

البروفيسور بوقفة رؤوف



عمليات ادارة المصحة

# عمليات إدارة الصحة

(عملية إدارة المخاطر/عملية إدارة الاتصال / عملية  
إدارة الجودة/ عملية إدارة مؤشرات قياس الأداء)

أد بوقفة رؤوف

مفهوم إدارة الصحة  
عملية إدارة المخاطر  
عملية إدارة الجودة الشاملة  
عملية إدارة الاتصال  
عملية إدارة الاتصال  
عملية إدارة الجودة الشاملة  
عملية إدارة قياس مؤشرات الأداء

## إدارة الصحة

تعتبر إدارة الصحة من التخصصات الحديثة في علم الإدارة التي ظهرت في سبعينات القرن الماضي

### تعريف ادارة للصحة

لفظة إدارة الصحة تتكون من كلمتين كلمة إدارة وكلمة الصحة سنعرف أو لا كل كلمة على حدى ثم نتطرق لتعريف المصطلح ككل

### تعريف الإدارة

لغة هي تقديم الخدمة للأخرين 1 حيث ترجع الى الأصل اللاتيني ( administration ) ويتكون من جزئين – الجزء الأول ( ad ) وتعني لكي

الجزء الثاني اللاتيني ( ministratio ) تعني خدمة 2

أما اصطلاحا فالإدارة هو مصطلح فرنسي ظهر عام 1455 ميلادي 3 و قد عرف موريس تقنر الإدارة بانها : " عمل وفعل يتعلق بجماعة او فريق هدفه الوصول الى نتيجة" 4

ونستطيع تعريفها كمارسة بأنها الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية ، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف 5

### تعريف الصحة

عرفت منظمة الصحة العالمية الصحة بانها : " حالة من اكتمال السلامة بدنيا وعقليا واجتماعيا ، لا مجرد انعدام المرض او العجز . 6

فهي النظام الرسمي لحماية المجتمعات التي تنظم على شكل إدارة في خدمة الشعب، من خلال سياسة صحية محددة ، وهي بذلك التوازن او الانسجام لكل الإمكانيات للكائن البشري ( الحيوية، والنفسية، والاجتماعية ) حيث هذا التوازن يلزم من جهة اشباع الحاجيات الأساسية للإنسان التي هي تقريبا نفسها عند جميع البشر، كالحاجات العاطفية والغذائية والصحية والتربوية والاجتماعية من جهة ومن جهة أخرى تأقلم ودون توقف للإنسان مع بيئة دائمة التغير 7

### تعريف إدارة الصحة

عرفت الجمعية الامريكية للمستشفيات الإدارة الصحية بما يلي : " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق الموارد والإجراءات والطرق التي بواسطتها يتم تلبية الحاجات والطلبات على خدمات الرعاية الصحية والطبية وتوفير البيئة الصحية، وذلك من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين كأفراد وجماعات للمجتمع ككل . 8

### المنظومة الصحية

1 صلاح محمود ذياب. إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة. دار الفكر. 2009. الاردن. ص 17  
2 حنان شكري شاكر شبير. واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الفئات الفضائية العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة 2010 ص 10  
3 دومنيك رو. المائة كلمة في الإدارة . ترجمة وردية واشد . المؤسسة الجامعية للدراسات. لبنان. 2008. ص 06  
4 موريس تقنر. ثقافة المشروع . ترجمة نبيل جواد . المؤسسة الجامعية للدراسات. لبنان. 2008 ص 15  
5 مصطفى يوسف. إدارة المستشفيات. دار الحامد. الاردن. 2016. ص 18  
6 انظر موقع منظمة الصحة العالمية باللغ العربية [www.who.int/ar.com](http://www.who.int/ar.com)  
7 نور الدين حاروش . الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة . دار الثقافة . الاردن سنة 2012 ص 73  
8 فريد توفيق نصيرات. إدارة المستشفيات. إثراء للنشر. الاردن. 2008. ص 30

المنظومة الصحية كدراسة هي جزء من إدارة الصحة وكواقع هي وظيفة من وظائف الدولة وسنحاول هنا تعريفها وذكر ركائزها ومهمتها او الهدف الوظيفي منها وفق ما جاء في قانون الصحة الجزائري 9  
**التعريف**

المنظومة الوطنية للصحة هي مجموع الأعمال والوسائل التي تضمن حماية صحة السكان وترقيتها وتعمل على كيفية توفر حاجيات السكان في مجال الصحة توفيراً شاملاً ومنسجماً وموحداً في إطار الخريطة الصحية

### ركائزها

ترتكز المنظومة الوطنية للصحة على ما يأتي:

- تخطيط صحي ينظم توزيع عادل للموارد البشرية والمادية والمالية على المستوى الوطني والجهوي والمحلي
- خدمة عمومية تضمنها المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة المكلفة بهذه المهمة
- قطاع خاص للصحة
- العمل القطاعي المشترك في تنفيذ السياسة الوطنية للصحة
- التكامل بين القطاع العمومي والقطاع الخاص في مجال الخدمات الصحية
- تكامل نشاطات الوقاية والعلاج واعادة التأهيل في جانبها الطبي والاجتماعي .
- مساعي تشخيصية وعلاجية ترتكز على اتفاقات ذات فائدة طبية فعلية مقيمة ومحينة بانتظام .
- تنظيم وترقية التكوين والبحث في علوم الصحة .

### وظائفها

تتولى المنظومة الوطنية للصحة التكفل بالقطاعات السكانية على كامل التراب الوطني مع الاخذ في الحسبان تسلسل العلاج وتكامل نشاطات المؤسسات المنظمة في شكل شبكة او في أي شكل اخر من اشكال التعاون

وهي مهيكلة حول مؤسسات وهياكل صحية عمومية وخاصة وكل مؤسسة اخرى تساهم في صحة الاشخاص

### المؤسسة العمومية للصحة

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة جزء أساس ورئيس في المنظومة الصحية، وسنتعرف هنا على المؤسسة العمومية للصحة من حيث الأنواع والمهام والادارة

9 انظر الباب السادس من قانون الصحة بعنوان التنظيم المنظومة الوطنية للصحة وتمويلها . قانون رقم 18-11 المؤرخ في 02 يوليو سنة 2018 المتعلق بالصحة . ج ر رقم 46 المؤرخة في 29.07.2018

## تعريف المؤسسة العمومية للصحة

### أولاً: اصطلاحاً

عرفت المنظمة العالمية للصحة المؤسسة الصحية بأنها: " جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفتها في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية ووقائية وتمتد عيادتها الخارجية الى البيوت كما تعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية."<sup>10</sup> وقد عرفها صلاح محمود ذياب على انها: " بناء تنظيمي خاص يحتوي على مجموعة كبيرة من الكوادر البشرية بمختلف التخصصات الطبية وغير الطبية والتكنولوجيا المختلفة بهدف تقديم خدمات طبية بمختلف المستويات الأولية والثانوية والتخصصية والتأهيلية للمرضى على أسرة الشفاء وكذلك متابعة المرضى الخارجين للوصول معهم الى افضل مستوى من الصحة."<sup>11</sup>

### ثانياً: قانوناً

جاء في المادة 297 من قانون رقم 18-11 المؤرخ في 02 يوليو سنة 2018 المتعلق بالصحة: «المؤسسة العمومية للصحة هي: مؤسسة عمومية ذات طابع خاص وذات طابع صحي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتمثل مهمتها في ضمان وتطوير وترقية كل نشاطات الصحة كما يمكنها ضمان نشاطات التكوين والبحث في مجال الصحة ويمكنها ان تطور كل النشاطات الثانوية ذات الصلة بمهامها عن طريق اتفاقية»<sup>12</sup>.

### التنظيم الإداري للمؤسسات العمومية للصحة<sup>13</sup>

يسير كل مؤسسة عمومية صحية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزود بهيئة استشارية تدعى " المجلس الطبي "

### أولاً : مجلس الإدارة

يضم مجلس الإدارة ما يأتي:

- ممثل عن الوالي , رئيساً

- ممثل عن إدارة المالية

<sup>10</sup> بودوح غنية . استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية . أطروحة لنيل شهادة دكتوراة. جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2013 ص 28

<sup>11</sup> صلاح محمود ذياب . المرجع السابق. ص 33

<sup>12</sup> قانون رقم 18-11 المؤرخ في 02 يوليو سنة 2018 المتعلق بالصحة ج ر 46 مؤرخة في 2018/07/29

<sup>13</sup> - لتفصيل أكثر انظر المراسيم التالية :

- المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد القواعد الخاصة بإنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية  
- المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 13 اوت 2003 المحدد لإنشاء المؤسسة الاستشفائية الجامعية اول نوفمبر لوهراڤ وتنظيمه وسيره  
- المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1979 المحدد لقواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة  
- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها  
- المرسوم التنفيذي رقم 12-281 المؤرخ في 09 يوليو 2012 المحدد لتنظيم وسير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون  
- المرسوم الرئاسي رقم 18-114 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2018 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية
  - ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
  - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
  - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة
  - ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه
  - ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه
  - ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة
  - ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة
  - رئيس المجلس الطبي
- يحضر المدير العام أو المدير حسب نوع المؤسسة الصحية مداورات مجلس الادارة برأي استشاري ويتولى أمانته
- يعين أعضاء مجلس الادارة لعهدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي , بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها.
- وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته الى غاية انتهاء العهدة
- وينتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.
- يمكن مجلس الادارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله.
- يتداول مجلس الادارة على الخصوص فيما يأتي :
- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القريب والمتوسط.
  - مشروع ميزانية المؤسسة.
  - الحسابات التقديرية.
  - الحساب الاداري.
  - مشاريع الاستثمار.
  - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
  - البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
  - الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 و9 أعلاه

- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة , لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضدية والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

- مشروع جدول تعداد المستخدمين.

- النظام الداخلي للمؤسسة.

- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الايجار .

- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.

- الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات, طبقا للتنظيم المعمول به.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (06) أشهر.

ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه , وتحرر مداوات مجلس الادارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

يعد مجلس الادارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

يحدد رئيس مجلس الادارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

لا تصح مداوات مجلس الادارة إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب, يستدعى مجلس الادارة من جديد في الثمانية(08) أيام الموالية ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تؤخذ قرارات مجلس الادارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين.

وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

تعرض مداوات مجلس الادارة على موافقة الوالي في الثمانية (08) أيام الموالية للاجتماع , وتكون المداوات نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من ارسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل.

### ثانيا: المدير/ المدير العام

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومدير المؤسسة العمومية المختصة بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامهما حسب الأشكال نفسها.

اما بالنسبة للمركز الاستشفائي وللمؤسسة الاستشفائية والمستشفى المختلط والمؤسسة الاستشفائية الجامعية والمؤسسة الاستشفائية الخاصة بالعيون فيديرها مدير عام ويعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهي مهامهما حسب الأشكال نفسها.

المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.



- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.

- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.

- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.

يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله الى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الادارة عليه.

- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في اطار التنظيم المعمول به.

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

يساعد المدير أربعة (4) نواب مدربين يكلفون على التوالي بما يأتي:

- المالية والوسائل.

- الموارد البشرية

- المصالح الصحية

- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

- يعين نواب المدير بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية المختصة نجد ثلاثة مدراء فرعيون وهم : مدير فرعي للإدارة والوسائل

ومدير فرعي للمصالح الاقتصادية الهياكل والتجهيزات ومدير فرعي للنشاطات الصحية

اما بالنسبة للمير العام للمؤسسة الاستشفائية الجامعية فيساعده أربعة مدراء يكلفون على التوالي بما يأتي :

- مديرية الموارد البشرية تحتوي مديرتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للتكوين تضم مكتبين : مكتب

التكوين ومكتب الوثائق والمديرية الفرعية للمستخدمين تضم مكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين

الإداريين ومستخدمي المصالح ومكتب تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الطبيين والشبه طبيين

والاخصائيين في علم النفس ومكتب العمال والتنظيم والأجور

- مديرية المالية والمراقبة

- مديرية الوسائل المادية

- مديرية النشاطات الطبية والشبه طبية

**ثالثا: المجلس الطبي**

يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها , ولاسيما فيما

يلي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.

- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصلح الطبية وإعادة تهيئتها.

- برامج الصحة والسكان.

- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

- إنشاء هياكل طبية وإلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها , لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

يمكن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومدير المؤسسة العمومية المختصة إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

يضم المجلس الطبي ما يأتي:

- مسؤولو المصالح الطبية.

- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.

- جراح أسنان.

- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في السلك شبه الطبيين.

- ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضاء رئيسا ونائبا رئيسا لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد.

يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه وإما من أغلبية أعضائه وإما من مدير المؤسسة الصحية.

ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب , يستدعي المجلس من جديد في الثمانية (08) أيام الموالية ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعد المجلس الطبي نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

**رابعاً: المجلس العلمي**

المجلس العلمي بالنسبة للمراكز الاستشفائية الجامعية وهو في محل المجلس الطبي ويعوض مكان أطباء رؤساء المصالح الطبية الذين يكونون عادة أطباء أخصائيين أو أطباء عامون بأساتذة باحثين استشفائيين يكلف المجلس العلمي بإصدار آراء لا سيما فيما يخص :

- إقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية.

- مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

- برامج الصحة والسكان.

- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.

- إنشاء مصالح طبية أو إلغاؤها.

- الاتفاقيات الخاصة بالتكوين والبحث في العلوم الطب.

يقترح المجلس العلمي كل الاجراءات التي لها علاقة بنشاطات المصالح و التي من شأنها أن تحسن تنظيم مصالح العلاج والوقاية وسيرها وتوزيع المستخدمين.

يشارك في إعداد برامج التكوين والبحث في علوم الطب ويقدر نشاط المصالح في ميدان العلاج والتكوين والبحث.

يمكن مدير المركز الاستشفائي الجامعي أن يطلع المجلس الطبي على كل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.

- ويمكنه أن يستدعي للاستشارة كل شخص قد يساعده في أشغاله.

ينتخب المجلس العلمي من ضمن أعضائه رئيسا لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

يضم المجلس العلمي فضلا عن الرئيس، الأعضاء الآتي ذكرهم:

- رؤساء المصالح، مدير مؤسسة التكوين العالي المعنية أو ممثله، وعند الاقتضاء مسؤولو وحدات البحث.

- عضوان (2) الى ثلاث (3) أعضاء يعينهم المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي من بين المجموعة العلمية للمؤسسة.

- أستاذ محاضر وأستاذ معيد ينتخبهما زملاؤهما لمدة ثلاث (3) سنوات.

- موظف شبه طبي يعينه المدير العام، يتمتع بأعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

يجتمع المجلس العلمي باستدعاء من رئيسته أو المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في دورة عادية مرة كل شهرين.

ويمكنه أن يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيس المجلس أو أغلبية اعضاءه أو المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي.

يرأس الاجتماع أقدم عضو في المجلس العلمي في حالة غياب الرئيس.

يتوج كل اجتماع بمحضر رسمي يسجل في سجل خاص.

لا تصح اجتماعات المجلس العلمي إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعي المجلس من جديد في الأيام الثمانية الموالية ويمكن أعضائه حينئذ أن يجتمعوا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعد المجلس العلمي نظامه الداخلي ويصادق عليه.

### خامسا: اللجنة الاستشارية

خاصة بالمركز الاستشفائي الجامعي فقط حيث تساعد اللجنة الاستشارية المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في أداء مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته.

تشمل اللجنة الاستشارية، إضافة إلى المدير العام الرئيس:

- رئيس المجلس العلمي.

- ثلاثة (03) الى سبعة (07) رؤساء مصالح يعينهم المجلس العلمي.

يمكن توسيع اجتماعات اللجنة الاستشارية، بمبادرة من المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي أو من أغلبية أعضاء اللجنة الاستشارية، لتشمل الأمين العام ومديري هياكل المؤسسة.

تجتمع اللجنة الاستشارية مرة كل شهر.

### - أنواع المؤسسات العمومية للصحة<sup>14</sup>

حدد المشرع الجزائري أنواع المؤسسات العمومية الصحية على سبيل الحصر وقد حددها على الأساس الوظيفي فهناك مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تخضع للرقابة القبلية للمراقب المالي وتخضع للتوظيف العمومي كما هناك مؤسسات ذات طابع خاص لا تخضع للرقابة المالية ولا لمصالح التوظيف العمومي ولو ان قانون الصحة الجديد ومع التغييرات الحاصلة جعل المشرع الجزائري كل المؤسسات العمومية للصحة لا تخضع للمراقب المالي لكن لم يبدأ في تجسيد هذا الأمر بعد في انتظار صدور المراسيم التنظيمية

### أولاً: المؤسسات ذات الطابع الإداري

#### أ: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

عالجها المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها حيث عرف المؤسسة العمومية

<sup>14</sup> لتفصيل أكثر انظر المراسيم التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد القواعد الخاصة بإنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية
- المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 13 اوت 2003 المحدد لإنشاء المؤسسة الاستشفائية الجامعية اول نوفمبر لوهراڻ وتنظيمه وسيره
- المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1979 المحدد لقواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة
- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 مايو 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها
- المرسوم التنفيذي رقم 12-281 المؤرخ في 09 يوليو 2012 المحدد لتنظيم وسير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون
- المرسوم الرئاسي رقم 18-114 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2018 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط

للصحة الجوارية بانها: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان وتكفل على الخصوص بما يأتي:
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزود بهيئة استشارية تدعى " المجلس الطبي "

#### ب: المؤسسة العمومية الاستشفائية

عالجها المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها حيث نص على ان المؤسسة العمومية الاستشفائية هي: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي. تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزود بهيئة استشارية تدعى " المجلس الطبي "

### ج: المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة

عالجها المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها حيث نص على ان المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة.

تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يأتي:

- مرض معين.

- مرض إصابة جهازا أو جهازا عضويا معينا.

- أو مجموعة ذات عمر معين.

يذكر في تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الاختصاص الموافق للنشاطات المتكفل بها.

تتكفل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مجال نشاطها، بالمهام الآتية:

- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

يمكن استخدام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين.

يمكن اعتماد مؤسسة استشفائية متخصصة أو جزء من هياكلها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي لضمان نشاطات استشفائية جامعية.

يحدد ترتيب المؤسسات الاستشفائية المتخصصة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة بالمالية وكذا السلطة المكلفة بالوظائف العمومي.

يدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مجلس إدارة ويسيرها مدير، وتزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي

## د: المركز الاستشفائي الجامعي

وقد عالجه المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد انشاء قواعد المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها:  
المركز الاستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

يمارس الوزير المكلف بالصحة الوصاية الإدارية على المركز الاستشفائي الجامعي ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي الوصاية البيداغوجية.

يكلف المركز الاستشفائي الجامعي بمهام التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم و / أو التكوين العالي في علوم الطب المعنوية.

يكلف المركز الاستشفائي الجامعي على الخصوص بالمهام الآتية:

### (1) في ميدان الصحة:

- ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والاستشفاء و الاستعجالات الطبية الجراحية والوقاية إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان.

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

- المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.

- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- إلى جانب المهام المنصوص عليها في الفقرات المذكورة أعلاه، يضمن المركز الاستشفائي الجامعي لصالح السكان القاطنين بالقرب منه، الذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة، المهام المسندة إلى القطاع الصحي التي تحددها المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 97 - 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 والمذكور أعلاه.

### (2) في ميدان التكوين:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.

- المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

### (3) في ميدان البحث:

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة.

- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

يدير المركز الاستشفائي الجامعي مجلس إدارة ويسيره مدير عام، ويزود بجهاز استشاري يسمى " المجلس العلمي "

يساعد المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في تأدية مهامه أمين عام، ومديرون وعند الضرورة مديرو الوحدات.

يعين الأمين العام، والمديرون، ومديرو الوحدات بقرار من الوزير المكلف بالصحة بناء على اقتراح مدير المركز الاستشفائي الجامعي.

تساعد اللجنة الاستشارية المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في أداء مهامه وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته.

#### **ثانيا: المؤسسات العمومية ذات الطابع الخاص**

##### **أ: المؤسسة الاستشفائية**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير عام يساعده مجلس طبي وعددها وطنيا 05 (عين تموشنت، سكيكدة، وهران، سطيف، قسنطينة) تضمن نشاطات في ميادين التشخيص والفحص والعلاج والوقاية وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء وكل نشاط يساهم في حماية الصحة وترقيتها.

##### **ب: المؤسسة الاستشفائية لطب العيون**

تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-281 المؤرخ في 09 يوليو 2012 المحدد لتنظيم وتسيير المؤسسات الاستشفائية لطب العيون تعتبر هذه المؤسسات عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة يديرها مدير عام يساعده في مهامه مجلس طبي عددها وطنيا أربعة (الجلفة، ورقلة، بشار، الواد) تتكفل بأمراض العيون

##### **ج: المؤسسة الاستشفائية الجامعية**

تخضع لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 13 أوت 2003 المحدد لإنشاء المؤسسة الاستشفائية الجامعية اول نوفمبر بوهان وتنظيمه وسيره. تعتبر هذه المؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت الوصاية الإدارية للوزير المكلف بالصحة ويتولى الوصاية البيداغوجية عليها الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي.

يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير عام يساعده في ممارسة سلطاته مجلس علمي تعتبر أداة لتنفيذ السياسة الوطنية للصحة في ميدان العلاج ذي المستوى العالي والسياسة الوطنية للتكوين العالي والبحث العلمي فتضمن الأنشطة ذات المستوى العالي في ميادين التشخيص والكشف والعلاج والوقاية وكل نشاط يساهم في حماية الصحة وترقيتها

##### **د: المستشفى المختلط**

عالجه المرسوم الرئاسي رقم 18-114 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2018 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمستشفى المختلط فهو مؤسسة عمومية للصحة تحت وصاية الوزير المكلف بالصحة ويتولى



تسييره كل من وزارة الدفاع الوطني والوزارة المكلفة بالصحة وهو مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المال يعين مدير المستشفى المختلط من بين الإطارات العسكرية لمصالح الصحة العسكرية لوزارة الدفاع الوطني والوزير المكلف بالصحة. يتولى المستشفى المختلط مهام الوقاية والتشخيص والاستقصاء والعلاجات والخبرة الطبية لفائدة السكان المدنيين وكذا مستخدمي وزارة الدفاع يضمن نشاطات التشخيص والعلاجات وإعادة التشخيص والعلاجات وإعادة التأهيل والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية ونشاطات الوقاية وكذا كل نشاط يهدف الى حماية وترقية صحة السكان سواء العسكريين او المدنيين. ويلبي الاحتياجات في مجال التغطية الطبية والاسناد الطبي لوحدات وتشكيلات الجيش الوطني الشعبي.

### مهام المؤسسات العمومية للصحة:

للمؤسسات الصحية ثلاث مهمات أساسية وهي: مهمة علاجية، وظيفة وقائية ووظيفة تعليمية تدريبية نصلها كالتالي:

#### أولاً: المهمة العلاجية

- تقديم علاجات بالمنزل واستشفاء بالمنزل والعلاجات التلطيفية
- تقديم علاجات أولية ونقصد بالعلاجات القاعدية او الأولية كل خدمات الوقاية والترقية الصحية والعلاجات الأساسية وإعادة التأهيل التي تستجيب للحاجيات الصحية للأشخاص وتمثل المستوى الأول لمسار العلاج في المنظومة الوطنية للصحة<sup>15</sup>
- تقديم العلاجات الثانوية وهي مجمل الخدمات التشخيصية والعلاجية المتخصصة المقدمة في هياكل ومؤسسات الصحة<sup>16</sup>
- تقديم العلاجات ذات المستوى العالي وهي مجموع الخدمات التشخيصية والعلاجية عالية التخصص المقدمة في هياكل ومؤسسات الصحة<sup>17</sup>
- تقديم علاجات الرعاية التلطيفية والتي تهدف الى التخفيف من الم المريض والتقليل من معاناته النفسية ومنحه المرافقة الضرورية<sup>18</sup>

#### ثانياً: الوظيفة الوقائية:<sup>19</sup>

يقوم المستشفى بدور نشط في وقاية افراد المجتمع من الامراض ويمكن تصنيف الخدمات الوقائية على ثلاث مستويات وهي:

- خدمات الوقائية الأولية والنمط المعروف لهذه الخدمات هو حملات التطعيم والتحصين الجماعية او الموجهة لمجموعات سكانية محددة كما تدخل خدمات ترقية الصحة ضمن هذا المستوى كجزء من الخدمات الوقائية الأولية
- الخدمات الوقائية الثانوية تركز على الكشف المبكر عن المرض وعلاجه وتشمل خدمات التشخيص والكشف المبكر للأمراض قبل استفحالها وخدمات المسح الصحي الشامل او المسوحات الصحية المختارة لمجموعة سكانية محددة والفحوصات الطبية الدورية لبعض الفئات التي لديها قابلية للإصابة بمرض ما

<sup>15</sup> انظر المادة 283 من قانون الصحة الجزائري

<sup>16</sup> انظر المادة 284 من قانون الصحة الجزائري

<sup>17</sup> انظر المادة 285 من قانون الصحة الجزائري

<sup>18</sup> انظر المادة 286 من قانون الصحة الجزائري

<sup>19</sup> فريد توفيق نصيرات. المرجع السابق. ص 60.61.62

- الخدمات الوقائية ذات الدرجة الثالثة وهي خدمة متخصصة تقوم على مجهودات فريق متخصص وتهدف الى إعادة تأهيل المرضى ومصابي الحوادث وتمكينهم من ممارسة حياة طبيعية نشطة ومنتجة الى حد ما

### ثالثاً: الوظيفة التعليمية والتدريبية:

لقد اقتضت المتغيرات الطبية والتقنية التي تتسم بسرعة التطور الى وجود حاجة ماسة لمهارات وقدرات جديدة في الكوادر البشرية العاملة في المستشفيات حيث يتم تدريب طلبة كليات الطب<sup>20</sup> ومعاهد الشبه الطبية سواء الخاصة بالقبالات او أعوان التخدير والانعاش او الاشعة او الممرضين بمختلف رتبهم وانواعهم .

## عملية إدارة المخاطر

## لماذا إدارة المخاطر؟

يمكن سرد فوائد إدارة مخاطر على المؤسسة الصحية على النحو التالي:

- يتوقع المواقف الصعبة في المستقبل.
- يتم ضمان الوقاية قبل ظهور المخاطر.
- يتم تقليل المفاجآت والخسائر.
- يساعد على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.
- يوفر الوقت.
- يضمن الحفاظ على المخاطر عند مستويات معقولة.
- ضمان استمرارية العمل.
- يزيد من احتمالية تحقيق الأهداف.
- يشجع الإدارة الاستباقية.
- يوفر تحليل الفرص والتهديدات.
- يساعد على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة والمعايير الدولية .
- يساعد على تحسين ثقة أصحاب المصلحة والثقة بهم.
- يوفر أساسا موثوقا لاتخاذ القرارات والتخطيط.
- يسهل تخصيص واستخدام الموارد بكفاءة لمعالجة المخاطر.
- يوفر الكفاءة التشغيلية ويزيد من الكفاءة.
- يحسن الوقاية وإدارة الحالات.
- يخلق شعور بالمسؤولية داخل المؤسسة.
- يخلق الوعي بين الموظفين حول المخاطر.
- يوفر ميزة تنافسية للمؤسسة.

## تعريف إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية:

تنوعت تعريفات ادارة المخاطر، لكنها كلها

تصب في موضوع واحد ويمكننا هنا أن نذكر ثلاثة تعريفات تتميز بالإمام والاحاطة بالموضوع من جميع جوانبه.

## التعريف الأول:

عبارة عن مجموعة الأنظمة والعمليات والإجراءات المصممة لاكتشاف ومراقبة وتقييم وتخفيف ومنع المخاطر والتهديدات التي يتعرض لها موظفي ونزلاء وزوار المؤسسة الصحية.

### **التعريف الثاني:**

عملية تحليل العمليات والممارسات القائمة وتحديد عوامل الخطر وتنفيذ الإجراءات لمعالجة تلك المخاطر.

### **التعريف الثالث:**

عملية تقليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة من خلال تطوير أنظمة لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة لمنع الحوادث والاصابات وغيرها من الاحداث السلبية ومحاولة التعامل مع الاحداث والحوادث التي تحدث بطريقة تقلل من تأثيرها وتكلفتها.

من خلال التعاريف يتضح لنا أن خطوات إدارة المخاطر يمكن حصرها في:

- تحديد المخاطر
  - تحليل المخاطر
  - تخطيط الاستجابة للمخاطر (تقييم المخاطر)
  - معالجة المخاطر (مراقبة المخاطر ومراجعتها)
- من هنا يمكننا تحديد المصطلحات التي تدخل في خطوات إدارة المخاطر

### **خطوات (عناصر) إدارة المخاطر:**

#### **الخطر:**

تأثير حالة عدم القين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف عن التوقعات

ويقصد بحالة عدم القين الافتقار الى المعلومة المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما واحتمالية حدوثه ونتائجه.

وبعبارة أخرى الخطر هو أي أمر (شيء) يمكن أن يؤدي الى نتيجة غير متوقعة أو خسارة بينما لا يمكن تجنب جميع اشكال المخاطر غير انه يمكن ادارتها من خلال إدارة المخاطر.

## تحديد الخطر:

يكون التحديد بطريقتين اما معتمد على سيناريو او على تصنيف

- التحديد المعتمد على السيناريو:

حيث يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما لذا فان أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تتصوره وغير مرغوب به ويعرف على انه خطورة.

التحديد المعتمد على التصنيف:

ضبط قائمة بجميع المخاطر المحتملة التي تهدد او احتمال تهدد المؤسسة الصحية.

## تحليل المخاطر:

تحليل الخطر يكون عن طريق طرح سؤاليين:

- ما يمكن ان يحدث؟

- ما مدى احتمالية حدوث شيء؟

## تقييم المخاطر:

بعد تحديد المخاطر يجب ترتيب أولوياتها وفقا لاحتمالية حدوثها، انشاء مقياس احتمالية لأغراض تقييم المخاطر:

- من المحتمل جدا ان يحدث

- لديه فرصة لحدوثه

- لديه فرصة ضئيلة لحدوثه

- لديه فرصة ضئيلة جدا لحدوثه

وهنا نطرح الأسئلة الثلاثة:

- كيف يمكن التخفيف من احتمال حدوث شيء في المقدمة والى أي درجة؟

- ما لذي يمكن فعله لتقليل التأثير والى أي درجة؟

- ما هي احتمالية التعرض او ما الذي يمكن تجنبه بشكل استباقي؟

## معالجة المخاطر:

هناك أربعة طرق لمعالجة المخاطر وهي: النقل، التجنب، التقليل والقبول

- النقل: اتفاقية او عقد التأمين مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

- التجنب: تعني إيقاف النشاطات التي تؤدي الى حدوث خطر ما.

- التقليل: وضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- القبول: كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها.

### الرقابة والمراجعة:

من خلال المراقبة يمكن للإدارة النظر في مدى جودة أداء مكونات إدارة مخاطر المؤسسة وما هي المراجعات والضوابط المطلوبة ويمكن حصرها في:

- ضوابط وقائية (قبل وقوع الخطر)
- ضوابط تصحيحية (بعد وقوع الخطر)
- ضوابط كاشفة
- ضوابط رادعة

### أهداف إدارة المخاطر:

- تحديد وتصنيف وتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في المؤسسة الصحية.
- تحديد متطلبات تنفيذ خطة إدارة المخاطر ومتابعتها.
- التنبؤ بالمخاطر وتحديد الحلول والخطوات الواجب اتباعها لمنع حدوثها.
- تحديد الإجراءات الواجب عملها حال حدوث أي خطر بحيث يتم تقليل حجم الخسائر.
- نشر ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية.

### استراتيجية إدارة المخاطر:

تحديد المخاطر المختلفة وعمل منظومة مؤشرات وقياس لها، بحيث يتم تحليلها وتقييمها وتحديد اثارها ووضع كافة الإجراءات والاستراتيجيات الواجب اتباعها للتمكن من ادارتها ضمن منظومة معايير تقلل من اثار حدوثها السلبية أو تؤد الى منع وتجنب حدوثها في المستقبل.

كما ويتم تحديد الجهات المعنية والمسؤولة حسب نوع الخطر والتي تقوم بعملية المتابعة والتوثيق وكذلك تحديد الإجراءات الوقائية والاستباقية والعلاجية للمخاطر مما يؤسس ويوجد بذلك نظام مراقبة داخلي فعال للمخاطر.

### **إدارة السلامة في المؤسسة الصحية:**

تعتبر إدارة السلامة جزء من إدارة المخاطر حيث ان التركيز فيها ينصب على سلامة المرضى ونقصد بسلامة المرضى:

تطوير أنظمة لمنع الحوادث والاصابات وغيرها من الأحداث السلبية في المؤسسة الصحية.

يشمل مفهوم الوقاية أو الحد من الأحداث السلبية أو الحوادث التي تشمل الموظفين أو المرضى أو المرافق.

موضوع سلامة المرضى يركز على حوادث السقوط وأخطأ التشخيص وأخطأ الأدوية حيث يتم وضع خطط لتقليل الإصابات الناتجة عنها.

وبالتالي فإدارة السلامة هي الأنشطة والتدابير والإجراءات التي تتخذها المؤسسة الصحية لمنع أو معالجة أو التخفيف من حدوث أو تكرار وقوع حدث حقيقي او محتمل بشأن سلامة المريض من: الخطأ الطبي، الخطأ الوشيك والحدث الضار.

### **المخاطر في المؤسسة الصحية:**

باعتبار ان إدارة المخاطر عبارة عن حدث او ظرف محتمل يمكن ان يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة الصحية من حيث وجودها، مصدرها سواء الموظفين او راس المال او الخدمات التي تقدمها او المستفيدين من خدماتها او الزوار وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة، سنتحدث هنا على اهم المخاطر في المؤسسات الصحية:

### **خطر عدوى المستشفيات:**

هو عدوى أو انتان يكتسبه المريض بعد دخوله ولا يظهر إلا بعد مرور 72 ساعة أو أكثر من دخوله إليه، وتؤدي إلى امراض خطيرة وتزيد من الكلفة العلاجية والعناية بالمريض.

تنتقل العدوى في المستشفيات بطرق مختلفة ومن مصادر متنوعة مثل الهواء أو الماء أو الغذاء أو الحشرات أو المرضى أنفسهم أو الطواقم الطبية، الزوار، عمال النظافة، الأسطح والأدوات والأجهزة.

تتميز مسببات العدوى في المستشفيات ومؤسسات الرعاية الصحية بشراستها وقدرتها غير العادية على مقاومة المضادات الحيوية بشكل متعدد ومتزامن أي أن نوع البكتيريا الواحد يكون مقاوما لمجموعة كبيرة من المضادات الحيوية

تحصل العدوى بطرق عدة والاختلاط أحدها، حيث تنتقل من مريض لآخر كوجود مريض يعاني من التهاب بالقرب من مريض أجريت له عملية أو من خلال العاملين بالمستشفى من الاطباء او من التمريض او العمال وما يحملونه من كائنات دقيقة بأيديهم أو ملابسهم حيث يتم نقلها للمرضى أثناء تقديم العناية التمريضية أو الفحوصات المخبرية وربما من خلال العطس أو الكحة أو المصافحة .

وهناك العدوى المكتسبة وهي انتقال الميكروبات للمرضى من البيئة عن طريق تناثر غبار المفروشات او استخدام الآلات غير النظيفة او من خلال اعطاء أدوية ملوثة.

العدوى الذاتية هي تلك التي تنتقل فيها الميكروبات داخل جسم الإنسان الواحد من عضو لآخر من خلال تكاثر الميكروبات الموجودة في جسمه وعلى سطح جلد المريض أو في إحدى أجهزة الجسم ومن الأمثلة على ذلك فتح الجروح بعد العمليات أو ظهور خراج.

### طرق مكافحة العدوى:

هناك العديد من الخطوات المتكاملة فيما بينها هي أشبه بحلقة متكاملة من الإجراءات ينبغي تطبيقها من كل من يعمل ضمن إطار المنشأة الصحية وعلى المريض أن يلاحظها منذ لحظة



وصوله الى مبنى المستشفى ومروره بالقسم الخاص بحالته ومن ثم غرفة العمليات، في حال اقتضت الحالة لذلك، ووصولاً الى مغادرته المستشفى .

### نظافة اليدين:

تنظيف اليدين وتطهيرها قبل وبعد التعامل مع المريض وخاصة عند أخذ العينات منه هو الإجراء الأول لكسر آلية انتشار العدوى وهو ضرورة قصوى على كل من يعمل في المنشأة الصحية أن يتبعه، حيث تبين أن الإلتزام بغسل اليدين يسهم في تقليل حالات العدوى في المستشفيات.

أهمية نظافة اليدين كانت سببا لحث منظمة الصحة العالمية على إعلان اليوم العالمي لغسل اليدين لما لذلك من دور في تجنب انتقال العدوى. نظافة اليدين تعتبر من أهم الإجراءات التي تمنع انتشار العدوى داخل المستشفيات، وهي مصطلح عام يشتمل على غسل اليدين بالماء والصابون وتطهيرها بالمواد المطهرة بالتدليك بالكحول وتطهيرها استعداداً للإجراءات الجراحية.

ويجب ان يتم بطريقة وتقنية محددة تضمن التخلص من الجراثيم، وتتمثل تلك التقنية على النحو التالي:

الفرق الطبية ومقدمي الرعاية الصحية يتبعون تقنية الخطوات السبع لغسل اليدين والتي تهدف الى عدم إهمال أي منطقة خلال غسل اليدين للتأكد من أنه تم تنظيفها وتعقيمها بشكل كامل.

- فرك راحة اليدين مع بعضهما.
- فرك قفا كل من اليدين.
- وضع الأصابع مقابل بعضهما وفرك اليدين مع بعضهما.
- شبك الأصابع وفرك قفا الأصابع في كلتا اليدين.
- فرك الإبهام بطريقة دائرية وصولاً للمنطقة الواصلة بين السبابة والإبهام في كلتا اليدين.
- فرك رؤوس الأصابع على راحة اليد وذلك لكلتا اليدين.
- فرك كلا المعصمين بطريقة دائرية.

### غرف العناية المركزة:

تشكل غرف العناية المركزة أولى اهتمامات قسم مكافحة العدوى في أي مستشفى نظرا لما يتوافر فيها من أجهزة ومعدات طبية، فضلا عن تطبيق أحدث طرق التدخل الطبي المعقدة هي في غالبيتها لحظات حاسمة.

الكوادر البشرية العاملة في أقسام العناية المركزة ينبغي أن تخضع لدورات من التدريب الخاص مع الحرص على المتابعة المستمرة لمواكبة كل ما هو جديد في مجال مكافحة العدوى نظرا لحساسية موقعه خصوصا ان مرضى العناية المركزة يعانون من ضعف المناعة ما يعني زيادة قابليتها لالتقاط العدوى. وهنا، يجب ان تحظى غرف العناية المركزة بالمستشفيات بأحدث التجهيزات الطبية وبأعلى المعايير والمقاييس الخاصة بالعدوى، بحيث تكون مستقلة لكل مريض عبر وجود عازل بين المريض والآخر. مرضى العناية المركزة والمحيطين بالأجهزة الطبية مثل أجهزة التنفس هم أكثر عرضة لانتقال العدوى، خصوصا مرضى الجروح والحروق وكذلك ذوي المناعة المنخفضة أو المدومين على الأدوية المثبطة للمناعة مثل مرضى السرطان الذين يتم إعطاؤهم جرعات علاج كيميائي، إضافة إلى مرضى الأمراض المزمنة والكلية الذين يتم علاجهم عن طريق الغسيل الكلوي.

هناك الكثير من الخطوات والإجراءات الاحترازية للوقاية من العدوى في قسم العناية المركزة، وتكون البداية بأخذ الاحتياطات عند احتمالية التعرض للدم وسوائل الجسم عبر غسل الأيدي لأنها تعد ناقلة للعدوى حيث ينبغي غسل اليدين أولا ثم استخدام المطهر قبل لمس المريض وبعده مع ضرورة عدم لمس مريض آخر قبل التأكد من تعقيم اليدين بشكل دقيق. يتوجب على العاملين في هذا القسم وضع الكمامة والنظارات الواقية لاسيما أثناء التعامل مع المرضى الذين لديهم أمراض معدية .

### قسم الطوارئ:

إن طبيعة الرعاية الصحية في قسم الطوارئ تختلف عن باقي أقسام المستشفى حيث ينبغي اتخاذ قرارات فورية والشروع فورا بإجراءات رعاية المريض في وقت أقل؛ وعليه، يجب أن تتضمن هذه الإجراءات فهما كاملا لطرق مكافحة العدوى من أجل حماية المريض وكذلك الشخص المسؤول عن تقديم الرعاية الصحية. يتوجب على فريق العمل بقسم الطوارئ والفريق القائم على تقديم الرعاية الصحية في مرحلة ما قبل دخول المستشفى أن يعتبروا الدم وإفرازات الجسم الأخرى لجميع المرضى سوائل معدية ومن ثم يتعين عليهم استخدام الأدوات الشخصية الواقية والتقنيات التي تحول دون الإصابة بالعدوى.

يتعين على العاملين بقسم الطوارئ غسل اليدين بالماء والصابون أو بأي وسيلة أخرى كما هو متبع في الأقسام الأخرى، مع ضرورة الالتزام بارتداء القفازات دائما عند التعامل مع

الدم وسوائل الجسم المختلفة عند التعامل مع أي مريض، والتخلص منها وغسل اليدين بعد كل مرة يتم فيها التعامل مع المريض وقبل مغادرة مكان الإسعاف.

كما يجب ارتداء قناع واقي عالي الكفاءة عند نقل المريض أو عند تقديم الرعاية اللازمة لهم خصوصا ممن ثبتت إصابتهم بالأمراض التي تنتقل عن طريق الهواء مثل السل الرئوي النشط، ويفضل الاستعانة بقناع واقي لأمراض الجهاز التنفسي عالي الكفاءة مع حث المريض على تغطية فمه عند السعال.

يجب على العاملين بوحدات الإسعاف والطوارئ إبلاغ العاملين بالصحة المهنية عند تعرضهم للملوثات أو الآلات الحادة أو الإبر أو الدم أو إلى أي مادة يحتمل أن تكون معدية عند اختراقها للجلد أو وصولها للأغشية المخاطية.

### غرف العمليات:

تشكل العدوى المنتقلة في غرف العمليات أكثر الأنواع شيوعا فيما يتعلق بالعدوى ضمن مؤسسات الرعاية الصحية، حيث تسبب نسبة كبيرة من الأمراض. إن مسألة تطبيق الأساليب المانعة للتلوث بدقة وحزم أمرا غاية في الضرورة داخل غرفة العمليات ويجب على كل مستشفى أن تضع السياسات والإجراءات الخاصة للالتزام بهذه القواعد. فعندما تحدث هذه العدوى بشكل عميق في مكان التدخل الجراحي فإنها قد تتسبب في حالات الوفاة وهناك العديد من العناصر التي تحدث العدوى ولكن ابتداء دخول الميكروبات المسببة للأمراض إلى موضع الجراحة يحدث غالبا أثناء الإجراء الجراحي داخل غرفة العمليات. للحد من مخاطر العدوى في موضع الجراحة، ينبغي تطبيق منهج نظامي وواقعي مع إدراك أن هذه المخاطر تتأثر بسمات المريض ونوع العمليات والعاملين والمنشأة الصحية.

فالوقاية من العدوى داخل غرفة العمليات تبدأ من خلال الاتباع الدقيق للأساليب المانعة للتلوث، وهي:

- الغسل أو التطهير المناسب لليدين.
- استخدام أدوات الوقاية الشخصية مثل القفازات وملابس الجراحة.
- عزل موضع إجراء الجراحة عما يحيط به من بنية غير معقمة.
- خلق مجال معقم والإبقاء عليه معقما حتى يمكن إجراء الجراحة به بأمان.
- الحفاظ على بيئة آمنة في منطقة الجراحة.

## - تعقيم المعدات الطبية:

يأخذ برنامج مكافحة العدوى على عاتقه مسألة تعقيم الأدوات الطبية وتحديدًا تلك المستخدمة في أقسام الطوارئ والعمليات والعناية المركزة لتجنب انتقال الجراثيم والعدوى من مريض لآخر؛ ويعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية، ما حث بعض الشركات الطبية على إنتاج معدات للاستعمال الواحد فقط لتجنب الاستعمال المتكرر لبعض تلك المعدات الضرورية، الأمر الذي ساهم إلى حد كبير في تجنب انتقال العدوى لأنها تستخدم مرة واحدة فقط ويتم التخلص منها.

تعد المعدات الطبية والآلات الجراحية من الأدوات الضرورية للعناية بالمرضى، ومع ذلك فقد تؤدي هذه الأدوات إلى انتقال العدوى بالمرضات المجهريّة بسبب إعادة استخدامها، وذلك إذا لم تتم خطوات إعادة المعالجة من تنظيف وتطهير وتعقيم على أكمل وجه. ونظراً لتواجد الأغلبية العظمى من الممرضات المجهريّة في المواد العضوية العالقة والأفذار المرئية، فإن عملية التنظيف تعتبر أول خطوات معالجة الآلات وأهمها .

## التعامل مع الجروح المفتوحة:

تبيّن أن العدوى البكتيرية التي تحدث للإنسان في حال كان يعاني من الجروح تسهم في تقليل سرعة التعافي وتعرضه لمضاعفات خطيرة مع مرور الوقت؛ من هنا، فإن التعامل مع الجروح يجب أن يتم بحذر شديد وعناية غير عادية.

يجب:

- تنظيف الجروح إزالة المسبب الرئيسي، فيتم غسل الجرح من خلال الماء الجاري على أن يتم مسحها بعد ذلك من خلال المحاليل المعقمة.
- وضع المضاد الحيوي على الجرح أو تناوله بعد تطهير الجرح وهي خطوة مهمة جداً لتجنب حدوث العدوى للمريض وانتقال الميكروبات إليه.
- إغلاق الجرح من خلال العمليات الجراحية أو من خلال وضع الضماد في حالة الجروح الصغيرة ولا بد من اتخاذ تلك الخطوة لتجنب حدوث مشاكل مما يساعد على الشفاء سريعاً.

كما يوجد بعض الخطوات الواجب اتباعها والتي من شأنها العناية بالجروح بشكل يمنع انتقال العدوى:

- تجنب لمس الجروح بالأيدي
- اتباع الأساليب المانعة للتلوث عند العناية بالجروح
- استخدام ضمادات معقمة وغسل اليدين بشكل روتيني
- غسل اليدين غسلًا صحيحاً ثم تجفيفها مع ضرورة ارتداء قفازاً معقماً

- تنظيف الجرح باستخدام آلة ماسك جراحي وقطعة قطن أو شاش مبللة بمحلول مطهر، ولا يسمح بلمس الجرح بالأيدي.

### خطر التسمم الغذائي:

تحتوي المستشفيات على لوائح تتضمن سلامة الأغذية التي تحضّر في المستشفى وتُقدّم للمصابين، وذلك لمنع تلوثها وتجنب حالات التسمم الغذائي والحفاظ على سلامة المرضى، كما تمنع الزوار من إدخال الأطعمة من خارج المستشفى وتحديدًا للحالات التي تحتاج إلى نوعية طعام معينة لإتمام عملية شفائها.

كما يتم المراقبة الدورية للمطبخ وللسلع والمواد التي تدخل في اعداد الوجبات الغذائية من طرف أخصائي التغذية وفريق مصلحة الوقاية والطب الوقائي للمستشفى ولجنة استلام السلع واستقبالها.

### خطر الأدوية:

لأجل سلامة العلاج تتبع المستشفيات عدة إجراءات واستراتيجيات لتقليل مخاطر الأدوية على المصابين، أو إعطائهم الأدوية الخاطئة أو الجرعات غير المناسبة، وذلك من خلال فحص التاريخ المرضي أو التعريف بالمرض الخاص بالمريض وقراءة تعليمات الجرعة التي أوصى بها الطبيب جيدًا قبل إعطاء المصاب الدواء.

كما يُمنع المريض من تناول أي أدوية أو مكملات أخرى خلال تواجده في المستشفى وخضوعه فقط لعلاج معين وأدوية محددة، ذلك لأن المكملات والأدوية الأخرى بالرغم من أنها آمنة أحيانًا إلا أنها قد تتعارض مع الأدوية الموصوفة، وتسبب أضرارًا كبيرة ومضاعفات خطيرة على المصاب كما تتسبب التفاعلات الدوائية وتناول الجرعات الخاطئة للأدوية في الكثير من الآثار السلبية على المرضى.

### خطر النفايات الاستشفائية:

نقصد بالنفايات جميع النفايات الصلبة أو السائلة أو الغازية الناتجة عن المستشفيات والعيادات المتعددة الخدمات وتشتمل على النفايات الطبية الخطرة والنفايات المنزلية.

نقصد بنفايات النشاطات العلاجية الخطرة ذلك الجزء من النفايات الذي يستعمل في المصالح العلاجية ويمكن أن يتسبب في مخاطر صحية لاحتوائها على مواد لها واحدة أو أكثر من الخصائص التالية: العدوى، تسمم الجينات، التسمم الكيماوي، الإشعاع، الوخز أو القطع في جسم الإنسان.

### - النفايات المعدية:

النفايات التي تحتوي أو يشتبه أنها تحتوي على مسببات الأمراض المعدية (بكتيريا، فيروسات، طفيليات، فطريات)

### - النفايات الحادة:

هي الأدوات التي قد تسبب قطع أو وخز في الجسم البشري مثل الإبر، المحاقن، المشارط، والشفرات المستخدمة في العمليات الجراحية.

### - النفايات الكيماوية:

هي المخلفات الصلبة أو السائلة أو الغازية الناتجة عن الأعمال التشخيصية أو العلاجية أو التجريبية أو أعمال التنظيف أو التطهير أو التدبير ، وتتميز بصفة أو أكثر من الصفات التالية :  
سامية ، مسببة للتآكل كالأحماض القوية، سريعة الاشتعال ، سامة للجينات.

### - النفايات الدوائية:

الأدوية منتهية الصلاحية أو غير المطابقة للمواصفات أو التي لم يعد لها استعمال لسبب أو لآخر.

### - العبوات المضغوطة:

العبوات التي قد تحتوي على غازات مضغوطة والتي تستعمل في أعمال علاجية أو تشخيصية، والتي من الممكن أن تنفجر إذا ما تعرضت لضغط عال أو لحرارة عالية (لا ترسل إلى المرمدة) من الداخل أو الخارج.

### - الترميد:

هي عملية أكسدة جافة تتم على درجات حرارة عالية باستعمال الأنواع المختلفة من المرممات بحيث تختزل النفايات العضوية والنفايات القابلة للحرق وتؤدي إلى تقليل حجمها ووزنها إلى حد كبير والسيطرة على العوامل الممرضة.

### - التطهير الكيماوي:

هي عملية التخلص أو تقليل أو تثبيط الكائنات الحية الدقيقة بما تحتويه من كائنات ممرضة بواسطة تعريضها لمواد كيماوية خاصة.

### - المعالجة الحرارية الرطبة:

المعالجة الحرارية الرطبة أو التعقيم بالبخار هي عملية تعتمد على تعريض النفايات المعدية (التي يتم تقطيعها أولاً) لدرجات حرارة وضغط عالين، حيث يتم معالجة البخار المتكاثف والماء الناتج عن هذه العملية، كما تعتبر النفايات المعقمة الناتجة عن هذه المعالجة نفايات منزلية عادية يتم التخلص منها عن طريق الطمر الصحي.

والنفايات الطبية القابلة للمعالجة الحرارية الرطبة نوعان: النفايات المعدية والنفايات الحادة.

### لجنة مكافحة العدوى: وتتمثل مهامها في:

- التأكد من تطبيق خطة إدارة النفايات الاستشفائية في المؤسسة الصحية من خلال التقارير التي يتم رفعها.
- توفير الدعم اللازم لضمان تطبيق خطة إدارة النفايات الاستشفائية بفعالية.
- تقدير الاحتياجات السنوية اللازمة لإدارة النفايات الاستشفائية في المؤسسة الصحية.
- مراقبة تطبيق خطة إدارة النفايات الاستشفائية من خلال الجولات الرقابية الدورية.
- الإشراف على البرامج التدريبية لإدارة النفايات الاستشفائية.
- مراجعة خطة إدارة النفايات الاستشفائية سنوياً.
- اقتراح مسنول عن إدارة النفايات الاستشفائية للإشراف على خطة إدارة النفايات وتنسيقها ليضمن أن عملية التخلص من النفايات الاستشفائية تتم وفقاً للخطة.

### مسئول إدارة النفايات الاستشفائية: تتمثل مهامه في:

- التأكد من توفر المواد اللازمة لفرز وجمع ونقل النفايات الطبية في جميع الأوقات والعمل على طلبها من التوريد عند نقصها.

- التأكد من استبدال أكياس وحاويات النفايات الممتلئة في الوقت المناسب والإشراف المباشر على العمال المخصصين بإتباع وسائل الوقاية الشخصية وتوفير هذه الوسائل لهم.
- الإشراف على منطقة تخزين النفايات الطبية الموجودة في المؤسسة وأنها تستخدم حسب التعليمات ولا تخزن أكثر من الوقت المسموح به حسب الخطة.
- مراقبة نقل النفايات الطبية من المصالح والتأكد من أن النفايات المجمعة تنقل بالعربات المخصصة لهذه النفايات إلى مكان المعالجة أو التخلص النهائي.
- متابعة تطبيق إجراءات التعامل مع النفايات والإبلاغ عن الملاحظات وتقديم المقترحات.
- إدراج خطة إدارة النفايات ضمن برامج مكافحة العدوى التدريبية.
- التنسيق مع خلية التكوين بالمؤسسة لترتيب دورات التدريب حول الوقاية من العدوى.
- متابعة حالات الإصابات الناتجة عن التعامل مع النفايات وتقديم المقترحات لتلافي حدوثها.

### إدارة المؤسسة:

- تخصيص كادر في جمع ونقل النفايات الطبية (خاصة انه أصبح متوفر تخصص تقني سامي في تسيير النفايات الاستشفائية في مراكز التكوين كما يمكن لإدارة المؤسسة ابرام اتفاقية تكوين لأجل تكوين العمال المكلفين بجمع وفرز النفايات الاستشفائية).
- توفير وسائل الوقاية الشخصية للعمال المتخصصين في نقل ومعالجة النفايات الطبية والتأكد من التزامهم باستعمالها.
- متابعة الفحوصات الطبية الدورية للمتعاملين بالنفايات الطبية ومتابعة الوضع التطعيمي (التلقيحات) لهم (مطعوم التهاب الكبد (ب)، الكزاز).
- التنسيق مع مسئول إدارة النفايات الطبية حول أي امور تتعلق بخطة ادارة النفايات الطبية وأي صعوبات تواجه العمال.
- عمل محاضرات تثقيفية عن الطرق السليمة للتعامل مع النفايات الطبية والامراض التي تنتج بسبب عدم الالتزام بالإجراءات الوقائية خلال عملهم.



## مراحل إدارة نفايات النشاطات العلاجية:

وهي مرحلة الفرز ومرحلة جمع ونقل النفايات ومرحلة التخزين ومرحلة التخلص وسنشرحها كالتالي:

### - الفرز:

- يجب أن تتم عملية الفرز والتعبئة في أقرب نقطة من مكان تولد النفايات.
- يجب أن تتم عملية الفرز والتعبئة في أكياس أو عبوات وفقاً للدليل اللوني حيث
- يكون
- نوع النفايات وفرزها حسب لون الوعاء أو لون الكيس:
- نفايات النشاطات المعدية كيس اصفر بلاستيكي أو عبوة بلاستيكية.
- النفايات الكيماوية و/ أو السامة كيس احمر بلاستيكي أو عبوة بلاستيكية
- النفايات المنزلية او المماثلة كيس اسود بلاستيكي
- النفايات المتكونة من أعضاء بشرية (خزعة او مشيمة) لون أخضر
- النفايات الاشعاعية لون ابيض
- تزود الأكياس بلاصق مكتوب عليه نوع النفايات ورمزها ومصدرها.
- يجب تعليق الكيس بحامل خاص أو وضعه في حاوية خاصة بلاستيكية أو معدنية مناسبة من لون الكيس
- يجب أحكام إغلاق الكيس عندما يمتلئ إلى ثلثيه.

### - جمع ونقل النفايات:

- يجب المحافظة على عدم تراكم أكياس وعبوات النفايات الممتلئة في مناطق تولدها.
- يجب وضع برنامج محدد لجمع ونقل أكياس وعبوات النفايات من مكان تولدها إلى مكان تخزينها وبدورية مناسبة على أن لا تتجاوز مدة مكوثها في مكان تولدها يوماً واحداً.
- يمنع جمع ونقل أكياس وعبوات النفايات من مكان تولدها قبل وضع بطاقة بيان
- ع
- أ
- ي
- هـ
- أ
- يجب أن تحتوي بطاقة البيان على اسم المصلحة والقسم الناتجة عنه النفايات و نوع النفايات الموجودة في الكيس أو العبوة و تاريخ الجمع.
- يجب وضع كيس جديد أو عبوة جديدة مكان الكيس أو العبوة الممتلئة مباشرة بعد نقله.
- يجب تنظيف وتطهير وسيلة النقل يومياً أو مباشرة في حال حدوث تسرب على سطح
- وسيلة النقل

- يجب التأكد من وصول أكياس النفايات مغلقة وسليمة في نهاية عملية النقل.  
- لا يتم نقل النفايات إلا من قبل الأشخاص المدربين وعلى علم بخطورة هذه النفايات وكيفية التعامل معها في حال حدوث حادث.

- تحمل الأكياس من المكان الذي تم عقدها (ربطها) منه وبحرص على أن تكون بعيدة عن جسم الشخص الحامل لها.

- يلتزم المتعامل مع هذه النفايات بارتداء الملابس الواقية من مريول وكفوف أيدي وحذاء وكمامة.

- عدم جر معدات التعبئة والتغليف خاصة الاكياس منها على الأرض.

### - تخزين النفايات:

- يجب تحديد موقع تخزين النفايات في المؤسسة الصحية.  
- يجب أن يكون موقع التخزين منفصل عن بقية أقسام المؤسسة.  
- يجب أن يكون موقع التخزين قريباً من أماكن التزويد بكل من معدات التنظيف والتطهير، معدات الوقاية الشخصية أو عية النفايات.

- يجب أن يتناسب حجم ومساحة موقع التخزين مع حجم النفايات المنتجة ودورية نقلها إلى

يجب ترتيب النفايات داخل موقع التخزين بأسلوب يكفل سلامة النفايات المخزنة .

- يجب أن يزود موقع التخزين بمصدر ماء وتصريف للمياه .

- يجب أن يكتب على باب الغرفة بوضوح ( مخزن للنفايات الاستشفائية ).

