

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
قسم العلوم التسيير  
شعبة الموارد البشرية



تقرير تربص مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمية  
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إدارة الخدمات الصحية  
دراسة ميدانية متليلي ولاية غرداية

من إعداد الطالبات:

- إكرام بوحادة
- سهيلة لغراب
- نجات طالب أحمد

تحت إشراف: محمد كسنة  
المؤطر بالمؤسسة : مباركي حسين

الموسم الجامعي: 2023/2022

## الاهداء

ربي نحمدك حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك أنه ما يسعني في هذا المقام ان

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من الحنان أكرم امرأة وادفئ حزن وأحق الناس

بصحبتني إلى قرة عيني ونور حياتي من رافقتني دعواتها في مشواري

إلى من حملتني وهنا على وهن وسهرت الليالي أُمي الغالية قصيرة صليحة

حفظها الله وأطال عمرها

إلى من كرس حياته من أجلي وأهدي شقاء عمره الذي أنار دربي بالنصح

والتوجيه والارشاد من الى من طعم عقلي بالعلم والايمان أبي طالب أحمد الدين

أدامه الله لنا

إلى خالتي وأخوالي وأعمامي وعماتي، إلى جدي أطال الله في عمره وجدي رحمة

الله عليه وإلى جداتي أطال الله في عمرهما

إلى صديقاتي رفيفات دربي وصديقات طفولتي أسأل الله أن يرزقهم سعادة لانهاية

لها

وإلى من قاسماني تعب هذا العمل بوحاده إكرام ولغراب سهيلة حفظهما الله

إلى النفوس الطيبة والارادات المنبرة التي وقفت إلى جانبي عبر مشواري الدراسي

إلى كل أساتذة الكلية بالأخص الأستاذ المشرف كسنة محمد تقديرا واعترافا

إلى كل من علمني حرفا وجميل أساسه الايمان والحب والعلم والمعرفة

**نجاه طالب أحمد**

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا  
محمد صل الله عليه وسلم ،اللهم لك الحمد حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانك،  
أتقدم وأهدي عملي المتواضع إلى:

والدي الحاج الدين بوحادة رحمه الله وغفر له ووالدتي دحمان خديجة أطال الله في  
عمرها وباركها الله لقد وصلت إلى هذا الإنجاز بفضل الله ثم بفضلكما ودعائكما  
الذي لم ينقطع وببذل جهدكما لمواصلة مسيرة علم نافع بإذن الله، أشركما من  
كل قلبي ولكما مني خالص الحب والاحترام والاحترام والاحترام والاحترام والاحترام.

عائتي الكريمة حفظكم الله ورعاكم ولا أراكم مكروها.

معلمي الفاضل الذي علمني أول مرة كل حرف الهاشمي لغويطر رحمه الله وغفر  
له

زملائي وزميلاتي ومن قاسمني هذا العمل طالب أحمد نجاه وسهيلة لغراب  
حفظهما الله

كل أساتذتنا الكرام أساتذتي الفاضلة لحرش زينب و بالأخص أساتذتي المشرف  
الفاضل كسنة محمد حفظه الله وأطال في عمره له مني كل التقدير والاحترام

## بوحادة إكرام

## الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستتير فلقد كان له الفضل الاول في بلوغي

التعليم العالي والذي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش ورعيتني حتى صرت

كبيرا أُمي الغالية طيب الله أثرها

إلى أستاذي المشرف محمد كسنة له مني كل التقدير والاحترام

## لغراب سهيلة

## الشكر والعرفان

أرفع شكري بداية وختاماً لله عز الله وجل على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل

فالحمد لله حمداً كثيراً مباركاً

كما أتقدم بالامتنان والتقدير إلى أستاذتي التي نحترمها كثيراً

دكتور كسنة محمد

ونشكرها على قبولها الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لي من

تصويبات وتوجيهات،

فلا أملك له جزاء إلا أحر الشكر والثناء

أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث وأخص

على كل ما أبداه لي من نصائح وتوجيهات

دون أن أنسى زملائي في الدفعة

الذين ساهموا

في إتمام هذا العمل المتواضع

و أشكر كل من قدم لي النصيحة وأعانني ولو

بكلمة من قريب أو من بعيد

## الملخص

هدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة الخدمات الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري

### متليلي

للإجابة على اشكالية بحثنا واختبار صحة فرضياته فقد انتهجنا المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي باستعراض معلومات نظرية مختلفة حول الخدمات الصحية ، أما الجانب التطبيقي فأُنصب بالمقابلة

من أهم النتائج:

تتميز الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي بالوضع الإيجابي ولكن توجد عراقيل داخل المصالح خاصة الإستعجالات والإقامة والأكل .

•الخدمات الصحية تعتمد على مدى توفرها على الإمكانيات المادية والبشرية.

### Summary:

The objective of the study is to learn the role of the Health Services Department of the Public Hospital Institution 18 February, Metlili.

To answer the problems of our research and test the validity of its hypotheses, we have taken a descriptive and analytical approach, where the descriptive aspect relates to the review of different theoretical information about health services, and the applied aspect is the interview.

Among the most important results:

The health services of the Public Hospital Corporation 18 February, Metlili are positive but there are obstacles within the private interests Urgency, Residence and Eating.

• Health services depend on their availability of material and human resources.

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الأشكال والصور
ب.....	المقدمة
2.....	المبحث الأول:
2.....	تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي
2.....	تمهيد
3.....	المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي :
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية
7.....	الإستشفائية.
11.....	المبحث الثاني :
11.....	الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي
12.....	تمهيد
13.....	المطلب الاول: الاطار النظري للإدارة الخدمات الصحية
15.....	المطلب الثاني : المقابلة
20.....	خلاص الفصل
21.....	الخاتمة
22.....	خاتمة
23.....	المراجع

## قائمة الأشكال والصور

---

### قائمة الأشكال والصور

#### أولاً: أشكال :

الشكل (1): المخطط التنظيمي لتوزيع الهياكل غير الاستشفائية على العرض .....5

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي (الاداري) لمستشفى 18 فيفري بمتليلي .....6

#### ثانياً : الصور

الصورة (1) : موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري .....3



# المقدمة

يتطور قطاع الخدمات حالياً بسرعة ونمو المتزايد يوميا، فالتوجه اليوم هو نحو الاستثمار في مجال تقديم الخدمات، حيث أصبحت هذه الفترة تعرف بمجتمع الخدمات، ولعال أحد وأبرز وأهم هذه الخدمات تتمثل في الخدمات الصحية التي تعتبر من الاحتياجات الضرورية التي يبحث عنها الفرد في المجتمع، ويريدها بدرجة معينة من التميز والإتقان، فقد أصبح الوضع الصحي ألي مجتمع يقدم صورة واضحة عن مدى التطور والرقي والازدهار الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وهذا ما دفع الدول المتطلعة لتقدم والنمو إلى زيادة الاهتمام بالخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الصحية.

