



دراسة حالة

الشغف بتخفيف المعاناة في الأسواق الصعبة

مستشفيات السعودي الألماني: الالتزام بتقديم الرعاية الصحية الجيدة في أوقات الحرب والسلم بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

سبتمبر/أيلول 2018

نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

مؤسسة التمويل الدولية منظمة شقيقة للبنك الدولي وعضو بمجموعة البنك الدولي، وهي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية يتركز عملها على القطاع الخاص في بلدان الأسواق الصاعدة. تعمل المؤسسة مع أكثر من 2000 منشأة أعمال في مختلف أنحاء العالم، حيث تستخدم رؤوس أموالها وخبراتها ونفوذها لتهيئة الأسواق لإيجاد الفرص في المناطق الأشد صعوبة بالعالم. وفي السنة المالية 2018، قَدَّمت المؤسسة أكثر من 23 مليار دولار من التمويل طويل الأجل إلى البلدان النامية، مستفيدةً من قوة القطاع الخاص في المساعدة على إنهاء الفقر وتعزيز الرخاء المشترك.

نبذة عن دراسة الحالة

يمثل توسيع سبل الحصول على الرعاية الصحية الجيدة وميسورة التكلفة عنصراً محورياً في إنهاء الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. وتتبنى مجموعة البنك الدولي هدف إنهاء حالات الوفاة والإعاقة التي يمكن تجنبها من خلال تحقيق التغطية الصحية الشاملة. وفي الكثير من البلدان النامية، لا تمتلك الحكومات القدرة على خدمة جميع السكان، ويلعب مقدّمو خدمات الرعاية الصحية من القطاع الخاص في أحوال كثيرة دوراً بالغ الأهمية في تلبية الاحتياجات المجتمعية.

تُعد مؤسسة التمويل الدولية دراسات حالات تثبت قدرة القطاع الخاص على تحقيق أهداف توفير الرعاية الصحية على الصعيدين العالمي والوطني. ومن خلال التركيز على الكفاءة والابتكار، يمكن لنماذج عمل معيَّنة أن تحقق نتائج أفضل للمجتمع وبتكلفة أقل.

إعداد الدراسة

أعدت دراسة الحالة هذه آن كازانوف مع مساهمات وآراء وأفكار قيِّمة من الزملاء في مؤسسة التمويل الدولية وهم تشارلز دالتون، وصلاح الدين كندري، وكريس مكاهان، وإيلينا ستيرلين.

شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مجموعة مستشفيات السعودي الألماني لتقديمها معلومات تفصيلية عن المجموعة ونخص بالذكر المهندس صبحي بترجي، والدكتور خالد بترجي، والدكتور مكارم بترجي، والدكتور عبد الله حسين الداعري، والدكتور محمد أحمد حبص، والدكتور محمد مأمون محمد النجار، وألارما فارغيز توماس، وأرومبرا رام موهان، وعامر ربحان، والدكتور رضوان أمين شيخ، وصالحة شفت، وعُمر فاروق، وسيد عامر عباس.

ونتوجّه بشكر خاص إلى إليزابيث برايس وإيرينا سارتشينكو لتقديمهما المشورة بشأن الاتصالات، وكذلك إلى ليتيسيا كرنسيل لدورها في تحرير النسخ والتصميم الإبداعي.

إخلاء المسؤولية

إن النتائج والتأويلات والآراء والاستنتاجات الواردة في هذه الدراسة تخص المؤلف ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر المديرين التنفيذيين لمؤسسة التمويل الدولية أو البنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها. ورغم أن مؤسسة التمويل الدولية تعتقد بدقة المعلومات الواردة، فإن هذه المعلومات مقدّمة لغرض الاطلاع عليها "كما هي" مع عدم تقديم أي ضمان أو إقرار من أي نوع. وقد لا تشرط المؤسسة تطبيق كل الممارسات المبيّنة أو أي منها في استثماراتها الخاصة، وقد لا توافق - حسب تقديرها الخاص - على تمويل أو مساعدة الشركات أو المشروعات التي لا تلتزم بتلك الممارسات. وستقيّم المؤسسة أيّاً من هذه الممارسات أو الممارسات المقترحة على أساس كل حالة على حدة مع مراعاة الظروف الخاصة بالمشروع.

الحقوق والإذن بالطبع والنشر

© مؤسسة التمويل الدولية 2018. جميع الحقوق محفوظة.

تخضع المعلومات الواردة في هذه المطبوعة لحقوق الطبع والنشر. وقد تُعتبر عملية نسخ و/أو نشر أجزاء منها أو كلها بدون إذن مخالفة للقوانين السارية.

الصور

© مستشفيات السعودي الألماني



جدول المحتويات

1	المثابرة في مواجهة الصعاب
5	الشغف بخدمة الآخرين: ميلاد أكبر شبكة من المستشفيات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
7	اليمن: تحديات تشغيل مستشفى في منطقة صراع
15	إضفاء الطابع المؤسسي على خدمات الرعاية الصحية في مصر
17	نموذج عمل مجموعة مستشفيات السعودي الألماني
23	دور مؤسسة التمويل الدولية
25	الخاتمة: تخفيف المعاناة متعتنا في الحياة



وسط أجواء الحرب، قطع خيربي علي محمد الرمادي رحلة شاقّة لمسافة 200 كم من الحديدية إلى المستشفى السعودي الألماني صنعاء من أجل تلقي علاج غسيل الكلى الدوري الذي يحتاج إليه للبقاء على قيد الحياة.

المثابرة في مواجهة الصعاب

كانت الدنيا مظلمة في وجه خيرى علي محمد الرمادى. فقد كان يعانى من فشل كلوى دائم وكان يحتاج إلى غسيل الكلى مرتين أسبوعياً لكي يبقى على قيد الحياة. ولم يكن خيرى، البالغ من العمر 38 عاماً، يستطيع استخدام سوى عين واحدة بسبب مضاعفات مرض السكري. وكان خيرى، ابن الحديد، يتلقى العلاج في مركز الكلى التابع لوزارة الصحة وهو المرفق الحكومى الوحيد في المدينة بأكملها. وقد تحمّل هذا المركز فوق طاقته بكثير وعانى من نقص محلول غسيل الكلى، وهو وضع ازداد سوءاً بسبب اشتداد وتيرة الحرب الدائرة في البلاد منذ أربع سنوات.



نحن شغوفون بتخفيف المعاناة حتى وإن كان علاج المرضى مكلفاً بالنسبة لنا".

المهندس / صبحى بترجى
رئيس مجلس إدارة مجموعة
مستشفيات السعودية الألماني

بحلول منتصف يونيو/حزيران 2018، تصاعدت حدة الصراع مع شن هجوم للاستيلاء على الحديد، وهي المدينة ذات الميناء الأهم في البلاد. وتمثل هذه المدينة شريان الحياة الرئيسي لملايين اليمنيين الذين يكافحون من أجل البقاء على قيد الحياة في ظل صراع تصفه الأمم المتحدة بأنه أسوأ كارثة إنسانية من صنع الإنسان منذ عام 1945. وتمثل الموانئ البحرية والمطارات الشريان الرئيسي لدخول الإمدادات الغذائية والطبية إلى البلاد التي لا تزال تعيش تحت الحصار منذ عام 2015. ويقف نظام الرعاية الصحية على حافة الانهيار.

وفي ظل هذه الظروف، أُبلغ خيرى بأنه سيتعيّن عليه الانتظار أسبوعاً على الأقل لتلقي العلاج. لكن الأوان سيكون قد فات. وبالتالي، جرت إحالته إلى المستشفى السعودى الألماني صنعاء الذي يستجيب لطلبات الدعم الطبى من الأمم المتحدة وغيرها. ولكي يبقى على قيد الحياة، سيتعيّن على خيرى قطع رحلة شاقة لمسافة تزيد على 200 كيلومتر.

وفور وصوله إلى المستشفى السعودى الألماني صنعاء، قام فريق طبي بإجراء جلسات الغسيل الكلوى له وشرعوا في علاج أمراضه الأخرى. وكان خيرى يعانى من مشكلة أخرى، وهي عدم قدرته على دفع نفقات العلاج. فقد فقدّ وظيفته بسبب الحرب وهو مسؤول عن أسرته المكوّنة من 11 فرداً. ولحسن حظه، توقع المستشفى حدوث مثل هذه الحالات من جراء الصراع وقام بتدبير الموارد لمساعدة من يحتاجون إليها.

وعن ذلك، يقول المهندس صبحى بترجى، المؤسس المشارك ورئيس مجلس إدارة مجموعة مستشفيات السعودية الألماني: "إن المستشفى السعودى الألماني صنعاء يعطينا لمحة عن العمل الإنسانى الجماعى للأفراد والمنظمات. فقد تم تمويل علاج خيرى، وعلاج كثيرين غيره ممن يمرون بضائقة مالية، من خلال حساب خيرى تدعمه المنظمات المانحة مثل الهلال الأحمر، والصليب الأحمر الدولى، والمجلس الدانمركى للاجئين، ومنظمة أطباء بلا حدود، والجمعيات الخيرية الخليجية، وشيوخ القبائل، ومكاتب الأمراء، وغيرها والتي اصطفت معاً للمساعدة في هذا الجهد الإنسانى العظيم. ويسمح ذلك لمستشفيات السعودى الألماني بعلاج الآلاف من المرضى الذين لا يمكنهم تحمّل نفقات العلاج".

ويضيف الدكتور عبد الله حسين الداغرى، المدير العام التنفيذى للمستشفى السعودى الألماني في اليمن: "رغم أن المستشفى السعودى الألماني صنعاء يواجه بالفعل وضعاً حرجاً فيما يخص توفير الإمدادات من الديزل والأدوية والمستلزمات الطبية والجراحية والغذاء، فقد قررت الإدارة توسيع نطاق دعمنا ومساندتنا لسكان الحديد في هذا الوقت العصيب. وإننا مستعدون لمساندتهم بكل ما نملك".

إن ثقافة "القيام بأكثر مما يمليه الواجب" لتقديم رعاية جيدة مترسخة بقوة لدى موظفي مستشفيات السعودي الألماني، بدءاً من أصغر موظف وصولاً إلى رئيس مجلس الإدارة ذاته. وفي معرض توضيحه لعمل المجموعة في اليمن، قال المهندس صبحي "لقد قررنا دخول السوق اليمنية لخدمة المجتمع هناك. وعادةً ما يُرْفَضُ الذهاب إلى البلدان الأقل نمواً نظراً لزيادة تكاليف جلب المواهب والتكنولوجيا وتكاليف التشغيل، لكننا شغوفون بتخفيف المعاناة حتى وإن كان علاج المرضى مكلفاً بالنسبة لنا".

