

الإدارة

مقدمة:

مرحباً بكم في مجموعة أدلة التشغيل الخاصة بتطوير وتنمية المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والسكان. وقد تم وضع هذه المجموعة من الأدلة بالاشتراك مع وزارة الصحة والسكان والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وهيئة البحوث الجامعية من خلال تعاونهم في مشروع استرداد تكاليف العلاج (CRHP). وتعمل مجموعة أدلة التشغيل علي تزويد المسؤولين بوزارة الصحة وقيادات المستشفى بدليل كامل لوضع وتنمية نظم إدارية شاملة داخل المستشفى تضمن كفاءة تقديم خدمة رعاية صحية متميزة للشعب المصري.

ويعتبر دليل الإدارة هو المجلد الأول من هذه المجموعة حيث يقدم تعريفاً لمجموعة أدلة التشغيل ويصف محتويات كل منها والاستخدامات المستهدفة من هذه المجموعة. وتعمل هذه الأدلة علي تجسيد النظام الإداري الشامل داخل المستشفيات التي تطبق برنامج استرداد تكاليف العلاج حيث يقدم شرحاً لثلاثة وعشرين جزئية من جزئيات النظام الإداري التي يجب توفيرها في مكانها داخل المستشفى حتى تتمكن من الأداء علي مستوى من الفاعلية والكفاءة.

ويتم شرح كل نظام منها علي حدي وعلي نفس القدر من الأهمية ، إن دليل الإدارة يقدم المنهجية لتطبيق نظام المستشفى الإداري الشامل في المنشآت المشتركة في برنامج تطوير المستشفيات التابع لوزارة الصحة.

وقد تم وضع هذه الأنشطة التنموية للمستشفى وترتيبها علي مراحل متتابعة بحرص بالغ كما تم أيضاً اختبارها من خلال جهود العاملين بمشروع استرداد التكاليف في المنشآت التجريبية التابعة لوزارة الصحة والسكان والبالغ عددها اثني عشر منشأة تجريبية. ويمثل هذا النظام الإداري الشامل للمستشفى مع المنهجية المفضلة لإدخاله نموذج مشروع استرداد تكاليف العلاج لتحويل المستشفيات لهذا النظام. ويرد وصف كل نظام من النظم الإدارية الخاصة بالمستشفى علي حدي في دليل التشغيل خاص به. ويقدم كل دليل من أدلة التشغيل شرحاً تفصيلياً للنظام الإداري الواجب إدخاله والأسلوب المفضل لجدولة الأنشطة اللازمة لإنشاء النظام وإدخاله.

وبصاحب كل دليل في هذه المجموعة دليلاً للتدريب (Facilitator Guide) حيث يقدم دليل التدريب هذا برنامجاً تدريبياً مفصلاً لتدريب المسؤولين المختصين بحيث يمكنهم استخدام دليل التشغيل بكفاءة ولكي يمكنهم أيضاً العمل علي إنشاء نظام المستشفى الذي يتناوله الدليل وإدارته.

كما تعمل هذه السلسلة من الأدلة علي تقديم مجموعة من معايير الأداء بالمستشفى وأيضاً منهجاً لتحديد مدى نجاح كل مستشفى علي حدي في بلوغ هذه المعايير. ويتم تقديم هذه المعايير ومنهج التقييم في المجلد الأخير من هذه السلسلة وهو كتاب " أداة تقييم الأداء " ويوصي هذا الكتاب بإطلاق اسم " مستشفيات المجتمع للجودة الشاملة " علي المستشفيات التي تحقق نجاحاً في بلوغ المعايير الموضوعية والمحددة. والآن 00 حيث ظهرت هذه السلسلة من أدلة التشغيل إلي حيز الوجود وثبت فاعلية النظام والأسلوب الذي يرد وصفهما في هذا الكتاب، أصبحت مصر في موضع يمكنها من تطبيق نموذج التحول لنظام استرداد تكاليف العلاج - (الذي قام المشروع) بوضعه في كل المستشفيات وفي جميع أنحاء جمهورية مصر العربية.

نموذج مشروع تطوير المستشفيات:

يتكون نموذج التحول لنظام تطوير المستشفيات جزئياً من ثلاثة وعشرين نظاماً من النظم الإدارية للمستشفى منفصل كل واحد منها عن الآخر. وتكون هذه النظم في مجموعتها النظام الإداري الشامل للمستشفى.

ويشمل هذا النموذج أيضاً الخمس خطوات الموصي بها لإدخال الجزئيات المتعددة الخاصة بالنظام الإداري داخل أي مستشفى من المستشفيات التي تنضم إلى برنامج تطوير المستشفيات التابع لوزارة الصحة والسكان.

وجدير بالذكر أن نموذج التحول لنظام استرداد تكاليف العلاج الخاص بهذا المشروع 00 إنما هو ثمرة جهد وتعاون متواصل دام عشرة سنوات بين:

- وزارة الصحة والسكان
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
- مجموعة من بيوت الخبرة من بينهم:
 - بيت الخبرة (Abt Associates)
 - هيئة كميريدج الاستشارية (Cambridge Consulting Cooperation)
 - هيئة البحوث الجامعية (URC).

ولقد كانت هيئة البحوث الجامعية (URC) هي بيت الخبرة الرئيسي علي مدى السنوات الأخيرة لمشروع استرداد تكاليف العلاج وذلك في الفترة من مايو 1995 وحتى مايو 1998 وقامت هيئة البحوث الجامعية (URC) بتعريف المجموعة الشاملة للنظم الإدارية داخل المستشفى وأيضاً منهجية إدخال النظم وتطبيقها كما يرد وصفها في هذه السلسلة اعتماداً علي خبراتها وجهودها في تنمية منشآت الرعاية العلاجية التابعة للوزارة والتي بلغ عددها اثني عشر منشأة تجريبية.

تصميم نموذج تطوير المستشفيات:

يتمثل هدف مشروع تطوير المستشفيات البعيد المدى في مساعدة مستشفيات القطاع الحكومي حتى تصبح مؤسسات مستقلة مالياً وقادرة علي جذب مرضي قادرين علي الدفع وذلك من خلال توفير خدمات علاجية وصحية متميزة. وسوف يؤدي نجاح هذا المسعى إلي انخفاض الاعتماد المالي لهذه المستشفيات من موارد وزارة الصحة والسكان وبذلك يتوفر للوزارة نصيباً أكبر من الموارد المالية بحيث يمكنها إعادة توجيهه نحو الرعاية الصحية الأولية.

تعريف النظم المطلوبة:

ومن خلال العمل مع خمس مستشفيات تجريبية (منشآت المرحلة أ) قام فريق مشروع تطوير المستشفيات أولاً بإحصاء النظم الإدارية الفرعية المتعددة اللازمة لتصميم نظاماً إدارياً نموذجياً ومتكاملاً داخل مستشفى تابع لوزارة الصحة. وقد تم تحديد ثلاثة وعشرين نظاماً إدارياً فرعياً مستقلاً.

وبالتعاون مع العاملين بالمستشفيات التجريبية المشار إليها قام فريق المشروع بتنقيح تعريف النظم الفرعية كما قام أيضاً بوضع البرامج التدريبية وتنفيذها لتطبيق النظم الفرعية وترتيب تتابع عمليات إدخال النظم الفرعية الأكثر فاعلية.

تعريف الخطوات الخاصة بعملية التحول:

ثم قامت وزارة الصحة بالتعاون مع العاملين بمشروع تطوير المستشفيات باختيار سبعة مستشفيات إضافية (منشآت المرحلة " ب ") لإدراجها في برنامج تطوير المستشفيات التابع للوزارة.

وقد تم اختيار مستشفيات المرحلة " ب " لإدراجها في برنامج مشروع تطوير المستشفيات علي أساس عدة معايير محددة من بينها:

- حجم المنشأة
- البيئة المحيطة
- نسبة الإشغال بها
- الحالة الفعلية للمباني
- حالة الأجهزة الطبية
- العمالة
- مدى التزام قيادات المستشفى.

وبمجرد اختيار المستشفى لإدراجه في هذا البرنامج أصبح المستشفى خاضعاً لعملية التحول علي خمس خطوات وأيضاً لتطبيق نظام مشروع استرداد تكاليف العلاج المكون من ثلاثة وعشرين جزئية علي ثلاثة مراحل متتابعة.

ومن خلال جهوده مع مستشفيات المرحلة " ب " استطاع المشروع أن يحدد الترتيب الأكثر فاعلية للخطوات التي يتم اتخاذها في إجراء عملية التحول لبرنامج مشروع استرداد تكاليف العلاج.

تتبع نموذج مشروع تطوير المستشفيات وإبراز فاعليته:

لقد نجح المشروع في إبراز فاعلية نموذج مشروع تطوير المستشفيات الذي يشمل أسلوب الخمس خطوات الخاصة بإجراء عملية التحول وأيضاً نظام مشروع تطوير المستشفيات الإداري الذي يتكون من ثلاثة وعشرين نظاماً فرعياً منفصلاً - وذلك نتيجة لجهوده التجريبية الواسعة مع منشآت المرحلة " أ " ووجود الفرصة لاختبار النموذج اختباراً عملياً وأيضاً تتبّع منهجيته من خلال عمله مع مستشفيات تطبيق النموذج:

يوصي نجاح المراحل الأولى من تطبيق نموذج مشروع تطوير المستشفيات داخل مستشفيات المرحلة " ب " أن النموذج جاهز للتطبيق علي نطاق أوسع بكثير داخل مستشفيات جمهورية مصر العربية. وقد قام المشروع بإعداد سلسلة شاملة من أدلة التشغيل لبرنامج تطوير المستشفيات يمكن من خلالها توفير الإرشاد والتوجيه اللازمين لإجراء عملية تطوير المستشفيات المصرية مستقبلاً.

