

## القيادة والإدارة لتحقيق النتائج



«لن يُستقى فن القيادة الجديد من تلك النخبة من القيادات من «حَمَلَة المسؤولية» بل سينبع من القدرات الكامنة في كل واحد منا. سوف تكون قيادة لا تدعي لنفسها القدرة على الإلمام بكافة الإجابات، لكنها ستحاول أن تكون قيادة تسعى إلى بث القدرة و الثقة في الآخرين.»

– أنابيل بيريل

«القيادة عبر التخطيط الاستراتيجي»

حين تتولى القيادة، فإنك عندئذٍ تكون قد اتخذت لنفسك موقفًا يمكنك من خلاله بناء غدٍ أفضل، وتذكر دائما أن أعمالك هي مرآة لاهتماماتك، ولذاتك، وإنجازاتك التي يُناط بك القيام بها؛ فلا بد أن تكون واضحًا وخصوصًا فيما يتعلق بالأشياء الهامة بالنسبة لك – ما هي المخاطر التي يمكنك تحملها من أجل الوصول إلى نتائج راسخة أفضل؟ أول سؤال يجب عليك الإجابة عليه هو: ما أهم الأشياء فعلاً بالنسبة لك؟ ماذا تود وماذا يمكن أن تصنع – لنفسك، ولأسرتك، ولمجتمعك، ولمؤسستك، ولبلدك؟ وأنت تحاول أن تتخيل صورة لمستقبل أفضل، ثم تبدأ في إيصال هذه الرؤية لمن حولك، إنك عندئذٍ تكون قد بدأت أولى الخطوات الصحيحة في رحلة القيادة.

إنَّ القيادة الحقة أن تبادر. أن تتقدم بخطواتك في أرض ربما تكون أنت أول من يَطؤها؛ القيادة هي تحمل المخاطر. فلن تجد خارطة طريق تُرشدك في تلك الرحلة، غير أنك ربما تجد بعض القيم والعادات والممارسات الصحيحة التي جرَّبها أناس قبلك لتقتبس من نورها أثناء سيرك. وعلى الرغم من أن الطريق مليءٌ بالتحديات، فهناك أيضًا الكثير من الكنوز والهدايا والمُتَع تكمن في ذلك المستقبل المُشرق الذي ستبنيه مع الآخرين.

يقدم لك هذا الفصل نقطة البداية لأنَّ تُصبح مُديرًا ناجحًا وقائدًا حكيمًا، سواء كنت تشغل منصب «مدير عام» أو مديرًا لأول مرة، فسوف يُقدِّم لك ذلك الفصل نظرة عامّة على الأساسيات التي تحتاجها أثناء رحلتك، حيث يناقش معك المفاهيم التالية:

- عقلية القائد وقيمه؛
- الممارسات القيادية والإدارية التي تحقق نتائج أفضل؛
- القدرات القيادية التي تُلهم الآخرين وتمكنهم من الاستفادة القصوى من كل طاقاتهم وفي نفس الوقت تكون لها مردود على الصحة.

## اكتشف عقليتك وقيمك

«لو كنت تتطلع إلى القيادة، فيجب أن تستثمر ٤٠٪ على الأقل من وقتك لإدارة أخلاقياتك، وشخصيتك، ومبادئك، وأهدافك، ومحفزاتك، وسلوكك.»

– دي هوك

في وولدروب، «أراء دي هوك حول الإدارة»

على قدر إخلاصك لرؤيتك، ومدى تنظيمك للأشخاص المُتَحَفِّرين لفكرتك، يتحقق ما تصبو إليه من نتائج لمجتمعك. فالمستقبل الذي تحلم به لا يقوم على سلطتك بقدر ما يبني على مقدار ما تُبديه من التزام.

ولتكوين صورة أوضح عن ماهية القيادة، فُكِّرْ معي في قائد تحترمه وتعرفه بصفة شخصية، قائد تعتبره مصدر إلهامك ومثلك الأعلى قد يكون هذا القائد أحد والديك، معلمك، رمزًا سياسيًا، قائدًا دينيًا، مُشرفًا تربويًا، مُدرِّبًا رياضيًا، أو ربما أحد أصدقائك. حدد: أي نوع من الأشخاص هو؟ كيف يرى العالم من حوله، وما أكثر ما يُقدِّره فيه؟ كيف يعامل هذا القائد الآخرين؟

عادةً ينجذب الناس نحو القادة لشخصيتهم وللطريقة التي يرتبطون بها مع الآخرين، فهم يساعدون الناس على الارتقاء بطموحهم بشكل أكبر مما كانوا عليه في السابق. إنهم يدفعون الآخرين لقبول التحديات التي ربما لم يخطر ببالهم يومًا أنهم قادرون على التعامل معها، كما أنهم يَدْعَمُونَ الآخرين في إطار مساعيهم نحو التقدم.

لاستكشاف أفكارك، وعمل نقاش حول القيادة، يمكنك استخدام تمرين «فهم الممارسات القيادية والإدارية» في مجموعة أدوات الكتيب.

## غير عقليتك

كي تصبح مديرًا قائدًا، فأنت تحتاج إلى تغيير تدريجي في عقليتك من حيث رؤيتك لذاتك كما لو كنت شخصًا يقوم بتعبئة الآخرين وإعدادهم لصنع المستقبل. ولكي تغير من عقليتك؛ فمن المهم جدًا أن تدرك ما هي قيمك؛ لأنها تؤثر في طبيعة المستقبل الذي بإمكانك صنعه لنفسك، كما أنها سترشدك وتُعينك على امتداد رحلتك.

إن العقلية ما هي إلا الأسلوب الذي تتبعه عادة في فهم المواقف والتعامل معها. فغالبًا ما تُؤثر أفكار الناس ومعتقداتهم عن العالم الخارجي فيما يقومون به من أعمال، وحينما تتخذ لنفسك موقفًا وتواجه تحديًا، فإنك قد تحتاج إلى تغيير المنظور الذي ترى الموقف من خلاله، وعندها ربما تُغيِّر بؤرة تركيزك واهتمامك بالكامل، وبعدها سوف تغير بكل تأكيد ما كنت تنوي القيام به.

إن الكيفية التي ترى من خلالها العالم الخارجي تُحدِّد تصرفاتك داخله، فلو كنت تعتقد يقينًا أن الآخرين لديهم رصيدٌ يساهمون به، فسوف تساعدك الأدوات والأساليب التي يحتويها هذا الكتاب على أن تشجع المشاركة والتعلم الجماعي. أهم ما في الأمر هو مدى اعتقادك بقيمة مشاركات وإسهامات الآخرين. كل ما تفعله الأدوات والأساليب هنا هو أن تبني على هذا الاعتقاد وتدعمه، كما أنها تأخذ بيدك للحصول على نتائج أفضل.

القادة مُلتزمون  
بتحقيق الرؤى

راجع مُعتقداتك  
واقتراساتك

## جدول ١ تحولات القائد

منظور التحول من ...	إلى ...
بطولات فردية	أعمال جماعية
يأس وتشاؤم	أمل وتفاؤل
لوم الآخرين على المشاكل	تحمل المسؤولية في مواجهة التحديات
أفعال مبعثرة، بلا رابط	أفعال مترابطة، ذات مَعزى وهدف
استغراق الذات	السخاء والاهتمام بالصالح العام

ومع حدوث ذلك التغيير في عقليتك، يمكن تطبيق هذه الأدوات والأساليب من أجل الحصول على نتائج عظيمة – مثل تحفيز المجموعات للتفكير بشكل أفضل مما كانوا عليه من قبل، ودفعهم لمواجهة تحدياتٍ ربما لم يشعروا من قبل بقدرتهم على التغلب عليها، وزيادة مساحة التفكير الجماعي والعمل معاً بشكلٍ إبداعي لتحقيق أهداف جديدة. كل تلك التغييرات في التوجه الفكري يُطلق عليها تحولات القائد. وتعتبر هذه التحولات أمراً أساسياً لقيادة ناجحة وفعالة (انظر جدول ١).

