

## محضر اجتماع رقم ( 19 )

الموضوع: دور الإدارة في خلق بيئة العمل الصحية.

### [ نادي كتاب الإدارة الصحية ]

إحدى مبادرات مجلة الجودة الصحية

إعداد محضر الاجتماع:

إسراء الغريبي

رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية

**التاريخ:** 17 محرم 1439

**الوقت:** يوم السبت - الساعة الرابعة مساء

**الأعضاء:**

- أ. اسراء الغريبي @esraa3algharibi :  
أخصائية إدارة صحية - رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية ، كاتبة في مجلة الجودة الصحية.
- د.ممدوح العنزي @mamdooh\_alonazi :  
استشاري الإدارة الصحية ، مدير إدارة الجودة بالإدارة العامة للخدمات الطبية بوزارة الداخلية، عضو مجلس إدارة المركز السعودي لسلامة المرضى، رئيس اللجنة العلمية في مجلس إدارة الجمعية السعودية للإدارة الصحية.  
د.أميرة برهمين :  
كاتبة في مجلة الجودة الصحية ،منسقة لبرنامج المراجعة الإكلينيكية مركز موارد الجودة – مستشفى النور التخصصي.
- د.ناصر المناع @AlmaneNasser :  
باحث في مرحلة الدكتوراة في التخطيط الاستراتيجي ، مستشار التخطيط الاستراتيجي ، أمين عام المجلس الاستشاري بمدينة الملك فهد الطبية.
- أ.سليمان بن معيوف @smayouf :  
ماجستير إدارة صحية ، محكم معتمد من مركز التحكيم الخليجي في الإدارة الصحية والتأمين ، المدير العام لمكتب التسوية للاستشارات.
- أ.عبدالله المالكي @almalkiabunasir :  
باحث دكتوراه في إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات / ماليزيا - من منسوبي وزاره الصحة.
- أ.فهد المخور :  
أخصائي اداره صحيه ومستشفيات ، مدير مستشفى وادي الدواسر العام ، مدرب في الجودة وسلامة المرضى ، مدرب في الإدارة والمعلوماتية الصحية .
- أ. ميادة الشريف @Mimi\_Alshareef :  
أخصائية ادارة صحية ، ادارية تشغيلية بإدارة التطوير التشغيلي بالقطاع الغربي بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة للحرس الوطني ، مهتمة بالابتكار وريادة الاعمال ، عملت بإدارة الابتكار بمدينة الملك عبدالله الطبية بالعاصمة المقدسة.
- أ.عبدالرحمن البليهشي @al\_blehshy :  
أخصائي إدارة صحية - رئيس التحرير في مجلة الجودة الصحية ، مساعد المدير التنفيذي للشؤون الإدارية -شركة وقاية للخدمات الطبية.

افتتحت النقاش أسراء الغريبي رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية وذلك بذكر محاور موضوع الاجتماع وكان بعنوان: " دور الإدارة في خلق بيئة العمل الصحية "، و تقدمت بالشكر ل أحمد السنان كون هذا الموضوع كان بتوصية من سعادته. قامت بعد ذلك عرضت نتائج الاستبيانات التي تم نُشرت على حساب آراء الخاص بمجلة الجودة الصحية على تويتر:

ذكرت أسراء الغريبي نتيجة التصويت على الاستبيان الأول ، بأن السبب الأكثر تأثيراً على بيئة العمل في القطاع الصحي لتكون بيئة صحية هو : \*وجود نظام عمل واضح\* كما أضاف الأستاذ: منصر آل يس الشريف\* : @munassar1 أنه كل ما ذكر له تأثيرات متباينة على بيئة العمل بيد أن وجود نظام فعال له التأثير الأكبر\*.

و كانت نتيجة تصويت المشاركين في الاستبيان الثاني حين تم سؤالهم عن تقييمهم لبيئة عملهم : \*غير صحية\* .



ثم بعد ذلك عرضت محاور الاجتماع التي سوف يتم مناقشتها :

☑ مفهوم وسمات بيئة العمل الصحية. 👤 دور الإدارة وقدرتها على خلق البيئة المحفزة. ⚡ تأثير الإدارة على مستوى الخدمة المقدمة. ☑ كيفية تحفيز الموظفين للمساهمة في خلق بيئة عمل صحية. ⚫ أسباب فشل الإدارة في تكوين بيئة عمل صحية.