نموذج مشروع تطوير المستشفيات

عملية التحول علي خمسة خطوات	النظام الإداري الشامل
- الخطوة رقم 1: التقييم - الخطوة رقم 2: التوصيات - الخطوة رقم 3: اعتماد التوصيات - الخطوة رقم 4: التطبيق والتنفيذ - المرحلة (1) القيادة والتخطيط النظم المدعمة - المرحلة (2) النظم الإدارية الإكلينيكية - المرحلة (3) تأسيس النظم المتبقية - الخطوة رقم 5: المتابعة والتقييم	- مجلس الأمناء - مجلس الإدارة - هيئة الأطباء - ضمان الجودة - الإدارة المالية - الخدمات الاجتماعية والتعريف بالمريض المجاني - إدارة شئون العاملين - التدريب - التسويق - نظم إدارة المعلومات - السجلات الطبية - إدارة خدمات التمريض - التحكم في العدوى - الخدمات الجراحية - الطوارئ - العيادات الخارجية - الصيدلة - المعمل - الأشعة - الهندسة الطبية - إدارة المواد - الصيانة الهندسية للمستشفيات - الخدمات الفندقية

الخطوات الخمسة الخاصة بعملية تحول المستشفى:

تقوم وزارة الصحة والسكان بإدراج المستشفى في برنامج تطوير المستشفيات بناءً علي قرار مسبق وحسب جدول للأولويات. وبمجرد أن يتم ذلك تجتمع قيادات برنامج تطوير المستشفيات التابع لوزارة الصحة بمدير المستشفى وقياداتها للترحيب بهم في هذا البرنامج ولكي يتم شرح لهم نموذج مشروع استرداد تكاليف العلاج وعملية التحول لهم.

وتتمثل خطوات التحول الخمس في التقييم والتوصيات واعتمادها إدخال النظام وتنفيذه ثم المتابعة والتقييم.

الخطوة 1: التقييم

يزور المستشفى فريق من الوزارة لتقييم احتياجات التطوير من حيث المكان والعمالة والمعدات اللازمة لكل نظام من النظم الإدارية الفرعية الثلاثة والعشرين المطلوبة بالمستشفى.

الخطوة 2: التوصيات

تشترك الوزارة مع قيادات المستشفى في تحليل نتائج التقييم ويتم وضع التوصيات لسد احتياجات التطوير بالنسبة للمكان والعمالة والمعدات ونظم التشغيل لكل نظام من النظم الفرعية علي حدا. ويتم دمج وتوحيد هذه التوصيات بمعرفة فريق من الوزارة ومديري المستشفى في إطار خطة تعرف بخطة التطوير المؤسسية.

الخطوة 3: اعتماد التوصيات

يتم مراجعة خطة التطوير المؤسسية وتعديلها كما يلزم حتى تحظى بموافقة مدير المستشفى ومجلس الأمناء ومجلس الإدارة.

الخطوة 4: إدخال النظام وتنفيذه

يتم إدخال عملية النظم الإدارية الفرعية الخاصة بالمستشفى والبالغ عددها ثلاثة وعشرون نظاماً فرعياً علي ثلاثة مراحل وذلك في أسلوب متتابع وديق 00

ويتم هذا التعاقب لضمان أن نظم المستشفى الإدارية الفرعية اللازمة لإدارة المستشفى ولعملية التخطيط قد تم تأسيسها أولاً في المرحلة (1) ثم بعد ذلك يتم إدخال النظم الفرعية الخاصة بتقديم الخدمة الإكلينيكية كمرحلة (2) ثم غالبية النظم الفرعية الخاصة بالإدارة وعملية الصيانة كمرحلة (3).

وبالإضافة إلي ذلك فهناك مجموعة من النظم الفرعية الهامة رغم صغرها فهي تعتبر ضرورية لتأسيس غالبية النظم الفرعية الأخرى.

ويجب تناول هذه المجموعة من النظم الفرعية المدعمة (التدريب - إدارة شئون العاملين، ضمان الجودة، التسويق، نظم إدارة المعلومات) مع بداية إجراء عملية التحول.

المرحلة (1): ترسيخ القيادات والتخطيط

- مجلس الأمناء
- مجلس الإدارة
- الإدارة المالية
- الخدمة الاجتماعية والتعريف بالمريض المجاني

وتشمل أنشطة المرحلة (1) أيضاً تصحيح الأوضاع التي تهدد الحياة داخل المستشفى بالإضافة إلى القيام بالأنشطة التنموية التي لا تتطلب أموالاً لتنفيذها (مثل تشكيل اللجان وتعريفهم بأدوارهم).

النظم المدعمة:

- ضمان الجودة
- إدارة شئون العاملين
- التدريب
- التسويق
- نظم إدارة المعلومات

المرحلة (2): ترسيخ النظم الإدارية الإكلينيكية

- هيئة الأطباء
- إدارة خدمات التمريض
- السجلات الطبية
- الخدمات الجراحية
- التحكم في العدوى

المرحلة (3): ترسيخ النظم المتبقية

- الطوارئ
- العيادات الخارجية
- الصيدلة
- المعمل
- الأشعة
- الهندسة الطبية
- إدارة المواد
- الصيانة الهندسية للمنشآت
- الخدمات الفندقية

ويرد في الصفحتين التاليتين رسماً توضيحياً لمراحل التحول وكذلك هيكلًا تنظيمياً شاملاً للمستشفيات التابعة لوزارة الصحة والسكان وذلك لتوضيح التتابع الدقيق لمراحل الأنشطة التنموية بالمستشفى والمكان المناسب للنظم الفرعية المختلفة داخل هيكل المستشفى التنظيمي.

الخطوة (5): المتابعة والتقييم

يمكن البدء في هذه الخطوة النهائية من عملية التحول بمجرد إدخال النظم الإدارية الفرعية بالمستشفى وتشغيلها. وتتمثل المتابعة في جمع المعلومات بصورة منتظمة عن نوعية أداء النظم الفرعية الكثيرة داخل المستشفى. أما التقييم فهو تحليل المعلومات التي تم جمعها ثم استخدام هذا التحليل لتوجيه مزيداً من التحسين في الأداء داخل المستشفى.

وتقدم " أداة تقييم الأداء " التي يرد شرحها في المجلد رقم " 25 " دليلاً لعملية المتابعة والتقييم التي يمكن تطبيقها من أجل تحليل أداء المستشفى خلال عملية التحول وأيضاً - وهو الأمر الأكثر أهمية - علي تحليل أداء المستشفى بعد التحسين.ومن المتوقع أن تقوم لجنة ضمان الجودة الخاصة بالمستشفى بالتأكد من استمرارية تطبيق الخطوة الخاصة بعملية المتابعة والتقييم.

ملخص أدلة التشغيل

توفر مجموعة أدلة التشغيل للمسؤولين بوزارة الصحة ولقيادات المستشفى دليلاً شاملاً لتطبيق النظم الإدارية الخاصة بجميع المجالات في المستشفى لضمان تقديم خدمات رعاية صحية متميزة للشعب المصري. وتعد مجموعة أدلة التشغيل هذه الأولى من نوعها حيث قد تم إعدادها باللغة العربية.

ويرد شرح كل نظام من نظم المستشفى الإدارية البالغ عددها ثلاثة وعشرين نظاماً في دليل منفصل ويقدم كل دليل من أدلة التشغيل وصفاً تفصيلياً للنظام الإداري الذي سيتم وضعه والأسلوب المقترح لجدولة الأنشطة اللازمة لوضع هذا النظام.

ولتسهيل عملية الرجوع لأي دليل من هذه الأدلة فقد أعطي لكل مجلد منها رقماً مسلسلاً ولوناً مميزاً. وتمتد هذه الأرقام من رقم 2 وحتى رقم 24. ولكل دليل من أدلة التشغيل في هذه السلسلة دليل للتدريب مصاحب له.

ويقدم كل دليل من أدلة التدريب برنامجاً تدريبياً مفصلاً لتدريب المسؤولين المختصين علي استخدام نظام المستشفى الذي يتناوله هذا الدليل.

ويقدم هذا الجزء من دليل إدارة برنامج تطوير المستشفيات ملخصاً موجزاً عن كل دليل من أدلة التشغيل الثلاثة وعشرين المكونين لهذه المجموعة.

دليل التشغيل رقم (1):

دليل إدارة برنامج تطوير المستشفيات

هو المجلد الأول في مجموعة أدلة التشغيل. وقد تم وضعه بحيث يقدم للقارئ مجموعة أدلة التشغيل بأكملها ويعرفه بها ويعرف كيف تعمل هذه الأدلة وكيفية التصرف عند مواجهة أي مشكلة. ويشرح هذا الكتاب الأسلوب الذي تم علي أساسه تنظيم هذه المجموعة من الأدلة لتسهيل عملية تطبيق نموذج مشروع استرداد تكاليف العلاج في مستشفيات القطاع الحكومي.

كما يرد بهذا الكتاب أيضاً تعريفاً لمحتوى كل كتاب من كتب مجموعة الأدلة المذكورة.

دليل التشغيل رقم (2):

مجلس الأمناء

كما يوحي الاسم المطلق علي المستشفى " مستشفى المجتمع للجودة الشاملة " يكون المطلب الرئيسي للمنشأة هو التوجه نحو خدمة المجتمع العام. ويعد مجلس الأمناء أحد العناصر المكونة للنموذج الذي يعمل علي تسهيل هذه العملية. ويعد تشكيل مجلس الأمناء واضطلاعه بدوره الوظيفي في مرحلة مبكرة أثناء عملية التحول أمراً ضرورياً حيث ينتظر من هذا المجلس تقديم الدعم المطلوب لإدخال جميع النظم الأخرى.

ويمثل مجلس الأمناء إحدى السلطات الرئيسية التي يتم من خلالها توجيه العديد من التوصيات (الخطوة 2) وذلك لاعتمادها (خطوة 3). ويضمن تشكيل مجلس الأمناء تمثيل جميع المسؤولين وأصحاب المصالح بالمستشفى بما في ذلك ممثلي القطاعات المختلفة مثل وزارة الصحة والسكان، المجتمع المحلي والمحافظة والمهنة الطبية أصحاب الأعمال وقيادات المستشفى. ولكل مجموعة من هذه المجموعات دورها الذي يجب أن تقوم به كما هو مبين بصورة تفصيلية في دليل التشغيل.

ويرأس مجلس الأمناء مدير عام الصحة في المحافظة التي تقع فيها المستشفى. وتكون عملية تعيين مجلس الأمناء خاضعة لقرار وزاري يصدر خصيصاً للمستشفيات المشتركة في برنامج التحول إلي مستشفى المجتمع للجودة الشاملة.

