

Risk management in health hospital leadership Ibn Sina educational hospital in Sirte applicatio

Dr. Issam A. Abu-Khdeer

Associate Professor, Al-Zawia University, Libya

Dr. Hamida A. Al-busif

Assistant Professor Tripoli University / Libya

An introduction

tools, which helps to succeed in Skip it. It should be noted that risk management is not only a means for public institutions and organizations but also for all activities. The benefits and opportunities of risk management must be considered in relation to the various stakeholders affected not only in relation to hospital activity, and regardless of the type of risk management; Small groups and organizations also have a risk management team. Risks can be defined as a complex combination of the probability of occurrence of the event and its consequences, and the risk is also a link between the probability of occurrence of an event and its consequences. The Small and large Libyan hospitals face multiple environmental changes, rapid and sudden, for a variety of reasons, which can cause multiple types of risks and crises, which vary in causes, levels of incidence, severity of impact, and frequency of occurrence. The Libyan health system has faced an administrative life in which the crisis has become a dominant feature, especially after the recent events in the country, making the management of the Libyan hospitals in the health system living the life of the crisis day by day. These risks threaten the sustainability of these hospitals, threaten their survival and competitiveness, and put their reputation and survival in the test. Hospitals that can not deal with risks

and crises through effective management of different stages of crisis are not caught up and are destined to collapse. The scientific method of risk management is the most secure method of controlling it and directing it to the population or crisis society, and the methods of judgment or enthusiasm alone are not sufficient to deal with the modern risks of complexity and interrelatedness. Traditional risk management focuses on risks arising from physical or legal causes (eg natural disasters, fires, accidents, death). Medical risk management focuses on those risks that can be managed with specific risks facing any hospital and its activities can be caused by external and internal factors, Risks such as strategy, financial, operational, environmental, security, safety ... etc. Risk management is increasingly referred to as being associated with positive and negative aspects of risk. Therefore, the Standard considers risks in both negative and positive terms. In the area of safety, it is generally considered that the results are negative only, which led to the focus of safety risk management on the prevention and reduction of damage in some Libyan hospitals, from which we chose the Ibn Sina educational hospital in Sirte as an application based on the tables and reports available to the researcher, Work for this hospital in the near future.

جميع المنظمات الكبرى وكذلك المجموعات والمنظمات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. ويمكن تعريف المخاطر بأنها مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه، و المخاطر أيضاً هي عبارة عن ربط بين احتم الوقوع حدث و الآثار المترتبة على حدوثه، ويمكن أن تنتج المخاطر التي تواجه أي مستشفى وأنشطتها من عوامل خارجية وداخلية، كما يمكن تقسيمها أكثر إلى أنواع من الأخطار مثل إستراتيجية، مالية، تشغيلية، بيئية، أمنية، سلامة ... الخ. ويتم الإشارة بازدياد إلى إدارة المخاطر على أساس ارتباطها بالجوانب الإيجابية والسلبية للخطر، ولذلك يأخذ المعيار بعين الاعتبار المخاطر من حيث الجانبين السلبي والإيجابي. وفي مجال السلامة، يلاحظ عامة أنه يتم الأخذ في الاعتبار أن النتائج سلبية فقط، مما أدى إلى تركيز إدارة خطر السلامة على منع وتخفيض الضرر في بعض المستشفيات الليبية، والتي اخترنا منها مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت كتطبيق معتمدين على الجداول والتقارير المتوفرة للباحث التي تبين سير العمل بهذه المستشفى خلال فترة قريبة(3).

أهمية الدراسة:-

يعتبر هذا البحث مهملاً لأسباب التالية:-

- 1- تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة نسبي أو الهامة في الفكر الإداري المعاصر - إدارة المخاطر- مما يوفر للمستشفيات استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع المخاطر المختلفة، وبالتالي يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إثراء لهذا الجانب.
- 2- يؤمل أن يساهم هذا البحث في مساعدة إدارة مستشفى ابن سينا التعليمي وغيرها من مستشفيات وزارة الصحة الليبية الكبر مع إمكانية تعميمها على باقي المستشفيات والتي تعاني من نفس الظروف وتعيش نفس الهم، في التعرف على كيفية التعامل مع المخاطر المختلفة بفاعلية وكفاءة، واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح.

تجابه المستشفيات الليبية صغيرها وكبيرها- تغييرات بيئية متعددة، سريعة ومفاجئة، ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من المخاطر والأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدّة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها. ولقد واجه جهاز الصحة الليبي عبر تاريخه حياة إدارية تكاد تكون الأزمة هي الصفة الغالبة فيها، وخاصة بعد الأحداث الأخيرة التي شهدتها البلاد، مما جعل إدارة المستشفيات الليبية في جهاز الصحة تعيش حياة الأزمة يوماً بيوم. وهذه المخاطر تهدد استمرارية هذه المستشفيات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعتها وبقائها في بوتقة الاختبار؛ بحيث أن المستشفيات التي لا تستطيع التعامل مع المخاطر والأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمرحلة الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار(1). والأسلوب العلمي في إدارة المخاطر هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهه المصلحة السكان أو مجتمع الأزمة، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع المخاطر الحديثة لتعقدها وتشابكها(2). إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت)، ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر الطبية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات معينة، وهو ما يساعد على النجاح في تخطيها. جدير بالإشارة أن إدارة المخاطر ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط، ولكنها أيضاً لكل الأنشطة، ويجب النظر للفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة المتأثرة وليس فقط في علاقتها بنشاط المستشفى، وبغض النظر عن نوع إدارة المخاطر؛ فإن

(1) محمد رشاد الحملاوي: التخطيط لمواجهة الأزمات،

القاهرة، مكتبة عين شمس، ط1، 1995م، ص 48.

(2) أحمد إبراهيم: إدارة الأزمة، دار الوفاء، الاسكندرية،

2003م، ص 53.

(3) راجع الملاحق المرفقة بنهاية البحث.

أما مجال الدراسة فهو إدارة المخاطر بالمستشفيات. في نطاق مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت؛ وهي مدينة لبيبية ساحلية تطل على البحر الأبيض المتوسط. تقع في منتصف الساحل الليبي بين طرابلس وبنغازي، تبعد عن العاصمة طرابلس (450 كم) شرقاً.

أولاً: مفاهيم إدارة المستشفيات وإدارة المخاطر.

يمكن فهم ذلك من خلال تحديد مفاهيم للمصطلحات التالية:

- 1- الخطر: هو أي شيء قد يحدث و يؤثر على رسالة المستشفى وتحقيق الأهداف من حيث عدم إنجاز الهدف بشكل كامل، التأخير في تحقيق الهدف، تحقيق الهدف بكفاءة وجودة أقل من المتوقع.
- 2- إدارة المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف ووضع الخطط للحد من أثرها ومراقبتها وتقييمها(1)، داخل المستشفيات والعيادات الخاصة، والوحدات المركزية خاصة تلك التي تتنبأ بالإصابات الخطيرة(2).
- 3- إدارة المستشفيات وإدارة المخاطر: إن دارة المستشفيات مفهوم شامل لكل من له صلة بها، أو ذو علاقة ترتبط بأي نشاط فيها، فهي التي تشكل عناصر بيئة المستشفى الداخلية والخارجية كالطبيب، والمريض، والمراكز التعليمية والمتدربين والإدارة، والموظفين، والفنيين والموردين وأجهزة الدولة بالإضافة إلى الموارد المتاحة مادياً ومالياً وتكنولوجياً؛ لذلك تعتبر المستشفى نظام شامل تعمل في إطارها منظمة تتباين نشاطاتها ومهامها بتباين علاقتها ببيئتها. حيث تضطلع بتقديم الخدمات كونها مكان الإعادة التأهيل ومركز التدريب والتعلم في المجال الصحي ومركزاً بحثياً علمياً واجتماعياً. وتشكل مجموعة أنشطتها المخصصة والمهارات والمهن الطبية والطبية المساعدة والإدارية في مجملها مزيجاً خفياً صحياً يظهر البناء التنظيمي للمستشفى، حيث يعمل من خلال أساليب منهجية صحيحة ومنظمة ووفق معايير إنسانية تترجم أسباب منهجية المستشفى وتحقق أهدافها(3).

