

نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية - التجربة السويسرية نموذجاً -

د. فريجة ليندة و د. خروف منير

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

الملخص:

لقد تنامي الاهتمام في الفترة الأخيرة بإدارة التنوع في منظمات الأعمال مع اتجاهها نحو المزيد من التحرر الاقتصادي والانفتاح، وقد أصبح الاهتمام بإدارة التنوع في المؤسسات الخدمية يوازي الاهتمام بإدارة التنوع في المؤسسات الإنتاجية في الكثير من بلدان العالم، ولاسيما المتقدمة منها، لكن إدارة التنوع في المؤسسات الصحية حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بصحة وحياة الإنسان الذي هو قيمة عليا على الأرض، وقد تبلور هذا الاهتمام بقيام المهتمين بهذا المجال بتحديد أسس إدارة التنوع الفعال في المؤسسات الصحية وهذه الأسس تعد بمثابة مؤشرات لقياس فعالية إدارة التنوع الصحي.

الكلمات المفتاحية: التنوع، إدارة التنوع، المؤسسات الصحية، فعالية الخدمات الصحية، التجربة السويسرية.

Abstract:

We have a growing interest in the recent period to the management of diversity in business organizations with the trend toward greater economic liberalization and openness ,it has become the attention to managing diversity in service institutions equivalent attention to managing diversity in productive enterprises in many countries of the world , especially the developed ones , the management of diversity in institutions health has received more attention from other services to it is related to the health and human life , which is the highest value on the ground , has crystallized the fact that those interested in this field required the foundations of diversity management effective in health institutions and these foundations are as indicators to measure the effectiveness of diversity management systems.

key words: diversity, diversity management, health institutions, the effectiveness of health services, the Swiss experience .

المقدمة:

تعاظم الاهتمام في الفترة الأخيرة بإدارة التنوع في منظمات الأعمال مع اتجاهها نحو المزيد من التحرر الاقتصادي والانفتاح، وقد أصبح الاهتمام بإدارة التنوع في المؤسسات الخدمية يوازي الاهتمام بإدارة التنوع في المؤسسات الإنتاجية في الكثير من بلدان العالم، ولاسيما المتقدمة منها، لكن إدارة التنوع في المؤسسات الصحية حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بصحة و حياة الإنسان الذي هو قيمة عليا على الأرض . وقد تبلور هذا الاهتمام بقيام المهتمين بهذا المجال بتحديد أسس إدارة التنوع الفعال في المؤسسات الصحية وهذه الأسس تعد بمثابة مؤشرات لقياس فعالية إدارة التنوع الصحي.

من خلال ما تقدم تبرز لنا معالم الإشكالية التي نوجزها في التساؤل التالي:
ما مدى أهمية إدارة التنوع في المؤسسات الصحية الجزائرية على غرار التجربة السويسرية؟.

وقد تضمنت هذه الدراسة:

- I. الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع
- II. ماهية الخدمات الصحية
- III. عرض تجربة المؤسسات الصحية السويسرية
- IV. أهمية استفادة القطاع الصحي الجزائري من مزايا التجربة السويسرية

1. الإطار المفاهيمي لإدارة التنوع

1. تعريف التنوع

يمكن تعريف التنوع بطرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والأثنية والتوجه الجنسي والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقة والقدرة الجسدية والأصول الوظيفية وغيرها الكثير. في ضوء هذه الفوارق، يتحتم على كل شركة في تعريف التنوع وفقاً لتقافتها وقيمها وأهدافها⁽¹⁾. التنوع يشمل القبول والاحترام وهو يعني معرفة أن كل شخص متفرد في ذاته وإدراك اختلافاتنا الفردية⁽²⁾. ويمكن أن يكون لذلك أبعاد كبيرة فيما يتعلق بالسلالة أو العرق أو النوع أو التوجه الجنسي الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو العمر أو القدرات النفسية أو المعتقدات الدينية أو المعتقدات السياسية أو غير ذلك من الأيديولوجيات. كما يعني استكشاف هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والإيجابية والرعاية. بالإضافة إلى أن هذا المفهوم يعني بفهم كل منا للآخر وتجاوز التسامح البسيط إلى تعظيم الأبعاد الغنية للتنوع في كل فرد والاحتفاء بها كمقابل للامتثال التام لنهج قوانين المساواة/الإجراءات الإيجابية⁽³⁾.

2. جدوى التنوع:

إن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في شركة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو:

- تنوع الخبرات والمهارات
- أساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تنفيذ الشركة كثيرا خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفا وأحدا لمواجهة أزمة معينة.
- كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة(4)
- و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.
- من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام حيث إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبذلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء(5).
- إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

■ ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد. ولا بد من الإشارة إلى أن شركات الأعمال الكبيرة تلجا اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة **Organizational Multiculturalism** بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها سياقاً دائماً في نظم العمل الخاصة بالشركة له مردوده الكبير⁽⁶⁾.

3. تعريف إدارة التنوع:

إدارة التنوع" شيئاً منفصلاً عن مفاهيم المساواة مثل تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية⁽⁷⁾. كما يمكن تعريف إدارة التنوع على أنها وسيلة لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة و/أو تشريعات الإجراءات الإيجابية⁽⁸⁾.

لماذا تهتم الشركات بموضوع إدارة التنوع؟:

- وتهتم بهذا الأمر لعدة أسباب منها:
 - ضغوط الحكومة على الشركات.
 - استشعار المدراء بأهمية إدارة التنوع.
 - الشعور بالحاجة إلى جذب واستقرار قوة عمل مدربة وماهرة.

4. وضع برامج متنوعة لإدارة التنوع في قوة العمل.

ويتم ذلك من خلال (9):

أولاً: وضع برامج تدريب تستهدف زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع.

وهي تعني أن يكون للمتدرب معرفة و دراية بموضوع التنوع ومحاولة جذب انتباهه لفهمه و محاولة التركيز عليه.

