

الحقيبة التعليمية الشاملة لمادة مدخل إلى الإدارة الصحية

تجميع وتنسيق كامل المحاضرات والمفردات الدراسية (المحاضرة 1 - 21)

إعداد وإشراف: أ. م. د حسين مظلوم عباس

مفردات المنهج الدراسي (Syllabus Overview)

ت	عنوان المحاضرة (بالعربية)	Lecture Topic (English)
1	مفهوم الإدارة والوظائف الأساسية	Concept of Administration & Basic Functions
2	مفهوم المستشفى والإدارة الصحية وخصوصيتها	Hospital Concept & Privacy of Health Administration
3	مفهوم الرعاية والخدمات الصحية ومعاييرها	Health Care Concept & Criteria of Health Services
4	تعريف المنظمة، سماتها ومواردها ومداخل دراستها	Definition of Organization & Resources
5	المدارس الكلاسيكية في الإدارة (تايلور، فايول، وبيرو)	Classical Management Schools
6	المدرسة السلوكية (مايو، ماكغريغور، ماسلو)	Behavioral School & Human Relations
7	المدارس الكمية وبحوث العمليات وأنظمة المعلومات	Quantitative School & MIS
8	المدارس الحديثة (النظم، الموقفية، نظرية Z)	Modern Schools (Systems, Contingency, Theory Z)
9	الأدوار الإدارية للمدير	Administrative Roles
10	الصحة والسلامة المهنية وظروف العمل	Occupational Health, Safety & Working Conditions
11	المخاطر وحوادث العمل وأسبابها	Occupational Risks & Work Accidents
12	الأمراض المهنية ونظام إدارة الصحة والأمن	Occupational Diseases & Health Safety System
13	إدارة المخاطر والسلامة في المنظمات الصحية	Risk & Safety Management in Health Organizations
14	التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصحية	Strategic Planning in Health Organizations
15	الهيكل التنظيمي والسلطة في المستشفيات	Organizational Structure in Hospitals
16	حل المشاكل واتخاذ القرارات في المنظمات الصحية	Problem Solving & Decision Making
17	مفهوم القرار وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه	Decision Concept, Types & Factors
18	المشاكل والتحديات في المنظمات الصحية	Problems in Health Organizations
19	نظام خدمات الرعاية الصحية ومستوياتها	Health Care Services System & Levels
20	العملية الإدارية والنموذج الإداري في المنظمة الصحية	Administrative Process & Model in Health Org.
21	تحفيز الموارد البشرية في المنظمات الصحية	Motivating Human Resources in Health Org.

المحاضرة الأولى: مفهوم الإدارة ووظائفها الأساسية (Management Concept & Basic Functions)

أهداف المحاضرة: معرفة مفهوم الإدارة، تعريف الإدارة، الوظائف الأساسية للإدارة، والفرق بين الإدارة العامة والتنفيذية.

1. مفهوم الإدارة (Management Concept)

الإدارة علم وفن (Management is a Science and an Art):

- علم (Science): لأن لها مبادئ أساسية ومنهجية منظمة.
- فن (Art): لأن المدير الناجح هو من يمتلك الموهبة والخبرة الشخصية بالإضافة إلى المعرفة العلمية.
- في القطاع الصحي: تُعتبر الإدارة الصحية فناً لأنها تستخدم الكثير من المهارات الإنسانية والاجتماعية، وتُعتبر علماً لأنها تستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2. تعريف الإدارة (Management Definition)

عملية تتكون من مجموعة من الوظائف والأنشطة المعنية بتحقيق أهداف محددة، تحدث من خلال وضع تنظيمي معين، وتتم باستخدام الموارد البشرية والمالية المختلفة.

3. الفرق بين الإدارة العامة والإدارة التنفيذية (Management vs. Administration)

- الإدارة العامة (Management): تُعنى بالتخطيط ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- الإدارة التنفيذية (Administration): تُعنى بتسيير وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة دون التدخل المباشر في وضع السياسات.