ورغم أن لكل مستشفى ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن الاستدلال عليها كنظام كلي متكامل يضم أنظمة فرعية تعمل وفق اختصاصات إدارية تحدد نوعية الخدمات المقدمة وحجمها ومدى إمكانية التوسعات المستقبلية فيها، وتحدد الفئات المستفيدة منها وحجم وتركيبه القوى العاملة ومستوياتها ودرجات التخصص المطلوبة والمهارات الطبية والإدارية المستهدفة(4).

- 4- إستراتيجية لإدارة المخاطر: تهدف أي مستشفى بأن يكون لديها نظام إدارة مخاطر لتجنب المخاطر والتهديدات التي تحول دون تحقيق أهدافها الطبية والمؤسسية والوطنية، بحيث يكون هذا النظام نموذج فعال يقتدي به لتجنب المخاطر وللموازنة بين المخاطر وفرصة حدوثها(5).

ثانياً: تصنيف إدارة المخاطر وفق أنشطة المستشفى

- يمكن تصنيف إدارة المخاطر وفق أنشطة المستشفى مع تبيان عناصر القوة والضعف في إدارتها كمؤسسة طبية إلى جانبين:-
- 1- الجانب الأول: عناصر القوة:-
 - إستراتيجية: وهذه هي إحدى عناصر القوة في الإدارة الطبية للمؤسسات حيث تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها (مدى توافر رأس المال لتوفير مرتبات الأطباء)(6).
 - الإدارة المعرفية: وتهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج كبنوك الدم وغيرها من عوامل الحماية. وقد تتضمن العوامل الخارجية كإقطاع الطاقة عن المستشفى، وقد تتضمن العوامل الداخلية فشل النظم

(4) عليوة السيد: إدارة الأزمات في المستشفيات، ص 79 - 81.

(5) عبد الإله سيف الدين الساعاتي: إدارة المستشفيات (منظور شامل)، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2012م، ص 23.

(6) نجلاء فرحات رحومة: متطلبات تحقيق جودة الخدمات الصحية بالجمهورية العظمى: مع دراسة تطبيقية على القطاع الصحي، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2012م)، ص 73.

كما تسعى إدارة المخاطر بالمستشفى إلى التركيز الأساسي على إدارة المخاطر بالتعرف عليها ومعالجة هذه الأخطار؛ فإدارة المخاطر تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المستشفى؛ فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفف كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمستشفى والتي تقوم بالأساس على الجودة(7).

ويجب أن تكون أنشطة إدارة المخاطر مستمرة ودائمة التطور وترتبط بإستراتيجية المستشفى وكيفية تطبيق تلك الإستراتيجية، بالإضافة إلى التعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المستشفى وفق تقارير من الماضي والحاضر لصناعة خطط المستقبل على وجه الخصوص(8).

وتقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمستشفى ولمختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال تحليل هذه المخاطر بدعم أهداف المستشفى عن طريق(9):-

(أ) تقديم إطار عمل للمستشفى بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها، كدعم خطة العلاج وزيادة الأقسام بالمستشفى، وقد تبين وجود العديد من الأقسام بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت حيث قسم خاص بالأطفال، وقسم الباطنية، وقسم العيون، وغيرها.

(ب) تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المستشفى، وحجم التغيرات وهذا مرتبط بطبيعة الاستقرار.

- الإدارية أو فقدان أهم عناصر القوى البشرية وهم الأطباء، وسلاحظ ذلك في التقارير المنشورة من عدم العناية بالحضور والالتزام كأحدى خطط مستشفى ابن سينا التعليمي(1).

- التوافق مع القوانين: ويهتم هذا الجانب بنواحي مثل الصحة والسلامة، والبيئة، والمواصفات التجارية للأدوية، وحماية المريض، وحماية نظم المعلومات، ويمثل ذلك أكبر مقومات القوة في إدارة المخاطر(2).

2- الجانب الثاني: عناصر الضعف:-

- تشغيلية: وهي تهتم بنواحي النشاط اليومي التي يواجهها المستشفى خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها، وينبغي مراقبتها بشدة، وحيثية هذا الجانب ضعيف بالنسبة لمستشفى سرت التعليمي، بالمراجعة للوثائق المنشورة عن تقاعس أفراد الفريق الطبي في كثير من الأحيان(3).

- مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمستشفى وتأثير العوامل الخارجية مثل مدي توافر الاحتياجات اللازمة من دواء وأدوات المعامل والجراحة وغيرها(4). ويتعذر وجود فائض مالي بالنسبة بالتطبيق على مستشفى سرت حيث تأخر الرواتب والمستحقات أدى إلى تغييب الكادر الطبي، مما شكل تباطؤاً في العمل(5).

ثالثاً: إدارة المخاطر وتحديدها وتحليل احتمالات وقوعها

إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مستشفى، كما أنها تمثل الإجراءات التي تتبعها المستشفيات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها من عمليات وأدوية ومعامل، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط محتمل وقوع مخاطر تحيط به يبقى تدارسه بعناية واتزان، وهو مراد الإدارة في تقديم الخدمات الصحية(6).

(1) انظر ملحق: رقم (9).

(2) عبد العزيز مخيمر: الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص 402-403.

(3) راجع الملاحق.

(4) مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، (د.ت)، ص 87.

(5) راجع الملاحق.

(6) عطا الله بشير عبود: سياسات تشجيع القطاع في مجال تقديم الخدمات الصحية، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م)، ص 202.

(7) مجدي عبد الفتاح عبد الرحمن: دور إدارة الجودة الكلية في زيادة فاعلية إدارة العمليات في صناعة الخدمات التطبيقية على إدارة المستشفيات، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة كلية التجارة، 2001م)، ص 115.

(8) عبد الإله سيف الدين الساعاتي: إدارة المستشفيات (منظور شامل)، ص 28.

(9) مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، ص 90 - 93.

(ج) المساهمة في الاستخدام (التخصيص)

الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمستشفى، و الإنفاق على الأطباء، وشراء الأدوية، وتطوير المعامل، وأدواتها من أجهزة الأشعة، والمعامل الميكروفيلمية.

(د) حماية وتطوير أصول وسمعة المستشفى،

بالتأكيد على مهارة الأطباء وسمعتهم ومكانتهم الرائدة في حقل الإدارة الطبية.

(هـ) تطوير ودعم القوى البشرية العامل في

المستشفى وعمل قاعدة معلومات للمستشفى تصنع تقويم للأداء بداية من العمالة المشرفة على المبنى حتى كبير الأطباء والإداريين، وهو مما يزيد من تعظيم كفاءة التشغيل للمستشفى.

إن التخطيط لعملية إدارة المخاطر ورسم

خريطة نطاق العمل والأساس والمعايير التي سيعتمد عليها وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل هي في غاية الضرورة، التي تستدعي التعرف على المخاطر وتحديداتها، وتحليلها، ووصفها، وتقديرها، وتقييمها، وإعداد تقارير خاصة بها حتى تتم معالجة المخاطر، وذلك في ضوء مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر التي تقوم بها المستشفى، ونلاحظ ذلك في كثير من التقارير والجدول التي تعدها إدارة مستشفى ابن سينا التعليمي(1).

