



القيادة التحويلية في التمريض من الممارس الخبير إلى القائد المؤثر

تأليف

Elaine Sorensen Marshall

ترجمة

د. نازك محمد المعتصم زكري

أستاذ مشارك - كلية التمريض

جامعة الملك سعود

د. ألفت عطيه سالم

أستاذ مشارك - كلية التمريض

جامعة الملك سعود

أستاذ إدارة التمريض - كلية التمريض

جامعة المنوفية جمهورية مصر العربية

د. أحلام مبارك البحيران

أستاذ مساعد - كلية العلوم الطبية التطبيقية - جامعة الملك سعود

دار جامعة
الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مارشال، إلين سورنسين.

القيادة التحويلية في التمريض من الممارس الخبير إلى القائد المؤثر. / إلين سورنسين
- مارشال؛ نازك محمد زكري؛ ألفت عطية سالم؛ احلام مبارك البحيران
الرياض، ١٤٤١ هـ.

٤٥٤ ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٨ - ٧٩٥ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- الادارة الصحية أ. زكري، نازك محمد (مترجم)، ب. سالم، ألفت
عطية (مترجم)، ج. البحيران، احلام مبارك (مترجم) د. العنوان

ديوي ٣٥٠.٨٤١ ١٤٤١/١٣٨١

رقم الإيداع: ١٤٤١/١٣٨١

ردمك: ٨ - ٧٩٥ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Transformational Leadership In Nursing

By: Elaine Sorensen Marshall

© Springer Publishing Company, 2011

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه الثاني عشر للعام ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ

المعقود بتاريخ ٢٢ / ٥ / ١٤٤٠ هـ الموافق ٢٨ / ١ / ٢٠١٩ م

جميع حقوق النشر محفوظة. لا يسمح بإعادة نشر أي جزء من الكتاب بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من دار جامعة الملك سعود للنشر.

مقدمة الترجمة

لقد أعد هذا الكتاب من أجل توجيه طلبة التمريض والممارسين التمريضيين في كيفية الوصول إلى مستويات القيادة العليا خلال رحلتهم الدراسية والمهنية. وقد جمعت المؤلفه إلين سورانسين مارشال في كتابها هذا كافة المعلومات والمعارف الخاصة بالقيادة التحويلية من عدد كبير من المراجع المتخصصة في هذا المجال.

وقدمت الكاتبة المعلومات العلمية بطريقة سلسلة وميسرة بحيث يسهل على القارئ فهمها واستيعابها، ويبدأ الكتاب باستعراض الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة بشكل عام وبالقيادة التحويلية بشكل خاص، ثم يتطرق إلى ذكر الصفات التي يجب على القائد التحويلي التحلي بها. ثم يستعرض الكتاب أثر الظروف العملية المحيطة في تحديد نهج القيادة الذي يتبعه القائد التحويلي، وعن أهمية التواصل بين القادة في بيئة الرعاية الصحية المعقدة وكيفية مواجهة المشكلات والخلافات التي قد تحدث أثناء العمل، كما يتضمن الكتاب أهم التحديات الحالية التي تواجه قادة الحاضر والمستقبل في الرعاية الصحية، ومهنة التمريض بشكل خاص، ودور القادة في مواجهة التحديات والمشاكل المترتبة عليها وإيجاد الطرق المناسبة لحلها. كما يعرض الكتاب أهم نماذج الرعاية الصحية وكيفية تصميمها، كما تطرقت الكاتبة إلى دور الاختلافات الثقافية، والتنوع العرقي في التأثير على القيادة، وبيئة العمل، ولم يخلُ الكتاب من شرح المبادئ الأساسية اللازمة لتشكيل فرق العمل، وتعزيز الانسجام بين أعضاء الفريق الواحد. واهتمت الكاتبة بشرح المبادئ الإقتصادية والتمويلية، وكذلك المبادئ القانونية التي يجب على الطالب والممارس والقائد الإلمام بها، وفي النهاية قدمت الكاتبة موسوعة كبيرة من الأدبيات التي تحدثت عن القيادة.

