جامعة 8 مـاي 1945 قالمـة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملتقىالوطنيالأولحول:التسييرالصحي

الصحةوتحسينالخدماتالصحيةفيالجزائربينإشكاليةالتسييرورهانالتمويل " المستشفياتنموذجا"

عنوان المداخلة:"**مساهمة نظام مراقبة التسيير فيتحسينجودة الخدمات الصحية**"

المحور المستهدف: **المحور الثالث تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات**

استمارة المشاركة

الإسم واللقب: **بوخنافوردة**

الوظيفة:**أستاذة مساعدة مؤقتة**

مؤسسة الارتباط:**جامعة باجي مختار . عنابة .**

الدرجة العلمية: **طالبة دكتوراه**

التخصص: **تسيير المنظمات**

المخبر: **LARMO**

البريد الإلكتروني:warda_1990@live.co.uk

الهاتف: 06.65.18.91.66

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات التي تعتمد عليها وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها، والتي أساسها هو التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها، بإعتباره هدفها الأساسي، حيث أصبحت الجودة في تقديم الخدمات الصحية محل إهتمام عالمي متزايد من قبل مختلف المؤسسات الصحية؛

حيث وتعد مراقبة التسيير ذلك النظام المتكامل الذي يحتل الصدارة في مجال التحكم في تسيير المؤسسات، فهو نظام تحقيق الأهداف يساعد في تركيز المؤسسات الاستشفائية على الأعمال والأنشطة التي تساهم أكثر في بلوغ أهدافها.

الكلمات المفتاحية:

مراقبة التسيير، جودة الخدمات الصحية، أدوات مراقبة التسيير، المؤسسات الاستشفائية.

Abstract

This study Aimed To Highlight The Most Important Tools That Rely Upon The Function Of Management Control In Medical Institutions In Order To Reach The Goals Of These Institutions To Achieve Them, Which Is The Continuous Improvement Of The Quality Of The Services Provided, As The Main Goal, Where Quality In The Provision Of Health Services To The Growing Global Concern By Various Health Institutions;

Where Management Control, Is An Integrated System Which Takes Lead In The Area Of Control Of The Conduct Of The Institutions, It Is The Achievement Of The Objectives Will Help To Focus The Medical Institutions To The Work And Activities That Contribute Most To the attainment of its objectives.

key words:

Management Control, The Quality Of The Health Services, Management Control Tools, Medical Institutions.

مـــقـــدمـــة

عرفت السنوات الأخيرة نمو كبير ومتزايد في قطاع الخدمات والذي أصبح يشغل مكانة متميزة في إقتصاديات الدول، وبإعتبار المؤسسة الصحية هي جزء من هذا الكل، ونظرا لأهمية الخدمات التي تقدمها فهي مطالبة بتحسين جودة خدماتها بالقدر الذي يفي بإلتزاماتها ويجعلها قادرة على الاستمرار؛

حيث أصبح موضوع جودة الخدمة الصحية من المواضيع الأساسية في قطاع الخدمات، كما أن هذا الموضوع هو محل الاهتمام والتركيز من قبل إدارة المؤسسات الاستشفائية،وكذا المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية، والأطباء، والجهات الممولة لهذه الخدمات، حيث تركز هذه الأطراف المتعددة على موضوع جودة الخدمة الصحية لتحقيق أهدافها ومصالحها، إذ أن الخلل والأخطاء في جودة الخدمات الصحية غير مقبول وتتعدى آثاره الضررالمادي الى الضرر الجسدي والنفسي ولا بد من التطلع الى ممارسة صحية خالية من العيوب؛

وأمام هذا الوضع فالمؤسسات الاستشفائية مطالبة بإيجاد تلك الأساليب الإدارية التي تساعدها على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف من جهة وبأفضل الوسائل؛

وفي هذا المجال يعد نظام مراقبة التسيير من بين الأنظمة التي تحتل الصدارة بين نظم المؤسسة الحديثة، فلقد أصبح من أدوات التسيير الفعالة في المؤسسات حاليا، وإن كان غير إجباري بحكم القانون،فهو يسمح للمسيرين بالتعرف على وضعية المؤسسة بدقة للوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة على تنفيذ النشاط وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة قبل تفاقم الأوضاع؛

وعلى هذا أصبح نظام مراقبة التسيير يفرض نفسه على كل مسير يريد أن يحقق النجاح، ويعتمد مراقب التسيير على مجموعة من الأدوات والتي تعتبر أدوات مهمة لقيادة المؤسسة وللتحكم في التسيير واتخاذ القرارات؛

وتبرز أهمية نظام مراقبة التسيير كونه النظام الأنسب لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن المؤسسات الاستشفائية تعد من أكثر المؤسسات حاجة لتطبيق نظام مراقبة التسيير وذلك لبلوغ أهدافها بشكل فعلي؛

ومن هذا المنطلق تتبلور معالم الاشكالية في التساؤل المحوري التالي:

❖ **كيف يساهم نظام مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمات الصحية؟**

