



Contents lists available at www.iusrj.org
 International Uni-Scientific Research Journal
 Journal homepage: www.iusrj.org



Humanities and Social Science.

Leadership and Nursing Management in Morocco: The Surgical Complex of Mohammed V Hospital in Tangier as a Model

القيادة وإدارة التمريض بالمغرب: المركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة نموذجاً

طارق الحجوجي Tarik El Hajjouji

Article Info

Article history:

Received: Aug, 24 2025

Accepted: Oct, 2 2025

doi:10.59271/s45893.025.2209.7

Available

Vol.6 (2025) 39-45

Nov, 12 2025

Keywords:

Leadership and management,
 Nursing, Surgical complex,
 Mohamed V Regional
 Hospital, Tangier/Morocco.

القيادة والإدارة، التمريض، المركب
 الجراحي، المركز الاستشفائي الجهوي
 محمد الخامس بطنجة، المغرب.

Abstract

Nursing leadership and management in the surgical complex of hospitals worldwide play a vital role in ensuring the delivery of high-quality, safe, and effective healthcare services. The surgical complex represents a highly complex and high-pressure environment that requires coordinated efforts, rapid interaction, and collaboration among a multidisciplinary team, including professors, physicians, nurses, administrators, engineers, and technicians. Nursing leadership is central in organizing work, guiding the team, supervising nursing students, and ensuring that surgical procedures are carried out with the highest levels of safety and precision.

Moreover, effective nursing leadership requires the ability to influence, motivate, and make quick decisions in emergency situations, directing nurses to achieve optimal outcomes for both patients and the healthcare institution. Additional responsibilities of the nurse leader in the surgical complex include advance planning, task allocation, quality monitoring, and ensuring adherence to established protocols. Nurse leaders also face challenges such as managing psychological pressure, responding promptly to emergencies, and fostering teamwork among staff members.

This study aims to highlight the pivotal role of nurses in Morocco in nursing leadership and management within the surgical complex. It demonstrates, through a field study, the practical activities carried out in the surgical complex, based on the case of the Mohamed V Regional Hospital in Tangier, which comprises an emergency surgical unit, an elective surgical unit, and a central sterilization unit.

© 2025 IUSRJ's. OpenAccess

مقدمة:

عرف ميدان التمريض بالمغرب منذ سنة 2011 مجموعة من المتغيرات والمستجدات الإيجابية التي تهدف إلى الرقي بهذه المهنة النبيلة، ومن بين أهم هذه المستجدات هي ما أتى به اتفاق الفرقاء الاجتماعيين والوزارة الوصية على قطاع الصحة من خلال إرساء نظام إجازة - ماستر - دكتوراه (LMD) بالمعاهد العليا لمهن التمريض وتقنيات الصحة، إلا أن هذا النظام الجديد لم يرى النور حتى سنة 2017، حيث تم إقرار معادلة دبلوم التمريض بدبلوم الإجازة الوطنية بالإضافة إلى فتح أول مسلك للماستر (ماستر متخصص في بيداغوجية العلوم التمريضية وتقنيات الصحة) في 24 سبتمبر 2017، أما بالنسبة للتكوين بسلوك الدكتوراه فسيتم العمل به بمجرد استكمال نشر القرار المتعلق بتجديد وتنظيم هيكل التعليم والبحث للمعاهد العليا للمهن التمريضية وتقنيات الصحة حسب البلاغ

الصادر عن وزارة الصحة والحماية الاجتماعية في المغرب بتاريخ: 02 أغسطس 2024.

وعلى الرغم من التقدم المحرز في مجال التكوين وتطوير العلوم التمريضية، لا تزال مهن التمريض في المغرب تواجه عدة تحديات، منها:

- نقص الموارد البشرية: يعاني القطاع الصحي بالمغرب من نقص حاد في عدد الممرضين مقارنة بالطلب المتزايد على الخدمات الصحية.
- الضغوطات المهنية: يواجه الممرضون بالمغرب ضغوطات كبيرة بسبب حجم العمل (العدد الكبير للمرضى) وعدد ساعات العمل الطويلة، خصوصاً في المستشفيات العمومية.

Corresponding author

Tarik El Hajjouji

PhD in Public Law from Abdelmalek Essaadi University, specializing in Law and Administrative Sciences..

E-mail address tarikelhajjouji@gmail.com

ومن خلال مقارنة بين القيادة والإدارة بصفة عامة (أي في جميع المجالات)، نجد عشرة فوارق [2]:

1. القيادة تلهم التغيير، والإدارة تدير التحول.
 2. القيادة تتطلب الرؤية، والإدارة تتطلب المثابرة.
 3. القيادة تتطلب الخيال، والإدارة تتطلب التفاصيل.
 4. القيادة تتطلب التفكير المجرد، والإدارة تتطلب بيانات ملموسة.
 5. القيادة تتطلب القدرة على التعبير، والإدارة تتطلب القدرة على التفسير.
 6. القيادة تتطلب القدرة على البيع، والإدارة تتطلب القدرة على التدريس.
 7. القيادة تتطلب فهم البيئة الخارجية، والإدارة تتطلب فهم كيفية إنجاز العمل داخل المنظمة.
 8. القيادة تتطلب المخاطرة، والإدارة تتطلب الانضباط الذاتي.
 9. القيادة تتطلب الثقة في مواجهة عدم اليقين، والإدارة تتطلب الالتزام بإكمال مهمة في المتناول.
 10. القيادة مسؤولة أمام المنظمة بأكملها، والإدارة مسؤولة أمام الفريق.
- إذن، ما الأكثر أهمية القيادة الجيدة أم الإدارة الجيدة؟ يقول بلانشارد (2015) إن الإجابة على هذا السؤال هي "كلاهما". "يريد الناس التمييز والمقارنة وترتيب أحدهما باعتباره أكثر أهمية من الآخر - عادةً القيادة على الإدارة - ولكن الأمر يتعلق أكثر بتطبيق ما هو مطلوب في موقف معين لتحسين الأداء".