### أولاً: الإشكالية:

وفي إطار الواقع المشار إليه ولدراسة هذا الموضوع بشكل علمي انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع إدارة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي.

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر، قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- ماهي خدمات الصحية ؟
- ماهي خدمات الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية؟
- ماهي العراقيل التي تحول دون تقديم الخدمات صحية ذات جودة عالية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تتميز الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي بالوضع الإيجابي.

- الخدمات الصحية تعتمد على مدى توفرها على الإمكانيات المادية والبشرية.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

لكل باحث الرغبة في اختيار الموضوع يشد انتباهه ولا بد أن تكون له أسباب تدفعه لاختيار الموضوع دون غيره، في حين يكون اقتناعه بهذا الموضوع محفزاً ليملك القدرة والرغبة في مواصلة البحث والأسباب التي تدفعنا لاختيار هذا الموضوع :

الأسباب الذاتية الميل الشخصي لهذه المواضيع ، والتي تربط علم الاقتصاد والصحة كأحد تخصصاته، وكذلك الرغبة الذاتية للوقوف على واقع الخدمات الصحية داخل المؤسسة الصحية الاستشفائية التي تهتم بالجانب الإنساني وخدمة العنصر البشري

#### الأسباب الموضوعية :

- الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة من خلال أهمية المؤسسات الصحية كونها تهتم بالعنصر البشري وهو حجر الأساس لتنمية المجتمع، وملاحظة التحديات والمشاكل التي تواجهها المؤسسات الصحية في الجزائر، والتي تعكسها المؤشرات الصحية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة :

- يمكن اعتبار هذا البحث كخطوة ميدانية للبحث على القيام بمزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال
- وإثراء المعرفة والبحوث العلمية في هذا الموضوع.
- يستمد هذا الموضوع أهميته من دور القطاع الصحي في تنمية المجتمع وذلك الارتباط بصحة الإنسان الذي له الدور الفعال في دفع عجلة التنمية.
- أهمية القطاع العمومي نظرا لارتباطه بتقديم الحاجات الضرورية للمواطن .
- الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة الصحية .

#### خامساً: أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى جملة من الأهداف نذكرها :
- عرض واقع خدمات الصحة في الجزائر عامة وفي الولاية قالمة بشكل خاص.
- تسليط الضوء على واقع الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي.
- إبراز دور القطاع العام في تدعيم السياسات الصحية ومدى مساهمته في التغطية الخدمات الصحية للمواطنين
- توعية الجهات المعنية بالنظر في نوعية الخدمات الصحية وهذا لنيل رضا المستفيد من الخدمة من خلال إشباع رغباته وسد حاجياته.

سادسا :حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع و بلوغ الأهداف، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي:

• حدود الزمنية

لقد حددت المدة الزمنية من 2023/03/01 إلى 2023/04/20

• حدود المكانية

لقد تمت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي ولاية غرداية

سابعاً: المنهج:

للإجابة على اشكالية بحثنا واختبار صحة فرضياته فقد انتهجنا المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يتعلق

الجانب الوصفي باستعراض معلومات نظرية مختلفة حول الخدمات الصحية ، أما الجانب التطبيقي

فأنصب بالمقابلة

ثامناً: تقسيمات الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم التقرير الى بحثين:

-المبحث الاول تناول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي حيث تطرقنا فيه

الى نشأتها والتعريف بها بالدارسة

- اما المبحث الثاني الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

وتناول الاسئلة المقابلة واجوبتها



المبحث الأول:

تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18

فيفري متليلي

**تمهيد**

لم تحظى التغطية الصحية في العهد الكولونيالي الفرنسي بالنسبة لمتليلي الا بالنذر القليل من الخدمات ، حيث اقتصرت في بدايته على قاعة يؤطرها عون غير مؤهل سميت بيت العينين " و بعدها في سنة 1953 أنجزت مصحة استشفائية AMS مؤطرة بهيئة عسكرية فرنسية و بعثات تبشيرية و بعضا من الممرضين المحليين غداة الاستقلال ورثت البلدية وضعية صحية لا تتماشى و احتياجات السكان المتزايدة و خاصة بعد نزوح البدو الرحل و أهل الريف إلى مقر البلدية الام .هذا ما دفع الدولة إلى تبني إصلاح المنظومة الصحية و ذلك بإنجاز و تهيئة مرافق و هياكل صحية ، ففي الفاتح من أفريل سنة 1981 تم إنشاء القطاع الصحي بمتليلي بمراد مادية و بشرية جد متواضعة إلى غاية 01/01/1985 أين تم أنجاز مستشفى جديد بـ 150 سرير مجهز عصريا بوسائل و معدات طبية و موارد بشرية مختصة

**المطلب الاول : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي :**

المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي EPH تسمية جديدة لجزء مما كان يسمى سابقا القطاع الصحي بمتليلي بعد المرسوم التنفيذي رقم 140-2007 المؤرخ في 2007/05/19 .

تقع جنوب ولاية غرداية شمال الصحراء تقدر مساحتها 28375 كلم<sup>2</sup> الحدود الاقليمية الصحية :

- شمالا : EPH غرداية و EPH القرارة

- جنوبا: EPH المنبوعة

- شرقا : EPH ورقلة و EPH القرارة

- غربا : EPH الاغواط و EPH البيض

مع عدد من البلديات المغطاة صحيا 05 بلديات ( متليلي ، سبب ، زلفانة ، المنصورة ، حاسي لفحل )

عدد السكان حسب الاحصائيات المتوفرة 72633 نسمة بكثافة سكانية مقدرة بـ : 2.28 نسمة /كلم<sup>2</sup>

تتفاوت من بلدية الى اخرى هذا على العموم .

