

## محضر اجتماع رقم ( 20 )

الموضوع: أدوار القيادة في المنشآت الصحية لتحسين مستوى جودة وسلامة الرعاية الصحية في المملكة.

### [ نادي كتاب الإدارة الصحية ]

إحدى مبادرات مجلة الجودة الصحية

إعداد محضر الاجتماع:

إسراء الغريبي

رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية



**التاريخ:** 21 ربيع أول 1439

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

**الأعضاء:**

- أ. اسراء الغريبي @esraa3algharibi :  
اخصائية إدارة صحة - رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية ، كاتبة في مجلة الجودة الصحية.
- د.صالح الدايل @AldayelSaleh :  
مدير الجودة والاعتماد الأكاديمي بمركز الدراسات الصحية بمدينة الامير سلطان الطبية العسكرية، امين عام الجمعية السعودية للإدارة الصحية.
- د.ممدوح العنزي @mamdooh\_alonazi :  
مدير إدارة الجودة بالإدارة العامة للخدمات الطبية بوزارة الداخلية، عضو مجلس إدارة المركز السعودي لسلامة المرضى، رئيس اللجنة العلمية في مجلس ادارة الجمعية السعودية للإدارة الصحية.
- د.أميرة برهمين :  
كاتبة في مجلة الجودة الصحية، منسقة لبرنامج المراجعة الإكلينيكية مركز موارد الجودة – مستشفى النور التخصصي.
- أ.سليمان بن معيوف @smayouf :  
ماجستير إدارة صحة، 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.

افتتحت النقاش أسراء الغريبي رئيسة نادي كتاب الإدارة الصحية وذلك بذكر محاور موضوع الاجتماع وكان بعنوان:  
" أدوار القيادة في المنشآت الصحية لتحسين مستوى جودة وسلامة الرعاية الصحية في المملكة "،  
 و تقدمت بالشكر ل د.ممدوح العنزي كون هذا الموضوع كان بتوصية من سعادتة.  
 قامت بعد ذلك بعرض نتائج الاستبيانات التي تم نشرها على حساب آراء الخاص بمجلة الجودة الصحية على تويتر:



-2



-1

قالت @ToDanam على أبرز التحديات: الوعي كثير من يجهلون دور الجودة في مصلحة العمل. الأشخاص المعيقين ممن بيدهم سلطه يقاومون ولهم صلاحية بذلك بحكم اماكنهم الوظيفية.  
 وقالت @sabbagh\_emanugn :  
 مقاومة التغييرات الأفراد سواء مقدمي خدمة أو المستخدمين، الجهل الذي يحتاج للتوعية.



-3

**ثم بعد ذلك عرضت محاور الاجتماع التي سوف يتم مناقشتها :**

{...} أدوار ومسؤوليات الجهة الحاكمة وإدارة المنشأة الصحية في بناء ثقافة الجودة وسلامة المرضى. {...} أدوار الممارس الصحي في تحسين مستوى جودة وسلامة الرعاية الصحية المقدمة. {...} أبرز التحديات في تحسين مستوى جودة الرعاية الصحية. {...}

#	المحور	النقاش
1	{...} أدوار ومسؤوليات الجهة الحاكمة وإدارة المنشأة الصحية في بناء ثقافة الجودة وسلامة المرضى.	<p>قال د. صالح الدايل: نجاح نظام الجودة و التحسين المستمر في اي منظمة او مؤسسة يرتكز بشكل رئيسي على تبني و دعم و مساندة القيادة العليا و التنفيذية في المنظمة او المؤسسة لإدارة او قسم او حدة الجودة و التطوير المستمر من خلال</p> <p>أولاً. استقطاب واختيار وتعيين المختصين المؤهلين علمياً والممارسين عملياً البارزين في مجال إدارة الجودة التي تناسب تخصص المنظمة او المؤسسة.</p> <p>فعلى سبيل المثال في المنظمات الصحية والطبية تتطلب تعيين مؤهلين وممارسين بارعين ومبدعين في مجال جودة وسلامة الرعاية الصحية والطبية. واختيار قيادة بشكل مهني احترافي تقود وتدير منظومة ونظام وتدير ممارسي الجودة وسلامة المرضى بمهنية واحتراف ابداعي مبني على البراهين العلمية والممارسات العملية السليمة.</p> <p>وثانياً.. الدعم المادي والمعنوي والتمكين لإدارة الجودة وسلامة المرضى لتنفيذ ما تضمنه نظام وخطة الجودة وسلامة الرعاية الصحية وتحفيز العاملين بالمنظمة مادياً ومعنوياً في سبيل انجاح نظام الجودة وخططها.</p> <p>وأضاف :</p> <p>1- تبني ادارة الجودة ونظامها وخططها ودعم فريق العمل بكل احتياجاته.</p> <p>2-استقطاب واختيار وتعيين ممارسين مؤهلين وبارعين ومبدعين علمياً وعملياً في مجال الجودة وسلامة المرضى بالأعداد الكافية والتوصيف والتمكين الوظيفي لفريق الجودة بالمنظمة.</p>