- يفضل ترتيب أكياس النفايات في غرفة التخزين بحيث يكون كل لون على حده.

- يحدد الأشخاص الذين بحوزتهم مفاتيح الموقع ويمنع دخول من ليس له عمل.

### - التخلص من النفايات:

وهي المرحلة الأخيرة من عملية سير خط النفايات الاستشفائية، حيث تكون نهايتها اما المرمدة داخل المستشفى في حال توفر المستشفى على مرمدة (آلة حرق النفايات الاستشفائية) وفي حالة عدم توفر المؤسسة الصحية على مرمدة فانه يمكنها التعاقد مع مؤسسة مرخصة خاصة بنقل وحرق النفايات الاستشفائية.

كما هناك بعض النفايات التي تدخل في النفايات المنزلية والتي يمكن بيعها عن طريق مزاد علني وهي النفايات التي يمكن رسكلتها وإعادة تدويرها مثل العلب الكارتونية والعبوات البلاستيكية الخاصة بالمياه.

وحتى بطاريات السيارات المنتهية صلاحيتها يمكن ان تباع في مزاد علني لأجل استغلالها من جهات مختصة من المواد المكونة لها(الزئبق) وبذلك تستفيد المؤسسة الصحية من عائد مالي من هذه النفايات فتصبح مصدر دخل.

### **المخاطر المرتبطة بنفايات النشاطات العلاجية:**

يمكن تقسيم المخاطر الصحية المرتبطة بالنفايات الاستشفائية الخطرة الى الفئات التالية:

#### **المخاطر الجسدية:**

تتوافق المخاطر الجسدية في الممارسة العملية مع أي عجز محتمل في سلامة الجلد او الأغشية المخاطية بعد جرح أو حقن بأداة حادة وفي حالات استثنائية بعد التعرض لجروح جسدية بسبب الحروق أو إثر صقيع من مادة كيميائية.

#### **المخاطر المعدية:**

تشكل نفايات النشاطات العلاجية خزان للكائنات الدقيقة التي يحتمل ان تكون خطرة ومعدية بالنسبة للمرضى والمرافقين لهم والمهنيين.

تتعدد طرق التعرض من حيث:

- ملامسة الجلد للبشرة السليمة في حالة التعرض لجرح جديد أو جرح موجود سابقا.
- التعرض للأغشية المخاطية
- الاستنشاق
- الابتلاع

#### **المخاطر الكيماوية و/أو السامة:**

مثل الأدوية ومادة الزئبق ومساحيق التنظيف

**الأدوية:** يرتبط الخطر على الصحة العامة بمخلفات العقاقير غير المستخدمة أو منتهية الصلاحية.

**الزئبق:** هو معدن ثقيل يتراكم في الرواسب حيث يتحول الى مشتق عضوي مضر بالأعصاب مثل ميثيل الزئبق وهو موجود بشكل أساسي في المحرار وملغمات الأسنان والبطاريات والمكونات الإلكترونية وفي المصابيح الفلورية، كما أنها مسؤولة عن التلوث الزئبقي بالمياه السطحية.

**مساحيق التنظيف:** خاصة المواد المطهرة وهي أمثلة على المواد الكيميائية الخطرة الموجودة بكميات كبيرة في المستشفيات معظمها مهيجة الى حد التآكل (مسالك البالوعات والمجاري، روح الملح...)

### **مخاطر الحريق:**

قد ينتج الحريق نتيجة لشرارة أو ماس كهربائي أو نتيجة حمولة زائدة بسبب زيادة أجهزة التكييف دون دراسة تقنية أو استخدامها دون ترشيد خاصة في أوقات الذروة  
كما قد ينتج الحريق بسبب الأعشاب اليابسة في فصل الصيف نتيجة عقب سيجارة أو انعكاس اشعة الشمس على قطعة زجاج مرمية في المساحات الخضراء بالمستشفى  
أو بسبب انفجار قارورة غاز مضغوط لعدم مراعاة إجراءات الأمن والسلامة في تخزينهم  
لذلك يجب:

- التأكد من سلامة التوصيلات الكهربائية والكشف الدوري على التمديدات الكهربائية بواسطة فنيين
- بيان إشارات السلامة بالنسبة الى استعمالات الاجهزة الكهربائية.
- الحيلولة دون ترك أي تمديدات كهربائية عارية ومناسبة الكابلات المستخدمة في التوصيلات الكهربائية للتيار المار بها.
- عدم تمديد اسلاك كهربائية عبر الأبواب او النوافذ أو الفتحات المماثلة.
- الصيانة الدورية لمنظومة التكييف والتهوية الخاصة بالمنشأة الصحية.
- صيانة الفلاتر وخطوط المياه الباردة والساخنة.

### **مخاطر المعلوماتية:**

باعتبار ان المؤسسات الصحية مجندة لأجل تجسيد الرقمنة الاستشفائية والملف الطبي الالكتروني يجب الاستعداد للتعامل مع مخاطر الاختراق والفيروسات والدخول غير المصرح به وسرقة الخوادم وأجهزة التخزين المعلوماتي.

### **مخاطر المصاعد الكهربائية:**

قد تسجل بعض الحوادث نتيجة سوء استخدام او نتيجة اهمال اعمال الصيانة الدورية للمصاعد الكهربائية مما قد يعرض مستخدمي هذه المصاعد لخطر الاحتجاز او الاختناق  
لذلك من الضروري:

- زيادة الوعي من مخاطر المصاعد وأهمية التقيد بالحمولة المقررة للمصعد.
- وعند توقف المصعد يجب التزام الهدوء وعدم ضرب الأبواب بشدة أو الضغط العنيف على الأزرار.
- ومتابعة إجراءات الصيانة الدورية بصفة منتظمة للمصاعد الكهربائية بمعرفة الشركات المتخصصة وتسجيل مواعيد الصيانة في سجل خاص بذلك
- والتأكد من توافر وسائل التهوية المناسبة في غرفة المحركات الكهربائية ومراعاة عدم تخزين أي أغراض فيها.
- التأكد من توفر وسائل التهوية داخل كابينة المصعد ووسيلة التنبيه (الجرس) يستخدمها من بداخل الكابينة المصعد في حالات الضرورة.
- التأكد من تثبيت لوحة التوجيهات بجوار المصعد موضحة عليها الوزن وعدد الأشخاص الذين يمكنهم ركوب المصعد في المرة الواحدة.
- تدريب مجموعة من شاغلي المكان على كيفية تشغيل المصعد يدويا عند توقفه فجأة وكتابة طريقة التشغيل وتعليقها في مكان ظاهر بجوار المصعد وبغرفة ماكينة التشغيل.

### معايير السلامة في المستشفيات

مجموعة من القواعد والإرشادات الواجب توفرها في كافة المؤسسات الصحية؛ وذلك لتقليل المخاطر، وحماية كافة الأفراد الموجودين فيها من عاملين وراثيين، وهي كالتالي:

### معايير سلامة العاملين:

- التعامل السليم مع النفايات الطبية.
- توفير معدات الوقاية الشخصية الخاصة بكل موظف، سواء كان ممرضاً، أو طبيباً، أو عامل نظافة.
- رقابة تطبيق تعليمات الوقاية لدى كل العاملين.
- زيادة الوعي لدى عمال النظافة حول المخلفات الطبية من خلال توفير الكتيبات والملصقات التوضيحية والإرشادية للعاملين والزوار.
- تدريب عمال النظافة حول طرق التعامل والتخلص من النفايات الطبية.
- التأكد من تطبيق الزوار والمراجعين والعمال لكافة قوانين السلامة.
- التأكد من صلاحية مخارج الطوارئ.
- التأكد من صلاحية ووجود أجهزة الإنذار واستشعار الدخان وتسرب الغاز.
- التأكد من تطبيق كافة تشريعات السلامة المهنية والصحية.
- التدريب على أهمية السلامة للموظفين والطاقم الصحي، والإدارة.

- الرقابة على عمليات التنظيف والغسيل.
- توفير اللوحات الإرشادية الخاصة بالسلامة المهنية.
- الحرص على استخدام كافة معدات الوقاية والسلامة الشخصية خلال العمل وعدم إهمال أهميتها.
- ضرورة إبعاد المواد الكيماوية والقابلة للاشتعال عن الأماكن التي يوجد فيها العمال باستمرار.
- تمرين الأيدي العاملة ورفع مدى جاهزيتها من خلال التمارين التي تكسبهم خبرة واسعة في كيفية التعامل مع الحوادث فور وقوعها.
- الحرص على التنسيق الدائم بين إدارة المؤسسة الصحية مع جهاز الحماية المدنية من خلال عقد دورات متنوعة واجراء مناورات دورية والقيام بزيارات مراقبة للمؤسسة الصحية.

### معايير السلامة للمرضى:

- تعريف المريض بالطريقة الصحيحة، عن طريق التعريف باسمه ورقم دخوله.
- تحسين وسائل الاتصال الفعالة من خلال تجنب استخدام المختصرات غير المفهومة مع المريض، وتسجيل كافة أساسيات الدواء قبل إعطائه للمريض مثل: اسم المريض، واسم الدواء، والجرعة، وطريقة الإعطاء، والوقت.
- تأمين استخدام الأدوية ذات الخطورة العالية من خلال وضعها في مكان مخصص، وعليه علامة خطر، مع مراجعة الأدوية من أكثر من ممرض قبل إعطائها.
- تحديد مكان العملية، والتأكد من الجهات العملية، مع وجود نموذج الموافقة على العملية، والشامل لكافة البيانات المطلوبة.
- تقليل تعرض المرضى للسقوط لمنع الإصابات من خلال وجود الممرض عند تحرك المريض، وجعل الأسرة في الوضع المنخفض، مع توفير الإضاءة الجيدة، ورفع حواجز الأسرة عند النوم.
- تقليل انتقال عدوى المستشفيات من خلال غسل اليدين بعد كل إجراء، وتوفير وسائل غسل اليدين.

### أساليب تطبيق معايير السلامة:

وتتلخص الأساليب المتبعة لتطبيق معيار السلامة بالآتي:

- تحليل مخاطر الوظائف المختلفة
- عادات الوقاية الشخصية
- تقسيم وتصنيف المناطق الخطرة
- تحديد مسالك الهروب (النجدة).

- تفعيل برنامج الصحة المهنية
- عمل فحص طبي ابتدائي بهدف تقييم الحالة الصحية والقدرات البدنية والنفسية للعامل عند البدء بالعمل، مما يُساعد على تجنب توظيف العامل في وظيفة قد تُشكل خطراً له أو لزملائه، كأن يكون مصاباً بأمراض الصرع أو القلب أو الأمراض المعدية.
- تقييم بيئة العمل من أجل التعرف على المخاطر الموجودة أو المحتمل وجودها وتفاديها.
- عمل فحص طبي دوري، وفحوصات طبية أخرى في مناسبات مختلفة كالفحص الطبي عند الترقية أو عند اقتراب بلوغ سن التقاعد وغيرها.
- التأكد من استيفاء الشروط الصحية في أماكن حفظ وإعداد وتناول الطعام.
- تشخيص وعلاج إصابات العمل والأمراض المهنية.
- توفير عدد مناسب من دورات المياه والأماكن الصحية لحفظ الطعام وتناوله.
- التثقيف الصحي لجميع العاملين وعلى كافة المستويات.
- إنشاء ملف طبي خاص لكلّ عامل يحتوي على معلومات العامل الشخصية، ونوع عمله، وحوادث وإصابات العمل، والإجازات المرضية وغيرها

### أدوات إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية:

- **تفعيل دور مصلحة طب العمل:**
- تعتبر مصلحة طب العمل من المصالح المهمة والفاعلة في المؤسسات الصحية لما لها من علاقة وثيقة بالجانب الاستباقي لإدارة المخاطر، فمن بين مهامها:
- حماية ووقاية المستخدمين من الأخطار التي يمكن ان تنجر عن الحوادث والأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم
- تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة المستخدمين في أماكن العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

### تفعيل دور مصلحة الوقاية والطب الوقائي:

الجانب التثقيفي مهم جدا في هذا الشأن، سواء لمقدمي الرعاية الصحية والعاملين في المستشفى او حتى الزوار؛ وهنا، يقع على عاتق مصلحة الوقاية إعداد منشورات او كتيبات توضح أهمية هذا الأمر وكيفية

الحفاظ على النظافة العامة والتعقيم، الى جانب ورش عمل ودورات تدريبية لمختلف الأقسام لتدريبهم على بعض الوسائل الحديثة في مكافحة العدوى. كما ان المصلحة مسؤولة عن مراقبة جميع أقسام المستشفى والتعاون معها من أجل تطبيق إرشادات مكافحة العدوى

### **تفعيل لجنة مكافحة الانتانات الاستشفائية (العدوى في الوسط الاستشفائي):**

خاصة في الجانب التقييمي الدوري وتكثيف الدورات والمراقبة الميدانية وتقديم إرشادات للأطعم الطبية والشبه طبية بخصوص نظافة اليدين والحرص على تنفيذ وتطبيق بروتوكولات السيطرة على العدوى والقيام بتوعية كيفية مكافحة العدوى وانتقال الفيروسات التوعوية بمخاطر العدوى وكيفية الوقاية منها ووقف انتقال الفيروسات بالتنسيق مع مصلحة الوقاية والطب الوقائي.

### **- لجنة السلامة وادارة المخاطر:**

تنشأ لجنة السلامة وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة الصحية، وتعرف عند البعض لجنة النظافة والأمن وتتخلص مهام اللجنة في:

- نشر وتطبيق ثقافة السلامة العامة وادارة المخاطر عند جميع عمال وموظفي المؤسسة.
- المشاركة في اعداد برنامج سنوي للوقاية من الاخطار المهنية وتحسين ظروف العمل.
- القيام بتفتيش أماكن العمل من اجل ضمان تطبيق القواعد التشريعية والتنظيمية المعمول بها في إطار الوقاية الصحية والامن.
- التحديد المبكر للمخاطر المحتمل حدوثها في كافة انحاء المؤسسة ومتابعتها عبر الكشف الدوري عليه او عبر اليات العمل التي تتضمن الخطوات الوقائية والتصحيحية المناسبة لمعالجتها ومن خلال المؤشرات التي وضعت لقياس ومتابعة هذه المخاطر ومتابعة وجود مخاطر جديدة.
- مراجعة كافة الاليات الخاصة بالسلامة العامة وتحديثها وفق ما يتناسب مع المعايير الجديدة لإدارة المخاطر وسلامة المريض.
- وضع استراتيجية متكاملة من خطة وخطوات وقائية لتفاديها او التخفيف.
- وضع تصور شامل لكافة المخاطر الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر على المؤسسة وكافة العاملين فيها بشكل عام والوافدين اليها من المرضى والزوار.



## - المراقبة التقنية:

- ضرورة المراقبة التقنية من طرف أعضاء لجان المؤسسة الصحية ومصصلحة طب العمل ومصصلحة الوقاية والإدارة لاسيما:
- التأكد من نظافة المعدات والأواني الخاصة بالمطبخ
- التأكد من توفر النظافة الشخصية للعاملين في المطبخ
- مراقبة المطبخ والمطعم والكافيتريا والتأكد من شروط النظافة فيها دوريا.
- التأكد من نظافة الماء الشروب وإجراء تحليل دوري له
- مكافحة الحشرات والقوارض بشكل دوري
- توفر وسائل الإضاءة والتهوية في كافة اقسام المنشأة الصحية.
- توفر وسائل مكافحة الأولوية للحرائق (طفايات حريق، عبوات الرمل الجاف) والاحتفاظ بها في مكان ظاهر وإجراء الصيانة الدورية لها بصفة مستمرة والتأكد من صلاحيتها.
- توفر أجهزة الإنذار والكشف المبكر ومستشعرات الحرائق وتسرب الغاز وكذلك ضرورة القيام بخبرة من طرف مؤسسات مختصة معتمدة (قيام بخبرة كهربائية للمنشأة الصحية، قيام بخبرة المصاعد، قيام بخبرة في توصيلات الغاز، القيام بخبرة تقنية لسيارات الإسعاف، القيام بخبرة للكتامات ....)

## مصفوفة المخاطر:

وهي عملية تقدير مستوى الخطورة (قيمة الخطر) للخطر المعني وتعتمد على شدة (تأثير) الخطر من ناحية واحتمالية (إمكانية) حدوثه من ناحية أخرى بحيث تهدف الى تحويل الخطر الى كمية رقمية لتحديد آلية ومعايير وألويات التعامل معه. ويتم تقسيم المخاطر حسب قيمتها الى: (شديدة الخطورة، عالية الخطورة، منخفضة الخطورة) وتم اعتماد المصفوفة الخماسية لتحديد قيمة الخطر حيث انها مقسمة الى خمس صفوف وتمثل قيمة احتمالية (إمكانية) حدوث أي خطر (1-5) وخمسة أعمدة وتمثل قيمة شدة الخطر (1-5)

ويمثل نقطة التقاء الصف بالعمود حاصل ضرب القيمتين وهي قيمة ومستوى الخطر.

قيمة (مستوى الخطر) = احتمالية الحدوث x شدة الخطر

احتمالية الخطر	مؤكد	5	10	15	20	20
	محتمل	4	8	12	16	20
	متوقع	3	6	9	12	15
	غير محتمل	2	4	6	8	10
	نادر	1	2	3	4	5
		ضئيلة	طفيفة	معتدلة	شديدة	كارثية
شدة الخطر						

ومن خلال نتائج المصفوفة في الجدول يمكن وضع معايير لتقدير إجراء التعامل مع الخطر كالتالي:

- مخاطر منخفضة الخطورة: هي مخاطر قيمتها تتراوح بين (1-5) وتعتبر مخاطر روتينية عادية لا يلزم عمل شيء لها.
  - مخاطر متوسطة الخطورة: قيمتها بين (6-9) يتم متابعتها بطريقة منظمة لتبقى في أدنى مستوى لها.
  - مخاطر عالية الخطورة: وهي التي تكون قيمتها بين (10-15) حيث أنها بحاجة الى عناية ومتابعة من الإدارة بحيث يتم وضع ضوابط وإجراءات لمعالجتها ويتم إعادة تقييمها خلال فترة زمنية محددة.
  - مخاطر شديدة الخطورة: وهي التي قيمتها بين (16-20) وتعتبر مخاطر كبرى وغير مقبولة وذات تأثير سلبي على المؤسسة لا بد من إيقاف العمل وتغيير إجراءات التعامل مع الخطر والتأكد من فاعليتها لتقليل مستواه فهي تحتاج لخطة عمل مفصلة ومتابعة دورية.
- سلم إدارة المخاطر:** يعرف سلم المخاطر أيضا باسم تحديد الأولويات وبعض الإدارات تستخدمه بدل من مصفوفة المخاطر.

## المعيار الدولي لإدارة المخاطر:

يعد معيار بي أس آيزو 31000 المعيار الدولي لإدارة المخاطر، والذي يساعد المؤسسات من خلال المبادئ والإرشادات العامة التي يضعها على تحليل المخاطر وتقييمها. كما يمكن اعتماد هذا المعيار من جميع المؤسسات سواء الخاصة أو الحكومية وذلك لإمكانية تطبيقه على مختلف الوظائف كالتخطيط والإدارة والاتصالات وغيرها. عند تطبيق المبادئ والإرشادات الخاصة بمعيار إدارة المخاطر في مؤسستك ستكون قادر على:

- تطوير الفاعلية التشغيلية
- زيادة ثقة المؤسسات الحكومية وأصحاب المصالح بمؤسستك
- التقليل الخسائر المحتملة
- تحسين أداء الشركة على صعيد الصحة والسلامة
- بناء نظام قوي قادر على اتخاذ القرارات المناسبة وتشجيع الإدارة الوقائية على كافة الأصعدة.

**التعريف:** هو معيار لإدارة المخاطر، أبتكر من قبل منظمة المعايير الدولية (ISO) عام 2009، وصدرت أحدث نسخة منه عام 2018 تحت مسمى (ISO 31000:2018)، وهو يصف مجموعة من العمليات والمبادئ التوجيهية التي تقوم بها المنظمات والشركات، ليتم من خلالها تحديد المخاطر، وإدارتها، وعلاجها مع تقييمها من حيث حجم التأثير، وكذلك الاستراتيجية التي سيتم اتباعها لإدارة المخاطر، ومتابعة الأخطار المحدقة. ويأتي ذلك ضمن أهداف المؤسسة والإدارة العليا، للحفاظ على استمرارية العمل، وتجنب الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تؤدي الى توقف عمل المنشأة.

تم تصميم معايير إدارة المخاطر (ISO 31000) لاستخدامها على نطاق واسع في جميع المجالات، بغض النظر عن الحجم، وفي أي مؤسسة، عامة كانت أو خاصة، وأيضاً أياً كانت أهدافها، ربحية أو غير ربحية. فهي تهدف إلى توفير أفضل الإرشادات التوجيهية لجميع المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر داخل نظامها.

صُممت معايير نظام إدارة المخاطر في المنظمة (ISO 31000) لإدارة المخاطر بدقة وفعالية لأنشطة جميع المؤسسات العامة والخاصة، كبيرة كانت أم صغيرة. يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر التي يتم وضعها من خلال هذه المعايير لإدارة جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها الشركة.

تسمح معايير ISO 31000 بإجراء تقييم منهجي للمخاطر التشغيلية التي تنطوي عليها، لتوفير ضمان مقبول للمؤسسات لتحقيق أهدافها. بهذه الطريقة، يتم تقليل آثار الأضرار المحتملة. من أجل القيام بذلك، يتعين على المنظمة استخدام جميع أنواع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات.

### **فوائد ومزايا المعيار الدولي لإدارة المخاطر آيزو 31000**

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق الإدارة الوقائية.
- استخدام سياسة إدارة المخاطر تعمل على تعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصالح.
- تطبيق ضوابط نظام إدارة تحليل المخاطر يؤدي إلى خفض الخسائر لأدنى مستوى.
- تحسين أداء نظام الإدارة وزيادة مرونته.
- زيادة القدرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات وحماية العمل أثناء التطور.
- حماية القوى العاملة الخاصة بك خلال هذا الوقت

### **مبادئ معايير الأيزو. (ISO 31000) :**

- إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر والذي هو مجموعة من الخطوات والأفعال التي تدعم نظام إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنشأة.
- عملية إدارة المخاطر.

### **مبادئ نظام إدارة المخاطر (ISO 31000)**

إن إدارة المخاطر موجودة لخلق وحماية وتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، من خلال مراجعة نظام إدارتها وعملياتها.

وتصف هذه المبادئ أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى وضع إطار فعال وكفاء لإدارة المخاطر وفقاً للمعيار ISO 31000. ويظهر ذلك في المبادئ الثمانية للمنظمة الدولية للمعايير القياسية (ISO) ، وهي:

يجب دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات والأنشطة الخاصة بالمنشأة.

يجب أن يكون نهج إدارة المخاطر منظماً وشاملاً.

يجب تكييف العمليات وإطار إدارة المخاطر بحيث يناسبان أهداف المنظمة والعاملين بها.

يجب إشراك الإدارات العليا في نظام إدارة المخاطر؛ يجب أن تكون شاملة.

يجب أن تكون إدارة المخاطر ديناميكية ومتكررة؛ لتشجيع التفكير الوقائي، وتوقع التغيرات المفاجئة والكشف عنها، والاعتراف والاستجابة للتغيرات.

تستند إدارة المخاطر إلى أفضل المعلومات المتاحة: فمن المهم مراعاة وفهم جميع المعلومات المتاحة وذات الصلة بالنشاط.

العوامل البشرية والثقافية هي القوى العاملة التي لها أهمية قصوى في إدارة المخاطر، وينبغي النظر لها في جميع مراحل إدارة المخاطر.

ويجري تحسين إطار إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة، فالمنظمات ذات النضج في إدارة المخاطر، هي التي تستثمر في إدارة المخاطر على المدى الطويل وتظهر الإنجاز الطبيعي لأهدافها.

وترتبط المبادئ الثمانية لإدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً في إطار عمل الأيزو 31000، فالمبادئ هي بمثابة الأهداف التي تسعى المؤسسة لها، وتصف ما ينبغي تحقيقه، والإطار أشبه بالمعلومات المتعلقة بكيفية تحقيق تلك الأهداف.

### **إطار عمل لإدارة المخاطر:**

هو مجموعة من الخطوات والأفعال التي تدعم نظام إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنشأة.

وَتُحَدِّدُ المنظمة الدولية للمعايير القياسية (ISO) سِتَّ مراحلٍ تُشَكِّلُ “إطار عمل” إدارة المخاطر (ايزو 31000):

### **القيادة والالتزام:**

الأهداف منها تكون كالاتي:

مواءمة إدارة المخاطر مع أهداف الأعمال وثقافة الشركة.

إصدار قرارات أو سياسات تصف بوضوح نهج إدارة المخاطر والمخططات التي ينبغي للأطراف المعنية السير ضمنها، والأهداف المقرر الوصول لها، والإجراءات المقررة ضمن برامج إدارة المخاطر.

التأكد من تخصيص الموارد بشكل كافٍ وإتاحتها لبرنامج إدارة المخاطر.

تحديد الدرجة المقبولة من المخاطر التي يمكن للمنشأة التعامل معها.

### **تكامل النظام:**

يعتمد مدى نجاح نهج إدارة المخاطر على مدى تكامله وكفاءته وتطبيقه في جميع جوانب المنشأة، بما في ذلك عمليات صنع القرار.

الأهداف منها تكون كالاتي:

تحديد أدوار ومسؤوليات الإدارة التنظيمية.

التأكد من أن إدارة المخاطر جزء متكامل من جميع جوانب وأقسام المنشأة.

### **تخطيط:**

الأهداف منها تكون كالاتي:

فهم المنشأة وفهم السياق (الداخلي والخارجي) لها.

تخطيط وتخصيص الموارد اللازمة لبرنامج إدارة المخاطر.

وضع بروتوكولات الاتصالات وآلية التواصل بين الجهات المعنية.

### **التنفيذ:**

وهي الخطوة التي تهتم في وضع الخطط موضع التنفيذ.

الأهداف من هذه المرحلة تكون كالآتي:

تحديد الأهداف والمواعيد النهائية لتحقيقها.

تحديد عملية صنع القرار بوضوح.

تقييم عملية صنع القرار وإجراء تغييرات عليها حسب اقتضاء الحاجة.

### **التقييم:**

مراجعة الأعمال التي تم إنجازها ضمن نظام إدارة المخاطر الموضوع، وما هي الخطوات المستقبلية التي يجب علينا فعلها، ومعرفة ما إذا كان نظام إدارة المخاطر يعمل كما ينبغي أن يكون.

يتم ذلك عن طريق النظر في النتائج مقابل الأهداف المطلوبة، ويمكن في هذه الخطوة عمل تحليل لنظام إدارة المخاطر والمنشأة بشكل عام، على سبيل المثال يمكننا إجراء تحليل فجوة.

الهدف من هذه المرحلة تكون كالآتي:

قياس أداء نظام إدارة المخاطر.

تقييم معدل النجاح.

تحديد ما إذا كانت الأهداف ممكنة أم لا.

### **التحسين المستمر:**

إدارة المخاطر هو نهج دوري ومستمر تماماً. وهذا يعني أن هناك دائماً مجالاً للتحسين والإصلاح.

الهدف من هذه المرحلة تكون كالآتي:

الرصد المستمر لجميع جوانب إطار إدارة المخاطر.

معالجة التغيرات الداخلية والخارجية.

التخطيط واتخاذ الإجراءات لتحسين إطار نظام إدارة المخاطر.

## نجاح نظام إدارة المخاطر:

ختاما حتى يكون نظام إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية حقق الهدف منه ونكون أمام نظام إدارة المخاطر في مؤسساتنا الصحية ناجح يجب ان تتوفر بعض الشروط والتي يمكن حصرها في:

- القيادة القوية فبسبب نجاح واستمرار نظام إدارة المخاطر في العمل داخل المنشأة ان تكون القيادة او الإدارة العليا في المؤسسة قوية وحازمة بشأن تطبيق النظام.
- إدارة المخاطر ينبغي أن تكون استباقية، بحيث تستعد المنشأة للمخاطر التي لم تنشأ بعد، بدلاً من مجرد الرد على المخاطر التي يمكن تحديدها حالياً.
- التحسين المستمر: إن أهم متطلبات نجاح أي نظام إدارة للمخاطر هو عملية التحسين المستمر، بدون التأكيد على مبادئ التحسين المستمر لن يستمر هذا النظام وهناك ثلاث مراحل لبناء ثقافة التحسين المستمر:
- أولاً: بناء الوعي الثقافي حول إدارة المخاطر وتعزيزه بين جميع العاملين في المؤسسة الصحية، فلا تتوقع من العاملين داخل المؤسسة أن يتوافقوا سريعاً مع أهدافك التي تسعى لتحقيقها دون أن يتم تثقيفهم وتدريبهم على النظام الجديد. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عدة أشكال منها:

تحديد مسؤوليات كل فرد، واجراء مبادرات

إطلاق برامج تدريبية وتعليمية للعاملين داخل المنشآت،

توفير الدعم والتوجيه عند الحاجة

- ثانياً: تغيير طريقة عمل المؤسسة الصحية لتناسب مع النظام الجديد لمبادئ التحسين المستمر، وتبدأ هذه المرحلة في إعادة هيكلة النظام، من خلال البدء في التشجيع على الاعتراف بالمخاطر، ومكافأة الموظفين على الاهتمام بالمخاطر، ومعاينة السلوك الذي لا يتماشى مع ثقافة المؤسسة الصحية للتحسين المستمر، بالإضافة إلى نشر وإعادة تعيين الأفراد داخل المؤسسة وفق أهداف نظام إدارة المخاطر.
- ثالثاً: تعديل وصقل النظام، وزيادة التحسين الثقافي بضرورة الاستمرار في عملية إدارة المخاطر، وفي هذه المرحلة، يتم التركيز على رصد أداء النظام. ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من أن مقاييس إدارة المخاطر يتم تعديلها لتناسب مع الفترة



التي تمر بها المؤسسة الآن، وأيضاً يتم التأكيد على ضرورة تحمل أصحاب القرارات العليا مسؤولية قراراتهم.

### **مصطلحات إدارة المخاطر:**

مجموعة من المصطلحات المفتاحية التي تساعد على فهم واستيعاب والاحاطة بموضوع إدارة المخاطر، نذكر هنا أهمها:

#### **مصطلح الخطأ:**

هو الفشل في تنفيذ الإجراء المخطط له كما هو مقصود أو تطبيق خطة غير صحيحة، قد تظهر الأخطاء من خلال فعل الشيء الخطأ (عمل) أو الفشل في فعل الشيء الصحيح (الإغفال) سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ.

#### **مصطلح الخطر:**

تأثير عدم اليقين على الأهداف مع مراعاة ان هذا التأثير هو انحراف عن المتوقع سواء كان إيجابى (فرصة) او سلبى.

#### **مصطلح مستوى الخطر:**

مدى قوة واهمية الخطر ويقدر مستوى الخطر من خلال مجموع النتائج المترتبة على حدوث الخطر واحتمالية حدوثه

#### **مصطلح تحديد الخطر:**

عملية تتضمن إيجاد المخاطر التي من الممكن ان تؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة الصحية وتعريفها ووصفها.

#### **مصطلح تحليل المخاطر:**

عملية فهم طبيعة ومصادر وأسباب المخاطر لتقدير مستوى الخطر بعد تحديدها.

#### **مصطلح تقييم الخطر:**

عملية تتكون من ثلاث نقاط وهي تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقدير المخاطر

تحديد المخاطر هي عملية تستخدم لإيجاد والتعرف على المخاطر التي تؤثر على الأهداف ووصف هذه المخاطر التي تم تحديدها ومن ثم تقدير مستوى الخطر.

تقدير المخاطر هي عملية يتم استخدامها لمقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير الخطر من أجل الحكم على مستوى محدد من الخطر بالقبول أو الرفض.

### **مصطلح النفايات:**

هي جميع مخلفات عمليات الإنتاج والتحويل أو الاستخدام وبشكل اعم أي مادة أو منتج أو أي ممتلكات ينوي صاحبها التخلص منها أو هو ملزم بذلك.

### **مصطلح نفايات النشاطات العلاجية:**

هي جميع نفايات أنشطة التشخيص والعلاج وقائي كان أو استشفائي في ميداني الطب البشري والبيطري.

### **مولد النفايات:**

كل شخص طبيعي أو معنوي يولد النفايات.

### **تسيير النفايات:**

تشمل كل عملية تتعلق بجمع النفايات وفرزها ونقلها وتخزينها وتأمينها وإزالتها وكذلك مراقبة هذه العمليات.

### **فرز النفايات:**

جميع عمليات فصل النفايات حسب طبيعتها لمعالجتها.

### **محطة معالجة النفايات:**

هي كل منشأة لتأمين النفايات وتخزينها ونقلها والتخلص منها

### **النفايات الهامدة:**

هي النفايات الناتجة عن أعمال الهدم أو البناء أو الترميم.

### مصطلح فئات المخاطر:

عبارة عن تصنيفات فرعية وقوائم لمسببات ومصادر المخاطر يتم تجميعها في مجموعات مشتركة تساعد على تحديد المخاطر وتحليلها

### مصطلح إدارة المخاطر:

تشير الى مجموعة متناسقة ومتناغمة من الأنشطة والطرق التي تستخدم لتوجيه المنشأة والتحكم في الأخطار العديدة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها لتحقيق الأهداف ويشمل مصطلح إدارة المخاطر الى الهيكل البنائي لإدارة المخاطر والذي يتضمن مبادئ إدارة المخاطر وإطار إدارة المخاطر.

### مصطلح إدارة مخاطر المؤسسة:

تعد أنشطة ادارة المخاطر جزء من هيكل الأعمال والعمليات والأهداف والاستراتيجية والأنشطة كما تركز إدارة المخاطر بشكل أكبر على خلق القيمة والهدف الرئيسي هو انشاء لغة مشتركة داخل المؤسسة الصحية وجعل الأنشطة أكثر وضوحا وسهولة.

### مصطلح مبادئ إدارة المخاطر:

هي مجموعة من القواعد والارشادات التي يجب ان تعمل المنشأة الصحية على التوافق معها وتطبيقها على جميع المستويات لضمان فاعلية نظام إدارة المخاطر.

### مصطلح إطار عمل إدارة المخاطر:

هي مجموعة من المكونات التي تدعم وتحافظ على إدارة المخاطر في جميع جوانب المؤسسة الصحية.

### مصطلح عملية إدارة المخاطر:

هي عملية منظمة ومنهجية تطبق سياسات إدارية وإجراءات وممارسات لمجموعة من الأنشطة والهدف منها بناء سياق عمل والتواصل والاستشارات مع ذوي المصلحة وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر.

### مصطلح سياسة إدارة المخاطر:

هي بيان اتجاهات والنوايا العامة في كيفية إدارة والتعامل مع المخاطر.

### مصطلح خطة إدارة المخاطر:

تتضمن العناصر الإدارية والمنهجية والموارد التي تستخدم لإدارة المخاطر وتشمل الإجراءات والممارسات والمسؤوليات والأنشطة وفق ترتيبات تسلسلية وجدول زمني.

### **مصطلح استراتيجيات معالجة الخطر:**

معالجة الخطر هي عملية تعديل الخطر وتتضمن اختيار وتطبيق واحدة أو أكثر من خيارات المعالجة وهي تجنب الخطر أو الحد والتقليل من الخطر أو التخلص من الخطر أو قبول وتحمل الخطر أو نقل ومشاركة الخطر مع آخرين.

### **مصطلح المراقبة:**

الإشراف والتحقق والمراجعة المستمرة والمقصود بالمراقبة هو تحديد الوضع الحالي للتأكد مما إذا كانت استراتيجيات المعالجة تحققت أم لا.

### **مصطلح المراجعة:**

نشاط يتم تنفيذه لتحديد ما إذا كانت الأمور مناسبة وكافية وفعالة لتحقيق الأهداف الموضوعية للتقليل والحد من المخاطر.

## عملية إدارة الاتصال

- إدارة الاتصال لا تقتصر على مكتب التنظيم والاتصال في المؤسسة الصحية فقط.
- إدارة الاتصال لا تقتصر على المتحدث باسم المركز الاستشفائي الجامعي.
- إدارة الاتصال لا تقتصر على خلية الاعلام الالي المسؤولة على التغطية الإعلامية لنشاطات المؤسسة الصحية.
- إدارة الاتصال لا تقتصر على مسؤول صفحة المؤسسة على شبكات التواصل الاجتماعي.
- إدارة الاتصال تهتم كل موظف بالمؤسسة الصحية يعمل مع زميله تحت مسؤولية مسؤول الفريق.
- إدارة الاتصال تهتم كل طبيب مسؤول مصلحة.
- إدارة الاتصال تهتم كل منسق نشاطات شبه طبية.
- إدارة الاتصال تهتم كل موظف في المؤسسة يتصل بزميله او بالمريض او بمسؤوله
- لذلك هذا الكتيب يهتم جميع عمال الصحة الذين يريدون ان تنجح اتصالاتهم ولنتأكد بانه لا يوجد عمل او خدمة ناجحة مع اتصال فاشل او سيء.

## تعريف إدارة الاتصال:

إدارة الاتصالات هي التخطيط المنهجي وتنفيذ قنوات الاتصال داخل المؤسسة الصحية يضمن تدفق الاتصالات هذا داخل المؤسسة أو بين المؤسسات الصحية أو مع الوسط الخارجي للمؤسسة الصحية أن يقوم كل مرسل بتسليم الرسائل بنجاح تتضمن إدارة الاتصالات تخطيط عمليات الاتصال وتنفيذها ومراقبتها وتحسينها داخل فريق العمل أو المكتب أو المصلحة أو المديرية أو المؤسسة الصحية

هناك نوعان من الاتصالات، داخلي وخارجي، تشير الإدارة الداخلية للاتصال إلى نقل الرسائل داخل المؤسسة، مثل تبادل المعلومات بين القادة والمشاركين وأعضاء الفريق، يركز الاتصال الخارجي على التعاون بين مؤسستين أو أكثر من المؤسسات. يمكنه إنشاء علاقة بين المؤسسة وجمهورها المستهدفة، مثل المرضى ومرافقيهم ووسائل الإعلام، لنقل المعلومات ذات الصلة إلى أصحاب المصلحة هؤلاء.

يمكن أن يكون التواصل أيضًا شخصيًا وتنظيميًا. يحدث الاتصال بين الأشخاص عندما يشارك أعضاء مؤسسة في مناقشة عمل (تحويل مريض مثلًا)

يحدث الاتصال التنظيمي عندما تتواصل مؤسستان أو أكثر مع بعضهما البعض يحدث على أعلى مستوى للمؤسسة ويتطلب تدفق المعلومات من مؤسسة إلى أخرى. (عملية التوأمة مثلًا)

## أهمية اتصالات الموظف

هناك الكثير من المزايا التي يمكن أن يجلبها اتصال الموظف إلى المؤسسة. فيما يلي بعض الأسباب التي تسلط الضوء على أهمية تواصل الموظف:

**يحسن المشاركة** يؤدي التواصل الفعال إلى مشاركة أفضل للموظفين. عندما يتمكن الأشخاص من الوصول إلى المعلومات المطلوبة لأداء جيد والقدرة على تقديم الملاحظات، يمكنهم المشاركة بشكل أكبر في مهامهم. قد يشعرون أيضًا بأنهم أكثر ارتباطًا بالمؤسسة وبعضهم البعض.

**يحسن قدرات حل المشكلات** تزداد احتمالية وضوح الفهم ومسارات النجاح عندما يكون هناك تواصل جيد. يمكن أن يقلل أيضًا من التوتر والصراع غير الضروري. من خلال التواصل المفتوح والصادق مع الموظفين، قد يكون الموظفون أكثر استعدادًا لمعالجة المشكلات عند وصولهم والحفاظ على علاقات عمل إيجابية.

**يشجع التنوع والشمول** يمكن للتنوع والشمول جمع الزملاء من مختلف الأصول والأيديولوجيات ووجهات النظر معًا وتوحيدهم في هدف مشترك. غالبًا ما يكون التواصل

الجيد طريقة جيدة لتنفيذ التنوع والشمول. يمكن أن يكون هذا في شكل تدريب أو اجتماعات أو من خلال توفير منصة مفتوحة للنقاش. قد تزدهر المؤسسات عندما يشعر الجميع أن صوتهم وأفكارهم لها قيمة.

**يزيد من رضا الموظفين** تواصل الموظفين هو أكثر بكثير من مجرد قناة لتوصيل أخبار المؤسسة. يعمل الاتصال الفعال على تحسين تجربة العمل من خلال غرس الشعور بالهدف في المهام اليومية. قد يشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطًا وإدماجًا وتمكينهم من الأداء على أعلى مستوى عندما يكون لديهم إمكانية الوصول إلى جميع الموارد والأدوات والمعرفة لتحقيق النجاح.

**يعزز الابتكار** يمكن للتواصل الفعال مع الموظف تسهيل العمل الجماعي والابتكار من خلال السماح للجميع بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم. هذا يمكن أن يجعل الناس يشعرون بالتقدير ويمكنهم من العمل كوحدة متماسكة. قد تخلق الفرق التي تعمل معًا بشكل وثيق وتتواصل بشكل جيد بيئة أكثر ملاءمة للأفكار الجديدة.

**يحسن التنسيق بين الإدارات** قد تعتمد المديرات الفرعية والمصالح المختلفة داخل المؤسسة على بعضها البعض لتحقيق النجاح، حتى لو كانت تخدم وظائف مميزة ومتباينة على ما يبدو. غالبًا ما تستخدم الإدارات الناجحة مهارات الاتصال الخاصة بها للتفاعل مع بعضها البعض لضمان التواصل ودعم أهداف العمل. يمكن للمؤسسات أن تزدهر عندما تعمل جميع الإدارات في وئام معًا. قد يعاني القسم، وبالتالي المؤسسة بأكملها، إذا تم عزله عن التواصل وخارج الخطى مع الآخرين.

## كيف تطبق إدارة الاتصالات؟

يمكن للمؤسسة الصحية تنفيذ استراتيجيات اتصال فعالة لضمان نمو ثابت، يمكن أن تجعل إدارة استراتيجيات الاتصال الخاصة بك من السهل مشاركة المعلومات داخل المؤسسة، وتسهيل التواصل بين الأقسام وجعل الأعمال أكثر انسيابية ونجاحًا. فيما يلي بعض الطرق لتنفيذ طرق الاتصال بشكل فعال في المؤسسة:

**استخدم أدوات الاتصال الحديثة** يمكن للمديرين استخدام العديد من الأدوات المطورة المتوفرة في السوق لتبسيط الاتصالات الداخلية والخارجية. يمكن أن تساعدك تطبيقات إدارة المشاريع والاجتماعات عبر الإنترنت في تخطيط المهام والتقدم المحرز وتنظيمها وتتبعها. غالبًا ما تقدم هذه الأدوات ميزات شاملة، مثل مؤتمرات الفيديو عالية الدقة المستندة إلى مجموعة النظراء وخصائص التسجيل ومشاركة الشاشة وعرض ملء الشاشة، والتي يمكن أن تضمن الاتصال السلس عبر الإنترنت.

**جدولة اجتماعات الفريق العادية** طريقة اتصال أخرى يمكنك تنفيذها في المؤسسة هي عقد اجتماعات منتظمة مع فريقك، يمكن أن يساعدك هذا في تحسين التعاون بين أعضاء الفريق

والتواصل بشكل فعال مع أهداف الفريق والمواعيد النهائية، إذا تغيب بعض أعضاء فريقك، يمكنك تسجيل الاجتماعات، والسماح لهم بمراجعة المناقشات لاحقاً.

**أعط تعليمات واضحة** في بعض الأحيان، قد يؤدي الاتصال غير الواضح إلى تأخير أو أخطاء، مما قد يؤثر على كفاءة العمل، من المهم للمديرين إعطاء توجيهات واضحة لتجنب الغموض، تأكد من إرسال تعليمات مفصلة.

**استخدام الوسائل السمعية والبصرية** يمكن أن يساعدك استخدام الوسائل السمعية والبصرية، مثل العروض التقديمية أو الرسوم البيانية أو مقاطع الفيديو، في نقل وجهة نظرك بشكل أسرع وأكثر كفاءة. يمكن لمقاطع الفيديو والصور جذب الانتباه والاحتفاظ به، خاصةً إذا كان الموضوع معقدًا أو مفصلاً، الأدوات مثل اللوحات البيضاء وأجهزة العرض والنماذج التوضيحية الأخرى المصممة لتكملة المعلومات المنطوقة أو المكتوبة، يمكن أن تجعل عرضك التقديمي جذابًا بصريًا وأسهل في الفهم. يمكنك أيضًا إنشاء عروض تقديمية لتوصيل رسالتك في مؤتمرات الفيديو أو الاجتماعات خاصة في اجتماعات المجلس الطبي ومجلس الإدارة.

**اطلب التغذية الراجعة** التواصل ثنائي الاتجاه مفيد دائمًا لنجاح المؤسسة الصحية، يساعدك على التعرف على مجالات التحسين أو تغييرات الخدمة الخاصة بك ويتيح لك طلب التعليقات لتعزيز مهارات الاتصال والقيادة والإدارة.

## تعريف عملية الاتصال

عبارة عن إطار عمل ديناميكي يصف كيفية انتقال الرسالة بين المرسل والمستقبل باستخدام قنوات اتصال مختلفة، هدفه هو التأكد من أن المتلقي يفك تشفير الرسالة بشكل صحيح ويمكنه تقديم ملاحظات بسهولة وسرعة

جعلت التكنولوجيا في مكان العمل عملية الاتصال أكثر فعالية، لم تعد الرسالة تصل فقط من خلال الصوت أو الكتابة؛ يتم مشاركتها أيضًا من خلال الفيديو والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. تبسط عملية الاتصال تدفق المعلومات وتستخدم من القنوات المتعددة بأفضل طريقة ممكنة.

تحتاج عمليات الاتصال إلى إدارة جيدة للحفاظ عليها على المدى الطويل. يحدد القادة في مكان العمل أسلوب ونبرة ووظيفة الاتصال .

## المكونات الرئيسية لعملية الاتصال

فيما يلي سبعة مكونات أساسية تشكل عملية الاتصال:

**المرسل:** الشخص الذي تصور الفكرة ويريد تسليمها إلى المستلم.



**الترميز:** طريقة وصف المعلومات أو ترجمتها إلى رسالة.

**الرسالة:** الفكرة أو الحقيقة أو الرأي الذي يريد المرسل توصيله.

**قناة الاتصال:** طريقة إيصال الرسالة.

**المتلقي:** الجمهور المستهدف للرسالة.

**فك التشفير:** تفسير الرسالة.

**التغذية الراجعة:** الاستجابة أو الإجراء الذي يتخذه المتلقي بعد فك تشفير رسالة.

### كيف تعمل عملية الاتصال؟

تتم عملية الاتصال من خلال سلسلة من سبع خطوات، تشمل:

**يطور المرسل فكرة ليتم إرسالها** يبدأ الاتصال بفكرة. لكي تبني رسالة واضحة وقابلة للتنفيذ، تحتاج إلى تنظيم أفكارك. لفهم الغرض من رسالتك، أجب على هذه الأسئلة الأساسية الثلاثة:

إلى من تريد أن تصل رسالتك؟

ما هي المعلومات التي يحتاج المتلقي إلى معرفتها؟

ماذا تريد أن يفعل المتلقي بهذه المعلومات؟

**يقوم المرسل بترميز الرسالة** بمجرد أن يطور المرسل فكرة، فإنه يحتاج إلى تقديم الرسالة في بنية متماسكة، اسأل نفسك الأسئلة التالية لفهم أسلوب اتصال المتلقي بشكل أفضل:

هل المتلقي على دراية بالموضوع؟

هل يفضل المتلقي نظرة عامة أو معلومات مفصلة؟

هل تحتاج إلى توفير أي موارد إضافية للمساعدة في حكمهم؟

هل يمكنك التفكير في أي مشتتات، مثل الأفكار المسبقة، التي يمكن أن تؤثر على تفسيرهم للرسالة؟

يقوم المرسل بتحديد قناة الاتصال التي سيتم استخدامها فكر في الطريقة التي تريد أن ترسل بها رسالتك. يجب أن تنظم قناة الاتصال التي تستخدمها معلوماتك بطريقة تعزز وجهة نظرك. ضع في اعتبارك الأنواع الأربعة الرئيسية لقنوات الاتصال عند اتخاذ قرارك:

**اللفظية:** وجهاً لوجه، ومؤتمرات الهاتف، والفيديو، والعروض التقديمية، والوسائط المرئية

**غير اللفظي:** التواصل البصري وتعبيرات الوجه ولغة الجسد وقواعد اللباس

**مكتوب:** رسائل البريد الإلكتروني والنشرات الإخبارية والبيانات الصحفية والرسائل النصية و منشورات وسائل التواصل الاجتماعي والسجلات والمقترحات ووثائق العمل الأخرى.

**مرئي:** الرسوم البيانية

**الرسالة تنتقل عبر قناة الاتصال** يجب على المرسل تحديد وسيط مناسب للرسالة. سيعتمد هذا على علاقتك بالمتلقي والغرض من كتابتك وإلحاح الرسالة.

جعلت التكنولوجيا مشاركة المعلومات المهمة أسرع من أي وقت مضى. ومع ذلك، في بيئة خدمات الصحة، لا تزال الاتصالات الكتابية الرسمية، مثل العقود والوثائق القانونية، موجودة لحماية مصالح المؤسسة وموظفيها.

**يتلقى المتلقي الرسالة** بعد ذلك، يتلقى المستلم الرسالة. سيعالج المتلقي الرسالة وفقاً لقناة الاتصال التي يستخدمها المرسل. على سبيل المثال، يمكن للمرسل تسليم الرسالة من خلال التحدث إلى المتلقي وجهاً لوجه. لمزيد من الرسائل الرسمية، قد يقدم المرسل الرسالة أثناء اجتماع مجلس الإدارة بدلاً من ذلك.

**يقوم المتلقي بفك تشفير الرسالة** يقوم المتلقي بعد ذلك بفك تشفير رسالة المرسل في هذه المرحلة، يعالج المتلقي المعلومات ويفهم سياقها ويحلل آثارها. هذه واحدة من أهم المراحل في عملية الاتصال. إذا تمكن المتلقي من فك تشفير الرسالة بنجاح، فإن هذا يعني فعالية عملية الاتصال.

**يوفر المتلقي التغذية المرتدة** التعليقات هي أهم خطوة في عملية الاتصال. اطرح على نفسك الأسئلة التالية لتحليل اتصالاتك المستقبلية وتحسينها:

هل رتبت عملية لجمع الملاحظات؟

هل أعطيت المتلقي فرصة لطرح الأسئلة؟

هل يمكنك التقاط الإشارات غير اللفظية لفهم كيفية تلقي الرسالة؟

هل كان من الممكن أن تفعل شيئاً مختلفاً لتحقيق نتيجة أفضل؟

### **أنواع الضوضاء أثناء عملية الاتصال**

يمكن أن يؤدي تقليل "الضوضاء" أو عوامل التشويش إلى زيادة فرصك في توصيل وجهة نظرك بنجاح. يتضمن عدم إساءة تفسير رسالتك أو تجاهلها، ويأخذها المتلقي على محمل الجد بدلاً من ذلك. للقضاء على الضوضاء بشكل فعال، يجب على المرسلين مراعاة المعتقدات الشخصية للمستقبل وبيئته المادية. فيما يلي الأنواع الأربعة للضوضاء التي تحتاج إلى التخلص منها للتواصل السلس:

**ضوضاء نفسية** يتداخل هذا النوع من الضوضاء مع الاتصال بين المرسل والمستقبل بسبب الحواجز الشخصية. تعتبر إدارة الضوضاء النفسية علامة على الاحترام. يساعد في بناء الثقة ويشجع الناس على التحدث بعض الأمثلة على الضوضاء النفسية هي:

المعتقدات المسبقة، التحيز، الأفكار النمطية، السخرية

**الضوضاء المادية** تصف الضوضاء الجسدية الانحرافات الخارجية في مكان عملك. إن الضوضاء الصادرة عن زملاء الذين يتحدثون بصوت عالٍ أو ضوضاء بسبب شجار أو بكاء مرافقي مرضى حادث مرور فيمكن لمحيطنا أن يعيقنا عن فهم الرسالة أو فك تشفيرها.

**الضوضاء البيئية** تجعل الضوضاء البيئية من الصعب سماع رسالة أو التركيز عليها، على سبيل المثال، ضوضاء من موقع مصلحة الاستعجالات أو أصوات سيارات الإسعاف يمكن أن تؤثر الضوضاء على عواطفنا، وبالتالي على الطريقة التي نتصور بها الرسالة. هذا هو السبب في أنه من المهم التقليل من عوامل التشثيت إلى الحد الأدنى.

**الضوضاء الدلالية** الضوضاء الدلالية هي تدخل في نهاية المرسل. قد يكون هذا بسبب مشاكل فنية أو ضعف مهارات الاتصال. لتوصيل رسالة بوضوح، من المهم تجنب المصطلحات والأفكار المجردة واللغة الغامضة عند الكتابة وبالمثل، فإن التحدث بوضوح بنبرة هادئة وواثقة يمكن أن يوصل وجهة نظرك بشكل أكثر فعالية.

## مهارات الاتصال

هي القدرات التي تستخدمها عند إعطاء وتلقي أنواع مختلفة من المعلومات. تتضمن بعض الأمثلة توصيل أفكار أو مشاعر جديدة، تتضمن مهارات الاتصال الاستماع والتحدث والملاحظة والتعاطف. من المفيد أيضاً فهم الاختلافات في كيفية التواصل من خلال التفاعلات وجهاً لوجه والمحادثات الهاتفية والاتصالات الرقمية مثل البريد الإلكتروني والوسائط الاجتماعية.

## أمثلة على مهارات الاتصال

هناك أنواع مختلفة من مهارات الاتصال التي يمكنك تعلمها وممارستها لمساعدتك على أن تصبح متواصلاً فعالاً، تعمل العديد من هذه المهارات معاً مما يجعل من المهم ممارسة مهارات الاتصال في سياقات مختلفة كلما أمكن ذلك .

**الاستماع الفعال** الاستماع الفعال يعني الاهتمام الشديد بالشخص الذي يتحدث إليك، يحظى الأشخاص المستمعون النشطون بتقدير جيد من قبل زملائهم في العمل بسبب الاهتمام والاحترام الذي يقدمونه للآخرين، على الرغم من أنها تبدو بسيطة، إلا أنها مهارة يصعب

تطويرها وتحسينها، يمكنك أن تكون مستمعًا نشطًا من خلال التركيز على المتحدث، وتجنب المشتتات مثل الهواتف المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة أو غيرها من المشاريع ومن خلال إعداد الأسئلة أو التعليقات أو الأفكار للرد بعناية.

**تكييف أسلوب الاتصال الخاص بك مع جمهورك** أنماط الاتصال المختلفة مناسبة في المواقف المختلفة، لتحقيق أقصى استفادة من مهارات الاتصال لديك ، من المهم أن تضع في اعتبارك جمهورك والصيغة الأكثر فاعلية للتواصل معهم. على سبيل المثال ، يختلف التواصل بين الطاقم الطبي بعضه مع بعض بين احد افراد الطقم الطبي مع شبه طبي او اداري .

**الود** في الصداقات، غالبًا ما تعزز خصائص مثل الصدق واللفظ الثقة والتفاهم. نفس الخصائص مهمة في العلاقات في مكان العمل. عندما تعمل مع الآخرين، تعامل مع تفاعلاتك بموقف إيجابي، وكن منفتحًا واطرح أسئلة لمساعدتك على فهم من أين أتوا. يمكن أن تساعدك الإيماءات الصغيرة مثل سؤال شخص ما عن أدائه، أو الابتسام أثناء حديثه، أو تقديم الثناء على العمل الذي تم إجراؤه بشكل جيد، على تعزيز العلاقات المثمرة مع كل من الزملاء والمديرين.

**ثقة** في مكان العمل، من المرجح أن يستجيب الناس للأفكار التي يتم تقديمها بثقة. هناك العديد من الطرق للظهور واثقًا مثل التواصل البصري عند مخاطبة شخص ما، والجلوس بشكل مستقيم مع فتح كتفك والاستعداد مسبقًا حتى تصبح أفكارك مصقولة، ستجد أن التواصل الواثق مفيد ليس فقط في الوظيفة ولكن أثناء عملية مقابلة العمل أيضًا.

**اعطاء وتلقي ردود الفعل** يمكن للمتصلين الأقوياء قبول التعليقات النقدية وتقديم مدخلات بناءة للآخرين. يجب أن تجيب الملاحظات على الأسئلة أو تقدم حلولاً أو تساعد في تعزيز المشروع أو الموضوع المطروح.

**الحجم والوضوح** عندما تتحدث، من المهم أن تكون واضحًا ومسموعًا، يعد ضبط صوت المتحدث بحيث يمكن سماعك في مجموعة متنوعة من الإعدادات مهارة وهي ضرورية للتواصل بشكل فعال، قد يكون المتحدث بصوت عالٍ غير محترم أو محرّجًا في بعض الأماكن .

**تعاطف** التعاطف يعني أنه يمكنك فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها، تعد مهارة الاتصال هذه مهمة في كل من إعدادات الفريق والفرد في كلتا الحالتين، ستحتاج إلى فهم مشاعر الآخرين واختيار الرد المناسب. على سبيل المثال، إذا كان شخص ما يعبر عن غضبه أو إحباطه، فيمكن أن

يساعدك التعاطف على الاعتراف بمشاعره والتخلص منها. في الوقت نفسه، يمكن أن تساعدك القدرة على فهم متى يشعر شخص ما بالإيجابية والحماس في الحصول على الدعم لأفكارك ومجهودك.

**احترام** أحد الجوانب الرئيسية للاحترام هو معرفة وقت بدء الاتصال والاستجابة، في إطار الفريق أو المجموعة، يُنظر إلى السماح للآخرين بالتحدث دون مقاطعة على أنه مهارة اتصال ضرورية، يعني التواصل باحترام أيضاً استخدام وقتك مع شخص آخر بحكمة - البقاء في الموضوع وطرح أسئلة واضحة والرد بشكل كامل على أي أسئلة تم طرحها عليك.

**فهم الإشارات غير اللفظية** يحدث قدر كبير من التواصل من خلال الإشارات غير اللفظية مثل لغة الجسد وتعبيرات الوجه والتواصل البصري، عندما تستمع إلى شخص ما، يجب أن تنتبه لما يقوله بالإضافة إلى لغته غير اللفظية بنفس المقياس، يجب أن تكون مدركاً للغة جسديك عندما تتواصل للتأكد من أنك ترسل إشارات مناسبة للآخرين.

