

دور القيادة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية.

إعداد الباحثين:

د بلخضر مسعودة

د. لزهري قيديم

د. راضية صوام

جامعة عنابة

جامعة قالمة

جامعة عنابة

الملخص:

تطرق البحث إلى دور القيادة الرشيدة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية في الجزائر، بالنظر إلى ماتعانيه هاته الأخيرة من ركود في أدائها انعكس على صورتها في ذهن المواطن. وذلك بالتطرق إلى واجبات القادة في غرس ثقافة الجودة والحفاظ على تماسك الجماعة وتحسين صورة هاته المؤسسات. حيث تؤكد الدراسة على: - ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المستشفيات العمومية فهي أساس العمل المؤسسي الجيد المؤدي إلى خدمات صحية عالية الجودة. و تبني فلسفة الجودة الشاملة وغرس ثقافة التحسين المستمر والعمل الجاد على إيصالها للعاملين بالتنظيم حتى تتبلور الجودة في العمل وتظهر في سلوكيات الموظفين ونحصل على موارد بشرية ذات جودة عالية تقدم خدمات صحية عالية الجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الجودة، جودة الخدمة الصحية، المستشفيات.

مقدمة:

إن الجودة كمفهوم إداري حديث يهدف إلى تحسين الأداء بصفة مستمرة، وهو توجه ينبغي على كل المؤسسات الجزائرية باختلاف طبيعتها وأنواعها أن تتبناه وترسخه كثقافة مميزة لها ولرسالتها. ومع الانفتاح على الأسواق العالمية بدأت تتغير توجهات واهتمامات المؤسسات والمستهلكين على حد سواء مما أدخل الكثير من المؤسسات خاصة العمومية منها في دورة للبحث عن أفضل السبل لتحسين جودة الأداء الذي يضمن أفضل المخرجات. وتعد المؤسسات الخدمية أكثر المؤسسات عرضة للانتقادات من طرف العملاء لصعوبة الدور الذي تؤديه تجاههم، ولسرعة وتيرة التغيرات في البيئة المحيطة، ما أدى بالكثير منها إلى التخبط في متاهات التسيير وأساليبه وتبادل الاتهامات بين الرؤساء والمرؤوسين والعملاء. وباعتبار المؤسسات الاستشفائية مؤسسات حساسة جدا لما لها من أثر بالغ الأهمية في تحسين الصحة العامة للبلاد، والمساهمة في الحد من مظاهر التخلف والرجعي، فهي مؤسسات من شأنها تقديم خدمات تؤثر بشكل كبير في ازدهار ورفي الاقتصاد الوطني. ذلك ان الصحة العامة الجيدة هي المؤشر الوحيد الدال على امتلاك الموارد البشرية في كل المؤسسات على اختلافها للطاقة والقوة والقدرة على بذل الجهد اللازم لداء ذي جودة عالية. لذا فإن التغيير هو الوسيلة الوحيدة لضمان تحسين جودة الخدمات المقدمة فيها بالنظر إلى تزايد شكاوى العملاء خصوصا وكل المتعاملين مع هاته المؤسسات. وعلى هذا الأساس مدخل الجودة وتحسينها يعتبر أحد أهم المداخل الإدارية الفعالة لضمان تحسين مستمر في الأداء في القطاع الصحي، الذي عرف الكثير من الإصلاحات في الجزائر لم تصل نتائجها إلى الحد المرغوب من تحسين جودة الخدمات الصحية فيها. لذا يجب على المستشفيات العمومية في الجزائر أن تعمل على تحسين سمعتها وصورتها في ذهن المواطن، وهو الأمر الذي تضمنه القيادة الرشيدة القادرة على إقناع الآخرين بثقافة التحسين المستمر لخدمات المؤسسة.

أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الورقة من الحاجة الماسة لوجود قيادة رشيدة توجه المستشفيات العمومية خاصة نحو تحسين جودة خدماتها، وهو أمر فرضه واقع اليوم المتميز بالتسارع التكنولوجي، وازدياد المنافسة على الموارد البشرية.. لذا فإن أهمية الموضوع تتجلى كذلك في كونه يتصف بالحدثة، وهو بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية العمومية التي لا تزال بعيدة عن توظيف مثل هاته المصطلحات في إدارتها، كما أنها تعاني فجوة معرفية في تبني فلسفة الجودة، وتهيئة مناخ مناسب لتطبيقها من طرف القائمين على مثل هاته المؤسسات، حيث تعالج الدراسة أحد أهم المواضيع في مجال العلاقات الإنسانية في المؤسسات، وتدرس العلاقة بين العمال والادارة العليا. وعلى هذا الأساس سنحاول شد انتباه القائمين على ادارة المستشفيات العمومية في الجزائر إلى دور القيادة في ترشيد العمل الإداري ونشر مناخ صحي جدا للإبداع والتميز في تقديم الخدمة، بما يضمن الجودة الشاملة، وهي من أهم إفرزات تطور الفكر الإداري.