ويتم التعرف على المخاطر عن طريق: التحديد المعتمد على الأهداف؛ فإن المستشفيات والفرق الطبية العاملة بها جميعها لديها أهداف فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة، وأقصى خطر هو التغيب عن الحضور في المستشفى(2).

ومع التحديد المعتمد على التطبيق وفي عملية تحليل التطبيقات يتم خلق تطبيقات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين إدارة المستشفى والمرضى؛ لذا فإن أي حدث يولد تطبيقاً مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يعرف على أنه خطورة، وقد تبني على الأسس القائمة على القياس والأداء في المستشفيات عموماً ومن ثم إدارة المخاطر وتحليلها وتحديد احتمالات وقوعها قاسم على قياس الأداء(3).

كما تنتبه إدارة المخاطر في المستشفيات إلى التحديد المعتمد على التصنيف، وهو عبارة عن تفصيل

(1) فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2014م، ص 45.

(2) وقد تماس ذلك مع مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت. راجع الملاحق.

(3) زهير حنفي علي: قياس كيفية الاداء في المتشفيات الحكومية، (رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، 1974م)، ص 97-98.

جميع المصادر المحتملة للمخاطر، ومراجعة المخاطر الشائعة في العديد من أقسام المستشفيات وتعد هناك قوائم بالمخاطر المحتملة، مثل نقص في الدواء أو أعطال بأجهزة الكشف الطبي، أو مسببات في بنك الدم يصعب معه السيطرة ويؤدي إلى فقدان القيمة المراد الحصول عليها فعلياً(4).

ومن ثم يجب الاعتناء بتحليل المخاطر، بالفهم السليم لأهداف المستشفى الإستراتيجية والتشغيلية، ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح الأقسام المختلفة.

رابعاً: الإطار التطبيقي للدراسة في ضوء تقارير المستشفى مع برنامج تطبيقي للحد من المخاطر.

• فعالية إدارة المخاطر وآلية تنفيذها

وهذه الفاعلية، تقوم على:-

- تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي للإدارة التابعة لها المستشفى.
 - ضمان فاعلية وكفاءة إدارة الموارد بالمستشفى.
 - توفير إدارة المستشفى للمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.
 - تحقيق نتائج أفضل للمشاريع والبرامج التي تنفذها المستشفى.
 - مساعدة إدارة المخاطر في التحضير لأعمال التدقيق والمتابعة لكافة أنشطة المستشفى.
 - الموازنة ما بين الفرص والمخاطر.
 - تثبيت ثقافة إدارة المخاطر بين الموظفين في المستشفى.
- أما آلية تنفيذ خطة إدارة المخاطر بالمستشفيات، فنتم بالتالي:-

(4) فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2014م، ص 45.

- 2- كل حسب اختصاصه، ولا تقتصر على مدراء الأقسام بالمستشفى(6).
- 3- **تقييم المخاطر:** بعد أن يتم تحديد المخاطر، لا بد من تقييم هذه المخاطر على أسس سليمة وثابتة بحيث يتم إعطاء كل خطر وزنه الحقيقي الخاص به، فيتم تقييمه ومراجعته باستمرار من قبل مسؤول يتم تعيينه لهذه الغاية، ويفضل أن يكون طبيبياً وذلك باستخدام مصفوفة المخاطر بحيث يتم إعطاء قيمة محددة لكل خطر لأحد الأطباء في تخصصه ويتبين ذلك في الجداول التي تقدمها مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت(7).
- 4- **مواجهة المخاطر:** بعد تحديد المخاطر وتقييمها لا بد من مواجهة المخاطر بأحد الطرق التالية(8):-

(أ) **نقل الخطر (Risk Transfer) :-** وهي عملية تحويل الخطر إلى جهات أخرى كأن يتم تحويل العمل أو جزء منه إلى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه فيما يتعلق بانقطاع الكهرباء عن أحد الأقسام بالمستشفى، أو عدم توفر أنابيب الأكسجين، وتحاول مستشفى ابن سينا بنشر صور هذه الاسطوانات على مواقعها للطمينة على سلامة إدارتها لمخاطر نقص الأكسجين في غرف العمليات بشكل خاص، وكذلك الدواء(9).

(ب) **تقبل الخطر (Risk Acceptance) :-** إن اتخاذ الإجراءات الفعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات، أو تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، أو مكلفة وفي هذه الحالة يكون الإجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من أن احتمالية حدوثه أو تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل

- تشكيل لجنة لتنفيذ خطة إدارة المخاطر عند بروز الحاجة لتنفيذها(1).
- تحديد المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل وعلى تحقيق الأهداف التي تسعى المستشفى لتحقيقها(2).
- تحديد الإجراءات واجبة الإتيان لمواجهة الأخطار التي تم تحديدها ابتداءً، وتوضيح الإجراءات المقابلة لكل خطر على حدة(3).
- في حال وقوع الخطر تقوم وحدة إدارة المخاطر بتشكيل فريق عمليات من ذوي الخبرة والاختصاص لمواجهة الخطر وتطبيق الإجراءات اللازمة(4).
- زيادة فعالية غرفة العمليات وفتح خطوط ساخنة على الهاتف لتسهيل عملية مواجهة الخطر إن تطلب الأمر ذلك ووجود المناداة الآلي لسرعة الإجابة ووجود أجهزة إنذار(5).

خامساً: برنامج الحد من المخاطر:

النطاق الأول: الخطوات الرئيسية في إدارة المخاطر

- 1- **تحديد المخاطر:** يجب العلم بانمسؤولية تحديد المخاطر مناطه بجميع الموظفين (يشملهم الأطباء)

(1) انظر ملحق: رقم 14: وضع هيكلية لقسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت. وهو من المنهج المتفق عليه في إدارة المخاطر في المستشفيات. راجع: غادة مجدي أنور: نحو منهجية لإدارة المخاطر في صناعة البناء: دراسة تحليلية للمخاطر، (رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، 2012م)، ص 143.

(2) انظر ملحق: رقم 15: مواجهة عجز حضور الاطباء بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت.

(3) انظر ملحق: رقم 12: اتخاذ اجراءات صارمة بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت لعدم التغيب عن العمل. وانظر أيضا ملحق رقم 13: إدارة المخاطر بتوجيه إعداد جداول الحضور بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

(4) انظر ملحق: رقم 12: اتخاذ اجراءات صارمة بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت لعدم التغيب عن العمل.

(5) فريد توفيق نصيرات: إدارة المستشفيات، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2014م، ص 51.

(6) انظر ملحق: رقم 11: تقرير تسيير العمل داخل قسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت في ظل الظروف الصعبة.

(7) راجع الملاحق المرفقة بنهاية البحث، راجع الملاحق: (1: 8).

(8) يرجع في هذه النقاط إلى: عطا الله بشير عبود: سياسات تشجيع القطاع في مجال تقديم الخدمات الصحية، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006م)، ص 202.

(9) مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، دار زهران للنشر والتوزيع، (د.ت)، ص 88.

(ث) مدى مشاركة الأطباء في تحديد قائمة المخاطر.

(ج) مدى تحديث قائمة المخاطر من حيث ظهور مخاطر جديدة، وإنهاء مخاطر سابقة.

(ح) مدى التوجه في تقييم المخاطر من حيث حجم تأثيرها: كبير، متوسط، قليل، ضعيف.