- 3- توفير المتطلبات المادية والتقنية والمعنوية
- اللازمة لتنفيذ خطه ونظام الجودة وسلامة المرضى بالمنظمة.
- 4- التعليم المستمر والتدريب المتخصص للعاملين في ادارة الجودة خاصة والممارسين عامة والاستثمار الايجابي الدائم.
- 5-التحديث المستمر للسياسات و الاجراءات و التدريب على تنفيذها و اعداد التقارير و الاحصائيات و جمع البيانات و تحليلها و توثيقها.

🇸🇦 قال أ.سليمان بن معيوف: لا يمكن لأي عمل ان يكون مكتمل الا بتظافر جهود جميع الأطراف ذات العلاقة وفيما يخص تحسين جودة وسلامة المرضى.

دور الجهة الحاكمة:

- اولاً وضع اللوائح والانظمة حسب المعايير الدولية والمحلية المرتبطة بها من خلال:
- 1- بناء وتاصيل ثقافة الجودة وسلامة المرضى لمعرفة حقوقهم وواجباتهم اما بنشرها في وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي او إقامة الفعاليات او إلزام المنشأة الصحية للقيام بدور فعال في نشر هذه الثقافة بين الممارسين الصحيين اولاً والمستفيدين ثانياً في تحسين مستوى جودة وسلامة.
  - 2- القيام بالإشراف والمراقبة على المنشأة الصحية للتأكد من الالتزام بالمعايير وضمان أقصى درجات الجودة وسلامة المرضى.
  - 3- القيام بعمل دراسات وتقارير إحصائية لتحسين الجودة وسلامة المرضى القيام بتحديث اللوائح والانظمة حسب المتغيرات والظروف في ضوء التطور تقنياً وادارياً.

دور المنشأة الصحية يتمثل في الآتي:

- 1-الالتزام بالانظمة واللوائح من قبل الجهة الحاكمة بكل احترافية.
- 2-وضع اللوائح الداخلية التنفيذية لتطبيق الانظمة من الجهة الحاكمة وتفصيلها حسب كل قسم وإدارة.
- 3- القيام بدورات وورش عمل لتدريب الممارسين الصحيين على اخر ما توصل له من ناحية جودة وسلامة المرضى.

4- نشر ثقافة الجراء والعقاب والتطوير بين العاملين ليتحقق عنصر التغيير الإيجابي.

5- وضع نظم الكترونية قادرة على جمع البيانات وتحليلها والخروج بحلول لرفع الجودة وسلامة المرضى.

6- القيام بعمل استبيانات دورية الكترونية لتحسين الخدمة.

✚ أشاد د.صالح الدايل بما قاله أ.سليمان بن معيوف وقال: اتفق مع الادوار التي سردها مشكورا الاستاذ سليمان بن معيوف للجهات المهنية في بناء و تمكين نظام الجودة و سلامة المرضى في المنظمات الصحية.

