



إدارة المستشفيات

MANAGEMENT OF HOSPITAL

الأستاذ الدكتور
فريد توفيق نصيرات
كلية الأعمال - الجامعة الأردنية



الفهرس

25.....	المقدمة
---------	---------

الفصل الأول

تاريخ المستشفيات وتطورها

27.....	تاريخ المستشفيات
28.....	مستشفيات الهند القديمة
29.....	مستشفيات مصر القديمة
29.....	المستشفيات اليونانية والرومانية القديمة
30.....	مستشفيات العصور المسيحية الأولى
30.....	المستشفيات الإسلامية
31.....	مستشفيات العصور الوسطى
33.....	مستشفيات عصر النهضة الأوروبية
34.....	المستشفيات الحديثة (مستشفيات القرن العشرين)
36.....	العوامل والقوى المؤثرة على تطور المستشفيات
36.....	التقدم العلمي في الخدمات الطبية
36.....	تطوير التكنولوجيا الطبية
36.....	تطور وتقديم خدمات التمريض
37.....	التقدم الكبير في التعليم الطبي
37.....	ظهور ونمو برامج التأمين الصحي أو الطرف الثالث الدافع للكلفة

الفصل الثاني

الإدارة الصحية

أهميتها، مفهومها، وخصوصيتها، والمضامين المترتبة

- 42..... مفهوم الإدارة الصحية والتحديات التي تواجهها
- 43..... خصوصية الإدارة الصحية
- الخصائص والاختلافات المميزة للخدمة الصحية عن السلع والخدمات
44..... الأخرى
- 50..... الخصائص المميزة للمستشفى والمضامين المترتبة عليها
- 50..... تعدد الأهداف التي يسعى المستشفى الحديث لتحقيقها
- التقسيم الواسع للعمل وتنوع واختلاف التركيبة الاجتماعية للعناصر
البشرية العاملة في المستشفى..... 51
- 51..... تداخل الخدمات والأنشطة واعتمادها الكبير على بعضها البعض
- 52..... الطبيعة الطارئة لعمل المستشفى
- 54..... المستشفى تنظيم شبه بيروقراطي
- 55..... إن المستشفى هو تنظيم إنساني أكثر منه تنظيم آلة
- 56..... مشكلة التمهين والاحتراف في المستشفى
- 58..... غياب خط السلطة المنفرد
- 59..... ظروف العمل غير العادية في المستشفى
- 59..... مشكلة قياس المخرجات النهائية للمستشفى

الفصل الثالث

المستشفى كجزء من النظام الصحي ودوره ووظائفه

63	المستشفى كنظام فرعي من النظام الصحي
65	العوامل الوراثية
65	العوامل البيئية
66	العوامل السلوكية
66	الخدمات الصحية
67	وظائف المستشفى وأهدافه
80	أنواع المستشفيات وخصائصها

الفصل الرابع

نظام المستشفى ومكوناته نظرة نظامية تحليلية

87	مقدمة
88	المستشفى كنظام اجتماعي فني معقد
89	المستشفى كنظام مفتوح
91	مدخلات النظام
91	المرضى
92	الهيئة الطبية
93	هيئة التمريض
94	الجهاز الإداري
94	التكنولوجيا
95	المواد والمهمات
95	مكونات النظام

95	برامج رعاية المريض
96	الخدمات الإدارية والتنسيقية المساعدة
96	الهيئة الطبية
99	وظائف النظام وأهدافه
101	إدارة النظام

الفصل الخامس

المستشفى والقانون والأخلاقيات

108	مصادر القانون
109	الأساس الفلسفي (النظري) للأخلاق
109	نظرية الغاية
110	نظرية الواجب
110	القانون الطبيعى
112	القضايا القانونية التي تواجه المستشفى
126	قانون أخلاق المستشفى
126	أخلاقيات المستشفيات العائدة لرعاية المرضى وصحة المجتمع
126	أخلاقيات المستشفيات المتعلقة بعلاقاتها مع المستشفيات الأخرى، ودوائر الصحة والمجتمع
127	أخلاقيات المستشفيات الحاكمة لسلوك الهيئة الطبية والعاملين
128	الأخلاقيات المتعلقة بالدعاية والشهرة
128	أخلاقيات مجلس الإدارة أو الأمناء
129	أخلاقيات المستشفى المتعلقة بالهيئة الطبية
129	أخلاقيات المستشفى التي تحكم السجلات الطبية
129	أخلاقيات علاقة المستشفى مع أفراد المجتمع المخدم

