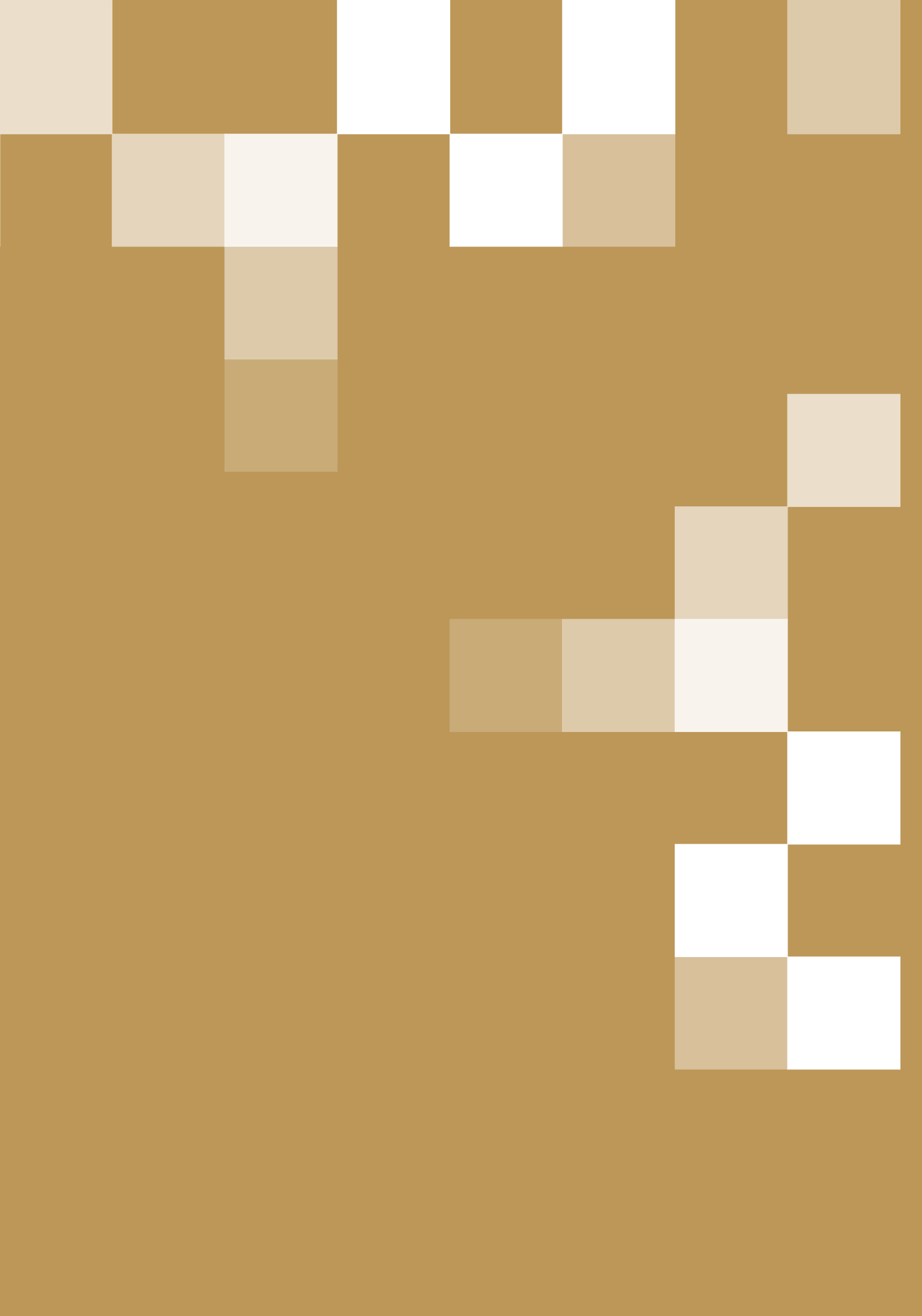




حقيبة أدوات التحسين

الدليل الإرشادي للمؤسسات الصحية لتحسين جودة الأداء



فهرس المحتويات

4	المقدمة
6	مراحل حل المشكلة
8	منهجية مجلس اعتماد المؤسسات الصحية المقترحة لحل المشكلات
9	المرحلة الأولى: تحديد مشروع حل المشكلة أو مشروع تحسين الأداء
9	المرحلة الثانية: تحديد فريق العمل
12	المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة وصياغة عبارتها
12	المرحلة الرابعة: تحديد الهدف /الأهداف
13	المرحلة الخامسة: تحليل الأعراض
13	المرحلة السادسة: وضع فرضيات الأسباب واختبارها
14	المرحلة السابعة: تحديد الأسباب الجذرية
15	المرحلة الثامنة: تصميم الحلول ووضع بدائلها
15	المرحلة التاسعة: اعتماد الحلول المناسبة
16	المرحلة العاشرة: إدارة التغيير
17	المرحلة الحادية عشرة: تصميم نظام المراقبة
18	المرحلة الثانية عشرة: الخطة العملية لتنفيذ الحلول والبدء بالعمل
19	المرحلة الثالثة عشرة: تقويم العمل
19	المرحلة الرابعة عشرة: الخطط المستقبلية
20	مرفقات أدوات تحسين الجودة

المقدمة

تعرف مجموعة ادوات التحسين على أنها حزمة من الادوات والموارد التي ترشد وتساعد المؤسسات الصحية في عمليات تحسين مستوى الخدمات المقدمة من خلال التأثير الإيجابي على طرق التفكير في حل المشكلات، وتوجيهها بطريقة ممنهجة وموضحة بالخطوات التفصيلية بهدف:

1. مساعدة المؤسسات في عملية قياس الاداء بطريقة صحيحة وعلمية وذلك لتحديد مستوى الاداء الحقيقي.
2. تحديد الاسباب التي قد تعيق الاداء المتميز.
3. توجيه المؤسسات للحلول التي اثبتت فاعليتها وموائمتها حسب المعوقات التي تواجهها.
4. تصميم الأدوات التي تساعد على تطوير الفهم المشترك للتحسين أثناء العمل.

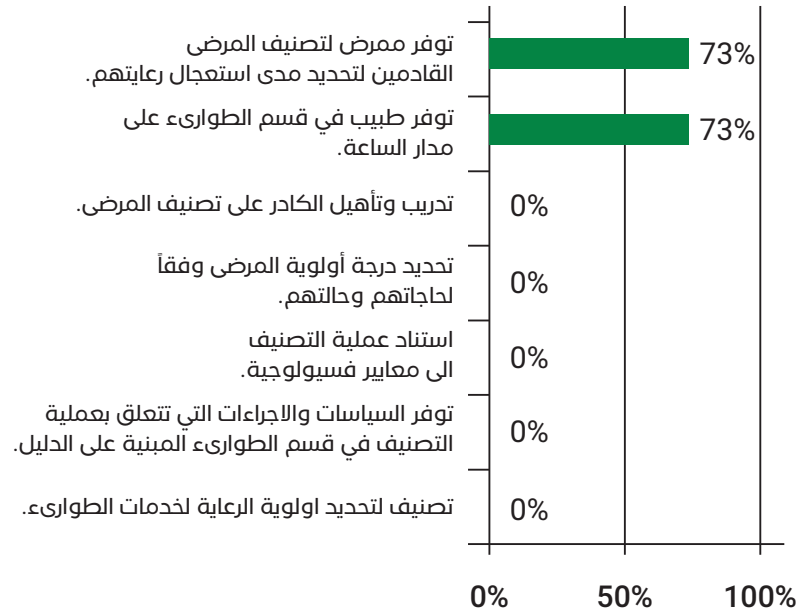
من اهم الاسباب الجذرية التي تم تحديدها من خلال عمل مجلس اعتماد المؤسسات الصحية مع المستشفيات التي تم تحضيرها للاعتماد للفترة ما بين 2010 و لغاية 2019 والتي من شأنها إعاقة تطبيق متطلبات المعايير والممارسات الفضلى:

1. عدم توفر السياسات والاجراءات المبنية على الدليل العلمي وعدم نشرها بين الكوادر المعنية.
2. نقص أعداد الكوادر المؤهلة.
3. عدم وجود تدريب وتأهيل للكوادر.
4. عدم التزام القيادة بتوجيه العاملين في المؤسسات الطبية على تطبيق الممارسات المبنية على الدليل العلمي.

ومثال على هذه الاسباب يوضح الرسم البياني (الشكل رقم 1) نتائج الدراسة التي تمت في المستشفيات التي تم تحضيرها للاعتماد في الفترة ما بين 2010 - 2019 حيث ان هذه النتائج لفتت انتباه الإدارات العليا في تلك المؤسسات للعمل على تحسين الالتزام بمتطلبات فرز وتصنيف المرضى وتحديد الاسباب الخاصة بهم وبالتالي العمل على تبني الحلول التي تستهدف هذه الاسباب.

الفرز الصحيح والسريع للمرضى هو مفتاح الأداء الناجح في أقسام الطوارئ وحسب الخبرة التي امتلكها مجلس اعتماد المؤسسات الصحية في عدد كبير من المؤسسات التي تم تحضيرها للاعتماد كانت هناك عوامل مختلفة يمكن أن تؤثر على جودة فرز وتصنيف المرضى. والهدف من تطوير اداة التحسين هذه هو توجيه مؤسسات الرعاية الصحية من خلال جمع البيانات التي تحدد ما هي المعوقات وتقديم الحلول التي تستهدف هذه الاسباب الجذرية لهذه المعوقات، مما يساهم في تحسين عملية فرز وتصنيف المرضى باستخدام الموارد المتوفرة بفعالية وكفاءة.

