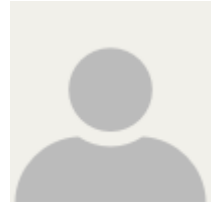


التاريخ: 09/05/2025

الموضوع: تفريغ محتوى تسجيل اليوم الرابع - الجزء الثاني من دورة إدارة المستشفيات.



الدعم الفني شوق
تفضلي المايكر.



أستاذة أروى دياب

00:26

- طبيب حنرجع نكمل أعزائي. في الجلسة السابعة،
- تتكلم عن التعريف بخطة الموازنه للمستشفيات
 - فيما سبق إحنا تكلمنا عن التخطيط وما المقصود بالتخطيط. الاستراتيجية. تعرفنا على منهجية التخطيط الإستراتيجي أيضا
 - طبيب اللي لازم نعرفه أعزائي أن اللي هو الموازنة
 - تمام هي خطة
 - نوع من أنواع الخطط.
 - اذا هي نوع من الخطط المتخصصة
 - لتوضيح الانشطه والنتائج المتوقعه للمستشفى ووحداتها. التنظيميه لكن بأسلوب رقمي
 - لمدة زمنية محددة
 - قادمه بما يكفل تحقيق الاهداف المرسومة
 - طبيب بشكل عام. الموازنات تعتبر امر حيوي لأي مشروع
 - لتحقيقه أو كون المستشفيات هي مؤسسات خدمية غير ربحية
 - أوفي لها أهداف أيضا غير ربحية في لها كثير من الأهداف
 - اكيد الربح هو هدف لجميع المنظمات بشكل عام، لكن بالنسبة للمستشفيات الربح ليس هو الهدف الاساسي الوحيد تمام انما هي تهدف أيضا لتقديم خدمات صحية بمستوى جيد،



- فلذلك أصبح تحضير موازنات لمثل هذه المؤسسات امر حيوي يفوق في أهميته
- بشكل بالغ يعني جميع المؤسسات الاخرى
- ما الغرض من تحضير الموازنه كما ذكرت الموازنه نوع من انواع الخطط الغرض منها الغرض من
- الموازنه السنويه للمستشفى هو وضع تكاليف وتشغيل المستشفى.
- نعد او نقدر نعتبرها زي دليل لانجاز الانشطه او الابتعاد عن الانحرافات عن التكاليف يتم رصد
- التكاليف
- الي هي المستوجبة للتوضيح
- تتضمن طبعا جميع او جميع الموارد تكاليف العنصر البشري وتكاليف الموارد والمعدات والبناء
- وصيانتها. الى اخره
- ما الغرض منها هنا امامنا على الشاشة موضح الغرض من الذي هو الموازنه
- تساعد الموازنه السنويه للمستشفى على وضع وتحديد تكاليف وتشغيل
- المستشفى ايضا تعتبر دليل لإنجاز الأنشطة رصد الانحرافات الكبيرة عن التكاليف المرصودة فعلا
- والمستوجبة للتوظيف
- اذا كان في تكاليف أزيد من التكاليف التكاليف المع يعني التكاليف المفترض أنها تكون موجودة
- تتضمن أيضا الموازنه كل التكاليف من تكاليف العنصر البشري الموارد والمعدات.
- الى اخره وتعتبر وسيلة لقياس كفاءة العاملين تقيس مدى التزامهم بالأهداف
- خاصة اذا تم تحديد عندما يتم تحديد الموازنه لكل أو لكافة الأقسام والوحدات الاداريه فيتم تحديد
- مدى التزامهم فيها.
- وتقوم عادة إدارة المستشفى في نهاية كل سنة مالية بمراجعة إنجازات السنة المنتهية تقييما، ثم
- تحضير الموازنه للعام المقبل.
- وتعتبر الموازنه خطة ووسيلة للرقابة ايضا من خلالها يتم إيه مراقبه اذا تم تحقيق الاهداف
- بالطرق المحدده تمام او بالتكاليف المحدده لها فعلا
- فهذه بالنسبة لأهمية
- او الغرض من الموازنه
- اذا مثل ما ذكرت هي بمثابة خطة توضح الانشطه المستقبل للمستشفى.
- أه بأسلوب رقمي لفترة زمنية معينة أيضا تعد
- لها وظيفة رقابية.
- تمام لان الموازنه توضح لنا الي هو العمليات تمام وهل تم تحقيقها
- بالميزانيه او التكاليف المحدده الموجوده ضمن الخطه. هي خطه الموازنه



