

الجامعة العربية الألمانية كولون

كيفية إدارة الموارد
البشرية في الخدمات الصحية
والمستشفيات

إعداد الطالب :-
عبدالله عبد العاطى الطير

إشراف الدكتور :-
غازي الأحمد

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أما بعد:-

تمثل إدارة المواد البشرية فى المنظمة الصحية أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المنظمة فى تأسيس برنامج فعال للموارد البشرية المستخدمة فى الإنتاج، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم والنادر والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بمختلف أنواعها . أن توفر أعداد مناسبة من العمال الصحيين ذوي التدريب الجيد والتحفيز والدعم الكاف فى الأماكن المناسبة هو حجر الأساس فى نظام رعاية صحى مؤثر وفعال. إن القوى العاملة تتميز بالتنوع والتعقيد وتشمل أناس من خلفيات عملية ذات نطاق واسع بما فى ذلك الأطباء والمرضى، أخصائيين اجتماعيين، موظفي الصحة العامة، إحصائيين..... الخ .

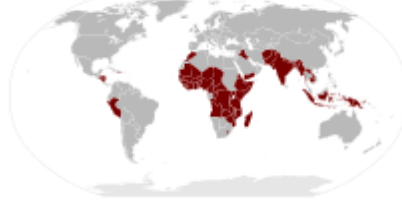
وهذا يشكل تحدياً كبيراً لمدير المؤسسة ويتطلب إستراتيجية جيدة لإدارة كافة تلك القدرات والتعامل معها بحكمة وبشكل عادل للوصول الى الهدف الرئيسي للمؤسسة الصحية.

لذلك يجب ان يتمتع المدير بصفات قيادية تمكنه من التحكم فى كل هذه الاختلافات وتسيير العملية الانتاجية وأن يكون واعياً لكل أركان الإدارة مدركاً لكل الصعوبات وقادراً على اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.

لقد قدرت منظمة الصحة العالمية النقص فى الموارد البشرية الصحية بحوالي 4,3 مليون من الاطباء،القابلات، والمرضى فى كل انحاء العالم وهذا النقص أكثر ما يكون فى حوالي 57 دولة فقيرة خاصة فى أفريقيا وقد تم الإعلان عن هذا الوضع فى يوم الصحة العالمي عام 2006 على أنه أزمة فى القوى العاملة الصحية .

على سبيل المثال هناك نقص يقدر بحوالي 1,18 مليون من أخصائيين الصحة العقلية وحوالي 55,000 طبيب نفسي و628,000 ممرضة فى مؤسسات الرعاية العقلية و493,000 عاملين نفسيين واجتماعيين بالإضافة الى نقص فى العناصر المدربة فى مجال التوليد فى العديد من الدول النامية مما يشكل

حاجزا رئيسيا فى تقدم الرعاية بالأمومة.



كما أن العديد من الدول النامية والمتقدمة سجلت عدم توازن فى توزيع موظفي الصحة مما أدى الى نقصهم فى المناطق الريفية. ولمراجعة كل هذه الوقائع يتحتم توفر فهم واسع لكيفية إدارة الموارد البشرية فى النظام الصحي لتوفير عناصر متدربة وجيدة وتوزيعها بشكل متوازن لتقديم الرعاية الصحية لكل فرد فى هذا المجتمع وفى كل مكان . وسيتم مناقشة كيفية إدارة الموارد البشرية فى النظام الصحي والتطرق لشرح كل أوجهها فى هذا البحث بإذن الله .

والله ولي التوفيق

بعض المصطلحات الهامة فى إدارة الموارد البشرية

- المهنة Profession

ويقصد به عمل أو نشاط يمارسه فرد متخصص درس فى مؤسسة تعليمية أصول ممارسة هذا العمل.

- العنصر البشري Human Factor

ويمثل أحد العناصر الإنتاج فى المؤسسة الصحية ويعبر عن أفراد اليد العاملة على إختلاف نوعياتها ومسمياتها.

- معيار الشمول Comprehensiveness

وهو ان تساعد تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية وموضوعية عن كافة الأعمال والمهام الرئيسية والفرعية التى يقوم بتأديتها الموظف.

- تحليل العمل Job Analysis

وهى عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها وخصائصها وطبيعتها.

- تصنيف الوظائف Job classification

وهو ترتيب الوظائف وتجميعها بشكل منظم فى فئات على أساس التشابه فى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات.

- المواصفات الوظيفية Job Requirement

وتتمثل فى تحديد المهارات والخبرات والقدرات والمؤهلات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة.

- الوصف الوظيفي Job Description

ويتمثل فى إعداد وصف تفصيلي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمهام والمسؤوليات وظروف العمل والإشراف.

- حجم العمل Work load

وهو حجم أعمال المؤسسة وأنشطتها والوظائف والأعمال التى تؤديها وعدد الأفراد العاملين بها.

- العوامل الخارجية External Factor

وهى مجموعة المتغيرات التى تحدث فى المؤسسة والتى تؤثر فى تحديد الإحتياجات المستقبلية للمؤسسة من القوى البشرية.

- تخطيط القوى العاملة Human Resource Planning

وهى عملية توفير العدد والنوع من القوى البشرية فى الزمان والمكان الملائمين والتأكد من قيامها بالمهمة المطلوبة.

- تحليل عبء العمل Work Load Analysis

وهو إحدى الطرق المتبعة فى تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى البشرية.

- معدل دوران العمل Turnover

هو عبارة عن معدل تغيير العمل فى المؤسسة خلال فترة زمنية محددة إما بدخول أو خروج القوى البشرية من المؤسسة.

- التوظيف Employment

هى عملية جذب وترغيب العاملين للعمل فى المؤسسة الصحية.

- إنتقاء الموظفين Selection

هى المراحل التى تمر بها عملية التوظيف لتحديد إحتياجات المؤسسة من الافراد.

- مصادر الحصول على القوى العاملة Manpower Resources
هى عبارة عن المصادر والجهات التى يمكن ان تحصل على الراغبين فى العمل لدى المؤسسة.

- توسيع الوظيفة Job Enrichment
هو أسلوب لتحفيز العاملين يستند الى توسيع صلاحيات الوظيفة لتشمل صلاحيات وأعمال إضافية جديدة إضافة الى تلك التى يؤديها الموظف.

- الحوافز Incentives
هى المواقف أو المتغيرات التى تحرك وتنشط الدوافع أو الأدوات التى تستخدمها الإدارة لتنشيط سلوك العاملين.

- الدافعية Motivate
هى كل ما يتعلق بالقوى المحركة للسلوك أو تلك التى تحافظ عليه أو تعدله أو القوى المغيرة لإتجاه السلوك وشدته والتى تتكون من حاجات ورغبات وتوقعات توجد توتراً لدى الإنسان الذى يقوم بسلوك معين لتحقيق أهداف معينه أو إشباع الحاجة.

- عوائد داخلية Internal return
هى عوائد تقدمها المنظمة للعاملين وترتبط مباشرة بالعمل الذى يقوم به الشخص وتشتمل على ظروف العمل والصلاحيات والإجازات والحوافز.

- تدرج الحاجات (ما سلو) Maslow Needs
هى النظرية التى تقول بأن الناس حريصون على إشباع حاجات معينه مرتبه هرمياً وهى حاجات فسيولوجية، الأمان، الإنتماء، الحاجة الى تقدير الذات وتحقيق الذات.

- نظام الحوافز Incentives System
هى خطط دفع الأجور والمرتبات الحافزه والتى يرتبط دفعها مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة.

- بطاقة النتائج المتوازنة **Balanced Scorecard**

هو مفهوم إداري استراتيجي طور في أوائل التسعينات من قبل الدكاترة روبرت وديفيد نورتن وهو نظام مقياس وإدارة يمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم وإستراتيجياتهم ويطرحها الى واقع, وهدف بطاقة النتائج المتوازنة ان تربط أداء العمل مع استراتيجيات المنظمة وذلك عن طريق قياس أربع مناطق، الأداء المالي ومعرفة الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

- معيار القياس المبني على السلوك **Behaviorally anchored rating scale**

طريقة تقييم يقوم المقيم بتجهيز قائمة بالأبعاد المهمة لوظيفة معينه ويجمع معلومات بخصوص السلوك الحرج الذي يميز بين الأداء الناجح والفاشل ثم يتم تصنيف هذا السلوك وإعطائه قيمة رقمية والتي تستخدم كقاعدة لتقييم الأداء.

- **Benchmarking**

تقنية تستعمل بيانات كمية او نوعية لعمل مقارنات بين منظمات مختلفة أو اقسام مختلفة من المنظمات.

- **Broadbanding**

سلم رواتب يجمع عدد كبير من الدرجات الوظيفية في مجموعات أقل داخل مدى رواتب اوسع.

- **التدريب Coaching**

عملية "واحد مقابل واحد" بين المدير والمرؤوسين حيث المدير يدرّب المرؤوس.

- **الدفع المبني على الجدارة Competency based pay**

نظام أجور يميز الموظفين من خلال عمق ومدى ونوع المهارات التي يكتسبونها ويطبقونها في عملهم ومعروف أيضا بمصطلح نظام الأجور المعتمد على المهارة او المعرفة.

- **Comptencies**

الخاصية الباطنية للفرد أو الدافع أو الميزه أو المهارة أو الدور الإجتماعى او المعرفة.

- Human Capital

مجموع المعرفة والمهارات والقدرات للعاملين في المنظمة.

- Matrix Organization

هيكل تنظيمي حيث يكون للموظف أكثر من مدير أو مشرف.

- Minimum Wages

الحد الأدنى لأجور العاملين تقرره الحكومة.

- Nepotism

تفضيل الاقرباء من قبل الافراد فى موقع السلطة مثل المدير التنفيذى أو مدراء أو مشرفين.

- Onboarding

مصطلح جديد نسبيا ويعني ربط العاملين الجدد مع أعضاء الفريق بشكل مبكر جدا خلال عملية التوظيف ويستمر بعد أن ينتهى برنامج التوجيه التقليدي.

- Outsourcing-

إتفاقية تعاقدية بين صاحب العمل ومورد خارجي حيث يعطى صاحب العمل مسئولية وإدارة الموارد البشرية جزء معين منها للمورد الخارجي.

- Pear Appraisal

استراتيجية لتقييم أداء الموظف من قبل زملائه والذين عادة ما يكون لديهم فرصة كافية لفحص أداءه.

- Probationary Arrangement

إتفاق أطراف إتفاقية التوظيف على ان يعمل الموظف فتره إختبار فى بداية التوظيف.