• ثانياً: وضع برامج تدريب تستهدف تنمية مهارات إدارة التنوع:

وهي تعني أن يكون للمتدرب معرفة ومهارات وأساليب مطلوبة لإتمام عملية التفاعل مع الآخرين وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها مثل:

- فهم التباين الثقافي المسئول عن تباين السلوك.
- تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تعيق عملية الاتصال.

- تدريب الناس على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين اللفظي.
- تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص

جدد.

5. تقييم مدى فعالية إدارة التنوع:

هناك عدة ملاحظات لا بد من أخذها في الاعتبار عند إدارة التنوع:

- يجب التركيز على الاختلاف بين الأفراد من حيث المهارات والقدرات ومدى الصلاحية للعمل وليس الاهتمام بالأوهام والمعتقدات الخاطئة التي يؤمن بها بعض الجماعات.
- يجب أن يكون الاهتمام بإدارة التنوع سياسة ثابتة من قبل الإدارة وليس اهتمام وقتي لظرف معين.

6. المعوقات التي تعترض إدارة التنوع:

لا أحد يستطيع أن ينكر أن إدارة التنوع ستواجه بعض المعوقات أثناء عملية التدريب على إدارة التنوع وهذا موضح في الجدول التالي⁽¹⁰⁾:

الجدول رقم 01: معوقات إدارة التنوع:

المشكلة	الوصف والحل
- ارتفاع مستوى التوتر العاطفي	- من المحتمل أن يشعر الحديث عن التميز البعض بعدم الارتياح لذلك يجب أن يتم التدريب في بيئة آمنة ومريحة.
- احتمال حدوث استقطاب	- تجنب المناقشة التي تحتاج الإجابة بنعم أو لا وبدلاً من ذلك شجع الأمور التي تتضمن اختبارات عديدة.
- بعض الناس بطبعه ميال لكثرة الحديث وتحميل	- يجب عدم إعطاء فرصة للأفراد الذين يميلون للحديث عن الماضي واجعل

كل الجهود موجهة نحو هدف التدريب.	الأمر أكثر من طاقتها.
- فبعض الآراء الجريئة في الموضوع قد تسيء إلى بعض الناس، حاول أن تعامل كل فرد باحترام.	- احتمال حدوث هجوم شخصي
- فالبعض قد يرحب به والبعض الآخر قد لا يرحب به وتتمية الشعور بأهمية التدريب في هذا المجال يجب أن يكون جزءاً من البرنامج.	- تفاوت رد الفعل تجاه التدريب
- لا يمكن اعتبار التحيز مسئولية جهة واحدة ويجب التأكيد على ذلك خلال برامج التدريب.	- قد ينصب التدريب على الجماعات المسيطرة
- تجنب إحداث مزيد من الضغوط بحيث لا يعقد التدريب في الفترات التي تشهد أحداثاً حساسة مثل أوقات توفير بعض العمل وأوقات التفاوض على عقود العمل.	- عدم ملائمة توقيت التدريب
- فالتدريب على إدارة التنوع يؤتي ثماره حينما يكون جزء من إستراتيجية	- عدم تهيئة المناخ التنظيمي

الشركة الخاصة بإحداث تغييرات في المناخ التنظيمي وعلى وضع نتائج التدريب موضع التنفيذ.	
--	--

المصدر: ايهم الصباغ، إدارة التنوع: حلول ناجعة لكل التحديات اليومية، مطبوعات كلية
هارفارد لإدارة الأعمال، العبيكان، 2013، ص52.

II. ماهية الخدمات الصحية

لم يعد دور المستشفى في عصرنا الحالي مقتصر على مجرد تقديم خدمة
علاجية، ولم يعد يعرف بأنه مكان لإيواء المرضى والمصابين كما كان في
الماضي، حيث كان ابسط وأقدم تعريف للمستشفى هو انه مكان الإيواء
المرضى والمصابين حتى يتم شفاؤهم. ولكن المستشفى الحديث يعد تنظيمياً
طبياً متكاملًا يستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل... وقاية
وعلاجاً وتعليماً طبياً، إضافة إلى إجراء البحوث الصحية في مختلف
فروعها. فهي تعتبر أهم المؤسسات الخدمية التي تقدم الخدمة الصحية
المتكاملة.

1. مفهوم الخدمة الصحية:

من الملاحظ انه ليس هناك اتفاق جماعي بين العاملين في هذا المجال على
تعريف واحد فقد يرى البعض انه لا بد من اعتبار نوع معين من الخدمات
كجزء من الرعاية الطبية بينما يرى البعض نقيض ذلك، وعموماً يمكن
تعريف الخدمة الصحية أو الرعاية الطبية على أنها:

التعريف الأول: الرعاية الطبية تعني الخدمة أو الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها احد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واجد أو أكثر من أفراد المجتمع ، مثل معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى الحكومي، أو العناية التمريضية أو الحكومية التي تقدمها الممرضة للمريض، أو التحاليل التشخيصية التي يقدمها في المختبر لشخص ما أو لعدة أشخاص غير أن الرعاية الطبية قد تقدم رعاية صحية وقائية، حيث أن الطبيب الذي يعالج شخصا ما يمكن أن يقدم له توضيحات ومعلومات حول مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل. وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية إلى جانب الرعاية الطبية⁽¹¹⁾ .

التعريف الثاني: ويمكن تعريف الخدمة الصحية على أنها" النشاط الذي يقدم للمنتفعين، والتي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي حيث لا ترتبط ببيع سلعة أو خدمة أخرى⁽¹²⁾ ."

التعريف الثالث:الخدمة الصحية ما هي إلا مزيج متكامل من العناصر الملموسة وغير الملموسة والتي تحقق إشباعها ورضا معيناً للمستفيد⁽¹³⁾ .