وقد تمت ترجمة هذا الكتاب بهدف إثراء المكتبة العربية بتقديم نسخة من كتاب يعد من

الأعمال المهمة في تخصص القيادة في التمريض فهو كتاب يضيء الطريق للدارسين والممارسين والقادة في مجال التمريض نحو أساليب سليمة في تطبيق القيادة في ظروف بيئة صحية معقدة تواجه الكثير من التحديات في وقتنا المعاصر.

نبذة عن المؤلفَة

الين سور نسين مارشال:

حاصلة على دكتوراه وممرضة معتمدة، وهي حالياً أستاذة، وعضو معتمد في مؤسسة مقاطعة بولوك للرعاية الصحية في كلية التمريض بجامعة جورجيا، وعملت كعميد لدى كلية التمريض بجامعة بيرجام يونج كما كانت عضواً بمجلس الأمناء لدى مؤسسة انترموتان للرعاية في يوتاه. كما انتُخبت للعمل في منصب القائد المختار لدى الجمعية الأمريكية لكليات التمريض (AACN)، وكذلك الجمعية الأمريكية لتاريخ التمريض، والمعهد الغربي للتمريض. ونشرت المؤلفَة كتابين كما نشرت أكثر من ٥٠ مقالة مهنية وعامة، وشاركت في كتابة فصول بمؤلفات أخرى، و تمت الإشارة إلى عملها في جائزة الكتب المهنية الجديدة التي ينظمها المجلس المحلى لعلاقات الأسرة، وجائزة لافانيا دوق التي تنظمها الجمعية الأمريكية لتاريخ التمريض، وجائزة جو الينور البيوت للقيادة التي ينظمها المعهد الغربي للتمريض.

المحترف الحقيقي هو من لا يجب الموهبة
بأوهام البراعة التقنية
المحترف الحقيقي هو من يتجرد بعيداً عن الأوهام
ليزيح الستار عن الحقيقة التي تريح القلب البشري
"مارجريت ويتلي"

استهلال

إذا كنت تعلم بشكل مؤكد أنك لن تفشل، فما الذي ستفعله في خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة؟ إن لم تستطع الإجابة عن هذا السؤال بشكل عفوي وتلقائي فعليك إذن تأجيل تحقيق أحلامك لوقت طويل، لقد كان لدي الشرف في شغل العديد من المناصب القيادية داخل أنظمة الرعاية الصحية والمنظمات الاحترافية والأكاديمية طوال رحلتي المهنية، ومن خلال تولي هذه المناصب وقراءة السير الذاتية للعديد من القادة الذين أثروا بشكل ظاهري في العالم وجدت أنه ومن أجل أن تكون قائداً تحويلياً فإنك تحتاج إلى امتلاك حلمٍ كبيرٍ، أو رؤية لما تريد أن تنجزه، وقدرة على إلهام الآخرين بهذه الرؤية، وأية مبادرة ناجحة تحتاج البدء من النهاية، أو بحلم يراودك. وعلى الرغم من ذلك يوجد العديد من القادة الذين لا يدركون أهمية الفريق أو الرؤية أو الحلم، وهؤلاء قد ركزوا بشكل مبالغ فيه على الإجراءات بدلاً من النتائج أو الإنجازات. إن هذا النوع من القادة المشبهين بمفهوم "توجه العمليات والإجراءات" يواجهون تحدياً زمنياً للإبقاء على التابعين لهم خاصة عندما تصبح الظروف أكثر صعوبة، وبالرغم من أن الإجراءات مهمة إلا أنها يجب ألا تكون هي القوة الرئيسة المؤثرة في إدراك الرؤية.