- الإستقطاب Recruitment

هى عملية إستقطاب موظفين للعمل لدى المنظمة والذين يملكون التعليم والخبرات والمؤهلات الملائمة.

Redurdancy -

إجراء فصل الموظف عندما يكون زائد عن حاجة المنظمة.

Scale chain -

تسلسل الرؤساء من السلطة الأعلى الى الدرجات الادنى.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic HRM -

هى عملية تقريب إدارة الموارد البشرية أكثر الى الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

التعليق Suspension -

شكل من أشكال الإجراءات التأديبية والذى يؤدي الى إيقاف الموظف عن العمل بدون راتب لفترة زمنية محددة.

Turnover -

وصف للتغيرات فى القوى العاملة فى المنظمة والتي تنتج من الإستقالات الطوعية أو الإجبارية.

Unjustifiable dismissal -

إنهاء خدمة الموظف بدون سبب او بسبب تعتبره وزارة العمل بأنه غير مبرر.

Contingent Workers -

العاملون الذين يعملون بشكل غير رسمي أو مؤقت أو مستقل.

الإجراءات التجريبية Disciplinary Procedure -

إجراء ينفذ فى العمل فى حال قيام موظف بفعل يخالف شروط العمل.



مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية

إدارة الموارد البشرية HRM هو مصطلح
كان يشار إليه تاريخياً بإدارة الأفراد أو
الموظفين

Personal administration or Management

- تعريف إدارة الموارد البشرية :-

هي نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة ومحور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المؤسسة الصحية وحتى تمسكه بالعمل⁽²⁾ وهي أيضاً:
ذلك النشاط المتعلق بتحديد إحتياجات المؤسسة الصحية من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ومثالية ممكنة وهناك تعريف آخر وأشمل لإدارة الموارد البشرية وهو:
عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والحضور الى علاقاتهم في العمل بالإضافة الى العناية الصحية بهم وتوفير الامان لهم وتطبيق الإستراتيجيات والخطط لجذب وتشجيع وتطوير ومكافأة وإبقاء أفضل الأشخاص لملائمة أهداف ومشاريع المنظمة.

1.Ass,Prof Tuzun Ipek Kalemci , Introduction to Human Resources Management n.d

2.ملخص إدارة الأفراد، عرض تقديمي ،الكاتب مجهول.

يتضمن مفهوم إدارة الأفراد فى المؤسسة الصحية ما يلي :-

- تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من القوى البشرية اللازمة لتشغيل مختلف نشاطاتها وفقاً لمتطلبات الهيكل التنظيمي.
- تنمية وتطوير القوى البشرية.
- وضع هيكل أجور عادل للقوى البشرية.
- صيانة القوى البشرية من خلال التدريب والتنمية.
- حل وتسهيل عمل القوى البشرية.
- ترغيب وتحضير القوى البشرية للعمل.
- تحقيق التكامل ما بين مصالح أهداف المؤسسة الصحية والقوى البشرية.
- توثيق وتنظيم الوقائع الوظيفية للقوى البشرية التى تحدث لهذه القوى خلال حياتهم الوظيفية فى ملفاتهم الشخصية والوظيفية.

- تطور إدارة الموارد البشرية :-

فى القرون الأولى لم يكن هناك علاقة عمال وعمل بل كانت العلاقة هى علاقة عبودية حيث يقوم العبيد بأداء أعمال مرهقة زراعية وعسكرية... الخ وكان مستوى الفاعلية اقل لعدم وجود أى حوافز لهم . مع مرور الوقت تغير الأمر و اختفت العبودية ولكن العمال أصبحوا فى منطقة وسط أي لا عبيد و لا عمال موظفين. مع بداية النهضة الصناعية والتجارية تغير الأمر وأصبح نظام النقابات هو السائد The Guild System ومن هنا بدأ نوعاً ما مفهوم إدارة الموارد البشرية. قبل العام 1900 شهدت بداية التطور وظهرت مصطلحات مثل علاقات العمل والموظفين. والتغير الكبير حدث فى سنة 1920 بعد الحرب العالمية الأولى حيث ظهر أول تشريع للعمل وظهرت مجموعات قامت بإجراء بحوث ودراسات حول مشاكل العمال وتم استخدام بعض المصطلحات مثل العلاقات التجارية. فى الأربعينيات إثر الحرب العالمية الثانية حدث نمو كبير لأنشطة تجارية مختلفة وظهرت مصطلحات مثل إدارة الموظفين .

فى الثمانينيات كان هناك التأثير المتنامى للعولمة والتكنولوجيا بالإضافة الى التقدم المعرفى وفى ذلك الوقت ظهر مصطلح الموارد البشرية. وفى عام 2000 ظهرت تنظيمات حديثة والتخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية وهنا إنتلقت إدارة الموارد البشرية (1).

العوامل التى أدت الى تطور إدارة الموارد البشرية

1. الثورات العلمية والتقنية :-

وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية الى ما يشابه القدرة على الغاء آثار القيود التقليدية القديمة التى اعتادت الإدارة أن تعمل فى ظلها وساعدتها فى التخلص من قيود ومحددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية . وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة فى تشكيل الموارد البشرية فى المنظمات المعاصره من حيث الكم والكيف، إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت فى تزايد مضطرد يؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود والضوابط الحكومية الأمر الذى يؤكد أهمية التحول حول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة .

2. عالمية الأسواق وتحرير التجارة :-

تأتى عملية انفتاح الأسواق وتحولها الى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل فى اتجاه تميز الشركات والمؤسسات التى تمتلك القدرة الإنتاجية والقدرات التنافسية المناسبة وكان هذا التحول عاملا رئيسيا فى توجيه اهتمام الإدارة نحو البحث عن الموارد البشرية المميزة والقادرة على التماشى مع هذا التقدم.

3. التحولات السياسية :-

كان إنهيار الإتحاد السوفيتى القديم وهدم صور برلين وتوحيد المانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوربا من نظم الحكم الشيوعى قد ساعد على إنطلاق مؤسسات

ومنظمات وإتفاقيات تسعى جميعها الى تنمية التواصل المنفتح بين الدول مما ادى الى إزالة القيود عن القوى العاملة .

4.الصحة الثقافية :-

انتبه العالم الى أهمية الثقافة والتعليم فى تحقيق النهضة والتنمية وكان لإنتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات اثر هائل فى تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد وأصبح موضوع التعليم مدى الحياة هو السائد فى معظم الدول هذا ادى الى توفر قوى بشرية متفوقة أطلق عليها "بيتردروكر" عمال المعرفة .

5. الإلتباه للبيئة :-

اهتم العالم فى السنوات الاخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها ويمثل الإنسان محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة وبالتالي أهمية الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة .

6.بزوغ عصر المعرفة :-

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة فى الإهتمام المكثف بالإنسان وتنمية استثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس فى تحقيق اى تقدم أو تنمية بالمجتمع وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة فى بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول ومن ثم اهتمت ببرامج تنمية وتوظيف المعرفة .

1-Storcy. J, Human Resources Management acritical text , Power Point Presentation

2- من كتاب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من تليخيص الدكتور محمد أحمد إسماعيل مدير المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،مقالة من الإنترنت

أهمية الموارد البشرية فى النظام الصحى

تحتاج المستشفيات الى الموارد البشرية والمادية للقيام بعملها ويعتبر العنصر البشري من أهم مقومات نجاح العمل، فوجود الموارد المالية والتنظيم وبقية متطلبات العمل لا تستطيع أن تؤدى الهدف بدون العنصر البشرى. لهذا تبرز أهمية التعرف على الافراد المتقدمين و اختيار وتوظيف المناسبين منهم وخصوصا أن أعمال المستشفيات تحتاج الى مختلف التخصصات منها الطبي والفنى والإدارى والحرفى وكلها تتطلب نوعاً خاصاً من التعليم والمهارة الذى يستدعى الاستمرار فى رفع كفاءة العاملين لتأدية الأنشطة المطلوبة .

سياسات إدارة الموارد البشرية

وهى المرشد فى العلاقات والتعامل مع الأفراد وهذه السياسات تمثل الأسلوب الذى تسير عليه الإدارة ومن هذه السياسات على سبيل المثال الالتزام بالعدالة فى المعاملة وتشجيع الافراد على المشاركة بالرأى والنظر فى شكاواهم بكل جدية وإنصاف ومن مقومات سياسات العمل :-

- ❖ أن تتماشى السياسات مع السياسة العامة للدولة.
- ❖ أن يبنى التعامل على العدل والمساواة واحترام الجميع.
- ❖ تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على المشاركة فى الرأى وفى اتخاذ القرار.
- ❖ توفير سبل الاستقرار لكافة العاملين بمنحهم العلاوات وفرصة الترقى وهذا يوجب توفر حقوق معينة للعمال ولصاحب العمل.

حقوق العاملين :-

- للعاملين على صاحب العمل حقوق كفالتها الأنظمة ونصوص العقود المبرمة معهم ومن تلك الحقوق.
- احترام كرامة العاملين وعدم امتهائها والنيل منها او تجريحها .
- إعطاؤهم الأجر العادل الذى يتناسب مع تأهيلهم العلمى وخبراتهم العملية .
- عدم خداع العاملين وتوريطهم فى الغش والخداع .

وظائف إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الصحية

- وظائف تهدف الى تحقيق وزيادة القدرة على الأداء وتشمل :-
 - الاختيار والتعيين.
 - التدريب والتنمية.
 - وظائف تهدف الى زيادة رغبة العاملين فى المؤسسة الصحية للعمل وتشمل :-
 - التعويضات المباشرة .
 - الدافعية والحفز الإنساني .
 - القيادة والإشراف .
 - وظائف تهدف الى تحقيق ما سبق ذكره وتشمل :-
 - تصميم وتحليل العمل .
 - تخطيط القوى العاملة .
 - الاتصال .
 - قياس وتقييم أداء العمل .
 - النظام التأديبي .
 - النقل الوظيفى .
- وسيتم التطرق لكل هذه النقاط بالتفصيل فى سياق هذا البحث .

القيادة فى إدارة الموارد البشرية

مما سبق ذكره يمكن الوصول الى حقيقة أن حسن إدارة الموارد البشرية ينبع من قيادة سديدة لهذه الموارد والكفاءات وهذا يتطلب فهماً وافياً لأنواع القيادة والمواصفات الواجب توافرها فى مدير المؤسسة الذى تقع عليه مسؤولية القيادة .