129	اخلاقيات علاقة المستشفى مع افراد المجتمع المخدم
-----	---

الفصل السادس

التخطيط لخدمات وبرامج المستشفى

133	مقدمة
134	مبادئ تخطيط خدمات ومنشآت المستشفى
134	تقديم أفضل رعاية ممكنة للمرضى
134	التوجه الفعال للمستشفى نحو المجتمع الخدم
135	ضمان الاستمرار والنمو للمستشفى مستقبلاً
136	وجود تخطيط منظم في المستشفى
136	وجود خطة معمارية صحيحة
137	دور مدير المستشفى
138	المداخل المختلفة للتخطيط
139	مخرجات عملية التخطيط
140	تحديد رسالة المستشفى
142	تحديد الأهداف وربطها بالمهمة
143	الاستراتيجيات
143	البرامج التكتيكية
143	السياسات والإجراءات

الفصل السابع

التخطيط الاستراتيجي للمستشفيات

والاستراتيجيات الناجحة التطبيق

147	خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
-----	----------------------------------

149	عناصر عملية التخطيط الإستراتيجي
150	تحليل البيئة الخارجية
151	تحليل البيئة الداخلية
152	تحليل القضايا الرئيسة والخيارات الإستراتيجية
152	تطوير رسالة المستشفى
152	تطوير الأهداف العامة وأهداف الأقسام
153	الاستراتيجيات

الفصل الثامن

خطة الموازنة السنوية للمستشفى

161	مقدمة
161	الغرض من تحضير الموازنة
162	تعريف الموازنة
163	الموازنة كوسيلة للرقابة الإدارية
163	أنواع الموازنات
163	الموازنة التشغيلية
164	موازنة السيولة النقدية
164	الموازنة الرأسمالية
164	مرتكزات إعداد الموازنة
166	مراحل إعداد الموازنة
166	وضع الأهداف والسياسة العامة للمستشفى
166	إعداد مسودة الموازنات الخاصة بالأقسام المختلفة في المستشفى
167	إعداد الموازنة النهائية

167	إقرار الموازنة
171	البيان الإحصائي السنوي
177	كيفية تحضير الموازنة التشغيلية
177	أولاً: الإيضاح
179	ثانياً: كيفية ملء نموذج الموازنة
186	مسح حاجات المستشفى من الأجهزة والمعدات
187	كيفية ملء النموذج

الفصل التاسع

إحصائيات المستشفى والمؤشرات الاستشفائية

ودورها في إدارة المستشفى

195	أولاً: إحصائيات المستشفى
196	استعمال إحصائيات المستشفى
198	المفاهيم المتعلقة بإحصاءات المستشفى
200	المفاهيم المرتبطة بالمرضى المنومين
205	ثانياً: المؤشرات الاستشفائية ودورها في إدارة المستشفيات
205	المؤشرات المتعلقة ببيانات خاصة بالمستشفى
215	المؤشرات المتصلة بالسكان المتفعين

الفصل العاشر

تصميم الهيكل والتنظيم الداخلي للمستشفى

224	العناصر المكونة للهيكل الإداري
225	الدوائر المهنية
225	دوائر الخدمات الإدارية

226	تنظيم إدارة المستشفى
226	الإدارة الطبية
226	إدارة التمريض
226	الإدارة العامة
227	المستشفى ونظريات التنظيم
228	أولاً: النظريات الإدارية القديمة
236	ثانياً: النظريات الحديثة
237	تكوين الدوائر
238	المداخل المتبعة لتكوين الدوائر في المستشفيات
240	الهيكل المركب للمستشفى
240	تفويض السلطة
241	تحديد الواجبات
241	منح السلطة
242	قبول المسؤولية

الفصل الحادي عشر

مدير المستشفى واجباته ودوره ومسؤولياته

247	المناخ العام لممارسة مهنة إدارة المستشفيات والإدارة الصحية
248	الحاجة للتخصص ودراسة الإدارة الصحية
249	مبادئ إدارة المستشفيات
253	وظائف وأدوار مدير المستشفى
253	الوظائف والأنشطة الداخلية
254	مسح ودراسة البيئة الخارجية