ومثال تسجيل الإجراءات المقترح اتخاذها للسيطرة علي المخاطر:

مثال:

1. تعظيم إجراءات الإخلاء.

2. إجراء تجارب علي خطة الطوارئ.

3. رفع كفاءة نظام الإطفاء(5).

النطاق الثاني: تحليل المخاطر "في ضوء التقارير"

أولاً: إدارة المخاطر عبر تنظيم جداول الدوام للأطباء:-

1- إدارة المخاطر تغيب الأطباء:-

حيث يتهيأ لإدارة المستشفى دفع أضرار النقص في الأطباء تجاه الحالات الخطرة التي ترد إليها عبر الطوارئ. ونلاحظ في الجدول توفر عدد 21 طبيب، موزعين على ثلاث فترات يزداد عددهم في الفترة الصباحية المبكرة، ويقل نسبياً في الفترة المسائية، ثم يقل بالتتابع في فترة المساء الأخير. وهو يؤكد الاحتياطات اللازمة التي تأخذها المستشفى

(ت) مع هذا الخطر في المستقبل بشكل أفضل عند توفر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر، مثل عدم توفر أكياس الدم لفئة معينة من المرضى(1).

(ث) معالجة الخطر (Risk treatment & control):-حيث أن معظم حالات الخطر

ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه أو للحد منه وذلك بالدعوة لعقد الاجتماعات الدائمة التي تسهم في الكشف عن هذه المخاطر(2).

(ج) إنهاء الخطر (Risk Termination):-

حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، أو تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود(3).

5- مراجعة وتوثيق المخاطر: إن عملية مراجعة

وتوثيق المخاطر تعتبر هامة جداً، حيث تمكن إدارة المستشفى من جمع المعلومات الدقيقة حول هذه المخاطر وتميرها إلى المسؤولين عن متابعة المخاطر ليصبح لديهم إمكانية أفضل لمواجهة المخاطر في المستقبل تستخدم نتائج عملية مراجعة وتوثيق المخاطر لمراقبة الأداء في إدارة المخاطر من حيث الكفاءة ومدى التطور في إدارتها من خلال النقاط التالية(4):-

(أ) تكرارية حدوث الخطر.

(ب) مدى التغيير في قائمة المخاطر.

(ت) مدى فعالية الإجراءات الوقائية المتبعة ونجاحها في الحد من الخطر.

(1) راجع الملاحق المرفقة بنهاية البحث، (راجع ملحق

رقم 3): قسم بنك الدم بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت.

(2) راجع الملاحق المرفقة بنهاية البحث، (راجع ملحق رقم 15).

(3) انظر: عبد الإله سيف الدين ساعتني إدارة المستشفيات بين النظرية والتطبيق، مركز النشر العلمي، جدة، 2010م، ص 122.

(4) عليوة السيد: إدارة الأزمات في المستشفيات، ص 78، انظر أيضاً: مضر زهران: إدارة المستشفيات

والرعاية الصحية، ص 90. موسى طه العجلوني: إدارة السجلات الطبية في المستشفيات الحديثة، دار الفكر، الأردن، 2015م، ص 49.

(5) أشرف رشدي محمد: منهج حماية مباني المستشفيات من أخطار الحريق، (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الهندسة، 2008م)، ص 88.

إزاء الحالات الحرجة بتوفير أكبر عدد من الأطباء. وقد تبينت نفس هذه الفاعلية في الأقسام، ومنها: "قسم الأطفال"، والذي يتوفر به عدد: 20 طبيباً(1).

2- إدارة المخاطر في قسم بنك الدم:-

وأيضاً قسم بنك الدم، والذي يتوفر عليه عدد أكبر يصل نحو 25 طبيباً، وإداري(2). وهذا القسم نلاحظ أن التسجيل فيه غير مسبق، ووضعت أرقام حضور الأطباء في هذا القسم يدوياً، وهو ينبأ مدى فاعلية الأطباء على الانتظام بهذا القسم الحيوي(3).

3- إدارة المخاطر في قسم التحليل:-

أما قسم التحليل فقد توفر عليها عدد كبير للغاية، نتيجة اعتبار هذا القسم هو الرئيس في أعمال أقسام المستشفى بالكامل حيث يساعدهم على التشخيص(4).

4- إدارة المخاطر في قسم العيون:-

وفي قسم العيون هو المسؤول عن خدمات الرعاية الأمانة والفعالة للمرضى وفقاً لاحتياجاتهم الفردية (تتراوح الخدمات من العناية الأساسية بالعين إلى الإجراءات الجراحية المتقدمة في الأجزاء الأمامية والخلفية للعين، وجراحات العيون التجميلية، وطب العيون للأطفال).

وتتضمن الخدمات المقدمة مجموعة من الخدمات التشخيصية (مثل تصوير قاع العين، تصحيح البصر، قياس مجال الإبصار، التصوير بالموجات فوق الصوتية، الفيزيولوجيا الكهربائية) بالإضافة إلى الإجراءات العلاجية غير الجراحية (بما فيها الليزر).

ويقدم قسم العيون خدماته لجميع المرضى من مختلف الفئات العمرية بدءاً من حديثي الولادة وحتى البالغين وكبار السن. ونلاحظ في الجدول توافر عدد 8 أطباء بهذا القسم للقيام بهذه الواجبات(5).

5- إدارة المخاطر في قسم الباطنة:-

وهو من الأقسام المهمة في مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، حيث نلاحظ في جدول القسم توفر أكبر الأعداد من الأطباء(6)، وذلك لأن الطب الباطني هو

(1) راجع الملاحق، (ملحق رقم 2: قسم الأطفال).

(2) راجع الملاحق، (ملحق رقم 3: قسم بنك الدم).

(3) عبد الإله سيف الدين الساعاتي: إدارة المستشفيات (منظور شامل)، ص 33.

(4) راجع الملاحق، (ملحق رقم 4: قسم التحليل). انظر:

مضر زهران: إدارة المستشفيات والرعاية الصحية، ص 94.

(5) راجع الملاحق، (ملحق رقم 5: قسم العيون).

(6) راجع الملاحق، (ملحق رقم 6: قسم الباطنة).

الفرع الطبي المختص بوقاية وتشخيص وعلاج المرضى البالغين، ويشتمل قسم الباطنية على العديد من التخصصات مثل (الجهاز الهضمي و الكبد، الكلي، الدم، المناعة والحساسية، الغدد الصماء والسكر) لتعالج جميع أجهزة و أعضاء الجسم المصابة(7).

6- إدارة المخاطر في قسم النساء:-

يعد قسم النساء من الأقسام الهامة في المستشفى، ويتوفر به عدد لا بأس به من الطبيبات(8)، لمواجهة حالات الولادة وخاصة الولادة القيصرية التي تحتاج إلى التدخلات الأقسام الأخرى من الجراحة والتعقيم والتخدير الخ(9).

7- إدارة المخاطر في قسم الأطفال:-

يتوفر بهذا القسم أكثر من عشرين طبيباً، وهو وافر الحضور والدوام على المستشفى، لخطورة الإصابات التي يتعرض إليها الأطفال، وفي الجدول نلاحظ مدى استيعاب كافة الأوقات لإدارة المخاطر المتوقعة، ويقسم فيها الدوام إلى ثلاث فترات(10).

(7) راجع الملاحق، (ملحق رقم 6: قسم الباطنة)، انظر: محمد رشاد الحملوي: التخطيط لمواجهة الأزمات، ص 71.

(8) راجع الملاحق، (ملحق رقم 7: قسم النساء).