ومع ذلك، تحقق مجموعة مستشفيات السعودي الألماني، التي تُعد أكبر مؤسسة خاصة لتقديم خدمات الرعاية الصحية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، أرباحاً بلغت 589 مليون دولار (عام 2017). وفي الأسواق شديدة التجزؤ والتخلف، تجلب شبكة مستشفيات السعودي الألماني منافع كبيرة إلى المنطقة. فهي تمتلك 10 مستشفيات بها حوالي 2500 سرير في أربعة بلدان. ويعمل بها أكثر من 7400 موظف، 3000 منهم من النساء ومن بينهن المديرية التنفيذية التي تشرف على عمليات المجموعة الرائدة في الإمارات العربية المتحدة.

تأسست هذه المجموعة في عام 1988 على يد الأخوين المهندس صبحي بترجي والدكتور خالد بترجي، انطلاقاً من قول الله تعالى: "ومن أحيائها فكأنما أحيانا جميعاً". وقد بدأت المجموعة العمل بإنشاء مستشفى عام في جدة يضم 300 سرير. ومنذ ذلك الحين، أنشأت المجموعة مستشفيات من المستوى الثالث في مختلف بلدان المنطقة، من بينها خمسة مستشفيات في المملكة العربية السعودية، وثلاثة في الإمارات، وواحدة في كل من مصر واليمن. وتقوم المجموعة حالياً بالتوسع في المغرب وباكستان.

وفي عام 2017، عالجت المجموعة حوالي 1.8 مليون مريض من بينهم 70 ألف مريض داخلي. ومنذ عام 2006، عالج فرع المجموعة في اليمن أكثر من مليون مريض، فيما عالج فرعها في القاهرة حوالي نصف مليون مريض منذ عام 2016. وتتمثل رؤية المجموعة في أن تكون مقدِّم الرعاية الصحية الأجدر والأعلى ثقة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من خلال تقديم رعاية عالية الجودة. وقد حصلت جميع مستشفيات المجموعة الخمسة الأولى على اعتماد اللجنة الدولية المشتركة المرموقة (JCI)، فيما حصل فرع المجموعة الأحدث في القاهرة على هذا الاعتماد خلال عامين فقط من بدئه العمل، وهو إنجاز جدير بالثناء والإشادة.

ومن خلال التركيز المستمر والمتواصل على تطوير سلسلة قيمة تكاملية، أنشأت شركة بيت البترجي الطبية، وهي الشركة الأم للعلامة التجارية لمستشفيات السعودي الألماني، عدة شركات تابعة من بينها شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية (ميكو)، وهي شركة مساهمة عامة. وتقدم المجموعة حالياً خدمات الرعاية الأولية والثانوية والمتخصصة في أكثر من 50 مجالاً علاجياً. وتمتلك المجموعة وتشغّل مراكز طبية، وعيادات، ومختبرات، ومراكز للأشعة، وصيديات، وكذلك مراكز لإعادة التأهيل والعلاج الطبيعي. وقد أنشأت المجموعة أيضاً كلية للطب

وشركة لإنشاء المستشفيات ومراكز اللياقة. ومع الاستثمار في عمليات الرعاية الصحية وإنشاء مرافق متطورة للرعاية الصحية على مدار أكثر من 30 عاماً، وضعت المجموعة نفسها بين مصاف المؤسسات التي تقدم الخدمات في جميع مراحل الحياة، بدءاً من الرعاية السابقة للولادة حتى رعاية المحتضرين.

رغم الانتشار الكبير لمستشفيات السعودي الألماني، فإن بلدان المنطقة لا تزال تعاني من نقص شديد في الخدمات. ويبلغ متوسط عدد الأسرة لكل ألف شخص في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 1.0 مقابل 4.3 سرير في البلدان مرتفعة الدخل. وللتخفيف من حدة هذا النقص، ستكون هناك حاجة إلى جهود واستثمارات كبيرة بمبلغ يصل في بعض التقديرات إلى 1.2 تريليون دولار. ولمعالجة هذه الفجوة على نطاق أكبر، قامت مجموعة مستشفيات السعودي الألماني في عام 2018 بإطلاق "هيومانيا كاييتال"، وهي شركة للاستثمار في مجال الرعاية الصحية ستقدِّم رأس المال والخبرة والتميز التشغيلي ومزايا تكاملية لمقدِّمي الرعاية الصحية من الأطراف الثالثة في الأسواق الصاعدة في المنطقة وخارجها. وستعزز هذه الشركة أيضاً النمو العضوي للمجموعة.

لعبت مؤسسة التمويل الدولية دوراً محفزاً في توسيع أنشطة المجموعة وفروعها في المنطقة من خلال عمليتي استثمار تتألفان من مزيج من القروض واستثمار في أسهم رأس المال بقيمة إجمالية قدرها 75 مليون دولار. وكان الاستثمار الأول للمؤسسة متوافقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية مع اشتماله على هيكل للبيع وإعادة الاستئجار. ومنذ عام 2007، ساندت المؤسسة إنشاء وتجهيز اثنين من المستشفيات متعددة التخصصات، بكل منهما 300 سرير، في صنعاء باليمن وفي القاهرة بمصر. وقد أضاف هذان المستحيان قيمة كبيرة إلى خدمات الرعاية الصحية في هذين البلدين، حيث زادا من إمكانية الحصول على رعاية عالية الجودة.



"رغم أن المستشفى السعودي الألماني صنعاء يواجه بالفعل وضعا حرجا، فإننا نساند سكان الحديدة بكل ما نملك".

**الدكتور عبد الله
حسين الدايري
المدير العام التنفيذي
للمستشفى السعودي
الألماني صنعاء**

أهم ثلاثة عوامل للنجاح

مع توسُّع مجموعة مستشفيات السعودي الألماني جغرافياً، فإن أهم العوامل التي أسهمت في نجاحها هي التركيز على نقل المعارف من الأسواق المتقدمة إلى الأخرى النامية، والتمتعُ بسمعة قوية من حيث الالتزام بالجودة، واعتماد نهج يركِّز على المرضى ويستند إلى نموذج تعيين الأطباء على أساس التفرغ.

نقل المعارف من الأسواق المتقدمة إلى الأخرى النامية

على مدار 30 عاماً، نجحت مجموعة مستشفيات السعودي الألماني في أن تجعل من نفسها منارة للجودة عن طريق الارتقاء بخبراتها التشغيلية والطبية وصلقلها وتعزيزها بانتظام من خلال التدريب المتواصل مع الخبراء من أسواق الرعاية الصحية المتقدمة.

وقد أدخلت المجموعة برنامج الطبيب الزائر، في مستشفياتها بالسعودية ثم في جميع مستشفياتها الأخرى، الذي يجلب أطباء على درجة عالية من الخبرة والتخصص من مختلف أنحاء العالم لتسهيل تبادل المعارف حول التقنيات والأساليب الطبية المتقدمة. ويقوم الأطباء الزائرون والأطباء في المجموعة بعلاج المرضى معاً. ويعزز هذا البرنامج عروض التعليم الطبي المستمر المتاحة للأطباء في المجموعة. وقد مكَّن هذا البرنامج المجموعة من إدخال أساليب طبية مبتكرة إلى الأسواق التي تعمل بها، مثل الأساليب الأقل اعتماداً على التدخلات الجراحية والتي تتميز بقلّة مضاعفاتها وسرعة التعافي. ونظراً لسمعة المجموعة وشهرتها بالالتزام بالجودة، فقد زادت ثقة الجمهور في علامتها التجارية حيث صار معروفاً لدى المرضى أنهم لم يعودوا بحاجة إلى السفر للخارج لتلقي علاج طبي عالي الجودة.

التمتعُ بسمعة قوية من حيث الالتزام بالجودة

يتخلل نهج الالتزام بالجودة الذي تبناه المجموعة، الحاصلة على اعتماد اللجنة الدولية المشتركة، جميع جوانب الرعاية. فقد وضعت معايير وإجراءات منهجية لضمان تحقيق المزيد من الاتساق في النواتج الصحية الإيجابية. وتقدم المجموعة رعاية متعددة التخصصات بشكل فعال من خلال أنظمة متطورة لتتبع حالات المرضى والسجلات الطبية الإلكترونية والتي تعزز عمليات التواصل فيما بين الأطباء بصورة أكثر فاعلية. كما وضعت المجموعة ضوابط داخلية صارمة وتُجري بانتظام مراجعات داخلية وخارجية لمرافقها للتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية، حيث يتم تقييم كل مستشفى من حيث مدى الامتثال للمعايير والتطبيقات السريرية والنواتج. وتقدّم المجموعة تدريباً إضافياً عند اكتشاف ثغرات.

وتقوم المجموعة بإنشاء مركز للتميز بجوار المستشفى التابع لها في دبي لتقديم أفضل رعاية من نوعها في بعض مجالات العلاج المتخصصة مثل طب الأعصاب، وطب النساء والتوليد، وجراحة الأعصاب، وجراحة العظام. ويُنصح العلاج الذي تقدّمه المجموعة في هذه التخصصات، بنفس التعمُّق والتوسُّع، للمرضى في عموم شبكة مستشفيات المجموعة.

نهج يركِّز على المرضى ويستند إلى نموذج تعيين الأطباء

بخلاف نموذج الطبيب الاستشاري المستقل، يتم التعاقد مع الأطباء في المجموعة كموظفين متفرغين ويجري تقييمهم وفقاً لمؤشرات رئيسية للأداء تقيس معدلات الوفاة والاعتلال والعدوى، والنواتج الصحية، والأهداف المالية. فقد وجدت المجموعة أن النموذج، الذي يخصص فيه الأطباء جزءاً محدوداً من وقتهم للمستشفى، يفتقر إلى الاستقرار. ومن خلال توفير طائفة واسعة من الأخصائيين المتفرغين للمرضى، تستطيع المجموعة ضمان شمولية العلاج واستمرار تقديم الرعاية وبالتالي تحقيق نتائج أفضل للمرضى. وتعزز هذه الإستراتيجية وجود علاقة إيجابية بين المريض والطبيب والمستشفى.

يتقاضى الأطباء أجراً محدداً وفقاً لأسعار السوق ولا يتم إعطاؤهم حوافز لإجراء اختبارات غير ضرورية أو لإطالة فترة العلاج. ويؤدي ذلك إلى تزايد ثقة المرضى وبالتالي أعدادهم، فضلاً عن شدة انخفاض معدلات رفض المطالبات من جانب شركات التأمين. ويمكن هذا النموذج المستشفى من تعظيم الاستفادة من وقت الأطباء وتنسيق خدمات الرعاية بشكل أفضل، لاسيما للمرضى الذين يعانون من حالات متعددة. ويساعد هذا النموذج المجموعة أيضاً على تقديم جودة أفضل، والسيطرة على المخاطر بشكل أكبر، وتحقيق وفورات في التكلفة.