كل تحول من تلك التحولات الخمس في حياة القائد يُمثل سلسلة من التغييرات في المنظور، وسوف تلاحظ أثرها حينما تتعمق في فهم نفسك والآخرين وفهم بينتك. كما تساعدك تلك التحولات على الانتقال تدريجياً من:

- العمل القائم على التصرفات الفردية التي تقوم بها بمفردك، إلى أفعال جماعية تقوم على قوة الجماعة لصنع نتائج قابلة للاستمرارية؛
- حالة اليأس والتشاؤم، حيث ترى مشاكل وعقبات لا يمكن تخطيها، إلى مكان تملؤه الآمال والأحلام، حيث تكتشف طرقاً جديدة يمكن من خلالها تحسين الأمور؛
- الميل دائماً إلى توجيه اللوم للآخرين بسبب المشاكل أو الإخفاقات، بدلاً من اتخاذ المبادرة، واحتواء التحديات والعمل بشكل جماعي لاتخاذ مواقف جادة حيالها؛
- تلك الأيام العصيبة شديدة الاضطراب، حيث تعجُ بفضى من الأنشطة غير المترابطة التي تحاول مجرد القيام بها بغرض إنجازها في حد ذاتها، إلى أعمال منظمة تؤديها لغرض مُحدد في سبيل تحقيق نتائج مهمة؛
- انشغالك بنفسك والبحث عن طرق لإشباع حاجاتك الشخصية، إلى مكان تستطيع فيه أن تخدم بحماس وإخلاص الصالح العام، وأن تُلهم الآخرين القيام بالعمل نفسه.

على أنه ينبغي أن تضع في الحسبان أن هذه التحولات ليس من السهل القيام بها أو المداومة عليها؛ لأن احتياجاتك الخاصة وعاداتك ومخاوفك قد تتشابه معها في أي وقت، أما حينما تكون مُدرِغاً لتلك التحولات، فبإمكانك إعادة نفسك إلى الطريق الصحيح حين تلاحظ نفسك وقد أصبحت مشغولاً وفي نفس الوقت أنت غير منتج، أو ربما استسلمت لحالة من اليأس. يمكن أن تقف مع نفسك عندئذ حين تشعر بالحاجة إلى إلقاء اللوم على أي شخص آخر، أو حين تطغى احتياجاتك الخاصة على اهتمامك بالصالح العام. وحينما يتوافر لديك حُلفاء يُحاولون القيام بمثل ما تقوم به من تحوّل، أنصحك أن تدعهم يُنبهونك إذا زلّت قدمك.

التحرّك نحو أسلوب عمل أكثر تعاوناً

اطلب الدعم في صنع التحولات الخاصة بك

## تأمل في قيمك الشخصية

إن القيم التي تؤمن بها على المستوى الشخصي هي مرساة القيادة لديك. حينما تفتش عما لديك من قيم، تدرك أنها توجه اختيارك نحو الطريقة التي تخدم بها موظفيك، وعملاءك وكذلك شركاءك. وحينما تعرف ما هي قيمك، يمكنك حينئذ إيصالها إلى الآخرين، كما يمكنك الإحالة إليها حين يتحتم عليك اتخاذ قرارات صعبة.

تؤثر قيمك في أسلوب قيادتك. فهناك مكوّن أخلاقي حيوي في القيادة الإيجابية لا تجده في نظيرتها السلبية. بإمكانك الاستمرار في موضع القائد عن طريق الاهتمام بالصالح العام مثلاً، في حين أن القيادة السلبية تقوم على مخاوف الناس، وهي في ذلك تستخدم أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على تقريب بعض الأشخاص وإقصاء آخرين.

إن المديرين الذين يُظهرون قيمًا إيجابية يحظونَ باحترام موظفيهم. ويمكن أن تصبح جديرًا بثقة الآخرين حين تتوافق إيجابية كلماتك مع إيجابية أعمالك، بل يمكنك جذب الآخرين ليشاركوك أحلامك تجاه المستقبل بطريقة أسهل لو أن أفعالك توافقت مع السمات الشخصية التي تحظى بتقدير عام من قبل الجميع:

**الاستقامة والالتزام:** يحظى القادة باحترام الآخرين لأخلاقهم والتزامهم الشخصي. فإذا كنت أمينًا وذا خلق حميد، فأنت محل ثقة الآخرين ممن يُفترّون الاستقامة. ولو كنت تؤمن بقوة بأهمية العمل من أجل الصالح العام، فإنك تستطيع النجاة من الإغراءات والإغواءات التي تصاحب السلطة عادةً. وحين تتركس نفسك لتحقيق هدف منشود، فإنه يوسعك أن تستقطب آخرين لديهم نفس الالتزام للمشاركة في العمل معك في صنع مستقبل أفضل. وعلى سبيل المثال لا الحصر: عندما يُساند كبار القادة الحملات القومية لمكافحة مرض نقص المناعة البشرية/الإيدز – كما فعل الرئيس الأوغندي يويري موسيفيني عام ١٩٩٠ – سيحزن آخرون حزنهم بكل تأكيد.

**الاحترام والثقة:** احترام الآخرين معناه القابلية للاستماع إلى وجهات نظرهم وإلى مطالبهم واحتياجاتهم. الاحترام يبني الثقة تدريجيًا، والثقة هي أساس بناء علاقات مثمرة. حينما تكون القائد، فأنت تدعم علاقات عمل مُحترمة مع مرءوسيك، وزملائك، وكذلك رؤساؤك. أنت تصنع علاقات جديدة توسع بها شبكتك، وتُصلح بها علاقات قائمة تشوبها بعض المشكلات.

**شجاعة الخوض في مخاطر محسوبة:** إحدى مهام القادة هي أن يمتثلوا القدوة في اتخاذ مخاطر محسوبة لا تُعرض المؤسسة بالكامل أو مهامها أو أحد أفرادها للخطر. ولا ييأس القادة أبدًا إذا ما تعثروا. وإنما تجدهم دائمًا سرعان ما ينهضون من عثراتهم، وينفضون الغبار عن أنفسهم، بل ويجدون الشجاعة اللازمة للعودة للمخاطرة من جديد. وهم في مثابرتهم، لا يغيب عن ناظرهم لحظة مشهّد ذلك المستقبل الإيجابي الذي يحاولون صنعه. حينما تصنع لنفسك شبكات من العلاقات القائمة على الثقة، تجد الدعم والتشجيع اللازمين لخوض المخاطر الضرورية، واتخاذ القرارات الصعبة، ومواجهة النقد أو الفشل على المستوى الشخصي. إنك بوجودك كنموذج حيّ أمامهم، فأنت بذلك تُشجّع مَنْ حولك على خوض المخاطر مثلك.

**الانفتاح على التعلم:** القائد الجيد هو مَنْ لديه القابلية للتعلم وحث الآخرين على الاقتداء به في ذلك. حينما يكون عقلك مُتفتحًا، تصبح شغوفًا بالمعرفة والاطلاع. وتتعرف فرصًا جديدة وتجد طرقات لم تكن تعرفها من قبل في كيفية التعامل مع العقبات؛ فلتبادر بوضع أساليب للتعلم مع الآخرين، ومثل هذه الدرجة من الانفتاحية على التعلم تعمل على إعدادك إعدادًا جيدًا لتقبّل حقائق دائمة التغير.

القيادة الإيجابية  
ينتج عنها  
المصادقية  
والاحترام

المثابرة أساس  
النجاح- فلا  
تستلم أبدًا

إن الجهود التي تبذلها كي تصبح قائداً ماهراً تتطلب منك تطويراً ذاتياً دائماً يستمر مدى الحياة. علاوة على ذلك، ستعينك عقليتك والقيم التي تزرعها في كل ما تقوم به على قيادة الآخرين، ومن ثم ترتقي قيادتك وإدارتك إلى مستوى أفضل حينما تُدرك قيمة وقدرة القيادة والإدارة الرشيدة.

### تأملات في القيم القيادية

جُمعت التعليقات التالية حول السمات الرئيسة للمديرين القادة من أعضاء مشاركين في برامج تطوير القادة من منظمة علوم الإدارة الصحية وغيرها من المناقشات التي دارت مع مديري برامج صحية في عدد من الدول حول العالم.

**الأمانة والالتزام:** «في البداية، يجب أن أكون أميناً مع المؤسسة التي أعمل بها، كما ينبغي أن أرقى إلى مستوى جيد للغاية، وأن أعرف مدى حدودي، وأحاذر من حالات سوء استخدام السلطة... من المهم كذلك أن تُقيّم جيداً ما حولك، فالثروة المحيطة بك مثلها مثل الذهب، قد تُفقد في لحظة لو لم تعلم كيف تستخدمها أو تُحافظ عليها.»

