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

20. إدارة الفئات الشرائية

المفهوم

إدارة الإنفاق وفق مجموعات من المنتجات والخدمات المتشابهة، مع استراتيجية خاصة لكل فئة بناءً على السوق والطلب والمخاطر والقيمة. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة الفئات الشرائية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. بناء معرفة عميقة بالسوق والموردين ومحركات التكلفة لكل فئة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. توحيد الطلب وتجميع العقود وتحسين التفاوض.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحديد فرص الابتكار أو الاستبدال أو إعادة تصميم المواصفات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. إدارة المخاطر والاعتماديات بطريقة أدق من المشتريات العامة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. الحاجة إلى محللين ومديري فئات بمهارات سوقية وفنية قوية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. تداخل الفئات بين الأقسام والمواقع وصعوبة تحديد الملكية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. ضعف البيانات التفصيلية للإنفاق والاستهلاك والمواصفات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. خطر التركيز على التوفير وإهمال أثر المنتج سريريًا.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- تصنيف إنفاق موحد وخريطة سوق لكل فئة.
- استراتيجية فئة معتمدة ومراجعة سنوية.
- مشاركة المستخدمين الفنيين والسريريين والمالية.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الفئات الشرائية بصورة كمية ومنظمة.	الإنفاق تحت إدارة الفئة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الفئات الشرائية بصورة كمية ومنظمة.	التوفير
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الفئات الشرائية بصورة كمية ومنظمة.	نسبة العقود الموحدة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الفئات الشرائية بصورة كمية ومنظمة.	عدد الموردين
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن إدارة الفئات الشرائية بصورة كمية ومنظمة.	مخاطر الاعتماد

خطوات التطبيق المقترحة

115. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
116. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
117. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
118. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
119. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
120. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعًا في محور «إدارة الفئات الشرائية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

21. الشفافية المالية وتحليل التكلفة

المفهوم

إظهار تكلفة المواد والخدمات وربطها بالمواقع والإجراءات والنتائج والميزانية، بما يتيح فهمًا أدق لمحركات الإنفاق. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الشفافية المالية وتحليل التكلفة من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. كشف التباين في الأسعار والاستهلاك بين المواقع والأطباء والإجراءات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. دعم قرارات التوحيد والتفاوض وتخصيص الميزانية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين المحاسبة عن تكلفة الخدمة والربحية والاستدامة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تحديد التكاليف الخفية مثل الشحن العاجل والهدر والتخزين والصيانة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة توزيع التكاليف المشتركة وربط المواد بالإجراء أو المريض.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. حساسية البيانات المالية ومقاومة مشاركة التفاصيل.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. اختلاف وحدات القياس والتصنيف المحاسبي والسري.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. خطر تفسير الأرقام دون فهم السياق الطبي أو جودة الخدمة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- نموذج تكلفة موحد وحوكمة وصول للبيانات.
- تحليل مشترك بين المالية وسلسلة الإمداد والسريرية.
- التركيز على التكلفة القابلة للتأثير وليس مجرد التقارير التاريخية.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الشفافية المالية وتحليل التكلفة بصورة كمية ومنتظمة.	تكلفة الإجراء
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الشفافية المالية وتحليل التكلفة بصورة كمية ومنتظمة.	تباين السعر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الشفافية المالية وتحليل التكلفة بصورة كمية ومنتظمة.	تكلفة الشحن العاجل
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الشفافية المالية وتحليل التكلفة بصورة كمية ومنتظمة.	قيمة الهدر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الشفافية المالية وتحليل التكلفة بصورة كمية ومنتظمة.	الالتزام بالميزانية

خطوات التطبيق المقترحة

121. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
122. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
123. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
124. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
125. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
126. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الشفافية المالية وتحليل التكلفة» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

22. سلسلة الإمداد الخالية من الهدر

المفهوم

إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة مثل الانتظار والنقل الزائد والمخزون الزائد والتكرار والأخطاء وإعادة العمل. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد الخالية من الهدر من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. خفض زمن الدورة وتحسين تدفق المواد والمعلومات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل المساحات والتخزين غير الضروري والحركة داخل المستشفى.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. رفع إنتاجية الموظفين وتقليل الأعمال اليدوية المكررة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تحسين جودة العملية من خلال منع الخطأ بدل اكتشافه لاحقاً.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تطبيق أدوات Lean بشكل شكلي دون فهم المشكلة أو صوت المستخدم.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. خفض المخزون بصورة مبالغ فيها قد يزيد خطر النفاذ.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. تحسين قسم واحد على حساب قسم آخر أو على حساب المسار الكامل.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. صعوبة الحفاظ على الانضباط والمعايير بعد انتهاء المشروع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- رسم مسار القيمة من البداية للنهاية.
- قياس خط أساس وتجربة التحسين في نطاق محدود.
- موازنة الكفاءة مع المرونة والسلامة السريرية.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الخالية من الهدر بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الدورة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الخالية من الهدر بصورة كمية ومنتظمة.	عدد الخطوات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الخالية من الهدر بصورة كمية ومنتظمة.	المسافة المقطوعة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الخالية من الهدر بصورة كمية ومنتظمة.	المخزون قيد العملية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الخالية من الهدر بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة إعادة العمل