(9) أمينة محمود حسين: دور نظم معلومات السجلات الطبية في تخطيط ومراقبة العمليات في المستشفيات، (رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994م)، ص 51.

(10) راجع الملاحق، (ملحق رقم 8).

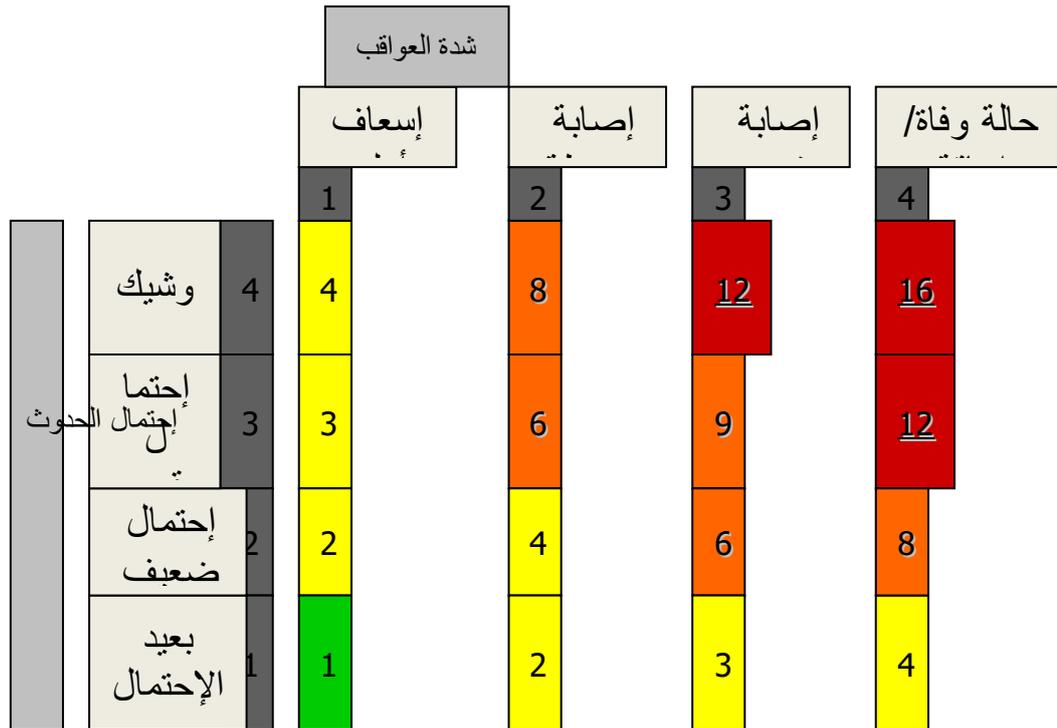
سادساً: تقارير إدارة المخاطر عبر متابعة العمل:-

وقد أبانت عدة تقارير بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت مدى إحاطة الإدارة على التمسك بمقاييد أمور المستشفى لتستيقن التواصل بين الأطباء من ناحية، وتمكين المرضى من كافة الخدمات التي تقدمها المستشفى حتى لا تتعرض للمخاطر أو الأزمات، ومنها:-

- 1- متابعة الدوام بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت - ونقل الأطباء عن طريق قسم حركة الأطباء، (ملحق رقم 9)
- 2- تقرير الاجتماع بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت - بشأن متابعة العمل وإيجاد الحلول، (ملحق رقم 10).

- 3- تقرير تسيير العمل داخل قسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت في ظل الظروف الصعبة، (ملحق رقم 11)
 - 4- اتخاذ إجراءات صارمة بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت لعدم التغيب عن العمل، (ملحق رقم 12)
 - 5- إدارة المخاطر بتوجيه إعداد جداول الحضور بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، (ملحق رقم 13)
 - 6- وضع هيكلية لقسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، (ملحق رقم 14)
 - 7- مواجهة عجز حضور الأطباء بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت، (ملحق رقم 15).
- جداول وأشكال مقترحة لإدارة المخاطر بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

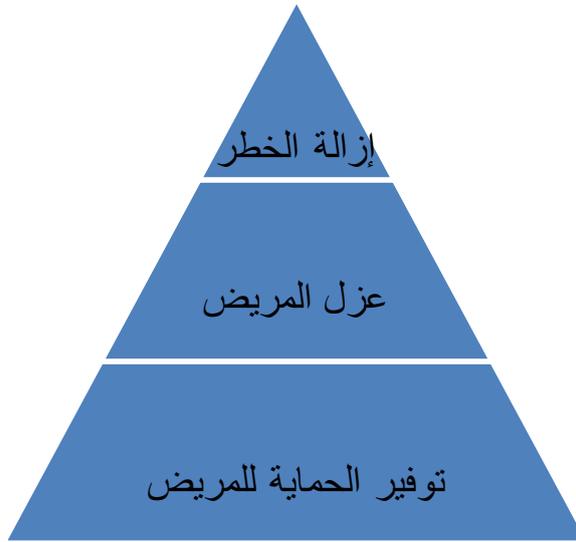
1- مصفوفة المخاطر بالمستشفى:-



جدول تقييم مستوى الخطر:-



التسلسل المنطقي للسيطرة علي المخاطر بالمستشفيات:-



نموذج تقييم المخاطر
خاص بالمواد الكيميائية والأنشطة أو الأجهزة الخطرة بالمستشفى

اسم المشارك/المشاركين

عنوان المشروع

يعبأ من قبل المشارك بالتعاون مع المشرف المعين أو المشرف الأكاديمي: (يجب الإجابة على جميع الأسئلة، ويمكنك إرفاق أوراق إضافية إذا لزم الأمر).

1. أذكر كل المواد الكيميائية والأنشطة أو الأجهزة الخطرة أو الكائنات الحية الدقيقة المستخدمة في المستشفى؟ (وهنا يُراجع الضوابط والتعليمات الخاصة بمشاريع المواد الكيميائية أو الأنشطة أو الأجهزة الخطرة)
2. حدد المخاطر التي تتضمنها المستشفى، ومستوى خطورتها.
3. صف إجراءات الأمن والسلامة والإجراءات التي سيتم استخدامها للحد من المخاطر.
4. صف الإجراءات المتبعة بالمستشفى للتخلص من فائض المواد المستخدمة في المستشفى.
5. أذكر مصادر الأمن والسلامة التي أطلعت عليها واعتمدها المستشفى.

يُعبأ ويوقع من قبل المشرف المعين (بالمستشفى):

أوافق على تقييم مستوى المخاطر وإجراءات الأمن والسلامة المذكورة أعلاه، وأقر بأنني استعرضت خطة المستشفى وسأقوم بعملية الإشراف المباشر.