«القيادة الإيجابية... تصبح سلبية حين تغيب الأخلاق والاستقامة كسمات شخصية أساسية. حينما يتورط القادة في مُحاباة الأقارب، ويفتحون الباب على مصراعيه أمام بناء مصالح مُتضاربة في الإدارة، أو الإجراءات، أو أنظمة المشتريات، وعندما يمارس القادة مُعاملة غير متكافئة مع أفراد الفريق، تصبح هذه القيادة سلبية، حتى لو كانت بقية الأمور الأخرى تجري على خير ما يرام.»

**الاحترام والثقة:** «تعلمت أن أكون أكثر دفئاً... تعلمت أن أكون مُحترماً؛ فهناك مثل شائع يقول: «مَنْ يُحترم، يُحترم»... وقد انتفعتُ بذلك المثل كثيراً في كل ما فُمتُ به.»

«أعتقد أن التحلي بسمة الانفتاحية على الآخرين والاستماع إلى وجهات نظرهم، مع إظهار قُدْر عالٍ من الاحترافية، سيصبُّ في نهاية المطاف لصالح تعزيز الثقة في الخدمة المُقدّمة، وفي المُحترَف الذي يُقدّمها.»

**شجاعة خوض المخاطر:** «بُساعدهم (القائد) على تخطي الحدود الحالية لا على التطبيق الحرفي والصارم للقواعد، مع مراعاة عدم الوقوع في الخطأ... إنه الشخص الذي يُدرك جيداً أين تقع أقصى حدوده، ويدرك أيضاً متى يكون قد تخطاها بالفعل... إنه يشجعهم على التقدم خطوة إلى الأمام، وربما حُطّوئين...»

**استمرارية التعلم:** «القائد هو مَنْ يُدرك أنه ليس مُلمّاً بكل شيء، ولكنه كثيراً ما يسعى إلى جلب المعلومات وطلب المشورة.»

«يكتشف دائماً ما يخفى عليه من خلال دردشة سريعة مع الآخرين، وكذلك من خلال العلاقات غير الرسمية، مُحاولاً فهم ما يجري حوله، واستدعاء موظفيه إلى مكتبه، والتحدث مع الناس إما فردياً أو جماعياً.»

## تطبيق الممارسات القيادية والإدارية

«يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة.... [كل منهما] منظومة فريدة ومستقلة لمجموعة أفعال، إلا أن كل منهما يكمل عمل الآخر. كل منهما لديه وظيفته وأنشطته المميزة، وكلاهما ضروري من أجل النجاح في بيئة تتزايد يوماً بعد يوم تعقيداً وتقلباً.»

– جون كوتر  
«حقيقة أعمال القادة»

حين تكون قيادتك وإدارتك رشيدة، ستنتج في بناء المجتمعات الصحية التي نَحْمُ بها، ولكن ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ ترتقي إدارتك إلى المستوى الرشيد، حينما تتأكد من أن استخدام العمليات والإجراءات والموظفين وأي موارد أخرى يتم بشكل فعّال ومؤثر. فالإدارة مثلاً تُنشئُ عملياتٍ تُصَلِّحُ للاعتماد عليها، ويمكن أن تخدم موظفيك في مساعيهم للوصول إلى الأهداف المرجوة؛ وبالتالي، تستطيع مؤسستك أن تؤدّي ما تصبو لتحقيقه هي الأخرى.

أما القيادة الرشيدة، فهي التي تُمكن الآخرين من مواجهة التحديات في سبيل صنع المستقبل الذي تتخيلونه جميعاً. القيادة هي أن تساعدك في التغلب على العقبات التي تقف حَجْرَ عَثْرَةٍ أمام النتائج المرجوة، وتشجعهم كذلك على التكيف مع تغير الأوضاع من حولهم. ومن هنا تتعاضد أهمية القيادة في أوقات الأزمات، حيث إنها تعضد وتوحد الناس نحو الاستمرار والمضيّ قدماً حتى في أوقات الانتكاسات.

### كلا من القيادة والإدارة تقدم أشياء مختلفة

القيادة تعني تمكين وبتث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات والحصول على نتائج أفضل في ظل أوضاع معقدة.  
أما الإدارة فهي تنظيم الأجزاء الداخلية للمنظمة من أجل تطبيق الأنظمة وتوفير المصادر والربط بينها بشكل يُعطي أداءً متميزاً يمكن أن يُعَوَّلَ عليه.

لتحسين قدراتك على القيادة، والإدارة؛ ولتحقيق مزيد من النتائج، فأنت بحاجة إلى:

- بث القدرة والثقة في نفسك أولاً ثم في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات؛
- ربط القيادة والإدارة بالنتائج الإيجابية؛
- تقوية ممارساتك القيادية والإدارية؛
- تنمية مهاراتك في استخدام الممارسات القيادية والإدارية الموضحة في شكل (١)، وإدماجها في عملك اليومي.

## بث الحماس في نفسك وفيمن حولك

يتطلب بناء المجتمع الصحي إشراك ودمج آخرين مثل: فريق موظفيك، وقسمك، ومؤسستك، والمجتمع وشركاء المؤسسة. بإمكانك شحن نفسك ومن حولك بالثقة اللازمة للتعامل مع العديد من التحديات المختلفة، المؤسسة منها والجماعية، وكذلك العقبات الشخصية، فمثلاً، قد تحتاج أنت والفريق معك إلى تحسين الخدمات على الرغم من انخفاض تمويل المانحين، أو زيادة عدد الزيارات إلى العيادات في مواجهة نقص الموارد والشائعات التي تُبعد المرضى عنكم. قد تحتاجون إلى دعم من مشرف يبدو من النوع الذي يصعب الاقتراب منه. حينما تقبل التحدي وتُحَفِّز الآخرين على العمل معك في التصدي لمواجهة هذا التحدي، فسوف تصبح المسؤولة مسؤوليتكم جميعاً في التعامل معه.

من خلال القيادة الرشيدة، يمكنك دوماً إيجاد الطرق التي من خلالها تستطيع إخراج طاقات الآخرين للوصول إلى نتائج جيدة. حين يدنو المرء من نفسه فيلامس آماله، يكون بذلك قد عثر على ذاك المنبع الكامن بداخله من الطاقة يساعده على ربط آماله التي يحلم بها لنفسه ولأسرته ومجتمعه، مع ما يقوم به من عمل، ومع أهداف المنظمة ككل. حينما تلهم فريقك وشركاءك كيفية الرؤية التي يمكن من خلالها إفادة الصالح العام، سيفتدرون أدوارهم، ويجدون القدرة اللازمة للتغلب على العقبات، وكسر الحواجز التي طالما منعتهم من الوصول إلى النتائج المرجوة.

تشجيع  
أحلام الناس  
وظموحاتهم  
يستنهض  
طاقاتهم

إحدى الممرضات، التي كانت تعمل في إحدى العيادات، و التي شاركت في أحد البرامج القيادية في مصر كانت تحلم دائماً بتوصيل فكرة تنظيم الأسرة إلى جميع النساء في قريتها. وكان هذا أكبر اهتماماتها؛ لذا قامت بجمع زميلاتها للالتفاف حول تلك الرؤية، ومن خلال جهودهم كمجموعة، استطاعوا توسيع خدمات تنظيم الأسرة لديهم كمّاً وكيفاً.

يناقش الفصل الثاني الكيفية التي يمكنك من خلالها العمل مع فريقك لتكوين مثل هذه الرؤية، ومواجهة التحديات، ووضع خطة لتحقيق النتائج.