255	أنشطة العلاقات الخارجية
255	الأدوار الإدارية التي يقوم بها مدير المستشفى
255	أدوار عبر شخصية
256	دور صانع القرارات
256	دور مصدر أو مركز المعلومات
257	واجبات مدير المستشفى
257	الواجبات المتعلقة بمجلس الإدارة
258	واجباته داخل التنظيم في المستشفى
258	الواجبات المتعلقة بالعاملين في المستشفى
259	الواجبات المتعلقة بالرعاية المهنية للمرضى
259	الواجبات المتعلقة بالهيئة الطبية
261	الواجبات المتعلقة بقطاع الاستشفاء (المستشفيات الأخرى)
261	قانون أخلاقيات مديري المستشفيات

الفصل الثاني عشر

تنظيم مجلس الإدارة

265	مجلس الإدارة
266	حجم المجلس
267	مؤهلات العضوية وتشكيل المجلس
268	تمثيل الأطباء في المجلس
270	اختيار الأعضاء ومدة العضوية
272	وظائف ومسؤوليات المجلس
274	تنظيم المجلس

275	الهيئة الإدارية للمجلس
275	اللجان المنبثقة عن المجلس
275	اللجنة التنفيذية
276	اللجنة المشتركة
276	اللجنة المالية
277	اللجنة الفنية
277	لجنة العلاقات العامة
277	لجنة المباني والأراضي
278	لجنة التخطيط طويل الأجل
278	اجتماعات المجلس

الفصل الثالث عشر

إدارة وتنظيم الهيئة الطبية

282	تنظيم الهيئة الطبية
284	النظام الداخلي للهيئة الطبية
285	مدير الهيئة الطبية (المدير الطبي)
286	وظائف الهيئة الطبية
287	الدوائر الطبية
288	لجان الهيئة الطبية
288	اللجنة التنفيذية
289	لجنة قبول العضوية
289	لجنة السجلات الطبية
290	لجنة التدقيق الطبي

291	لجنة الأنسجة أو مراجعة الأنشطة الجراحية
291	لجنة مراجعة الاستخدام
293	لجنة الدواء والصيدلة
293	لجنة السيطرة على العدوى
294	اللجان الأخرى
295	برامج التدريب الطبي
296	التعليم الطبي المستمر

الفصل الرابع عشر

إدارة وتنظيم خدمات المستشفى

301	إدارة وتنظيم خدمات التمريض
301	أساسيات الخدمة التمريضية الجيدة
302	الموقف المهني تجاه المرضى
302	الموقف المهني تجاه الأقارب والأصدقاء
303	الموقف المهني تجاه مهنة التمريض وترقيتها
303	تنظيم خدمات التمريض
303	مديرة خدمات التمريض
303	مسؤوليات مديرة خدمات التمريض
304	مؤهلات مديرة التمريض
305	الهيكل التنظيمي لخدمات التمريض
306	طرق تعيين وتنفيذ أنشطة التمريض
306	الطريقة الوظيفية
306	طريقة الحالة

307	طريقة فريق التمريض
307	توظيف الممرضات
309	نسبة الممرضات إلى المرضى
311	الرضا الوظيفي لدى الممرضات
311	العوامل المؤثرة على التغيب عن العمل
311	العوامل المؤثرة على دوران العمل (ترك الوظيفة)
312	العوامل المؤدية إلى ترك العمل
312	إستراتيجية الاحتفاظ بالممرضات

الفصل الخامس عشر

استعمالية الخدمات الصحية والاستشفائية

317	مفاهيم أساسية مرتبطة باستعمالية الخدمات وسلوكيات المستهلك
317	مفهوم الحاجة والرغبة
318	مفهوم الطلب على الخدمة الصحية واستعمالته
319	مفهوم الشكوى Illness والمرض Disease
320	مفهوم الحاجة للخدمة الصحية
321	مراحل استعمالية الخدمات الصحية
321	مرحلة الإرادة والاختيار
322	مرحلة المصيدة
323	ترشيد الاستعمالية في المرحلة الطوعية
324	ترشيد الاستعمالية في المرحلة القصرية
324	العوامل غير الطبية المؤثرة على الاستعمالية
328	استراتيجيات ضبط استعمالية الخدمات الصحية

328.....	استراتيجيات الحد من العرض وتواجد الخدمات
329.....	استراتيجيات الحد من الطلب على الخدمات
331.....	استراتيجيات بديلة للأنماط التقليدية لتقديم الخدمات
332.....	الملخص والاستنتاجات