**الصورة (1) : موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري<sup>1</sup>**

تقع متليلي الشعانبة بولاية غرداية تبعد عن مقر الولاية بـ : 42 كم جنوبا وعن العاصمة بـ 642 كم وهي مقر القطاع الصحي الذي أنشئ في 01 أفريل 1981 ، يغطي 49414 نسمة موزعة على مساحة 28675 كم بكثافة سكانية تختلف من بلدية الى أخرى ما بين 0.28 الى 0.

ويعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية مقر للقطاع الصحي بمتليلي وقد تم انجازه في 01 جانفي 1985 بـ : 150 سرسر مجهز بوسائل ومعدات طبية وموارد بشرية مختصة في شتى

<sup>1</sup>المصدر " موقع الخرائط " يوم: 2023/03/13

المجالات الصحية ، اضافة الى انجاز وحدات صحية قاعدية بمختلف الأحياء عبر البلديات المغطاة حيث تجاوزت 17 وحدة قاعدية صحية ، وهذا كله يتجه نحو القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية تحت شعار "الصحة للجميع " .

- كما يعتبر مستشفى 18 فيفري من أهم المستشفيات المتواجدة بتراب الولاية (غارداية) بصفة خاصة وعلى مستوى الوطني بصفة عامة ، وقد حظي بمكانة حسنة من ناحية التنظيم و الاستقبال و التكفل بالظروف الصحية والعلاجية للمرضى ، وباعتباره مؤسسة استشفائية عمومية خدماتية تكتسي أهمية كبيرة تتخلى من خلال :

\* نشر الوعي الوسط والتأكد على مبدأ الوقاية، وكذا المحافظة على الصحة العمومية من خلال الأبواب المفتوحة، و الزيارات لمناطق البدو الرحل -تقديم الخدمات علاجية والسهر على صحة المواطنين.

استقطاب عدد كبير من المرضى ، حتى من خارج حدود القطاع ، نظرا للارتفاع مستوى الخدمات وبما أن مستشفى 18 فيفري ، مقر القطاع الصحي ونستعرض مختلف المراكز غير الاستشفائية التي يضمها هذا القطاع وهي مبنية كما يلي:

#### ➤ خدمات العيادة أو نشاطاتها:

##### • الخدمات الصحية :

✓ طب الداخلي

✓ طب الاطفال

✓ الامراض التنفسية الصدرية

✓ طب أمراض القلب

✓ طب أمراض الكلى

##### • الخدمات الجراحية:

✓ الجراحة العامة -جراحة العظام- جراحة الاطفال -جراحة المسالك البولية -

راحة ORL-طب و جراحة العيون

##### • الخدمات الاستقصائية:

✓ التحاليل الصحية البيولوجية

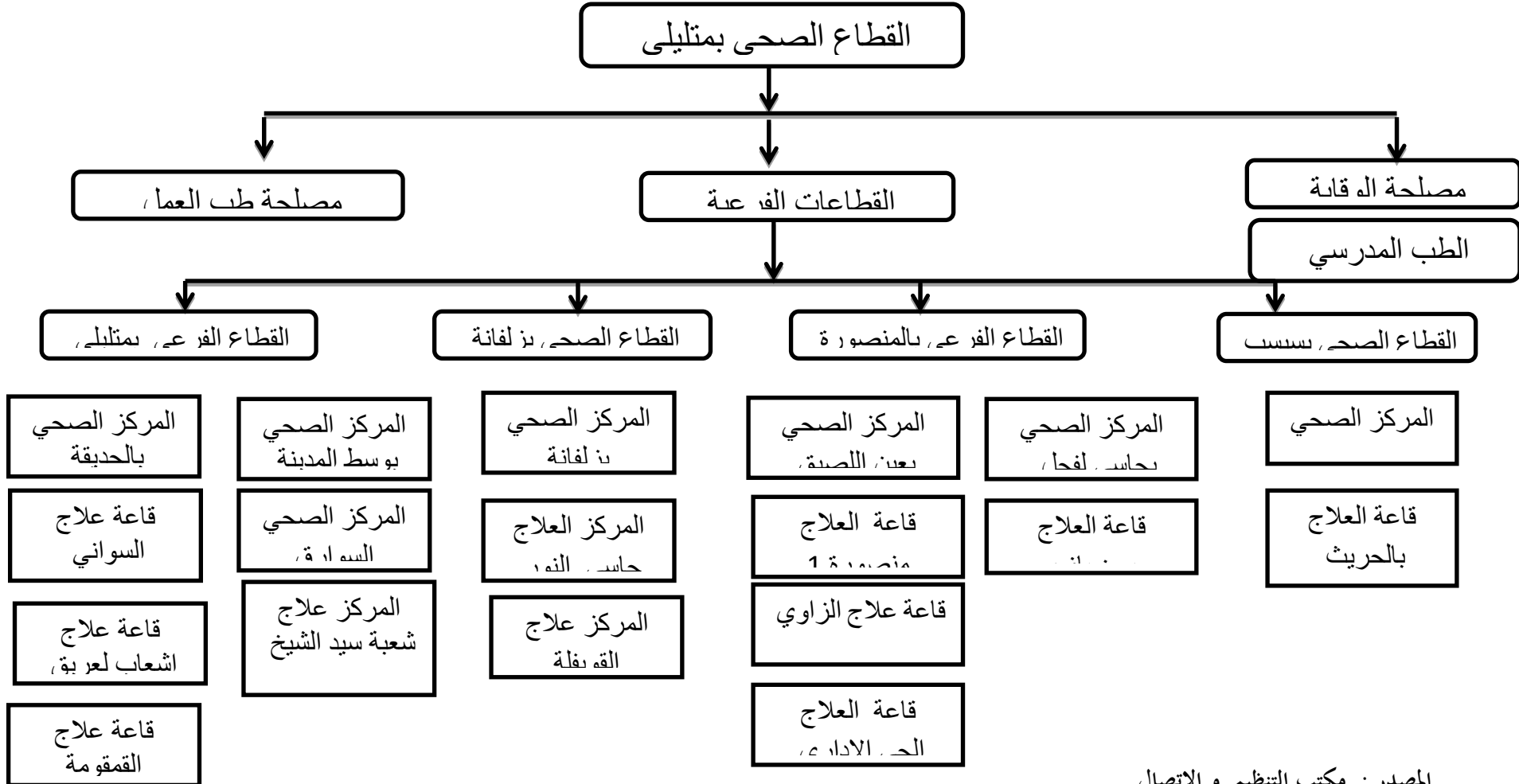
✓ الأشعة Rx

✓ الأشعة السكانية

✓ ايكوغرافيا



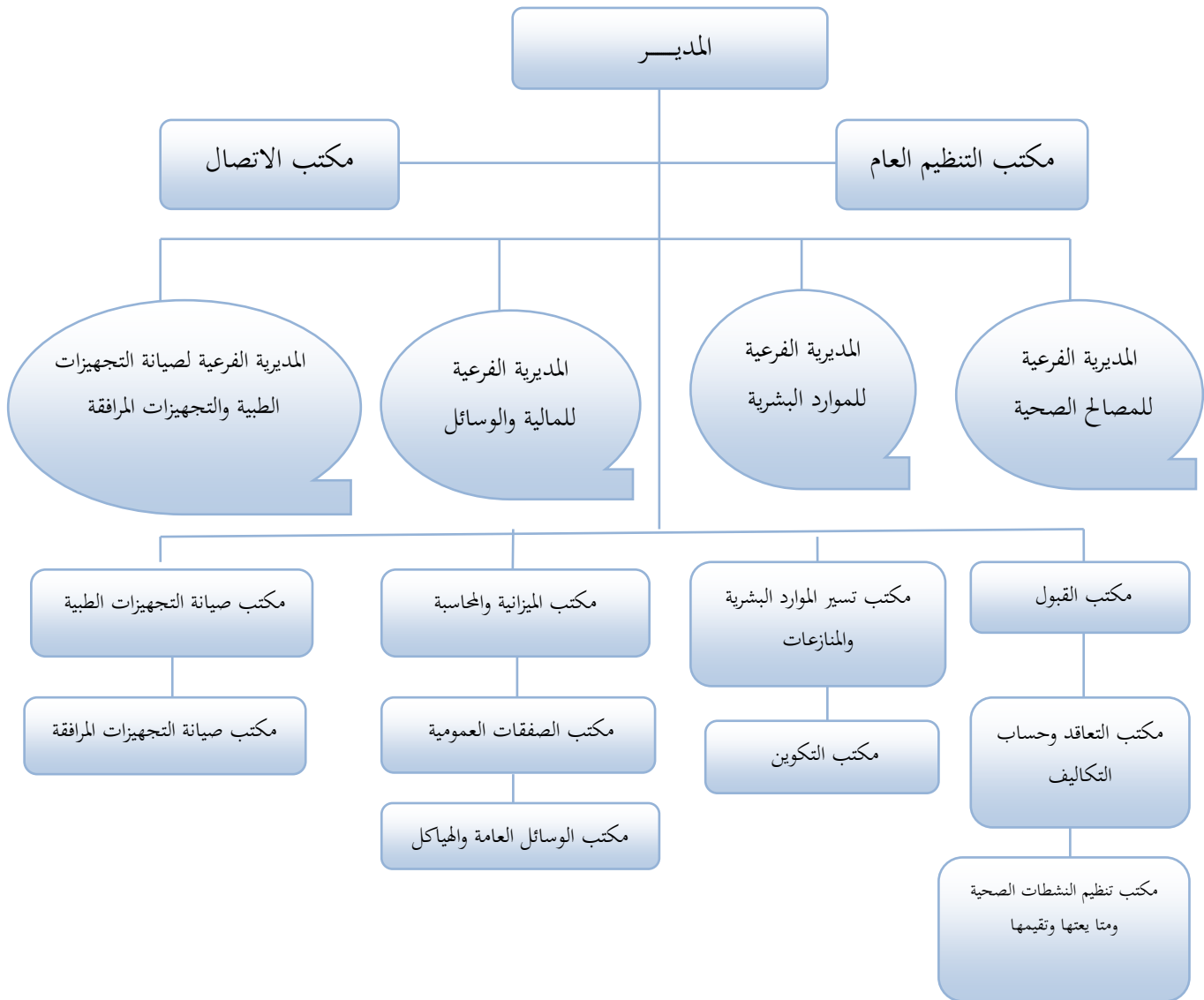
الشكل (1): المخطط التنظيمي لتوزيع الهياكل غير الاستشفائية على العرض



## المطلب الثاني : تحليل وتشخيص الهيكل التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي: يسير المؤسسة العمومية الإستشفائية من قبل الإدارة المركزية للقطاع التي تتواجد به ، وفيما يلي نستعرض الهيكل التنظيمي (الاداري ) الذي من خلاله نتطرق الى مختلف المديريات والمهام الموكلة اليه .

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي (الاداري ) لمستشفى 18 فيفري بتليلي



المصدر : من إعداد الطالبات حسب مصلحة تسير الموارد الفرعية

## 2. تحليل الهيكل التنظيمي

### 1- المديرية العامة:

يتزأسها مدير العام يعين من طرف الوزير مكلف بمهمة الادارة والتنفيذ ، وله كامل الصلاحيات بصفته المسؤول الأول على مستوى المؤسسة ،يساعد في أداء مهام المديرين فرعيين ، وتتكون المديرية العامة من مكتبين هما :

أ- مكتب التنظيم العام : كان يعرف سابقا بالأمانة العامة يقوم بأشراف على بعض الأعمال كتنظيم مواعيد المدير ، وكذا تسجيل البريد الوارد .

ب- مكتب الاتصال : مكتب استحداث في ظل الاصلاحات الجديدة ، مهمة الأساسية تكمن في كل ما يتعلق بالاتصالات ، سواء الداخلية أو الخارجية ، ويقوم بتنظيم الاجتماعات مثل اجتماعات مجلس الادارة و المجلس الطبي و مختلف اللجان و كذا التنسيق بين مختلف مكاتب المؤسسة ، وله ارتباط مباشر مع المدير .

### 2- المديرية الفرعية:

يضم القطاع الصحي بمتبلي ثلاث مديريات فرعية هي :

أ- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية و المنشآت القاعدية و التجهيزات : وتتمثل فيما يلي :

\* تطبيق برامج التموين .

\* ضمان حسن تسيير المخازن و المصالح العامة.

\* تدفق الموجودات ودوران المخزون .

\* التنسيق بين مختلف الورشات .

\* القيام بتموين المؤسسة العمومية الإستشفائية بمختلف التجهيزات الصحية و الجراحية الضرورية للقيام بوظيفته على أكمل وجه، وكذا السهر على صيانتها.