- أنواع القيادة :-

1. القيادة الأوتوكراتية Autocratic Leadership

ويقوم فيها القائد بصنع القرارات دون الرجوع لأي شخص آخر ويكون الاعتماد الأكبر فيها عليه ولكن هذا النوع قد يسبب تثبيطاً لعزيمة الفريق لعدم مشاركتهم فى صنع القرار إلا أنها قد تكون مفيدة فى بعض الاعمال التى تحتاج الى سرعة وحسن القرار .

2. القيادة الديمقراطية Democratic

وهذا النوع من القيادة يشجع صناعة القرار من مختلف وجهات النظر وتنقسم الى نوعان .

- استشارية (Consultative) :-

وهى عملية الاستشارة قبل صناعة القرار .

- إقناعية (Persuasive) :-

وهى ان يتخذ القائد القرار ثم يحاول إقناع الآخرين بصحة هذا القرار .

وهى تساعد على التحفيز والمشاركة ويشعر العمال فيها بأنهم اصحاب المؤسسة كما أنها تحسن مشاركة الأفكار والتجارب والخبرات داخل العمل إلا انها قد تؤخر فى عملية اتخاذ القرار .

3. قيادة عدم التدخل Free rain

يشارك فيها الجميع مسؤولية المشاركة. قد تكون ذات أهمية في الأعمال التي تحتاج إلى الأفكار الخلاقة كما قد تكون محفزة للأفراد عندما يشعرون بأنهم هم من يتحكمون في حياتهم العملية .
وهي تعتمد على العمل الجماعي الجيد والعلاقات الجيدة بين الأفراد إلا أنها تجعل التنسيق واتخاذ القرار مستهلكاً للوقت .

4. القيادة الأبوية Paternalistic

ويعمل القائد فيها كالأب ،كم أنه يصنع القرار ولكن يمكن ان يستشير الغير ويؤمن بالحاجة للدعم من الطاقم الوظيفي .

5. القيادة الدعوية Invitational Leadership

تحسن و تطور الجو أو البيئة والرسالة الموجهة خارج المنظمة وتركز على تقليل الرسائل السلبية المرسله من خلال الأعمال اليومية للعمل خارجيا وداخليا وتركز على بناء العلاقات والإحساس بالانتماء والهوية داخل المنظمة .

العوامل المؤثرة على أسلوب القيادة

- ❖ المخاطر:- إن صناعة القرار وبدء التغيير مبني على درجة المخاطرة .
- ❖ نوع العمل .
- ❖ أهمية التغيير .
- ❖ الثقافة التنظيمية .
- ❖ طبيعة المهمة :- هل تحتاج للتعاون،التوجيه.....الخ

"على المدير أن لا يضع اقتراحات مسبقة حول العاملين بل لابد من معرفة ودراسة الواقع الحقيقي للعاملين كما أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد فقط مناسب لكافة العاملين بل لابد من أن يكون إختيار نموذج"⁽¹⁾

1.Leadership ,Power Point Presentation , Auther unknown

وهناك بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير لتسهيل عمله في المؤسسة الصحية وهي :-

- الثقة بالنفس .
- الحضور الشخصي .
- القدرة على الإنجاز وصياغة رؤية واضحة .
- القدرة على إنشاء العلاقات والمحافظة عليها .
- المرونة والقدرة على استخدام أساليب قيادة في أوقات مختلفة حسب الظروف .

- وظائف مدير الموارد البشرية :-

- تحليل الوظيفة يحدد طبيعة ووظيفة كل موظف .
- تخطيط متطلبات العمل .
- اختيار مرشحين للوظيفة .
- توجيه وتدريب الموظفين الجدد .
- إدارة المرتبات والمكافآت .
- الأداء التعويضي (المكافآت) .
- التواصل .
- تدريب وتطوير المدراء .
- كما يجب عليه أن:-
- يوفر خدمات عملية فاعلة .
- دعم جهود التخطيط الإستراتيجي لإدارة القمة .
- يعمل كاستشاري داخلي في المؤسسة .

- التحديات المستقبلية التي تواجه مدير الموارد البشرية :-

بسبب التغيير المستمر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية فإن المدير سيجد نفسه في مواجهة عدة تحديات منها :-

1.زيادة حجم القوى العاملة :-

حيث أن حجم المنظمات يزداد كما أن عدد المنظمات متعددة الجنسيات فى ازدياد مع السنوات مما يؤدى الى ازدياد القوى العاملة وهذا يخلق العديد من المشاكل خصوصا مع زيادة وعي العمال بحقوقهم .

2.زيادة مستوى الثقافة :-

إن العمال والمستهلكين المثقفين يشكل مهمة صعبة يواجهها المدير فى المستقبل .

3.التقدم التكنولوجي :-

مع التقدم التكنولوجي ظهرت وظائف جديدة و كثير من الوظائف أصبحت من الماضى وهذا سيؤدى الى زيادة نسبة البطالة وهذا يتطلب حلاً وذلك بتقدير الاحتياجات للقوى العاملة وتدريب الموظفين الزائدين عن الحاجة بطرق بديلة .

4.التغيرات فى البيئة السياسية :-

ربما سيكون هناك تدخل أكبر من الحكومة فى مجال الأعمال وهذا سيضع المدير المستقبلى فى مواجهة عدة تحديات .

5.نظام المعلومات الإلكتروني :-

مع التطور الهائل وثورة المعلومات الإلكترونية سيكون لذلك أثر كبير على الإدارة .

6.التغيرات القانونية :-

حدثت الكثير من التغيرات القانونية والتي تحتم على المدير أن يكون ملم بكل هذه التغيرات لإجراء التعديلات المناسبة .

كما يجب على المدير أن يكون :-

- ذكي :-

لديه القدرة على التواصل وإجراء نقاشات ناجحة مع الموظفين لإيصال أفكاره وهذا يتطلب مهارة ذهنية عالية ليتمكن أيضا من فهم ما يريدون إيصاله .

- معلم :-
إنه ليس من الكافي إعطاء الأوامر فقط بل على المدير أن يساعد الموظفين على التعلم ويوفر لهم الفرصة للتدريب الجيد.

- مميـز :-
أن يتمكن من التمييز بين الصحيح و الخطأ ، والعدل والظلم أى بمعنى آخر أن يكون قاض جيد .

- منفذ :-
أن ينفذ القرارات الإدارية والسياسات بسرعة ودقة و موضوعية .

- قائد :-
يجب أن يلهم الموظفين و يحفزهم .

- صاحب رؤية :-
حيث أن الوظيفة الإدارية مسؤولة عن إنتاج رؤية مستقبلية .



عملية إدارة الموارد البشرية

إن عملية الإدارة البشرية تركز على عدة أركان كأي عملية إدارية أخرى وتشمل :-

1. التخطيط :-

- وهي عملية وضع الأهداف والمقاييس .
- توزيع الأدوار والإجراءات .
- وضع الخطط .

2. التنظيم :-

وهي عملية توزيع المهام والأقسام والتفويض بالإضافة الى الاتصال والتنسيق.

3. التوظيف :-

وتشمل عدة مهام وهى :-

- التوظيف Hiring
- الاستقطاب Recruiting
- الاختيار Selecting
- تقييم الأداء Evaluating performance
- التعويض Compensation
- الاستشارة Counseling
- التدريب و التطوير Training developing

4. القيادة :-

- لإنجاز الوظيفة .
- توفير الروح المعنوية .
- التحفيز

5.المراقبة :-

وذلك بوضع المقاييس ومقارنة الأداء الحالى بالمقاييس الموضوعية وإجراء أى عمل تصحيحي إن لزم الأمر، وسيتم التطرق لأهم هذه النقاط السابقة كل على حدة بالتفصيل فى سياق هذا البحث بالإضافة الى وجود إجراءات مهمة مستخدمة فى إدارة الموارد البشرية وهى كالتالى :-

- إجراءات التوظيف الخارجى والداخلي
- إجراءات الإجازات .
- إجراءات الانقطاع عن العمل .
- إجراءات الغياب عن العمل .
- طى القيد أو الاستمارة.
- إجراءات تجديد الإقامة.
- إجراءات طلب سلفة.
- إجراءات الإبلاغ عن إصابة عمل او وفاة.
- إجراءات الترشيح لدورة تدريبية وإجراءات الإبتعاث.
- إجراءات التحقيق فى المخالفات.
- إجراءات الترقية
- الإجراءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية:-
- الإجراءات الخاصة بقياس الاداء.
- إجراءات تصفية الاستحقاقات عند إنهاء العقد.
- إجراءات إعداد مسير الرواتب والأجور.

وكل هذه الإجراءات هى التى تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ومن خلال دراستها وتطويرها يكون تطوير الموارد البشرية.

تصميم وتحليل العمل فى المؤسسة الصحية

تصميم العمل، هو أحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسة الصحية وبموجبها يتم تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة لجميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمى للمؤسسة الصحية بحيث يكون معروفاً ما هي أهداف كل وظيفة.

تحليل العمل: -

هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية ومن خلاله يتم تعريف ووصف تفصيلي لأهداف وخصائص ومهام ومسؤوليات وأبعاد كل عمل أو وظيفة من وظائف المؤسسة الصحية وكذلك وصف الظروف المناخية المادية التي تؤدي فى ظلها الأعمال و الأخطار المصاحبة لها وكذلك تحديد الصفات الواجب توافرها فى الأفراد الذين يؤدون الوظيفة.

توصيف العمل: -

هو وصف مكتوب للعمل الذى يؤديه الموظف بداية من عناصر البيانات الأساسية ويتكون بوجه عام من معلومات اساسية عند العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة عن الواجبات مع وصف كل واجب فى فقرة منفصلة وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لأداء كل واجب.

ويشير استبيان توصيف العمل الى توصيف العمل مضافاً اليه الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تتعلق مباشرة بالعوامل المستخدمة فى خطة التقييم المناسبة.

- إن هدف تحليل وتقييم الوظيفة هو وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب كما إنه يساعد فى تخفيض معدل دوران العمل والغياب ويحد من التكلفة وتحسين نوعية ظروف العمل فى المؤسسة الصحية.

- إن تصميم وتحليل العمل يتداخل مع كافة أنشطة القوى العاملة فى المؤسسة .

ففى مجال تخطيط القوى العاملة :-

يوفر الأساس من حيث الكمية والنوع والمواصفات ويساعد على تقدير عدد الأفراد على المدى القصير و البعيد.

مداخل تصميم العمل:ـ

1. المدخل العلمي:ـ

ويتم تقسيم العمل الواحد الى جزئيات مع تحديد مضمون كل عمل بكامل جزئياته وكيفية أدائه والوقت اللازم لإنهائه أو إنجازه وذلك من خلال الخطوات التالية:ـ

❖ تجزئة العمل الواحد الى جزئيات صغيرة وبسيطة.

