

# إدارة المستشفيات والمراكز الطبية

**إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية .  
التسويق للخدمات و المنتجات الطبية .**

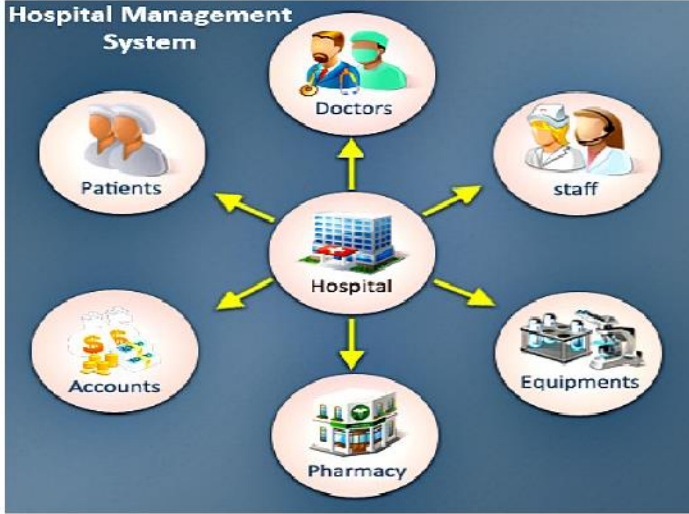


دار  
النشر

الدكتور

محمد السيد البدوي

ادارة المستشفيات والمراكز الطبية  
ادارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية.  
التسويق للخدمات و المنتجات الطبية .



إعداد

الدكتور

محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية

مستشار التنمية البشرية والإدارية وخبير التسويق

خبير دولي معتمد في إدارة وتطوير المشروعات والدراسات التسويقية

٢٠١٧م

إدارة المستشفيات والمراكز الطبية  
دكتور: محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة  
الطبعة الأولى: يناير ٢٠١٧  
التنسيق الداخلي: رفعت حسن سيد  
تصميم الغلاف:  
دار العلوم للنشر والتوزيع  
ص. ب. ٢٠٢ محمد فريد ١١٥١٨  
هاتف: ٠١١٤٤٧٦٤٠٠٠ - ٠١٢٢٦١٢٢٢٢٢  
الموقع الإلكتروني: www.darelloom.com  
البريد الإلكتروني: daralloom@hotmail.com  
Facebook.com/darelloom  
Twitter: @darelloom  
جميع الحقوق محفوظة  
رقم الإيداع: ٢٠١٧ / ٢٢٣٨  
التزقيم الدولي: ٩٧٨-٩٧٧-٣٨٠-٥٢٤١

دار  
العلوم  
للنشر والتوزيع

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب لاتعبر بالضرورة عن رأي دار العلوم للنشر والتوزيع

يمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيه التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشر أخرى بما فيها حفظ المعلومات، واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر

## مقدمة

تلعب المستشفيات دوراً هاماً جداً في تقديم خدمات الرعاية الصحية. ومع التقدم في مجال الطب أصبحت المستشفيات قادرة على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الصحية حيث أن المستشفيات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وتستهلك كمية كبيرة من الموارد، كما تواجه إدارة المستشفى تحدياً كبيراً في ضوء التكلفة المتزايدة للرعاية الطبية، مع التزايد المستمر في السكان وشيخوخة السكان وتنوع وتزايد الأمراض، مما يهدد بتناقص مستويات الجودة للخدمات الطبية. ومع تحرير قطاع التأمين قد أضاف بعداً جديداً لتقديم وتسعير خدمات الرعاية الصحية. ونظراً لأهمية الخدمة الطبية يحتاج مديري المستشفيات والمسؤولين بها لكمية من المدخلات الإدارية المهنية لإدارة المستشفيات بكفاءة وفعالية.

فإدارة المستشفيات فرع من علوم الإدارة يعتني بإدارة المنشآت الصحية مثل المستشفيات. وعلم ادارة المستشفيات يستهدف كوادر الفريق الطبى من اطباء وصيادلة واطباء اسنان وان يكون مدير المنشآت الصحية على دراية كاملة وقدرة على ادارة كافة الموارد البشرية والمستلزمات الطبية المتاحة لديه لتحقيق اكبر قدر من الفائدة للمريض وترشيد استخدام الادوية وحسن استغلال الاجهزة الطبية في المستشفيات وتنظيم الوقت وان يعمل الفريق الطبى في تكامل مع الفريق الادارى بشكل نموذجى لتحقيق السهولة في حصول المريض على الخدمة الطبية وتنظيم الحصول على المعلومات والبيانات الطبية بشكل دقيق . والهدف من هذا الكتاب هو تزويد كبار المديرين والمسؤولين بالمستشفى بالمدخلات الإدارية اللازمة لإدارة فعالة وذات كفاءة للمستشفيات.

فالمدير..... هذا الموقع الهام الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح لأي عمل ، فهو القائد الذي يدفع فريقه للعمل ويحفزهم للنجاح.... وكثيراً ما نري ونسمع أن شركات ومشاريع كبيرة لم تستمر بسبب سوء الإدارة وأنكمش نشاطها وتلاشت و علي النقيض نجد أن الإدارة الجيدة والمدير المتميز كان سبباً في نجاح الكثير من المشروعات واستمرارها وتميزها فالتجربة تثبت أن المدير الناجح والمتميز يؤدي لمشروع ناجح ومتميز وأيضاً علي مستوي

الحكومات فهناك دول تمتلك ثروات طبيعية هائلة ولا تحسن الإدارة فما زالت تعاني الفقر والتخلف ودولاً أخرى لا تمتلك الكثير من الثروات الطبيعية ولكنها تحسن الإدارة فحققت مستويات متميزة من التفوق والتقدم والرفاهية لشعوبها ولذلك كان لزاماً علينا تناول هذا الموضوع لما له من أهمية كبيرة ، فكثيراً ما يسألني أصحاب المشروعات سؤالاً متكرراً وهو " كيف أكون مديراً ناجحاً متميزاً ؟

\* لهذا أتناول في هذا العمل أهم الخصائص والسمات والإرشادات الواجب أن يتبعها المدير حتى يكون مديراً متميزاً وناجحاً.

ولما للتسويق من أهمية حيوية في نجاح أى مشروع واستمراره وتطويره نتناول أساسيات التسويق والبيع وخدمة العملاء من أجل تحسين وتطوير مستوى الخدمات الطبية المقدمة .

وأبتغي بهذا العمل وجه الله تعالى سائلاً المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي لما أبتغي من نهضة حقيقية لكل بقعة في أمتنا العربية.

محمد البدوي

## الهدف من الكتاب

هناك العديد من الأهداف التي أسعي بعون الله تعالى وقدرته أن أحققها من هذا العمل ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:-

- ١- توضيح الصفات والسمات الواجب أن تتوافر في المدير أيضاً كان موقعه بحيث تكون بمثابة مرجع لكل مدير يسعي للتميز بأن يسعي جاهداً لأن تتوافر هذه الخصائص لديه.
- ٢- الاستفادة من الواقع العملي والتجارب العملية للكثير من المديرين في مواقع مختلفة وفي مواقف مختلفة حيث أتبع أسلوب الواقعية والتطبيق المستمر لما نتعلمه في الواقع .
- ٣- الإلمام بمعايير الجودة الواجب توافرها في العمل لكي تكون معياراً للرقابة و التطوير للوصول لمستوى الجودة المطلوب في العمل.
- ٤- العمل علي تحفيز المديرين لتطوير أنفسهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يتواءم مع المتغيرات المختلفة حيث أصبح العالم قرية صغيرة فما يحدث في أقصى العالم يؤثر علي أدناه ولهذا أهدف إلي إلمام المديرين بالتحديات والمسئوليات التي تواجهها الإدارة الحديثة.
- ٥- أهدف إلي مساعدة المديرين في تجنب الفشل في عملهم من خلال تسليحهم بالتعليم والتدريب والتطوير والسعي المستمر للإبتكار.
- ٦- أهدف إلي نهضة شاملة في كل مشاريعنا وشركائنا فالنجاح لأي مشروع تلعب الإدارة فيه عاملاً حاسماً ولهذا يجب أن ينمي المدير نفسه مما يؤدي لتنمية الإدارة التابعة له مما يؤدي إلي تنمية للمشروع الذي يعملون فيه خاصة مجال المستشفيات والمراكز الطبية لما له من أهمية قصوى لكل الفئات والاعمار .
- ٧- إلمام المدير بمهارات الإدارة الحديثة ومساعدته في إدراك أهمية البحوث لتوفير معلومة سليمة ووافية ودقيقة لإتخاذ القرار.

- ٨- إمام المدير بخطوات إتخاذ القرار بشكل سليم.
- ٩- إمام المدير بأهم إرشادات تحفيز المرؤوسين من أجل إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- ١٠- إمام المدير بأهمية العمل بروح الفريق وعدم الإستئثار بالسلطة في إتخاذ القرار.
- ١١- إمام المدير بإرشادات التعامل مع الجهات الخارجية مثل رجال الصحافة والإعلام وحضور المؤتمرات العلمية والمعارض الطبية حيث أن المدير يمثل واجهة المنظمة الصحية التي يعمل بها.
- ١٢- الامام بالاسس والقواعد العلمية للتسويق والبيع وخدمة العملاء لضمان تقديم خدمة طبية متميزة وايضا" لتسويق الخدمات الصحية والمنتجات الطبية التي تقدمها المنظمة الطبية من اجل الاستمرار والتطوير المستمر.