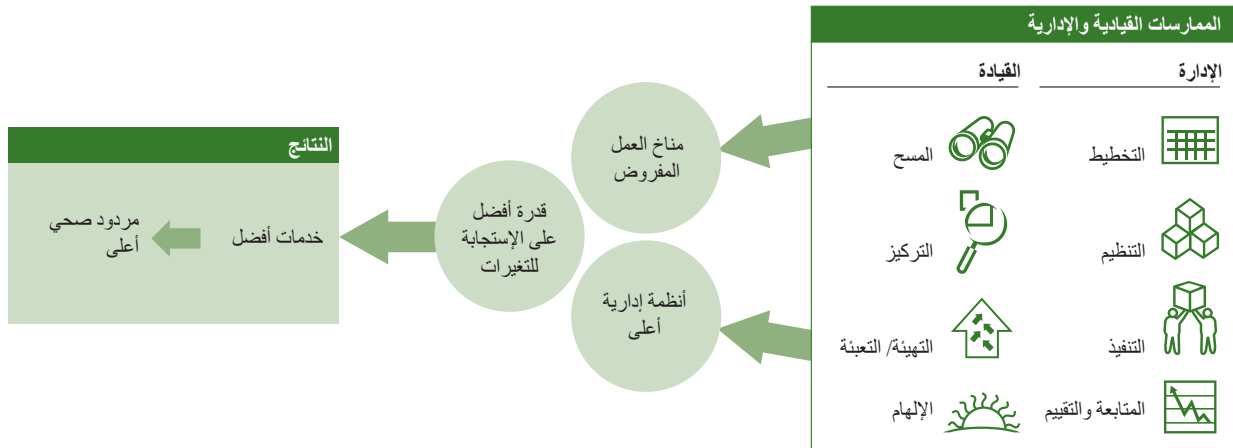
## ربط القيادة والإدارة بالنتائج الإيجابية

بإمكانك البدء بجميع الأعمال القيادية والإدارية مع «وضع الغاية في اعتبارك»، أي أن النتائج هي التي ستحدد وتبرر وجود مؤسستك (كوفي، ٢٠٠٤). سواء كنت وزيراً للصحة أو مديراً لمركز صحي في قرية صغيرة، فإنّ وظيفتك هي تحسين صحة المواطنين الذين تخدمهم مؤسستك. إذا كانت الأولويات الصحية الإستراتيجية مُحدّدة وموضوعة في إستراتيجية الصحة القومية ببلدك، فيجب عليك ربط رؤيتك بتلك الأولويات. عندما تربط بين كل ما تقوم به وبين تلك الأولويات. فلن تُهدِرَ وقتاً في نشاطات تُحوّل طاقتك عن الغايات النهائية. وبيّن «نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج» الربط ما بين الممارسات القيادية والإدارية وتحسّن النتائج الصحية.

**الممارسات القيادية والإدارية:** يستخدم المديرون من ذوي القدرة على القيادة الجيدة جميع الممارسات القيادية والإدارية المذكورة في (شكل ١). حيث يؤدي تطبيق هذه الممارسات الثمانية إلى تكوين قدرات مؤسسية قوية بشكل مستمر، وخدمات صحية

اربط أنشطتك  
بالأولويات  
الصحية

## شكل ١ نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج



حينما تطبق الممارسات القيادية والإدارية الجيدة بصورة توافقية تناغمية، فإن كليهما تُقوِّيان من القدرات المؤسسية بما ينتج عنه جودة أعلى في الخدمات وتطورات إيجابية مستمرة على المستوى الصحي.

أفضل، ويؤدي في النهاية إلى تحسن ملحوظ في الصحة العامة. لمزيد من الوصف التفصيلي حول تلك الممارسات، انظر «إطار القيادة والإدارة» (شكل ٢). في قلب الشكل، هناك ثلاث دوائر تمثل المُكوّنات الرئيسة للمنظّمات القوية ذات معدلات الاداء العالي. لو أمعنت النظر إلى التدخلات والبرامج الناجحة التي تمت بالفعل في مجال الصحة العامّة، فستكتشف أن المنظمات قد أولت اهتماماً كبيراً إلى مدى أهمية وجود مناخ عمل إيجابي، ونظم قوية للإدارة تم استحداثها بصورة مُنسقة، إلى جانب القدرة على الاستجابة للتغيرات.

**النتائج:** إن عملية بناء قدرة مؤسسية لمواجهة التحديات عملية هامّة حيث يترتب عليها تحقيق نتائج – خدمات أفضل – لتحسين المردود الصحيّ، فعلى سبيل المثال، كان هناك مدير يقوم على إدارة عيادات رعاية الأمومة وتنظيم الأسرة في منطقة ما، وكانت مُعدّلات وفيات الأطفال في ارتفاع باستمرار، وكانت الملاريا مُشكلة رئيسة في هذه المنطقة. حينما تُفكّر في مشكلة مثل هذه، اسأل نفسك:

- ما هي بعض النتائج الصحية التي تستطيع مجموعة العمل أو المنظمة التأثير عليها؟ إليك بعض الأمثلة: تقليل الوفيات بين الأطفال بسبب الملاريا، أو إتاحة خدمات تنظيم الأسرة عالية الجودة لكل النساء اللاتي ليس لديهن رغبة في إنجاب أطفال، أو يردن عمل مباحة بين الولادات. من خلال عمل بعض الاستشارات، قرّر المدير أنه وفي موقف مثل هذا سيكون التركيز على تجنب حدوث وفيات جديدة بين الأطفال بسبب الملاريا.

- أي الخدمات يمكن لهذا الفريق إعدادها أو تحسينها بحيث تسهم في الوصول إلى هذه النتيجة؟ يُقرّر المدير والفريق المساعد له توفير إيصالات يمكن للأمهات استخدامها لدى متاجر التجزئة للحصول على ناموسية السرير التي تمّت مُعالجتها

اختر الخدمات التي سَتُعزِّز النتائج الصحية



### المكونات الرئيسية للمنظمات جيدة الأداء

**مناخ العمل:** يشير مناخ العمل إلى الحالة المزاجية السائدة داخل مكان العمل، فالمناخ هو سلسلة الظروف المرتبطة بمستوى الدافعية لدى الموظفين. ولا شك أن المناخ الجيد والإيجابي يُعزز من مستوى الدوافع لدى العاملين. وفي الفصل الثالث، من هذا الكتيب تحت عنوان «تحسين مناخ العمل لتعزيز الأداء»، سنتعلم كيف تُؤسس مثل هذا المناخ الإيجابي الذي من شأنه أن يُعزِّز الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.

**أنظمة الإدارة:** إن أنظمة الإدارة هي الهياكل، والعمليات والإجراءات التي يمكن أن يطورها المديرين بغيره لتسهيل سير العمل، وتساعد هذه الأنظمة الموظفين على أداء عملهم، كما أن المديرين يستخدمونها بأنفسهم لتنظيم المهام ومتابعة مدى التقدم المُنجَز عند أداء هذه المهام. يمكن لممارساتك القيادية والإدارية أن تُنشئ هذه الأنظمة وتشجع موظفيك على الالتزام باستخدامها، وكلما تطورت منظمتك، يمكن تحسين تلك الأنظمة لتقوية أداء المؤسسة.

**القدرة على الاستجابة للتغيير:** إن زيادة قدرتك على الاستجابة للتغيير تعني أن منظمتك أو فريق العمل لديك قد طوَّرت من قدرته على التنبؤ بالتغيرات ومحاولة التكيف معها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتعتمد هذه القدرة على مدى المرونة، والثقة، والتعاون، والقابلية للتعلم، والإبداع، والقدرة على التواصل مع الشركاء المختلفين في العرق، أو الخلفية الاجتماعية، أو النوع، أو المجموعات التنظيمية. إن وجود مناخ عمل إيجابي، و أنظمة إدارية قوية مع القابلية والاستعداد للتعلم كلها عوامل تدعم قدرات المنظمة في الاستجابة لعالم متغير. يركز الفصل السادس من هذا الكتاب على قيادة التغيير ومدى الاستجابة لهذا التغيير في بيئة أكثر تعقيداً.

بالمبيدات الحشرية بسعر مُخفَّف، حيث يمكن لتلك الناموسية المعالِجة منع وقتل الباعوض.

■ أي التغييرات في قدرات المنظمة قد يؤدي إلى النتيجة المختارة؟ قد يحتاج المدير إلى تعديل نظامه الإداري بحيث يستطيع أعضاء فريقه تقديم إيصالات بالناموسيات السريرية إلى جميع السيدات الحوامل والأمهات. وبعد تدريب الموظفين على كيفية إخبار العملاء بمزايا استخدام الناموسية والحاجة إلى استبدالها كل ستة أشهر، يتأكد المدير من أن نظام الإدارة بإمكانه مراقبة تلك التعليمات ومتابعة تنفيذها. وقد يحتاج المدير إلى وجود علاقات جيدة تجمعها مع الموظفين لدفعهم على الالتزام بهذا العمل الإضافي (مناخ العمل الإيجابي). وقد يلجأ المدير إلى بناء شراكة (كجزء من القدرة على التغيير) مع المحالِّ التجارية لبيع تلك الناموسيات وتطوير نموذج إيصال مقبول من مالكي تلك المحلات.