2. دوافع الاهتمام المتزايد بدراسة الخدمات الصحية⁽¹⁴⁾:

■ حرمان نظم توصيل الخدمات الصحية من تطبيقات نظريات الإدارة والتنظيم ومن بناء نظم إدارية متخصصة فيها ،أما تحت مفهوم أن هذه النظم ما هي إلا نظم طبية متخصصة وحل مشكلاتها لا يأتي إلا

من طبيب أو انه يمكن تطبيق مبادئ الإدارة العامة على المؤسسات الصحية مما يحتاج إلى نظام إداري متخصص لإدارة المؤسسة، حيث أنها وبتباعد هذا المنطق سوف تحرم من الإدارة المتخصصة والتي تحقق الكفاءة والفعالية في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

■ ندره الموارد والإمكانيات وتزايد الطلب عليها يحتاج إلى التعرف على أساليب إدارة تلك الموارد النادرة وضرورة توفيرها لتحقيق الأهداف، وبالتالي تقديم الخدمات الطبية المتوقعة والمطلوبة حسب خصائصها.

■ الاهتمام الحالي قائم على تقديم خدمات ذات نوعية جيدة، والتخطيط للمرضى الحاليين والمرقبين وليس فقط لتحقيق الربح، والاهتمام المنحصر على توفير الأجهزة والمعدات.

■ تغيير المشكلة في المؤسسات الصحية حيث كانت تبدو كأنها مسألة نقص توفير الموارد المادية والبشرية، لكن اتضح أن إدارة وكيفية إدارة هذه الموارد بشكل فعال هو المشكلة، فالعنصر البشري هو الأساس، والإدارة الفاعلة هي أساس نجاح المؤسسات الصحية، وذلك لسعيها للاستخدام الأفضل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية.

■ تغير المفهوم القديم لتقديم الخدمات الصحية وتطوره، فالمفهوم القديم يعني خدمات صحية، توصيل خدمات صحية، زيادة معدلات الخدمة لتحقيق الهدف. أما المفهوم الجديد فيعني مرضى حاليين ومرقبين، نظام متكامل لتقديم الخدمات الصحية، تحقيق الأهداف عن طريق

إرضاء حاجات المرضى إي أن الإدارة مسئولة لتحديد حجم ونوع المرضى الحاليين والمرقبين في كل نوع من أنواع الخدمات الصحية كنقطة انطلاق في إدارة نظم توصيل الخدمات الصحية وذلك من خلال تخطيط مواردها لتفي بتلك الحاجات واكتشاف الأمراض الجديدة والأدوية الجديدة، حيث تتمكن من تكييف برامج الوقاية وتقليل التكلفة. فإذا أخذت الإدارة بهذا المفهوم، فإن النظام الصحي يكون أكثر فعالية في توصيل الخدمات، حيث يتم تحديد المشكلة وبالتالي وصف الحل له، أيضا زيادة التفاعل بين المؤسسة الصحية والمجتمع والبيئة بشكل عام وهنا يأتي دور الإدارة الفاعلية والقدرة على تعزيز هذا التفاعل بصورة ايجابية.

3. أسس الخدمات الصحية:

هناك مجموعة من العوامل العديدة التي تحدد أسس وسمات الخدمات الصحية كالحاجات العامة للسكان، وانطباع الطبيب عما هو أفضل بالنسبة لمرضاه، وقد أصبح تخطيط هذه الخدمات يتم في ضوء تقدير للحاجات الملحة وله ارتباطا كبير بالبحوث والدراسات الجارية في الرعاية الطبية، ونظم المعلومات الصحية، وتنظيم المؤسسات الطبية كالمستشفيات والمراكز الصحية والعيادات متعددة الخدمات وهذا من أجل تقديم الخدمات الطبية بشكل كاف ومستوى عالي أي أنه يجب أن تتوفر فيها الكفاية الكمية والكفاية النوعية⁽¹⁵⁾.

أولاً - الكفاية الكمية:

وهي تعني توفير الخدمات الطبية بحجم وعدد كاف يتناسب مع عدد السكان وهذا يشمل:

■ توفير عدد كاف من الموارد البشرية الطبية: أطباء، ممرضين، فنيين مختبرات، وغيرهم من المساعدين، حيث أن الطبيب لوحده لا يستطيع القيام بجميع أعمال الخدمات الطبية من ترميضية ومخبرية وإدارية.

■ توفير عدد كاف من الأطباء والمراكز والمؤسسات الطبية التي تقدم الخدمات الطبية (وحدات صحية، مستشفيات، مختبرات، صيدليات ... الخ) ويشترط أن تكون هناك عدالة ومساواة في توزيعها بين مختلف مناطق البلاد، إذ لا يجوز أبداً تخصيص أو زيادة عدد أعضاء الفريق الطبي في منطقة ما في البلاد على حساب المناطق الأخرى.

■ توفير الخدمات الطبية في جميع الأوقات، وهذا يعني ضرورة عمل أعضاء الفريق الطبي مدة 24 ساعة، فالمرض لا يعرف وقتاً محددًا يقع فيه مثل أوقات الدوام الرسمي

■ توفير أساليب ووسائل التنقيف الصحي بين أفراد المجتمع لتعريفهم بوسائل الرعاية الطبية، وتواجدها، والخدمات التي تقدمها وأهميتها وطرق الاستفادة منها مبكراً، بمجرد إحساس الفرد

بالمريض، وعدم الانتظار حتى يتطور المرض ويصبح خطيرا
ليعرض نفسه على الطبيب

■ يجب وضع النظم المالية والإدارية الكفيلة بتوفير الخدمات التي
تكفل للفرد الحصول عليها، والسعي للتأمين الطبي الشامل لكافة
المواطنين.