الشكل 1: نسبة تطبيق متطلبات فرز وتصنيف المرضى في المستشفيات التي تم تحضيرها للاعتماد في الاعوام 2010 - 2019



تحسين الأداء عبر حل المشكلة.

إن تحسين الأداء عبر حل المشكلة هو من الوسائل العملية لتحسين الأداء، والذي يتم من خلاله التعرف على أسباب المشكلة الجذرية وتصميم الحلول المناسبة لها وتطبيقها للوصول إلى تحسين الأداء المطلوب، ومن ثم إجراء المراقبة لضمان استمرارية هذه الحلول لمنع تكرار حدوث المشكلة مستقبلاً.

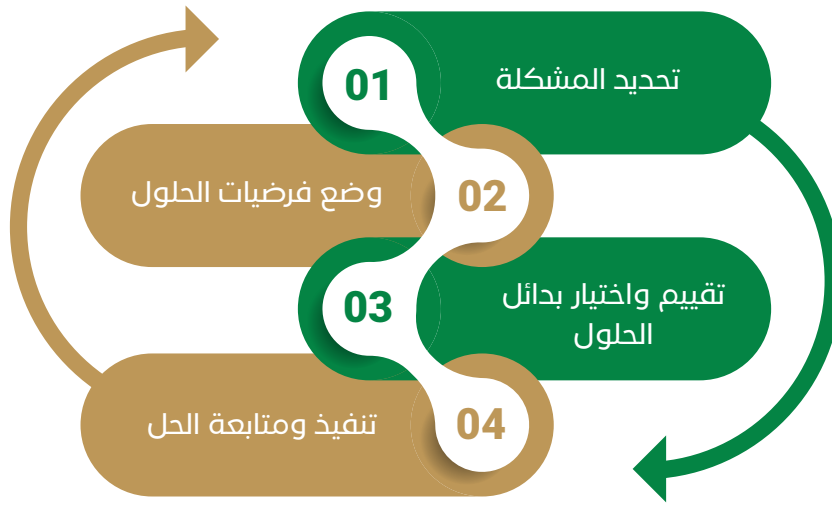
أساسيات حل المشكلة:

1. فريق العمل مع صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرار وتنفيذ الحلول.
2. أن يوجد لدى الفريق المعارف الأساسية بالجودة وأدوات تحسين الاداء.
3. أن تتوافر إمكانية للوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة للعمل.
4. أن تتوفر التقنيات الأساسية والوسائل المساعدة لإنجاز العمل مثل قاعة محاضرات وأجهزة حاسوب وقرطاسية، الخ.

1.1. مراحل حل المشكلة

عند الرجوع للمراجع المختلفة، نجد ان هناك العديد من النماذج والمنهجيات لحل المشاكل وعمليات التحسين حيث من الملاحظ أن معظم هذه المنهجيات تتمحور حول اربعة مراحل اساسية (الشكل رقم 2):

الشكل 2: مراحل المشكلات حل وتحسين الأداء



1.1.1 المرحلة الاولى: تحديد المشكلة.

يتم في هذه المرحلة تشخيص المشكلة بحيث يتم التركيز على المشكلة وليس أعراضها فقط، حيث تتضمن تقنيات حل المشكلات المفيدة هنا استخدام المخططات الانسيابية لتحديد الخطوات المتوقعة للعملية ومخططات السبب والاثر لتحديد الأسباب الجذرية وتحليلها. حيث تبدأ مرحلة تحديد المشكلة بمراجعة وتوثيق كيفية عمل العمليات في الوقت الحالي (أي من يفعل ماذا، وما هي المعلومات، وما هي الأدوات، والتواصل مع المنظمات والأفراد، وفي أي إطار زمني، وما هي اليات التواصل الحالية). وتنتهي بتقييم التأثير المحتمل للحلول الجديدة والسياسات المنقحة عند تطوير تصور شكل الحل (نموذج «ما يجب أن يكون»).

ومن الجدير بالذكر أن مرحلة تحديد المشكلة تتسم بخصائص عدة نذكر من أهمها:

- ◀ التفريق بين الحقائق والآراء الشخصية.
- ◀ تحديد الأسباب الأساسية.
- ◀ استشارة كل الاطراف المعنية للحصول على معلومات.
- ◀ تحديد المعيار أو التوقع الذي لم يتم اتباعه وتحديد العملية التي حدثت فيها المشكلة.

2.1 المرحلة الثانية: وضع فرضيات الحلول.

من اهم استراتيجيات هذه المرحلة عدم اللجوء الى اختيار حل واحد فقط، وذلك بهدف اقتراح عدة بدائل لحل المشكلات ليصار لاحقاً الى اختيار الحل المثالي منها حيث أنه وبمجرد صياغة نموذج «ما يجب أن يكون»، يصبح هذا النموذج أساساً لتطوير خارطة الطريق لتحقيق في البدائل والحلول المتاحة. ومن اهم الارشادات المستحب الحفاظ على تطبيقها في هذه المرحلة:

- ▶ تأجيل تقييم البدائل في البداية.
- ▶ تضمين جميع الأفراد المشاركين في إنشاء البدائل مع ضرورة تبادل الآراء حول أفكار الآخرين.
- ▶ تحديد البدائل المتوافقة مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- ▶ تحدد البدائل قصيرة وطويلة المدى.

3.1 المرحلة الثالثة: تقييم واختيار بدائل الحلول.

يستخدم خبراء حل المشكلات سلسلة من الاعتبارات عند اختيار البدائل لحل المشكلات، ومن أهم المنهجيات لاختيار البديل المناسب هو من خلال تقييم الحلول بناءً على الإجابة للأسئلة التالية:

- ▶ هل سيحل المشكلة دون التسبب في مشاكل أخرى غير متوقعة؟
- ▶ هل سيقبل جميع الأفراد المعنيين البديل؟
- ▶ هل تنفيذ البديل مرجح؟
- ▶ هل البديل يناسب القيود التنظيمية للمؤسسة؟

إضافة لما سلف ذكره؛ ولتنفيذ مرحلة تقييم واختيار البديل المناسب بشكل ناجح فإنه لابد من الالتزام بالشروط اللاحق ذكرها والتي تتلخص بـ:

- ▶ تقييم جميع البدائل دون تحيز.
- ▶ ذكر البديل المحدد بشكل صريح.
- ▶ تقييم البدائل بالنسبة للأهداف والمعياري المستهدف -
- ▶ تقييم كل من النتائج المثبتة والمحملة.

4.1 المرحلة الرابعة: تنفيذ ومتابعة الحل.

من الضروري أن يقوم القادة بتوجيه الآخرين لتنفيذ الحل، حيث يعد إشراك الآخرين في التنفيذ طريقة فعالة لكسب التأييد والدعم من المحيطين، ولتقليل حجم المقاومة للتغييرات اللاحقة، كما انه من الضروري أيضاً تضمين قنوات التغذية الراجعة في التنفيذ مما يساهم في تسهيل عملية المراقبة المستمرة لفعالية الحلول ولاختبار النتائج الفعلية لهذه الحلول مقابل التوقعات. وفيما يلي أهم النصائح والارشادات التي تساعد في إنجاح مرحلة تنفيذ ومتابعة الحل:

- ▶ التأكد من قبول البديل أو الإجماع عليه من قبل جميع المتأثرين.
- ▶ وضع آلية مراقبة التنفيذ وجمع البيانات اللازمة.
- ▶ تخطيط وتنفيذ اختبار تجريبي للبديل المختار.
- ▶ جمع ردود الفعل والتغذية الراجعة من جميع الأطراف المعنية.
- ▶ تقييم النتائج طويلة الأجل على أساس الحل النهائي.

2. منهجية مجلس اعتماد المؤسسات الصحية في حل المشكلات

قام مجلس اعتماد المؤسسات الصحية بتبني منهجية لحل المشكلات بحيث تتماشى مع المنهجيات المستخدمة والموجودة في المراجع لتحسين الجودة والاداء والتي سبق وأن تم استخدامها وتجربتها في العديد من المؤسسات التي عمل معها المجلس خلال العشر سنوات الماضية.