إذ تعتبر القيادة فعالة جدا في تقليص الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتمنح الموظفين الإحساس بالاستقرار داخل التنظيم، ما يساهم في حفزهم لتحسين أدائهم من خلال منظور الجودة الشاملة التي أثبتت كفاءتها في التغلب على أغلب المشاكل التي تواجه المؤسسات وخاصة الخدمية منها.

الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في محاولة لتقديم أركان القيادة وأساسياتها باعتبارها مفتاحا للعمل الإداري الجاد، والضامن لنجاح مناهج التغيير التي تعتمدها المؤسسات الاستشفائية العمومية خاصة، والذي يتيح بدوره الفرصة امام تحسين مستمر لجودة الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية في الجزائر. وهذا من خلال التقدم النظري لمختلف جوانب الموضوع . وعلى هذا الأساس سيتم تناول الموضوع من خلا التعرض للنقاط التالية: الاطار النظري للقيادة ولجودة الخدمات ثم التعرض إلى دور القيادة في تحسين جودة الخدمات الصحية لنخلص إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي يؤمل ان تفيد المعنيين.

أولاً- تطور الفكر القيادي.

إن الحاجة أصبحت ملحة لوجود قادة قادرين على قيادة وتوجيه المؤسسة والأفراد العاملين فيها نحو النجاح وتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال التأثير في المرؤوسين وتحريكهم نحو الهدف.

1- القيادة: مفهومها والفرق بينها وبين الإدارة.

أ- مفهوم القيادة:

لم يتفق الباحثون حول تعريف واحد للقيادة، وفيما يلي آراء بعض منهم في هذا الموضوع¹:
- عرفها كوتنز(1989) بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.
- ويعرف نيومان(1990)² القيادة بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.

المهم أن القيادة الرشيدة هي عملية تتسم بالوضوح والعمومية³.

ب- الفرق بين القيادة والإدارة:

كون الفرد مديرا لا يلزم أن يكون قائدا والعكس.ويمكن ملاحظة الفرق من خلال الوظائف والأدوار الملقاة على عاتق كل منهم كما يلي:
فالمدير أو الرئيس هو من :

- يدفع الآخرين، - يعتمد على السلطة والنفوذ، - يقود بالخوف، - يقول "أنا"، - يعرف من أخطأ،

¹ -ماهر محمد صالح حسن، "القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 18-20.

² - اسماعيل السيد(2005)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص 226.

³ - كوزسوبوستر(2004)، "القيادة تحدد"، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، ص 11.

- يعرف كيف يتم إجراء العمل، - يأمرهم باحترامه.

أما القائد فهو الذي:

- يلهم ويرغب الآخرين، - يعتمد على الإدارة الجيدة، - يقود بالحب، - يقول "نحن"، - يعرف ما هو

الخطأ، - يعرف كيف يتم العمل، - يكسب احترامهم.

2- نظريات القيادة:

أشهر النظريات المهمة بهذا الموضوع صنفنا إلى ثلاثة مداخل كالاتي:

أ- المدخل الأول- نظريات السمات: تنطلق هذه النظرية من فكرة أنه يمكن تعلم القيادة، أي يمكن اكتساب السمات القيادية من خلال التجربة وكذا التعلم، وهي بهذا تركز على أهمية الصفات الشخصية لتمييز القائد الناجح،

ب- المدخل الثاني- النظريات السلوكية: ركزت هذه النظريات على الطريقة التي يتبعها القائد أثناء أداء مهامه. دعاء هذه النظرية يؤكدون على أن تحقيق التوافق والتوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الجماعة هو الذي يؤهل الشخص لأن يكون قائدا بالمعنى العلمي.

ج- المدخل الثالث- النظريات الموقفية: ظهر هذا الاتجاه ليسد ثغرة الدراسات السابقة والتي أغفلت الظروف المحيطة بالقائد أثناء أداء مهامه واتخاذ قراراته. وعليه فإن هذا المسعى ينطلق من فكرة أن النمط القيادي المناسب يختار وفقا لطبيعة الموقف وخصائصه، وهو ما يعرف بالنظريات الموقفية في القيادة.

3- أركان القيادة وأنماطها.

- الأركان القيادية: تشكو المؤسسات اليوم من ضياع الجهود واعتماد العفوية في القيادة وعدم وضوح الرؤية، فإلى أين تقاد المؤسسات؟ وهو السؤال المقلق. وللإجابة ينبغي معرفة وتحديد الأركان الأساسية التي تقوم عليها القيادة، التي تساهم بشكل كبير في إعادة التوازن في حياة المنظمات وعودة الهدوء إليها.