■ ما هي الممارسات القيادية والإدارية التي قد يحتاج إليها المدير من أجل التطوير؟ سيحتاج حتماً إلى تنظيم مجموعة التمرير مع فرصة التدريب على الناموسية المعالِجة بالمبيد الحشري، وتقديم المشورة للعملاء حول كيفية استخدامها، ولابد من عمل المتابعة اللازمة مع العملاء بانتظام لاستبدال الناموسيات لديهم، وربما يحتاج المدير إلى التفكير في كيفية الترتيب مع أصحاب المحلات للالتزام بالمخزون المتوافر وإتاحة الناموسية إلى العميل الحامل للإيصال.

هناك العديد من الأنشطة التي تُحسّن المستوى الصحي إلى جانب تقديم الخدمات. على سبيل المثال: تنقية المياه، أو تدريب الدارسين للمجالات الطبية والتمريض على مجال طبيّ جديد قد يؤثر أيهما على النتائج الصحية. ويركز نموذج النتائج على تنفيذ ودعم الخدمات الصحية. من خلال تركيز اهتمام مجموعة العمل لديك على إجراء التحسينات على مستويات الخدمة، وبالتالي؛ تستطيع إحداث فرق جوهري إلى جانب القدرة على التنسيق بين ما تقوم به مع آخرين يعملون على مواجهة تحديات صحية أخرى.

## تقوية ممارساتك القيادية والإدارية

من أجل قيادة وإدارة أفضل، ستحتاج إلى تطبيق ثماني ممارسات قيادية وإدارية بصورة متناغمة. تقدم الممارسات المبينة في «إطار القيادة والإدارة» (شكل ٢) سلوكياتٍ مُعينة لتستخدمها في العديد من المواقف المختلفة لتحسين أداء المنظمة والإبقاء على هذا الأداء مدعومًا لفترة طويلة، وفيما يلي نقدم لك طريقة عملها:

**الممارسات الإدارية:** حين يستخدم المديرين ممارسات الإدارة الجيدة، يتأكدون من وضوح الخطط التشغيلية وهياكل التبليغ وأنها تعكس بصورة جادة أولويات المنظمة. ولأنّ المديرين الجيّدين يؤكدون على استخدام أنظمة وعمليات الإدارة لتسهيل العمل أكثر؛ فإنّ الموظّفين يعلمون تمامًا ما هو المنتظر منهم، وبإمكانهم تنفيذ الأنشطة المُكلّفين بها؛ حيث يتلقى العاملون آراء وملاحظات الآخرين حول عملهم من خلال الإشراف الداعم وأنظمة المتابعة والتقييم والتي تُقدّم بدورها معلوماتٍ دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب.

ومن أجل إدارة جيدة للمنظمة، تحتاج أنت والمديرون الآخرون إلى الاعتناء باستمرار بالخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة للتأكد من فاعليتها (الخدمات الصحيحة)، وكفاءتها (تقديم الخدمات بالصورة المناسبة)، وبجودة عالية تتوافق مع احتياجات العملاء. يعتمد أدائك كمدير على تحقيقك لتلك الأهداف الثلاثة.

أنت تؤدي بشكل جيد، حينما تقوم أنت والمديرون الآخرون:

- بالتخطيط لكيفية تحقيق النتائج عن طريق تخصيص الموارد، والمسؤوليات، والجدول الزمنية؛
- بتنظيم الأفراد، والبنى الأساسية، والأنظمة، والعمليات من أجل تنفيذ الخطة؛
- بتنفيذ الأنشطة بكفاءة، وفاعلية، وبسرعة استجابة لتحقيق الأهداف المحددة؛
- بمتابعة وتقييم الإنجازات والنتائج التي تحققت على أساس الخطط الموضوعية، مع تحديث مستمر للمعلومات، واستخدام الملاحظات المُدونة لضبط الخطط والبنى الأساسية، والأنظمة والعمليات لتحقيق النتائج المستقبلية.

في حين تُشكّل أنظمة الإدارة الأساس اللازم لعمليات موثوقة، فإنّ الإدارة غالبًا لا تضمن وحدها النتائج؛ لأنّ ما يحققه المديرين الذين لديهم أدوات وأنظمة جديدة تكاد تكون نفس النتائج التي كانوا يحصلون عليها في السابق، إلا إذا قادوا الآخرين إلى استخدام تلك الأنظمة بشكل جيد، مع تكييفها على فترات منتظمة؛ من أجل الوفاء باحتياجات ومتطلبات العميل، وإدارة البيئة التنظيمية المحيطة باعتبارها المناخ الذي تستخدم فيه تلك الأنظمة.

**الممارسات القيادية:** يتمتع المديرون الذين يتبعون ممارسات القيادة الرشيدة بالقدرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة في البيئة المحيطة مع قيادة الآخرين باتجاه ذلك التكيف في نفس الوقت، حيث يستطيعون تحقيق النتائج باستخدامهم لمهارات التكيف تلك، حتى في ظل ظروف بالغة التعقيد وفي ظل نُدرّة شديدة في الموارد، إلا أنهم لديهم معلومات كافية وجيدة عن الفرص والتحديات. فبفضل تعليماتهم الواضحة لموظفيهم، وحالة التوافق والانسجام التي تجمع الموارد البشرية والموارد الأخرى حول رؤية واحدة مشتركة. ونتيجة للالتزامهم؛ تُقدّم مجموعات العمل النتائج التي وَعَدُوا بها مُدِيرِيهِمْ. لكي تقوم بقيادة جيدة، يجب أن تركز انتباه مجموعة العمل لديك على تحقيق النتائج التي تُشبع احتياجات العملاء ورغباتهم، وكذلك تلك التي تستجيب إلى اهتمامات أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن خلال دعمك وتشجيعك الكامل، يتعلم موظفو الخطوط الأمامية من مُقدّمي الخدمات الصحية تحديد العوائق أمام تجويد الخدمة، وابتكار إصلاحات، وخدمة العملاء بالشكل اللائق. ولاستدامة دعمك طوال الوقت، قد تحتاج أيضًا إلى كسب التزام المديرين ممن هم أعلى منك مرتبة.

يمكن أن تصل بقيادتك إلى مستوى جيد، حينما تقوم أنت وأقرانك من المديرين:

- بالبحث عن أي معلومة جديدة عن نفسك (أن تلم بمدى تأثير سلوكك وقيمك على الآخرين)، أو بالبحث عن معلومات جديدة بشأن فريق العمل لديك، أو منظمتك، أو البيئة المحيطة بك؛
- بتركيز عمل موظفيك على تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأولوياتها؛
- بتهيئة وتعبئة وقت وطاقت أصحاب المصالح والعاملين لديك، وكذلك المواد والموارد المالية لتدعيم أهداف وأولويات المنظمة؛
- بإلهام موظفيك بالالتزام والتعلم المستمر لأساليب التكيف وعمل الأشياء بشكل أفضل.

بتطبيقك لتلك الممارسات القيادية، ستصبح أنت وفريقك قادرين على مواجهة التحديات الرئيسية التي تواجهكم والعمل معًا مع المنظمة بالشكل الأفضل للتعامل معها.

**إطار القيادة والإدارة:** يقدم إطار القيادة والإدارة (شكل ٢) الأنشطة والنتائج المؤسسية المرتبطة بكل ممارسة على المستوى القيادي أو الإداري، بحيث يمكنك متابعة القيمة والنتيجة المتوقعة لدمج تلك الممارسات في عملك اليومي. إنك بتطبيقك للممارسات الثمانية بصورة متوافقة، تساعدُ فرق العمل والمؤسسات كذلك على إجراء تحسينات تنظيمية تدعم من خدماتها وتُحسّن من المردود الصحي على المجتمع.

أثناء تطبيقك للممارسات القيادية والإدارية في عملك اليومي، بإمكانك مساعدة موظفيك على تطويرها واستخدامها كذلك، كما يمكنك بمساعدة أفراد مجموعتك، تقييم درجة تطبيقك لهذه الممارسات، وتحديد تلك الممارسات التي لا تزال بحاجة إلى تقويتها لديك، وللقيام بذلك، اطلب من أفراد مجموعتك التفكير بشكل فردي في ممارسة واحدة في إطار العمل يعتبرونها الأقوى لديهم وأخرى يعتبرونها الأضعف. قم بعد ذلك بتسجيل الممارسات القوية والضعيفة في مجموعتك. قد تجد أن فريقك يحتاج إلى تحسين قدرته على المسح والبحث؛ لذا يمكن أن تتجح بشكل أكبر عند تحديد مصادر تمويل جديدة، أو

## شكل ٢ إطار القيادة والإدارة

الممارسات التي تمكن مجموعات العمل والمؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.