\* تركيز على تلبية مختلف الطلبات للهيكل ، وتضم الورشات التالية : ( الميكانيكية -

التلحيم - الحدادة - مخازن كل من الموارد المختلفة - التغذية - قطع غيار السيارات -

أوراق ولوازم المكتب ) وتضم مكتبين هما :

- مكتب المصالح الاقتصادية.

- مكتب المنشآت القاعدية و التجهيزات الاقتصادية.

ب- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية : وتتمثل فيما يلي :

\* تنظيم الاستعجالات الصحية الجراحية السهر على سير اجتماع مختلف اللجان.

\* التنسيق مع مصلحة الأوبئة و الطلّب الوقائي فيما يخص البرامج الصحية للصحة ( حماية

الأمومة و الطفولة ، نظافة المحيط ، التربية الصحية ، الطب المدرسي) .

\* تنظيم الفحوصات الصحية و العلاجات العامة .

\* تحديد احتياجات مختلف المصالح و الوحدات من العمال و التجهيزات.

\* انجاز الجداول الخاصة ببرامج المداولة الصحية و الجراحية .

\* تنظيم عطل العمال.

\* تنظيم كل الأنشطة التقنية .

\* تسيير الحالة لمدنية للمرضى .

\* تسيير حفظ الجثث .

-- التأكد من دوران برامج التكوين المتواصل وتضم هذه المديرية المكاتب التالية:

1. مكتب دخول المرضى.

2. مكتب الوقاية .

3. مكتب تنظيم العلاج و تقسيمها .

4. مكتب الاستقبال و الاعلام والتوجيه .

ج - المديرية الفرعية لإدارة الوسائل : و تتمثل فيما يلي :

\* تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب التخصصات و الأسلاك.

\* تنظيم المسابقات من أجل التوظيف الداخلي والخارجي.

\* تسيير الحياة المنهجية للموارد البشرية من تعيين و ترسيم ، ترقية ، تقاعد .

\* تسطير برامج التكوين الأولي ( الترقية ، التكوين الخارجي من خلال التقنيات و الدورات

التكوينية ) و كذا التكوين المتواصل .

\* ربط العلاقات مع مختلف التنظيمات و الهيئات الأخرى ( صندوق الضمان الاجتماعي و صندوق التقاعد... الخ )

\* تسيير حركة العمال ( الحضور ، الغياب ، العطل المختلفة ... الخ )

\* تنفيذ الميزانية من خلال دفع الأجور ، العلاوات ، الفواتير ... الخ

\* انجاز الحالة المالية والحساب الاداري وتضم هذه المديرية المكاتب التالية :

1- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.

2- مكتب الميزانية والمحاسبة.

3- مكتب التكاليف الصحية.

## 2- تشخيص الهيكل التنظيمي

ان هذا المخطط الذي بين أيدينا نمطي حيث أن كل المستشفيات الجزائرية لها نفس المخطط الذي وضعته الوزارة الصحية دون مراعاة خصوصيات كل مؤسسة أو حتى البيئية المواردة فيها ، وكما رأينا وعرفنا مهام المديرية نستطيع أن نستخلص الهيكل الذي يتميز ببعض الخصوصيات التي تجسده في الجانب البشري و التنظيمي لا يمكن تجاهله في أي مؤسسة بل هو القائد و المحرك الأساسي الضروري لعملية التسيير ومن هذا نبرز بعض الملاحظات منها :

- عدم وجود تسيير شامل يقوم على مفاهيم و الأساليب الحديثة للتنظيم .
- العلاقات الهرمية و التسلسل الاداري الصارم .
- غياب سياسة الاتصال الداخلية للعاملين بالمؤسسة.
- نقل الهياكل الادارية وعدم المرونة .
- عدم الاهتمام بالتكنولوجيا و المفاهيم الحديثة للتنظيم .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية يعتمد على التطور البيروقراطي الذي يسوده التنظيم لحد الآن لا على التطور الاستراتيجي الشامل الذي حيث من خلاله لا يمكن للمستشفى أن يكون في محل الخدمات المطلوبة للعملاء المرضى .

- أضف الى ذلك أن هذا القطاع الخاص مرتبط بقطاع الوظيف العمومي الذي مازال يعتمد على السياسة القديمة للتسيير على عكس القطاع الخاص فهو يخضع للتطور الكبير و التكنولوجيا الحديثة وتساير نظام اقتصاد السوق .

- فطبيعة الميكانيزم الذي يتوقف عليه هيكل هذه المؤسسة يمكن في سيطرة السلطة المركزية في اتخاذ القرار على تسيير الكلي للمؤسسة ، فهنا يكمن دور المدير بحيث يكتسب أهمية خاصة لكونه القائد الذي يقود المؤسسة العمومية الاستشفائية لتحقيق أهدافها و أيضا يعتبر كحلقة وصل بين الادارة المركزية و الهياكل الادارية السفلى و كذلك أداة ادارية تهدف الى ضمان تسيير جيد يعتمد على المؤسسة فحيت يقوم بدور التنسيق بين مختلف المصالح المجاورة مثل المحيط .

- فالهيكل التنظيمي للمستشفيات في الجزائر تخضع لنفس المخطط بحيث تقوم الوزارة المسؤولة عن ذلك بوضع هذا المخطط لكل القطاعات الصحية بالجزائر دون مراعاة أو البحث عن خصوصيات وأهمية وأهداف كل مؤسسة.

- وبعد هذا يمكننا القول مما لاحظناه في هذا الهيكل أن المؤسسات الاستشفائية بالجزائر عموما لم تعرف الاستثمار في تكوين الكفاءة التسييرية وتدريب و تجنيد الطاقات البشرية و المؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص وهذا ما تنتج عنه الاهمال و الجمود في السلوكيات البشرية يظهر أكثر تطور الثقافة السلوكية التي لا تتماشى مع روح الحضارة في هذا المجال وبعد تعرضنا لتشخيص الهيكل تبرز قلة البشر أو بالأحرى انعدامه بمفهومه العالمي غير مجسد على أرض الواقع وهذه السيطرة البيروقراطية على سلوك البشرية عموما و مسؤوليات الاداريين خصوصا .