ومن خلال مقارنة سريعة بين مفهومي القيادة وإدارة التمريض في عدة نقاط توصنا لمجموعة من الاستنتاجات على الشكل التالي:

1- التركيز الأساسي:

- **القيادة (Leadership):** تركز على التأثير والإلهام وتطوير الرؤية المستقبلية. القادة في التمريض يعملون على توجيه الفريق نحو تحقيق أهداف عالية المستوى من خلال تحفيز الأفراد وتمكينهم.
- **إدارة التمريض (Nursing Management):** تركز على تنظيم وإدارة الأنشطة اليومية لضمان تحقيق الأهداف [3] المحددة بكفاءة وفعالية. المديرون يهتمون بالتخطيط وتنفيذ الخطط وفقاً للسياسات.

2- النهج:

- **القيادة:** تتطلب القدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات السريعة والفعالة. كما تتطلب القيادة في الأزمات القدرة على التكيف والتغيير وتحويل التحديات إلى فرص للتطور والنمو. [4]
- **إدارة التمريض:** تتبع أسلوباً منهجياً يعتمد على الإجراءات والسياسات لإدارة الأنشطة اليومية بكفاءة. [5]

3- التأثير على الفريق:

- **القيادة:** "القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" [3] فهي تركز على تعزيز الروح الجماعية وتحفيز الأفراد من خلال التوجيه المستمر وتقديم الدعم.
- **إدارة التمريض:** تهتم بتخصيص المهام والإشراف على أداء الأفراد وفقاً للمعايير المحددة. [6]

4- دور الابتكار والتغيير:

- **القيادة:** القادة يسعون نحو التحسين المستمر وتبني التغيير من خلال تعزيز بيئة مشجعة على الابتكار [7].
- **إدارة التمريض:** المديرون ينفذون التغييرات والابتكارات بطريقة تضمن استمرارية واستقرار العمل. [7]

5- المهام اليومية:

- **القيادة:** تشمل التوجيه، والتحفيز، والتطوير الاستراتيجي. [9]
- **إدارة التمريض:** تشمل إدارة الجداول الزمنية، وتخصيص الموارد، وتطبيق السياسات. [10]

6- الاستراتيجية مقابل العمليات:

- **القيادة:** موجهة نحو استراتيجيات طويلة الأجل [11].
- **إدارة التمريض:** موجهة نحو العمليات اليومية وتنفيذ الخطط. [12]

7- الاتجاه والتركيز:

- **القيادة:** هي التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير [13] أي القيادة موجهة نحو التغيير والمستقبل.
- **إدارة التمريض:** فمعاها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات [14] أي أنها موجهة نحو الاستقرار والحفاظ على النظام وسير العمليات الحالية.
- وكخلاصة لتبيان أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة والإدارة في التمريض، يتضح بأن القيادة وإدارة التمريض تكملان بعضهما البعض في تقديم الرعاية وتوفير الخدمات الصحية بجودة عالية. حيث تركز القيادة على الإلهام والتغيير، في حين تركز الإدارة على التنظيم والتطبيق الفعال للسياسات.

ثانياً- أهمية القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي

تلعب القيادة التمريضية في المركب الجراحي دوراً كبيراً في:

- **التكوين المستمر:** الحاجة إلى تحسين برامج التكوين المستمر لتأهيل الممرضين لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الرعاية الصحية.

بالإضافة إلى هذه التحديات المذكورة أعلاه، يلاحظ أن النظام الصحي المغربي يحتاج إلى قادة للتمريض يتمتعون بالبصيرة والحيوية في جميع مجالات التخصص، ويتمتعون بالمصداقية والشجاعة والوضوح، والذين يمثلون مصدراً للإلهام، ولديهم القدرة والوسائل والموارد اللازمة لتطبيق ممارسات التمريض الحديثة والمبتكرة والمهنية.

فالقيادة وإدارة التمريض بصفة عامة وفي المركب الجراحي بصفة خاصة (موضوع هذا البحث) تلعب دوراً حاسماً في ضمان تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة في بيئة عالية الضغط تتطلب التنسيق والتفاعل السريع بين مختلف أعضاء الفرق العاملة بغرف العمليات. القائد التمريضي في المركب الجراحي لا يقتصر دوره على الإشراف، بل يشمل أيضاً توجيه الفريق، تنظيم العمل، واتخاذ القرارات السريعة في حالات الطوارئ.

تعتبر القيادة الفعالة في المركب الجراحي ضرورية لتحقيق أعلى مستويات الأمان والجودة في الرعاية الصحية، مما يجعل من القائد التمريضي عنصراً محورياً في نجاح العمليات الجراحية وضمان سلامة المرضى واستمرارية العمل بانتظام وبدون توقف في المركب الجراحي للمستعجلات.