ثانيا - الكفاية النوعية:

لا يكفي لتوفير الرعاية الطبية زيادة عدد أعضاء الفرق الطبية والوحدات
الصحية والمستشفيات فحسب، بل يجب أيضا توفير ظروف رفيعة المستوى
للعمل الطبي وهذا يشمل:

❖ وضع معايير وأسس تحدد المستوى المطلوب والواجب توفيره في
كل من أعضاء الفريق الطبي، والمعدات والأجهزة، ووسائل
التشخيص والعلاج . ويجب أن تضع هذه المعايير لجنة عليا من
ذوي الاختصاص والخبرة والدراية في مجالات الرعاية الطبية
المختلفة، ولا يسمح لأي كان سواء كان طبيبا أو ممرضا أو مؤسسة
طبية أن تمارس مهنة تقديم الخدمات الطبية إلا إذا توافرت فيها هذه
المعايير.

❖ العمل على رفع كفاءة وحسن تدريب أعضاء الفريق الطبي، سواء
كان طبيبا عاما أو اختصاصيا أو ممرضا أو صيدلانيا، وهذا من

خلال وضع برامج ثقافية علمية لرفع مستواهم العلمي والإطلاع على أحدث الاكتشافات الطبية، بالإضافة إلى البرامج التأهيلية من أجل تجديد معلوماتهم النظرية والعلمية، ويشترط في هذه الدورات أن تكون إجبارية مرتبطة باستمرارية مزاوله المهنة.

❖ تقديم التسهيلات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لجميع العاملين في قطاع الخدمات الطبية، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات من أجل الحصول وامتلاك الأدوات والأجهزة والمعدات الطبية اللازمة والمرافق الطبية بأقل التكاليف المالية والجهود، ليستطيعوا تقديم الخدمات الطبية على مستوى عال.

❖ دمج الخدمات الصحية العلاجية والوقائية وذلك لأن هذه الخدمات لها كيان واحد متكامل، غرض شامل هو العمل على اكتمال سلامة الفرد من النواحي الجسمية والعقلية علاوة على مكافحة الأمراض وعلاجها، لأن تقسيم هذه الخدمات ينفي الغرض من التكامل إضافة على ما يتبع ذلك من زيادة في النفقات الفعلية والإدارية لهذه الخدمات وبالتالي تؤثر على أسعارها النهائية.

4. تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية:

يمكن تحديد الإطار الذي من خلاله يتم تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية، فيما يلي¹⁶:

➤ الإعداد والتهيئة لبرنامج إدارة التنوع: يبدأ الانجاز الناجح لإدارة التنوع من الإعداد والتهيئة لتطبيقه وفي هذ المرحلة التي

تسبق بناء النظام تشترك الإدارة العليا للمستشفى ورؤساء الأقسام الطبية والإدارية بها بالتعاون مع مستشارين أو محترفين في مجال تصميم نظام إدارة التنوع بالإضافة إلى كبار الموظفين في مختلف التخصصات، في مناقشة كافة جوانب العمل بالمستشفى وحصر مشكلاتها واستنباط الأفكار والحلول المثلى لها. ورغم انه لا توجد آلية محددة لكيفية انجاز هذه المرحلة فان هدفها الأساسي يتلخص في توفير كافة البيانات و المعلومات والأفكار والمقترحات التي تحدد الملامح الأساسية والأبعاد الرئيسية والمرتكزات التي تتمحور حولها السياسات العامة للمستشفى والخطط التشغيلية والبرامج التنفيذية والمشروعات الخاصة بتحقيق ما تصبو إليه من طموحات وما تسعى إلى تحقيقه من غايات، يتبين مما سبق إن هذه المرحلة هي مرحلة تهيئة تنظيمية، وتتطلب مشاركة القيادات الطبية والفنية.

➤ **نشر ثقافة إدارة التنوع:** لمفهوم إدارة التنوع في مجال الخدمات الصحية مبادئ، ومهارات، وأدوات مختلفة، ويمكن الاستعانة بما يتجمع خلال الأنشطة من المعلومات الأولية والارتجاعية في توسيع نطاق برامج إدارة التنوع وتحسينها. وتتبعي الاستفادة على أفضل وجه من الدور الذي يمكن أن تقوم به رسائل الإعلام

في هذا الصدد، وإسهامها في التوعية بأهمية جودة الرعاية وحفز الطلب على الرعاية الجيدة

➤ تكوين فريق إدارة التنوع: وتستند إلى هذا الفريق المهام التالية:

أ. وضع سياسة مكتوبة وواضحة للتنوع مع التأكيد في هذه السياسة على الاعتبارات التالية:

- التركيز على ضرورة تفهم احتياجات المرضى الظاهرة والخفية والعمل على تلبيتها بأقصى كفاءة ممكنة.
- تطوير فكرة الولاء والانتماء للمستشفى وأهدافها.
- الأخذ بمفهوم العميل الداخلي والخارجي، وتعميق فكرة أن العميل هو الذي يدير المستشفى ويوجه كافة أنشطتها
- مشاركة جميع فئات العاملين في حل مشكلات العمل والقضاء على الأخطاء.

ب. تصميم وتنفيذ مجموعة من النظم والآليات واللازمة لتغطية الجوانب التالية:

- تلقي وتحليل ومعالجة شكاوي المرضى والعاملين والزائرين.
- تشجيع جميع فئات العاملين بالمستشفى والمتعاملين معها على التقدم بآرائهم ومقترحاتهم بشأن تحسين جودة الأداء في جميع المجالات.
- إعداد آلية لجوائز التميز في الأداء وجودة الخدمات المقدمة على مستوى الأقسام والأفراد.

- تهيئة الظروف المناسبة لأداء العمل ورعاية العاملين.
- توفير وتصميم آليات مرنة للاتصالات في مختلف الاتجاهات.
- تصميم وتنفيذ مجموعة من الدورات التدريبية والحلقات لنقاشية بناء على دراسة علمية للاحتياجات التدريبية المستشفى.