- الركن القيادي الأول- الرؤية المستقبلية:

تحدد المسار المرشد لحركة المؤسسة ككل، فيها تعرف القيم والمبادئ التي تطبع شخصيات القادة وتوضح للعاملين أين يسيرون ومع من؟ كما يقول "نابليون": { لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل }⁴.

الرؤية هي حجر الأساس في القيادة وتصف الحالة المستقبلية للمؤسسة وتعبر عن هويتها وقيمها ومبادئها.

الركن القيادي الثاني- الاتباع المخلصون:

"الأتباع المخلصون هم العنصر الأساسي الذي يحدد كل القادة في كل المواقف، الأتباع هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملية القيادة"⁵.

⁴ - طارق السويدان وفيصل باشراحي (2003)، صناعة القائد، الطبعة الثانية، دار ابن حزم، ص 69.

⁵ - نفس المرجع، ص 75.

– الركن القيادي الثالث – التشجيع والتحفيز:

يمكن الاتفاق حول أن التحفيز هو: "الوصول بالعاملين في مؤسسة ما إلى حالة التصرف والاستعداد الذاتي لأداء الأعمال". أي الاستمتاع بإنجاز المهام وتنفيذ القرارات، ولهذا يعتبر التحفيز من أهم الأركان في القيادة. فالقائد يحرك العاملين لأداء العمل ذاتيا، وكلما نجح القائد في تحفيز الآخرين كلما كسب احترامهم وثقتهم وولاءهم وضمن إنتاجيتهم.

4- مواصفات القيادة الفعالة:

من المهم الإشارة إلى بعض المواصفات الواجب توفرها كأساسيات للقول بوجود قائد بمهارات قيادية حقيقية تساهم في تحريك العاملين معه نحو تميز الأداء وجودة المخرجات والخدمات، ومنها:

أ- الرؤية المرشدة: إن الأهداف البعيدة المدى والواضحة، والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وصبر هو ما يحرك القائد الفعال مقارنة بمن حوله. "إننا لا نستطيع أن نسيطر على الحاضر ونضبط إيقاعه إلا من خلال مجموعة من الآمال والطموحات المستقبلية"⁶. هذه النظرة تنبع من ذات الفرد ومن إيمانه العميق بمجموعة من القيم التي تطبع شخصيته وتميزها، وهذا يقود للحديث عن الطاقة الدافعة حيث أن الإحساس بالرؤية المستقبلية ووضع تصور لها يدفع الفرد للتمسك بالبقاء وبذل المزيد من الجهد لإنهاء الأهداف وبلوغ الغايات المنشودة.

ب- التوازن (Covey): يؤكد ستيفن كوفي في نظريته هذه، أن الفرد بداخله طاقات أربع (العقل، الجسد، العاطفة، والروح) تتكامل فيما بينها، وتتفاعل لتحقيق التوازن الداخلي للإنسان، حتى يتمكن من التصرف برشد وعقلانية. ويؤكد علماء النفس ضرورة الاهتمام بداخل الفرد وإصلاح نفسيته، إذ أن شعور الفرد باختلال توازنه يؤدي إلى الاضطراب والتوتر، وهو ما يجعل الفرد عاجزا عن اختيار بديل ما أو التصرف بحكمة إزاء مشكلة معينة. فشعور الفرد بأن داخله مشتت وغير منظم يكلف الكثير في الحياة، لذا وجب التفكير مجد لإعادة الاستقرار والتوازن لشبكة الحياة. والقائد المتوازن هو الأكثر عطاءً وحكمة وعقلانية.

ج- التعامل مع الناس:

إن نجاح الفرد في القيادة متوقف على مدى قدرته على التعامل مع الآخرين. فالقيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم لما يحقق الهدف،

د- تدريب القادة:

لا يمكن ترك أسلوب عمل القادة الإداريين للصدفة والموهبة الإنسانية الطبيعية. وعملية تدريب القادة تضمن للموظفين قائدا كفئا يساعدهم على مسايرة التقدم التكنولوجي للمجتمع للوصول إلى أعلى إنتاجية بأقل جهد. والقائد أثناء عملية التدريب يمر بمراحل مختلفة "حيث يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب

⁶ - نفس المرجع السابق، ص134.

- تعلمها، ثم يأتي دور ممارسة السلوك، ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب إلى العمل الحقيقي في القيادة"⁷. وتستخدم أثناء عملية التدريب أساليب عدة تشمل:
- ممارسة موقف قيادي تحت المراقبة والإشراف.
 - التقدم والتدرج من موقف قيادي صغير إلى موقف قيادي كبير.
 - طرق التمرين والدراسة للذين يمرون بمرحلة التدريب.
 - مؤتمرات لدراسة الطرق والأنماط بواسطة جماعات من القادة.
 - المؤتمرات الشخصية المنسقة للمدرب⁸.

