

إدارة المستشفيات بين النظرية والتطبيق



الدكتور عبدالإله سيف الدين ساعاتي

مركز النشر العالمي
جامعة الملك عبدالعزيز
جدة

إدارة المستشفيات بين النظرية والتطبيق

د. عبد الإله سيف الدين ساعاتي

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز

مركز النشر العالمي
جامعة الملك عبد العزيز
ص ب: ٨٠٢٠ - جدة: ٢١٥٨٩
الطبعة الأولى: ٢٠٠٤

جامعة الملك عبد العزيز ١٤٣١هـ - (٢٠١٠م)

جميع حقوق الطبع محفوظة.

الطبعة الأولى: ١٤٣١هـ - (٢٠١٠م)

تم نشر هذا الكتاب ضمن برنامج الخدمات العلمية بالجامعة (النشر الموازي)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ساعاتي، عبد الإله سيف الدين

إدارة المستشفيات بين النظرية والتطبيق / عبد الإله سيف الدين

...ص ٤ ... سم

ردمك: ٣ - ٥٤٠ - ٠٦ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

المستشفيات - تنظيم وإدارة أ. العنوان

ديوي ٣٥٠,٨٤١ ١٤٣١/٢٤٣٠

رقم الإيداع: ١٤٣١/٢٤٣٠

ردمك: ٣ - ٥٤٠ - ٠٦ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

إهداء

إلى والدي ووالدتي تغمدهما الله بواسع رحمته وغفرانه
إلى أخي ومعلمي الدكتور أمين ساعاتي
إلى زوجتي الغالية .. رفيقة دربي ..
إلى أبنائي .. نَفْسِي المديد
(هتان .. أهداب .. ريان .. محمد)



إلى معالي الأستاذ الدكتور أسامة بن صادق طيب
مدير جامعة الملك عبد العزيز
رائد مرحلة التطوير النوعي بجامعة الملك عبد العزيز،
ومؤسس جامعات : طيبة، والحدود الشمالية،
وجازان ، وتبوك.

تقديم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فقد شهدت الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية تطوراً واسعاً كما
ونوعاً، وذلك بفضل الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً، ثم بفضل اهتمام ولاية
الأمر (يحفظهم الله) بصحة الإنسان على امتداد هذا الوطن المعطاء، وكان من
ثمرة هذا الاهتمام أن ارتفع عدد المستشفيات في المملكة ليلبغ حالياً (٣٨٧)
مستشفى عام وخاص، وتعد المستشفيات الحديثة الرافد الرئيسي للرعاية
الصحية، نظراً للوظائف الهامة التي تقوم بها، والتي تتجاوز حدود الخدمات
الصحية العلاجية إلى الخدمات الصحية الوقائية، وإجراء الدراسات والبحوث
الصحية، وإعداد وتدريب القوى العاملة الصحية، ولكن الخدمات الصحية عموماً
وخدمات المستشفيات على وجه الخصوص، تواجه تحديات كبيرة تتمثل في
الارتفاع الكبير والمتواصل في تكاليف توفير هذه الخدمات، نتيجة لتسارع
ظهور التقنيات الطبية الحديثة عالية الكلفة، وكذلك نتيجة التزايد المستمر في
معدلات الطلب على هذه الخدمات الناتج عن الزيادة السكانية، وارتفاع متوسط
مأمول الحياة، وزيادة الوعي الصحي، وتغير أنماط الأمراض، حيث أصبحت
الأمراض المزمنة عالية الكلفة هي السائدة في العالم، وهذه التحديات التي تواجه
خدمات المستشفيات تقتضي الاهتمام بإدارة موارد المستشفيات المادية والبشرية
بما يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ويسهم بالتالي في ترشيد التكاليف
وتحسين جودة الخدمات.

ومع تزايد أهمية "إدارة المستشفيات" تتزايد الحاجة إلى كتب متخصصة
في هذا المجال، لاسيما في ظل قلة المراجع الموجودة حالياً باللغة العربية.