❖ جعل أداء الجزئيات بشكل متكرر.

❖ تقليل عملية النقل داخل العمل قدر الإمكان.

❖ توفير ظروف مناخية جيدة فى مكان العمل .

❖ مراعاة التخصص الدقيق فى جزئيات العمل.

ومن سلبيات هذا المدخل:ـ

- حدوث ملل وسأم لدى الفرد نتيجة أدائه لواجباته بشكل بسيط ومتكرر.
- حدوث انعزالية لدى الفرد حيث تنحصر اهتماماته ضمن دائرة تخصصه الضيق.
- الشعور بعدم الأهمية نتيجة أن العمل المناط بالعدد البسيط.
- عدم الاهتمام بالجانب المعنوى فى دافعية الفرد حيث أنه مدخل اقتصادى دافعه للعمل مادى بغض النظر عن الروح المعنوية للفرد.
- معاملة الإنسان كآله يدار حسب الرغبة.
- معدل دوران العمل والغياب مرتفع بسبب عد الرضا.
- عدم الشعور بالحرية فى العمل على أن كل شيء محدد وواضح دون أخذ رأي أي فرد
- عدم الشعور بالإنجاز إذ أن الموظف ليس مسئولاً بشكل كامل عن العمل.

2. مدخل توسيع العمل أفقياً:ـ

ويقوم هذا المدخل بتوسيع نطاق عمل الفرد بحيث تحدد لكل موظف جزئيات متعددة لكن ضمن دائرة اختصاصه وخبراته ومن إيجابيات هذا المدخل :ـ

- تخفيف الملل.
 - الحد من النظرية الجزئية للعمل.
 - الحد من الشعور بعدم الأهمية.
- هذا ساعد فى الحد من السلبيات للمدخل العلمي.

3. مدخل إغناء وإثراء العمل:-

يحدد هذا المدخل أهداف وخصائص وواجبات الوظائف بتوسيعه لنطاق الوظيفة ولكن عموديا وليس أفقيا أى بإضافة خصائص أو سمات جديدة للعمل وذلك بإضافة واجبات جديدة ومتنوعة مما يزيد من الشعور بالأهمية والاستقلالية والإنجاز لأنه يأخذ بالاعتبار الحاجات المادية والمعنوية للفرد.

4. مدخل فريق العمل المتزامن:-

هذا المدخل لا يركز على الفرد بل على الجماعة كفريق عمل واحد يقوم بأداء واجبات متعددة وتحقيق أهداف متكاملة ومتجانسة وهذا يتيح للفرد أن يزاول عدة واجبات ويكتسب ويمارس عدة مهارات داخل الفريق.

5. مدخل ملائمة العمل لخصائص الفرد :-

يقوم هذا المدخل بتصميم الوظائف بما يتلائم مع القدرات الفسيولوجية لكل الافراد مما يتيح الاستفادة من القوى البشرية أفضل استخدام مما يشعر الفرد بأهميته و أهمية ما يقوم به كما أنه يقوى الروابط الاجتماعية وروح التعاون بين الأفراد.

تحليل العمل

ويمكن تعريف تحليل العمل كالأتى:-

التجميع المنظم لبيانات أساسية تتعلق بالواجبات التى تكون عملا ما والمتطلبات العقلية والاجتماعية والبدنية والمسئولية التى يجب توافرها فى الموظف لكى يؤدي الواجبات بنجاح.

أى انه يشمل تحليل الوظيفة ووضع محددات العمل من مواصفات وشروط واجب توافرها فى الأفراد الذين يشغلون الوظيفة .

تحليل الوظيفة:-

ويتناول بشقية وصف الوظيفة ومواصفات شاغرها :-

1. وصف الوظيفة :-

- اسم الوظيفة .
- مكانها فى التنظيم .
- تعريف عام للوظيفة .
- الواجبات التفصيلية .
- الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة .
- المواد والنماذج المستخدمة .
- الإشراف الواقع على الوظيفة .
- ظروف العمل .
- المخاطر المصاحبة للأفراد .

2. المواصفات المطلوبة فى شاغلها :-

- التعليم .
- الخبرة .
- التدريب .
- المهارة والدقة اللازمة .
- السمات الشخصية .
- المجهود البدني .
- الاستعدادات والقدرات .
- الميول المهني .
- العمر والجنس .

أهمية تحليل الوظائف :-

إن تحليل الوظائف هو الركيزة الأساسية التى تعتمد عليها إدارة الأفراد فى مختلف وظائفها:-

1. فى مجال القوى العاملة :- فتحليل الوظائف يساعد فى تحديد عدد ونوع الوظائف المطلوبة والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف .

2. فى الإختيار والتعيين ————— **ن :-** إن كشف تحليل الوظائف تسهل عملية مقارنة مؤهلات وقدرات الشخص المتقدم للعمل مع ما تحتاجه الوظيفة.

3. وضع هيكل عادل للأجور :- ان كشف تحليل الوظائف توفر ميزان لكل العناصر المتعلقة بكل وظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل بشكل سليم مما يسهل تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة.

4. التدريب والتنمية ————— **ة :-** ان كشف تحليل الوظيفة توفر المعلومات التى يمكن الاعتماد عليها فى تحديد المجالات أو الموضوعات التى يجب ان يشملها التدريب ونواحى الاحتياجات التى ينبغى تلبيتها .

5. تنمية المسار المهني :- بوجود كشف التحليل تتضح الشروط والمؤهلات المطلوبة التى يستطيع الفرد أن يخطط من خلالها مساره المهني على أساس سليم .

6. تقويم الأداء :- فالبيانات التى توفرها كشف تحليل الوظائف توفر معياراً دقيقاً للأداء يمكن للإدارة أن تستخدمه للمقارنة مع الأداء الفعلي.

7. إعادة تصميم العمل :- يمكن الاعتماد على كشف تحليل الوظائف فى تصميم العمل لتطوير طرق وأساليب العمل .

8. النقل والترقية ————— **ة :-** كشف تحليل الوظائف توفر معلومات عن من هو مطلوب نقله او ترقيته فى العمل.

9. وضع برامج السلامة والأمان :- من خلال تبيان معلومات عن طبيعة وظروف العمل والمخاطر والأضرار المترتبة عنه (كما هو الحال فى قسم الأشعة والمختبرات وقسم الامراض السارية) ومن ثم يمكن للإدارة وضع برامج السلامة والأمان لتقليل هذه المخاطر.

كيفية تحليل الوظائف ————— **ف :-**

1. جمع المعلومات للتحليل:- هناك طرق عديدة لجمع المعلومات
أ. طريقة الملاحظة:-

إلا إنها لوحدها لا تعطي معلومات كافية ودقيقة ولكن قد تكون ذات فائدة في الأعمال البسيطة ذات الطبيعة المتكررة وكذلك في الحصول على معلومات عن ظروف العمل وطبيعة الآلات والمخاطر التي يتعرض لها الفرد في الوظيفة.

ب. طريقة الإستقصاء:- حيث يتم فيها الإستعانة بخبراء من خارج المنظمة وتساعد على إنجاز أكبر قدر من العمل في فترة وجيزة نسبيا مقارنة بالطرق الأخرى.

ج. طريقة المفكرة اليومية:- وهي ملائمة للوظائف ذات الأجر الثابت التي لا تعمل بالساعة ويحتفظ فيها الموظف بمفكرة تسجل فيها تفاصيل الأعمال اليومية ووقت بداية ونهاية كل عمل وهي توفر معلومات دقيقة جدا لكنها تشكل عبء على الموظف مما يؤدي الى إهمالها لذلك فهي نادرة الاستخدام.

د. طريقة المقابلة:- وهي من أكثر الطرق استخداما حيث يتم مقابلة موظف أو موظفين للحصول على المعلومات المطلوبة ويتطلب من المحلل أن يشرح الهدف من التحليل وأهميته بالنسبة للعمل وكذلك ان يشعر الموظفين بأهمية الوظيفة التي يؤديونها مهما كانت ضئيلة.

و أنهم هم أدق مصدر للمعلومات كما يجب على المحلل ان يكون ملما بمصطلحات المهنة وأن يخاطب الموظفين بنفس لغتهم في العمل وأن يتيقن من صحة وصدق المعلومات بمراجعتها مع الرئيس في العمل.

محتويات كشوف التحليل:-

وهي تشمل

❖ **بيانات وصف الوظيفة.**

- (1) اسم الوظيفة.
- (2) تعريف عام للوظيفة لإعطاء القارئ وصف ملخص للوظيفة في عدد من الجمل المختصرة.
- (3) واجبات الوظيفة من خلال إعطاء صورة تفصيلية عن الواجبات.
- (4) المسؤوليات وذلك بتحديد نوع المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة ونتائج الإهمال المترتبة عنها.

- (5) الألات والمعدات من حيث نوعها والوقت المستخدم فيها.
- (6) المواد المستخدمة.
- (7) الإشراف الواقع عليه من قبل رئيسة ومدى حرية الفرد وكذلك نوع الأشراف الذى يقوم به شاغرة الوظيفة على العمل الاخرين.
- (8) علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى وتأثيرها عليها وكيفية الإتصال فيما بينها.
- (9) أحوال وبيئة العمل.
- (10) مخاطر الوظيفة.

❖ بيانات بالموصفات اللازمة لشغل الوظيفة :-

- مستوى التعليم المطلوب.
- التدريب والخبرات السابقة.
- السمات الشخصية التى تتطلبها الوظيفة من ضبط النفس والذكاء الاجتماعى والعلاقات مع الآخرين.

❖ الموصفات الجسمية و الميولات المهنية:-

ولنجاح برنامج تحليل الوظائف يجب ان تتم المراجعة الدورية للنظام وإجراء تحديثات عليه وفقاً لتغير بيئة وظروف العمل، كما ان تسمية الوظيفة يجب ان تكون واضحة وأن يتصف الوصف بالشمول و الاختصار.



تخطيط إدارة الأفراد في المؤسسة الصحية

تعريف :- هو نشاط تمارسه إدارة الأفراد في المؤسسة الصحية بحيث يتم تحديد الإحتياجات من العنصر البشري في فترة زمنية مقبلة من حيث الكم والنوع لتوفيرهم في الوقت المناسب.

أهمية تخطيط القوى العاملة:-

- ❖ توفير القوى العاملة المطلوبة ذات الموصفات الملائمة.
- ❖ ترشيد الاستثمار الآمن للمورد البشري.
- ❖ تحديد المسار المهني السليم للموظفين.
- ❖ التوجيه السليم للطاقات.
- ❖ التوزيع المتوازن للقوى العاملة بين الإدارات.
- ❖ تسهيل الحركة الوظيفية أمام الموظفين.
- ❖ تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد.
- ❖ استقرار القوى العاملة.