مع الاخذ بعين الاعتبار الخطوات الاربعة الاساسية والتي سبق شرحها في حل المشكلات، تحتوي هذه المنهجية على خطوات مفصلة أكثر بالإضافة لتضمين الأدوات الممكن استخدامها لتكون موصحة ذاتيا بهدف تمكين جميع المؤسسات من استخدامها بغض النظر عن سعتها ونوعها أو حتى نطاق خدماتها. تشمل هذه المنهجية على ثلاث عشرة خطوة موصحة (بالشكل رقم 3) كالآتي:

الشكل 3: خطوات حل المشكلات حسب منهجية مجلس اعتماد المؤسسات الصحية



كما يحتوي هذا الدليل على أهم أدوات تحسين الجودة والتي من الممكن الاستعانة بها عند تطبيق المراحل المذكورة أعلاه، حيث تم شرح وتوضيح الأدوات في الجدول رقم (1) في ملاحق الدليل:

جدول رقم 1 : أدوات تحسين الجودة

المخطط الزمني للمشروع (Gantt Chart)	مرجعية فريق العمل (Term of Reference)	نموذج تحديد المشكلة	نموذج تحديد اهداف التحسين (SMART Objectives)
مخطط سير الاجراءات والعمليات (Flowchart)	العصف الذهني (Brain Storming)	مخطط السبب والاثر (Cause and Effect)	مخطط الاستفسارات الخمسة (Whys 5)
مخطط التقارب وتحديد الأولويات (Affinity Diagram)	مخطط باريتو (Pareto Analysis)	مصفوفة تحديد الاولويات (Prioritization Matrix)	تحليل مجال القوى (Force Field Analysis)
خطة تنفيذ الحلول (Action Plan)	بطاقة مؤشر الأداء (Indicator Card)	لوحة مؤشرات الاداء (Indicator Dashboard)	تقرير التقدم والمتابعة (Progress Report)

2.1 المرحلة الأولى: تحديد مشروع حل المشكلة أو مشروع تحسين الأداء

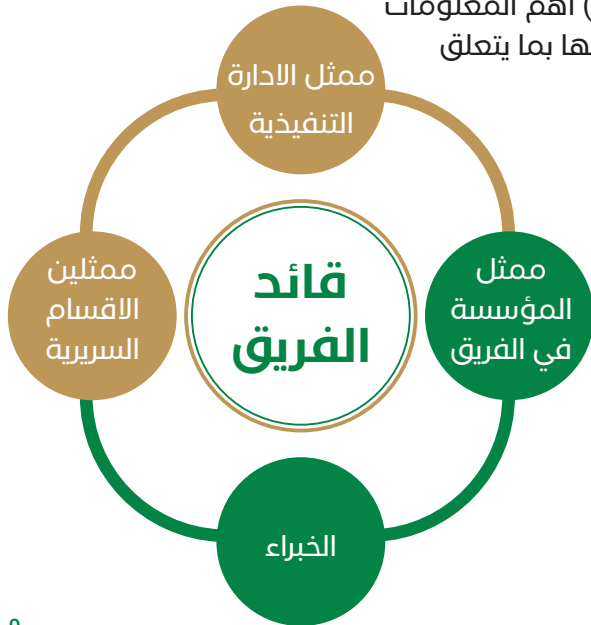
إن الهدف الأساسي من هذه الخطوة هو تحديد منطقة المشكلة وتعريف سبب العمل عليها. ومن ثم اختيار مشكلة معينة أو فرصة للتحسين في الخدمة أو المنطقة التي تم اختيارها وفق معايير محددة ينبغي عليها أن تعكس أولويات الفريق، وكذلك أن تكون هذه الأولويات واضحة وصريحة لكي تكون عملية اتخاذ القرار في غاية الموضوعية والشمولية، ويمكن أن تشمل المعايير على سبيل المثال الجدوى الاقتصادية والأثر المحتمل لتحسين الجودة على رضا متلقي الخدمة أو مقدميها، في هذه المرحلة يجب العمل على تحديد نطاق عمل المشروع وتحديد المعنيين من الدوائر والأقسام وكذلك العاملين. ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة نموذج المخطط الزمني للمشروع.

2.2 المرحلة الثانية: تحديد فريق العمل

يتم هنا تشكيل وبناء الفريق المتكامل من خلال تحديد الأعضاء الأساسيين والأعضاء المناسبين من مواقع العمل المختلفة، بحيث يتم إشراك أصحاب المصلحة المعنيين المؤثرين والمتأثرين بهذه المشكلة أو فرصة التحسين.

ان من أهم العوامل التي تساعد في نجاح اي مشروع لتحسين جودة الاداء، هو أن يتم العمل بشكل جماعي حيث ان العمل بروح الفريق هو احد المبادئ الأساسية في تحسين الجودة وخاصة في القطاع الصحي حيث ان معظم العمليات والأنظمة يتم تنفيذها من قبل فريق متعدد التخصصات، والمعلومات التالية توفر الارشادات اللازمة لتشكيل وبناء فريق ناجح للتحسين بغض النظر، اذا كان هناك فريق مشكل لهذا المشروع او تحتاج المؤسسة تشكيل فريق جديد، فانه يمكن استخدام النموذج المقترح (شكل:4) حيث يمكن تطبيقه في المؤسسات التي تتالف من شبكة لمواقع متعددة لتقديم الرعاية الصحية (وزارة الصحة، الخدمات الطبية الملكية)، وكذلك تطبيقه في مؤسسة واحدة (مستشفى، مركز طبي).

يمكن استخدام مخطط سير العمليات (Flowchart) في هذه المرحلة للمساعدة في تحديد الأعضاء المناسبين لفريق المشروع، كما يلخص الجدول رقم (2) أهم المعلومات التي يجب ان يكون فريق عمل المشروع على اطلاع عليها بما يتعلق بمخطط سير الاجراءات.



الشكل 4: اعضاء فريق المشروع

<p>وهو تمثيل بياني يبين كيف تجري العملية بشكل متسلسل بإظهار الخطوات كل على حدا والخطوط بينها بوضوح، فهو يظهر أين تبدأ وأين تنتهي العملية وأين تبدأ العملية التي تليها، ويظهر مجموعها كيف تجري العمليات بالتتابع.</p>	<p>ما هو مخطط سير الإجراءات Flow Chart</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المخططات البسيطة: تشمل الخطوات الرئيسية، المدخلات، المخرجات - المخططات التفصيلية: تشمل بالإضافة للمخطط البسيط نقاط اتخاذ القرار، وقد يشمل المهام الواجب إعادة عملها مرة أخرى، وحلقات التغذية الراجعة، وهذا النوع من المخططات مفيد لفحص بعض المناطق في العملية وللبحث عن الأماكن التي تحدث بها المشكلات ومناطق عدم الفعالية. - المخطط الإجرائي: يشمل بالإضافة للمخطط البسيط أو التفصيلي الأشخاص المعنيين، أي أنها ترسم العملية ضمن مفهوم "من سيقوم بهذه الخطوة"، ويبين هذا المخطط تدفق سير الإجراءات فيما بين الأفراد. 	<p>أنواع المخططات</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. متى وأين يبدأ تقديم الخدمة (من أين تأتي المواد)؟ متى وأين تنتهي؟ 2. من يبدأ تقديم الخدمة (أو يوصل المواد)؟ 3. من يتخذ القرارات؟ 4. ما الذي يحدث إذا كان القرار "نعم"؟ 5. ما الذي يحدث إذا كان القرار "لا"؟ 6. هل يجري شيء آخر حتى هذه النقطة؟ 7. هل هناك أية مدخلات خاصة مرافقة للخطوة؟ 8. ماهي المخرجات وأين تذهب؟ 9. ما هي الاختبارات أو الفحوصات أو التدقيق الذي يتم على المنتج في كل جزء من العملية؟ 10. ما هو الفعل اللاحق أو السابق بشكل مباشر للعمل؟ 11. ما الذي يحدث إذا فشل الفحص أو التدقيق؟ 	<p>بعض الأسئلة التي تساعد على إعداد خريطة المسار:</p>
<p>عرف العملية التي ستقوم بوصفها، أكتب اسمها على بطاقة كبيرة وضعها أعلى الشريحة الورقية.</p> <ul style="list-style-type: none"> - حدد حدود العملية: أظهر أول وآخر خطوة بوضع أول خطوة في القمة أو الحافة اليسرى للجدار وآخر خطوة في الأسفل أو في الحافة اليمنى للجدار. - أكتب كل خطوة على بطاقة منفصلة. - رتب الخطوات حسب ترتيبها المناسب. - وثق كل خطوة بالتالي مبتدئاً بأول أو آخر خطوة. - راجع المخطط للتأكد مما إذا كان تسلسل الخطوات منطقياً، أما المناطق غير الواضحة فيمكن تمثيلها على شكل غيمة لتوضيحها لاحقاً. - عندما تشتمل عمليتك كل الخطوات ويوافق الجميع على أنها كاملة أرسم الأسهم لتظهر سير العملية. - أظهر العمل مستخدماً الإخراج المناسب. - بعد يوم أو يومين، راجع المخطط مع الفريق لمعرفة فيما إذا كان الفريق راضٍ عن عمله، إسأل أشخاصاً آخرين معنيين بالعملية فيما إذا كان المخطط يمثل فعلاً ما يقومون بعمله. 	<p>إعداد خريطة المسار:</p>
 <p>The diagram illustrates symbols used in flowcharts: a rectangle labeled 'العمليات' (Operations), a diamond labeled 'اتخاذ قرار' (Decision), a downward arrow labeled 'اتجاه سير العمليات' (Direction of process flow), an oval labeled 'البداية، التوقف، النهائية' (Start, stop, end), and a circle labeled 'توصيلة' (Connection).</p>	<p>الرموز الأساسية المستخدمة في المخططات:</p>

إضافة لما سبق، فإنه يجب ان يتم تطوير مرجعية موثقة لتحديد مهام ومسؤوليات اعضاء الفريق كما هو موضح في الجدول رقم (3)