**إستجابة** سواء كنت تعيد مكالمة هاتفية أو ترسل ردًا على بريد إلكتروني، يُنظر إلى الاتصالات السريعة على أنها أكثر فاعلية من أولئك الذين يتباطؤون في الاستجابة، إحدى الطرق هي النظر في المدة التي سيستغرقها ردك، هل هذا طلب أو سؤال يمكنك الإجابة عليه في الدقائق الخمس القادمة؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون من الجيد معالجتها بمجرد رؤيتها. إذا كان طلباً أو سؤالاً أكثر تعقيداً، فلا يزال بإمكانك الإقرار بأنك تلقيت الرسالة وإعلام الشخص الآخر بأنك ستستجيب بالكامل لاحقاً.

### كيف تحسن مهارات الاتصال الخاصة بك؟

من خلال الخبرة والممارسة، يمكنك تعلم مهارات الاتصال وتحسينها، ابدأ بتحديد نقاط قوتك ثم مارس تلك المجالات وقم بتطويرها.

**اطلب** من صديق أو زميل مقرب النقد البناء. قد يكون من الصعب معرفة كيف يُنظر إليك كمتواصل للحصول على رأي موضوعي، اطلب من صديق موثوق به أن يقدم ملاحظاته الصادقة، يمكن أن يساعدك فهم مجالات تحسين الاتصال في تحديد ما يجب التركيز عليه.

**تدرب** على تحسين عادات الاتصال، العديد من مهارات الاتصال هي عادات قمت بتطويرها بمرور الوقت، يمكنك تحسين هذه المهارات من خلال ممارسة عادات جديدة تجعلك أفضل في التواصل، قد يشمل ذلك أن تكون أكثر استجابة للاتصالات عند إرسالها، وتذكير نفسك بإجراء اتصال بالعين، وممارسة تقديم ملاحظات إيجابية وطرح الأسئلة في المحادثات.

**حضور** ورش عمل أو دروس مهارات الاتصال، هناك العديد من الندوات وورش العمل والفصول الدراسية عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت والتي يمكن أن تساعدك على أن تصبح متواصلًا بشكل أفضل.

**ابحث** عن فرص للتواصل. ابحث عن الفرص، داخل وخارج العمل، التي تتطلب منك استخدام مهارات الاتصال، سيساعدك هذا على تحسين المهارات الحالية ويسمح لك بممارسة مهارات جديدة.

### التواصل الفعال في مكان العمل

في حين أن هناك العديد من مهارات الاتصال التي ستستخدمها في سيناريوهات مختلفة، إلا أن هناك طرقًا قليلة يمكنك من خلالها أن تكون متواصلًا فعالاً في العمل.

**كن واضحًا ومختصرًا:** إن جعل رسالتك سهلة الاستهلاك قدر الإمكان يقلل من فرصة سوء الفهم، ويسرع المشاريع ويساعد الآخرين على فهم أهدافك بسرعة، بدلاً من التحدث بجمل طويلة ومفصلة، تدرب على اختزال رسالتك إلى معناها الأساسي، بينما يعد توفير السياق مفيدًا، فمن الأفضل تقديم المعلومات الأكثر أهمية عند محاولة توصيل فكرتك أو تعليماتك أو رسالتك.

**مارس التعاطف:** يمكن أن يساعدك فهم مشاعر زميلك وأفكاره وأهدافه عند التواصل معه، على سبيل المثال، قد تحتاج إلى مساعدة من المصالح الأخرى لتنفيذ عمل، إذا لم يكونوا على استعداد للمساعدة أو كانت لديهم مخاوف، فإن ممارسة التعاطف يمكن أن تساعدك في وضع رسالتك بطريقة تعالج مخاوفهم.

**تأكيد نفسك:** في بعض الأحيان، من الضروري أن تكون حازمًا للوصول إلى أهدافك سواء كنت تطلب زيادة في الراتب أو تبحث عن فرص مشروع أو تقاوم فكرة لا تعتقد أنها ستكون مفيدة. بينما يعد التقديم بثقة جزءًا مهمًا من مكان العمل، يجب أن تكون دائمًا محترمًا في

المحادثة، الحفاظ على نبرة صوت معتدلة وتقديم أسباب سلبية لتأكيداتك سيساعد الآخرين على تقبل أفكارك.

**كن هادئًا ومتسقًا:** عندما يكون هناك خلاف أو تعارض، قد يكون من السهل إدخال العاطفة في اتصالاتك، من المهم أن تظل هادئًا عند التواصل مع الآخرين في مكان العمل، كن على دراية بلغة جسدك من خلال عدم عقد ذراعيك أو تحريك عينيك، يمكن أن يساعدك الحفاظ على لغة جسد متسقة والحفاظ على نبرة صوت متوازنة في الوصول إلى نتيجة سلمية ومثمرة.

**استخدم لغة الجسد واقرأها:** لغة الجسد هي جزء أساسي من الاتصالات في مكان العمل، انتبه جيدًا للرسائل التي يرسلها الأشخاص بتعبيرات وجههم وحركاتهم، يجب أيضًا أن تنتبه جيدًا للطريقة التي قد تتواصل بها (بقصد أو بغير قصد) مع لغة جسدك.

### كيف تبرز مهارات الاتصال؟

سوف تستخدم مهارات الاتصال الخاصة بك في كل خطوة من خطوات البحث عن وظيفة وفي الوظيفة. سيتطلب كل شيء من سيرتك الذاتية إلى مقابلة العمل وما بعدها أنواعًا مختلفة من مهارات الاتصال، فيما يلي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها إبراز تلك المهارات في كل خطوة.

### مهارات الاتصال للسيرة الذاتية

السيرة الذاتية المكتوبة بشكل جيد هي دليل على مهارات الاتصال القوية، تأكد من أن سيرتك الذاتية منظمة بشكل مناسب وخالية من الأخطاء الإملائية والنحوية بالإضافة إلى ذلك، قد ترغب أيضًا في تضمين بعض مهارات الاتصال الإيجابية في قسم مهارات سيرتك الذاتية، خاصة إذا كان منشور الوظيفة يستدعي مهارات اتصال محددة في الوصف الوظيفي .

### مهارات الاتصال لمقابلة العمل

الطريقة الأولى والأكثر أهمية التي يمكنك من خلالها التواصل في مقابلاتك هي تقديمك لنفسك، احضر للمقابلة مبكرًا من 10 إلى 15 دقيقة وارتد ملابس مناسبة للوظيفة التي تتقدم لها. انتبه للإشارات غير اللفظية التي تعرضها من خلال لغة الجسد. تجنب الإجراءات مثل التراخي أو النظر إلى هاتفك أثناء المقابلة. إن

النظر في عين المحاور الخاص بك ، واستخدام مهارات الاستماع النشط وإظهار الثقة ، كلها طرق إيجابية للتواصل في مقابلاتك. يمكن اعتبار كل ما تفعله تقريبًا ، سواء في الوظيفة أو في الحياة ، شكلاً من أشكال التواصل. من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لديك وممارسة العادات الجيدة بانتظام، يمكنك تحسين طريقة اتصالك والتواصل مع الآخرين.

### أسئلة وأجوبة مقابلة مهارات الاتصال

تعد مهارات الاتصال الممتازة شرطًا أساسيًا لأي وظيفة، بغض النظر عن الوظيفة التي تتقدم لها. يبحث أصحاب العمل عادةً عن موظفين يمكنهم التواصل بشكل جيد لفظيًا ومن خلال التواصل الكتابي. قد يطرح المحاورون بعض الأسئلة المتعلقة بالاتصال لقياس مهارات الاتصال الخاصة بك من خلال إجاباتك، نناقش هنا بعض أسئلة المقابلة حول مهارات الاتصال الشائعة ونشارك عينة من الإجابات، جنبًا إلى جنب مع نصائح حول كيفية الإجابة على هذه الأسئلة.

### ما هي أسئلة مقابلة مهارات الاتصال؟

أسئلة مقابلة مهارات الاتصال هي أسئلة يطلبها المحاور لاختبار قدرة المرشح على التواصل في مواقف مختلفة، تساعد هذه الأسئلة على فهم كيفية عمل الشخص في إطار الفريق وفي العديد من الأدوار، غالبًا ما تكون مهارات الاتصال جزءًا مهمًا من النجاح في مكان العمل، قد يحاول القائمون بالمقابلات العثور على مهارات مثل الود والثقة والاحترام والمهارات الكتابية واللفظية والتعاطف ومهارات الاستماع من خلال طرح مثل هذه الأسئلة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال طرح هذه الأسئلة، يمكن للمحاور:

تحديد ما إذا كان المرشح يمكنه العمل بشكل جيد مع فريق ويمكنه قيادة الفريق إذا لزم الأمر معرفة ما إذا كان الشخص لديه القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وإبلاغ هذه القرارات للفريق

مقياس المرشح متعاطف مع العملاء ويمكنه التواصل معهم بشكل احترافي

اكتشف ما إذا كان المرشح جادًا بشأن طلبه

تحقق مما إذا كان الشخص مستمعًا جيدًا ويمكنه اتباع التعليمات بشكل صحيح

### أسئلة مقابلة مهارات الاتصال مع إجابات عينة



يمكن أن يساعدك التحضير المسبق لبعض الأسئلة حول مهارات الاتصال التي قد تصادفها في مقابلة في إعداد إجابتك الفريدة على هذه الأسئلة. فيما يلي أمثلة على الأسئلة مع إجابات نموذجية:

### أخبرنا لماذا أنت أفضل شخص لهذه الوظيفة.

قد يطرح عليك القائم بإجراء المقابلة هذا السؤال للتحقق من ثقتك في عملك ومهاراتك، حاول أن تجيب على هذا السؤال بالحديث بتواضع عن إنجازاتك في دورك السابق، احرص على أن تظل متواضعًا وقم بتضمين التفاصيل إن أمكن.

### كيف تصف نفسك؟

قد يحاول القائم بإجراء المقابلة قياس قدرتك على التحدث بثقة عن مهاراتك من خلال طرح هذا السؤال، ابدأ بتسليط الضوء على مهاراتك الأكثر صلة وكيفية استخدامها بفعالية في مكان العمل، يمكنك متابعة هذا من خلال إخبارهم بمهاراتك في التعامل مع الأشخاص وكيف ساعدوك في حياتك المهنية.

### تحدث عن أعظم إنجازاتك حتى الآن.

قد يطرح القائم بإجراء المقابلة هذا السؤال لتقييم شخصيتك وكيف تتحدث عن إنجازاتك، يمكن أن يساعدك ذلك في تحديد ما إذا كنت مناسبًا لثقافة المؤسسة، إنهم يريدون أيضًا معرفة ما إذا كنت شخصًا موجهًا للنجاح، لذلك في إجابتك، تحدث عن إنجازاتك في وظيفتك الحالية أو السابقة التي أحدثت فرقًا في حياتك المهنية.

### أخبرني عن وقت قمت فيه بتسليم أخبار مخيبة للأمال إلى شخص ما.

قد يكون هناك وقت في مكان عملك قد يُطلب منك فيه تقديم ملاحظات صعبة أو مشاركة أخبار مخيبة للأمال، خاصة إذا كنت في منصب قيادي، قد يحاول القائم بإجراء المقابلة فهم ما إذا كان بإمكانك التعامل مع المواقف الصعبة مثل هذه من خلال التحلي بالصبر والأدب، حاول أن تكون صادقًا قدر الإمكان أثناء الإجابة على هذا السؤال، يمكنك إخبارهم بأي من تجاربك في الماضي عندما تمكنت من نقل معلومات صلبة، مع مراعاة مشاعر الشخص الآخر.

### صف مهارات الاتصال الخاصة بك.

قد يطرح القائم بإجراء المقابلة هذا السؤال لقياس مهاراتك في المنصب، خاصة إذا كنت تجري مقابلة لوظيفة تواجه العميل، يريد مدير التوظيف أيضًا معرفة ما إذا كانت مهارات الاتصال لديك تتوافق مع مهارات المؤسسة، يمكنك أيضًا استخدام هذا السؤال كفرصة لفهم أسلوب اتصال المؤسسة مع الموظفين أثناء شرح أسلوبك الخاص للمحاور، ابدأ بذكر كيفية استخدامك لمهارات الاتصال متبوعًا بمشاركة مثال عن كيفية مساعدتك لك.

## نصائح للإجابة على أسئلة حول مهارات الاتصال

اتبع هذه النصائح لمساعدتك في الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمهارات الاتصال بشكل فعال:

**حافظ** على نهج إيجابي. أثناء الإجابة على الأسئلة، تأكد من أن نهجك إيجابي وتجنب أي تعليقات سلبية، قد تساعد إجابتك القائم بإجراء المقابلة في تحديد موقفك وأسلوب الاتصال.

**اجعل** إجاباتك واضحة وموجزة، تجنب إعطاء إجابات مطولة والمغالاة في الكلام، اجعل إجاباتك قصيرة ومركزة.

**انتبه**، الاستماع هو مهارة اتصال مهمة للغاية يمكنك عرضها من خلال الاستماع إلى المحاور بعناية، افهم السؤال قبل الإجابة حتى تكون إجابتك على الموضوع.

## مهارات الاتصال:

قد تكون مهارات الاتصال الفعال مفيدة خلال عملية المقابلة وفي حياتك المهنية، تتضمن القدرة على التواصل معرفة كيف يُطلب منك التحدث إلى الآخرين في مواقف أو أماكن مختلفة على سبيل المثال ، عند العمل مع فريق ، قد يُطلب منك التواصل عندما تعتقد أن فكرة أو عملية ما غير فعالة، إن إيجاد طريقة للاختلاف بلباقة ومهارة مع الآخرين في الوظيفة دون خلق نزاع هو مهارة مهمة يقدرها أصحاب العمل.

**مهارات الاتصال ذات الصلة:** الاستماع الفعال، ثقة، حل الصراع، منظمة، حل المشاكل

يقدر أصحاب العمل الأشخاص الذين يمكنهم حل المشكلات بسرعة وفعالية، قد يتضمن ذلك استدعاء المعرفة لإصلاح مشكلة على الفور، عند حدوثها، أو قضاء بعض الوقت في البحث والتشاور مع الزملاء لإيجاد حل قابل للتطوير وطويل الأجل.

**مهارات حل المشكلات ذات الصلة:**

إبداع، بحث، إدارة المخاطر، العمل بروح الفريق الواحد

**إبداع:** الإبداع هو قدرة واسعة تتضمن العديد من مجموعات المهارات المختلفة بما في ذلك المهارات اللينة والمهارات الفنية الأخرى، يمكن للموظفين ذوي الإبداع إيجاد طرق جديدة لأداء المهام أو تحسين العمليات أو حتى تطوير طرق جديدة ومثيرة لاستكشاف الأعمال، يمكن استخدام الإبداع في أي دور وعلى أي مستوى.

**القدرة على التكيف:** ما مدى سهولة التكيف مع التغييرات؟، فإن القدرة على التكيف مهمة بشكل خاص. يمكن أن تحدث التغييرات في العمليات أو الأدوات أو العملاء الذين تعمل معهم بسرعة، يعتبر الموظفون القادرون على التكيف مع المواقف الجديدة وطرق العمل ذات قيمة في العديد من الوظائف.

**أخلاقيات العمل:** أخلاقيات العمل هي القدرة على متابعة المهام والواجبات في الوقت المناسب وبطريقة جيدة. تساعد أخلاقيات العمل القوية في ضمان تطوير علاقة إيجابية مع صاحب العمل وزملائك حتى عندما لا تزال تطور مهارات تقنية في وظيفة جديدة، يفضل العديد من أصحاب العمل، العمل مع شخص لديه أخلاقيات عمل قوية ويتوق للتعلم من عامل ماهر يبدو غير متحمس.

## قنوات الاتصال

هي الأساليب التي يستخدمها الموظف في مكان العمل للتواصل ونقل المعلومات إلى المديرين وأصحاب المصلحة والزملاء. باستخدام هذه القنوات، يمكن للمؤسسة إجراء اتصالات رسمية أو غير رسمية، يعد تنفيذ قنوات الاتصال المناسبة في المؤسسة أمرًا ضروريًا للحفاظ على مشاركة الموظفين وإنتاجيتهم وتوافقهم مع أهداف العمل.

يعتمد التواصل على كل من الإشارات غير اللفظية واللفظية في مكان العمل، يكون جزء كبير من التواصل غير لفظي، مما يجعل قنوات معينة أكثر فعالية من غيرها، توفر التكنولوجيا العديد من وسائل الاتصال للاختيار من بينها وتسمح لك بالاتصال بالآخرين في مختلف البلدان ومشاركة المعلومات في أي مكان، عندما تفنقر مؤسسة ما إلى وسيلة اتصال مناسبة، يصبح من الصعب دفع الابتكار في مكان العمل.

## لماذا تعتبر قنوات الاتصال مهمة؟

التواصل الفعال يبني ويحافظ على علاقة طويلة الأمد عبر المؤسسة، تعد قنوات الاتصال ضرورية في مكان العمل لأنها تساعد على زيادة الإنتاجية والإبداع في مكان العمل وفيما يلي بعض الأسباب التي تجعل هذه القنوات ضرورية:

**يحقق** التوافق التنظيمي: باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، يصبح من السهل على القادة والمديرين مواءمة الموظفين مع القيم الأساسية المشتركة والأغراض والرؤية والرسالة للمؤسسة.

**يجعل** الاتصال أكثر كفاءة: الاتصال الفعال ضروري لضمان مخرجات أعلى للحد الأدنى من المدخلات، تضمن هذه القنوات تقديم معلومات دقيقة.

**زيادة** إنتاجية الموظف ومشاركته: في مكان العمل، يشعر الموظفون بمزيد من الحماس عندما يقيهم القادة والمديرون على اطلاع بأحدث تحديثات المؤسسة. تصبح مشاركة المعلومات حول احصائيات الخدمات الصحية وأهداف الموظفين أسهل من خلال قناة اتصال فعالة.

**تقليل** معدل دوران الموظفين: عندما يتواصل المديرون والقادة باستمرار ويطلعوا الموظفين على آخر التحديثات، فإن ذلك يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين.

**يحسن** السلامة في مكان العمل: تعد قناة الاتصال الفعالة ضرورية للمؤسسات التي يعمل فيها الموظفون في بيئة خطيرة. إنها تحافظ على وعي الموظفين بالمخاطر المتغيرة في مكان العمل.

**يحسن** التعاون بين الإدارات: لا يمكن للإدارات المختلفة في المؤسسة العمل في صوامع لأن التعاون ضروري لتحقيق نتائج رائعة. عادة ما تكون المؤسسات التي تدعم التواصل الصادق والشفاف أكثر كفاءة من غيرها.

**تحفز** الابتكار: يمكن لقنوات الاتصال الفعالة أن تشجعك على مشاركة خبراتك مع الآخرين. كما أنه يضمن أن تتمكن الفرق من التركيز على جودة الأداء في مكان العمل.

## أنواع قنوات اتصال

فيما يلي قنوات اتصال يمكن للمؤسسة استخدامها:

**التواصل الشخصي أو وجهًا لوجه** المحادثات الشخصية هي بعض قنوات الاتصال الشائعة والفعالة، إنه ينطوي على اتصال مباشر بين شخصين أو أكثر ممن هم في محادثة، يستخدم التواصل الشخصي كلاً من التعبيرات اللفظية وغير اللفظية لتوصيل رسالة، يمكن أن يساعد ذلك في تحسين فعالية وجودة المحادثات، أيضاً يمكن أن يؤثر اختيار الكلمات على التواصل.

عنصر أساسي آخر للتواصل وجهًا لوجه هو نبرة صوتك، عندما تتحدث وجهًا لوجه مع الآخرين، فإن لغة جسدك ونبرة صوتك ومفرداتك تجعل المحادثة واضحة وتضمن توصيل الرسالة المقصودة، عند استخدام قنوات الاتصال الشخصية أو وجهًا لوجه، يصبح من السهل نقل نغمة المحادثة. غالبًا ما يفتقر الاتصال الرقمي والمكتوب إلى النغمة التي يمكن أن تؤدي إلى الارتباك.

**رسائل البريد الإلكتروني** أحد قنوات الاتصال المكتوبة الأكثر شيوعًا التي ترسل المعلومات باستخدام الرسائل النصية، إنها قناة ممتازة لإرسال المرفقات أو تلقيها والاتصال بمجموعة كبيرة من الأشخاص، يمكن للبريد الإلكتروني القصير أن ينقل المعلومات بسرعة ولا يستغرق سوى بضع دقائق للكتابة، ميزة أخرى لاستخدام البريد الإلكتروني هي أنه يسمح لك بتسجيل المحادثات أو الملفات المشتركة، تستخدم المؤسسات قناة الاتصال عبر البريد الإلكتروني لمشاركة المستندات الأساسية في مكان العمل وتزويد الموظفين بتحديثات منتظمة للمؤسسة.

يمكن للمؤسسة إرسال ملاحظة سريعة إلى موظف معين أو إرسال رسائل بريد إلكتروني جماعية للإعلان عن التحديثات القادمة باستخدام بريد إلكتروني، يساعد هذا كل فرد في المؤسسة على تتبع محادثة مستمرة للشركة، يعد البريد الإلكتروني قناة اتصال أساسية وطويلة الأمد لإرسال رسائل عاجلة إلى أعضاء الفريق ومشاركة التواصل على مستوى الشركة مع الموظفين، إنها قناة مباشرة لإبقاء الموظفين على اطلاع.

**وثائق العمل الرسمية** هي قناة اتصال مكتوبة أخرى مستخدمة على نطاق واسع، توفر هذه الوثائق إحساسًا بالسلطة وتحتوي على معلومات رسمية أساسية، يمكن أن تحتوي المستندات على صور ونصوص لتوصيل الرسالة الصحيحة إلى المستلم مثل المذكرة المصاحبة ومقرر التوجيه واستمارة تحويل مريض

**اتصالات هاتفية** هي قناة اتصال شفوية تساعد في توصيل المشكلات العاجلة والحصول على إجابات بسرعة، باستخدام مكالمات هاتفية، يمكنك تحقيق الوضوح في الاتصال ونقل المعلومات عبر مسافات طويلة.

**مؤتمر عبر الفيديو** هو قناة اتصال لفظية حيث يشارك شخصان أو أكثر في مكالمات صوتية ومرئية حية، تتيح هذه القناة التواصل بين الأشخاص الذين يعملون في مواقع مختلفة، إنه يشبه إلى حد كبير التواصل الشخصي أو وجهًا لوجه، هذا يسمح بتفاعل شخصي أكثر من الهاتف أو رسائل البريد الإلكتروني، توفر معظم أدوات مؤتمرات الفيديو خيارًا لتسجيل المكالمات يتيح لك مراجعة المكالمات ومشاركة الملفات.

**تطبيقات المراسلة الفورية** تطبيق المراسلة الفورية عبارة عن قناة اتصال رقمية ومكتوبة تستخدم بشكل شائع من قبل المؤسسات للاتصال الداخلي، توفر تطبيقات المراسلة هذه طريقة أسرع وأكثر فاعلية للمؤسسات للتواصل، تعمل معظم تطبيقات المراسلة هذه على أرشفة المحادثات التي تتيح للمستخدمين الرجوع إلى سجلات الدردشة السابقة، يحتوي تطبيق المراسلة على تخطيط ونمط مشابهين لمنصات المراسلة الشخصية، يمكنك التحدث مع مشاركين متعددين بأشكال متعددة باستخدام تطبيق المراسلة، هذا يعني أنه يمكن للموظفين المختلفين مناقشة الموضوعات معًا أو إجراء جلسة سريعة فردية مع بعضهم البعض.

## نصائح لاختيار قناة الاتصال

فيما يلي بعض النصائح التي يجب مراعاتها عند اختيار قناة اتصال:

**شكلي** بعض قنوات الاتصال رسمية أكثر من غيرها، رسائل البريد الإلكتروني غير رسمية أو شبه رسمية، في حين أن خطاب العمل هو وسيلة رسمية للاتصال، عندما تقوم بإنشاء خطاب عمل، فإنك تبذل جهدًا إضافيًا لكتابته. قد لا تتطلب قنوات الاتصال الأخرى مثل هذه الجهود، تطبيقات المراسلة الفورية هي وسيلة اتصال غير رسمية إلى حد كبير، تعد إجراء محادثة مع زميل أثناء الاستراحة مثلاً على الاتصال غير الرسمي، لكن تحديد موعد اجتماع وجهًا لوجه مع المديرين أو الزملاء يكون أكثر رسمية.

**الاستعجال** اختر وسيطاً بناءً على مدى إلحاح الرسالة وكيف يمكن أن يستقبل جمهورك ويستجيب عند محاولة إرسال رسالة عاجلة، تجنب قنوات الاتصال المكتوبة. على سبيل المثال، إذا كنت تحاول التواصل مع مدير خارج ساعات العمل، فمن المرجح أن يردوا على رسائل الدردشة الفورية أو المكالمات الهاتفية عبر البريد الإلكتروني.

**غاية** قبل اختيار قناة اتصال، افهم الغرض من الرسالة على سبيل المثال، عند تقديم التدريب للموظفين الجدد، قد تفضل الاجتماعات وجهاً لوجه أو مؤتمرات الفيديو على إرسال المواد التدريبية عبر البريد الإلكتروني، يوفر التواصل وجهاً لوجه للآخرين فرصة فورية لطرح الأسئلة، يمكنك إرسال بريد إلكتروني إلى المدير أو استخدام خطاب عمل لتقديم طلب إجازة عند التقدم بطلب للحصول على إجازة.

**علاقة** قبل اختيار قناة اتصال، تعرف على العلاقة مع مستلم الرسالة على سبيل المثال، قد تختلف قناة الاتصال الخاصة بالمدير عن القناة المستخدمة للاتصال بزميل نظراً لأن كل شخص لديه علاقة فريدة معك، فإن التكيف مع قنوات الاتصال المختلفة يتيح لك التواصل بشكل فعال.

### أهمية مهارات الاتصال في القيادة

مهارات الاتصال في القيادة مهمة لأنها تمكّنك من تحمل مسؤولية فريقك ونقل رسالتك بعبارة واضحة لا لبس فيها من خلال التواصل الممتاز، يمكنك ضبط نغمة مكان عملك وتسهيل فهم أعضاء فريقك لتوقعات عملك، قد يساعدك أيضاً في خلق جو يشعر فيه بالراحة في التعبير عن نفسه والحصول على التعليقات.

إذا كنت تقود فريقاً به عدة موظفين أو فرق متعددة تعمل في مصالح مختلفة، فإن مهارات الاتصال القيادي تصبح أكثر أهمية، يمكنك التأكد من أن الفرق تعرف أهداف عملها وتستمر في العمل عليها وفقاً للخطة الموضوعية وفي الموعد المحدد، قد يساعدك أيضاً في توصيل الإرشادات والتعليقات عبر الفرق بوضوح.

### فوائد مهارات الاتصال للقيادة

يمكن أن تكون مهارات الاتصال القيادي مفيدة لتحقيق ما يلي:

**تحسين** معنويات الفريق: يمكن أن تحدث معنويات الفريق الإيجابية فرقاً كبيراً في بيئة مكان العمل، ويمكنك تحقيق ذلك من خلال التواصل بانتظام وبشكل واضح مع أعضاء فريقك، من خلال مزيج من مهارات القيادة والتواصل الجيدة، يمكنك إبلاغ الفريق بما تتوقعه منهم وتقديم التوجيه والتوجيه الذي يحتاجونه لإكمال عملهم، عندما يجد أعضاء الفريق عملهم مرضياً، فمن المرجح أن يستمتعوا بوظائفهم وتكون معنوياتهم أفضل بشكل عام.

**تعزير الإنتاجية:** مهارات الاتصال الجيدة للقادة تعود بفائدة على رفع مستويات إنتاجية الفريق، يمكنك مناقشة الأمور المتعلقة بالمشروع ومساعدة الفريق على فهم العمل المعين لهم، يمكنك تقديم التوجيه والرسائل التحفيزية لإلهامهم للقيام بعمل أفضل، عندما يدركون قيمة مساهمتهم في المشروع ككل، فقد يقومون بمزيد من العمل، مما يمكن أن يعزز إنتاجية مكان العمل.

**تعزير الكفاءة:** من خلال توصيل أهداف المشروع والجدول الزمني لأعضاء فريقك، يمكنك التأكد من أن الجميع يفهم دورهم في المشروع، يمكنك إخبارهم بما يحتاجون إلى القيام به ومتى ومن المحتمل بعد ذلك أن يكونوا أكثر كفاءة في إكمال العمل وفي الموعد المحدد مع التركيز على أنشطة عمل محددة، قد يكون من الممكن توفير الوقت والمال والموارد الأخرى.

**تسهيل الاتصال الداخلي:** بصفتك قائد الفريق، يمكنك ضبط نغمة التواصل داخل الفريق، عندما تكون واضحًا بشأن توقعاتك وتشجع أعضاء الفريق على التعبير عن آرائهم وتقديم مدخلاتهم، فمن المرجح أن يتبعوا خطوتك ويصبحوا أكثر انفتاحًا في اتصالاتهم الشخصية، يمكن أن يمكنهم ذلك من التعاون بشكل أفضل داخل الفريق.

**ضمان الشفافية في مكان العمل:** الشفافية في مكان العمل مرغوبة لأنها تسهل مشاركة المعلومات الداخلية، إنه يجعل من الممكن للجميع البقاء على اطلاع فيما يتعلق بمشاريع العمل والفرص والمهام والتقدم، من خلال مهارات الاتصال القوية في القيادة، يمكنك ضمان شفافية مكان العمل ومساعدة كل فرد في الفريق على فهم المشروع وأهدافه والنتائج التي تتوقعها المؤسسة، يمكن أن يمكن ذلك أعضاء فريقك من تقييم خياراتهم واتخاذ قرارات مستنيرة قد تفيدهم وتفيد الشركة.

## طرق تنمية مهارات الاتصال

يمكنك تطوير مهارات القيادة والاتصال الفعالة من خلال تبني الاقتراحات التالية:

**كن حقيقي:** يمكن للناس أن يشعروا عندما تكون صادقًا، وقد يكونون أكثر استعدادًا للاستماع إليك، يمكن أن يمكنك هذا من بناء علاقات حقيقية معهم وتشكيل روابط قوية، عندما تتعامل بشكل جيد مع أعضاء فريقك وزملائك، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين التواصل داخل قسمك وفي جميع أنحاء المؤسسة، قد يكون الأشخاص أكثر انفتاحًا للتعبير عن أنفسهم معك وطلب ملاحظتك في أمور العمل.

**تدرب على الاستماع الفعال:** عندما تتواصل مع أعضاء فريقك، تأكد من منحهم اهتمامك الكامل والاستماع إلى ما يقولونه، إذا كنت لا تفهم شيئًا، فاطلب منهم إعادة صياغة الأمر وطرح الأسئلة ذات الصلة لمزيد من التوضيح. يمكن أن يساعدك أيضًا في الاستفسار عما إذا كان لديهم أي أسئلة لك أو يرغبون في إعادة شرح أي مشكلات تتعلق بالعمل.

**ازرع التعاطف** إلى جانب التعرف على أعضاء فريقك جيدًا، يمكنك التواصل معهم بشكل أفضل من خلال التعاطف معهم، يمكن أن تساعدك تنمية التعاطف أيضًا في التواصل مع أشخاص لا تعرفهم ولكنك تتطلب التفاعل معهم لأغراض تجارية، يمكن أن يمكّنك التعاطف من أن تكون أكثر حساسية تجاه الآخرين وتقيس مشاعرهم بشكل أكثر دقة، يمكنك بعد ذلك استخدام أسلوب اتصال من المحتمل أن يكون له صدى معهم ويسمح لك بالعمل معًا بشكل فعال.

**القيادة بالقوة الشخصية** كقائد، يمكنك تحديد نغمة واتجاه العلاقات الشخصية في مكان العمل، إذا كنت جديرًا بالثقة وتمارس التواصل المفتوح والواضح، فقد يأخذ فريقك الإشارة منك ويصمم تقنيات الاتصال الخاصة بك على أسلوبك، هذا يعني أنه إذا كنت فعالاً في تواصلك، فمن المحتمل أن يتحسن فريقك في ذلك أيضًا.

**كن متاحًا وودودًا** من أجل التواصل الفعال في مكان العمل، من الضروري أن تظل حاضرًا في المكتب أثناء المشروع وأن تكون متاحًا لفريقك متى أرادوا مناقشة العمل معك، عندما تشجع الفريق على الاقتراب منك والتحدث معك، فقد يشعرون بالراحة في المجيء إليك للحصول على إرشادات وتعليقات، قد يكونون أيضًا على استعداد لتقديم اقتراحات ومساعدتك في إيجاد حلول جديدة للمشكلات المتعلقة بالمشروع، يمكن أن يؤدي الاتصال المفتوح إلى تحسين مستويات أدائهم وإنتاجية العمل بشكل عام.

**تكييف أسلوب الاتصال الخاص بك** عند التفاعل مع أعضاء فريقك، قد يكون من المفيد دراسة كيفية تواصل كل شخص وتفضيل الآخرين للتواصل معهم. على سبيل المثال، قد يطلب منك بعض أعضاء الفريق أن تقدم لهم تفسيرات مفصلة، وقد يستجيب آخرون بشكل أفضل لنظرة عامة موجزة، من خلال تكييف أسلوب الاتصال الخاص بك ليناسب كل فرد، يمكنك الوصول إلى تفاهم متبادل أفضل، قد يسهل التأثير عليهم وتحقيق أهداف المشروع والمؤسسة.

**إعطاء الأولوية للمعلومات للمشاركة** بينما يمكنك الوصول إلى قدر كبير من المعلومات المتعلقة بالمشروع بصفقتك قائد المشروع، فقد لا يكون من مصلحة المشروع بالضرورة مشاركتها مرة واحدة، لذلك، عند العمل في مشروع، الأمر متروك لك لتحديد المعلومات التي تريد نقلها إلى فريقك، من خلال تحديد أولويات المعلومات الأساسية في الوقت المناسب، يمكنك تزويد أعضاء فريقك بالمعرفة الدقيقة التي يحتاجونها للقيام بعملهم.

يمكنك أيضًا اختيار المقدار الذي ترغب في مشاركته ومتى وفي أي مراحل، بهذه الطريقة، يمكنك تجنب إثقال كاهلهم أو إرباكهم بمعلومات ليست مهمة في تلك المرحلة، يمكنك توفيره عند الضرورة مع تقدم المشروع.

**تواصل باستمرار** يمكن أن يضمن الاتساق في اتصالاتك المهنية مع أعضاء فريقك أن تظل على اتصال منتظم معهم فيما يتعلق بعمل المشروع، بناءً على تفضيلاتك، يمكنك التواصل معهم شخصيًا في جلسات فردية أو في اجتماعات جماعية عبر الهاتف ومؤتمرات الفيديو



والبريد الإلكتروني والرسائل النصية والمذكرات، إلى جانب الاتصال الرسمي، يمكنك أيضًا إجراء محادثات غير رسمية في مكان العمل لمناقشة قضايا العمل وتقديم تقييمات العمل.

**قدم أمثلة عن العمل بالنسبة** لبعض المشاريع، خاصةً إذا كانت معقدة، فقد يكون من الضروري توصيل توقعاتك من خلال عرض أمثلة الفريق على الأعمال السابقة أو ذات الصلة. يمكن أن تساعد الإشارة إلى مثل هذه العينات أعضاء الفريق في معرفة كيف تريد أن يستمر المشروع والنتيجة المتوقعة. يمكنهم أن يطرحوا عليك أسئلة ذات صلة لفهم ما تريده والقيام بالعمل المطلوب.

**ضمان معاملة عادلة ونزيهة** من الضروري الحفاظ على موقف محايد وأن تكون عادلاً مع الجميع عند التفاعل مع أعضاء فريقك، يمكنك توصيل توقعاتك بوضوح لفريقك وإخبارهم بأنه يتم تكليفهم بمهامهم وفقاً لقدراتهم على تلبية متطلبات المشروع، يمكنك أيضًا الإعلان عن مكافآت تستند إلى الأداء لأعضاء الفريق المستحقين، عندما يدرك الموظفون أنك تقدر عملهم وتقدر مساهماتهم، فمن المرجح أن يعملوا بجدية أكبر ويصبحوا أكثر انخراطاً في تحقيق أهداف المشروع.

**مشاركة ملاحظات المشروع** بعد الانتهاء من المشاريع، يمكنك مقابلة أعضاء فريقك لمناقشة ما سار بشكل صحيح مع العمل والأشياء التي يمكنك تحسينها. يمكنك مناقشة تفاصيل العمل التي يتطلبها الفريق إيلاء المزيد من الاهتمام والمهارات الجديدة التي قد يكتسبونها، من خلال تقديم ملاحظات صادقة ولباقة، يمكنك تحفيز الفريق للعمل بشكل أفضل في المشاريع المستقبلية.

## تحسين مهارات الاتصال

يمكنك تحسين مهارات الاتصال لديك عن طريق إجراء تقييم ذاتي صادق، مع ملاحظة المجالات التي تفتقر إليها واتخاذ خطوات استباقية لتحسين أوجه القصور لديك، ستحتاج إلى العمل على مهارات الاتصال الشخصية الخاصة بك جنباً إلى جنب مع مهاراتك المهنية

وفيما يلي الطرق التي قد تفيد في تحسين مهارات الاتصال الشخصية الخاصة بك:

**افهم حاصلك العاطفي:** للتواصل بشكل جيد، افهم نفسك أولاً وكيف تتفاعل مع الأشياء، من خلال تنمية الوعي الذاتي الصادق، ستتمكن من تطوير ضبط النفس والانضباط الذاتي بشكل أفضل، ستكون قادراً على أن تصبح أكثر استقراراً من الناحية العاطفية ويمكن أن يكون ذلك مفيداً في تحسين تفاعلك مع الآخرين، وبالتالي مهارات الاتصال الخاصة بك.

**تنمية القدرة على الملاحظة والاستماع:** التواصل الجيد يتعلق بالتفاعل المتبادل ويجب أن تتعلم السماح للشخص الآخر بالتحدث والاستماع إلى ما يقوله، قد لا يعبرون دائماً عما يفكرون به، ولكن يمكنك الحصول على فكرة من نبرة صوتهم وتعابيرهم ولغة جسدهم، من خلال مراقبة كيف يتصرف الناس، ويتفاعلون ويتحدثون، وفهم إشاراتهم غير اللفظية، ستتمكن من الرد بطريقة أفضل عليهم، وبناء الثقة وممارسة المزيد من المحادثات الهادفة.

**اعتمد على لغة العيون:** إن النظر إلى الشخص الآخر في عينه من وقت لآخر سيطمئنه أنك تهتم به وتستمع إلى ما يقوله، كما ستشجعهم على الرد بالمثل وإقناعهم بجدية ما تعبر عنه لهم.

**كن واضحاً في حديثك:** من أجل إقامة اتصال جيد، احرص على عدم وجود غموض في كلامك، تحدث ببطء، إذا كان لا بد من ذلك، وانطق كل كلمة، اسأل الشخص الآخر عما إذا كان يفهم ما تقوله، وضح أي شيء لا يفهمونه.

**كن لبقاً:** أن تكون لبقاً هو أيضاً جانب أساسي من جوانب التواصل الجيد، سيكون الناس منفتحين على سماع حتى الحقائق غير السارة إذا كنت تستطيع صياغتها بلباقة، يمكن للمتصلين الجيدين أن يشعروا كيف سيكون رد فعل شخص ما ويمكن أن يصمموا حديثهم لتوضيح وجهة نظرهم.

**كن إيجابياً ومتعاوناً في الموقف:** سيكون الناس أكثر استعداداً للاستماع إليك أو إخبارك بما تريد معرفته إذا أعجبهم موقفك من خلال كونك إيجابياً ومتعاوناً ومحترماً في موقفك تجاه الآخرين، ستتمكن من جعلهم يشعرون بمزيد من الراحة حولك، سيكونون بعد ذلك أكثر عرضة للانفتاح عليك.

**انتبه للغة جسدك:** نظراً لأن الأشخاص سيتلقون إشارات من لغة جسدك، يجب أن تكون حذراً بشأن كيفية تقديم نفسك عندما تتواصل مع شخص ما شخصياً أو عبر الفيديو، إنها لفكرة جيدة أن تسجل نفسك وتراقب كيف قد يراك الآخرون، شاهد كيف تقف أو تجلس، وكيف تحرك ذراعيك ويديك وكيف توجه جسمك، لاحظ تعابير وجهك وحركات رأسك، ستحتاج إلى مواعمة لغة جسدك مع لغتك المنطوقة لتحسين مهارات الاتصال لديك.

**تحدث دون تشتيت:** كتم صوت هاتفك أو أغلقه أثناء المحادثة، إنه أمر محترم للشخص الآخر أن يبقي هاتفك بعيداً حتى تتمكن من التركيز أثناء حديثه معك، إذا كنت تتحدث معهم، فتجنب المشتتات حتى تتمكن من إيصال وجهة نظرك جيداً.

**شارك في المناسبات الاجتماعية:** سيوفر لك حضور الأحداث الاجتماعية المختلفة فرصاً كبيرة للالتقاء والتفاعل مع أنواع مختلفة من الأشخاص، ستكون قادراً على مراقبة سلوكهم ودراسته والتعلم منهم، ستتعلم أيضاً كيفية استخدام تقنيات الاتصال المتنوعة لتحقيق أقصى استفادة من تفاعلاتك.

### كيفية تحسين مهارات الاتصال المهنية الخاصة بك

لتحسين مهارات الاتصال المهنية لديك، يمكنك القيام بما يلي:

**اعرف جمهورك:** اعتماداً على من هو الجمهور والمناسبة، يمكنك استخدام أساليب اتصال مختلفة على سبيل المثال، إذا كنت تتحدث مع زملائك في المكتب، فيجب عليك استخدام

طريقة مختلفة عما إذا كنت تناقش مشروعًا معهم أثناء الاجتماع، من الناحية المثالية، قدم نفسك بشكل رسمي أكثر مع كبار السن والمديرين والعملاء.

**استخدم الأمثلة أو القصص لتوضيح وجهة نظرك:** زد من الاهتمام بما تقوله إذا استخدمت أمثلة أو قصصًا لتوضيح وجهة نظرك، يمكن أن تكون واقعية أو جادة أو روح الدعابة، سوف تمكن الناس من فهمك بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يتذكر المستمعون ما قلته.

**كرر النقاط الرئيسية:** قم بتدوين النقاط الرئيسية للموضوع الذي تريد مناقشته في اجتماع أو في خطاب تلقيه، للتأكد من أن المستمعين يفهمون جوهر حديثك، يمكنك تكرار النقاط الرئيسية في البداية وفي النهاية أيضًا، اشرح أهمية هذه النقاط ولماذا يجب أن يأخذها الجمهور على محمل الجد.

**متابعة المناقشة:** إذا كنت تتوقع نتيجة بعد المناقشة، فمن الجيد المتابعة برسالة بريد إلكتروني أو رسالة أو ملاحظة أو مكالمة هاتفية، كرر النقاط التي ناقشتها لتذكير الشخص الآخر بما قيل، اسألهم عما إذا كانوا على استعداد للرد.

**ابق هادئًا ومكتسبًا:** من المرجح أن يستمع الناس إليك ويردوا عليك إذا صادفتك الهدوء، خاصة أثناء محادثة صعبة، إذا كنت بحاجة إلى تجميع أفكارك أو عواطفك، فسيكون من الأفضل الابتعاد ومواصلة المناقشة في وقت لاحق.

**ابق على الموضوع:** ضع في اعتبارك وقتك ووقت الآخرين وتجنب الاستطراد أثناء محادثة متعلقة بالعمل، ابق في الموضوع واطلب من زملائك القيام بذلك أيضًا، كن مستعدًا جيدًا للاجتماع واطرح الأسئلة الصحيحة للحصول على الإجابات ذات الصلة، دون ملاحظات أو سجل الإجراءات لتجنب نسيان أي تفاصيل قد تحتاجها لاحقًا.

**استخدم أساليب اتصال مختلفة:** يمكن أن يؤدي استخدام أساليب الاتصال المختلفة إلى تحسين المناقشات في مكان العمل، يمكنك مخاطبة فريقك بشكل فردي أو في مجموعة، شخصيًا أو عبر الإنترنت وإرسال رسالة بريد إلكتروني أو هاتف أو رسالة فيديو، تنظيم عروض الشرائح والفيديو، يمكنك إجراء استبيان حول النهج الذي يفضله الأشخاص واستخدام المزيد من ذلك للتواصل معهم.

## لماذا تعتبر مهارات الاتصال مهمة؟

مهارات الاتصال مهمة لأنها يمكن أن تؤثر على كل جانب من جوانب حياتك تقريبًا فنحن كائنات اجتماعية، وعلينا أن نتعايش مع الآخرين لنعيش بشكل جيد، سيحدد مستوى مهارات الاتصال الخاصة بك مدى نجاحك في تفاعلاتك الشخصية والمهنية وهذا بدوره سيحدد نوعية الحياة التي ستعيشها.

فيما يلي بعض الأسباب لتطوير مهارات الاتصال الخاصة بك:

**هم ضروريون لمكان العمل:** من المرجح أن يقوم أرباب العمل بتوظيف أشخاص يتمتعون بمهارات تواصل جيدة، لأن تلك المهارات ضرورية لتفاعلات العمل، قد يُطلب منك التحدث مع العملاء حول مشاريعهم أو التعاون مع زملائك في المشاريع الجارية، كلاهما ينطوي على تبادل المعلومات والمشاركة في المناقشات، ومهارات الاتصال الجيدة تترك انطباعًا جيدًا وإنجاز العمل.

**يمكنهم تحسين آفاق حياتك المهنية:** سيتطلع الناس إليك ويستعدون للاستماع إليك إذا كان بإمكانك التواصل بشكل جيد، سيجعلك ذلك مرشحًا جيدًا للمناصب التي تتطلب المزيد من المسؤوليات، ستكون قادرًا على التقدم في حياتك المهنية والحصول على راتب أعلى.

**يمكنهم مساعدتك في اكتساب مهارات جديدة:** ستتمكن القدرة على التواصل بشكل جيد من التفاعل مع الأشخاص الذين يعرفون أكثر منك يمكنهم تزويدك بأفكار ونصائح مهنية، وإبلاغك بالفرص الوظيفية وأيضًا توجيهك إلى البرامج الدراسية التي يمكن أن تحسن آفاق حياتك المهنية.

**يمكنهم تعزيز علاقاتك:** للتقدم في حياتك المهنية، يجب أن تكون قادرًا على بناء علاقات قوية مع عملائك وزملائك وغيرهم من المهنيين في مجالك والحفاظ عليها، من خلال مهارات الاتصال الجيدة، ستتمكن من ترك انطباع أفضل لدى كل شخص تقابله.

### ما هو التواصل؟

الاتصال هو عملية مشاركة المعلومات أو نقلها بين شخصين أو أكثر أو مجموعة من الأشخاص من الناحية الفنية، تتطلب كل عملية اتصال مرسلًا ومستلمًا ورسالة ووسيلة.

غالبًا ما يكون لنقل الرسالة عواطف وأهمية ثقافية مرتبطة بها، بسبب الاختلافات في الإدراك والفهم، قد لا يفسر المستلم في نهاية سلسلة الاتصال الرسالة بنفس الطريقة التي يقصدها المرسل الأصلي، هذا هو السبب في أن أرباب العمل يبحثون عن مرشحين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة يمكنهم نقل الأفكار والرسائل بدقة وفعالية.

### لماذا الاتصال مهم؟

سواء كنت تقوم بإعداد تقرير عمل أو الرد على مكالمة هاتفية أو مجرد إيماء رأسك بالموافقة، فأنت تتواصل بشكل ما، قد تتطلب بعض الوظائف، مهارات شخصية قوية كمتغير أساسي للأهلية كالعامل في مكتب الاستقبال وبالتالي، تساعدك مهارات الاتصال الجيدة على أداء واجباتك بشكل أكثر فعالية، كما أنها تساعدك على بناء علاقات أفضل في مكان عملك وتزيد من فرص نجاحك في حياتك المهنية.

## أنواع الاتصال:

هناك أربعة أنواع من الاتصال: اللفظي وغير اللفظي والكتابي والمرئي، في حين أن العديد من المواقف تستخدم نوعًا واحدًا من الاتصالات، فقد تجد أن بعض الاتصالات تتضمن مزيجًا من عدة أنواع مختلفة في وقت واحد، على سبيل المثال يتضمن إرسال بريد إلكتروني استخدام الاتصال الكتابي فقط، ولكن تقديم عرض تقديمي يمكن أن يشمل جميع أنواع الاتصال الأربعة: التواصل اللفظي، التواصل غير اللفظي، التواصل الكتابي، التواصل البصري.

**الاتصال اللفظي** الاتصال اللفظي هو أكثر أنواع الاتصال شيوعًا، يتضمن استخدام الكلمات المنطوقة أو لغة الإشارة لمشاركة المعلومات، يمكن أن يحدث الاتصال اللفظي إما وجهًا لوجه أو من خلال قنوات أخرى، مثل الهاتف المحمول والراديو ومؤتمرات الفيديو وبالتالي، إذا كانت وظيفتك تتضمن عقد اجتماعات عمل وتقديم عروض تقديمية وإجراء مكالمات هاتفية، يتوقع صاحب العمل أن تتمتع بمهارات اتصال لفظي جيدة.

**التواصل غير اللفظي** يتضمن التواصل غير اللفظي التواصل السلبي من خلال استخدام الإيماءات ونبرة الصوت ولغة الجسد وتعبيرات الوجه لمشاركة أفكارك ومشاعرك، يمكنك حتى التواصل بطريقة غير لفظية من خلال طريقة لباسك، غالبًا ما يدعم الاتصال غير اللفظي الاتصال اللفظي أو يضيف إليه. على سبيل المثال، يمكن أن تكشف نبرة صوتك وموقفك عن مزاجك أو عواطفك لمن حولك.

**الاتصال الكتابي** يشمل الاتصال الكتابي التواصل من خلال الكتابة أو الطباعة، يتم ذلك من خلال قنوات مثل الرسائل والرسائل النصية والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والكتب، قد تفضل المؤسسات التواصل الكتابي لأن فرص تشويبه أقل، على سبيل المثال، يتضمن توصيل خطة عمل كتابيًا أن يحصل كل شخص على نفس الرسالة ويمكنه الرجوع إليها في أي وقت في المستقبل.

**الاتصال المرئي** يستخدم الاتصال المرئي الرسوم البيانية والمخططات والصور الفوتوغرافية والخرائط والشعارات لمشاركة المعلومات، يتم استخدامه في الغالب مع الاتصال اللفظي أو الكتابي من أجل تبسيط المعلومات على سبيل المثال، يؤدي استخدام الشرائح والمخططات الانسيابية أثناء العرض التقديمي إلى تسهيل استيعاب الجمهور للبيانات المعقدة.

## نصائح للاتصال الفعال

يمكن أن يحدث سوء الفهم في أي نوع من الاتصالات، يسعى المتصل الفعال إلى تقليل فرص سوء الفهم والرسالة بطريقة مؤثرة، فيما يلي بعض النصائح العملية لمساعدتك على التواصل بشكل فعال.

نصائح مشتركة لجميع أنواع الاتصالات، نصائح التواصل اللفظي، نصائح التواصل غير اللفظي، نصائح التواصل الكتابي، نصائح الاتصال المرئي، نصائح مشتركة لجميع أنواع الاتصالات، ستساعد النصائح التالية في تحسين جميع أنواع الاتصال الأربعة:

**التقليل من احتمالية سوء الفهم:** حدد العوائق في كل مرحلة من مراحل الاتصال وحاول إزالتها إلى أقصى حد ممكن على سبيل المثال، إذا كان جمهورك يتحدث لغة مختلفة، ففكر في البحث عن مترجم (البعثة الكوبية أو الصينية في بعض مؤسسات الصحة).

**افهم جمهورك:** عندما تفهم التركيبة السكانية لجمهورك، يمكنك مشاركة رسالة وفقًا لمستوى فهمهم ومعرفتهم خاصة ان هناك كلمات في بعض المناطق عادية لكن في مناطق أخرى تعتبر كلمات مشينة.

**اطلب ردود الفعل من المستلم:** تساعدك الملاحظات في تحديد ما إذا كان المستمع قد تلقى رسالتك بشكل صحيح، يمكنك بعد ذلك اتخاذ تدابير تصحيحية وضبط عملية الاتصال المستقبلية وفقًا لذلك لتجنب سوء الفهم والارتباك.

**اختر قناة الاتصال الصحيحة:** هناك العديد من أنواع قنوات الاتصال المختلفة المتاحة اليوم، بما في ذلك المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية ووسائل التواصل الاجتماعي والراديو والتلفزيون والبث المباشر عبر الإنترنت، كل قناة لها نقاط قوتها وضعفها وبالتالي، من المهم تحديد القناة الأكثر ملاءمة لاتصالاتك، على سبيل المثال، قد يكون البث المباشر لحدث ما أكثر فاعلية لمشاركة الأخبار مع جمهور كبير، بينما قد يكون من الأفضل إرسال البيانات الفنية المعقدة من خلال مستند مطبوع.

## نصائح التواصل اللفظي

استخدم النصائح التالية لتحسين الاتصال اللفظي:

**تحدث بثقة بصوت قوي:** كن عاليًا وواضحًا عندما تتحدث إلى مجموعة من الأشخاص حتى يتمكن الجميع من سماعك بشكل صحيح، يجب أن ينضح صوتك بالثقة في الأفكار التي تحاول مشاركتها، ادعم تواصلك الشفوي بلغة الجسد الإيجابية.

**استمع بصبر:** الاستماع الفعال هو مفتاح التواصل اللفظي الجيد، سواء أكنت تجري محادثة فردية أو تجري اجتماعًا للفريق، فاحرص دائمًا على الاستماع إلى الآخرين، سيعطي هذا إحساسًا بالأهمية والمشاركة للآخرين، ومن المرجح أن يستمعوا إليك باهتمام أكبر، ستحصل أيضًا على فكرة عما يريد جمهورك وما يفكرون فيه.

**كن واضحًا ومختصرًا:** اختر كلماتك حسب مستوى جمهورك على سبيل المثال، يجب عليك تحويل المصطلحات الفنية إلى لغة الشخص العادي أثناء التحدث إلى جمهور غير تقني، إذا لزم الأمر، استبدل كلمات الحشو مثل "أم" و "موافق" بوقف مؤقت لالتقاط الأنفاس، حتى لا تشتت هذه الكلمات انتباه جمهورك.

## نصائح للتواصل غير اللفظي

فيما يلي بعض النصائح العملية للمساعدة في جعل اتصالاتك غير اللفظي أكثر فعالية:

**اشعر بمشاعرك:** حاول ملاحظة كيف تؤثر المشاعر المختلفة على جسدك، على سبيل المثال، قد تجد أنه كلما شعرت بالارتباك، تبدأ في قضم أظفرك دون أن تعرف ذلك، بمجرد أن تدرك كيف يتفاعل جسمك مع مشاعرك، يمكنك بعد ذلك اتخاذ خطوات لتعديل رد الفعل أو سلوكك.

**كن واعياً للغة جسدك:** ابذل جهوداً مدروسة لتصحيح المواقف والتعبيرات السلبية في كل مرة تكون على دراية بها على سبيل المثال، قد تشعر بالتعب بعد يوم حافل وتميل إلى الانحناء في الكتفين خلال اجتماع نهاية اليوم مع فريقك، حاول تقويم وضعيتك بمجرد أن تدرك ذلك بمرور الوقت، قد تكتسب السيطرة على الطريقة التي يتواصل بها جسمك مع مشاعرك ومشاعرك.

**تعلم من لغة جسد الآخرين:** إذا صادفت إيماءات وتعبيرات معينة تعمل بشكل جيد لشخص آخر، فحاول تقليدها بنفسك على سبيل المثال، إذا رأيت أن شخصاً ما يبتسم فقط ويتجاهل ملاحظة ساخرة بدلاً من الرد عليها، يمكنك البدء في استخدام هذه التقنية لنفسك في وضع مماثل.

## نصائح الاتصال الكتابي

ستعمل النصائح التالية على تعزيز فعالية اتصالاتك الكتابي:

**أبقها قصيرة وبسيطة:** هذه الممارسة سوف تتجنب الارتباك وتوفر الوقت، كن واضحاً في تدوين رسالتك، اجعل الأمور بسيطة لتجنب سوء الفهم، قم بتضمين التفاصيل الضرورية فقط لكي يعرفها المستلم.

احذر من سوء التفسير المحتمل في التواصل اللفظي وغير اللفظي ، لديك عدة عناصر أخرى ، مثل نبرة صوتك وتعبيراتك ولغة جسدك ، لمساعدة المتلقي على فهم ما تحاول نقله ومع ذلك ، في الاتصال الكتابي ، لا يستطيع المستلم الوصول إلى نبرة صوتك ، لذلك قد يفسر مشاعرك بطرق مختلفة على سبيل المثال ، قد لا يتمكن القارئ من التمييز بين النكتة أو العبارة الجادة.

**تدقيق كتاباتك:** تأكد من تصحيح رسائلك ورسائل البريد الإلكتروني وغيرها من الاتصالات الكتابية قبل إرسالها يمكنك أيضاً أن تطلب من شخص آخر مراجعة كتاباتك نيابة عنك سيساعدك هذا في تصحيح الأخطاء وتحسين اتصالاتك.

اجمع عينات من الكتابة الجيدة، متى وجدت بريدًا إلكترونيًا أو كتيبًا أو مستندًا مكتوبًا جيدًا، فاحفظه في ملف. يمكنك الرجوع إليها عندما تحتاج إلى إعداد قطعة اتصال مماثلة في المستقبل.

## نصائح الاتصال المرئي

فيما يلي بعض النصائح للتواصل المرئي الفعال:

**احصل على تعليقات** على العناصر المرئية التي تخطط لتضمينها: في بعض الأحيان، قد تنتسبب العناصر المرئية التي تخطط لإضافتها إلى الاتصال في حدوث ارتباك بدلاً من تبسيط المفهوم، يعد الحصول على منظور آخر طريقة جيدة لتقرير ما إذا كانت بصريتك فعالة أم لا.

**تبقى جمهورك في الاعتبار:** قم فقط بتضمين العناصر المرئية التي يمكن لجمهورك فهمها إذا لزم الأمر، فحاول شرح العناصر المرئية لهم بأبسط المصطلحات قدر الإمكان.

## مهارات الاتصال غير اللفظي

مهارات الاتصال القوية مهمة في إقامة العلاقات الشخصية والمهنية. هناك نوعان رئيسيان من الاتصال: غير اللفظي واللفظي. يعرف معظم الناس كيفية استخدام الاتصال اللفظي في الحياة اليومية، لكن التواصل بطريقة غير لفظية غالبًا ما يكون غير مقصود ويوفر معلومات كافية عن الأشخاص والحوادث، نوضح هنا ما يعنيه الاتصال غير اللفظي، ولماذا هو مفيد، وكيفية فهمه وكيفية تحسين أسلوب الاتصال الخاص بك.

## ما هي مهارات الاتصال غير اللفظي؟

مهارات الاتصال غير اللفظي هي تلك المتعلقة بلغات الجسد، مثل التواصل البصري والإيماءات وتعبيرات الوجه والنبرة الصوتية. على العكس من ذلك، في الاتصال اللفظي، يمكنك استخدام النصوص أو الإشارات أو المحادثة للتعبير عن نفسك. يكشف هذا النوع من التواصل الكثير عن كيفية نقل المعلومات والتعامل مع الآخرين والتعاطف معهم.