وللإجابة على السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو نظام مراقبة التسيير؟ وماذا نعني بجودة الخدمات الصحية؟
2. ما هو دور مراقبة التسير في تحسين جودة الخدمات الصحية؟
3. هل يمكن وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية؟ وما أهميته في هذه المؤسسات؟

أهداف الدراسة:

يمكن ادراج أهداف هذه الدراسة فيمايلي:

- ✓ ابراز أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية؛
- ✓ الوقوف عند ماهية جودة الخدمات الصحية؛
- ✓ تحديد الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في تحسين جودة الخدمة الصحية؛
- ✓ الوقوف على أهم الأدوات التي ترتكز عليها مراقبة التسيير من أجل تحقيق التحسين المستمر في الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة التي يحظى بها نظام مراقبة التسيير في المؤسسات بإختلاف أشكالها ومجال نشاطها، وبإعتبار أن القطاع الصحي يلعب دورا هاما في التنمية المستدامة للدول مما يجعل مؤسسات هذا القطاعتعمل جاهدة حتى ترتقي دائما للأفضل، وذلك من خلالسعيها الدائم لتقديم خدماتها بجودة عالية في ظل التغيرات التي يعرفها القطاع الصحي، لاسيما ما يشهده القطاع من منافسة وكذا تلك التغيرات العالمية في المجال الصحي.

أولا: ماهية مراقبة التسيير

إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية contrôle de gestion والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير، ومثل هذه المعاني تثير الخوف لدى الأشخاص ما يبعدها كليا عن هدفها واتجاهها الصحيح، أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الانجليزية management control والتي تعني القيادة والتحكم في التسيير، وهذا ما جعل مراقبة التسيير تحظى بعدة تعاريف نذكر منها:

يعرف 'عبد اللطيف خماخم ' مراقبة التسيير بأنها: "مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة، لبلوغ الهدف المنتظر من قبل هذا الكيان"[1]

يعرف P. Bergeron مراقبة التسيير بأنها: "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير ملائمة"[2]؛

وحسب M.Gervais فإن مراقبة التسيير هي:"العملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة، وأن المساعي والتوجهات الحالية تسير جيدا وفق الإستراتجية المحددة "[3]؛

أما Robert N. Anthony فيعرفها على أنها: "العملية التي من خلالها يؤثر المسيرون على أعضاء المنظمة، لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية و كفاءة"[4]؛

ويعرف Alain Burlaud et Claude Simon مراقبة التسيير على أنها: "نظام لتنظيم سلوك الفرد في ممارسة وظيفته وبالأخص عندما تمارس هذه الأخيرة في إطار المنظمة"[5]؛

ومن خلال هذه التعاريف يمكنالقول أن مراقبة التسيير هي عبارة عن عملية يتمكن من خلالها المسيرين جمع المعلومات اللازمة عن عملية التسيير لمختلف الأنشطة في المؤسسة،واستغلال هذه المعلومات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات في الأداء من الممكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة؛

كما ومن خلال ما سبق نستنتج أن مراقبة التسيير، تبدأ أولا بتحديد مستوى الأداء المطلوب لتحقيق النتائج التي تريد المؤسسة الوصول إليها، ومن تم قياس الإنحرافات بحيث يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط

[1]- ناصر داديعدونو آخرون،مراقبةالتسييرفيالمؤسسةالاقتصادية،دار المحمدية،الجزائر 2004،ص 10.
[2]- المرجع السابق، ص 10.
[3]-Drigitte doriath, contrôle de gestion, édition dunod, france1999, p36.
[4]-Alain burlaud, georges langlois, contrôle de gestion, édition foucher, france2009, p12.
[5]-Ibid, p13.

لتحديد الإنحرافات وفجوة الأداء، ليتم بعد ذلك إتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد الفجوات وتقليص الإنحرافات وتصحيح مسار التنفيذ.

وترتكز مراقبة التسيير على الربط بين المفاتيح الأساسية لأداء المؤسسة والتي تتمثل في[1]:

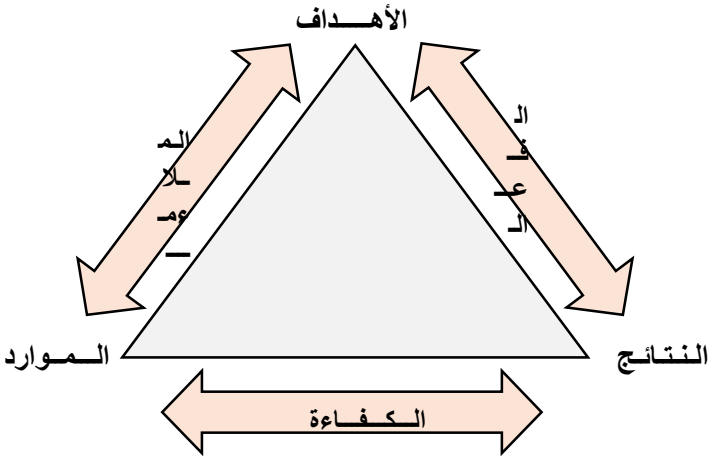
- الأهدافالمرادتحقيقها؛
- الموارداالموضوعةمنأجلتحقيقهذهالأهداف؛
- النتائج التي تم التوصلإليها.