المهام والمسؤوليات	العضو
<ul style="list-style-type: none"> - ادارة نشاطات المشروع في جميع المؤسسات/الاقسام والوحدات، كسب الدعم من جميع اصحاب المصلحة الرئيسيين وقيادة الجميع في تنفيذ مراحل المشروع. - يمثل نقطة التواصل الرئيسية للمؤسسة/الاقسام والوحدات المختلفة. - دعم ممثلين المؤسسات من خلال توفير الخبرات في تقديم الرعاية، تطبيق البروتوكولات المعتمدة، وادمج الاطباء، تنمية العمل الجماعي في الفريق والمؤسسة. - التأكد من انتهاء المخرجات والانجازات حسب الجدول الزمني والتوقعات المحددة. - المشاركة في تنفيذ ومراجعة وعرض المخرجات عند الحاجة. - هو الشخص المسؤول عن الاستمرار في عملية التحسين والذي يشمل التأكد من وجود خطة لاستمرارية جمع البيانات لظهور اذا كان هناك استدامة للتحسين الذي تم تحقيقه من المشروع. 	قائد الفريق
<ul style="list-style-type: none"> - تمثيل الادارة التنفيذية - تقديم الدعم والتحفيز للآخرين - الاشراف العام على المشروع والتدخل لازالة اي معوقات وحل المشاكل عند الضرورة الموافقة على الموارد والاحتياجات المطلوبة لتنفيذ الحلول 	ممثل الادارة التنفيذية
<ul style="list-style-type: none"> - يشبه دور قائد الفريق ولكن يكون على مستوى المستشفى. - يمثل نقطة التواصل الرئيسية للمؤسسة/الاقسام والوحدات المختلفة. - ادارة نشاطات المشروع في المؤسسة، كسب الدعم من جميع اصحاب المصلحة الرئيسيين وقيادة الجميع في تنفيذ مراحل المشروع. - المشاركة في تنفيذ الحلول المقترحة. - التأكد من انتهاء المخرجات والانجازات حسب الجدول الزمني والتوقعات المحددة. 	ممثل المؤسسة في الفريق
<ul style="list-style-type: none"> - القادة السريريين الذين لديهم تأثير لقيادة التحسين ونشر النجاح للمشروع للاقسام والوحدات المختلفة. - قيادة المشروع على مستوى الاقسام والوحدات المختلفة. - المتابعة اليومية لتطبيق المبادرة في اقسامهم. - جمع البيانات بشكل منتظم ودوري. - التأكد من انتهاء المخرجات والانجازات حسب الجدول الزمني والتوقعات المحددة. 	ممثلين من الاقسام السريرية
<ul style="list-style-type: none"> - هم الافراد الذين لديهم المعرف في مجالات معينة حيث يقوموا بارشاد وتوجيه الفريق حسب الحاجة. 	الخبراء

3.2 المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة وصياغة عبارتها

المقصود بتحديد المشكلة هو اختيار مشكلة لحلها، وعادة ما يتم اختيار المشكلات الأكثر أهمية وهي الأكثر تكراراً، أو التي تؤثر على عدد كبير من المرضى، أو المتعلقة بالمناطق عالية الخطورة مثل غرفة الطوارئ... الخ، ومن مواصفات اختيار المشاكل:

- ◀ أن يشعر بأهميتها العاملون في الخدمة وكذلك من لهم علاقة بها.
- ◀ أن تكون لدى العاملين رغبة في حلها.
- ◀ أن تكون المشاكل ضمن صلاحيات التغيير.
- ◀ أن تكون فوائد الحل أكبر/ أو تساوي التكلفة والجهد المبذول.
- ◀ أن يكون احتمال النجاح هو الأرجح.
- ◀ أن يكون الحصول على البيانات سهلاً نسبياً.
- ◀ أن يكون بالإمكان تحديد الأسباب الأساسية للمشكلة.

كما أنه من المهم في هذه المرحلة، صياغة عبارة المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- ◀ تحديد المشكلة بشكل دقيق واستخدام البيانات لتوضيحها.
- ◀ يجب ان تحتوي العبارة على مشكلة واحدة فقط.
- ◀ عدم تضمين العبارة اي اسباب محتملة.
- ◀ عدم توجيه اللوم لاي جهة.
- ◀ عدم تضمين العبارة اي حلول مقترحة.

ويمكن استخدام نموذج تحديد المشكلة والذي يحتوي على الاسئلة التي تساعد الفريق في تحديد المشكلة بطريقة منهجية.

4.2 المرحلة الرابعة: تحديد الهدف (الأهداف)

يجب تحديد الغاية من العمل بهدف واقعي جدير بالاهتمام لحل المشكلة التي تم تعريفها، وإذا كانت الحالة تشمل مشكلة حقيقية معرفة بشكل دقيق فيجب أن تكون الأهداف أيضاً واضحة تماماً، والتي تشمل بشكل أساسي إعادة مستوى الأداء إلى المستوى المطلوب وتقليل احتمال تكرار المشكلة. ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة نموذج تحديد الأهداف والذي يحتوي الاسئلة التي يجب اجابتها للمساعدة في صياغة الأهداف بحيث يتسم الهدف المكتوب على الخصائص التالية (SMART):



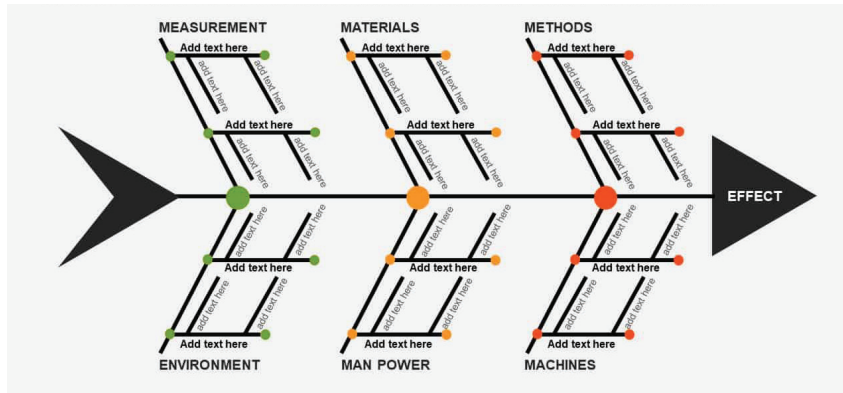
- ◀ أن يكون الهدف محدد (Specific).
- ◀ قابل للقياس (Measurable).
- ◀ يمكن تحقيقه (Attainable).
- ◀ واقعي (Realistic).
- ◀ أن يكون وقت التنفيذ محدد (Timeline).

5.2 المرحلة الخامسة: تحليل الأعراض.

يتوجب علينا لحل المشكلات بشكل سليم أن نقوم بتحديد الأسباب ومعالجتها وليس قياس الأعراض فقط، لذا فإن نقطة البداية هي تحليل الأعراض والتي تفيد في تحديد الوصف الدقيق للانحراف عن المستوى المقبول للإنجاز، لذلك ومن خلال استخدام إطار منتظم من الأسئلة نستطيع تحقيق ذلك عن طريق الإجابة على كل من:

1. أين توجد المشكلة، وأين لا توجد، وما المميز في الاختلاف؟.
2. متى تحدث المشكلة، ومتى لا تحدث، وما المميز في الاختلاف؟.
3. من له علاقة بالمشكلة، ومن ليس له علاقة، وما المميز في الاختلاف؟.
4. ما هو حجم المشكلة، وهل هنالك اختلاف في حجمها حسب الأماكن المختلفة لوجودها؟.

ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة مخطط السبب والاثـر (Cause and Effect Diagram) ومخطط الخمس استفهامات (Whys 5) حيث تساعد هذه الأدوات فريق عمل المشروع في طرح الاسئلة الصحيحة التي تتمحور حول المشاكل الموجودة في نظام العمل وتساعد في تجنب القاء اللوم على الاشخاص، وبالتالي تساعد على تحديد الاسباب الجذرية للمشكلة مما يسهم في توجيه الفريق لاستراتيجيات الحل التي تساعد في تحسين نظام العمل على المدى البعيد وليس التوجه للحلول التي قد تحل المشكلة على المدى القصير بحيث يكون غير فعال وغير مستدام.



6.2 المرحلة السادسة: وضع فرضيات الأسباب واختبارها.

يمكن لفريق العمل المتخصص أن يضع فرضيات لأسباب المشكلة تتطابق الى درجة كبيرة مع الأسباب الحقيقية ولتحديد السبب (الأسباب) المحتملة يجب الاستعانة بهذه المفاتيح:

1. تعريف السبب أو الأسباب الأكثر احتمالاً، (استخدم العصف الذهني).
2. تحديد السبب أو الأسباب الأكثر أهمية، (استخدم مخطط السبب والاثـر).
3. تعريف الجذور الحقيقية للمشكلة، باستخدام مخطط السبب والاثـر ونموذج الاستفهامات الخمس.