المبحث الثاني :

الخدمات الطبية في المؤسسة العمومية الاستشفائية

18 فيفري متليلي

## تمهيد

بعد تعرفنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي محل الدراسة في المبحث الأول وبالاعتماد على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وذلك للحصول على نتائج جيدة في الدراسة الميدانية قمنا بالتطرق " خدمات الصحية " في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي 18 فيفري "



## المطلب الأول: الاطار النظري للإدارة الخدمات الصحية

إن الخدمة الصحية مطلب أساسي لكل انسان في الحياة، فهي تساهم في رفاهية حياته وتحسن حالة الاقتصادية والاجتماعية ومقياسا لمدى تقدم المجتمعات او تخلفها، لذا تسعى جميع المجتمعات الإنسانية الى تحقيق ذلك عن طريق توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية للارتقاء بمستوى أداء وإدارة الخدمة الصحية. وعليه سنتطرق في هذا المطلب التعرف على مفهوم إدارة الخدمات الصحية.

### الفرع الأول: تعريف الخدمة الصحية

"تعرف الخدمة الصحية بأنها: جميع الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي على المستوى الدولة سواء كانت علاجية موجه للفرد او وقائية موجهة للمجتمع والبيئة، او انتاج الادوية والمستحضرات الصحية والأجهزة التعويضية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للمواطنين وعلاجهم ووقايتهم من الامراض المعدية"<sup>2</sup>

"كما تعرف على انها: الخدمة التشخيصية العلاجية، التأهيلية، الاجتماعية والنفسية المتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام المساندة وما يربط بهذه الخدمات الفحوصات المخبرية والعيادية والمتخصصة، خدمات الإسعاف والطوارئ، خدمات التمريض والخدمات الصيدلانية"<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تعريف إدارة الخدمات الصحية

لقد عرفت المنظمة الصحة العالمية إدارة الخدمات الصحية بأنها: "التوافق مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة، بحيث تؤدي الى احداث تأثير على نسبة الحالات المرضية ونسبة الوفيات والإعاقة وسو التغذية"<sup>4</sup>

- كما تعرف الهيئة الامريكية المشتركة لاعتماد منظمات الرعاية الصحية إدارة الخدمات الصحية بأنها: "درجة الالتزام بالمعايير المتعارف عليها لتحديد مستوى جيد من الممارسة ومعرفة النتائج المتوقعة لخدمة أو اجراء أو تشخيص أو معالجة مشكلة طبية معينة"<sup>5</sup>

وعليه نستنتج مما سبق ان إدارة الخدمات الصحية تغطي جميع العمليات التي تتم داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية والتي يقوم بيها المهنيين الصحيين والاداريين لتحقيق احتياجات ورضا الزبائن في ظل احترام المعايير المساعدة في تحديد المستوى المطلوب والمرغوب

<sup>2</sup> ريمة اوشن. ادارة الخدمات الصحية. اطروحة دكتوراه علوم التسيير 2018 ص 56

<sup>3</sup> ريمة اوشن. إدارة الجودة الشاملة كآلية تحسين الخدمات الصحية. أطروحة دكتوراه علوم التسيير 2018 ص 57

<sup>4</sup> وفيق حلمي الأغا، الجودة الشاملة وطرق ابداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقية

الخاصة، الأردن 2006 ص 03

<sup>5</sup> عبد العزيز مجيمر، محمد الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة 2003 ص 187

## الفرع الثالث: أبعاد إدارة الخدمات الصحية

حتى يتمكن المؤسسة العمومية الاستشفائية من تقييم إدارة خدماته، فإنه يتعين عليه التعرف على معايير التقييم التي يلجأ إليها المريض للحكم على الإدارة المقدمة إليه..<sup>6</sup>

1-الاعتمادية: وتعني قدرة مقدم الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه من حيث الالتزام بالوقت والأداء.<sup>7</sup>

2-الاستجابة: بأنها الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابة بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم.<sup>8</sup>

3-التعاطف: يعني العلاقة الجيدة بين الافراد حيث يقيس هذا البعد التفاعل بين المرضى والفريق الصحي.

4-الملموسية: يشير الى الجوانب المادية والبشرية، معدات الاتصال والتقنيات المستخدمة بالإضافة الى الجوانب المتعلقة بالخدمة مثل المباني، التقنية المستخدمة في الاتصالات، المظهر الخارجي للأفراد العاملين، التسهيلات الداخلية وغرف الانتظار وغير ذلك.

5-الأمان: يعني ان يشعر الفرد انه تحت مظلة من الرعاية الصحية لا نعلم متي سيحتاج اليها بهدف تقليل نت الإصابة بالعدوى والمضاعفات الجانبية سواء يقدم الخدمة او المستفيد منها.

<sup>6</sup> عبد الله، ا. د. احمد بن عيشاوي، اثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018 ص6

<sup>7</sup> على هبة ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيقية في المؤسسات الصحية ، مذكرة دكتوراه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان " 2015 ص25

<sup>8</sup> وفاء سلطاني تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 2016 ص21 "

المطلب الثاني: المقابلة

1. أسئلة المقابلة:

السيد : .....

الخبرة : .....

المهنة: .....

التاريخ :

1. كيف يبين لنا الاهتمام الجيد بالمرضى داخل المصالح المؤسسة العمومية

الاستشفائية 18 فيفري متليلي؟

2. ماهي الخدمات الإضافية المرافقة للعلاج في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18

فيفري متليلي؟

3. ماهي شروط التكفل بالمرضى من خلال الصحية مقدمة من طرف المؤسسة العمومية

الاستشفائية 18 فيفري متليلي

4. هل يتم تقديم الخدمات الصحية بمعايير الاقتصادية والصحية

2.اجوبة المقابلة

السيد :مباركي حسين

الخبرة : 45سنة

المهنة: رئيس المصلحة الفرعية لمصالح الصحة التاريخ المقابلة:

2023/03/13 على الساعة 10 صباحا

1. كيف يبين لنا الاهتمام الجيد بالمرضى داخل المصالح المؤسسة العمومية

الاستشفائية 18 فيفري متليلي؟

▪ شراء تجهيزات حديثة

▪ توفير وسائل الراحة داخل كل المصالح في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

▪ توسيع عملية العلاج بالإضافة خدمات صحية أخرى

▪ التكنولوجيات المستمرة للأطباء

▪ شراء الأدوية بأقل سعر

2. ماهي الخدمات الإضافية المرافقة للعلاج في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي؟

▪ خدمة التحاليل الأشعة

▪ خدمات الاستعانة بالأطباء المختصين

▪ نقل المرضى في سيارة خاصة بالعيادة

3. ماهي شروط التكفل بالمريض من خلال الصحية مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