إذا تعلمت واهتمت بالتواصل غير اللفظي، فمن المحتمل أن تكون مهارة لا تقدر بثمن للتقدم في حياتك المهنية.

## أنواع التواصل غير اللفظي

يمكنك استخدام أنواع مختلفة من الاتصالات غير اللفظية لتوصيل رسائل مختلفة. تشمل الأنواع المختلفة:

**لغة الجسد:** يفهم الناس رسالتك جزئيًا من خلال الطريقة التي تضع بها جسدك. على سبيل المثال، إذا كنت تشعر بالتوتر أو الغضب، فقد تعقد ذراعيك.



**الإيماءات:** يمكن أن تكون مقصودة أو غير مقصودة .

**تعبير الوجه:** هذه هي الطريقة الأكثر شيوعًا للتواصل بطريقة غير لفظية . عند استخدام تعبير الوجه، يتواصل الناس عادةً من خلال عيونهم وحاجبيهم وفمهم وعضلات وجهم . إنه مفيد في توصيل كل من المعلومات والعاطفة .

**اللمس:** يستخدم بعض الأشخاص اللمس للتعبير، على سبيل المثال، لتقديم الدعم أو الراحة . تأكد من استخدامه باعتدال و فقط عندما تعرف كيف سيشعر الطرف المستقبل حيال ذلك .

**النعمة:** تؤكد النعمة على رسالتك . يمكن أن تعبر عن البهجة أو الحزن أو الأدب أو الغضب بصوت . يحتاج الناس إلى سماع النبرة المناسبة للانتباه إلى رسالتك، خاصةً عندما تخاطب عددًا كبيرًا من الأشخاص . تبدو النعمة الحيوية والمتعددة الاستخدامات أكثر تعبيرًا وستجذب اهتمام جمهورك للتركيز على رسالتك . لا يمكنك توضيح وجهة نظرك إلا عندما تحظى باهتمام جمهورك .

**المظهر:** من خلال المظهر، فإنك تخلق انطباعًا أوليًا إيجابيًا أو سلبيًا لدى الآخرين . الطريقة التي تقدم بها نفسك تظهر اهتمامك وذوقك الجمالي وعاداتك في الانضباط الذاتي .

**المساحة:** يعد الحفاظ على مساحة أثناء المحادثات أمرًا مهذبًا، لكن المسافة التي تقف عليها يمكن أن تظهر مستوى راحتك مع شخص ما .

## كيف تفسر لغة الجسد؟

كل شخص يستخدم لغة جسد مختلفة للتواصل . ومع ذلك، هناك بعض الإشارات الشائعة لتفسير ما يقوله شخص ما . على الرغم من صعوبة قراءة لغة الجسد، إلا أنها مهارة مهمة للتقدم في حياتك المهنية . عند التواصل، من المفيد الاستماع إلى ما يقوله شخص ما لفظيًا وغير لفظي . تتضمن بعض الخطوات الرئيسية لفهم العبارات غير اللفظية ما يلي:

**انتبه للعيون:** تعطي العيون الكثير من المعلومات إذا كنت تراقبها عن كثب . على سبيل المثال، أنت تعرف أن شخصًا ما يريد مواصلة محادثته معك إذا كان يحاول الحفاظ على التواصل البصري . على العكس من ذلك، قد يبتعدون عن أعينهم إذا لم يكونوا مهتمين أو صادقين . يمكن أن يحدد اتجاه نظرة الشخص أيضًا ما قد يفكر فيه . إذا كانوا ينظرون إلى الباب، فقد يرغبون في إيقاف المحادثة .

**لاحظ أدلة الموقف:** تكشف الطريقة التي يقف أو يجلس بها الشخص أثناء التواصل الكثير عن اهتمامه بالمحادثة . على سبيل المثال، إذا كانوا واقفين أو جالسين وظهرهم مستقيمًا وأكتافهم متجهة للخلف، فهم يستمعون وينخرطون ويفتحوون على المعلومات أو الأفكار

التي تقدمها. من ناحية أخرى، إذا كان وضعهم سيئاً مع أكتاف مرتفعة أو مرتخية وعمود فقري منحني، فقد يكونون غاضبين أو قلقين أو عصبيين.

**انظر** إلى موضع الذراع. يعد وضع الذراعين طريقة أخرى لمعرفة ما إذا كان الشخص مهتماً. تُظهر الأذرع على الطاولة أو على الجانبين أو أي نمط مفتوح آخر المشاعر الإيجابية للشخص واستعداده لاستيعاب المعلومات. إذا وجدت ذراعين مغلقين أو متقاطعين، فقد يشعر الشخص أو يمر بنوع من المشاعر السلبية.

**اقرأ** وضع الساقين والقدمين. تظهر الطريقة التي يضع بها الشخص أقدامه على الأرض اهتمامه بالمراقب. إذا تم وضع أقدامهم بالتساوي على الأرض، فهذا يعني أنهم منفتحون ومستعدون للاستماع إلى أفكارك. إذا وجدت أرجلهم متقاطعة أو في تشكيل مغلق، فقد يكونون أقل اهتمامًا بالتواصل معك.

**افحص** تعابير الوجه. قد يكون الشخص الذي لديه شفاه مشدودة أو جبين مجعد أو عبوس على وجهه غاضباً أو مرتبباً أو أي عاطفة سلبية أخرى. في مثل هذه الحالة، قد ترغب في التوقف وتأکید ما إذا كان هذا صحيحاً. إذا كنت تتحدث إلى شخص بحاجة مرفوعين بلطف وعضلات وجه مسترخية وابتسامة ناعمة، فهذا يعني عادةً أنه يحب الرسالة التي تنقلها.

### الرد على التواصل غير اللفظي

كن حذراً عند الرد على المراسلات غير اللفظية. في كثير من الأحيان، لا يدرك الناس تعابيرهم غير اللفظية وقد يشعرون بالحرج إذا تم تسليط الضوء عليها. إذا وجدت شخصاً ما يغضب أو مرتبباً أو قلقاً أثناء اتصالاتك، فقم بإعادة توجيه أسلوب الاتصال الخاص بك بناءً على سلوكه. يمكنك ضبط اتصالاتك غير اللفظية لجعلها تشعر براحة أكبر.

إذا كنت تعتقد أنه يمكنك مساعدتهم من خلال طلب تعليقاتهم أثناء المحادثة، فقم بمخاطبتهم بأدب بالطرق التالية:

أعتقد أنك قد تشعر بأنك مثقل بهذه المعلومات. هل لديك أسئلة؟

هل لديك الوقت لمناقشة عمليتنا الجديدة الآن؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فيمكننا الدردشة في وقت آخر.

أخبرني إذا كنت بحاجة إلى بعض الوقت للتفكير في هذا الأمر. أنا متواجد في وقت لاحق بعد ظهر اليوم.

إذا كنت في اجتماع مع مجموعة من الأشخاص، فيمكنك دائماً تحديد موعد للتحدث مع الأفراد على انفراد إذا لاحظت أنهم يبدو غير مستجيبين لرسالتك. كثير من الناس لا يدركون لغة جسدك، وهناك احتمال أن موقفهم ليس استجابة لما تقوله. قد تجد أنه من المفيد أن تسأل ببساطة، "كيف حالك؟"

## كيف يمكنك تحسين لغة جسدك؟

يمكنك اتباع الخطوات أدناه لتحسين تواصلك غير اللفظي:

**خذ** وقتك في الابتسام. يمكن أن تريح الابتسامة من حولك. يبدو مرحبًا ومهذبًا، ويشجع الناس على الاستماع إليك أكثر.

**كن** نشيطًا. ابق دائمًا في صدارة منافسيك. تبدو الوضعية المستقيمة احترافية وتعطي انطباعًا باهتمام الآخرين. إذا كنت منتبهًا وحيويًا، فمن المحتمل أن يراك الآخرون كمصدر إلهام.

**اختبر** لغة جسدك. كتجربة، راقب لغة جسدك لمدة أسبوع. راقب وضعك وتعبيرات وجهك ولغة جسدك أثناء الاجتماعات والعروض التقديمية والتبادلات غير الرسمية. لاحظ كيف يتفاعل الآخرون مع تعابير وجهك وموقفك. يمكن أن تساعدك رؤية كيفية استجابة الآخرين لاتصالاتك غير اللفظية اليومية على إجراء التعديلات حسب الحاجة.

**افهم** كيف تؤثر مشاعرك عليك جسديًا. العواطف لها آثار عقلية وجسدية. المشاعر مثل الإحباط أو الملل أو القوة أو البهجة كلها لها تأثيرات مختلفة على جسمك. على سبيل المثال، قد تلاحظ ضيقًا في المعدة عند القلق. إن إدراك كيفية استجابة جسمك لعواطفك يمكن أن يجعلك خبيرًا في السيطرة عليها وتحسين عرضك الخارجي.

**تصرف** عمدًا. كن يقظًا أثناء استخدام لغة الجسد أو تعابير الوجه عند التواصل مع الآخرين. حاول إعطاء إيماءة إيجابية عندما تكون منيقظًا ومنفتحًا ومقتنعًا في محيطك. إذا كنت قلقًا أو مرتبكًا بشأن جزء من المعلومات، فيمكنك استخدام جبين مجعد كشكل من أشكال لغة الجسد للتأكيد على ما تقوله شفهيًا.

**ابحث** واستخدم طريقة فعالة أخرى للتواصل بطريقة غير لفظية. يمكن أن تساعدك مشاهدة من حولك وكيفية تواصلهم غير لفظيًا في معرفة ما ينجح في بيئة عملك. يمكنك نسخ نموذج لغة الجسد أو تعبيرات الوجه التي تجدها مفيدة لتحسين تواصلك غير اللفظي. على سبيل المثال، عندما ترى شخصًا يهز رأسه للتعبير عن موافقتك، يمكنك أيضًا إيماء رأسك لإظهار موافقتك.

## ما هي صفات المحاور الجيد؟

المتصل الفعال هو الشخص الذي ينقل رسالته بدقة ويتقبل مداخلات الآخرين ويستجيب لها. أولئك الذين يتواصلون أقوىاء يتحدثون بطريقة واضحة ومباشرة، باستخدام لغة يسهل فهمها، عادة ما يكونون حازمين في مشاعرهم ووجهات نظرهم، لكنهم منفتحون أيضًا على اقتراحات الآخرين.

**المساهمة بنشاط في مكان عملهم:** يعتبر التواصل الفعال أمرًا أساسيًا لعمليات المؤسسة، يعرف هؤلاء المحترفون أهداف المؤسسة وهم بارعون في التواصل مع زملائهم، يعرفون أيضًا كيف يستمعون إلى الآخرين ويتخذون التوجيهات حسب الحاجة.

**يثق به الآخرون:** نظرًا لأن المتصلين الفعالين يتحدثون بصدق ويستمعون عن كثب، فهم عادةً من بين أول الأفراد الذين يلجأ إليهم الآخرون للحصول على المشورة، قد يكون من الأسهل التحدث إلى شخص ما بصراحة عندما تعرف أن مداخلتك مهمة.

**التعبير عن أنفسهم بحرية:** الأفراد ذوو مهارات الاتصال الفعال يفهمون أهمية أن يكونوا صريحين مع آرائهم أو أفكارهم خلال المشاريع المهمة في العمل، على سبيل المثال، قد يقول المتصل الفعال عندما يعتقد أن فريقه لديه خطة قوية أو إذا كان هناك شيء يحتاج إلى تعديل. ومع ذلك، فإنهم يتأكدون من أن يظلوا حازمين ومحترمين إذا اختلفوا مع الآخرين.

**لديك أسلوب اتصال خاص به:** جزء من كونك متواصلًا فعالاً هو جعل مداخلتك لا تُنسى على سبيل المثال، عندما تكون اتصالاتك فريدة من نوعها، فمن المرجح أن يتذكر الآخرون أفكارك عندما يحتاجون إلى منظور آخر، يمكن أن يتضمن أسلوبك في الاتصال التصريفات في خطابك، أو وضعية جسدك، بما في ذلك الفكاهة أو القصص الشخصية أو غيرها.

**يمكن أن يجعل الموضوعات المعقدة بسيطة:** عند توصيل الأفكار المعقدة، يعرف المتصلون الفعالون كيفية تقسيم المعلومات بطريقة يمكن لمعظم الناس فهمها.

### كيف تصبح متواصلًا فعالًا

يتطلب كونك متواصلًا فعالًا قدرًا من الممارسة والتفاني، يمكنك تطوير مهارات الاتصال لديك باتباع الخطوات التالية:

**تحديد الغرض الخاص بك** قبل أن يبدأ الاتصال، خذ بعض الوقت لتقييم وفهم الغرض أو القصد من الاتصال بالتفصيل، يساعدك فهم الغرض على التخطيط لاستراتيجيتك للتواصل مسبقًا، قد يكون اتصالك عامًا أو إرشاديًا أو إعلاميًا أو مقنعًا، اعتمادًا على ما يتطلبه الغرض، على سبيل المثال، لإجراء مناقشات مفيدة، يمكنك التفكير في استخدام الحقائق والإحصاءات لتحسين مصداقيتك.

**تحديد جمهورك** قم بتقييم الفئة العمرية والحالة المهنية لجمهورك وتقييم طبيعة التفاعل، للتواصل بطريقة جذابة.

**تطوير استراتيجيات الاتصال** للتواصل بشكل فعال، ضع في اعتبارك تطوير استراتيجيات قبل الفعل وممارسة تنفيذها، يمكنك أيضًا توقع مدخلات الجمهور (مثل الأسئلة والاعتراضات) وإعداد الردود مسبقًا.

**الحفاظ على الوضوح طوال الوقت** قبل التحدث إلى الجمهور، حدد النغمة المناسبة للتواصل على سبيل المثال، إذا كان على المدير أن يمتدح الموظف لنجاحه في مسعى معين، فقد

يتبنى لهجة غير رسمية ويقول، "أحسنت لم تفشل أبدًا في إدهاشي بأدائك." ومع ذلك، إذا اضطر المدير إلى توبيخ الموظف على رداءة جودة عمله، فقد يختار التحدث بشكل أكثر رسمية. للتواصل اللفظي، اضبط مستوى الصوت على مستوى يمكن سماعه تمامًا لجميع أعضاء جمهورك، الامتناع عن تغيير وتيرة حديثك بشكل مفاجئ لزيادة الوضوح.

**كن ودودًا** المتصلون الفعالون ودودون، ويشجعون بنشاط المزيد من التواصل من جمهورهم، تمكين الآخرين من المشاركة في المحادثات وتقديم المدخلات بشكل مريح، اطرح أسئلة لفهم آراء ومواقف الشخص الآخر بوضوح، عندما يشعر الناس أن مدخلاتهم يتم الاعتراف بها وتقديرها، فإنهم يشعرون بمزيد من الثقة في المساهمة في المحادثات، وهذا يحافظ على التواصل جادًا.

### نصائح تساعدك على جعل اتصالاتك أكثر فعالية

إليك نصائح لمساعدتك على التواصل بشكل أكثر فعالية:

**استمع بنشاط** أثناء التواصل، دع المستمع يعرف أنك مهتم بما يقوله، حاول الحفاظ على وضعية نشطة وتجنب التملل وحافظ على التواصل البصري أثناء الاستماع للآخرين، للتعبير عن الاهتمام، يمكنك أيضًا حثهم على التوسع فيما يقولونه أو الخوض في مزيد من التفاصيل.

**استخدم لغة الجسد المناسبة** يمكن أن يشير الحفاظ على وضع مستقيم إلى أنك جزء نشط من المحادثة، يمكنك استخدام الإيماءات وحركات اليد أثناء التحدث، ولكن احذر من أنها لا تشتت انتباه الجمهور، انظر إلى وجوه الناس عندما تخاطبهم، بالنسبة للمجموعات الكبيرة، تأكد من قيامك بمسح أقسام من الجمهور بشكل دوري أثناء التحدث.

**تجنب السرعة المتسرفة أو البطيئة** عندما تتحدث بطريقة مستعجلة، قد يفقد المستمعون التركيز على الكلمات أو العبارات الفردية، قد يواجه جمهورك صعوبة في معالجة المعلومات التي تنقلها، وبالمثل، عندما تتحدث ببطء شديد، يصبح من الصعب الحفاظ على تفاعل المحادثة، حافظ على وتيرة جيدة وثابتة أثناء المحادثات للتأكد من أن المستمعين يمكنهم متابعتك بسهولة.

**تجنب أن تكون عاطفيًا جدًا** من السهل أن تصبح عاطفيًا عندما تتحدث عن أشياء أنت متحمس لها ومع ذلك، للحفاظ على المصداقية، حاول الحفاظ على المحتوى موضوعيًا ومفيدًا والامتناع عن الغضب أو الإحباط أثناء الاتصالات المهنية.

**كن حذرًا من الاستطراد** عندما تتواصل، احترم الاهتمام والوقت اللذين يمنحهما لك المستمعون، حاول أن تكون على دراية بأي انحرافات قد تقوم بها والعودة على الفور إلى نقاط المناقشة الرئيسية، هذا للتأكد من أن جمهورك لا يفقد مسار جوهر الرسالة.

**كن متسقًا** أثناء التواصل، تريد عمومًا أن تكون متسقًا، تجنب مناقضة نفسك في نقاط مختلفة أثناء المحادثة، في حالة حدوث تناقض، يمكنك الاستعانة بجمهورك للتعرف عليه وإعادة تقييم موقفك.

**إعطاء ردود في الوقت المناسب** يمكن للمتصلين الفعالين قراءة الموقف لمعرفة متى يستجيبون، من المهم أن تدع المشاركين الآخرين في المحادثة ينقلون كل أفكارهم قبل أن تعرض أفكارك، يمكن أن يظهر هذا للطرف الآخر أنك تفكر في أفكاره وتحضر الرد المناسب.

**كن منفتحًا على الاقتراحات والطلبات** على الرغم من أن بعض الحزم مطلوب للتواصل الفعال، كن منفتحًا على الاقتراحات والطلبات من الجمهور، هذا يسمح لهم بالمشاركة في المحادثة بشكل أكثر راحة، حاول فهم أوجه القصور في أسلوب الاتصال الخاص بك وتحسينها في المستقبل.

**استخدم لغة مناسبة** تحدد اللغة التي تستخدمها كيف ينظر إليك جمهورك، كقاعدة عامة، حاول أن تجعل اتصالاتك بسيطًا، بحيث يمكن فهمه من قبل جمهور أوسع للاتصالات المهنية، تجنب استخدام العامية.

**ضع في اعتبارك طرح أسئلة متابعة للتأكد من فهمك بشكل صحيح** بعد تغطية جزء أو قسم في محادثتك، اطرح أسئلة على الجمهور للتأكد من فهمهم للرسالة التي تحاول نقلها. شجعهم على طرح الأسئلة إذا كانت لديهم استفسارات حول الأشياء التي تمت مناقشتها.

### مهارات الاتصال القيادي

مهارات الاتصال القيادي هي المهارات الأساسية والقدرات التي تساعد المديرين والمشرفين والقادة على تطوير الروابط بين أعضاء الفريق من خلال تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة تساعد هذه المهارات قادة الفريق على تخصيص المسؤوليات ومشاركة التعليقات وتتبع التقدم والحفاظ على المشاركة وتعزيز التعاون وزيادة الإنتاجية وتعزيز التركيز

يمكن أن تكون حاسمة للمديرين والقادة لتحديد أهداف الفريق، وضمان التواصل المستمر وتحقيق النتائج، لفهم أهمية وغرض مهارات الاتصال القيادي، قد يكون من الضروري مراجعة القدرات والكفاءات المختلفة التي تشكل هذه المهارات.

فيما يلي بعض الأمثلة على مهارات الاتصال القيادي الحيوية:

**الاستماع الفعال**: هو القدرة على التركيز على الاستماع بانتباه وفهم الرسالة والاستجابة بشكل مناسب، قد يكون من الضروري للقادة التأكد من أن أعضاء فريقهم يشعرون بالفهم.

**رواية القصص:** يمكن أن يساعد سرد القصص في بناء الثقة ومساعدة أعضاء الفريق على التواصل، يمكن للقادة استخدام هذه المهارة عند توصيل مقترحات القيمة وتحديد الأهداف وإجراء الدورات التدريبية مع فريقهم.

**المرونة:** يفهم القادة الفعالون أنه ليس كل عضو في الفريق يتواصل بنفس الطريقة ويتكيف وفقًا لذلك، إن المرونة في الاتصال تسمح للقادة باستخدام أنواع ووسائل الاتصال المختلفة بشكل فعال.

**التحفيز:** يمكن أن يكون تحفيز أعضاء الفريق من خلال التواصل ضروريًا للقادة، معرفة ما يحفز أعضاء الفريق المختلفين واستخدام هذه المعرفة بشكل فعال يمكن أن يحسن التواصل والتعاون والمشاركة والكفاءة.

**الانفتاح:** يمكن أن يساعد الانفتاح الذهني القادة على فهم وجهات النظر المختلفة وقبول النقد، يمكن أن يساعدهم ذلك على التواصل بشكل فعال واتخاذ قرارات مستنيرة.

**التعاطف:** إن التعاطف والرحمة يمكن القادة من فهم أعضاء فريقهم والاستجابة لتوقعاتهم بشكل فعال، الشفافية والأصالة جزء لا يتجزأ من بناء الثقة والتعاطف مع أعضاء الفريق.

**التفويض:** إن تخصيص المسؤوليات لأعضاء الفريق وفقًا لخبراتهم ونقاط قوتهم وإبلاغهم بوضوح أمر ضروري للقادة. يمكن أن يساعد التفويض الفعال للواجبات المديرين على تحفيز فرقهم وتحسين الإنتاجية.

**الإيجابية:** التحدث والعمل بإيجابية يمكن أن يشجع أعضاء الفريق على الأداء بشكل أفضل، يمكن أن يساعد أيضًا في رفع الروح المعنوية العامة وتحفيز الفريق.

**الوعي:** الوعي بالموقف والآخرين والذات يمكن أن يساعد القادة على التواصل والاستجابة بشكل فعال، من خلال إدراك نقاط قوتهم وتحيزاتهم وضعفهم، يمكن للقادة أن يكونوا أكثر مصداقية عند التواصل مع الفرق.

**التواصل غير اللفظي:** يمكن أن يساعد التعرف على مهارات الاتصال غير اللفظي، مثل لغة الجسد ورد فعل الوجه وإيماءات اليد، القادة على التواصل بشكل أفضل، يمكن أن يساعدهم أيضًا على زيادة الثقة والإيجابية في تواصلهم.

## بناء مهارات الاتصال:

الاستماع هو أحد أهم جوانب الاتصال الفعال، سيساعدك امتلاك مهارات استماع قوية على معالجة المعلومات المهمة وبناء علاقات شخصية، يمكن أن يساعدك على فهم المهام أو المشاريع وحل النزاعات والتواصل مع الأشخاص في مكان العمل أو غير ذلك، يستخدم الأشخاص العديد من مهارات الاستماع في الحياة اليومية، اعتمادًا على الموقف الذي يعيشون فيه، يمكن أن يساعدك الفهم الجيد لمهارات الاستماع المختلفة على فهم المعلومات

الجديدة ومعالجتها بسرعة وتحسين علاقاتك الشخصية والمهنية سنشرح هنا الأنواع المختلفة للاستماع وكيف يمكنك التدريب على الاستماع الفعال.

## أنواع الاستماع الفعالة

في كثير من الأحيان، قد ينجذب الناس بشكل طبيعي نحو أسلوب استماع أو آخر، ولكن كل من مهارات الاستماع هذه مفيدة، اعتمادًا على الموقف، عندما تكون على دراية بأساليب الاستماع المختلفة هذه، فسوف تجعلك أكثر فاعلية في التواصل وتساعد على منع سوء التواصل، يمكنك أيضًا تحديد الأشخاص الذين غالبًا ما توظفهم واكتشاف أنواع جديدة لتحسين مهارات الاستماع لديك، فيما يلي بعض الأنواع الرئيسية للاستماع الفعال التي قد تواجهها أو تمارسها في مكان العمل:

**الاستماع الشامل** الاستماع الشامل هو الاستماع لتعلم المحتوى. المعروف أيضًا باسم الاستماع للمعلومات، يمكنك الاستماع لفهم واستيعاب المعلومات المقدمة، يشيع استخدام هذا النوع من الاستماع في الحياة اليومية، حيث يمكنك استخدام الاستماع الشامل إلى جانب الإشارات اللفظية لفهم الرسالة التي يتم توصيلها، يتطلب أسلوب الاستماع هذا التركيز والجهد الواعي للفهم

في الاستماع الشامل، يمكنك تمييز النقطة أو الفكرة الرئيسية عن التفاصيل، أثناء حضور عرض تقديمي أو محاضرة، هذه هي أكثر مهارات الاستماع أهمية التي تحتاجها.

عندما يستمع شخصان مختلفان إلى نفس الرسالة، فإنهما يفهمان معناها بشكل مختلف، أحد الأسباب المهمة هو أن الاستماع الشامل ينطوي على مهارات معرفية، حيث قد يفسر الناس ويفهمون معنى الرسالة بناءً على معرفتهم وتوقعاتهم وخبراتهم ولتحسين الاستماع الشامل، عليك العمل على مفرداتك ومهاراتك اللغوية ومعرفتك ومهاراتك المعرفية.

**الاستماع التمييزي** يحدد هذا النوع من الاستماع الاختلاف في النغمات والأصوات، يفسر الإشارات اللفظية لفهم ما يقوله المتحدث حقًا

ستساعدك الفروق الدقيقة في صوتهم على التمييز بين المشاعر التي يمرون بها، الاستماع التمييزي هو نوع أساسي من مهارات الاستماع التي تم تطويرها في وقت مبكر جدًا من الحياة، حيث يتم التعرف على الأصوات المختلفة للكلمات دون فهم معناها. على سبيل المثال، إذا كان عميلك يتحدث بلغة أجنبية تجد صعوبة في فهمها، فيمكنك استخدام مهارات الاستماع التمييزية لفهم ما يحدث إلى حد ما، بناءً على لهجته أو سلوكه أو لغة جسده.

**الاستماع الوجداني** الاستماع الوجداني هو وسيلة للاستماع للحصول على الدعم العاطفي وتحسين الثقة والتفاهم المتبادلين .



الاستماع بتعاطف يعني أنك تضع نفسك في موقف المتحدث، من السمات الرئيسية للاستماع التعاطفي تقديم الدعم والتشجيع بدلاً من النصيحة أو النقد

سيساعدك هذا النوع من الاستماع على التعرف على منظور الشخص بغض النظر عن مدى اختلافه عن وجهة نظرك.

يستخدم المستشارون وغيرهم من المهنيين الاستماع التعاطفي لفهم ومساعدة عملائهم، في هذا النوع من الاستماع، لا تصدر أحكاماً غير ضرورية أو تقدم المشورة؛ بدلاً من ذلك، أنت تشجع المتحدث بلطف على وصف عواطفهم ومشاعرهم وتوضيحها، على سبيل المثال، عندما يعبر العميل عن عدم رضاه عن خدمة صحية ما، يمكنك استخدام التعاطف للتأكد من شعورك في وضعهم وفهم كيف لم يتم تلبية توقعاتهم.

**الاستماع الناقد** الاستماع النقدي هو الاستماع للتدقيق أو تحليل الفكرة التي يتم التعبير عنها، هنا تصدر أحكاماً عقلية بناءً على ما يقوله الشخص الآخر وتقيم مصداقية الرسالة والمتحدث، يتضمن هذا النوع من الاستماع، الاستماع الفعال، وعادة ما يتضمن نوعاً من اتخاذ القرار أو حل المشكلات

عندما تستمع بشكل نقدي، فإنك تفحص الحقائق وتقرن الرسالة المقدمة بالمعرفة التي قد تكون لديك بالفعل حول الموضوع ثم تشكل تفسيرك الخاص له.

أحد العناصر المهمة في الاستماع النقدي هو أن يكون لديك عقل متفتح دون أي أفكار أو قوالب نمطية مسبقة .

سيساعدك هذا على أن تصبح مستمعاً أفضل ويوسع نطاق معرفتك ويحسن مهاراتك في التعامل مع الآخرين، يمكّن هذا النوع من مهارة الاستماع المحترفين من إجراء جلسات عصف ذهني واستراتيجيات النقاش وتطوير حلول جديدة ومبتكرة.

**الاستماع التقديري** الاستماع التقديري هو عندما يبحث المستمع عن معلومات معينة سيقدرها لأنها تلبى احتياجاته أو أهدافه، يمكنك الاستماع بتقدير إلى موسيقى جيدة أو خطاب ملهم لقائد عظيم .

هذا النوع من الاستماع سيجعل المتحدث يشعر بالتقدير . على سبيل المثال، إذا كان زميل في العمل يقدم عرضاً تقديمياً، فيمكنك استخدام التواصل البصري والإيماء لإظهار أنك تستمع باهتمام.

**الاستماع الكامل** يحدث الاستماع الكامل عندما تنتبه جيداً لما يقوله الشخص الآخر، في هذا النوع من الاستماع، تهدف إلى فهم المحتوى الكامل الذي يريد المتحدث نقله

قد يكون هذا نوعاً نشطاً جداً من الاستماع، حيث يمكنك التوقف مؤقتاً للحصول على ملخصات أو إعادة صياغة للتأكد من أن ما فهمته كان صحيحاً .

عند انتهاء المحادثة، ربما توافق أنت والمتحدث على أنك قد فهمت تمامًا محتوى المحادثة، الاستماع الكامل هو مهارة مفيدة يجب امتلاكها عند محاولة فهم محاضرة أو عرض تقديمي.

## أنواع الاستماع غير الفعالة

على غرار الاتصال الفعال، هناك العديد من أنواع الاتصال غير الفعالة أيضًا، يمكنك تجنب هذه الأنواع من خلال فهم ما هي وكيف تعيق التواصل، فيما يلي بعض مهارات الاستماع الأساسية التي تقع ضمن هذه الفئة:

**الاستماع الانتقائي** في الاستماع الانتقائي، تقوم بتصفية الرسالة بسرعة كبيرة، مع التركيز فقط على جوانب معينة، قد يؤثر ذلك على قدرتك على فهم الهدف الكامل للرسالة ويؤدي إلى سوء التواصل، عندما تقوم بتصفية بعض الرسائل، فقد يعزز ذلك تحيزك للاتصالات المستقبلية.

**الاستماع الجزئي** في حالة الاستماع الجزئي، يكون لديك نية للاستماع إلى شخص آخر ولكنك مشتت، قد يشتت انتباهك هاتك أو ضوضاء أو منشغل بأفكار شاردة أو قضايا أخرى، قد تبدأ بالاستماع إلى الرسالة ولكن قد تنجرف، قد يؤثر هذا النوع من الاستماع على قدرة الشخص على الإجابة عن سؤال أو اتباع التعليمات بدقة.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشكلات حرجة، خاصةً عندما ينتقل المتحدث ولا يمكنك التقاط الرسالة، في مثل هذا الموقف، عند مواجهتك، من الأفضل أن تعترف أنك فقدت التدفق واطلب منهم تكرار المحادثة.

**الاستماع المتحيز** الاستماع المتحيز هو نوع من الاستماع عندما يسمع الناس فقط ما يريدون سماعه ويشكلون آراء بناءً على الصورة النمطية التي قد تكون لديهم ضد المتحدث أو الرسالة، قد يسيئون تفسير ما يقوله المتحدث بناءً على تحيزهم.

**الاستماع الكاذب** في حالة الاستماع الخاطئ، أنت تتظاهر بالاستماع إلى الشخص الآخر ولكنك لا تستمع حقًا إلى الرسالة أو تفهمها، قد يتظاهر هؤلاء المستمعون بالاستماع بمساعدة الإيماءات المناسبة مثل الابتسام والإيماء، سيؤثر هذا النوع من الاستماع بلا شك على قدرتك على أن تكون فعالاً في وظيفتك.

## ما هي أهمية مهارات الاستماع الفعال؟

تلعب مهارات الاستماع دورًا مهمًا في التواصل الفعال على كل مستوى تنظيمي. من الضروري أن تكون على دراية بنوع الاستماع المطلوب في كل موقف، تلعب مهارات الاستماع الجيد دورًا مهمًا في التواصل الفعال، إنه يعزز فهم أفضل للناس، ويعزز العلاقة ويقلل من النزاعات لذلك، من الضروري التركيز على تحسين مهارات الاستماع لديك

لتكون موظفًا وزميلًا أكثر فاعلية وفيما يلي بعض الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى تحسين مهارات الاستماع لديك:

**سيساعدك** امتلاك مهارات استماع جيدة على فهم رسالة الشخص ومنظوره بشكل كامل.

**يساعدك** على التواصل مع الناس على الفور لأن معظم الناس يحبون المستمع المتعاطف.

**تعتبر** مهارات الاستماع القوية أمرًا بالغ الأهمية عند التواصل والتواصل مع زملائك في العمل وخاصة عندما تحاول كسب العملاء، يساعد في بناء علاقات شخصية ومهنية أعمق.

**الاستماع** الجيد مطلوب لضمان رضا العملاء وتحسين الإنتاجية.

**من** غير المرجح أن ترتكب أخطاء عندما تستمع وتفهم المعلومات الضرورية.

**يؤدي** الاستماع إلى المزيد من العصف الذهني ومشاركة المعلومات، مما يؤدي إلى عمل أكثر إبداعًا وابتكارًا.

**يمكن** للمستمع النشط حل النزاع الذي ينشأ من سوء التواصل.

### مبادئ للتواصل

لأن الاتصال هو تبادل المعلومات أو الأفكار بين فرد أو مجموعة إلى أخرى، يصبح الاتصال ساريًا فقط عندما يتم استلام الرسالة التي تم تسليمها وفهمها بنفس الطريقة التي قصدتها المتحدث، إن التواصل الواضح والفعال سيعزز بلا شك الإنتاجية ويبنى علاقات قوية، تعد مبادئ التواصل عبارة عن قائمة تحقق يمكن استخدامها لضمان توصيل رسالتك بالشكل الصحيح والفعال.

مبادئ التواصل هي قائمة بالاستراتيجيات والمبادئ التي تساعدك على تطوير مهارات تواصل جيدة .

يعد التواصل الفعال في المؤسسة أمرًا ضروريًا للأسباب التالية:

حل المشاكل، كسر الحواجز وزيادة الإنتاجية، حل الخلافات، بناء العلاقات، تحفيز الزملاء والموظفين، إحداث تغييرات إيجابية

يمكن أن يؤدي اتباع المبادئ الأساسية السبعة للتواصل إلى جعل اتصالات عملك أكثر فعالية واحترافية. وينطبق على جميع أنواع الاتصال سواء كانت شفوية أو كتابية أو بصرية أو غير لفظية وفيما يلي العناصر السبعة للتواصل:

**مختصرًا** الرسائل المختصرة جيدة الصياغة سيكون لها تأثير أكبر على المستمعين وتوفر الوقت، يُنصح باستخدام أقل عدد ممكن من الكلمات لتوضيح وجهة نظرك، التفاصيل المفرطة يمكن أن تجعل جمهورك غير قادر على الاحتفاظ والتذكر، خاصة إذا كان الموضوع جديدًا بالنسبة لهم .

هذا مهم بشكل خاص عند كتابة مقترحات المشاريع أو المذكرات أو تقارير البحث، عندما تكون الرسالة موجزة، فإنها تكون أكثر جاذبية للجمهور المستهدف ( جميع عمال المؤسسة الصحية / أطباء أخصائيون/ أطباء عامون/ طواقم شبه طبية/ عمال مهنيين/ اداريون... ) ومفهومة، ضع النقاط التالية في الاعتبار عند تقديم اتصال موجز:

تأكد من أن موضوع الموضوع يتم توصيله بشكل فعال من خلال إبراز النقاط الرئيسية.

احذف كل ما هو غير ضروري للنقاط الرئيسية للموضوع.

تجنب الجمل أو النقاط المتكررة.

أزل العبارات والكلمات غير الضرورية مثل "في الواقع" أو "كما تعلم."

افتراض أن الموضوع جديد على المستمعين.

كونك موجزا سيجعل رسالتك الرئيسية أكثر فعالية ولا تنسى.

**مكتمل** يكتمل الاتصال فقط عندما يتم تزويد المتلقي بمعلومات كاملة أو حقائق تسمح له بالرد أو التقييم بشكل صحيح، زود جمهورك بجميع التفاصيل التي يحتاجونها لاتخاذ قرار مستنير أو اتخاذ إجراء.

إذا كان الموضوع معقدًا ويستخدم المصطلحات التقنية، هناك خطر أكبر لسوء الفهم، في هذه الحالات، من الأفضل أن تكون كاملاً بدلاً من الإيجاز، قد يؤدي حذف أي تفاصيل إلى تغيير فهم المستمع للقضية.

عندما لا تكون متأكدًا من تضمين معلومات معينة، ضع في اعتبارك ما إذا كنت لا تعرف أن التفاصيل المعنية ستؤثر أو تغير فهمك للقضية، أفضل طريقة لضمان اكتمال رسالتك هي جعل بعض المتطوعين يستمعون إلى العرض التقديمي مسبقًا ثم اختبارهم لتحديد ما إذا كانوا على دراية بالتفاصيل المهمة، يمكنك تعديل رسالتك لجعلها أكثر اكتمالاً بناءً على ردهم.

**متماسك** للتواصل الجيد، يجب أن تتبع الرسالة بنية منطقية. يجب أن تكون جميع أفكارك مرتبطة جيدًا وذات صلة بالنقطة الحرجة. يُعرف هذا بالتماسك. سيضمن تنظيم رسالتك منطقيًا من البيانات التمهيديّة إلى الخاتمة أن الرسالة متماسكة. عندما تتدفق الأفكار في رسالتك بدقة من طرف إلى آخر في تسلسل مناسب، يصبح من السهل متابعة الرسالة العامة واسترجاعها.

ضع في اعتبارك تخصيص كلامك واختيار الكلمات بناءً على تجارب الجمهور وأسلوب حياته كلما أمكن ذلك. على سبيل المثال، عند التحدث إلى مجموعة من المتدربين في مؤسستك، سيكون من الأفضل استخدام المصطلحات غير الفنية دون تعقيدات. وبالمثل، فإن

الجماهير التي تنتمي إلى فئات عمرية وخلفيات وبيئات مختلفة قد تستجيب بشكل أفضل للتفاصيل التي تعكس تجاربهم وأنماط حياتهم.

**وضوح** الوضوح في التواصل يعني تجنب المفردات والمصطلحات غير الضرورية والمربكة أو المفصلة. يجب أن تحتوي الرسالة الواضحة بشكل مثالي على جمل قصيرة وبسيطة وطلاقة. يتعلق الأمر برعاية المستمعين والتأكد من فهمهم لاتصالاتك. على سبيل المثال، من الضروري أن يكون لديك الوضوح في التواصل عند إرشاد الموظفين حول العمليات أو الإجراءات الجديدة المعقدة. فيما يلي بعض الطرق لتحسين الوضوح:

الحد من استخدام المصطلحات أو حذفها تمامًا.

اسأل نفسك عن الغرض من الرسالة وتأكد من إبراز النقاط الأساسية فقط.

أعط أهمية لفكرة واحدة في كل مرة لتجنب الالتباس.

احذف الصيغ العامة والمختصرة.

استخدم الصوت النشط.

افتراض أن المادة جديدة على المستمع.

تأكد من أن الجمل قصيرة لتجنب إرباك الجمهور.

تجنب الكلام السريع أو الغمغمة عند تقديم عرض تقديمي. تحدث بشكل أبطأ حتى يفهمك المستمع بوضوح.

**مهذب** يتطلب إيصال رسالة مهذبة التفكير من وجهة نظر الجمهور. اعترف بجمهورك بأن تكون مهذبًا ومحترمًا في جميع الأوقات. الامتناع عن التحيزات عند التواصل مع مجموعة من الناس. النقاط الرئيسية التي يجب مراعاتها في التواصل اللطيف هي:

تأكد من الحفاظ على التواصل البصري عند التواصل.

أظهر الاحترام والصدق عند التحدث إلى جمهورك.

لا تضع افتراضات حول المستمعين.

أظهر دائمًا تقديرك لوقت واهتمام جمهورك.

استخدم نبرة ودية ومحادثة.

تأكد من أن الرسالة إيجابية وغير متحيزة.

استخدم تنسيقًا احترافيًا مناسبًا، خاصةً للتواصل الكتابي.

الهدف الأهم هو أن تقبل من قبل جمهورك .قم بتوليد اهتمام كبير بالموضوع من خلال التواصل معهم على مستواهم .لجذب انتباههم دون طلب ذلك، يمكنك إشراك جمهورك بقصص مضحكة يمكنهم الارتباط بها .ومع ذلك، فمن الضروري الاحتفاظ بحكاياتك المتعلقة بالموضوع .إن استخدام نبرة محادثة يدعو الجمهور إلى الاستماع بنشاط .من ناحية أخرى ، فإن استخدام المصطلحات الملموسة واختيار الكلمات يذكرهم بأنه عرض تقديمي وليس مناقشة.

المفتاح هو فهم جمهورك وتكييف رسالتك لتناسبهم على أفضل وجه .على سبيل المثال، عند مخاطبة الموظفين المبتدئين، لا تستخدم المصطلحات الفنية المتخصصة، ولكن يمكنك استخدامها عند تقديم عرض تقديمي أكاديمي.

**الدقة** تكون الرسالة ملموسة عندما تدعمها الحقائق والأرقام والأمثلة الواقعية .التواصل الملموس ليس غامضًا أو عامًا ولكنه واقعي وذو صلة .كلما كان خطابك مباشرًا، كان إلقاءك أكثر فاعلية .هذه الخصوصية في اللغة مهمة للتواصل الفعال والمهني .فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يجب تذكرها للتحقق من دقة رسالتك:

كن دقيقًا في عرض الحقائق والأرقام.

استخدم الصوت النشط أكثر من المبني للمجهول .على سبيل المثال، بدلاً من "يتم عرضه بالأرقام"، يمكنك استخدام "يوضح الشكل".

استخدم أفعال العمل لجعل فكرتك واضحة وقوية.

اختر كلمات حية لبناء الصورة بدلاً من الصفات والظروف العامة .على سبيل المثال، كلمة "العدو" أكثر واقعية من "الجري السريع".

**صحيح** من الضروري التأكد من أن اتصالك صحيح من الناحية الواقعية والنحوية .تأكد من أن اتصالك دقيق عن طريق التحقق مرة أخرى من جميع الحقائق والأرقام .بعض النقاط التي يجب مراعاتها هي:

يُنصح بمراجعة وتصحيح مستنداتك المكتوبة بواسطة مدقق لغوي ذي خبرة، إن أمكن.

تأكد من أن الحقائق والأرقام المستخدمة في الرسالة دقيقة ودقيقة.

استخدم اللغة الصحيحة والمناسبة في الرسالة.

أكمل المسودة الأولية من البداية حتى النهاية قبل تحرير محتواها.

اقرأ عملك بالكامل من البداية إلى النهاية للتأكد من خلو الرسالة من الأخطاء.

استخدم أدوات عبر الإنترنت مثل قاموس المرادفات والقواميس العكسية للتدقيق الإملائي وتوفير الاستخدام المناسب للمصطلحات. هناك العديد من الأدوات المجانية عبر الإنترنت التي يمكن أن تساعد في القواعد النحوية والتدقيق الإملائي.

## تقديم الملاحظات

نظام ملاحظات الموظف الفعال هو النظام الذي يساعد في الحفاظ على كفاءة أعضاء المؤسسة وموجهة نحو النمو والوعي الذاتي. عادة ما يتحمل المديرون وقادة الفريق والموظفون الآخرون ربيعو المستوى مسؤولة تقديم الملاحظات لأعضاء فريقهم والموظفين المبتدئين الآخرين. من الأهمية بمكان أن يعرف هؤلاء القادة والمديرون كيفية تقديم الملاحظات لأنه عندما يتم تقديمها بالطريقة الصحيحة، يمكن أن تسفر عن نتائج رائعة في تحسين عمل المنظمة سنناقش هنا أهمية تقديم الملاحظات وشرح نقاط قد ترغب في أخذها في الاعتبار عند تقديم الملاحظات.

## أهمية معرفة كيفية تقديم الملاحظات

معرفة كيفية تقديم الملاحظات لها فوائد شاملة داخل المؤسسة. سواء كان ذلك من مدير إلى موظف أو بين أعضاء الفريق والزملاء على نفس المستوى، يمكن لنظام جيد للتعليقات أن يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية أي فرد والمؤسسة ككل. يمكن أن يحدث تغييرًا إيجابيًا في طريقة عمل الأشخاص ومساعدتهم على التحسن. إن معرفة كيفية تقديم ملاحظات فعالة في مكان العمل له المزايا التالية:

يساعد في تحديد وتصحيح الأخطاء

يعزز الدافع للقيام بعمل أفضل

يزيد من كفاءة الأداء

يوفر نطاقًا مستمرًا للتعلم

قد يساعد في ضمان علاقة أفضل بين الزملاء

يساعد في التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي

يساعد على تحسين جودة العمل

وفيما يلي بعض النقاط التي قد ترغب في التفكير فيها قبل تقديم الملاحظات وأثناءها وبعدها:

**احصل على الموافقة قبل إبداء الرأي** قد تبدو التعليقات، عند تقديمها بدون إذن أو إشعار مسبق، بمثابة نصيحة غير مرحب بها. إذا كان هذا هو الحال، فقد يكون متلقي الملاحظات غير مستعد عقليًا أو حتى مندهشًا. هذا هو السبب في أنه من الضروري التأكد من أن الشخص الذي تنصحه يتقبل ملاحظتك.

إذا كنت تعتقد أن أحد أعضاء الفريق يمكن أن يتحسن من بعض النصائح، فأخبرهم أن لديك بعض الملاحظات واسألهم عما إذا كانوا يريدون الاستماع إليها. تابع الملاحظات فقط عندما يقولون "نعم". إذا كنت في منصب أعلى وترغب في تقديم ملاحظات إلى أحد المرؤوسين، فأخبرهم أثناء الإعداد أنه يمكنهم توقع تعليقات منك. هذا يساعدهم على الاستعداد عقليًا وتقبل نصيحتك.

**استعد قبل أن تتكلم** أثناء تقديم الملاحظات، تأكد من أن تكون حساسًا ودقيقًا. هناك العديد من الأشياء التي يجب وضعها في الاعتبار، مثل النقاط المهمة في السياق ونبرة التسليم والحلول أو الاقتراحات القابلة للتطبيق. من الأفضل تحضير محتوى التعليقات مسبقًا. يمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

لاحظ القضايا الأساسية

تنظيمها حسب الأولوية

فكر في طرق يمكنك من خلالها التعبير عنها بطريقة تعاطفيه وحازمة

فكر في حلول لمساعدة المتلقي على تصحيح المشكلات

**قدم ملاحظتك في أقرب وقت ممكن** يمكن أن يساعد تقديم التعليقات فور ظهور المشكلة في ضمان حلها بسرعة. إذا انتظرت اجتماعًا ربع سنويًا أو جلسة فردية شهرية، فقد تنسى معلومات مهمة أو ترهق الموظف بالكثير من التعليقات دفعة واحدة. قد يكون الموظف قد كرر نفس الخطأ عدة مرات إذا لم يتم تصحيحه في المرة الأولى. هذا هو السبب في أنه من الأفضل دائمًا تقديم الملاحظات في أسرع وقت ممكن لتصحيح الخطأ في البداية.

يضمن تقديم الملاحظات بشكل متكرر أن الموظفين مرتاحون لنظام التغذية الراجعة. ردود الفعل النادرة وغير المتوقعة قد تجعل الموظفين يظهرون مشاعر قوية. قد يصابون أيضًا بالقلق أو عدم تقبل الاقتراحات. كلما كانت ردود الأفعال طبيعية، زادت راحة الجميع.

**التعرف على سبب إبداء الرأي** قدم ملاحظات بهدف محدد في الاعتبار. عندما تكون واضحًا بشأن ما تنوي تحقيقه من خلال تقديم النصيحة، يمكنك توجيه المحادثة في هذا الاتجاه. هذا يؤكد أن الشخص الآخر يعرف بالضبط ما هي التحسينات التي تريد رؤيتها منه. يساعد الوضوح فيما يتعلق بالدوافع الخاصة بك في التحقق من كلماتك ونبرة الملاحظات. إذا كنت تعلم أن هدفك هو تحسين الأداء أو ضمان بيئة عمل أكثر صحة، فمن المرجح أن تستخدم نهجًا إيجابيًا وداعمًا بدلاً من نهج حاسم.

**كن محددًا بشأن نصيحتك** عندما تقدم ملاحظات، اذكر الحقائق الثابتة التي لا يمكن إنكارها. إذا استخدمت مصطلحات غامضة، يمكن أن يختلط الأمر على الشخص الآخر. قد يسيئون فهم تعليقاتك، مما قد يؤدي إلى نتائج معاكسة لما كنت تقصده. للحصول على أفضل



النتائج، اشرح ما الذي دفعك إلى تقديم ملاحظات لهم، و اشرح لهم كيف يمكنهم تصحيح الأمور.

**تقديم النقد البناء** يشير تقديم النقد البناء إلى إعطاء ملاحظات قابلة للتنفيذ. هذا يعني أنك تقدم حلاً محتملاً للمشكلة أثناء تقديم الملاحظات. النقد البناء هو نهج ودي وإيجابي يساعد على محو التوتر. هذا النوع من التعليقات فعال للغاية لأنه يساعد الموظف على معرفة ما يجب فعله والشعور بالتقدير.

**التركيز على أفعالهم وسلوكهم** أفضل طريقة لتجنب الحديث عن الأمور الشخصية هي التركيز فقط على سلوك الشخص الآخر بدلاً من شخصيته أو سماته. يمكنك التعليق بشكل موضوعي على عامل أو إجراء ملموس. ركز على ما يفعلونه بدلاً من ما يشبهونه. يمكنك شرح تأثير سلوكهم لتحفيزهم على التحسين وليس الإساءة إليهم.

**اجعلها محايدة** التعليقات هي تبادل محترم للأفكار وليس محاضرة من جانب واحد. لمحاكاة هذا الفكر أثناء تقديم الملاحظات ، تدرب على الاستماع الفعال واطلب رأي الشخص الآخر. يمكنك دعوة الأسئلة والاقتراحات من المتلقي. قد يجعل هذا الموظف أو الزميل يشعر بالفهم والمشاركة.

**قدر بقدر ما تنتقد** من الأسهل قبول التعليقات النقدية إذا كانت متوازنة جيداً مع العناصر الإيجابية. عندما تقر بجهود المتلقي، فإنهم يشعرون بمزيد من الحماس تجاه تصحيح الأخطاء. إذا كانت التعليقات تحتوي على عناصر سلبية فقط، فيمكن أن تضعف معنوياتهم ويمكن أن تضر بثقتهم. لتجنب ذلك، قم بتضمين بعض النقاط التي تشعر فيها أنهم قاموا بعمل جيد. قد يشجعهم هذا على القيام بعمل أفضل في المرة القادمة. يمكنك إضافته إما بعد النصيحة الهامة أو قبلها.

**حافظ على الخصوصية** من الأفضل أن تظل التعليقات بينك وبين المستلم. قد يؤدي انتقاد أو حتى تقدير أي شخص علناً إلى إحراجهم، حيث قد يكره بعض الأفراد مثل هذا الاهتمام العام. يُظهر تقديم الملاحظات بشكل علني نقاط قوتهم وضعفهم للآخرين، مما قد يمثل مشكلة لبعض الأشخاص. لاحترام خصوصيتهم، يمكنك الاتصال بهم في مكتبك وإجراء محادثة فردية معهم. يمكنك أيضاً تقديم ملاحظتك عبر مكالمة هاتفية أو عبر البريد الإلكتروني أو من خلال شكل من أشكال الاتصال الكتابي وتذكر ان النصيحة امام الملأ فضيحة.

### مشاكل الاتصال:

قلنا ان الاتصال يعد مهارة أساسية في مكان العمل، حيث يتحدث المحترفون غالباً مع زملائهم وعمالهم أثناء عملهم لتحقيق أهدافهم. مع هذا التعاون المستمر، قد تنشأ أحياناً

مشاكل يعمل المديرون والموظفون على حلها. يمكن أن يساعدك التعرف على هذه المشكلات المحتملة في تحديد سبب حدوثها وكيف يمكنك حلها

## ما هي مشاكل الاتصال؟

مشاكل الاتصال هي القضايا التي توجد بين شخصين أو أكثر تؤدي إلى سوء الفهم. قد توجد هذه بسبب عدم الوضوح أو عدم اليقين من شخص واحد. يمكن أن تكون هذه المشاكل مشاكل نشطة، مثل الجدل بين الناس، أو مشاكل سلبية حيث قد لا يعرف شخص ما أن هناك مشكلة.

يمكن أن تختلف المشاكل المتعلقة بالاتصالات بناءً على المؤسسة والأطراف التي تتواصل مع بعضها البعض. على سبيل المثال، يمكن أن تختلف مشكلات الاتصال بين الموظفين عن تلك بين الموظف والعميل. فيما يلي المشكلات الشائعة المتعلقة بالتواصل التي قد تراها في مكان العمل:

**الاختلافات الثقافية** غالبًا ما تكون أماكن العمل الحديثة متنوعة، لا سيما المؤسسات المتعاقدة مع بعثات طبية اجنبية، من أجل التماسك والعمل الجماعي الناجح، يمكن للمديرين ابتكار حلول جديدة وجذابة لجمع الأفراد من خلفيات مختلفة معًا. حاول تنفيذ أنشطة بناء الفريق وتنظيم كل فريق بأفراد لا يعملون عادةً معًا وأولئك الذين لديهم خلفيات ثقافية مختلفة. اعمل على التأكد من أن الأفكار والعناصر والأشياء الأخرى غير الأساسية داخل مكان العمل شاملة ثقافيًا. تأكد من أن جميع أعضاء الفريق يفكرون بنشاط في هذه الاختلافات أيضًا.

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك استضافة جلسة تدريبية حول الاختلافات الثقافية. هذا يتوقف الموظفين حول كيفية أن يكونوا أكثر حساسية للاختلافات الثقافية في مكان العمل بخلاف السلوك

**سلوك** يمكن أن يكون الموقف عاملاً رئيسيًا في التواصل، حيث يختبر الناس أحداثًا ولحظات مختلفة في مكان العمل بشكل مختلف. على سبيل المثال، قد يقاوم بعض الموظفين التغيير، لذلك عندما يؤدي مهمة جديدة أو يستخدمون أداة جديدة، قد يستجيبون بشكل سلبي. ضع في اعتبارك الاستماع إلى مشكلات الآخرين باهتمام حقيقي لإظهار أنك تدرك صحة عواطفهم وأنت تهتم بمخاوفهم.

يمكن للناس أيضًا أن يتمتعوا بتجارب فريدة خارج مكان العمل يمكن أن تؤثر على حالتهم المزاجية. على سبيل المثال، قد يعاني شخص ما من ضغوط إضافية من نقل المواقع التي تجعله يغير مواقفه. يمكن أن يساعد التعاطف مع الآخرين ومراعاة مزاجهم في الحفاظ على

بيئة عمل إيجابية. إذا لاحظت تغييرًا في موقفك، يمكنك التفكير في كتابة مشاعرك لفهمها بشكل أفضل أو تجربة تقنيات الاسترخاء، مثل المشي أو التأمل.

**عدم وجود الحافز** يمكن أن يسبب نقص الحافز مشاكل في التواصل. على سبيل المثال، إذا شعر شخص ما بالإرهاق، فقد تقل احتمالية إبلاغه بحالة مشاريعه أو مشاركته أنه يحتاج إلى المساعدة. ضع في اعتبارك مراقبة إنتاجيتك أو إنتاجية فريقك إذا كنت مديرًا. إذا رأيت أي تغييرات، فيمكنك التواصل معهم بشأن ما تراه وسؤالهم عما إذا كانوا بحاجة إلى المساعدة مع أي شخص. إذا شعرت بنقص شخصي في الدافع، فيمكنك التفكير في أخذ قسط من الراحة أو تجربة مهام مختلفة للمساعدة في تجديد نشاطك وتحفيزك على إكمال المهام.

يمكن أن يحفزك أيضًا تتبع إكمال المهام للمهام الصغيرة، حيث يمكنك الشعور بالإنجاز أثناء العمل في المهام. يمكنك تدوينها لتتبعها بشكل أفضل وشطبها من القائمة عند إكمالها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين اتصالاتك أيضًا، حيث يمكنك مشاركة تقدمك بسهولة مع المديرين أو غيرهم من المهنيين.

**مهارات الأصغاء** تتيح لك مهارات الاستماع أن تفهم بشكل أفضل أو تتعاطف مع ما قاله شخص ما بدلاً من مجرد سماعه. ضع في اعتبارك التأكيد على أهمية الاستماع الفعال في جميع أنحاء المنظمة. إذا لزم الأمر، يمكنك استضافة ورشة عمل يتعلم فيها الموظفون المزيد حول أهمية الاستماع وكيفية تحسين مهارات الاستماع لديهم.

**جودة الاتصال الكتابي** تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من طرق الاتصال والوسائط لنقل الرسائل. تشمل الأمثلة الرسائل الإخبارية ورسائل البريد الإلكتروني وبرامج الشركات. تأكد من أن نسختك مكتوبة بشكل جيد وخالية من الأخطاء النحوية. اسمح لأعضاء الفريق الآخرين بقراءة جميع المراسلات المكتوبة المهمة قبل إرسالها. السماح للآخرين بفحص عملك يزيد من فرص العثور على أصغر الأخطاء وتصحيحها.

**أدوات الاتصال المناسبة** اعتمادًا على الرسالة، غالبًا ما يكون الاتصال الشخصي أكثر فعالية من الاتصال عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني. يعد فهم متى يجب استخدام طرق الاتصال المختلفة هذه أمرًا ضروريًا لنجاح الاتصال العام للمؤسسة. يعمل البريد الإلكتروني بشكل أفضل مع المعلومات غير الحساسة. غالبًا ما تكون مكالمات الفيديو أكثر فاعلية في التعامل مع موقف معقد تسبب بالفعل في انتشار المعلومات الخاطئة. عند تقديم معلومات حساسة، اختر نهجًا شخصيًا ضمن بيئة خاصة، مثل المكتب.

**المبالغة** بينما تعمل الشفافية جيدًا لمعظم المؤسسات، فإن مفهوم الإفراط في المشاركة مهم للمراقبة. يؤدي الإفراط في المشاركة إلى القيل والقال أو تبادل معلومات حساسة أو غير ملائمة. ضع في اعتبارك الحاجة إلى السرية وأهميتها في مكان العمل. على سبيل المثال، عقد اجتماعات بشأن المعلومات الحساسة داخل مكتب خاص وآمن، والامتناع عن تضمين المعلومات السرية في البريد الإلكتروني وتثبيط النميمة أو غيرها من الاتصالات غير الملائمة حسب الضرورة.

