

An Overview of Health Care Management

1



An Overview of Health Care Management

2

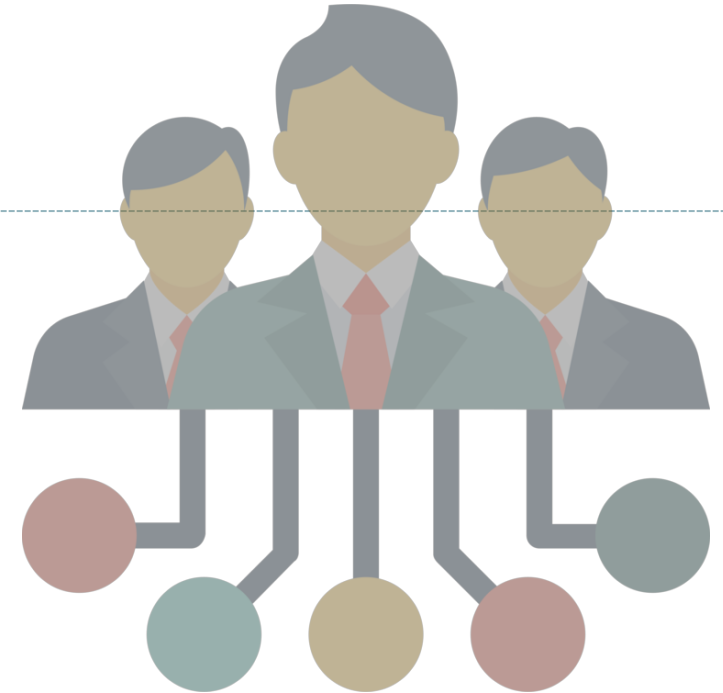
- Definition of Management
- Definition of organisation
- The Need for Managers and Their Perspectives
- Management: Functions, and Competencies
- Difference between management and leadership
- Styles of leadership in healthcare

Management

3

Management

Management



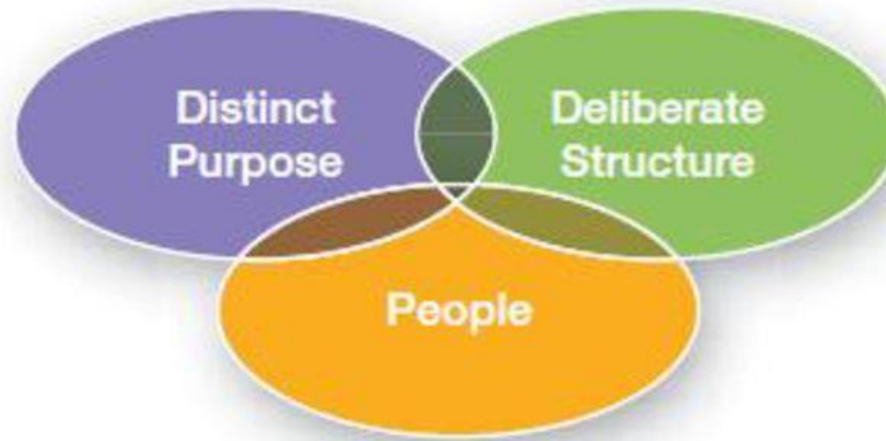
Planning, organising, directing and controlling: the art of getting things done by and through people (WHO, 1993: 5).

- Whenever group efforts are necessary to achieve anything, there is a need for management.
- While it is necessary to ensure that things get done, the manager should never forget that without people, nothing will get done!

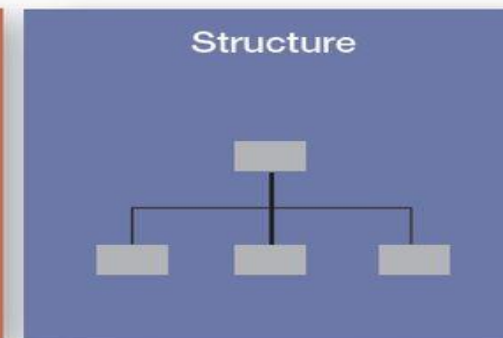
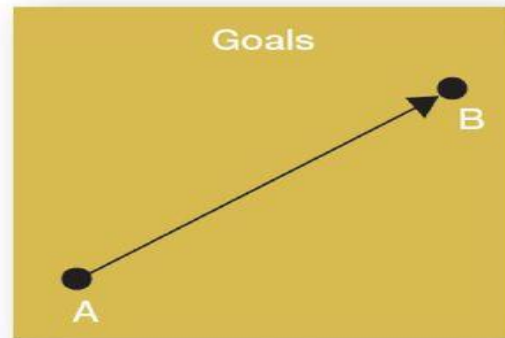
→ Health management is the application of management principles for health care.