ومن هذا المنطلق، فلقد أسعدني قيام الدكتور عبد الإله ساعاتي، بإصدار هذا الكتاب، الذي يتناول مبادئ إدارة المستشفيات.. بين النظرية والتطبيق، والذي جاء بصورة علمية مبسطة، سهلة الاستيعاب، ليمثل إضافة جديدة للمكتبة العربية .

أسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفع به ... والله ولي التوفيق ،،،

مدير جامعة الملك عبدالعزيز

الأستاذ الدكتور أسامة بن صادق طيب

تمهيد

تطورت المستشفيات - بصفة عامة - في دورها ووظائفها وحجمها وإمكاناتها، وتقنياتها، وهياكلها، وتنظيماتها، وكان للتطور المذهل الذي شهدته العلوم الطبية دور محوري في ذلك، ولقد اقتضى هذا التطور الكبير في المستشفيات إلى جانب تزايد أعداد المستشفيات ظهور أساليب حديثة في إدارة موارد وإمكانات هذه المؤسسات الطبية الضخمة "المادية والبشرية"، بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة، ونتيجة لهذه الحاجة المتزايدة ظهر علم إدارة المستشفيات كعلم له نظرياته ومقوماته، وتبلور كحقل علمي في مطلع الثلاثينيات الميلادية بالولايات المتحدة، في عدد من جامعاتها، ابتداء من جامعة نورث ويسترن في شيكاغو، وهي أول جامعة تقدم برنامج إدارة المستشفيات، وجامعات شيكاغو، ومينيسوتا، ونيويورك، وواشنطن، وأيووا، وميتشيجان، وبيتسبرغ، وويسكانسن، وغيرها ... حتى أصبح علم إدارة المستشفيات من العلوم الإدارية الهامة.

وتؤكد البحوث العلمية المتخصصة أن "المستشفى" سوف تظل المحور الرئيسي للخدمات الصحية مستقبلاً، الأمر الذي يتطلب وبالضرورة توافر إدارة علمية إبداعية تتفق والمتغيرات السكانية المتوقعة كما ونوعاً، وتتعامل مع المستجدات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والصحية، وتستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

إن مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية تتطلب تحولات مدروسة في كيفية إدارة وتشغيل المستشفيات، وتتطلب تقنيات إدارية حديثة تحقق تطورات فعالة في الجودة، والكفاءة، والفعالية، والمناخ التنظيمي المطلوب، ورضا المراجع، والإنتاجية، والموارد البشرية والإبداع، وإدارة التغيير.

ومن أبرز التحديات التي تواجه المستشفيات اختلال التوازن بين إيراداتها وتكاليف خدماتها، ففي وقت تتناقص فيه إيرادات المستشفيات بصورة واضحة تتزايد فيه تكاليف تشغيلها تزايداً هائلاً وسريعاً ومتواصلًا.

وباختصار نستطيع القول إن المستشفيات اليوم بحاجة إلى "هندرة" تمكنها من مواكبة المتغيرات، والتكيف مع المستجدات العلمية المطلوبة، ولقد ركزت منظمة الصحة العالمية، ومنظمات دولية متخصصة على أهمية إدارة المستشفيات كعلم متطور، وكممارسة مهنية بات لها أهميتها البالغة في إدارة المستشفيات العصرية.

إن المكتبة العربية عموماً تفنقر إلى مؤلفات باللغة العربية تتناول إدارة المستشفيات. ومن هذا المنطلق نبعت فكرة إصدار هذا الكتاب ليكون مرجعاً للدارسين والعاملين في مجال إدارة الخدمات الصحية، وبصفة أساسية في مجال إدارة المستشفيات. ولأهمية التطبيق، فلقد حرصنا على تضمين الكتاب تطبيقات على واقع المستشفيات وإدارتها في المملكة العربية السعودية.

ولقد راعينا في هذا الكتاب أن يكون سهلاً ومبسوطاً يسهل فهمه، واستيعاب مضامينه. وتم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة أبواب:

الباب الأول: بعنوان "المستشفيات"... ويتضمن ثلاثة فصول. الفصل الأول: يتناول التطور التاريخي للمستشفيات من الحضارات القديمة إلى العصر الحديث، كما يتناول هذا الفصل تعريف المستشفى وطبيعتها، وتصنيف المستشفيات، وبيئة المستشفيات. ويتناول الفصل الثاني وظائف المستشفيات. أما الفصل الثالث: فيتناول المستشفيات في المملكة العربية السعودية، تاريخها وتطورها النوعي والكمي، وأساليب إدارتها ومستقبلها.