اسم المشرف المعين	التوقيع	التاريخ
الوظيفة وجهة العمل	الهاتف/البريد الإلكتروني	

خبرات/ تدريب المشرف العملية المرتبطة بمجال المستشفى

التي تم التوصل إليها في الحد من المخاطر في هذه المستشفى

- تبين الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر بمستشفى ابن سينا التعليم بسرت ولكن في الجوانب الإدارية وهو الواضح في الجداول المنشورة في الملاحق ولعله هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليه أو توجيهه المصلحة للمستشفى، إلا إنها لم تكن سوى أساليب اجتهادية غير كافية للتعامل مع المخاطر التي تبينت في التغيب المستمر والذي انقطع بعد الاجتماع لمعالجة الأمور.
- قدمت المستشفى ابن سينا تقارير إدارية منظمة عن إدارة المخاطر حين تغيب الأطباء فيها، كإدارة المخاطر في قسم بنك الدم، إدارة المخاطر في قسم التحليل، إدارة المخاطر في قسم العيون، إدارة المخاطر في قسم الباطنية، إدارة المخاطر في قسم النساء، إدارة المخاطر في قسم الأطفال. فمثل ذلك تجاوز كبير حول الإدارة الصحية للمستشفى لاحتمالات وقوع المخاطر.
- لم نجد منشورات نشرتها المستشفى لا دارتها للمخاطر عن طريق برنامج منظم أو ادراه خاصة بإدارة المخاطر لذا وضعت برنامج إداري تطبيقي اتبعنا فيه التطبيق في ضوء المنشورات التي نشرتها المستشفى
- عن الأقسام وظهر ادارتها للمخاطر التي تم الحديث عنها وكيفية مواجهتها وتحليلها مع الإشارة الى ما حصلنا عليه في الملاحق.
- أما جانب مراجعة وتوثيق المخاطر، وهي عملية هامة جداً، حيث تمكن إدارة المستشفى من جمع المعلومات الدقيقة حول هذه المخاطر وتميرها إلى المسؤولين عن متابعة المخاطر ليصبح لديهم إمكانية أفضل لمواجهة المخاطر في المستقبل وتستخدم نتائج عملية مراجعة وتوثيق المخاطر لمراقبة الأداء في إدارة المخاطر من حيث الكفاءة ومدى التطور في إدارتها وقد اتضحت أمور هذه النقاط في الدراسة بشكل كبير.
- اعتمد الباحث في الدراسة على مجموعة من التقارير والجداول والاشكال التي وضحت ما هو موجود من إدارة بالمستشفى التي تحصل عليها بمساعدة أصدقاء، وما هو الذي تحتاج إليه، مثل: مصفوفة المخاطر بالمستشفى، جدول تقييم مستوى الخطر، التسلسل المنطقي للسيطرة علي المخاطر بالمستشفيات، ونموذج تقييم المخاطر: وهو خاص بالمواد الكيميائية أو الأنشطة أو الأجهزة الخطرة بالمستشفى.

قسم بنك الدم بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

IBN SINA Hospital
بنك الدم

Blood Bank Staff Schedule

Month of: 4 / 2017

Day	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
MORNING DUTY																																
P M																																
NIGHT																																

Staff

1. Chief Medical Officer	11. Khalid Elmaghrabi	21. Ghassan Ghannam
2. Head Nurse	12. Maryam Abd-El-Ghany	22. Fawzi Al-Sayid
3. Asst. Chief Nurse	13. Khayma Abdel-Hamid	23. Fawzi Al-Sayid
4. Head of Lab	14. Laila Mubarak Elmaghrabi	24. Fawzi Al-Sayid
5. Asst. Head of Lab	15. Amal Elmaghrabi	25. Fawzi Al-Sayid
6. Asst. Head of Lab	16. Amal Elmaghrabi	26. Fawzi Al-Sayid
7. Asst. Head of Lab	17. Amal Elmaghrabi	27. Fawzi Al-Sayid
8. Asst. Head of Lab	18. Amal Elmaghrabi	28. Fawzi Al-Sayid
9. Asst. Head of Lab	19. Amal Elmaghrabi	29. Fawzi Al-Sayid
10. Asst. Head of Lab	20. Amal Elmaghrabi	30. Fawzi Al-Sayid

Prepared by: *[Signature]* Dept. Supervisor

Approved By: *[Signature]* Medical Service Officer

Chief 2/5

IBN SINA Hospital
Sirt, Libya

قسم العيون
قسم العيون

Month of : 5/2017

Ophtho Doctors schedule

Date	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
MORNING DUTY	5	2	1	5		1	4	5	2	2	4		1	4	5	2	1	5		1	4	5	2	4	2		1	4	5	6	2
	3	6	7			6	7	6	7	6	7		6	7	6	7	6	7		6	7	6	3	7	3		6	7	3	6	3
Call	5	2	1	5	2	1	4	5	2	2	4	1	1	4	5	2	1	5	1	1	4	5	2	4	2	5	1	4	5	2	2

Doctors Name :

1.	Dr. Rabha Elbarag	6	Dr. Jamila Khabifa
2.	Dr. Ali Alzarga	7	Dr. Sana Ramtadain
3.	Dr. Aysha Mohammed	8	Dr. Fatma Elmabrouk
4.	Dr. Amna Salhi		اجازة وضع
5.	Dr. Fawzia Elgarari		

Prepared by :
Co. Rabha
30.05.2017

Noted by :

Approved By : Medical Service Office
المحاسب




ملحق رقم 6

قسم الباطنة بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

صوم الباطنة

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
MORNING	8	1	1	3	8	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1																
	9	3	4	10	3	3	6	11	3	3	6	8	3	3																	
	10	11	4	5	11	4	7	12	4	4	7	10	4	4																	
	11	12	5	6	12	5	5	8	13	5	5	18	11	8	5																
	12	13	6	7	15	6	9	14	6	6	12	9	6	6																	
	13	14	7	8	18	7	10	15	7	7	13	11	7	7																	
	14	15	8	10	19	9	13	18	8	8	14	12	9	9																	
	15	19	15	13	11	14	19	13	9	9	15	13	10	10																	
	16	14	14	14	12	18	7	14	10	10	19	14	11	11																	
	17	18	14	18	18	19	18	19	19	19	15	12	12	12																	
	18										18	18	18	18																	
P	3	6	9	11	3	6	8	11	9	6	8	11	3	6	8																
M	4	8	13	12	4	9	13	12	3	6	13	12	4	13																	
	5	7	14	15	5	14	15	4	10	10	14	15	5	10	14																
	18	10	19	19	18	10	19	5	18	18	19	9	18	18																	
	20	21	17	20	21	17	20	21	17	20	21	17	20	21	17																
NIGHT OFF																															

15-Dr Amal MMohamed Ali 22-Dr Asma Abobaker Algaeeedy

16-Dr Khaled Ali Mofteh

17-Dr Khaled Abdulsalam Elhdad

18-Dr Fawzia yonis

19- Dr Sharefa Ali

20-Dr. Hassan Molay Ahmed

21-Dr.Mohamed hussin Hasaier

8-Dr.Soad Mohamed Emetik

9-Dr.Sana Ali Mofteh

10-Dr Elham Abobaker Ali

11-Dr.Hend Masoud

12- Dr.Wafa Mohamed Ali

13-Dr.Rumita Almbrok Mohamed

14-Dr.Sana Mohamed Soultan

Prepared by Dr.Haitham Elmhdi



IBN SINA Hospital
Sirt, Libya

OB/Gyne Doctors schedule

Month of : 5/2017

قسم النساء

Date	1	2	3	4	5	6	7	8	
MORNIN G DUTY	د.محمي د.مريم د.غلادة د.بهاء	د.مريم د.وسام د.زينب د.فوزية د.بهاء	د.غلاطة د.عليا د.زينب د.بهاء د.فوزية	د.محمي د.غلاطة د.بهاء د.فوزية د.زينب	د.غلاطة د.وسام د.بهاء	د.مريم د.بهاء د.عليا د.مزنه د.زينب د.فوزية	د.عليا د.غلاطة د.بهاء د.وسام د.مزنه د.بهاء د.فوزية	د.عليا د.غلاطة د.بهاء د.وسام د.مزنه د.بهاء د.فوزية	د.محمي د.غلاطة د.وسام د.فوزية د.بهاء
24h	د.غلاطة د.مزنه	د.مريم د.وسام	د.عليا د.بهاء	د.غلاطة د.فوزية	د.غلاطة د.بهاء	د.مريم د.زينب	د.عليا د.بهاء	د.غلاطة د.مزنه	