4. الوظائف الأساسية للإدارة (Basic Functions of Management)

1. التخطيط (Planning): أهم وظائف الإدارة، ويقصد به وضع تصور مسبق لمسار عمل معين لتحقيق الهدف.
2. التنظيم (Organizing): إنشاء هيكل مقصود للأدوار والوظائف عن طريق تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة.
3. التوظيف (Staffing): استقطاب واختيار الموظفين ذوي الكفاءة للوظائف الشاغرة والمحددة.
4. التوجيه (Directing): الأنشطة المتعلقة بإرشاد وقادة وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف.
5. الرقابة (Controlling): الأنشطة التي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية والأخطاء وتؤكد تحقيق الخطط الموضوعة مسبقاً.

المحاضرة الثانية: المستشفى والإدارة الصحية (Hospital Concept & Health Management)

أهداف المحاضرة: فهم مفهوم المستشفى، مميزات المستشفى، تعريف الإدارة الصحية، وخصوصية الإدارة الصحية.

1. المستشفى (A Hospital)

مؤسسة طبية تهدف إلى تقديم خدمة طبية وهي خدمة إنسانية بالدرجة الأولى تتعلق بالمرضى من مختلف الفئات والطبقات. وهو المكان الذي يُطلب فيه الشفاء من المرض.

محتويات المستشفى: غرف العمليات الجراحية، غرف العناية المركزة (ICU)، غرف المرضى العامة، غرف الإنعاش، أقسام الأشعة، الصيدلية، التحاليل المخبرية، أقسام الكسور والعزل.

2. مميزات المستشفى (Hospital Features)

- **كثرة المجالس:** مثل مجلس إدارة المستشفى، المجلس الطبي، والمجلس التعليمي.
- **كثرة اللجان:** مثل لجنة الجودة النوعية، لجنة الوفيات، لجنة استخدام الدواء، ولجنة الأزمات.
- **التنظيم التخصصي الواسع:** كثرة وتنوع الطبقات العاملة في التخصصات والمستويات التعليمية (من مستويات تعليمية عالية جداً إلى عمال بلا مؤهلات).
- **الخدمة المستمرة:** تقدم المستشفى خدماتها على مدار 24 ساعة طوال أيام وشهور السنة دون توقف.

3. الإدارة الصحية ومفهوم الصحة (Health Management & Health Concept)

الإدارة الصحية (Health Administration): فرع من فروع طب المجتمع وعلوم الصحة العامة تسعى لتقديم أفضل خدمة صحية للمجتمع من خلال تطبيق أساليب علم الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وتنسيق الموارد والإجراءات).

مفهوم الصحة (Health): من الراحة الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة، وليس مجرد خلو الجسد من الأمراض أو العاهات.

4. خصوصية الإدارة الصحية (Privacy of Health Administration)

- الطبيعة الفردية والشخصية للخدمة الصحية.
- الدرجة العالية جداً من التخصص في القطاع الصحي.
- زيادة التطور والتحضر وتأثيرهما المباشر في زيادة الطلب على الخدمات الصحية.

المحاضرة الثالثة: الرعاية والخدمات الصحية (Health Care & Services)

أهداف المحاضرة: التعرف على مفهوم الرعاية الصحية، تصنيف الخدمات الصحية، ومعايير الخدمات الصحية.

1. مفاهيم الرعاية والخدمة الصحية

مفهوم الرعاية الصحية (Health Care Concept): مجموعة متكاملة من الخدمات الصحية الأساسية التي تُقدم من قبل المراكز الصحية وتستهدف إتاحة العلاجات والعقاقير الطبية والوقاية من الأمراض.

الخدمة الصحية (Health Service): لمليات إنتاجية تهدف إلى تقديم مجموعة من الخدمات كالعلاج والتشخيص والنقاهة للأفراد، وخدمات التدريب والتعليم لمقدمي الرعاية الصحية.

2. تصنيف خدمات الرعاية الصحية (Classification)

- **الخدمة الصحية الوقائية (Preventive):** ترتبط ببيئة المجتمع والوقاية من الأمراض المعدية والأوبئة.