وعندما يُلهِم الأفراد بالرؤية العامة للقائد التحويلي فإنه يتم تحفيزهم لإنجاز هذه الرؤية بدلاً من أن يقبلوا بالوضع الراهن، فالقادة التحويليون يدركون أن المكون الرئيس للنجاح خاصة في الأوقات الصعبة هو التركيز الثابت والواضح على الرؤية من خلال الفريق والقدرة على إبقاء الحلم متعالياً عن أية مخاوف، لكن بالرغم من ذلك فإن إلهام الآخرين بحلم ليس أمراً كافيًا في حد ذاته، فالقادة التحويليون يتعين عليهم الإيذان بقدراتهم لتحقيق أحلامهم؛ و ليتمكنوا من غرس هذا المعتقد في الآخرين، كما يجب عليهم توفير دعمٍ مستمرٍ وتشجيعٍ للآخرين خلال رحلة قيادتهم.

إن القادة التحويليين هم المبدعون، والمتميزون، والمحركون والدافعون لمسار العمل، ولديهم نظرة استباقية عن الآخرين ويستخدمون إستراتيجيات مبتكرة لحل المشكلات التي تشكل تحديًا، ولا يخشون من المجازفة من أجل تحقيق أحلامهم. إن هذا النوع من القادة لديه القدرة على التوقع والتغلب على العوائق بالإضافة إلى تحريك الموارد والأفراد لتحقيق الرؤية، وهؤلاء القادة لا يشعرون بالقلق في التعامل مع الأمور المحيرة، وينجحون في البيئات المتغيرة.

إن القادة التحويليين لديهم درجة عالية من التكامل ويثق بهم أتباعهم، كما أنهم يستثمرون في الأشخاص داخل فريقهم من خلال الإرشاد والتشجيع، ويسعون بشكل مستمر في تحسين الجودة وذلك عن طريق تعيين الأدلة والبراهين، والتدريب على استخدام أفضل السياسات التنظيمية، والتأثير على السياسة الصحية. وفي النهاية فإن القادة التحويليين يثابرون في الحفاظ على عناصر الشخصية التي تساهم في تحقيق الأحلام بعكس الأفراد الذين يتخلون عن أحلامهم مباشرة قبل أن تتحقق. كما أن القادة التحويليين يواجهون الفشل بالحماس؛ لأنهم يعرفون أنهم أصبحوا أقرب لإدراك أحلامهم.

ومع ظهور العديد من التحديات المحبطة التي تجتاح نظام الرعاية الصحية أصبح الاحتياج للقادة التحويليين أكثر إلحاحًا. وبالرغم من أن العديد من القادة يتم التعرف عليهم من ألقابهم أو مكاتبتهم الوظيفية إلا أن اللقب أو المكانة لا يمكن أن يصنعا قائدًا تحويليًا، فلقد رأيت أفرادًا يصلحون ليكونوا قادة غير رسميين حيث إنهم غالبًا ما يتركون انطباعًا وتأثيرًا كبيرين في الآخرين أكثر من القادة ذوي الألقاب أو المكانة الوظيفية. ولذلك لا تنتظر الترقية أو الحصول على لقب وظيفي جديد لتبدأ بنشر مجهوداتهم التي ينجم عنها جودة عالية من الرعاية وتحسين صحة المريض، فالمطلوب منك أن تتقدم بسرعة لتحديث تغييرًا رائدًا من أجل تحقيق الأفضل لنظام الرعاية الصحية. إن هذا الكتاب المتميز للدكتورة إلين مارشال سوف يمدك بالمعرفة والمهارة اللازمتين اللتين تحتاج إليهما لتصبح قائدًا تحويليًا داخل نظام الرعاية الصحية الحالي، فقد كان نتاج خبرة طويلة للمؤلفة كقائدة في مجال التمريض. وهذا الكتاب الفريد يوضح الصفات العقلانية الخاصة والضرورية ليصبح الممارس قائدًا في منظومة الرعاية الصحية، كما يتناول النقاط المهمة والأساسية للقيادة التحويلية. كما يتضمن الكتاب فصولًا شيقة تتناول غرس العادات الخاصة بالقائد التحويلي

وفهم القيادة التحويلية والتصميم العلمي والإداري لها، ويعد الفصل الذي يتناول الجوانب الاقتصادية والتمويلية مفيداً بصفة خاصة في نظام الرعاية الصحية الحالي والذي يتأثر بالتكاليف المادية.