## تهيد

في بداية الامر يجب تحديد الرؤى والأهداف المستقبلية للمؤسسة الطبية :  
حيث إن تحديد الرؤى والأهداف المستقبلية لابد أن تنسجم ورسالة المؤسسة في ميدان الرعاية الطبية التخصصية .  
وفي هذا الإطار لابد أن تشمل الأهداف الإستراتيجية المستقبلية كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الطبية من مختلف القيادات والمسؤولين التنفيذيين في القطاعات الإدارية والطبية والتمريضية والبحثية .  
حيث انه لابد من العمل الدائم بشكل مكثف وحثيث لبلورة خطة شاملة تراعي الطلب المتزايد والمتنامي للحصول على الخدمات الطبية والرعاية الطبية التخصصية عبر التوسع في خدمات المؤسسة الطبية التخصصية من خلال التنظيم والتنفيذ الدائم لبرامج تخصصية دقيقة ومتقدمة بهدف التطوير لكافة العاملين في المؤسسة الطبية لتقديم خدمات طبية متقدمة للمرضى .  
وذلك بالعمل الدائم على التطبيق والالتزام بمعايير الجودة العالمية والتواصل العلمي مع المؤسسات العلمية والبحثية على المستوى الاقليمي والدولي في كافة مكونات المؤسسة الطبية وكافة التخصصات لخلق مكانة متميزة على الصعيد الداخلي و الدولي.  
مع العمل الدائم على التزام المؤسسة الطبية بدورها الانساني والاجتماعي (المسئولية الاجتماعية والإنسانية) على الصعيد الداخلي و الدولي.  
ونشير إلى أن الخطة للمؤسسة الطبية يجب ان تتضمن تطوير وظائف ( المشروع ) و تشمل  
الاتي :  
( التمويل - الأفراد العاملين بالمؤسسة الطبية في كافة التخصصات - إنتاج الخدمات الطبية - التسويق للخدمة الطبية المؤسسة الطبية )  
١- التمويل :  
وتشمل الرؤية المستقبلية الآتي :  
أ- الاستخدام الأمثل والفعال لمصادر التمويل الحالية للمؤسسة الطبية .



ب- التوسع في مصادر التمويل الحالية من خلال التسويق الفعال للخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة الطبية .

ث- التنوع والتعدد لمصادر التمويل للمؤسسة الطبية .

ج- الاستغلال الأمثل للزيادة في مصادر التمويل (التدفقات الداخلة) للمؤسسة الطبية نتيجة التنوع والتوسع في عمليات التطوير للمؤسسة الطبية بكافة مكوناتها .

٢- الأفراد :

وتشمل الرؤية المستقبلية الأتي :

وتركز الخطة على الإدارة العلمية للموارد البشرية (HR) في كافة التخصصات نظرا لأهميتها القصوى والجوهرية في نجاح المؤسسة الطبية في أداء رسالتها و منها ما يلي :

أ- التقييم العلمي العادل والمحايد لكافة الكوادر الحالية العاملة بالمؤسسة الطبية في كافة التخصصات (الوصف والتوصيف للوظائف) وفقا لمعايير محددة للتقييم .

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية للكوادر الحالية وفقا لنتائج التقييم لرفع الكفاءة و ثقل المهارات وإعادة الهيكلة والتسكين للموظفين الحاليين وفقا لنتائج التدريب والتقييم.

ت- تطوير عمليات توظيف وانتقاء الكوادر المؤهلة والمحافظة عليها.

ث- وضع معايير محددة لتقييم الأداء مع التحديد الدقيق للمهام والمسئوليات والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ومعلن .

ج- التطوير الدائم لكافة الكوادر من خلال التدريب.

ح- وضع نظام ادارى للمؤسسة الطبية وفقا لأحدث التقنيات الإدارية مع الاستعانة بالكفاءات المتميزة في هذا المجال من داخل وخارج المؤسسة الطبية للقيام بوظائف الإدارة

بكفاءة وفاعلية . ( تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة )

٣- إنتاج الخدمات الطبية للمؤسسة الطبية :

تتركز كفاءة المؤسسة الطبية في تقديمها للخدمات الطبية على ٣ عناصر هامة وجوهرية وهي (الجودة + الوقت + التكلفة ) وتمثل الجودة مفهوما "شاملا" لكافة قطاعات المؤسسة الطبية التي تتعاون وتساهم في تقديم الخدمات الطبية المؤسسة الطبية من مختلف القيادات والمسؤولين

التنفيذيين في القطاعات الإدارية والطبية والتمريضية والبحثية حيث نرى ضرورة الالتزام بمعايير الجودة العالمية بشكل مستمر لرفع كفاءة أداء المؤسسة الطبية لخلق مكانة تنافسية داخليا وإقليميا وعالميا ونركز على بعض المحاور في تطوير إنتاج الخدمات الطبية للمؤسسة الطبية ومنها :

أ- إنشاء وتطوير برامج متميزة في التخصصات الطبية.

ب- التواصل العلمي الدائم مع المراكز والمؤسسات البحثية العالمية من خلال تبادل الزيارات العلمية والمؤتمرات والمعارض الطبية وغيرها.

ت- الصيانة والتطوير المستمر للبنية التحتية للمؤسسة الطبية .

ث- زيادة الطاقة الاستيعابية للخدمات الطبية المقدمة للمرضى.

ج- تطوير الأنظمة الإدارية للمؤسسة الطبية وآلية صنع القرار .

ح- الالتزام بمعايير الجودة العالمية في تقديم الخدمة الطبية للمرضى.

٤- تسويق الخدمات الطبية للمركز :

فالتسويق يمثل نقطة الانطلاق للاستمرار والتوسع والتطوير للمؤسسة الطبية وعلى ذلك يتم التركيز على التسويق للخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة الطبية لخلق مكانة تنافسية في السوق المستهدف .



## الباب الاول

### قواعد ادارة المشروعات



## الفصل الاول

- تمهيد.
- تعريف المشروع الاستثماري.
- تعريف ادارة المشروعات.
- الاستعداد قبل اتخاذ القرار.



ادرس جيداً كل الجوانب قبل اتخاذ القرار

تمهيد

- 1- تعريف المشروع الطبي:- المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، يتم القيام به من أجل تقديم منتج طبي أو خدمة طبية بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.
- 2- إدارة المشروعات:- إدارة المشروعات (Project Management) هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد المتاحة للمشروع بالطريقة التي تمكّن تحقيق المشروع لاهدافه ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة

(١٢)

الإدارة السليمة هي مفتاح  
النجاح للمشروعات

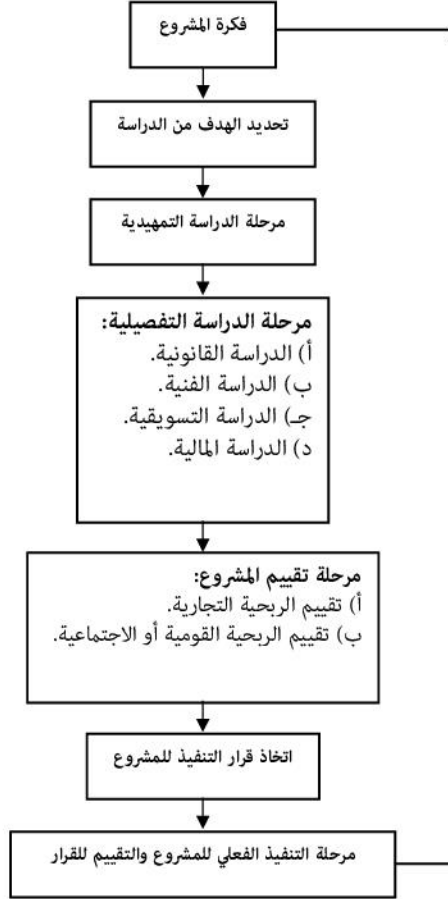


أ- مقاييس كفاءة المشروع:- إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، التكلفة والجودة، وغالبًا ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل تكلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي تكلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة.

ب- البدء في إقامة المشروع:- دراسة الجدوى هي المحرك الأساسي لإنشاء أي مشروع أو إضافة نشاط أو التوسع في المشروع أو غيرها من الأمور التي تستلزم تقييمًا للقرار قبل اتخاذه، وكلما كانت دراسة الجدوى دقيقة وتعتمد على بيانات واضحة ودقيقة كانت النتائج التي تحققها والقرارات التي تتخذ بناء عليها سليمة وصائبة. وأي مشروع مهما كان حجمه يحتاج لدراسة جدوى للتعرف على مدى إمكانية تنفيذه أم لا.

(راجع كتاب قواعد الاستثمار الناجح - الباب الثاني قواعد اعداد دراسة الجدوى)

\*\* رسم توضيحي يظهر خطوات ومراحل دراسة الجدوى \*\*



التغذية العكسية:- هي التي تظهر مدى كفاءة المشروع في الواقع العملي وبالتالي تظهر الإيجابيات والسلبيات عند تشغيل المشروع.