- **الخدمة الصحية العلاجية (Therapeutic):** ترتبط بصحة الفرد مباشرة وتشمل التشخيص والعلاج.
- **الخدمة الصحية التأهيلية (Rehabilitative):** تهدف إلى إعادة تكيف المريض مع بيئته وإعادة قدراته لأداء أدوار اجتماعية.

3. معايير الخدمات الصحية (Health Services Criteria)

المعيار	المفهوم والشرح
معيار التكلفة (Cost)	وضع حدود دنيا أساسية لسعر الخدمات الصحية لا ينخفض مستوى الخدمة الصحية دونها.
معيار الكفاءة (Efficiency)	أداء الخدمة الصحية بأفضل طريقة (أعلى مخرجات مقارنة بالمدخلات المستخدمة).
معيار الفعالية (Effectiveness)	تحديد أهداف ملائمة وواقعية واستعمال الموارد بشكل كفء لتحقيق تلك الأهداف.
معيار العدالة (Justice)	تقديم الخدمة الصحية على أساس الحاجة الفعلية لها، وليس على أساس توفر الأموال.

المحاضرة الرابعة: نظرية المنظمة ومواردها (Organization Theory & Resources)

1. تعريف المنظمة وسماتها (Organization Definition & Features)

المكتبة الاجتماعية منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

سمات المكتبة الاجتماعية (Social Entity)، المشاركة (Participation)، الأهداف (Goals)، والنظام (System).

2. موارد المنظمة (Organization Resources)

- **الموارد البشرية (Human):** كافة العاملين في المنظمة.
- **الموارد المالية (Financial):** الأموال المستخدمة لتوفير احتياجات العمل والإنتاج.
- **الموارد المادية (Material):** الآلات والمعدات والمباني ووسائل الإنتاج.
- **الموارد المعلوماتية (Information):** قاعدة البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة.

3. المداخل الأساسية في دراسة نظرية المنظمة

- **المدخل التاريخي (Historical):** يركز على تطور المساهمات الفكرية لرواد الإدارة.
- **المدخل الاستراتيجي (Strategic):** يركز على الدور الاستراتيجي لفريق الإدارة العليا.
- **المدخل البيئي (Environmental):** يركز على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة.
- **المدخل التكاملي (Integrative):** يفحص مكونات المنظمة ونظرياتها لتحقيق تكامل معرفي.

المحاضرة الخامسة: المدارس الكلاسيكية في الإدارة (Classical Schools)

تعتبر المدارس الكلاسيكية أن الأفراد عقلاء ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم. وتتكون من ثلاثة اتجاهات رئيسية:

الاتجاه / الرواد	الخصائص والمبادئ الأساسية
اتجاه الإدارة العلمية (فريدريك تايلور - Taylor)	دراسة الوقت والحركة للوصول للأداء المثالي، استخدام الأسلوب العلمي، اختيار وتدريب العاملين حسب المهارة.
اتجاه مبادئ الإدارة (هنري فايول - Fayol)	حدد الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق، رقابة)، ووضع 14 مبدأً إدارياً (تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، التدرج الهرمي، روح الفريق، ... إلخ).
الاتجاه البيروقراطي (ماكس وبر - Weber)	تقسيم واضح للعمل، هيكل سلطة هرمي واضح، قواعد وإجراءات عمل رسمية، الشخصية في التعامل، التدرج الوظيفي حسب الكفاءة، وفصل الإدارة عن الملكية.

المحاضرة السادسة: المدرسة السلوكية (Behavioral School)

تركز المدرسة السلوكية على الاهتمام بالأفراد العاملين وتطوير العلاقات الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل. وتتضمن ثلاثة أبحاث واتجاهات رئيسية:

1. دراسات إلتون مايو (Elton Mayo - Hawthorne Studies)

أثبتت وجود علاقة وثيقة بين الحوافز المعنوية والظروف الاجتماعية والنفسية في مكان العمل وبين إنتاجية العاملين.

2. نظرية X و Y لماكغريغور (Douglas McGregor)

- **نظرية (X):** تفترض أن العاملين لا يحبون العمل، ينقصهم الطموح، يتهربون من المسؤولية، ويقاومون التغيير؛ لذا ينبغي استخدام السيطرة والرقابة الصارمة معهم.
- **نظرية (Y):** تفترض أن العاملين يحبون العمل، طموحون، يتحملون المسؤولية، ويسعون للإبداع؛ لذا يجب إعطاؤهم الحرية والمشاركة في صنع القرار.