إن العديد من المهتمين بالرعاية الصحية لديهم الكثير من المعرفة، ولكنهم لا يستخدمونها للتوجه نحو التغيير المطلوب في نظم الرعاية الصحية وتحسين النتائج المرجوة للمرضى وأسره، فالمعرفة وحدها ليست كافية لتغيير السلوك.

إنني أتمنى وعند قراءتك للكتاب أن تصنع التزاماً صارماً في استخدام المعرفة والمهارات المنبثقة من فصول الكتاب، وذلك للتوجه نحو التغيير التحويلي في أنظمتنا الخاصة بالرعاية الصحية وذلك بهدف تحسين صحة المريض وسلامته وأمنه، وتوفير الحياة السليمة والحالية من الأمراض للأفراد في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأكرر سؤالاً مرة أخرى، فما الذي ستفعله في خلال السنوات الثلاث الى الخمس القادمة إذا كنت تعلم بشكل مؤكد أنك لن تفشل؟. وأقتبس من كلمات لייس براون "صوب نحو القمر حتى لو أخطأت فسيقع سهمك بين النجوم"

شكر وتقدير

برانديت ماذورك ميلينيك

عميد وأستاذ في أساسيات التمريض.

جامعه ولاية اريزونا كلية التمريض والإبداع الصحي.

المقدمة

هذا الكتاب تمت كتابته من أجل قادة المستقبل، وتم توجيهه بصفة خاصة للقادة داخل منظومة الرعاية الصحية سواء من داخل العيادات، أو من داخل الأنظمة الأكثر تعقيداً أو من داخل المجتمعات الريفية المنعزلة، إذا كنت تقرأ هذا الكتاب فمن المحتمل أن تكون لديك الخبرة في الممارسات الطبية، إن تحديك هو تحسين مهاراتك ومكانتك لتصبح قائداً مؤثراً، وإذا لم تحصل على الخبرة التحويلية فلن تكون قادراً على قيادة الآخرين في تحديات لا حصر لها في المستقبل.

يتطلب مستقبل الرعاية الصحية داخل الولايات المتحدة والعالم قادة تحويليين على أوسع نطاق وأفضله، وهذا الأمر يتطلب التزاماً عقلياً وعملياً وروحياً لتحسين الممارسة الطبية وقيادة الآخرين. كما يتطلب شجاعة، ومعرفة بأسس الممارسة الطبية، بالإضافة إلى المرونة والقدرة على الإنصات والتفهم والتأثير في الآخرين في مختلف المجالات، وهذا يتطلب رؤية وقدرة إبداعية.

والعديد ممن يقرؤون هذا الكتاب سيكونون طلبة في برامج الدكتوراه في الممارسة الطبية، وقد اعتمد الكتاب بشكل أساسي على المرجع الآتي: أساسيات الحصول على الدكتوراه في مجال التمريض، الجمعية الأمريكية لكليات التمريض (٢٠٠٦)، ويطلب مرجع أساسيات الحصول على درجة الدكتوراه في التمريض العملي، وكذلك بيان المنصب بالطبيب لممارسة التمريض (٢٠٠٦) بتدريس منهج التغيير التحويلي للممرضات المهنيات اللاتي سيمارسن التمريض على أعلى المستويات المهنية (AACN، 2004، 2006، ص ٤)، وتحسين المهارات القيادية لتدعيم الممارسة وتقديم الرعاية الصحية (AACN، 2006، ص ٥)، والممارسون من الخبراء والمتقدمين في مهنة التمريض ممن أصبحوا قادة تحويليين لا يركزون على الرعاية المباشرة فحسب لكن أيضاً على الرعاية الصحية للمجتمعات بالكامل.

