

الفصل الخامس

التنظيم في المنظمات الصحية

Organization in Health Organizations

إدارة منظمات الأعمال الصحية

1

تعريف التنظيم :

لقد عرفه المركز العربي للموارد البشرية بأنه:

«التوزيع المناسب للأفراد و الواجبات و تحديد الاختصاصات و توضيح السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف منشود».

2

مبادئ التنظيم :

1. مبدأ ضرورة التنظيم : ينص على وجوب تقسيم العمل بين أفراد التنظيم وبما يتناسب و طبيعة العمل ومجاله .
2. مبدأ الهدف : يشترط أن يكون للمنظمة أهداف محددة و واضحة قابلة للقياس و متفق عليها منبثقة من أهدافها الاستراتيجية .
3. مبدأ التخصص : ينص على أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفية واحدة بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
4. مبدأ التنسيق : يعني تسوية الأمور بانتظام للوصول الى اتصالات ادارية فاعلة تحقق الهدف العام بأقل مجهود وأسرع وقت ممكن .

3

5. مبدأ السلطة : تعني القوة الشرعية التي تناط بشخص ما التي تجعله قادر على اتخاذ القرار ومنحه الصلاحيات والسلطات الكفيلة لتنظيم العمل .
6. مبدأ تفويض السلطة : اعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات المناسبة وبالقدر اللازم لانجاز مهمة معينة .
7. مبدأ المسؤولية : تعهد المرؤوس أمام رئيسه بأداء الواجبات واستعداده لأن يحاسب على ذلك .
8. مبدأ وحدة الأمر : وحدة اصدار الأمر .
9. مبدأ نطاق الاشراف : تحديد العدد المناسب من المرؤوسين اللذين يشرف عليهم رئيس واحد ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعته وسهولة الاتصال ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي .

4

الخصائص المميزة للتنظيم في المنظمات

1. تعدد أهداف التي تسعى المنظمة الصحية لى تحقيقها .
2. التقسيم الواسع للعمل .
3. تداخل الخدمات واعتمادها الكبير على بعضها البعض .
4. الطبيعة الطارئة لعمل المنظمة الصحية : ان الطلب على الجزء الأكبر من خدمات المنظمة الصحية يأخذ طبيعة طارئة .
5. ضرورة التشغيل المستمر على مدار 24 ساعة وباستمرار على مدار العام .
6. استعداد مستمر من جانب كافة الأجهزة والموارد لمواجهة الظروف الطارئة .

5

7. تبني اسلوب الادارة بالأزمات بدلاً من الادارة بالأهداف وذلك لكثرة الأحداث الطارئة وغير المتوقعة.
8. تبني نظام للتحفيز والمساءلة القانونية.
9. الرقابة على الانشطة الطبية وضمان الاستخدام الرشيد للموارد.

6

10. المنظمة الصحية تنظيم شبه بيروقراطي ويرتكز على عدد من المبادئ وهي :

- أ. تقسيم العمل على أساس التخصص
- ب. سلسلة هرمية محددة للسلطة
- ج. نظام محدد من اللوائح والتشريعات
- د. نظام محدد من الاجراءات
- هـ. العلاقات غير الشخصية بين العاملين

11. المهنية والاحتراف من خلال استخدام المعارف والمهارات وفقاً لمعايير محددة.

7

تصميم الهيكل التنظيمي

الهدف من وظيفة التنظيم هو تصميم الهيكل الذي يربط كل العناصر البشرية والمادية المتاحة للتنظيم مع بعضه .

8

المبادئ الرئيسية لنظرية التنظيم الرسمي

- 1- مبدأ تقسيم العمل
- 2- الهيكل التنظيمي هو الشبكة الرئيسية لتنظيم الأنشطة
- 3- محدودية نطاق الإشراف
- 4- سيادة مبدأ وحدة الأمر أي أن لكل مرؤوس رئيس واحد.
- 5- تفويض السلطة وهو عصب التنظيم

9

مكونات عملية التنظيم

- 1- تأسيس الهيكل التنظيمي
- 2- تحديد الأنشطة المتشابهة ضمن وحدات
- 3- تحديد العلاقات داخل التنظيم
- 4- تفويض السلطة

10

تكوين الدوائر

يعني تجميع الأنشطة المتعددة ذات الطبيعة المتشابهة في وحدات مستقلة

ومن أهم المداخل لتكوين الدوائر :