وذلك من خلال:

- ✓ **الملاءمة**: تناسبالوسائلالأوالمواردالموضوعةمعالأهدافالمرادتحقيقها؛
- ✓ **الفعالية**:مدىالوصوللللأهداف؛
- ✓ **الكفاءة**:كيفيةالوصوللللأهداف (تحقيقالأهدافبأقلمواردممكنة).

ويمكن توضيح ركائز مراقبة التسيير من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01 : ركائز نظام مراقبة التسيير



Source: H. Loning et autres, Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre, 2ème édition, édition Dunod, Paris,2003, p6.

كما وتتميزمراقبة التسيير بجملة من الخصائص يمكن إيضاحهافي النقاط التالية[1]:

[1]H. loning & autres, contrôle de gestion: des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 4ème edition, dunod, paris, france 2013, p06.

➢ **تقديم معلومات صحيحة:** تعمل مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

➢ **حسن توقيت المعلومة المقدمة:** توفر مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة ولكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

➢ **الاقتصاد في التكاليف:** يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير في تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت، وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء التي غالبا ما يكون لها تكاليف كبيرة.

➢ **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

➢ **تسهيل اتخاذ القرار:** تساهم مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات الملائمة والواضحة المقدمة لمتخذ القرار.

وإنطلاقا من هذه الخصائص فإن مراقبة التسيير تسعى لتحقيق جملة من الأهداف، أهمها[2]:

- ✓ الربط بين الاستراتيجية ومستوى التنفيذ؛
- ✓ إعداد نظام معلومات التسيير من أجل مساعدة المدراء على إتخاذ القرار؛
- ✓ المساهمة في تصميم الهيكل الملائم للمؤسسة؛
- ✓ تحقيق اللامركزية؛
- ✓ تحسين الأداء وفعالية النشاط؛
- ✓ اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها وأخذ الإجراءات اللازمة للتصحيح؛
- ✓ الاستعمال الأمثل للموارد والتحكم في أداء المسؤولين أولا والعاملين ثانيا.

ثانيا: جودة الخدمات الصحية

---

[1] قورينحاجقويدر،دورنظاممالمعلوماتالمحاسبيفيمراقبةالتسيير،مذكرةمقدمةلنيلشهادةالماجستيرفيعلومالتسييرتخصصإدارةأعمال،جامعةالشلفكليةالعلومالاقتصاديةوعلومالتسيير، 2007،ص 60.

[2] ناصردادیعدونوآخرون،مرجعسابق،ص 54 - 62.

تعد الصحة حجر الزاوية لبناء المجتمعات فهي من بين أهم مجالات التنمية التي تسعى من خلالها الدول إلى تحقيق التقدم والرقي، كما وتعتبر الخدمة في القطاع الصحي الأساس الذي وجدت من أجله المؤسسات الصحية بإختلاف أشكالها، حيث تستمد هذه المؤسسات الأهمية فيما تقدمه من خدمات من خلال إعتبار رئيسي ومهم، هو أنه يمكن المتاجرة في مختلف الخدمات إلا أنه لا يمكن المتاجرة في الصحة؛

وعليه فإن الخدمات الصحية تختلف عن باقي الخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات الاقتصادية بإختلاف القطاعات التي تنشط فيها، وتعرف **الخدمة الصحية** على أنها "المنفعة أو مجموع المنافع التي تقدم للمستفيد التي يتلقاها عند حصوله على الخدمة والتي تحقق له حالة مكتملة من السلامة الجسمية والعقلية والاجتماعية، وليس فقط علاج الأمراض والعلل"[1]؛

وعلى ضوء ما جاء في التعريف يتبين أن الخدمة الصحية ليست العلاج الذي تقدمه المؤسسات الاستشفائية للمريض في حد ذاته، إنها الخدمة الصحية هي تلك الخدمات المرافقة للعلاج والمتمثلة في خدمات المبيت والإطعام، وكذا الخدمات والتسهيلات الإدارية، وأيضا الخدمات الطبية وشبه الطبية؛

وانطلاقا من الخصائص العامة للخدمات فإن خصائص الخدمات الصحية لا تبتعد عن ذلك، في كونها غير ملموسة ولا يمتلكها الفرد، تلازمها بمن يقدمها، تباينها، وعدم القدرة على تخزينها، كما تتجسد الخصائص المميزة لها في خصوصيتها وبالتالي ينعكس ذلك على الأسلوب والعمل الإداري الذي يمكن أن تقدم به للجمهور، وما يمكن أن يميز الخدمة الصحية عن باقي الخدمات أنها[2]:

- تعتبر عامة للجمهور وتسعى إلى تحقيق منفعة لجميع الجهات المستفيدين منها؛
- مرتبطة بحياة الأفراد، لذا يجب أن تكون على درجة عالية من الجودة وأنتخضع لرقابة إدارية وطبية واضحة؛
- تأثير القوانين والأنظمة الحكومية على عمل المؤسسات الصحية عامة والمستشفيات خاصة، وذلك فيما يتعلق بتحديد منهج عملها والخدمات الطبية التي تقدمها؛
- تقسيم قوة القرار في المؤسسات الصحية إلى حد ما، بين الإدارة ومجموعة الأطباء ما يؤثر على الخدمة المقدمة، عكس المؤسسات الاقتصادية الأخرى والتي تكون قوة القرار في شخص واحد (المدير)، أو عدد من الأشخاص؛
- وجوب الاتصال المباشر بين المؤسسات الصحية والمستفيد من الخدمة الصحية؛
- إرتباط الخدمة الصحية بحياة الانسان ما يتوجب التمييز بين الخدمة التي تهدف لربح المال فقط، وبين الخدمة الصحية والتي تضع صحة الانسان فوق كل إعتبار.

[1]- زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات الصحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 1998، ص 87.
[2]- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 59.

وبالوقوف عند الخصائص المميزة للخدمة الصحية وكذا الأخذ بعين الإعتبار الأساس الذي تواجدت له الخدمات الصحية، فإن ذلك يوضح وبشكل كبير ضرورة تقديم الخدمة الصحية بجودة عالية، حيث أن الخدمة الصحية تعتبر المجال الواسع للبحث والاستكشاف لإيجاد الطرق والوسائل التي تمكن من تقديم تلك الخدمات بجودة وكذا تحسينها باستمرار، وعليه فقد حظيت **جودة الخدمة الصحية** بعدة تعاريف نذكر منها:

تعرف جودة الخدمة الصحية على أنها "أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم، بالإضافةأنها انجاز أعمال من قبل أفراد عاملين ذوي مهارات عالية كرسو أنفسهم ومهاراتهم لتقديم خدمة ذات جودة عالية لمرضاهم"[1].

كما تعرف على أنها "تلك الدرجة التي يراها المريض في الخدمة الصحية المقدمة إليه وما يمكن أن يفيض عنها قياسا بما هو متوقع"[2]؛

إلا أن David فقد عرف جودة الخدمة الصحية وفق وجهات نظر مختلفة، وذلك كما يلي[3]:

- من وجهة نظر الطبيب: هي وضع المعارف والعلوم الأكثر تقدما والمهارات الطبية والرعاية الصحية؛
- من وجهة نظر الإدارة: هي تحقيق الكفاء في تقديم الخدمة الطبية والرعاية الصحية؛
- من وجهة نظر المستفيد (المريض): هي الخدمات التي يوفرها المستشفى وتتسم بالعطف والاحترام.

وعلى ضوء هذه التعاريف يمكن إعتبار أن جودة الخدمة الصحية هي ذلك المجهود الذي تبدله الإدارة بالتنسيق مع الأطباء لوضع أسلوب ومنهاج تنتهجه المؤسسة الصحية بشكل عام، لتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين (المرضى) وتحقيق مستوى عالي مما يتوقعونه؛

وبهذا فإن أهداف جودة الخدمة الصحية هي[4]:

---

[1]- سعد خالد، الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2002، ص 116.

[2]- ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 199.

[3]- عبود زرقين، توبي عبد المالك، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا الزبون، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 140.

[4]خوجة توفيق، المدخل في تحسين الجودة للرعاية الصحية الأولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 221.

1. ضمان الصحة البدنية والنفسية للمستفيدين؛

2. تقديم خدمة صحية ذات جودة مميزة من شانها تحقيق رضى المستفيد (المريض) وزيادة ولاؤه للمنظمة الصحية والذي سيصبح فيما بعد وسيلة إعلامية فاعلة لتلك المنظمة الصحية؛

3. تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين المستفيدين من الخدمة الصحية ومقدميها؛

4. تمكين المنظمات الصحية من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية؛

5. تعد معرفة أراء وانطباعات المستفيدين (المرضى) وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات الصحية وسيلة مهمة في مجال البحوث الإدارية والتخطيط للرعاية الصحية ووضع السياسات المتعلقة بها؛

6. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل، إذ يعد الوصول إلى المستوى المطلوب من الرعاية الصحية المقدمة إلى المستفيدين (المرضى) الهدف الأساس من تطبيق الجودة؛

7. كسب رضى المستفيد (المريض) إذ أن هناك قيم أساسية لإدارة الجودة لابد من توفرها في أي منظمة صحية تعمل على تحسين الجودة وتسعى لتطبيق نظم الجودة وبالتالي تطوير أداء العمل وبالنهاية كسب رضى المستفيد؛

8. تحسين معنويات العاملين، إذ أن المنظمة الصحية الخاصة هي التي يمكن لها تعزيز الثقة لدى العاملين لديها وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء يتمتعون بالفاعلية مما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم وبالتالي الحصول على أفضل النتائج.