خطوات التطبيق المقترحة

127. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
128. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
129. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
130. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
131. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
132. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد الخالية من الهدر» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

23. اللوجستيات الذكية

المفهوم

تطبيق تقنيات مثل أنظمة التخزين والاسترجاع الآلي والروبوتات ومسارات التوزيع المحسنة والتتبع اللحظي لتحسين حركة المواد. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل اللوجستيات الذكية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. زيادة سرعة ودقة الانتقاء والتجهيز والتسليم.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل الإصابات والأعمال الجسدية المتكررة وتحسين سلامة العاملين.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. رفع استغلال المساحة وخفض الأخطاء في تسليم الأقسام.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. إتاحة تتبع حالة الشحنة الداخلية ووقت وصولها.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. ارتفاع رأس المال المطلوب وصعوبة إثبات العائد لبعض المواقع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. اعتماد التشغيل على التقنية والصيانة وقطع الغيار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. عدم ملاءمة بعض المباني القديمة للممرات أو الأنظمة الآلية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف والعمليات وليس إضافة روبوت فقط.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- دراسة جدوى وحجم عمليات واضح.
- تصميم مشترك مع الهندسة والمستخدمين والسلامة.
- عقود صيانة وخطط تشغيل يدوي بديل.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن اللوجستيات الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	دقة الانتقاء
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن اللوجستيات الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن التسليم الداخلي
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن اللوجستيات الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	إنتاجية العامل
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن اللوجستيات الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	أعطال النظام
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن اللوجستيات الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	استغلال المساحة

خطوات التطبيق المقترحة

133. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
134. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
135. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
136. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
137. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
138. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «اللوجستيات الذكية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

24. الحوكمة المؤسسية

المفهوم

وضع هياكل وصلاحيات وسياسات ومسارات اعتماد ومساءلة تضمن النزاهة والامتثال وسرعة القرار في سلسلة الإمداد. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الحوكمة المؤسسية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تقليل تضارب المصالح والقرارات غير الموثقة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. توضيح من يقرر ومن يراجع ومن ينفذ، مما يقلل التأخير والتكرار.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. رفع الاستعداد للتدقيق والاعتماد والجهات التنظيمية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تحسين إدارة الاستثناءات والمخاطر والالتزامات التعاقدية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. زيادة البيروقراطية إذا صممت الضوابط دون مراعاة سرعة التشغيل.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. تداخل الصلاحيات بين اللجان والإدارات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. وجود سياسات مكتوبة لا تطبق فعليًا أو لا يعرفها المستخدمون.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. تغيير الأنظمة والمتطلبات التنظيمية والحاجة إلى تحديث مستمر.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- مصفوفة صلاحيات RACI ومسارات استثناء واضحة.
- مراجعة دورية للسياسات وقياس الالتزام.
- رقمنة الموافقات والتتبع وتدريب المستخدمين.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الحوكمة المؤسسية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الموافقة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الحوكمة المؤسسية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الالتزام
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الحوكمة المؤسسية بصورة كمية ومنتظمة.	نتائج التدقيق
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الحوكمة المؤسسية بصورة كمية ومنتظمة.	عدد الاستثناءات
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن الحوكمة المؤسسية بصورة كمية ومنتظمة.	إغلاق الملاحظات

خطوات التطبيق المقترحة

139. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
140. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
141. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
142. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
143. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
144. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الحوكمة المؤسسية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

25. التكامل مع الموردين

المفهوم

ربط العمليات والبيانات مع الموردين لتبادل الطلبات والتأكيدات والمخزون والشحن والفواتير والجودة بصورة منظمة وآلية. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل التكامل مع الموردين من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تقليل زمن التواصل والأخطاء الناتجة عن البريد والملفات اليدوية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحسين دقة مواعيد التسليم والرؤية للمخزون المتوقع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تسريع معالجة الفواتير والمطابقات وحل الخلافات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تمكين نماذج مثل VMI أو التنبؤ المشترك للموردين الاستراتيجيين.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تفاوت القدرات التقنية بين الموردين الصغار والكبار.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. مخاطر مشاركة البيانات والأمن السيرياني والخصوصية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. اختلاف تنسيقات البيانات وتعريفات الأصناف والطلبات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