النقاش	المحور	#
<p>✚ ذكرت أميادة الشريف " أرى انها البيئة التي يشعر فيها الموظف بالتقدير والاحترام والقيم الإنسانية والمهنية العالية وبالتالي يزيد فيها ولانه وانتائه وانتاجيته".</p> <p>✚ وقال أسليمان بن معيوف: "لعل من اهم سمات البيئة الصحية للعمل وجود رؤية ورسالة واهداف مستندة على حاجات ومتطلبات المستفيدين ، ايضا وجود الكوادر البشرية ذات الكفاءة العلمية والعملية ، وجود صلاحيات لكل فرد في المنظومة يقيم عليها من فترة لأخرى.</p> <p>طبعا لا يمكن اغفال وجود قيادة قادرة على وضع خطط العمل لتحقيق الاهداف وتقييم الاعمال".</p> <p>✚ و علقت أسراء الغريبي على مشاركة أسليمان بن معيوف: "اثرت نقطة جدا مهمة وهي *أن يشعر الموظف بأن هذا المكان يمثلته* .. لكن للأسف نرى عكس ذلك بل أحيانا نرى اساءة لمكان عمله وكأنه لا ينتمي له ولا يعلم بأنه بذلك يسيء لنفسه بطريقة غير مباشرة ولو امعن في التفكير لعلم ان من الممكن الخلل ناتج منه هو وليس من يحيط به".</p> <p>✚ و أضاف أسليمان بن معيوف: "سمة اخرى يغفلها الكثير من التنفيذيين وهي عدم الاستثمار في الكوادر البشرية بالتدريب والتطوير ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب".</p> <p>✚ وقالت أسراء الغريبي على اضافة أسليمان بن معيوف: "بالفعل هذا ما واجهناه خلال اتمامنا لسنة الامتياز..</p> <p>فقد واجهتنا صعوبات كانت أغلبها بسبب عدم فهم وكفاءة من يشرف علينا في بعض الأوقات و كان ذلك يؤثر علينا سلبا ويحبط من معنوياتنا وروحنا الحماسية".</p>	<p>مفهوم و سمات بيئة العمل الصحية.</p>	<p>1</p>

✚ و رد أ.سليمان بن معيوف على ماذكرته أ.اسراء الغريبي: "لهذا البيئة الصحية تحتاج لعامل الثناء والإشادة والشكر الاحترام بين أفراد المنظومة حتى لو كان العمل المنجز شي بسيط لأنه عامل محفز للابتكار والابداع وربط المنظومة بروابط شخصية أكثر منها رسمية وعملية".

✚ وقال د. ممدوح العنزي: "موضوع ثري وهام في بناء بيئة عمل صحية والتي تتمثل بعدة سمات من أهمها:-

- ١- ان تكون البيئة المكانية ومتطلباتها مناسبة وتحقق الارتياح والخصوصية والامان والسلامة وتوفر احتياجات الموظفين.
- ٢- الجميع يشترك في تحقيق رسالة منظمة العمل ويحتكمون لقيم تنظيميه تنعكس على تعاملاتهم وسلوكياتهم اليومية و ادائهم للاعمال بروح الفريق الواحد.
- ٣- الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار مما يعزز الولاء والانتماء للعمل .
- ٤- لغة الجماعه التي تغلب مصلحة الفريق على الأنا والفردية.
- ٥-الاتصال والتواصل الفعال والمستمر بشفافية ومصداقية.
- ٦- العمل على معالجة الاداء وتحفيز أفراد المنظمة وفق معايير الكفاءة والتميز.
- ٧- القيادة الادارية التي تؤثر في الجميع ومن اجل الجميع وتقر وتطبق مبدئ المساواة

( القيادة السعيدة تسعد موظفيها وعمالها ليكونوا في بيئة عمل صحية ومشجعه ومحفزه)".

✚ قالت أ.ميادة الشريف: " توقعت ذلك .. للأسف عندما لا يكون القيادي او المدير مؤهل لمنصبه ويحتوي موظفيه .. ينتج عنه بيانات عمل غير صحية .. ونلاحظ ان معظم حياة الموظفين العملية روتينية و مملة وبعضها قد تتطور وتصبح بيانات عملهم بيئة خلقة للمشاكل محبطة وغير محفزة. "

✚ و ذكر أ.عبدالله المالكي: " ان ما يدور في اروقة الإدارات والأقسام والمنظمات هو عبارة عن عملية ادارية عدا الخدمات التي تقدم فتختلف حسب الادارة وطبيعتها.