إن موضوع القيادة من المواضيع التي لازالت تثير الكثير من اهتمام الباحثين والمختصين والمسيرين على حد سواء، لما لها من أثر بالغ ومهم في نجاح عمل المؤسسات من خلال جوهرها القائم على التأثير وتحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

إن القيادة الفعالة تعمل على توحيد جهود الأفراد، يقينا منها أن النجاح هو نتاج العلاقة التعاونية بين القادة والمرؤوسين أي من خلال أداء الأفراد داخل التنظيم.

ثانيا- الإطار الفكري لجودة الخدمات الصحية:

إن المؤسسات التي تؤمن بالجودة هي مؤسسات في سعي دائم للتجديد والتحسين المستمر لأدائها وخدماتها، خاصة مع ازدياد الاهتمام بالخدمة وبتطويرها من طرف المؤسسات الخدمية.

1-تعريف الخدمة:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"⁹.

عرفت الخدمة كذلك على أنها: "منتجات غير ملموسة، تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة"¹⁰.

ينظر أيضا إلى الخدمة بأنها "تمثل سلسلة من الفعاليات والأنشطة المصممة التي تعزز مستوى الرضا للمستفيد وأن هذه الخدمات تقدم من قبل الجهاز والذي قد يتمثل بالأفراد أو عن طريق الأجهزة والتي من خلالها يحصل المستهلك على الخدمة"¹¹.

تجدر الإشارة إلى أنه قد تنوعت التعاريف التي تناولت الخدمة، والأکید أنها تلتقي في بعض الخصائص الموضحة للخدمة ومنها: عدم ملموسية الخدمة، وعدم ملكيتها، وامكانية ارتباط إنتاج الخدمة وتقديمها بمنتج مادي، كما

⁷ - سهير أحمد كامل(2002)، "علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، ص 72

⁸ - أردوايتيد(1963)، "فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة"، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ص252.

⁹ - بشير العلاق، وحيد الطائي(2007)، "تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص32.

¹⁰ - زكي المساعد(2006)، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج، الأردن، ص35.

¹¹ - محمود الصمدي ووردينة يوسف(2010)، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص24.

يوضح ذلك تعريف الضمور الذي يقول فيه أن الخدمة تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت انتاجها، وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة¹².

2-تعريف جودة الخدمة:

يمكن إدراج التعاريف التالية لجودو الخدمة والتي أوردها الدمرداش في كتابه كما يلي¹³ :
*عرفها (Gronroos, 1984): جودة الخدمة هي نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له.
*عرفها لويس وبومز(Lwis and Booms, 1983)، على أنها قياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقدم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت.
*كما عرفها كل من (Parasurman,Zeithamal, and Berry, 1985)، بأنها تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها.

وفي هذه التعاريف إشارة إلى الاهمية البالغة للعميل الي هو محور ارتكاز الجودة، فجودة الخدمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بدرجة رضا العميل، ومن هذا المنطلق يجب الانتباه والاهتمام بتوقعات العميل والعمل على تلبيتها وارضائه حتى تضمن الجودة المطلوبة، ذلك ان جودة الخدمة تعني " مدى قدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات المستهلكين"¹⁴.

3-جودة الخدمة الصحية:

-**تعريف الصحة:** قدم البنك الدولي تعريفا للصحة بأنها القدرة على تحقيق الصحة في داخل المجتمع، وأنها تلك الحالة المرتبطة بما يحدثه ازدياد الدخل والتعليم في سلوك الأفراد، ومقدار النفقات وكفاءة استخدامهما في النظام الصحي للدولة، مع النظر لمدى انتشار الأمراض في داخل المجتمع متلازما مع ظروف المناخ والبيئة.
فالصحة هي المحدد الوحيد لمدى توازن الفرد واستقراره جسديا وفكريا، وهي مؤشرات تدل على السلامة البدنية والنفسية للفرد الذي هو أساس بناء المجتمع بكل مكوناته.

-تعريف جودة الخدمة الصحية:

بالنظر إلى تعدد الأطراف المتعاملة مع المؤسسات الصحية فلكل زاويته الخاصة في التعبير عن فهمه لجودة الخدمات الصحية، ويمكن إدراج التعريف التالي: يقصد بها تحقيق مستوى عال وجيد في الخدمة الطبية والصحية المقدمة للمريض منذ المرة الأولى.

¹² - هاني الضمور(2005)، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الأردن، ص18.

¹³ - طلعت الدمرداش(2006)، "اقتصاديات الخدمة الصحية"، مكتبة القدس، ص ص25-26.