▪ توفير الهياكل الضرورية، نظافة، حسن الاستقبال،

▪ تجهيزات طبية حديثة

▪ الاستعجال في الفحص

4. هل يتم تقديم الخدمات الصحية بمعايير الاقتصادية والصحية

نعم . يتحدد مستوى تقديم الخدمات الصحية الخاصة بمجموعة من المعايير الاقتصادية و

الصحية ضمن تصنيفات مميزة في المجال التعليمي والصحي :

حيث تم إدخال تغييرات على مستوى عمل المصالح الصحية الخاصة، وذلك لما يحتاجه

أفراد الطاقم الطبي من مختلف تصنيفات التعليمي والصحي من مستجدات لتطويرها وتحقيق

أهدافها، فال يمكن تجسيد أداء الطاقم الطبي ما لم تتفاعل العيادة مع التغييرات والمتطلبات

والضروريات والفرص في البيئة التي تعمل بها، فال يمكن تطبيق إدارة الخدمات الصحية

الخاصة دون إحداث تغييرات في مستوى أداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي.

، بالاستعانة بتوفير التسهيلات الضرورية والتجهيزات الحديثة لتكفل الجيد بالحالات الصحية سعياً لمواكبة التطورات ومستجدات العصر والانفتاح على البيئة الخارجية وتحقيق التوازن بين أهداف وأهداف الطاقم الطبي، وهذا ما يبينه كما نجد أن العيادة تسمح للطاقم الطبي بالتدريب على إنجاز المهام، وهذا دليل على حرص العيادة على تدريب عاملها وإيماناً منها بأهمية نشاط التدريب في تعزيز كفاءة الطاقم الطبي في أداء مهامهم بمهارة وفعالية وتمكينه بما يعزز الوعي بتبني جودة الخدمات الصحية المقدمة .

**المطلب الثالث : الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري**

**متليلي**

**أولاً: الخدمات الصحية:**

**وسائل النقل: تحتوي على 3 سيارات إسعاف للنقل المرضى والعمال**

أ- وجبة الفطور : يتم بواسطة "ترموس" واحدة تحمل القهوة والحليب معاً أو الإبريق + سلة خبز

ب- وجبة الغداء والعشاء : لهذا الغرض تستخدم عربة لنقل الوجبات من مطبخ إلى المصالح الإستشفائية .

**2.خدمات الإطعام:**

**1. قاعة الطبخ :** مكونة من قاعة بها طاولة كبيرة فوقها سلة لوضع الصحون المستعملة

**2. عملية الإطعام :** يتم إحضار الطعام في عربة من المطبخ إلى مصالح الأستشفائية

**3.سلبيات الخدمات الصحية المؤسسة العمومية الاستشفائية**

\* قدم المؤسسة العمومية الإستشفائية وعدم القدرة على صيانتها

\* عدم وجود بعض التجهيزات الضرورية

\* حركة الأطباء الأخصائين في الخدمة المدينة

**4.الإيجابيات: المؤسسة العمومية الاستشفائية**

\*تقديم خدمات ذات نوعية وجود عالية يراعي فيها

\*تعزيز ودعم التكوين المتواصل الداخلي والخارجي

\* استقطاب المورد البشري التخصص حسب الامكانيات المتاحة

\* الولوج إلى الإسعاف في حينه

### مصلحة الاستعجالات الصحية الجراحية

بعد استلام UMC الجديدة تبين بعد مزاولة النشاط بها عدة نقائص نذكر منها : انعدام الأمن : نظرا لعدم

وجود سياج خارجي يحيط بها و تضحى عرضة لمشاكل الاستفزاز

إعادة تهيئتها من حيث المخطط حتى يتسنى للمنتفع و مقدم الخدمة من سهولة الوصول الى

الخدمة بالاستعجالات

• الاعتماد في UMC على استعمال الكتانية ذات الاستعمال الأوحد

. الخدمات الفندقية :

اقتناء أسرة نموذجية و معيارية للمرضى ذات وضعيات مختلفة

خدمات النظافة العامة و النظافة الاستشفائية :

التعاقد مع مؤسسة خاصة للتنظيف ببعض المصالح اقتناء منتوجات النظافة و التنظيف استعمال جهاز

الفرم و التطهير للنفايات

### 3. العلاقات العامة:

تعمل المؤسسة على التواصل مع الجميع : . المجتمع المدني : ممثلا في الجمعيات و التنظيمات

. المواطنين : سواء منتفعين أو مقترحي حلول فضلا عن التوعية و التحسيس الذي تقوم به المؤسسة

بالتنسيق مع EPSP في اطار القضاء على الافات الاجتماعية و تجنبها

تانيا : تقييم خدمات الصحة في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

العمل على استقطاب الكفاءة المهنية المختصة وتحفيزها على العمل بالمؤسسة ( الأطباء الأخصائيون )

وهذا بالتمكين لهم من ظروف عمل من حيث الإمكانيات التقنية ( تجهيز و غيره ) و أساليب الراحة .

التكوين المتواصل لكل فئات المستخدمين تنظيم ملتقيات فكرية وعلمية . تطبيق تقنيات الاستقبال

موجز حول النشاطات المقدمة للمنتفعين

المنتفعين من داخل الإقليم الصحي و خارجه شمل الولايات المجاورة ، إلا هناك عوائق تحول دون بلوغ

الأهداف السابقة الذكر ( تقديم خدمات ذات نوعية و جودة مميزة ) .

الموارد البشرية :

هناك نقص فادح إلى مستوى جميع و خاصة التقنية منها ممثلة في الممارسين الطبيين الأخصائيين و العاميين و سلك شبه الطبي الذي ترك ثغرة لا تعوض رغم توظيف بعضا من منتوج التكوين و هذا راجعا للتقاعد المسبق مما أثر سلبا على الخدمات الصحية .

التذبذب في اليد العاملة المتخصصة الخاصة بالممارسين الطبيين الأخصائيين في جميع الاختصاصات مما يعيق الأداء المنسجم للخدمات الاداءات للمصالح سواء الاستشفائية منها أو الاستقصائية و عدم استقرار الأطباء نظرا لقانون الخدمة المدنية و هذا كفيل بنسف جميع المجهودات المسطرة من طرف الهيئة المسيرة حيث ينتج عنها :

كثرة التحويلات للمرضى

ضعف في فعالية الهياكل نظرا لغلقتها أو استعمالها في نشاطات أخرى .