أما فيما يخص معايير جودة الخدمات الصحية فيمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- **الاعتمادية**: قدرة مقدم الخدمات الطبية (طبيب) على أداء الخدمة بالأداء والطريقة التي وعد بها، وتكون دقيقة وواضحة، بحيث يمكن الاعتماد عليها؛
- **مدى إمكانية توفر والحصول على الخدمة الطبية**: أي تتوفر الخدمة الطبية في الوقت والمكان المناسب ومن السهل الحصول عليها؛
- **الأمان**: الشعور بالثقة والأمان بمن يقدم الخدمة، وفي الخدمة في حد ذاتها؛
- **المصداقية**: درجة الثقة بمن يقدم الخدمة؛
- **درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل**: درجة فهم مقدم الخمة لحاجات المريض، وتقديم العناية والرعاية اللازمة؛
- **الاستجابة**: مدى قدرة واستعداد مقدم الخدمة على تقديم الخدمة بشكل دائم للعملاء عند الحاجة إليها؛

[1]- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص364.

- **الكفاءة والجدارة:** مدى كفاءة القائمين على أداء الخدمة، من حيث المهارات والمعرفة التي تمكنهم من أداء الخدمة؛
- **الجوانب الملموسة:** نعني بها التسهيلات المادية التي من خلالها يتم تقييم الخدمة، كالمظهر الخارجي وغيره؛
- **الاتصالات:** الاتصال بين مقدم الخدمة والمريض وقدرته على شرح خصائص الخدمة، وتعني قدرة الطبيب على إعلام المريض بالأضرار التي يمكن أن تصيبه جراء العملية الجراحية، أي أن رسالة الطبيب يجب آن تكون واضحة، ويتم تبليغها بطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب.

وترتكز جودة الخدمة الصحية على أبعاد مهمة في عملية تحسين جودة الخدمة، والجدول الموالي يوضح هذه الأبعاد:

الجدول رقم 01: أبعاد جودة الخدمة الصحية ومعايير تقييمها

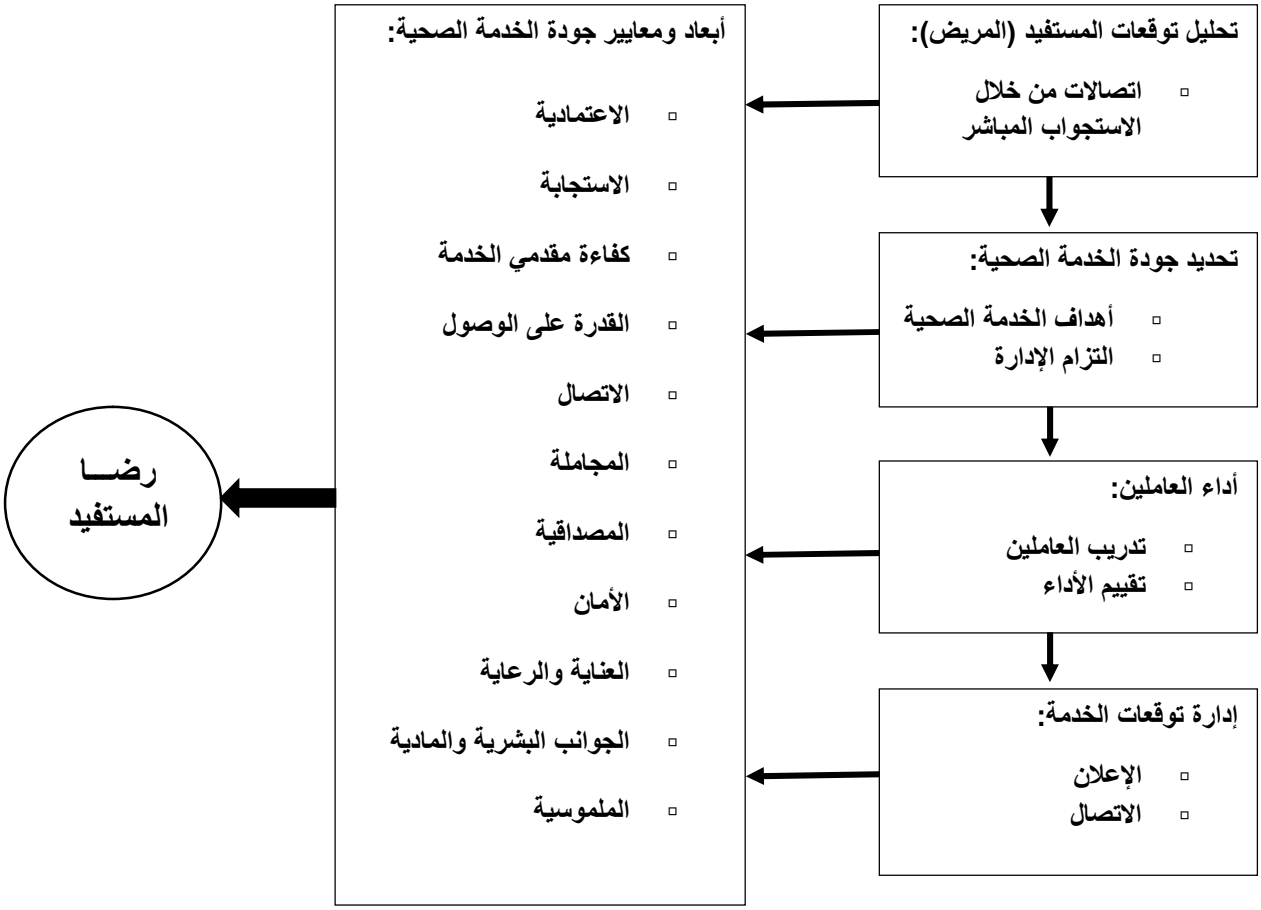
البعد	معايير التقييم	الأمثلة
الاعتمادية	دقة السجلات المعتمدة في إدارة المؤسسة الصحية؛ المواعيد اللدقيقة في الإجراءات الطبية.	ثقة عالية لدى المرضى بأن حياتهم بين أيدي أمينة.
الاستجابة	تقديم خدمات علاجية فورية؛ استجابة سريعة لنداءات الطوارئ الخارجية؛ العمل على مدار ساعات اليوم.	وصول سيارات الإسعاف خلال دقائق معدودة؛ غرف العمليات جاهزة كليا ولكل الحالات.
التأكيد	سمعة ومكانة المؤسسة الصحية عالية؛ المعرفة والمهارة المتميزة للأطباء والشبه الطبيين؛ تميز العاملين بدرجة عالية من الإنسانية.	المعاملة الحسنة للمرضى؛ تدريب ومهارات عالية في الأداء.
المجاملة	اهتمام شخصي بالمرضى؛ الاصغاء للشكاوى؛ تلبية الاحتياجات بلطف وود.	الممرضة بمثابة الأم الحنون؛ النظر للمريض بأنه دائما على حق.
الملموسية	الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج؛ المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة؛ أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.	نظافة الغرف وأماكن العلاج؛ نوعية الطعام جيدة