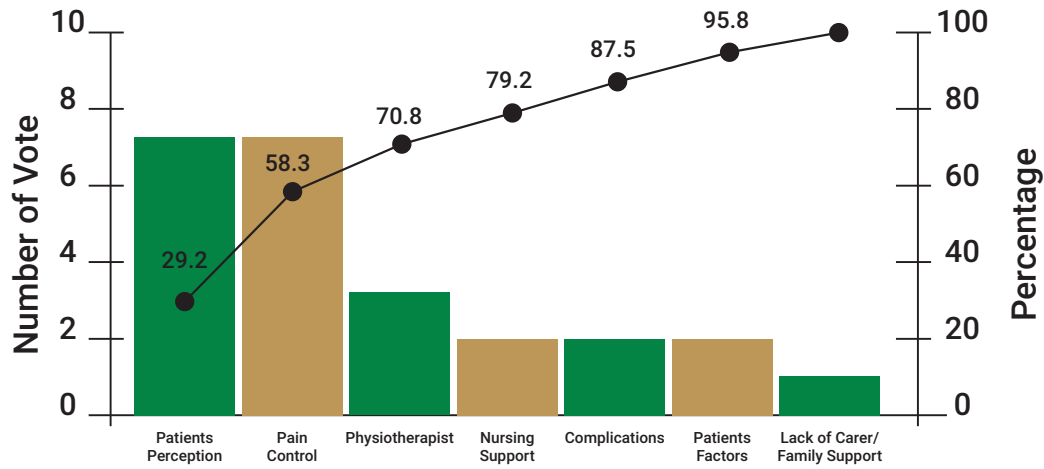
7.2 المرحلة السابعة: تحديد الأسباب الجذرية

يتطلب تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة تحليلاً منظماً معمقاً، ويمكن استخدام الأساليب التحليلية مثل وضع سلسلة الإجراءات أو مخططات السبب والأثر في برنامج صحي معين لتحليل عملية أو مشكلة معينة مثلاً، وبعد تحديد جميع الأسباب المحتملة للمشكلة ينبغي على الفريق أن يحدد أيّاً من هذه الأسباب هي تلك التي تسببت في إلحاق أكبر الضرر، إذ أن من الممكن أن يكون سببان أو ثلاثة هي المسؤولة عن 80% من مشكلات الجودة، وبمعالجة هذه الأسباب الرئيسة يمكن لفريق حل المشاكل أن يحقق تحسناً ملموساً بجهد ضئيل.

ولكن الأساليب التحليلية وحدها قد لا توفر المعلومات الكافية دائماً، وينبغي على فريق حل المشاكل أن يجري دراسة معمقة للمشكلة، ويجب أن تكون مثل هذه الدراسات قائمة على مراجعة السجلات الطبية ومقابلات المرضى أو الموظفين أو الملاحظات على نظام تقديم الخدمة.

ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة مخطط باريتو وهو من الأدوات التي تساعد فريق عمل المشروع في تحديد الأسباب الحيوية والتي عادة تشكل 20% من مجموع الأسباب التي إذا تم وضع الحلول لها يمكن حل 80% من المشكلة.

Causes of Patients not Mobilized on 1st POD





8.2 المرحلة الثامنة: تصميم الحلول ووضع بدائلها.

هذه المرحلة مصممة لإنتاج طرق مختلفة لحل المشكلة المحددة لتحقيق الأهداف المنشودة من التحسين، وإن ذلك يتطلب من فريق العمل الخروج عن طرق التفكير المألوفة والعمل بحيث ينظر إلى المشكلة بطرق غير روتينية، وجديدة، وغير عادية للبحث عن الحلول المحتملة والتي ليس من الضروري أن يكون قد فكر بها أحد من قبل.

لكن أيُّ هذه الأفكار يستحق الدراسة بجدية كحل للمشكلة؟ ذلك أن إيجاد الحل (أو الحلول) الأفضل عن طريق الاختيار بين الطرق البديلة للعمل هو جوهر صنع القرار. وبافتراض أن طريقة العصف الذهني لتوليد الحلول البديلة أنتجت تنوعاً كبيراً من الأفكار الأولية، فإنه من الضروري إقلال من عدد هذه الخيارات الكثيرة إلى عدد أصغر بكثير، وقد توافق المجموعة بسرعة على إلغاء تلك البنود التي لا يمكن أن تؤخذ بشكل جدي، بالرغم من إنها قد تكون في الواقع مفيدة في العصف الذهني لتطوير أفكار أخرى أكثر منطقية، تلك البنود التي تكرر نفس الفكرة الأساسية، أو قد تأخذ وقتاً طويلاً بحيث لا تستطيع أن تساعد كثيراً الهدف كما هو موضوع.

9.2 المرحلة التاسعة: اعتماد الحلول المناسبة.

بناءً على فهم الفريق للعملية والسبب المحدد للمشكلة في الخطوات السابقة، فإن الفريق جاهز الآن للانتقال إلى الخطوة التالية. من المحتمل وجود عدة بدائل لحل المشكلة. إن احتمالية اختيار الحلول الصحيحة والفعالة يكون أفضل إذا توفر قائمة من الخيارات الجيدة. ومع ذلك، فإن الاستراتيجية "الأفضل" تعتمد على القوى التي تعرقل التغيير أو تفضله، وفعالية الحلول البديلة وتكلفتها. في هذه الخطوة يكون الفريق مكلفاً بتحديد واختيار التحسينات أو التدخلات التي سيتم تنفيذها.

1.9.2 كيفية اختيار أفضل الحلول؟

يجب أن يكون الحل الذي تم اختياره قدر الإمكان فعالاً في حل الأسباب الجذرية للمشكلة، تكلفته ممكنة ضمن الموارد المتاحة، قابلاً للتطبيق ضمن الانظمة الموجودة، مقبولاً من قبل المجتمع وملتقى الخدمة ويقع ضمن صلاحيات المؤسسة.

المعيار	الحل ١	الحل ٢	الحل ٣	الحل ٤
الفعالية	1	3	2	3
التكلفة	2	2	2	2
الجدوى	2	1	1	3
نطاق الصلاحيات	3	1	1	3
المجموع	8	7	6	11

كما يمكن استخدام مصفوفة تحديد الأولويات لتصنيف الحلول بناءً على معايير الحل المناسب المذكورة أعلاه، إضافة لذلك ومن الجدير بذكره أنه من الممكن التعرف على الحلول بالاستفادة من الخبرات السابقة أو دراسة تطبيق عملي مشابه في مؤسسات أخرى أو عن طريق عقد جلسات مناقشة فكرية.

10.2 المرحلة العاشرة: إدارة التغيير

إن هذه المرحلة لا تعتبر مرحلة منفصلة لحل المشاكل ولكنها استراتيجية يجب على الفريق اتباعها والتخطيط لها منذ بداية العمل على حل المشكلة، وعندما نصل لمرحلة تحديد الحلول المناسبة وكيفية تطبيقها، حيث تنطوي هذه المرحلة على ادخال التغيير، وتصبح هناك حاجة فعلية لتطوير العمل أو أن تكون نتيجة برنامج تحسين الأداء عن طريق حل المشكلة أو حتى أن نتيجة حل المشكلة نفسها تكمن في البدء بعملية التغيير، لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط فعال لكيفية الإعداد للتغيير بالأمر المتعلقة بالأشخاص المحيطين وكذلك التقنيات والتي تشمل النقاط التالية:

1. يتوجب التأكد من أن التغييرات المحددة تستحق الجهد وأنها محتمة ويجب شرح الأفكار الجديدة للعاملين، وشرح نتائجها وتعريفهم بالحاجة إليها، ويجب توفير المعلومات الكافية عن التغيير.
2. استخدام الأسلوب العلمي للتخطيط للتغيير: تحديد الأهداف، استشارة المعنيين، التطبيق، المتابعة، جمع وتحليل النتائج، والتغذية الراجعة، وتوفير المرونة والمعرفة والمهارات الإدارية في هذا المجال.
3. يجب التأكد من اكتساب التزام المتأثرين بالتغيير عن طريق مشاركتهم.
4. إذا كان التغيير سيحدث، فإنه لا يتوجب على الناس أن يتفهموا الحاجة له فقط، بل يجب أيضاً أن يروا فائدته المحتملة والتأكد من أنهم لن يتضرروا منه.
5. وكما أن على المدير أن يعرف الأسباب الدقيقة للتغيير فعليه أيضاً أن يعي أهمية العواطف في سلوك الناس: (الأفكار، المشاعر، الاتجاهات والعادات).
6. إن توقيت التغيير أمر حاسم وكذلك يجب أن تخصص فترة لتأقلم الناس مع المتغيرات الجديدة.
7. يجب تحليل القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير ووضعها في المخططات لمعرفة تأثيرها، ويوضح الجدول

الجدول 4: ملخص نموذج تحليل مجال القوى

تحليل حقل القوة FORCE FIELD ANALYSIS	
إذا استطعنا تحديد القوى الرئيسية الفاعلة ضمن هذه الحالة سنستطيع عندها العمل على التأثير بهذه القوى للوصول إلى التغيير المرغوب، حيث سنجد في حقل القوى أن القوى الدافعة تواجه القوى الكابحة، والخط بين هاتين المجموعتين يمثل الحالة الراهنة	خطوات تحليل حقل القوى
1. تحديد التغيير المرغوب أو المشكلة التي يجب التعامل معها وذلك بالدقة الممكنة. 2. وضع قائمة بكل القوى التي تؤثر على الحالة. 3. تحديد تأثير القوة فيما إذا كانت دافعة أو كابحة. 4. يفضّل في الحالات المعقدة ترتيب القوة حسب أهميتها مثل: كبيرة، متوسطة وقليلة الأهمية، ولنقوم بهذا التركيب للقوى الدافعة والكابحة نضع هاتين القائمتين في مخطط حقل القوى، وتحدد كل قوة بوضوح، ونشير إلى أهميتها بطول الخط الممثل لها.	كيف نستطيع تغيير ميزان القوى

رقم (3) أحد الأدوات المهمة والممكن استخدامها في هذه المرحلة وهي نموذج تحليل القوى.