- طيب انواع الموازنات في عندنا ٣ انواع من الموازنات
- في عندنا الموازنة التشغيلية التي توضح جانب الإيرادات والنفقات.
- في عندنا موازنه السيولة النقدية في عندنا الموازنة الرأسمالية
- هي بشكل عام ايضا في لها مراحل يتم على اساسها.
- هنا حنتكلم عن مرتكزات اعداد الموازنة
- في مرتكزات أساسية لغايات الدقة في إعداد الموازنة يعني تم اتباعها عشان تكون أثناء عندما نقوم باعداد الموازنة تكون اعدادنا دقيق لمثل هذه الموازنات وتساعد في الوصول للأهداف
- أولا النظام المحاسبي الإحصائي يستعمل كأساس
- يسترشد به في تقدير النفقات والارادات، المستقبليه
- ويتم تحضير دليل من قسم المحاسبة
- يتوزع على جميع الأقسام المعنية بتحضيره
- اذا الدليل هذا سيتم تحضيره من قسم المحاسبه. ثم يتوزع على الاقسام
- أيضا تحديد الاهداف العامة للمستشفى للسنة القادمة وتطلع او يقوم رؤساء الاقسام بالإطلاع عليها لتحديد اهدافهم ايضا
- ضروري ان يكون هناك مشاركته ان يشارك رؤساء الاقسام بالتخطيط المالي الخاص باقسامهم
- والإلتزام فيها أساسا التحضير يكون بمساعدتهم. حنقوم بتحضير الموازنة من أسفل إلى أعلى التنظيم.
- الى اعلى تنظيم للمستشفى ونراعي المرونه عند وضع خطه الموازنه وترك مجال للتعليم.
- ليه لانها ستراجع عندما تطلع لاعلى، فهي ستراجع من قبل الجهات العليا. اذا في اي تعديلات فسيتم طلب التعديل من الاقسام السفلية مره اخرى
- طيب هي هذه بالنسبه للخطوات لكن نحن سنتكلم عنها الان كخطوات اكثر تفصيل في مراحل اعداد الموازنه
- يتم وضع الاهداف وسياسات العمل للمستشفى.
- ثم يقوم مجلس الإدارة أو الجهة الرئيسية المسؤولة بوضع السياسه العامه للمستشفى والاهداف العامه للسنة القادمة
- ويسترشد فيها بالمسودة الإحصائية
- التي يحضرها قسم المحاسبة
- تمام هذه المسودة توضح أو تبين لنا الأنشطة المختلفه لعملية التشغيل لسنوات ممكن الثلاثة القادمة،



- ثم يقوم او نقوم بوضع خطه للعمل للسنة القادمة محددة لسياسة المستشفى
- بتحدث فيها انشطه العيادات الخارجية اقسام. المستشفى وفيما يخص التوسع ايضا
- بهذه الخدمات. او تقليصها اذا سيكون هناك توسع او تقليص فيها
- أيضا خطة المستشفى لشراء وتحديث أجهزة طبية مثلا
- إذا حرقوا بإعادة النظر في تسعير الخدمات
- أيضا سوف يتم تحديد ذلك
- أيضا خطط المستشفى فيما يتعلق بمشاريع التوسع. اذا سيكون في توسع او استثمارات راسمالية جديدة
- هذا فيما يخص وضع الاهداف والسياسات. قد يكون في عندنا اهداف جديده فيتم ايضا مراجعتها.
- ثم نقوم بإعداد مسودة الموازنات الخاصة بالأقسام ويقوم رؤساء الأقسام بوضع أهدافهم الفرعية لأقسامهم
- على ضوء إيش على ضوء السياسات طبقا الي تم تحديدها على ضوء السياسات والأهداف المحددة. في النقطة الأولى
- تمام النقطة الثانية هي ان نقوم باعداد هذه المسودة الخاصة بالاقسام ويشغل عليها رؤساء الاقسام ويراعوا ايش يراعوا السياسة والأهداف لأن هم أصلا على أساس الأهداف على ضوء عفوا؟ السياسة والأهداف حيضعوا أهدافهم الفرعية.
- تمام اذا نحنقوم بإعداد مسودة الموازنات الخاصة بالأقسام ويقوم رؤساء الاقسام بوضع الاهداف الفرعية لأقسامهم على ضوء السياسة والأهداف العامة الي يحددها مجلس الاداره وعلى ضوء خطة العمل المعتمدة من مجلس الإدارة خطة العمل الرئيسية.
- ثم حتوزع على الأقسام
- وسيجري ترجمه هذه الاهداف. بأسلوب رقمي حتى يسهل الرجوع اليها وتقييمها
- ثم نقوم باعداد الموازنة النهائية.
- طيب نحنقوم باعداد الموازنة النهائية. أه هي عبارة عن مناقشة موازنات الاقسام ويتم تحريكها من الاسفل الى الاعلى تقوم لجنة الموازنات بتلخيصها بموازنة نهائية ثم عرضها على مجلس الإدارة
- مجلس الاداره حيناقشها ويقوم باقرارها
- طيب اذا كان في هناك اي تعديل
- احنا ذكرنا قبل قليل انه لازم تكون مرنة بحيث اذا في تعديل يتم
- بعد ما تراجعها الادارة العليا ممكن اذا في تعديل يقومون بتعديلها