5. عوامل نجاح تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية:

بغرض إنجاح تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية لابد من توافر مجموعة من العوامل :

- ❖ يجب أن تقتنع الإدارة العليا في المنظمات الصحية بأهمية ومزايا تطبيق إدارة التنوع ،
- ❖ يجب أن تقتنع الإدارة العليا جميع العاملين في المنظمة بفوائد مزايا هذا النظام ،
- ❖ يجب إن تتوقع الإدارة في المنظمة بعض القيود والمعوقات مقاومة بعض الأفراد لتطبيق هذا النظام ، وكلما تفهم الجميع أهمية النظام كلما انخفضت حده وحجم المقاومة،

- ❖ ترتفع تكاليف تطبيق النظام في أول الأمر ثم تأخذ في الانخفاض لتدريجى حتى تستقر عند حجم معين وعندها يبدأ النظام في الكشف عما من مزايا وفوائد،
- ❖ يتطلب النظام في كثير من جوانبه تغيير في السياسات والمفاهيم والاستراتيجيات والهيكل التنظيمية في المنظمات الصحية،
- ❖ إن نظام إدارة التنوع ليس نظاماً بديلاً للنظم السائدة، ولكنه أداة رئيسة وأساسية للبحث عن الأداء العالي المتميز منذ بداية التشغيل حتى نهاية ومع وجود أخطاء أو الحد منها إلى أقصى حد.

لنجاح تطبيق النظام تحتاج المنظمة إلى نظم فعالة ومساندة أهمها:

- الترويج لهذا النظام وتسويقه لدى العاملين في مجال الخدمات الصحية داخل المنظمة أو المتعاملين معها.
- نظام فعال للعلاقات الإنسانية يهدف إلى تعميق الولاء التنظيمي ويحقق ويعمق مفهوم أن إدارة التنوع هي مسؤولية كل فرد في الوحدة الصحية.
- نظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية.
- يمكن للوحدة أو المنظمة الطبية البدء في تطبيق نظام إدارة التنوع في احد أنشطتها الفرعية ثم تتدرج بعد ذلك منها إلى باقي الأنشطة.

- تظهر الملامح الجيدة لتطبيق هذا النظام بسرعة في المنظمات الصحية الخاصة، حيث الإمكانيات العالية والعناصر البشرية الفعالة والمناخ التنظيمي الملائم.
- يحتاج النظام قبل تنظيمة إلى دورات تدريبية مكثفة، وأيضاً إلى الاستفادة من تجارب المنظمات التي نجحت في هذا المجال.

III. عرض تجربة المؤسسات الصحية السويسرية⁽¹⁷⁾

تعتبر سويسرا أرض التنوع بامتياز مع أربع لغات وطنية، و26 كانتونا تتمتع باستقلالية واسعة، و23% من السكان الأجانب، ومن أجل حسن إدارة التنوع في المجال الصحي، وضمان فرص متكافئة للجميع، أطلقت الحكومة الفدرالية مشروع "المستشفيات الصديقة للمهاجرين" في إطار برنامج شامل يُعنى بـ "الصحة والهجرة".

1. نشأة تجربة "المستشفيات الصديقة للمهاجرين"

✓ يقف الاتحاد الأوروبي وراء مشروع المستشفيات الصديقة للمهاجرين، ويندرج المشروع في إطار برنامج "الصحة والهجرة"، الذي أطلقه المكتب الفدرالي للصحة العمومية في عام 2002، ويهدف إلى تعزيز مهارات المهاجرين في مجال الصحة وتطوير

النظام الصحي، ليتكيف مع احتياجاتهم. كما يهدف إلى تلبية الإحتياجات الخاصة بالمرضى، الذين لديهم ثقافة ومفاهيم صحية مختلفة، وإلى تنظيم الخدمات الصحية بالشكل الذي يهيئ للجميع الحصول على العلاج والمعاملة العادلة، وعلى وجه الخصوص، تنظيم المستشفيات بصورة أفضل، بحيث تصبح أكثر ملاءمة من الناحية الثقافية ويتعزز دورها في مراعاة الجوانب الصحية الخاصة بالأقليات العرقية والمهاجرين.

✓ تشارك سويسرا أيضاً في هذا المشروع، وقد خصّصت ميزانية قدرها مليوني فرنك سويسري لصالح المستشفيات التي وقع عليها الإختيار.

✓ يركّز البرنامج بشكل رئيسي، على مضمون الوقاية والتّعليم والتأهيل والإستعانة بمترجمين متخصصين في الشأن الصحي وتعزيز مهارة توظيف التبادل الثقافي لدى العاملين في المجال الصحي.

2. جهود المستشفيات المشاركة من أجل حسن إدارة هذا التنوع.

سعت العديد من المستشفيات السويسرية لتوفير تجربة "المستشفيات الصديقة":

- فقد وضع كانتون فو، حيز التنفيذ حزمة من الخدمات بالتعاون مع منظمات غير حكومية عديدة ومتخصّصة، تمثلت في تفرّغ شبكة من

المرضى والمرضات متخصصة في متابعة الوضع الصحي لسكان مراكز طالبي اللجوء،

● كما قام المستشفى الجامعي في لوزان بتعزيز خدمة الترجمة الإجتماعية الفورية بقسم التوليد نظرا للنسبة العالية من الأجنيات اللواتي يُعالجن فيه، ومن بينهن مقيمات بطريقة غير شرعية لا يتمتعن بتأمينات صحية.

● كما يوفر مستشفى الأطفال بلوزان معاينات طبية متعددة اللغات لضمان تشخيص دقيق للمرض، وضمان تواصل ناجح بين المريض والطبيب. وهي خدمات تتميز جميعها بالقرب من الفئات الأكثر عرضة للأخطار، وهي تتأسس على شراكة قوية بين القطاعين العام والخاص، وتسعى إلى الحدّ من التكلفة مع ضمان الجوى والفعالية".

● وفي كانتون جنيف المجاور، أطلقت المستشفيات الجامعية برنامج "العلاج للجميع" بما في ذلك لغير المتمتعين بالتأمينات الصحية أو لمن ليست لديهم الإمكانيات لتغطية نفقاتهم الصحية. وقد كلف هذا البرنامج الخاص بالمستشفيات في السنوات الثلاث الماضية 180 مليون فرنك، وهو ما يمثل 10% من مجموع ميزانية المؤسسة.