Characteristics of an Organization

- ✓ **Organization:** A deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose
- ✓ All organizations have three common characteristics-



Three Characteristics of Organizations



Healthcare Management

6

- Healthcare management is a growing profession with increasing opportunities in both direct care and non-direct care settings.
- إدارة الرعاية الصحية هي مهنة متنامية مع فرص متزايدة في كل من بيئات الرعاية المباشرة وغير المباشرة.

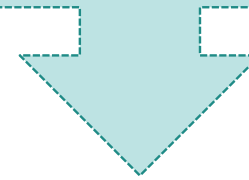
Direct care settings



Are those organizations that provide care directly to a patient, resident or client who seeks services from the organization

7

Non direct care settings



Are not directly involved in providing care to persons needing health services, but rather support the care of individuals through products and services made available to direct care settings

The Need for Managers and Their Perspectives

8

- Health care organizations are complex and dynamic.
- The nature of organizations requires that managers provide leadership, as well as the supervision and coordination of employees.
- In health care organizations, the scope and complexity of tasks carried out in provision of services are so great that individual staff operating on their own could not get the job done.
- The coordination of many highly specialized disciplines that must work together seamlessly is required.
- Managers are needed to:
 - Ensure organizational tasks are carried out in the best way possible to achieve organizational goals
 - and that appropriate resources, including financial and human resources, are adequate to support the organization.

المنظمات الصحية معقدة وديناميكية.

- تتطلب طبيعة هذه المنظمات أن يوفر المديرون القيادة، بالإضافة إلى الإشراف وتنسيق الموظفين.
- في المنظمات الصحية، نطاق وتعقيد المهام المنفذة في تقديم الخدمات كبير جدًا لدرجة أن الأفراد العاملين بشكل فردي لا يمكنهم إتمام العمل بمفردهم.
- يتطلب التنسيق بين العديد من التخصصات المتخصصة التي يجب أن تعمل معًا بانسجام.
- هناك حاجة إلى المديرين من أجل:
- ضمان تنفيذ المهام التنظيمية بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أهداف المنظمة.
- والتأكد من أن الموارد المناسبة، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية، كافية لدعم المنظمة.

The Need for Managers and Their Perspectives

9

- Health care managers are appointed to positions of authority, where they shape the organization by making important decisions.
- Decisions made by health care managers:
 - Focus on ensuring that the patient receives the most appropriate, timely, and effective services possible.
 - Address achievement of performance targets that are desired by the manager.

The Need for Managers and Their Perspectives

10

- Managers must consider two domains as they carry out various tasks and make decisions. These domains are termed external and internal domains
 - **The external domain:**
 - Refers to the influences, resources, and activities that exist outside the boundary of the organization but that significantly affect the organization. Such as community needs/demographics.
 - **The internal domain:**
 - Refers to those areas of focus that managers need to address on a daily basis, such as ensuring the appropriate number and types of staff, and quality of care.
- Keeping the dual perspective requires significant balance and effort on the part of management in order to make good decisions.



توضح الصور أن هناك حاجة ماسة للمديرين في المنظمات الصحية لدورهم الهام في صنع القرارات وتنظيم العمل. النقاط الرئيسية تشمل:

1. الصورة الأولى (الصفحة 9):

- يتم تعيين مديري الرعاية الصحية في مناصب قيادية، حيث يقومون بتشكيل المنظمة من خلال اتخاذ قرارات مهمة.
- تركز القرارات التي يتخذها مديرو الرعاية الصحية على ضمان حصول المريض على الخدمات الأكثر ملاءمة وفعالية في الوقت المناسب.
- كما تشمل القرارات تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المدير.