وتتنوع أساليب القيادة في هذه البيئة، ومنها القيادة التوجيهية التي تركز على تحديد الأدوار بوضوح لضمان الكفاءة، والقيادة التشاركية التي تشجع على تعاون الفريق واتخاذ القرارات بشكل جماعي، والقيادة التحويلية التي تشجع على الابتكار.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: "إلى أي حد يعتبر الممرض فاعلاً أساسياً في تدبير وتسيير المركب الجراحي بصفة عامة؟ وفي قيادة وإدارة التمريض بوحدة المركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة بصفة خاصة؟"

للإجابة على هذه الإشكالية سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على أداة الاستبيان تتضمن أسئلة واضحة ومركزة، ثم توزيعها على عينة من ممرضي المركب الجراحي (40 ممرضاً)، من أجل تجميع آرائهم وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

ومن أجل الإلمام بالموضوع من كافة جوانبه، قمنا بتقسيم البحث إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: خصصناه للحديث عن مفهوم وأهمية القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي

المحور الثاني: تطرقنا فيه للعمل الميداني، من خلال الحديث عن واقع وسبل تطوير القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة.

المحور الأول: مفهوم وأهمية القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي

القيادة هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير و توجيه التابعين والأعضاء الآخرين في المنظمة. وتعتمد على صفات شخصية كالتواصل والصدق وغيرها.

أما الإدارة فهي عملية الوصول لأهداف المنظمة من خلال العمل مع الناس وباقي مصادر المنظمة.

بمعنى: "القيادة تعتمد على صفات شخصية بينما الإدارة هي مسؤولية مدعمة من المنظمة بغرض الوصول للأهداف". [1]

ومن أجل المزيد من التوضيح بخصوص مفهوم وأهمية القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي سنتطرق إلى مفهوم القيادة وإدارة التمريض والاختلاف بينهما (أولاً)، ثم سننتقل بعد ذلك للحديث عن أهمية القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي (ثانياً).

أولاً- مفهوم القيادة وإدارة التمريض والاختلاف بينهما

إدارة التمريض والقيادة في هذا المجال هما عنصران حيويان لضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة وتطوير فرق العمل بشكل فعال. إن **القيادة في التمريض** تتجاوز مجرد توجيه الفرق والإشراف عليهم، فهي تتطلب القدرة على التأثير، والتحفيز، وتوجيه الممرضين لتحقيق أفضل النتائج للمرضى والمؤسسة الصحية.

ففي المركب الجراحي، يُعنى بالقيادة القدرة على توجيه الفريق التمريضي والتنسيق بين جميع الأعضاء لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والأمان أثناء العمليات الجراحية. القيادة في هذه البيئة لا تقتصر على توجيه الفريق فقط، بل تشمل أيضاً القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والتعامل مع الأزمات فور حدوثها.

بينما تشمل **إدارة التمريض** في المركب الجراحي تنظيم وتنسيق جميع الأنشطة التمريضية لضمان سير العمليات الجراحية بشكل فعال وآمن. يتطلب ذلك من مدير التمريض أن يمتلك مهارات تنظيمية عالية، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التحديات المتعددة التي قد تنشأ أثناء العمليات.

- جراحة البطن والجهاز الهضمي La Chirurgie Viscérale et Digestive
 - الجراحة المتعلقة بأمراض النساء والتوليد La Chirurgie Obstétrique et Gynécologique
 - جراحة الدماغ والعمود الفقري La Neurochirurgie
 - جراحة الأوعية الدموية La Chirurgie Vasculaire
 - جراحة الأطفال La Chirurgie Infantiles
 - جراحة القفص الصدري La Chirurgie Thoracique
 - جراحة المسالك البولية La Chirurgie Urologique

أما بالنسبة للأطُر التمريضية التي يتوفر عليها المركب الجراحي فهي تقدر ب 40 ممرض (24 ممرضاً متعدد التخصصات + 4 ممرضات مساعدات + 12 ممرضاً متخصصاً في التخدير والإنعاش)، أما وحدة التعقيم المركزية فهي تضم 3 ممرضين متعددي التخصصات و4 ممرضات مساعدات بالإضافة إلى 5 مساعدين في العلاج.

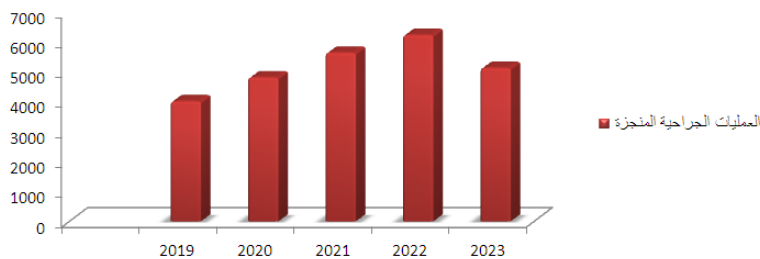
للإشارة فخلال جائحة كورونا، كان المركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة يوفر بالإضافة إلى التخصصات الجراحية الثمانية المذكورة أعلاه جميع التخصصات الجراحية للمستشفيات الموجودة بالمدينة وإرجاء افتتاح المركز الاستشفائي الجامعي لطنجة.