- طيب اذا في اقرار الموازنة حيقوم رئيس مجلس الاداره بعرض المشروع او الصوره النهائي
- على مجلس الاداره لمناقشتها و اقرارها ثم يطلع الاقسام المختلفه على هذه الموازنه ويبدوون بالتقيد فيها خلاص يبدوا في العمل على هذه الموازنه ابتداء من السنه الجديده
- طيب إذا بعد وضع الاهداف اعزائي.
- بعد وضع الاهداف العامة، للمستشفى تقوم الإدارة ورؤساء الاقسام بترجمة هذه الاهداف الى ارقام حتى يسهل الرجوع اليها وتقييمها
- وتعتبر الأساس لتحديد المواد اللازمة لتحقيق الأهداف السنوية المستقبلية
- يعتبر الأساس لقياس إنجازات المستشفى. فيما بعد
- وتعتبر اداة فعالة لضبط التكاليف
- تمام الموازنة التشغيليه حتوضح لنا جانب الايرادات جانب النفقات الرواتب الاجور النفقات الاخرى
- الموازنة النقدية، اللي هي فيما يخص السيولة النقدية.
- تمام. أما بالنسبة للموازنة الرأسمالية
- اللي هي الآلات المعدات إذا في مشاريع توسع رأسمالي تحديث.
- تمام
- إذن يعتبر من المهم قيام كل مستشفى في كل سنة مالية بتحضير
- اللي هي
- وثيقة او مثل هذه الموازنة
- للاهميه التي ذكرناها
- لغرض المراقبة لغرض تحقيق الاهداف والسياسات الى اخره
- تمام هنا الأهمية اللي احنا ذكرناها أعزاء
- هذه بالنسبة لجزئيه
- التعريف بخطط الموازنه ان شاء الله تكون الان الخطه او المقصود في هذه الخطه واضحه وكيفيه العمل على هذه الخطه؟ وما هي مراحلها
- اعيد سؤال أو استفسار أعزائي لهذه الجزئية
- نشوف استلثكم واستفساراتكم على الشات تفضلوا
- قبل ما نرجع لكم
- في أي سؤال أو استفسار إن شاء الله كل شي واضح
- طيب إذا نرجع نكمل
- نرجع نكمل اذا في اي سؤال واستفسار اكتبولي في الشأن أعزائي



- نرجع نكمل في الجلسة الثامنة نتكلم عن تصميم الهيكل والتنظيم الداخلي للمستشفى
- طبيب احنا ذكرنا ان المستشفى الآن هو من أكثر الأنظمة تعقيدا
- فيستخدم عمالة بشرية متنوعة وعلى درجة عالية من التخصص والاحتراف
- بالانشطة التي تقوم فيها المستشفى
- طبعا الحاجة للتنظيم والتنسيق في المستشفى
- من الحاجة إليها في أي نظام آخر
- وهذا راجع من حقيقة أن المستشفى لا يسعى لتحقيق الربح فقط
- تمام من حقيقة التزامها أيضا بتقديم أعلى مستوى ممكن من الخدمات الطبية
- إذن تقع على عاتق المستشفى مسؤولية معقدة تتمثل في تقديم أفضل رعاية ممكنة بأقل كلفة ممكنة.
- ولا يمكن تحقيق هذه المسؤولية إلا بخلق نظام كفؤ يتماشى مع خصوصية المستشفى
- ويتمشى أيضا مع ان هذا المستشفى تقدم افضل الخدمات بأعلى جودة ممكنة
- في هذه الجلسة. نحن نتكلم عن تصميم الهيكل والتنظيم الداخلي للمستشفى
- أولا ما المقصود في التنظيم شوفوا مشاركاتكم على الشاش تفضلوا
- ما المقصود في التنظيم أعزائي
- ايوا صحيح منى، ممكن اول مصطلح يخطر على بالنا عندما نسمع كلمة تنظيم الي هو ترتيب
- طبيب هو ترتيب لإيش بالضبط
- أيوة في التنظيم احنا نقوم بترتيب ايش بالضبط اعزائي
- أحسنت ترتيب المهام والأنشطة الأعمال.
- تمام احنا في التنظيم حنقوم بترتيب المهام والأنشطة والأعمال في وحدات يسهل الإشراف عليها
- في وحدات يسهل الاشراف عليها. نرى هنا امامنا على الشاشة
- مثال
- عفوا، مفهوم؟ مفهوم التنظيم هو ترتيب للأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الاشراف عليها
- كيف يعني في وحدات إدارية
- مثلا
- على سبيل المثال،
- في عندنا هنا إيش
- مجلس الإدارة مثلا مجلس
- مجلس الاداره تحت مجلس الإدارة مثلا مدير المستشفى