إذا العمل الاداري اساس نجاح تقديم الخدمة حتى ولو كانت ادارية بجميع المنظومات ومن هذا المنطلق يختلف تطبيق النمط الإداري حسب الأشخاص و مستواهم العلمي ولكن هناك عامل مشترك بينهما الا وهو الشخصية القيادية التي تسير هذا العمل. الشخصية القيادية هي تلك التي تتمتع بمهارات فلسفية من منطلق الدور القيادي الذي تقوم به . فخلق البيئة الصحية يكون بمشاركة القائد منسوبيه لتقاسم هموم ونجاح منظومته \* قال تعالى " وأمرهم شورى بينهم . "

فمن التشاور و المشاركة تخلق بديها أدوات الإدارة المتعددة التي من شأنها تشريع وسن وخلق بيئة عمل صحية . من التشاور يكون العمل كفريق ، العصف الذهني ، عملية حل المشكلات ، وكذلك اتخاذ القرارات . مشاركة الممارس الصحي اي كانت مؤهلاته ومهامه بالتشاور يصنع الاحترام و الاتساق و التحفيز والإلهام والابتكار ويسهم في تطوير المهارات. عدم قدرة الإداري على صنع مثل هذه البيئة الصحية حتما سيؤدي الى نتائج غير محمودة من شأنها تفاقم مشكلة رضى المستفيد بجميع انواعه.

إذا الشخصية القيادية هي العامل الأساسي في خلق البيئة الصحية".

👤 دور الإدارة و قدرتها على خلق البيئة المحفزة.

وجهت أسراء سؤال ل.أ.عبدالله المالكي: " برأيك أ.عبدالله ما لذي يمنع من ذلك؟".  
وعلقت أميادة الشريف: " الإدارة هي المحرك والشبه متحكم بخلق نوعية بيئة العمل ..  
لذلك يجب ان تكون الادارة قدوة تعكس قيم صادقة تلامس الموظفين بطريقة غير مباشرة،  
بالإضافة لتعاملها مع التحديات والمشاكل التي تواجه الفريق.

قالت د.أميرة برهمين: " اود المشاركة في محور دور الإدارة في خلق بيئة عمل محفزة  
للعاملين

حيث اوردت بعض الدراسات السابقة العديد من الأمور التي يمكن للمسؤولين القيام بها لجعل  
بيئة العمل الخاصة بمؤسساتهم إيجابية وممتعة، ونظيفة ومشرفة وجذابة، يسودها الشعور  
بالإخلاص والتعاون والعمل الجماعي والفرح بين الموظفين. أهم هذه الأمور هي:  
بناء الثقة: الثقة هي النقطة الأساسية لجميع العلاقات، حيث إن بناء مناخ من الثقة يعتبر  
خلق بيئة عمل إيجابية. فعندما تكون الكلمات والسلوك متطابقة يتحقق بذلك تعزيز الثقة بين  
المسؤولين وموظفيهم، رغم إن ذلك قد يستغرق بعض الوقت للموظفين لمعرفة مصداقية  
مسؤوليهم.

التواصل بإيجابية وانفتاح: من أجل خلق بيئة عمل إيجابية يحتاج الموظفون الشعور  
بالاحترام من خلال إعطائهم الوقت الكافي في الاستماع والإصغاء لما يقولونه وتكريمهم إذا  
تطلب ذلك رغبة في تحفيزهم في إبداء آرائهم والاستفادة منها في تطوير العمل ورقية.  
توقع الأفضل من الموظفين: إذا كان هناك توقعات عالية من الموظفين في أدائهم  
وقدراتهم، يجب معاملتهم كما لو أنهم قادرون على تحقيق ذلك، لأن ذلك من شأنه أن  
يشجعهم على هذا النحو، وبالتالي سيرتفعون إلى مستوى الحدث ويكونون ممتازين وأكفاء  
يستطيعون تحقيق التحديات متى ما منحت لهم الفرصة في ذلك.