¹⁴ - DlaudeDemeure (2008), 'marketing, 6èmeédition, Dunod, France,p 143.

تجدر الإشارة إلى أهمية العوامل المؤثرة على درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الاستشفائية خاصة العمومية منها، حيث تحتاج المستشفيات إلى فهم جيد لاتجاهات المرضى عند تصميم الخدمة الصحية بحيث تتوافق وتوقعات الزبائن وتطلعاتهم لمستوى الخدمات المقدمة ونوعية الرعاية فيها. لذا وجب أن تخضع الجودة للتحسين المستمر عبر ادارة متخصصة في الهيكل التنظيمي تهدف إلى تحقيق تناسق الأداء ونوعيته، خاصة وأنها تسعى لتحقيق أهداف هامة منها ضمان الصحة النفسية والبدنية للمتعاملين المرضى، وكذا تقديم أفضل خدمة بمواصفات عالية الجودة تضمن ولاء الزبون للمؤسسة الصحية بما يجعله رجل دعاية وترويج لخدمات المؤسسة دون غيرها، وبهذا فهي لا بد ان تصغي للمريض وتصحح قنوات الاتصال لديها بما يمكنها من تسريع تدفق المعلومات واستغلالها بما يزيد من جودة الخدمات وتحسينها باستمرار.

- خصائص الخدمة الصحية:

لا تختلف هذه الخصائص عن الخصائص المتعلقة بالخدمات بصورتها العامة، يضاف لها خصائص المؤسسة الصحية، ومن هذه الخصائص:

-عدم ملموسية الخدمة الصحية: في الواقع نجد بعض الغموض وعدم الوضوح حول الخدمات الصحية، حيث لا يتضح مقابل ماذا يدفع المريض في المؤسسات الصحية فالشفاء لا يتحقق حيناً بل يتطلب وقتاً يتجاوز مدة العلاج، كما أن الرعاية لا يمكن التحقق من مدى جودتها إلا بعد تلقيها.

-التلازم: أي تزامن الانتاج والاستهلاك، فهذه المؤسسات تنتج الخدمة لمستهلكها مباشرة دون تركيب أو تخزين، وهذا ما يشكل تحد ل ضمان فعالية الخدمة وبالتالي لا يمكن استرجاع أو استبدال الخدمات وتعويضها بأخرى ذات جودة...

-مشاركة المريض في إجراءات الخدمة، حيث يشكل المريض وحالته الصحية مدخلات في نظام الخدمات الصحية بعده تأتي عمليات التشخيص لتختم بمخرجات متمثلة في العلاج والرعاية وبهذا يشكل المريض العنصر الرئيسي في نظام العمل الصحي.

-الاختلاف وعدم التجانس: مقدم الخدمة الصحية يختلف تعامله وسلوكه من مريض لآخر حسب مدى تجاوب المريض مع المعالج وحسب حالة الطبيب النفسية وغيرها من العوامل التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة من طرفه.

إن تحقيق جودة عالية في مجال الخدمات الصحية أمر هام وضروري بالنسبة للمستشفيات التي ترغب في التطور والتحسين المستمر، خاصة وأنه من الصعوبة قياس جودة الخدمات الصحية في كل جوانبها رغم وجود طرق مختلفة تقليدية وحديثة تستعمل في القياس، إلا أنه يمكن اعتماد استمارات توجه للمرضى وتكون أسئلتها سهلة وواضحة المعاني ومضبوطة بشكل دقيق يمس جانب الخدمة حتى يتمكن من تحليلها والاستفادة من نتائجها....

ثالثاً- دور القيادة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات:

إن المستشفيات العمومية خاصة كغيرها من المؤسسات الجزائرية عانت وتعاني من مشكلات تسييرية تشابهت أهم معالمها في اعتماد الأسلوب التaylorي في العمل، دون إعطاء مجال للموارد البشرية فيها من المشاركة في الإدارة وتطوير العمل الجماعي، الذي يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة واستغلالها لتوليد المعرفة التنظيمية وتبادل الخبرات وتشارك المعارف بما يجدد المعارف وينمي المواهب فتظهر معها الافكار الإبداعية التي تقود إلى مخرجات متميزة وعالية الجودة. وليس هذا لنقص الكفاءات فيها، أو لغياب مديرين متمكنين من عملهم ومدركين لأبعاده وتناثجه، غير أنهم يفتقرون لمهارات عديدة ومواصفات تجعلهم قادرين على تحقيق التفاف العاملين حولهم وحشدهم لتوحيد جهودهم نحو الهدف العام للتنظيم. أنهم بحاجة إلى إعادة هيكلة مواصفاتهم وسلوكاتهم ليتمكنوا من تعبئة العاملين معهم والتقليل من الصراعات ومقاومتهم لأي برنامج تغيير مهما كان محتواه.