3. نظرية هرم الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

تقوم على مبدئين: مبدأ نقص الإشباع (الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك)، ومبدأ التدرج الهرمي للحاجات:

1. الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs)
2. حاجات الأمان (Safety Needs)
3. الحاجات الاجتماعية (Social Needs)
4. حاجات التقدير والاكتمال (Esteem Needs)
5. حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization)

المحاضرة السابعة: المدارس الكمية (Quantitative School)

تفترض أن تحليل البيانات والمعلومات واستخدام النماذج الرياضية والإحصائية هو السبيل الأمثل لحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات.

- **بحوث العمليات (Operations Research - Harris):** استخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل.
- **إدارة العمليات (Operations Management - Fisher):** تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) بتطبيق الطرق الكمية مباشرة.
- **نظم المعلومات الإدارية (MIS):** نظام يهدف لتزويد المدراء بالمعلومات الدقيقة واللازمة لصنع القرار عبر قواعد بيانات متكاملة.

المحاضرة الثامنة: المدارس الحديثة في الإدارة (Modern Schools)

1. نظرية النظم (Systems Theory)

تري المنظمة كنظام مفتوح متكامل يتكون من: المدخلات (بشرية، مادية، مالية)، العمليات التحويلية، المخرجات (خدمات وسلع)، والتغذية العكسية (Feedback).

2. النظرية الموقفية (Contingency Theory)

تفترض أنه لا توجد طريقة واحدة مثالية للإدارة تُطبق في كل الظروف، بل إن لكل موقف سلوكاً إدارياً يلائمه بناءً على العوامل البيئية، الحجم، والتكنولوجيا.

3. نظرية (Z) لأوشي (William Ouchi) - مقارنة الأنماط الإدارية

المعيار (Criterion)	النمط الأمريكي (Style A)	النمط الياباني (Style J)	نمط (Ouchi) Z (Style)
التوظيف (Employment)	قصير المدى	مدى الحياة	طويل المدى
صنع القرار (Decision Making)	فردى	جماعى	جماعى
المسؤولية (Responsibility)	فردية	جماعية	فردية
الرقابة (Control)	رسمية وقواعد صريحة	ضمنية وذاتية	ذاتية مع مقاييس واضحة
المسار الوظيفي (Career Path)	متخصص جداً	غير متخصص	متخصص بدرجة متوسطة
الاهتمام بالفرد (Individual Focus)	جزئي (بالدور الوظيفي)	كلي (بالفرد وحياته)	كلي (بالعامل وأسرته)

المحاضرة التاسعة: الأدوار الإدارية للمدير (Administrative Roles)

قسّم هنري منتزبرغ الأدوار الإدارية للمدير إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. الأدوار الشخصية (Interpersonal Roles):

- ممثل للمنظمة (Figurehead) أمام الجهات الخارجية.
- قائد (Leader) يوجه ويزيد دافعية العاملين.
- حلقة اتصال (Liaison) لتنمية العلاقات الخارجية.

2. الأدوار المعلوماتية (Informational Roles):

- باحث عن المعلومات (Monitor).
- ناشر للمعلومات (Disseminator) داخل بيئة العمل.
- متحدّث رسمي (Spokesperson) أمام الجهات الخارجية.

3. الأدوار القرارية (Decisional Roles):

- مبادر بالتغيير وصانع فرص (Entrepreneur).
- معالج الأزمات والاضطرابات (Disturbance Handler).
- مخصص الموارد (Resource Allocator).
- مفاوض (Negotiator) لعقد الاتفاقيات.

المحاضرات 10 & 11 & 12: الصحة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر (Occupational Health, Safety & Risks)

1. الصحة والسلامة المهنية وظروف العمل

مجموعة الإجراءات التي تهدف لحماية الموارد البشرية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتوفير بيئة عمل ملائمة. **ظروف العمل (Working Conditions)** تشمل ظروف مادية (إضاءة، ضوضاء، حرارة)، اجتماعية (العلاقات مع الإدارة والزملاء)، وتنظيمية (أوقات العمل وهيكل المهام).