ت - اختر قدرتك على إدارة مشروع خاص بك:- يتيح لك إقامة مشروع خاص بك التمتع

بالعديد من المزايا ولكنه أيضا يتطلب استعداد كبير وتحمل للمسئولية كاملة، لذا قبل أن تبدأ في تنفيذها اختر قدرتك على إقامة مشروعك الخاص عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف بالنسبة لك سواء كصاحب عمل أو كمدير، وذلك من خلال:-

١- الإجابة على الأسئلة الاسترشادية التالية:-

١. هل تملك مقومات البدء في إقامة مشروع خاص بمفردك، حيث تكون مسئوليتك المباشرة أن تفكر وتنفذ وتتابع تنفيذ كل الأنشطة الرئيسية والفرعية الخاصة بمشروعك؟
٢. هل تملك المرونة في التعامل مع الناس باختلاف طباعهم سواء كانوا عملاء أو وكلاء أو موظفي بنوك أو حكومة أو العاملين بالمشروع؟
٣. هل لديك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة؟
٤. هل لديك القدرة على تحمل الضغوط المختلفة والعمل لساعات طويلة لإدارة المشروع؟

٥. ما هي قدرتك على التخطيط الجيد والتنظيم السليم؟

٢ - توفر بعض المواصفات الخاصة في صاحب المشروع (الناجح) مثل:-

١. الإصرار والمثابرة.
  ٢. القدرة على تحقيق الأهداف والرغبة في تحقيق المزيد.
  ٣. الاستقلالية والثقة بالنفس..
  ٤. القدرة على حل المشاكل ودراسة المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
  ٥. وضوح الرؤية والهدف.
  ٦. القدرة على إدارة الموارد المتوفرة له بشكل جيد.
  ٧. القدرة على منافسة الغير وتحمل منافسة الآخرين.
  ٨. القدرة على العمل الشاق وتحمل الفشل.
- ملحوظة: الشخص الذي يتخذ قرارًا بأن يكون صاحب مشروع خاص به لا يولد بهذه المواصفات، انما يمكن تعلم هذه المواصفات واكتسابها بالتدريب أو بالخبرات الحياتية.
- ٣- تعلم أن تكون مبدع:- الإبداع يعنى القدرة على توليد أفكار أو وسائل جديدة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل ولكي ترفع من قدرتك لابد أن تبدأ أي نشاط بجمع معلومات عنه بأي



وسيلة (القراءة والاطلاع - استشارة الخبراء - متابعة الآخرين والاستفادة من تجاربهم...الخ)، ثم التفكير بشكل موضوعي مجرد من العواطف حتى تتولد عندك مجموعة أفكار بناءة، ثم تقوم بتحليل هذه الأفكار لمعرفة مدى القدرة على تحقيقها وتفعيل هذه المقدرة عن طريق خطوات يمكن تنفيذها ومتابعتها.

٤- تعلم أن تكون مبتكر:- الابتكار يعنى القدرة على تطوير فكرة أو منتج موجود بالفعل وتستطيع اكتساب صفة الابتكار عن طريق:-

- دراسة ردود أفعال المرضى تجاه منتج معين او خدمة طبية ما خاصة الغير راضيين عن هذا المنتج او الخدمة.
- ملاحظة أية تغييرات في التركيبة الديموجرافية للمرضى (مثل إنشاء مدن جديدة مما يتطلب تلبية احتياجات جديدة في هذه المجتمع الجديد....الخ).
- توليد أفكار جديدة.
- ملاحظة وجود مشكلة قائمة تتطلب حل غير مسبوق.
- \*\*\* يجب عليك أن تتذكر دائماً الاتي \*\*\*
- البحث دوماً عن أفكار جديدة.
- البحث دوماً عن حلول سهلة يمكن تنفيذها ولا تتطلب استثمارات كبيرة.

\*\* أن تبدأ صغيراً وتكبر بالممارسة، خير من أن تنتظر أن تبدأ كبيراً ثم تجد نفسك عاجزاً عن إدارة هذا النشاط الكبير.

ث- دراسة أسباب فشل بعض المشروعات:- المؤسسة الطبية هى في الاساس مشروع والنجاح في عالم الأعمال يعتمد على التخطيط والتنظيم الجيد، كما يعتمد على مواجهة الصعوبات وتقلبات السوق بمرونة، لذا لابد من دراسة الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع لتفاديها والتقليل من الصعوبات التي يمكن أن تواجهك في البداية وتحول دون تحقيق النجاح، ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل أي مشروع كالآتي:-

١. عدم وجود الخبرة الكافية أو المال اللازم للمشروع.
٢. عدم ملائمة المكان لطبيعة النشاط أو لطبيعة العملاء.
٣. صرف مبالغ طائلة على تجهيز المكان أو الشراء بالأجل وبالتقسيط بشكل كبير مما

- يخلق عجزاً في السيولة ودفع فوائد عالية.
٤. استخدام القروض ورأس المال في الاستخدامات الشخصية.
٥. التوسع في المشروع بدون استعدادات كافية.
٦. المنافسة غير المدروسة.
٧. انخفاض العائد (الإيرادات) نتيجة لعدم دراسة السوق بشكل كاف أو نتيجة لضعف الجودة.

Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed.  
Richard C. Dorf Boca Raton CRC Press LLC, ٢٠٠٠.<sup>(١)</sup>

---

(١) حمدي سلمى إبراهيم. إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع، ٢٠٠٥.

## الفصل الثاني

تعريف الإدارة ووظائفها.

تعريف الإدارة كنظام.

المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية.

التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة.

مسئوليات الإدارة الحديثة.

قواعد التدريب.



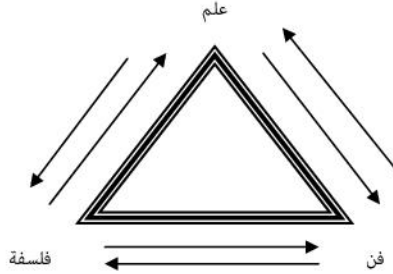
الوظائف الادارية نظام متكامل

## أولاً: تعريف الإدارة ووظائفها

١- ماهية الإدارة:-

\*الإدارة: هي عنصر حاسم، وحيوي لنجاح أي مشروع، وهي مزيج من ثلاثة عناصر هامة

وهي:-



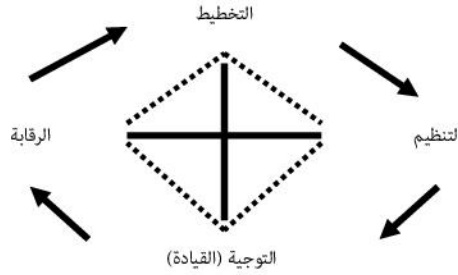
وعلى ذلك فمدير المشروع يجب أن يجمع بين العلم بقواعده، ومعايير، والمهارة، والخبرة، وأيضاً الفلسفة التي يجمع من خلالها بين خبراته، ومهاراته، والقواعد العلمية. والإدارة علم له علاقة بالعلوم الأخرى مثل العلوم الإجتماعية والسلوكية والرياضية... الخ فهو يؤثر ويتأثر بالعلوم الأخرى.

٢- تعريف المنظمة الطبية:-

وهي عبارة عن ارتباط شخصين، أو أكثر بشكل متعمد من أجل إنتاج منتج، أو خدمات طبية ولهم هدف مشترك، ويذلون جهودهم من أجل تحقيق هذا الهدف المشترك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة.

### ٣- تعريف الإدارة:-

الإدارة عبارة عن: عملية ما، الهدف منها تحقيق أهداف المنظمة من خلال أربع وظائف أساسية وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.  
وهذه الوظائف عبارة عن: حلقات متصلة ومتداخلة، فلا يمكن فصل إحداها عن الأخرى بمعزل عن باقي وظائف الإدارة، بل هي وظائف مترابطة ومتكاملة.  
ويتضح ذلك من خلال العرض التوضيحي التالي:  
" تفاعل وتكامل وتداخل الوظائف الإدارية "



الإدارة = تخطيط + تنظيم + توجيه + رقابة.

\* التخطيط Planning:

هو عملية وضع الأهداف والخطط لتحقيق هذه الأهداف وفقا لظروف وإمكانات المنظمة. والتخطيط يمثل المنارة التي تسترشد بها المنظمة عند القيام بواجباتها ومسئولياتها وأعمالها لتحقيق الأهداف والآمال التي ترغب وتهدف لتحقيقها.

(أ) وضع الأهداف:-

١- أهمية تحديد الأهداف:-

(١) الأهداف التي تحددها المنظمة تمثل اتجاه المنظمة بشكل عام في إدارة شئونها.  
(٢) يساعد تحديد الأهداف بدقة لتحقيق الاستفادة والإستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة لدى المنظمة.

(٣) الأهداف هي الإطار الذي توضع على أساسه الخطة وبالتالي فهي تحدد إطار العمل

والمهام والمسئوليات لكل أفراد المنظمة.

(٤) الأهداف تؤدي لتوحيد جهود المنظمة والاستفادة من الخبرات المتنوعة لأفراد المنظمة.

(٥) الأهداف المحددة بدقة تمثل وسيلة رقابة هامة على الأداء لتنفيذ الأعمال.

(٦) الأهداف تمثل دافعا وحافزا "قويا" لكل أفراد المنظمة للقيام بواجباتهم ومسئولياتهم ومهامهم في إطار الخطة التي تم وضعها بناء " على الأهداف التي تم تحديدها مسبقا".

(٧) الأهداف الموضوعية والمحددة تحقق نوع من الإلتزام الداخلي لكل فرد من أفراد المنظمة للقيام بمهامه وواجباته.

٢- أنواع الأهداف من حيث البعد الزمني:-

\*تنقسم الأهداف من حيث البعد الزمني لعدة أنواع وهي:-

أهداف قصيرة الأجل	أهداف متوسطة الأجل	أهداف طويلة الأجل
أقل من سنة	من سنة إلى ٥ سنوات	أكثر من ٥ سنوات

• أنواع الأهداف من حيث درجة الإهتمام:-

أهداف فردية (شخصية)	أهداف (عامة)
وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة فرد واحد في المنظمة.	وهي الأهداف المرتبطة بمصلحة المنظمة بشكل عام.