● وقد بلغت تكلفة الترجمة الفورية الاجتماعية بمستشفيات جنيف سنة 2009، والبالغ مدتها الإجمالية 13.500 ساعة عمل 945.000 فرنك، كما أضيفت اللغة الأصلية للملف الصحي الخاص بكل

مريض، وتم تنظيم حملات تحسيسية بين صفوف الموظفين لتوعيتهم بالإحتياجات الخاصة للفئات الضعيفة وللأجانب".

• في الشمال السويسري، وتحديدًا في مستشفى الأطفال بزيورخ، حيث ربع الولادات من الأجانب ونصف المعالجين من هذه الفئة، بُذلت جهود معتبرة من أجل حسن إدارة هذا التنوع. ومن الخطوات في هذا الإطار إنشاء وحدة "العلاج متعدد الثقافات واللغات" التي يتلخص هدفها في "مساعدة المرضى الأجانب في الحصول على العلاج المناسب، وتعريفهم بالإمكانات المتاحة لهم".

3. النتائج التي حققها حسن إدارة هذا التنوع:

- ❖ سدّ النقائص في النظام الصحي القائم وتجويده لكي يأخذ في الاعتبار احتياجات الفئات الإجتماعية المهمّشة والضعيفة.
- ❖ توفير المؤهلات الضرورية، وتكثيف برامج التدريب وحملات التحسيس بهذه الأبعاد العابرة للثقافات واللغات.
- ❖ حُسّن فهم الآخر لمعالجته بصورة أفضل
- ❖ التواصل بين المؤسسات البحثية ومراكز مالية لتمويلها،
- ❖ منفعة كبيرة عادت ليس فقط على المهاجرين، إنما شملت جميع سكان البلاد.
- ❖ ترجمة هاتفية بـ12 لغة في خدمة المرضى و الأطباء

❖ جذب المرضى الاغنياء من مختلف دول العالم(السياحة الصحية)

4. التحديات التي تعترض إدارة هذا التنوع:

التنوع لا ينتج ثراء فقط بل يُنشئ أيضا تحديات إضافية. ومن التحديات الكبيرة التي ستواجه هذا المسعى في السنوات القادمة

أ. تكوين الأطر الطبية:

إن إحداث التحوّل المطلوب على مستوى المقررات التعليمية الجامعية في مجالي الطب والتمريض، والإدارة الإستشفائية بما يؤهل الكفاءات المستقبلية على التعامل مع بيئة متعددة الثقافات واللغات. ويعني مصطلح "المؤهلات العابرة للثقافات" كما تضمنته مطويات صادرة عن المكتب الفدرالي للصحة: "القدرة على النظر إلى الأفراد وفهمهم في إطار ما يعيشونه وفي سياقاتهم الفردية، والتصرف تجاههم بناءً على ذلك". يتعلّق الأمر بجملة من السلوكات، ومن المعارف والخبرات، التي تمكّن المهنيّ في قطاع الصحة من تقديم علاج في المستوى لمرضى من أصول مختلفة".

في سياق متصل، أظهر استطلاع للرأي أجراه المركّب الصحي الجامعي بلوزان في عام 2013، وشمل 800 موظّف بهذه المؤسسة الحاجة الماسّة للاهتمام بهذه الأبعاد العابرة للثقافات خلال مراحل التكوين حيث أكدّ 53% من المستطلعة آرائهم أنهم لا يشعرون بالراحة خلال تعاملهم مع مرضى يتكلمون لغات أخرى، وأن درجة استعداداتهم لمعالجة مريض من المهاجرين لا تتعدى وفق نظرهم 3 من 5 نقاط.

ب. صيانة عملية التواصل:

التحدّي الثاني، الذي يحتاج لجهود كبيرة، يتمثل في العناية بمسالك التواصل بين المريض من أصول أجنبية والطاقم الطبي والإداري بالمؤسسات الصحية. ولقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية التلازم بين القدرة على اتقان اللغات الوطنية وحسن الإستفادة من الخدمات الصحية. ولئن نجح المكتب الفدرالي للصحة وبالتعاون مع مؤسسة "الترجمة الإجتماعية الفورية" ومع المكتب الفدرالي للهجرة في تطوير خدمة الترجمة الإجتماعية الفورية، وهو جهد بدأ منذ 2002، وانتهى إلى وضع معايير دقيقة لمنح دبلوم المترجم الفوري، وإلى استقرار في معايير التنوع للمترجمين في المجال الصحي، فإن إعداد الطاقم الطبي لعملية تواصلية ثلاثية الأضلع، والأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر المريض الذي يستخدم لغة أجنبية وينتمي إلى ثقافة غير الثقافة السائدة عملية لا تزال قيد التجربة وتُوجد في مناطق دون أخرى.

إذ أن سويسرا كما يقول بودنمان "كنفدرالية، تتشكل من 26 كانتونا، في كل واحد منها نظام صحي يختلف عن الآخر، وهذا ما يجعل من الصعب إنجاز قاعدة بيانات على المستوى الوطني، لأنه من العسير الوصول إلى صياغة سياسات صحية سليمة بدون قاعدة البيانات تلك". أن قرار الإنخراط في هذا البرنامج متروك لكل مؤسسة على حدة،

ج. تبني نهج يُراعي تعدّد الثقافات:

تتزايد عاما بعد عام، أعداد الأجانب ضمن السكان المقيمين في سويسرا، ويشكل هذا التطور، تحديا لأوساط الأطباء والمرضى، إذ من المفروض على الطاقم الطبي أن يبحث مع المريض وعائلته عن حلول في إطار الاحترام المتبادل، وعلى كل طرف أن يتقدم باتجاه الآخر، وليس للمريض أن يفرض على الأطباء قيمه، إذا كانت تتناقض مع قيمهم.