2. حوادث العمل والأمراض المهنية

- **حوادث العمل:** نتائج ملموسة لظروف عمل متدهورة أو طارئ مفاجئ يحدث أثناء أو بسبب العمل.
- **أسباب حوادث العمل:** خصائص المنظمة والقطاع، ضعف برامج الأمان، والسلوكيات الخطرة لبعض العاملين.
- **مخاطر الأمراض المهنية:** مخاطر كيميائية (غازات وسوم)، مادية (ضوضاء وحرارة)، بيولوجية (عدوى وبكتيريا - وهي الأكثر انتشاراً في القطاع الصحي)، وهندسية (عدم ملائمة الأدوات للإنسان).

3. نظام إدارة الصحة والأمن

يهدف لتقليل تكاليف العمل، توفير بيئة صحية، حماية الكفاءات والخبرات، وحماية العاملين من المخاطر الشائعة كالحرائق والصدمات الكهربائية وضغوط العمل.

المحاضرة الثالثة عشرة: إدارة المخاطر والسلامة في المنظمات الصحية (Risk Management)

1. مراحل إدارة المخاطر

1. تحديد الخطر (Identification): بطريقة السيناريوهات أو القوائم المرجعية والتصنيف.
2. تحليل الخطر (Analysis): بالإجابة عن: ماذا يمكن أن يحدث؟ وما احتمالية حدوثه؟
3. تقييم الخطر (Evaluation): ترتيب الأولويات وإعداد مقياس الاحتمالية (محتمل جداً، فرصة ضئيلة، ...).
4. معالجة المخاطر (Treatment):
 - النقل (Transfer) عن طريق التأمين.
 - التجنب (Avoidance) بوقف النشاط الخطير.
 - التقليل (Reduction) بوضع إجراءات رقابية وقائية.
 - القبول (Acceptance) للتحكم بالمخاطر التي لا يمكن نقلها أو تجنبها.

2. إدارة سلامة المرضى (Patient Safety)

تركز على منع الأخطاء الطبية، تقليل حوادث سقوط المرضى، أخطاء التشخيص، وأخطاء الأدوية والنفائات الطبية.

المحاضرة الرابعة عشرة: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصحية (Strategic Planning)

1. أهمية ومفهوم التخطيط

نشاط مستقبلي ديناميكي يتضمن اتخاذ قرارات حول ما يجب عمله. وتعود أهميته للتطور التكنولوجي، التغيرات الاقتصادية والديموغرافية، ونمو المنظمات الصحية.

2. مخرجات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

- **المخرجات:** الرسالة (Mission)، الأهداف (Objectives)، الاستراتيجيات (Strategies)، البرامج العملية، والسياسات والإجراءات.
- **طرق ومراحل التخطيط:** تحليل الفجوات (Gap Analysis)، حل المشكلات، وتحليل سوات (SWOT Analysis) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

المحاضرة الخامسة عشرة: الهيكل التنظيمي والسلطة في المستشفيات (Organizational Structure)

1. أنواع الهياكل التنظيمية

- **الهيكل الرسمي (Formal):** يمتاز بتحديد تقسيم العمل، تفويض السلطة، ووحدة الأمر.
- **الهيكل المصفوفي (Matrix):** يتضمن خط مزدوج للسلطة حيث يخضع العامل لسلطتين في وقت واحد (مدير المشروع ومدير القسم).

2. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي بالمستشفى

1. تحديد الأدوار والعلاقات.
2. تكوين الأقسام (حسب الوظيفة، الخدمة العلاجية، نوع المرضى، أو نوع الأجهزة).
3. تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف (Span of Control).

3. السلطة وتفويضها

السلطة التنفيذية: إعطاء الأوامر المباشرة. **السلطة الوظيفية:** إعطاء الأطباء سلطة القرارات الخاصة بمرضاها. **تفويض السلطة:** عملية تتكون من تحديد الواجبات، منح السلطة، وقبول المسؤولية.