الفصل السادس عشر

إدارة تكلفة الخدمة الاستشفائية

337.....	أسباب تضخم تكلفة الخدمات الاستشفائية
337.....	التغير الكبير في طبيعة مخرجات المستشفيات
338.....	زيادة نصيب الفرد في استعمالية الخدمات الاستشفائية
338.....	التضخم الاقتصادي العام والذي يؤثر على أسعار كافة السلع والخدمات
338.....	النمو السكاني وتزايد معدل توقع الحياة
338.....	العوامل المسؤولة عن تزايد كم الخدمة الاستشفائية المستهلكة من قبل الفرد
338.....	تواجد الخدمات الاستشفائية
338.....	التقدم في المعرفة الطبية والإبداع في التكنولوجيا
338.....	تدريب الأطباء
338.....	التغير في التركيب العمري للسكان
339.....	الهجرة المتزايدة من الريف إلى المدينة
339.....	تحسن أو زيادة قدرة الفرد واستعداده ومباشرته لطلب الخدمة
340.....	أسباب تزايد كثافة الخدمة الاستشفائية
341.....	المدى المتزايد للخدمة الاستشفائية
342.....	مؤشرات المدى الواسع للخدمة الاستشفائية
342.....	العلاقة بين الكلفة والكفاءة

342	الكفاءة الفنية (الإنتاجية).....
343	الكفاءة الاقتصادية.....
343	كفاءة التخصيص.....
344	تخفيض كلفة الخدمات الاستشفائية/ حلول ومقترحات.....
347	طرق تعويض الأطباء والمستشفيات وتأثيرها على الكلفة والجودة.....
350	طرق تعويض الأطباء وأثرها على الكلفة.....
350	طريقة أجر/ خدمة.....
351	طريقة الراتب.....
351	الدفع على أساس الفرد المخدوم.....

الفصل السابع عشر

ضبط العدوى في المستشفيات

355	مقدمة.....
356	وبائيات العدوى (الأخماج) المكتسبة في المستشفيات.....
356	مصادر ووسائل العدوى.....
357	الجراثيم الممرضة.....
359	وسيلة الانتقال وطرق إيقافه.....
360	الوقاية: المفهوم والوسيلة.....
361	لجنة صحة المستشفى.....
362	مسؤوليات اللجنة.....
362	تعريف العدوى المرتبطة بالمستشفى.....
362	معايير تسجيل حالات العدوى المرتبطة بالمستشفى.....
362	العدوى البولية.....

363	عدوى الجهاز التنفسي السفلي
363	العدوى بعد العمليات الجراحية
363	العدوى العمومية (المجموعية)
363	معالجة المعلومات بعد تجميعها
364	معدل الوقوع
364	معدل الانتشار للفترة
364	خفض انتقال العدوى من شخص إلى آخر
365	غسل الأيدي
368	الملابس
369	القناع
375	تعليمات للزوار
377	توزيع المسؤوليات عن مكافحة العدوى (الخمج)

الفصل الثامن عشر

إدارة جودة الرعاية الطبية والجودة الشاملة في المستشفيات

391	مقدمة
393	ضوابط عامة الرعاية الطبية
393	الإجازة
394	الاعتماد
395	الشهادات
396	مفهوم جودة الرعاية الطبية
397	مداخل قياس الجودة
397	المدخل الهيكلي

397	مدخل العملية.....
398	مدخل النتيجة النهائية.....
398	مدخل رضا المرضى لقياس الجودة.....
399	بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة.....
401	متطلبات نظام تقييم الرعاية الطبية.....
403	مبررات وفوائد التدقيق الطبي.....
403	مراحل التدقيق الطبي.....
403	مداخل التدقيق الطبي.....
	العوامل غير الطبية المؤثرة في الجودة والتي يجب اعتبارها عند تقييم نتائج
404	التدقيق الطبي.....
405	خطوات التدقيق الطبي.....
408	الأهداف العامة للتدقيق الطبي.....
409	إدارة الجودة الشاملة.....
409	مقدمة.....
409	مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
413	معوقات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الرعاية الصحية.....

الفصل التاسع عشر

معايير ومقاييس تقييم الأداء الكلي للمستشفى وإدارته

419	أولاً: معايير ومقاييس تقييم أداء المستشفى.....
419	الإنتاجية.....
424	الكفاءة.....
424	الرضا الوظيفي.....

الإبداع والتغير	424
ثانياً: معايير تقييم أداء إدارة المستشفى	425
التخطيط والتنظيم	425
الفاعلية والكفاءة	427
جودة الخدمات	429
القوى البشرية	430
المصادر والمراجع	431