جدول الخطط
Pedia SCHEDULE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
MORNING	15 24	1 15	1 2	13 2	13 2	24 14	24 13	24 13	24 13	24 13	24 5	24 9	24 2	24 1	24 5	24 4	24 5	24 7	24 6	24 9	24 10	24 9	24 13	24 13	24 10	24 13	24 16	24 18	24 16	24 18	24 22	24 22
P	21	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21	15	21
M	6	4	6	5	4	7	14	5	14	4	14	10	14	10	14	6	4	14	6	4	14	6	4	14	6	4	14	6	4	14	6	4
NIGHT	11 9	12 10	8 9	11 10	12 10	8 10	11 10	12 10	8 10	11 10	12 8	8 12	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8	8 11	12 8

1-Dr. Soad AbdulHafed AlHady
2-Dr. Entisar kmal Hassan
3-Dr. Kharfa Ehmada Idabo
4-Dr. Fatma Khalefa Mohamed
5-Dr. Somia Ahmed Mohamed
6-Dr. Rema Ahmed Mohamed
7-Dr. Mohamed Milad Musbah

8-Dr. Mukthar Ahmed Zarga
9-Dr. Abdulrahman Ali
10-Dr. Omar AbdulHamid Hamed
11-Dr. Ibrahim Salah Agareb
12-Dr. Abdulmonem Taher Gawoog
13-Dr. Fatma Ali Bashir
14-Dr. Fatma Alsalek Mohamed

15-Dr. Radia Mohamed Hadia
16-Dr. Amara Farag Belaïd
17-Dr. Entisar Mustafa Ali
18-Dr. Aysha Boshnaf Ali
19-Dr. Eman kamel Musbah
20-Dr. Wanisa Ali Omar

21-Dr. Safa Milad Mohamed
22-Dr. Hager Hussin Hussein
23-Dr. Rema Abdulnebi Omran
24-Dr. Rema Mousbah

Prepared by Dr. Mustafa Al Faqievh
Dr. Mustafa
m

ملحق رقم 9

متابعة الدوام بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت - ونقل الاطباء عن طريق
قسم حركة الأطباء

وزارة الصحة
مستشفى بن سينا التعليمي / سرت

التاريخ: 2017/11/11 الموافق: 1439/08/11

الرقم الاشاري: 2017/11

السيد رئيس قسم الحركة السيارات
السادة سائقي سيارات نقل العناصر العاملة بالمستشفى
بعد التحية...

تفيدكم إدارة مستشفى بن سينا التعليمي سرت بأن بداية الدوام الرسمي سيكون
على النحو الآتي:-

العناصر الطبية والطبية المساعدة

الفترة الصباحية من الساعة ((8)) صباحاً حتى الساعة ((2)) ظهراً.
الفترة المسائية من الساعة ((2)) ظهراً حتى الساعة ((8)) ليلاً.
الفترة الليلية من الساعة ((8)) ليلاً حتى الساعة ((8)) صباحاً من اليوم الثاني.

العناصر الإدارية

الفترة الصباحية من الساعة ((8)) صباحاً حتى الساعة ((2)) ظهراً.
يطلب الالتزام بالتحديد والتنفيذ

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فرج بلعيد بلقاسم
مدير مكتب الشؤون الإدارية والمالية بالمستشفى

مدير الشؤون الإدارية والمالية
وزارة الصحة
مستشفى بن سينا التعليمي / سرت

صورة السيد:
السيد مدير عام المستشفى
السيد المدير المساعد للمستشفى
السيد مدير إدارة الشؤون الطبية
السيد مدير مكتب الشؤون القانونية
السيد مدير مكتب التقنيات والمتابعة
السيد رئيس شؤون التمريض
السيد متابع سجلات الحضور والإصراف
الملف الدوري العام

1/ فرج بلعيد
بلاطة

تقرير الاجتماع بمسشفى ابن سينا التعليمي بسرت - بشأن متابعة العمل وإيجاد الحلول

ليبيا حرة

الدولة الليبية

مجلس الحكماء والشورى سرت

التاريخ: 2015/4/16

الرقم الاشاري: 2015/4/16

السادة/ العاملين بمسشفى ابن سينا التعليمي سرت.

بعد التحية،،،،،

نظراً لما تمر به مدينتنا الحبيبة سرت من ظروف صعبة مما تسبب في النقص الحاد في العديد من المواد الضرورية مثل الوقود مما أدى إلي ربكة في سير العمل داخل المدينة وخصوصاً في المرافق الحيوية والتي منها المستشفيات والمراكز والوحدات الصحية الذي تقدم خدماتها الطبية لكافة شرائح المجتمع الأمر الذي دعا إلي الاجتماع مع السيد/ مدير عام مسشفى ابن سينا التعليمي للوقوف عن سير العمل بالمسشفى ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لبعض للعراقيل بتعاون مع ادارة المسشفى والتي منها غياب عدد كبير من الكوادر الطبية عن العمل وقد افادنا السيد/ مدير عام المسشفى بأنه قد تم توفير وسائل مواصلات لكل الموظفين وعدم وجود أي مبرر لغياب أي عنصر خلال هذه الفترة.

عليه... نعلمكم نحن مجلس حكماء واعيان قبائل سرت بأننا داعمين الادارة المسشفى لاتخاذ الاجراءات الادارية والقانونية حيال المتغيين بدون سباباً مشروعاً.

وفقكم الله جميعاً لما فيه صالح الوطن
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مفتاح مصطفى مرزوق
رئيس مجلس حكماء قبائل سرت

صورة إلي:-

- السيد/ رئيس لجنة الأزمة سرت.
- المـلـف السـجـري العـام
ت...مفتاح.....ط.م.م.

ملحق رقم 11

تقرير تسيير العمل داخل قسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي بسرت في ظل الظروف الصعبة

**دولة ليبيا**
وزارة الصحة
مستشفى ابن سينا التعليمي / سرت

التاريخ: 1 / 1
الموافق: 2017/5/8

الإشاري:

قسم العيون

شكر وتقدير

يسعدني أنا د. رابعة محمد البرق رئيس قسم العيون بمستشفى ابن سينا التعليمي أن أتقدم.

بجزيل الشكر والتقدير

لكل العناصر الطبية من أخصائيين وتمريض ومساعدتي تمريض على مساهمتهم في تسيير العمل داخل قسم العيون حسب الإمكانيات المتاحة في ظل هذه الظروف الصعبة التي يمر بها المستشفى .

فلكم مني كل التقدير والاحترام

وأتمنى من باقي الزملاء الذين لم يلتحقوا بالعمل الالتحاق في أسرع وقت لتقديم الخدمات الصحية لأهالي مدينة سرت في هذا الوقت الصعب الذي تمر به مدينة سرت خاصة وليبيا عامة .