تعتبر المجموعة رضا المرضى مقياساً رئيسياً للنجاح - تُقدّم لعملاء العيادات الخارجية ضمانات باسترداد الأموال المدفوعة. ولضمان مساءلة الموظفين، تُنشر أرقام الهواتف المحمولة لكبار المسؤولين، ومن بينهم المهندس صبحي نفسه، بأماكن واضحة في مختلف مرافق المجموعة.



أصبح مستشفى السعودي الألماني أول مستشفى في المملكة العربية السعودية يستخدم تقنيات التدخل الجراحي المحدود التي تسبب آلاماً أقل. وساعد برنامج الأستاذ الزائر في الارتقاء بجودة الرعاية.

الشغف بخدمة الآخرين: ميلاد أكبر شبكة من المستشفيات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

في عام 1985، كان المهندس السعودي صبحي بترجي في فترة الشباب وكان يحاول تحديد مساره المهني. ولأنه كان شاباً طموحاً، فقد أراد تحقيق نجاح مالي، لكنه كان شديد الاهتمام في الوقت ذاته بأوضاع المنطقة وسكانها وكان يتطلع إلى تحسين نوعية حياتهم. ولهذا، قرر إيجاد طريقة للجمع بين هدفه. وفي غضون ذلك، كان شقيقه، الدكتور خالد، قد تخرَّج لتوه في كلية الطب بألمانيا وعاد لممارسة مهنة الطب في جدة. ورغم حدوث تنمية اقتصادية في المملكة العربية السعودية، فإن مؤشرات الرعاية الصحية كانت لا تزال متأخرة عن سائر بلدان العالم. وقد وجد الدكتور خالد أن المستشفيات السعودية ليست مجهزة بشكل جيد مثل نظيراتها في ألمانيا، وأن هناك فجوة كبيرة في جودة الرعاية دفعت الكثير من السعوديين إلى طلب العلاج في الخارج.

كانت هناك حاجة كبيرة إلى المستشفيات في ذلك الوقت، فالسعودية التي كان تعداد سكانها يبلغ 11 مليون نسمة لم يكن بها سوى حوالي 250 مستشفى وكان متوسط الأعمار 66 عاماً. وقد حددت الحكومة الرعاية الصحية كأحد المجالات التي يجب التركيز عليها، وكانت تستثمر في مجال الرعاية الصحية لتحسين المعايير فضلاً عن تقديمها حوافز مالية جذابة للآخرين للاستثمار في هذا المجال. علاوة على ذلك، لطالما حملت أم الأخوين بترجي بأن تدخل العائلة، التي تعمل في مجال صناعة الدواء منذ أربعينيات القرن الماضي، مجال إنشاء المستشفيات. وبدا للأخوين أن هذه هي الفرصة التي كانا يبحثان عنها وقررا أن يحققا حلم والدتهما.

في عام 1988، أنشأت عائلة بترجي أول مستشفى لها يضم 300 سرير في جدة. وقاموا بتسميته "المستشفى السعودي الألماني" في إشارة إلى إستراتيجيتهم بإحضار الأطباء الألمان إلى السعودية لعلاج المرضى ذوي الحالات المعقدة إلى جانب تعليم أطباء المجموعة التقنيات والأساليب الطبية المتقدمة. وكان لهذا المستشفى قصب السبق والريادة في استخدام العديد من الأساليب الطبية المتطورة في المنطقة، ومن بينها إدخال تقنيات التدخل الجراحي المحدود. وسرعان ما تمكَّن المستشفى السعودي الألماني من تكوين اسم تجاري قوي في هذا المجال واجتذاب أعداد كبيرة من المرضى. ومن قبيل التحفيز لهم، حقق المستشفى تدفقات نقدية إيجابية خلال أول ثلاثة شهور.

وقام صبحي بدراسة وضع المستشفى والعمليات من منظور تخصصه كمهندس وسرعان ما حدد العديد من أوجه القصور، ثم بدأ في التركيز على معالجتها. وكان يرى أن مفتاح ثبات مستوى الجودة هو وضع معايير موحدة، وأن هذا التوحيد من شأنه أن يساعد على تحسين مستوى الجودة، ونيل موافقات الجهات التنظيمية بسرعة، وتحقيق التوسع والنمو. ولهذا، سعى الأخوان إلى تنظيم وترتيب الإجراءات من خلال وضع مخطط لجميع خطوات أي إجراء بدءاً من دخول المستشفى حتى الخروج منه. كما طبَّقا العديد من السياسات لرفع مستوى الكفاءة وحققا النجاح في 80% من الإجراءات.

ومع مرور الوقت، تعمَّق فهم المستشفى السعودي الألماني للسوق. وكانت هناك شواهد تدل على عدم تلبية الطلب على الرعاية الجيدة نظراً لأن حوالي 40% من المرضى كانوا يأتون من الجزء الجنوبي من السعودية. وبعد أن نجح المهندس صبحي في إثبات تصوره، أراد التوسع في مناطق أخرى من السعودية. وقام الأخوان بإعادة استثمار أرباحهما من المستشفى الأولى وشرعا في التوسع بافتتاح مستشفيات في عسير والرياض والمدينة المنورة.

ومع قيامهما بالتوسع، رأى الأخوان مدى حجم الطلب المكبوت. فذات يوم وخلال اجتماع للإدارة حيث كانت تُناقش الأفكار الجديدة بشكل متكرر، أثار بعض الموظفين اليمنيين والمصريين فكرة إنشاء فروع للمجموعة في بلديهم. وأصبح إنشاء مستشفى في اليمن أول مشروع للمجموعة خارج حدود السعودية.



أشارت دراسات الجدوى في اليمن إلى وجود فجوة كبيرة في سوق الرعاية الصحية، واستقرار سياسي نسبي، وتمييز للعلامة التجارية، وقاعدة سكانية يمكنها القدرة على الدفع، وموقع إقليمي إستراتيجي.

اليمن: تحديات تشغيل مستشفى في منطقة صراع

لاحظ الدكتور خالد والفريق الطبي أن الكثير من المرضى اليمنيين يعانون من حالات بسيطة تحدث لها مضاعفات كبيرة بسبب نقص العلاج. واليمن هو أحد أفقر بلدان العالم. وفي عام 1989، كان متوسط العمر المتوقع عند الميلاد 57 عاماً. وكان هناك عبء كبير يتمثل في ارتفاع معدل وفيات الأمهات والأطفال، كما كان يعاني أكثر من 50% من الأطفال من التقزم بسبب سوء التغذية. ويالحاح من حسين ناصر، وهو موظف بالمستشفى السعودي الألماني ويميني الجنسية، سافر فريق التواصل الطبي بالمستشفى إلى اليمن في عام 1989 لزيارة أكبر مستشفى في العاصمة اليمنية صنعاء.

وعن ذلك، قال الدكتور خالد: "لقد صُدمت فعلاً من هذه الأوضاع. فهناك العشرات من المرضى مكثسون في غرفة واحدة بالمستشفى ويعانون من كسور في العظام وقُرْح الفراش فضلاً عن مستوى النظافة المزري. وأُصيب بعض المرضى بالشلل بسبب تركهم مستلقين على الأسرة لشهور. فلم يكن أحد يراهم. وقد آلمني شخصياً أن أرى هذا القدر الكبير من المعاناة، والتفت إلى حسين وقلت له "علينا أن نفعل شيئاً". ثم ذهبنا إلى مدير المستشفى وقتلنا له "إننا نرغب في إجراء زيارات منتظمة والعمل بدون مقابل". وقام الأطباء الزائرون بعلاج حوالي 600 مريض في أول زيارة استمرت لمدة أسبوع، ثم عاودوا الزيارات مرات عديدة لتقديم المزيد من الرعاية الطبية.



كنا نعرف أن إنشاء مستشفى ومواصلة تشغيله في اليمن لن يكون بالأمر السهل، لكننا وجدنا أن من واجبنا تحسين هذه الأوضاع وتقديم رعاية صحية عالمية المستوى في اليمن.

الدكتور خالد بترجي، المؤسس المشارك لمجموعة مستشفيات السعودي الألماني وعضو ونائب رئيس مجلس إدارتها

وجذبت الزيارات الطبية انتباه الرئيس اليمني الذي دعا الأخوين بترجي إلى افتتاح مستشفى في اليمن. وكانا يعرفان أنه لن يكون سهلاً إنشاء مستشفى في اليمن ومواصلة تشغيله في ظل التحديات التي تشمل الانقسامات القبلية، والبنية التحتية الوليدة، والفجوة الواسعة في الكوادر الطبية المؤهلة.

ورغم أنه لم يكن متوقعاً تحقيق أرباح كبيرة، فقد أشارت دراسات الجدوى إلى وجود أسس قوية في عام 2001. ففي ذلك الوقت، كان هناك طلب كبير على خدمات الرعاية الصحية في السوق لم تتم تلبيته، واستقرار سياسي نسبي، وقلة التعرُّض لمخاطر تقلُّب أسعار العملات، وتمييز للعلامة التجارية بشكل ممتاز، وقاعدة سكانية لديها القدرة على الدفع، وموقع جغرافي إستراتيجي لاجتذاب المرضى من بلدان منطقة القرن الأفريقي. وبالتالي، وافقا على المضي قدماً.

وتم إدخال شركاء حكوميين محليين كمساهمين في المستشفى السعودي الألماني صنعاء. وقد حرصت شركة الخطوط الجوية اليمنية، ووزارة الداخلية، وصندوق المعاشات اليمني (وزارة المالية) على المساعدة في إنشاء هذا المستشفى. وفي ذلك الحين، كان الموظفون الحكوميون يسافرون إلى الخارج لتلقي العلاج الطبي، وكانوا يأملون في تقليل هذه التكلفة العالية.

وواجه المستشفى السعودي الألماني تحديات بدأت مع أعمال الإنشاء، واستغرق الأمر حوالي خمس سنوات وإنفاق 100 مليون دولار للوصول في النهاية إلى افتتاح مستشفى يضم 300 سرير. إذ تعيّن استيراد معظم المواد من الخارج. وعن ذلك، قال المهندس صبحي: "لقد أنفقت مليوني دولار كرسوم شحن لإحضار 2000 حاوية من السعودية بها مواد بناء لإنشاء مستشفى عالمي الطراز".

ولم يكن تعيين ذوي المواهب بالأمر السهل. فنسبة الأطباء في اليمن لم تكن تتعدى طبيبين لكل 10 آلاف شخص، وكان هناك تصور عام بتدني المعايير. ولأن المستشفى السعودي الألماني كان قد عالج بالفعل مشكلة نقص الأطباء في السعودية من خلال استقدام الأطباء من الخارج، فإنه اتبع نفس الطريقة في اليمن.



بدأ المستشفى السعودي الألماني صنعاء بدايةً قويةً لتقديمه ما كان ينتظره المرضى. وقام نحو 50% من المرضى بالدفع من خلال مؤسسات التأمين والمؤسسات الراعية، فيما دفع الباقي نقداً.