14. اعتماد الفائدة على التزام المورد بتحديث البيانات في الوقت المناسب.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- معايير تكامل موحدة وبوابة موردين سهلة.
- بدائل بسيطة للموردين الأقل نضجًا.
- اتفاقيات مستوى خدمة وملكية بيانات وأمن واضحة.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التكامل مع الموردين بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الطلبات المتبادلة إلكترونياً
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التكامل مع الموردين بصورة كمية ومنتظمة.	دقة التأكد
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التكامل مع الموردين بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الفاتورة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التكامل مع الموردين بصورة كمية ومنتظمة.	اكتمال بيانات الشحنة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن التكامل مع الموردين بصورة كمية ومنتظمة.	رضا المورد

خطوات التطبيق المقترحة

145. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
146. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
147. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
148. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
149. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
150. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «التكامل مع الموردين» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

26. إدارة الابتكار

المفهوم

إنشاء عملية منظمة لاكتشاف وتقييم وتجربة واعتماد حلول ومنتجات وتقنيات جديدة تحقق قيمة سريرية أو تشغيلية أو مالية. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة الابتكار من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. الوصول المبكر إلى حلول تحسن الرعاية أو تقلل التكلفة والهدر.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحفيز الموردين على تقديم أفكار تتجاوز البيع التقليدي.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. اختبار الابتكار في نطاق آمن قبل الاستثمار الواسع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. بناء ثقافة تعلم وتعاون بين السرية والتقنية وسلسلة الإمداد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. الانبهار بالتقنية دون وجود مشكلة واضحة أو عائد قابل للقياس.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة الموازنة بين سرعة التجربة ومتطلبات الأمن والامتثال والسلامة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. فشل الانتقال من التجربة الناجحة إلى التشغيل الواسع.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. عدم وضوح ملكية الملكية الفكرية والبيانات والنتائج مع المورد.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- معايير قبول مرتبطة بمشكلة وقيمة واضحة.
- حاضنة تجارب بحوكمة ومدد وميزانية محددة.
- خطة توسع ومالك تشغيلي منذ بداية التجربة.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الابتكار بصورة كمية ومنتظمة.	عدد التجارب
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الابتكار بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة التحول للتطبيق
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الابتكار بصورة كمية ومنتظمة.	القيمة المحققة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الابتكار بصورة كمية ومنتظمة.	زمن التقييم
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة الابتكار بصورة كمية ومنتظمة.	مشاركة الموردين

خطوات التطبيق المقترحة

151. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
152. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
153. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
154. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
155. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
156. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «إدارة الابتكار» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

27. الاستدامة المالية

المفهوم

تصميم سلسلة إمداد تضمن توفر الخدمة وجودتها مع السيطرة على التكلفة وتحسين استخدام رأس المال على المدى الطويل. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الاستدامة المالية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. خفض الإنفاق غير الضروري وإعادة توجيه الموارد للأولويات السريرية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحسين التدفق النقدي من خلال المخزون والعقود وشروط الدفع.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تقليل تقلب الميزانية الناتج عن الشراء الطارئ أو ارتفاع الأسعار.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. تعزيز قدرة المؤسسة على التوسع والاستثمار دون الإضرار باستمرارية التشغيل.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. ضغط خفض التكلفة قد يؤدي إلى قرارات قصيرة الأجل تضر بالجودة أو المرونة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة تحقيق وفورات في أسواق احتكارية أو شديدة التنظيم.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. مقاومة أصحاب المصلحة عند تغيير المنتجات أو العقود.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. عدم فصل الوفورات الحقيقية عن التغير في الحجم أو الأسعار السوقية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- منهج واضح لاحتساب الوفورات والتحقق المالي.
- موازنة التكلفة مع الجودة والمخاطر ومستوى الخدمة.
- محفظة مبادرات قصيرة وطويلة الأجل مع متابعة شهرية.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة المالية بصورة كمية ومنتظمة.	الوفورات المحققة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة المالية بصورة كمية ومنتظمة.	رأس المال العامل
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة المالية بصورة كمية ومنتظمة.	أيام المخزون
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة المالية بصورة كمية ومنتظمة.	الانحراف عن الميزانية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة المالية بصورة كمية ومنتظمة.	تكلفة الطلب العاجل

خطوات التطبيق المقترحة

157. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
158. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
159. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
160. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
161. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
162. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الاستدامة المالية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