بالنسبة لعدد العمليات الجراحية المنجزة على مدى الخمس السنوات الأخيرة والتي كان لي الشرف أن أكون في هذه الفترة ممرضاً رئيساً للمركب الجراحي، كانت على الشكل التالي:

جدول رقم 1: عدد العمليات المنجزة بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة على مدى الخمس السنوات الأخيرة [14]

السنة	العمليات الكبرى Intervention majeurs	العمليات البسيطة Interventions mineurs	المجموع
2019	3925	95	4020
2020	4567	251	4818
2021	4813	833	5646
2022	5637	602	6239
2023	4732	403	5135

مجموع العمليات الجراحية خلال السنوات الخمس الأخيرة بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة



من خلال ملاحظة أولية لمعطيات الجدول رقم 1 والمبيان رقم 1 أعلاه يتبين لنا أن عدد العمليات المنجزة بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة حقق ارتفاعاً ملحوظاً على مدى أربع سنوات الأولى، حيث انتقل من 4020 عملية جراحية منجزة سنة 2019 إلى 6239 سنة 2022 أي ارتفاع بنسبة 64% ليعود هذا المؤشر للانخفاض في سنة 2023 إلى 5135 أي انخفاض بنسبة 18%.

وبتحليلنا لهذه النتائج يتضح لنا أن الارتفاع الكبير في عدد العمليات المنجزة بالمركب الجراحي على مدى الأربع سنوات الأولى من هذه الدراسة راجع إلى عاملين رئيسيين:

- العامل الأول: الظروف الخاصة التي عرفها المغرب والعالم بسبب ظهور مرض كوفيد 19، فبعدما تم تسجيل أول حالة إصابة بالبلاد في 2 مارس 2020 بالدار البيضاء، واتساع رقعة نقشي مرض فيروس كورونا (كوفيد-19) في المغرب في منتصف مارس، أغلقت الحكومة المدارس وعلقت الرحلات الجوية، بالإضافة إلى إخلاء مجموعة من المستشفيات

- **ضمان سلامة المرضى:** حيث أن القائد التمريضي مسؤول عن التأكد من أن جميع الإجراءات تتبع البروتوكولات المعتمدة، مما يقلل من مخاطر الأخطاء الجراحية.

- **تنظيم العمل:** تنظيم العمليات الجراحية يتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً مستمراً بين جميع الأعضاء المشاركين. القائد التمريضي هو المسؤول عن ضمان سير العمل بسلاسة ودون تعطل.

- **التعامل مع الطوارئ:** في حال حدوث طارئ أثناء العملية، يجب أن يكون القائد قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة لضمان سلامة المريض واستمرار العمل الجراحي بأقل قدر ممكن من التأثير السلبي.

بالنسبة لمهام الإدارة بصفة عامة:

- **التخطيط:** كتابة خطة للمستقبل مثل كتابة الرؤية والأهداف.

- **التنظيم:** تنظيم المصادر وكيفية استخدامها لأفضل إنتاج.

- **التوجيه:** التوجيه للتحفيز من أجل الوصول إلى أحسن النتائج.

- **الضبط والتقييم:** مقارنة الوضع الحالي بالأهداف المراد تحقيقها وعمل الإصلاحات اللازمة.

ومن خلال هاته المهام أعلاه يمكن حصر مهام مدير التمريض في المركب الجراحي على الشكل التالي:

- **التخطيط والتحضير:** يتضمن ذلك إعداد وتجهيز المعدات والأدوية اللازمة، والتأكد من جاهزية الفريق، والتنسيق مع الأطباء المتخصصين في الجراحة وفي التخدير والإنعاش لضمان السير العادي للعمليات الجراحية المبرمجة حسب الجدول الزمني المحدد بالمركب الجراحي المركزي، ولضمان استمرارية إجراء العمليات المستعجلة على مدار ساعات اليوم وطيلة أيام الأسبوع بالمركب الجراحي للمستعجلات.

- **التنظيم والتوجيه:** توزيع المهام بين أعضاء الفرق العاملة بالمركب الجراحي وضمان التواصل الفعال بينهم. مدير التمريض هو المسؤول عن توجيه الفريق وضمان تنفيذ الإجراءات بدقة.

- **مراقبة الجودة:** التأكد من التزام الفريق بجميع المعايير والبروتوكولات لضمان جودة الرعاية وسلامة المرضى.

المحور الثاني: واقع وسبل تطوير القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة

سننطلق في هذا المحور إلى الواقع والتحديات التي تواجه القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة (أولاً)، ثم الانتقال بعد ذلك للحديث عن سبل تطوير القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة (ثانياً).