ويتمثل الدور الرئيسي للمجلس في وضع توجيهات إستراتيجية وصياغة السياسات الخاصة بالمنشأة طبقاً لخطة الدولة في مجال الصحة. كما يعتبر مجلس الأمناء مسئولاً عن ضمان قيام المستشفى بسد احتياجات ومتطلبات المجتمع وتقديم خدمات الرعاية علي المستوى المطلوب من الجودة. ويعتبر مدير المستشفى أحد الأعضاء الرئيسيين في هذا المجلس حيث يضمن وجود حلقة الوصل بين المجلس والمستشفى.

ويجب علي جميع المدراء الرجوع إلي دليل تشغيل مجلس الأمناء في مرحلة مبكرة جداً عند بدء عملية التحول. حيث يعد فهم المدراء لدور مجلس الأمناء ومسئوليته أمراً في غاية الأهمية. ويمكن أن يقدم مجلس الأمناء المساعدة لمدير المستشفى في إجراء المناقشات ووضع الخطط وإجراء أي استعدادات لازمة للهيئة لإدخال نظام التحول في المرحلة الأولى.

وفيما يلي بعض الموضوعات التي يتناولها دليل التشغيل الخاص بمجلس الأمناء:

1. أهمية مجلس الأمناء وتشكيله
2. دور مجلس الأمناء ومسئوليته
3. علاقات مجلس الأمناء

ويركز الجزء الخاص بعلاقات مجلس الأمناء علي علاقة المجلس باللجان المختلفة الخاصة به ذلك فضلاً عن علاقته بمجلس الإدارة ومدير المستشفى والهيئة الطبية. ويشمل دليل التشغيل نموذجاً للخطة الإستراتيجية والقوانين والقرارات التي تنظم عملية التحول ذلك فضلاً عن نموذج للائحة الداخلية للمجلس والمؤشرات التي يمكن الرجوع إليها بمعرفة المجلس لتقييم الأداء.

دليل التشغيل رقم (3):

مجلس الإدارة

يتم تشكيل مجلس إدارة المستشفى في المرحلة رقم (1) من نموذج التحول. ويتناول مجلس الإدارة شئون الإدارة الداخلية للمستشفى ويعتبر مسئولاً عن العملية التشغيلية للمنشأة. ويعمل مجلس الإدارة - باعتباره فريقاً إدارياً - علي دعم مدير المستشفى في وضع خطط تفصيلية للمنشأة ومتابعة تنفيذها.

وبعد وجود مجلس الإدارة أمراً حيوياً بالنسبة للنهوض بمستوى المستشفى لذا فإن تعيين مجلس الإدارة في مرحلة مبكرة يعد أمر في بالغ الأهمية. ويتم اختيار أعضاء هذا المجلس من داخل المنشأة طبقاً لمعايير محددة بقرار وزاري. وتختلف عضوية مجلس إدارة المستشفى عن مجالس إدارة المنشآت العامة الأخرى بمصر التي تشكل من مزيج من الأعضاء الداخليين والخارجيين. أما أعضاء مجلس إدارة المستشفى فهم غالباً من مديري الأقسام الرئيسية. ويرأس المجلس مدير المستشفى. ويتناول دليل التشغيل الخاص بمجلس الإدارة الموضوعات التالية:

1. أهمية مجلس الإدارة وتشكيله
2. وظائف مجلس الإدارة
3. الهياكل التنظيمية لجميع أقسام المستشفى

كما يشمل دليل التشغيل أيضاً نص القرار الخاص بتشكيل مجلس الإدارة ونماذج لجدول الأعمال ومحاضر اجتماعات المجلس.

دليل التشغيل (4):

هيئة الأطباء

يتمثل الهدف الرئيسي لهيئة الأطباء في إيجاد نظام للإشراف علي أسلوب توفير الرعاية الطبية لضمان مستوى عال من جودة الرعاية التي تقدمها المستشفى.

وينتمي لعضوية هذه الإدارة جميع الأطباء والصيادلة بالمستشفى. ويدير هذه الهيئة رئيس هيئة الأطباء وغالباً ما يكون أحد كبار الأطباء ويتمتع بدرجة عالية من الخبرة. ويقوم مجلس تنفيذي بمساعدة رئيس الهيئة في توجيه هذه المجموعة. ويتم تشكيل لجان كثيرة بمهام محددة داخل الهيئة الطبية ويكون كل منها مسئولاً أمام المجلس التنفيذي. ويكون التعامل بين رئيس هيئة الأطباء ومدير المستشفى تعاملًا وثيقاً وهو عضواً في مجلس الأمناء من ناحية وفي مجلس الإدارة من الناحية الأخرى.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بهيئة الأطباء الموضوعات التالية:

1. تشكيل هيئة الأطباء
2. عضوية هيئة الأطباء
3. رئاسة هيئة الأطباء
4. تشكيل اللجان ووظائفها

كما يشمل دليل التشغيل أيضاً نموذجاً لجدول أعمال هيئة الأطباء ومحاضر اجتماعاتها ذلك فضلاً عن نموذجاً للمزايا الإكلينيكية.

دليل التشغيل رقم (5):

ضمان الجودة

يعد ضمان الجودة في نموذج مشروع تطوير المستشفيات نظاماً أساسياً ضمن النظم الخمسة المدعمة. ذلك لأنه يمكن استخدام نظام ضمان الجودة في دعم عملية تطوير المستشفى وعلي الرغم من أن الهيكل الكلي لنظام ضمان الجودة ومنهجيته لم يكن قد تم إدخاله بالكامل حتى المرحلة رقم (2)، إلا أنه من الضروري استخدام عناصر ضمان الجودة في أسرع وقت ممكن وبمجرد إدخال النظم تطبيقها. ومن الضروري أيضاً أن تكون للإدارة العليا والإدارة الوسطي وجميع العاملين بالمستشفى الدراية والوعي اللازمين بأهمية نظام ضمان الجودة وكيف يمكن الاستفادة منه كوسيلة مساعدة في عملهم.

ويمكن استخدام نظام ضمان الجودة في حل المشكلات التي قد تظهر في أي قسم من أقسام المستشفى سواء كان ذلك في المجالات الإكلينيكية أو في الأقسام المعاونة والمالية والإدارية. وتشمل دورة ضمان الجودة لحل المشاكل ما يلي:

1. تحديد المشاكل وفرص التحسين مع ترتيب أولويتها.
2. تعريف المشكلة أو المشاكل.
3. تحديد من سيقوم بالعمل علي حل المشكلة.
4. تحليل المشكلة ودراساتها.
5. اختيار ووضع الحلول المناسبة.
6. تنفيذ الحلول وتقييم الإجراء التصحيحي المتخذ.

ويعتبر إيمان والتزام مدير المستشفى بأسلوب ضمان الجودة مفتاح النجاح لهذا البرنامج.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بضمان الجودة الموضوعات التالية:

1. تعيين لجنة لضمان الجودة.
2. كيفية البدء في برنامج لضمان الجودة.
3. قواعد تنفيذ برنامج ضمان الجودة.
4. تصميم وتنظيم برنامج ضمان الجودة.
5. وضع المعايير الخاصة بالرعاية.
6. مراقبة الجودة.
7. تقييم برنامج ضمان الجودة.
8. تطبيقات الجودة في أقسام الخدمة الإكلينيكية.
9. التوسع في نطاق برنامج ضمان الجودة.

ويرد دليل التشغيل الخاص بضمان الجودة شرحاً كاملاً عن كيفية تأسيس برنامجاً مستديماً لضمان الجودة وكيفية إدارته في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والسكان.

دليل التشغيل رقم (6):

الإدارة المالية

تدرج الإدارة المالية في المرحلة رقم (1) من نموذج مشروع تطوير المستشفيات وذلك نظراً للدور التسهيلي الحرج الذي تؤديه علي مدى عملية التطوير داخل المستشفى.

وبعد النظام المالي السليم بمثابة المفتاح لغالبية القرارات الإدارية. فنظام الإدارة المالية هو النظام الذي سيعتمد عليه مدير المستشفى في متابعة الوضع المالي للمستشفى أثناء وبعد عملية التحول.

وتعمل الإدارة المالية الفعالة علي مساعدة مدير المستشفى لإجراء التحول من نظام مالي حكومي بحت للصرف والذي لا يوفر إلا المعلومات التي تتعلق بالإيرادات والمصروفات وبيانات التدفق المالي إلي نظام يتجه بالأكثر نحو النشاط التجاري والعميل مع الوفاء في نفس الوقت بالمتطلبات الحكومية الأساسية.

وبعمل نظام الإدارة المالية الخاص بمشروع استرداد تكاليف العلاج علي مساعدة قيادة المستشفى علي القيام بما يلي:

1. تحديد جميع الإيرادات والمصروفات خلال فترة زمنية محددة.
2. تحديد الخدمات والأقسام والبرامج التي تتمتع بوضع مالي سليم أو التي تحقق تقدماً ملحوظاً ولذا تستحق تعزيزاً إضافياً.
3. تحديد المجالات أو الخدمات التي تمثل عبئاً مالياً أو التي قد تتطلب دعماً مالياً 00 مثل خدمة الرعاية المجانية لمحدودي الدخل.
4. تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطط العمل وذلك في مرحلة إعداد الموازنة.
5. إصدار التقارير التي تساعد مدير المستشفى علي مناقشة الشؤون المالية مع كل من وزارة الصحة والسكان، مجلس الأمناء، مجلس الإدارة أو الممولين الآخرين (طرف ثالث) أو المتبرعين لمرتبين.
6. تتبع عناصر المصروفات المختلفة وإجراء المقارنات المالية مثل مقارنة نسبة المصروف علي مرتبات العاملين أو المهمات أو المرافق والإهلاك 00 الخ.
7. الإشراف علي جميع أعمال التحصيل والصرف بالمستشفى

ويشمل دليل التشغيل الخاص بالإدارة المالية تسعة جزئيات يتناول كل منها عنصراً من عناصر نظام الإدارة المالية:

1. الحسابات العامة
2. حسابات مرضي
3. أصول ثابتة
4. حسابات التكاليف
5. حسابات دائنين
6. الرقابة الداخلية
7. الأجور والمرتبات
8. تقارير مالية
9. الموازنة

ومن الطبيعي أن يعمل مدير المستشفى علي تشجيع المدراء ورؤساء الأقسام علي زيادة اهتمامهم بالنواحي المالية الخاصة بعمليات المستشفى ومعرفتهم بالإجراءات المالية ذات الصلة وكذلك تنمية مهاراتهم إعداد الموازنات الخاصة بأقسامهم. ويمكن دعم نظام الإدارة المالية بالمستشفى من خلال تطبيق برنامج الحاسوب الآلي الجاهز (Soft Ware) الذي يرد شرحه في دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات (دليل التشغيل رقم 11).