\* وأيا كان نوع الهدف عام أو فردي أو متوسط أو طويل المدى أو قصير فهناك شروط هامة يجب توافرها في الهدف وسوف نتناولها فيما يلي.

٣- الشروط الواجب توافرها في أهداف المنظمة منها ما يلي:-

(١) المشاركة:- حيث أنه يجب أن توضع الأهداف بالمشاركة بين أفراد المنظمة حيث إن المشاركة في وضع الأهداف تحقق نوع من الإلتزام لدي كل فرد من أفراد المنظمة مما يؤدي للمشاركة الإيجابية لكل أفراد المنظمة في تنفيذ الخطة.

(٢) الوضوح والبساطة:- حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة وبسيطة حتى يمكن أن يفهمها ويستوعبها كل أفراد المنظمة.

(٣) الواقعية:- حيث يجب أن توضع أهداف المنظمة وفقا " للظروف المحيطة بها ووفقا" للإمكانيات المتاحة لها حتى لا تصطدم المنظمة بالواقع عند تنفيذ الخطة مما يؤدي

لإصابة أفراد المنظمة بالإحباط وبالتالي عدم تمكنهم من القيام بواجباتهم ومسئولياتهم.  
 (٤) المرونة:- حيث يجب أن توضع الأهداف بحيث تتلاءم مع الظروف المختلفة والأمور الطارئة فقد تحصل امور طارئة لم تكن في حسابها أثناء وضع الأهداف ولهذا يجب أن تكون الاهداف مرنة بحيث تتلاءم مع المستجدات والظروف الطارئة الغير متوقعة.  
 (٥) القبول:- يجب أن تكون الأهداف التي تحددها المنظمة مقبولة من أفراد المنظمة كما ذكرنا سابقا" وأيضا" أن تتماشى مع العادات والعائدات والقيم السائدة في المجتمع حتى يمكن تنفيذها.

#### (ب) الخطة:-

بناءً على الأهداف التي تم تحديدها يتم وضع الخطة التي من خلالها نحقق اهداف المنظمة في الواقع العملي حيث تمثل:-

الخطة:- الطرق والوسائل المختلفة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التي تم تحديدها وفقا" للإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة حيث تحدد الخطة مراحل العمل والقيام بالمهام والتوقيت اللازم لكل مرحلة.

(١) أهمية الخطة:- للخطة الموضوعة العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي:-

(١) تمثل الخطة الإطار العام للعمل ومراحله والإطار الذي يتم تحديد المهام والمسئوليات والواجبات بناء" عليها.

(٢) الخطة تمثل وسيلة للمتابعة والرقابة على الأداء.

(٣) الخطة تمثل الإطار الذي تتخذ في حدوده القرارات.

(٤) الخطة تمثل الإستعداد لمواجهة المشاكل وذلك لأنها تقوم على أساس التنبؤ بالمستقبل في ضوء المعلومات التي تم توفيرها من الماضي والحاضر.

(٥) تمثل الخطة تسلسلا" وتتبعها" لمراحل التنفيذ.

(٦) تساعد الخطة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

\*\* ملحوظة \*\*

قد تتخذ الخطة أحد الأشكال التالية:-

أ) خطط مكتوبة	ب) خطط ذهنية
حيث يشترك فيها المسئولين في المنظمة ويقومون بتدوين الخطة وعناصرها.	وهي خطط يشترك فيها أفراد المنظمة في وضعها ولكنها لا تدون ولكن يمكن نسيان بعض عناصرها ويصعب استخدامها كمعيار للأداء وكوسيلة للرقابة ولهذا تفضل الخطط المكتوبة.

٢) الشروط الواجب توافرها في الخطة: - هناك بعض الشروط الهامة الواجب توافرها في الخطة ومن هذه الشروط مايلي:-

- ١) الشمولية:- حيث يجب أن تشمل الخطة مصلحة كل فرد من أفراد المنظمة وأن توازن بينها فلا تهدف لتحقيق مصلحة فرد في المنظمة على حساب مصلحة باقي أفراد المنظمة مما يؤدي للصراع والكراهية ونشوب الخلافات.
- ٢) المشاركة:- حيث يجب أن يشارك في وضعها كل أفراد المنظمة حتى يلتزم كل فرد بدوره ومسئولياتها كما تم تحديدها في الخطة وتعتبر المشاركة تخلق الالتزام لدى الافراد في المنظمة وتخلق لديهم الولاء للمنظمة.
- ٣) الواقعية:- حيث يجب أن توضع بناء على الموارد الفعلية المتاحة للمنظمة.
- ٤) المرونة:- حيث يجب أن تتعامل الخطة مع الظروف المختلفة التي تحيط بالمنظمة وألا تكون جامدة.
- ٥) يجب أن تقسم الخطة لمراحل:- حيث يتم تقييم العمل والأداء في كل مرحلة ثم الانتقال للمرحلة التالية بحيث تقوم على مبدأ تقسيم العمل وذلك بان يتم تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد في المنظمة.
- ٦) الترابط:- حيث يجب وضع الخطة بحيث يتم الترابط بين أجزاء الخطة ومراحلها بحيث تمثل كل مرحلة إستكمالاً لمرحلة أخرى حتى لا يؤدي ذلك لتشتيت جهود أفراد المنظمة.
- ٧) البساطة والوضوح:- حيث يجب أن يتم وضع مراحل الخطة ومسئوليات كل فرد بشكل بسيط وواضح حيث تتوافق مع إمكانيات كل فرد من أفراد المنظمة وحتى يمكن تقييمها ببساطة وبالتالي إمكانية تنفيذها.



٨) يجب وضع توقيت لمراحل الخطة:- يجب أن يتم تحديد وقت محدد لكل مرحلة ولكل مهمة من مهام الخطة حتى يمكن تنفيذها في الوقت المناسب فما هي فائدة تنفيذ مهام في الخطة مرتبطة بالإستعداد للإمتحانات إذا تم وضعها بعد إنتهاء الإمتحانات؟ فالتوقيت لازم للرقابة ولتقييم الأداء وبالتالي كفاءة التنفيذ لكل فرد من أفراد المنظمة.

إن القدرة على التخطيط السليم تعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمة وتميزها.

٣- أنواع التخطيط على أساس المدى التأثيرى:-



أ- تعريفات هامة:-

١-الأهداف: وهى النتيجة أو الغاية إلى يهدف للوصول إليها، أى أن الأهداف تمثل الإطار العام للعمل وبناء عليه تتحقق المشاركة والتنسيق والتفاعل بين كل الأنشطة المكونة للمشروع.

٢-القيم: هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد وهى الإطار للأغراض والأهداف والغايات لهذا الفرد.

٣-الغايات: هى أهداف قصيرة الأجل أى تتعامل مع الزمن القريب.

٤-الاستراتيجية: هى الإطار العام الذى يضم الأهداف طويلة المدى والسياسات الرئيسية والخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف في إطار ماهية المشروع ونوعية نشاطه وهى تعنى وضع الأهداف الرئيسية طويلة المدى وكذلك تحديد الطرق والوسائل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وتشمل الاستراتيجية كل عناصر وأقسام

المنظمة وكذلك تؤثر على العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية.

ب- عناصر الاستراتيجية:-

المقصود بها العوامل التي تحدد شكل الاستراتيجية ومضمونها، ويمكن اختصارها في أربعة

عناصر وهي:

- ١-الفرص المتاحة وما يصاحبها من مخاطر.
- ٢-الطاقات والموارد والإمكانات المتاحة للمشروع.
- ٣-القيم والآمال الشخصية.
- ٤-الالتزامات الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- ٥-السياسة: هي نوع من الخطط تستخدم أكثر من مرة في ضوء الخطوط العريضة للاستراتيجية وذلك لتحقيق الأهداف كما أنها الوسيلة لتحقيق الهدف.
- ٦-الإجراءات: هي تصرفات نمطية روتينية لابد من اتباعها في مجالات معينة للعمل.
- ٧-القواعد: هي مبادئ محددة توضح ما يجب الالتزام به في التصرفات وما يجب الامتناع عنه وتحدد الجزاءات المترتبة على المخالفة.
- ٨-التعليمات: وهي قواعد جامدة يلزم تطبيقها حرفيًا وهي محددة بدقة ويمكن توضيح المصطلحات السابقة من خلال النموذج التالي:-

هيكل التخطيط الإداري



\* التنظيم Organizing:هو عملية تنظيم كافة موارد المنظمة المادية، والبشرية من أجل

تنفيذ الخطة التي تم وضعها، وأيضا تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لما حدده التخطيط.

• حيث يعني التنظيم الآتي:-

(أ) تحديد الأنشطة والمهام وفقاً للخطة التي تم وضعها.

(ب) توزيع المسؤوليات والمهام على كل فرد في المنظمة.

(ج) توزيع السلطات لكل فرد في المنظمة.

(د) تحديد العلاقات ووسائل الإتصال داخل المنظمة.

(هـ) التنسيق والربط بين الأنشطة المختلفة ومجهودات كل أفراد المنظمة.