الإدارة	القيادة
<p><b>التخطيط</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حدد أهداف تنظيمية قصيرة المدى وأهداف الأداء.</li> <li>ضع خططاً متعددة السنوات وخططاً أخرى سنوية.</li> <li>خُصِّصْ الموارد الكافية (المال، الأفراد، المواد).</li> <li>توقَّع المخاطر واعمل على الحدِّ منها.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يكون للمنظمة أهداف محددة، وموارد مخصصة، وخطة عمل.</p>	<p><b>المسح</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حدد احتياجات وأولويات أصحاب المصالح.</li> <li>تعرف على الاتجاهات، والفرص، والمخاطر التي تؤثر على المنظمة.</li> <li>ابحث عن أفضل الممارسات.</li> <li>تعرف على قدرات العاملين وحدودهم.</li> <li>اعرف نفسك، والعاملين لديك، وقيم منطقتك، ومواطن القوة والضعف بها.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يتكون لدى المديرين فكرة مُحدثة وصحيحة عن عملاتهم، ومنظمتهم، وبيئتها، كما يدركون كيف يؤثر سلوكهم على الآخرين.</p>
<p><b>التنظيم</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تأكد من إعداد هيكل يحدد المسؤولية والسلطة.</li> <li>تأكد أن أنظمة إدارة الموارد البشرية، والشؤون المالية، والعمليات اللوجيستية، وضمان الجودة، والعمليات، والمعلومات، والتسويق تدعم الخطة الموضوعية بفاعلية.</li> <li>دعّم عمليات العمل لتنفيذ الخطة.</li> <li>نظم قدرات الفريق مع الأنشطة المخططة.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يتوفر لدى المنظمة الهياكل المالية، والأنظمة والإجراءات اللازمة لعمليات التشغيل الفعّالة، كما يتم تنظيم العاملين الذين يدركون مسؤوليات وتوقعات العمل.</p>	<p><b>التركيز</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حدد مهمة المنظمة وإستراتيجيتها بوضوح.</li> <li>حدد التحديات الحرجة.</li> <li>اربط الأهداف بالإستراتيجية التنظيمية ككل.</li> <li>حدد الأولويات الأساسية للعمل.</li> <li>كوّن صورة عامة للنتائج المرجوة.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يسير العمل في المنظمة بناءً على مهام وإستراتيجيات وأولويات مُحددة جيداً.</p>
<p><b>التنفيذ</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>قم بدمج الأنظمة وتنسيق سير العمل.</li> <li>وازن بين المطالب المتضاربة.</li> <li>استخدم البيانات دائماً من أجل صنع القرار.</li> <li>نسّق الأنشطة مع البرامج والقطاعات الأخرى.</li> <li>عدّل الخطط والموارد وفقاً لتغير الظروف.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة تُنفذ الأنشطة بكفاءة وفاعلية وسرعة في الاستجابة للمتطلبات.</p>	<p><b>التهيئة/التعبئة</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تأكد من انسجام وتوافق القيم مع المهمة، والإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأعمال اليومية.</li> <li>شجّع العمل الجماعي.</li> <li>اجمع أصحاب المصلحة الأساسيين حول رؤية طموحة.</li> <li>اربط بين الأهداف والمكافآت والتقدير.</li> <li>سجّل أصحاب المصلحة الذين سيقومون بتوفير الموارد.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يدرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين الأهداف التنظيمية ومن ثم يقومون بدعمها وتعبئة الموارد من أجل تحقيقها.</p>
<p><b>المتابعة والتقييم</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تابع ولاحظ التقدم المُحرز في الخطط.</li> <li>قدم التغذية المرتجعة.</li> <li>حدّد التغييرات المطلوبة.</li> <li>حسن عمليات العمل وإجراءاته وأدواته.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة تستطيع المنظمة بشكل مستمر أن تُحدّث المعلومات الخاصة بحالة الإنجازات والنتائج، وتطبيق التعلم والمعرفة المستمرين.</p>	<p><b>الإلهام (رفع الروح المعنوية)</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وفّق بين الأفعال والكلمات.</li> <li>أظهر الأمانة والإخلاص أثناء التفاعل.</li> <li>أظهر الثقة في العاملين وقدرُ إسهامات الآخرين.</li> <li>زود الفريق بالتحديات والملاحظات والدعم.</li> <li>كن مثلاً للإبداع والابتكار والتعلم.</li> </ul> <p>المردود على مستوى المؤسسة يسود المنظمة جوُّ التعلم المستمر، ويلتزم العاملون بمهامهم، حتى وإن حدثت بعض الإخفاقات.</p>

### تجارب في تعلم استخدام الممارسات القيادية

إن فرق الإدارات والمديرين والموظفين في محافظة أسوان بصعيد مصر قد تعلموا جميعًا استخدام ممارسات القيادة الأربعة كجزء من برنامج القيادة لتحسين الخدمات الصحية. بعد ذلك، كانت لهم تلك الآراء والانطباعات عن مدى فائدة تلك الممارسات.

**المسح:** «أعتقد أن أكثر ما أثر في شخصيًا كان المسح. حينما كنت أواجه مشكلة أو أجد تحديًا أمامي، كان عليّ أن أنظر إلى المشكلة من كافة الزوايا، وكان عليّ أيضًا أن أمعن النظر فيها بعمق، لا من الظاهر فقط، لمعرفة جذورها والظروف المحيطة بها والتي أدت إلى مثل هذا التدهور في الوضع الحالي من أجل إيجاد حل؛ لأنني لو لم أستطع الكشف عن الجذور أو الظروف المحيطة بها، فلن أتمكن من إيجاد الحل.»

– مدير إدارة بمديرية الصحة

**التركيز:** «قابلنا كل أفراد فريق الإدارة الصحية بالمنطقة وقدمنا لهم مفهوم التركيز، وعندئذٍ أدركنا أننا لم نستطع أن نجلس سويًا ونحدد أولوياتنا، بالعكس، كنا نكافح النيران كثيرًا، وأمضينا وقتًا طويلاً في ندوات واجتماعات [ومع ذلك لم نستطع] تنفيذها. «احتجنا» إلى إعادة تركيز اهتمامنا حتى لا نتشتت بعيدًا عن أهدافنا. أعدنا هيكله وصياغة خطة العمل، مع إدراكنا أنه ينقصها التركيز، وابتدأنا بالقضايا ذات الأولوية الملحة.»

– الفريق الصحي بالإدارة

**التنسيق/التعبئة:** «قبل هذا البرنامج، كنا بصدق مُشتتين، وأنا هنا لا أتحدث عن نفسي فقط، ولكن عن مجموعة العمل بالكامل داخل الإدارة، حيث كان كل واحد فينا في اتجاه مختلف عن زميله. كلٌّ منا كان يعمل طبقًا لمفهومه الخاص، أما الآن فقد أصبحنا فريقًا واحدًا. لم يعد هناك فرق بين تنظيم الأسرة، أو الرعاية الصحية الأولية أو التطعيمات. الآن أصبح لدينا جميعًا نفس الهدف، وهو تحسين مستوى الأداء بالإدارة.»

– مدير الإدارة الصحية

**الإلهام:** «بعد قبول الجميع لمفهوم [القيادة]، أصبح هناك مُعتقد جديد.... ولأن هذا المعتقد كان داخل نفس كل واحد منا، فقد كان الجميع يتسابقون على إخراج ما في داخلهم، وبذل أقصى ما يستطيعون، مهما كان دورهم صغيرًا. أصبحوا يفهمون أن حجم الدور ليس مهمًا؛ لأنه مهماً كان الدور، فهو ضروري لتحقيق النتائج المرجوة. لقد كانت روح الفريق سائدة بحق، وكان الجميع متعاونين. الحمد لله إنني أشعر الآن أنه قد صار عندي أذرعٌ عديدة، ولم يعد من الواجب عليّ القيام بكل شيء بنفسني.»

– مدير إدارة تنظيم الأسرة

«لحل أي مشكلة، يجب أن تتبع الإجابة من الداخل، فلو انتظرنا أن يأتي الحل من الخارج، فلن يتم حلها أصلًا!، وهذا تغير واضح ونتيجة لاحتضانها وتحققنا منها بل وحققناها بالفعل.»