د. حرية اتخاذ قرار الانخراط في البرنامج:

يتطلع المشاركون في هذا البرنامج والقائمون عليه على مستوى الكنفدرالية والكانتونات إلى توسيع التجربة لتشمل كافة المؤسسات الصحية في سويسرا، رغم أن قرار الإنخراط في هذا البرنامج متروك لكل مؤسسة على حدة.

IV. كيفية استفادة القطاع الصحي الجزائري من دراسة التجربة

السويسرية

1. الدروس المستفادة من حسن إدارة هذا التنوع:

➤ إن الهدف النهائي ليس إيجاد نظام صحي موازيا للنظام القائم، بل سدّ النقائص في النظام القائم وتجويده لكي يأخذ في الإعتبار احتياجات الفئات الاجتماعية المهمشة والضعيفة.

➤ ما هو مهمّ هو أن يخرج هذا التدريب وهذا التكوين من الهوامش ليحتل مركز الإهتمام، ولا يجب أن يظل شغل عدد قليل من الخبراء، بل في صلب ومركز العملية العلاجية. ويجب أن يكون متطلبا

دراسيا إجباريا، ومؤهلا مهنيا لازما بالنسبة لأي عامل في المؤسسات الصحية".

➤ مساعدة هذه المؤسسات الصحية عبر توفير المؤهلات الضرورية، وتكثيف برامج التدريب وحملات التحسيس بهذه الأبعاد العابرة للثقافات واللغات.

➤ قضاء وقت مهمّ في الملاحظة والرصد لأشكال التفاوت وعدم المساواة، ثم محاولة فهم الميكانيزمات والآليات التي تنتج هذا التفاوت، لتأتي لاحقا مرحلة اقتراح الحلول".

➤ عمل كهذا يتطلب التواصل بين المؤسسات البحثية ومراكز مالية لتمويلها،

➤ أخيرا، يبدو أن حسن إدارة التنوع في المجال الصحي سيكون له نفع كبير لا على المهاجرين فحسب، بل على جميع سكان البلاد

➤ السياحة الصحية وجذب الاغنياء المرضى.

اهمية استفادة القطاع الصحي الجزائري من مزايا التجربة السويسرية

يواجه القطاع الصحي الجزائري عدة تحديات، ولعل أبرز هذه التحديات الانفتاح المتزايد للاقتصاديات واحتدام الصراع التنافسي لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

بيد أن هذا المسعى رسم ملامح تنوع فسيفسائي من الموارد البشرية، بدءً بالتنوع العرقي، ومرورا بالتنوع الجنسي والانتماء الجغرافي ووصولاً إلى

التنوع العقائدي، وهذا ما وضع المسيرين عموماً، ومسيرى الموارد البشرية خاصة، أمام تحدٍّ جديد، ألا وهو تسيير التنوع، وإلزامية البحث عن الأدوات المناسبة لضمان مستوى أداء أعلى للعملية التسييرية برمتها، وبالتالي الحفاظ على المهارات وتنميتها، وتجاوز الحواجز التي فرضتها ظاهرة التنوع.

إن تعزيز التنوع في مكان العمل يتطلب أكثر من مجرد زيادة الخليط الديمغرافي في قاعدة موظفي الشركة، فهو يشمل أيضاً النظر إلى كل ناحية من نواحي العمل عبر عدسة التنوع وإتباع تناولاً شاملاً في فرض مثل تلك القيم على مستوى الشركة، ولعل الخدمة الصحية واحدة من أبرز الخدمات التي ازدادت الحاجة إليها عما سبق، هذا ما أوجب أن يكون هناك اهتمام واضح ومتزايد من قبل المنظمات الصحية بالاستجابة الدقيقة والواضحة لتلك الحاجات الإنسانية المتنوعة، ومن مختلف الأجناس والأعراق والاثنيات والديانات... الخ .

وتعتبر المؤسسات الصحية السويسرية الأنموذج الحي لمدى فعالية إدارة التنوع في إطار تقديم الخدمات الصحية، لما توليه من أهمية للعنصر البشري، وقد استفادت ليس فقط من هذه الناحية إنما أيضاً من ناحية المرضى الأغنياء.

و الجزائر على اعتبار أنها في شراكة مع الاتحاد الأوروبي ومنظمة إلى السوق العربية المشتركة و التعاون الإفريقي كما أنها تدعو إلى جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وقاب قوسين أو أدنى من الانضمام إلى

المنظمة العالمية للتجارة ، فإنها بالضرورة مجبرة على إدارة مثل هذا التنوع (العرقية، الثقافات، اللغات.....)، ومحاولة الاستفادة من إيجابيات التجربة السويسرية في هذا المجال، و تتمثل هذه الإيجابيات في ما يلي:

- ❖ حُسن فهم الآخر لمعالجته بصورة أفضل
- ❖ منفعة كبيرة تعود على القطاع الصحي.
- ❖ سدّ النقائص في النظام الصحي القائم
- ❖ جودة القطاع الصحي لكي يأخذ في الإعتبار احتياجات الفئات الاجتماعية المهمّشة والضعيفة.
- ❖ توفير المؤهلات الضرورية، وتكثيف برامج التدريب وحملات التحسيس بهذه الأبعاد العابرة للثقافات واللغات.
- ❖ التواصل بين المؤسسات البحثية ومراكز مالية لتمويلها،
- و بغرض إنجاح تطبيق إدارة التنوع في المؤسسات الصحية الجزائرية لا بد من توافر مجموعة من العوامل:
- ❖ ضرورة اقتناع الإدارة العليا في المنظمات الصحية بأهمية ومزايا تطبيق إدارة التنوع ،
- ❖ ضرورة اقتناع جميع العاملين في المنظمة بفوائد ومزايا هذا النظام،

- ❖ ضرورة توقع بعض القيود والمعوقات ومقاومة بعض الأفراد لتطبيق هذا النظام، وكلما تفهم الجميع أهمية النظام كلما انخفضت حده وحجم المقاومة،
- ❖ ارتفاع تكاليف تطبيق النظام في أول الأمر ثم تأخذ في الانخفاض التدريجي حتى تستقر عند حجم معين وعندها يبدأ النظام في الكشف عما من مزايا وفوائد،
- ❖ إعادة هيكلة النظام الصحي الذي يتطلب تغيير في السياسات والمفاهيم والاستراتيجيات والهيكل التنظيمية في المنظمات الصحية،
- ❖ إن نظام إدارة التنوع ليس نظاما بديلا للنظم السائدة، ولكنه أداة رئيسة وأساسية للبحث عن الأداء العالي المتميز منذ بداية التشغيل حتى نهاية ومع وجود أخطاء أو الحد منها إلى أقصى حد.