\* الهيكل التنظيمي:-

من خلال وظيفة التنظيم يتم تحديد الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقات والإتصالات

بين أفراد المنظمة وبناءً عليه يتم تحديد السلطات والمسئوليات. وقنوات الاتصال بين كافة

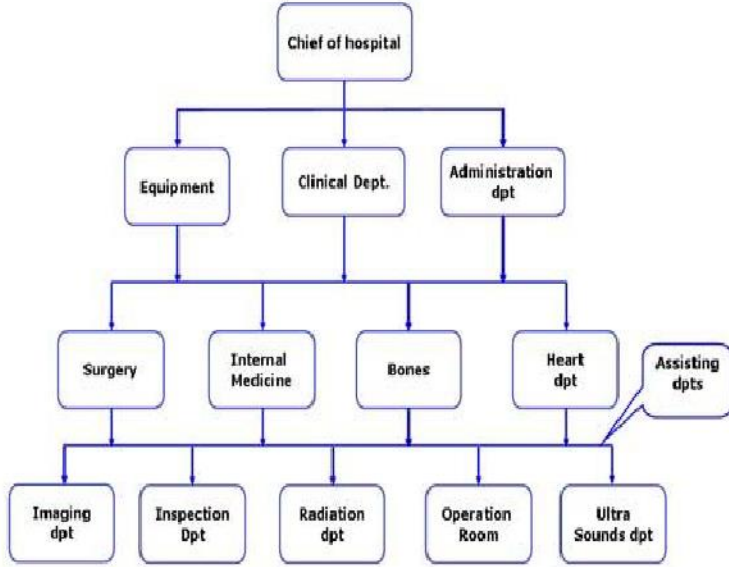
الاطراف المكونة للهيكل التنظيمي.

\*\* الخلاصة \*\*

التنظيم يتم من خلاله تنفيذ الخطة الموضوعة في الواقع العملي وبالتالي تتحدد بناءً عليه

الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.

"نموذج لهيكل تنظيمي لمستشفى"



\* الرقابة Controlling

والمقصود بالرقابة هي المتابعة للأداء والتنفيذ الفعلي لكل فرد من أفراد المنظمة وفقاً للمهام والمسئوليات التي تم تحديدها سابقاً ومطابقتها مع الخطة الموضوعية للتأكد من مدي التطابق بينهم وتحديد الإنحرافات وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

• يمكن إيجاز خطوات عمليات الرقابة فيما يلي:-

(١) تحديد الأداء المعياري للمهام والمسئوليات وفقاً للخطة الموضوعية والتوقيت المحدد للمهام والمسئوليات.

(٢) المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي لكل فرد في المنظمة ومدي الالتزام بالتوقيت المحدد لكل مهمة.

- (٣) المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.  
(٤) تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري.  
(٥) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح هذه الانحرافات.

\* صور الرقابة \*

وتتخذ الرقابة إحدى الصورتان التاليتان:-

رقابة ذاتية	رقابة خارجية
وهي الرقابة الداخلية للفرد حيث يقوم بمراقبة نفسه والتأكد من التزاماته بمسئوليته ومهامه في ضوء المصلحة العامة للمنظمة وفقاً لدوره في الخطة التي وضعتها المنظمة.	وهي رقابة المسئولين وفقاً للمستويات الإدارية على باقي أفراد المنظمة للتأكد من قيام كل فرد بمهامه ومسئوليته.

\*\* ملحوظة هامة \*\*

القدوة من أهم الحوافز والدوافع للإلتزام من أفراد المنظمة بمسئولياتهم ومهامهم والقدوة الأساسية للمنظمة تتمثل في المديرين ولهذا يجب أن يظهروا التزامهم وتحمسهم في القيام بمهامهم ومسئولياتهم من أجل دفع وتحفيز باقي أفراد المنظمة وذلك بشرط ألا تكون الرقابة تصيدية للأخطاء بل يجب أن تكون إرشادية تعاونية من أجل المصلحة المشتركة.

\* التوجيه Directing:-

بناءً على عملية الرقابة على الأداء لأفراد المنظمة يتم تحديد الأداء الفعلي والانحرافات عن الأداء المعياري الموجود في الخطة ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بتوجيه الأفراد وإرشادهم للأداء المعياري المطلوب وفقاً للخطة وأيضاً إجراء التعديلات اللازمة في الخطة بما يتلاءم مع الظروف الواقعية وذلك بما يتفق مع مبدأ المرونة في الهدف وفي الخطة.

● ويتخذ التوجيه عدة صور وهي:-

- (١) التوجيه القبلي:- وهو الإرشاد والتوجيه لكل أفراد المنظمة قبل قيامهم بمهامهم وتدريبهم على إمكانية القيام بالمهام المطلوبة منهم وإكسابهم بالمهارات اللازمة لذلك.  
(٢) التوجيه المتزامن:- وهو التوجيه المستمر والمتزامن مع الأداء حيث يتم متابعة أداء أفراد

المنظمة باستمرار وتوجيه الإرشادات اللازمة لهم باستمرار أثناء التنفيذ.  
٣) التوجيه البعدي:- وهو التقييم للأداء بعد تنفيذ المهام حيث يتم توجيه الإرشادات والتوجيه بناءً " على الاداء الفعلي.

\*\* الخلاصة \*\*

إن التوجيه والإرشاد من أهم مقومات النجاح في القيام بالمهام فليس هناك شخص يعرف كل شيء ومن أفضل أنواع التوجيه والإرشاد هو الإرشاد المستمر بشرط أن يعطى مساحة من الحرية للفرد في تنفيذ مهامه لإظهار قدراته ومهاراته.

\*\* وعلى ذلك \*\*

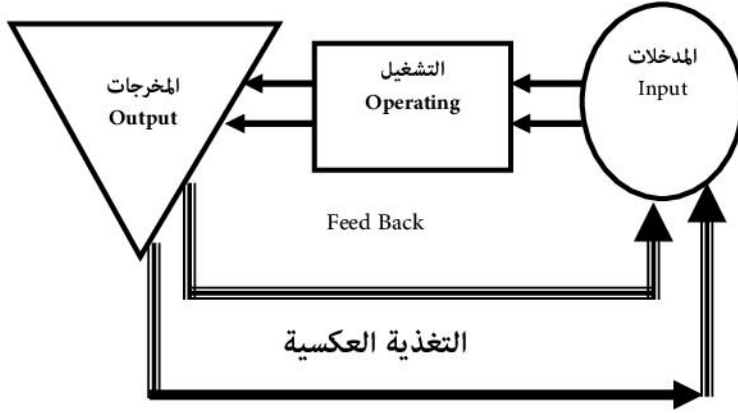
ملحوظة رقم ١: فالإدارة عبارة عن مزيج من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف متشابكة ومتداخلة ومتتابعة.

ملحوظة رقم ٢: الإدارة الفعالة من أهم مقومات نجاح المنظمة وتفوق أفرادها وتميزهم ولهذا يجب أن يتم تدريب كل افراد المنظمة على كيفية القيام بهذه الوظائف الإدارية حتى تقوم بدورها في المنظمة.

ثانيًا: تعريف الإدارة كنظام

حيث إن الإدارة هي عملية لها مجموعة من المكونات لها مدخلات ثم تشغيل لهذه المدخلات ثم الحصول على المخرجات ثم التغذية العكسية للتعرف على مدى جودة المخرجات وإجراء التعديلات اللازمة في التشغيل والمدخلات، وسيتم عرض النظام الإداري من خلال النموذج التالي:-

١- المدخلات	Input
٢- التشغيل	Operating
٣- المخرجات	Output
٤- التغذية العكسية	Feed Back



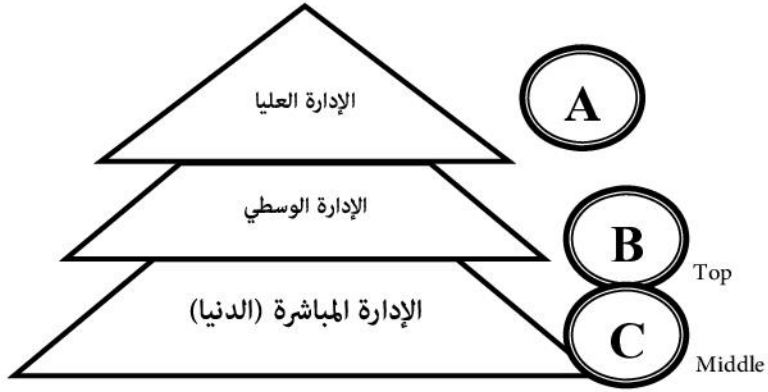
في ظل الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة على المستوى الإقليمي، والمستوي الدولي ووفقاً للظروف الداخلية بالمنظمة.

وهي توفير معلومات عن:-

- ١- النتائج ومدي توافقها وتطابقها مع ما خطط له.
- ٢- متطلبات التحسين والتعديل وفقاً لإحتياجات البيئة المحيطة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة.

ثالثاً: المستويات الإدارية وممارستها للوظائف الإدارية

هناك ثلاث مستويات إدارية، وهي كما يلي:-



#### First Line

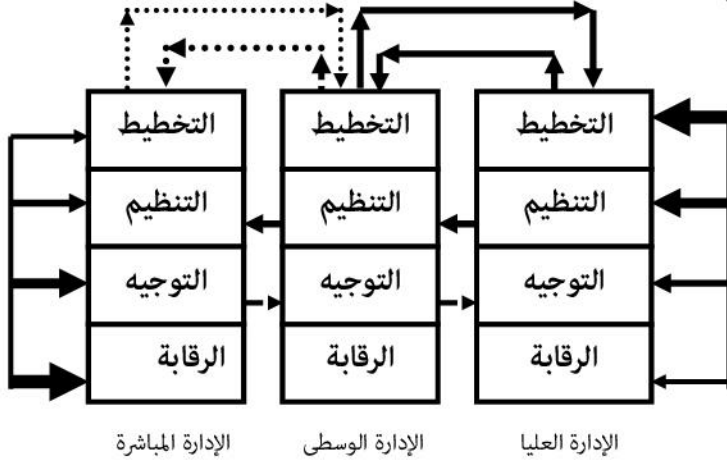
والمستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) تمارس الوظائف الإدارية الأربعة السابق ذكرها من (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) ولكن بمساحات مختلفة وفقاً لمسئوليات وسلطات ومهام كل مستوي إداري.