المصدر:ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 213.

ثالثا: مساهمة أدوات مراقبة التسييرفي تحسين جودة الخدمات الصحية

حتى تتمكن المؤسسات الصحية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لابد أن تضع نموذجا شاملا تسعى من خلاله إلى تحقيق هدفها بالوصول لتحسين جودة خدماتها، بحيث يعكس هذا النموذج رؤيا شاملة ومتكاملة توضح مختلف العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على ما تقدمه من خدمات، وكذا تعكس ما يلزم لبلوغ تلك الجودة المتوقعة فيما تقدمه من خدمات حتى تضم رضا المستفيدين بشكل عام، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: نموذج تكاملي لجودة الخدمة الصحية



المصدر:ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 203.

إن جودة الخدمة الصحية وحتى تضمن استمراريتها فهي بحاجة للقيام بعملية التحسين المستمر والتجديد لأن لها دورة حياة معينة، تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بمرحلة التدهور، وعليه فمعظم المؤسسات الصحية والاستشفائية تلجأ

إلى إستخدام مجموعة من الأدوات للحفاظ على قيمة جودة خدماتها، وهنا ومع أهمية الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في مختلف المؤسسات بإختلاف أنشطتها واختلاف القطاع التي تنشط فيه، ولعل أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم بشكل كبير وفعال في تحسين جودة الخدمة الصحية نجد:

❖ **لوحة القيادة:** ويعرفها Sépari.SوAlazard.C على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما، للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها"[1]؛

وعليه فإن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، تسمح بإظهار مكان الإنحرافات وأسبابها، وبالتالي تصحيحها، فهي أداة تتميز بـ[2]:

- ✓ يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، وتركز على أهم النقاط التي تسمح بأداء كل مسير؛
- ✓ تتميز بالوضوح والسهولة في الاستعمال، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- ✓ يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية أو الخارجية.

وبتسليط الضوء على النموذج التكاملي لجودة الخدمة الصحية الموضح أعلاه، فإن لوحة القيادة هي الأداة الأفضل لتحقيق هذا النموذج في كل مرحلة من مراحله، إبتداءا من تحليل توقعات الزبون إلى غاية تحقيق رضاه، خاصة فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين وتدريبهم.

❖ **طريقة التكلفة على أساس النشاط ABC**: هي أحد التطورات الحديثة في أساليب وطرق محاسبة التكاليف ظهر كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة في بيئة الأعمال، وتقوم هذه الطريقة على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد، وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة، وبالتالي يجب نسب التكاليف المختلفة إلى أنشطة معينة، ثم تحميل هذه الأنشطة على المنتجات قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة، ويفيد هذا النظام إدارة المؤسسة في مجال التخطيط والتحليل حسب الأنشطة والذي يؤدي إلى دراسة كل نشاط بشكل مستقل من

[1]- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 3.
[2]- المرجع السابق، ص 3.

أجل تحديد الأنشطة التي تعطي قيمة إضافية للمنتج والتي ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها، سمحت هذه الطريقة بالإجابة على العديد من اهتمامات مراقب التسيير سواء في مجال التكلفة أو في مجال الأداء على اعتبار أنها تقوم أساسا على[1]:

- التعريف بالأنشطة؛
- تقييم الموارد المستهلكة في كل نشاط؛
- التعريف بموجهات التكلفة؛
- تخصيص تكلفة الأنشطة لموضوع التكاليف.