11.2 المرحلة الحادية عشرة: تصميم نظام المراقبة

يجب على فريق عمل المشروع وبالتعاون مع منسقي الجودة تطوير نظام المراقبة والمتابعة حيث يتم البدء به منذ بداية العمل على حل المشكلة، لما لهذا النظام من أثر ايجابي في قياس الاداء الفعلي في مرحلة ما قبل تنفيذ الحلول، ومن ثم الاستمرار في القياس لمعرفة التغيير في الاداء وتحديد أثر الحلول التي تم تنفيذها بإحداث التحسين المرغوب، ويشمل تصميم نظام المراقبة المراحل الأربعة التالية:

1.11.2 تحديد المعلومات التي نحتاجها:

يجب تحديد المعلومات التي نحتاجها أثناء العمل بدقة، ويمكن لعملية وصف الخدمة أن تساعد على ذلك، حيث من خلال عمل مخطط سير العمليات يستطيع الفريق ان يسأل الاسئلة المناسبة وبالتالي تحديد معايير ومؤشرات هذه الخدمة.

2.11.2 تحديد المؤشرات التي يمكن قياسها:

بحيث تساعد في تحديد مستوى الاداء الفعلي وتحديد اذا كان هناك فجوات في الاداء وتساعد الفريق في معرفة مدى التحسين الذي تم واذا ما كانت الحلول التي تم تنفيذها قد ساعدت في تحسين الاداء.

3.11.2 تطوير خطة لجمع وتحليل هذه البيانات:

يجب كذلك تطوير جميع الأدوات اللازمة لجمع وتحليل البيانات وتدريب المعنيين عليه بحيث تضمن دقة ومصداقية البيانات، وكذلك تطوير الية للتحقق من مصاقية هذه البيانات.

4.11.2 عرض البيانات:

يوجد العديد من الأدوات التي تستخدم في عرض البيانات، لذلك يقوم منسق الجودة بالعمل مع الفريق على تحديد الأدوات المناسبة لعرض البيانات بطريقة تساعد متخذي القرار على فهمها بشكل كافٍ واتخاذ القرارات المناسبة بناءً عليها.

كما يحتوي الجدول رقم (5) على مجموعة من المعلومات والتفاصيل عن إرشادات تطوير نظام المراقبة

الجدول 5: عملية ادارة البيانات

<p>يعتمد مدى ملاءمة الأساليب والأدوات المستخدمة لجمع البيانات على مجموعة متنوعة من العوامل، والموارد المتاحة والجدول الزمنية. من المفيد وجود وثيقة تحدد بوضوح منهجية جمع البيانات، بما في ذلك :</p> <ul style="list-style-type: none">- توحيد التعريفات- تحديد الأدوار والمسؤوليات- تطوير بروتوكولات لنقل البيانات الآمنة من نقطة التجميع إلى نقطة التخزين- تطوير خطة لتحليل البيانات- تدريب العاملين بعملية جمع المعلومات.	طرق وأدوات جمع البيانات
<ul style="list-style-type: none">- يجب العمل على تطوير أنظمة لضمان عملية جمع البيانات واستخدامها ونقلها وتخزينها وأرشفتها والتخلص منها.- إجراء تقييم تأثير الخصوصية أو تقييم تأثير حماية البيانات لتحديد المخاطر المحتملة لحماية البيانات وتدابير التخفيف الممكنة.	خصوصية وسرية وأمن المعلومات
<p>إن تحليل البيانات هو عملية استقصاء وتنظيف وتحويل للبيانات لاكتشاف المعلومات والأنماط والروابط المفيدة.</p>	تحليل البيانات
<ul style="list-style-type: none">- يجب أن يستند قرار مشاركة المعلومات إلى تحليل دقيق للمخاطر والمنافع، مع مراعاة حساسية متغيرات البيانات المحددة.- تطوير خطة لنشر البيانات أو بروتوكول مشاركة البيانات .- تحديد ما هي المعلومات التي ستنشر، وأي مستوى من التجميع على سبيل المثال، البيانات الدقيقة أو البيانات المجمعة أو النتائج؛ ما هي البيانات التي ستنشر على أساس منتظم مقابل البيانات التي تتطلب ترتيبات محددة؛ • من الذي سيتلقى المعلومات، وعن طريق أي من الأشكال أو المنصات، ولأي أغراض؛ • ما هي الإجراءات الضرورية للسرية والمساءلة.	مشاركة البيانات

وأهم خطوات عملية ادارة البيانات.

12.2 المرحلة الثانية عشرة: الخطة العملية لتنفيذ الحل، البدء بالعمل.

تهدف هذه المرحلة لتحديد إجراءات حل المشكلة ووضع خطة عمل (الجدول رقم 6) بشكل متأنى والتحضير الدقيق لتنفيذ الحل التي تم تحديدها لكل الاسباب الجذرية مع ذكر الجهات المسؤولة عن

الجدول 6: خطة العمل لتنفيذ الحلول المقترحة

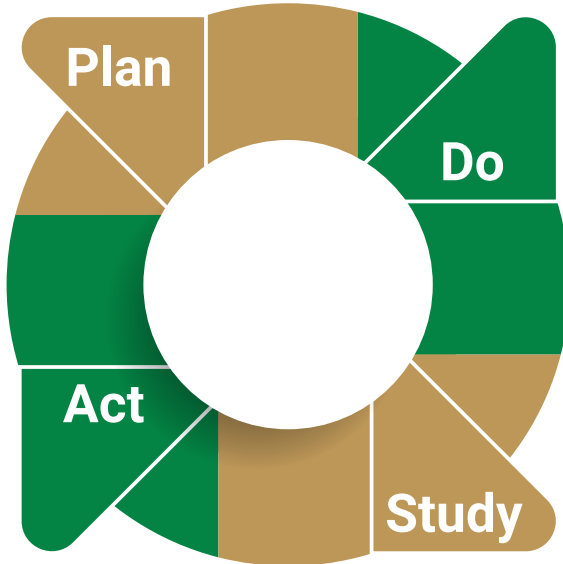
التقويم	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	الجهة/ الشخص المسؤول	الاجراءات والنشاطات	البدائل والحلول المناسبة	الأسباب المحتملة

التنفيذ وماهي الموارد المطلوبة للتنفيذ.

13.2 المرحلة الثالثة عشرة: تقويم العمل.

أهمية هذه المرحلة تكمن بأنه يجب العمل على تحديد التقويم اللازم لمعرفة إجابات الأسئلة التالية:

1. ما هي الأهداف التي نسعى لتحقيقها بالدقة الممكنة؟
2. هل هذه الأهداف ذات أهمية وواقعية؟
3. كيف سارت خطوات حل المشكلة فعلياً؟
4. ماذا كانت قيمة العمل على حل المشكلة؟
5. ما الذي يتوجب عمله بعد ذلك؟
6. ما الذي يمكننا تعلمه مما سبق؟



14.2 المرحلة الرابعة عشرة: الخطط المستقبلية.

الهدف الرئيسي من هذه المرحلة هو تقييم فاعلية الفريق واتخاذ القرار حول ما الذي يجب عمله لحل بقية المشكلات والاستفادة من الجهد الذي بذل لهذا العمل. إضافة لذلك، تعد مرحلة الخطط المستقبلية بمثابة الخطوة الأخيرة في منهجية تحسين الأداء عبر حل المشكلة لكنها ليست الأخيرة في تحسين الأداء في المؤسسة، حيث تعتبر أيضاً كبداية لتعميم التجربة الناجحة في المؤسسة الصحية وفي المؤسسات الأخرى.

تحديد مشروع حل المشكلة أو مشروع تحسين الأداء (المخطط الزمني للمشروع)

التعليمات

”أدخل ما يصل إلى 30 مهمة في الخلايا المنتجة أدخل تاريخ البدء لكل مهمة وعدد الأيام لإكمالها. أدخل أيام التأخير لانجاز المهمة ان وجدت.“

المهمة	تاريخ البدء	عدد الأيام المطلوبة	أيام التأخير	الشخص المسؤول
المرحلة الأولى: تحديد مشروع حل المشكلة أو مشروع تحسين الأداء	1/1/20	30	10	
المرحلة الثانية: تحديد فريق العمل	2/1/20	10	10	
المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة وصياغة عبارتها	2/15/20	30	13	
المرحلة الرابعة: تحديد الهدف (الأهداف)	4/1/20	30	0	
المرحلة الخامسة: تحليل الأعراض	5/1/20	7	3	
المرحلة السادسة: وضع فرضيات الأسباب واختبارها	5/10/20	20	2	
المرحلة السابعة: تحديد الأسباب الجذرية	5/15/20	5	2	
المرحلة الثامنة: تصميم الحلول ووضع بدائلها	6/20/20	14	0	
المرحلة التاسعة: اعتماد الحلول المناسبة	7/4/20	3	3	
المرحلة العاشرة: التعرف على مقاومة التغيير	9/1/20	30	10	
المرحلة الحادية عشرة: الخطة العملية لتنفيذ الحلول، البدء بالعمل	10/11/20	20	6	
المرحلة الثانية عشرة: تقييم العمل	12/1/20	14	7	
المرحلة الثالثة عشرة: الخطط المستقبلية	12/21/20	7	5	