أولاً- الواقع والتحديات التي تواجه القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة

بعد حصولي على ماستر تدبير الشأن العام المحلي في سنة 2019، وإعلان إدارة مستشفى محمد الخامس بطنجة عن قرار فتح طلب الترشيح لمنصب ممرض رئيس المركب الجراحي بنفس السنة، قررت خوض غمار القيادة والإدارة في مجال التمريض بتقديم طلب الترشيح لهذا المنصب، حيث تم اختياري لشغله منذ 30 أبريل 2019. ومنذ ذلك التاريخ، وبالتنسيق تام مع السيد مدير مستشفى محمد الخامس بطنجة والطبيبة رئيسة المركب الجراحي، قمت بمجهودات شخصية تهدف إلى تحسين ظروف العمل بالنسبة للممرضين العاملين بالمركب الجراحي، وتوفير خدمات أفضل وذات جودة للمرضى المقبلين على إجراء عمليات جراحية سواء بالمركب الجراحي للمستعجلات أو البرنامج، بالإضافة إلى الرفع من عدد العمليات الجراحية المنجزة بهذه المؤسسة الاستشفائية من أجل تحصيل مداخيل أكثر، وكذا تقليص مدة الانتظار بالنسبة لمواعيد العمليات المبرمجة خصوصاً المتعلقة بجراحة الأطفال، والعظام، والدماغ والعمود الفقري. بالمقابل لازلت أمامنا مجموعة من التحديات من أجل تطوير وتجويد خدمات المركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة.

1- القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة المعطيات والمنجزات

يتوفر المركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة على سبع غرف للعمليات مقسمة إلى جزئين، جزء مخصص للعمليات المبرمجة (Bloc central) يتكون من أربع غرف للعمليات تعمل بالتوقيت الإداري (من الإثنين إلى الجمعة من الساعة 8:30 صباحاً إلى الساعة 16:30 مساءً)، بينما الجزء الثاني مخصص للعمليات المستعجلة (Bloc des Urgences) يتكون من ثلاث غرف للعمليات تعمل بنظام الحراسة 24 ساعة/24 ساعة و 7 أيام في الأسبوع، بالإضافة إلى وحدة التعقيم المركزية للمستشفى.

أما بخصوص التخصصات التي يوفرها هذا المركب الجراحي فهي ثمانية على الشكل التالي:

- جراحة العظام Traumatologie et Chirurgie Orthopédique

أ- تحديات خاصة بقيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي، تتمثل في:

● **التعامل مع الضغوط العالية:** المركب الجراحي بيئة عمل مليئة بالتحديات والضغوط النفسية، حيث يتطلب من مدير التمريض القدرة على إدارة هذه الضغوط وضمان أداء الفريق بشكل متوازن.

● **الاستجابة السريعة للطوارئ:** الأزمات غير المتوقعة يمكن أن تحدث في أي لحظة، مما يتطلب من مدير التمريض أن يكون مستعداً للتعامل مع هذه الأزمات بفعالية.

● **ضمان التعاون بين الفريق:** المركب الجراحي يعتمد على العمل الجماعي، لذا فإن أي خلل في التواصل أو التعاون يمكن أن يؤثر سلباً على السير العادي للعملية. هنا يأتي دور مدير التمريض في تعزيز روح الفريق والتأكد من تعاون جميع الأعضاء.

ب- تحديات عامة، ربما نجدها في مختلف المركبات الجراحية، منها على الخصوص:

● **نقص الموارد البشرية:** يُعتبر نقص الأطر التمريضية من أكبر التحديات التي تواجه إدارة التمريض، مما يزيد من الأعباء على الفريق الموجود. فعلى الرغم من المجهودات المبذولة من طرف وزارة الصحة والحماية الاجتماعية بالمغرب في العقد الأخير بالزيادة في عدد المقاعد من أجل تكوين الممرضين وتقنيي الصحة بسلك الإجازة إذ انتقل عدد المقاعد من 2600 موسم 2017/2014 إلى 8360 مقعداً [15] هذا الموسم (أي موسم 2024/2025) أي زيادة بنسبة 321%، إلا أنه لا زال هناك خصائص فيما يخص الأطر التمريضية كما هو الحال بكل جهات المملكة وبجل مناطق العالم، فالممرض اليوم أصبح يشكل عملة نادرة لما يلعبه من دور مهم في تأمين السيادة الصحية للدول في ظل الأزمات الصحية والوبائية التي يشهدها العالم من الفينة والأخرى، هذا ما يدفع مجموعة من الدول الأوروبية (خصوصاً ألمانيا، فرنسا وإسبانيا وكندا) على التهافت على خدمات الممرض المغربي من أجل الاشتغال بهذه الدول، نظراً لقلة الموارد التمريضية بهذه الدول بالإضافة إلى كفاءة وجودة تكوين الممرضين المغربي.

● **الضغوط النفسية:** العمل في بيئة صحية مليئة بالتحديات يمكن أن يؤدي إلى ضغوط نفسية، مما يتطلب من مدير التمريض إيجاد طرق لدعم الفريق.

● **التطوير المهني:** الحفاظ على تحديث معلومات ومهارات الفريق التمريضي يتطلب جهوداً كبيرة لضمان مواكبة أحدث التطورات في المجال. فعلى الرغم من المجهودات المبذولة من طرف المديرية الجهوية للصحة والحماية الاجتماعية بجهة طنجة-تطوان-الحسيمة بالمغرب وكذا الإدارة الجهوية للمركز الاستشفائي الجهوي محمد الخامس بخصوص التكوين المستمر للأطر التمريضية المشتغلة بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة، حيث تمت الاستفادة من مجموعة من التكوينات والندوات المتعلقة بتطوير المهارات والاضطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بمجال الجراحة إلا أنه لا زلنا نطمح للمزيد من الدورات التكوينية لمواكبة آخر التطورات خاصة أن هذا المجال يعرف تطوراً مستمراً.