28. سلسلة الإمداد الذكية

المفهوم

دمج البيانات والتقنيات والأتمتة والذكاء الاصطناعي والرؤية للحظية لبناء سلسلة مترابطة تتوقع وتستجيب وتتعلّم باستمرار. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل سلسلة الإمداد الذكية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. ربط التخطيط والتنفيذ والمخزون والموردين ضمن قرارات أسرع وأكثر دقة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. الانتقال من تقارير تاريخية إلى توصيات وتنبيهات وإجراءات شبه ذاتية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحسين تخصيص المخزون والموارد حسب المخاطر والطلب الفعلي.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. رفع القدرة على التوسع وإدارة شبكة مستشفيات معقدة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تعقيد البرنامج وتعدد المشاريع والاعتماديات التقنية والتنظيمية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. خطر بناء حلول متقدمة قبل نضج العمليات والبيانات الأساسية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. الحاجة إلى مهارات جديدة وحوكمة قوية للتقنية والبيانات.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال عند زيادة الاعتماد على الاتصال.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- خارطة طريق نضج تبدأ بالأساسيات ثم التكامل ثم الذكاء.
- معمارية تقنية موحدة وحوكمة بيانات وأمن.
- حالات استخدام ذات قيمة ومؤشرات عائد واضحة.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	مستوى النضج الرقمي
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة القرارات المؤتمتة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	زمن الاستجابة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	دقة التنبؤ
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسن سلسلة الإمداد الذكية بصورة كمية ومنتظمة.	عائد الاستثمار

خطوات التطبيق المقترحة

163. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
164. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
165. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
166. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
167. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
168. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «سلسلة الإمداد الذكية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

29. إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد

المفهوم

تحديد المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية والجيوسياسية والسيبرانية وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها ضمن إطار مؤسسي. في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. توحيد فهم المخاطر وترتيب الأولويات حسب الاحتمال والأثر.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تقليل المفاجآت ورفع سرعة الاستجابة والتصعيد.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. ربط خطط الاستمرارية بالعقود والمخزون والبدائل والمسؤوليات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. دعم قرارات الإدارة العليا بمشهد واضح للمخاطر المتبقية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. تحول سجل المخاطر إلى وثيقة شكلية لا ترتبط بالعمل اليومي.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. صعوبة تقدير الاحتمال والأثر للأحداث النادرة أو المتغيرة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. توزيع ملكية المخاطر بين عدة إدارات وموردين.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. ضعف تحديث السجل بعد تغير السوق أو المنتج أو العقد.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- منهج تصنيف وعتبات تصعيد موحدة.
- ملاك للمخاطر وخطط معالجة بمواعيد.
- مراجعات دورية واختبارات فعلية للضوابط.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد بصورة كمية ومنتظمة.	عدد المخاطر العالية
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة خطط المعالجة المغلقة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد بصورة كمية ومنتظمة.	زمن التصعيد
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد بصورة كمية ومنتظمة.	الخسائر المتحققة
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد بصورة كمية ومنتظمة.	نتائج اختبارات الاستمرارية

خطوات التطبيق المقترحة

169. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
170. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
171. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
172. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
173. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
174. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «إدارة المخاطر المؤسسية لسلسلة الإمداد» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

30. الاستدامة البيئية

المفهوم

دمج الاعتبارات البيئية في التوريد والتعبئة والنقل والطاقة وإدارة النفايات دون التأثير على السلامة والجودة.

في المستشفى، يتطلب هذا المحور النظر إلى سلسلة الإمداد كمنظومة مترابطة وليست مجموعة إدارات منفصلة. وتظهر القيمة الحقيقية عندما يتم ربط التغيير بأثر واضح على توفر المواد، وسلامة المريض، وتجربة المستخدم، وجودة البيانات، وكفاءة الإنفاق. كما ينبغي أن يسبق التنفيذ تحديد الوضع الحالي والفجوات والأطراف المتأثرة ومستوى النضج المطلوب.

الأهداف الرئيسية

- تحويل الاستدامة البيئية من فكرة عامة إلى ممارسات وسياسات وعمليات قابلة للقياس.
- تحسين مستوى الخدمة مع الحفاظ على الجودة والسلامة والامتثال.
- رفع وضوح المسؤوليات والبيانات والقرارات عبر الإدارات والمواقع.
- تحقيق نتائج مستدامة يمكن قياسها وتطويرها بمرور الوقت.