وتعد هذه الأداة من الأدوات التي تتسم بسهولة إستخدامها وكذا مرونتها كما وتحقق نتائج جد فعالة، حيث أنه بالنظر للنموذج الموضح أعلاه يتبين أنه يتضمن أنشطة متلاحقة ومرتبطة ببعضها البعض وهنا يبرز دور طريقة التكلفة على أساس النشاطABC في تحقيق هذا النموذج من خلال تحقيق التوازن في التكاليف من جهة، والتخطيط لها ليتم وضع الموارد المالية اللازمة لها، وبالتالي الوصول لتحسين جودة الخدمة الصحية بأقل التكاليف.

❖ **الموازنات التقديرية**: وهي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محدودة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن الأهداف وسياسات وخطط ونتائج،وذلك بهدف استغلال الموارد المتاحة خلال فترة محددة في المستقبل بكفاءة وفعالية[2]؛

وتعتمد الميزانيات التقديرية على عملية التخطيط أولا والذي يعد أهم خطوة، ومن تقوم بعملية التنسيق بين مختلف الأقسام، لتصل لمرحلة الرقابة حتى تضمن وتراقب مدى الالتزام بتنفيذ ما تم التخطيط له، وتحقق الموازنات التقديرية مزايا كثيرة لإدارة المؤسسة، فمن ناحية يلاحظ أن الموازنات المعدة إعدادا سليما تقنع الهيئات المنفذة بجدية رؤسائهم وتعطي لهم انطباعا إيجابيا عنهم، ومن ناحية أخرى فإن هذه الموازنات تعتبر أداة اتصال فعالة بين هيئات الإدارة العليا ومختلف أقسام وفروع المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنات التقديرية تمكن المؤسسة من توقع التغيرات وتطويع عملياتها لمقابلة هذه التغيرات، ولاشك أن هذه النقطة في غاية الأهمية وخاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير والتقلب.

وبتسليط الضوء على النموذج التكاملي لجودة الخدمة الصحية الموضح أعلاه، فإن الميزانيات التقديرية هي الأداة المكملة للوحة القيادة، ذلك بوضع خطط مبنية على أهداف المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتحديد الجودة المنتظرة وما يلزم من موارد مالية ومادية لتحقيقها.

[1]- محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية، www.rr4ee.net، ص 17.
[2]- المرجع السابق، ص 23.

- **نظام المعلومات:** فهو أساس مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم وبالإضافة إلى التنسيق؛

وبالرغم من إعتبار نظام المعلومات من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير إلا أن أهميته ودوره في تسيير المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، وكذلك الحال في المؤسسات الاستشفائية؛

يعد النموذج التكاملي لجودة الخدمة الصحية في الشكل رقم 2 نظام قائم على المعلومات، في جميع مراحله المختلفة، ويشمل التغذية المرتدة وهنا تظهر أهمية نظام المعلومات في المساهمة في تحسين جودة الخدمات الصحية.

كما وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد تم التطرق إلى أهم الأدوات المساهمة في تحسين جودة الخدمة الصحية إنطلاقا من النموذج التكاملي لجودة الخدمة الصحية والموضح في الشكل رقم 02، حيث أنه لم يتم التطرق للأدوات الأخرى لمراقبة التسيير بالرغم من مساهمتها في تحسين جودة الخدمات الصحية بشكل مباشر أو غير مباشر.

رابعا: أهمية تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية العمومية

تبرز أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسات الاستشفائية من خلال التركيز على العناصر التالية[1]:

- مساهمة مراقبة التسيير في عصرنة المؤسسات الصحية العمومية، وذلك بهدف تحسين أداء المرافق الصحية العمومية في ممارسة مهامها؛
- مرافقة الاستقلالية المتزايدة للمسيرين والمساهمة في تقويم السياسات الصحية العمومية، وهذا من خلال اعتماد مراقبة التسيير على تطبيق اللامركزية، وكون تفويض السلطة لا يخلو من المخاطر يصبح من الضروري قياس كل ما ينجزه الأخرون، وعلى المديرين تحليل كيف يتم استخدام السلطات المفوضة، وذلك من خلال إعداد ورد التقارير، وعلى الموكلين والمسؤولين أن يكون تحت تصرفهم وسائل السبق أو التوقع، وقياس التحقيقات، وذلك بالنظر للأهداف التي تم وضعها؛
- تحسين مناهج التنبؤ، نظام الموازنات والتخطيط، حيث أن التحكم في نفقات المؤسسات الصحية العمومية يمر عبر بوابة التحكم في أدوات التوقع من جهة وفي عملية التخطيط والموازنات التقديرية من جهة أخرى؛

[1]- عميروش بوشلاغم، شروط تطبيق نظام مراقبة التسيير بالمؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، ديسمبر 2014، مجلد أ، ص 286.