- لاحظوا كيف جالسة أوزع
- الادوار في وحدات ادارية مدير المستشفى تحت مدير المستشفى ممكن يكون عندنا ادارات مختلفه
- إدارة طبية إدارة تمريض إدارة اللي هي إدارة الخدمات الإدارية ايضا
- تمام
- كنساء في عندنا مثلا الادارة الطبية
- عندنا إدارة التمريض
- عندنا آه مدير الخدمات الإدارية
- أو الخدمات المساندة
- لاحظوا كيف إحنا جالسين نرتب الاعمال والانشطة في وحدات إدارية لكل إدارة إختصاص
- بحيث يسهل الاشراف عليها بمعنى مدير هنا قسم التمريض حيكون مدير على كل قسم التمريض مدير خدمات التمريض مدير او مديرة خدمات التمريض حيكون مشرف على كل خدمات التمريض
- صح
- في مدير ادارته طبيه سيكون مشرف على كل الهيئه الطبية
- مدير الخدمات الإدارية كذلك
- يكون ممكن في عندنا ايضا ادارة تسويق في عندنا إدارة موارد بشرية تمام. وجميع الادارات، لاحظوا أن كل الإدارات هذه مختلفة في التخصصات؛ جالسين نوزع الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية آه متشابهة يعني جميع الأنشطة والأعمال اللي تشبه بعضها البعض، نضعها في قسم ١ أو في وحدة إدارية واحدة تحت إشراف ١
- يكون مرجع اداري ١
- تمام طيب تتحدد فيها العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يخصصون للقيام بتلك الاعمال ستحدد فيها العلاقات الرسمية. من يشرف على من مدير من لاحظوا مجلس الاداره يشرف على مدير المستشفى ومدير المستشفى يكون مسؤول بنتائج المستشفى امام مجلس الاداره
- اما بقيه الادارات الموجوده تحت ادارة المستشفى، فهي مسؤوله عن النتائج امام مدير المستشفى نفسه.
- فلاحظوا العلاقات الرسمية كيف ستتوزع وتدرج من اعلى التنظيم الى اسفل التنظيم حيث شعب التنظيم اكثر كلما كبرت المستشفى. وازداد عدد العاملين فيها. كلما فتحنا اقسام كلما انتشرنا جغرافيا اكثر
- تمام يعني التنظيم قد يزداد بالحجم كل ما انتشرنا جغرافيا كلما ازداد عدد العاملين كلما فتحنا اقسام واعمال اكثر