هذا الكتاب لن يكون نصًّا موسوعيًّا شاملاً للقادة في الرعاية الصحية، ولن يكون نصًّا تقليديًّا في إدارة التمريض؛ ولكن الهدف من الكتاب هو التعريف ببعض القضايا الرئيسية المرتبطة بتطوير القيادة التي تخص القادة التحويليين داخل الرعاية الصحية وتنميتها بالنسبة للمجال الطبي حيث يعمل قادة الرعاية الصحية، وهدف هذا الكتاب أن تهيئ نفسك كممارس خبير في مهنة التمريض للعديد من القضايا المهمة الحالية للتحويل إلى القيادة، ويُعنى هذا الكتاب بتعريفك بالأدبيات الحالية وآراء الخبراء في جميع القضايا التي تواجه القادة داخل الرعاية الصحية، كما يُعنى الكتاب بأن تنطلق بنفسك في قراءة الأدبيات والأدلة التي تخص موضوع القيادة والقضايا الحالية في منظومة الرعاية الصحية.

بالرغم من وجود بعض النظريات الرسمية للقيادة التحويلية إلا أن هذا العمل يشير وبشكل أشمل إلى المفهوم من مجرد الارتباط ببعض المفاهيم النظرية فقط. وهذا الكتاب يشير إلى الكثير من المراجع وذلك ليس لمجرد إمدادك بالمقتبسات العديدة فقط ولكن أيضًا لإطلاعك على العديد من الأدبيات، والملحق في نهاية الكتاب سوف يمدك بأمثلة عن الكتب الكلاسيكية لتضاف إلى مكتبتك كقائد تحويلي.

وأخيرًا فإن هذا الكتاب يجب أن يُقرأ بشكل شخصي، فإن لم تكن رحلتك إلى القيادة التحويلية أمرًا شخصيًّا، فإنك إذن لن تكون القائد الذي يجب أن تكون عليه، أو القائد الذي يحتاجه المستقبل، ومع أن العديد من الأدبيات لا تشير إلى تجارب شخصية إلا أنني كلما تخيلتك كقارئ ونظرت إلى نفسي كقائدة فلقد رغبت في سرد أكثر من مجرد ملخص للأدبيات، ولهذا ازدادت رغبتني في توصيل الفكرة على مستوى شخصي. بينما كنت أعمل على هذا الكتاب، كنت مسافرة على متن طائره عائده لمنزلي من اجتماع مهني، عندها وجدت نفسي في مقعد بالدرجة الأولى على متن الطائرة قد جلست بجوار زوجة كاتب مشهور قد تجد اسمه معروف، ولاحظت الزوجة أوراق الكتاب في يدي وسألتنني عما أكتب، حينها أخبرتها بأنه نص لكتاب عن القيادة للممرضات المهنيات بالمستوى المتقدم ومقدمي الرعاية الصحية للآخرين. ردت قائلة بشكل شخصي جدًا " أنا أتمنى أن تشاركي بجزء من نفسك في الكتاب" فلن يحصل القارئ على أية فائدة ما لم تشاركي بقصتك الشخصية، وقد كان ردها الأول أنها لم تفهم اللغة الخاصة بالنص الأكاديمي للكتاب، ولهذا فإنني عندما كنت أكتب

هذا الكتاب كنت أعبر عن جزءٍ من نفسي، وعن القادة الآخرين ممن تعرفت عليهم على المستوى الشخصي. إنني أقدم لك جزءاً من تشجيعي لشخصك، فالعالم ينتظرك، ومنتظر الخير القادم على يدك.