ثانياً: سبل تطوير القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة

يلعب الممرض دوراً أساسياً في الحفاظ على سلامة المرضى وضمان تنفيذ العمليات الجراحية بكفاءة. لذلك، فإن تطوير القيادة وإدارة التمريض داخل المركب الجراحي يمثل تحدياً رئيسياً يساهم في تحسين جودة الرعاية وزيادة رضى المرضى والطواقم الجراحي.

إن تطوير القيادة وإدارة التمريض في المركب الجراحي يتطلب منهجية شاملة تجمع بين تعزيز المهارات الفردية وتطبيق استراتيجيات إدارية فعالة. ومن بين السبل التي ستساهم في تطوير القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي، نجد مثلاً:

- 1- **تطوير المهارات القيادية:**
 - توفير برامج تدريبية وورشات عمل تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة مثل اتخاذ القرارات، والتفاوض، وإدارة الفرق.
 - التركيز على تطوير مهارات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وحل المشاكل.
 - تحفيز التفكير الاستراتيجي وتحقيق التوازن بين الجودة والكم.

- 2- **تعزيز التواصل الفعال:**
 - اجتماعات دورية: عقد اجتماعات منتظمة لمناقشة التحديات والإنجازات وتبادل الأفكار.

لجعلها مستشفيات خاصة باستقبال المرضى المصابين بفيروس كورونا، ففي مدينة طنجة كمثل، تم إغلاق جميع المركبات الجراحية المتواجدة بالمستشفيات العمومية الأخرى، بالمقابل مستشفى محمد الخامس بطنجة أصبح يعمل بوتيرة أكبر لأنه أصبح الوجهة الوحيدة لاستقبال العمليات الجراحية بالمدينة خلال تلك الفترة.

- **العامل الثاني:** توافد مجموعة من الأساتذة الأطباء المتخصصين في الجراحة وفي التخدير والانعاش للعمل مؤقتاً في مستشفى محمد الخامس بطنجة في انتظار افتتاح المركز الاستشفائي الجامعي محمد السادس بطنجة (CHU)، الذي تم تدشينه للعمل بصفة رسمية من طرف الملك محمد السادس بتاريخ 28 أبريل 2023، هذه الفترة من سنة 2019 إلى سنة 2023 كان يشتغل مستشفى محمد الخامس كمستشفى جهوي (أي تقديم خدمات صحية من المستوى الثاني) بالإضافة إلى اشتغاله كمستشفى جامعي مؤقتاً (أي تقديم خدمات صحية من المستوى الثالث) وبالتالي توافد مرضى جدد من جميع الأقاليم التابعة لجهة طنجة - تطوان - الحسيمة.

أما بالنسبة للانخفاض المسجل لعدد العمليات المنجزة بين سنتين 2022 و2023 فهو راجع بالأساس إلى الانطلاقة الفعلية لاشتغال المستشفى الجامعي بطنجة في 28 أبريل 2023 حيث أصبح وجهة مجموعة من المرضى خصوصاً الذين يحتاجون لعمليات معقدة أو لخدمات صحية من المستوى الثالث، بالإضافة إلى توسيع تجميع التأمين الإجباري عن المرض AMO، حيث أقدمت الدولة المغربية على توسيع التغطية الصحية لفائدة المواطنين المغربي لتشمل الأشخاص أصحاب التحديات الصحية والمواطنين غير القادرين، وذلك من خلال اعتماد تأمين صحي لهذه الفئات أطلق عليه AMO تضامن، وبالتالي فأصبح هذه التغطية الصحية الجديدة جلهم أصبحوا يتوجهون نحو المصحات الخاصة من أجل إجراء العمليات الجراحية.

كما قمنا بتوزيع استبيان على عينة من ممرضي العمل بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة (40 ممرضاً)، يتضمن أسئلة واضحة ومركزة حول ظروف عمل الممرضين وجودة الخدمات المقدمة للمرضى بهذا المركب الجراحي (فترة سنوات 2019-2023)، جاءت نتائج تحليل أبرز مضامينها على الشكل التالي:

- 1- 90% عبروا عن تحسن ظروف العمل بالنسبة للممرضين العاملين بالمركب الجراحي، هذا ما يفسر عدم انتقال أو تغيير مصلحة العمل بالنسبة لجل الممرضين العاملين بهذا المركب الجراحي.
 - 2- 75% من الممرضين أكدوا على أن المركب الجراحي للمستشفيات أو البرنامج أصبح يوفر خدمات أفضل وذات جودة للمرضى المقبلين على إجراء عمليات جراحية خلال هذه الفترة.
 - 3- 100% من الممرضين (عينة البحث) أكدوا على أن مدة الانتظار بالنسبة لمواعيد العمليات المبرمجة خصوصاً المتعلقة بجراحة الأطفال، والعظام، والدماغ والعمود الفقري، تقلصت بشكل كبير.
- ومن بين المنجزات التي تم تحقيقها كذلك خلال هذه الفترة (أي فترة سنة 2019-2023):

- اعتماد أسلوب القيادة التشاركية التي تشجع على تعاون الفريق واتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال تكوين فريق يعمل بنظام الحراسة للسهر ومراقبة سير مختلف العمليات الجراحية بالمركب الجراحي، بالإضافة إلى استمرار توزيع وإمداد كل الفرق العاملة بغرف العمليات بالأدوات والأدوية اللازمة من أجل استمرار عملها وخاصة في فترة الجائحة كنا نعمل بنظام الحراسة في جميع غرف العمليات السبع 24 ساعة/24 ساعة.
- صياغة واعتماد ميثاق داخلي للمركب الجراحي (charte du bloc opératoire).