- اذا هذا المقصد في التنظيم هو عبارة عن ترتيب الاعمال او الانشطة في وحدات إدارية يسهل الاشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين اولئك الذين يعينون او يتخصصون للقيام بتلك الاعمال
- مبادئ التنظيم الإداري
- ما المقصود أولاً، بمبادئ التنظيم الإداري هي مبادئ هي عبارة عن مجموعة من التوجيهات هذه المبادئ المبادئ الامامكم هي عبارة عن مجموعه من التوجيهات يفضل الاسترشاد فيها عند بناء الهيكل التنظيمي
- يوم نقوم ببناء الهيكل التنظيمي للمستشفى يفضل ان نحن نسترشد في هذه التوجيهات والمبادئ التي هي امامكم
- تمام طيب ما هي هذه المبادئ
- أماننا على الشاشة؟
- زين زي ما ذكرنا مبادئ التنظيم الإداري مجموعة من التوجيهات يفضل إن نحن نسترشد فيها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة
- للمستشفى يعني هذه المبادئ لا تعدو في حقيقتها انها تكون مجرد توجيهات وارشادات لكن اكيد الاخذ فيها في عمليه تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى ممكن يؤدي الى حسن اداء العمل الاداري فيها بكل كفاءة وفاعلية
- طيب أول مبدأ نتكلم عنه مبدأ الهدف
- ما المقصود بمبدأ الهدف
- المقصود فيه
- طبعاً التنظيم هو عبارة عن ترتيب للأنشطه الضرورية في المنظمه لاجل تحقيق، غايات معينه صحيح؟ لذلك لا بد من وجود هدف واضح ومحدد في اي عمليه تنظيم اداري
- المنشآت ايا كانت حكومية أو خاصة هي تنشأ لاجل تحقيق اهداف
- ما شأن المنظمة
- المستشفى الا لاننا نريد ان نحقق اهداف منها، صحيح؟ بدون وجود الاهداف ينتفي المبرر من وجود المنشاه اصلا
- لذلك أعزائي مبدأ الهدف هو أحد المبادئ التي يجب أن نتبناها عند تصميم الهيكل التنظيمي
- غير مبدأ الهدف في عندنا مبدأ الوظيفة
- الوظيفة هي الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري هي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة



- على هذا الأساس التنظيم يراعي خصائص الوظيفة ومتطلباتها إلى جانب أيضا إن هو يراعي الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن هذه الوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي سوف يقوم بالوظيفة
- بمعنى آخر، أعزائي التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة. ما يتأثر به الشخص المعين عليها
- يعني هي ثابتة رغم تغير الموظفين
- فإحنا رأينا قبل قليل عندما رسمت لكم الهيكل التنظيمي أو على فكرة الهيكل التنظيمي هو أداة نستخدمها للتنظيم هو أداة للتنظيم
- الهيكل التنظيمي. اللي أنا رسمته قبل شوي أمامكم هو أداة للتنظيم الإداري. يعني أنا إذا أردت أنظم أو أقوم بالتنظيم الإداري. أستخدم هذا الهيكل.
- فنلاحظ عندما رسمت الهيكل أمامكم مقسم على أساس وظيفي، صحيح؟
- مراعي التخصص وتقسيم العمل تخصص التمرريض غير تخصص الموارد البشرية غير تخصص التسويق غير تخصص الشؤون الإدارية. صحيح، كل له، اختصاص مختلف فنلاحظ أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل مأخوذ به ومبدأ الوظيفة أيضا مراعاة ومأخوذ به
- بمبدأ تقسيم العمل
- واللي يعد أساس أي تنظيم أساس أي تنظيم إن إحنا نقسم العمل إلى أعمال وأنشطة
- محددة إلى أجزاء ممكن توزيعها على أشخاص يقومون فيها يعملون فيها.
- تمام إذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده تقسيم العمل حيقسم العمل بين عدد من الأفراد. وهذا حيؤدي إلى: انجاز العمل بصورة أسرع واكبر وأداء أفضل
- فتقسيم العمل يعتمد في الأساس على تقسيم الأنشطة أنشطة المنظمة إلى أقسام وظيفية رئيسية من ثم هذه الأقسام الرئيسية تنقسم إلى فرعية. وهكذا نستمر إلى أدنى تقسيم موجود أو ممكن أن يكون موجود
- في عندنا أيضا مبدأ وحدة الأمر
- ما المقصود بمبدأ وحدة الأمر
- إيش يعني وحدة الأمر أعزائي عارفين
- ما المقصود في وحدة الأمر؟
- هذا المبدأ يسمى أيضا بمبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة أو وحدة إصدار الأوامر
- ترى أنا تكلمت عنها بشكل غير مباشر فيما سبق.
- عندما تكلمنا عن الأوامر وازدواجية الأوامر