2. الصورة الثانية (الصفحة 10):

- يجب على المديرين النظر في مجالين أثناء تنفيذ المهام واتخاذ القرارات، وهما المجال الخارجي والمجال الداخلي.
- **المجال الخارجي:** يشير إلى العوامل والموارد والأنشطة التي تقع خارج حدود المنظمة ولكنها تؤثر بشكل كبير عليها، مثل احتياجات المجتمع.
- **المجال الداخلي:** يشير إلى المجالات التي يجب على المديرين التركيز عليها يوميًا مثل ضمان العدد المناسب من الموظفين ونوعية الرعاية.
- الحفاظ على هذا المنظور المزدوج يتطلب توازنًا وجهدًا كبيرًا من المديرين لاتخاذ قرارات جيدة.

The six management functions: Function is a broad area of responsibility composed of many activities aimed at achieving a predetermined objective.

11

وظائف الإدارة الستة: وظيفة هي منطقة واسعة من المسؤولية تتكون من العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف محدد مسبقاً.

1. Planning

2. Organizing

3. Staffing

4. Controlling

5. Directing

6. Decision
making

The six management functions

12



1. Planning: is the process of looking forward. This function requires the manager to set a direction and determine what needs to be accomplished. It means setting priorities and determining performance targets. This function refers to How and Why? For example, developing policies and procedures.

2. Organizing: refers to effective utilization of resources to achieve organisation objectives. This management function refers to the allocation of tasks, teamwork assignments, and delegation of authority to meet the deadline are critical components of this function.

النقاط التي شرحتها توضح وظيفتين أساسيتين من وظائف الإدارة:

1. التخطيط:

- التخطيط هو عملية التطلع إلى المستقبل. يتطلب من المدير تحديد الاتجاهات وتحديد ما يجب تحقيقه.
- يعني التخطيط وضع الأولويات وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.
- هذه الوظيفة تجيب عن الأسئلة "كيف؟" و "لماذا؟"، على سبيل المثال، تطوير السياسات والإجراءات.

2. التنظيم:

- يشير التنظيم إلى الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتضمن تخصيص المهام، توزيع الفرق، وتفويض السلطة لضمان الالتزام بالمواعيد النهائية.
- هذه المكونات تعتبر أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل منظم وفعال.

بمعنى آخر، التخطيط يحدد ما يجب القيام به ولماذا، بينما التنظيم يتأكد من تنفيذ تلك الخطط باستخدام الموارد بشكل فعال.

The six management functions

13



3. Staffing: This function refers to acquiring and retaining human resources. It also refers to developing and maintaining the workforce through various strategies and tactics. Provide the qualification needs and to have adequate staffing maintain smooth workflow.

4. Controlling: This function refers to monitoring staff activities and performance and taking the appropriate actions for corrective action to increase performance. (comparing the actual performance with the standards of the organisation). Controlling involves ensuring that performance does not deviate from standards.

3. التوظيف: تشير هذه الوظيفة إلى اكتساب والاحتفاظ بالموارد البشرية. كما تشير إلى تطوير والحفاظ على القوة العاملة من خلال استراتيجيات وتكتيكات مختلفة. توفير الاحتياجات التأهيلية والحفاظ على توظيف كافٍ لضمان سير العمل بسلاسة.

4. الرقابة: تشير هذه الوظيفة إلى مراقبة أنشطة وأداء الموظفين واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح من أجل تحسين الأداء (مقارنة الأداء الفعلي مع معايير المنظمة). تتضمن الرقابة التأكد من أن الأداء لا ينحرف عن المعايير.

The six management functions:

14



5. Directing: to guide, instruct, and oversee employees to achieve predetermined objectives. The focus in this function is on initiating action in the organization through 1) effective leadership 2) motivation 3) communication with, subordinates. Providing guidance to employees to perform to the best of their ability and capacity.

6. Decision making: making effective decisions based on consideration of benefits and the drawbacks of alternatives.

5. التوجيه: يعني توجيه وإرشاد ومراقبة الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا. يركز في هذه الوظيفة على بدء العمل في المنظمة من خلال (1) القيادة الفعالة (2) التحفيز (3) التواصل مع المرؤوسين. وتوفير الإرشاد للموظفين ليعملوا بأقصى قدراتهم وإمكانياتهم.
6. اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات فعّالة بناءً على مراعاة الفوائد والسلبيات للبدائل المتاحة.

