

الفصل الأول

الإدارة الصحية - المفهوم والتطور

Health Management - Concept and development

نبذة تاريخية

مفهوم الإدارة

المدارس الإدارية

الوظائف الإدارية

انماط اتخاذ القرار

مجالات الإدارة

أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

أهمية الخدمات الصحية

أهداف المؤسسة الصحية

مميزات إدارة المستشفيات وأهدافها

الفرق بين إدارة المستشفيات والإدارة الأخرى

مراحل العملية الإدارية في المستشفى

مصادر الفصل الأول

الفصل الأول - المفهوم والتطور

نبذة تاريخية

لقد تعاون الناس منذ القدم معا" من أجل تحقيق أغراض ومصالح مشتركة ، وهذا الإشتراك من خلال الجهود العضلية والفكرية بالإضافة الى القدرات المادية ، وهو ما عرف حديثا" بإسم الإدارة ، وأن تاريخ الإنسان حافل بالنشاطات الإدارية المنظمة التي كانت تهدف الى تحسين المستوى المعيشي للأفراد والجماعات على حد"سواء. فقد كان السومريون والبابليون سباقين في تطبيق الفكر الإداري من خلال إستعمال السجلات والرقابة، والتشريعات وفي الحضارة المصرية القديمة ظهر التخطيط والتنظيم والرقابة من خلال بناء الأهرامات ، ويمكن إعتبار الدولة المصرية القديمة نواة للإدارة ونموذجا" تاريخيا" للنظم الإدارية التي جاءت بعدها بالإضافة إلى الحضارة الصينية القديمة.

وفي الدولة الإسلامية اتسمت بالتنظيم والسرية من بداية دعوة الرسول ﷺ للإسلام، ثم إتمدت مبدأ المشاركة والشورى، وكان القرآن الكريم قد حدد العلاقات والمعاملات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد والدولة في مختلف نواحي الحياة . وكذلك السنة النبوية الشريفة فسرت ووضحت الكثير الكثير من المفاهيم والأهداف وكافة الأمور التي قد شأنها أن تحافظ على البناء والنظام الإسلامي ضمن الدولة الإسلامية. (1)

ويمكن القول أن الدولة الإسلامية جاءت بنظام إداري متكامل أمكن من قيام دولة مثالية في الكفاءة والتنظيم والشورى والدقة والتنسيق والقيادة والكفاءة، بالإضافة الى أنها رسخت مبادئ أساسية في الإدارة أهمها ، التدرج في السلطة، وتوازن السلطة والمسؤولية ومبدأ الشورى ومبدأ تفويض السلطة.

أما في المرحلة ما قبل ظهور الإدارة الحديثة ، فقد لعبت الثورة الصناعية في أوروبا دورا" كبيرا" في ظهور الإدارة الحديثة، فقد كانت فرنسا أول دولة تهتم بالإدارة والقوانين الإدارية وذلك في الفترة الواقعة بين عام 1803 و 1810 ثم تتابع تطور الإدارة في بريطانيا وأمريكا وكثير من الدول الأخرى حيث ظهرت المدارس الإدارية المختلفة، وقد تم وضع مفاهيم جديدة للإدارة وظهور مدارس إدارية حديثة ونظريات متطورة في الإدارة. (2)

مفهوم الإدارة - Administration Concept

أن مفهوم الإدارة يهدف الى خدمة الفرد والجماعة وتلمس حاجات المجتمع ومطالبة ، والإدارة إذا ما ردت الى معناها اللغوي " Administration " يعني تقديم الخدمة للآخرين.

الإدارة الصحية - المفهوم والتطور

ويمكن النظر للإدارة من زوايا مختلفة أو جوانب مختلفة ، لذلك أوجدت مجموعة كبيرة من تعريفات الإدارة وكل تعريف يعكس وجهة نظر أو زاوية الإهتمام للشخص الذي قام به ، وهناك العديد من تعريفات الإدارة إلا أن أهمها تتلخص فيما يلي :-

- الإدارة " توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين " (3)

- الإدارة " تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تأدية الأعمال الموكولة إليهم وتنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم وضمان استمرارية وجودهم " . (4)

أن غالبية التعاريف المطروحة للإدارة تضمنت بشكل صريح أو بشكل ضمني الأمور التالية بما يتعلق بمفهوم الإدارة :-

1. ضرورة وجود هدف أساسي تسعى الجماعة لتحقيقه .
2. وجود اداة لتنفيذ الأعمال المخطط لها .
3. ترتبط الإدارة بالفرد والجماعة على حد سواء .
4. تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات بالإضافة الى المعرفة الدقيقة والصحيحة لطبيعة العمل المراد القيام به .
5. إشترك الإداريين مع الأفراد وبشكل متكامل ومنظم ومخطط من أجل تحقيق الأهداف.(5)