قال توماس استيوارد (٢٠٠٤، ص ١٠) محرر جريدة هارفرد بيزنس: "إن الدراسات الأكاديمية للقيادة المنبثقة من المؤرخين (نظريات الرجل العظيم) التي تشرح دور الأفراد المؤثرين في العالم بالرغم من أننا نرى في اللوح المصورة الرجال العظماء وقليل من النساء ممن يعتبرون أبطالاً حيث تلهمنا قوتهم وآراؤهم إلا أننا لا نعلم الكثير عن مشاعرهم ومخاوفهم وإصرارهم." وعندما تصبح قائداً تحويلياً مستقبلاً فإنني أتمنى عليك أن تشارك الآخرين قصة إصرارك وأن تترك لنا إرثاً نحن في أمس الحاجة إليه في مستقبل الرعاية الصحية.

المراجع

American association of colleges of Nursing (AACN). (2004). AACN position statement on the practice doctorate of nursing. Washington, D.C.: AACN.

American association of colleges of Nursing (AACN). (2006) the essentials of doctoral education for advanced practice nursing. Washington, D.C.: AACN.

Stewart, T.A (2004, January). The leader's secret self. Harvard business review, 10

شكر وتقدير

إلى القادة في حياتي:

إلى مارجريت زوكاريني، التي كانت صبورة ووثقت بي.

إلى بريندا تالي، التي كتبت الفصل العاشر، مشيرة بمشاركة لي في خبرتها وقيادتها.

إلى القادة المستقبليين الشجعان وطلابي و الذين احتملوا أفكارى واقتبست جزءاً من أفكارهم في هذا الكتاب.

إلى زملائي من دفعة الدكتوراه في التمريض العملي "منهج القيادة والإدارة في الممارسة التحويلية"، ديلا برون، مايرون فايركلوث، كارمن هيل ميكوبا، لي هانتر إيدز، كيم لينجرفلت، كأي لين اولمستيد، سوزان رايللي، جوي سكاربرو، مايكل سكوت، جانيت سميث، وليندا اوبرش. هذا هو الكتاب الذي طلبتموه وأهتموني به.

إلى جين بارتيليز ودونا هودنيك، اللذين دفعاني إلى المغامرة، إلى أصدقائي بجامعة جنوب جورجيا وكل الزملاء الأعزاء بجامعة بريجام يانغ.

إلى جون من أجل الحب.

إلى رولون وجين شو، من أجل الحياة.

إلى براين وجانين سورنسين، شاد وايمي سورنسين، جوانا سورنسين واليكس هارت ، تود، راشيل، بلاك، ديريك ، آرون ، والأطفال القادمين في الصيف وهؤلاء الذين ذكروني بما هو مهم، أشكركم لأجل كل شيء.

المحتويات

هـ	مقدمة الترجمة
ز	نبذة عن المؤلفة
ك	الاستهلال
س	المقدمة
ق	الشكر والتقدير

الباب الأول: كيف تصبح قائداً تحويلياً

٣	الفصل الأول: من ممارس خبير إلى قائد تحويلي داخل منظمة رعاية صحية معقدة
٤٧	الفصل الثاني: صفات القائد التحويلي
٨٧	الفصل الثالث: غرس عادات القائد التحويلي

الباب الثاني: سياق القيادة

١٣٥	الفصل الرابع: فهم مناهج القيادة التحويلية
١٦٧	الفصل الخامس: القيادة بين القادة
٢٠٧	الفصل السادس: التحديات الحالية التي تواجه الرعاية الصحية: دور القائد

الباب الثالث: تصميم نماذج جديدة لتقديم الرعاية

٢٥١	الفصل السابع: الإدارة وتصميم الممارسة
-----	---------------------------------------

الفصل الثامن: الثقافة وبيئات الممارسة ٢٩١

الباب الرابع: القوة والسياسة والسياسات

الفصل التاسع: بناء الفرق ٣٢٣

الفصل العاشر: الاقتصاد والتمويل ٣٥٩

الفصل الحادي عشر: طريقة سير النظام ٣٩١

الملحق ٤١٩

ثبت المصطلحات ٤٢٧

أولاً: عربي - إنجليزي ٤٢٧

ثانياً: إنجليزي - عربي ٤٣٩

كشاف الموضوعات ٤٥١