إن الوضع الحالي لأغلب المستشفيات العمومية يحتاج إلى إعادة بعث دور وعمل الطاقم الإداري فيها. إنها بحاجة إلى قادة بمهارات عالية في التعامل مع الأتباع بكل مستوياتهم، ويمتلكون مهارات الإقناع وقادرين على التقرب من العاملين وكسب حبههم وتعاطفهم معهم، بما يسمح لهم من تشكيل فريق عمل متماسك وقوي بمقومات واهتمامات واتجاهات موحدة تصب في خدمة تطوير المناخ الصحي للعمل وضمان النوعية في الخدمات المقدمة من طرفهم.

إن نجاح القادة في إدارة وتوجيه مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء في إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري، باعتبار أنهم من يملكون القدرة على التأثير¹⁵. هذا التغيير لا يكون إلا بالتوجه نحو العاملين واعتبارهم القوة الحقيقية التي تزخر بها المؤسسة وتتم بتطوير قدراتها، وتحسين أدائها.

"نحن نقول بأن الشركات المتميزة، متميزة لأنها منظمة بشكل يسمح بالحصول على جهد غير عادي من الأفراد العاديين. فلا يجب أن نتوقع أن يكون العاملون في شركات البلايين، أناسا يختلفون بالضرورة عن باقي الناس في المجتمع. ولكن هناك مجالاً تعتبر فيه الشركات المتميزة محظوظة ألا وهو مجال القيادة المتميزة، خاصة في السنوات الأولى من حياة تلك الشركات.

إن القيادة أشياء كثيرة. إنها التحالف بين الصبر والملل. إنها زرع البذور بهدف أن تنبت النجاح في تنظيم الشركة، يوماً ما. إنها التحول الدقيق لانتباه المنظمة من خلال اللغة المشتركة للنظم الإدارية. إنها تعديل أولويات المديرين، حتى تحظى الأولويات الجديدة بالاهتمام الكافي. هي أن يكون القائد حاضراً عندما لا تسير الأمور كما يجب، ويكون غائباً عندما تسير الأمور سيرها الحسن. إنها بناء الفريق الإداري عند القمة، الذي يتكلم بصوت واحد. كقائد، هي أن تسمع جيداً معظم الوقت، وأن تتحدث دائماً بطريقة مشجعة، وأن تدعم أقوالك بأفعال

¹⁵ - براق محمد وحوتية عمر (2004)، "القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية"، "في"، الملتقى الوطني حول تسيير التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار - عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، يومي 30 نوفمبر و 1 ديسمبر.

تؤديها.¹⁶ لذا وجب التفكير في الواجبات المطلوب ممارستها من طرف القادة حتى يؤثروا إيجابا في مرؤوسيههم ويحثوهم على تعديل سلوكياتهم نحو العملاء(المرضى) للوصول فعلا إلى أعلى مستوى من جودة الخدمة المقدمة والنهوض بسمعة المستشفيات العمومية.

- ممارسات القادة(الواجبات) لتحقيق جودة الخدمة الصحية:

أصبح ضروريا إحداث تغييرات جذرية من خلال خلق استجابات لازمة، والقيادة تحاول الحفاظ على علاقات القادة بمرؤوسيههم وتوجيههم لأفضل السبل بغرض تحقيق الإنجازات. وهناك مجموعة من الممارسات ينبغي على القادة تطبيقها حتى يتحقق الأداء المطلوب والذي من خلاله تقدم الخدمات وتحسن جودتها، وتتمثل هذه الممارسات في¹⁷:

- **وضع نموذج للأداء:** جوهر ذلك قيام القادة أنفسهم بأداء المهام والسلوكيات التي يرغبون في الحصول عليها من المرؤوسين، فإذا أراد القادة التأثير في المرؤوسين فإنه يتوجب عليهم إعطاء المثال الحقيقي للعمل الجاد والفعال، وأن يكونوا قدوة حسنة بالأفعال لا بالأقوال، وإعطاء المثال في حسن التعامل مع المرضى والاهتمام بطلباتهم والسهر على موافقة توقعاتهم.

- **الحث على الرؤية المشتركة:** من أهم الممارسات للقادة الفاعلين إعطاء إحساس بمعنى وهدف العمل والحياة داخل التنظيم وتقديم رؤية مستقبلية مثيرة، فالأفراد الذين يمتلكون رؤية واضحة يستطيعون الإدراك حيث يمكنهم تحديد الفرص غير المستغلة في ظل تحديات هذا العصر السريع والرقمي.