المدارس الإدارية

تطورت المفاهيم الإدارية منذ ظهور الإدارة كعلم في مطلع القرن العشرين وهذا التطور بدأ بترجمة أفكار فريدريك تايلور بشكل منظم ، وبمحاولة العديد من العلماء والمهتمين بإيجاد صيغة معينة لمفهوم الإدارة وقد برزت في ذات الوقت ما يسمى حالياً " بالمدارس الإدارية وأهمها:-

1- المدرسة العلمية:- تعتبر المدرسة العلمية من أول المدارس ظهوراً ، ومن أبرز علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور وقد تميزت بوجود تحقيق الكفاية الانتاجية وإستخدام الأسلوب العلمي، وتقسيم العمل والتخصص به . وتحديد السلطة والمسؤولية .

بالإضافة إلى إحترام النظام وعدم الإخلال بالأوامر، ووجود وحدة متخصصة لإصدار الأوامر والتوجيه، وعدالة الأجور والمعاملة . (6)

2- المدرسة البيروقراطية: وقد ظهرت كمدرسة إدارية عام 1921 على يد العالم الألماني ماكس فيبر ، وقد تميزت هذه المدرسة بعدم التحيز وعدم المحاباة في المعاملة، وتقسيم العمل بين العاملين في المؤسسة، وضرورة وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة، والتدرج في السلطة والمرجعية والمسؤوليات، والتركيز على الإنتاجية وإغفال الجوانب الإنسانية، ووجود مجموعة من القواعد والتعليمات المكتوبة، بالرفضافة إلى السرية في التعامل، والتمسك بالمظاهر والرموز . ومقاومة التغيير والتمسك بإنفرادية السلطة .

ومن المعروف أن المدرسة العلمية والمدرسة البيروقراطية تشكلان معا " المدرسة الكلاسيكية في الإدارة .

3- المدرسة السلوكية:- ركزت هذه المدرسة على النواحي النفسية والمعنوية ودراسة السلوك الإنساني من أجل زيادة الإنتاج ومن أبرز مميزات هذه المدرسة، الإهتمام بالنواحي الإنسانية والنفسية والمعنوية، والإهتمام بالسلوك الإنساني وتعديله نحو زيادة الإنتاج، وإعتبار المؤسسة نظاما " مفتوحا" يتضمن نوعين من السلوك الرسمي وغير الرسمي . بالإضافة إلى ضرورة وجود حوافز مادية ومعنوية للعاملين، ووجود نظام إتصال فعّال (7)

4- المدارس الإدارية الحديثة : - ظهرت العديد من المدارس الإدارية الحديثة خلال فترات زمنية متباينة ومن أبرز هذه المدارس الإدارية الحديثة : -

أ- مدرسة النظم : - تميزت مدرسة النظم بالبحث العلمي المستند على التجربة. و تداخل العوامل البيئية الخارجية مع أهداف وأعمال المؤسسة ودرجة تفاعل البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية (النظام المفتوح)، وكذلك تفاعل الأفراد بعضهم مع بعض وتفاعلهم مع المستويات الإدارية المختلفة في ظل الظروف البيئية الداخلية للعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى النظرة الشمولية للنظام على أنه كل نظام يمكن أن يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والنظام الفرعي إلى أنظمة فرعية أخرى وهكذا حتى تصل إلى أصغر نظام يمكن إدارته بسهولة ويسر. (8)

ب - المدرسة الموقفية (الظروفية) : وقد تميزت هذه الإدارة بمعارضتها لوجود طريقة مثلى للإدارة ، واعتبرت الموقف ذاته والظروف المحيطة بذلك الموقف هي التي تحدد الأسلوب الإداري الأمثل الواجب إتباعه لإتخاذ القرار ، ونمط القرار يعتمد أيضا" على توفر الموارد المادية والكفاءات البشرية والإبداع والعوامل البيئية الداخلية والخارجية للمستشفى حيث تتباين من مستشفى إلى آخر وفقاً لتلك الظروف.

ج- مدرسة الإدارة بالأهداف: وقد أطلق على هذه المدرسة أيضا "مدرسة الإدارة بالمشاركة بمعنى إعطاء الفرصة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة بالمشاركة في إتخاذ القرار ووضع الأهداف المرغوبة وطرق وأساليب تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وتتلخص الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية : - (9)