ومن خلال ذلك نستنتج تداخل التخطيط مع كافة الأنشطة الإدارية من إستقطاب للقوى العاملة والإختيار والتعيين والتدريب وتحديد المسار الوظيفي للأفراد كما ان مسؤولية التخطيط تقع على عائق الإدارة العليا ومدير القوى البشرية وكافة المديرين في المستويين الوسط والمباشر.

مراحل تخطيط القوى العاملة:-

1.دراسة سوق العمل :- وذلك من خلال دراسة العوامل البيئية المتنوعة ومعرفة المتغيرات التي تؤثر في دراسة سوق العمل من متغيرات خارجية مثل الظروف الإقتصادية لما لها من أثر على قدرة الفرد على شراء الخدمات الصحية والتطور التكنولوجي لما له من أثر في تخفيض حجم الموارد المستخدمة والحاجة الى توظيف

أفراد ذوى مهارة على استخدام الأجهزة المتطورة كذلك دراسة التوزيع السكاني فى المنطقة وأن يكون التخطيط منسجما مع القوانين والتشريعات الحكومية والسياسات التى تتبعها الدولة فى مجالات التعليم والهجرة.
كما يجب على المدير دراسة المتغيرات الداخلية فى المؤسسة مثل:-

- أهداف وخطط المؤسسة الصحية.
- المبادئ التى تتبعها المؤسسة من حيث المركزية واللامركزية.
- التنسيق و ماله من اثر فى التنسيق بين الاعمال.
- تقدير المهارات والخبرات المطلوبة ليس فقط فى القوى العاملة المتوافرة بل وأيضاً مستقبلياً وتحديد الإضافات المطلوبة من الموارد البشرية.
- تطوير خطط العمل لمقابلة الإحتياجات المتوقعة ومعدل دوران العمل والترتيبات المتوقعة وإحالات التقاعد.

2. تقدير حجم ونوعية القوى البشرية المطلوبة اللازمة للأعمال المطلوبة وكذلك مستقبلاً.

3. معالجة نتائج تخطيط القوى البشرية فى حال وجود نقص فى الموارد البشرية من خلال زيادة ساعات العمل أو إستخدام التكنولوجيا.

إستقطاب القوى البشرية :-

وهى عملية جذب وترغيب أكبر عدد من القوى العاملة المؤهلة والمتاحة فى سوق العمل.

ويهدف الإستقطاب الى زيادة عدد المتقدمين للعمل ومساعدة الإدارة على عملية المفاضلة و الإختيار.

مهام الإستقطاب :-

1. تحديد كافة المعلومات حول الأعمال.
2. تحديد الأفراد الذين سيتم إستقطابهم.
3. تحديد مصادر القوى البشرية التى سيتم إستقطابها.
4. العمل على وضع وتطوير اساليب الإستقطاب.

5. الحصول على عدد وافر من القوى البشرية والبقاء على اتصال مستمر مع ظروف العمل .

مصادر القوى العاملة:-

يتطلب نشاط الإستقطاب الإحاطة بالمصادر التي يمكن الحصول منها على القوى البشرية.

1. المصدر الداخلي :- إن العديد من المؤسسات الصحية تفضل إستخدام العاملون الحاليون كمصدر للقوى البشرية وذلك من خلال:-

أ. الترقية :- وذلك بترقية الموظف الى وظيفة وملء الفراغ بموظف آخر من نفس المؤسسة وهذا يعتبر حافزاً للعاملين ليمارسوا عملهم بحيوية ونشاط بالإضافة الى رفع الروح المعنوية والتقليل من الوقت والتكاليف اللازمة لإختيار وتدريب عمال من خارج المؤسسة كما يساهم هذا الأسلوب فى المحافظة على القوى العاملة داخل المؤسسة.

ب. النقل :- عملية النقل من قسم لآخر بدون ترقية ولكن هذا الأسلوب قد يواجه بعدم القبول من البعض نتيجة التغير المستمر فى بيئة العمل والزملاء والوظائف المناطة بالفرد لكن يمكن تجنب ذلك من خلال وضع إعلان بوجود وظيفة ما فى قسم ما لمن يرغب فى ذلك بحيث يكون الأمر أكثر طواعية.

2. المصدر الخارجى :- من خلال استقدام موظفين من خارج المؤسسة مما يضيف روحاً إيجابية ويضيف أفكار و خبرات جديدة ومتنوعة كما يقلل الوقت المستغرق فى التدريب والتأهيل فى حال كان الموظف ذو خبرة ودراية .
ولكن من السلبيات الناتجة هو احتمال إستقطاب موظفين لا تتوفر فيهم الشروط والمواصفات بالإضافة الى شعور العاملين الحاليين بأن مؤسستهم تفضل آخرين عنهم وبصفة عامة يمكن الحصول على القوى العاملة من خارج المؤسسة عن طريق عدة مصادر منها :-

- مكاتب الاستقدام.
- أجهزة الاستخدام المؤقت.
- النقابات .

- اقارب وأصدقاء العاملين فى المؤسسة .
- القوى العاملة الاجنبية .
- المؤسسات التعليمية .

ولنجاح عملية الاستقطاب يجب ان يتوفر تصميم تنظيمى حديث يراعى العمالة الإنسانية و الاحترام بالإضافة الى إشراك الأفراد فى إتخاذ القرار والتجدد المستمر فى إدارة القوى البشرية .

بالإضافة الى وجود نظرة حقيقية عن العمل مما يزيد من وعى الفرد المقبل على شغل الوظيفة وعدم إهمال جانب الترقيات وتسهيل التنقل من والى العمل وتوفير اوقات عمل مناسبة بحيث يستطيع الفرد إختيار الأوقات المناسبة له .

الاختيار والتعيين



عرف الدكتور عمر وصفى عقيلة الاختيار و التعيين فى كتاب إدارة الافراد كالتالى
"هو العمل الذى يجب ان يتم بموجبه إنتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف فى المنظمة لشغل وظائف خالية وذلك على

أساس موضوعى وعادل وفى ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم ويجرى تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظيفة الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية وهى تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافها من خلال إرتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام"⁽¹⁾.

والهدف من هذه العملية هو تزويد المنظمة الصحية بالموارد البشرية التى تحتاجها من حيث العدد والنوعية والموصفات المطلوبة والمكان والزمان المناسبين .

خطوات الإختيار والتعيين :-

تمر هذه العملية بعدة خطوات وهى :-

1. استقبال طالبي العمل وإعطائهم فكرة واضحة عن الوظائف المطلوبة .

2. إجراء مقابلات مبدئية وهى عادة ما تكون قصيرة ويتم فيها سؤال المتقدم عن سبب اختياره للوظيفة ومعلومات عامة ومؤهلاته وبذلك يتم تصفية بعض الأفراد الغير ملائمين لهذه الوظيفة وإنحصار الإختيار فى عدد معين.

3. ملء طلب الاستخدام :- بعد اجتياز الموظف للمقابلة المبدئية يتم تزويده بطلب استخدام يوفر كافة البيانات التي تحتاجها المؤسسة وهو مهم إذ يزود المؤسسة بالمعلومات الأولية عن طالب العمل وكذلك يشكل مرجعا يمكن الرجوع اليه عند الحاجة بعد تعيين الفرد .

1. عقيله عمرو وصفى ،إدارة الأفراد ،التاريخ غير مذكور .

محتويات نموذج طلب الإستخدام (2) :-

- الإسم
- العمر
- الحالة الإجتماعية
- الوظيفة المتقدم اليها

معلومات بخصوص المسيرة العلمية

- إسم وعنوان الجامعة
- المعهد المدرسة
- الدرجة الحاصل عليها

سجل الخدمة السابق

- اسم الجهة التي عملت بها سابقا
- الوظيفة
- الراتب
- المدة الزمنية
- عنوان الجهة
- اسم الرئيس
- اللغات التي تتقنها

الميولات الشخصية

اذكر الأسباب التي جعلتك تتقدم للعمل فى المؤسسة

ملاحظات إدارة القوى البشري 1. مستوفى ()

2. غير مستوفى ()

توقيع طالب العمل.....التاريخ.....

توقيع المسؤول عن إدارة القوى البشرية.....

- 4.الكشف الطبي للتأكد من ملائمة الفرد صحيا للوظيفة و عدم تشكيله خطراً على غيره من العمال .
- 5.مقابلة الإختيار :- ويتم فيها جمع معلومات إضافية والتأكد من صحة المعلومات السابق توفرها .
- 6.الإختبارات :- مثل إختبارات الذكاء و الأداء و القدرات وإختبارات الشخصية والميول.
- 7.المفاضلة بين الناجحين فى الإختبارات :- ويتم فيها إختيار الأفضل لشغل الوظيفة.
- 8.التعيين تحت التجربة لفترة زمنية محددة للتأكد من صلاحية الفرد وكفاءته.
- 9.تقديم طالب العمل لرئيسه :- بعد صدور قرار التعيين يتم تقديم الموظف الجديد للمدير والزملاء .
- 10.التثبيت وهو الإجراء الأخير فى عملية الإختيار والتعيين .

تحسين الكفاءة الإنتاجية

إن الكفاءة الإنتاجية هي العلاقة بين العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة من هذه العملية من جهة أخرى.
وتكون المدخلات هي تلك الموارد المستخدمة من أجهزة ومعدات وقوى بشرية ورأس مال أما المخرجات فهي الخدمات الصحية المقدمة للمرضى وتشمل في مفهومها الكم من حيث تنمية الخدمات الصحية المقدمة والنوع من حيث مدى الجودة المتوفرة في الخدمات الصحية.

أهمية الكفاءة الإنتاجية :-

- تعد مؤشر للربحية والكفاءة.
- هي المعيار الاساسي فى تقييم المؤسسات وما تقدمه من خدمات صحية.
- تعزز الإنتاجية العالية مما يعود بالنفع على كل من المؤسسة الصحية والعاملين والمرضى.

العوامل المؤثرة فى الكفاءة الإنتاجية :-

1.عوامل فنية

- حداثة الأجهزة و المعدات والتكنولوجيا.
- كفاءة الموارد المختلفة المستخدمة.
- طرق و أساليب العمل.
- التصميم الداخلي من تخطيط مكان العمل...الخ

2.عوامل إنسانية:-

- القدرات المتعددة مثل الخبرة والتعليم والتدريب والمهارة....الخ
- الرغبة من خلال ظروف ومناخ عمل جيد ومعاملة طيبة للعمال وحمائتهم من الأخطار .