- وحدة الأمر إيش يعني
- المقصود بوحدة الأمر؟ إنه يجب أن يكون لكل موظف أو عامل
- أو موظف يعني موجود في المنشأة
- قائد أورئيس ١ فقط
- يتلقى منا الأوامر والتعليمات والتوجيهات
- تمام فيقوم الموظف بدوره في العمل وفق هذه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.
- نتائج هذا المبدأ هو أن الموظف سيكون مسؤول عن اعماله وخطائه امام رئيس ١ فقط
- يقدم تقارير عمله لهذا القائد والرئيس
- تمام ورئيس هذا الموظف سيكون أيضا مسؤول بدوره أمام رئيسه الأعلى،
- وبذلك يظهر خط واضح للسلطة
- يمتد من الرئيس الأعلى وحتى الأفراد والعاملين
- اللي هم بالأقسام الدنيا
- مين يشرف على مين كمان مثل هنا شوفوا أماننا على الشاشة منزل هنا هيكل في المستشفى.
- النساء
- كيف هذه الخطوط؟ هذه الخطوط الامامكم اعزائي. تسمى في خطوط السلطة
- خطوط السلطة توضح من يشرف على مين
- مين يجب أن يتواصل مع مين
- تمام ومين مسؤول عن مين
- هذه الخطوط اللي هي بين المربعات اسمها خطوط السلطة خطوط الاتصال وخطوط السلطة
- السماء ايضا
- اذا هذا المقصود بمبدأ وحدة آخر الذي هو مبدأ نطاق الاشراف
- نطاق الاشراف ايش يعني نطاق الاشراف ايضا؟ يسمى في نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة
- واللي يقصد فيه، المدى اللي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه
- كيف يتحدد هذا المدى؟ يتحدد هذا المدى بعدد المرؤوسين اللي هم تحتي انا اشرف عليهم
- قد نجد مدير يشرف على موظف ١ قد نجد مدير يشرف على عشرات الموظفين قد نجد مدير يشرف على مئات الموظفين
- فكل موظف كل مدير له نطاق على نطاق إني أنا أشرف عالموظف على نطاق أشرف فقط على ١٠.
- موظفين أنا نطاقي إني أشرف على مئات الموظفين وهكذا
- فيتحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين التابعين لقائد أورئيس ١



- يمارس الإشراف عليهم
- ومن المعروف لكل رئيس أو مسؤول طاقة لا يستطيع تجاوزها،
- وبالتالي يجب ألا تزيد أو يزيد عدد المرؤوسين الي يشرف عليهم المسؤول عن العدد المحدد الي يزيد عن طاقته او وقته او امكانياته
- ليه
- خوفا من إنه يكون صعب. إنه ير اقبها
- صعب أي أن يوجههم أو يرشدهم
- في العمل.
- فلذلك يجب أن يكون لكل قائد
- نطاق اشراف يقدر إن هو يشرف عليه
- ما يفوق طاقته
- أيضا. عندنا مبدأ المركزية واللامركزية.
- عفوا، بعد نطاق الاشراف في عندنا مبدأ الصحافه المسؤوليه. والسلطة
- مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة ما المقصود فيه
- تحمل الموظف لمسؤوليه القيام بواجبات وظيفته لا بد ان يقابله ما يعينه على تحمل هذه المسؤوليه
- بان احنا نعطيه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية الي هو سوف ينجز فيها هذا العمل بدون أن تتعارض مع أنظمة التعليمات المنظمة.
- وإلى جانب ذلك، لا بد أيضا أن يعطى الشخص خاصة إذا كان مشرف أو مدير
- نعطيه الحق في تكليف مرؤوسين آخرين بأداء أعمال يساءلهم ايضا عن كل ما يؤثر على حسن ادائهم.
- هذا الحق هو ما يعرف بالسلطة
- ليستطيع بموجها الشخص ان يصدرقرارات معينة في حدوث صلاحياته الموضحة له والملزوم بها
- إذا من هذا المنطلق، هذا المبدأ يؤكد لنا على ضرورة التساوي بين المسؤولية والسلطة.
- لانه ليس من المنطق. ان نحمل شخص مسؤوليه عمل لم نمنح له السلطه بشانها
- فاذا انا سوف اعطيك مسؤوليه يجب ان اعطيك السلطه حتى تعينك على القيام بهذه المسؤوليه
- تمام مبدأ المركزيه واللامركزية ما المقصود فيه
- المركزيه
- هي ليست نقيضه لللامركزية هما فقط اسلوبين يستخدمون داخل التنظيم على حسب طبيعه
- التنظيم. صغرا وكبر حجم التنظيم على حسب نوع الموظفين الذين نقوم بالاشراف عليهم