✚ وأضاف أ.سليمان بن معيوف: بشكل عام استخدام التقنية عامل مهم في تحسين جودة وسلامة المرضى وهي تحتاج على قاعدة بيانات دقيقة ومرتبطة بكل الجهات والمنشأة الصحية ليتم وضع الحلول دون تدخل بشري في بعض الحالات هناك العديد من المنشأة الصحية العالمية وضعت تطبيقات وبرامج ساعدت على رفع وتطوير جودة سلامة المرضى وخفضت عن طريقها التكاليف المادية والموارد البشرية.

✚ علق أ.عبدالله المالكي: الدعم المادي، التشجيع، المنافسة بين منشآت الممارسين، الدعم اللوجستي، بنا قاعده بيانات ضخمة ، تشريع الأنظمة والقوانين ، بناء البرامج التدريبية وذلك من خلال مشروع وطني تتبناه يهدف لتغير السلوك نحو جودة الخدمة الصحية والوصول الى المنشود. بناء مؤشرات دقيقة تحدد المستوى العام للجودة في المنشأة الطبية.

✚ علق د.صالح الدايل على ما قاله أ.سليمان بن معيوف وقال: نعم الربط المركزي الوطني للتطبيقات التقنية و نظام المعلوماتية الصحية و توحيدده في النظام الصحي الوطني مطلب يتفق عليه جميع الممارسين المختصين و هو يحقق الفاعلية للنظام الصحي و توفير جودة عالية تضمن صحة و سلامة المستفيد بأعلى المعايير و اقل الأخطاء.

رد أ.سليمان بن معيوف على د.صالح الدايل: لا ننسى دور الأبحاث والتقارير وخصوصا دور الجامعات في ذلك والقطاع الخاص و ارى ان دور الجهات الخاصة منعدم تماما بالمشاركة.  
أضاف د.صالح الدايل: و تطبيق نتائج الابحاث العلمية المحكمة.

قال د. ممدوح العنزي: تتمثل الجهة الحاكمة في كونها الجهة الرئيسية المسؤولة عن الخدمات الصحية المقدمة في جميع المنشآت الصحية التابعة لها من مستشفيات ومراكز صحية  
تتمثل في كونها المظلة النظامية التي تشرع وتعتمد اللوائح الرئيسية المنظمة للعمل الصادرة من جميع الجهات الرسمية الاخرى.  
كما انها مسؤولة عن توفير جميع الموارد المالية والبشرية والموارد الاخرى من مباني واجهزة و مواد ومستلزمات طبية وغير طبية وكل ما تحتاجه المنشأة الصحية لتقديم الرعاية الصحية. كما انها تقر وتعتمد الخطط الاستراتيجية ونطاق الخدمات المقدمة. وتساهم في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية من خلال اقرار واعتماد الهياكل التنظيمية التي توضح العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات. كما ان الجهة الحاكمة لها دور كبير في دعم وتحسين مستوى الجودة وسلامة المرضى كل ما سبق يتمثل في كيان تنظيمي غالبا ما يسمى مجالس الادارة له تنظيم واضح ومسؤوليات محددة واجتماعات موثقه لما يقر ومتابعة لما يتم تنفيذه وانجازه.

#### دور إدارة المنشأة الصحية:

- 1- بناء فريق قيادة يعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية وترجمتها من خلال برامج وخطط تشغيل يساهم فيها جميع الادارات والاقسام وفرق العمل على جميع المستويات التنظيمية.
- 2- بناء منظومة صحية متكاملة في جميع مكوناتها من مدخلات وعمليات ومخرجات.
- 3- بناء ثقافة تنظيمية من خلال تعزيز القيم الاخلاقية والمهنية