- إحداث وتشكيل لجنة المركب الجراحي (comité du bloc opératoire) بتاريخ: 2021/12/20، تضم الممرض رئيس المركب الجراحي، و11 طبيباً جراحاً (يمثلون التخصصات الجراحية الثمانية الموجودة في مستشفى محمد الخامس وثلاث أساتذة يمثلون المستشفى الجامعي CHU بطنجة)، بالإضافة إلى ثلاث دكاترة متخصصين في التخدير والانعاش (ببهم أساذ يمثل المستشفى الجامعي).

- إحداث منصب مسؤولة عن النظافة الاستشفائية وسلامة الرعاية بالمركب الجراحي بتاريخ: 10 نوفمبر 2021 (Réfèrent en hygiène hospitalière et sécurité de soins au bloc opératoire).

- إحداث منصب ممرض مسؤول عن وحدة التعقيم المركزي بالمركب الجراحي مستشفى محمد الخامس بطنجة، بتاريخ 10 نوفمبر 2021.
- 2- القيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة: التحديات الراهنة

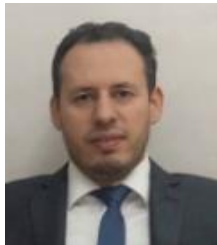
منذ تكليفه بقيادة وإدارة التمريض بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة، ومن خلال التعامل اليومي مع مختلف القضايا ذات الصلة، استطعت تصنيف التحديات التي يجب التغلب عليها إلى نوعين:

المراجع:

- [1] My Way Nursing مقال منشور بالموقع الإلكتروني: <https://rattibha.com/thread/1129041867037917184> بتاريخ النشر: 2019/05/19، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2024/08/20 على الساعة: التاسعة ليلا.
- [2] Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2017). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application, P: 67-68.
- [3] بيترج. نورث هاوس، القيادة الإدارية – النظرية والتطبيق، الإصدار السادس، سنة 2013، ترجمة صلاح بن معاد المعيوف، الرياض، سنة 2018، ص: 25-35.
- [4] القيادة في الأزمات والتحديات والفرص، مقال منشور بالموقع الإلكتروني: <https://arab-coaching.com>، بتاريخ: 2023/10/25، تاريخ الاطلاع: 2024/8/26 على الساعة الثانية عشر.
- [5] Jooste, K. (2004). Leadership: A New Perspective. *Journal of Nursing Management*, 12(3), 217-223.
- [6] Sullivan, E. J., & Garland, G. (2010). Practical Leadership and Management in Nursing. Pearson Education, P: 50-53.
- [7] Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press, P: 36-39.
- [8] Marquis, B. L., & Huston, op.cit, P: 105-109.
- [9] Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson, 8th ed., P: 78-81.
- [10] Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (2009). Effective Leadership and Management in Nursing (7th ed.), Pearson Education, P: 60-63.
- [11] Marquis, B. L., & Huston, op.cit, P: 55-58.
- [12] Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (2009). Effective Leadership and Management ..., op.cit, P: 3.80-8and Management ...
- [13] بيترج. نورث هاوس، مرجع سابق، ص: 33.
- [14] تركيب شخصي بالاعتماد على المعطيات الموجودة بسجلات غرف العمليات بالمركب الجراحي لمستشفى محمد الخامس بطنجة.
- [15] المملكة المغربية، وزارة الصحة والحماية الاجتماعية، مباراة ولوج المعاهد العليا للمهن التمريضية وتقنيات الصحة، سلك الإجازة، برسم السنة الدراسية 2024-2027، ص: 1.
- [16] ولد سنة 1947، ونال بكالوريوس العلوم من "معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا" سنة 1968، وماجستير العلوم من المعهد ذاته سنة 1970، ودكتوراه في إدارة الأعمال من كلية "هرفرد للأعمال"، سنة 1972. صنفته مجلة "بلومبرك بزنس سويك" على أنه المعلم الأول للقيادة، وذلك بناءً على استطلاع أجرته على 504 شركة.
- [17] القيادة والإدارة لتحقيق النتائج، "المديرون القادة: كتيب لتحسين الخدمات الصحية"، كامبريدج، ماساتشوستس: منظمة علوم الإدارة الصحية، 2005، ص: 1-8.

طارق الحجوي

أعمل بقطاع الصحة والحماية الاجتماعية بالمركز الاستشفائي الجهوي بطنجة، وأزواج بين العمل الإداري والممارسة الأكاديمية، حيث أعمل أستاذًا زائرًا بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة وبالمعهد العالي للمهن التمريضية وتقنيات الصحة بالمدينة نفسها. حاصل على شهادة الدكتوراه في القانون العام من جامعة عبد المالك السعدي، تخصص القانون والعلوم الإدارية، بعد مسار أكاديمي تدرّجت فيه من ماستر تدبير الشأن العام المحلي إلى البحث العلمي المتخصص في قضايا الإدارة والحوكمة. أجمع في مساري بين الخبرة المهنية الميدانية والتكوين الأكاديمي الرصين، مما يمنحني رؤية متكاملة في مجالي الصحة والسياسات العمومية.