عندما افتُتح هذا المستشفى في يونيو/حزيران 2006، كان مجهّزاً بأحدث الوسائل التكنولوجية ومن بينها أجهزة علاج الأورام، والأشعة المقطعية، والتصوير بالرنين المغناطيسي المغلق، وكاميرات جاما، والموجات فوق الصوتية، فضلاً عن العديد من وحدات العناية المركّزة وغرف العمليات. وقدّم المستشفى مجموعة واسعة من الخدمات الطبية مع توفير تخصصات نادرة وتخصصات فرعية ورعاية للحالات الحرجة. وكانت الرؤية هي أن يكون أول مستشفى مرجعي في اليمن وأن يصبح مركزاً للرعاية الصحية في أفريقيا.

ولتأمين قاعدة عملائه، تفاوض المستشفى السعودي الألماني صنعاء على إبرام تعاقدات وفتح خطوط ائتمانية مع العديد من جهات الدفع. وتعاقد المستشفى مع الحكومة وأرشد السلطات إلى كيفية وضع موازنة للرعاية الصحية. كما أبرم عقوداً مع مؤسسات كبيرة مثل شركات النفط والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمنظمات ذات التأمين الدولي مثل السفارات والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية.

وقد بدأ هذا المستشفى بدايةً قويةً لتقديمه ما كان ينتظره المرضى، حتى أن إدارة المستشفى فوجئت بالنجاح الذي تحقق في البداية. وخلال الأشهر الثلاثة و النصف الأولى من بدء العمل، استقبل المستشفى 850 مريضاً داخلياً وأكثر من 13 ألف مريض خارجي - رغم عدم بدء الكثير من الخدمات، وبداية إجراءات الدعاية وقلتها، وحلول شهر رمضان ضمن هذه الفترة. وقام نحو 50% من المرضى بالدفع من خلال مؤسسات التأمين والمؤسسات الراعية، فيما دفع الباقي نقداً.

ورغم هذا النجاح الذي تحقق في البداية، فقد واجه المستشفى بعض التحديات التشغيلية. فكانت هناك مشكلات مالية نظراً لعدم تطوّر سوق الائتمان في اليمن. كما كانت هناك صعوبات في التأقلم في البداية نظراً لاستغراق كبار الموظفين وقتاً في التكيف مع ثقافة المستشفى والحياة في اليمن.

وتصاعد عدم الاستقرار تدريجياً حيث أدى الضغط السياسي على الرئيس اليمني إلى حدوث تدهور سياسي واقتصادي وأمني. وبحلول عام 2011، اندلعت إحدى ثورات الربيع العربي في اليمن وتمت إقالة الرئيس. وفي ديسمبر/كانون الأول 2013، علمت إدارة المستشفى أن البرلمان والحكومة قد ألغيا موازنة تأمين الرعاية الصحية لموظفي الحكومة. وقررت الإدارة إغلاق حسابات الائتمان لجميع العملاء الحكوميين لتجنب الخسائر المالية.

واستمرت الأوضاع في التدهور مع امتداد الصراع إلى العاصمة، وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2014 عجزت الحكومة اليمنية عن دفع تكلفة الخدمات الطبية لموظفيها. ومع إجلاء المنظمات الدولية، كانت هناك ضغوط على دافعي التأمين الذين كان يتم الاعتماد عليهم عادةً بالدرجة الأكبر. وبالتالي، فمع انهيار أقوى مصادر إيراداته، اضطر المستشفى السعودي الألماني صنعاء إلى تقليص طاقته الاستيعابية بواقع 100 سرير. وفي عام 2015، اشتدت حدة الصراع. وتعرض مطار صنعاء للقصف، مما قلص بشدة إمكانية الحصول على المستلزمات الطبية الحيوية وأجبرنا على تعليق برنامج الأساتذة الأطباء الزائرين الذي كان أحد مصادر الإيرادات الرئيسية.

وفكرت إدارة المجموعة في إغلاق المستشفى. يقول الدكتور خالد: "كان اختياراً صعباً لأن الناس كانوا يحترموننا وتقديراً كبيراً لهذا المستشفى. وقد أقنعنا الدكتور عبد الله، المدير العام التنفيذي الجديد للمستشفى وهو يماني الجنسية، أنهم أنشأوا المستشفى كمنطقة آمنة. فالأطباء وأسرةهم يسكنون داخل المستشفى، وبالتالي سيحميه ساكنو المجمع".

في البداية، دعمت المجموعة المستشفى بـ 20 مليون دولار، لكن استمرار الأعمال القتالية وانهيار القطاع المصرفي وإغلاق المطار حال دون تقديم المجموعة لأي دعم مالي إضافي. ومنذ عام 2016، تدبر المجموعة التدفقات النقدية التشغيلية من العمليات الحالية.

وحتى مع إجلاء 95% من موظفي المستشفى الأجانب إلى بلدانهم، فقد صمم باقي العاملين المتواجدين ميدانياً على الاستمرار في تقديم خدمات الرعاية على أفضل وجه ممكن، حيث تولوا إدارة شؤون المستشفى بالكامل. ولا تزال المجموعة تشرف على الإدارة، كما لا يزال المستشفى يشارك في لجان المجموعة. ورغم هذه الصعاب، يُعد المستشفى السعودي الألماني صنعاء المستشفى الخاص الوحيد في اليمن الذي تم بناؤه باستثمارات أجنبية ولا يزال مفتوحاً.

يقع المستشفى فعلياً في وسط منطقة صراع نشط. ويقول الدكتور عبد الله: "بقلب شجاع ونبرة قوية، رسالتنا الآن هي إنقاذ المستشفى. وقد أوضحنا أنه إذا تم تدمير المستشفى، فلن يكون ذلك في صالح أحد. وأبلغنا جميع الأطراف بأن عليهم حماية المستشفى الذي يخدم الجميع". فقد أنشأنا طوابق مختلفة داخل المستشفى لتقديم العلاج لمختلف الفصائل.



قدّم المستشفى السعودي الألماني صنعاء مجموعة واسعة من الخدمات الطبية مع توفير تخصصات نادرة وتخصصات فرعية ورعاية للحالات الحرجة. وكانت الرؤية هي أن يكون أول مستشفى مرجعي في اليمن وأن يصبح مركزاً للرعاية الصحية في أفريقيا.



قذيفة صاروخية تسقط على بُعد أمتار من المستشفى.

ونظراً لسقوط قذائف صاروخية في محيط المستشفى حيث سقطت قذيفة على بُعد 50 متراً من المجمع، ولأن المستشفى لم يكن يرغب في أن يتم استهدافه بطريق الخطأ، فقد وضع علماً للهِلال الأحمر على السطح كما وضع علامات على جوجل وويكيبيديا ليوضح للطائرات أن هذا المبنى مستشفى.

أدى الصراع إلى تصاعد تكاليف التشغيل بسرعة. وفي عام 2012، شرع المستشفى في تنفيذ خطة طويلة الأجل من 27 نقطة لتقليل التكاليف. وتُنَفَّذ عناصر هذه الخطة تدريجياً على دورات تمتد لعامين، وتسعى إلى تجنب المساس بالجودة. ويستغرق تنفيذ كل إجراء إصلاحي نحو عامين لأنه يتعيّن إعداد وتكييف العاملين والبيئة المحيطة مع التغييرات. وكان تقليل النفقات ضرورياً لاستمرار عمل المستشفى. وقد نجح ذلك في تقليل النفقات العامة والإدارية بنسبة 32% في عام 2012، وبحلول عام 2019 سيتم تقليل التكاليف بنسبة 50%.

ويُدفع حالياً 45% من مقابل الخدمات نقداً ويؤجل دفع 65% منه، وإن كنا نعاني من التأخر في استلام المدفوعات لفترات طويلة. وقد تدخّل العديد من المنظمات الدولية والجهات المانحة من القطاع الخاص لدفع تكلفة الخدمات الطبية للأشخاص الذين تضرروا من الصراع المسلح. ويقدم المجتمع الدولي أيضاً المساندة للمستشفى السعودي الألماني صنعاء من خلال تنسيق الخدمات الطبية والاستعداد لحالات الطوارئ. وتقدم هذه المساعدات أيضاً دعماً معنوياً مهماً للعاملين. علاوة على ذلك، أسهم ارتباط المستشفى بمؤسسة التمويل الدولية/البنك الدولي في منع الإضرار بعملياته.



"إذا تم تدمير
المستشفى، فلن يكون
ذلك في صالح أحد.
وقد أبلغنا جميع
الأطراف بأن عليهم
حماية المستشفى وأنه
سيخدم الجميع".



قصة النجاح المشتركة التي ساعدت في حماية المستشفى.



لخفض تكاليف الأجور للعاملين البالغ عددهم 450 موظفاً، أُعيدت هيكلية عقود العمل لدفع الرواتب بالعملة المحلية. ولم يُفصل أي من العاملين، لكن جرى تقليل عدد ساعات العمل.

وفي ظل انخفاض قيمة الريال اليمني، اضطر المستشفى إلى خفض نفقات الأجور لموظفيه البالغ عددهم 450 موظفاً من خلال إعادة هيكلية عقود العمل بحيث لن يتم دفع الأجور بالريال السعودي. ورغم عدم فصل أي من العاملين، فقد جرى تقليل عدد ساعات العمل إلى خمس ساعات يومياً وإعطاء الموظفين إجازات على دفعات لمدة تتراوح من شهر إلى شهرين.

وفي المرحلة التالية من الإصلاحات، سيزيد المستشفى من خفض النفقات المتعلقة بالأجور والضرائب من خلال دمج وظائف الأطباء وطاقم التمريض. وفي السابق، حافظ المستشفى على وجود أجنحة منفصلة للذكور والإناث وتخصيص ممرضين لخدمة الذكور وممرضات لخدمة الإناث، إلا أنه من خلال دمج طاقم التمريض معاً يمكن زيادة خفض النفقات.

وحتى قبل اندلاع الحرب، أدى التزام المستشفى بالحفاظ على المعايير الطبية إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية نسبياً. فالمبنى عبارة عن منشأة مغلقة مكيفة بالكامل تلتزم بمعايير صارمة من أجل منع انتشار العدوى. ونظراً لعدم توفر الكهرباء في المدينة، أصبح تشغيل المستشفى بالديزل أحد أكبر بنود الإنفاق حيث شكّل أكثر من 20% من النفقات العامة والإدارية. ونتيجةً لذلك، خُفّض المستشفى الحمل الكهربائي من 1300 إلى 500 كيلواط من خلال تجميع المرضى في طابق واحد (من أصل أربعة)، واستخدام مولدات صغيرة، والتحول إلى استعمال مصابيح الليد، وإجراء توزيع ذكي للأحمال على مدار 24 ساعة، وتشغيل الأجهزة عند الحاجة فقط. ويرغب المستشفى في التحول إلى استخدام الطاقة الشمسية، لكن ذلك غير ممكن بسبب التكلفة الاستثمارية الأولية الكبيرة ونقص الفنيين.