- **التحدي:** يحوي التحدي جانبا من المغامرة والمخاطرة، لذا يجب على القادة الانتباه لإثارة التعلم بين أعضاء الفرق والعاملين معهم، لعلمهم أنهلا يمكن الحصول على نتائج إيجابية من أول محاولة، فالفشل كما يقال هو الذي يولد النجاح. ولضمان الجودة في الخدمات في المستشفيات وجب التأسيس لفكر يتميز بتحد وطاقته وإصرار وإبداع.

- **تمكين الآخرين من التصرف:** عندما يمكن القادة الآخرين من التصرف فإنهم يزرعون حب العمل والإنجاز وتنمية القدرات على التحدي وصنع القرارات. وعليهم إذن أن يساعدوا في خلق مناخ من العمل الجماعي والثقة، مع التأكيد على تحديد مسؤوليات كل فرد عن أفعاله وتصرفاته. يستوجب هذا الأمر أن يمنح القادة السلطة للعاملين ليتمكنوا من التصرف بحرية وإطلاق قدراتهم لمزيد من الإنجاز الذي يمنحهم الإحساس بقدرتهم على التأثير، وكلما تزايد هذا الإحساس ازداد معه الإحساس بالانتماء وبلغ نجاح المؤسسة ذروته.

- **التشجيع المعنوي:** على القادة أن يدركوا أن تقدير عمل الآخرين وخلق بيئة عمل يعترف فيها بإنجازات كل فرد معناه الحصول على نتائج جيدة وتعزيز الأداء الإيجابي والخدمة المتميزة.

¹⁶ - توماس ج. بيتزو روبرت ه. وترمان، "البحث عن الامتياز"، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير، ص 147، 148.

¹⁷ - كوزسوبوسنر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

تبدأ أولى خطوات التشجيع بتوقع الأفضل دائما وحسن الظن في صدق الآخرين واهتمامهم بتحسين الخدمات وتطويرها، حيث أنهم سيتصرفون بطريقة تتوافق مع توقعات رؤسائهم منهم، فالتوقعات العالية تؤدي إلى أداء عال، وثقة القادة في قدرات المرؤوسين تولد أعلى الطاقات عندهم وتعطيهم الإطار الذي يضعون فيه إنجازاتهم.

تعتبر هذه الممارسات واجبات بحق القادة في المؤسسات الاستشفائية لا بد عليهم تطبيقها لتحريض الأطباء وكل العاملين في المستشفى على تحسين نوعية أدائهم الذي ينعكس جودة الرعاية للمرضى وينعكس في تصرفاتهم وسلوكياتهم، فتتحسن معاملتهم وتتهذب سلوكياتهم مع المتعاملين، سواء كانوا مرضى أم أقاربهم أم غيرهم ممن يقصدون هاته المؤسسات، حتى نستطيع التحدث فعلا عن جودة عالية في الخدمات والتي تظهر حتى في طريقة استقبال ومعالجة الملفات ناهيك عن العديد من الخدمات ذات الصلة.

لكن قبل كل هذه الممارسات هناك واجب كبير على عاتق القادة في هاته المؤسسات يأتي أولا وهو ترسيخ ثقافة الجودة. ويتطلب الأمر جهودا كبيرة جدا من القادة ليمكنوا فعلا من غرس مجموعة القيم الجديدة المبنية على فلسفة الجودة الشاملة. ذلك أنه إذا استطاع القادة التأثير في تغيير قيم الطاقم العامل معهم وتوحيد اتجاه أفكارهم وتمكنوا من تغيير ثقافتهم وتوحيدها، ونجحوا في تسويق ثقافة الجودة فإنه من السهل عليهم فيما بعد تطبيق أي برنامج يحسن من نوعية الخدمات المقدمة من طرفهم. بل لن يتطلب الأمر منهم الكثير لتحسين الخدمات لأنه سيصبح أحد أهدافهم وجلب اهتمامهم. لذا يجب أن يكون للقادة التزام لا يهتز بمجموعة من القيم وذلك هو القاسم المشترك بين جميع القادة الناجحين عبر التاريخ.

إن القادة الذين يؤمنون بأن القيم هي الدافع والمحرك يستطيعون إيصال رسائلهم وتوضيح قيمهم للعاملين معهم. هذا الوضوح يترك أثره في نفوس العاملين بحيث يحثهم على التفكير في تحديد قيمهم الشخصية في العمل وإنجاز المهام، ويرفع معنوياتهم فيزداد إقبالهم على العمل ويزداد رضاهم، ومنه تتحسن إنتاجيتهم ويرتفع مستوى أدائهم.

-الاستنتاجات والتوصيات:

القيادة مسألة مهمة جدا في مجال التعامل مع الموارد البشرية.