**محادثات صعبة** قد يكون من المهم أيضًا أن تفهم أنه في بعض الأحيان يمكنك توقع محادثات صعبة في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا كان أحد أعضاء الفريق يفقد أهداف أدائه، فقد يختار بعض الأشخاص تجاهلها ويأملون في تحسينها. قد يبدو إجراء هذه المحادثات الصعبة أمرًا مخيفًا، لكنها قد تؤدي إلى نتائج إيجابية. يُظهر هذا للفرق وزملائك أنك تهتم بهم لتحسين أو تحسين علاقتك للعمل معًا بشكل أكثر فعالية.

## الاتصال الوظيفي

تكلّمنا سابقًا أن التواصل الفعال مهم لنجاح الفريق والفرد في مكان العمل. يمكن أن يساعدك على تجنب سوء الفهم، وبناء علاقات جيدة مع زملائك، وترسيخ نفسك كعضو حيوي في الفريق من خلال الوضوح في اتصالاتك في العمل. كما هو الحال مع أي مهارة، يمكن أن تساعدك الممارسة المستمرة على تحسين قدرات الاتصال لديك.

## ما هو اتصال الموظف؟

إذا كنت تتطلع إلى بناء علاقات مهنية أقوى، فقد ترغب في معرفة إجابة السؤال، "ما هو التواصل مع الموظف؟" التواصل بين الموظفين هو تبادل المعلومات والأفكار والعواطف بين الموظفين والإدارة. يمكن أن يتم ذلك شفهيًا أو إلكترونيًا عبر مجموعة متنوعة من المنصات، بما في ذلك الشبكات الداخلية وتطبيقات الهاتف المحمول والأدوات التعاونية. يمكن أن يكون تحديد طريقة الاتصال الأفضل لمؤسسة ما مفيدًا. من خلال التواصل الجيد، يمكن للمديرين توجيه الموظفين بشكل أكثر فعالية. قد يؤدي التنفيذ الفعال لاستراتيجية اتصال الموظف إلى جعلها أكثر نجاحًا.

## ما هي الأنواع المختلفة لتواصل الموظفين؟

هناك العديد من الطرق المختلفة للتواصل. كل طريقة لها مزايا فريدة في مكان العمل. مع تحسن قدرات الاتصال لديك، يمكنك اكتشاف أشكال الاتصال المناسبة لظروف مختلفة. بعض طرق الاتصال الأكثر شيوعًا هي:

**التواصل اللفظي** التواصل اللفظي هو تبادل المعلومات من خلال اللغة المنطوقة. التواصل اللفظي ضروري لجميع تفاعلاتنا الاجتماعية اليومية تقريبًا، بما في ذلك الاجتماعات والعروض التقديمية والمناقشات. يمكنك إظهار ثقافتك ومعرفتك بالموضوع الذي تناقشه من خلال التواصل اللفظي الجيد.

**التواصل غير اللفظي** التواصل غير اللفظي هو تبادل المعلومات من خلال الإشارات، مثل الإيماءات وتعبيرات الوجه. يمكن أن تكون هذه الإشارات بنفس أهمية الكلمات في التواصل الفعال مع الموظف. يمكن للإشارات غير اللفظية أن تكشف عن النوايا الحقيقية ومشاعر الآخرين بغض النظر عما يقولون.

**التواصل الكتابي** الاتصال الكتابي هو أي شكل من أشكال الاتصال يستخدم الكلمة المكتوبة. الاتصال الكتابي ضروري للعديد من اللقاءات المختلفة، بما في ذلك الرسائل ورسائل البريد الإلكتروني والعروض التقديمية والمقترحات. يمكنك تحسين قدرات الاتصال الكتابي لديك للحفاظ على علاقات عمل إيجابية. على سبيل المثال، يمكن أن يساعد البريد الإلكتروني المختصر والمكتوب جيدًا في إعلام زملائك بكيفية إدارة المهام إذا كنت بعيدًا.

**التواصل البصري** التواصل المرئي هو تبادل الأفكار من خلال الوسائط المرئية. الصور والأفلام والرسوم البيانية هي أمثلة قليلة. يمكن أن يكون الاتصال المرئي فعالاً في توصيل المعلومات التي قد يصعب على الآخرين فهمها. قد يساعد العرض التقديمي، على سبيل المثال، في نقل البيانات وأهميتها بإيجاز أثناء تقديم نتائج عدة أسابيع من البحث.

### ماذا يمكنك أن تفعل لتنمية قدراتك على التواصل؟

يمكنك اتباع الخطوات أدناه لتحسين مهارات الاتصال الخاصة بك في العمل:

**استخدم تقنيات الاستماع النشط** الاستماع الفعال هو القدرة على الانتباه إلى المتحدث وفهم رسالته والرد بشكل مناسب. يستلزم الاستماع الفعال التفاعل مع الشخص الآخر في المحادثة، على عكس الاستماع السلبي، والذي هو أساساً السمع دون فهم أو استجابة. يمكن أن يساعدك هذا النوع من الاستماع على تنمية الثقة مع أعضاء فريقك حيث يمكنك فهم وجهات نظرهم بشكل أفضل وتسهيل المزيد من الحوارات ذات المغزى. يمكنه أيضاً أن يجعل التعاون أبسط، مما يمكن أن يحسن جودة العمل الذي تقوم بإنشائه.

**شرح النص** من خلال جعل الشخص الآخر يكرر ما قاله ويسألك عما إذا كنت قد فهمته بشكل صحيح، يمكنك التأكد من أن اتصالك واضح. يوضح هذا أنك تهتم وتحاول فهم ما يقوله الشخص الآخر، مما قد يعزز الصداقة الحميمة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يوفر للشخص الذي تتحدث معه الفرصة لتوضيح ما قاله. على سبيل المثال، إذا كنت تتحدث أنت وزميلك عن عرض ما، فيمكنك إعادة صياغته على أنه "ما أسمعته هو أن التصميم الحالي يصعب قراءته. هل هذا صحيح؟"

**اطرح أسئلة مفتوحة** في كثير من الحالات، يمكن أن تساعدك الأسئلة المفتوحة على تعلم أكثر بكثير من مجرد سؤال تقليدي بنعم أو لا. إذا طلبت من الشخص الآخر أن يشرح بالتفصيل شيئاً قاله بالفعل، فقد يمكّنه السؤال المفتوح من الكشف عن معلومات جديدة. إذا اقترح أحد الزملاء، على سبيل المثال، أن اجتماعاتك الأسبوعية يمكن أن تكون أكثر فعالية، فقد تستفسر عما يمكن لفريقك المساهمة فيه.

**أظهر التعاطف** تعتبر مراعاة وجهة نظر الشخص الآخر ومحاولة فهم استجابته لقضية ما طريقة فعالة لتحسين مهارات الاتصال. يمكنك كسب ثقتهم وتسهيل تعاون الفريق في المستقبل من خلال إظهار اهتمامك باحتياجاتهم. على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: أنا آسف

لأنك تواجه هذه المشكلة. كيف يمكنني المساعدة؟ أو هذا يبدو صعبًا. هل يمكنني فعل أي شيء للمساعدة؟

**اطلب ردود الفعل** يمكن أن تكون التعليقات الحقيقية طريقة رائعة أخرى للتحسين. قد ترغب في أن تسأل زملائك عن رأيهم في قدرات الاتصال الخاصة بك ودمج اقتراحاتهم في اقتراحاتك الخاصة. قد يكون من الصعب عليك التعرف على العديد من الأشياء بمفردك، ولكن يمكن للزميل أن ينادي بها بسرعة ويقدم اقتراحات للتحسين. يمكن أن يساعدك طلب التعليقات في تحديد نقاط قوتك وعيوبك والعمل عليها.

**فكر في المحادثات السابقة** هناك طريقة أخرى جيدة لتحسين مهارات الاتصال لديك وهي تذكر المحادثات السابقة. على سبيل المثال، قد تحاول تذكر الأفكار والتفاصيل الرئيسية للمناقشة. توضح هذه الطريقة أيضًا مهارات الذاكرة لديك، والتي يمكن أن تزيد من إيمان الشخص الآخر بمواهبك كعضو في الفريق.

### كيفية التغلب على حواجز الاتصال:

التواصل الفعال هو مفتاح نجاح كل أنواع التفاعلات الشخصية والاجتماعية والتجارية تقريبًا. إذا كانت هناك حواجز تحول دون ذلك، فقد تجد صعوبة في التعبير عن نفسك بشكل صحيح. من خلال فهم العوائق المختلفة للتواصل، يمكنك فهم كيفية التغلب عليها وتحسين مهارات الاتصال لديك. في هذه المقالة، نناقش حواجز الاتصال المختلفة، ونوضح كيفية التغلب على حواجز الاتصال ونقدم استراتيجيات يمكنك استخدامها في مكان عملك للتواصل بشكل أكثر فعالية.

### لماذا من المهم التغلب على حواجز الاتصال؟

يعد فهم كيفية التغلب على حواجز الاتصال أمرًا مهمًا لمنع سوء التواصل وسوء التفاهم بين الناس. من خلال التغلب على العوائق التي تحول دون الاتصال الفعال، قد تتمكن من تحسين تفاعلاتك الشخصية والاجتماعية والتجارية مع الآخرين. مع الحد الأدنى من حواجز الاتصال، يمكنك تبادل المعلومات بكفاءة ومساعدة الزملاء والعملاء بشكل أفضل وبناء علاقات متبادلة المنفعة.

### كيف تتغلب على حواجز الاتصال في مكان العمل؟

إذا كنت تتساءل عن كيفية التغلب على حواجز الاتصال في مكان العمل، فقد تجد هذه النصائح مفيدة:

**فكر مليًا فيما تريد توصيله** خطط لما ستقوله ولاحظ النقاط الرئيسية. قد يكون من الضروري إجراء بحث وجمع المزيد من المعلومات لتعزيز موقفك. يمكنك أيضًا محاولة توقع الأسئلة التي قد تحصل عليها وإعداد إجاباتك.

**اختر قناة الاتصال الصحيحة** حدد ما إذا كنت أنت والطرف الآخر بحاجة إلى التواصل وجهًا لوجه أو عبر الهاتف أو عبر مكالمة فيديو أو عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية. يتطلب وضع الاتصال أن يكون مقبولًا ومتاحًا ومتاحًا لكليهما. قد يكون من الضروري أيضًا التخطيط للوقت والمكان إذا كنت ستلتقي شخصيًا. أيًا كان وضع الاتصال الذي تختاره، تأكد من أنه يمكنك التواصل دون تشتيت الانتباه الخارجي. أثناء المحادثات الشخصية أو الهاتفية أو الفيديو، قم بإيقاف تشغيل أي أجهزة قد تقاطعك. للاتصالات المكتوبة، قم بالتدقيق والتحرير من أجل الوضوح والدقة والنحو والتهجئة.

**الحفاظ على موقف إيجابي وحازم** كن على دراية بنبذة صوتك، وإذا التقيت وجهًا لوجه أو من خلال دردشة الفيديو، فاحذر من لغة جسديك. اجلس بشكل مستقيم للتعبير عن الاحترام والانتباه. تحدث بثقة وانطق كل كلمة بوضوح لتفهم نفسك جيدًا. ادع الشخص الآخر للتعبير عن رأيه وشجعه بالإيماءات والتعليقات الموجزة. دعهم يتحدثون دون مقاطعة واستمع باهتمام لما سيقولونه. إذا كانت لديك وجهة نظر مختلفة، فشرحها بأدب. اطلب منهم ملاحظاتهم لإعلامهم بأنك تهتم بأرائهم.

ما هي أنواع الاتصال الرئيسية؟

فيما يلي الأنواع الخمسة الرئيسية للاتصال:

### التواصل اللفظي

التواصل اللفظي هو التحدث مع الأشخاص شخصيًا أو من خلال أوضاع مختلفة حيث يمكنك سماع أصوات بعضكم البعض، مثل المكالمات الهاتفية أو المكالمات الجماعية أو مكالمات الفيديو أو الرسائل الصوتية. يشمل الاتصال اللفظي المحادثات والخطب والخطابات والمناقشات والعروض التقديمية. يمكن أن يشمل الاتصال اللفظي على كلمات محددة ومعانيها ونواياها. ما يهم أيضًا هو الطريقة التي تتحدث بها أنت أو غيرك من الأشخاص بهذه الكلمات، وطبقة الصوت أو اللهجة التي تستخدمها وإيقاع الكلمات. تعتمد فعالية الاتصال اللفظي إلى حد كبير على هذه القرائن.

### التواصل غير اللفظي

قد يكون التواصل غير اللفظي بنفس فعالية التواصل اللفظي أو حتى أكثر فاعلية في بعض الأحيان. يمكن أن يشمل تعابير وجهك، ووضعية، وحركات اليد، والتواصل البصري، والمظهر العام. عندما تتحدث مع شخص ما، وخاصة وجهًا لوجه، فإنك تأخذ الإشارات غير اللفظية دون وعي. يمكن أن يساعد التواصل غير اللفظي في تعميق فهمك للتواصل وجهًا لوجه أو عبر الفيديو. على سبيل المثال، قد تعطيك ملاحظة لغة جسد زميلك أدلة حول كيفية تحسين جهود التعاون معهم.

### التواصل الكتابي

يغطي الاتصال الكتابي مجموعة متنوعة من المستندات المكتوبة أو المكتوبة بخط اليد، بما في ذلك: ملحوظات، المذكرات، التقارير، الإعلانات المكتوبة، محتوى الموقع، رسائل البريد الإلكتروني، منشورات مواقع التواصل الاجتماعي...

الغرض الأساسي من الاتصال الكتابي هو إنشاء وتبادل المعلومات بطريقة واضحة وسهلة الفهم. بفضل مهارات الكتابة الجيدة، يمكنك توصيل رسالتك من خلال قنوات اتصال مكتوبة متنوعة. نظرًا لأن الاتصال المكتوب أصبح أسهل من أي وقت مضى للتداول والمحافظة عليه في العصر الرقمي، فمن المهم تعديل الكلمات التي تستخدمها عند التواصل عبر رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من أشكال الاتصال الافتراضية ووضعها في الاعتبار.

## الاستماع إلى الاتصال

يعد الاستماع جزءًا أساسيًا من الاتصال، حيث يتيح لك المشاركة والتفاوض مع الآخرين. من خلال الاستماع النشط لما يقوله شخص ما، قد تجد أنه من الأسهل فهم ما يقصده ويريده. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لأن الناس غالبًا ما يقدرّون سماعهم، فقد تجد أنه من الأسهل بناء علاقات ذات مغزى عندما تقوي مهارات الاستماع لديك.

## الاتصال المرئي

يمكن أن يشمل الاتصال المرئي: الصور، المطبوعات، الإعلانات المرئية، مثل اللوحات الإعلانية، تصميمات الجرافيك، عروض الشرائح، أشرطة فيديو

يمكن أن يساعد التواصل المرئي في نقل معاني وأفكار وعواطف محددة إلى المشاهدين. ألق نظرة حولك ولاحظ الدور الذي يلعبه الاتصال المرئي في حياتك اليومية. تحاول العديد من شركات الإعلان والأخبار غالبًا جعل الاتصال المرئي جزءًا من استراتيجيتها للتأثير على الرأي العام.

## ما هي حواجز الاتصال؟

حواجز الاتصال هي الأشياء التي يمكن أن تعيق فعالية اتصالاتك أثناء التفاعلات الشخصية أو الاجتماعية أو الوظيفية. ومع ذلك، إذا كنت تعرف أنواعًا معينة من حواجز الاتصال، فيمكنك وضع استراتيجيات أكثر فاعلية للحلول للتغلب عليها. فيما يلي أكثر أنواع حواجز الاتصال شيوعًا:

**الحواجز المادية:** يمكن أن تشمل وحدات العمل أو الشاشات أو الجدران أو الأبواب التي تمنع الأشخاص من الوصول بسهولة إلى الآخرين. قد تواجه أيضًا حواجز اتصال جسدية إذا كنت تعيش في منطقة أو بلد مختلف عن الشخص الذي تتواصل معه.

**الحواجز الثقافية:** يمكن أن تنشأ من عدم قدرتك على التكيف مع أو فهم الأنماط السلوكية للمجموعة.



**الحواجز اللغوية:** يمكن أن يؤدي عدم الإلمام باللغة واللغة المصطلحات والتعبيرات المحددة إلى صعوبة التواصل.

**الحواجز العاطفية:** المشاعر مثل الغضب أو الخوف أو الشك أو عدم الثقة يمكن أن تجعل من الصعب عليك التواصل بشكل مباشر وصادق وأدب.

**الحواجز الإدراكية:** تنشأ عن كيفية إدراكك أو وضع افتراضات عن غير قصد حول الأشخاص أو المواقف.

**حواجز الموقف:** قد يكون موقفك أو مواقف الآخرين بمثابة حاجز أمام إجراء مناقشة مفتوحة.

**الحواجز التكنولوجية:** تحدث حواجز التكنولوجيا عندما لا تتمكن أنت أو الشخص الذي تحاول التواصل معه من الوصول إلى البرامج أو الأجهزة أو الأدوات الرقمية الأخرى الضرورية. قد تحدث أيضًا حواجز تكنولوجية إذا كنت أنت أو الشخص الآخر لا تعرف كيفية استخدام أنواع معينة من التقنيات التي تساعد في الاتصالات، مثل مؤتمرات الفيديو أو عروض الشرائح الرقمية.

**حواجز الهيكل التنظيمي:** يمكن أن تمنع مواقف العمل والتسلسل الهرمي التبادل الصادق للأفكار والمعلومات بين الناس.

### ما هي طرق التغلب على حواجز الاتصال؟

يمكنك تجربة ما يلي للتغلب على العوائق التي تحول دون التواصل الفعال:  
خذ الوقت الكافي لفهم الناس ودوافعهم.

استخدم لغة يمكن أن يفهمها الشخص الذي تريد التواصل معه.

اختر الوقت والمكان والوضع المناسبين للتواصل.

اسأل الشخص عما إذا كان يرغب في مناقشة الأمور معك.

ناقش قضية واحدة فقط في كل مرة.

عبر عما تريد نقله بطريقة هادئة وواضحة ودقيقة.

تأكد من أن الشخص الآخر قد فهمك بشكل صحيح.

اسمح للشخص الآخر بالاستجابة والاستماع باهتمام لردده.

دعهم يعرفون أنك قد فهمتهم.

كن مهذبًا ومحترمًا طوال المناقشة.

## الحواجز المادية للتواصل:

يعد الاتصال الفعال في أي عمل أو مكان عمل ضروريًا لضمان استمرار العمليات. هناك بعض الحواجز المادية التي قد تعطل في كثير من الأحيان الاتصال أحادي الاتجاه أو ثنائي الاتجاه. يمكن أن يساعدك التعرف على هذه الحواجز في التعرف عليها وإيجاد حلول فعالة للتغلب عليها..

### ما هي العوائق المادية للتواصل؟

الحواجز المادية للتواصل هي عوائق في شكل مادي تعيق الاتصال بين الطرفين. كونها جسدية، تكون هذه العوائق مرئية في الغالب، ويمكنك تقليلها أو إزالتها من خلال التغييرات الجسدية. يمكن أن تحدث الحواجز المادية بسبب الكوارث الطبيعية مثل الرعد أو الأشياء التي من صنع الإنسان مثل الجدران أو الأبواب. أي اضطراب في الاتصال ناتج عن مثل هذه الحواجز يمكن أن يؤثر على عمليات الأعمال أو مكان العمل. التغلب على هذه الحواجز أمر ضروري لضمان التواصل الكامل والواضح.

### أنواع الحواجز المادية

يمكن أن تحدث الحواجز المادية بأشكال مختلفة، اعتمادًا على مكان ونوع الاتصال. فيما يلي الأنواع الشائعة من الحواجز المادية التي قد تصبح عائقًا أمام التواصل الفعال:

**ضوضاء** بشكل عام، تعني الضوضاء صوتًا غير مرغوب فيه في الخلفية في أي مكان. يمكن أن يصبح هذا الصوت غير المرغوب فيه عائقًا ماديًا أثناء الاتصال. على سبيل المثال، إذا حاول شخصان التحدث مع بعضهما البعض في مصلحة الاستجالات وقت جلب سيارات الإسعاف لمصابين في حادث تصادم تسلسلي، فقد لا يسمعا بعضهما البعض جيدًا. يمكن أن يتسبب ذلك في عدم تلقيهم أو إساءة تفسير بعض المعلومات التي يشاركونها. هنا، تعمل أصوات ابواق سيارات الإسعاف الخلفية كحاجز مادي.

**تشويه** يحدث التشويه في الاتصال عندما يتم فقد معنى الرسالة أثناء توصيلها، ويرجع ذلك أساسًا إلى سوء التفسير أو التحريف. قد يحدث أيضًا بسبب عدم كفاية المعلومات الصحيحة أو الكاملة حول الرسالة. تصبح الرسالة مشوهة عند إعادة توجيهها أو تلقيها بطريقة تغير معناها الأصلي. في بعض الأحيان، يمكن أن يسبب الإدراك البشري تشويشًا في الاتصال بسبب سوء فهم المعلومات. يمكن أن يحدث التشويه أيضًا بسبب أجهزة الاتصال الخاطئة. على سبيل المثال، يمكن أن يتسبب الاضطراب غير المرغوب فيه في مكالمات هاتفية في أن يسيء المتلقي تفسير المعلومات التي ينقلها المرسل.

**فيض المعلومات** يمكن أن تعمل المعلومات الزائدة التي يتم مشاركتها في رسالة واحدة أيضًا كحاجز مادي. عندما يرسل المرسل كمية زائدة من المعلومات في وقت واحد، قد لا يتمكن المستلم من فهم أو تذكر كل تلك المعلومات. هذا يمكن أن يسبب فقدان المعلومات أو نتائج غير متوقعة. يمكن أن يحدث هذا الحاجز أيضًا في الاتصالات الرقمية. على سبيل المثال،

قد لا يقوم النظام بتخزين أو معالجة البيانات الزائدة التي يتلقاها من نظام آخر بسبب التخزين المحدود أو تكوين البرامج غير المتوافق.

### أسباب العوائق المادية

يمكن أن يكون هناك العديد من الأسباب لحدوث حواجز مادية في الاتصال. بعض الأسباب السائدة هي:

**بيئة** يمكن أن تكون العوامل البيئية بمثابة حواجز مادية وتسبب اضطرابات في الاتصال. يمكن أن تؤدي الرياح والأمطار الغزيرة إلى سقوط الأشجار وتكدس المياه، مما قد يؤدي إلى انقطاع التيار الكهربائي. قد يتسبب أيضاً في حدوث مشكلات في الشبكة أو فشل كامل في الشبكة. هذا يمكن أن يعطل العديد من أشكال الاتصال الرقمي. يمكن أن يتسبب الرعد المطول في حدوث الكثير من الضوضاء، مما يؤدي إلى ضعف الاتصال. يمكن أن تؤدي درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة للغاية إلى فقدان الكثير من التركيز، مما قد يتسبب في تشويه الاتصال.

**وقت** الوقت المحدود أو الرسالة التي يتم توصيلها في وقت غير مناسب يمكن أن تعيق التواصل الفعال. يمكن أن يؤدي إرسال رسالة طويلة إلى جهاز استقبال لديه وقت محدود إلى سوء تفسير لأن المتلقي قد لا يقرأ الرسالة بأكملها أو يستمع إليها. إذا كان المرسل والمتلقي في مناطق زمنية مختلفة، فقد يكون التواصل في وقت متبادل أمراً بالغ الأهمية. أيضاً، قد يكون إرسال رسالة في الوقت المحدد أمراً مهماً. قد يؤدي إرسالها قبل الوقت المقصود أو بعده إلى فقدان الرسالة أهميتها أو الغرض منها.

**مسافة** من العوائق المادية الرئيسية الأخرى التي قد تعيق الاتصال المسافة المادية. يمكن أن يحدث الاتصال عبر المواقع الجغرافية افتراضياً فقط. يؤدي هذا إلى زيادة الحاجة إلى الأدوات مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر. في حين أن الاتصال من خلال المكالمات الصوتية قد يتطلب شبكة مستقرة، فإن الاتصالات الأكثر تقدماً، مثل مؤتمرات الفيديو، تتطلب بشكل عام اتصال إنترنت عالي السرعة. يمكن أن يؤدي أي عائق في أي من هذه إلى تعطيل الاتصال. بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لأي نوع من الأعمال الورقية، قد يتم تنفيذ غالبية الأعمال فقط من خلال نسخ إلكترونية من المستندات، حيث أن إرسال نسخ ورقية يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً ويؤخر الاتصال.

**مشكلة تقنية** يمكن أن تسبب المشكلات الفنية اضطرابات كبيرة في الاتصال. تتضمن معظم الاتصالات جانباً تقنياً واحداً على الأقل، مثل هاتف للاتصال ثنائي الاتجاه أو جهاز عرض لتقديم العروض التقديمية. يمكن أن تؤدي مشكلة بسيطة في هذه القطع من المعدات إلى إعاقة الاتصال. على سبيل المثال، يمكن أن يتسبب الهاتف المعيب أو اتصال الشبكة غير المستقر في حدوث تشويه. يمكن أن يؤدي انقطاع التيار الكهربائي المفاجئ أثناء نقل الملفات من محرك أقراص ثابت خارجي إلى جهاز كمبيوتر إلى تأخير النقل أو حتى فقدان البيانات المخصصة لمزيد من الاتصالات.

## كيف تتغلب على الحواجز المادية في الاتصال؟

فيما يلي بعض الإجراءات التي يمكنك اتخاذها للتغلب على الحواجز المادية في التواصل:

**تعزيز تصميم مساحات العمل المفتوحة** يمكن أن تخلق مساحات العمل المغلقة التي تحتوي على مكاتب منفصلة ومقاعد مقسمة حواجز مادية، مما يعوق الاتصال المفتوح. يمكن أن يؤدي تصميم أماكن العمل المفتوحة إلى إزالة الحواجز المادية وتعزيز التواصل الأفضل والمباشر بين أصحاب العمل والموظفين. يمكن أن يحسن الوتيرة التي يتبادل بها الموظفون المعلومات. قد يسمح أيضًا للفرق المختلفة بالتعاون مع بعضها البعض دون أي حواجز مادية، مما قد يعزز تبادل المعلومات المهمة عبر الفرق. إلى جانب ذلك، يمكن أن تقلل أماكن العمل المفتوحة من الاعتماد على الأدوات التقنية وتعزز التواصل الشخصي.

**استخدم رسائل موجزة** قد يساعد استخدام الرسائل القصيرة في التغلب على قيود الوقت عن طريق تقليل الوقت المستغرق في تبادل المعلومات. يمكنهم تعزيز التواصل الفعال من خلال تضمين المعلومات ذات الصلة والمهمة فقط في الرسائل. يمكن أن يمنع هذا أيضًا نقل المعلومات الزائدة، والتي يمكن أن تضمن أن المتلقي يمكنه فهم الرسالة بوضوح. في الوسائط الرقمية، يمكن أن يساعد نقل المعلومات الموجزة في توفير مساحة التخزين على نظام جهاز الاستقبال.

**ممارسة الاتصالات الشخصية** من المرجح أن يكون الاتصال الشخصي هو أفضل شكل من أشكال الاتصال. يمكن أن يؤدي التحدث إلى شخص ما شخصيًا إلى إزالة جميع أنواع الحواجز المادية والسماح بتبادل المعلومات دون انقطاع. بالإضافة إلى ذلك، تسمح المحادثات وجهًا لوجه للأشخاص بملاحظة تعابير الوجه ولغة الجسد، مما قد يمنع حدوث أي تحريف أو تفسير خاطئ. يتيح هذا النوع من الاتصال أيضًا الاستماع الواضح الذي يمكن أن يساعد في نقل جزء من المعلومات إلى عدة أشخاص في وقت واحد بنفس النية. يمكن أن يساعد هذا في تجنب التواصل المشوه في الفريق.

**الاستفادة من مؤتمرات الفيديو** بعد الاتصال الشخصي، تعد مؤتمرات الفيديو طريقة رائعة لإزالة الحواجز المادية من الاتصال. يمكن أن يسمح بالمحادثات وجهًا لوجه في الوقت الفعلي. باستخدام الفيديو، يمكن للأشخاص فهم تعابير الوجه والإيماءات التي يمكن أن تساعد في توصيل الرسالة دون تشويه. تسمح مكالمات الفيديو أيضًا لعدة أشخاص بالتواصل مع بعضهم البعض في نفس الوقت. يمكن أن يساعد ذلك في إرسال رسالة إلى عدة مستلمين في مواقع مختلفة في وقت واحد.

**تقليل الضوضاء** يمكن أن يؤدي تقليل الضوضاء إلى تحسين الاتصال بشكل كبير بأي شكل من الأشكال. تتمثل إحدى طرق تقليل الضوضاء أو التخلص منها في إجراء محادثات في مكان مغلق مثل غرفة أو حجرة. يمكن أن يساعد عزل هذه المساحات أيضًا في تحسين الاتصال عن طريق منع دخول الضوضاء ومنع خروج المعلومات. يمكنك التحقق بانتظام من الأدوات مثل الهواتف المحمولة بحثًا عن أي أخطاء أو اضطرابات. يمكن أن تؤدي

صيانتها جيدًا إلى إبقائها في حالة عمل جيدة، مما يقلل على الأرجح من فرص حدوث انقطاع غير متوقع في الاتصال.

**الحفاظ على الوسائط التقنية** يمكن أن تتسبب الوسائط التقنية المعيبة مثل محركات الأقراص الثابتة التالفة أو إصدارات البرامج القديمة في حدوث اضطرابات في الاتصال. تأكد من أن جميع الأدوات التي تستخدمها للتواصل في حالة عمل جيدة ومحدثة. احتفظ بمساحة تخزين كافية على أجهزتك لتلقي البيانات بأحجام كبيرة. تحقق أيضًا من اتصالك بالإنترنت بشكل دوري لاكتشاف أي أخطاء في الاتصال في الوقت المناسب وحلها لتجنب حدوث اضطرابات في الاتصال .

**توفر الموارد** تأكد من أن لديك جميع الموارد التي تسمح بالاتصال الواضح وتمنع العوائق المادية من الحدوث. على سبيل المثال، أثناء التفاعل مع عميل (مريض أجنبي مثلاً) يتحدث لغة مختلفة، قم بإشراك مترجم بشري للتحدث بشكل فعال مع العميل. يمكن للمترجم أيضًا المساعدة في التواصل مع الأشخاص ذوي القدرات المختلفة. وبالمثل، يمكن للمبرمجين المحترفين المساعدة في ترميز أو فك تشفير المعلومات الهامة التي يتم إرسالها أو تلقيها بشكل سري. يمكن أن تساعد هذه الموارد في تقليل أو منع التحريف وسوء تفسير المعلومات المهمة.

### استراتيجية اتصال فعالة

يستخدم المحترفون في كل مجال الاتصالات للتفاعل مع الزملاء ومشاركة المعلومات المهمة. يمكن أن يؤدي استخدام الاستراتيجيات لتعزيز التواصل في مكان العمل إلى تحسين التفاعلات مع الآخرين وخلق بيئة عمل أفضل. إذا كنت ترغب في تحسين تواصلك، ففكر في تنفيذ استراتيجيات لتطوير هذه المهارات.

يتواصل العديد من المهنيين مع أعضاء الفريق والمديرين والعملاء بانتظام، لذلك من المفيد أن يكون لديك العديد من استراتيجيات الاتصال للاستفادة منها.

**تحدث بشفافية** عندما تتفاعل مع الآخرين في مكان العمل، من المهم التحدث بشفافية. عندما يمكنك مشاركة العديد من التفاصيل، حاول تضمينها في رسالتك للتأكد من أن الجميع يفهم ما تنقله إليهم. الشفافية في التواصل هي استراتيجية مفيدة لبناء الثقة بين أعضاء الفريق لأنها تساعد الناس على الشعور بالاندماج.

**كن محترمًا** من الأهمية بمكان أن تكون محترمًا عند التواصل في مكان العمل. هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها لإظهار الاحترام للآخرين. تتمثل إحدى الاستراتيجيات في الامتناع عن المقاطعة عندما يتحدث شخص آخر، مما يدل على أنك تستمع إلى ما يقوله. هناك استراتيجية أخرى وهي الاستماع إلى الآخرين عندما يتواصلون معك. عندما يتحدث شخص آخر، أقر بأنك تسمع رسالته.

**كن متسقًا** يشير الاتساق في الاتصال إلى الرسائل المنتظمة والمعلومات الموثوقة. يشير أيضًا إلى طريقة اتصال تتوافق مع أهداف المؤسسة أو الفريق. عندما تتواصل باستمرار، يمكنك تطوير عقلية تعاونية داخل فريقك حيث يتعلم الآخرون الاعتماد عليك.

**لقاء وجهًا لوجه** إذا كان ذلك ممكنًا، ففكر في مقابلة الآخرين وجهًا لوجه عند عقد الاجتماعات. إذا كنت تعمل عن بعد، ففكر في استخدام برنامج اتصالات الفيديو حتى تتمكن من رؤية الشخص الآخر. يمكن أن يساعدك الاجتماع وجهًا لوجه في بناء علاقات مهنية والتواصل بوضوح وتطوير علاقة مع الآخرين في مكان عملك.

**استخدم بصريًا** من المفيد أحيانًا استخدام أحد العناصر المرئية، خاصة عند التواصل مع مجموعة. قد يكون المرئي عبارة عن نشرة ورقية أو عرض شرائح أو فيديو. قد تحتوي الصورة المرئية على معلومات تكميلية أو تفاصيل جديدة لم تتناولها في الاجتماع. يمكن أن يؤكد استخدام الصورة المرئية على رسالتك، وتحديد النقاط الأساسية ومساعدة الجمهور على تذكر ما قلته.

**تدرب على الاستماع النشط** ممارسة الاستماع النشط هي استراتيجية اتصال تعمل على تطوير التفاهم المتبادل وتعزيز الثقة بين الناس. الاستماع الفعال هو ممارسة محاولة الاستماع والاستجابة والتفاعل مع شخص آخر. يمكنك ممارسة الاستماع النشط في التفاعلات الفردية أو عند التحدث مع مجموعة.

**خلق بيئة ترحيبية** من المهم خلق بيئة ترحيب لتعزيز التواصل الفعال والصادق في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا كان فريقك يعقد اجتماعات منتظمة ويشعر الجميع بالقدرة على مشاركة آرائهم، فيمكن للفريق تطوير حلول فريدة للتحديات في العمل. يمكن أن تؤدي البيئة الترحيبية إلى أفكار أفضل ومزيد من التماسك داخل الفريق. يمكنك إنشاء هذا النوع من البيئة من خلال الاستماع النشط من خلال الاستجابة بشكل إيجابي عندما يشارك شخص ما.

**إنشاء نغمة مفيدة** يمكن أن يكون لنبرة صوتك تأثير كبير على كيفية تفسير الآخرين لرسالتك. على سبيل المثال، إذا كنت تناقش موضوعًا جادًا، يمكن أن تكون نبرة صوتك واثقة وحازمة وليست مرحة أو غير متأكدة. حدد نغمة مفيدة من بداية رسالتك للتأكد من أن الجميع يفهم معنى كلماتك.

**الحد من الانحرافات** يكون التواصل مع الآخرين أكثر فاعلية عندما لا يكون لديك أي مشتتات. عند الاتصال، ضع في اعتبارك تجنب التحقق من جهازك المحمول وإغلاق جهاز الكمبيوتر الخاص بك والحد من أي مصادر تشتت أخرى قد تمنعك من الاستماع إلى المحادثة. لا يؤدي ذلك إلى تحسين جودة التفاعل فحسب، بل يُظهر للطرف الآخر أنه يحظى باهتمامك الكامل.

**عرض وطلب الملاحظات** يُظهر تقديم الملاحظات وطلبها أنك تهتم بالآخرين وآرائهم حول موضوع أو قضايا معينة في مكان العمل. سواء كنت تناقش مشروعًا جديدًا أو تقدم سياسات

جديدة أو تجري مراجعة للأداء، فإن التغذية الراجعة هي أداة مفيدة. فهو لا يوفر فقط للشخص الآخر فرصة للتحدث، ولكنه يمكن أن يؤدي أيضًا إلى أفكار جديدة وتضمين وجهات نظر جديدة.

**انتبه إلى لغة الجسد** يمكن للغة الجسد وتعبيرات الوجه توصيل بعض الرسائل بشكل فعال. لاحظ إشاراتك غير اللفظية عند التواصل واضبطها إذا كانت الإشارات لا تدعم ما تحاول توصيله. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الحفاظ على التواصل البصري أنك تستمع إلى الشخص الآخر وأنت تشارك في المحادثة.

**استخدام آداب البريد الإلكتروني** يعد استخدام آداب البريد الإلكتروني استراتيجية رائعة للتواصل الفعال. يتضمن هذا النوع من الآداب استخدام القواعد المناسبة والتهجاء، ومخاطبة الأشخاص بأسمائهم وتضمين التوقيع. قبل إرسال بريد إلكتروني أو رسالة مكتوبة أخرى، قم بالتدقيق وإجراء أي تعديلات ضرورية. هذا يضمن أن اتصالك الكتابي احترافي وينقل رسالتك بدقة.

**استخدام نهج مختلف** عندما تتواصل مع الآخرين بانتظام، من المفيد تجربة نهج مختلف لمشاركة رسالتك. على سبيل المثال، إذا كنت ترسل دائمًا رسالة إخبارية أسبوعية، ففكر في استضافة اجتماع مرة واحدة في الشهر لمناقشة محتوى الرسالة الإخبارية لضمان فهم الجميع للمعلومات. إن تقديم طرق إبداعية للتواصل مع الآخرين يحافظ على تفاعل الأشخاص من خلال استخدام استراتيجية فريدة أكثر من المعتاد.

## تحديات الاتصال المحتملة

يتواصل الأفراد بطرق مختلفة كل يوم، ولكن ليست كل وسائل التواصل فعالة. يمكن أن يكون للطريقة التي ننقل بها المعلومات تأثير كبير على كيفية ترجمة هذه المعلومات وقد تخلق حاجزًا يمنع الشخص من فهمك بشكل صحيح. فيما يلي أنواع حواجز الاتصال التي يمكن أن تنشأ في مكان العمل:

**بدني** يشير حاجز الاتصال المادي إلى أي عوائق مادية يمكن أن تعيق الاتصال. على سبيل المثال، إذا كان المدير يعمل في مكتب منفصل، فقد لا يتواصل الموظفون مع مديرهم بشكل متكرر. تشمل الأنواع الأخرى من الحواجز المادية الأبواب المغلقة وتخطيط المكتب ومكان جلوس الأشخاص داخل المكتب.

**عاطفي** يشير حاجز التواصل العاطفي إلى عقبات عاطفية مثل عدم الثقة أو انعدام الثقة أو الشعور بعدم الدعم. يمكن أن تؤثر هذه الأنواع من الحواجز على جوانب العمل الأخرى

أيضًا. إذا تعرفت على حاجز عاطفي، ففكر في جدولة لقاء مع هذا الشخص حتى تتمكن من تحديد الحل معًا.

**لغة** يتضمن حاجز اللغة أنواعًا عديدة من العوامل اللغوية. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي استخدام المصطلحات التقنية المتقدمة إلى جعل رسالتك صعبة الفهم. تشمل الأمثلة الأخرى التعبيرات غير المألوفة والاختصارات والعامية.

### نصائح لتطبيق الاستراتيجيات

عند تنفيذ استراتيجيات الاتصال، من الضروري أن تتدرب بانتظام قبل أن تصبح هذه الاستراتيجيات معتادة. فيما يلي بعض النصائح التي يجب مراعاتها عند تنفيذ هذه الاستراتيجيات:

**احتفل** بالإنجازات. إذا نجحت في التواصل مع فريقك أو مع زميل في العمل، ففكر في الاحتفال بهذا الإنجاز، خاصة إذا كنت تستخدم استراتيجية لتحسين تواصلك.

**استخدم** الأدوات. هناك العديد من الأدوات الرقمية وأدوات الطباعة التي يمكنك استخدامها لتحسين اتصالاتك. يمكن أن يوفر لك استخدام هذه الأدوات نماذج وأمثلة للرجوع إليها.

**التواصل** مع الأقسام الأخرى. بدلاً من قصر الاتصال على الأشخاص في قسمك، حاول التواصل مع الأقسام الأخرى. يمكن أن يساعدك ذلك في معرفة المزيد عن المؤسسة وإنشاء علاقات مهنية مفيدة.

### تذكر:

- مدلول الاتصال يكمن في الإجابة التي نحصل عليها.
- ليس المهم ما تقصده باتصالك أو ما تفرضه من اتصالك، بل المهم هو ما يفهمه الشخص الآخر من اتصالك ورد فعله تجاه هذا الاتصال فاذا تناسب رد فعله مع ما تقصده من اتصالك معه تجاه هذا الاتصال فهذا يعني بانك نجحت في اتصالك والا فان اتصالك لم يحقق الحصلة المطلوبة منه لذلك لا بد من ان تغير طريقة اتصالك وتستمر في ملاحظة ردود فعل الشخص الاخر حتى يتحقق هدفك من الاتصال.
- كل البشر لديهم عادات هذه العادات التي بدورها تقود الى أنماط سلوكية ثابتة، هذه الأنماط السلوكية تسمى بالأنماط الشخصية كل سلوكياتنا ولغتنا تعكس هذه الأنماط، يمكن الاستفادة من هذه الأنماط في تعزيز الاتصال.
- تذكر بان الأسلوب هو المهم وليس المضمون، ان المضمون يمثل هدفك من الاتصال والأسلوب يمثل اللغة التي تعبر عن اتصالك فاذا كان الشخص الاخر لا يفهم لغتك



(طريقة الاتصال) فإنك مهما حاولت بالطريقة نفسها لن يفهمك حتى تغير طريقتك التي هي أسلوبك.

- لكي تغير الآخرين يجب ان تغير أسلوبك في الاتصال نفسه.
- أسلوبك في الاتصال له أهمية مضمون الاتصال نفسه.

تشكل إدارة الجودة الشاملة وتطويرها العمود الفقري لأي نظام صحي، فالأشخاص هم الذين يديرون ويؤدون خدمات الرعاية الصحية الى السكان، لذلك يجب ان يكونوا مؤهلين ومحفيزين وفاعلين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وهذا لا يتحقق الا في ظل إدارة جودة شاملة فعّالة في المؤسسات الصحية.

ولأنه يتطلب لتقديم الخدمات الصحية بالشكل الصحيح، توظيف العدد المناسب من الموظفين المدربين بشكل جيد، باعتبار ان العنصر البشري هو الحافز الذي يؤدي الى تحويل الموارد الى مخرجات، فنجاح اي مؤسسة صحية لدرجة كبيرة يعتمد على جودة مجهود العاملين بها، لأن الموارد البشرية غير المناسبة او غير المطابقة لاحتياجات المؤسسة الصحية تجعل نتائج العمل تكون اقل من المتوقع، مؤثرة في المردودية والفاعلية بسلبية كبيرة<sup>21</sup>

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الدافع الأول للمؤسسة، فنجاح أو فشل العمل يعتمد بالدرجة الأولى على الموظفين، فالموظف في المؤسسة الصحية نستطيع تشبيهه بالدم الذي يسري في هيكل المؤسسة الصحية، ويغذي اقسامها ومصالحها، بينما ادرة الجودة الشاملة هي القلب النابض الذي يضخ الدماء لكل اقسام ومصالح المؤسسة بتوزيع يضع في الحسبان احتياجات كل عضو لكمية الدم وإذا توقف ضخ الدم لأعضاء وأجهزة الجسم فان تلك الأعضاء ستتوقف عن العمل ويتوقف الجسم كله عن النشاط

وفي ظل التغيرات والتطورات في جميع مجالات الحياة، فإن المؤسسات الصحية بمختلف أنواعها تخضع كأى مؤسسة أخرى الى تحديات كبيرة، ولأن انخفاض مستوى الرعاية الصحية في الدول ينعكس سلبيًا على التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الصحية العمل على مواجهة كل هذه التحديات، ومسايرة التطورات التي تستوجب رفع كفاءة مواردها البشرية واستخدامها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها وتقديم افضل الخدمات الصحية والرعاية الطبية الممكنة وذلك بالعمل على وضع استراتيجية محددة وفعالة ومدعمة من أجل تنمية مواردها البشرية في اطار إدارة الجودة الشاملة للعنصر البشري الصحي وللخدمة الصحية في المؤسسات الصحية

وإذا تأملنا حركات الاحتجاجات والاضرابات في بعض المؤسسات الصحية عبر التراب الوطني نجد أن أكثر المطالب حضورا هي:

- تأخر صب المخلفات المالية
- تأخر الترقية
- التوزيع الغير عادل للموظفين في المصالح الصحية
- تذبذب في تاريخ صب الراتب الشهري
- احتجاجات العملاء وهم هنا المرضى في تأخر فحصهم او حصولهم على علاج غير مناسب
- حصول بعض الأخطاء الطبية
- تأخر ظهور التحاليل او اتلاف بعض العينات ...

وسنجد ان كل هذه المطالب لها ارتباط وثيق بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

لذلك كلما كانت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية فعّالة، نكون أمام رضا وظيفي عال والعكس صحيح أيضا حين نكون أمام إدارة جودة شاملة غير فعّالة، نكون أمام سخط

وظيفي يتجلى في: الإضرابات، الاستقالات، الغيابات، التأخير وارتكاب أخطاء وظيفية وكذلك ازدياد شكوى نزلاء المؤسسات الصحية واحتجاجاتهم وازدياد المتابعات القضائية

والأمر ذاته بالنسبة لرضا العميل الخارجي، وهو هنا المواطن الذي يستفيد من الخدمات الصحية المقدمة، فجودة الخدمات الصحية المقدمة من حيث سرعة الاستفاد من الخدمات، وكفاءة الخدمات، يكون له ارتباط وثيق بكفاءة الفريق الطبي والشبه الطبي المشرف والمنفذ لخدمات الرعاية الصحية، وذلك يكون بفضل التدريب والتكوين الجيد لموظفي المؤسسة الصحية، وجلب الكفاءات والحفاظ عليها، وتطوير مهاراتها ومرافقتها وهذا كله يدخل في صميم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية

## إدارة الجودة الشاملة

اصبحت ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية ضرورة حتمية نتيجة التغيرات والتطورات المرورية عبر الوقت ويمكن ذكر بعض الأسباب المهمة بهذا الخصوص في النقاط التالية:

ارتفاع نسبة دوران العمالة:

حيث تجد الموظفين لا يستقرون في مصلحة او مكتب، متنقلين بين الأقسام سواء الإدارية أو التقنية أو الطبية فتجد الممرض مثلا يعمل في مصلحة الطب الداخلي ثم يقدم طلب نقل إلى مصلحة الجراحة العامة ثم إلى مصلحة الاستعجالات الطبية، والاداري تجده يعمل بمكتب الدخول فيقدم طلب لنقله الى مكتب النشاطات الصحية ثم الى مكتب الجرد ثم الى مكتب الأجور، وارتفاع نسبة دوران العمالة وعدم استقرار النسبي للموظف في مصلحة بذاتها دليل على وجود خلل في المؤسسة وأنها تحتاج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السخط الوظيفي:

السخط الوظيفي عكس الرضا الوظيفي ويمكن ملاحظة السخط الوظيفي من خلال ارتفاع نسبة الاستقالات وطلبات التقاعد النسبي وطلب وضع في الخدمة لدى مؤسسات صحية اخرى وارتفاع نسبة الغيابات والعطل المرضية وقد يصل الأمر مع الوقت الى نقص المردودية وتراجع نوعية الخدمات المقدمة ثم يتطور إلى تدمير وغيان عمالي مع زيادة حدة الرسائل المجهولة والإضرابات وكثرة الإشاعات ... والحل هنا يكمن في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخدمة السيئة:

سواء كانت الخدمة السيئة مقدمة لعميل الداخل وهو هنا الموظف في المؤسسة الصحية ومن أمثلتها: التذبذب في تخليص الرواتب الشهرية للموظفين، التأخر في الحصول على منح المردودية والعلاوات والترقية في الدرجات والترقية في الرتب والتأخر في استلام الوثائق المطلوبة في الملفات الإدارية مثل شهادة العمل او شهادة إيقاف الراتب ...

أو الخدمة المقدمة لمرتادي المرفق الصحي مثل تأخر مواعيد اجراء العمليات الجراحية، طول الانتظار لأجل الكشف الطبي ... وللتغلب على هذه المشاكل يجب تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.

سوء التسيير:

لا يقتصر مجال سوء التسيير كما يعتقد البعض على إدارة المؤسسة الصحية فقط ويتم اتهام المدير بسوء التسيير وينحى ليحل محله مدير جديد فيجد نفس المشاكل ونفس الظروف لنبقى ندور في حلقة مفرغة وكل مرة المشاكل تنقص حدتها وتثيرتها حسب شخصية المدير وتعامله معها وليس بسبب إصلاح منظومة المؤسسة عن طريق تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ف نجد سوء تسيير مصلحة الصيدلية المركزية مثلا بالتأخر في توفير طلبيات بعض الأدوية وتسجيل غياب لنوع معين من الأدوية وارتفاع مخزون الأدوية المنتهية الصلاحية وعدم وجود مخزون استعجالي او احتياطي

ولنأخذ مثلا مصلحة الاستعجالات فنجد فوضى في المصلحة، صراخ بعض مرافقي المرضى وأنيين مرضى آخرين، ومشاجرة بين اثنين وكل واحد منهما يدعي انه دوره هو وانه جاء قبل الآخر، بقاء الأغطية والافرشة بهاء دماء نتيجة حادث سيارة قبل ثلاث ساعات في مكانها دون تغييرها.

اختفاء مادة الفاليوم (الديازيبام) من صيدلية مصلحة الاستعجالات دون أثر سجلي لها (وصفة طبية).

أما مصلحة حظيرة السيارات فيمكن تسجيل بعض الاختلالات والمتمثلة في عدم وجود برنامج عمل سائقي سيارات الإسعاف، ارتفاع نسبة عطب السيارات، خروج السيارات دون امر بمهمة او اذن بالخروج، عدم توافق نسبة استهلاك الوقود مع مسافة سير سيارات المؤسسة.

كذلك يمكن تسجيل بعض الاختلالات في مختلف المصالح نذكر منها على سبيل المثال:

ارتفاع معدل الأخطاء الطبية في مصلحة الجراحة العامة.

حدوث خطأ في تسليم المواليد الجدد في مصلحة الولادة.

حدوث خطأ في تسليم الجثث من مصلحة حفظ الجثث بالمؤسسة.

ارتفاع حالات العدوى في مصلحة طب الأطفال.

برودة الوجبات المقدمة للمرضى.

زيادة نسبة استخدام صور الأشعة في العملية الواحدة لكونها تخرج غير واضحة وتعاد العملية عدة مرات.

تكرار تسجيل حالات عطب لبعض الاجهزة الطبية في مصالح دون أخرى.

استغراق وقت طويل لخروج نتائج التحاليل الطبية واستلامها من طرف أصحابها.

ضياع بعض الملفات الطبية للمرضى في بعض المصالح.

ارتفاع شكاوى المرضى ومراجعي المؤسسة الصحية.

رفض بعض المستشفيات استقبال الحالات الطارئة لعدم وجود أسرة شاغرة.

قلة غرف الطوارئ مقارنة بأعداد المراجعين بالإضافة لقلة عدد الكادر الطبي في قسم الطوارئ مما يتسبب في تأخير الكشف على المريض لعدة ساعات منذ دخوله. طول فترات انتظار المريض في العيادات الخارجية فوجد المريض يمكث لعدة ساعات في غرف الانتظار حتى يحين موعد دخوله على الطبيب لتلقي الخدمة والرعاية الصحية. تباعد الفترة الزمنية بين تاريخ الكشف وتاريخ المراجعة فيعطى للمريض موعد للمراجعة يبعد عدة أشهر عن تاريخ الكشف وفي حال تم إلغاء الموعد لا يتم إبلاغ المرضى بذلك في معظم الاحوال فيفاجئ المريض بعد قدومه للمستشفى بإلغاء الموعد وعليه الانتظار عدة أشهر قادمة. عدم وجود جهة أو قسم محدد في المستشفيات يستقبل شكاوى واقتراحات المرضى ويأخذها بعين الاعتبار ويعمل على حلها وتحسين الخدمة المستقبل. عدم كفاية مواقف السيارات فأحيانا يكون المريض في حالة لا تسمح له بالانتظار ويضطر أن ينتظر لحين الحصول على موقف. إهمال تغيير غيارات أسرة المرضى يوميا. تزايد معدلات الأخطاء الطبية وفي الوقت ذاته عدم وجود نظام عقوبة واضح للمتسبب في ذلك الخطأ. عدم وجود كافة الأدوية التي يصفها الأطباء في صيدليات المستشفى مما يضطر المريض لشراؤها وقد لا يستطيع المريض توفير ثمنها. عدم حصول المريض في بعض الأحيان على معلومات كافية عن حالته المرضية وخطة العلاج المعتمدة. وكل هذه الاختلالات والمشاكل في المصالح الطبية والتقنية وإدارة المؤسسة الصحية، إدارة الجودة الشاملة كفيلة من اجل حللتها.

### مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

يمكننا تعريف ادارة الجودة الشاملة بأنها النهج الذي يُقصد من ورائه تحسين الجودة والأداء بما يلبي توقعات مرتادي المرفق الصحي أو يتجاوزها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج جميع المهام والعمليات ذات الصلة بالجودة في جميع أقسام المؤسسة الصحية وقبل ان نتكلم على تعريف إدارة الجودة هناك مصطلحات لابد من تحديد معناها

### أولا: مصطلحات مهمة<sup>22</sup>

نتعرف هنا على بعض المفاهيم المهمة الواردة في موضوع ادارة الجودة والمتكررة كمصطلحات في هذا البحث فنتطرق الى مفهوم الصحة والمرض والرعاية الصحية وخصائص الخدمة وتكاليف القيم والعصف الذهني والسبب والرقابة، رضا المستهلك، التقييم، التقويم، مؤشرات جودة الاداء، الأهداف، الاستراتيجية وغيرها من المصطلحات المهمة والضرورية التي يتوجب على العامل في قطاع الصحة او الباحث في هذا الشأن ان يكون على اطلاع عليها

### 1- مفهوم الصحة والمرض

<sup>22</sup> لتفصيل أكثر انظر معجم مصطلحات الجودة (الجودة الاكاديمية) لمبارك هتدي القحطاني. الرياض ومعجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة لعبد العزيز البهواشي

نقصد بالصحة السلامة الجسدية التامة والعقلية والصحة الاجتماعية وليس مجرد غياب المرض أو ضعف الجسم.

اما المرض فهو عدم الارتياح أو القلق بل يمكننا القول بأن الابتعاد عن الصحة يعد مرض في حد ذاته.

## 2- مفهوم الرعاية الصحية:

نشاط يهدف إلى تعزيز وتشجيع المستوى الصحي للأفراد والجماعات بكافة الجوانب الجسدية والنفسية او العقلية والذهنية والاجتماعية، ان الرعاية الصحية تركز بداية على منع المرض او منع الاصابة بالمرض والوقاية منه بوسائل عديدة غير مكلفة وإذا ما أصاب المرض شخص تتدخل الرعاية الصحية لمعالجته ولا ينتهي عملها او نشاطها عند هذا الحد، بل قد تتدخل لتأهيل المرضى الذين لا يشفون تماما من المرض.

## 3- خصائص الخدمة:

**اللاملموسية:** وتعني من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها ... قبل ان تتم عملية اقتناؤها.

**التلازم:** ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك لها اذ ان المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع والخزن والبيع ثم يتم استهلاكه في مرحلة أخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت انتاجها، أي انها تنتج وتباع للاستهلاك او الانتفاع منها في الوقت ذاته.

**التباين:** يكون من الصعب في بعض الاحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك، ولعل ذلك يعود الى المحددات المؤثرة في مدخلات انتاج الخدمة ممثلة بالمواد، التوقيت، السرعة، الادوات المستخدمة.

**الهلاك:** وهي ان الخدمة لا يمكن خزنها والاحتفاظ بها لمدة من الزمن وأنها لا تتجاوز زمانيا الطلب المتحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب متقلبا.

**عدم التملك:** نعني بذلك ان الخدمة يمكن الانتفاع بحق امتلاكها عند الحصول عليها.

4- **تكاليف التقييم والعصف الذهني:** التكاليف المتعلقة بالرقابة على جودة الخدمات الصحية للتأكد من مطابقتها للمواصفات.

اما العصف الذهني فهو اسلوب يستخدم في توليد الافكار الجديدة وغالبا ما يستخدم في مجموعات ويهدف الى جمع أكبر عدد ممكن من الافكار في فترة زمنية محددة.

## 5-: السبب والرقابة والاجراء العلاجي والعميل:

السبب هو العلة الثابتة لوقوع حدث معين أما الرقابة فالمقصود بها النشاطات المستخدمة في اكتشاف وتصحيح الانحرافات.

اما الاجراء العلاجي فنعني بالإجراء تطبيق الحلول الكفيلة بإزاله المشاكل المثبتة، أما العميل فهو المستلم لمخرجات مصلحة معينة او المستفيد من الخدمة المقدمة وهو هنا اما عميل داخلي (العمال) او عميل خارجي (المستفيدين من المرفق الصحي كالمريض او الممون).

## 6- الفرق الوظيفية المتشابهة والبيانات والفعالية:

نقصد بالفرق الوظيفية المتشابهة الفرق المشتملة على اعضاء ينتمون الى مصالح ومكاتب واقسام مختلفة ومتشابهة.

أما البيانات فهي معلومات او حقائق مقدمة في شكل وصفي، تخضع اما للقياس في حالة المتغيرات الكمية او للعد في حالة المتغيرات النوعية والفعالية هي الى اي مدى تطابق الخدمة الصحية اهدافها بالإضافة الى احتياجات العميل.

7- الرقابة الوظيفية الإدارية والإدارة بالحقائق: الرقابة الوظيفية هي اداة تستخدم لتحسين الاداء عن طريق جمع ادارة الوقت وهندسة القيمة، تشتمل هذه العملية على تقسيم النشاطات الى وظائف وتكوين فرق لدراسة وحل المشكلات في كل وظيفة.

أما الادارة بالحقائق فهي تتم في العملية الادارية حيث تستند الاعمال والقرارات على الحقائق والبيانات وليس على الآراء، تتطلب هذه العملية طرح الاسئلة المناسبة ثم ترجمة الاجابات بدقة للتأكد من صحة البيانات والحقائق ثم التأكد من الاستخدام الصحيح للبيانات والحقائق والاحصاءات في عمليات اتخاذ القرارات.

#### 8- المخرجات والمشكلة والعملية.

المخرجات هي النتائج المحددة حسب متطلبات العملاء أما المشكلة فهي سؤال او موقف مطروح لإيجاد حل، او نتيجة للفشل في اشباع احتياجات العميل، اما العملية فهي سلسلة مترابطة من الاعمال او النشاطات تهدف الى تحقيق نتائج ذات قيمة اعلى.