لنجاح تطبيق النظام تحتاج الجزائر إلى نظم فعالة ومساندة أهمها:

- الترويج لهذا النظام وتسويقه لدى العاملين في مجال الخدمات الصحية داخل المنظمة أو المتعاملين معها.
- نظام فعال للعلاقات الإنسانية يهدف إلى تعميق الولاء التنظيمي ويحقق ويعمق مفهوم أن إدارة التنوع هي مسؤولية كل فرد في الوحدة الصحية.

- نظم فعالة للاتصالات والتنسيق والتكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية.
- يمكن للوحدة أو المنظمة الطبية البدء في تطبيق نظام إدارة التنوع في احد أنشطتها الفرعية ثم تتدرج بعد ذلك منها إلى باقي الأنشطة.
- تظهر الملامح الجيدة لتطبيق هذا النظام بسرعة في المنظمات الصحية الخاصة، حيث الإمكانيات العالية والعناصر البشرية الفعالة والمناخ التنظيمي الملائم.
- يحتاج النظام قبل تنظيمه إلى دورات تدريبية مكثفة ، وأيضاً إلى الاستفادة من تجارب المنظمات التي نجحت في هذا المجال.

الخاتمة:

إن تسيير التنوع في القطاع الصحي يتطلب أكثر من مجرد زيادة الخليط الديمغرافي في قاعدة موظفي المصحة، فهو يشمل أيضاً النظر إلى كل ناحية من نواحي العمل عبر عدسة التنوع وإتباع تناولا شاملا في فرض مثل تلك القيم على مستوى القطاع الصحي، ولعل الخدمة الصحية واحدة من أبرز الخدمات التي ازدادت الحاجة إليها عما سبق، هذا ما أوجب أن يكون هناك اهتمام واضح ومتزايد من قبل المنظمات الصحية بالاستجابة الدقيقة

والواضحة لتلك الحاجات الإنسانية المتنوعة، ومن مختلف الأجناس والأعراق والاثنيات والديانات... الخ .

وتعتبر المؤسسات الصحية السويسرية الأنموذج الحي لمدى فعالية إدارة التنوع في إطار تقديم الخدمات الصحية، لما توليه من أهمية للعنصر البشري، وقد استفادت ليس فقط من هذه الناحية إنما أيضا من ناحية المرضى الأغنياء.

والجزائر على اعتبار أنها في شراكة مع الاتحاد الأوروبي ومنظمة إلى السوق العربية المشتركة و التعاون الإفريقي كما أنها تدعو إلى جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وقاب قوسين أو أدنى من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، فإنها بالضرورة مجبرة على إدارة مثل هذا التنوع (العرقيات، الثقافات، اللغات..)، ومحاولة الاستفادة من ايجابيات التجربة السويسرية في هذا المجال.

الهوامش و الإحالات:

¹ Bell, M.P & .Berry, D.P. (2007). **Viewing Diversity Through Different Lenses: Avoiding a Few Blind Spots**, Academy of Management Perspectives ,November

² Kelly, E & .Dobbin, F. (1998). **'How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Anti-discrimination Law, 1961-1996'**, American Behavioral Scientist 41(7): 960-84.

³Thomas, R. R. (1990). 'From affirmative action to affirming diversity', Harvard Business Review, 68, 107-117

⁴ Klarsfeld, A. (2009). 'The diffusion of diversity management : the case of France', Scandinavian Journal of Management, Vol. 25, No. 4, December 373-363 :

⁵Klein, K.J & .Harrison. (2007). **On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities**, Academy of Management Perspectives, November

⁶ Kearney, E & .Gebert, D. (2006). **Does More Diversity Lead to More Innovativeness? An Examination of the Critical Role of Leadership**, IFSAM VIIIth World Congress, Track 16, Berlin, 28-30 Sept.

⁷ Thomas, D. and Ely R., (1996). 'Making differences matter', Harvard Business Review, 74(5), 79-90.

⁸ Klarsfeld, A. (2010), "International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment", Cheltenham: Edward Elgar, 346 pp.

⁹Evans , James R ., & Collier David A., **Operations Management** , Thomson South Western , Boston, 2007.

¹⁰ ايهم الصباغ، إدارة التنوع: حلول ناجعة لكل التحديات اليومية، مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، العبيكان، 2013 ص52.

¹¹ . عبد المجيد الشاعر، وآخرون. الرعاية الصحية الأولية، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000 ، ص.11

¹² فوزي شعبان مذكور، تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر والتوزيع مصر، 1991، ص.92

¹³ عبد المهدي بوعمارة " إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية- مفاهيم نظريات وأساسيات في الإدارة الصحية." دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى . 2004 ص.2

- ¹⁴ صلاح محمود دياب. إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة. دار الفكر للنشر عمان الأردن. الطبعة الأولى. 2009 ص. 32.
- ¹⁵ 1 أيمن مزاهره، وآخرون، الصحة والسلامة العامة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2000 ، ص. 79.
- ¹⁶ العسالي، محمد أديب، واقع ومتطلبات تطوير الواقع الصحي، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي، دمشق، سوريا، 2006.
- ¹⁷ International Service of the Swiss Broadcasting Corporation ، swissinfo.ch 12.12.2013