التعويضات المباشرة

وهي المبالغ التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها لقاء ما يقومون به من أنشطة وسميت بالتعويضات المباشرة لكونها مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء الجيد والنشاط المبذول وتشمل الآتى :-

1. الأجر أو الراتب الأساسي :-
وهو الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العامل في المنظمة لقاء عمله الذي يقدمه .

2. الزيادات أو العلاوات الدورية :-
وهي المبالغ التي تدفع للأفراد كل فترة زمنية إضافة لراتبهم الأساسي لقاء كفاءتهم في العمل.

3. التعويضات الإضافية :-
وهي المبالغ التي تدفع للأفراد إضافة الى رواتبهم لقاء أعمال إضافية تم تكليفهم بها وتشمل الأجرة الإضافية أو المكافأة النقدية .
أهمية الرواتب والأجور :-

- هي من أهم عوامل إرتباط الفرد مع المؤسسة بشكل وطيد .
- ان معظم الخلافات في العمل سببها الأجر إذا الأجور الجيدة تحد من هذه المشاكل.

○ تمثل حافز للعمال على العمل.

أسس دفع الرواتب والأجور :-

1. على أساس الزمن :- قد يدفع الأجر للفرد على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل كالساعة او اليوم أو الشهر أو السنة دون التأثير بتغير كمية الإنتاج ولكن هذه الطريقة لا تميز بين المنتج الجيد والغير الجيد لعدم إعتماها على كمية الإنتاج المقدمة.

ومن إيجابيات هذه الطريقة انها سهلة التطبيق ولا تثير الغيرة بين العمال إذ انهم يعاملون على اساس الزمن وليس على كم الإنتاج وتمثل دخلاً ثابتاً لا يتغير بتغير انتاجهم ولكن من سلبياتها انها لا تخلق حافزاً قوياً إذ لا يوجد فرق بين العامل النشط وغير النشط حيث الجميع يتقاضون نفس الراتب في نهاية الفترة الزمنية مما لا يشجع العاملين على الابتكار بالإضافة الى عدم التأكد من التكلفة الحقيقية للعمل.

2. الراتب على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية): - عادة تكون في الأعمال المصنعية التي يمكن قياس كمية إنتاجها مثل حساب عدد الصور الإشعاعية وعدد المرضى أو عدد العمليات الجراحية ولكنها لا تناسب الأعمال المكتبية. ومن إيجابيتها انها تحفز العاملين لزيادة كمية الخدمات المقدمة للمرضى على إعتبار أنها تزيد أجورهم وتخلق نوع من المنافسة الفاعلة وروح الابتكار وتحقق مبدأ العدالة في الأجور إذ يتلقى كل فرد أجره حسب عمله وجهده.

بصفة عامة يتم بناء هيكل الرواتب بموجب :-

- 1. تحديد هيكل الوظائف:-** ويتم ذلك بتقسيم الوظائف الى مجموعات حسب الفئة او الدرجة.
- 2. تحديد راتب او أجر كل فئة :-** يتم تحديد الأجر والراتب لكل فئة بعد وضع الهيكل الوظيفي .

كما يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجور وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها مع الأخذ في الاعتبار.

- العوامل الاقتصادية مثل التضخم الاقتصادي و ارتفاع الأسعار.
 - القوانين والأنظمة الحكومية.
 - سوق العمل وظروف العرض والطلب للقوى العاملة.
 - مستوى الرواتب المدفوعة في المؤسسات الأخرى.
- ويجب أن يراعى :-

- العدالة في الأجور .
- ان يتضمن الأجر الناحية الشخصية للعاملين .

- وضع معايير لدفع الاجور والرواتب .
- تحقيق التوازن بين ما يتقاضاه العاملين من أجور وما بين إنتاجياتهم فى المؤسسة.
- تحقيق مستوى معيشى و اجتماعى لائقين للعاملين.

تقييم الأداء

يعرف راندل (1974) تقييم الأداء على أنه:-

الاجراءات التى تساعد فى تجميع،مراجعة،مشاركة،إعطاء،وإستخدام المعلومات المجتمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين ادائهم فى العمل. ويقول أ.د مخيمير عبد العزيز ود. الطعامنة "وما ينبغى التأكيد عليه هو انه بدون وجود اسلوب منظم لمتابعة الاداء فى كافة مجالات العمل لمدير المستشفى فإن هناك احتمال ضئيل ان تحقق النتائج المرجوة. إن أحد المهام الأساسية لمدير المستشفى هى الحصول على المعلومات الكافية والصحيحة من خلال التقارير والزيارات الميدانية لمواقع العمل واللقاءات والاتصالات الشخصية مع بعض العاملين فى المجالات المختلفة"⁽¹⁾.

1.أ.د مخيمير عبد العزيز ود. الطعامنة محمد محمود (الاتجاهات الحديثة فى إدارة المستشفيات والمفاهيم والتطبيق، ص23، التاريخ غير معروف.

أهداف تقييم العمــــل:-

- ❖ العدالة والدقة فى التعويضات والمكافآت .
- ❖ تحديد الافراد المحتمل ترقيةهم .
- ❖ تحديد الإتجاهات التدريبية .
- ❖ توفير نظام اتصال ذى اتجاهين .
- ❖ العمل على تحسين الأداء ورفع الكفاءة .
- ❖ تقديم تغذية عكسية أو مرتدة للعاملين على مستوى ادائهم .
- ❖ رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات .
- ❖ وسيله لضمان عدالة المعاملة .

طرق تقييم الأداء :-

توجد عدة طرق للتقييم ومنها ————— :-

1.طريقة الترتيب :- حيث يقوم المقيم بترتيب الأعمال الموجودة من أكبرها الى أصغرها ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وحسب هذا الترتيب توضع الأجور .
تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة وأيسرها وأقلها تكلفة وهى ملائمة للمؤسسات الصحية الصغيرة.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة عدم وجود معايير ومقاييس محددة للتقييم وعدم إمكانية إجراء مقارنات بين الموظفين فى المؤسسة و افتراض وجود حد أعلى لمعدل الأداء وهذا غير سليم فقد تكون المجموعة التى يتم تقييمها ذات أداء دون المستوى .

2.طريقة التقييم الرقـمى أو الدرجات:- حيث يحدد عدد معين من الدرجات كل درجة تحتوى على مجموعة من الوظائف المتشابه من حيث الصعوبات والعمل
فمثلاً:-

الدرجة الأولى:- وتشمل الوظائف المتخصصة برسم السياسات ووضع الخطط.

الدرجة الثانية:- وتشمل وظائف رؤساء الدوائر.

الدرجة الثالثة:- وتشمل رؤساء الشعب.

الدرجة الرابعة:- وتشمل الوظائف ذات الطابع التقنى مثل المهندسين.

الدرجة الخامسة:- وتشمل الوظائف الكتابية.

الدرجة السادسة:- وتشمل الوظائف العامة.

3. طريقة التقييم على اساس المهارة :- وتعتمد هذه الطريقة على نتائج تحليل الاعمال وإعطاء قيمة للمهارة التي يتطلبها العمل.

4. طريقة الاختيار الإجبارى :- وتعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل ولكنها تواجه صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية ولا تساعد الفرد على اكتشاف نواحي القصور فى الأداء .

5. طريقة التوزيع الإجبارى :- وفيها يقيم تحديد مستويات معينة للأداء امتياز، متوسط، ضعيف ويتم توزيع النتائج على منحى التوزيع الطبيعى وهى تجنب التحيزات الشخصية من قبل القائمين بالتقييم .

6. اسلوب الاحداث الحرجة :- ويقوم فيها المقيم بتسجيل ما يرى انه أحداثا غير عادية /محرجة/ غير متكررة/فى اداء كل فرد خلال الفترة التى يعد فيها التقييم وهى جيدة فى ضمان تحسين أداء الفرد المستقبلي وتشجع الافراد على تنمية مهاراتهم إلا ان المأخذ عليها هو انها تركز فقط على الحوادث الهامة والغير متكررة وليست قياسا سليماً للأداء الخاص طوال فترة التقييم.

7. أسلوب النتائج والأهداف:- ويقوم فيها المقيم بتقييم اداء الفرد المطلوب تقييمه وفقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها والانتقاد الموجه لهذه الطريقة هو ان التقييم يهتم بتحقيق النتائج دون اعتبار للوسائل المستخدمة لتحقيق الانتاج.

8. طريقة المقارنة الزوجية :- ويقوم المقيم بتوضيح من هو العامل الذى أدائه أعلى من بين اثنين من العمال فى سلسلة من المقارنات المزدوجة والهدف منها هو تقليل الأخطاء عن طريق الترتيب العام وتحديد مستويات ادائهم ولكن لا يمكن تطبيقها فى المجموعات الكبيرة .

9. طريقة التقييم الذاتي :- وهى عملية تقييم متممة للطرق الأخرى من التقييم ولا تعتبر متكاملة وشاملة بمفردها فى الحياة العملية فإن كثير من المؤسسات تستخدم مزيج من طرق التقييم وليست طريقة واحدة .

اساسيات تقييم وقياس الأداء :-

1. أن تتم بصفة دورية مستمرة.
2. وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر.
3. وجود معايير متفق عليها لمراقبة الأداء بما هو مطلوب.
4. ليس الهدف هو فقط تقدير ما يستحقه الفرد من ترقيات أو علاوات بل أيضا تحديد نقاط الضعف لتصحيحها.
5. يبنى التقييم على رأى الشخصى للشخص المقيم وهذا يجعل من إمكانية التحيز الشخصى وارد.
6. النتائج المترتبة من عملية التقييم يبنى عليها قرارات كثيرة مثل الترقية ، المكافآت ، الفصل والخصومات.
7. يجب أن يخضع جميع الأفراد فى المؤسسة بكافة مستوياتهم للتقييم.

القرارات الناتجة عن القياس والتقييم :-

1. قرارات الترقية.
2. قرارات تقويم سياسات الاختيار والتدريب.
3. قرارات النقل.
4. قرارات الفصل.
5. قرارات تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية.

الجهات المسؤولة عن التقييم :-

1. **الرئيس المباشر :-** وهو الشخص الأنسب لهذه العملية بسبب اتصاله المستمر مع الموظفين ومعرفة بكافة المعلومات عن العاملين لديه ولكن قد يسبب الاعتماد على الرئيس المباشر إعطاؤه مجالاً للتحكم فى النتائج والتحيز والمحسوبية لأفراد بعينهم.