Management: Definition, Functions, and Competencies

15

- In order to effectively carry out these functions, the manager needs to possess several key competencies.
- **Katz (1974)** identified key competencies of the **effective manager**, including conceptual, technical, and interpersonal skills.
- The term **competency** refers to a state in which an individual has the adequate ability or qualities to perform certain functions

- من أجل تنفيذ هذه الوظائف بشكل فعال، يحتاج المدير إلى امتلاك عدة كفاءات أساسية.
- حدد كاتز (1974) الكفاءات الأساسية للمدير الفعّال، بما في ذلك المهارات المفاهيمية، الفنية، والشخصية.
- يشير مصطلح الكفاءة إلى حالة يكون فيها الفرد لديه القدرة أو الصفات الكافية لأداء وظائف معينة.

Management: Functions, and Competencies

16

- **Conceptual skills:**

- Are those skills that involve the ability to critically analyze and solve complex problems.
- Examples: a manager conducts an analysis of the best way to provide a service or determines a strategy to reduce patient complaints regarding food service.

- **Technical skills:**

- Are those skills that reflect expertise or ability to perform a specific work task.
- Examples: a manager designs and implements modifications to a computer-based staffing model.

- **Interpersonal skills:**

- Are those skills that enable a manager to communicate with and work well with other individuals, regardless of whether they are peers, supervisors, or subordinates.
- Examples: a manager counsels an employee whose performance is below expectation or communicates to subordinates the desired performance level for a service for the next fiscal year.

•المهارات المفاهيمية:

•هي تلك المهارات التي تتضمن القدرة على التحليل النقدي وحل المشكلات المعقدة.

•أمثلة: يقوم المدير بتحليل أفضل طريقة لتقديم الخدمة أو يحدد استراتيجيات لتقليل شكاوى المرضى بشأن خدمة الطعام.

•المهارات الفنية:

•هي تلك المهارات التي تعكس الخبرة أو القدرة على أداء مهمة عمل محددة.

•أمثلة: يصمم المدير ويطبق تعديلات على نموذج التوظيف القائم على الحاسوب.

•المهارات الشخصية:

•هي تلك المهارات التي تمكن المدير من التواصل والعمل بشكل جيد مع الأفراد الآخرين، بغض النظر عما إذا كانوا زملاء أو مشرفين أو مرؤوسين.

•أمثلة: يقوم المدير بإرشاد موظف أدائه أقل من المتوقع أو يتواصل مع المرؤوسين بشأن مستوى الأداء المطلوب للخدمة للسنة المالية القادمة.

Management Positions: The Control in the Organizational Hierarchy

17

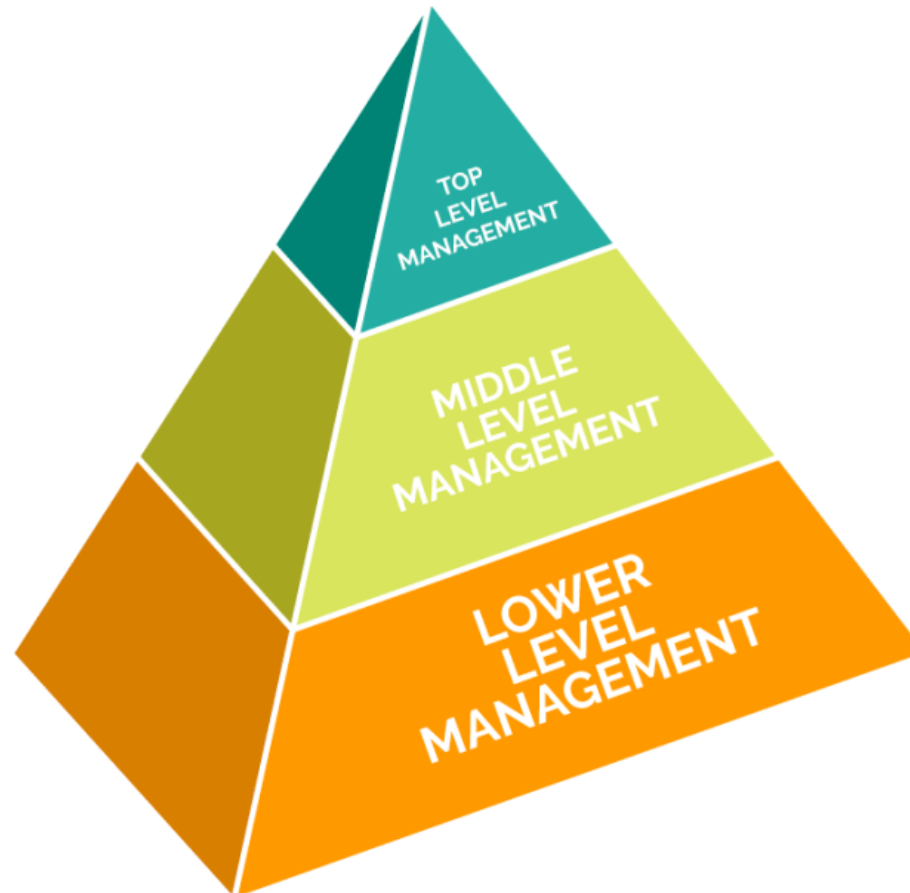
- Management positions within health care organizations exist at the lower, middle, and upper levels; the upper level is referred to as senior management.
- The hierarchy of management means that authority, or power, is delegated downward in the organization, and lower-level managers have less authority than higher-level managers, whose scope of responsibility is much greater.