حيث يعمل تطبيق هذا البرنامج علي تسهيل إعداد كشف المرتبات شهرياً ذلك مع إتاحة الفرصة لاحتساب بنود الإضافة وبنود الخصم ألياً.

دليل التشغيل رقم (7):

الخدمة الاجتماعية والتعريف بالمريض المجاني

تعتبر الخدمة الاجتماعية والتعريف بالمريض المجاني وظيفة من وظائف المرحلة الأولى والسبب في تعيين هذه الوظيفة في مرحلة مبكرة أثناء إجراء عملية التحول بالمستشفى هو تعريف الآلية التي يمكن من خلالها تحديد مدى أهلية المريض في الحصول علي رعاية مجانية وتعرف هذه العملية بالبحث الاجتماعي. ويعتبر قسم خدمة الاجتماعية بالمستشفى هو المسئول عن تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالرعاية المجانية.

ويتم في دليل التشغيل الخاص بالخدمة الاجتماعية تعريف عملية البحث الاجتماعي والتحقق من الدخل من حيث السياسات الواجب استخدامها وتعريف فئات المرضى الأكثر استحقاقاً للحصول علي الرعاية المجانية، والمعايير المستخدمة لإجراء عملية التصنيف لتحديد مدى أهلية المريض للحصول علي هذه الرعاية المجانية. وبالإضافة إلي ذلك،

ويقدم الدليل عرضاً لعملية التوثيق اللازمة لاعتماد طلب الحصول علي الرعاية المجانية كما يضع نظاماً يمكن إدارة المستشفى من متابعة توفير هذه الرعاية. ويتناول دليل التشغيل أيضاً أنشطة أخرى مرتبطة بقسم الخدمة الاجتماعية تشمل ما يلي:

1. التقييم والتخطيط لرعاية المرضى اجتماعياً ونفسياً.
2. تحديد المرضى المحتاجين لخدمات اجتماعية وتقدير هذه الخدمات.
3. الزيارة المنزلية.
4. متابعة المرضى في فترة ما بعد خروجهم من المستشفى.
5. التعليم والتدريب المستمر للعاملين بقسم الخدمة الاجتماعية.
6. إعداد التقارير وتقديمها.

7. ويلعب العاملون بالمجال الاجتماعي وقسم الخدمة الاجتماعية دوراً هاماً في الهيكل التنظيمي للمستشفى فمن الضروري اعتبار الخدمات الاجتماعية عنصراً أساسياً من عناصر توفير الرعاية للمرضى، وهو عنصر مكمل لعنصر الرعاية الطبية والتمريضية.
8. الاهتمام برعاية اللقطاء
9. الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم جميع وسائل العون لهم خلال تواجدهم بالمستشفى سواء بالأقسام الداخلية أو العيادات الخارجية.

دليل التشغيل رقم (8):

إدارة شئون العاملين

يتم تصنيف إدارة شئون العاملين في نموذج استرداد تكاليف العلاج كواحد من بين خمس نظم ضرورية للدعم. ولكي يصبح مدير المستشفى ناجحاً في الإشراف علي عمليات المستشفى المتداخلة لابد أن يسانده الدعم من نظام فعال يدير جميع النواحي الإدارية الخاصة بالعاملين.

ومن الممكن تحقيق إيرادات عالية في حالة الاستثمار في نظم جيدة لشئون العاملين. ويتمثل عنصر الإنفاق الرئيسي في أي ميزانية مستشفى في تكلفة العاملين (المرتبات). لذا فإن تعيين نظاماً إدارياً فعالاً لشئون العاملين سيعمل علي ضمان استغلال هذا الاستثمار بصورة مناسبة لتحقيق رفاهية المستشفى والمريض.

ويشمل دليل التشغيل الخاص بشئون العاملين ما يلي:

1. السياسات الإدارية فيما يتعلق بالتعيينات والسلوك العام وحوادث التلغيات من قبل العاملين ودورهم في الأمن ومنع الحريق وتناولهم للأشياء الثمينة واستخدامهم الكافيتريا 000 إلخ.
2. المعلومات المتعلقة بإعداد التوصيفات الوظيفية وصياغتها ورسم للهيكل التنظيمي الخاص بإدارة شئون العاملين.
3. معلومات تتعلق بالغرض من موازنة المستشفى الخاصة بالعمالة وكيفية إعدادها واستخداماتها.
4. جزءاً مفصلاً عن السياسات والإجراءات المتعلقة بالعاملين ومن بينها ما يلي:
 - اختيار العاملين
 - توقيع العقوبات
 - تعيين العاملين
 - مقابلات الخروج من العمل
 - التعريف والتهيئة فيما قبل الخدمة
 - فحص شكاوى العاملين
 - حفظ ملفات العاملين
 - الحوافز طبقاً للأداء
 - احتساب العطلات الرسمية
 - إجراءات الترقية والتحويل
 - احتساب المرتبات
 - العلاقات الإنسانية الفعالة بين العاملين
 - الالتزام بإجراءات شئون العاملين
5. برنامج المدفوعات الإضافية والحوافز
6. النظام الشامل لحفظ ملفات العاملين

ويوفر هذا الدليل نماذجاً وتقاريراً وغيرها من المستندات التي تتعلق بأنشطة شئون العاملين.

ويمكن أيضاً دعم إدارة شئون العاملين من خلال تطبيق برنامج الحاسوب الآلي الجاهز (Soft Ware) الوارد وصفه في دليل التشغيل رقم (11) الخاص بنظم إدارة المعلومات.

ويعمل هذا البرنامج علي توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين.

وتشمل المعلومات الخاصة بكل عضو من الأعضاء العاملين بالمنشأة ومن خلال هذا البرنامج تتمكن المستشفيات من استخراج تقارير عن العاملين طبقاً لخواص ثابتة مثل:

- العاملين في تخصص محدد،
- عاملين في عطلة،
- عاملين تم تعيينهم خلال فترة محددة، عاملين بمؤهلات محددة،
- عاملين حاصلين علي نوع معين من التدريب.

دليل التشغيل رقم (9):

التدريب

يتم تصنيف التدريب في نموذج برنامج مشروع استرداد تكاليف العلاج كواحد من بين خمس نظم دعم ضرورية.

ونظراً للضرورة الملحة لإيجاد برنامج تدريبي لتنمية العاملين وتعليمهم بصفة مستمرة، أصبح من الأهمية إعطاء التدريب كياناً مستقلاً ومحدداً بوضوح داخل الهيكل التنظيمي للمستشفى.

وينصح مديري المستشفى ألا ينقصوا من قدر التدريب وأهميته إذ هو الأداة الرئيسية لتحفيز العاملين والنهوض بمستوى الرعاية والخدمة المقدمة.

وبعرض دليل التشغيل الخاص بالتدريب إطاراً تفصيلياً لتصميم برنامجاً تدريبياً فعالاً التالية: ول الدليل الغايات والأهداف العامة لنظام التدريب ذلك بالإضافة إلي الموضوعات التالية:

1. اللجنة التدريبية كآلية تنظيمية يتم من خلالها تخطيط وتنسيق الأنشطة التدريبية.
2. معايير اختيار أعضاء اللجنة التدريبية وتحديد مجال عملهم.
3. تقدير المتطلبات الضرورية لإدارة الأنشطة التدريبية بما في ذلك ما يلزم من عمالة ومساحة ومعدات ومهمات.
4. اختيار المساحة المناسبة للتدريب والمكتبة.
5. المعدات والمهمات التدريبية الضرورية.
6. تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية اللازمة للعاملين بالمستشفى.
7. إعداد المناهج الدراسية التدريبية.
8. إدارة الأنشطة التدريبية.
9. تقييم التدريب.
10. إعداد كوادرات للمدربين وتقديم برامج التدريب المدربين.

كما يقدم الدليل أيضاً مجموعة كاملة من النماذج والسجلات وغير ذلك من المستندات المتعلقة بإدارة العمليات التدريبية.

دليل التشغيل رقم (10):

التسويق

يخصص التسويق في نموذج برنامج استرداد تكاليف العلاج كواحد من بين خمس نظم ضرورية للدعم ذلك لأن الخبرة قد أظهرت أهمية تطبيق القواعد التسويقية ومبادئ الاتصالات في مجال الرعاية الصحية. وسوف تستفيد المستشفى من إدخال الأساليب التسويقية اللازمة وتطبيقاتها.

فإن وجود فريق تسويقي علي درجة عالية من التدريب بالمستشفى يجعله قادراً علي تناول كثيراً من الأمور التي تهتم الإدارة مثل العلاقات العامة ورضاء المريض وانخفاض معدلات التشغيل والتعاقد مع الجهات الممولة (طرف ثالث).

وجدير بالذكر أن قدرة المستشفى علي تحديد متطلبات المجتمع العام المحيط بها وتلبيتها ينبعث أساساً من وظيفة التسويق.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بالتسويق العديد من النواحي داخل المستشفى وبينها ما يلي:

1. التطبيقات التسويقية في مجال الرعاية الصحية.
2. دور الفريق التسويقي.
3. الأدوات اللازمة لتسويق الرعاية الصحية.
4. مهارات الاتصالات بين الأشخاص.
5. بحوث التسويق.
6. تحليل السوق وتقسيمه لتحديد المستهلك المستهدف.
7. الإستراتيجيات التسويقية.
8. وضع الخطط التسويقية.

يقدم دليل التشغيل الخاص بالتسويق إلي مديري المستشفى شرحاً كاملاً عن كيفية تصميم برنامجاً تسويقياً فعالاً وكيفية إدارته.

دليل التشغيل رقم (11):

نظم إدارة المعلومات

تعتبر إدارة المعلومات في النموذج الخاص ببرنامج استرداد تكاليف العلاج واحد من بين أنظمتها الضرورية الخاصة بالدعم. ويحتاج مديري المستشفيات معلومات وتقارير دقيقة يمكن الاعتماد عليها ومنظمة تقدم في حينها حتى يتسنى توفير برامج كافية وفعالة.