- تمام طيب لكن ما المقصود بالمركزية واللامركزية المركزية هي ميل او تمركز الاداره في انها تاخذ القرارات
- هي فقط
- تمام يعني سلطة القرار آه في إذا كنت أنا مركزي إيه أميل أنا كإدارة إني أنا أخذ القرار إيه فقط أنا
- تمام فرد ١ أو
- جهة واحدة
- او القيادة العليا بيد القيادة العليا فقط هي التي تاخذ القرارات
- هنا يعني إني أنا مركزي
- لكن لا، مركزي إيش يعني لا مركزي.
- ميلي أنا كإدارة إني أنا أنقل سلطة القرار إلى مستويات أدنى
- على حسب طبيعة العمل. اذا اضطر العمل ذلك
- تمام طبعا كلما كبر حجم التنظيم ازدادت المسؤوليات على المدير
- اصبح المدير لا يقدر ان يسيطر على كل الامور لوحدها
- بدأنا ننتشر جغرافيا فكل ما أنا مضطرا إني أنا أتجه لما يعرف باللامركزية؟
- مضطرا إني أنا أنقل سلطة القرار إلى أيدي السلطات الدنيا
- ليه لتسهيل وتيسير العمل.
- لكن كلما انا كنت مثلا مركز صحي صغير وانا مدير عليه. لا يوجد داعي انقل ما هي سلطه القرار للآخرين ماذا سيكون دوري اذا انا لم اتخذت القرارات.
- فأكون مركزي انا هنا، لكن كلما كبر حجم التنظيم ازدادت مسؤولياته انتشر جغرافيا العاملين فيه وازداد تعقيد كل ما اضطررت اني اكون اخذ دائما قراراتي او اتجه الى اللامركزية
- تمام في عندنا ايضا مبدأ التفويض
- تفويض
- هو يعني إني أنا أتجه لللامركزية عندما أتجه للامركزية، أتبع مبدأ التفويض. إني أنا أفوض بالآخرين أو أوكلمهم بأمور
- تسهل من العمل.
- تمام كان أنا أنقل سلطة القرار لها
- فمبدأ التخفيض. آه هو عندما يقوم الرئيس او المدير بمنح صلاحية او صلاحيات لأحد مرؤوسيه أو لمجموعة من المرؤوسين حتى هم ياخذوا القرارات
- وهذا تحقيقا. لمبدأ تكافؤ والمسؤولية



- وهنا أعزائي يجب ان ننوه بنقطة
- بالنسبة لمبدأ التفويض
- عنا المسؤولية
- لا تفوض مع الصلاحية
- كيف يعني ان المسؤولية لا تفاوض مع الصلاحيات ما راىكم نشوف مشاركاتكم على الشاب
- كيف يعني أعزائي أن المسؤولية لا تفوض مع الصلاحية
- طيب خرينا ناخذها كمثال.
- أنا مدير
- واوكلت لنواف مسؤوليه
- تمام أعطيت مشروع وأعطيتو مسؤولية القيام به
- عشان اعين نواف على القيام بهذه المسؤولية
- أعطيته السلطة
- تمام واعطيته الصلاحية بانه هو يستطيع
- تمام اعطته. الصلاحية بانه يستطيع ان ينقل من هذه المسؤوليات
- لأشخاص آخرين زي احمد مثلا
- تمام
- فاذا انا هنا اعطيت المسؤولية لنواف واعطيته الصلاحيه يستطيع الان نواف ان يسرع من انجاز هذه
- المسؤولية. ان يوكل اخرين
- في القيام بهذه المسؤوليات
- فقام نواف بإعطاء جزء من المهام لأحمد
- أحمد أخطأ
- الآن أنا
- مين أحاسب
- أيوا، صحيح يا منى؟
- نواف
- لي
- طبعاً بغض النظر على نواف اذا سيحاسب احمد او لا
- وممكن احمد يدخل مع نواف في المحاسبه اكيد اذا انا ساحاسب، لكن الفكره ايش ان نواف
- ما أنخل من المسؤولية