<p>4- الالتزام والدعم المستمر لجميع البرامج والمبادرات التطويرية التي تساهم في تحسين مستوى الاداء وجودة وسلامة الخدمات المقدمة. 5- التطوير المهني المستمر للعاملين .</p>		
<p>قال د.صالح الدايل: 1-التعليم المستمر و التدريب المتخصص 2-التطبيق الدقيق للسياسات والإجراءات. 3-التسجيل والتوثيق الدقيق. 4-الالتزام بميثاق اخلاقيات المهنة الصحية.</p> <p>قال أ.سليمان بن معيوف: 1-تنفيذ خطة ادارة المنشأة والعمل على الالتزام باللوائح والأنظمة. 2-العمل تطوير ذاته من خلال الاطلاع على كل ما فيه تحسين جودة وسلامة المرضى. 3-الالتزام بالمعايير السلوك المهني.</p> <p>أضاف أ.عبد الله المالكي:" فيما يخص دور الممارس الصحي فيكون ب/ 1- استيعاب اهمية دور السياسات في تنسيق الادوار وتسهيل عملية تلقي الخدمة وتحسينها. 2-تطبيق دليل السياسيات. 3-تجنب الاجهاد في تقديم الخدمة. 4-الاجتهاد العلمي في تطور الذات وتغير السلوك. 5-اخفاء التباين بين تقديم الخدمة وذلك بالالتزام بتقديم الخدمة بناء على سياسة الطب المبني على البراهين. 6-التواصل الجيد مع جميع الوحدات والممارسين الاخرين بكل سلاسة وتناغم.</p>	<p>أدوار الممارس الصحي في تحسين مستوى جودة وسلامة الرعاية الصحية المقدمة.</p>	<p>2</p>



<p>✚ قال د.صالح الدايل:</p> <p>1-الاهتمام الشكلي بمتطلبات اعتماد المنشآت الصحية الوطني او العالمي.  2-عدم توفر المختصين المؤهلين علمياً وعملياً.  3-توقعات المستفيدين من الخدمات الصحية التي تفوق امكانيات الخدمات الصحية المتاحة.  4-محدودية الموارد البشرية والمالية والتقنية.  5- الثقافة السائدة في المنظمات الصحية عامة والمجتمع.</p> <p>✚ ذكرت د.أميرة برهمين: واجهت المنشآت الصحية تحديات وضغوطات مختلفة من الداخل ومن الخارج خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من أهمها:</p> <p>1- ارتفاع تكاليف المعدات والأجهزة الطبية.  2- طرح فكرة التخصص الدقيق في الممارسات الطبية المختلفة رغم قلة المتخصصين.  3- زيادة الطلب على مختلف أنواع الخدمات الصحية الحديثة ورافق هذه الزيادة زيادة من نوع آخر في الاهتمام بتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.  4- زيادة قوة التنافس بين المنشآت الصحية المتشابهة.  5- ارتفاع نسبة الأخطاء الطبية.  6- زيادة نسبة الشكاوى القانونية المقدمة ضد المستشفى بسبب سوء ممارسة المهن الطبية.  7- زيادة درجة الوعي لدى المستفيدين والمنتفعين بالخدمة وارتفاع نسبة اهتمامهم بالجودة.  8- غياب الإدارة الفعالة وانعدام التنسيق بين الأقسام المختلفة جميع هذه الأمور شكلت حاجزا أمام المنشآت أدت إلى دفعها لتطوير النظم الموجودة فيها بطريقة تخدم المنتفعين وتقدم نظام صحي متكامل ومناسب للمرضى وعلى مستوى عالي ومقبول من الجودة.</p>	<p>✚ أبرز التحديات في تحسين مستوى جودة الرعاية الصحية.</p>	<p>3</p>
---	--	----------

فبادرت معظم المنشآت الصحية بتطبيق برامج الجودة النوعية أو إدارة الجودة وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الأداء في المنشأة الأمر الذي سوف يساهم ويساعد المنشأة في الحفاظ على سمعتها من خلال اهتمامها بجودة الرعاية والخدمات الصحية.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة في المنشآت الصحية من شأنه مساعدة المنشأة في التعرف على الموارد المهدرة من الوقت مروراً بالطاقات والقدرات الذهنية المتمثلة في الموارد البشرية بالإضافة إلى الموارد المادية ومن ثم العمل على التخلص منها وفي نفس الوقت يعد نظام إدارة الجودة نظام تحفيزي حيث أنه يتيح الفرصة للعاملين بالتعرف على إمكانياتهم ومنحهم صلاحيات وفق هذه الإمكانيات ويحثهم أيضاً على التفوق والإبداع. ويتيح هذا النظام الفرصة للموظفين في تحديد المفهوم الأمثل للجودة ووضع الإجراءات السليمة التي تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات العميل ونرى أن أهمية إدارة الجودة في المنشآت الصحية تكمن في أن المنشآت الصحية تختلف عن أي منشآت صناعية أو تجارية من حيث أنها مرتبطة بحياة المرضى ولا يقبل فيها بأي مستوى أقل من الخدمات الصحية والسبب يعود إلى أن حدوث أي خطأ طبي قد يؤدي إلى عواقب سيئة كحالات العجز الكلي والوفاة بينما في القطاعات الأخرى لا يترتب على الخسارة أي خطورة توازي خطورة الأخطاء الطبية.