#### 9- الوثوق والمتطلبات والحوكمة.

نقصد بالوثوق الاحتمال بان الخدمة الصحية ستؤدي الغرض منها تحت ظروف معينة ودون فشل على فترة زمنية معينة. اما متطلبات فهي بيان رسمي بالحاجة والتوقعات بكيفية اشباعها (ماذا يريد العميل) والحوكمة هي منظومة السياسات والادوار والمسؤوليات والعمليات الموضوعة من قبل المؤسسة لقيادة وتوجيه ومراقبة انجاز الأهداف.

#### 10- الرسالة والرؤية والقيم.

الرسالة دستور المؤسسة المعلن والذي يوضح مهمة المؤسسة ومخرجاتها المستهدفة.

اما الرؤية فهي صورة المؤسسة وطموحاتها واهدافها على المدى الطويل.

والقيم هي السلوكيات الاخلاقية والاتجاهات الاساسية لدى افراد المجتمع المؤسسي حول الطريقة المثلى في تصرفاتهم وتوجهاتهم لتحقيق الاهداف والتميز.

#### 11- القياس والتقييم والتقويم

القياس هو تقدير الخصائص او السمات او المواقف او التصورات تقديرا كميا وفقا لأطار محدد من المؤشرات المتدرجة أما التقييم فهو اصدار حكم كفي على جودة الاداء في جميع أنشطة المؤسسة بهدف التحسين المستمر للأداء المستقبلي والتقويم هو مرحلة جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ثم اصدار الحكم عليها اما بالاستمرار والتطوير او الاصلاح او الاستبعاد.

#### 12- رضا المستهلك ومؤشرات جودة الأداء.

رضا المستهلك شعور المستهلك بالسعادة والرضا عن الخدمة التي حصل عليها ويعتبر هذا الرضا هو هدف الجودة الاساسي في كل مبادئها حيث لا يمكن اعتبار المؤسسة جيدة الا إذا حظيت برضا المستفيدين من خدماتها.

اما مؤشرات جودة الاداء: مجموعة المعايير التي تصف جودة الخدمة الصحية والتي يتم على اساسها التقييم.

#### 13 - بيئة العمل وقدرة العملية وفريق العمل.

بيئة العمل المكان والظروف المحيطة بالوظائف داخل المؤسسة الصحية.

اما قدرة العملية: مقياس احصائي لمدى قدرة اي عملية ما على الوفاء بمتطلباتها وفقا لمعايير تصميمها.

وفريق العمل هو مجموعة من الأشخاص بمهارات مختلفة ومتعددة يعملون مع بعضهم البعض من أجل الوصول الى هدف موحد في خلال فترة زمنية يتشاطرون فيها مهاراتهم المختلفة.

#### 14- المستوى المعياري والأهداف الاستراتيجية

المستوى المعياري هو الذي يجب ان يكون عليه الاداء المطلوب.

أما الأهداف فهي النتائج الواقعية التي يراد تحقيقها ويمكن ان تكون قصيرة او متوسطة او طويلة الاجل. والاستراتيجية هي فن استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف.

#### تعريف إدارة الجودة

وتُعنى "إدارة الجودة الشاملة" بالتدقيق في تدابير الجودة الكلية التي تستخدمها المؤسسة الصحية، بما في ذلك إدارة تصميم الجودة وتطويره ومراقبة الجودة وصيانتها وتحسين الجودة والتأكيد عليها. كما تأخذ "إدارة الجودة الشاملة" بعين الاعتبار جميع تدابير الجودة المتبعة بالنسبة لجميع المستويات، وبما يشمل جميع موظفي المؤسسة الصحية.

وتوصف "إدارة الجودة الشاملة" بأنها فلسفة إدارة متكاملة، تستهدف تحسين جودة الخدمات والعمليات بصورة متواصلة

وتسير "إدارة الجودة الشاملة" بناءً على فرضية أن جودة الخدمات والعمليات تقع مسؤوليتها على عاتق كل من له علاقة بتقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسة الصحية.

#### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قلنا انه يمكن تعريف "إدارة الجودة الشاملة" بأنها إدارة المبادرات والإجراءات التي تهدف إلى إنجاز عملية توصيل الخدمات عالية الجودة ويمكن تحديد عدد من المبادئ الأساسية عند تعريف "إدارة الجودة الشاملة"، ومن ذلك:

- الإدارة التنفيذية: ينبغي أن تكون الإدارة العليا بمثابة المحرك الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، وأن تعمل على خلق بيئة تضمن نجاحها.
- التدريب: ينبغي أن يحصل الموظفون على تدريب منتظم على طرق الجودة ومفاهيمها.
- التركيز على العملاء: يتعين على التحسينات المدخلة على الجودة زيادة رضا العملاء.
- صنع القرار: ينبغي أن تُتخذ القرارات المتعلقة بالجودة على أساس القياسات التي تم التوصل إليها.
- المنهجية والأدوات: يضمن استخدام المنهجية والأدوات الملائمة تحديد حالات عدم التوافق مع المواصفات، وكذلك قياسها والتعامل معها بصورة متنسقة.
- التحسين المتواصل: يتعين على المؤسسة العمل باستمرار على تحسين إجراءات الخدمة والجودة.
- ثقافة المؤسسة: ينبغي لثقافة المؤسسة أن تستهدف تطوير قدرة الموظفين على العمل معًا بغرض تحسين الجودة.
- انخراط الموظفين: ينبغي تشجيع الموظفين على العمل بصورة استباقية لتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة ومعالجتها.

وبالتالي فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين

وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل وهو هنا المريض او قاصد الخدمات الصحية في المؤسسة.



وسنبدأ أولاً بالتعرف لمفهوم الجودة:

## 1- تعاريف الجودة

عرف البعض الجودة كالتالي:

- (الرضا التام للعميل) أرماند فيخيوم 1956.
  - (المطابقة مع المتطلبات) كروسبي 1979.
  - (دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد) جوزيف جوران 1989.
  - (درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة) ديمع 1986.
- ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للخدمة الصحية مع التوقعات المرجوة من هذه الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة تلك الخدمة.

فإذا كانت الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعاريف ووضع تعريف شامل للجودة على أنها: الريادة والامتياز في تقديم الخدمات الصحية.

فالريادة: تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل.

والامتياز: يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل.

ثانياً: تعاريف (إدارة الجودة الشاملة)

هناك عدة تعاريف لمفهوم (إدارة الجودة الشاملة) وسنذكر البعض منها:

- هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد من مدى تحسن الأداء
  - هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والخدماتية وذلك من خلال فرق العمل
  - عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى
  - جملة تتكون من ثلاث كلمات نعرف كل كلمة كالتالي:
- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له

- التطوير المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.
- تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

- التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل.

وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العملاء.

وكذلك فإن هذه التعاريف تشترك بالتأكيد على ما يلي:

- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.

- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.

-المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

وبالتالي يمكن ان نقول انها: التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

## 2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتغيير.

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي:

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالخدمة الصحية، لكن أيضاً وظائف الدعم، الإدارة، الموارد البشرية، المصالح الاقتصادية ...
- داخل كلّ وظيفة في المؤسسة، فإنّ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أنّ كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون – مورد داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة الخدمة
- أنّ الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككلّ، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أنّ كلّ أفراد المؤسسة في كلّ المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة، تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرّف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

### أهداف الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية هو:  
(تطوير الجودة للخدمات المقدمة مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم).

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:

- 1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
  - 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
  - 3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير الخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- وبالتالي يمكن تحديد بعض من أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- 1 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 2 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
- 3 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 4 - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى خدمات ذات قيمة للعملاء
- 5 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- 6 - تحسين نوعية المخرجات.

- 7- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- 8- تحسين الربحية والخدماتية.
- 9- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- 10- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- 11- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- 12- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- 13- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- 14- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- 15- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.
- 16- تعليم وتكوين الموظفين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى مشاكل أصغر حتى يتمكن من السيطرة عليها.
- 17- تقليل الاخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- 18- تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- 19- الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
- 20- زيادة رضا العاملين في المؤسسة.
- 21- زيادة رضا المستفيدين.
- 22- تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.

### **أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

المتطلبات الرئيسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ومن هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

#### **1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.**

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.

إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

## 2- الترويج وتسويق البرنامج.

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.

إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في القليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

## 3- التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (المدير، المدراء الفرعيين، رؤساء المكاتب، أطباء مسؤولي المصالح، جميع الموظفين (السلك الإداري والطبي والشبه الطبي والتقني) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

## 4- الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

## 5- تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

#### 6- التشجيع والتحفيز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل جيد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

وبالتالي على المؤسسة الصحية ان تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

#### 7- الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

#### 8- استراتيجية التطبيق.

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

- الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الصحية الأخرى سواء داخل الوطن او خارجه. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

#### 9- مراحل مشاريع التحسين

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب عبر المراحل التالية:

- اختيار المشروع / العملية:

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة الصحية والمعياري في اختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية:

– أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.

– أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي.. إلخ.

– أن تكون الأهم للعملاء.

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو للمؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر ما يلي:  
تصنيف الأفكار، تحليل الخدمات، استبيان العملاء.

- تحليل العملية:

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية، وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها.

إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي: تخطيط العملية، تحليل العملية، تحليل السبب والنتيجة.

- جميع المعلومات وتحليلها:

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها. وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب.

وهذا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة: اختيار العينة، الأدوات الإحصائية، الرسومات البيانية، استبيانات العملاء.

- ابتكار التحسينات:

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين. ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي: تصنيف الأفكار، استبيانات العملاء.

- تحليل الفرص:

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها. إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيراً الإدارة بالموافقة عليها أو رفضها.

ومن التقنيات المستخدمة ما يلي: تقييم الأفكار، تحليل التكاليف والفوائد، تحليل مجالات القوى، مخطط الطوارئ، تعصيف الأفكار.

وينتهي مشروع التحسين بتقديم الخطة لتطبيقها في المؤسسة ويتم مراجعتها من وقت لآخر.

## المهارات الادارية الخمسة المتعلقة بالجودة الشاملة.

ويمكن حصرها في خمس نقاط كالتالي: تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة، بناء التعاون وروح الفريق، الادارة بالحقائق، تعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت، انشاء مؤسسة قادرة على التعلم والتحسين المستمر، ويمكن بسطها كالتالي:

### 1- تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة.

اكتشف كثير من المديرين ان الثقة هي أكثر الادوات الادارية قوة، عندما يكون محل ثقة مرؤوسيههم وزملائهم ورؤسائهم تسير الامور بسهولة أكبر، يمكنهم هذا من تحمل المخاطر، ويمكنهم من المصارحة بأفكارهم والاعتراف بأخطائهم، ويمكنهم التعامل بصراحة مع من حولهم، وعندئذ يتأكدون ان الحقائق سوف تنتقل إليهم حتى ولو كانت هذه الحقائق غير سارة، لا يمكن ان ينمو هذا النوع من الثقة الا في مناخ من المصارحة والانفتاح.

المصارحة والثقة هي لبنات الجودة الشاملة، بدونهما لا يتوفر الأساس اللازم لإشراك الموظف في السعي الى التحسين المستمر.

تتعد كل الامور عندما تنقلص الثقة او تنعدم، تصبح الاتصالات اقل انفتاحا، تقل الرغبة في المخاطرة وفي الاعتراف بالخطاء ويضيع الموظفون وقتهم في حماية أنفسهم من اللوم وفي كتابة المذكرات لشرح تصرفاتهم وهناك خمسة امور يجب ان نعملها لمساعدتنا في تنمية العلاقات المبنية على المصارحة والثقة وهي:

- اتمام الاتصالات بوضوح وانتظام وتجنب مهاجمة الغير بل هاجم المشكلات.
- تنمية الثقة في النفس لدى الغير وتجنب قتل حامل الرسالة والنظر الى الاخطاء والمشكلات على انها فرص للتعلم بدلا من فرص للعقاب.
- التشجيع على المشاركة في تحمل مخاطر المسؤولية وتجنب مقاومة التغيير.
- الحصول على المعلومات من العاملين وتجنب اعطاء الاوامر والتوجيه.
- الإنصات والتعلم بدل الانتقاد.

### 2- بناء التعاون وروح الفريق.

الهدف من ادارة الجودة الشاملة هو اشراك جميع العاملين في المنشأة في جهد متناسق لتحسين الأداء على جميع المستويات وهذا يعني جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة، ليس بالمفهوم العادي لعلاقات العمل بل بمفهوم الفرق التي تعي وتقدر قيمة التعاون والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق لأنه لا يملك أي فرد منا ما تملكه الجماعة ككل من ذكاء.



لذلك ما ينبغي عمله هو الاعتراف بفعالية عمل الفريق واستخدام قوة الإدارة وتوفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق وتيسير الجهود التعاونية وتقدير ومكافأة نشاطات الفريق وازالة معوقات عمل الفريق وتجنب تفويض السلطة دون مساندة كاملة من الادارة وإظهار الأداء الفردي على حساب اداء الفريق والفشل في استثمار الوقت الكافي لتقرير عمل الفريق.

ويمكن تقييم اداء الفريق وفق خمس معايير وهي: ترابط الفريق وانضباط العمليات، النتائج، التجديد، تنمية الفريق وتقديمه.

### 3- الإدارة بالحقائق.

تتخذ القرارات بناء على معلومات وبيانات حقيقية وواقعية، فالحقائق الثابتة هي معلومات نابعة من عمليات احصائية وحقائق مؤكدة وما ينبغي فعله هنا هو استعمال ادوات وعمليات الجودة والبحث عن الاسباب الجذرية للمشكلات ووضع المعايير للرقابة على العمليات ومنع الاخطاء ووضع اهداف قابلة للقياس على اساس احتياجات المريض وتوثيق عمليات الاداء وينبغي هنا تجنب السماح للتقاليد بتحديد الاتجاه والاعتماد على الخبرة وحدها والبحث عن الحلول السريعة والتمادي في تبسيط المشكلات والتركيز فقط على النتائج واهمال الوسائل

### 4- تعزيز النتائج بواسطة التقدير والمكافآت.

يمثل تقدير ومكافأة الأفراد عنصرا هاما في نظام ادارة الجودة الشاملة، يؤثر تقدير ومكافأة الافراد على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي أكثر من أي عمل اداري اخر، ويجب علينا ان ندرك جيدا الفروق بين التقدير والمكافأة وتوضيح وتوصيل التعليل المنطقي لنظم التقدير والمكافآت ومتابعة وتقييم استخدام وتأثير برامج التقدير والمكافآت المطبقة وينبغي تجنب تأخير المكافآت والتقدير وتقدير ومكافأة النتائج فقط.

### 5- انشاء منظمة قادرة على التعلم والتحسين المستمر.

ان السعي نحو التحسين التدريجي والمستمر، مع اداء الاشياء الصغيرة بطريقة أفضل واقامة وتحقيق مستويات اعلى للأداء، يشارك كل افراد المؤسسة الصحية في هذه العملية عن طريق التعرف على

فرص التحسين واختيار طرق جديدة وتسجيل النتائج واقتراحات التغيير، لذلك يجب اعتبار التدريب والتعليم استثمار ضروري في القوى العاملة وتشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم وتحديد ونشر الموارد المتاحة لتعلم داخل المؤسسة والتأكد من ان جميع افراد المؤسسة على دراية بالمهارات الجوهرية المطلوبة في المؤسسة واستخدام عملية: خطط، نفذ، راجع، صحح كأداة تعليمية مع تجنب اعتبار التدريب كمصروف، والفصل بين العمل والتعلم والحد من مقدرة الافراد للحصول على المعلومات والقناعة بما هو كائن.

## نظام إدارة الجودة الشاملة

### جودة الخدمة الصحية

نعرف اولا جودة الخدمة الصحية ثم نتكلم عن ابعادها واساليبها ومكونات نظام ادارة الجودة الشاملة كالتالي

## تعريف جودة الخدمة الصحية:

يمكن عرض مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم كالتالي:

- الرضا التام لمتلقي الخدمة الصحية.
- خدمة صحية بلا أخطاء.
- تلبية احتياجات المريض وتوقعاته.
- مطابقة الخدمة الصحية للاحتياجات.
- الخدمة الصحية التي تحقق أحلام المتلقي.
- أداء الخدمة الصحية الصحيحة بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- التطابق مع احتياجات المنتفع بالخدمة الصحية بصورة تفوق توقعاته.
- تقديم الرعاية الصحية الصحيحة المناسبة والضرورية لمن يحتاجها في الوقت المناسب بأفضل طريقة بالموارد المتاحة.

معنى هذا:

- ان جودة الرعاية الصحية محسوسة، ويمكن قياسها
- الرعاية الصحية عبارة عن نظام، الذي هو عبارة عن: مداخلات (فحص طبي مثلا) ← (اجراء) ← مخرجات (المريض)

## أبعاد جودة الخدمة :

- الوقت : كم ينتظر متلقي الخدمة الصحية.
- دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد.
- الإتمام : إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق : تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للمتلقي.
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- الدقة : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- الاستجابة : التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل المتوقعة.

## أساليب إدارة الجودة.

ولإدارة الجودة ثلاثة محاور أساسية (تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية) ولكل من هذه المحاور أساليب يلزم الإتيان بها وهي كالتالي:

## الفرع الأول: تحسين الجودة

وتتم بإتباع ما يلي:

التزام الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم الجودة.

التخطيط الاستراتيجي للجودة.

تقبل مفاهيم الجودة.

المشاركة والتمكين.

التدريب.

تحفيز المستفيدين.

منع الأخطاء قبل وقوعها.

التحسين المستمر.

التركيز على المستفيدين.

القياس والتحليل.

### تخفيض التكلفة

لتكلفة الجودة محوران أساسيان:

**تكلفة إيجابية** وتستحوذ على ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة، وتنقسم إلى قسمين:

تكلفة وقائية وتتمثل في تعيين مستشارين وموظفين لتنسيق برامج الجودة.

**تكلفة التقويم** وتنصب على برامج التقويم الداخلي التي تتم من داخل الجهة أو التقويم الخارجي الذي يتم من خارج الجهة عن طريق هيئات متخصصة لمراجعة وتقويم الجودة.

**تكلفة سلبية** وتستنزف ما يصل إلى 50% من ميزانية الجودة وتنقسم إلى قسمين:

تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية التي تحدث أثناء تأدية العمل.

تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية التي تكتشف بعد الانتهاء من الأعطال المطلوب إنجازها.

**زيادة مردودية الخدمة:** حتى يتسنى لنا رفع مردودية الخدمة يتعين علينا القيام بما يلي:

- حسن اختيار الموظفين لكل وظيفة مهما كان موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الدقة في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

- تحديد مستوى الخدماتية المستهدف من كل عملية وذلك بالتنسيق بين العاملين ورؤسائهم المباشرين.
- متابعة تنفيذ الأعمال ومقارنة نتائجها بالأهداف الموضوعه سلفاً.

### مكونات الجودة:

تتكون الجودة من المدخلات والعمليات والمخرجات

المدخلات: الموارد البشرية، المالية، الأدوات والامكانيات ....

الاجراءات: حفظ الملفات، الكشف، الفحص، جميع الاجراءات والاعمال الادارية والتقنية ...

المخرجات: معدلات الشفاء والعمليات الجراحية وما ينتج عنه من رضا المنتفعين

### الشروط اللازم توافرها لحدوث تطبيق ناجح وفعال لنظم وبرامج الجودة:

- الاقتناع التام من قبل القيادات العليا للمؤسسة الصحية بأهمية الجودة في العمل الصحي مع الالتزام الكامل بتطبيقها كأداة للارتقاء بالمؤسسة الصحية في مختلف المجالات.
- تبني قيادات المؤسسة الصحية على مختلف المستويات الادارية لبرامج الجودة مع توفير دفعة قوية للتطبيق تكون فيه تطبيق سياسة الجودة على كل المستويات واتجاه عام لكل عمليات المنشأة الصحية.
- توفير الدعم المادي والمعنوي و حشد الجهود و الطاقات لتطبيق برامج الجودة.
- وجود هياكل للجودة تعمل بصورة فاعلة لإدخال البرامج والنظم إلى حيز التنفيذ.
- وجود خطة سنوية مكتوبة تحتوي على الرسالة والرؤية العامة للمؤسسة الصحية إضافة للخطوات العملية للتطبيق
- يتم وضع هذه الخطط والسياسات بالقيادات العليا للمنشأة ويتم تفرغها في خطط شهرية واسبوعية و عمل نماذج متابعة لها.
- وجود نظام للتوثيق لكافة أنشطة المستشفى.
- العمل بروح الفريق حيث أن ادخال الجودة يتطلب الكثير من التعاون والتنسيق بين مختلف الجهات المسؤولة.

### الخطوات التي يجب اتباعها لإدخال نظم الجودة للمستشفيات.

ان ادخال نظام الجودة بأي مستشفى هو عملية متسلسلة تعتمد عناصرها على بعضها البعض فلا يمكن الانتقال أو تخطي مرحلة من المراحل دون تحقيق العنصر الذي يسبقه لذا فهي تطور ممرحل وتتمثل خطوات ادخال الجودة في الآتي:

- تكوين هياكل الجودة والتي تشتمل على: مجلس الجودة- مكتب الجودة –اللجان المساعدة.
- عمل خطة تفصيلية للعمل.

وضع النظم والاجراءات و التجهيزات اللازمة للتطبيق.

التوعية و نشر المفهوم ورفع وعي العاملين بأهمية تطبيق الجودة  
توفير كافة الوثائق في أماكن التطبيق وشرحها للعاملين.

الاحتفال ببدا التطبيق.  
التطبيق الكلي أو الجزئي.  
عمل تدقيق ومراجعة داخلية.  
عمل متابعة دورية للتحسين المستمر بعد دراسة نتائج التدقيق والمراجعة.  
طلب الاعتماد والاشهاد الخارجي .  
وسنعالجها بالتفصيل في المطالب التالية:

### تكوين هياكل الجودة:

والتي تشمل على :مجلس الجودة، مكتب الجودة واللجان المساعدة.

### مجلس الجودة

يعتبر مجلس الجودة هو السلطة العليا بالمؤسسة المناط بها ادخال نظم وبرامج وذلك بوضع السياسات العامة واجازة الخطط السنوية والاشراف على تطبيق البرامج وازالة كل الصعوبات والمعوقات التي تعترض سير أنشطة الجودة بالمستشفى.

يتم تكوين مجلس الجودة بالمؤسسة بقرار من المدير العام للمؤسسة الصحية.

#### ويتكون المجلس من :

- مدير عام المستشفى رئيساً
- مدير الجودة مقررا
- نواب المدير العام اعضاء
- الأمين العام عضواً
- رؤساء الأقسام الطبية والتقنية أعضاء
- رؤساء اللجان المساعدة أعضاء

رئيس المجلس الطبي عضو

#### مهام المجلس:

- رسم السياسة العامة للجودة بالمستشفى.
- الموافقة على الخطة المقدمة من مكتب الجودة بالمؤسسة.
- متابعة تنفيذ الخطة السنوية.
- مناقشة التقارير ربع السنوية عن اداء مكتب الجودة.
- حشد الدعم المادي والمعنوي لتنفيذ برامج الجودة.

#### برنامج المجلس:

يجتمع المجلس بصورة دورية ربع سنوية (كل 03 اشهر)

### مكتب الجودة بالمستشفى

يمثل مكتب الجودة الأداة الفعلية لتنفيذ سياسات وخطط مجلس الجودة ويناط به تطبيق نظم وبرامج الجودة  
**أعضاء المكتب:**

يتكون مكتب الجودة بالمؤسسة الصحية من الآتي:

- مدير أدراه الجودة بالمستشفى

- مسئول التدريب

- مسئولو اللجان

- **أولا مدير ادارة الجودة بالمستشفى:**

- يتبع ادارياً للمدير العام بالمؤسسة الصحية .

- يعتبر التنفيذي الأول عن تطبيق برامج الجودة.

- ليست له سلطات ادارية أو مالية

**مهام مدير ادارة الجودة:**

- تقديم خطة سنوية للجودة للموافقة عليها من قبل مجلس الجودة.

- تقديم تقرير ربع سنوي مجلس الجودة عن مسار برامج الجودة

- تقديم تقرير شهري للمدير العام عن مسار برامج الجودة بالمستشفى.

- متابعة عمل بقية أعضاء مكتب الجودة بالمستشفى

- التنسيق مع المدير العام ونواب المدير العام والامين العام ورؤساء الأقسام المختلفة

لتطبيق برامج الجودة.

**ثانيا: مسئول التكوين**

- تقديم خطة سنوية لنشر المفهوم ورفع الوعي عن الجودة وتدريب العاملين بالمؤسسة على

نظم وبرامج الجودة.

- عمل قياس مستمر عن مدى التطور الذي يحدث في مجال نشر المفهوم و معدل رفع الوعي

- تدريب العاملين على برامج ونظم الجودة.

- كتابة تقرير دوري عن قسم التدريب لمدير الجودة بالمستشفى.

- يقوم باي أعمال أخرى توكل له من قبل مدير الجودة بالمستشفى.

**ثالثا : منسقو الجودة بأقسام المستشفى:**

يوجد منسق للجودة بكل قسم من أقسام المستشفى يتبع ادارياً لمدير القسم بينما يتبع فنياً لمدير

الجودة بالمستشفى

مهام منسقو الجودة بكل قسم:

- نشر ثقافة الجودة بين العاملين في قسمه

- تنفيذ برامج الجودة بالقسم المعني .

- كتابة تقرير شهري لمدير القسم ومدير الجودة عن سير أنشطة الجودة بالقسم

## اللجان المساعدة:

- تعتبر اللجان المساعدة من المكونات الاساسية لتنفيذ برامج الجودة وتشتمل على:
  - لجنة مكافحة العدوى المكتسبة من المستشفيات
  - وتعمل وفق السياسة العامة ونظم برنامج مكافحة العدوى المكتسبة من المستشفيات
  - لجنة الاستجالات وتعمل وفق السياسة العامة للتدقيق الطبي .
  - لجنة الأدوية وتعمل وفق السياسة العامة لتسيير النشاط الدوائي .

## توفير كافة النظم والاجراءات و التجهيزات اللازمة للتطبيق

لتحقيق أكبر قدر من النجاح في تطبيق برامج الجودة لابد من توفر كل الوثائق اللازمة لعمل الجودة

عن طريق :

### - الاجراءات القياسية لمختلف اقسام المستشفى

يتم كتابة وتوثيق كيفية سير العمل داخل القسم وتكون منشورة وموثقة ومعلنة عملا بالمبدأ الخاص بإدارة الجودة

### - المعايير القياسية للمستشفى

والتي من خلالها يمكن معرفة نقاط الحيود عنها مثلا يتم توثيق ان درجة حرارة غرف العمليات لا تزيد عن درجة معينة وعند زيادة درجة الحرارة عن الدرجة المحددة تسجل نقطة حيود عن المعيار المحدد يستلزم بعدها اجراء تصحيحي ثم اجراء وقائي لعدم تكرار هذا الوضع.

### - نشر مفهوم الجودة وتدريب العاملين على نظم وبرامج الجودة

قبل ان يتم نشرها نقوم بتدريب وعمل ملتقيات للعاملين يتم تطبيق جميع المفاهيم وقياس اداء اي عملية طبقا لمواصفات الجودة.

### - نظم التدقيق

ويقصد بها المراجعة الداخلية على جميع الاقسام وتتم بواسطة فرق الجودة والتي تقوم بعمل مراجعة وتفتيش على كل اقسام المستشفى بشرط الا يكونوا من العاملين فيه.

#### - السياسة العامة

وهي لكل مصلحة ومكتب وقسم في المؤسسة الصحية و الذي يحتوي على:

- دليل الجودة لكل مصلحة

- المهمة الأساسية التي من اجلها تم إنشاء المصلحة المعنية

- الرؤية العامة للمصلحة

- الأهداف العامة والخاصة للمصلحة

- الهيكل التنظيمي للقسم

- الوصف الوظيفي للعاملين بالقسم

- تعليمات العمل

#### التوعية و نشر المفهوم ورفع وعي العاملين بأهمية تطبيق الجودة

يمثل العمل على نشر مفهوم الجودة و رفع الوعي لدى العاملين بالمستشفى عن الجودة ومراميها وتدريب الكوادر العاملة على نظم وبرامج الجودة هو البداية الفعلية لتطبيق نظم وبرامج الجودة بالمستشفى كما أنه يمثل حجر الزاوية لتطبيق كل برامج الجودة الأخرى.و يتم العمل على تحقيق هذا الهدف بتطبيق السياسة العامة لنشر مفهوم الجودة و تدريب العاملين على نظم وبرامج الجودة

#### توفير كافة الوثائق في أماكن التطبيق وشرحها للعاملين

لحدوث تطبيق فعلي لبرامج ونظم الجودة لابد من توفير كافة الوثائق بأماكن التطبيق: المصالح الطبية والتقنية والاقسام والمكاتب الادارية وشرحها للعاملين للقيام بتطبيقها ، حيث ان الموظف الجديد بمكتب الدخول مثلا يوضع أمامه دليل عملي لعمل مكتب الدخول والمهام الموجودة في المكتب وكيفية أدائها ، حيث يعرف مهامه وواجباته وكيفية أدائها

#### التطبيق الكلي أو الجزئي



ويأتي ذلك لتجاوز قانون الكل أو العدم في تطبيق برامج الجودة ، حيث أن هذا القانون من شأنه أن يقلل من فرص الاستفادة بتطبيق بعض برامج الجودة التي لا تحتاج لوجود مناخ عملي مثالي – و الذي نادراً ما يتوفر - و المتمثل في التزام القيادات بالمستشفى أو توفر المعينات و الموارد المالية الكافية لتطبيق البرامج. في ذات الوقت يتم الاعداد لتطبيق بقية البرامج والانشطة، حيث يمكن ان نطبقه عن طريق المرحلة وفق الظروف والمناخ العام.

### **عمل تدقيق ومراجعة داخلية**

وتتم بواسطة فرق الجودة بكل قسم بحيث يفتش الفريق على كل الاقسام ما عدا قسمه ويهدف ذلك لتحديد مدى الالتزام بتطبيق كافة الوثائق والنظم والتفتيش يكون نوعان تفتيش دوري معلوم مسبقا محدد تاريخه وأيضا هناك تفتيش فجائي

### **عمل متابعة دورية للتحسين المستمر بعد دراسة نتائج التدقيق والمراجعة .**

بهدف تطبيق دورة الجودة في مستوى الخدمات الصحي ومواصلة التحسين المستمر للخدمات الصحية وفي نيل أكبر قدر ممكن من رضا مقدمي ومتلقي الخدمة.

### **طلب الاعتماد والاشهاد الخارجي**

و يأتي ذلك بهدف الارتقاء بالمؤسسات الصحية إلى المستويات العالمية و حدوث طفرة كبيرة في مجال الخدمات الصحية

### **قياس جودة الخدمة الصحية**

تشير الدراسات إلى ان هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة أولهما يستند على توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة (او التطابق) بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد العشر الممثلة لمظاهر جودة الخدمة

### **الأبعاد العشر**

الابعاد العشر الممثلة لمظاهر جودة الخدمة هي:

- الفورية أو سهولة الوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب وبغير انتظار طويل.

- الاتصالات أو دقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها العميل.
- المقدرة أي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.
- الثقة حيث ينظر العاملون في المؤسسة الصحية إلى العميل بوصفه جديرا بالثقة.
- الاعتمادية حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الاعتماد عليها.
- الاستجابة حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات العميل ومشكلاته.
- التجسيد ويركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها.
- الأمان بمعنى ان تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة والشك.
- فهم ومعرفة العميل اي ان يبذل العاملون جهدا لتفهم احتياجات العميل وان يمنحوه اهتماما شخصيا.
- المجاملة بمعنى التعامل مع العميل بصدقة واحترام وتقدير.

### الأبعاد الخمسة في الخدمة الصحية

في دراسة لاحقة تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط هي: النواحي المادية الملموسة في الخدمة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، كما احتوت هذه الأبعاد على اثنتين وعشرين عبارة تترجم مظاهر جودة الخدمة بالنسبة لكل بعد من هذه الأبعاد.

ومن الملاحظ ان هذه الأبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعادا عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة. وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات وبالتالي فجودة الخدمة الصحية تقاس بمدى توافر الأبعاد الخمسة في الخدمة الصحية التي تقدمها المؤسسة الصحية، وهذه الأبعاد هي:

الجوانب الملموسة، وتشمل المتغيرات الآتية:

- جاذبية المباني والتسهيلات المادية.
- التصميم والتنظيم الداخلي للمباني.
- حداثة المعدات والأجهزة الطبية.
- مظهر الأطباء والعاملين.

#### الاعتمادية، وتشمل المتغيرات الآتية:

- الوفاء بتقديم الخدمة الصحية في المواعيد المحددة.
- الدقة وعدم الأخطاء في الفحص أو التشخيص أو العلاج.
- توافر التخصصات المختلفة.
- الثقة في الأطباء والأخصائيين.
- الحرص على حل مشكلات المريض.
- الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة.

#### الاستجابة، وتشمل المتغيرات الآتية:

- السرعة في تقديم الخدمة الصحية المطلوبة.
- الاستجابة الفورية لاحتياجات المريض مهما كانت درجة الانشغال.
- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع المريض.
- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.
- إخبار المريض بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.

#### الأمان، ويشمل المتغيرات الآتية:

- الشعور بالأمان في التعامل.
- المعرفة والمهارة المتخصصة للأطباء.
- الأدب وحسن الخلق لدى العاملين.
- استمرارية متابعة حالة المريض.
- سرية المعلومات الخاصة بالمريض.
- دعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة.

#### التعاطف

- ويشمل المتغيرات الآتية:
- تفهم احتياجات المريض.

- وضع مصالح المريض في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
- ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة.
- العناية الشخصية بكل مريض.
- تقدير ظروف المريض والتعاطف معه.
- الروح المرحة والصدقة في التعامل مع المريض.

## دلائل الجودة

كما انه هناك مبادئ بسيطة يمكن من خلالها الحكم على جودة الأداء أو النظام الصحي، فعلى سبيل المثال هناك مؤشرات عامة دليل على جودة الخدمة الصحية وهناك مؤشرات الجودة من منظور مهني طبي ومن منظور المستفيد ومن منظور الإدارة

### المؤشرات العامة

- التقليل من الاختلافات في الممارسة الطبية وتقليل الأخطاء الطبية يدل على الجودة.
- قصر أوقات الانتظار بين المواعيد وقصر الانتظار لإجراء العمليات الاختيارية يدل على جودة النظام.
- انطباق ورأي المريض عن النظام الصحي يدل على مدى جودة النظام.
- توفير الخدمات الصحية بشكل مقبول لجميع فئات المجتمع بشكل متوازن، الأطفال والنساء وكبار السن وأصحاب الإعاقات وذوي الأمراض المزمنة والشباب وغيرهم، يدل على جودة النظام الصحي.
- الالتزام بالمعايير والأخلاقيات الطبية والإدارية دليل آخر على جودة النظام.
- وجود معايير ونظم واضحة تحكم النظام الصحي تدل على جودته.
- توفر الخدمة الصحية الفعالة في الوقت والمكان المناسب للمريض دليل على مدى جودة النظام الصحي.

### الجودة من المنظور المهني الطبي

هي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية، ويحكم ذلك ثلاث نقاط رئيسية: أخلاقيات الممارسة الصحية، الخبرات ونوعيتها والخدمة الصحية المقدمة.. والالتزام للعاملين في المهن الصحية بتدني المستوى أو الجودة ينطلق من عدم الكفاءة، عدم القدرة على التعامل المثالي مع بعضهم البعض ومع المريض والإداري، وكذا عدم الالتزام بالمعايير والأخلاقيات التي تحكم المهن الصحية، إضافة إلى ضعف التأهيل والممارسة والخبرة..

## الجودة من منظور المستفيد أو المريض

قد تختلف عن المفهوم المهني بالتركيز على طريقة الحصول على الخدمة ونتيجتها النهائية، وهنا لا يكفي النظام المتقدم أن يركز على فرض التنظيمات وسن التشريعات التي تبنى على أسس مهنية أو تنظيمية محددة دون الالتفات إلى احتياج ورغبة وطموح وآمال المستفيد النهائي من كل ذلك، وفي الخدمة الطبية يجب أن تكون الخطوة الأولى في العلاج معرفة شكوى واحتياج المريض، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو معالجة أو التغلب على تلك الشكوى، والتفاصيل ما بين ذلك تعتبر مفيدة للمريض ولكنها ليست الهدف من مراجعته لطلب العلاج، وأفضل طريقة لمعرفة تحقق الجودة في هذا الجانب تكمن في قياس مدى رضا العملاء وهم في الجانب الصحي للمرضى، بطرق مقننة يمكن الاستدلال منها على مدى جودة الخدمة..

## الجودة الصحية من الناحية الإدارية

تعنى بالدرجة الأساسية كيفية استخدام الموارد المتوفرة والقدرة على جذب مزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة، وهذا يشمل ضمناً أهمية تقديم الخدمة المناسبة في الوقت اللازم وبالتكاليف المقبولة، وبقدر الاهتمام بالتكاليف وترشيد الموارد يجب الحرص على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة في الأداء ويتطلب ذلك كفاءة إدارية على المستوى التخطيطي وعلى المستوى التنفيذي، ويتطلب كفاءة على المستوى الفني وكفاءة على المستوى الشخصي، ويتطلب تنظيمياً إدارياً داخلياً جيداً وكذا تنظيمياً إدارياً واضحاً في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة خارج النظام، فعندما يرتبط النظام على سبيل المثال بجهات مالية أخرى تؤثر على كمية الموارد المتوفرة، فإن إدارة النظام الصحي تصبح مسؤولة عن تطوير المبررات والحيثيات المهنية والموضوعية والاجتماعية التي تتيح لها المطالبة بمزيد من الموارد، وبشكل أدق يتطلب البحث عن الموارد اللازمة تطوير العلاقات العامة للمؤسسة والقطاع الصحي، بما في ذلك العلاقات الشخصية للقيادة الصحية للبحث عن مزيد من الموارد وللتعامل والاقناع للجهات المعنية بتوفير تلك الموارد، وتبرز الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية والشخصية بشكل أكبر في المجتمعات ذات التنظيمات الإدارية والبيروقراطية والسياسية المعقدة والغامضة، والنظام الصحي بصفة عامة نظام معقد يتطلب الكثير من الجهد في الارتقاء بالجودة الإدارية.

## مقياس الفجوة

ان الفجوة بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمس فجوات نعالجها في الفروع التالية:

### الفجوة رقم 1

الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين توقعات العملاء وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، أي عجز الإدارة عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة.

### الفجوة رقم 2

الفجوة بين ادراكات الإدارة وبين المواصفات المحددة للجودة وتنتج عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين ادراكات الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى انه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة، فانه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة بسبب قيود تتعلق بموارد المنظمة أو التنظيم أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة.

### الفجوة رقم 3

الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وبين ما يقدم فعلا، وتظهر بسبب كون مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل لا تتطابق مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك إلى تدنى مستوى مهارة القائمين على أداء الخدمة، والذي يرجع بدوره إلى ضعف القدرة والرغبة لدى هؤلاء العاملين.

### الفجوة رقم 4

الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين الاتصالات الخارجية. وتنتج عن الخلل في مصداقية منظمة الخدمة، بمعنى ان الوعود التي تقدمها المؤسسة الصحية حول مستوى الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء تختلف عن مستوى الخدمة المقدمة ومواصفاتها بالفعل.

### الفجوة رقم 5

الفجوة بين الخدمة المدركة وبين الخدمة المقدمة. وهذه الفجوة هي نتاج حدوث احد او بعض او كل الفجوات السابقة.

## مراحل تطبيق وتقييم نظم إدارة الجودة:

على وجه العموم فإن المؤسسة الصحية الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فإن عليها اتباع الخطوات التالية :

- عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمؤسسة وبين متطلبات نظام إدارة الجودة ، وعموما تجرى هذه الدراسة بمعرفة مختصين بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة ويستخدم فيها أدوات مختلفة منها "التدقيق" ومنها "المقابلات الشخصية" ومنها "الاستبيانات" وفي نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المؤسسة عن نظام إدارة الجودة

- المرجو وتكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المؤسسة ونظام إدارة الجودة المستهدف.
- تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات والأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة 1.
- يتم على التوازي في المؤسسة تبني وتنفيذ برنامج تدريبي وتوعوي لكل العاملين في المنشأة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنشأة للتغيير المطلوب.
- يتم من خلال المسؤولين والخبراء تنفيذ الخطة التنفيذية الموضوعية في الخطوة 2 وعلى الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.
- بعد تنفيذ النظام الجديد والمفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة ولمدة معقولة تؤكد استقرار النظام الجديد تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المؤسسة ، وعادة يتم هذا التدقيق بصورة منهجية وطبقاً لخطة موضوعية سلفاً.
- تكون نتائج التدقيق عادة "عدم مطابقت" لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف ، ويتم بمعاونة الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لإغلاق "عدم المطابقت"
- تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 و 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمؤسسة وطبقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

## أدوات الجودة

نتكلم في هذا المبحث عن المعيار الدولي ايزو 9001 وعلى الكايزن وذلك في مطلبين كاتالي :

## المعيار الدولي آيزو 9001

يعد المعيار الدولي آيزو 9001 المعيار الأكثر انتشاراً في العالم لأنظمة إدارة الجودة فهو بالإضافة للمعيار الدولي آيزو 9004 ينتمي إلى عائلة المعايير آيزو 9000. ويساعد هذا المعيار المؤسسات بشكل أساسي على تلبية طلبات وتوقعات العملاء.

يقوم نظام إدارة الجودة آيزو 9001 على مراقبة مستوى الجودة وإدارة العمليات في المؤسسة الصحية. حيث يوضح هذا المعيار الطرق التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة لأعلى المستويات، كما أنه يساعد على تطوير آلية أداء الأعمال في مختلف المجالات.

## المميزات

- يساعدك على التنافس بأعلى المستويات في قطاع الخدمات الصحية.
- يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بفاعلية.
- يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد.
- يؤمن أداء العمليات بأخطاء أقل وأرباح أكثر.
- يحفز الموظفين على الاندماج بالعمل بطريقة أكثر فاعلية.
- يرفع جودة مستوى خدمة العملاء.
- عندما تتميز المؤسسة بالترامها بمتطلبات الجودة سيزيد ذلك من فرص نجاحها واستمراريتها

## أسس ومبادئ نظم إدارة الجودة ISO 9001

ترتكز نظم إدارة الجودة على ثمانية مبادئ أساسية، وهذه المبادئ قام بوضعها خبراء من كل الدول المشاركة في اللجنة الفنية ISO\TC 176 المسؤولة عن مواصفات نظم الجودة ISO 9000، وتبني الإدارة العليا للمنظمات لهذه المبادئ مجتمعة سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة. ومن المعلوم أن مواصفات نظم إدارة الجودة ISO 9001:2000 و ISO 9001:2008 تقوم على أساس من هذه المبادئ وهي:

المبدأ الأول: العميل هو بؤرة الاهتمام

المبدأ الثاني: القيادة

المبدأ الثالث: إشراك العاملين في المنشأة

المبدأ الرابع: منهجية العمليات

المبدأ الخامس: الإدارة بمنهجية المنظومات

المبدأ السادس: التحسين المستمر

المبدأ السابع: اتخاذ القرار بناء على حقائق

المبدأ الثامن: الشراكة المربحة للطرفين مع الموردين

مراحل الحصول على شهادات ISO 9001:

تمثل المواصفات الدولية ISO 9001:2000 ونظيرتها

المحدثة ISO 9001:2008 متطلبات عامة لنظام إدارة الجودة يصلح للتطبيق على أية

مؤسسة صحية أيا كان نوعها أو حجمها أو تبعيتها وهذه المواصفات تمثل نظاما لإدارة

الجودة الأكثر تطبيقا على مستوى العالم وهي مواصفات دولية صادرة عن منظمة ISO منذ

عام 1987 وجرى عليها تعديلات متعددة ، وعند تطبيقها فإن المؤسسة الصحية تستطيع



الحصول على شهادة تؤكد على إلتزام المؤسسة بمعايير هذه المواصفة.  
**الفوائد**

فوائد الحصول على شهادات ISO 9001

- 1 تحليل جميع عمليات المؤسسة الصحية طبقاً لمعيار دولي
- 2 توثيق كافة الإجراءات ونظم العمل وتسجيل جميع أحداث التشغيل
- 3 دفع عمليات التدريب
- 4 إدخال آليات عمل جديدة
- 5 التركيز علي رضا العميل الداخلي والخارجي
- 6 المطالبة دائماً بالتوافق والأداء
- 7 الاعتراف الدولي وتحسين صورة المؤسسة
- 8 الوفاء بمعيار أساسي في السوق المحلي و الدولي

### **الكايزن (الخطوات الخمس اليابانية لتحسين العمل والخدمة):**

قبل البدء بتطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمة ينصح بتطبيق الـ الخطوات الخمسة اليابانية (أو ما يسمّى الكايزن). هي هامة وضرورية لخلق بيئة عمل مناسبة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، وتهتم بتنظيف وتنظيم وترتيب مكان العمل مما يساعد بتحديد الصعوبات والمشاكل والقيام بإجراءات تنفيذية لمعالجتها واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من تكرار حدوثها. من هنا تأتي أهمية تطبيق الـ الخطوات الخمس اليابانية (الكايزن).

**تعريف الخطوات الخمسة الكايزن:** إنها فكرة حديثة العهد نشأت في اليابان نتيجة حاجة الشركات اليابانية للتفوق والتميز في الأسواق الدولية، وتهدف للتحسين المستمر، من خلال تنظيم مكان العمل وترتيبه والمحافظة عليه نظيفاً وتطبيق معايير العمل الموثقة والانضباط وتنفيذ الأعمال بشكل جيد في المؤسسة.

### **الخطوات الخمسة لتطبيق الكايزن:**

وتعني تطبيق الخطوات التالية:

#### **1 - التصفية:** وتعني القيام بالأعمال التالية:

1 - الفصل بين الأشياء الضرورية والغير الضرورية.

2 - التخلص من الأشياء الغير ضرورية.

3 - تصنيف الأشياء الضرورية وفقاً لمعدل تكرار استعمالها.

2 - **الترتيب أو التنظيم:** وهو الاحتفاظ بالأشياء الضرورية منظمة ومرتببة وتخصيص مكان لكل منها، والاحتفاظ بكل شيء في مكانه المخصص له لأجل تحقيق المتطلبات التالية:

1 - سهولة الاستخراج للأشياء.

2 - سهولة الاستخدام.

3 - سهولة العودة للمكان نفسه.

3 - **التنظيف:** ويهدف إلى الاحتفاظ بمكان العمل والأدوات وكافة العناصر نظيفة، خالية من النفايات والمواد الغريبة، ويرتبط التنظيف بعمليات التفتيش والفحص للتأكد من المحافظة على النظافة، وعلى كل يجب القيام بما يلي:

1 - الفحص المستمر لكل الأشياء.

2 - الحفاظ على النظافة في مكان العمل بشكل واضح.

4 - **التقييس (توحيد أساليب العمل):**

وتعني المحافظة والصيانة لجميع ما ورد أعلاه، إن توحيد أساليب العمل يتعلق بتوفير وتطوير الوسائل والأدوات التي تمكن كل فرد في مكان العمل من أداء الأعمال الصحيحة بنفس الطريقة ووضع أساليب التقييم وفقاً للمعايير المطلوبة. ويمكن تطبيق ذلك من خلال:

1 - وضع إرشادات وتعليمات العمل بشكل واضح ومفهوم.

2 - وضع عناصر التقييم وفقاً للمعايير المطلوبة.

3 - وضع مؤشرات الحدود التي لا يجب تخطيها على صيغة سؤال وجواب.

5 - **التدريب والانضباط:** الهدف من التدريب والانضباط هو الترتيب وجعل العمل بالبنود الأربعة السابقة كعادة في السلوك الإنساني، كي يلتزم جميع العاملين في المؤسسة بقوانين ولوائح وتعليمات العمل وتنفيذها بشكل صحيح وفعال. عندما لا يقوم عامل بتنفيذ عمله بالشكل المطلوب، معنى ذلك أنه لم يحصل على التدريب الكافي أو أنه لم يدرك أهمية عمله والأضرار التي قد تنجم عن إهماله لتعليمات العمل. وبالتالي لابد من تكرار التدريب حتى يصل العاملون إلى مستوى الفهم والإقناع الذي يجعل من مناخ العمل مناخاً صحياً يسوده التعاون.

## مقاومة التغيير

عند تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة الصحية من الطبيعي ان تجد بعض المعارضين لهذا الأمر والرافضين لفكرة الجودة بأسباب مختلفة ومتنوعة ولأغراض شخصية ونفسية مختلفة أيضا ولأجل مصالح ومنافع شخصية أو نضرة ضيقة وفي هذا المبحث سنتطرق لأسباب مقاومة التغيير وأنواع المقاومين وكيفية علاج الأمر

### أسباب مقاومة التغيير

تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:

- التمسك بالعادات والتقاليد والراحة النفسية مع الوضع السائد والخوف من خوض تجربة جديدة.
- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية والتوهم بأنه سيكون سبباً في فقد بعض الامتيازات أو المكاسب، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.
- أن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤدونه من عمل.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- أن التغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل.
- الاستياءات الماضية وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام.
- عدم المشاركة في إعداد وتنفيذ المشروع التغيير، إذ أن المشاركة في إعداد التغيير حافز للتمسك به والدفاع عنه، والعكس صحيح.
- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.

### أنماط المقاومين:

- المتجارب: وهو الذي يدعي أن عنده تجربة وخبرة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه الفكرة التغييرية.
- المتسائل: وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية خبيثة، مع التركيز على الأسئلة التي تتناول أموراً هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييري.
- المتسلق: وهو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ثم يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، وعندها يستغل هذه المكانة والحظوة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.
- المعمّم: وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة ويوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.
- الثرثار: وهو الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.
- الملتقط: وهو الذي يحسن الاستماع إلى المغير، ويحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها هذا المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير المطلوب، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل وفيه ثغرات كثيرة بدليل ما تلفظ به المغير.
- المرّكب: وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويركب بعضها على بعض ليثبت أن المشروع فاشل.
- المسوّف: وهو من أخطر أنواع المقاومين إن لم يكن أخطرهم، وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييري، ويثني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.
- الثعلب: أي الماكر الذي يتلاعب على كل الحبال، ويتآمر بخبث ودهاء، وبتلون مع كل حال، ويتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يبطن.
- المشاجر: وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك.
- المنسحب: وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه المشروع التغييري، مما يسبب توتراً لدى الآخرين، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب.
- الذاتي: وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم فقبوله للفكرة التغييرية أو رفضه لها يعتمد أولاً وأخيراً على مدى تحقيقها لمصالحه، ليس إلا.
- العقرب: وهو الذي يلدغ مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويشوه صورته عند الجميع، وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.

- المساوم: وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره.
- التأمري: وهو صاحب النفسية التأمرية التي لا تنظر إلا بمنظار التآمر، فيظن أن الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليهم كما (يظن أنهم) يتآمرون عليه، وشعاره "إذا لم تكن ذنباً أكلتك الذئب".

### علاج مقاومة التغيير (مقاومة المقاومة)

- لا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.
- في هذا الصدد، يصبح من الواضح ضرورة استعانة المؤسسة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يعتبر المستشارون متخصصين، لأن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدد سوف تزيد كثيراً على ما تتحمله من تكلفة، وإن مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحول الأسرع والانسحابي تجاه إدارة الجودة الشاملة، فلقد واجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة، وتغلبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدّها الأدنى.
- هناك طرقاً عديدة وأساليب متنوعة لمقاومة المقاومة منها:
- كن طبيياً:
- يقوم الطبيب عادة بتشخيص الداء والتعرف على أسبابه ومن ثم يحدد له الدواء المناسب، وهذا ما ينبغي للمغير أن يقوم به ابتداءً عند مقاومة المقاومة.
- إن للمقاومة أسباباً ودوافع لا بد أن يتعرف عليها المغير حتى يستطيع التعامل معها، إذ ربما لا يحتاج المغير إلا إلى كلمات قليلة يمكن بها ترويض المقاومة.
- لذا، فإن أول سؤال ينبغي أن يسأله المغير للمقاومين هو: لماذا تقاومون هذا التغيير؟
- فإن كان السبب الحقيقي هو الجهل بحقيقة التغيير؛ كان العلاج هو توضيح جوانب وأبعاد وماهية وإيجابيات هذا التغيير.
- وإن كان السبب هو الخوف على المصالح الشخصية؛ فإن العلاج هو تطمينهم بعدم تأثير التغيير على امتيازاتهم ومكاسبهم الشخصية.
- وإن كان السبب هو التكاليف المادية للتغيير؛ فإن علاج ذلك يكون بتبيان الأرباح الكبيرة الآجلة التي يمكن أن يحققها هذا التغيير، وهكذا الحال بالنسبة لباقي أسباب ومبررات المقاومة.

## صناعة التغيير الناجح

- يمر صناعة التغيير الناجح عبر ثلاث خطوات وهي:
- الحاجة للتغيير: تتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير.
- التحرك نحو التغيير: يبدأ الفرد في تعلم التغيير الجديد عن طريق الممارسة، فيطبق المبادئ والأساليب الجديدة لعلاج المشكلات الموجودة.
- الاستقرار والتأصيل: يتم إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وتترسخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد.

## معوقات تطبيق الجودة

**محدودية فهم الإدارات العليا لمفهوم الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:**

- في بعض المنشآت الصحية الحكومية يصطدم استشاريين الجودة ببعض القيادات العليا التي ترفض التعاون معهم لتطوير الخدمات الطبية للمنتفعين بها. قد ترفض الإدارة العليا التطوير والتحسين لعدة أسباب من أهمها:
- عدم وجود ميزانية كافية لذلك قد ترفض الإدارة أي تطوير في الخدمات الطبية المقدمة لأنها تعتقد أن ذلك سيشكل عبء مادي على المنشأة.
- قد يكون أعضاء هذه الإدارات العليا من أصحاب الفكر التقليدي الذي يرفض التغيير ويقاومه حتى لا يشمل التغيير الإدارة العليا نفسها.
- تعامل القيادة الإدارية العليا مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
- تدني حماس القيادة الإدارية العليا لتطبيق الجودة بعد مرور فترة من التطبيق.
- وجود أولويات أخرى لدى القيادات الإدارية العليا وما نتج عنه من التعامل مع الجودة كهدف ثانوي بين أهداف المنظمة

## عدم كفاية أخصائيو الجودة داخل المستشفيات:

في أغلب المنشآت الصحية الحكومية هناك نقص في أخصائيو الجودة ومستشاريها فكيف يمكن حل المشكلات التي تواجه المنشأة الحكومية إذا لم يتم توفير العدد الكافي من ذوي الاختصاص؟

يمكن التغلب على قلة موظفي الجودة في المستشفيات الحكومية برسكلة وتكوين موظفي الصحة في أقسام الجودة حيث تعتبر إدارة الجودة أحد فروع الصحة العامة وبالتالي فأن

موظفي الصحة العامة يمتلك العلم والمهارة اللازمة التي تمكنه من وضع الخطط والسياسات اللازمة لتحسين الجودة في المستشفيات التي يعمل بها.

### صعوبات تقنية

عدم توفر البيانات الإحصائية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة مما يصعب عمل أخصائيو الجودة في المستشفيات فكيف يمكن لهم تطوير الخدمات والعمليات الطبية المقدمة دون توفر أي إحصائيات يتم الاستناد عليها عند وضع الخطط للتعديل والتطوير؟  
عدم معرفة موظفين المستشفيات لمفهوم الجودة وأهدافها والأساليب الممكنة تطبيقها لرفع مستوى الجودة في الخدمات الطبية المقدمة لذلك من الضروري الاهتمام بتعريف جميع العاملين بما فيهم الأطباء بماهية الجودة وكيف يمكن لكل موظف أن يساهم من موقعه في رفع مستوى جودة الرعاية الطبية المقدمة.

### صعوبات معرفية

صعوبة تقييم أداء مقدمي الرعاية الطبية للمرضى في المستشفيات: كيف يمكن لأخصائين الجودة تطوير خدمة الحصول على المواعيد على سبيل المثال إذا لم تكن هناك آلية واضحة لتقييم هذه الخدمة وتعامل مقدميها مع المرضى مع عدم وضع خطط بديلة لاعتمادها في حالات الطوارئ والأزمات أو عند حدوث وباء  
عدم وجود حوافز تدفع الموظفين للتنافس فيما بينهم لتقديم خدمة ذات مستوى عالي من الجودة وغياب منهجية موحدة لتطبيق الجودة فتعدد مناهج وأساليب تطبيق الجودة يعيق عملية التطوير ويؤدي للوصول لنتائج غير مرضية.

## أدوات قياس الجودة

وهي أداة أو تقنية لدعم وتحسين نشاطات إدارة عملية الجودة، والغاية من استخدام الأدوات:

- المعاينة البصرية للعملية
- تحديد المناطق المحتملة للتحسين
- تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات

تحديد التغيير المطلوب  
تنفيذ التغيير المطلوب وتقييم أثر هذا التغيير

### الأدوات الأساسية للجودة:

مخطط المسار، العصف الذهني، مخطط السبب والأثر، التصويت، مصفوفة المعايير

### مخطط المسار

تمثيل بصري لتتالي الخطوات اللازمة لإنتاج مخرج ما من منتج أو خدمة أو معلومات.

ويستخدم لـ :

- توثيق العملية
  - تحديد العاملين الذين لهم علاقة بالعملية
  - الفهم المشترك للعملية
  - التعرف على المشكلات وتحديد فرص التحسين
  - التعرف على الخطوات الغير ضرورية
  - تحديد مواضع رصد وجمع البيانات
- اما انواعه فهي :

المستوى العالي: الخطوات الأساسية للعملية

تفصيلي : الخطوات التفصيلية ونقاط اتخاذ القرار

التكفيي : ويشمل القائمين بالعملية

عند تحسين الجودة يجب ان يعكس مخطط المسار واقع العملية وليس العملية النموذجية

**العصف الذهني** : تقنية يستخدمها الفريق لتوليد أكبر كم ممكن من الأفكار في فترة محددة وتتمثل استخداماته في:

- عند الحاجة لتوليد افكار وبخاصة الافكار الإبداعية.

- لاستثمار وتبادل الخبرات المختلفة.

- لإعطاء الفرصة لجميع الاعضاء للإدلاء بأفكارهم.

- في مرحلة تعريف المشروع حيث يمكن وضع قائمة بالمشاريع المقترحة .