• توجد المناصب الإدارية داخل مؤسسات الرعاية الصحية في المستويات الدنيا والوسطى والعليا! يُشار إلى المستوى العلوي بالإدارة العليا.

• تعني التسلسل الهرمي للإدارة أن السلطة أو القوة تُفوّض نزولاً في المنظمة، ويكون لدى المديرين في المستويات الدنيا سلطة أقل من المديرين في المستويات العليا، الذين يكون نطاق مسؤولياتهم أكبر بكثير.

The hierarchy of management

18



TOP-LEVEL MANAGEMENT

They make decisions affecting the entirety of the firm.



MIDDLE-LEVEL MANAGEMENT

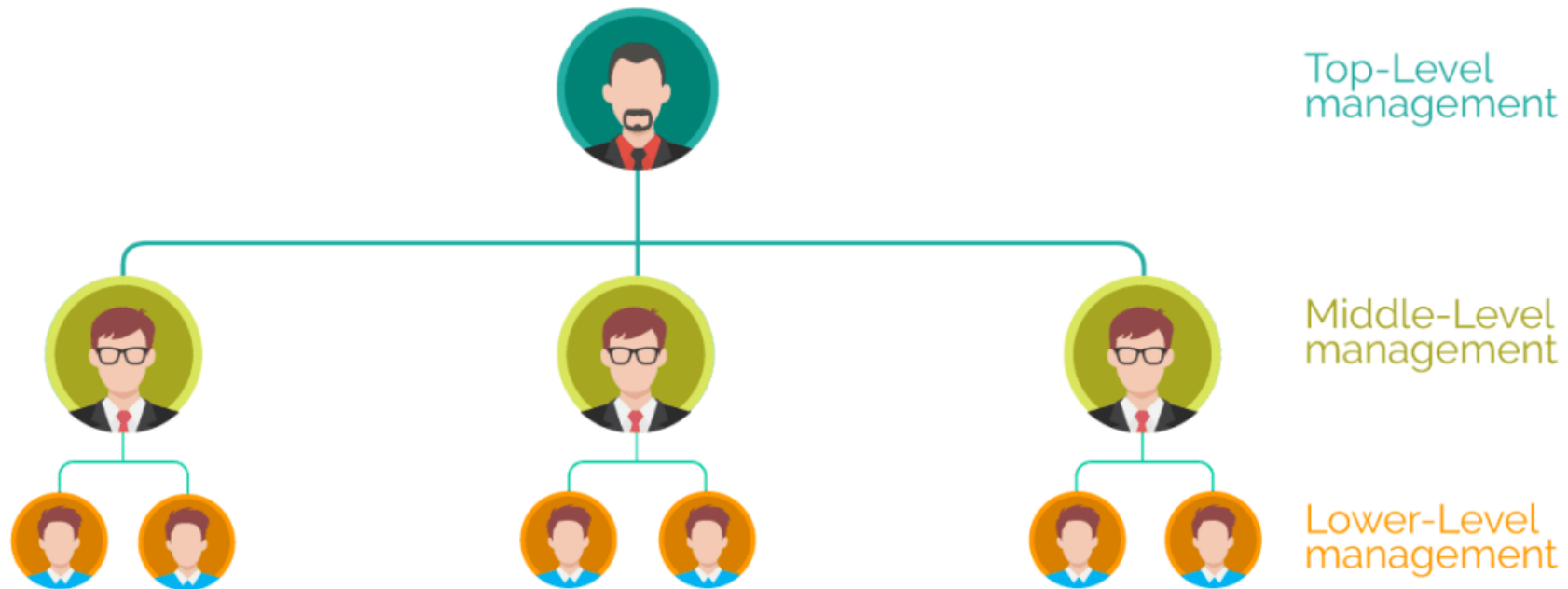
They are responsible for carrying out the goals set by top management.