خلق روح الفريق: أحد أهم احتياجات الموظفين الأساسية هو الشعور بالانتماء إلى شيء  
أكبر من أنفسهم، ويتحقق ذلك من خلال الشعور إنهم جزء من مجموعة عمل داعمة وقوية.  
المطلوب من المسؤولين وكجزء مهم من عملهم خلق شعور الفريق الواحد بين موظفيهم  
والتي تساعدهم بالشعور بالتقدير والانتماء.

استخدام الثناء والتقدير: توفير التقدير للموظفين مهم جداً، حيث إن كلمات بسيطة يثني بها المسؤولون على موظفيهم سيكون لها الأثر الكبير من رفع معنوياتهم وتشجيعهم على التميز والإبداع كل في مجاله. ومن المهم ذكر الموظفين بأسمانهم عند تقديرهم أي أن يكون تقديراً شخصياً .

إعطاء المزيد من المصداقية وتحمل المسؤولية: من المهم جداً دائماً إعطاء الفضل في نجاح أي عمل للموظفين، وقيام المسؤولين بتحمل المسؤولية عندما تكون الأمور ليست كما يجب أو لا تسير على ما يرام.

سهولة التواصل مع الآخرين: من الضروري دائماً سهولة تواصل المسؤولين مع الموظفين والعملاء، وإظهار الرغبة في ذلك من خلال نزولهم إلى ميادين العمل والتحدث مع الآخرين باختلاف المواقف والظروف وباختلاف مستوياتهم الوظيفية والثقافية. جعل التقييمات للموظفين تجربة إيجابية: العمل على تقييم الموظفين يعتبر واحداً من الواجبات المهمة للمسؤولين، لذا ينبغي أن يكون الموظفون على دراية بنتيجة تقييمهم من خلال مقابلتهم والتي يجب أن تكون تجربة إيجابية للموظفين وفرصة طيبة لشكرهم والثناء على روحهم التعاونية وتقدير جهودهم في القيام بأعمال متميزة، ومشاركتهم في نمو العمل وتطوره من خلال تسخير مواهبهم في خدمة جهة مؤسستهم.

إذاً، خلق بيئة عمل صحية وجذابة من شأنها توفير إحساس المرح والسعادة والراحة للموظفين، ورغبتهم الشغوفة في المجيء للمؤسسة والعمل بجد وإخلاص وتسخير كل كفاءاتهم وخبراتهم للرفعي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها بأكمل وجه. وأضاف: "

في بادرة جميلة من وزارة الصحة تم استحداث إدارة تطوير بيئة العمل والإبداع التي تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة فندقية و للعاملين في القطاعات الصحية، وبدأت الوزارة بإزالة الحواجز بين الموظفين والمراجعين وعمل ديكورات رائعة وتأثيث مكتبي راق، وعممت لا يمكنني معرفة مصداقية هذا الخبر من عدمه. لكن في حال ... "التجربة على المديرية وجود هذه الإدارة فعليا بالوزارة فلا يمكنكم تخيل ما ستحدثه من نقلة إدارية جبارة لوزارة الصحة وما سينعكس على الوضع الصحي العام بالمملكة"

<p>✚ و ردت أميادة الشريف على ما قالتها د. أميرة برهمين: " من واقع عملي .. فعلاً هذه نقاط عملية لا بد توافرها في بيئات العمل لتصبح بيئة عمل صحية".</p> <p>✚ وقال في ذلك أسليمان بن معيوف: " دور الإدارة في خلق بيئة محفزة من خلال عملية التدوير في الأدوار والمهام لخلق منافسة شريفة ومن أجل تكوين عناصر لديها الإلمام بكل نواحي العمل وتنمية فريق العمل الواحد</p> <p>ايضا زرع الثقة بالنفس لدى افراد المنظومة من خلال تزويدهم بالصلاحيات والمسئوليات وعدم انكفاء ثقافة العقاب بين الموظفين".</p>		
<p>✚ ذكر أ. عبد الرحمن البليهشي: "بيئة العمل مهمة جداً في الانتاجية وتشمل جوانب كثيرة ومهمة ومنها اسلوب الإدارة والحوافز والرواتب والبرامج التطويرية وبرامج للمعميل الداخلي جميعها تساهم في بيئة العمل .</p> <p>وفي المجال الصحي بيئة العمل تحتوي على ضغوطات كبيرة لذلك على القيادات وضع اولوية التحسين الداخلي لبيئات العمل والذي يساهم في ولاء وانتفاء الموظف لتقديم الافضل دائماً وان يشعر الموظف بأن هذا المكان يمثلته ويحاول بأقصى طاقته أن يبذل جهده للتعبير الايجابي عن هذه البيئة".</p> <p>✚ و أيدت أ. اسراء الغريبي ما ذكره أ. عبد الرحمن البليهشي في: (إذا الشخصية القيادية هي العامل الأساسي في خلق البيئة الصحية) وقالت " جملة اختصرت الكثير ، بالفعل لو طبقت أسس القيادة سوف تتحسن بيئة العمل بشكل ملحوظ ".</p> <p>✚ قالت أميادة الشريف: " تأثير الإدارة على مستوى الخدمة المقدمة ببساطة إدارة متميزة .. نتاج مميز.. رضا عن الخدمة المقدمة إدارة سيئة.. عمل وجودة سيئة.. عدم رضا عن الخدمة".</p>	<p>🏆 تأثير الإدارة على مستوى الخدمة المقدمة.</p>	<p>3</p>