ولم تكن المستلزمات الطبية تدخل البلاد بسبب الحصار. وتولى العاملون، من خلال مبادرات ذاتية، الترتيب لجلب المستلزمات الطبية من موردين دوليين. ونتيجةً لذلك، ارتفعت تكاليف التشغيل بواقع 20 مثلاً عن تكلفة المستشفيات الأخرى في اليمن، وبواقع 5 أمثال عن تكلفة المستشفيات في السعودية. وقام المستشفى بخفض تكاليف المستلزمات الطبية من خلال تغيير الماركات. فعلى سبيل المثال، يتم الآن الحصول على أدوات الاختبارات المعملية من مورّد كوري جنوبي بسعر دولارين للمجموعة الواحدة، بدلاً من شرائها بسعر 20 دولاراً من موردين ألمان متميزين.

ورغم كل هذه التحديات التشغيلية، فإن جميع المرافق تقريباً تعمل بما في ذلك مختبر القسطرة، وأجهزة التصوير بالرنين المغناطيسي، والأشعة المقطعية. ولا تزال عقود صيانة المعدات سارية وتتم صيانة الأجهزة بشكل جيد. واضطّر المستشفى إلى تقليل حالات علاج الأورام نظراً لتعدّد معايير جهاز علاج الأورام عن بُعد من جانب شركة سيمنز، كما تحتاج كاميرا جاما إلى نظائر مشعة لا يمكن الحصول عليها بسبب إغلاق المطار. وبعد مرور اثني عشر شهراً على الحصار، تفاوضت الأمم المتحدة على فتح الحدود والميناء البحري وتوفير العلاج للحالات المكثّسة داخل المستشفى. ولدى المستشفى الآن ما يكفي من المستلزمات لعلاج مرضى الغسيل الكلوي لمدة عام.

وتجدر الإشارة إلى أن المستشفى يعتمد على اتصالات عالية الجودة من خلال إمكانية للاتصال عبر الأقمار الصناعية توفرها المجموعة. وقد تمكّن الأطباء من المشاركة عن بُعد في ندوات طبية عن علاج أمراض القلب وطب العيون وجراحة العظام، وكذلك مؤتمرات دولية.

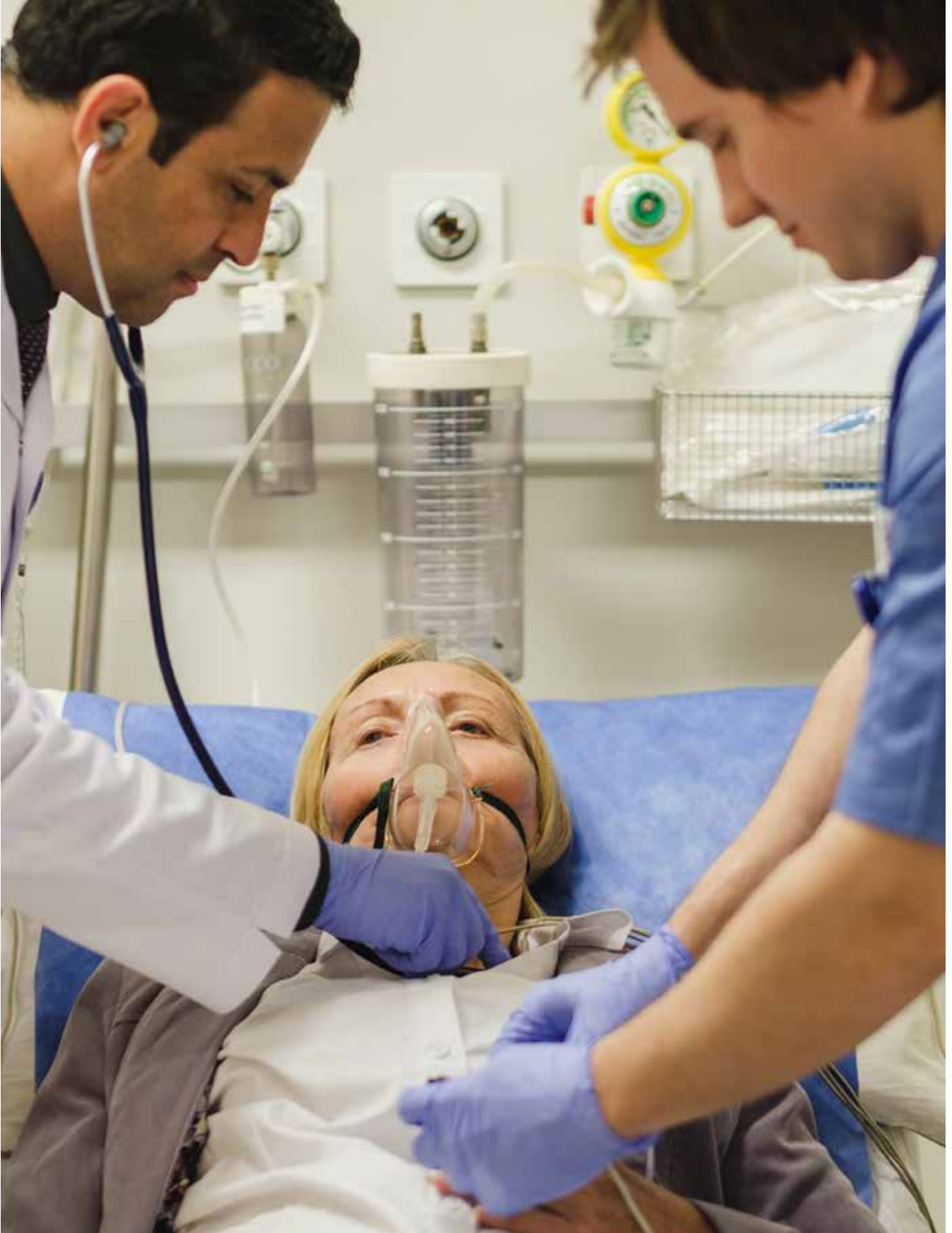
وفي عام 2014، توصل المستشفى إلى اتفاق مع سمايل ترين، وهي منظمة خيرية أمريكية لها مكتب إقليمي في مصر، لإجراء جراحة ترميمية مجانية للأطفال المولودين بتشوهات الشفة الأرنبية والحنك (الفم) المشقوق. ويخدم هذا البرنامج أغراضاً متعددة من خلال مساعدة المرضى ذوي الدخل المنخفض على الحصول على العلاج الذي تمس حاجتهم إليه، كما يقوم بإردار إيرادات وبناء سمعة جيدة داخل المجتمع المحلي.

إن إدارة المستشفى والعاملين به واضحون للغاية في أنهم يعملون من أجل خدمة المرضى والمجتمع المحلي والمستشفى كذلك. فإصرار العاملين على مواصلة خدمة المرضى رغم مواجهة الصعاب أدى إلى أن يعالج المستشفى أكثر من مليون مريض منذ افتتاحه، بل استطاع تحقيق التعادل مالياً خلال ثماني سنوات بعد افتتاحه، وبعد أن خدم 300 ألف مريض.

يقول الدكتور خالد: "رغم أن الرعاية الصحية تحتاج إلى استتباب السلام، فقد تعلّمنا مواصلة العمل في أوقات الحرب. وإحدى النصائح المهمة في الأسواق التي يُحتمل أن تندلع بها صراعات هي البدء في برنامج تدريبي للطواقم الطبي المحلي. فعندما غادر الأطباء الأجانب، تعيّن علينا الاعتماد على العاملين المحليين. وفي الأيام الأولى، قمنا بإحضار بعض الأطباء المحليين إلى مستشفياتنا في السعودية ودبي لتدريبهم. وإذا أُغلق المستشفى، فإنهم سيصبحون بلا عمل، وبالتالي تكون لهم مصلحة مكتسبة في إبقاء المستشفى مفتوحاً".



تساعد الشراكة مع سمايل ترين المرضى ذوي الدخل المنخفض على الحصول على العلاج الذي تمس حاجتهم إليه، فضلاً عن تحقيق إيرادات وبناء سمعة جيدة داخل المجتمع المحلي.



طَبِّقَت مجموعة مستشفيات السعودي الألماني نموذجاً جديداً في مصر يُعَيِّن بموجبه الأطباء كموظفين متفرغين بالمستشفى، وستضمن المؤسسة جودة الأطباء الذين يعملون تحت اسم المجموعة.

إضفاء الطابع المؤسسي على خدمات الرعاية الصحية في مصر

في عام 2000 عندما كان الأخوان بترجي يفكران في دخول السوق اليمنية، ناقشا أيضا فكرة دخول السوق المصرية. ويوضح الدكتور خالد ذلك، قائلا: "لقد دخلتُ أنا وشقيقي في نقاش حول ما إذا كان ينبغي علينا دخول هذه السوق أم لا - فالفرص هناك هائلة مع وجود 90 مليون نسمة. وكانت السوق شديدة التجزؤ في ظل وجود نحو 2500 مستشفى لم يكن يعمل سوى 20% منها وفق معايير مقبولة".

حينما أوشك الانتهاء من إنشاء المستشفى السعودي الألماني القاهرة، بدأت الإدارة في التفكير في طريقة التعاقد مع الأطباء. وكان من الصعب اتخاذ قرار، لكن المستشفى قرر الاستمرار في استخدام نموذج الطبيب الموظف في مصر مثلما هو مطبّق في المستشفيات الأخرى. وفي مصر، كان الأطباء عموماً يحافظون على الارتباط بأكثر من مستشفى، وكان الأطباء البارزون يوجّهون المرضى نحو مستشفيات معيَّنة. وقد طبّقت المجموعة نموذجاً جديداً في مصر يُعيّن بموجب الأطباء كموظفين متفرغين بالمستشفى، وستضمن المؤسسة جودة الأطباء الذين يعملون تحت اسم المجموعة.

وكان التعيين في البداية صعباً لأن الأطباء لم يعتادوا على العمل لمستشفى واحد بشكل حصري وعلى أساس التفرغ. وقدم المستشفى السعودي



"يمكننا الحصول على جودة أفضل، والسيطرة على المخاطر، وتوفير الأموال بفاعلية أكبر باستخدام نموذج الطبيب الموظف. ويمكننا إعادة استثمار الأرباح في النمو والتوسع. ويشعر المرضى بالرضا عن مستوى الجودة الذي يمكن أن يجده الآن هنا".