تعتبر أفضل الطرق لاستخراج الطاقات الكامنة لدى الكوادر الطبية خاصة والمرضى وكل العاملين في المستشفى. تغيير ثقافة المنظمة هو أولى الاهتمامات على الإطلاق، يجب التوجه إلى ثقافة الجودة الشاملة لضمان تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

توفر قيادة رشيدة في المستشفى من شأنه تقليص الفجوة والصراعات بين الإدارة والطاقم الطبي وكل العاملين على اختلاف مستوياتهم.

يتمثل دور القيادة في إعطاء القدوة والمثال الذي يقلده الآخرون لضمان تحسين الجودة عملا وليس قولا.

وجود القادة مهم في الحياة التنظيمية في المستشفيات فهم قادرون على التأثير في العملاء بنوعيتهم (الداخليين والخارجيين) ويزيد من درجة رضاهم عن خدمات وبيئة المؤسسة.

يمكن القول أن القيادة مهمة جدا لما لها من دور كبير في تعبئة الجماهير وحشد جهودهم والتفافهم حول الثقافة الجديدة المبنية على افكار الجودة الشاملة. يجب على القادة العمل الجاد والجهيد على غرس ثقافة الجودة وتعديل القيم بالأفعال وتقدي المثل الجيد في كل الظروف والأحوال للممارس الماهر في تقديم أجود الخدمات حتى يقلده الآخرون ونضمن مناخا صحيا من كل النواحي.

يمكن أن ندرج بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة لتعديل دور المديرين في المستشفيات حتى يتمكنوا من الوصول إلى مناخ ذي جودة في العمل ويحققوا رضا عملائهم:

- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المستشفيات العمومية فهي أساس العمل المؤسسي الجيد المؤدي إلى خدمات صحية عالية الجودة.

- يجب على ادارة المستشفيات الاهتمام بجملة من المتطلبات لضمان بيئة عمل يسودها الاستقرار وحب العمل ومنها الرضا الداخلي، والشعور بالعدالة التنظيمية وغيرها، وذلك بتحسين بيئة العمل والتعامل الجيد مع الجميع دون تصرفات استفزازية او اقصاءات أو غيرها....

- ضرورة تنمية الإحساس بالانتماء للمستشفى وعم التفكير بتركه مهما كانت الإجراءات. فالولاء يحرر الأفكار الإبداعية ويفسح المجال للمبادرات وتسخير كل الطاقات لتحسين صورة المستشفى.

- يجب على الإداريين في المستشفيات العمومية التحلي بالمواصفات القيادية وتعلمها حتى يتقرب القائد من أتباعه ويكسب احترامهم والتفافهم حوله، بما يضمن تعاونه معه في شتى الأحوال ومهما كانت التحديات يقبلون العمل معه ويضحون لخدمة المستشفى.

- تبني فلسفة الجودة الشاملة وغرس ثقافة التحسين المستمر والعمل الجاد على ايصالها للعاملين بالتنظيم حتى تتبلور الجودة في العمل وتظهر في سلوكيات الموظفين ونحصل على موارد بشرية ذات جودة عالية تقدم خدمات صحية عالية الجودة.

- تخصيص وقت للتعاون بين الجامعة والمستشفيات في إطار تبادل المعارف بخصوص الأمور المتعلقة بالقيادة والأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع الموارد البشرية لاستغلالها وضمان بقائها وفيه للعمل داخل المؤسسة.

يبقى المجال مفتوحا لمزيد من الابحاث في هذا المجال بغرض النهوض بسمعة المستشفيات العمومية وضمان جودة خدماتها الصحية.

المراجع:

1. أردوايتيد(1963)،"فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة"،ترجمة عبد الفتاح إبراهيم ، دار النهضة العربية، القاهرة.
2. اسماعيل السيد (2005)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
3. براق محمد وحتوية عمر(2004)، "القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية"، "بي"، الملتقى الوطني حول تسيير التغيير في المؤسسات، جامعة باجي مختار - عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، يومي 30 نوفمبر و 1 ديسمبر.
4. بشير العلاق، وحميد الطائي(2007)، "تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
5. توماس ج. بيترزو روبرت هـ. وترمان، "البحث عن الامتياز"، ترجمة السيد المتولي حسن، مكتبة جرير.
6. زكي المساعد(2006)، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج، الأردن.
7. سهير أحمد كامل (2002)، "علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة.
8. طارق السويدان وفيصل باشراحيل(2003)، صناعة القائد، الطبعة الثانية، دار ابن حزم.
9. طلعت الدمرداش(2006)، "اقتصاديات الخدمة الصحية"، مكتبة القدس.
10. كوزسوبوسنر (2004)، "القيادة تحد"، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير.
11. ماهر محمد صالح حسن، "القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.
12. محمود الصميدعي وردينة يوسف(2010)، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. هاني الضمور(2005)، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الأردن.
14. DlaudeDemeure (2008), 'marketing, 6ème édition, Dunod, France.