– طبيب بالوحدة الصحية

قد تقرر تركيز انتباه فريقك على الأولويات، وتحديد التحديات الرئيسية، وتوجيه مواردك النادرة إلى نتائج أقل عددًا، وأكثر تحديدًا ووضوحًا.

لمعرفة المزيد حول القيادة والإدارة ولتقييم إمكاناتك الشخصية، برجاء مراجعة تمرين «فهم الممارسات القيادية والإدارية» في مجموعة أدوات الكتيب.

## دمج الممارسات القيادية والإدارية

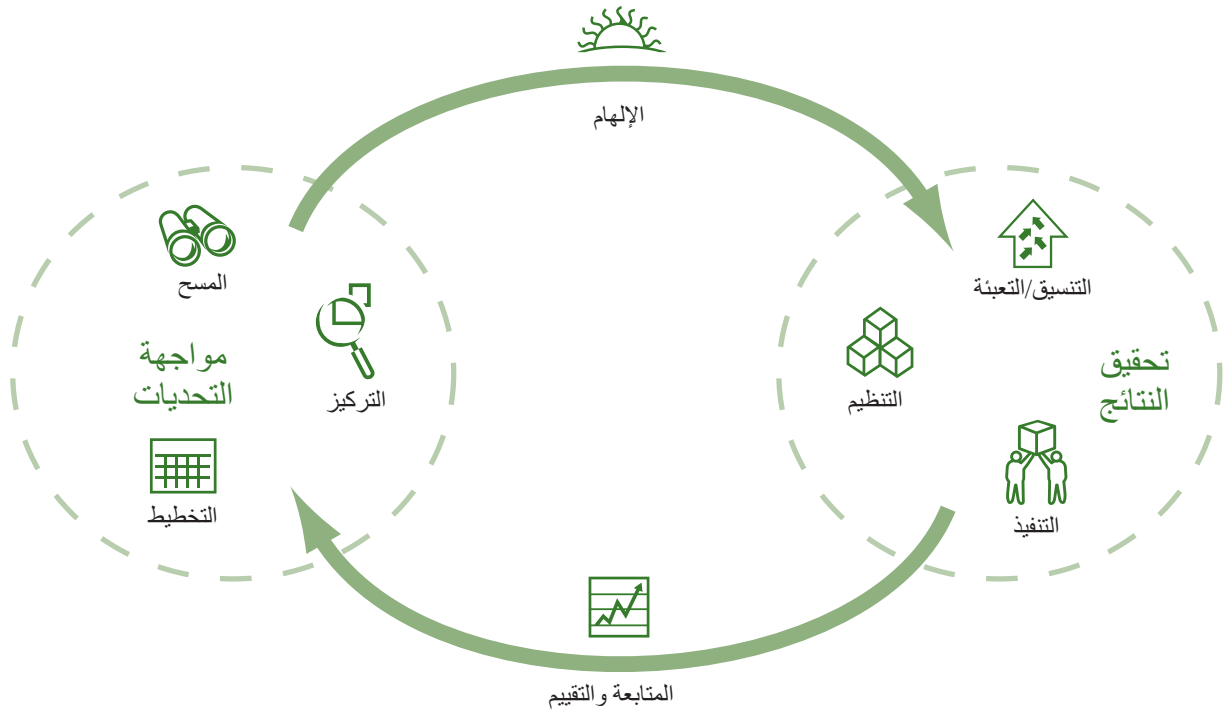
لا تُشكّل القيادة والإدارة عمليات منفردة متسلسلة، حيث إن ممارسات القيادة ليست مستقلة عن نظيرتها في الإدارة، بل يتحرك المديرون المهرة بسلاسة بين القيادة والإدارة لدعم فرقهم في مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.

كما يبين شكل (٣)، فإن مواجهة التحديات تتطلب منك المسح، والتركيز والتخطيط. فبعد مسح البيئة المحيطة لتحديد التحديات، تبدأ في التركيز على بعضها كأولويات، وبعدها تُخطِّط للتعامل معها، وطالما توافرت لديك خطة مواجهة التحديات، ستحتاج إلى تهيئة وتعبئة أصحاب المصلحة، وكذلك العاملون، والموارد، وتعبئتهم، ثم تنظم فريقك والعمل الذي سيقوم به، وتنفذ الخطة. طوال تلك العملية، تعمل على تحفيز مجموعتك بتمكين أعضائها من التصرف بناءً على التزام كل منهم، وإبداعاته، وتعلمه، كما تُجري عمليتيّ متابعيّة وتقييم التقدّم المُحرَز من خلال وضع قياسات أساسية، وجمع واستخدام البيانات لمتابعة التحسينات.

المثال المُقدّم أدناه من غينيا يوضح أحد التحديات التي حدّدها المدير الإقليمي للصحة، وكيف أنه بمساعدة آخرين استطاع أن يقوم بدمج القيادة مع الإدارة للتعامل مع وضع صحي عام كان غايةً في الخطورة.

حاول أن تُمارس  
القيادة والإدارة  
في آن واحد

شكل ٣ منهج القيادة والإدارة المتكامل



### تحسين القدرة للاستجابة إلى أحد التحديات – مثال من غينيا

في غينيا، قاد أحد المديرين الإقليميين للصحة أهالي الإقليم للاستجابة إلى احتياجات أفقر المقاطعات الفرعية فيه، بوكي. تلك المقاطعة، المعزولة بحكم موقعها الجغرافي، يسكنها أقل من ٥٥,٠٠٠ نسمة، ولطالما عانت من ندرة الموارد، ونسبة التغطية فيها للأطفال المُحصَّنين بالكامل (ضد الأمراض المعدية) لا تكاد تتجاوز ٠٪.

**التحدي الذي تواجهه بوكي:** مَسَّحَ المدير الإقليمي للصحة البيانات الصحية في كافة المقاطعات الفرعية التابعة له، ولاحظ الوضع الخطير في بوكي، فقرَّرَ تركيز جهوده في تلك المقاطعة الفرعية وتحدَّثَ بشأن هذا التحدي مع فريقه: «كيف يمكننا تحسين نطاق تغطية التطعيم في تلك المقاطعة الفرعية في مواجهة هذا النقص الحاد في الموارد، إضافة إلى العوائق الأخرى؟» واشتركوا جميعًا في التخطيط للتعامل مع هذا الموقف.

**زيادة نطاق التغطية:** حدَّثَ المدير الإقليمي الجماهير على الوقوف صفاً واحداً في مواجهة هذا التحدي، وقام بتعبئة الأهالي من داخل مجتمع بوكي للتبرع بالموارد لمراكز الصحة المحلية، كما تفاوض مع عدد من المقاطعات الفرعية المجاورة الأوفر حظاً والأقل فقراً من بوكي، والتي تردَّدت في بادئ الأمر في المشاركة بمواردها مع بوكي، لكنها عادت لتقديم بعض من العاملين لديها وتوفير وسائل المواصلات وعدد من المواد للمقاطعة الفرعية لمدة ستة أشهر، ورثَّبَ المدير مع فريقه تدفق الموارد من تلك المقاطعات، ثم نَقَدُوا حملة التطعيم. وبجهودهم، ارتفع معدل تغطية التطعيم للأطفال المُحصَّنين بالكامل في مقاطعة بوكي الفرعية من ٠٪ في ديسمبر ٢٠٠١ إلى ٦٢٪ في ديسمبر ٢٠٠٣.

**إلهام المجموعات الأخرى:** استطاع المدير أيضاً إلهام ورفع معنويات الآخرين للمساعدة في تحسين معدل التغطية بالتطعيم من خلال التزامه، واستطاع إقناع الإدارات الفرعية الأخرى بأن دعمهم كان في صالحهم أنفسهم؛ حيث إن تفشي وباء ما داخل مقاطعة بوكي كان سيؤدي على الأرجح إلى انتشارها في مجتمعاتهم أيضاً.

**متابعة ومداومة التقدم:** من خلال الاجتماعات الشهرية مع أبناء المنطقة، استمرَّ المُشتركون في الحملة في متابعة ما أحرزوه من تقدم، والمحافظة على ما قاموا به من عمل جيد، فقد طَوَّرُوا من قدرتهم على الاستجابة للتحديات كفريق.

## بناء كفاءات القيادة

«هذه هي القيادة: ألا ينتظر موظفو الصحة لدينا لحين صدور التعليمات إليهم من أعلى المستويات، بل عليهم أن يُصدروا القرارات التي تُمكنهم من إنجاز ما يريدون لخدمة مجتمعاتهم.»