الدكتور محمد أحمد حبص
المدير التنفيذي للمستشفى السعودي الألماني القاهرة

الألماني القاهرة حزمة مغرية ذات راتب مُجزٍ، وجدول عمل محدد بثماني ساعات يومياً، والعمل ستة أيام في الأسبوع، وإجازة سنوية مدفوعة الأجر، وإجازة مرضية، وإجازة علمية، وتأمين صحي للأسرة. وشكّل تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة سبباً قوياً لدى الكثير من الأطباء الذين كانوا يتنقلون بين العديد من المستشفيات من الصباح حتى المساء. وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح، ويعمل حالياً لدى المستشفى 230 طبيباً على أساس التفرغ.

وبفضل تطبيق نموذج الطبيب الموظف، اكتسب المستشفى السعودي الألماني القاهرة مزايا تنافسية عديدة. فقد أدى هذا النموذج إلى تحسين مستوى الجودة وإرساء هيكل عمل منهجي ومنظّم. كما يمكن محاسبة الأطباء، باعتبارهم موظفين متفرغين، من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. ويمكن لهذا النموذج أن يخدم المرضى المصابين بأمراض متعددة بشكل أكثر فاعلية من خلال تحسين التنسيق بين الأطباء في الفرق متعددة التخصصات. ومن الصعب للغاية القيام بذلك في المستشفيات الأخرى نظراً لتشتت الأطباء الذين لا يعملون سوى لساعات قليلة في كل مستشفى.

ومن خلال تسهيل زيادة التعاون بين أفراد الطاقم الطبي، يزيد هذا النموذج من كفاءة الأقسام المختلفة داخل المستشفى والاستفادة منها. ويبرز الدكتور محمد أحمد حبص مزايا هذا النموذج، قائلا: "يمكننا الحصول على جودة أفضل، والسيطرة على المخاطر، وتوفير الأموال بفاعلية أكبر باستخدام هذا النموذج. ويمكننا إعادة استثمار الأرباح في النمو والتوسع. كما يمكننا تقديم خدمات أكثر وأفضل. ويشعر عملاؤنا بالرضا، وقد أفاد العديد منهم أنهم لم يعودوا بحاجة إلى السفر للخارج لأنهم راضون عن مستوى الجودة الذي يمكن أن يجده الآن هنا".

ورغم ذلك، لم يكن الجميع سعداء بهذا النموذج. ففي البداية، كانت الجمعيات الطبية والجامعات ترى أن نموذج التوظيف الجديد هذا يهدد عياداتها الخاصة. وقد دعتهم المجموعة إلى الحضور إلى المستشفى، والتحدث مع الأطباء، وأن يروا بأنفسهم ما إذا كان هذا النموذج مجدياً أم لا.



تقدم المجموعة التوجيه والإرشاد لجميع المستشفيات التابعة لها من خلال السياسات، والإجراءات، والمعايير الطبية، والضوابط الداخلية، وتبادل المعارف داخل المجموعة.

نموذج عمل مجموعة مستشفيات السعودي الألماني

النمو



"من خلال هيومانيا كاييتال، تستعد المجموعة لتحقيق نمو متسارع من خلال عمليات الاستحواذ والتوسّعات الجديدة في الأسواق الحالية وخارجها".

مكارم صبحي بترجي
رئيس هيومانيا كاييتال، ونائب رئيس مجلس إدارة مجموعة مستشفيات السعودي الألماني

عند دخول أسواق جديدة، تنظر المجموعة إلى الديناميكيات الرئيسية للرعاية الصحية في كل بلد مثل كبر عدد السكان، ووجود سوق للرعاية الصحية غير مستغلة، والتقارب الثقافي، وتوافر رأس المال البشري، وتعادل القوة الشرائية. وتمتلك المجموعة حالياً 10 مستشفيات في 4 بلدان، مع التخطيط لإنشاء 6 مستشفيات إضافية في بلدان رئيسية من بينها الإمارات ومصر والمغرب وباكستان. وحتى الآن، لا تزال جميع مستشفيات المجموعة تمثل استثمارات جديدة، مما يضمن اتساق المعايير وكفاءة سير العمل.

التوسع في المستقبل

بالاعتماد على 35 عاماً من الخبرة في مجال الرعاية الصحية، تُعد المجموعة نفسها لدخول مرحلة جديدة من النمو المتسارع من خلال إنشاء هيومانيا كاييتال، وهي شركة استثمارية قابضة. وستستثمر هذه الشركة في منشآت الرعاية الصحية القائمة كما ستشارك في المشروعات الجديدة بهدف تسريع تواجد المجموعة في الأسواق المستهدفة. وستعمل هذه الشركة على إضافة قيمة من خلال تحسين الإدارة، وتشجيع الابتكار، وتوفير رأسمال ذي قيمة مضافة.

ومن خلال هذا التوسع السريع، تتوقع المجموعة خلق علاقات تآزرية من شأنها تحسين جودة رعاية المرضى وتهيئة بيئة أكثر كفاءة بالتعاون مع المؤسسات الشريكة. وستشمل مجالات التركيز الرئيسية تحسين العلاقات مع شركات التأمين، وتعزيز كفاءة الموردين، وزيادة مشاركة المرضى، وتقليل تكاليف البناء، ونقل المعارف والخبرات بصورة سلسة.

مستشفيات السعودي الألماني في مختلف بلدان المنطقة



*تم بناء المستشفى العاشر في عجمان بالكامل ويتوقع أن يبدأ تشغيله في غضون أشهر قليلة.



تخرّج كلية البترجي الطبية كوادر طبية للمجموعة وللقطاع عمومًا.

وتقوم المجموعة ببناء علاقات تكافلية مع غيرها من المستشفيات والسلاسل الطبية وشبكات المختبرات في السعودية والإمارات ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى. وفي شمال أفريقيا والأسواق الوليدة الأخرى، ينصب التركيز على إنشاء بنية تحتية جديدة للرعاية الصحية تشمل إقامة مدن طبية كاملة. وخلال السنوات القليلة القادمة، تسعى المجموعة إلى أن تتحوّل إلى منارة للرعاية تقتدي بها المستشفيات ومنشآت الرعاية الصحية الأخرى.

إدارة شبكة المستشفيات

بالنسبة لجميع المستشفيات القائمة التي تقع خارج السعودية، تستخدم المجموعة عقود "الإشراف على الإدارة" أو نوعاً من اتفاقيات الامتياز لتقييد التزامات الشركة المسجّلة. وتؤسس الشركة التابعة قانوناً ككيان منفصل وفقاً للقوانين المعمول بها في البلد المعني. وتسمح المجموعة للشركة التابعة بالعمل تحت الاسم التجاري للمجموعة، وتقدّم لها التوجيه والإرشاد من خلال السياسات والإجراءات والمعايير الطبية والضوابط الداخلية وتبادل المعارف داخل المجموعة. وتحتمل الإدارة المحلية للمستشفيات المسؤولية القانونية عن تسيير الأعمال اليومية. وتفرض المجموعة رسوماً لحقوق الامتياز وتحدد لها نسبة من الأرباح.

الكلية الطبية

نتيجة للنقص الشديد في الكوادر الطبية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يشكل الأجنبي 98% من إجمالي موظفي المجموعة في السعودية والإمارات. وللتصدي لهذه الفجوة في المهارات، قامت المجموعة في عام 2005 بتأسيس كلية البترجي الطبية للعلوم والتكنولوجيا. وهذه الكلية هي إحدى أولى كليات الطب المتخصصة التي تقدّم طائفة متنوعة من التخصصات في السعودية، وهي أيضاً واحدة من أحدث وأكبر كليات الطب الخاصة في الشرق الأوسط. وتمنح هذه الكلية درجة البكالوريوس في مجالات الطب البشري، وطب الأسنان، والتمريض، وعلاج الجهاز التنفسي، والعلوم الإشعاعية، والعلاج الطبيعي، والصيدلة، والإدارة الصحية. وهي مؤسسة معتمدة ومعترف بها وتستند مناهجها الدراسية إلى المعايير الدولية.

وتضم الكلية حالياً 3 آلاف طالب يتم تعيين عدد منهم لتلبية احتياجات المجموعة واحتياجات القطاع الصحي بشكل أعم. ويعمل نحو 200 خريج في مستشفيات المجموعة. وفي المستقبل، تعتزم المجموعة إنشاء فروع للكلية الطبية خارج السعودية. وتمثل رؤية الكلية في تحقيق المزيد من التكامل بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المستشفيات، وأن تصبح مؤسسة مرجعية في الشرق الأوسط.

الإحالات الحكومية

في عام 2005، بدأت وزارة الصحة في تطبيق برنامج لإحالة المواطنين السعوديين لتلقي الرعاية الحرجة في المستشفيات الخاصة. ويساعد هذا البرنامج المرضى في مدن المستوى الأول على تلقي العلاج بمستشفيات المجموعة في حالة أن تبلغ المستشفيات العامة طاقتها الاستيعابية القصوى أو لا يوجد بها مستوى الرعاية المطلوب. وأما في مدن المستويين الثاني والثالث، تكون المستشفيات الحكومية محدودة، وفي بعض الحالات لا يوجد بالمنطقة سوى مستشفى تابع للمجموعة. ولهذا، تحيل وزارة الصحة المرضى، لاسيما من يحتاجون إلى الرعاية الحرجة، إلى مستشفيات المجموعة. وأصبح هذا البرنامج مصدراً مهماً لزيادة العملاء من المرضى وتحقيق الإيرادات بالنسبة للمجموعة. فعندما بدأ تطبيق هذا البرنامج، حققت المجموعة معدل نمو سنوياً مركباً بنسبة 16%. والآن، تشكل إحالات وزارة الصحة نحو 30% من حجم أعمال المجموعة في السعودية. وتُعد وزارة الصحة عميلاً إستراتيجياً للمجموعة وأحد أهم عملائها الذين تعتمد عليهم.

وفي إطار رؤية 2030، تعمل السعودية على إعداد خطة لزيادة مشاركة القطاع الخاص في تقديم الرعاية الصحية. وتدرك الحكومة السعودية أنه مع نمو عدد السكان وزيادة متوسط الأعمار وتنامي الأمراض الناجمة عن نمط الحياة المتبع كما هو الحال في العديد من البلدان، يزداد الطلب على منظومة الرعاية الصحية الشاملة وبالتالي تكون هناك حاجة إلى القطاع الخاص لتلبية هذا الطلب. والمجموعة، من جانبها، مستعدة لمساندة هذا التحوّل.

التأمين الخاص

تحرص شركات التأمين والمؤسسات المتعاملة مع المجموعة على إدراج الأمانة ضمن شبكاتهم، وتحفظ المجموعة بعقود مع كبرى شركات التأمين في أنحاء المنطقة. وفي كل سوق، يلعب قطاع التأمين دوراً مختلفاً وتتراوح نسبة مساهمته في الإيرادات من 45% إلى 80%.



بدأت وزارة الصحة السعودية في تطبيق برنامج للإحالة إلى المستشفيات الخاصة والذي أصبح مصدراً مهماً لزيادة عملاء المجموعة من المرضى.