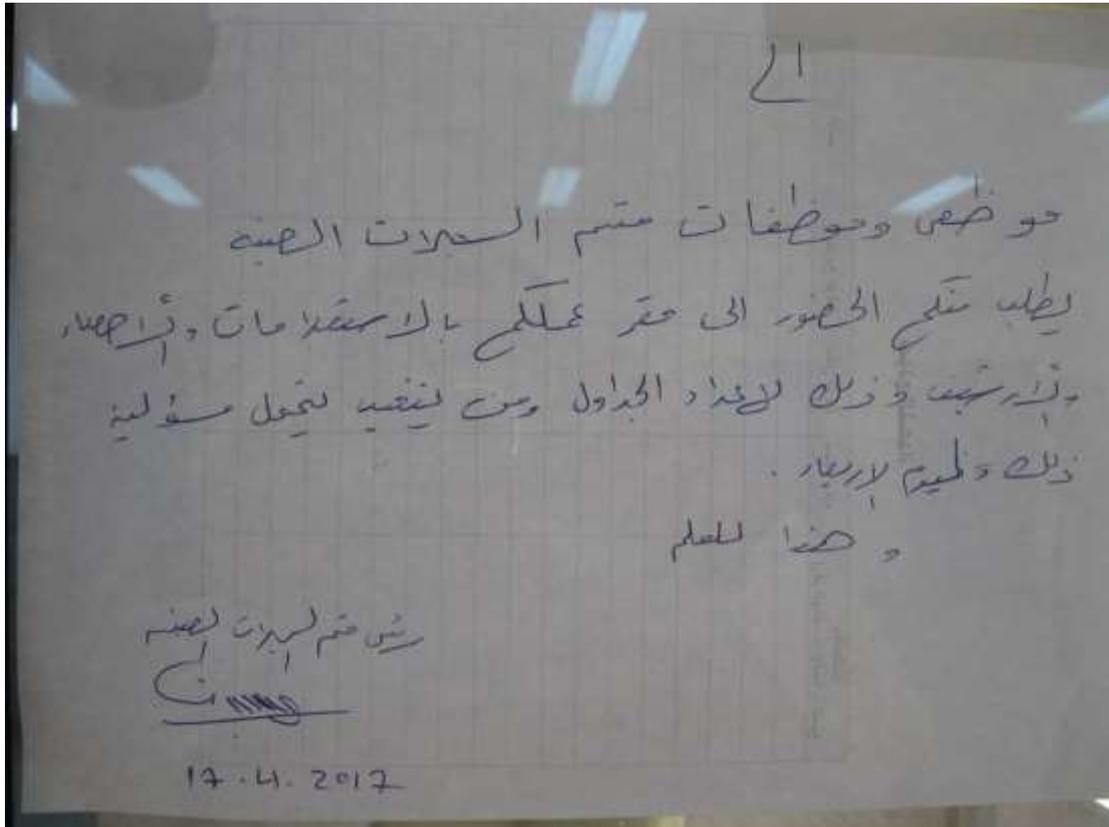
رئيس قسم العيون
د/ رابعة البرق
2017/5/7



هاتف : 66499 / 65459 - فاكس : 62505 - الهداية : 62500 / 62504 / 054

ملحق رقم 13

إدارة المخاطر بتوجيه اعداد جداول الحضور بمستشفى ابن سينا التعليمي
بسرت



**دولة ليبيا**
وزارة الصحة
مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

التاريخ :
الموافق : 12 / 4 / 2017

قسم العيون
السادة الأخصائيين

تحية طبية

يطلب من سيادتكم حضور الاجتماع المزمع عقده في عيادة العيون يوم السبت الموافق 2017/4/15 على تمام الساعة العاشرة والنصف صباحاً وذلك لوضع هيكلية العمل بقسم العيون حسب الإمكانيات الموجودة

للضرورة يطلب الحضور في الموعد المحدد

شاكرين لكم حسن التعاون

د. رابحة البسرق
رئيسة قسم العيون
مستشفى ابن سينا التعليمي بسرت

التاريخ :
الموافق :

مستشفى ابن سينا

هاتف : 66499 / 65459 - فاكس : 62505 - البريد : 62500 / 62504 / 054



دولة ليبيا
وزارة الصحة
مستشفى بن سينا التعليمي / سرت



التاريخ: 7 / 7 / 2015
الموافق: 1 / 1

الرقم الاشاري: 83 / 1737

السادة العناصر الطبية والطبية المساعدة العاملة
بمستشفى بن سينا التعليمي سرت

بعد التحية،،،،،

لنوهظ أن أغلب العناصر الطبية والطبية المساعدة وخاصة للأسف الوطنية منها لم تلتزم منذ عدة أشهر بأداء مهام عملها وفق المعدلات المطلوبة الأمر الذي نتج عنه حدوث شبه عجز غير عادي في أغلب الأقسام الإيوائية والتشخيصية مما زاد من حجم معاناة مرضانا والذين هم أمانة في أعناقنا وأعناقكم وإنطلاقاً من مبدأ أن الأجر يصرف مقابل أداء العمل وباعتبار أن إدارة المستشفى قد راعت في الفترة السابقة ظروف كافة العناصر العاملة بالمستشفى إلا إن استمرار تقدير تلك الظروف من جانبنا سيكون له آثار وخيمة على حياة المرضى وهذا مالا نتمنى وقوعه مهما كانت الظروف ولظروف تقتضيها المصلحة العامة .

عليه

سيتم اللجوء إلى تطبيق أحكام الإستقالة الإعتبارية على السادة المنقطعين بدون مبررات قانونية وذلك تطبيقاً لنص الفقرة (3) من المادة (174) من القانون رقم (12) لسنة 2010م بشأن علاقات العمل كما ستطبق العقوبات التأديبية التي من بينها عقوبة الخصم من المرتب على العناصر المتغيبية بشكل متكرر وستشمل العقوبات كذلك العناصر غير الملتزمة بالحضور والإحتراف في الموعد المعتمد من إدارة المستشفى وكلنا ثقة فيكم في تقدير تلك الظروف والإلتزام التام بأداء مهام عملكم طبقاً للتشريعات الوظيفية المعمول بها بالخصوص .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د: محمد محمد السريتي

مدير عام مستشفى بن سينا التعليمي سرت

مسدورة إلى :
السيد // وكيل وزارة الصحة
السيد // رئيس لجنة الأئمة
السيد // مستشار القانوني بالمستشفى



دولة ليبيا
وزارة الصحة

مستشفى بن سينا التعليمي / سرت



التاريخ،
الموافق، 15/4/14

رقم الإشاري، 23/11/11

السادة / جميع العناصر الطبية والطبية المساعدة والفنية العاملة بالمستشفى

نظراً لضرورة
معالجة

نشير بهذا الي ما جاء برسالة السيد / رئيس قسم الحركة بالمستشفى بتاريخ 2015/4/13م بشأن الافادة بخط سير الحافلات التابعة لقسم الحركة بالمستشفى والتي تقوم بنقل العناصر الطبية والطبية المساعدة والفنية والتي تعمل بشكل يومي كلاً حسب خط سيره علي النحو الآتي :-
اولاً:-

-افيكو 16 راكب "43033" تعمل علي نقل العناصر من المنطقة السكنية الثالثة والجيزة البحرية.
ثانياً:-
- افيكو 16 راكب "36809-5-3" تعمل علي نقل العناصر من عمارات الف وحدة سكنية والشعبية والجيزة العسكرية .
ثالثاً:-

- تويوتا كوستر 24 راكب "44388" تعمل علي نقل العناصر من المنطقة السكنية الاولى والثانية والسبعمائة .
رابعاً:-

- تويوتا كوستر 24 راكب "5-189082" تعمل علي نقل العناصر من المنطقة السكنية الثالثة وخارج المخطط وشارع السواوة و عمارات الستمانة والقصور .
عليه

تقرر مخاطبتكم بذلك بالخصوص وذلك من حيث العلم والتقيد والالتزام بالحضور للعمل والقيام بأثبات التوقيع بسجلات الحضور والانصراف كلاً حسب طبيعة عمله.

د. محمد محمد السريتي

مدير عام مستشفى بن سينا التعليمي سرت



صورة إلى
السيد/مدير الشؤون الإدارية والمالية
السيد/مدير مكتب الشؤون القانونية
السيد/رئيس قسم شؤون التمريض
السيد/رئيس قسم التفتيش والمتابعة
السيد/ مدير إدارة الخدمات الطبية