المحاضرات 16 & 17: حل المشكلات واتخاذ القرارات (Problem Solving & Decision Making)

1. طرق حل المشكلات

- **الأسلوب العادي:** الشعور بالمشكلة -> تحديدها -> جمع البيانات -> فرض الفروض -> اختيار الحل.
- **الأسلوب الإبداعي:** يتطلب حساسية عالية واستنباط علاقات غير تقليدية.
- **الأسلوب العلمي:** النظرية العامة -> الصياغة -> اشتقاق البدائل -> اتخاذ القرار.

2. تصنيف القرارات الإدارية

- **حسب الأهمية:** استراتيجية (مستقبلية)، تكتيكية (تنظيمية)، وتنفيذية (يومية).
- **حسب البرمجة:** مبرمجة (روتينية متكررة)، وغير مبرمجة (غير روتينية ومبتكرة).
- **حسب المناخ:** قرارات في حالة التأكد، عدم التأكد، والمخاطرة.

المحاضرة الثامنة عشرة: المشاكل والتحديات في المنظمات الصحية (Problems in Health Org.)

- تتعرض المنظمات الصحية لعدة مشاكل تؤثر على كفاءتها، ومنها:
- مشاكل التوصيف الوظيفي وضعف البرامج التدريبية.
 - قوائم الانتظار في العمليات الجراحية وازدحام العيادات ونقص الأسرة.
 - الأخطاء الطبية وفي نتائج المختبر والتشخيص.
 - أعطال الأجهزة الطبية وتأخر الصيانة وانقطاع الكهرباء.
 - مشاكل الفساد المهني الطبي وضعف نظام الحوافز.
 - انتشار الأوبئة والعدوى داخل المستشفى وسوء إدارة النفايات الطبية.

المحاضرة التاسعة عشرة: نظام خدمات الرعاية الصحية (Health Care System)

1. مكونات النظام الصحي

الموارد الصحية (نظام الإنتاج)، نظام البرامج الصحية، الدعم الاقتصادي، الإدارة الصحية، وتقديم الخدمات الصحية.

2. مستويات الرعاية الطبية (Levels of Care)

المستوى	طبيعة الخدمة ومكان تقديمها
الرعاية الأولية (Primary)	يقدمها الأطباء العامون في المراكز الصحية والمستوصفات.
الرعاية الثانوية (Secondary)	خدمات إخصائيين عامين (باطنية، جراحة عامة، أطفال، نسائية) بالمستشفيات.
الرعاية الثلاثية (Tertiary)	خدمات تخصصية دقيقة (جراحة أعصاب، قلب، جراحة تجميل).
الرعاية الوطنية الممتازة	خدمات استشارية عالية المستوى يقدمها كبار الأطباء والاستشاريين.

المحاضرة العشرون: العملية الإدارية والنموذج الإداري (Administrative Process)

1. مستويات والمهارات الإدارية للمدراء

- مستويات الإدارة: العليا (السياسات)، الوسطى (الأقسام والتنسيق)، والإشرافية (التشغيل والشعب).
- المهارات المطلوبة: فكرية (تزداد في الإدارة العليا)، إنسانية (يحتاجها جميع المدراء)، وفنية (تزداد في الإدارة الإشرافية والتشغيلية).

2. النموذج الإداري في المنظمة الصحية

المدخلات: بشرية، أجهزة، مرضى، رأس مال، معلومات التحويل، الهيكلة والمهام والتكنولوجيا -> المخرجات: رعاية مرضى، خدمة صحية، وسمعة جيدة.

المحاضرة الحادية والعشرون: تحفيز الموارد البشرية (Motivating HR)

1. الفرق بين الحافز والدافع (Incentive vs. Motivation)

- الدوافع (Motives): قوى داخلية باطنية ذاتية تدفع الفرد لسلوك معين لإشباع حاجاته.
- الحوافز (Incentives): مؤثرات ومثيرات خارجية تستهدف إثارة الدوافع وتوجيه السلوك.