- يعني هو أعطى المسؤولية لأحمد ان هو يقوم بهذه المهمة لكن اذا حصل خطأ
- فهو يحفظ المسؤولية عليه.
- ليه أنا ماني علاقه اذا هو لم يعطي المسؤولية للشخص الكفو او الشخص الذي هو سينفذها بطريقه صحيحه
- تمام. فهنا المقصود ان المسؤولية لا تفاوض مع الصلاحيات
- تمام هنا سيتحاسب ايها الاثنين، لكن الفكره، ان المحاسبه ما راحت من نواف
- المسؤولية لم تذهب من نوعه ستظل المحاسبه عليه. ايضا
- طيب
- هذا بالنسبة لمبدأ التفويض في عندنا مبدأ التنسيق ايضا
- مبدأ التنسيق هو احد مبادئ التنظيم وممكن يعد من اولى مبادئ التنظيم
- التنسيق ايضا هو ترتيب مثل ما ان التنظيم هو ترتيب
- لكن الترتيب هو اعمال للأنشطة والمهام
- اما التنسيق هو ترتيب للجهود البشريه التي تعمل في هذه الاعمال والمهام
- طيب في عندنا مبدأ التوازن والمرونة ايضا
- لاحظنا أعزائي فيما سبق بعرضنا لجميع المبادئ ان نحن دائما بحاجة الى المواءمة والتوازن بين عدد من المتغيرات. نحن بحاجة الى المواءمة والتوازن او التكافؤ بين المسؤولية والسلطة
- وبين وحدة القيادة ونطاق الاشراف
- وبين المركزية واللامركزية
- تمام كذلك ايضا احنا بحاجة الى المواءمة بين أهداف المنظمة والظروف البيئية المؤثرة عليها
- اعتبارات المواءمة هذه أساسية وجوهريه لضمان بقاء المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها
- بحدود إمكانياتها أيضا وتحت الظروف التي تعيشها
- إذا
- كل ذلك يحتم أن يكون التنظيم متوازن،
- الى جانب مطلب التوازن. فمطلب المرونة. ايضا مهم ومن المطالب الأساسية لنجاح أي تنظيم إداري،
- كما نعلم ان اي تنظيم هو يعيش في لهب بيئة داخله وبيئة خارجية يتعامل معها.
- فهذه البيئة معرضة للتغيير سواء داخلية، أو خارجية
- فمعرضة للتغيير معرضة للتعديل



- هذا الأمر ينعكس بدوره على طبيعة أهداف المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي على كل شيء داخل التنظيم. بمعنى إذا تغيرت هذه الأمور فممكن أهداف التنظيم تتغير ممكن الهيكل التنظيمي يتغير ممكن الموارد تتغير على حسب. فالتنظيم الإداري الناجح التنظيم يؤكد على مبدأ المرونة
- من حيث تحفيز المنظمة على أنها دائماً تكون سريعة ومتجاوبة ومرنة مع جميع التغيرات التي قد تحصل في البيئة الداخلية والخارجية هذا التغيير ممكن يشمل أهداف المنظمة ممكن يشمل الهيكل التنظيمي ممكن يشمل المهام الوحدات الإدارية إلى آخره
- لذلك لا يمكن للمنظمة. أنها تحتفظ بفاعليتها وقدرتها. بدون هذا المبدأ التي هو مبدأ المرونة حتى تكون قادرة دائماً على التجاوب مع كل المتغيرات المحيطة
- طيب هذا بالنسبة لمبادئ التنظيم الإداري أعزائي في أي سؤال أو استفسار
- حنكتفي للآن وان شاء الله نرجع نكمل غدا بإذن الله في هذه الجلسة.
- وكما. نعرف يعني كما نعلم غدا ان شاء الله سيكون اليوم الأخير لدوره ادارة المستشفيات باذن الله فنحن سنكمل المحتوى غدا بإذن الله
- الان اذا في اي سؤال او استفسار بالنسبة لمحتوى اليوم، نرى اسئلتكم واستفساراتكم عن الشاب اعزائي تفضلوا.



الدعم الفني شوق

40:09

يعطيك العافية أستاذة أروى يعطيكم العافية جميعاً على حسن، إستماعكم وبأي أحد ما عنده سؤال يتفضل معنا.



أستاذة أروى دياب

40:20

ويعافيكم يا رب اعزه.

• العفو. يعافيكم يا رب أعزائي



- طيب أرجع وأنه أنا أستقبل أسئلتكم. واستفساراتكم عبر رقم الواتساب أي سؤال أي استفسار أية استشارة
- حتى ما بعد إنتهاء الدورة عزائي خلكم على تواصل معاي عبر رقم الواتساب
- آه
- حتى ولو إحنا انتهينا من جزئيات الدورة السابقة. تمام
- اذا خطر على بالكم اي سؤال او استفسار عبر رقم الواتس اب ايضا
- يعطيكم العافية وشكرا لكم لحسن الإستماع
- أستأذنكم. أنا أعزائي كان معكم دياب أرجع وأجدد فيكم اللقاء إن شاء الله غدا بإذن الله يلا في أمان الله.



الدعم الفني شوق

41:17

- يعطيك العافية يعطيك العافية أستاذة أروى وصحيح دورة إدارة المستشفيات غدا آخريوم فيها نبدأ الأحد بإذن الله مهارات القيادة الإدارية.
- يعطيك العافية أستاذة أروى تصبحون على خير نطق بإذن الله.

منصة التعليم الإلكتروني لشركة مؤشرات الأداء الأساسية الطبية
منصة أصحاب الشغف من الكوادر الصحية
Medical KPI's eLearning