وتكون هذه المعلومات أيضاً مطلوبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات. ويتناول نموذج مشروع استرداد تكاليف العلاج الحاجة إلي نظام إدارة المعلومات التي يساعدها الحاسوب الآلي لكي توفر الدعم اللازم للخدمات الإكلينيكية والإدارية الرئيسية داخل المستشفى. وقد تم إدخال تطبيقات نظم المعلومات التي ورد شرحها في هذا الدليل في المنشآت التابعة لوزارة الصحة والسكان كما تم اختبارها أيضاً إلا أن الاحتياجات من نظم المعلومات قد تختلف بين منشأة وأخرى.

ويجب أن يكون مديري المستشفيات علي دراية بأن هذه النظم الآلية تتميز بالمرونة بحيث يمكن تكييفها وتطويعها مع الأوضاع الموجودة لسد الاحتياجات المحلية بأحسن شكل ممكن. ولا يتناول هذا الدليل كل نظام من نظم إدارة المعلومات اللازمة للمستشفى.

فكثير من هذه النظم متوفر بالأسلوب اليدوي. ويتم ترتيب أولويات ميكنة النظام إلي حد ما طبقاً لمدى توفر الموارد مثل أجهزة الحاسوب الآلي (Hard Ware) والبرامج الجاهزة الخاصة به (Soft Ware) والخبرة الفنية.

ويوفر دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات وصفاً تفصيلياً لاستخدامات تطبيقات البرامج الجاهزة (Soft Ware) التالية:

1. السجلات الطبية:

يقدم الدعم لوظيفة السجلات الطبية اثنين من تطبيقات برامج الحاسوب الآلي الجاهزة التي أيضاً تتناول البيانات الشخصية الخاصة بالمرضي والبيانات الإكلينيكية الخاصة بالقسم الداخلي والعيادات الخارجية. وتوفر هذه التطبيقات للمنشأة قاعدة بيانات مما يسهل عملية البحث واستعراض وفحص الأداء وكذلك استرجاع الملفات.

كما تساعد هذه التطبيقات أيضاً في إعداد تقارير الإشغال بالنسبة لزيارات المرضى أو الخدمات المقدمة لهم وذلك من خلال استخدام الخواص الثابتة المختلفة مثل فترات الوقت، التخصص، الأطباء المعالجون 00 الخ.

2. الهندسة الطبية:

تساعد تطبيقات برنامج الحاسوب الآلي الجاهز المنشأة الطبية علي التصنيف والتنسيق الشامل للمخزون من معدات المستشفى وأيضاً لتسجيل تاريخ الصيانة بالنسبة لكل جهاز من الأجهزة. ويعد هذا التطبيق أداة إدارية مفيدة حيث يعمل علي ضمان إجراء الصيانة وعمليات الإصلاح اللازمة في حينها.

3. شئون العاملين:

يوفر برنامج الحاسوب الآلي الجاهز قاعدة بيانات للعاملين تشمل معلومات عن كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة كما يساعد هذا البرنامج أيضاً علي استخراج تقارير عن العاملين طبقاً لخواص ثابتة مثل:

- عاملون في تخصص محدد،
- عاملون في عطلة،
- عاملون تم تعيينهم في فترة محددة من الوقت،
- عاملون لهم مؤهلات خاصة،
- عاملون حاصلون علي تدريب سابق 00 الخ.

4. الإدارة المالية (الأجر والمرتبات):

يقدم هذا البرنامج الدعم للوظائف المالية بالنسبة لكشف المرتبات حيث يساعد علي سرعة الإعداد الشهري لكشف المرتبات من خلال الاحتساب الآلي لبند الخصم والإضافة.

5. إدارة المواد:

يرتكز هذا البرنامج علي الرقابة علي المخزون حيث يتتبع جميع عمليات الجرد. كما يقدم أيضاً الدعم بالنسبة لإتخاذ القرارات الخاصة بالمشتريات ذلك فضلاً عن ضمان توفر الرقابة الكافية علي المهمات الطبية وغير الطبية.

وبعد قسم الصيدلية المستفيد الرئيسي من هذا البرنامج حيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة عن المستويات المثلي للمخزون كما يجدول أيضاً عملية إعادة طلبيات الادوية والمهمات الطبية.

دليل التشغيل رقم (12):

السجلات الطبية

يعد توفير نظاماً فعالاً للسجلات الطبية أمراً ضرورياً بالنسبة لإنشاء مستشفى المجتمع للجودة الشاملة. فهو جزء لا غني عنه في نموذج برنامج استرداد تكاليف العلاج.

ويعد نظام السجلات الطبية من النظم الهامة نظراً للأسباب التالية:

- أنه يضمن استمرارية تقديم الرعاية للمريض.
- أنه الأداة التي من خلالها يتمكن مقدمي الرعاية الصحية من الاتصال والتنسيق فيما بينهم.
- لا يمكن استعراض وفحص جودة الخدمة في حالة غياب نظاماً سليماً للسجلات الطبية.
- أن عملية مطالبة المريض أو الممول (طرف ثالث) بكشف الحساب تعتمد علي سجلات طبية كاملة.
- أنه يمكن المستشفى من توفير معلومات قد تطلبها منشأة صحية أخرى أو جهة قانونية.
- أنه الأداة لإجراء البحوث الطبية وتقديم التعليم الطبي المستمر.

يقوم نظام السجلات الطبية الخاص ببرنامج استرداد تكاليف العلاج على إدراج البيانات الخاصة بالمريض ودمجها بعد الحصول عليها من جميع الأقسام سواء كانت:

- الأقسام الإكلينيكية
- أقسام الخدمات المساعدة:
- (القسم الداخلي - العيادات الخارجية - الطوارئ - الصيدلية - المعمل - الأشعة - الرعاية المركزة)

ويتكون دليل التشغيل الخاص بالسجلات الطبية من ثلاثة أجزاء:

يشرح الجزء الأول منها

1. عملية تطبيق نظام التشغيل الكامل للسجلات الطبية وإدارته

ذلك فضلاً عن مناقشة الموضوعات التالية:

- الهيكل التنظيمي لقسم السجلات الطبية والعمالة والتوصيفات الوظيفية المطلوبة له.
- وظائف قسم السجلات الطبية وإجراءاته بما في ذلك:
 - تسجيل المرضى،
 - حفظ الملفات
 - استرجاع السجلات
 - فهرسة المرضى والأطباء،
 - تحليل السجلات الطبية،
 - التعامل مع الملفات غير الكاملة
 - تكويد الأمراض والعمليات.
- إحصاءات المستشفى.
- تصميم قسم السجلات الطبية والمعدات الخاصة به.
- تطبيق نظام ضمان الجودة داخل قسم السجلات الطبية.
- اللجان المختلفة التي تتعلق بوظيفة السجلات الطبية.
- تدريب العاملين بقسم السجلات الطبية.

أما الجزئان الآخران لدليل التشغيل فتشمل:

2. قاموس للرموز والاختصارات الطبية

يسجل قائمة بالاصطلاحات الطبية الضرورية مع بيان الرموز والاختصارات المتعارف عليها. ويهدف هذا القاموس إلي ضمان توحيد المصطلحات المستخدمة في توثيق رعاية المرضى.

3. كتالوج النماذج والسجلات:

ويضم هذا الكتالوج نماذج لجميع النماذج المستخدمة في توثيق رعاية المرضى وأيضاً الاستثمارات المستخدمة للخدمات المتخصصة والخدمات المساعدة. كما يحوى الكتالوج أيضاً أمثلة للسجلات والتقارير الخاصة بالقسم. (كتاب منفصل)

ويمكن أيضاً دعم نظام السجلات الطبية من خلال تطبيقات برامج الحاسوب الآلي الجاهزة (Soft Ware) التي ورد شرحها في دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات (دليل التشغيل رقم 11).

دليل التشغيل رقم (13):

إدارة خدمات التمريض

تلعب هيئة التمريض دوراً رئيسياً في توفير الرعاية الصحية. لذا فقد أصبح توجيه عمليات التمريض ووضع إطاراً إدارياً لها أمراً حيوياً لضمان فاعلية الرعاية التي تقدمها المستشفى. والغرض من دليل التشغيل هذا هو وضع هذا الإطار وتوفير الخطوط الإرشادية اللازمة لعمليات التمريض اليومية.

ويغطي دليل التشغيل الخاص بالإدارة التمريضية المجالات التالية:

1. تنظيم وظيفة التمريض
2. العلاقة بين التمريض وكل قسم من أقسام المستشفى.
3. الإجراءات التمريضية اللازمة لقبول المريض بالمستشفى وخروجه منها ولتحويل المريض من وحدة رعاية إلي أخرى.
4. التوثيق الخاص بإدارة التمريض.
5. الإجراءات التمريضية لصيانة المعدات سواء كانت صيانة وقائية ضد الأعطال أو لإصلاحها.

وقد تم تخصيص فصلين إضافيين عن المهارات التمريضية 00 يتناول الفصل الأول منها المهارات التمريضية الضرورية العامة، أما الفصل الثاني فيركز علي المهارات التمريضية المتخصصة اللازمة في حالات الغسيل الكلوي وطب الأطفال والرعاية المركزة والطوارئ الخ. كما يشمل دليل التشغيل أيضاً قرارات ولوائح وزارة الصحة التي تحكم عملية التمريض.

دليل التشغيل رقم (14):

التحكم في العدوى

يتعرض كل من المرضى والعاملين بالمستشفى إلي مخاطر الإصابة بالعدوى خلال فترة تواجدهم بالمستشفى. قد تؤدي عدوى المستشفيات إلي الإفراط في إستخدام المضادات الحيوية أو البقاء لفترات أطول بالمستشفى وزيادة التكاليف وغياب العاملين.

وعلي الرغم من أن بعض أقسام المستشفى يتعرض لخطورة إصابة العدوى أكثر من غيرها مثل مستشفيات

إلا أنه لابد من وجود احتياطات عامة للتحكم في العدوى ذلك بالإضافة إلي احتياطات خاصة ومشددة للأقسام التي تتعرض إلي احتمالات أكبر للإصابة بالعدوى. ويعتبر التحكم في العدوى أمراً ضرورياً لتحقيق رعاية متميزة ويجب أن يكون سلوكاً عاماً يتبعه جميع العاملين في الحقل الطبي من مدير المستشفى إلى أصغر العاملين بها.