تحديد المشكلة وصياغة عبارتها

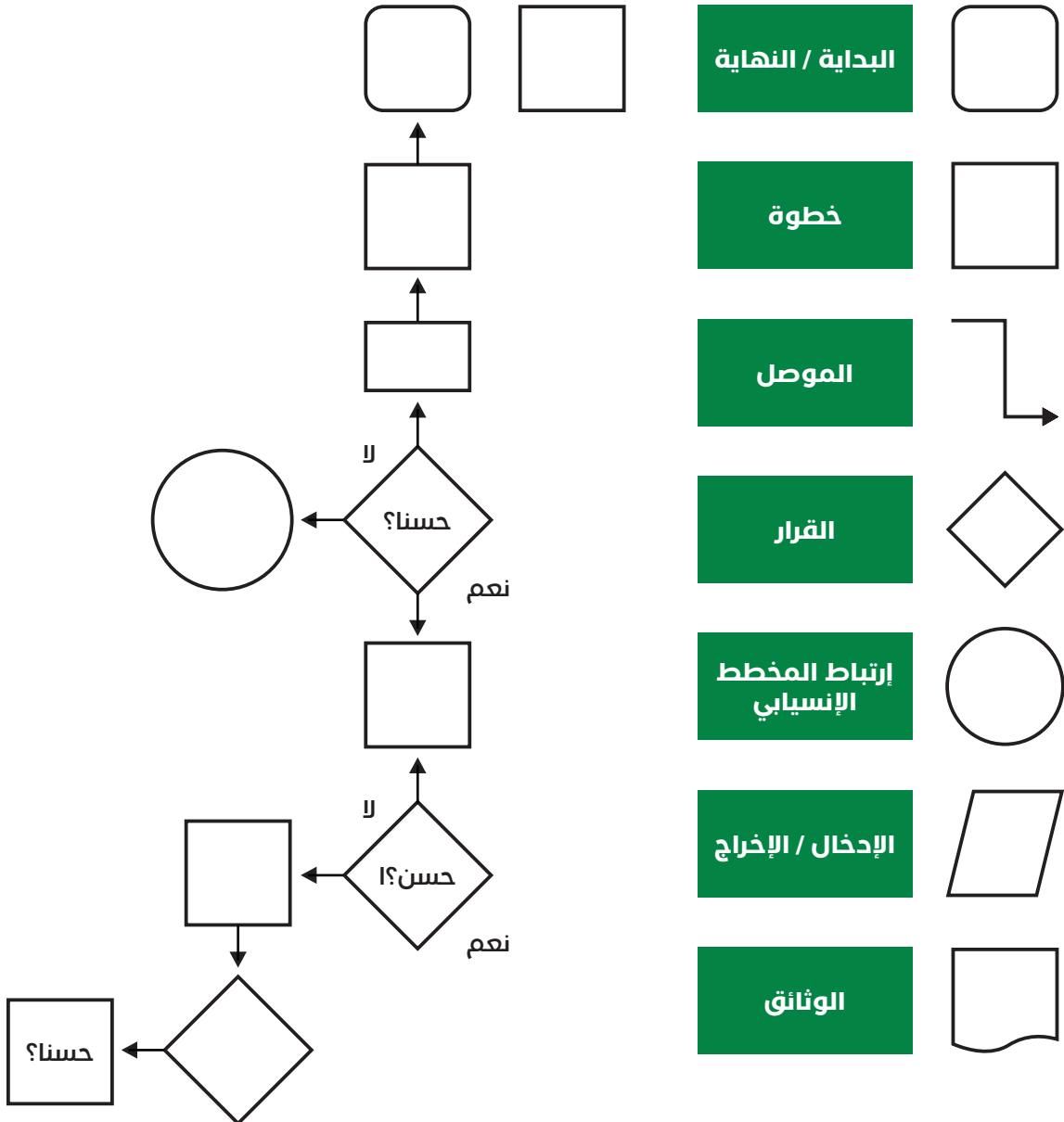
	ما هي المشكلة؟
	كيف تعرف أنها مشكلة؟
	كم يتكرر حدوثها، أو منذ متى وقعت؟
	ما هي الآثار المترتبة على هذه المشكلة؟

تحديد الهدف (الأهداف)

	ما الذي أريد تحقيقه؟
	لماذا أريد تحقيق ذلك؟
	ما هي المتطلبات؟
	ما هي القيود؟ "
	كيف سأقيس تقدمي؟
	كيف سأعرف متى يتحقق الهدف؟
	كيف يمكن تحقيق الهدف؟
	ما هي الخطوات المنطقية التي يجب علي اتخاذها؟
	هل هذا هدف جدير بالاهتمام؟
	هل هذا هدف جدير بالاهتمام؟
	هل هذا هدف جدير بالاهتمام؟
	هل هذا هدف جدير بالاهتمام؟
	كم من الوقت سيستغرق تحقيق هذا الهدف؟
	متى يحين موعد استكمال هذا الهدف؟
	متى سأعمل على هذا الهدف؟

تحليل الأعراس (مخطط سير الإجراءات)

الوصف	التعليمات
يسمح هذا القالب للمستخدم بتطوير مخطط تدفق العملية، ويسمى أيضًا مخطط سير الإجراءات	ابدأ مخطط التدفق برمز البداية / النهاية. تنجذب جميع الرموز إلى الشبكة لتسهيل المحاذاة
	تقوم الروابط بربط خطوات العملية والانطباق تلقائيًا على الرموز
	ينتهي برمز البداية / النهاية. سيزيل مفتاح الحذف الرمز المحدد
	أعد تعيين منطقة الطباعة للمخططات الأكبر



وضع فرضيات الأسباب واختبارها (العصف الذهني)	
	التعليمات
	ضع قائمة بكل حجة رئيسية ، مع مثال واحد لكل عمود (تنظيم).
	تقديم تفسيرات داعمة.
	إضافة اتصالات سريعة إلى الفرضية.
	إنهاء الفرضية

الفرضية		
		الفرضية الأولى / مثال
		لفرضية الأولى / مثال
		لفرضية الأولى / مثال

مخطط التقارب وتحديد الأولويات

ما هو الموضوع الحالي؟

اسم المجموعة	المجموعة	قضايا / أفكار

يرجى استخدام النموذج الموجود على ملف الإكسل المُحمل على موقع الإلكتروني الخاص بمجلس اعتماد المؤسسات الصحية.