عدم وصول الخدمات في المستوى المطلوب للمواطن

رغم الحصول على سكنات من طرف الوصاية إلا أن تجهيزها يبقى مشكل يعيق إسكان الأطباء بها .

### العوائق الخدمات الصحية المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

تآكل جل أسطح و بنايات المؤسسة العمومية الإستشفائية نظرا لكونه مصنوعا من البناء الجاهز مع

سقوط الأمطار يعرض المؤسسة العمومية الإستشفائية من الجانب التقني إلى ظهور الأمراض أو

الانتانات الإستشفائية و تدهور بناية المؤسسة العمومية الإستشفائية

قدم بعض من التجهيزات القاعدية المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

محطة تصفية المياه القذرة.

محطة تصفية مياه الشرب.

المصاعد معطلة تحتاج إلى تجديد

أجهزة التكييف المركزي معطلة ( برودة أو دفا )

ضعف الاستيعاب لبعض المصالح نظرا للتدفق الهائل للمرضى الجراحة العامة ، طب الداخلي ، غرف

العمليات

مكتب الدخول مصلحة علم الأوبئة ( لا مقر لها ) .

## خلاص الفصل

حتى نتمكن من الوصول الى الأهداف المسطرة في مجال الخدمات الصحية على المؤسسة :  
أن تسعى دوما إلى توفير كافة الخدمات التي يحتاجها المريض على اعتبار أنها مستشفى عام و يقصدها المرض من أرجاء و أنحاء الإقليم الصحي للمؤسسة .  
أن تسعى الى رفع الميزانية من الوصاية أو جهة أخرى قانونية ليتم الاستحواذ على كل ما هو جديد من أجهزة و معدات طبية .  
و في الاخير : لا يتم أداء الجودة بصورة صحيحة دون أسس ومعايير تمكن من ضبط الجودة للخدمات الصحية و الادارية بأكبر قدر ممكن.



الخاتمة

## خاتمة

لقد باتت من الضرورة الملحة ان تباشر السلطات المعنية بالإصلاحات التي من شأنها ان تحسن من الخدمة الصحية في القطاع العام، وذلك تماشيا مع التحولات التي تعرفها الجزائر والعالم في ظل القيود التي تواجهها القطاع الصحي والتي تعيق عملية تطويره من اجل تحقيق تنمية صحية رغم توفر الموارد المادية والبشرية على مستوى الكلي مما يفرض عليها تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الخدمات بالعموم والمؤسسات الاستشفائية بالخصوص، إذا ارادت تحقيق أهدافها وفعالية.

من بين هذه المفاهيم الإدارية يعتبر مفهوم إدارة الخدمات الصحية فلسفة إدارية تتركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الاداء الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إدارة الخدمات الصحية في المؤسسة كمحل لدراسة التي توفر طاقة استيعابية أكبر لعدد للمرضى الداخليين مقارنة بالمستشفيات الأخرى الموجودة في الولاية.

يعد المريض عنصرا مهما في عمل المؤسسة العمومية الإستشفائية وعلى مقدمي الخدمة والترحيب بهم وعرض المساعدة الفورية له لتلبية احتياجاته من اجل رضاه وشفائه وهذه هي الغاية الأساسية من المستشفيات.

بعد تقديم اساسيات لإدارة الخدمات الصحية قمنا بدراسة ميدانية تمثلت في المقابلة في

**المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي**

، سنعرض فيما يلي اهم الاستنتاجات النظرية والتطبيقية للدراسة والتوصيات العلمية والضرورية

## الاقتراحات

• ضرورة السعي إقناع الإدارة العليا في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي

والى كل المؤسسات الصحية العامة، بمختلف أشكالها، انه قد آن الأوان لتطبيق إدارة الخدمات الصحية ، حيث يرى الباحثون ان اقتناع الإدارة العليا يفتح المجال امام التصور الاستراتيجية تضع الخدمة الصحية في مقدمة الأهداف التي يرجى الوصول إليها .

- عدم اهمال الجانب المادي الذي يلعب دور كبير في توفير التجهيزات الصحية التي يحتاجها المريض والمنشآت النظيفة التي ترقى للمستوى المطلوب الاهتمام ببعدهم التعاطف وما له من افضلية في مساعدة المريض على الاستشفاء ويضعه في وضعية مريحة تسمح لمقدم الخدمة بالتعامل معه في كل الظروف.
- إنشاء هيئة للتغذية العكسية بالمؤسسات الصحية تعكس اراء المرضى وتعطي صورة تساعد على تقييم الأداء في المستقبل.
- محاولة الاستفادة من التجارب السابقة للمؤسسات التي طبقت أسلوب إدارة الخدمات الصحية في القطاع الصحي والاستفادة من اهم المزايا التي حققتها
- ضمان أجر مقبول لمقدمي الخدمة الصحية يتماشى مع طبيعة النشاط المقدم ومع أهمية وحساسية الخدمة المقدمة، لتعزيز الشعور بالرضى الوظيفي ليدهم من اجل تقديم أحسن ما عندهم ومن اجل الارتقاء بالمجال الصحي .

#### أفاق الدراسة

لقد حاولنا في بحثنا هذا دراسة الموضوع من زاوية واحدة والمتمثلة في العالقة بين إدارة الخدمة الصحية ولكن يبقى الموضوع متشعب وتتخلله العديد من الاحتمالات والفرضيات التي تحتاج الى الدراسة والبحث والتحليل والتي نقترح من بينها :

- مدى تأثير إدارة على تحسين جودة الخدمة الصحية
- دور إدارة الخدمات الصحية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصحية.
- الإدارة الصحية التقليدية والدارة الحديثة في ضل إدارة الخدمات الصحية .
- تقييم أداء المؤسسات الصحية في الجزائر.

المراجع

1. ريمة اوشن. إدارة الجودة الشاملة كآلية تحسين الخدمات الصحية. أطروحة دكتوراه علوم التسيير 2018
2. وفيق حلمي الأغا، الجودة الشاملة وطرق ابداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 2006
3. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، الاتجاهات الحديثة في ادارة المستشفيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة 2003
4. عبد الله، ا. د. احمد بن عشاوي، اثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية، مجلة مراجعة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018
5. على هبة ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيقية في المؤسسات الصحية ، مذكرة دكتوراه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان " 2015
6. وفاء سلطاني تقييم مستوى الخدمات الصحية في الجزائر وآليات تحسينها دراسة ميدانية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 2016
7. المصدر " موقع الخرائط " يوم: 2023/03/13