1. يطلب المشرف أو المدير من كافة العاملين وضع أهداف للقسم أو للمؤسسة التي يعملون ، وعلى أن يتم وضع هذه الأهداف بشكل منفرد، (أي أن يضع كل موظف الأهداف التي يعتقد بأنه بالامكان تحقيقها)
 2. بعد ذلك تجمع كافة الأهداف الموضوععة من جميع العاملين وتناقش جميعها لبيان مدى إمكانية تحقيق كل هدف من هذه الأهداف في ضوء ما يتوفر لدى المؤسسة من إمكانات مادية وبشرية وفي ضوء الظروف البيئية والإقتصادية للمؤسسة .
 3. تفرز الأهداف الممكن تحقيقها وتوضع في سلم أولويات باتفاق مع كافة العاملين (ديمقراطية القرار).
 4. البدء بعملية التنفيذ والتطبيق لتحقيق الأهداف حسب الأولويات الموضوععة ومن ثم التقييم والتعديل حسب مقتضيات الحال ومتطلبات الواقع والظروف الفعلية للمؤسسة.
- وفي هذه الحالة يشعر العاملون بأنهم شاركوا بوضع أهداف المؤسسة وبالتالي سيبدلون قصارى جهدهم لتحقيق ذلك الهدف أو تلك الأهداف والحرص على تحقيقها بكفاءة وفاعلية (10)

الوظائف الإدارية Management Function

تناولت العديد من الأدبيات موضوع الوظائف الإدارية والتي تلخصت بما يلي:-

1. التخطيط Planing :- يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها العمل الإداري، ويمكن تعريف التخطيط على أنه/أنها رسم الطريق من أجل تحقيق أهداف مستقبلية وذلك بعد دراسة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة حاليا" مع الإطلاع على تجارب الآخرين لبيان مدى الإستفادة من عوامل النجاح وتجنب عوامل الفشل وكذلك الأخذ بعين الإعتبار المتغيرات البيئية المختلفة والمتمثلة بالمتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية والبيئية . .
2. التنظيم Organizing : -يعني تقسيم العمل وتوزيعه على الموظفين ضمن المؤسسة الواحدة وعلى الوحدات الإدارية أيضا" بما يتناسب مع كفاءات وقدرات الأفراد والوحدات التنظيمية، وذلك ضمن خطة محددة مسبقاً.

الفصل الأول

والتنظيم ليس هدفاً " بحد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وتختلف آليات تطبيق عملية التنظيم من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الأهداف وحجم المؤسسة والهيكل التنظيمي والعوامل الداخلية والخارجية الأخرى.

أما وجود آليات للتنظيم في المؤسسة فإنه يسهل المساءلة والمحاسبة ويحدد المسؤوليات والمهام. (11)

3. التوجيه Orienting : - من الوظائف الأساسية للإدارة وتأتي أهمية هذه الوظيفة الإدارية من خلال خلقها للولاء للمؤسسة، والتوجيه يعني تعريف الموظف بالوضع العام والخاص للمؤسسة من حيث السياسات والأهداف والقوانين والأنظمة المعمول بها والإستقبال والترحيب بالموظف الجديد، ويرتبط التوجيه بكل شئ يتعلق بالمؤسسة والتعريف بتفاصيل المكان والأشخاص العاملين في المؤسسة ، وتلجأ بعض المؤسسات الى إيجاد وتوزيع الدليل التنظيمي كنوع من التوجيه.

4. الإشراف Supervising : - هناك إرتباط وثيق بين التوجيه والإشراف إلا أن الإشراف له علاقة مباشرة بطبيعة العمل. ومن خلال الإشراف يتم تعريف الموظف بمراحل وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة وكيفية تشغيل الأجهزة وتحديد الأماكن المستخدمة لتخزين وحفظ المواد والمستهلكات. وبيان كيفية التعامل مع ما قد يواجهونه من مشكلات أو عقبات أثناء العمل .

5. الرقابة Controlling : - إيجاد معايير يتم الإعتماد عليها تتناسب مع حجم ونوع النشاط وطبيعة العمل ثم مقارنة هذه المعايير مع ما تم إنجازه فعلاً ، وبالتالي فإن الرقابة مقارنة الإنجاز بالمعيار الموضوع فإذا كان الإنجاز أعلى أو مساوياً للمعيار فإن ذلك مؤشر جيد للأداء والعكس صحيح ، إلا أن الرقابة في القطاع الصحي تأخذ طابعاً " مميزاً " لإعتبارات خاصة لهذا القطاع.

6. التوظيف Staffing :- تتلخص عملية التوظيف بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمعتمدة على بعضها البعض ، وتبدأ هذه الوظيفة من خلال تحديد إحتياجات المؤسسة من الكوادر البشرية كما " ونوعاً " حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها وبعد ذلك يتم عملية الإعلان عن الإحتياجات والمقابلات والإمتحانات التنافسية ثم الإختيار لهذه الكوادر وإتخاذ القرار بالتوظيف إلا أن المنظور الحديث للتوظيف لا يتوقف عند هذا الحد بل أن متابعة شؤون الموظفين خلال تاريخ عملهم في المؤسسة من مختلف الجوانب يرتبط بالتوظيف أيضاً" ... (12)