وتهتم مكافحة انتشار العدوى بحماية:

- الفريق الطبي (أطباء - تمريض - عمال)
- المرضى
- الزوار والمتكردين على المستشفى
- البيئة الخارجية.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بالتحكم في العدوى كيفية تصميم برنامجاً للتحكم في العدوى داخل الهيكل التنظيمي للمستشفى. ويتناول بالتحديد الموضوعات التالية:

1. تعيين لجنة للتحكم في العدوى تكون مسؤولة عن الإشراف علي البرنامج.
2. سياسات التحكم في العدوى وتطبيقها بالنسبة للتطهير والتعقيم والعزل والتعقيم المركزي.
3. سياسات التحكم في العدوى وتطبيقاتها في كل من الأقسام الإكلينيكية وكل من أقسام الخدمات المساعدة وكذلك بالنسبة للإجراءات الخاصة مثل التعامل مع المناظير والتخلص من النفايات.
4. إجراءات عامة تتعلق بالتحكم في العدوى مثل غسل الأيدي ودعكها بالفرشاة، تنظيف المعدات والأدوات وتطهيرها، وأساليب ارتداء وخلع البالطو والقناع والقفاز (الجوانتي)

كما يقدم دليل التشغيل أيضاً حقائق أساسية بالنسبة للتحكم في العدوى والنماذج المستخدمة في تقييم برنامج التحكم في العدوى وسياسات المضادات الحيوية.

دليل التشغيل رقم (15):

الخدمات الجراحية

تتطلب الخدمات الجراحية إدارة سليمة لضمان توفير رعاية متميزة. ويعرض نموذج برنامج استرداد تكاليف العلاج نظاماً إدارياً كاملاً لتوفير الخدمات اللازمة داخل غرفة العمليات وغرفة الإفاقة.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بالخدمات الجراحية المتطلبات الفنية والإدارية العامة ذلك فضلاً عن الموضوعات التالية:

1. الهيكل التنظيمي للخدمات الجراحية
2. التوصيفات الوظيفية للخدمات الجراحية.
3. إدارة جناح العمليات بحيث يشمل وضع برامج زمنية لغرفة العمليات،
4. تعريف التصنيفات المختلفة للعمليات الجراحية،
5. دور لجنة غرفة العمليات وأنماط لتوزيع العاملين في:
 - غرفة العمليات
 - غرفة الإفاقة
 - وحدة التعقيم المركزي.
6. النظام الفرعي لإدارة التمريض الخاصة بغرف العمليات.
7. معايير الرعاية التمريضية داخل الوحدات الجراحية.
8. السياسات المتعلقة بالتحكم في العدوى.

9. السياسات المتعلقة بشراء المهمات الخاصة بغرفة العمليات.

10. السياسات التي تحكم العمل داخل غرفة الإفاقة بما في ذلك:

- الدخول لغرفة الإفاقة،
- رعاية المريض في فترة ما بعد الجراحة،
- المعايير الخاصة بالخروج من غرفة الإفاقة،
- الإجراءات الأمنية،
- فحص عربة الطوارئ،
- عد الأدوات الجراحية 000 إلخ.

11. التوثيق الخاص بالسجلات الطبية والرعاية الجراحية بما في ذلك نماذج الموافقة، تقارير الطوارئ 000 إلخ.

وقد خصص فصلاً مستقلاً من دليل التشغيل هذا لاستعراض المهارات المطلوبة داخل غرفة الإفاقة خلال فترة ما بعد الجراحة.

دليل التشغيل رقم (16):

الاستقبال والطوارئ

يمثل قسم الاستقبال والطوارئ محور اهتمام رئيسي بالنسبة لإدارة المستشفى وذلك نظراً لطبيعة الخدمات الحرجة التي يقدمها القسم مع التوقعات العالية للمرضى الذين يدخلون هذا القسم وقلقهم الزائد.

وفيما يلي الموضوعات التي يناقشها دليل التشغيل الخاص بقسم الاستقبال والطوارئ:

1. رسالة خدمات قسم الاستقبال والطوارئ وأغراضها وأهدافها ومقاييسها.
2. الإجراءات الخاصة بتسجيل المرضى، الفحص، توفير الرعاية، الإحالة، الاستشارة والدخول.
3. الهيكل التنظيمي الخاص بالقسم، العمالة اللازمة، جدول العمل بالقسم، والتوصيفات الوظيفية.
4. علاقة خدمات الاستقبال والطوارئ بأقسام المستشفى المختلفة.
5. مجموعات ولجان العمل المتصلة بقسم الاستقبال والطوارئ.

ويقدم دليل التشغيل وصفاً كاملاً عن كيفية تطبيق وإدارة خدمات فعالة بقسم الاستقبال والطوارئ.

دليل التشغيل رقم (17):

العيادات الخارجية

تم غالبية المقابلات الأولية بين مقدمي الخدمة والمريض داخل العيادات الخارجية. ويمثل قسم العيادات الخارجية المدخل الذي يتم من خلاله قبول العديد من المرضى إلى القسم الداخلي.

كما تعتمد الخدمات المساعدة بالمستشفى مثل خدمات المعمل والأشعة والصيدلية - إلى حد ما - علي الإحالة من العيادات الخارجية.

ويحكم كثير من المرضى علي نوعية المستشفى من خلال الخدمة التي يحصلون عليها في قسم العيادات الخارجية.

ولذا يجب علي مديري المستشفيات أن يولوا اهتماماً خاصاً بالعيادات الخارجية نظراً لأن نوعية الخدمات المقدمة فيها لا بد وأن تؤثر علي صورة المستشفى وإيراداتها.

- ويتناول دليل التشغيل الخاص بقسم العيادات الخارجية ما يلي:
1. رسالة خدمات قسم العيادات الخارجية وأهدافها وأغراضها والمقاييس الخاصة بها.
 2. إجراءات الاستقبال،
 - إعطاء معلومات للمرضي،
 - تسجيل المرضي،
 - تحديد مواعيد الزيارات،
 - الانتظار والنداء علي المرضي،
 - توفير الرعاية،
 - توثيق الرعاية المقدمة للمريض،
 - إحالات المرضي الداخلية والخارجية.
 3. إجراءات التحكم في العدوى، الأمن والأمان، المتابعة والتقييم.
 4. الهيكل التنظيمي الخاص بالقسم،
 5. العمالة اللازمة، جداول العاملين والتوصيفات الوظيفية الخاصة بهم.
 6. العلاقة بين قسم العيادات الخارجية وأقسام المستشفى الأخرى.

ويقدم دليل التشغيل وصفاً كاملاً عن كيفية تطبيق وإدارة خدمات فعالة بقسم العيادات الخارجية.

دليل التشغيل رقم (18):

الصيدلة

كما هو الحال بالنسبة لأي خدمة من الخدمات المساعدة، هكذا أيضاً الصيدلة تعد وظيفة ضرورية تعتمد عليها جميع الأقسام الإكلينيكية، ونظراً لتعدد منافذ المستشفى التي قد تشترك في عملية صرف الدواء لذا أصبح من اللازم أن يكون الصيدلة علي اتصال ثابت بالقائمين على وصف الدواء وصرفه.

وبالإضافة إلي ذلك فإن قسم الصيدلة يعتبر مسئولاً عن قسط كبير من موازنة المستشفى نظراً لارتفاع تكلفة الدواء والمهمات الطبية التي قد تكون قابلة للتلف والخسارة.

ويقدم دليل التشغيل الخاص بالصيدلة لمديري المستشفى وصفاً تفصيلياً عن كيفية تأسيس وإدارة خدمة فعالة للصيدلية.

وتشمل المجالات التي تناولها الدليل ما يلي:

1. الرسالة،
2. الأغراض والأهداف ومعايير الخدمة بالصيدلية.
3. شئون إدارة المواد المتعلقة بالدواء والمهمات بما في ذلك عمليات شراء الأدوية واستلامها وتخزينها والرقابة علي المخزون منها وكذلك عملية الارتجاع.
4. كيفية تولي الطلبات الداخلية للأدوية والمهمات، وتركيب الدواء وصرفه، وعمليات الإصدار والتوزيع وجداول صرف الأدوية وإعطائها.
5. إعداد قائمة بالأدوية الأساسية وتحديثها.
6. تقارير حوادث الأدوية، تفاعلات الأدوية وكيفية التحكم في صرف المخدرات.
7. السياسات الخاصة بمخاطر العدوى الممكن حدوثها، إجراءات الأمن والأمان التدريب المستمر للعاملين بالصيدلية.
8. الهيكل التنظيمي الخاص بالقسم وخطط العمالة وجداول العمل والتوصيفات الوظيفية الخاصة بهم.
9. دور لجنة الصيدلة والعلاج.

كما يشمل دليل التشغيل أيضاً نموذج لتقرير تفاعل الأدوية المضاد وأيضاً قائمة شاملة للأدوية الأساسية. ويمكن أيضاً دعم قسم الصيدلة بالمستشفى من خلال برنامج الحاسوب الآلي الجاهز الخاص بإدارة المواد كما يرد شرح ذلك في دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات (دليل التشغيل رقم 11) ويركز هذه البرنامج علي الرقابة علي المخزون وتتبع عمليات الجرد،

كما يوفر المعلومات الخاصة بالمستوى الأمثل للمخزون والبرمجة الزمنية لإعادة طلبات الأدوية وغير ذلك من المهمات الطبية.

دليل التشغيل رقم (19):

المعمل

تعتبر الخدمات المعملية من الخدمات الضرورية المكملة لرعاية المرضى. فبدون هذه الخدمة المساعدة الهامة لا يمكن تشخيص حالة المريض في كثير من الأحيان كما يمكن أيضاً أن يتعطل وضع خطة علاج المريض.

لذا فإن نوعية الخدمات المعملية وتوفرها في حينها المناسب تعد من العناصر الرئيسية لتقديم رعاية متميزة للمريض. ويتناول دليل التشغيل الخاص بالمعمل الموضوعات التالية :

1. رسالة الخدمات المعملية وأغراضها وأهدافها ذلك فضلاً عن المقاييس الخاصة بها.
2. السياسات التي تحكم الخدمات المعملية.
3. الإجراءات الخاصة بتسجيل المرضى وتناول طلبات التحليل، وتوفير الخدمة وإعداد تقارير نتائج التحليل، وكذلك تسجيل وحفظ بيانات المريض.
4. الهيكل الوظيفي الخاص بالقسم والتوصيفات الوظيفية به.
5. العلاقة بين الخدمات المعملية وأقسام المستشفى المختلفة.