الفوائد المتوقعة

1. تقليل النفايات الطبية والتغليف والانبعاثات والتكاليف المرتبطة بها.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

2. تحسين السمعة والامتثال للمتطلبات البيئية.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

3. تحفيز الموردين على تقديم منتجات وتغليف ونقل أكثر استدامة.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

4. ربط الكفاءة التشغيلية بالأثر البيئي مثل تقليل الشحنات والمسافات.

تظهر هذه الفائدة عندما تُترجم إلى تغيير فعلي في طريقة العمل، وليس بمجرد اعتماد سياسة أو نظام. ويجب تحديد خط أساس قبل التنفيذ ثم قياس الفرق بعد التطبيق، مع التأكد من عدم تحقيق التحسن على حساب جودة الرعاية أو مستوى الخدمة في جزء آخر من السلسلة.

التحديات المحتملة

1. صعوبة قياس الأثر البيئي بدقة عبر سلسلة توريد عالمية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

2. ارتفاع تكلفة بعض البدائل المستدامة أو محدودية توفرها.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

3. تعارض إعادة الاستخدام أو تقليل التغليف مع متطلبات التعقيم والسلامة.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

4. ضعف معايير السوق أو اختلاف ادعاءات الموردين البيئية.

قد يؤدي تجاهل هذا التحدي إلى تأخر المشروع أو مقاومة المستخدمين أو نتائج شكلية غير مستدامة. والتعامل معه يتطلب تحديد السبب الجذري والجهة المالكة وخطة الحد من الأثر ومؤشر إنذار مبكر، بدل الاكتفاء بتسجيله كملاحظة عامة.

عوامل النجاح

- معايير مشتريات خضراء قابلة للتحقق.
- بدء المبادرات التي تحقق منفعة مالية وبيئية معاً.
- التعاون مع مكافحة العدوى والجودة والموردين.
- إدارة تغيير وتواصل مبكر مع الأطراف المتأثرة.
- تحديد مسؤول تنفيذي ومالك تشغيلي وفرق عمل واضحة.
- تنفيذ مرحلي مع تجربة محدودة ثم توسع مبني على النتائج.

مؤشرات الأداء المقترحة

ملاحظة تطبيقية	الغرض من القياس	المؤشر
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة البيئية بصورة كمية ومنتظمة.	النفقات لكل سرير
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة البيئية بصورة كمية ومنتظمة.	انبعاثات النقل
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة البيئية بصورة كمية ومنتظمة.	نسبة الموردين المقيمين بيئياً
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة البيئية بصورة كمية ومنتظمة.	استهلاك التغليف
يُحدد خط أساس وهدف ومالك ومصدر بيانات ودورية مراجعة.	قياس مدى تحسين الاستدامة البيئية بصورة كمية ومنتظمة.	قيمة المواد المعاد تدويرها

خطوات التطبيق المقترحة

175. تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلات والبيانات وأصحاب المصلحة.
176. تحديد الحالة المستقبلية والنتائج المستهدفة ومؤشرات النجاح.
177. اختيار مبادرات ذات أولوية بناءً على الأثر والجهد والمخاطر.
178. تصميم العملية والسياسات والتقنية والأدوار وخطة إدارة التغيير.
179. تنفيذ تجربة محدودة وقياس النتائج ومعالجة الفجوات.
180. التوسع التدريجي وتوحيد الممارسة ومتابعة الاستدامة.

مثال تطبيقي نظري

قد يبدأ مستشفى مشروعاً في محور «الاستدامة البيئية» بعد اكتشاف فجوة تؤثر على توفر المواد أو زمن الخدمة أو التكلفة. يتم تشكيل فريق متعدد التخصصات، وقياس الوضع الحالي، واختيار نطاق تجريبي مثل قسم العمليات أو مستودع رئيسي أو فئة شرائية محددة. بعد تطبيق الحل لمدة محددة، تُقارن المؤشرات بخط الأساس، وتُراجع ملاحظات المستخدمين والمخاطر، ثم يُتخذ قرار التوسع أو التعديل أو الإيقاف.

إطار مقترح لبناء خارطة التحول

المرحلة الأولى: تأسيس الأساس

تنظيف البيانات، توحيد التعريفات، الحوكمة، قياس الوضع الحالي، وتصنيف الأصناف والموردين والمخاطر.

المرحلة الثانية: تحسين العمليات

تبسيط الإجراءات، تطبيق التحسين المستمر، توحيد الممارسات، وإدارة الأداء والموردين.

المرحلة الثالثة: التكامل والرقمنة

ربط الأنظمة، أتمتة المعاملات، تعزيز الرؤية الشاملة، والتكامل مع الموردين.

المرحلة الرابعة: الذكاء والمرونة

تطبيق التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي والمخزون الذكي وبناء المرونة والاستدامة.