- تحسين قنوات التواصل بين قادة التمريض والفرق التمريضية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس.
- استخدام تقنيات التواصل الحديثة لتسهيل التواصل الفوري عند الضرورة.
- 3- التحفيز والتقدير:**
- تطوير برامج لتحفيز التمريض من خلال تقديم المكافآت والحوافز للممرضين المتميزين بناءً على الأداء والمجهود.
- الاعتراف بالجهود الفردية والجماعية للممرضين مع إجراء تقييمات دورية للأداء وتقديم ملاحظات بناءة لتحسين الأداء.
- 4- التطوير المهني والتكوين المستمر:**
- توفير برامج للتطوير المهني: تقديم برامج تدريبية دورية للتمريض تشمل القيادة وإدارة الوقت وحل المشكلات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التكوين المستمر: تشجيع الممرض(ة) على مواصلة التعليم وحضور المؤتمرات المتخصصة، بالإضافة إلى تنظيم ورشات عمل حول المواضيع المتقدمة في الجراحة والقيادة والإدارة.
- تحديث البروتوكولات: مراجعة وتحديث البروتوكولات والإجراءات الجراحية بشكل دوري.
- تطوير خطط طوارئ وإدارة الأزمات بما يضمن استمرارية تقديم الرعاية في الظروف الحرجة.
- 5- الاهتمام بالفراغية والصحة النفسية**
- دعم الصحة النفسية: توفير الدعم النفسي والمساعدة للممرضين للتعامل مع الضغوطات المرتبطة بالعمل.
- التوازن بين العمل والحياة: تشجيع الموازنة بين العمل والحياة الشخصية للحد من الإرهاق.
- 6- تعزيز الثقافة التنظيمية**
- ترسيخ القيم: ترسيخ قيم القيادة والإدارة الجيدة ضمن ثقافة العمل.
- تشجيع الابتكار: دعم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي قد تحسن من إدارة التمريض.
- 7- التقييم والتطوير**
- جمع البيانات: استخدام البيانات لتقييم الأداء وتحليل المشكلات.
- التغذية الراجعة: جمع التغذية الراجعة من المرضى والفرق لتحسين العمليات.
- من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن تحسين القيادة وإدارة التمريض في المركب الجراحي بشكل كبير، مما يعزز من جودة الرعاية ويضمن تحقيق أفضل النتائج للمرضى.
- خاتمة**
- القيادة وإدارة التمريض في المركب الجراحي ليست مجرد وظائف إدارية، بل هي أساس لضمان سلامة المرضى ونجاح العمليات الجراحية. يتطلب النجاح في هذا الدور مزيجاً من المهارات القيادية، التنظيمية، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في بيئات مليئة بالتحديات. القائد التمريضي الناجح هو الذي يستطيع تنظيم فريقه بشكل فعال، والتأكد من تقديم أفضل رعاية ممكنة في كل عملية جراحية.
- فحسب جون كوتر [16] "يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة [...] كل منهما] منظومة فريدة ومستقلة لمجموعة أفعال، إلا أن كل منهما يُكَمِّل عمل الآخر . كل منهما لديه وظيفته وأسلوبه المميزة، وكلاهما ضروري من أجل النجاح في بيئة تتزايد يوماً بعد يوم تعقيداً وتقلباً".
- حينما تطبق الممارسات القيادية والإدارية الجيدة بصورة توافقية تناغمية، فإن كليهما يُؤَيِّيان من القدرات المؤسسية بما ينتج عنه جودة أعلى في الخدمات وتطورات إيجابية مستمرة على المستوى الصحي.
- فحين تتولى القيادة، فإنك عندئذ تكون قد اتخذت لنفسك موقفاً يمكنك من خلاله بناء غد أفضل، وتذكر دائماً أن أعمالك هي مرآة لاهتماماتك، ولذا، وإنجازك التي يُناط بك القيام بها؛ فلا بد أن تكون واضحاً، وخاصة فيما يتعلق بالأمور الهامة بالنسبة لك. إن القيادة الحقة أن تبادر، وأن تتقدم بخطواتك في أرض ربما تكون أنت أول من يَطْوِها.
- القيادة هي تحمل المخاطر، فلن تجد خارطة طريق تُرشدك في تلك الرحلة، غير أنك ربما تجد بعض القيم والعادات والممارسات الصحيحة التي جربها أناس قبلك لتقتبس من نورها أثناء سيرك. وعلى الرغم من أن الطريق مليء بالتحديات، فهناك أيضاً الكثير من الكنوز والهدايا والمُتَع تكمن في ذلك المستقبل المشرق الذي ستبنيه مع الآخرين. [17]
- وفي الختام القيادة وإدارة التمريض الناجحة بالمركب الجراحي هي أن تستطيع تشكيل فريق من الممرضين يسهر على تنظيم باقي الفرق العاملة في غرف العمليات بشكل فعال وبدون وقوع أي مشاكل، والتأكد من تقديم أفضل رعاية ممكنة في كل عملية جراحية.



Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons license, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons license and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

Leadership and Nursing Management in Morocco: The Surgical Complex of Mohammed V Hospital in Tangier as a Model© 2025 by **Tarik El Hajjouji** is licensed under [CC BY 4.0](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).