• وسوف نعرض من خلال نموذج توضيحي ممارسة المستويات الإدارية للوظائف الإدارية

كما يلي:-



\*ويتضح من النموذج الموضح ما يلي:-

- ١- أن كل المستويات الإدارية تمارس الوظائف الإدارية الأربعة.
- ٢- أن المساحات التي تمارس من خلالها المستويات الإدارية للوظائف الإدارية مختلفة وفقاً لطبيعة مهام وسلطات كل مستوي.
- ٣- كلما اتجهنا لأعلي في المستوي الإداري زادت المساحة المخصصة للتخطيط وانخفضت المساحة المخصصة للتوجيه والعكس، فكلما اتجهنا للمستوي الإداري الأدنى زادت المساحة المخصصة للتوجيه وذلك لأن الارتباط والاحتكاك بين المستوي الإداري المباشر أكثر مع العاملين.

رابعاً: التحديات التي تواجهها الإدارة الحديثة

تواجه الإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية العديد من التحديات التي تعتبر اختباراً لقياس مدي قدرتها وكفاءتها في مواجهة هذه التحديات وسوف نعرض هذه التحديات لكونها دافعاً قوياً لتطوير المؤسسات الطبية من أدائها للقيام بالوظائف والأنشطة المختلفة بالكفاءة التي تمكنها

- من الاستمرار والتوسع وسنعرض أهم هذه التحديات فيما يلي:
- ١- اختلاف العادات والتقاليد بين كل منطقة واخرى.
  - ٢- تنوع القوانين والتشريعات.
  - ٣- اختلاف الظروف الاجتماعية بين كل منطقة واخرى.
  - ٤- التطور التكنولوجي الهائل وضرورة المواكبة لهذه التطورات.
  - ٥- التطور العلمى المستمر وضرورة المتابعة المستمرة لهذه التطورات خاصة في المجال الطبى.
  - ٦- ظهور امراض واوبئة جديدة وسهولة انتقالها بين دول العالم لسهولة السفر والانتقال يخلق ضغوطا على الادارة وتحديا بضرورة الاستعداد لمواجهة هذه الامراض والابئة.
  - ٧- التحديات الداخلية للمنشأة.
  - ٨- تعاضم المسئوليات وتعددتها أمام الإدارة.

#### خامسًا: مسئوليات الإدارة الحديثة

فالإدارة الحديثة للمؤسسات الطبية أصبحت تتحمل العديد من المسئوليات تجاه العديد من الجهات مما يخلق أعباء جديدة عليها وبالتالي على كل وظائف وأنشطة المنظمة وهناك ضرورة لإلقاء الضوء على بعض هذه المسئوليات التي تتحملها الإدارة الحديثة حتى تستطيع القيام بالأنشطة المختلفة بالكفاءة المطلوبة ومن هذه المسئوليات ما يلي:-

١- مسئولية إدارة المنظمة تجاه أصحاب المشروع (الملاك):- فمن المسئوليات الأساسية التي تتحملها إدارة المنظمة هي مسئولياتها تجاه أصحاب المشروع، وهي تعظيم إيرادات وأرباح المشروع لأقصى حد ممكن، وهذه المسئولية من خلالها يتم تقييم أصحاب المشروع لكفاءة الإدارة ومن ثم استمرار الإدارة في إدارة المنظمة أم لا، وفي السابق كانت هذه النظرة هى المسيطرة على فكر الإدارة للمنظمة ولكن في الآونة الأخيرة ظهر الاهتمام بالعديد من المسئوليات الأخرى تجاه جهات متعددة.

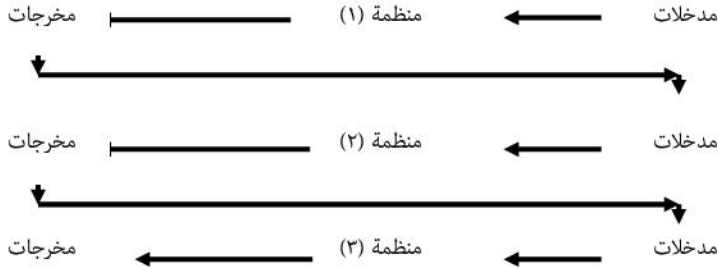
٢- مسئولية إدارة المنظمة تجاه القوانين والتشريعات:- حيث أن المنظمة لا تعمل بمعزل عن القوانين والتشريعات التي تعمل بها الدولة التي توجد بها المنظمة، وبالتالي فهناك مسئولية

قانونية على الإدارة، وحيث إن مخالفة هذه القوانين قد يعرقل أو يحول دون قيام المنظمة بمهامها لذلك لابد من الإلمام والفهم الجيد لهذه القوانين المرتبطة بنشاط المنظمة وذلك مع الاستعانة بذوي الخبرة القانونية للقيام بهذه المسؤولية.

٣- مسئولية إدارة المنظمة تجاه المساهمين:- والمقصود بالمساهمين هم حملة الأسهم (في حالة شركات المساهمة) الذين يستثمرون أموالهم في أسهم المنظمة ومن مسؤوليات إدارة المنظمة تجاه المساهمين ما يلي:-

- ١- تحقيق عائد مناسب ومقبول من استثمارات المساهمين.
- ٢- الشفافية والصدق في عرض نتائج الاستثمار ومد المساهمين بالمعلومات الدقيقة عن وضع وخطط المنشأة وأهدافها ونتائج الاستثمار.
- ٣- المحافظة على حقوق المساهمين وعلي أموالهم بعدم المجازفة الغير محسوبة مما قد يعرض مصالح وأموال المساهمين للمخاطر والخسارة.
- ٤- الاتصال الفعال مع المساهمين من خلال اللقاءات الدورية والنشرات والاجتماعات.
- ٤- مسئولية الإدارة تجاه المجتمع (المسئولية الاجتماعية):- وهي مسئولية إدارة المنظمة تجاه البيئة المحيطة بأن تحافظ على صلاحيتها وحمايتها من التلوث والحفاظ على القوانين البيئية وأيضاً مراعاة التقاليد والعادات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة الطبية والمساهمة في التجميل والتطوير للبيئة ومن أهم المسئوليات الاجتماعية على المشروع وهي دفع الضرائب وكذلك الرسوم المختلفة للمرافق وغيرها من الخدمات العامة التي يستفيد منها المشروع وألا تتخلص المنظمة من مخلفاتها خاصة مع الخطورة الكبيرة التي تنتج عن المخلفات الطبية بشكل يؤدي لتلوث البيئة وانتشار الاوبئة والامراض، وفي الدول المتقدمة هناك اهتمام شديد ومتزايد بالمسئولية الاجتماعية على المنظمات تجاه البيئة وأيضاً مسئولية المنظمة تجاه التنمية بكافة أنواعها للمجتمع وفي مختلف مجالاته.
- ٥- مسئولية إدارة المنظمة تجاه العاملين:- وهناك التزامات ومسئوليات على إدارة المنظمة تجاه العاملين بها ومنها ما يلي:-
- ١- توفير نظام عادل للتوظيف وفقاً للإمكانيات والقدرات والمؤهلات للمتقدمين للوظائف بالمنظمة.

- ٢- توفير نظام عادل للأجور والحوافز.
- ٣- توفير الظروف الصحية للعمل.
- ٤- توفير نظام للتأمين الصحي والتأمينات بأنواعها.
- ٥- توفير جو اجتماعي وترفيهي مناسب للعاملين مثل النوادي والرحلات.....الخ.
- ٦- مسؤولية إدارة المنظمة تجاه العملاء المتعاملين معها:- ومن هذه المسؤوليات ما يلي:-
  - ١- العمل بجد لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمرضى والعمل على إشباعها.
  - ٢- توفير الخدمات المختلفة التي يحتاجها المرضى.
  - ٣- العمل دائماً للحفاظ على رضا العميل من خلال السعي الدائم لإشباع حاجاته ورغباته وتقديم خدمة طبية متميزة له.
  - ٤- الحفاظ على مصلحة العملاء من خلال المصلحة المشتركة بين العميل والمؤسسة الطبية.
  - ٧- مسؤولية إدارة المنظمة تجاه المنظمات الأخرى:- وهذه المسؤولية من منطلق أن قرارات المنشأة تؤثر وتتأثر بقرارات المنظمات الأخرى حيث إن مخرجات أي مشروع تمثل مدخلات لمشروع آخر وعلي ذلك يجب الحفاظ على مصلحة المنظمة دون الإضرار بمصلحة المنظمات الأخرى ويتضح هذا الترابط بين المنظمات من خلال الشكل التوضيحي التالي:-



\* وبالتالي يجب على المنشأة ألا تتخذ قرارات من شأنها الإضرار بمصالح المنشآت الأخرى. ومن أهم واجبات المنشآت الحديثة والمتطلعة للتطوير والتوسع والاستمرار أن تقوم

بمسئولياتها تجاه الجهات التي تحدثنا عنها واطاعة في حسابها دور المنشأة في النظام الاقتصادي ودورها في التنمية الاقتصادية للمجتمع، فالمنشأة جزء من الكيان الاقتصادي للمجتمع وهذه من مسؤوليات الإدارة الحديثة.