2. التقييم الذاتي: - حيث يقوم الفرد بنفسه بتقييم الأداء حيث أن الفرد هو أدرى الناس بحقيقة ذاته وأدائه وبذلك تنمو مقدرة الافراد على الاعتماد على أنفسهم وزيادة خبراتهم فى العمل وتنمية قدراتهم على الحكم وتقدير الأداء ولكن هذه الطريقة لا توفر الموضوعية فقد يغالى الأفراد فى تقييم إنجازاتهم امام المدير او الرئيس المباشر.

3. تقييم النظراء فى العمل: - يقوم الزملاء فى نفس العمل بإجراء تقييم الافراد فى نفس المجموعة لأن لديهم المعلومات الكافية عن سلوك وأداء زملائهم بحكم الاحتكاك المستمر ولكن المأخذ على هذه الطريقة إنه قد تؤدي الى حدوث صراعات داخلية وعدم الموضوعية.

معوقات خطط التقييم م:

1. عدم وضوح الهدف من نظام التقييم لذلك يجب مناقشة ذلك مع الموظفين لتوضيح الهدف وهو رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتجنب الصعوبات .
2. سرية التقييم فقط تقرر المنظمة عدم الإفصاح عن نتائج التقييم لعدم خلق توتر فى جو العمل لذلك فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر.
3. عدم موضوعية المقوم فمن الممكن ان يتأثر الرئيس فى تقديمه للموظفين برأيه وشعوره الشخصي كما أن بعض المقومين يميلون للتساهل فى التقييم وعادة يتم تصنيف الجميع على ان اداءهم متوسط لخوفه من الاعتراض بالإضافة الى احتمال وجود المحاباة الشخصية لأشخاص معينين.
4. إهدار الكثير من الوقت فى عملية التقييم .

قياس مشاركة الموارد البشرية :-

بطاقة النقاط المسجلة للموارد البشرية The HR score card
تظهر القياسات الكمية التى تستخدمها الشركة لقياس نشاطات الموارد البشرية
تقيس سلوكيات الموظفين الناتجة من نشاطاتهم وتقيس النتائج التنظيمية الإستراتيجية
لسلوكيات العمل.

تحفيز القوى العاملة فى المؤسسة الصحية

التحفيز :- هو عبارة عن مجموعة الدوافع التى تدفعنا لعمل شيء ما .

العوامل المهمة فى التأثير على العمل :-

1. شعور العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنه يعمل لصالح المؤسسة وليس المدير .
 2. إقناع كل عامل أنه عضو مهم فى هذه المؤسسة .
 3. وجود مساحة للمشاركة و الاختيار وإشراك العمال فى اتخاذ القرار عن طريقة الاستشارة.
- لذلك على المدير أن يشجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم ويشجع المبادرات الجانبية التى يقومون بها وينزع الخوف من قلوبهم من أثار اعمالهم ويحاول أن يتفاعل ويتواصل معهم لتعزيز التحفيز لديهم .
- وحسب ما ذكره "مازلو" فإن الاحتياجات الإنسانية تنقسم الى خمس مراحل 5-ل :-

1. الاحتياجات الأساسية من مكان وظروف العمل والرواتب.
2. احتياجات الأمان من عقد طويل الاجل، المعاش، التأمين الصحى ، والتأمين على الحياة.
3. الاحتياجات الاجتماعية من إندماج و صداقات وحب الناس.
4. الإحترام والمركز الإجتماعي.
5. تحقيق الذات.

أساليب التحفيز الإيجابية :-

أولا الحوافز المادية المباشرة :- وتشمل الأجر الاساسي وملحقاته مثل الاجر الإضافى وحوافز الإنتاج والعلاوات الدورية والمكافآت ، وهذا النوع من الحوافز يمكن الفرد من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية .

ثانيا الحوافز المادية الغير مباشرة :- وتشمل خدمات اجتماعية مثل التغذية والإسكان والمواصلات والتثقيف والتعليم والرياضة والخدمات الطبية ودور الحضانة والسلف والإعانات المادية .
وهى تؤثر على اداء مجموعات العمل وتوفر لهم معنويات عالية.

ثالثا الحوافز المعنوية:- وهى التى تشبع الحاجات المعنوية للفرد وتنقسم الى:-
أ. حوافز متعلقة بالعمل:- مثل العمل المناسب وتصميمه ودرجة التعقيد او الصعوبة .
ب. الحوافز فى بيئة العمل:- وتتضمن فرص الترقية والعلاقات الجيدة بين الموظفين والرؤساء والمشاركة .
وللمدراء دور مهم فى الحوافز فهم من يصمم انظمة الحوافز وحساب مستحقات العاملين والرد على تساؤلات العاملين فيما يمس الحوافز والمزايا وضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والخدمات.

دور المدراء التنفيذيون :- يساهمون فى تصميم انظمة الحوافز والاحتفاظ ببعض السجلات التى تحقق احقية العاملين فى الحوافز والمزايا والتعاون مع إدارة الافراد بمدىها بالمعلومات اللازمة لإدارة انظمة الحوافز والمزايا.
أسس الحوافز-----ز:-

❖ الاداء	Performance
❖ المجهود	Effort
❖ الأقدمية	Seniority
❖ المهارات	Skills

التدريب والتطوير



"يعد موضوع الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث ان العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو

ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل"⁽¹⁾.

ويقصد بالتدريب والتطوير "هو الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين وتحسين فاعليتهم وأدائهم"⁽²⁾.

أهمية التدريب في المنظمة الصحية:-

1. ضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بطبيعة العمل ومسؤولياته.
2. تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
3. التطوير التكنولوجي في اساليب العمل وتنمية مهارات الأفراد على إستخدام التكنولوجيا
4. زيادة انتاجية الفرد وذلك برفع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة مما يحسن جودة الاداء.
5. التخفيف من الأشراف حيث أن العماله المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها .
6. الحد من الحوادث وإصابات العمل.

7. رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة.
8. زيادة الاستقرار فى التنظيم.

1. وصفى عقيلي ، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجى (عمان دار وائل ,2005)

2. عادل صالح وآخرون ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجى ،اربد،عالم الكتاب الحديث ,2006 ,ص30.

– اسلوب الإدارة المتعددة:- وهو تدريب وتنمية مجال الإدارة فقط ويشارك فيه الإدارى المباشر والأوسط بالاشتراك مع الإدارة العليا
2. اساليب التدريب خارج مكان العمل:- ويشمل
أ. اسلوب المهمات الفردية حيث يوكل للفرد مهمة خاصة ويتم تقييمه عليها .
ب. اسلوب المحاضرة:-

- مثل المحاضرات العلمية التى يقدمها الزائرون.
 - الندوات والمؤتمرات الطبية والإدارية.
 - الدورات العلمية التى ينظم فيها المتدرب الى فصول تدريبية.
- ج. التطبيق العملي:- حيث يقوم المدرب بأداء العمل امام مجموعة من المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل العمل.

العوامل المؤثرة فى نجاح التدريب والتنمية :-

1. ان يكون التدريب قائم على اساس احتياجات العمل والفرد .
2. أن تؤخذ الظروف الواقعية بعين الاعتبار.
3. ان يكون التدريب قائما على اساس تغير اسلوب الاداء الافضل.
4. ان يكون هناك سياسة لتحفيز المتدربين على الاستفادة من التدريب .
5. ايجاد الظروف والمناخ المناسب فى بيئة العمل.
6. ان يكون التدريب عملية مستمرة.
7. ان يكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم الى اعمالهم.
8. وجود دعم مستمر من قبل الإدارة لعملية التدريب.
9. تدريب المشرفين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
10. ان يؤخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية الواجب توفرها بحيث يتناسب التدريب مع قدرات المتدربين.

مقومات التدريب الفعال:-

- 1) ضرورة توفير المعلومات والبيانات التى تساعد على تخطيط التدريب وفقا للمتطلبات.
- 2) تصميم برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية.
- 3) التأكد من رغبة المتدربين فى التعلم واكتساب الخبرات .
- 4) مراعاة التجانس فى نوعية المتدربين.

- (5) العناية بإختيار المدربين نوى الخبرات العلمية والعملية.
- (6) اختيار الوسائل التدريبية المناسبة.
- (7) وضع مقاييس لقياس فعالية التدريب.
- (8) توفير ميزانية كافية لتغطية نشاط التدريب.
- (9) توفير اساليب مختلفة لترغيب لأفراد فى التدريب.

التحضير للدورات التدريبية:-

المرحلة الأولى (قبل الدورة بوقت كافي)

- ❖ تحديد موضوع الدورة وموعدها والفئة الموجهه لها وتخصصات المدرسين.
- ❖ تحضير الإمكانيات المادية والبشرية والموافقة عليها.
- ❖ تحديد مكان انعقادها ثم الاعلان عنها.

المرحلة الثانية (تسبق دوره بوقت قصير)

- التأكد من برامج التدريب.
- ابلاغ المدربين والمتدربين رسمياً.
- تخصيص الأماكن.
- التأكد من توفر الوسائل المساعدة للتدريب.

المرحلة الثالثة (أثناء التدريب)

- تحديد المسؤولين عن جلسات التدريب.
- التأكد من ترتيب المواضيع.

المرحلة الرابعة (بعد انتهاء الدورة)

تحليل نتائج تقييم الدورة.

اساليب تقييم المتدرب:-

1. الاستبيان قبل وأثناء وبعد التدريب.
2. الامتحان الشفوى من خلال المناقشة الشفوية والموضوعية.
3. الامتحان الموضوعى الاكلينيكي حيث توضح عينات أو شرائح ثم وضع الأسئلة عليها.

4. الامتحان العملي وقياس قدرة المتدرب من الناحية العملية قبل استخدام الاجهزة وإعطاء الحقن.

قياس العائد من التدريبــــــــــــــــب:-

ابتكر (دونالد كير كباتريك) البروفسور بجامعة (ويسكنسون) منهج قياس العائد على التدريب عام 1959 وما زال هو المنهج الوحيد الصالح الى الان.

انواع القياسات:-

أولا محور العائد قصير الأجل:-

1. الاستجابة حيث يتم قياس درجة المشاركين لموضوع التدريب وذلك عن طريق الاستقصاء.

2. المهارات المكتسبة وقياس ما تعلمه المشاركون من برنامج التدريب

ثانيا محور العائد طويل الأجل:-

3. التأثير على الأداء:-

يتم قياس التدريب على الأداء الفعلى للمشاركين ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

4. النتيجة

وهذا أعقد مستويات التدريب ويتم فيها قياس نوعية العائد.