2. أنواع الحوافز

- حوافز مادية: أجور، علاوات، مكافآت نقدية، وخدمات نقل وتغذية.
- حوافز معنوية: شكر وتقدير، ترقية، استقرار وظيفي، واعتراف بأهمية العامل.

الحالات الدراسية للمناقشة والتحليل التطبيقي (Case Studies)

الحالة الدراسية الأولى: حالة السيد أحمد (مدير الإدارة الصحية)

ملخص الحالة: بدأ السيد أحمد عمله أمين صندوق ثم ترقى بالأقدمية ليصبح مديراً. ورغم دراسته للكتب الإدارية، قام بما يلي: ينفذ العمل والإجراءات المالية بنفسه، يهيمن ولا يفوض المهام، لا يثق بالآخرين، يخاف جداً من وقوع أخطاء.

التحليل والإجابة النموذجية:

1. **تفسير سلوك السيد أحمد:** يفكر بعقلية "المنفذ للعمل" (Operational Doer) وليس بعقلية "المدير القيادي" بسبب العادة الناتجة عن عمله السابق، وتوهم أن إنجاز العمل بنفسه يضمن الخلو من الأخطاء.
2. **الأخطاء التي وقع فيها:** إهمال وظيفة "التفويض"، غياب وظيفة "التوجيه والتحفيز"، الاستغناء عن مرؤوسيه وتعطيل طاقتهم، الخلط بين السلطة التنفيذية والتنفيذ المباشر.
3. **إمكانية التصرف كمدير:** نعم، من خلال التدريب على مهارات القيادة، بناء الثقة في الموظفين، وضع نظام رقابي فعال، وتفويض المهام التنفيذية للتركيز على التخطيط والتطوير.

الحالة الدراسية الثانية: حالة الموظف محمد (التمثيل الخارجي والتردد)

ملخص الحالة: كلف محمد بمهمة تمثيل المنظمة الصحية في اجتماع خارجي فتردد لشحة معلوماته. ولكن المدير العام أصر على حضوره لرؤيته فيه مفاوضاً ماهراً وحلقة وصل ناجحة.

التحليل والإجابة النموذجية:

1. **سبب تردد محمد:** شعوره بنقص المعلومات الفنية (شحة البيانات) وشعوره بعدم الجاهزية لدور "المتحدث الرسمي / الناصر للمعلومات".
2. **سبب إصرار المدير العام:** لإيمان المدير بأهمية الأدوار القرارية والشخصية التي يتمتع بها محمد (مهارات التفاوض، بناء العلاقات، التفاعل في الاتصالات الخارجية، والقدرة على إدارة الأزمات).
3. **المعالجة المقترحة:** تزديد محمد بالتقارير والبيانات الشاملة قبل الاجتماع، عقد جلسة تحضيرية، وتمكينه من ممارسة دوره المفاوض بثقة.

نموذج أسئلة وتطبيقات المراجعة (Multiple Choice Questions)

1. يُعتبر التخطيط أهم وظائف الإدارة ويقصد به:
(أ) قياس الأداء وتصحيح الأخطاء (ب) وضع تصور مسبق لمسار عمل لتحقيق الهدف (ج) استقطاب الموظفين
2. معيار الخدمات الصحية الذي يعني تقديم الخدمة على أساس الحاجة وليس توفر الأموال هو:
(أ) معيار التكلفة (ب) معيار الكفاءة (ج) معيار العدالة (د) معيار الفعالية
3. المدرسة الإدارية التي تفترض أن العاملين ينقسمون إلى مجموعتين (X لا يحبون العمل) و (Y يحبون العمل) هي:
(أ) المدرسة الكلاسيكية (ب) المدرسة السلوكية (ماكغريغور) (ج) المدرسة الكمية

4. النمط الإداري في نظرية (Z) لأوشي يمتاز بتوظيف:

(أ) قصير المدى (ب) مدى الحياة (ج) طويل المدى

5. الأخطار الأكثر شيوعاً والتي يتعرض لها العاملون في القطاع الصحي بصورة مباشرة هي:

(أ) الأخطار الكيميائية (ب) الأخطار البيولوجية (ج) الأخطار الهندسية