#### سادساً: إدارة العلاقات العامة

تعتبر إدارة العلاقات العامة من إحدى الإدارات الهامة بالمستشفى وذلك لما تقدمه من خدمات متعددة:

##### أولاً العلاقات الداخلية:

- ١- المرور اليومي على المرضى وحل جميع المشاكل التي تقابلهم أثناء تواجدهم بالمستشفى.
- ٣- حجز للمؤتمرات والندوات ومناقشة الرسائل (ماجستير - دكتوراه) وذلك بملئ الاستمارات الخاصة بها وكتابة نوع المناقشة أو المؤتمر مع توقيع مدير المستشفى عليها وإصدار أمر دفع لها وذلك تحت حساب النشاط العلمي.



##### ٣- بيان بالمدرجات التي يتم تأجيرها من إدارة العلاقات العامة

الوقت	ايجار	السعة	ملاحظات
		فرد	
		فرد	

- ٤- خدمات التغذية والفندقة.
- ٥- كما تقدم إدارة العلاقات العامة جميع الخدمات اللازمة مثل:
- \* الإعداد للندوات والنشاطات العلمية المختلفة بإعداد القاعات والمدرجات والإشراف على النظافة والتنسيق مع الإدارة الهندسية.
  - \* التنسيق مع إدارة التغذية والكافتيريا في حالة وجود احتياج خدمات فندقية أو أماكن أخرى خارجية.
  - \* التنسيق مع الإدارة الهندسية لتواجد الفنيين المختصين بالتشغيل.
- ٦- قسم الترجمة: يتبع إدارة العلاقات العامة عدد ٢ أخصائي ترجمة ١ مترجم لغة انجليزية و ١ مترجم لغة فرنسية حيث يقومون على استقبال الوفود الأجنبية لزيارة المستشفى والإعلان عنها في الجرائد اليومية كما يقوم القسم بجميع أعمال الترجمة اللازمة للمستشفى وأيضاً كتابة التقارير الطبية باللغة الأجنبية حسب الطلب وكذا الفواتير إذا لزم الأمر.
- ٧- التواصل مع رجال الصحافة والتلفزيون.
- ٨- قسم الأستعلامات: تم توزيع الاستعلامات في المستشفى كالتالي:
- \* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة بالرسبشن الرئيسي بالمستشفى مع وجود جهاز كمبيوتر لتسهيل عملية الاستعلام.
  - \* عدد ١ أخصائي علاقات عامة مع جهاز كمبيوتر في استقبال العيادات الدور الأول.
  - \* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بجميع الأدوار بالتبادل مع إدارة خدمة المواطنين.
  - \* عدد ١ أخصائي علاقات عامة بقسم الفحص الشامل لاستقبال الشخصيات والترحيب بهم وتوضيح فكرة الفحص لجميع العملاء.
  - \* عدد ٢ أخصائي علاقات عامة باللجنة الطبية لمقابلة أعضاء هيئة التدريس والمرور عليهم بالأقسام الداخلية.
  - \* عدد ١ أخصائي علاقات عامة في المعمل.
- مما يساهم في رفع مستوى الأداء بالمستشفى وتحسين سير العمل.
- ٩- النشر والإعلان: حيث تقوم الإدارة بنشر كل ما يصل إليها من إعلانات خاصة

بالمستشفى (وظائف خالية) من إدارة شئون العاملين وأيضا الممارسات والمناقصات من إدارة المشتريات حيث ينشر الإعلان ليومين متتالين في الجرائد الرسمية.

١٠- تأجير الأجهزة:

- تأجير جهاز Data Show.

- تأجير جهاز Over Head Projector.

١١- أعمال أخرى:

١- عمل اسلايدز من كتب أو مجلات أو أشعة.

٢- عمل اسلايدز بالكمبيوتر.

٣- عمل اسلايدز من اسلايدز.

٤- عمل صور من اسلايدز.

٥- عمل صور نيجاتيف من كتب أو مجلات أو أشعة ملونة أو أبيض واسود.

٦- تصوير العمليات الجراحية.

٧- تصوير السادة الزائرين بالمستشفى.

٨- تصوير الندوات العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه.

ثانياً: العلاقات الخارجية: يقوم هذا القسم بالترتيب والإعداد لوصول الوفود أو الخبراء الأجانب ويقوم مندوب القسم باستقبالهم بالمطار.

وكذلك القيام بتنظيم رحلات ثقافية وترفيهية للوفود الأجنبية للتعرف على حضارة البلد المضيف، ومتابعة الفريق الطبي للمستشفى ذهاباً وإياباً على مدار ٢٤ ساعة كل حسب الفترة التي يعمل بها.

#### سابعاً: إدارة العملية التدريبية

١- التدريب هو عملية هادفة تسعى لتطوير العنصر البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة لتنمية قدراته ومهاراته وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد.

التدريب عملية مستمرة ومنظمة محورها الفرد وتهدف لإحداث تغييرات مستهدفة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة وواضحة حالياً ومستقبلاً يتطلبها الفرد والعمل والمنظمة التي يعمل بها.

التدريب نشاط مخطط له يهدف لإحداث تغييرات إيجابية من مهارات ومعارف وذلك لمساعدة الأفراد في إنجاز المهام الموكلة لهم حالياً ومستقبلاً بما يحقق أهداف المنظمة.

ملحوظة:

إنك لن تستطيع أن تخوض كل التجارب.

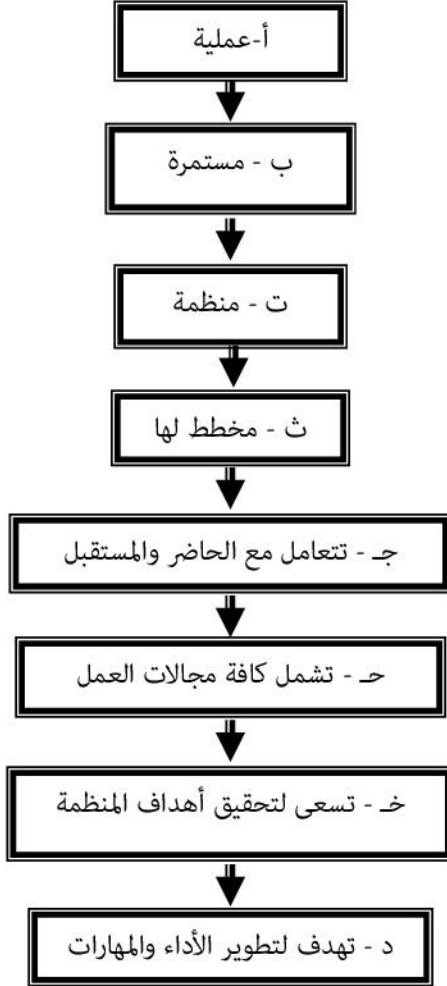
ولكنك تستطيع أن تستفيد من تجارب الآخرين وذلك عن طريق التدريب وبذلك تحقق

المستوى المطلوب من الخبرة فبالدريب تكتسب الخبرة.





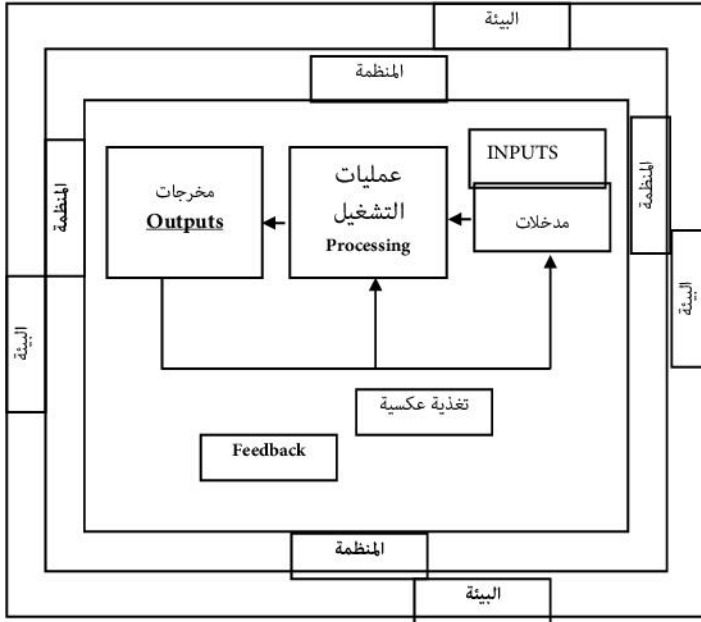
## التدريب عبارة عن:-



(٤٠)

## ٢- التدريب كنظام

أ- التدريب عبارة عن نظام له مدخلاته وعملية تشغيل مدخلاته للحصول على مخرجاته وكذلك التغذية العكسية للتعديل والتصحيح والتطوير.  
ويتضح ذلك من خلال العرض القادم.



يتم التدريب في ضوء أهداف المنظمة وإمكاناتها وأيضًا وفقًا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وعلى ذلك عند إدارة العملية التدريبية يجب الاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة (ظروف سياسية - اجتماعية - اقتصادية - سياسية .... الخ).