العائد القابل للقياس :-

وذلك من خلال قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء.

العائد على الاستثمار فى التدريب :-

= (العائد من التدريب - تكلفة التدريب) %تكلفة التدريب

إذا كانت المعادلة -1 :- تعني ان تكلفة التدريب كانت أكثر من العائد من التدريب .

وإذا كانت المعادلة تعادل صفر :- تدل على تساوى تكلفة التدريب مع العائد منه .

وإذا كانت المعادلة اكبر من صفر :- فهذا يعني أن العائد من التدريب اكثر من تكلفته.

حساب التكلفة /العائد من التدريب :-
= (الزيادة فى انتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب)

-(تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب)

النظم المساندة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمة الصحية

وتشمل :- 1.نظام الصيانة

2.نظم الأمن والسلامة

3.نظام إدارة المعلومات

وقد تم تطوير هذه النظم خصيصا لبيئة المؤسسات الصحية وتعزيز فعالية الموظفين بها .

مثلا توفير بيئة سليمة تراعى كافة اجراءات السلامة تمكن العاملين من العمل مع منع حدوث الحوادث وتقليل نسب الخسائر وذلك من خلال :-

1. تحديد العوامل المسببة للحوادث ومحاولة تتبعها والتقليل منها.
2. تحديد مسببات الكوارث وتوفير امكانيات الامان والمعدات اللازمة لذلك.
3. إدارة القمة يجب ان تقوم بفحص دورى لإجراءات الامان.
4. الأشراف على وسائل الأمان فى مكان العمل.
5. يجب ان يتدرب كل الموظفين على إجراءات السلامة وكيفية استخدام المعدات اللازمة لذلك.

منظومة إدارة المعلومات :-

فى الوقت الحالى ومع التقدم التكنولوجى صار ضرورياً إضافة المزيد من الخدمات الإلكترونية التى من شأنها تقديم خدمات للمرضى وجميع صناعات القرار.

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

فى خضم كل هذا التطور التكنولوجى أصبحت إدارة الموارد البشرية فى كافة المؤسسات فى مواجه تحديات عديدة فرضتها عليها هذه التطورات. لذلك على الإدارة الحديثة ان تتصف بالصفات التالية :-

1. التكامل :- أى ارتباط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة ويقصد هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى.

2. التكنولوجيا المرنة :- وذلك من خلال توفير نظم معلومات إدارة الموارد البشرية تتسم بالمرونة الكبيرة.

3. توفير قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً تعمل على تكامل نظام المعلومات.

4. المعلومات الآمنة :- وذلك بإمداد المعلومات الآمنة لحماية البيانات والمعلومات الموجودة فى المنظمات العامة .

5. تدفق العمل :- وذلك بالحصول على الخدمة من المنظمات العامة وتدفق

المعلومات من خلال إعداد المستندات والملفات الكترونياً داخل المنظمة.

6. تنميط العمليات وذلك بأن يكون بعض من نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

مثل خطوات الاختيار والتعيين وخطوات حساب الأجور والمرتبات..... الخ

7. الانترنت والمواقع الإلكترونية :- وذلك من خلال إتاحة استخدام الانترنت والمواقع

الإلكترونية فى نظام وتخطيط إدارة الموارد البشرية وعلى سبيل المثال تطبيقات

التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية .

الملاح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

نتيجة للمتغيرات والتحولات الجديدة وكذلك مفاهيم وتقنيات الإدارة الجديدة ظهرت فكرة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك من خلال:

1. بالتفاعل مع المحيط الخارجى وعدم الانحصار داخل المنظمة.

2. التوجه بالسوق فى كافة القرارات والخيارات التى تتخذها الإدارة.

3. استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها فى تطوير الإنتاج وتحسين الأداء.

4. تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف.

5. إستثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية.
6. الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات المنظمة وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية.
7. تأكيد النظرة المستقبلية وأعمال التخطيط الإستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر.
8. تعزيز القدرات التنافسية.
9. الأخذ بمفهوم تجميع القرارات والطاقات.
10. استثمار وإدارة الوقت باعتباره موردا رئيسيا يجب استغلاله على مدار الساعة.
11. تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الاداء.
12. التحول من النظرية المحلية الضيقة الى العمل في إطار العولمة.
13. استثمار كافة الوسائل و البدائل لبناء قدرة تنافسية عالية.
14. المرونة والحركة والتحرر من القوالب الجامدة.
15. قبول التغيير باعتباره حقيقة يجب التعامل معها.
16. الإيمان بمنطق العمل المتزامن بدلا عن اسلوب العمل بالتتابع .
17. الابتكار والتجديد والتنوع.
18. السرعة في رد الفعل امام التغييرات .
19. أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
20. الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري.

ان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركات متغيرات أساسية مثلت قوى للضغط على الإدارة يأتي في مقدمتها المنافسة.

وكل المفاهيم من عولمة وتقنيات الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات وحركة إدارة الجودة الشاملة وبزوغ مفهوم رأس المال البشرى كل ذلك فرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية وتلجأ الى استخدام مفهوم

الإدارة الإستراتيجية المتسم بالمرونة والبساطة والترابط للتماشي مع مقتضى الأحوال والظروف.

تم وبحمد الله

الخلاصة

إن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما فى المنظمة وهى تتعلق بإدارة الأشخاص على أنهم مصادر تنظيمية وليسو عوامل منتجة. إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية هو تكوين وتأمين وإدارة الوضع التنظيمى للموارد البشرية والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على أفضل أداء .

"إن القواعد العامة لإدارة الموارد البشرية تكاد تكون ثابتة فى كل المنظمات كما أن المستوى الذى تصل اليه فاعلية إدارة الموارد البشرية تقع مسؤوليته على الإدارة العليا للمنظمة وإرادتها وتخطيطها لتحديد مدى الكفاءة فى الوصول الى تحقيق الأهداف بزمن معين ورغم كل التحديات الرئيسية التى تحيط بالمنظمة"⁽¹⁾.

كما أن إدارة الموارد البشرية مهمة جدا فى الخدمات الصحية لكون هدفها الجوهري هو تقديم الخدمات العالية الجودة وهذا يتطلب إدارة حاسمة ووجود قيادة وسياسات ممتازة .

وفى خضم كل التغيرات التى يمر بها العالم فإنه حدث تطور هائل فى إدارة الموارد البشرية وظهور مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التى تركز على عامل المنافسة والمرونة وإدخال نظام المعلومات والتكنولوجيا أى بمعنى التحول من مبادئ الإدارة الجامدة المبنية على أساس التخصص الى الهياكل المرنة الشبكية الافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.

بالإضافة الى القيام بتدريب الأفراد بطريقة دورية مما يساهم فى رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء.

ورغم جودة الخطط والتنظيم الهيكلى داخل المؤسسة إلا ان ذلك قد يفشل إذا لم يتم اعتبار الفرد وتحفيزه بكل الطرق المادية والمعنوية وتوفير المناخ الجيد وعدم إغفال جانب التوجيه والمراقبة.

1. من مقال فى الإنترنت ، عبد القادر اسحق ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، الدراسات العليا . فى الإنترنت

المراجع

1. عادل، صالح وآخرون ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، اربد ،عالم الكتاب الحديث 2006
2. عمر، وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان ،دار وائل 2005.
3. دراسة لزايد، هايل عبدالوهاب تحت اشراف الدكتور ديوب، ايمن حسن بعنوان أثر التدريب في رفع كفاءة اداء العاملين ،دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، جامعة دمشق , 2009.
4. د.الطعامنة محمد و أ.د مخيمر عبد العزيز ،الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيق) ،التاريخ ودار النشر غير مكتوب.
5. تم الاقتباس من الإنترنت...مقالة لإسحق اسماعيل بالأكاديمية العربية بالدنمارك ،المقالة بعنوان العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية واشكال تنظيم ادارة الموارد البشرية.
6. مقالات من الانترنت لمحمد احمد اسماعيل المشرف العام على المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مقالات بعنوان :-
 - بطاقة الوصف الوظيفي أخصائي الموارد البشرية.
 - كيف يؤثر الوصف الوظيفي على كافة أنشطة ادارة الموارد البشرية.
 - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
7. ملخص منهج الموارد البشرية والتوظيف ،الفصل التاسع 2003
HHSM
8. ملخص إدارة الأفراد ، الكاتب غير معروف.
9. مدخل في مفاهيم إدارة الموارد البشرية ،الكاتب مجهول.
10. Dr.datta,k,k, Public Health Workforce in India
,Career Pathway for Public health Personal.

- Dessler Gary ,Introduction to Human Resource .11
Management ,Eleventh Edition ,n.d.
- Karti Bhusan Pradhav ,Human Resource in .12
Health care ,Power Point Lecture
- Ass.Prof Tuzum ,Ipekkalemci, Introduction to .13
Human Resources Management.
- Seriane , Mark ,A Kabene ,Stefen,...et all The .14
importance of Human Resource Management in
Health Care :aglobal contex,Published online
27/7/2006
- Bhat Ramesh & Maheshwari Sunil kumer, .15
Human Resource Issues :Implication for Health
Sector Reform ,(online from internet)
- Buchon james, Health sector reform &Human .16
Resources: Lesson from the United Kingdom,from
Intentet.
- Benardin H .Human Resourcce Management ,4th .17
Edition , Mc Grew Hill 2007.
- Storcy J. Human Resource Management –acritical .18
text Power Point Lecture.

الفهرس

1	المقدمة	2
2	بعض المصطلحات الهامة فى إدارة الموارد البشرية	4
3	مفهوم إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة الصحية	10
4	تطور إدارة الموارد البشرية	11
5	العوامل التى أدت الى تطور إدارة الموارد البشرية	12
6	أهمية الموارد البشرية فى النظام الصحي	14
7	سياسات إدارة الموارد البشرية	14
8	وظائف إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الصحية	16
9	القيادة فى إدارة الموارد البشرية	17
10	عملية إدارة الموارد البشرية	22
11	تصميم وتحليل العمل فى المؤسسة الصحية	24
12	تخطيط إدارة الأفراد فى المؤسسة الصحية	32
13	الاختيار والتعيين	36
14	تحسين الكفاءة الإنتاجية	41
15	تقييم الأداء	43
16	قياس مشاركة الموارد البشرية	47
17	تحفيز القوى العاملة فى المؤسسة الصحية	48
18	التدريب والتطوير	50
19	النظم المساندة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمة الصحية	56
20	الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	57
21	الخلاصة	60
22	المراجع	61
23	الفهرس	63