- مرحلة التشخيص حيث يستخدم في صياغة الفرضيات والأسباب



- مرحلة العلاج حيث يفيد في كل من توليد حلول مقترحة وتحديد المقاومة المحتملة لهذه الحلول

اما مراحل العصف الذهني فهي :

- صياغة عبارة القضية التي ستخضع للمناقشة

- تقديم الجلسة

- جلسة العصف الذهني

- معالجة الأفكار

بالنسبة لصياغة عبارة القضية التي ستخضع للمناقشة فيجب أن تكون هذه العبارة

محددة إلى الحد الذي توضح فيه للمشاركين تماماً الغاية من الجلسة، مما يوفر

للمجموعة إمكانية التركيز على القضية المحورية ويجب أن تتصف هذه الصياغة

بعمومية تسمح للمشاركين بطرح أفكار مفيدة

كما يجب ألا تكون صياغتها منحازة باتجاه دفع المشاركين إلى خط معين في التفكير

التحضير للعصف الذهني:

- إخبار المشاركين مسبقاً بموضوع الجلسة

- توفير أدوات كتابة الأفكار من أقلام ولوحات أو التجهيزات الحاسوبية

أما مفاهيم العصف الذهني فهي :

- لا انتقاد ولا تقييم للأفكار من أي نوع في أثناء الجلسة.

- الابتعاد عن التقليدية في التفكير.

- الهدف من الجلسة كمية الأفكار الناتجة في مدة قصيرة.

- البناء على الأفكار المطروحة .

وبالنسبة لقواعد العصف الذهني المنهجية فيمكن حصرها في :

يطرح المشاركون أفكارهم بالدور.

يطرح المشارك فكرة واحدة في كل مرة.

وعندما لا يتمكن من طرح فكرة فيمكنه أن يمرر دوره، وينتظر دوره في الجولة

التالية.

ودون أن يقوم المشارك بشرح أفكاره ولا تفسيرها.

قواعد العصف الذهني اللامنهجية:

- يطرح المشارك فكرته فور ورودها إلى ذهنه

- يمكن طرح أكثر من فكرة في كل مرة

### جلسة العصف الذهني:

- مراجعة القضية موضوع المناقشة للتأكد من أن المشاركين جميعهم يفهمون تماماً ماهية القضية وأهدافها

- تعيين شخص لكتابة الأفكار على سبورة يراها الجميع

- كتابة الأفكار بالعبارات نفسها التي طرحها المشارك

- تسجيل الأفكار جميعها حتى ولو كانت مكررة

### معالجة الأفكار:

- يجب توضيح كل فكرة بحيث نتأكد من أنها مفهومة من قبل الجميع.

- تجميع المساهمات المتشابهة ووضعها في مجموعات.

- موافقة المجموعة على المعايير المستخدمة لتقييم الأفكار.

- تطبيق هذه المعايير بطريقة منهجية.

لكن يجب ان نتذكر أن العصف الذهني :

- ليس بديلاً عن البيانات

- لا يستخدم في وضع أولويات للمشاريع

- لا يستخدم في تحديد الأسباب الجذرية

- لا يستخدم في التحقق من نجاح الحلول

### مخطط السبب والأثر:

أداة من أدوات المخططات تساعد على عرض الأسباب المحتملة أو الأعراض

الممكنة لمشكلة ما أو فرصة للتحسين

تستخدم لتقييم البدائل وفق معايير محددة من قبل فريق العمل.

### مخطط الاعمدة والقطاعات:

يستخدم الصورة لمقارنة الاحجام او الكميات او مكونات المتغيرات

يستخدم مخطط الاعمدة لمقارنة مجموعات مختلفة من البيانات

يستخدم مخطط القطاعات لمقارنة نسب تمثيل المجموعات المختلفة من الكل

وهو انواع :

مخطط الاعمدة البسيط

مخطط الاعمدة التجميعي

## مخطط الاعمدة المقسم مخطط القطاعات

### مخطط باريتو

#### مبدأ باريتو:

تتركز معظم الثروة (80%) في (20%) من الدول  
أشار جوران إلى مبدأ عام ينطبق على مشكلات الجودة  
يعود 80% من الغياب إلى 20% من الموظفين  
80% من النقص في الملفات الطبية إلى 20% من الأطباء  
و80% من المشاكل إلى 20% من الأسباب

#### استخدامات تحليل باريتو:

- تحديد المشكلات ذات الأولوية
- تحديد القلة الحيوية من أعراض المشكلات
- تحديد القلة الحيوية من الأسباب
- التحقق من أداء عملية التحسين
- تحليل باريتو مفيد فقط حين الاعتماد على بيانات دقيقة وحقائق، وليس على آراء

### الأدوات الأساسية السبع لضبط الجودة

أصبحت أدوات الجودة السبعة ركيزة أساسية لتحليل ودراسة البيانات وهي تكفي لحل أغلب مشكلات العمل، حيث تستخدم الطرق الإحصائية في عمل خرائط تحكم للعمليات والفحص بالعينات، كما تعتمد على الأرقام كمدخلات وهي سهلة الاستخدام بعد تعلمها ويعتمد عليها المشرفون ودوائر الجودة بالإضافة إلى إحصائيو الجودة. ويهدف تطبيق الأدوات السبعة الأساسية للجودة إلى منع تقديم أي خدمة معيبة وتقليل العيوب إلى أدنى ما يمكن وصولاً إلى العيب الصفري مستوى والذي يعتبر هدف مثالي يصعب الوصول إليه في واقع الحال على الخدمة خصوصاً عند تطبيق نظم الخدمة الكلاسيكي وتتضمن الأدوات السبع ما يلي:

#### خرائط التدفق

خريطة التدفق أو (خريطة المسار) هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية والإجراءات التي تمر بها الخدمة. فمن خلال هذه الخريطة يمكن وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لتقديم خدمة صحية، ويمكن من خلال هذه الأداة اقتراح التعديلات والتحسينات في الأنشطة الخدمية. إذاً فخرائط التدفق عبارة عن مخطط يسمح بتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والتحسينية المناسبة عليها.

## قوائم الاختبار

قوائم الاختبار هي إحدى تقنيات الجودة التي تستعمل لجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة منظمة وسلسة. ومن خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية تحليل هذه البيانات بسهولة ويسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية وإجراء التحسينات المناسبة عليها.

## مخطط باريتو

مخطط أو (خريطة) باريتو هو عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية، فمن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل ترتيباً تنازلياً من الأكثر حدوثاً إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها. فمن خلال خريطة باريتو يمكن للفريق العامل على الجودة تحديد أهم المشاكل وأبلغها أثراً على الجودة، وبالتالي التركيز على حلها أولاً. تقوم هذه التقنية على مبدأ باريتو (Pareto) والذي يرمز له بقانون 20/80 على أن نسبة 20% من مشاكل العملية أو مشاكل جودة الخدمات تعود إلى من العوامل والأسباب. فمن خلال هذه التقنية يمكن لفريق تحسين الجودة تحديد القلة المهمة والمؤثرة على العملية والتمثلة في 20% من الأسباب وبالتالي يمكن التخلص من 80% من مشاكل العملية.

## المدرج التكراري أو (التوزيع التكراري)

هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي يتم جمعها من العمليات الخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها. فعن طريق هذه التقنية يمكن تصنيف البيانات المجمعة إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه يمكن استخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات، ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذا الحكم على جودة المخرجات وأداء العملية مقارنة بالموصفات المحددة من طرف العميل.

## مخطط السبب والنتيجة

يعرف مخطط السبب والنتيجة كذلك بمسمى مخطط إيشيكاوا نسبة للعالم الياباني كارو إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943 كما تعرف أيضاً هذه التقنية بمخطط عظم السمكة وهذا نظراً لشكله الذي يشبه عظم السمكة. تستعمل فرق تحسين الجودة في المنظمات هذه التقنية بهدف تحديد المشاكل في العمليات أو الأهداف المرجو تحقيقها، وتحديد الأسباب المؤثرة عليها ومن ثم التركيز على هذه الأسباب لتطوير الحلول المناسبة وطرح المقترحات التحسين في العملية الخدمية.

## مخطط التبعر

يعتبر مخطط التبعر أو (مخطط الانتشار) من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين.

## خرائط المراقبة

تعتبر خرائط المراقبة العمود الفقري والأساس الرئيسي للمراقبة الإحصائية للعمليات بحيث

يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية، بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية. خريطة المراقبة أو لوحة مراقبة الجودة هي عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن، بحيث يمكن من خلال هذه الخريطة التمييز بين التغيرات الطبيعية التي تعود إلى الأسباب العامة الكامنة في العملية وبين التغيرات التي تعود إلى أسباب محددة. ومن خلالها يمكن تحديد فيما إذا كانت العملية تقع تحت المراقبة الإحصائية أو أنها خارجة المراقبة الإحصائية وهي تسير تحت عوامل أخرى تؤثر سلبيًا على جودة الخدمة المقدمة للعميل.

## المشكلة والشكوى

في كل مؤسسة صحية، تتعامل الإدارة، المصالح والأقسام يوميا مع مشكلة او شكوى، قد تكون المشكلة داخلية او خارجية كما ان المشكلة قد تظهر في صورة شكوى ولأجل حلحلة المشكل والتعامل مع الشكوى هناك استراتيجيات وسنتطرق اولا لأسلوب اسئلة لماذا الخمسة ثم نتحدث عن المشكلة وندرسها بشيء من التفصيل لنتكلم اخيرا عن شكوى المرضى ومرافقهم

### أسئلة لماذا الخمسة

استراتيجية توصلك إلى الأسباب الجذرية للمشكلة داخل مؤسستك الصحية ان كنت مدير المؤسسة أو داخل مديريتك ان كنت مدير تنفيذي أو داخل مصلحتك أو قسمك أو مكتبك ان كنت رئيس مصلحة / قسم/مكتب وهي تعني ببساطة " لماذا حدثت المشكلة " أو " ما سبب حدوث المشكلة "

وبالتالي يمكن تعريفها بأنها عملية تساؤل للوصول إلى العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها مما يتيح لك الفصل والتفرقة بين " أعراض المشكلة " و "أسباب المشكلة " لنصل إلى الأسباب الفعلية للمشكلة او حالة عدم المطابقة داخل المؤسسة / المديرية / المصلحة / القسم / المكتب ، ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية المناسبة لها .

وتتسم هذه الإستراتيجية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها ومنها:

- البساطة : فيسهل استخدامها وتطبيقها دون الحاجة إلى الاستعانة بأي من الأساليب الإحصائية.

- الفاعلية : تساعد على الفصل والتفرقة بين " أعراض المشكلة " وبين " أسباب المشكلة "

- الشمولية :تساعد في تحديد " العلاقات " بين جميع أسباب المشكلة .
- المرونة : يمكن استخدامها بمفردها أو مع غيرها من أساليب واستراتيجيات تحسين الجودة ومعالجة المشكلات
- محفزة للمشاركة :فهي تحفز الجميع – من داخل وخارج المديرية / المصلحة / القسم / المكتب - للمشاركة وتكوين فريق عمل .
- انخفاض التكلفة : تتركز هذه الاستراتيجية بصفة خاصة على فريق العمل ولا تتطلب توفير اي متطلبات أخرى .

ومع كل هذه الفوائد التي يحققها تطبيق آلية " أسئلة لماذا الخمسة .. "

يتبقى معرفة كيف يمكن تطبيقها ببساطة وفاعلية وسوف نتعرف على ذلك من خلال الخطوات التالية:

- قم بتكوين فريق عمل من العاملين الذين هم على دراية جيدة بنطاق المشكلة أو حالة عدم المطابقة
- والظروف المحيطة بها .

- استعن بلوحة ارشادية او حتى عدد من الورقات وقم بتسجيل المشكلة وكتابة كل ما تعرفه عنها

واشترك مع الفريق في الاتفاق على وصف محدد للمشكلة .

- ابدأ – مع فريق العمل – في السؤال ب " لماذا " لمعرفة اسباب حدوث المشكلة مع تسجيل

اجابة كل سؤال أسفل "وصف المشكلة أو حالة عدم المطابقة. "

- في حالة عدم النجاح في ايجاد الأسباب الحقيقية للمشكلة وحلها يجب اعادة الأسئلة ولكن بعد تغيير طريقة طرحها ..

أي تكرار الخطوة السابقة .

في حالة توصلك لأسباب المشكلة وحلولها ، بعد اتفاق جميع أعضاء الفريق من الممكن أن تجد أكثر من " سبب رئيسي " للمشكلة ، وعندها يجب ان نضع اجراء تصحيحي لكل سبب .

مع ملاحظة ان اي خطأ في طرح الأسئلة او الاجابات سوف يؤدي إلى تضليلك عن الوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة.

**تعريف المشكل**

المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي وهدف نسعى الى تحقيقه وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما ان العقبات قد تكون معلومة او مجهولة والسؤال أي يطرح نفسه هنا هو كيف نحل المشكل؟

### إدراك المشكل

ظهور اعراض مرضية تلفت النظر الى وجود خلل يتوجب التحليل وسرعة الدراسة، أي ان آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل تستوجب الانتباه

ان تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط واهمية الخطوة الاولى تكمن في ان عدم الاهتمام بالأعراض وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي الى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الادارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لا تستعد لها جيدا

تعريف المشكلة علاج والتعامل مع الاعراض لا يؤدي الى الشفاء التام لذا يجب اولا التعرف على هوية المشكلة أي سبب الاعراض

والاسلوب العملي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع اسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكرارها وصولا الى الاسباب الحقيقية التي ادت لظهور الاعراض المرضية ومن هذا المنطق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا

### جمع المعلومات الضرورية

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وابعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلة

ما هي العناصر الاساسية التي تتكون منها المشكلة؟

اين تحدث المشكلة؟

متى تحدث المشكلة؟

كيف تحدث المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

لمن تحدث المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

### تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعناها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة

وتحليل المشكلة يتطلب الاجابة على الاسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها لحل المشكلة؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

ما هي اراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل المشكلة؟

ما مدى تأثير وتداعيات الراء والاقتراحات لحل المشكلة؟

### وضع البدائل الممكنة

تعرف هذه المرحلة بانها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلة حيث انها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي الى تعظيم احتمالات الوصول الى الحل الامثل

- حصر جميع البدائل التي ترى انها يمكن ان تحقق الهدف الابتكار والابداع في طرح البدائل

- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ

- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ

- التوصل الى البدائل القابلة للتنفيذ

### تقييم البدائل

تهدف هذه المرحلة الى اختيار البديل الامثل

مراجعة الهدف من حل المشكلة

وضع معايير للتقييم

وضع اولويات واوزان نسبية للمعايير

دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية

التوصل الى البديل الذي يحقق أفضل النتائج (البديل الأنسب)



## تطبيق البديل الأنسب

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي

ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من اعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الاجراءات والمتغيرات التنفيذية

وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية لتنفيذ دقائق العمل بفعالية

والخطة التنفيذية يجب ان تشمل ما يلي:

تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي

تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل

تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات

تحديد من سيراقب على التنفيذ

## تقييم النتائج

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتردة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة وبالكيف المطلوب؟

وتعتمد عملية التقييم لتشتمل الجوانب التالية:

درجة تحقيق الاهداف

التقييم الذاتي للاداء

التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل

بعد تجميع هذه العوامل للوصول الى رؤية شاملة لتقييم البديل وفي حالة وجوده تقييم سلبي

يتم الرجوع الى الخطوة الاولى

## شكاوى المرضى

تهدف نظم جودة الرعاية الصحية في مجملها الى تحسين وتطوير الاداء بصفة

مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العمل , ويتم تقويم الجودة من خلال مستوى رضا

متلقي هذه الخدمة , وتعتبر شكاوى المرضى من المشاكل النوعية التي تواجه مختلف

المؤسسات الصحية سواء أكان ذلك حيال الرعاية الصحية او اجراءات العمل او بيئة المرفق , الأمر الذي يستوجب وجود نظام فعال للتعامل مع شكاوى المرضى , ويمثل هذا النظام آلية فاعلة للتحسين المستمر وذلك بما يوفره من فرص لإرضاء المريض بالتفاعل الايجابي مع شكواه كما انه يوفر معلومات تعتبر تساعد في تحقيق التميز ومنع الاخطاء والهدر مما يضمن التطوير المستمر للأداء بالمؤسسة الصحية

### أولاً: طرق تعامل مع شكوى العملاء

تختلف الشكاوى التي يمكن أن تتلقاها المؤسسة من عميل إلى آخر، ولذلك يجب وضع معايير عامة وآليات محددة للتعامل معها. وهنا بعض النقاط الأساسية التي يجب التركيز عليها:

- دع العميل يعبر عن أحاسيسه وعواطفه، وإلا فإنه سيعاود التذمر والشكوى مرات ومرات.
- طور موظفيك عن طريق إعطائهم التدريبات اللازمة للتعامل مع هذه الشكاوى، ودرّبهم على التعاطف مع العميل.
- حاول جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة لفهمها بشكل أفضل والعمل بعد ذلك على حلها.
- حاول أن تكون في صف العميل لتكسبه عميلاً دائماً لمؤسستك.
- اشرح له الإجراءات التي سوف تتبع لحل مشكلته، وأطلععه باستمرار على المراحل التي وصلت إليها في الحل.
- خصص ملفاً لحفظ شكاوى العملاء، فهذا يساعدك على معرفة المشكلات التي تعترض العملاء لتستطيع تجنبها مستقبلاً، كما أنه يساعدك على معرفة نفسيات عملائك وتصنيفهم.
- ضع إجراءات معينة لتسريع عملية تقديم الخدمة، مع وضع احتمالات للمشكلات التي قد تطرأ والخيارات المتوافرة للموظف للتعامل معها. فهذا يمكّن الموظف من التعامل مع شكاوى العملاء وتلبية حاجتهم دون أن يتجاوز صلاحياته أو يكسر قوانين الشركة. وقد يعتقد بعض المديرين أن كل هذا لا لزوم له، وأن قضاء وقت طويل مع العميل في محاولة لفهم مشكلته والوصول إلى حل لها فيه إضاعة للوقت والجهد والمال، وأنه سيعطل العمل. وكل تلك الاعتقادات خاطئة بالطبع؛ لأن عدم الاهتمام بمشكلات العملاء قد يؤدي

إلى مشكلات أكبر، أو إلى عدم وجود عملاء إطلاقًا. لذلك يجب الاهتمام بهذا الجانب، وتأمين الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع طلبات العملاء.

- الاعتراف بالخطأ طريق سريع لخدمات أفضل يجب أن تعلم المؤسسات أن موظفيها معرضون للخطأ والصواب، وإن كانت نسبة الصواب أكثر من نسبة الخطأ، مادامت المؤسسة اختارتهم لشغل المواقع التي يشغلونها. ولا شك أن بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق الكمال، وهذا شيء جيد، ولكن الوصول إليه بنسبة مائة في المائة قد يكون متعذرًا على البشر مهما حاولت المؤسسة وموظفوها ذلك، فيجب على المؤسسة أن تتحلى بالشجاعة، وأن تعترف بالأخطاء، وتحاول العمل على إصلاحها.

### ثانياً: خطوات التعامل مع مشكلة العملاء

- أخبر عميلك بأنك تتفهم شعوره
- تعاطف معه. (كأن تقص عليه موقفًا مشابهًا، أو تخبره بأن هذا الأمر أفقدك صوابك أيضًا، أو تخبره بشيء مشابه حدث لك).
- أصغ إليه تمامًا. وتأكد أن العميل قد أخبرك بكل شيء، ولا تقاطعه. واطرح عليه الأسئلة حتى تفهم المشكلة فهمًا جيدًا ولكي تعرف ما يتطلبه الأمر من أجل إرضاء العميل.
- اتفق معه تمامًا إن أمكن. (لا تجادله ولا تصح في وجهه)
- دون ملاحظتك وتأكد من كونه قد عبر عن مشكلته كلها، وأنه قال كل ما يريد أو يحتاج أن يقوله. - كن ممثلًا لمؤسستك، أخبر العميل بأنك ستتعامل مع المشكلة بنفسك.
- لا تلق اللوم على الآخرين أو تبحث عن كبش فداء تلقي عليه المسؤولية. بل أقر بأنك (أو المؤسسة) مخطئ وتحمّل مسؤولية تصحيحي هذا الوضع.
- لا تلق بالمسؤولية إلى أي شخص آخر. ولا تقل "هذا ليس من شأني" ... أو "لقد ظننت أنه قال... " ... أو "هو ليس هنا الآن" ... أو "شخص آخر هو من يتعامل مع هذه المشكلة؛ فكل هذه الردود لا يقبلها العميل أو يرضى بها.
- استجب على الفور. عند حدوث خطأ ما، يريد (أو يتوقع) الناس أن يتم تصحيح هذا الخطأ على الفور، ويريد العميل أن يكون الإصلاح على أكمل وجه.
- ابحث عن أرضية مشتركة. بينكما غير المشكلة. (حاول أن تمد أو اصر الألفة بينكما).
- استخدم روح الفكاهة إن أمكن ذلك، واعلم أن إضحاك الآخرين يريحهم.
- توصل إلى حل وأبلغه به واتفق معه عليه، قدم الخيارات المتاحة للعميل إن أمكن. وأكد على الحل (كتابه إن لزم الأمر). وأخبره بما تنوي فعله... وافعله

- اتصل به من أجل المتابعة بعد حل المشكلة.

- أرسل له خطاباً إن تمكنت من ذلك، حل المشكلات بطريقة إيجابية ومستحسنة يعزز الاحترام ويبني الشخصية ويؤسس قاعدة صلبة لعلاقات طويلة الأجل، وأخبر العميل بأنك ستقدر موقفه إن أرسل إليك عبارة أو اثنتين يعبر فيهما عن كيفية حل المشكلة.

- سل نفسك: "ماذا تعلمت، وما الذي أستطيع القيام به للحيلولة دون تكرار هذا الموقف؟ وهل أحتاج إلى إحداث بعض التغييرات؟".

مهما تحسنت خدمة العملاء لديك فلن تتوقف الشكاوى لأن هناك عشرات العوامل التي يمكن أن تؤثر على الخدمة المقدمة وبالتالي فلا بد أي مؤسسة كبرت أو صغرت أن يكون لديها برنامج لتحسين خدمة العملاء وتدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى بصورة منهجية منظمة.

من أهم النقاط التي يجب أن تراعيها عند التعامل مع شكاوى العملاء هي السرعة في حل المشاكل لأن التباطؤ يسبب المزيد من سوء التفاهم وإلى غضب العملاء

كذلك من الضروري أن تزيد من فعاليتك في حل المشكلات لأن العميل لا يهتم حقاً بتأنيب المخطئ بقدر ما يهتم بحل مشكلاته العالقة

تحمل المسؤولية وعلم موظفيك أن يتحملوا مسؤولية أخطائهم بشجاعة عند تحويل الشكاوى من إدارة إلى أخرى تجنب دفع العميل إلى تكرار شكواه في كل مرة وحاول أن تقوم أنت بعمل التقديم المطلوب اجمع كل ما تحتاجه من المعلومات من العميل مباشرة ولا تتعجل في القفز إلى الاستنتاجات أو في معاقبة الموظفين عندما تجد نفسك مضطراً لمعاقبة أحد الموظفين تجنب أن تعاقبه أمام العملاء اسمع شكاوى العميل واسمع حله المقترح لحل المشكلة تكلم مع العميل بلغة يفهمها ولا تستخدم كلمات تقنية يصعب فهمها على الشخص العادي حتى لا تبدو وكأنك تتلاعب به حيث أن تلك المواقف يصاحبها أحياناً حساسية زائدة من جانب العملاء

تجنب التصعيد مع العميل لأن تصاعد نبرات الغضب لا يؤدي إلى أي نتيجة وتذكر أن العميل - على الأقل في الأحوال العادية - لا يريد سوى أن تحل مشكلته بصورة مرضية.

عندما تقوم بتعميم استخدام الإجراءات الوقائية لمنع تكرار المشكلة تأكد من أنك تتعامل مع الأسباب الحقيقية وليس مع الأعراض. مثلاً يمكن أن يكون سوء مستوى الخدمة وكثرة

الأخطاء ناتجاً عن زيادة ساعات عمل الموظفين وهنا فإن الإجراء عقابي يؤدي بالأمر إلى الأسوأ وربما يكون تحسين جو العمل أكثر فاعلية في رفع الأداء

## مخطط العمل السنوي

يعبر مخطط العمل السنوي عن مجموع الأنشطة التي تنوي إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية القيام بها خلال السنة المالية أو المراد تحقيقها، وسنقوم بتعريفه وتبيان أهميته في فرعين نظراً لأنه يعتبر عنصر مهم في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية وفق التخطيط ووضع الأهداف

### تعريف مخطط العمل السنوي:

يتم إنجازه من طرف مدير المؤسسة بمساعدة كل من المدير الفرعي للموارد البشرية، المدير الفرعي للمالية والوسائل، المدير الفرعي للمصالح الصحية، المدير الفرعي لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، وباستشارة أعضاء المجلس الطبي ومصادقة أعضاء مجلس الإدارة، حيث يتكفل كل مدير فرعي باقتراح الأنشطة المخططة على مستوى مديريته الفرعية المراد تحقيقها خلال السنة المالية، كما يتكفل أعضاء المجلس الطبي بطرح مجموع التجهيزات الطبية والأدوات التقنية المطلوبة والأعمال الطبية المراد تحقيقها خلال السنة المالية بعد استشارة مختلف الأطباء ورؤساء المصالح، وبعد التشاور يتم إدراج مختلف الأعمال المراد تحقيقها خلال السنة في مخطط العمل السنوي ويتم عرض هذه الأعمال على مجلس الإدارة للمصادقة عليها، حيث يشمل مخطط العمل السنوي مجموع الأعمال المخططة التي تنوي الإدارة القيام بها خلال السنة المالية والتي تخص كل مديرية فرعية على حدى او يحتوي على:

- الهدف أو الغاية من العمل المخطط
- أجل الاستحقاق أو الانتهاء من العمل المخطط لمديرية الفرعية المعنية
- يتضمن الملاحظة بالعمل المخطط
- الإجراءات الواجب إتباعها والوسائل المادية والمالية الواجب توفيرها لتحقيق الأعمال المخططة.
- تشتمل الأعمال المخططة التي تنوي إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية القيام بها خلال السنة المالية
- حسب كل مديرية فرعية والمدرجة ضمن مخطط العمل السنوي في الغالب على:
- تقسيم مشروع الميزانية
- إنجاز الحساب الإداري للسنة المعنية.
- تنشيط أجهزة التسيير والتنظيم ووضع البرامج وأنظمة المعلوماتية اللازمة
- إنجاز مخطط العمل السنوي لتسيير الموارد البشرية: التوظيف، التقاعد، الترقية، تنظيم المسابقات، التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات وتحسين العلاقات المهنية وشروط العمل والحد من التغيب
- تحسين شروط إقامة المرضى والنظافة الإستشفائية ومكافحة الأمراض المعدية والتعفنات

- الدرنية.
- اقتناء المواد واللوازم والمعدات اللازمة والتجهيزات وصيانتها.
  - توفير الأمن وحسن الاستقبال، صيانة حظيرة السيارات والمساحات الخضراء.
  - النشاطات الصحية القاعدية والتغذية... الخ.

### أهمية مخطط العمل السنوي:

- إن التخطيط في المؤسسة الصحية تفرضه البيئة والمحيط اللذان تعمل فيهما المؤسسة الصحية حيث يتسمان بسرعة التغير والتحول، حيث يعد التخطيط من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، كما أنه يساعد المؤسسة الصحية على تحقيق عدة مزايا من بينها:
- رسم إستراتيجية عمل المؤسسة خلال السنة المالية وتحديد الأهداف المراد تحقيقها والمدة اللازمة
  - لذلك مع تسخير الإمكانيات والوسائل الضرورية.
  - التحكم في نفقات المؤسسة الصحية من خلال المعلومات التي يضعها بين يدي المسير وتفاذي
  - التبذير وسوء تسيير المال العام.
  - يمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة
  - وتصحيحها.
  - يساعد في تحديد أهداف المؤسسة بدقة مما يؤدي إلى تركيز الجهود وتنسيقها والاستفادة منها قدر
  - المستطاع.
  - يساعد في الاستفادة من موارد المؤسسة البشرية والمالية والإدارية والطبية واستغلالها بشكل
  - فعال.
  - يمثل أداة قياس ورقابة لاحقة خلال مرحلة تقييم النتائج المحققة بالأهداف المسطرة وتقييم الأداء
  - بشكل عام في المؤسسة.
- وهذا كله داخل في صميم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحية

### عقد النجاعة

- يبرم هذا العقد بين مديريةية الصحة والسكان ممثلة في مديرها ومدير المؤسسة العمومية الصحية
- ويهدف إلى إنجاز مجمل الأنشطة الملتزم بها في هذا العقد خلال السنة المالية والتي تعرف بخارطة
- الطريق أو 24نقطة المتمثلة في تعليمات وزير الصحة والسكان في إطار رد الاعتبار

للمصالح العمومية للصحة ، حيث تتمثل هذه 24 نقطة أو ما يعرف بخارطة الطريق في 07 محاور أساسية مقسمة إلى 24 نقطة نوضحها كالتالي:

## المضمون

- عقد اجتماعات أسبوعية في مديرية الصحة الولائية مع مجموع رؤساء المستشفيات وإرسال المحاضر في نفس اليوم للوزارة الوصية لأجل التنسيق بين المستشفيات ومتابعة وتقييم العمل المنجر من طرف مدير الصحة فيما يخص كل مؤسسة صحية .
- ضمان الإنصات الجيد للجمهور والرد على مجموع المراسلات لمستخدمي الصحة.
- الاتصال والإعلام بمستخدمي الصحة عن طريق الإعلان لقوائم المناوبة.
- تنظيم فحص المرضى.
- إعادة تنظيم مصالح الاستعجالات بتسيير التدفقات، بطاقات الفرز فيما يخص التكفل الفوري بالاستعجالات الضرورية والفورية.
- ضمان استقبال وتوجيه مستخدمي الصحة من طرف مهني الصحة وليس من طرف أعوان الأمن.
- تنشيط الإجراءات الإدارية للتكفل بالمرضى.
- إعادة تهيئة المطابخ حسب معايير النظافة المطلوبة ووضع جهاز دائم للمراقبة على النظافة المحلية للمعدات، الأشخاص، الوجبات.
- إعادة تهيئة مواقف السيارات لضمان مشاهدة الحركية والدوران داخل المؤسسات.
- ضمان إنارة ملائمة لمجموع المؤسسات.
- توسعة وصيانة وحفظ المساحات .
- ضمان وجود وتنظيم توزيع الأدوية والأمصال واللقاحات.
- ضمان إعداد طلبيات الأدوية والأمصال واللقاحات في المدد اللازمة لدى الصيدلية المركزية ومعهد باستور الجزائري.
- تخطيط الاحتياجات في كل المؤسسات والمصالح.
- السهر على تشديد واحترام مواقيت العمل.
- ضمان تنظيم وقانونية أساليب المناوبة والمكافآت وأجور المستخدمين.
- السهر على ترتيب وتشديد تطبيق الأنظمة القانونية المسيرة للأنشطة المكتملة.
- السهر على تنظيم كل السجلات اللازمة والضرورية حسب التنظيم المعمول به.
- ضمان تأمين مهني الصحة.
- تطوير معلوماتية المؤسسات الصحية.
- ضمان استمرار الحوار والاتصالات مع الشركاء الاجتماعيين.
- إنشاء قنوات للإعلام والاتصال مع الشركاء الاجتماعيين.

## التقييم

- تلتزم المؤسسة الصحية بانجاز مختلف الأنشطة المدرجة في عقدها في إطار 24 نقطة السابقة الذكر والتي تمثل تعليمات وزير الصحة والسكان في إطار رد الاعتبار للمصالح الصحية

- يتضمن عقد نجاعة المؤسسة الذي يتم إعداده من طرف مدير المؤسسة الصحية المحاور الرئيسية المدرجة في إطار 24 نقطة، الأعمال المخططة التي تنوي الإدارة القيام بها ، التقديرات المالية لعمل الذي تنوي الإدارة القيام بها ، أجل الاستحقاق والذي يمثل أجل الانتهاء من العمل المخطط المدرج ضمن المحور الرئيسي في إطار 24 نقطة المتعلقة بخارطة الطريق.

- يدرج ضمن عقد نجاعة المؤسسة مختلف الأنشطة التي تنوي القيام بها خلال السنة المالية لـ 2014 م هـ  
بـ 24 نقطة المحددة في إطار خارطة الطريق والتي تمثل تعليمات السيد وزير الصحة والسكان

- تعقد اجتماعات أسبوعية على مستوى مديريةية الصحة والسكان لتقييم نسب تحقيق أو انجاز  
عـ 24 نقطة  
و دراسة مختلف العراقيل التي تحول دون تحقيق عقد النجاعة واقتراح الحلول الممكنة

- المؤسسة ملزمة بتقديم تقرير سنوي لمديرية الصحة والسكان والذي يبين نسب تحقيق عقد النجاعة، حيث ينتهي هذا العقد بانتهاء السنة المالية.

ان عقد النجاعة يعتبر بمحاوره المتمثلة في النقاط 24 تغطية لجميع النقاط السوداء في بعض المؤسسات الصحية او النقاط التي شهدت سير غير حسن خلق نوع من التذمر والشكوى فتم التركيز عليها لأجل حلقتها بوضع استراتيجيات إدارة جودة شاملة وان لم يتم ذكر التسمية فقط لكن الاليات نفسها لأجل تحسين الخدمة الصحية للعميل الداخلي والخارجي وتقديم خدمة صحيحة بطريقة صحيحة من اول مرة وفي كل مرة .

### لوحة القيادة<sup>23</sup>

ظهرت فكرة لوحة القيادة انطلاقا من الحاجة إلى الوقوف على حالة المؤسسة وبناء نظرة شاملة عليها وذلك بمعاينة مجموعة من المعطيات التي تجمع فيها، كي تستطيع مواجهة التحديات التي تنتظرها، بل يجب البحث عن أدوات حديثة تسمح بتزويد المسؤولين بمعلومات آنية ودقيقة والمتابعة الدائمة لسير العمليات مع إظهار التغيرات والانحرافات بالدقة والسرعة اللازمتين وتحديد الأسباب والآثار الناتجة عن هذه الانحرافات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لجل تحقيق جودة شاملة في المؤسسة الصحية

### تعريف لوحة القيادة



تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصها نحو تحقيق أهدافها، كما يمكن اعتبارها تشخيص دائم في المؤسسة تركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو رسوم بيانية موجزة ومعبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة، مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل... الخ، فإن هناك لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها.

### الوظائف الأساسية للوحة القيادة بالمؤسسة الصحية:

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية بالمؤسسات الصحية، نذكر منها ما يلي:

#### أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (استهلاك الاعتمادات المالية، الاعتمادات المتبقية، الديون اتجاه العملاء... الخ) والنتائج غير المالية (عدد الغيابات الأسبوعية، المدة المتوسطة للإقامة، العمليات الجراحية المنجزة، التحاليل الطبية المنجزة، المردودية... الخ) ومقارنتها بالأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

#### أداة حوار واتصال

حيث أنها تقوم بتسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، انطلاقاً من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذوها، وعلى المسؤول في المؤسسة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق نوع من التلاؤم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق حوار مشترك بين أفراد المؤسسة.

#### أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر مهاراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب اتجاه المواقف التي واجهوها، وتولد لديهم شعوراً بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والإطلاع على

المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

### أداة مراقبة ومقارنة

تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة للإنجازات مقارنة بالأهداف المحددة في إطار عملية وضع الميزانية، كما تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في عملية التسيير وانحرافاتهما المحتملة مقارنة بمعايير الأداء المتوقع.

### لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ

تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية وذلك بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر للولوج في المستقبل وبمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية والماضية، وإنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا من دراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي نعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد (الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك)

### لوحة القيادة كوسيلة إعلام

يمكن استعمال لوحة القيادة في بعض الحالات لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة ومجموع المؤسسة الصحية، لكن مع الحذر أن يكون لهذا الدور الانعكاس السلبي في حدوث صراعات تنظيمية تؤثر على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الصحية.

### لوحة القيادة كوسيلة تشخيص

تثير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، ومنها قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات وتصوير العمليات التصحيحية الممكنة، ومدى تأثيرها على النتائج وتسمح بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات وما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف.

### مراحل إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة الصحية:

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة بالمؤسسة الصحية إلى عدة مراحل والمتمثلة في:

أولا: دراسة محيط المؤسسة وتحديد أهداف ومهام مراكز المسؤولية:

في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة وبيئة عملها وهيكلها التنظيمي حيث نجد أن المؤسسة الصحية مقسمة إلى مراكز مسؤولية أو أصناف (مديريات فرعية، مصالح، مكاتب، ... الخ) وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل وأهداف كل مركز مسؤولية على حدى، كما يتم أيضا وضع المؤشرات المناسبة لكل مركز مسؤولية.

**ثانيا وضع المؤشرات:**

المؤشر هو أداة لمتابعة وتقييم نشاط معين أو وضعية معينة وهو عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات، إذ لا يقصد به مجرد رقم مرجعي ولكنه يمثل دليلا مستوحى من مجموعة معطيات وأهداف حيث يسمح بتقييم الأعمال وأداء الأعمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات مثل عدد الغيابات، عدد الأيام الإستشفائية، المدة المتوسطة للإقامة، نسب استهلاك اعتمادات الميزانية، عدد العمليات الجراحية، عدد الفحوصات في مصلحة معينة... الخ، ونظرا لكون المؤشرات تمثل جوهر أية لوحة قيادة فإن سلامة هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بمدى سلامة المؤشرات الموضوعية مع الحرص على تحقيق البساطة والوضوح عند وضعها.

**ثالثا : تحديد المعايير:**

تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بمعايير يتم تحديدها، حيث تتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، ويمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة كما أنها تمثل في الحقيقة مؤشرات قياسية.

**رابعا: تجميع المعلومات:**

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يومية، شهريا... الخ)

**خامسا : تحديد الانحرافات:**

يتم تحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأهداف المسطرة أو المعايير المحددة بالنتائج المتحصل عليها من خلال تجميع المعلومات.

**سادسا: عرض لوحة القيادة:**

لا يوجد شكل نموذجي للوحة القيادة بل هناك أشكال مختلفة ولكن أهم ما يميز لوحة القيادة هو لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات

القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشاملة، ويمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات، وهناك عدة طرق لتصميم وعرض لوحات القيادة نذكر منها:

أ - **الجدول:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعملها بالقيام بعمليات حسابية تكميلية، غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شمولية وسريعة حول سير العمليات تبقى ضعيفة، على الرغم من أنها الأكثر استعمالاً في عرض لوحات القيادة بالمؤسسات الصحية.

ب - **التمثيلات البيانية:** مقارنة بالجدول المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة، شرح التغيرات الحاصلة والفروق وإمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأقراص.

ج - **المنبهات:** ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر، فمثلاً عند تجاوز نسبة استهلاك المخزون حداً معيناً تظهر إشارة ضوئية تنبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد.

## عملية قياس مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية هي إحصاءات يمكنها قياس نتائج الأنشطة الرئيسية الخاصة بالمريض وأنشطة الأقسام التي تحدث في مؤسسة الرعاية الصحية .

- تعد مؤشرات الأداء الرئيسية في المستشفيات وقياسها وتحليلها أمراً مهماً لتوفير أفضل رعاية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

- توفر مؤشرات الجودة هذه "نظرة شاملة" لفعالية خدمات المستشفى وتساعدك في تصميم الاستراتيجيات الرئيسية لتحسين العملية.
- تساعد مؤشرات الجودة هذه في:
  - ✓ تحسين رعاية المرضى وتجربة المريض بشكل عام
  - ✓ تحسين صحة السكان
  - ✓ تقليل تكلفة الرعاية الصحية
  - ✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- بشكل أساسي، ترشدك مؤشرات KPI إلى فهم فعالية ممارسات الرعاية الصحية الحالية والعمليات اليومية.
- تعمل مقاييس الجودة على تقييم الرعاية عبر النطاق الكامل بدءًا من دخول المريض المرفق إلى الوقت الذي يغادر فيه المستشفى.
- يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية جمع المعلومات الحيوية المتعلقة بالمريض وترجمتها إلى لوحة معلومات بطريقة سهلة الاستهلاك .
- تبسيط عملية اتخاذ القرارات المعقدة ومساعدتك في الحفاظ على التركيز حيث تشتت الحاجة إليه، وتقديم الرعاية.
- تقديم رؤى قيمة لتحويل العمليات وتحقيق أهداف العمل .
- تولد مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة جيدًا أفكارًا جديدة لتحسين الإيرادات، على سبيل المثال، عند رؤية معدلات استخدام ضعيفة للمعدات الطبية، يمكنك تحويل التركيز إلى إجراءات معينة كجزء من استراتيجيتك التسويقية وزيادة استخدامها.

### فوائد مؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية

- يمكن أن يؤدي قياس مقاييس الرعاية الصحية إلى تقديم رؤى هائلة حول كيفية عمل مؤسستك .يساعد قياس مؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية على:

- العمل كخريطة طريق مباشرة للاستجابة بفعالية في لحظات الأزمات وتحسين مستوى الرعاية.
- تحسين رضا المرضى وكفاءة تقديم الرعاية من خلال تحسين الشفافية والمساءلة.
- تعزيز صنع القرار القائم على البيانات.
- تتبع المؤشرات المالية التي تساعد في إدارة أفضل للميزانية.
- قارن الأداء بمرافق الرعاية الأخرى وحدد مجالات التحسين.
- تحسين الإيرادات والأرباح مع تحديد مجالات الإنفاق غير الضروري.
- تقديم رعاية أفضل للمرضى من خلال مؤشرات أداء رئيسية دقيقة في الوقت المناسب للرعاية الصحية
- إعطاء رؤى أساسية حول كيفية عمل الأعمال وأين توجد النهايات السائبة التي يجب تقييدها .

- المساعدة في تحديد مجالات المشاكل التي توجه الخطوات التالية .
- الهدف من أي مقدم رعاية صحية هو تقديم خدمات أفضل لعملائهم باستمرار . من الضروري أن تفهم مدى كفاءة عملك أثناء البحث عن مجالات لتحسين خدماتك
- تقدم لك مؤشرات الأداء الرئيسية في الرعاية الصحية وسيلة مرئية وسهلة الفهم لتحليل عملياتك . إن فهم إقامة كل مريض ، والمدة التي يجب أن ينتظرها للحصول على الخدمات ، وكيف يتصور أنه يمكن أن يؤدي إلى رؤى ذكاء الأعمال القيمة ونتائج قابلة للتنفيذ.

- يساعدك تتبع أداء مؤسسة الرعاية الصحية الخاصة بك على تحسين الخدمات ويمنحك فهمًا أكبر لعملياتك . كمتخصصين في الرعاية الصحية، تتمثل المهمة في تقديم أفضل خدمة ممكنة للمرضى والعملاء، وتقليل الأخطاء التي يمكن تصورها بأنها مهددة للحياة.
- تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية مدى نجاح مؤسستك عندما يتعلق الأمر بتحقيق تلك الأهداف المعلنة . بالإضافة إلى ذلك، فهي تساعد في تحقيق الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تقديم رعاية أفضل بشكل عام . من خلال تعزيز كمال العملية.

- تقدم مؤشرات الأداء الرئيسية لتحليلات بيانات الرعاية الصحية خارطة طريق واضحة لتنفيذ التحسينات السريعة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على جودة الرعاية.
- يؤدي تتبع المقاييس المالية إلى تقليل التكاليف وتحسين إدارة الميزانية والمساعدة في ضمان أن يتمكن المرضى من الدفع مقابل الرعاية التي يتلقونها مع مشاكل أقل .

### ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب علي اختيارها؟

لاختيار KPI المناسب، يحتاج اختصاصيو الرعاية الصحية إلى مراعاة الهدف من مقاييسهم. أحد الاستخدامات الأكثر شيوعاً وفعالية لمؤشرات الأداء الرئيسية هو قياس إقامة المرضى وتجاربهم في المستشفى. تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية هذه مدة الإقامة، ومدة انتظار المرضى للخدمة، وما إذا كان قد تم قبولهم مرة أخرى.

يتيح لك تتبع هذه العناصر القابلة للقياس تصور المجالات التي يمكن فيها تحسين الخدمات وإبراز المشكلات الشائعة التي يمكن حلها. للبدء، يمكنك استكشاف مؤشرات الأداء الرئيسية هذه ومعرفة سبب قيمتها جنباً إلى جنب مع أفضل الممارسات لاستخدامها بفعالية.

### ما هو KPI ولماذا هو مهم؟

مؤشر الأداء الرئيسي للمستشفى (KPI) هو مقياس قابل للقياس يراقب جودة الرعاية الصحية المقدمة من المستشفى وقياس النجاح العام للأعمال.

مثل العديد من مقدمي الخدمات الآخرين، تعتمد المستشفيات على عملائها (المرضى) لإدارة أعمالها .

ومع ذلك، من أجل الازدهار، يجب عليهم أيضاً العمل بشكل مستدام وإدارة التكاليف .

يعمل المستشفى الناجح بكفاءة ويقدم خدمات منقذة للحياة ويلعب دوراً مهماً في دفع إجراءات الصحة العامة.

كيف تختار مؤشرات الأداء الرئيسية للمستشفى الأكثر تأثيراً؟

الآن وقد حددنا ماهية مؤشر الأداء الرئيسي للمستشفى ولماذا هو مهم ، فلنناقش ما يلزم لاختيار المقاييس الأكثر فاعلية.

تتمثل الخطوة الأولى في إنشاء برنامج مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية في تحديد المجالات الأكثر حيوية في المؤسسة. مثل الكثير من الشركات الربحية الأخرى ، يجب على المستشفيات تتبع مواردها المالية ، وتحسين ممارساتها التشغيلية ، وتوفير بيئة عمل صحية لموظفيها. ومع ذلك ، لكي تبرز المستشفى بين مقدمي الرعاية الصحية الآخرين ، يجب عليها أيضاً مراقبة تأثيرها على الصحة العامة وتقييم جودة خدماتها.

تتمثل الخطوة الثانية في إنشاء برنامج مراقبة KPI في اختيار بعض المقاييس في كل مجال من مجالات عملك. الطريقة الأكثر فعالية هي أن تبدأ صغيراً. بهذه الطريقة يمكنك تخصيص الكمية المناسبة من الموارد لمراقبة كل مقياس. تتمثل إحدى الطرق السهلة لتحقيق قائمة قصيرة بمؤشرات الأداء الرئيسية في تصنيف جميع المقاييس المحددة من أعلى تأثير على الأعمال إلى أدنى مستوى. قياس التأثير هو أمر شخصي وسيختلف من مستشفى إلى آخر.

حتى مع وجود عدد قليل من الأقسام ، هناك المئات من مؤشرات الأداء الرئيسية للمستشفيات للاختيار من بينها. تعرف على جميع مؤشرات الأداء الرئيسية الممكنة في هذه المقالة ، ولكن اختر فقط المقاييس التي سيكون لها أكبر تأثير على عملك. خذ وقتك في هذه الخطوة. تحكي مؤشرات الأداء الرئيسية قصة عن المستشفى الخاص بك. لكي تكتمل القصة ، يجب أن تتضمن بعض العناصر الحاسمة. ابحث عن القصة الأساسية للمستشفى وركز مواردك عليها ، ولا تتورط في التفاصيل غير المهمة.

الخطوة الثالثة والأخيرة في تشكيل برنامج مراقبة KPI هي تتبع المقاييس. تذكر أن مجرد اختيار KPIs لا يضمن نجاح برنامج KPI. إذا كنت ترغب في الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لأي مؤشرات أداء رئيسية للمستشفيات ، فيجب عليك قياسها بدقة وثبات. لذلك ، من المهم فهم الموارد التي تدخل في برنامج مؤشرات الأداء الرئيسية قبل طرحه في الأقسام المختلفة.

تم جمع عناصر KPI التالية لمساعدتك في التعرف على الوقت والقوى العاملة المطلوبة لبرنامج KPI الفعال. سوف يساعدونك أيضاً في توحيد مقاييس KPI بالمستشفى:

1. خط الأساس : يجب أن يكون لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية بالمستشفى خط أساس. لا يهم ما إذا كنت تبدأ برنامج KPI من البداية أو إذا كنت تقدم مقياساً جديداً. اختر نقطة زمنية وسجل خط الأساس لكل من مؤشرات الأداء الرئيسية في المستشفى. هذه القيم هي ما ستتم مقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية به في المستقبل.



2. التحليل : يجب تحليل المقاييس بشكل صحيح وتحديد جميع الاتجاهات . يجب أن يسلط التحليل الضوء على أي ارتباطات ، ويجب أن يقدم رؤية جديدة . من الأهمية بمكان عرض البيانات دون تحيز . ينمو النمو من الفهم المحايد للوضع الحالي للأعمال.

3. الإجراء : يجب العمل على جميع مؤشرات الأداء الرئيسية بالمستشفى . إذا كانت مؤشرات الأداء الرئيسية التي اخترتها لا تلهمك لاتخاذ إجراء ، فهي ليست المقاييس الصحيحة . الغرض من KPI هو تحديد فرص التعظيم والتحسين.

4. المراجعة : من السمات الشائعة لجميع برامج مؤشرات الأداء الرئيسية المراجعات المنتظمة . يجب عليك إبراز الأرقام وإبراز كيفية تأثيرها على قراراتك . قم بتضمين جميع الموظفين الأساسيين في هذه المراجعات لأنها ستترسخ الشعور بالمساءلة لدى الموظفين وتسلط الضوء على كيفية مساهمة جهودهم في نجاح المستشفى.

ملاحظة مهمة يجب تذكرها وهي أنه إذا لم تكن لديك بيانات جيدة ، فلن تتخذ قرارًا جيدًا . من الصعب تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية واتخاذ القرارات بدون مقاييس دقيقة . تذكر أن " القمامة في الداخل ، والقمامة خارج " . لاتخاذ إجراءات مستهدفة ، يجب عليك التأكد من أن بيانات المستشفى التي تستند إليها مقاييسك محدثة وعالية الجودة . يقدم برنامج ذكاء الأعمال حلاً شاملاً يسمح لك بدمج قواعد بيانات متعددة والتواصل مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة .

## المؤشر الرئيسي الذي يجب على أي مستشفى اتباعه لتحسين تقديم الرعاية:

### - وقت انتظار المريض :

هو متوسط الوقت الذي يتعين على المرضى الانتظار فيه بعد دخول المستشفى قبل أن يعاينهم الطاقم الطبي أو الطبيب .

يمكن لكل قسم أيضًا حساب وقت الانتظار لتحديد الاختناقات في العملية وتحسين العمليات . يمكن التحقق من وقت الانتظار في نقاط متعددة في المستشفى مثل وقت الانتظار لإجراءات التشخيص، والأشعة السينية، والتصوير فوق الصوتي، والصيدلة، وما إلى ذلك . ويتم حسابه كمتوسط لمجموع الوقت الذي يستغرقه العدد الإجمالي للمرضى الذين تمت معاينتهم .

### - وقت التقييم الأولي لمرضى الطوارئ :

يتم احتساب وقت الانتظار في قسم الطوارئ من نقطة دخول المريض إلى وقت التقييم الأولي من قبل الطبيب .

يتم حسابه على أنه مجموع الوقت الذي يستغرقه جميع المرضى مقسومًا على إجمالي عدد المرضى بعامل توحيد 100.

#### - النسبة المئوية لإعادة جدولة الجراحة:

تشمل إعادة جدولة الجراحة الإلغاء والتأخير (أكثر من 4 ساعات) من الجراحة .

يتم حسابه على أنه عدد العمليات الجراحية المعاد جدولتها مقسومًا على إجمالي عدد العمليات الجراحية التي تم إجراؤها للمدة بعامل توحيد 100.

#### - نسبة الأخطاء الدوائية :

الخطأ الدوائي هو أي خطأ دوائي ضار يمكن منعه .

على سبيل المثال، الأخطاء أثناء وصف الدواء ونسخه و صرفه وإدارته .لتجنب أي أخطاء دوائية، ابحث دائمًا عن أربعة :مريض خاطئ، دواء خاطئ، جرعة خاطئة، وإعطاء خاطئ للدواء الموصوف.

#### - نسبة التعديل في خطة التخدير:

يتم وضع خطة التخدير بعد تقييم ما قبل التخدير .تعتبر أي تغييرات بعد ذلك بمثابة تعديل في خطة التخدير .

يتم حسابه على أنه عدد الحالات مع خطة التخدير المعدلة مقسومًا على عدد العمليات الجراحية التي أجريت للمدة مع 100 كعامل توحيد.

#### - النسبة المئوية لحدث التخدير الضار:

حدث التخدير العكسي هو رد فعل دوائي ضار ناتج عن التخدير المعطى وليس بسبب الحالة الطبية نفسها .

يتم حسابه على أنه عدد المرضى الذين طوروا حالة التخدير العكسي مقسومًا على عدد المرضى الذين خضعوا لعملية جراحية في المدة بعامل التوحيد 100.

#### - معدل عدوى المسالك البولية بسبب القسطرة البولية :

يتم حسابه على أنه عدد القسطرة البولية المصاحبة لعدوى المسالك البولية مقسوماً على عدد المرضى الذين تم إدخالهم بقسطرة بولية بعامل توحيد 1000.

#### - معدل الالتهاب الرئوي المرتبط بأجهزة التنفس الصناعي :

يُحسب على أنه عدد المرضى المصابين بالالتهاب الرئوي المرتبط بأجهزة التنفس الصناعي مقسوماً على العدد الإجمالي للمرضى على أجهزة التنفس الصناعي للمدة بعامل التوحيد 1000.

#### - معدل عدوى الموقع الجراحي :

يتم حسابه على أنه عدد الإصابات في الموقع الجراحي مقسوماً على عدد العمليات الجراحية التي تم إجراؤها للمدة بعامل التوحيد 1000.

#### - حوادث السقوط :

يُعرّف السقوط في المستشفيات بأنه فقدان الوضع المستقيم الذي يؤدي إلى الهبوط على الأرض أو على شيء أو أثاث، السقوط مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه ولا نية المرضى للسقوط .

يتم حسابه كنسبة مئوية من عدد حالات السقوط بعدد مرات القبول.

#### - عدد إصابات وخز الإبرة:

إصابة عصا الإبرة هي إصابة الجرح التي تسببها الإبرة والتي تؤدي إلى التعرض للدم أو سوائل الجسم الأخرى. هو الجرح الناجم عن ثقب عرضي بواسطة الإبرة. يتم حسابه كنسبة مئوية من عدد إصابات الوخز بالإبرة المبلغ عنها من خلال إجمالي عدد الأيام في المستشفى.

#### - النسبة المئوية للقبول مع التفاعلات الدوائية الضارة :

يتم حسابها كنسبة مئوية من عدد التفاعلات الدوائية الضارة المبلغ عنها مقسومة على عدد المرضى الخاضعين للعلاج.

#### - حدوث تقرحات الفراش بعد القبول :

يتم حسابها كنسبة مئوية من عدد المرضى الذين أصيبوا بقرح ضغط جديدة أو أظهروا تفاقم قرحة الضغط الحالية بعدد مرات الدخول الإجمالية.

- النسبة المئوية للسجلات الطبية التي لا تحتوي على ملخص الخروج :

يتم احتسابها كنسبة مئوية من السجلات الطبية التي لا تحتوي على ملخص الخروج من إجمالي عدد التسريح الطبي والوفاء.

- معدل دوران السرير :

هو المؤشر التشغيلي المستخدم لتحديد متوسط مدة الحصول على سرير المستشفى، يشير إلى معدل دوران المرضى على أي سرير كما يشير إلى إنتاجية المستشفى .

تشير المعدلات العالية والمنخفضة إلى أن الموارد لا يتم استخدامها على النحو الأمثل ويتم حسابها كنسبة مئوية من عدد حالات الخروج متضمنة الوفاة في فترة زمنية معينة من خلال عدد الأسرة في المستشفى.

- معدل إشغال الأسرة:

يرتبط معدل إشغال الأسرة مباشرة بربحية المستشفى. يعكس معدل إشغال الأسرة ارتفاع الإقبال وزيادة شعبية المستشفى كما يشير إلى استخدام سعة السرير المتاحة ويتم احتسابها كنسبة مئوية من أيام الإقامة التراكمية بعدد أيام النوم للمد ويتم احتسابها عادة على أساس شهري وربع سنوي وسنوي.

- متوسط مدة الإقامة :

يشير متوسط مدة الإقامة إلى متوسط الوقت الذي يقضيه المرضى في المستشفى ويتم حسابه على أنه عدد أيام التنويم مقسومًا على عدد الدخول خلال المدة.

- درجة رضا المريض:

هناك طلب كبير على درجة رضا المرضى هذه الأيام لأنها تشير إلى استعداد المرضى للعودة مرة أخرى إلى المستشفى والتوصية بخدمات المستشفى للآخرين، يشير إلى جودة الخدمات المقدمة حسب وجهة نظر المريض ويساعدك مؤشر الجودة هذا أيضًا في إجراء تحليل مقارنة بين المراكز أو الأقسام المختلف، يُستخدم مؤشر الجودة هذا على نطاق واسع من قبل مديري المستشفيات لفهم الإيرادات المستقبلية والتنبؤ بها.

## مؤشرات الأداء المالي الرئيسية للمستشفيات

- متوسط تكاليف العلاج: يسلط مؤشر الأداء الرئيسي هذا للمستشفى الضوء على متوسط المبلغ الذي ينفقه المستشفى لكل مريض. قد يكون من المغري تقليل هذه التكلفة لزيادة أرباح المستشفى، ولكن الأمر يستحق إعادة التأكيد على أن الغرض الرئيسي للمستشفى ليس تحقيق ربح. يجب أن يظل توفير رعاية صحية عالية الجودة هو الهدف الأول لأي مستشفى. لا ينبغي التضحية برضا المريض لصالح هامش ربح أكبر.

يمكن استخدام متوسط تكلفة العلاج بالاقتران مع الحد الأقصى أو نطاق تكلفة العلاج لإلقاء الضوء على أنماط تكلفة المريض. على سبيل المثال، سيكون لجميع المرضى الذين يعانون من حالات مزمنة مماثلة متوسط تكاليف العلاج. سيسمح مثل هذا النمط للمستشفى بالتخطيط لرعاية هؤلاء المرضى بمزيد من الاستعداد. كما أنه سيساعد الإدارة على تحديد حالات الإنفاق الشاذة بشكل أسرع. يمكن تقسيم متوسط تكلفة العلاج حسب الفئة العمرية والحالة وتاريخ المريض وعوامل الخطر لتقديم مزيد من البصيرة.