→ غير مستعجل

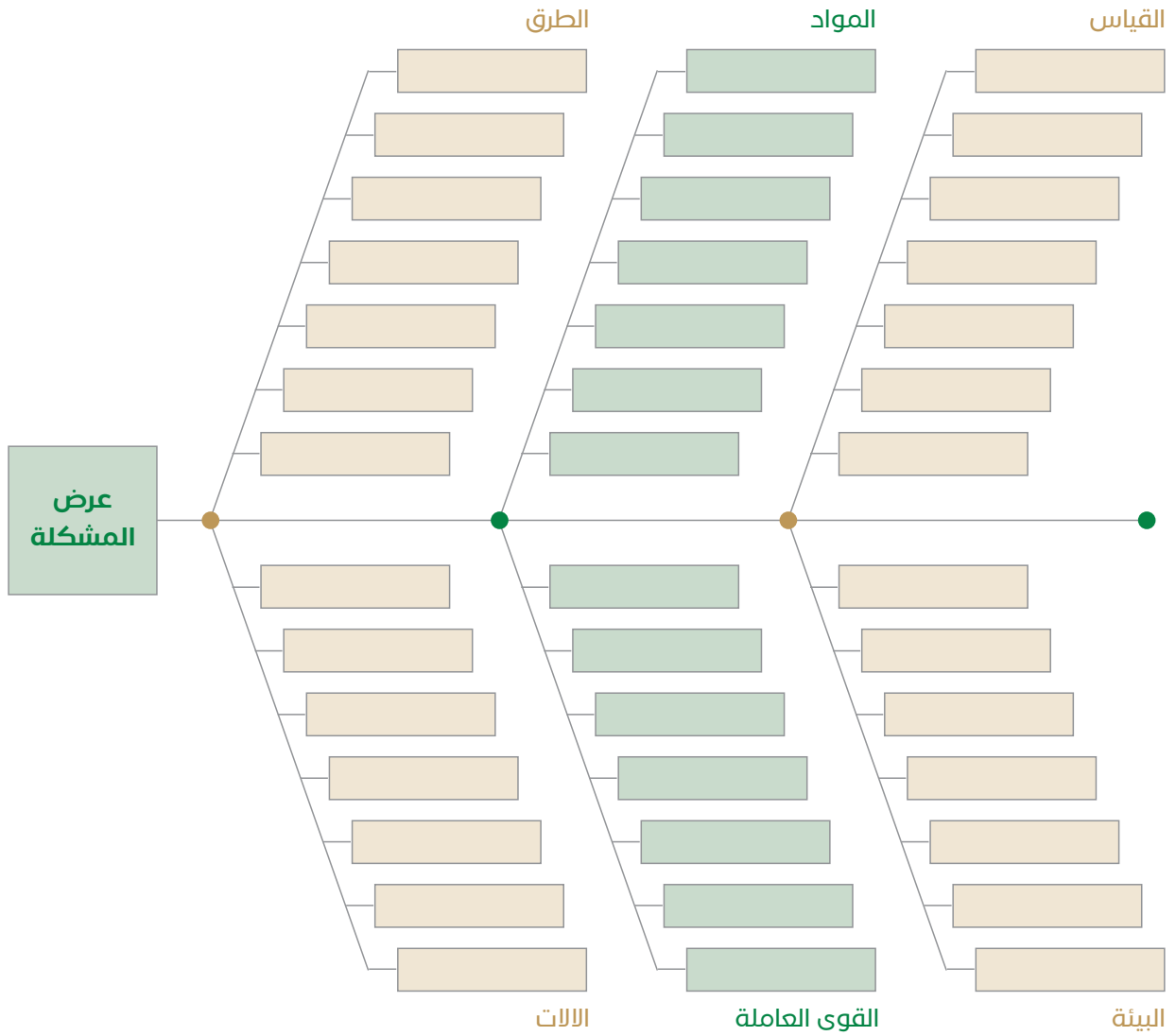
← مستعجل



مخطط السبب والأثر

الوصف

تسمى هذه الاداة بمخطط السبب والاثر، وأيضًا مخطط هيكل السمكة أو مخطط إيشيكاوا.



نموذج الاستفسارات الخمسة (Whys 5)

عزف الأعراض

لماذا الـ 5

* مشكلة محددة

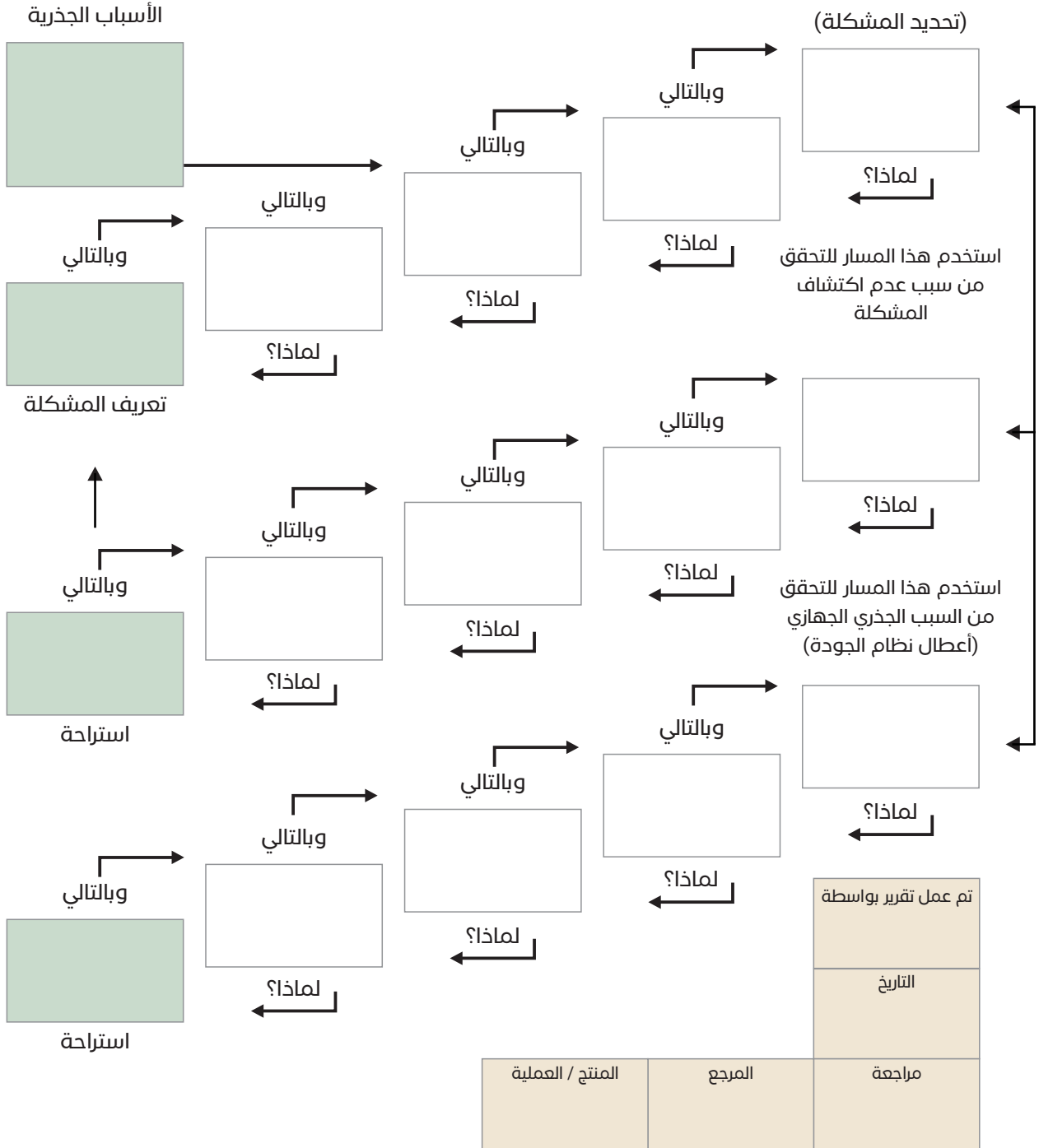
- لماذا واجهتنا المشكلة؟

* لم يتم الكشف عن المشكلة

- لماذا وصلت المشكلة إلى العميل؟

* فشل النظام-

- لماذا سمح نظامنا بحدوث ذلك؟



تطبيق تاريخ تغيير النظام:

تاريخ استراحة تغيير العملية:

تواصل مع .. التاريخ:

اكتمل حل المشكلة

نموذج باريتو

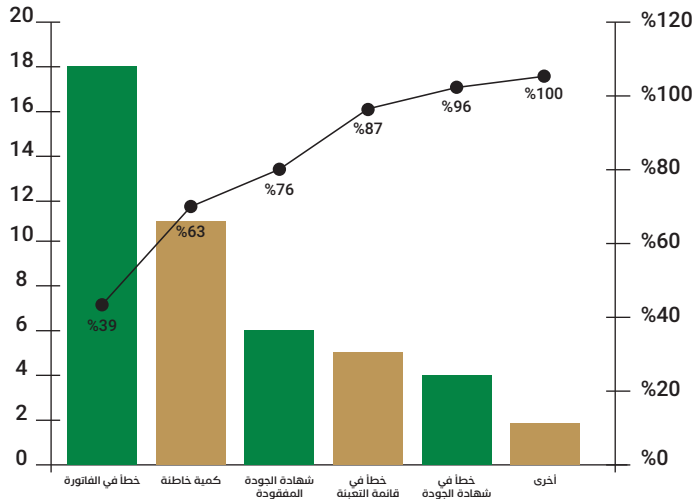
مخطط باريتو

الوصف

يوضح هذا القالب مخطط باريتو ، ويسمى أيضًا مخطط باريتو البياني أو تحليل باريتو. يمكن العثور على مناقشة تفصيلية لمخططات باريتو على www.ASQ.org

تعلم أكثر

لمعرفة المزيد حول أدوات الجودة الأخرى ، قم بزيارة موقع ASQ Learn About Quality على الويب



تعلم عن الجودة

المجموع	الفئات	المجموع	الفئات	المجموع	الفئات
				6	خطأ في الفاتورة
				4	كمية خاطئة
				11	شهادة الجودة المفقودة
				5	خطأ في قائمة التعبئة
				18	خطأ في شهادة الجودة
				2	أخرى

مصفوفة تحديد الاولويات					
الحل الخامس	الحل الرابع	الحل الثالث	الحل الثاني	الحل الاول	المعيار
					الفاعلية
					التكلفة
					قابلية التطبيق
					مقبول من قبل المجتمع وملتقي الخدمة
					يقع ضمن صلاحية المؤسسة
					اخرى
					المجموع

الارشادات:

- يتم ادخال الحلول المقترحة
- يقوم الفريق بتقييم كل حل حسب المعايير المحددة بحيث يعطى علامة من 1 - 5.
- يتم اختيار الحلول التي حصلت على اعلى علامات.
- يمكن اضافة او ازالة اي من المعايير حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة المشكلة التي يتم العمل عليها.

التعرف على مقاومة التغيير (تحليل حقل القوة)

اكتب القرار أو الهدف في الحقل أدناه:

القوى المانعة (سلبية) 0

القوى المساعدة (الاجبايات) 0

الخلاصة / التعليقات:

- أولاً** ، اكتب قرارك أو هدف التغيير في الحقل الأبيض في أعلى الجدول.
 - ثانياً** ، قم بإدراج القوى المساعدة ودرجاتها في الجانب الأيسر من الجدول.
 - ثالثاً** ، أدرج القوى المعوقة ودرجاتها في الجانب الأيمن من الجدول.
- انظر إلى مجاميع الدرجات لمعرفة القوى التي تفوز.

الخطة التنفيذية

التقويم	المدة الزمنية	الموارد المطلوبة	الجهة/الشخص المسؤول	الاجراءات والنشاطات	البدائل والحلول المناسبة	الأسباب المحتملة