في عام 2017، بلغ تعداد سكان السعودية حوالي 33 مليون نسمة وكان التأمين الصحي يغطي نحو 50% من السكان. وبالنسبة للمواطنين السعوديين، يُعد التأمين الصحي اختيارياً في الوقت الراهن، وإن كانت هناك بعض المناقشات لجعله إلزامياً. وأما بالنسبة للوافدين، يكون الدخول ضمن مظلة التأمين الصحي واجباً، وقد بلغ عدد الوافدين المشمولين بالتغطية نحو 10 ملايين وافد. ويسهم قطاع التأمين الصحي بنحو 45% من الإيرادات في السعودية.

وفي مصر، فرغم عدم كون التأمين إلزامياً، فإن نحو 60% من الإيرادات تأتي من المرضى المؤمن عليهم. وفي عام 2017، أصدر البرلمان المصري قانوناً للرعاية الصحية الشاملة والذي لم يدخل حيز التنفيذ بعد، لكن المجموعة تتوقع أن يؤدي إلى مزيد من النمو. وفي الإمارات حيث يشكل الوافدون نحو 90% من السكان، يكون التأمين إلزامياً في إمارتي دبي وأبوظبي. ولهذا، يسهم قطاع التأمين بنحو 80% من الإيرادات في الإمارات.

أبرز تحديات العمل

تُعد مخاطر تقلب أسعار الصرف والاضطرابات السياسية والاجتماعية أهم تحديين واجهتهما المجموعة؛ فكلاهما كان له تأثير كبير على اليمن ومصر. وعن ذلك، يقول ألارما فارغيز توماس، المدير المالي: "بالنسبة لمخاطر تقلب أسعار الصرف، كان يجب علينا إما الاقتراض بالعملية المحلية أو التحوُّط ضد هذه المخاطر. وفي البلدان التي واجهنا فيها اضطرابات اجتماعية، فرغم انسحاب العديد من الأطراف الفاعلة الدولية، فقد بقيت مؤسسة التمويل الدولية وقدمت لنا تمويلاً من خلال الاستثمار في أسهم رأس المال على مستوى الشركة الأم لبناء المستشفى السعودي الألماني بالقاهرة".



التحوُّل إلى شركة عامة

ظلت المجموعة على مدى عقود مؤسسة تديرها عائلة لكنها تحولت، مع توسُّعها ونموها، إلى شركة عامة. وكانت الدوافع الرئيسية وراء هذا التحوُّل هي: (1) إضفاء الطابع المؤسسي على رسالة المجموعة؛ (2) إدارة المصالح المالية للعائلة؛ (3) تعزيز الشفافية والحوكمة بالشركة؛ (4) تأمين الوصول إلى رأس المال على نطاق أوسع؛ (5) توفير مخرج للشركاء في الأسهم، مثل مؤسسة التمويل الدولية.

ولم تكن الشركة الأم التي استثمرت فيها مؤسسة التمويل الدولية، وهي شركة بيت البترجي الطبية، في وضع يسمح لها بالتحوُّل إلى شركة عامة لأنها كانت تمتلك أصولاً أخرى مثل الكلية الطبية، وكلية إدارة الأعمال، والمستشفيات في مصر واليمن والإمارات. ولأن العديد من هذه المشروعات كانت لا تزال في بدايتها ولم تكن قد حققت أرباحاً بعد، وبالتالي لن تجذب المستثمرين، فلم يكن من المستصوب إجراء طرح عام أولي للشركة الأم. ومن ثم، كان من الضروري إجراء إعادة هيكلة.

وكانت هناك نية لإدراج الشركة في السوق المالية السعودية (تداول). واتُّخذ قرار بنقل جميع الأصول من المستشفيات داخل السعودية إلى شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية (ميكو)، وهي شركة مساهمة مقفلة امتلكتها بالفعل شركة بيت البترجي الطبية. وبعد ذلك، تم نقل الأسهم الخاصة بمؤسسة التمويل الدولية إلى شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية.

وجرت عملية إعادة الهيكلة في عام 2013. وفي هذا العام، أصبحت مؤسسة التمويل الدولية مساهمة في شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية وساعدت في رسم المسار نحو إجراء الطرح العام الأولي. ونظراً لما تفرضه لوائح السوق المالية السعودية من أن تكون للشركة المُعاد هيكلتها قوائم مالية تم

تدقيقها بالكامل لمدة عام واحد، فقد اكتمل هذا الإجراء في عام 2014. وفي 8 يونيو/حزيران 2015، قدمت شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية طلباً لإجراء طرح عام أولي وأصدرت هيئة السوق المالية الموافقة النهائية بتاريخ 30 ديسمبر/كانون الأول 2015. وسرعان ما تم الانتهاء من جميع الخطوات.

مع نمو المجموعة، تحوَّلت إلى شركة عامة من أجل: (1) إضفاء الطابع المؤسسي على رسالة المجموعة؛ (2) إدارة المصالح المالية للعائلة؛ (3) تعزيز الشفافية والحوكمة بالشركة؛ (4) تأمين الوصول إلى رأس المال على نطاق أوسع؛ (5) توفير مخرج للشركاء في الأسهم، مثل مؤسسة التمويل الدولية.

ألارما فارغيز توماس

المدير المالي

وفي غضون ذلك، ففي معظم عام 2014 ظل المؤشر العام للسوق المالية السعودية (تداول) في تصاعد حتى بلغ ذروته متجاوزاً 11000، لكن هذا الوضع لم يدم طويلاً لتعقبه فترة تقلب. وفي 18 يناير/كانون الثاني 2016، أي بعد أسابيع من حصول شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية على الموافقة النهائية، هبط مؤشر السوق ليصل إلى 5456. وداخلياً، ناقشت الإدارة مسألة المضي في إجراءات الطرح العام الأولي أمر لا. وفي نهاية المطاف، أقدمت المجموعة بجرأة على المخاطرة واستكملت هذه الخطوة. وفي فبراير/شباط، أجرت المجموعة الاكتتاب العام وزادت قيمة الاكتتاب سبعة أضعاف لتبلغ 3.2 مليار دولار. وفي 29 مارس/آذار 2016، بلغ سعر سهم شركة الشرق الأوسط للرعاية الصحية 64 ريالاً سعودياً (17.07 دولار) ووصل إلى أعلى سعر له وهو 82 ريالاً سعودياً (21.87 دولار).

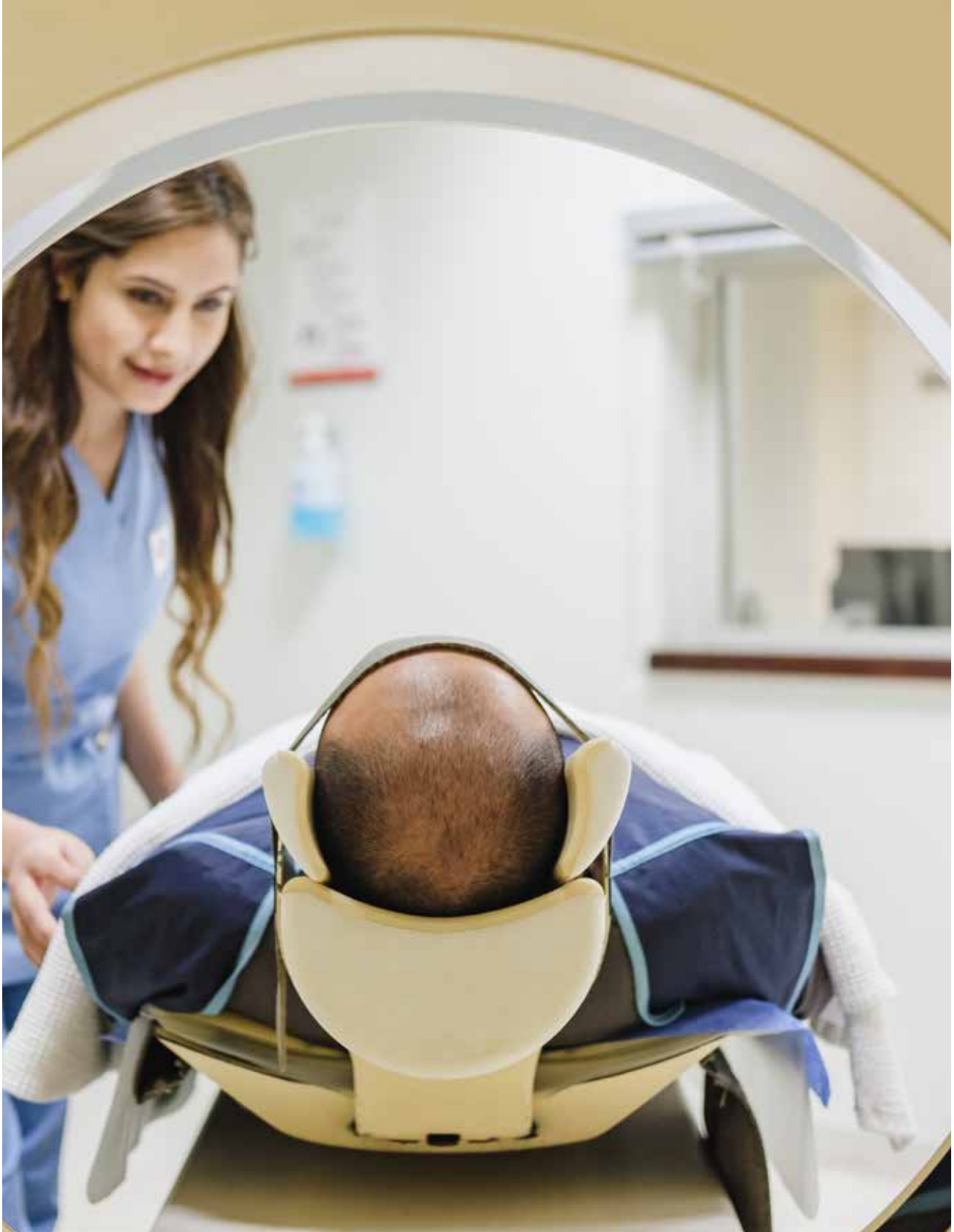
الإيرادات

في عام 2017، بلغت إيرادات المجموعة 589 مليون دولار مع تحقيق معدل نمو سنوي مركب بنسبة 16% منذ عام 2012. وبحلول عام 2017، زادت إيرادات التشغيل في السعودية بواقع الضعف عن قيمتها في عام 2012 لتبلغ في مجملها 283 مليون دولار. وأسهم قطاع التأمين الصحي الخاص في الإيرادات بنسبة 46%، تليه وزارة الصحة بنسبة 28%. وشكلت التعاملات النقدية 14% من الإيرادات، فيما شكل العملاء المتعاملون بالفواتير المباشرة 12%. وبلغ هامش الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك واستهلاك الدين 31%، وظلت المجموعة واحدة من أفضل المؤسسات أداءً ضمن محافظة مشروعات مؤسسة التمويل الدولية في قطاع الصحة.