أما الباب الثاني: فهو بعنوان "إدارة المستشفيات"... ويتناول في الفصل الأول تعريف إدارة المستشفيات، نشأة إدارة المستشفيات، طبيعة الإدارة في المستشفى، ثم موضوع قياس كفاءة استخدام المستشفيات. أما الفصل الثاني فهو بعنوان: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات، ويتضمن: الإدارة بالأهداف في المستشفيات، والإدارة بالجودة الشاملة في المستشفيات، وهندرة المستشفيات، أما الفصل الثالث من هذا الباب وعنوانه: بدائل تمويل المستشفيات العامة: فيتناول خصصة المستشفيات العامة، والتأمين الصحي.

أما الباب الثالث: فهو بعنوان "وظائف إدارة المستشفيات"... ورغم أن لوظائف الإدارة عناصر عدة منها: التوجيه، والاتصال، والتوظيف، والتدريب. إلا أننا اقتصرنا هنا على تناول أهم عناصر العملية الإدارية، لاسيما للمستشفيات، وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، حيث يشمل هذا الباب خمسة فصول، الأول بعنوان "التخطيط في المستشفيات" ويتناول عملية التخطيط في المستشفى أهميته، وأنواعه، ومراحله؛ ويتضمن الفصل الثاني: تنظيم المستشفى بمبادئه، وعناصره، وأنواعه، وخطواته، وهيكلته. أما الفصل الثالث: فيتناول القيادة الإدارية للمستشفى من حيث من يتولاها: الطبيب أم الإداري، وكذلك مهام وواجبات مدير المستشفى، ويتناول الفصل الرابع موضوع التنسيق في المستشفيات من حيث أهدافه، وأنواعه، ووسائله، وفوائده، أما الفصل الخامس والأخير: فلقد خصص لموضوع الرقابة كعنصر هام من عناصر العملية الإدارية من حيث أهدافها، وأنواعها، ومراحلها، ووسائلها.

والله ولي التوفيق ،،،

المؤلف

المحتويات

هـ	الإهداء
ز	تقديم
ط	تمهيد

الباب الأول: المستشفيات

الفصل الأول: تاريخ ومفاهيم المستشفيات

٥	التطور التاريخي للمستشفيات
٥	المستشفيات في الحضارات القديمة
٧	المستشفيات في العصر الإسلامي
١١	المستشفيات في العصر الحديث
١٣	توجهات المستشفيات الحديثة
١٧	تعريف المستشفى
٢٠	طبيعة المستشفى
٢١	تصنيف المستشفيات
٢٦	بيئة المستشفيات
٢٧	المنهج البيئي ((الايكولوجي))
٣٣	نظرية النظم

الفصل الثاني: وظائف المستشفيات

٤١	تقديم الخدمة العلاجية
٤٣	الوقاية من الأمراض
٤٣	التعليم والتدريب
٤٨	إجراء البحوث الصحية
٤٩	دور المستشفيات في تحقيق أهداف الرعاية الصحية الأولية

الفصل الثالث: المستشفيات في المملكة العربية السعودية

٦٣ نبذة تاريخية
٦٥ الخدمات الصحية في الخمسينيات
٦٦ المستشفيات والمستوصفات في عهد الملك عبد العزيز
٦٨ إنشاء وزارة الصحة
٦٩ الوزراء الذين تعاقبوا على وزارة الصحة
٧٠ التطور الكمي للمستشفيات
٧٥ التطور النوعي للمستشفيات
٨٢ مستويات الخدمة الصحية بالمملكة
٨٣ الموارد الصحية بالمملكة لعام ١٤٢٨هـ
٨٦ ملامح التنظيم الإداري للمستشفيات بالمملكة
٨٧ أساليب إدارة وتشغيل المستشفيات بالمملكة
٩٥ مستقبل المستشفيات بالمملكة