- 1- حسب الوظيفة : وهو تجميع الأنشطة المتشابهة في دائرة واحدة وتحت إشراف مدير واحد مثل التمريض، الصيانة، ...
- 2- حسب الخدمة المنتجة: من خلال التركيز على الخدمة مثل قسم الجراحة، قسم الأطفال، العناية الحثيثة،
- 3- المدخل الجغرافي: وهو التنظيم حسب الموقع الجغرافي للمؤسسة الصحية.
- 4- حسب المرضى: مثل العيادات الخارجية للمرضى الخارجيين.
- 5- حسب العملية أو الجهاز المستعمل: مثل الأشعة والمختبر.
- 6- حسب الوقت المحدد: وهو ترتيب المناوبات لتغطية استمرارية العمل على مدار الساعة.

11

المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

العلاقة بينهما علاقة عكسية فكلما اتسع نطاق الإشراف قل عدد المستويات الإدارية في التنظيم ويعتمد عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم على عدد من العوامل :

- 1- مؤهلات المدير
- 2- قدرات وطاقات المرؤوسين
- 3- توافر الخبراء والمستشارين والذين يقدمون العون والمساعدة للمدير.
- 4- أهمية الأنشطة التي يؤديها المرؤوسين.
- 5- ديناميكية وتعقد النشاط.
- 6- الدرجة التي يمكن معها تطبيق وتبني الاهداف ومعايير محددة للأداء والانجاز.

12

علاقات السلطة داخل المنظمة الصحية

- 1- السلطة التنفيذية : من يملك الحق في اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين، ويعني وجود رئيس ومروؤوس، وخط سلطة مباشر.
- 2- السلطة الاستشارية : تقديم الاقتراحات والتوصيات لإدارة المنظمة دون الزام للمدير بالأخذ فيها.
- 3- السلطة الوظيفية : إصدار الأوامر واتخاذ القرارات وتستند على المعرفة المتميزة والخبرة، وفي القطاع الصحي هناك نوع من السلطة الوظيفية يمارسها بعض عناصر التنظيم دون أن تكون قد منحت له من قبل مدير المنظمة.

13

تفويض السلطة

تتكون من ثلاثة مكونات :

- 1- تحديد الواجبات
- 2- منح السلطة
- 3- قبول المسؤولية

14

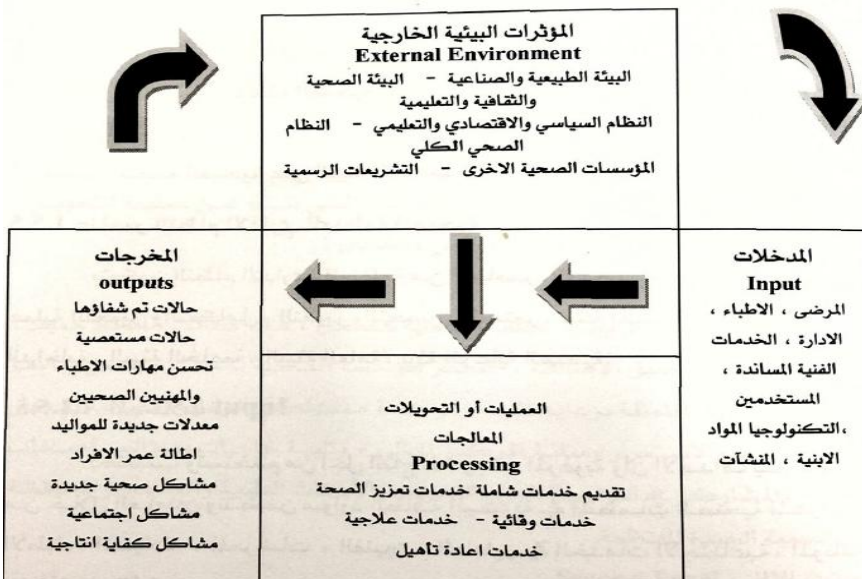
درجة تفويض السلطة

تتضح اللامركزية بعاملين :

- 1- أهمية القرارات التي يتخذها المدراء المفوضين بالسلطة.
- 2- عدد القرارات التي تتخذها المستويات الدنيا، فكلما زادت القرارات المتخذة في المستويات الدنيا كان هذا مؤشراً على اللامركزية.