– ماجارينا جيرديان  
وزيرة الصحة، نيكاراغوا

تعتبر كفاءات القيادة هي العقلية والمهارات والمعارف المُحدّدة التي تساعد المديرين على القيادة بشكل أكثر فاعلية. نظرنا في السابق إلى التحولات في العقلية («تحولات القائد»)، ولكن وجود العقلية والمواقف السليمة ليس كافياً وحده. ستحتاج أيضاً إلى أن تُوسّع من معارفك وتُقوّي مهاراتٍ مُعينة لديك، بحيث تستطيع تمكين الآخرين بشكل أفضل من تحقيق النتائج. الكفاءات الثمانية التي يعرضها جدول ٢ هي ما لاحظناه على أناس اعتبرهم نُظراًؤهم قادةً مُؤثرين في برامج الصحة العامّة أو الخاصّة.

## جدول ٢ كفاءات القيادة

التطبيق	الكفاءة
فكر في نفسك بعمق وكن على وعي بما تُحدّثه من أثر في نفوس الآخرين، وقم بإدارة عواطفك بفاعلية، واستخدم مناحي القوة فيك، واعمل ما استطعت على تلافي عيوبك.	املك مفاتيح نفسك
جُلّ ببصرك أبعد من المنظور الضيق، وضّع في اعتبارك ظروفاً أبعد من محيط عملك المباشر.	انظر إلى كافة أبعاد الصورة
اعمل مع الآخرين على تصور مستقبل أفضل، واستخدم تلك الرؤية لتركيز كافة جهودك عليها.	كوّن رؤية مشتركة
اعرف ما تُؤمن به من قيم، وما أهم شيء يجب إنجازه حالياً في الوقت الراهن.	توضيح الهدف والأولويات
رَكِّز في حديثك مع الآخرين على النتائج؛ وازن بين دفاعك عن وجهة نظرك وأسئلتك لفهم الآخرين؛ قم بتوضيح الافتراضات والمعتقدات والمشاعر التي داخل نفسك ونفوس الآخرين.	تواصل بفاعلية
أنشئ جواً من الوضوح والثقة المُتبادلة والتقدير لقيادة الفرق نحو الأداء العالي القابل للاستمرار مع مرور الوقت.	حقّز الفرق الملتزمة
توصل إلى اتفاقات تُحقّق مكسباً لكلا الطرفين دائماً.	تفاوض لحل الصراعات
حقّز مجموعة العمل لديك على احتواء التحديات، وتجنيد أصحاب المصالح في صفّها، والإبحار وسط ظروف متقلبة	قُد عملية التغيير



هناك طرق كثيرة لتحسين تلك الكفاءات والقدرات منها: حضور ورش العمل، والقراءة، وطلب إبداء الآراء من الآخرين – من رئيسك، أو من أَعزَّ صديق لك، من الزوج/ة، أو من مُدربك – لتقوية أكثر المناطق ضعفاً لديك. ابحث عن فرص لتطبيق هذه الكفاءات. فُكِّر في عمل خُطَّةٍ لتطوير الذات. لو استعملتَ دفترًا يوميًا، سيكون بإمكانك التفكير مليًا في مستوى تقدمك في سبيل تحسين ذاتك. إذا أتقنت تلك الكفاءات الثمانية، حينها ستستطيع القيادة بثقة أكبر.

تُقدِّم مجموعة أدوات الكُتَيْبِ تمارين حول تطوير تلك الكفاءات في نفسك وفي الآخرين

## ابدأ رحلتك

«لن يُصبح المرء قائدًا عظيمًا إلا عندما يشعر بالفرحة الحقيقية تغمره للنجاحات التي يُحرزها مَنْ هم تحت قيادته.»

– سامسونراج بانديان  
الرؤية العالمية - الهند

إن اتخاذ موقف لقيادة الآخرين نحو عالم أوفر صحةً يتطلب الأمل والشجاعة معًا. ربما قد تتردد، وتفكر كيف يمكنك أن تقبل بدور مثل هذا، لكن، يجب أن يكون السؤال: كيف لك ألا تقبل؟ حينما تختار أن تصنع مستقبلًا أفضل، فإنك تمكن الآخرين من المُضيِّ قُدماً معك.

### جدول ٣ كيف تصبح مديرًا قائدًا

مفاهيم ينبغي استخدامها	خطوات ينبغي اتخاذها
<ul style="list-style-type: none"> <li>العقلية</li> <li>تحولات القائد</li> <li>القيم</li> <li>الاستقامة والالتزام</li> <li>الاحترام والثقة</li> <li>شجاعة مواجهة المخاطر</li> <li>الانفتاح على التعلم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افحص عقليتك وقيمك</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>نموذج القيادة والإدارة لتحقيق النتائج</li> <li>إطار القيادة والإدارة</li> <li>منهج القيادة والإدارة المتكامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسن قدراتك على القيادة والإدارة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>املِك مفاتيح نفسك</li> <li>انظر إلى الصورة الكلية بكافة أبعادها</li> <li>كوِّن رؤية مشتركة</li> <li>وضِّح الأهداف والأولويات</li> <li>تواصل بفاعلية</li> <li>حقِّق الفرق الملتزمة</li> <li>تفاوض لحل الصراعات</li> <li>قُد عملية التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابن كفاءات القيادة</li> </ul>

يُقَدِّمُ لك هذا الفصل نقطة بداية لرحلتك في أن تُصبح مُديرًا قائدًا. كما يقدم جدول ٣ الخطوات المطلوبة لتنظيم الرحلة والمفاهيم الواجب استخدامها أثناء سيرك، حيث ستسهم تلك الخطوات في درجة فعاليتك وأنت تحاول صنع فارق إيجابي في حياة الآخرين، كما أنها سوف تُساعدك في التعامل مع العقبات التي قد تُواجهك على طريق الرحلة. ما إن أصبحت مديرًا قائدًا، فيمكنك البدء ببناء كفاءات القيادة لدى مُوظفيك وتشجيع التغييرات التي ستعيد تشكيل الخدمات الصحية بالمنظمة. وفي الفصول التالية، ستتعلم كيف تحدد أطرَ التحديات وكسب التزام الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة. تلك التغييرات الحاصلة في نفسك، وفي موظفيك، وفي خدماتك سيكون لها أثرٌ عظيمٌ على المستوى الصحي لِمَنْ تعمل معهم ولأجلهم.

## أسئلة للدراسة حول ...

### القيادة والإدارة لتحقيق النتائج

#### اتخاذ موقف

- هل سبق لك وترددت ثم رفضت تولي منصب قيادي كان متاحًا أمامك؟ ما الذي جعلك تتراجع؟ ماذا كان يمكن أن يساعدك على التقدم لشغل المنصب؟
- هل سبق وتمنيت أن تقود مبادرة أو مجموعة بعد أن رأيت بعينيك نتائج مُمَيِّنة للأمال؟ ما الأشياء المختلفة التي ستقوم بفعلها؟
- ما هي مخاطر تولي منصب قيادي في منطقتك؟ وكيف يمكن التقليل من تلك المخاطر في رأيك؟

#### العقلية والقيم

- ما هي أحلامك لنفسك، ولأسرتك، ولمجتمعك، ولبلدك؟
- افحص عقليتك وقيمك. ما هي التحولات التي تحتاج إلى القيام بها لكي تُسهم في مستقبل صحي أفضل؟
- كيف يمكن ضمّ آخرين للعمل معك؟

#### الممارسات القيادية والإدارية

- فَكِّرْ بعمق في إطار القيادة والإدارة. أيّ من الممارسات القيادية والإدارية أكثر أو أقل استخدامًا في مجموعة العمل لديك أو في منطقتك؟
- أي الممارسات تعتبر قوية بوجه عام؟ وما تلك التي تحتاج إلى تحسين؟
- كيف يمكن للتغيير في الممارسات القيادية والإدارية أن يساعدك في التعامل مع التحديات؟
- إذا رغبت في تطوير وتحسين ممارساتك، فمن أين ستبدأ؟

#### كفاءات القيادة

- قِيم كفاءاتك الشخصية التي تُؤهلك للقيادة. أيُّها تعتبر نفسك قويًا فيها وأيها التي تحتاج إلى العمل على تطويرها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي ستستخدمها لتحسين كفاءاتك؟