- ❖ متابعة العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج، وهذه العلاقة تعتبر ديناميكية مراقبة التسيير (مرتكزاتها)، وذلك بغية تقليص الانحرافات وبلوغ الأهداف بشكل أفضل؛
- ❖ دعم محاور التسيير الاستشفائي لإنجاح برنامج إصلاح المنظومة الصحية، فمراقبة التسيير تساهم في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات، وأيضا تكوين وتدريب الموارد البشرية، وأيضا تخصيص الموارد، بالإضافة للتركيز على عنصر جودة الخدمات.

كما ينغي على القائمين على نظام مراقبة التسيير بالمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية الارتكاز على واقعية التحليل الاقتصادي المبني على مفاهيم ومراحل محددة والتي تمثل في مجملها شروطا لتطبيق نظام فعال لمراقبة التسيير، والذي سيكون لزاما عليه أن يكون يستجيب لما يلي[1]:

- ➢ أن يكون شاملا بمعنى قدرة نظام المراقبة على المعالجة والتحكم في مجمل أنشطة المؤسسة الصحية؛
- ➢ أن يكون مرنا وسريعا لمساعدة المسؤولين في تحديد نتيجة الأعمال بشكل دوري وهو ما يتطلب وضع وتوفير معلومات سريعة تسمح بالتأكد على كل المستويات، وفي جميع المجالات أن النتائج متطابقة مع التقديرات؛
- ➢ أن يتم الأخذ بعين الاعتبار المميزات الهيكلية والقيود التقنية والإدارية، التي تجعل من عملية تطبيق نظام مراقبة التسيير بفلسفتها ومناهجها وأدواتها عملية تحيط بها جملة من المخاطر.

[1]- المرجع السابق، ص 292.

خـاتــمــة

أخيرا يمكن القول أنه قدتم إدراج من خلال هذه المداخلة أهم المفاهيم المتعلقة بكل من مراقبة التسيير وكذا ما يتعلق بجودة الخدمات الصحية، وذلك من خلال التطرق لأهم المفاهيم وأيضا تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير التي من شأنها المساهمة بشكل أكبر في تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية،ليتم الوصول لتوضيح أهمية تواجد نظام مراقبة التسيير في المستشفيات العمومية بشكل عام؛

وعلى ضوء ذلك توصلنا لما يلي:

1.الإســتــنــتاجــات

- لابد أن تستند مراقبة التسيير على نظام معلومات فعال ومرن حتى تضمن تحقيق الأهداف المنتظرة، لاسيما تحسين جودة الخدمة الصحية؛
- يهدف نظام مراقبة التسيير إلى تصحيح الانحرافات وليس العقاب عليها، لذا وجب التعامل معه بشكل سلس وأكثر مرونة؛
- لابد أن يتم تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاستشفائية عبر مراحل جد مدروسة؛
- يساهم نظام مراقبة التسيير في التحكم في التسيير نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- يعمل نظام مراقبة التسيير على تقييم الأداء في كل مرحلة مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق جودة في الخدمات التي تقدمها المؤسسات الاستشفائية؛
- يعمل نظام مراقبة التسيير على اكتشاف العلاقة بين الأهداف والوسائل والنتائج، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والملائمة وهي مزايا ترغب كل مؤسسة في تحقيقها؛
- تساهم أدوات مراقبة التسيير سواء التقليدية منها أو الحديثة في التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية، إن تم استعمالها بشكل جيد.

2.الــتــوصــيــات

- ضرورة توعية مسيري المؤسسات الاستشفائية بأهمية نظام مراقبة التسيير؛
- النظرإلىمراقبةالتسييرعلىأنهاعمليةمستمرةتتطلبالمتابعةوالتجديد؛
- ضرورة التركيز على المؤشرات التي تخرجها أدوات مراقبة التسيير، والتي تساعد على التدخل المباشر والسريع؛
- استخدام أدوات مراقبة التسييرخاصة تلك المساهمة بشكل أكبر في تحسين جودة الخدمات الصحية؛
- عقد دورات تكوينية وملتقيات علمية تتعلق بتحليل العلاقة بين مراقبة التسيير وتحسين جودة الخدمة.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

1. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
2. خوجة توفيق، المدخل في تحسين الجودة للرعاية الصحية الأولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003.
3. زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات الصحية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 1998.
4. سعد خالد، الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
5. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.
6. محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية، www.rr4ee.net.
7. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر2004.

الكتب بالفرنسية

8. Alain burlaud, georges langlois, contrôle de gestion, édition foucher, france2009.
9. Drigitte doriath, contrôle de gestion, édition dunod, france1999.
10. H. loning & autres, contrôle de gestion: des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, 4ème edition, dunod, paris, france, 2013.

المقالات والمذكرات

11. قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
12. عميروش بوشلاغم، شروط تطبيق نظام مراقبة التسيير بالمؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 42، ديسمبر 2014.
13. رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
14. عبود زرقين، توبي عبد المالك، أثر جودة الخدمات الصحية على رضا الزبون، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، ديسمبر 2017.