ب) مكونات نظام التدريب:-

المخرجات	التشغيل	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التغيير في مهارات واتجاهات وسلوك المتدربين.</li> <li>● تحقيق الأهداف الشخصية للمتدربين.</li> <li>● تحقيق أهداف المنظمة.</li> <li>● زيادة كفاءة الأداء للعمل والمهام.</li> <li>● زيادة الإنتاجية.</li> <li>● زيادة رفاهية وتطور المجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد الاحتياجات التدريبية</li> <li>● وضع خطط التدريب.</li> <li>● تصميم برامج التدريب.</li> <li>● التنفيذ الفعال للبرامج التدريبية.</li> <li>● التقييم لعناصر التدريب:- أ-المدرسون. ب-البرامج. ج-المتدربون.</li> </ul>	<p>إمكانيات بشرية:-</p> <p>١- المدربون. ٢- المتدربون. ٣- فريق التدريب.</p> <p>إمكانيات مادة:-</p> <p>١- قاعات التدريب. ٢- ميزانيات التدريب ٣- الوسائل المساعدة في التدريب مثل شاشات العرض والحاسب الآلي (DATA SHOW)</p>

**\*\*أهمية التغذية العكسية\*\***

تساهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء التدريبي من خلال التحديث والتصحيح للمدخلات والتشغيل للعملية التدريبية وبالتالي زيادة كفاءة النتائج المحققة (المخرجات).

### ٣- أهمية التدريب:-

#### (أ) أهمية التدريب بالنسبة للفرد:-



- ١- يؤدي التدريب إلى التطوير الذاتي للأفراد ويرفع مستوى طموحهم.
- ٢- يؤدي التدريب إلى تحسين معدلات الأداء بالنسبة للفرد.
- ٣- يؤدي التدريب لزيادة ثقة الفرد بنفسه من خلال تقليل اعتماده في العمل على الآخرين وذلك من خلال اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة من خلال التدريب.
- ٤- يؤدي التدريب لزيادة قدرة الأفراد على الابتكار والتطوير.
- ٥- التدريب يوفر الفرصة لرفع مستوى الأفراد وتطلعهم للترقي مما يعتبر دافعًا وحافزًا للإلتقان والتفاني في العمل.
- ٦- التدريب يمكن الفرد من الاستفادة من خبرات الآخرين وبالتالي تحسين وتطوير الأداء.

## ب) أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة الطبية:-

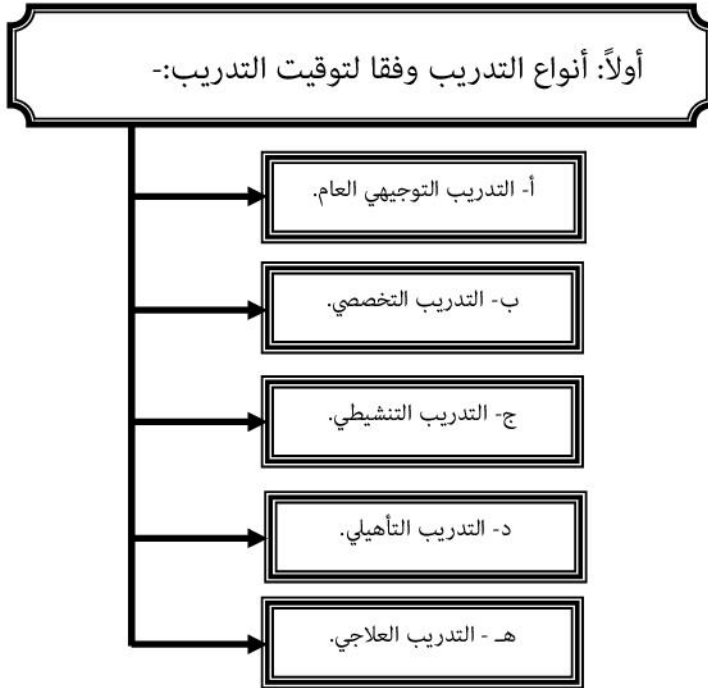


- ١- التدريب يساعد في تقليل الفجوة بين التطوير التكنولوجي في المنشأة والعاملين بها حيث يتم التدريب للعمالة الحالية على الوسائل التكنولوجية الجديدة دون التضحية بهم.
- ٢- التدريب يؤدي لتحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ٣- التدريب يؤدي لتحسين سلوكيات الأفراد في المنظمة مما ينعكس على الأداء بالإيجاب.
- ٤- التدريب يؤدي لتحسين وضع المنظمة التنافسي وذلك من خلال تحقيق درجة الجودة المطلوبة.
- ٥- التدريب ينمي روح التعاون بين أفراد المنظمة من خلال التقائهم حول خبرات جديدة يكتسبونها معًا من خلال التدريب وأيضًا فترة التقائهم خلال البرامج التدريبية.
- ٦- التدريب يخلق نوع من الانتماء والولاء تجاه المنظمة مما يؤدي لزيادة جهد أكثر من أجل المنشأة.
- ٧- التدريب يخلق نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.
- ٨- التدريب يكتشف وينمي المهارات للأفراد وبالتالي يقلل من الاعتماد على الخبرات الخارجية.
- ٩- التدريب يؤدي لتحسين الأداء في المجتمع بصفة عامة.

\*\* ويتضح مما سبق أهمية التدريب للفرد والمنظمة والمجتمع فالتدريب من أهم مقومات تحقيق الأفراد والمنظمة لأهدافهم.

\*\* فالفرد والمنظمة يقومون بالتدريب لتحقيق الأهداف في ظل ظروف البيئة المحيطة ثم يتم إعادة التصحيح والتعديل في الأداء وفقاً للمتغيرات والظروف المحيطة ثم يتم التدريب لإحداث التعديل والتغيير المطلوب والمستهدف للتكيف مع المتغيرات.

ينقسم التدريب للعديد من الأنواع وفقاً لعدة معايير كما يلي:-



ونتناول هذه الأنواع بإيجاز فيما يلي:-

أ- التدريب التوجيهي العام: ويتم هذا النوع من التدريب خلال الستة أشهر الأولى من

استلام العامل للعمل ويتعرف خلال هذا التدريب على حقوقه وواجباته وكذلك الأعمال المحظورة عليه القيام بها خلال حياته الوظيفية، كما يتضمن أيضًا تعريف العامل بالبناء التنظيمي للجهة التي يعمل بها وعن مكانه في هذا البناء (مكانة في المنظمة وفقًا للهيكل التنظيمي).

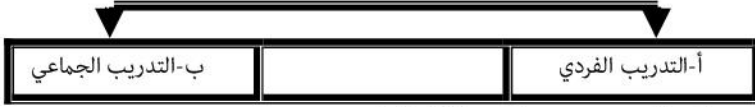
ب- التدريب التخصصي: ويأتي بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن التعليمات الخاصة بوظيفة معينة، ومعدلات الأداء الوظيفية الخاصة بها وقواعدها لإكساب المتدرب المهارات التي يتطلبه تخصصه في العمل.

ت- التدريب التنشيطي: ويتضمن هذا النوع من التدريب تزويد العامل بما هو جديد في مجال التخصص الذي يمارسه، وهذا التدريب يلزم العاملين القدامى لأنه يرفع من كفاءتهم العملية والعلمية ويؤكد تطورهم المستمر.

ث- التدريب التأهيلي: وهو التدريب الذي يؤهل العامل لتولى وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

ح- التدريب العلاجي: ويتضمن هذا النوع من التدريب أي نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف ومهاراته واتجاهاته وهذا النوع من التدريب يظهر عند الحاجة إليه وحسب مقتضيات العمل.

ثانيًا: أنواع التدريب من حيث عدد الأفراد الذين يتم تدريبهم:-



ينقسم التدريب من حيث عدد الأفراد إلى نوعين:-

أ- التدريب الفردي: ويتم هذا التدريب في بيئة العمل، وهذا النوع من التدريب مكلف ويحتاج إلى درجة عالية من الكفاءة والمهارة من المدرب بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى وقت طويل.

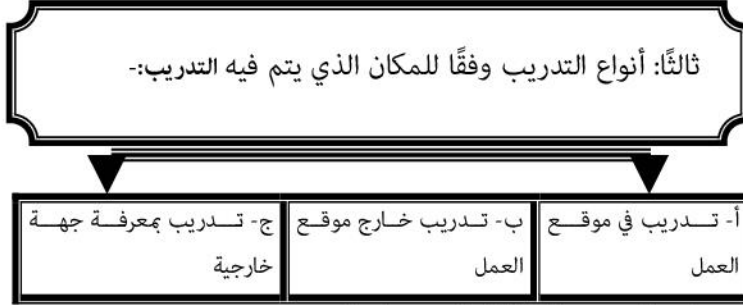


ب- التدريب الجماعي: ويتم في مجموعات للتدريب، ويحتاج التدريب الجماعي إلى استعدادات وتجهيزات معينة لتنفيذه إلا أنه يتميز بأنه يتيح الفرصة لتبادل الخبرات وألا راء بين الدارسين وتحقيق التعاون والتآلف بينهم "للاستفادة مزايا التدريب كفريق.



(٤٧)





وينقسم التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه إلى:-

أ- تدريب في موقع العمل the job training - حيث نفس بيئة العمل ونفس الآلات وفي نفس المكان.

ب- تدريب خارج موقع العمل The - Job training - ولكن في نفس داخل المنظمة وبمعرفة جهة خارجية.

ج- تدريب بمعرفة جهة خارجية External Training وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط وإعداد وتنظيم وتنسيق ومتابعة وتنفيذ البرامج على جهة منفصلة عن إدارة المنشأة ومخصصة في التدريب الاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب).

