



www.massira.jo

إدارة المستشفيات

MANAGEMENT OF HOSPITAL

الأستاذ الدكتور
فريد توفيق نصيرات
كلية الأعمال - الجامعة الأردنية



رقم التصنيف : 362.11
المؤلف ومن هو في حكمه : فريد توفيق نصيرات
عنوان الكتاب : إدارة المستشفيات
رقم الإيداع : 2013/6/2157
الواصفات : إدارة المستشفيات/ المستشفيات/ الإدارة الصحية
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزئاً أو تسجيله على اشرطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2014م - 1435هـ

الطبعة الثانية 2017م - 1438هـ

الطبعة الثالثة 2023م - 1444هـ



دار
المسيرة
للنشر والتوزيع

شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

www.massira.jo

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج : دائرة الانتاج

www.massira.jo

إدارة المستشفيات

MANAGEMENT OF HOSPITAL

الأستاذ الدكتور
فريد توفيق نصيرات
كلية الأعمال - الجامعة الأردنية



الفهرس

المقدمة 25

الفصل الأول

تاريخ المستشفيات وتطورها

تاريخ المستشفيات 27

مستشفيات الهند القديمة 28

مستشفيات مصر القديمة 29

المستشفيات اليونانية والرومانية القديمة 29

مستشفيات العصور المسيحية الأولى 30

المستشفيات الإسلامية 30

مستشفيات العصور الوسطى 31

مستشفيات عصر النهضة الأوروبية 33

المستشفيات الحديثة (مستشفيات القرن العشرين) 34

العوامل والقوى المؤثرة على تطور المستشفيات 36

التقدم العلمي في الخدمات الطبية 36

تطوير التكنولوجيا الطبية 36

تطور وتقديم خدمات التمريض 36

التقدم الكبير في التعليم الطبي 37

ظهور ونمو برامج التأمين الصحي أو الطرف الثالث الدافع للكلفة 37

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 الأخرى
- 44.....
- 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 التمهّن 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 نظمية 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 الطبيعي
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 المخدوم

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.....	المدائل 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.....	اولا: النظريات الإدارية القديمة
236.....	ثانيا: النظريات الحديثة
237.....	تكوين الدوائر
238.....	المدخل 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.....	المناح 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.....	إستراتيجيات 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 المرضية
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.....

الفهرس

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