ونجح المستشفى السعودي الألماني القاهرة في احتلال مكانة مرموقة بالسوق وزيادة طاقته الاستيعابية بسرعة إلى 150 سريراً يتم إشغال نحو 85% منها. وفي عام 2016، وهو العام الأول للمستشفى، بلغت الإيرادات 8.9 مليون دولار، فيما بلغت 23 مليون دولار في عام 2017 لتنمو بنسبة 160%. وبالرغم من أن هامش الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك واستهلاك الدين سلبي، فإنه يُتوقع أن يصبح إيجابياً في عام 2018. وأسهم قطاع التأمين الصحي الخاص بنسبة 60% من الإيرادات، فيما أسهمت الاتفاقيات المباشرة مع المؤسسات والتعاملات النقدية بنسبة 15% و25% على التوالي. وفي اليمن، بلغت إيرادات المستشفى السعودي الألماني صنعاء 7 ملايين دولار في عامه الأول، وحافظ على مسار النمو حتى عام 2011. وتسبب الربيع العربي في حدوث تراجع مؤقت تبعته فترة انتعاش بين عامي 2012 و2014 حيث بلغت الأرباح ذروتها عند 23 مليون دولار، لكن الحرب قلصت النمو لتتخفض الإيرادات إلى 15 مليون دولار في عام 2016.



ساعدت جودة الرعاية الصحية المقدمة بالمستشفى السعودي الألماني القاهرة على النمو بسرعة. ومن المتوقع أن يصبح هامش الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك واستهلاك الدين إيجابياً في عام 2018، أي بعد نحو عامين من افتتاح المستشفى.



"مع استمرارنا في التوسع، سنحتاج إلى مساندة مؤسسة التمويل الدولية لفتح الأبواب وتسهيل التأقلم في الأسواق الجديدة".
المهندس صبحي بترجي

دور مؤسسة التمويل الدولية

في عام 2006، تواصل صلاح الدين كندري، وهو مسؤول أول جديد لشؤون الاستثمار بمؤسسة التمويل الدولية، مع المجموعة لاستكشاف فرص الأعمال. وكانت المجموعة قد أسست بالفعل شبكة قوية داخل السعودية تقوم على بناء اسم تجاري قوي يشتهر بالجودة. واكتسبت المجموعة خبرة عملية واسعة وكانت تتوسّع في الأسواق الأقل تقدماً في المنطقة مثل اليمن ومصر. وفي عامي 2006 و2008، نفذت المؤسسة عمليتي استثمار في المجموعة من خلال مزيج من القروض والاستثمار في أسهم رأس المال بقيمة إجمالية بلغت 75 مليون دولار. وكان ذلك أول استثمار للمؤسسة متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.



"كانت المؤسسة مهتمة بالعثور على مقدم للخدمات بمستوى المجموعة يسعى إلى توفير نفس الخدمات في البيئات الصعبة. وقد كان هذا استثماراً جيداً فيما بين بلدان الجنوب ومصدر إلهام للآخرين".

صلاح الدين كندري
رئيس شؤون التعليم العالمية
بمؤسسة التمويل الدولية

يشرح صلاح الدين سبب اهتمام مؤسسة التمويل الدولية بالمجموعة: "لم يكن هدف المجموعة من التوسّع هو جني المال فقط. فمساعدة الآخرين تمثل جوهر رسالتها في الحياة. وسواء توجهت إلى المستشفى في الرياض أو ذهبت إلى المستشفى في صنعاء، فستجد أن كليهما يوفران نفس أحدث المرافق ونفس مستوى الجودة في الرعاية. ولن تشعر بوجود فارق، وهو ما يعكس بوضوح مدى الالتزام لدى المجموعة. وكانت المؤسسة مهتمة بالعثور على مقدم للخدمات بهذا المستوى يسعى إلى توفير نفس الخدمات في البيئات الصعبة. وقد كان هذا استثماراً جيداً فيما بين بلدان الجنوب ومصدر إلهام للآخرين".

وكانت المجموعة مهتمة بالعمل مع مؤسسة التمويل الدولية بسبب الشراكات المؤسسية التي يمكنها تكوينها. ويقول المهندس صبحي: "كنا مهتمين بالعمل مع المؤسسة لأنها تُعتبر المؤسسة الاستثمارية الأولى عالمياً. وينتاب البعض القلق من متطلبات المؤسسة، لكن ذلك لم يمثل لنا أي مشكلة. وقد ساعدتنا المؤسسة على النمو. فهي تتمتع بامتلاك قدر وافر من المعرفة. وإننا نواظب دائماً على حضور مؤتمرات المؤسسة حول الصحة والتعليم، كما استفدنا من شبكة علاقاتها. ومع التطلع إلى المستقبل واستمرارنا في التوسّع، سنحتاج إلى مساندة المؤسسة لفتح الأبواب وتسهيل التأقلم في الأسواق الجديدة".

ويشير مكارم بترجي، نائب رئيس مجلس إدارة المجموعة ورئيس هيومانيا، إلى نفس الأمر قائلاً: "حاجتنا الآن إلى المؤسسة أكبر من ذي قبل لكي تتمكن هيومانيا من سد الفجوة في توفير الرعاية الصحية الجيدة وميسورة التكلفة في المنطقة، وكذلك مع توسّعنا في الأسواق الوليدة الجديدة".

ويوضّح الدكتور خالد: "أقدّر اهتمام المؤسسة الحقيقي بمساعدة الفئات المحرومة. ويتعيّن أن يكون لديك شركاء يتمتعون بخبرة مؤسسية واسعة وامتلاك الأموال لمساعدتك. وقد ساعدتنا المؤسسة على توسيع نطاق رؤيتنا إلى خارج السعودية وجعل هذه الرؤية مستدامة. وحفزتنا على النمو ودفعتنا إلى مستوى آخر. ولهذا، فنحن نقدر المؤسسة وفريق عملها".

ويضيف السيد/ توماس: "في ظل نقص خيارات التمويل المحلي، لم يكن ليتسنى إنشاء مستشفى في اليمن لو لم نحصل على مساندة من المؤسسة. ومازلت أعتقد أنه لو لم تحدث الاضطرابات السياسية لحقق هذا المستشفى أرباحاً كبيرة. وإننا لدينا علاقة جيدة وسليمة للغاية مع المؤسسة وتربطنا شراكة جيدة للعمل معاً لخدمة الشعب اليمني".



تعمل المجموعة على إيجاد حلول متعددة الأبعاد عبر كامل منظومة سلسلة القيمة في قطاع الرعاية الصحية. وقد نجحت في إحداث ثورة في مجال الرعاية الصحية بالمنطقة.

الخاتمة: تخفيف المعاناة متعتنا في الحياة

قبل ثلاثين عاماً، أدرك المهندس صبحي والدكتور خالد مدى الحاجة الماسة إلى توفير رعاية صحية جيدة في المنطقة. وقد كرس الاثنان حياتهما، بدافع الحب الشديد لإنقاذ حياة كل أفراد المجتمع، لإيجاد حلول متعددة الأبعاد عبر كامل منظومة سلسلة القيمة في قطاع الرعاية الصحية. وقد نجحوا في إحداث ثورة في مجال الرعاية الصحية بالمنطقة.

ومن خلال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، ونقل الخبراء المتخصصين إلى المنطقة بشكل منهجي، وتعيين الأطباء كموظفين، استطاعت المجموعة رفع مستوى الرعاية الصحية في شبكة مستشفياتها المنتشرة في أربعة بلدان. والمجموعة مستعدة لتحقيق المزيد من النمو وتعزيز توفير الرعاية الصحية عالية الجودة لملايين آخرين مع قيامها بالتوسُّع في إنشاء المستشفيات، والسلاسل الطبية، وشبكات المختبرات، وكليات الطب في الأسواق القائمة والوليدة. ومع توسُّعها، ستستمر المجموعة في عقد شراكات مع المؤسسات الدولية، مثل مؤسسة التمويل الدولية. وأسهم عمل المجموعة في الاعتراف بحاجة الحكومات إلى إقامة شراكات مع القطاع الخاص لتلبية الطلب المتزايد باستمرار على خدمات الرعاية الصحية عالية الجودة. وقد كان لمجموعات الأعمال الخليجية الفضل في توفير شركات طيران وموانئ عالمية المستوى في الأسواق الصاعدة؛ وها هي المجموعة تضيف مستشفيات وطائفة متنوعة من المرافق الطبية إلى هذه القائمة.

ويحصل المرضى، مثل خيربي، على رعاية صحية عالية الجودة تسمح لهم بالبقاء على قيد الحياة، حتى في البلدان التي مزقتها الحروب مثل اليمن، نظراً لإصرار المجموعة ومثابرتها على تحدي الصعاب ومواجهة أحلك الظروف. وتثبت المجموعة أنه رغم كثرة تحديات العمل في البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل وصعوبة التغلُّب على المعوقات، فإنه يمكن القيام بذلك بالصبر والمثابرة. وتمثل رسالة المجموعة، وهي تخفيف المعاناة وإنقاذ الأرواح بدون نسيان الأشخاص الأشد فقراً في العالم، مصدر إلهام لنا جميعاً، وإن مؤسسة التمويل الدولية لفخورة بشراكتها مع المجموعة.



تمثل رسالة المجموعة، وهي تخفيف المعاناة وإنقاذ الأرواح بدون نسيان الأشخاص الأشد فقراً في العالم، مصدر إلهام لنا جميعاً.



الفريق الطبي سعيد بالنتيجة الناجحة لجراحة ترميمية لتشوّه الشفة الأرنبية أُجريت في المستشفى السعودي الألماني صنعاء.



قبل وبعد الجراحة
الترميمية لتشوّه الشفة
الأرنبية.



تابعونا

الويب: www.ifc.org/health

شبكة LinkedIn: www.linkedin.com/company/ifc-health

تويتر: #ifchealth

للمزيد من المعلومات عن استثمارات مؤسسة التمويل الدولية في قطاع الصحة، يُرجى الاتصال بـ:

كريس مكاهان
رئيس شؤون الرعاية الصحية العالمية
البريد الإلكتروني: cmccahan@ifc.org
واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة
www.ifc.org/health

إيلينا ستيرلين
مديرة شؤون الصحة والتعليم العالمية
البريد الإلكتروني: Esterlin@ifc.org
واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة
www.ifc.org/education
www.ifc.org/health

مؤسسة
التمويل الدولية
مجموعة البنك الدولي



تهيئة الأسواق لخلق الفرص

Pennsylvania Ave. NW 2121

Washington, DC 20433

هاتف: 1-202-473-1000