LOWER-LEVEL MANAGEMENT

They are responsible for the daily management of line workers the employees who produce the product or offer the service

Three levels of management



Management Positions: The Control in the Organizational Hierarchy

20

- **Vertical structure:**

- The most common organizational structure for health care organizations is a **functional organizational structure**, whose key characteristic is a pyramid-shaped hierarchy that defines the functions carried out and the key management positions assigned to those functions.
- The traditional structure.

• الهيكل العمودي:

• أكثر الهياكل التنظيمية شيوعًا في مؤسسات الرعاية الصحية هو الهيكل التنظيمي الوظيفي، والذي يتميز بشكل هرمي يشبه الهرم ويحدد الوظائف المنفذة والمناصب الإدارية الرئيسية المخصصة لتلك الوظائف.

• الهيكل التقليدي.

Management Positions: The Control in the Organizational Hierarchy

21

- Other administrative structures have been adopted by health care organizations, usually in combination with a functional structure. These include:
 1. **Matrix or team-based models.** This type of structure is often useful when skills need to be shared across departments to complete a task and can allow companies to utilize a wide range of talents and strengths.
 2. **Service line management models.** Service-line management is a system in which a hospital is divided into specialist clinical areas that are then managed, by clinicians, as distinct operational units. Service-line management enables clinicians and managers to plan service activities, set objectives and targets, monitor operational activity and manage performance

• اعتمدت مؤسسات الرعاية الصحية هياكل إدارية أخرى، عادةً بالتوازي مع الهيكل الوظيفي. وتشمل هذه الهياكل:

1. نماذج المصفوفة أو الفرق. يكون هذا النوع من الهيكل مفيدًا عندما تكون هناك حاجة إلى مشاركة المهارات بين الأقسام لإكمال مهمة، ويمكن أن يسمح للشركات بالاستفادة من مجموعة واسعة من المواهب والقوى.

2. نماذج إدارة خطوط الخدمة. إدارة خط الخدمة هي نظام يتم فيه تقسيم المستشفى إلى مجالات سريرية متخصصة تدار بعد ذلك من قبل الأطباء كوحدات تشغيلية مستقلة. تُمكن إدارة خطوط الخدمة الأطباء والمديرين من تخطيط الأنشطة الخدمية، ووضع الأهداف والغايات، ومراقبة الأنشطة التشغيلية وإدارة الأداء.

Leadership versus Management

22

- Though sometimes used interchangeably, these are two different concepts.
 - In any business setting, there must be leaders as well as managers. But are these the same people? Ans: Not necessarily
 - There are leaders who are good managers and there are managers who are good leaders, but usually neither case is the norm.
- ❖ Leadership is being able to see the present for what it really is, see the future for what it could be and then take action to close the gap between today's reality and the preferred future of tomorrow (Cummings, 2012).

Leadership versus Management

23

- In today's dynamic workplace, organizations need leaders to cope with new challenges, and transform organizations in order to achieve a competitive advantage in the marketplace.
- In addition, organizations need managers to maintain a smoothly functioning workplace, and to utilize resources effectively.
- Finally, a well balanced organization should have a mix of leaders and managers to succeed.

Leadership versus Management

- على الرغم من أنهما يُستخدمان أحيانًا بشكل متبادل، إلا أنهما مفهومان مختلفين.
- في أي بيئة عمل، يجب أن يكون هناك قادة بالإضافة إلى مديرين. لكن هل هم نفس الأشخاص؟
الجواب: ليس بالضرورة.
- هناك قادة هم مديرون جيدون وهناك مديرون هم قادة جيدون، ولكن عادةً لا تكون أي من الحالتين هي القاعدة.
- **القيادة** هي القدرة على رؤية الحاضر كما هو حقًا، ورؤية المستقبل لما يمكن أن يكون، ثم اتخاذ الإجراءات لسد الفجوة بين واقع اليوم والمستقبل المفضل للغد (Cumming, 2012).