ويشمل دليل التشغيل الخاص بالمعمل شرحاً كاملاً عن كيفية تأسيس وإدارة الخدمات المعملية بكفاءة.

دليل التشغيل رقم (20):

الأشعة

يعتبر قسم خدمات الأشعة أيضاً من الخدمات الضرورية المكملة لرعاية المرضى. قد لا يكون تشخيص الحالة أو متابعتها ممكناً بدون التصوير الإشعاعي المناسب.

وتتطلب خدمات قسم الأشعة إجراءات خاصة لحماية صحة المرضى من ناحية والعاملين من ناحية أخرى. وتعتبر نوعية الخدمة التي يقدمها قسم الأشعة بالمستشفى، وتوفير هذه الخدمة في حينها وضمان أمانتها من العناصر الرئيسية لتقديم رعاية متميزة.

ويتناول دليل التشغيل الخاص بقسم الأشعة الموضوعات التالية :

1. رسالة خدمات قسم الأشعة وأغراضها وأهدافها والمقاييس الخاصة بها.
2. السياسات التي تحكم خدمات قسم الأشعة.
3. الإجراءات اللازمة لتسجيل المرضى وتناول طلبات الأشعة، وتوفير الخدمات وتحميض الأفلام وإعداد التقارير بالنتائج ثم تسجيل وحفظ بيانات المريض.
4. الهيكل التنظيمي الخاص بقسم الأشعة وتوصيفاته الوظيفية.
5. العلاقة بين قسم الأشعة وأقسام المستشفى المختلفة.

ويشمل دليل التشغيل القوانين والقرارات واللوائح التي تحكم العمل في قسم الأشعة.

دليل التشغيل رقم (21):

الهندسة الطبية

تحتاج أي مستشفى حديث لوجود برنامج جيد ومتناسك لصيانة معدات الهندسة الطبية. ونظراً لارتفاع سعر المعدات الطبية وتعدد مستخدميها وسرعة التطور التكنولوجي فقد أصبح استخدام هذه الأصول القيمة وصيانتها تحدياً فعلياً. ويعتبر دليل التشغيل الخاص بالهندسة الطبية أداة مفيدة لإدخال وإدارة برنامج فعال لصيانة معدات الهندسة الطبية وإدارته.

ويعمل الدليل علي إرساء النظم الخاصة بما يلي:

1. الهيكل التنظيمي لقسم الهندسة الطبية والتوصيفات الوظيفية بالنسبة للوظائف المطلوبة.
2. العلاقة بين قسم الهندسة الطبية وأقسام المستشفى المختلفة.
3. الحاجة لتوفير مكتب تشغيل للاستجابة إلي طلبات الصيانة والإصلاح.
4. الإجراءات الخاصة بإجراء عمليات الصيانة الوقائية والإصلاحية.
5. المساحة المطلوبة لإنشاء ورشة صيانة الهندسة الطبية.
6. المعدات والأدوات اللازمة لتوفير خدمات الصيانة الخاصة بالهندسة الطبية.
7. تطبيق نظام ضمان الجودة داخل قسم الهندسة الطبية ذلك فضلاً عن برنامج الأمن المهني وتقييم برنامج الصيانة.
8. احتياجات التدريب الخاصة بالعاملين بالصيانة ومستخدمي المعدات.

كما يشمل الدليل أيضاً نموذجاً للاستمارات والتقارير المستخدمة في العمليات اليومية وتشمل هذه النماذج:

- استمارات فحص المعدات،
- قائمة جرد المعدات،
- بطاقة عن تاريخ كل جهاز،
- طلبات الإصلاح،
- أوامر التشغيل الخاصة بالإصلاح،
- نماذج إصدار و رد قطع الغيار
- البرامج الزمنية لصيانة المعدات.

ويمكن أيضاً دعم قسم الهندسة الطبية من خلال برنامج الحاسوب الآلي الجاهز الذي ورد شرحه في دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات (دليل التشغيل رقم 11) ومن خلال هذا البرنامج تتمكن المستشفى من إعداد حصر شامل للمعدات الموجودة ذلك فضلاً عن توفير تاريخ خاص بكل جهاز وصيانتته. كما يساعد هذا البرنامج علي ضمان إجراء عمليات الصيانة والإصلاح بصورة منتظمة وفي الأوقات المحددة لذلك.

دليل التشغيل رقم (22):

إدارة المواد

يشمل النظام الخاص بإدارة المواد على العديد من الوظائف الموجودة فعلاً داخل مستشفيات القطاع الحكومي ويوفر هذا النظام برنامجاً فعالاً لإدارة عملية إدارة المواد بطريقة شاملة. ويتناول هذا الدليل كيفية زيادة فعالية وكفاءة هذه الأنشطة فيما يتعلق بالآتي:

- تحديد الاحتياجات
- المشتريات

• عمليات التوريد والتخزين والتوزيع والاستغلال والتصرف.

ويتكون دليل التشغيل الخاص بإدارة المواد من قسمين:

القسم الأول:

- يقدم السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الأجزاء التالية داخل قسم إدارة المواد
 1. المشتريات والعقود
 2. المخازن
 3. الرقابة علي المخزون
- يستعرض هذا الجزء أيضاً النظام اللازم لتحديد معدل الاستهلاك وتوزيع المهمات بصورة منتظمة في حينها.
- يشمل أيضاً التوصيفات الوظيفية والعمالة اللازمة ذلك فضلاً عن الهيكل التنظيمي الخاص بالقسم ونظام المتابعة والتقييم.
- يتميز هذا الدليل بسمة خاصة حيث يشمل نموذجاً لسلسلة من التساؤلات التي تطرح كثيراً عن إدارة المواد ذلك مع الإجابة المناسبة عليها.

القسم الثاني من دليل التشغيل فيشمل:

- النماذج والطلبات والأوامر والطلبات،
- التقارير والبطاقات والسجلات التي يتم استخدامها لدعم السياسات والإجراءات الخاصة بالمشتريات والاستلام والصرف، جرد الأصناف، الفحص الفني، التناقضات في المخزون، الرقابة علي المخزون والتكهن ذلك فضلاً عن كيفية حفظ دليل للموردين.
- يمكن أيضاً دعم نظام إدارة المواد بالمستشفي من خلال برنامج الحاسوب الآلي الجاهز الذي يرد وصفه في دليل التشغيل الخاص بنظم إدارة المعلومات (دليل المستخدم رقم 11)
- يمكن من خلال هذا البرنامج تتبع مستويات المخزون وعمليات الجرد كما يساعد هذا البرنامج أيضاً علي ضمان وجود ضوابط كافية علي المهمات الطبية وغير الطبية ذلك فضلاً عن توفير المعلومات اللازمة حتى يستطيع المدراء اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء وإعادة الطلبات.

دليل التشغيل رقم (23):

الصيانة الهندسية للمستشفيات

تعد صيانة المستشفى كمنشأة بتركيباتها وتجهيزاتها ومعدات غير الطبية أمراً حرجاً بالنسبة لرعاية المرضى. فالمحافظة السليمة علي البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى يعمل علي تحسين صورة المنشأة كما أنه يساعد علي ضمان راحة المرضى.

ففي كثير من الحالات يستلزم نموذج برنامج تطوير المستشفيات درجة معينة من التجديدات أو الإصلاحات ذلك فضلاً عن إدخال بعض النواحي التجميلية أو الزخرفية في المنشأة.

ولابد من حماية عمليات الاستثمار في مثل هذه التحسينات وذلك عن طريق الصيانة الفعالة بصورة منتظمة.

ويعتبر دليل التشغيل الخاص بالصيانة الهندسية للمستشفيات أداة مفيدة بالنسبة لإدخال برنامج صيانة فعال وإدارته.

ويحدد دليل التشغيل ما يلي:

1. نموذجاً شاملاً لبرنامج صيانة المستشفى بما في ذلك الصيانة الكهربائية والميكانيكية وأعمال الشبكة.
 2. الهيكل التنظيمي للقسم،
 3. تدرج السلطات، التوصيفات الوظيفية ومستويات العمالة المطلوبة.
 4. المساحة المطلوبة لإنشاء ورشة لصيانة المنشأة والمعدات والأدوات اللازمة لتوفير خدمات الصيانة.
 5. الإجراءات اللازمة للصيانة الوقائية، والصيانة الطارئة والتجديدات والإصلاحات التحسينات والطلاء.
 6. تطبيق برنامج ضمان الجودة علي عمليات الصيانة بما في ذلك الفحص والرقابة والاختبار والمتابعة وإعداد التقارير.
 7. الرقابة علي المخزون بما في ذلك قطع الغيار والمهمات.
 8. إجراءات الأمن والأمان والتدابير البيئية.
 9. إدخال الحاسوب الآلي في نظام الصيانة الهندسية للمنشأة.
 10. النماذج والوثائق الخاصة بالعمليات اليومية والخطوط الإرشادية لتدفق المعلومات.
 11. أن يكون المخزون الاستراتيجي للمستشفى في حدود التعليمات
 12. وضع مخزون خاص بحالات الكوارث الطبيعية والقومية مثل حالات الزلازل والسيول والفيضانات
- كما يرد أيضاً بدليل التشغيل شرحاً تفصيلياً لإجراءات الصيانة الوقائية بالنسبة للمعدات غير الطبية مثل الغلايات والمصاعد.

دليل التشغيل رقم (24):

الخدمات الفندقية

تشمل الخدمات الفندقية أربعة أقسام أو وحدات ضرورية بناء عليها يحدد مدى جودة الخدمة المقدمة بالمستشفى.

وتشمل هذه الوحدات:

1. خدمات التغذية،
2. المغسلة،
3. الإقامة (النظافة - النقل الداخلي - المصاعد)
4. الخدمات الأمنية.

فمن المؤكد أن المرضى الذين يستخدمون هذه الخدمات سيكون لهم تعليقاتهم أما عن نوعية الغذاء المقدم لهم أو مفروشات الأسرة أو نظافة المستشفى. وتعمل هذه الوحدات علي تقديم الخدمات ليس للمرضي فحسب بل للعاملين بالمستشفى أيضاً ممن قد يتناولون وجبات طعام بالكافتيريات أو يرسلون زيههم للمغسلة أو يتوقعون العمل في مناخ نظيف مريح وبهيج.