<p>🚩 وذكر أ. سليمان بن معيوف: " بالنسبة لتأثير الإدارة على مستوى الخدمة المقدمة ينعكس أولاً بوضع معايير محددة وقياس وتقييم مستوى الخدمة ومحاولة تطوير الخدمة قبل ظهور العقبات وأفراد المنظومة هم من يقيس ويحدد المستوى لأنهم هم من يقدمها ويستطيع تحديد المستوى ولتحقيق ذلك لأبد للإدارة من إيجاد صلاحيات لطاقم العمل لتكون لديهم الثقة بالنفس ويكونون قيمة مضافة للعمل ورفع مستوى الخدمة لأقصى درجاته".</p>		
<p>🚩 وجهت أسراء سؤال ل أ.ميادة الشريف: "برأيك ماالحلول المقترحة لتحسين بيئة العمل؟".</p> <p>🚩 أجابت أ.ميادة الشريف: " بيئة العمل مهمة جداً في الانتاجية وتشمل جوانب كثيرة ومهمة ومنها اسلوب الادارة والحوافز والرواتب والبرامج التطويرية وبرامج للتعلم الداخلي جميعها تساهم في بيئة العمل .</p> <p>وفي المجال الصحي بيئة العمل تحتوي على ضغوطات كبيرة لذلك على القيادات وضع اولوية التحسين الداخلي لبيئات العمل والذي يساهم في ولاء وانتماء الموظف لتقديم الأفضل دائماً وان يشعر الموظف بأن هذا المكان يمثلته ويحاول بأقصى طاقته أن يبذل جهده للتعبير الايجابي عن هذه البيئة.</p> <p>وأضافت بأن تحفيز الموظفين للمساهمة في خلق بيئة عمل صحية يتم عن طريق:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١- تعزيز القيم الانسانية والمهنية في العمل.</li> <li>٢- عمل لقاءات دورية وعلمية لفريق العمل.</li> <li>٣- العمل بروح الفريق الواحد والمنافسة الشريفة.</li> </ol>	<p>📌 كيفية تحفيز الموظفين للمساهمة في خلق بيئة عمل صحية.</p>	<p>4</p>

<p>✚ قال أ. عبدالله المالكي: "الحلول المقترحة في تحسين بيئة العمل تكون ب:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة التابعين لمجريات العمل</li> <li>- التشجيع</li> <li>- الاحتفال بالإنجازات</li> <li>- تكريم المتميزين</li> <li>- خلق روح المنافسة</li> </ul> <p>من اهم العوامل التي تشجع ان تكون بيئة العمل جاذبه".</p>		
<p>✚ ذكرت أ.ميادة الشريف: " أسباب فشل الإدارة في تكوين بيئة عمل صحية.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١- الأنا والمصالح الشخصية.</li> <li>٢- الخوف على "المنصب" فبالتالي لا يسمح لاحد بان يكون افضل منه.</li> <li>٣- التقليل من شان وقدرات الموظف".</li> </ol>	<p>أسباب فشل الإدارة في تكوين بيئة عمل صحية. </p>	<p>5</p>

### ملاحظات:

تم مشاركة ملف pdf من قبل د.ناصر المانع بعنوان "مسؤولية الطبيب عن خطنة في الفقه الإسلامي" .  
الربط للتحميل:

<https://up.top4top.net/downloadf-660j80ww1-pdf.html>