15

نظام الانتاج في المستشفى Hospital Production System



16

النظام الإداري لمنظمة الرعاية الصحية

أهم مرتكزات عملية التحويل بمنظور النظم:

- 1- المنظمة الصحية هيئة رسمية تسعى لتحقيق الأهداف من خلال استخدام وتوظيف عمليات التحويل للمدخلات من موارد لتنتج المنتجات (سلع أو خدمات أو معلومات).
- 2- المدراء في المنظمة الصحية هم العامل المساعد الذي يحول المدخلات إلى مخرجات مرغوبة من خلال ممارسة العملية الإدارية.
- 3- يتفاعل المدراء في المنظمة الصحية ويتأثروا بالبيئة الخارجية
- 4- تعتمد المنظمة الصحية على البيئة الخارجية للحصول على المدخلات.

17

عناصر النظام الإداري للمنظمة الصحية

1- المدخلات:

مثل: الموارد البشرية، الموارد المادية والتكنولوجية، الموارد المالية، المعدات، الأدوية، أفلام الأشعة، الطعام، الأنظمة ، الخ.

2- المخرجات: وهي نتائج الأداء للأفراد والمنظمة الصحية والتي تنتج عن عملية التحويل.

مستويات المخرجات :

- المستوى الأول : نتائج أداء الأفراد والمنظمة الصحية ككل.
- المستوى الثاني : يقوم مجلس الإدارة بوضع الأطار العام لتحقيق أهداف المنظمة.

18

عناصر النظام الإداري للمنظمة الصحية

- 3- عملية التحويل والتكامل: وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة.
- 4- التغيير والتحسين المستمر من خلال الاستمرار في تقويم الأنشطة لضمان التحسين المستمر.
- 5- البيئة الداخلية: والتي تتضمن العاملون، المالكون، البنية المادية، مجلس الإدارة، الثقافة، الهيكل التنظيمي.
- 6- البيئة الخاصة (بيئة المهمة): وتتضمن المنافسون، الزبائن، الشريك الاستراتيجي، المجهزين، المشرعين.
- 7- البيئة العامة: وتتكون من النظم الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الطبيعية، التكنولوجية، النقابات المهنية والإعلام.
- 8- بيئة الرعاية الصحية: وتعتبر جزءاً من البيئة الداخلية ولها تأثير مباشر على الأنظمة الصحية.

19

وظائف الهيئة الطبية

- 1- العناية بالمرضى
- 2- المحافظة على كفاءة الخدمات الطبية وتحسين أداء الأطباء.
- 3- وضع السياسات التنظيمية وتنظيم أفراد الهيئة.
- 4- التعليم والتدريب
- 5- تقديم عملية تقديم الخدمة ونتائجها.
- 6- تقديم المشورة للإدارة

20

هيئة التمريض

- تعتبر جزء أساسي من التنظيم الرسمي وترتبط مباشرة بمدير المستشفى.
- تتألف من الممرضين القانونيين والمشاركين، والمساعدین.
- تتوكل في مهمة تنسيق مهام رعاية المرضى لكافة التخصصات.
- يرتبط عملهم مع المريض على مدار الساعة.

21

الإدارة الطبية

- وتتمثل في المدير الفني باعتباره رئيساً للمجلس الطبي والذي يقوم بالإشراف على الرعاية الطبية المقدمة للمرضى.
- كما تعمل على التنسيق بين الهيئة الطبية والجهاز الإداري
- كما يقوم المدير الطبي بالإشراف على العمليات، العناية الحثيثة، التخدير، الكلى، التنظير، الأطفال، الخداج، الباطني، الجراحة، التخصصات الطبية،.....

22

الجهاز الإداري

- ويتكون من عدد من الوظائف:
 1. المدير العام ومساعدوه.
 2. مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام.
 3. رؤساء الشعب والوحدات.
 4. المشرفون والمساعدون الإداريون.

23

المصطلحات الصحية

الكلمة	المعنى
Patient	مريض
Organizing	تنظيم
Responsibility	مسؤولية
Organizational Structure	الهيكل التنظيمي
Organization Theory	نظرية التنظيم
Function	وظيفة

24

انتهى الفصل الخامس

مع تمنياتي لكم بالتوفيق