وعلاوة علي ذلك، تعد خدمات الأمن ضرورية لحماية المرضى والعاملين وحماية مصالح المستشفى وضمان الامتثال بأحكام المستشفى ولوائحها. وقد يغفل في بعض الأحيان عن الخدمات الفندقية أو قد يحدد لها شأناً أقل بالنسبة لترتيب الأولويات. ويجب علي المستشفى التأكد من أن هذه الخدمات تعمل بكفاءة حيث أنها تعمل علي تعزيز رضا المريض من ناحية ومقدم الخدمة من ناحية أخرى.

وعلاوة على ذلك فإن العديد من هذه الوحدات يلعب دوراً غير مباشراً أو دوراً تكميلياً في رعاية المريض. مثال لذلك فإن التغذية المناسبة تؤدي إلى سرعة شفاء المريض ونظافة مفروشات الأسرة تؤدي إلى الحماية من نقل العدوى. ويشمل دليل التشغيل الخاص بالخدمات الفندقية أربعة أجزاء:

1. التغذية:

يشرح هذا الجزء الهيكل التنظيمي لوحدة التغذية والعمالة المطلوبة وتوصيفاتها الوظيفية، ذلك فضلاً عن العلاقة بين هذه الوحدة ووظائف المستشفى الأخرى. كما يشمل أيضاً النماذج والسجلات التي يتم استخدامها في تأدية الأعمال اليومية، والتوصيات الخاصة بتدفق المعلومات والمعايير المحددة لتقييم خدمات التغذية.

ويتناول هذا الجزء أيضاً الموضوعات التالية:

1. إرشادات صحية لإعداد الطعام وتوزيعه والتخلص منه.
2. كيفية التعامل مع مرضي علي برنامج غذائي خاص.
3. كيفية إعداد قوائم الطعام.
4. السياسات والإجراءات الخاصة بالأعمال اليومية بما في ذلك شراء الطعام، تخزينه، تجهيزه، تجميع الصواني، توزيع الطعام والتخلص من البقايا.
5. وضع المواصفات الغذائية، إعداد كراسة المواصفات، عقود شراء الطعام.

2. المغسلة:

يشرح هذا الجزء الهيكل الوظيفي الخاص بوحدة المغسلة والعمالة اللازمة وتوصيفاتها الوظيفية، والعلاقة بين الوحدة ووظائف المستشفى الأخرى. كما يشمل هذا الفصل أيضاً النماذج والسجلات المستخدمة في تأدية الأعمال اليومية والتوصيات الخاصة بتدفق المعلومات والمعايير النوعية المحددة لتقييم خدمات المغسلة.

كما يتناول هذا الفصل أيضاً ما يلي:

1. المعدات والمهمات الضرورية للمغسلة.
2. السياسات والإجراءات المتعلقة بجمع البياضات والزي الموحد وفرزها وغسلها وتوزيعها.
3. الإجراءات الخاصة بتناول المفروشات من الأقسام الطبية مثل غرف العمليات.
4. تشغيل معدات وحدة المغسلة وصيانتها.

3. الإقامة (أعمال النظافة - النقل الداخلي - المصاعد):

يشرح هذا الجزء الهيكل التنظيمي لوحدة الإقامة، والعمالة اللازمة وتوصيفاتها الوظيفية كما يحدد أيضاً العلاقة بين عمال النظافة وغيرهم من الوظائف داخل المستشفى. ويشمل هذا الفصل أيضاً النماذج والسجلات التي يتم استخدامها لتأدية الأعمال اليومية ذلك فضلاً عن التوصيات الخاصة بتدفق المعلومات والمعايير النوعية المحددة لتقييم خدمات أعمال النظافة. كما يتناول هذا الجزء أيضاً ما يلي :

1. المعدات والأدوات والمهمات الضرورية.
2. الأنواع والمستويات المختلفة للنظافة.
3. الإجراءات الخاصة بأعمال النظافة اليومية والنظافة الموسمية.
4. الإجراءات الخاصة بالتخلص من النفايات.

4. الأمن:

يشرح هذا الجزء الهيكل التنظيمي الخاص بوحدة الأمن، والعمالة اللازمة وتوصيفاتها الوظيفية، والعلاقة بين وحدة الأمن والأقسام الأخرى داخل المستشفى. كما يشمل هذا الفصل أيضاً النماذج والسجلات التي يتم استخدامها في تأدية الأعمال اليومية والتوصيات الخاصة بتدفق المعلومات والمعايير النوعية المحددة لتقييم خدمات الأمن.

كما يتناول هذا الجزء أيضاً ما يلي:

1. مستويات الأمن.
2. التعامل مع الأهالي الزائرين ومع الموردين.
3. تولي أمر سيارات العاملين والزوار.
4. خطط الإخلاء في حالات الطوارئ.

ويوفر دليل التشغيل الخاص بالخدمات الفندقية لمديري المستشفيات إطاراً شاملاً لإدخال وإدارة نظم فعالة للتغذية والمغسلة، وأعمال النظافة والأمن.

دليل المجلد رقم (25):

أداة تقييم الأداء

تعتبر أداة تقييم الأداء بمثابة وسيلة يمكن استخدامها لتحديد مدى جودة تطبيق نموذج تحويل المستشفى الخاص بمشروع استرداد تكاليف العلاج داخل أي مستشفى من المستشفيات. كما يمكن استخدام هذه الأداة أيضاً في تقييم مدى التقدم بالنسبة لتنفيذ الخطوات الخاصة بتحويل المستشفى ومدى تطبيق نظام المستشفى الإداري الذي يتطلبه النموذج وأيضاً مدى جودة أداء هذه النظم بالنسبة للمعايير التي حددتها الوزارة.

ومن المزمع أن يعمل علي استخدام أداة تقييم الأداء المذكورة 00 المسؤولين بوزارة الصحة والسكان الذين يشرفون علي برنامج لتطوير المستشفيات، وأيضاً مديري المستشفيات وأعضاء مجلس الأمناء وذلك لتقييم عملية التحويل وأداء المستشفى ككل.

ويمكن أيضاً أن يستخدم هذه الأداة رؤساء الأقسام ومديري الخدمات وأعضاء مجلس الإدارة وأي مسئول آخر يرغب في تقييم أداء الأقسام أو الخدمات منفردة داخل المستشفى. وتحدد أداة تقييم الأداء - من خلال مؤشرات الأداء التي تقدمها - المعايير اللازمة للأداء السليم بالنسبة لكل نظام من النظم الإدارية الواجب تأسيسها داخل المستشفى.

وتهدف هذه المؤشرات إلي وضع المعايير التي يجب علي المستشفيات أن تسعى نحو بلوغها بينما يعملون علي تطبيق النموذج. وبمجرد استيعاب النموذج داخل المستشفى قد يتطلب مراجعة المستشفى للمؤشرات وتعديلها بحيث يتم دائماً الارتقاء بالمعايير.

وتستطيع أي مستشفى - في أي وقت - أن تعدل المؤشرات غير المناسبة بحيث تتلاءم مع ظروفها أو احتياجاتها ذلك لأن أداة تقييم الأداء إنما هي أداة ينتظر من المستشفيات إعدادها وتعديلها حسب الطلب بمرور الوقت بحيث تتناسب مع ظروفها الخاصة.

وأخيراً 00 تستطيع وزارة الصحة استخدام أداة تقييم الأداء لتحديد مستوى أداء النظم الإدارية العديدة داخل المستشفى وإلي أي حد يعتبر هذا الأداء مرضياً بالنسبة لمعايير الوزارة وسوف يعمل هذا التقدير علي إدخال فكر اعتماد وترخيص المستشفى من قبل الوزارة.

ومثلاً يمكن منح المستشفيات التي تؤدي عملها علي مستوى مرض 00 كما تم قياسها طبقاً لأداة تقييم الأداء شرف تخصيصها كمستشفيات المجتمع للجودة الشاملة.

الخاتمة:

يعطي " دليل إدارة برنامج تطوير المستشفيات " لقراء سلسلة أدلة التشغيل الخاصة بمشروع تطوير المستشفيات لكي يشرح لهم كيفية إعداد هذه السلسلة من الأدلة ولكي يقدم الإرشاد لمن يرغب في استخدام كل أو جزء من هذه السلسلة لتحسين الأداء في أي منشأة علاجية.

ويقدم الدليل شرحاً لنموذج التحول الخاص بمشروع استرداد تكاليف العلاج الذي يتكون من نظم إدارية متعددة من نظام المستشفى الإداري الشامل الخاص بمشروع استرداد تكاليف العلاج، ذلك فضلاً عن الأسلوب المتتابع الدقيق في إدخال هذا النظام بأي مستشفى.

ويجب أن يتم استخدام دليل الإدارة بمعرفة المسؤولين من وزارة الصحة والسكان سواء كان ذلك علي المستوى المركزي أو علي مستوى المحافظة.

كما يجب أن يستفيد منه أيضاً مديري المستشفيات وأعضاء مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام بالمستشفى وغيرهم من العاملين بها والذين يرغبون في الاشتراك في أداء دور نحو تحويل المستشفى من حالتها الحالية إلي منشأة قادرة علي جذب عدداً أكبر من المرضى القادرين علي الدفع والذين يأتون لإعجابهم بالخدمة عالية الجودة التي تقدمها المستشفى.

ويقدم الدليل خريطة للطريق الواجب سلوكه لتتبع عملية تحول مشروع تطوير المستشفيات علي مدى كل خطوة من خطواتها حتى تستطيع المستشفيات التي تم الارتقاء بها أن تصل إلي الحالة المسماة مستشفى المجتمع للجودة الشاملة.

إن سلسلة أدلة التشغيل التي أصدرها مشروع استرداد تكاليف العلاج توفر لكل من يرغب في الاستفادة منها نظاماً كاملاً لتطوير المستشفى قد تم إعداده وأثبت نجاحه وفاعليته من خلال الخبرة الواسعة في التعامل مع المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والسكان.

ولقد أصبح الآن هذا النظام لتطوير المستشفى جاهزاً للتنفيذ داخل أي مستشفى من المستشفيات المصرية.

الفصل الرابع: الهيكل التنظيمي العام للمستشفيات

وزارة الصحة
الهيكل التنظيمي العام للمستشفيات