ويعتبر الاهتمام بالجودة هو المقياس الأساسي الذي من خلاله تستطيع المنشأة التعرف على مستوى أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى. أيضاً تعطي المنشأة القدرة على تحقيق النجاح بشكل مطرد (النجاح تلو النجاح) وليس فقط البقاء ضمن الإطار التنافسي مع المنشآت الأخرى.

إن أهمية إدارة الجودة تكمن في تحقيق الهدف العام من إنشائها حيث أنها تعمل على توثيق وتحضير العديد من البرامج والآليات الفعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول مثالية لها وأيضاً البحث عن المشكلات المحتملة ظهورها في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الخدمة المقدمة للمرضى وعلى النتائج المرجوة. وكما نعلم أن الإدارة العليا تعد المسؤولة الأولى عن تطبيق نظام إدارة الجودة بالمنشأة

لأنها بحكم السلطة التي لديها فهي المسئولة عن الموظفين والموردين والعملاء وهي المسئولة أيضا عن نجاح المنشأة التي يقومون بإدارتها، إلا أنه من المعروف أن إحدى النقاط الرئيسية لتطبيق برامج الجودة هي أن هذه البرامج من حيث التنفيذ تعتبر من مسؤولية الجميع سواء عاملين أو موظفين في جميع مستويات المنشأة وليست فقط مهمة الإدارة العليا أو منسق برامج الجودة لذا يعتبر تحفيز وتشجيع العاملين على التدريب في جميع المستويات والمراحل بمختلف التخصصات على أسس ومفاهيم الجودة من أهم الخطوات التي تساعد الإدارة العليا على تحديد الإجراءات المناسبة من أجل الاستمرارية في تحسين الجودة.

منقول من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية:

<https://hrdiscussion.com/hr107586.html>

✚ و قال أسليمان بن معيوف:

- 1- صعوبة نشر ثقافة الوعي بجودة وسلامة المرضى في المجتمع لاختلاف الشرائح الاجتماعية.
- 2- تعدد المنشأة الصحية الحكومية والخاصة.
- 3- عدم توحيد المعايير الصحية من جهة واحدة.
- 4- عدم وجود جهات إشرافية بصلاحيات مطلقة.
- 5- عدم وجود إحصائيات دقيقة للأخطاء الطبية.

✚ كما قالت د. أميرة برهمين:

- 1- زيادة الطلب على الخدمات الصحية بشكل مطرد.
- 2- عدم كفاءة خدمات الرعاية الصحية.
- 3- التباين في تغطية الخدمات الصحية بين المناطق من جهة و بين المناطق الحضرية والقروية من جهة اخرى.

- 4- توطين الوظائف في القطاع الصحي (انخفاض نسبة العمالة الوطنية في الجهازين الطبي والتمريضي).
- 5- عدم توفر قاعدة معلومات شاملة ومتكاملة للبيانات الخاصة بالخدمات الصحية.

قال د.ممدوح العنزي:

للمارس الصحي رسالة انسانية تتمثل في تقديم رعاية صحية صحيحة وفي وقت صحيح تتصف بالأمان والجودة وفق أفضل الممارسات المبنية على الدلائل والبراهين العلمية. اهم التحديات:

- 1- عدم التزام القيادة والادارة العليا في دعم وتحسين الجودة وسلامة المرضى.
- 2- غياب الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- 3- التركيز على الاعمال الفردية والاجتهادات الشخصية الغير مبنية على العمل الجماعي.
- 4- غياب مفهوم التركيز على الانظمة وتحسين ادائها وفق معايير موضوعية محددة وقابلة للقياس .