- وقت وتكلفة معالجة مطالبات التأمين: تُظهر مؤشرات الأداء الرئيسية هذه بالمستشفى مقدار الوقت والمال الذي يقضيه موظفو المستشفى في معالجة مطالبات التأمين بدلاً من توفير الرعاية الصحية. يوفر وقت معالجة مطالبات التأمين والتكلفة نظرة ثاقبة على معدل تعويض المستشفى ولها علاقة مباشرة برضا المريض. إذا تمت معالجة مطالبات التأمين بشكل أسرع وبمعدل نجاح أعلى، فإن المرضى يتحملون تكلفة أقل وبالتالي من المرجح أن يعودوا إلى المستشفى. يشير انخفاض وقت المعالجة والتكلفة إلى وجود بنية داخلية فعالة وسير عمل مبسط.

- معدل رفض المطالبة: يوفر مقياس المستشفى هذا نافذة صغيرة للأعمال الداخلية للمستشفى ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بوقت معالجة مطالبات التأمين وتكلفة مؤشرات الأداء الرئيسية. يُظهر معدل رفض المطالبات المنخفض أن المستشفى ليس مدفوناً في أوراق غير مثمرة وأنه قادر على إعطاء الأولوية لمرضاه. يتم التعبير عن KPI هذا كنسبة مئوية.

معدل رفض المطالبة = عدد المطالبات المرفوضة / إجمالي عدد المطالبات المقدمة

- إجمالي الهامش والتشغيل: تُظهر مؤشرات الأداء الرئيسية للمستشفى التوازن بين النفقات والإيرادات وبالتالي ربحية مقدم الرعاية الصحية. من المهم عدم الخلط بين الهامش الإجمالي للمستشفى و هامش التشغيل

KPIs إجمالي الهامش هو الفرق بين إجمالي الإيرادات والتكلفة كنسبة من إجمالي الإيرادات.

إجمالي الهامش = (إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف) / إجمالي الإيرادات

هامش التشغيل هو الفرق بين إجمالي إيرادات التشغيل والتكلفة كنسبة من إجمالي إيرادات التشغيل.  
هامش التشغيل = (إجمالي إيرادات التشغيل - إجمالي تكلفة التشغيل) / إجمالي إيرادات التشغيل

في تشغيل المستشفى، يشمل إجمالي الإيرادات والتكلفة العوامل غير التشغيلية بالإضافة إلى عناصر التشغيل. الدخل غير التشغيلي هو الإيرادات من التبرعات والمنح الحكومية أو الدخل من المجموعات التابعة. وتشمل التكلفة غير التشغيلية مدفوعات الفائدة وخسائر الاستثمار. إذا تم استخراج هؤلاء المساهمين غير العاملين من عائدات المستشفى وتكلفتها، فسيظل المريض والجوانب المتعلقة بالرعاية الصحية فقط.

إذا كانت نسب الهامش الإجمالي والتشغيلي موجبة، يكون المستشفى مربحًا. إذا كانت عند الصفر، فهذا يعني التعادل، وإذا كانت سلبية، فإن المستشفى تعمل بخسارة. يتم التعبير عن هذه النسب كنسبة مئوية.

## مؤشرات أداء العمليات الرئيسية للمستشفيات

مقاييس العمليات تقيس كفاءة الأعمال اليومية. من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية، يكتسب المستشفى نظرة ثاقبة في سير العمل الداخلي، ويصبح على دراية بالممارسات غير الفعالة، ويكون قادرًا على التحسين عند الحاجة.

**غرفة المريض / السرير:** يوضح هذا المقياس في المستشفى مدى سرعة مغادرة المرضى للمستشفى واستبدالهم برواد جدد، يوفر هذا المقياس نظرة ثاقبة من منظورين مختلفين:

- ما مدى فعالية جودة الرعاية في المستشفى. يوضح معدل دوران غرفة المريض متوسط مدة إقامة كل مريض، يجب التحقق من عدد قليل للتأكد من أن الرعاية المقدمة للمريض كانت كافية وأنهم لم يغادروا وهم لا يزالون مريضًا. وبالمثل، يجب فحص عدد كبير للتأكد من عدم إهمال المريض مما يؤدي إلى إقامة أطول من اللازم.

- ما مدى كفاءة وفعالية عملية تنظيف الغرفة. التنظيف هو جزء رئيسي من معدل دوران غرفة المريض. من المهم تنظيف الغرفة وتجهيزها بسرعة للمريض التالي لأنها ستسمح للمستشفى بزيادة إيراداتها إلى أقصى حد. ولكن من المهم بنفس القدر ضمان الالتزام بمعايير تنظيف عالية. قد تكون عواقب انتقال التلوث بين المرضى وخيمة. لذلك، يجب أن تهدف المستشفيات إلى تحقيق معدل دوران متوازن سريع ولكن لا يضحى بجودة الخدمة.

- معدل إشغال السرير: تقدم KPI للمستشفى نظرة ثاقبة على توافر الأسرة. يتم التعبير عن هذا المقياس كنسبة مئوية ويتم حسابه باستخدام الصيغة التالية:  
معدل إشغال الأسرة = عدد الأسرة المستخدمة / إجمالي عدد الأسرة

غالبًا ما يتم قياس معدل إشغال الأسرة خلال فترة محددة أو يتم تصنيفها بواسطة أقسام مختلفة لتسليط الضوء على موسمية الأمراض. يجب تجنب معدل الإشغال المرتفع بشكل عام لأنه يؤدي إلى إجهاد الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي التحقيق في معدل الإشغال المنخفض لسببها الجذري. معدل إشغال الأسرة المرغوب فيه هو المعدل الذي يسمح بالاستخدام الجيد لمعدات المستشفى ولا يضع الكثير من الضغط على موظفيها.

- استخدام المعدات الطبية: يبرز مقياس المستشفى هذا استخدام المعدات وبالتالي تكلفة الصيانة المرتبطة بها. من المهم للمستشفيات التي ظلت في الخدمة لبضع سنوات أن تتعقب معادتها. يحدث التقدم الطبي بشكل شبه يومي، وبشكل حتمي، تصبح المعدات قديمة أو قديمة. تتضمن مراقبة استخدام المعدات الطبية أن آلات المستشفى مطابقة للمعايير ولا توجد معدات في الزاوية لتجمع الغبار. يمكن إعادة توظيف معظم التقنيات أو إيقاف تشغيلها وبيعها. إذا تم إهمال KPI الخاصة باستخدام المعدات الطبية، فسيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكاليف الصيانة وإهدار القوى العاملة.

## مؤشرات الأداء الرئيسية لجودة الرعاية للمستشفيات

بغض النظر عن مدى تقدم عملية المستشفى أو مدى دقة دقاتها المالية، إذا كانت معدلات رضا المرضى منخفضة، فلن تنجح. فيما يلي بعض مقاييس KPI المختارة بعناية في المستشفيات والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة الرعاية.

- أخطاء الدواء: يوضح مقياس المستشفى هذا كفاءة المهنيين الصحيين العاملين بالمستشفى. يجب مراقبة مؤشر الأداء الرئيسي هذا بدقة للتعرف على الأنماط مبكرًا والسماح للمستشفيات بتحديد ومعالجة الأسباب الجذرية للمشكلة. تشمل الأخطاء

الدوائية مجموعة كبيرة من الأخطاء الفادحة التي يمكن أن تؤثر على المريض. يمكن أن يحدث خطأ في التشخيص ، أثناء وصف الأدوية ، أو حتى في إعطاء الجرعة. يجب أن تهدف المستشفيات إلى إبقاء هذا المقياس منخفضاً قدر الإمكان.

أخطاء الدواء يتم التعبير عن مؤشر الأداء الرئيسي كنسبة مئوية ويتم حسابها على النحو التالي:  
أخطاء الدواء = (العدد الإجمالي للتشخيص الخاطئ + الأدوية الخاطئة + الجرعة الخاطئة) / العدد الإجمالي للمرضى

- معدل العدوى المستحثة بالمستشفى: مؤشر الأداء الرئيسي هذا هو مقياس لسلامة المرضى. يجب أن تحاول المستشفيات تقليل معدلات الإصابة لتعزيز جودة إقامة أعلى لمرضاهم والقضاء على العمل الإضافي والضغط على موظفيهم. يتم التعبير عن معدل العدوى المستحثة بالمستشفى كنسبة مئوية وتحسب بالصيغة التالية:

معدل العدوى المستحثة في المستشفى = عدد المرضى الذين أصيبوا بالعدوى أثناء إقامتهم في المستشفى / إجمالي عدد المرضى

- وقت انتظار المريض: هذا المقياس هو أحد مؤشرات الأداء الرئيسية للمستشفيات التي تؤثر بشكل مباشر على رضا المريض. مثل الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسية للمستشفيات الأخرى المذكورة في هذا القسم ، فإن وقت انتظار المريض هو مؤشر أداء رئيسي للمستشفى هدفه صفر. كلما انخفض وقت الانتظار ، زادت احتمالية عودة المريض إلى المستشفى. لحساب وقت انتظار المريض ، قم بقياس الوقت الذي يستغرقه المريض منذ تسجيله في مكتب الاستقبال حتى وقت زيارته للطبيب.

يمكن حساب وقت انتظار المريض للأقسام الفردية بما في ذلك غرفة الطوارئ (ER) والرعاية العاجلة. يمكن أيضاً توجيهها عبر الوقت في كتل ربع سنوية أو شهرية أو حتى كل ساعة لتوفير نظرة ثاقبة على أكثر أوقات المستشفى ازدحاماً. يمكن للمستشفى استخدام هذه المعلومات لإجراء تعديل على الموظفين.

- نسبة الموظفين إلى المرضى: يُظهر مقياس المستشفى هذا مدى توفر طاقم الرعاية الصحية. يتم حساب مؤشر الأداء الرئيسي هذا بقسمة عدد المهنيين الصحيين المتاحين على عدد المرضى:  
نسبة الموظفين إلى المرضى = عدد موظفي الرعاية الصحية / عدد المرضى

- الغرض من مراقبة KPI هذا ليس تحقيق الهدف. يجب توجيه مقياس المستشفى هذا لاتساقه وتحليله من حيث القمم والوديان. سيكون من المفيد ربط مؤشر الأداء الرئيسي هذا بمقاييس جودة الرعاية الأخرى للعثور على الأنماط. على سبيل المثال



، إذا كان هناك انخفاض مفاجئ في نسبة الموظفين إلى المرضى من يوليو إلى أغسطس ، اكتشف ما إذا كانت هناك أيضاً زيادة في أوقات انتظار المرضى أو أخطاء الأدوية. ستساعدك الإجابة على هذه الأسئلة الفضولية في تضيق النطاق الأمثل للعمليات في المستشفى الخاص بك.

## مؤشرات الأداء الرئيسية للصحة العامة للمستشفيات

تلعب المستشفيات دوراً مهماً في الحفاظ على صحة عامة جيدة للمجتمعات. بدون المستشفيات، فإن محاولات القضاء على المرض أو السيطرة على الأوبئة صعبة التنفيذ.

### - عدد الولادات المبكرة:

تحسب مؤشرات الأداء الرئيسية في هذا المستشفى عدد الولادات التي حدثت قبل 37 أسبوعاً. ترتبط مضاعفات الولادة المبكرة ارتباطاً مباشراً بمعدلات وفيات الأطفال حول العالم. على هذا النحو ، فإن إحدى علامات الصحة العامة الجيدة في المجتمع هي انخفاض عدد الولادات المبكرة. يجب أن تسعى المستشفيات جاهدة للحفاظ على هذا العدد منخفضاً. هناك العديد من الأسباب التي تجعل الشخص يلد مبكراً ، ولكن يجب على المستشفيات علاج المرضى بشكل استباقي والسعي للقضاء على الأسباب المعروفة للولادات المبكرة. يمكن أن يساعد استعداد المستشفى والاستعداد الفني في تقليل هذا العدد.

- معدل تحصين الأطفال : يعرض مقياس المستشفى هذا النسبة المئوية للأطفال الذين تلقوا التحصين. يُعد معدل تحصين الأطفال المرتفع مؤشراً على صحة عامة جيدة لأن اللقاحات تساعد في الوقاية من الأمراض التي تسبب مضاعفات مدى الحياة. يجب أن تهدف المستشفيات إلى إبقاء معدلات تحصين الأطفال عالية.

## مؤشرات أداء الأفراد الرئيسية للمستشفيات

على غرار أي منظمة أخرى ، تحتاج المستشفى إلى أفرادها للبقاء واقفة على قدميها. بدون تعيين الأشخاص المناسبين وتنفيذ نظام الإدارة الصحيح ، لن يتلقى المرضى الرعاية التي يحتاجونها ، وستكون عمليات المستشفى بطيئة وغير فعالة.

14. نسبة الموظفين في التدريب : يسلط مؤشر الأداء الرئيسي للمستشفى الضوء على عدد موظفي الرعاية الصحية في التدريب مقارنةً بإجمالي عدد الموظفين. هذا المقياس هو مؤشر على التميز في المستشفى ويتم التعبير

عنه كنسبة مئوية:  
نسبة الموظفين في التدريب = عدد الموظفين في التدريب / إجمالي عدد الموظفين

يوضح مؤشر الأداء الرئيسي هذا مؤهلات موظفي المستشفى. كما يوضح أن المستشفى تهتم بموظفيها. من خلال تدريب الموظفين بانتظام ، يضمن المستشفى أن يكون العاملون الصحيون المحترفون في صدارة لعبهم وأن المرضى يتلقون الرعاية الأكثر تميزاً.

15. معدل الاحتفاظ بالموظفين: يكشف هذا المقياس عن صحة المستشفى كبيئة عمل ويرتبط ارتباطاً مباشراً بمعدل رضا الموظفين. عادةً ما يتم قياس مؤشر الأداء الرئيسي هذا خلال فترة معينة ويتم التعبير عنه كنسبة مئوية: معدل الاحتفاظ بالموظفين = عدد الموظفين الذين غادروا / إجمالي عدد الموظفين

يُظهر معدل الاحتفاظ بالموظفين معاملة الموظفين من قبل المستشفى ويشير إلى مستوى تحفيز الموظفين. يجب تجنب معدل الاحتفاظ المرتفع بالموظفين لأنه يشير إلى سوء الإدارة داخل فريق التشغيل بالمستشفى.

16. نسبة موظفي الصحة المهنية: يعرض مؤشر الأداء الرئيسي هذا بالمستشفى عدد المتخصصين في الرعاية الصحية مقارنةً بإجمالي عدد الموظفين المعيّنين من قبل المستشفى. يتم حساب هذا المقياس على النحو التالي: نسبة موظفي الصحة المهنية = عدد المهنيين الصحيين العاملين / إجمالي عدد الموظفين

توظف المستشفى ليس فقط الممرضات والأطباء والفنيين ، ولكن أيضاً الصيانة والموظفين الإداريين. إذا كانت نسبة الموظفين الصحيين المحترفين مرتفعة للغاية ، فإن صيانة المستشفى وتشغيلها ستتراجع وستتضاءل جودة الإقامة في المستشفى للمرضى. إذا كان منخفضاً جداً ، فقد لا يتلقى المستفيدون الرعاية التي يحتاجون إليها. يجب الحفاظ على هذه النسبة عند مستوى يضمن أن المستشفى لديها عدد كافٍ من العاملين الصحيين لتلبية احتياجات المريض دون التخلي عن أعمال الصيانة الأساسية والأعمال الإدارية. هذا المقياس هو مؤشر أداء رئيسي فريد من نوعه للمستشفيات.

21مقاييس الرعاية الصحية الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع مشاركة المريض

فيما يلي مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية للرعاية الصحية ومقاييس الرعاية الصحية من العديد من مجالات المستشفيات التي تقدم معلومات كمية فيما يتعلق بمشاركة المرضى وجودة أداء المستشفيات

مقاييس إيرادات الرعاية الصحية

يمكن أن تساعد مقاييس الإيرادات بشكل مباشر في قياس الخطأ الذي تسير فيه وكيفية تصحيحه. سيحدد هذا النفقات الحالية والمحتملة بالإضافة إلى مصادر الإيرادات. فيما يلي أهم ستة مؤشرات أداء رئيسية للرعاية الصحية.

1. عدد التعيينات الجديدة في المستشفيات

يساعد قياس عدد المناقشات الأولية التي تطورت إلى مواعيد فعلية على تحديد فعالية جهود المبيعات في تحقيق الإيرادات. إنه يضمن وجود الأفراد المناسبين في المكان المناسب من قمع المبيعات حيث يمكنهم بشكل روتيني تعيين عدد كبير من المواعيد. يمكن أن يساعد قياس عدد المواعيد الجديدة.

- تحليل المواعيد الزمنية التي كانت أقل أو ما هي التخصصات التي حصلت على عدد أقل من المواعيد
- موازنة الأنشطة التسويقية نحو تحسين المواعيد للإدارات ذات الصلة التي تحتاج إلى مزيد من الحجوزات.

2. عمر المريض

يؤثر متوسط عمر المريض بشكل إيجابي على الإيرادات من حيث قيمة عمر المريض وولاء المريض. كلما زاد عمر الشخص ، زادت الإيرادات المحتملة. يمكن أن يساعد تتبع مقاييس دورة حياة المريض في تقليل نفقات اكتساب العملاء الجدد. على سبيل المثال: يمكن أن يترجم عدد أكبر من مواعيد طب الأطفال إلى قيمة أعلى لعمر المريض ، حيث من المرجح أن يصبح الطفل بالغاً ويستمر في زيارة نفس مؤسسة الرعاية الصحية.

### 3. قيمة عمر المريض (LTV)

يشار إلى الإجمالي التقديري لجميع الدخل أو الأرباح المستقبلية التي من المحتمل أن يحققها الفرد لممارستك السريرية على أنها قيمة مدى حياة المريض. يمكن أن يساعد استخدام مقياس الرعاية الصحية هذا في خفض تكاليف اكتساب المرضى الجدد وتحسين الاحتفاظ بالمرضى.

80 ٪ من إجمالي إيرادات المستشفى تأتي من 20 ٪ فقط من العملاء الحاليين . ومن ثم ، فإن استخدام LTV الصحيح كأساس لاستراتيجية التسويق يمكن أن يساعد في زيادة الإيرادات الإجمالية خاصة في المجالات التي تعاني من حالات طبية مزمنة مثل طب الأسنان وأمراض القلب والأمراض الجلدية.

### 4. الربح الإجمالي لكل تعيين

يشير إجمالي الربح لكل موعد إلى الأموال الحقيقية الناتجة عن كل موعد باستثناء جميع التكاليف المباشرة المرتبطة بكل موعد. يساعد حساب KPI هذا في تحديد

الأسباب الأساسية للتباين في الربح عبر الأشهر. إنه يجهز المستشفيات لاتخاذ إجراءات تصحيحية في المجالات التي لها تأثير سلبي على الإيرادات. كما أنه يساعد المستشفيات على-

- تحديد القطاعات المربحة مع المزيد من التعيينات
- تطوير استراتيجيات لإشراك المريض
- وضع استراتيجية تسويقية لمعرفة مكان إنفاق الميزانية

5. وقت استدعاء المريض

يعد مقياس وقت استدعاء المريض مقياساً مهماً للتنبؤ بالإيرادات في القطاع الطبي لأنه يوفر معلومات حول مدة إقامة المريض في المستشفى. بالإضافة إلى ذلك ، فهو يساعد على التنبؤ باحتياجات التوظيف المستقبلية وتخطيط الميزانيات لنفقات التوظيف والتسويق. يعني وقت استدعاء المريض المرتفع أن تجربة المريض جيدة ويسعدهم العودة.

على سبيل المثال ، جعل مرضاك يراك مرتين بدلاً من مرة واحدة سنويًا له نفس تأثير مضاعفة إجمالي ربحك في كل موعد.

يمكن لجدولة المواعيد عبر الإنترنت وخدمات المتابعة الفعالة تحسين وقت استدعاء المريض بشكل كبير.

يمكن خفض معدل إزعاج المريض المرتفع من خلال تحسين تجربة المريض في كل خطوة من خطوات الرحلة الطبية للمريض بدءًا من الاستقبال وحتى التسليم النهائي للرعاية.

## مقاييس اتصالات الرعاية الصحية

يمكن أن يكون فهم المقاييس حول كل من الاتصالات غير المتصلة بالإنترنت والرقمية التي تحدث في مجتمع الرعاية الصحية مفيدًا حقًا أثناء التخطيط لميزانيات التسويق السنوية الخاصة بك.

### 7. عدد نقاط الاتصال / تفاعلات المريض

يُشار إلى مقياس الأداء الذي يقيس التفاعلات بين الأطباء والمرضى أو الخوارزميات التي يحركها الذكاء الاصطناعي على أنه عدد نقاط الاتصال أو تفاعلات المريض. يمكن أن يساعد تقييم نقاط الاتصال في تحسين تجربة المريض بشكل عام من خلال تحسين سير العمل. يعد دمج خدمة البوابة الرقمية للمرضى طريقة مؤكدة لتعزيز مشاركة المريض عبر عدد محدود من نقاط الاتصال.

يعمل عدد كبير من التفاعلات على تحسين جودة أداء مؤسسات الرعاية الصحية ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات ورضا المرضى. قد لا يُترجم عدد أكبر من نقاط الاتصال ، بما يتجاوز نقطة معقولة ، إلى تجربة رائعة للمريض ويشعر وكأنه مشكلة كبيرة للمرضى.

### مؤشر رضا المريض:

في النهاية ، الأمر كله يتعلق برضا المريض. إذا كان الرضا ضعيفًا ، فهذا يشير إلى مراجعة شاملة وإعادة تشغيل الخدمات المقدمة في المؤسسة.

من المرجح أن يخبر المرضى الذين يشعرون بالرضا عن تجربتهم الآخرين عنها ،  
مما يحافظ على التدفق المستمر للمرضى الجدد .مؤشر رضا المريض مهم لعدة  
أسباب أخرى:

- يؤثر على النتائج السريرية
  - يبني ولاء المريض
  - يحسن قيمة عمر المريض وبالتالي معدل استبقاء أعلى
- يمكن استخدام نماذج التعليقات أو الاستبيانات الهاتفية أو التقييمات الرقمية أو  
مجموعات التركيز أو المقابلات الشخصية لحساب مؤشر رضا المرضى لكل من

المرضى الداخليين والخارجيين

بعض طرق تحسين رضا المرضى هي:

- تقليل وقت انتظار المريض
  - تقييم فريق الرعاية الصحية ككل
  - حاول تقديم جميع الحلول تحت سقف واحد
- الاستفادة من أجهزة الاتصال ونظام ملاحظات المريض الإلكتروني

مؤشرات الأداء الرئيسية التشغيلية للرعاية الصحية

- وقت انتظار المريض

يمثل وقت انتظار المريض الوقت الذي ينتظره المريض في غرفة الطوارئ بالمنشأة  
قبل تلقي أي استشارة أو علاج .وفقًا للتقرير السنوي لـ Vital's ، يغير 20% من  
المرضى الأطباء بسبب أوقات الانتظار المرتفعة ، ويغادر 30% موعداً بسبب  
الانتظار الطويل .يُنظر إلى فترات الانتظار الطويلة على أنها عائق أمام تلقي الرعاية  
، كما أن إبقاء المرضى ينتظرون يمكن أن يكون مرهقاً لكل من المريض والمؤسسة.

تقلل فترات الانتظار الطويلة من رضا المرضى والاحتفاظ بالمريض على المدى الطويل. من الممكن تقليل وقت انتظار المريض من خلال دمج نموذج رعاية الفريق واستخدام نظام السجل الصحي الإلكتروني (EHR) بكفاءة.

نسبة الموظفين إلى المرضى

يتم تمثيل عدد الموظفين (الممارسين السريريين) المتاحين لكل مريض من خلال نسبة الموظفين إلى المرضى. يحدد مقدار الاهتمام المقدم للمريض جودة الرعاية ووجود عدد كافٍ من الموظفين المؤهلين هو الخطوة الرقمية لذلك.

يمكن أن يؤدي وجود روبوت محادثة عبر الإنترنت إلى تقليل عدد المرضى الذين يحضرون إلى غرفة الطوارئ ويحتاجون إلى طاقم عمل للعاية بهم.

متابعة المريض

يتعامل معدل متابعة المرضى مع رعاية المرضى بعد الانتهاء من العلاج. نظرًا لأن نتائج المرضى وبياناتهم أصبحت أكثر تكاملًا في خطط الرعاية ، يحتاج مقدمو الرعاية الصحية إلى البقاء في صدارة صحة المرضى بعد المستشفى. يمكن للمهنيين الصحيين استخدام مجموعة متنوعة من أدوات تكنولوجيا المعلومات لجعل متابعة العلاج أكثر ملاءمة وزيادة وعي المريض.

يمكن أن يساعد وجود عدد كبير من المرضى الذين يتلقون المتابعة بعد إقامتهم في المستشفى على خفض معدلات إعادة القبول.



على سبيل المثال ؛ يتم إجراء متابعة لمرضى السرطان لتقييم ما إذا كان السرطان قد انتكس أو غزا الأنسجة المجاورة ؛ وبالتالي ، قد يكون من المنطقي تتبع هذا المعدل لتحديد احتياجات المريض فيما يتعلق بنوع العلاج.

مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة  
متوسط الإقامة في المستشفى هو أوقات الانتظار رضا المرضى إعادة دخول المستشفى

## رضا المرضى

ماذا يعني ذلك؟

يقيس مؤشر الأداء الرئيسي للرعاية الصحية هذا رضا المرضى من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من العوامل التي تشمل استبيانات المرضى واستبياناتهم بالإضافة إلى البيانات السياقية المتعلقة بإقامتهم.

لماذا يهم؟

تعمل المستشفيات في خدمة العملاء ، والمرضى الذين يشعرون بالرضا هم مؤشر واضح على جودة الخدمة. من خلال تتبع كيفية إدراك المرضى لجوانب مختلفة من علاجهم بما في ذلك أوقات الانتظار وجودة الرعاية ووقت الاستجابة للاختبار ، يمكن لمسؤولي المستشفى إيجاد رؤى قابلة للتنفيذ حول مجالات التحسين. وهذا يشمل مجالات مثل سلامة المرضى في المستشفيات ، ومستوى الرعاية في العلاج ، وخدمات ما بعد الجراحة.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يشير رضا المريض إلى مشاكل أو نقاط قوة أوسع. يمكن لمقدمي الرعاية الصحية أيضاً استخدام إرضاء المرضى للمساعدة في تحديد تخصيص الميزانية والمكافآت والحوافز الأخرى للموظفين.

كيف تقيس KPI ؟

لقياس رضا المريض ، يمكنك تتبع بعض المقاييس المختلفة لإنشاء عرض إجمالي أفضل. تتمثل إحدى طرق تتبعه في قياس النسبة المئوية للمرضى الذين وصفوا تجربتهم بأنها مرضية. يمكنك أيضًا استخدام البيانات المجمعة حول جوانب معينة من العلاج والرعاية مثل أوقات الانتظار أو التأخير في الإجراءات.

ما هي مصادر البيانات التي ستستخدمها لقياس مؤشر الأداء الرئيسي؟

إن أبسط طريقة لتتبع رضا المريض هي إدخال بيانات المسح مباشرة في لوحة القيادة أو استيرادها من ملف Excel أو CSV.

أعطني مثال...

دعنا نتخيل تقريرًا حديثًا أظهر أنه على الرغم من مجموعة متنوعة من السياسات والبرامج الجديدة عبر المستشفى الخاص بك ، فإن الإيرادات تنخفض ، ويظل المرضى غير سعداء. يبدو أن السبب محددًا ، حيث تشير النتائج إلى أن معظم عدم الرضا يأتي من مكان معين.

يمكن أن يساعد تتبع الجوانب المختلفة لرضا العملاء في إلقاء الضوء على المشكلة وتقديم حلول قابلة للتطبيق. في هذه الحالة ، قد يكون المرضى غير راضين عن المدة التي تستغرقها بعض الاختبارات لاستكمال العلاج. يمكن أن تؤثر التأخيرات أيضًا على مناطق أخرى وتسبب اختناقات للمرضى الآخرين. من خلال اكتشاف الخدمة التي لا يسعد المرضى بها ، يمكن للمستشفيات أن تصمم استجابات أكثر فاعلية على المدى الطويل وتحقق تقدمًا في تحسين رضا المرضى.

ما هي المعايير / المؤشرات التي يجب أن أستخدمها؟

تشمل المؤشرات المفيدة ما يلي:

- الرضا عن جودة الرعاية
- الرضا عن مدة الإقامة
- متوسط معدل الرضا

وقت الانتظار

ماذا يعني ذلك؟

تم تصميم مؤشر الأداء الرئيسي للرعاية الصحية هذا لقياس طول الوقت الذي يجب على المرضى الانتظار فيه قبل رؤية طبيب الطوارئ. إنه مقياس للأداء وكفاءة الرعاية.

لماذا يهم؟

تعد أوقات الانتظار في غرفة الطوارئ مقياسًا حيويًا للأداء وجودة الرعاية لأنها تتبع واحدة من أكثر المناطق حساسية في المستشفى. تتطلب حالات الطوارئ علاجًا رشيقيًا ، ويجب على المستشفيات أن تسعى باستمرار لتقليل أوقات الانتظار وتقديم إجراءات أفضل للعلاج السريع. يكشف قياس المدة التي يجب أن ينتظرها المرضى عن مشاكل في عملية القبول وسرعة العلاج وقدرة الأطباء على تقديم رعاية جيدة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن قياسها بشروط فورية ، أو على مدى فترات زمنية أطول لتحديد الاتجاهات وتخصيص الموارد بشكل أفضل لتقليل أعباء العمل والتوتر.

كيف تقيس KPI ؟

يمكنك حساب متوسط أوقات الانتظار في غرفة الطوارئ عن طريق قياس وقت الأفراد بين وقت دخولهم الأبواب ووقت خروجهم من المستشفى أو قبولهم لمزيد من الإجراءات. للعثور على المتوسط ، احسب متوسط الوقت وقارن بين الأوقات الفردية مقابله لتحديد النجاح.

ما هي مصادر البيانات التي ستستخدمها لقياس مؤشر الأداء الرئيسي؟

لقياس أوقات الانتظار الإجمالية لغرفة الطوارئ ، يمكنك استخراج البيانات من CRM أو برنامج القبول في منشأتك ، بالإضافة إلى المقاييس الموجودة في سجلات المرضى.

أعطني مثال...

لنتخيل مستشفى شهدت غرفة طوارئ بها انخفاضاً حاداً في رضا المرضى .يتزايد عدد المرضى الذين يغادرون قبل علاجهم حتى مع استمرار ارتفاع تكاليف غرفة الطوارئ في الجناح.

من خلال قياس أوقات انتظار ER في مجموعة متنوعة من المراحل ، يمكن لمسؤول تحليلات بيانات الرعاية الصحية العثور على نقاط الألم على طول العملية للتخفيف .على سبيل المثال ، القياس الأول للقيمة هو المدة التي يستغرقها المرضى للوصول إلى الفرز .بالنسبة للمرضى الحرجين أو المصابين إصابات خطيرة ، يعد هذا تدبيراً حاسماً ، لأن الوقت جوهري .بعد ذلك ، يمكن للمستشفى قياس الوقت الذي يستغرقه الطبيب للمرضى ، والوقت الذي يستغرقه المرضى حتى يخرجوا من المستشفى أو يدخلون للحصول على رعاية إضافية .يمكن قياس هذه البيانات مقابل مقاييس مثل عدد المرضى الذين يغادرون دون تلقي علاج كامل لتحديد المناطق التي بها مشاكل.

ما هي المعايير / المؤشرات التي يجب أن أستخدمها؟

تشمل المؤشرات المفيدة ما يلي:

- متوسط زيارات الطوارئ اليومية
- متوسط وقت التسجيل
- النسبة المئوية للمرضى الذين يغادرون قبل انتهاء العلاج متوسط الإقامة في المستشفى

ماذا يعني ذلك؟

يشير متوسط مدة الإقامة في المستشفى إلى متوسط مدة بقاء المريض في المستشفى بعد إجراء طبي .يمكن أن يختلف مؤشر الأداء الرئيسي للرعاية الصحية بناءً على ما إذا كنت تدير منشأة رعاية طويلة أو قصيرة الأجل.

لماذا يهم؟

يكشف قياس طول إقامة المريض عن قدر كبير من كفاءة المرفق والتنسيق .عادة ما تكون الإقامة لمدة أطول من المتوسط من أعراض ضعف التواصل وجودة الرعاية

والفعالية يمكن أيضاً استخدام متوسط الإقامة في المستشفى جنباً إلى جنب مع البيانات المتعلقة بمعدلات العدوى والمضاعفات والإنتاجية لتحديد المجالات الملموسة حيث يمكن إجراء تحسينات.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يؤدي تقليل متوسط الإقامة في المستشفى إلى فوائد في مكان آخر. الإقامة القصيرة هي نتيجة رعاية أفضل وأكثر كفاءة ، وتميل إلى تقليل إعادة القبول وخفض التكاليف.

### كيف تقيس KPI ؟

هناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها عند قياس متوسط الإقامة في المستشفى. الاعتبار الأول الذي يجب القيام به هو نوع الرعاية التي تقدمها منشأتك. تتمتع المستشفيات عموماً بمتوسط إقامة أطول من العيادات الأصغر. بالإضافة إلى ذلك ، فإن نوع الإجراء يحدث فرقاً ، حيث أن بعض أوقات التعافي لا مفر منها (التعافي من جراحة القلب يستغرق وقتاً أطول من استئصال الزائدة الدودية). لتتبع مؤشر الأداء الرئيسي هذا ، قم بإنشاء متوسط مرجعي (بناءً على أفضل الممارسات والمعايير المعمول بها) وقارن المتوسطات حسب الفئة بخط الأساس.

ما هي مصادر البيانات التي ستستخدمها لقياس مؤشر الأداء الرئيسي؟

لقياس مؤشر الأداء الرئيسي هذا ، ستحتاج بشكل عام إلى بيانات تتعلق بطول إقامة جميع المرضى حسب نوع الإجراء. يتضمن ذلك معلومات تتعلق بالمرضى الفرديين بالإضافة إلى الأرقام الإجمالية لكل قسم.

أعطني مثال...

لنفترض أن المستشفى وجد أنه يبدو أن المرضى يقضون وقتاً طويلاً في التعافي ، ولا يمكن تخصيص طاقم العمل بشكل صحيح للتعامل مع مرضى جدد. وهذا يؤثر على رضا المرضى ، ويتسبب في اختناقات العلاج ، ويقلل من عدد الأسرّة المتاحة ، ويتزامن مع زيادة حالات مضاعفات ما بعد الجراحة.

بمتابعة متوسط مدة الإقامة في المستشفى ، يمكنك تحديد المكان الذي يبدو أن المرضى يقضون فيه أطول وقت في التعافي. بدمجه مع البيانات حول المضاعفات بالإضافة إلى

الموارد المخصصة ، يمكنك تحديد ما إذا كان يتم تنفيذ أفضل الممارسات ، وما الذي يسبب المضاعفات ، وصياغة خطة عمل لتحسين الكفاءة.

ما هي المعايير / المؤشرات التي يجب أن أستخدمها؟

تشمل المؤشرات المفيدة ما يلي:

- معدلات المضاعفات
- متوسط الطول لكل إجراء
- عدد المرضى فوق متوسط مدة الإقامة

إعادة دخول المرضى :

ماذا يعني ذلك؟

يتتبع مقياس الرعاية الصحية هذا عمومًا النسبة المئوية لعمليات إعادة قبول المرضى غير المخطط لها إلى المستشفى من إجمالي عدد حالات إعادة القبول. يركز مؤشر الأداء الرئيسي على عمليات إعادة القبول التي تحدث حتى شهر واحد بعد الزيارة الأولية.

لماذا يهم؟

تميل عمليات إعادة الإدخال غير المخطط لها إلى الإشارة إلى وجود مشكلة في الرعاية الأولية التي تم تلقيها للمرضى. عندما يكون لدى المستشفى أو مرفق الرعاية الصحية الخاص بك معدل إعادة قبول مرتفع ، يمكن أن يشير ذلك إلى مجموعة متنوعة من المشكلات في كل من فعالية العلاج وجودة الرعاية. تؤثر المعدلات المرتفعة أيضًا على إنتاجية المستشفى وتوافر الأسرة للمرضى الجدد. يعد تقليل عمليات إعادة الإدخال إلى المستشفى أمرًا بالغ الأهمية لخفض النفقات التشغيلية العامة. كما أنه مؤشر جيد لكيفية عمل المقاييس الأخرى عند استخدامها بالاقتران مع مؤشرات الأداء الرئيسية للمعالجة الأولية.

كيف تقيس KPI ؟

لحساب معدل إعادة الإدخال غير المخطط له إلى المستشفى ، ما عليك سوى طرح عدد عمليات إعادة الإدخال غير المخطط لها من العدد الإجمالي .بعد ذلك ، قسّم النتيجة على العدد الإجمالي لعمليات إعادة الإدخال للعثور على النسبة المئوية .يمكنك أيضًا تقسيمها أكثر من خلال استكشاف عمليات إعادة الإدخال على فترات زمنية مختلفة تصل إلى 30 يومًا.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكنك مقارنة هذه المعلومات بالبيانات المتعلقة بنمط حياة المريض والمؤشرات الصحية.

ما هي مصادر البيانات التي ستستخدمها لقياس مؤشر الأداء الرئيسي؟

تتوفر معظم البيانات المطلوبة لقياس إعادة الدخول إلى المستشفى بسهولة في أدوات إدارة علاقات العملاء بالمستشفيات ، إلى جانب بيانات محددة من مختلف الوحدات والأقسام.

أعطني مثال...

لنفترض أنك لاحظت زيادة كبيرة في عدد المرضى المتكررين جنبًا إلى جنب مع تساؤل توافر الأسرة .يبدو أن معظم المرضى قد انتهوا من نفس الإجراءات الطبية وتم إعادة إدخالهم في غضون أسبوعين من خروجهم من المستشفى.

يمكن أن يكشف قياس معدلات إعادة القبول في المستشفى عن وجود صلة بين قرارات العلاج وإجراءاته جنبًا إلى جنب مع معدل عودة المرضى .يمكنك تتبع من هو الطبيب المعالج ، وكذلك العلاجات التي تم إعطاؤها لمعرفة ما إذا كان هناك نمط .بالإضافة إلى ذلك ، يمكنك معرفة الظروف التي توجد بها الوحدة لتحديد ما إذا كان المرضى معرضين لخطر العدوى أو المضاعفات .أخيرًا ، يمكن أن يساعدك في تحديد ما إذا كانت إضافة خطوات مثل استشارات ما بعد العملية أو استراتيجيات أفضل لتخطيط التفريغ يمكن أن تقلل من المشكلة.

ما هي المعايير / المؤشرات التي يجب أن أستخدمها؟

تشمل المؤشرات المفيدة ما يلي:

• إجمالي عمليات إعادة الإدخال غير المخطط لها

- إجمالي عمليات إعادة القبول
- متوسط إعادة القبول لكل وحدة في الشهر

### المصطلحات:

- التحليلات: هي تجميع وتحليل البيانات للحصول على رؤى تمكن من اتخاذ قرارات قائمة على الحقائق
- نظام التقييم: هو عملية منظمة لتقييم أداء الموظف
- بطاقة الأداء المتوازن: هي اداة لتنفيذ الاستراتيجية وتساعد الشركات في الأساس للقيام بما يلي:
  - توضيح الاستراتيجية: توضح الشركات أولوياتها وأهدافها وتوصلها من خلال أربعة منظورات
  - متابعة التقدم: تقيس الشركات الى أي مدى يتم تحقق الأولويات والاهداف الاستراتيجية
  - تعريف وإدارة خطط العمل: تتأكد الشركات من ان الأنشطة والمبادرات تجري على النحو الصحيح كي يتم تحقيق الاولويات والاهداف الاستراتيجية.
  - وتتكون بطاقة الأداء المتوازن مما يلي:
    - خريطة استراتيجية
    - مؤشرات الأداء الأساسية
    - خطة عمل
  - وهناك أربعة منظورات تقليدية لبطاقة الأداء المتوازن:
    - المنظور المالي: يوضح الأهداف المالية
    - منظور المستهلك: يوضح الأهداف المتعلقة بالمستهلك والسوق
    - منظور العملية الداخلية: يوضح اهداف الشركة الداخلية
    - منظور النمو والتعلم: يوضح الأهداف المرتبطة بالعاملين وثقافة العمل ونظام المعلومات
- المعيار:
  - يستخدم لفهم بيانات الأداء عن طريق تقديم نموذج مثالي أو نقطة مرجعية يمكن تقييم مستويات الأداء وفقا لها
  - ويمكن وضع المعايير بالاعتماد على البيانات الأساسية الداخلية او أفضل ممارسة على مستوى هذه الصناعة او أفضل ممارسة على المستوى العالمي



## قياس المعايير:

هو عملية مقارنة وتطوير أداء احدى الشركات (وممارستها) في مقابل غيرها من الشركات

## بيانات ضخمة:

هو مصطلح يشير الى الكميات المتزايدة باستمرار من البيانات التي ننتجها الآن في العالم كله، و عادة ما يتم وصفها باستخدام التصنيفات التالية:  
الحجم: الكميات الهائلة من البيانات التي تصدر كل ثانية  
السرعة: التي تصدر بها البيانات الجديدة وتنتقل  
التنوع: الاختلاف المتزايد لأنواع البيانات  
الدقة: فوضى البيانات

## تحليلات البيانات الضخمة:

هو مصطلح يشير الى تحليل البيانات الواردة في احجام هائلة وهذه التحليلات عادة ما تكون سريعة الحركة ومتنوعة الشكل وغالبا ما تكون البيانات الضخمة على درجة عالية من الفوضوية بالنسبة للتقليدية التي يتصف بها ذكاء الأعمال وطرق التحليل

## مصادقية البيانات:

جودة بيانات الأداء يمكن التحقق من مصداقية البيانات من حيث دقتها وموثوقيتها مثالي مكن التثبت من بيانات الإيرادات من خلال دولة الفواتير.

## بيانات داخلية:

بيانات أداء متولدة ضمن المؤسسة مثل رضا العملاء وعدد الموظفين الجدد

## بيانات موضوعية:

بيانات أداء يسهل قياسها من الناحية الكمية مثل الإيرادات والنفقات وعدد الموظفين

## بيانات غير موضوعية:

بيانات أداء يصعب قياسها كما ومنها: رضا العملاء ومعنويات العاملين.

## ذكاء الأعمال:

هو مصطلح يشير الى تكنولوجيات وتطبيقات والممارسات المستخدمة في جمع ودمج وتحليل وتقديم معلومات العمل ويجب تعريفه في نطاق أوسع من مجرد تطبيقات برامج ذكاء الاعمال وتحليلاته وذلك من اجل دمج طريقة أكثر استراتيجية لصنع قرارات أفضل

## مخطط بياني:

هو عرض مرئي للمقاييس بالرموز مثل مخطط الأعمدة وشرائح المخطط الدائري والمخطط الخطي ...

## منظور المستهلك:

يشمل منظور المستهلك اهداف المستهلكين مثل رضا العميل واهداف حصة السوق وصفات الخدمة

## ربحية العميل:

هو مؤشر أداء أساسي لقياس مدى ما تحصل عليه الشركة من أرباح عن طريق مستهلكيها.

## لوحة المعلومات:

تقدم عرضاً فورياً عن معلومات الأداء باستخدام الرسوم البيانية والمخططات البيانية وأجهزة القياس

## عرض البيانات:

هو التقديم المرئي للبيانات باستخدام مختلف الأدوات مثل الرسوم البيانية والمخططات البيانية

## الإدارة المعتمدة على الدلائل:

هو اتجاه من الإدارة يتوقف صنع القرار فيه على البيانات بالتحليل والحقائق

## اتخاذ القرار بالاعتماد على الحقائق:

هذا المصطلح يعني ببساطة استخدام بيانات جيدة وذكاء الأعمال التحليلات للوصول الى رؤى ثم التصرف حسب تلك الرؤى لكسب المزايا التنافسية ويبني على فرضية ان أفضل القرارات هي القرارات المدعومة بالبيانات الجيدة والاتجاه العام الى اتخاذ القرار اعتماداً على الحقائق يسمى بالإدارة المعتمدة على الدلائل

## الرسم البياني:

هو عرض مرئي على العلاقة بين اثنين او ثلاث من المقاييس وعادة ما يقارن الرسم البياني المقاييس بوضعها على محورين

## المؤشر:

هو قياس للأداء يتضمن عدداً من مقاييس مختلفة

## رسوم المعلومات البيانية:

هو عرض فني للبيانات والمعلومات باستخدام العوامل المختلفة ومن بينها الرسوم البيانية، الرسوم التخطيطية، السرد، الأطر الزمنية، قوائم التدقيق...

## المعلومات:

مجموعة كلمات او ارقام او أصوات او صور لها معنى

## منظور العملية الداخلية:

يشمل الأهداف التشغيلية الداخلية ويوضح العمليات الأساسية اللازمة للوصول الى اهداف المستهلك

## مؤشر الأداء الأساسي:

يمكن تعريف مؤشرات الأداء الأساسية على انها قياسات تمد المديرين بأهم المعلومات عن الأداء كي تمكنهم او تمكن الأطراف المعنية من فهم مستوى الأداء في المؤسسة ويجب ان ترتبط بمؤشرات الأداء الأساسية بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تساعد على مراقبة تنفيذ استراتيجية العمل

## سؤال الأداء الأساسي:

هو سؤال اداري يحدد بالضبط على ما يحتاج المديرون الى معرفته للوصول الى فهم أفضل عن الاداء في الشركة او في المؤسسة وتوضح أسئلة الأداء الأساسية الحاجة الضرورية للمعلومات والاسئلة الكبرى التي لم تتم الإجابة عنها فيما يتعلق بالأداء الاستراتيجي للعمل

## المعرفة:

تكتسب حين نفهم المعلومات المرتبطة بموضوع ما ونستوعبها ما يمكننا من تكوين راي يساعدنا على اتخاذ القرار ثم نتصرف بناء عليه

## مؤشر التأخير:

هو مؤشر أداء يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على مؤشرات التأجيل الأخرى وتقوم مؤشرات التأخير بقياس نتائج الأداء المحددة عن طريق عامل مدخلات أخرى

## مؤشر التعجيل:

هو مؤشر أداء يتنبأ او يؤثر على التغيرات في مؤشرات أداء أخرى مثل رضا العميل

## مؤشر خلفي:

مقياس ينظر الى الخلف من حيث الزمن ليرى ما أنجزته المؤسسة في الماضي

## مؤشر أمامي:

مقياس ينظر الى الأمام من حيث الزمن ويقترح النتائج قد تتوقع الشركة تحقيقها في المستقبل

## منظور التعلم والنمو:

يشمل العوامل المحركة والغير ملموسة للنجاح المستقبلي مثل رأس المال البشري

## القياس:

هو وحدة محددة ومتفق عليه لتحديد حجم او كمية او درجة شيء ما

## المقياس:

هو أي نوع من القياس يتم استخدامه لتقييم عوامل الأداء

## إدارة الأداء:

هي مجموعة من العمليات الإدارية ويدعمها في تكنولوجيا المعلومات ما يساعد على تحسين الإدارة والتنفيذ الاستراتيجية واتخاذ القرار في المؤسسة كما تقوم عملية إدارة الأداء بمساعدة المؤسسة على تعريف الأهداف الاستراتيجية وقياس

الأداء والتحليل وتقديم تقارير أداء بالإضافة الى التوفيق بين الأفراد وثقافة المؤسسة

### إطار إدارة الأداء:

يستخدم في تنظيم مؤشرات الأداء الأساسية وتمثل بطاقة الأداء المتوازن إطار إدارة أداء شائع

### قياس الأداء:

هو عملية قياس أداء الأعمال ويتضمن في العادة تجميع وتحليل وتقديم التقارير عن مؤشرات الأداء الأساسية ومقاييس الأداء.

### تقرير الأداء:

هو تقرير لتوصيل أداء المؤسسة او قسم فرعي بها ويحتوي عفي العادة على سرد ومؤشرات الأداء والرسوم البيانية والمخططات البيانية وأصبح هذه التقارير تتضمن على نحو متزايد تقييمات بنظم الإشارة الضوئية وتظهر اتجاهات وتنبؤات الأداء المستقبلي ويمكن توصيل تقارير الأداء كنسخ مطبوعة او بطريقة الكترونية

### نظام قياس الأداء:

مجموعة من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس الأداء بما فيها مؤشرات الأداء الرئيسية تطبق في مصالح المؤسسة كلها.

### مقياس الأداء:

مؤشر على قدرة المؤسسة/المصلحة/المديرية الفرعية على تنفيذ الأنشطة الحرجة اللازمة لإنجاز أهدافها مثال : مقياس الأداء للنشاط الحرج (تدريب الموظفين على الاستخدام الصحيح للمعدات) وقد يكون ( عدد الموظفين الذين لا يتجاوزون الاختبار النهائي في التدريب)

### التحليلات التنبؤية:

هي تجميع وتحليل البيانات من اجل التنبؤ بأحداث غير معروفة او ستحدث في المستقبل.

### الهدف:

يحتاج كل مؤشر أداء أساسي الى هدف او معيار لفهم مستويات الأداء الحالية الهدف هو الأداء الذي تود المؤسسة/المصلحة/المديرية الفرعية تحقيقه على صعيد أحد مقاييس الأداء

يعبر عن الأهداف غالباً من خلال مجال أهداف مكون من ثلاث نقاط: هدف الحد الأدنى هدف متوسط هدف متقدم.

### هدف الحد الأدنى:

النقطة الدنيا في مجال أهداف من ثلاث نقاط تحدده المؤسسة ليكون مقياساً للأداء

## الهدف المتوسط:

النقطة الوسطى ضمن مجال الأهداف ذي النقاط الثلاثة الذي تحدده المؤسسة.

هدف متقدم:

الهدف الأكثر طموحا ضمن مجال أهداف مكون من ثلاث نقاط تضعه المؤسسة أو

احد مصالحتها لأحد مقاييس الأداء

## التقييمات بنظام الإشارة الضوئية:

يرمز هذا المصطلح الى التقييم الأحمر والأصفر والأخضر ويشار اليه كذلك بتقرير

إشارة المرور وهو وسيلة لتحديد إشارات الأداء بثلاث مجموعات حيث

الأخضر: يدل على ان الأداء يسير وفقا للهدف او اعلى من الهدف

الأصفر: يدل على ان الداء يسير دون الهدف لكن في حدود المستويات المقبولة

الأحمر: يدل على ان الأداء يسير دون هدف ودون المستويات المقبولة

## المعدل:

هو مقارنة بين كميتين للتوضيح نسبة أحدهما الى الآخر

## بطاقة الأداء:

تعرض مجموعات من مؤشرات الداء الأساسية باستخدام بعض الادوات البصرية

مثل التقييمات بنظام الإشارة الضوئية، أسهم الاتجاه، الرموز من اجل توضيح الأداء

في مقابل الأهداف والمعايير

## الاستراتيجية:

هي خطة عالية المستوى توضح اهم الأهداف التي يتحتم تحقيقها لإحراز النجاح او

لتحسين الأداء.

## خريطة الاستراتيجية:

هي عرض مرئي في صفحة واحدة عن استراتيجية المؤسسة وتضع خريطة

الاستراتيجية المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها مع بعضها بعضا

من اجل توضيح ان الأهداف الاستراتيجية في كل منظور تدعم بعضها بعضا.

وتؤكد خريطة الاستراتيجية على ان تحقيق الأداء الصحيح في منظور واحد مثل

النجاح المالي مثلا يمكن تحقيقه فقط من خلال تحقيق الأهداف في المنظورات

الأخرى مثل تحقيق ما يريده العملاء فانت تضع بشكل أساسي خريطة من الأهداف

المتسلسلة وعلى سبيل المثال:

أهداف منظور التعلم والنمو مثل تطوير الكفاءة المناسبة تدعم اهداف منظور

العمليات الداخلية مثل تنفيذ عمليات المؤسسة الصحية بجودة عالية

اهدا منظور العمليات الداخلية مثل تنفيذ عمليات المؤسسة الصحية بجودة عالية

تدعم اهداف منظور العميل (المستفيد من الخدمات الصحية)

وتحقيق اهداف العميل يجب ان يقود الى تحقيق الأهداف المالية من منظور مالي.

وبالتالي توضح الخريطة الاستراتيجية ما تريد المؤسسة الصحية تحقيقه (الأهداف المالية واهداف العميل) وكيف تخطط لتحقيقه (العملية الداخلية واهداف التعلم والنمو)

وهذا المنطق القائم على السبب والتأثير هو أحد اهم عناصر بطاقات الأداء المتوازن التي تعد من أفضل الممارسات فهو يسمح للمؤسسات بتحديد مجموعة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية من صفحة واحدة.

### المقارنة باستخدام النقاط المرجعية:

استخدام معلومات لمقارنة بيانات ومقاييس الأداء الخاصة بالمؤسسة او المصلحة مع البيانات والمقاييس في مؤسسات صحية أخرى، يستخدم هذا الأسلوب بهدف تحديد الممارسات الفضلى التي تريد محاكاتها في مؤسسته الى ان المقارنة مع النقاط المرجعية مفيدة أيضا لإيجاد مقاييس الأداء ووضع أهدافه

### عامل النجاح الحرج:

نشاط رئيس يجب تنفيذه من قبل المؤسسة بهدف انجاز أهدافها.

### الأداء المالي:

نتائج الأعمال المتعلقة بالصحة المالية للشركة مثل الإيرادات والنفقات والأرباح.

### الأداء غير المالي:

نتائج الأعمال المتعلقة بجوانب وضع المؤسسة غير الأداء المالي مثل معارف الموظفين وأنظمة المعلومات.

### مؤشرات الأداء الرئيسية:

مقياس يبين مدى جودة عمل المؤسسة في مجال محدد من مجالات أدائها ويعبر عن مؤشر الأداء الرئيس على صورة عامل النجاح الحرج وهو محدد رئيس للنجاح في انجاز أي هدف استراتيجي معطى

### مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمدخلات:

مؤشرات أداء رئيسية تقيس الأصول والموارد التي تستثمرها المؤسسة أو تستخدمها لتوليد نتائج الأعمال ومن أمثلة ذلك المال الذي ينفق على تدريب الموظفين.

### مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالمخرجات:

مؤشرات أداء رئيسية تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال ومن أمثلة ذلك الإيرادات والنسبة المئوية لزيادة الموظفين.

### مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالعمليات:

مؤشرات الأداء الرئيسية تقيس فاعلية العمليات او انتاجيتها

### خطط، افعّل، تحقق، تصرف:

نظام لقياس الأداء وتطوير الجودة مؤلف من اربع خطوات وهي:

خطط: حدد مشكلة الأداء والعمليات التي لها تأثير فيها  
افعل: استكشف الحلول المحتملة وطبق واحد منها  
تحقق: قيم مدى نجاح الحل الذي طبقته.  
تصرف: إذا كان الحل ناجحاً فاعتمده على مستوى المؤسسة ثم ابحث عن فرصة  
تطوير أخرى  
ميل عام:

تغيرات تطرأ على بيانات الأداء وتكون نهجا واضحا مع الزمن مثلا تراجع نسبة  
الأخطاء خلال ستة أشهر حيث تدرس المؤسسة هذه الميول لتقرير كيفية  
الاستجابات للفجوات الموجودة بين الأداءين المستهدف والفعلي.



الأستاذ الدكتور بوقفة رؤوف  
مواليد 1979/11/19 العوينات ولاية تبسة  
حاصل على الاستاذية في إدارة المستشفيات من جامعة سمارت  
حاصل على الدكتوراة في إدارة المستشفيات من جامعة دانتون  
خبير دولي في إدارة المخاطر من الاكاديمية الأوروبية للتعليم المستمر  
شغل منصب مدير ومدير عام لمؤسسات صحية مختلفة في الجزائر

صدر للكاتب:

في التنمية البشرية:

- كن حكيما / دار الألمعية. الجزائر + نسخة الكترونية مجانية
- غير حياتك بقصة / دار الألمعية. الجزائر + نسخة الكترونية مجانية
- النجاح خطوة بخطوة / دار الألمعية. الجزائر + نسخة الكترونية مجانية
- فن تحويل الرمل الى لاليء / دار الوطن. الجزائر + نسخة الكترونية مجانية
- قانون الدفع في خدمتك سيدي / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- اسرار رجل ناجح / كتاب الكتروني مجاني
- ألم يجدك / دار ماروشكا. الجزائر + نسخة الكترونية مجانية

### في الفكر الإسلامي:

- أعربة الفكر الإسلامي / دار بهاء الدين. الجزائر
- الانسان المتكامل / دار قرطبة. الجزائر
- الإسلام السياسي: الحاضر والتاريخ / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- في التأسيس لوعي حضاري / دار المحرر الادبي. مصر + الكتروني مجاني
- قبسات من التفسير الحضاري للقران الكريم / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- قوانين إدارة الشر / كتاب الكتروني مجاني
- القرين / كتاب الكتروني مجاني
- الكوثر / كتاب الكتروني مجاني
- النفريت في الصلاة على الحبيب / كتاب الكتروني مجاني
- زهرة الحياتين في الصلاة على سيد الثقلين / كتاب الكتروني مجاني
- بلسم القلوب في الصلاة على الحبيب المحبوب / كتاب الكتروني مجاني
- الزيزفون في الصلاة على سيد السادات / كتاب الكتروني مجاني
- الخريذة في الصلاة على سيد السادات / كتاب الكتروني مجاني
- النجم / كتاب الكتروني مجاني

### في الثقافة:

- التسونامي الأزرق / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- هكذا تحدث فلاسفة افتراضيون / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- لبنات من النقد الذاتي / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- مفتاح الدارين / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني

### في إدارة الصحة:

- قوانين المؤسسات الصحية / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- قوانين ممتهي الصحة / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية / دار زنبقة للنشر الالكتروني مجاني
- إدارة الموارد البشرية الصحية / الكتروني مجاني
- إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني
- إدارة التدريب في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني
- إدارة الأداء في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني
- إدارة الاتصال في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني
- إدارة مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني
- إدارة الصراع في المؤسسات الصحية / كتاب الكتروني مجاني

### في التنمية الذاتية للصغار: (نشر الكتروني)



- لماذا أحب الفشل؟ نسخة الكترونية مجانية
- قوة الصغر نسخة الكترونية مجانية
- قصة الصعود الى القمة نسخة الكترونية مجانية
- كيف أصبح الفيل فهد؟ نسخة الكترونية مجانية
- لا تكن صخرة/ نسخة الكترونية مجانية
- نحولة البطلة / نسخة الكترونية مجانية
- قل / نسخة الكترونية مجانية
- كيف تصنع تميمة حظ؟/ نسخة الكترونية مجانية
- تين وزيتون / نسخة الكترونية مجانية
- ماعون/ نسخة الكترونية مجانية
- سلاح يونس السحري/ نسخة الكترونية مجانية
- المفتاح الكوني القراني / نسخة الكترونية مجانية
- ام يونس / نسخة الكترونية مجانية

### في الأدب:

- رواية مملكة أبناء قابيل / دار المثقف. الجزائر
- ديوان سقوط أوراق التوت (مجموعة خواطر شعرية) / دار زنبقة للنشر الالكتروني