الباب الثاني: إدارة المستشفيات

الفصل الأول: مفاهيم وتعريفات

١٠٣ تعريف إدارة المستشفيات
١٠٤ نشأة علم إدارة المستشفيات
١٠٦ طبيعة الإدارة في المستشفى
١٠٩ قياس كفاءة استخدام المستشفيات

الفصل الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات

١١٩ الإدارة بالأهداف
-----	------------------------

١٢٦ الإدارة بالجودة الشاملة
١٣٨ الهندرة
الفصل الثالث: بدائل تمويل المستشفيات العامة	
١٤٩ خصخصة المستشفيات العامة
١٤٩ التعريف
١٥٠ أساليب وأشكال خصخصة المستشفيات
١٥٠ مبررات خصخصة المستشفيات
١٥٢ مميزات خصخصة المستشفيات
١٥٣ متطلبات خصخصة المستشفيات
١٥٤ النموذج السعودي لخصخصة المستشفيات
١٥٥ دوافع ومبررات خصخصة المستشفيات في المملكة
١٥٨ القطاع الخاص في المملكة
١٥٨ نمو القطاع الصحي الخاص في المملكة
١٥٩ كفاءة أداء المستشفى بين القطاعين (العام والخاص) في المملكة
١٦٠ النموذج المقترح لخصخصة المستشفيات
١٦٠ عناصر النموذج المقترح
١٦١ عيوب ومحاذير الخصخصة
١٦٣ التأمين الصحي
١٦٧ حجم سوق التأمين في المملكة
١٦٨ نسبة التغطية بالتأمين الصحي في بعض الدول المتقدمة
١٦٩ خلل التوازن بين الموارد والتكاليف
١٧٠ فلسفة الضمان الصحي

١٧١	مبررات ودوافع تطبيق الضمان الصحي
١٧٤	أهداف تطبيق الضمان الصحي في المملكة
١٧٧	محاذير ومحددات تطبيق الضمان الصحي التعاوني
١٧٩	متطلبات نجاح تطبيق الضمان الصحي

الباب الثالث: وظائف إدارة المستشفيات

الفصل الأول: التخطيط في المستشفيات

١٨٧	تعريف التخطيط
١٨٨	أهمية التخطيط وفوائده
١٨٩	أنواع التخطيط
١٩٠	مراحل التخطيط
١٩٦	مثال تطبيقي

الفصل الثاني: التنظيم الإداري للمستشفيات

٢٠٨	تعريف التنظيم
٢٠٨	عناصر التنظيم
٢١٠	مبادئ التنظيم
٢١٢	أنواع التنظيم
٢١٣	إعادة التنظيم
٢١٤	خطوات تنظيم المستشفى
٢١٥	مجلس إدارة المستشفى
٢١٧	المجلس الطبي
٢١٨	أقسام المستشفى
٢٢٨	الهيكل التنظيمية

الفصل الثالث: القيادة الإدارية للمستشفيات

- ٢٣٧ من يدير المستشفى الطبيب أم الإداري ؟
- ٢٥٥ واجبات مدير المستشفى

الفصل الرابع: التنسيق في المستشفيات

- ٢٦٣ تعريف التنسيق
- ٢٦٤ أهداف التنسيق
- ٢٦٤ أنواع التنسيق
- ٢٦٥ وسائل التنسيق
- ٢٦٦ فوائد التنسيق

الفصل الخامس: الرقابة الإدارية

- ٢٧١ تعريف الرقابة
- ٢٧٢ أهداف الرقابة
- ٢٧٣ أنواع الرقابة
- ٢٧٥ مراحل الرقابة
- ٢٧٥ وسائل الرقابة
- ٢٧٧ المراجع

الملاحق

- ٢٨٩ - ملحق (١) النظام الصحي السعودي

- ٣٠٢ ملحق (٢) نظام الضمان الصحي التعاوني
- ٣٠٧ ملحق (٣) وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية
- ٣٠٩ ملحق (٤) دراسة موجزة لمكونات مستشفى عام
- ملحق (٥) جدول المتطلبات القياسية من القوى العاملة للمستشفيات
- ٣١٢