Leadership versus Management

- في مكان العمل الديناميكي اليوم، تحتاج المنظمات إلى قادة للتعامل مع التحديات الجديدة وتحويل المنظمات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المنظمات إلى مديرين للحفاظ على سير العمل بسلاسة، وللاستفادة من الموارد بفعالية.
- أخيرًا، يجب أن تكون المنظمة المتوازنة جيدًا مزيجًا من القادة والمديرين لتحقيق النجاح.

Styles of Leadership in Healthcare

24

1. Coercive.
2. Participative.
3. Pacesetting.
4. Coaching.

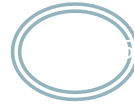
(Buchbinder, Shanks, & Kite, 2019)

Coercive leadership (Autocratic)

25

- Coercive leadership style power is used inappropriately to get a desired response from a follower.
- This very directive format should probably not be used unless the leader is dealing with a very problematic subordinate or is in an emergency situation and needs immediate action.
- In healthcare settings over longer periods of time, three other leadership styles could be used more effectively: participative, pacesetting, and coaching.
- May contribute to rapid turnover.

Participative leadership (Democratic)



- Many healthcare workers are highly trained, specialized individuals who know much more about their area of expertise than their supervisor.
- Healthcare workers will respond better and be more productive if the leader is participative in his or her style.
- Asking for their input and giving them a voice in making decisions will let them know they are respected and valued.

Coercive leadership (Autocratic)

- يتم استخدام سلطة أسلوب القيادة القسرية بشكل غير مناسب للحصول على الاستجابة المطلوبة من التابع.
- هذا الأسلوب التوجيهي جدًا لا ينبغي استخدامه إلا إذا كان القائد يتعامل مع مرؤوس لديه مشاكل كبيرة جدًا أو في حالة طوارئ تحتاج إلى تصرف فوري.
- في بيئات الرعاية الصحية على المدى الطويل، يمكن استخدام ثلاثة أساليب قيادة أخرى بشكل أكثر فعالية: المشاركة، تحديد السرعة، والتوجيه.
- قد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين.

Participative leadership (Democratic)

- العديد من العاملين في مجال الرعاية الصحية مدربون تدريبًا عاليًا وأفراد متخصصون يعرفون أكثر بكثير عن مجال خبرتهم من مشرفهم.
- سيستجيب العاملون في مجال الرعاية الصحية بشكل أفضل وسيكونون أكثر إنتاجية إذا كان القائد مشاركًا في أسلوبه أو أسلوبها.
- طلب مساهماتهم ومنحهم صوتًا في اتخاذ القرارات سيجعلهم يعرفون أنهم محترمون ومقدّرون.

Pacesetting leadership

27

- In a pacesetting style, a leader sets high performance standards for his or her followers.
- This is very effective when the employees are self-motivated and highly competent.

• في أسلوب تحديد السرعة، يحدد القائد معايير أداء عالية لتابعيه.

• يكون هذا الأسلوب فعالاً جداً عندما يكون الموظفون متحفزين ذاتياً وذوي كفاءة عالية.

Coaching style

28

- A coaching style is recommended for the very top personnel in an organization.
- With this style, the leader focuses on the personal development of his or her followers rather than the work tasks.
- This should be reserved for followers the leader can trust and those who have proven their competence

• يُوصى بأسلوب التوجيه للموظفين الكبار جدًا في المنظمة.

• مع هذا الأسلوب، يركز القائد على التنمية الشخصية لتابعيه بدلاً من المهام العملية.

• يجب أن يُخصص هذا الأسلوب للتابعين الذين يمكن للقائد الوثوق بهم والذين أثبتوا كفاءتهم.

Styles of Leadership in Healthcare

29

- Most good leaders use a mix of styles.
- For example, a leader may take an autocratic approach to implementing some changes, such as requiring compliance with handwashing protocols, while taking a democratic or participatory approach to other decisions, such as developing methods to decrease surgical site infections.

• يستخدم معظم القادة الجيدين مزيجًا من الأساليب.

• على سبيل المثال، قد يتخذ القائد نهجًا استبداديًا لتنفيذ بعض التغييرات، مثل فرض الامتثال لبروتوكولات غسل اليدين، بينما يتبنى نهجًا ديمقراطيًا أو تشاركيًا في قرارات أخرى، مثل تطوير طرق لتقليل العدوى في مواقع الجراحة.

Thank You!