

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

المعهد التقني/ديوانية

قسم تقنيات الإدارة الصحية

## الحقيبة التعليمية

لمادة ادارة الموارد البشرية

المرحلة الثانية/ الدراسة الصباحية والمسائية

للفصل الدراسي الثاني

من اعداد

أ.م. د. خيريه عبد فضل

2025/2024



## ادارة الموارد البشرية

المفهوم، الأهمية، الأهداف، الوظائف

### نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية

إنَّ تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجعُ إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم.. وسميت هذه الإداراتُ بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطورَ الموازيَ في الاهتمام بالعنصر البشري.. حتى ظهر مصطلحُ إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مَثَل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية...! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى إدارة الموارد البشرية، وإنَّ هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد.. وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحدَ أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.. وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم إخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العملَ في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

### تعريف الموارد البشرية

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة ويشمل اختيار الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة ويحقق استراتيجيتها في البيئة.

### أهمية الموارد البشرية

يعد قسم الموارد البشرية، من أحد اهم الأقسام الموجودة في أي منظمة، حيث تكمن أهميته في عدة نقاط على سبيل المثال وهي كالتالي:

1- تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر في كل وظيفة، وذلك من خلال العمل بجد من خلال البحث عن أفضل الأشخاص لشغل لوظائف الخالية بالمنظمة. تطوير الإنتاج والعمل على زيادة كفاءة العاملين.

2- توفير جميع الوسائل التي تحسن من إنتاج العاملين، كل في المكان الموجود فيه، وذلك عن طريق البرامج التدريبية التطويرية للعامل.

3- تنظيم العمل داخل كافة الوحدات الموجودة في المنظمة، والعمل على الحصول على عمل جماعي متناسق بين جميع إدارات المنظمة، وعدم إهمال أي دور يقدمه أي شخص داخل المنظمة، سواء كان رئيس المنظمة وإلى أصغر عامل بها.

4- تقديم تقارير تقييم الأداء لكل موظف يعكس طبيعة عمله، ومدى إنجازه بها في فترة زمنية معينة، ويكون ملحق بمكافئة أو جزاء، وذلك حسب التقرير وحسب مدى اجتهاد الموظف في عمله ومحاولته الإبقاء عليه في أحسن صورة.

### اهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة أهداف تسعى لتحقيقها لتصل إلى مستوى العمل المطلوب، وتصل إلى تحقيق أهدافها باستخدام بعض الأدوات والخطط التي ترسمها لإدارة مواردها، ومن ضمن هذه الأهداف على سبيل المثال:

**1- هدف التوظيف:** يعتبر هدف التوظيف هو دور من أدوار إدارة الموارد البشرية، حيث تحرص على توفير المعلومات عن الموظفين المرشحين للوظائف، وذلك حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بتوظيفهم، من أجل اكتمال الهيكل الوظيفي للمنظمة، وسد احتياجاتها من الموظفين والعمالة، ويتم استخدام بعض الأدوات مثل الإنترنت، والمعارض الوظيفية، وبعدها يتم عمل مقابلات بالموظفين لاختيار الشخص المناسب للمكان المناسب.

2- توفير المساعدات الموظفين، حيث انها الإدارة المسؤولة عن الاشراف على تنفيذ برامج تساعد الموظفين، سواء في اختصاص وظيفتهم، أو في مساعدتهم في حياتهم الشخصية من المحاولة بحل أي مشكلات أو عقبات قد تؤثر على جودة عملهم.

3- تقوية العلاقة بين الموظفين، حيث إنها تسعى دائماً إلى التزام الهيئات والمنشآت بالقوانين واللوائح التي تضع حدود للتعامل مع كل موظف، مما يساهم إلى تحقيق العدالة في بيئة العمل، وتوزيع المهام بصورة عادلة بين الموظفين، وأيضاً تقوم بدور هام في حل منازعات الأفراد التي تنشأ داخل المنظمة.

4- من الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية أيضاً هي التدريب والتطوير، حيث إنها تقوم بتحديد احتياجات المؤسسة وتقوم بتطوير الموظفين وإعطائهم الدورات التدريبية التي تقوم بتنمية مهاراتهم الوظيفية، وإبقائهم على كل جديد وحديث بخصوص مجال عملهم في المنظمة.

### وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تلخيص بعض الوظائف، والمهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية:

1. مجموعة الوظائف الإدارية وتتمثل بـ(التخطيط، التنظيم، التحفيز، الرقابة)

2. مجموعة الوظائف التخصصية (الفنية): وتشمل كل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية العاملة في عموم الوحدات التنظيمية ومن هذه الوظائف (تحليل الوظائف وتوصيفها، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، تقويم الوظائف، اعداد وإدارة برامج التنمية والتدريب، صيانة الموارد البشرية، الخ).

3. مجموعة الوظائف الاستشارية: والمتضمنة تقديم النصح والمشورة واعداد البحوث والدراسات لمساعدة بقية الإدارات فيما يخص إدارة شؤون الافراد العاملين.

## تنظيم ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ...

### تعريف تنظيم الموارد البشرية:

وهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنظيم جهود جماعة من الأفراد وتنظيمها وتنسيقها من أجل تحديد هدف محدد وتحقيقه .

### إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح

تعتبر إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح في المؤسسات الصحية أي انها تتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية وتتفاعل معها بشكل مستمر لضمان تحقيق أهداف المنظمة. في هذا السياق، تتعامل الموارد البشرية مع مدخلات من البيئة الخارجية (مثل القوانين، والتغيرات التكنولوجية، ومتطلبات سوق العمل الصحي) وتحوّلها إلى عمليات تنظيمية داخلية تؤدي إلى مخرجات تؤثر على أداء المؤسسة وكفاءتها.

### عناصر إدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح في المؤسسات الصحية

#### 1. المدخلات

- العوامل القانونية والتشريعية: قوانين العمل، تشريعات الصحة والسلامة المهنية، ومعايير الاعتماد الصحي.
- سوق العمل الصحي: توافر الأطباء، والممرضين، والفنيين الصحيين، والمنافسة على الكفاءات.
- التطور التكنولوجي: استخدام أنظمة السجلات الطبية الإلكترونية والتقنيات الحديثة في الرعاية الصحية.
- ثقافة العمل والقيم التنظيمية: بيئة العمل في المستشفيات والمراكز الصحية، ومستوى رضا الموظفين.
- التغيرات الاقتصادية: تأثير الميزانية والتكاليف التشغيلية على قرارات التوظيف والمزايا الوظيفية.

#### 2. العمليات

- التخطيط للقوى العاملة: تحديد احتياجات المستشفى أو المؤسسة الصحية من الموارد البشرية.

- الاستقطاب والتوظيف: جذب الكفاءات الطبية والإدارية المناسبة والتعاقد معهم وفقاً للمعايير الصحية.
- التدريب والتطوير: تأهيل الموظفين الصحيين من خلال برامج تدريب مستمرة لمواكبة أحدث التطورات الطبية.
- إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين الصحيين لضمان تقديم رعاية طبية عالية الجودة.
- إدارة الرواتب والمزايا: تحديد هيكل الأجور والحوافز للحفاظ على تحفيز الكوادر الصحية.
- التفاعل مع البيئة الخارجية: التواصل مع الهيئات الصحية والتنظيمية لتحديث السياسات والإجراءات.

### 3. المخرجات

- تحسين جودة الرعاية الصحية: من خلال توفير كوادر مؤهلة ومدربة.
- رفع مستوى رضا الموظفين: من خلال بيئة عمل داعمة وحوافز تنافسية.
- تحقيق الامتثال للقوانين الصحية: لضمان عدم حدوث مخالفات قانونية تؤثر على المؤسسة.
- زيادة كفاءة التشغيل: من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- تعزيز سمعة المؤسسة الصحية: من خلال توفير بيئة عمل جاذبة وتحقيق رضا المرضى.

### 4. دور التغذية الراجعة

بما أن الموارد البشرية كنظام مفتوح تتفاعل مع البيئة، فإنها تحتاج إلى التغذية الراجعة من مختلف الأطراف مثل الموظفين، المرضى، الجهات التنظيمية، والإدارة العليا لتطوير سياساتها وتحسين أدائها.

### علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

في المؤسسات الصحية، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في التنسيق بين مختلف الإدارات لضمان تقديم خدمات طبية عالية الجودة، وتحقيق بيئة عمل متكاملة وفعالة كما ان إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ليست مجرد قسم إداري، بل هي شريك استراتيجي يساعد على ضمان تشغيل النظام الصحي بكفاءة، من خلال دعم الموظفين، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل الطبي ورفاهية الكوادر الصحية.

. وفيما يلي علاقتها بباقي الإدارات:

### 1. الإدارة الطبية (الأطباء والممرضون والفنيون الصحيون)

- توفير الكوادر الطبية المؤهلة وفقاً لاحتياجات المستشفى أو المركز الصحي.
- الإشراف على برامج التدريب والتطوير المستمر للأطباء والممرضين لضمان جودة الرعاية الصحية.

- إدارة الجداول الزمنية والورديات لضمان التوزيع العادل للموظفين ومنع الإرهاق الوظيفي.

## 2. إدارة التمريض

- توفير الكوادر التمريضية المناسبة حسب احتياجات الأقسام المختلفة.
- وضع خطط للتدريب والتطوير المهني لرفع مستوى المهارات التمريضية.
- المساهمة في تحسين بيئة العمل من خلال برامج التحفيز والتقييم المستمر.

## 3. إدارة العمليات والخدمات اللوجستية

- ضمان توظيف العمالة المناسبة لدعم العمليات التشغيلية مثل التعقيم، والتغذية، والنظافة.
- التنسيق مع الإدارة لتحديد احتياجات المستشفى من الموارد البشرية لضمان استمرارية العمل.

## 4. إدارة الشؤون المالية

- التنسيق في تحديد الرواتب والمزايا المالية للموظفين وفقاً للوائح الصحية.
- إدارة ميزانية التوظيف والتدريب لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

## 5. إدارة تقنية المعلومات (IT)

- الإشراف على أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية مثل برامج إدارة شؤون الموظفين والرواتب.
- ضمان الأمان الرقمي لبيانات الموظفين والامتثال للوائح الخصوصية الصحية.
- دعم التدريب على الأنظمة الرقمية المستخدمة في الملفات الصحية الإلكترونية.

## 6. إدارة الجودة وسلامة المرضى

- التأكد من التزام الموظفين بمعايير الجودة ومعايير السلامة في الرعاية الصحية.
- توفير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة السلامة والجودة داخل المنشأة الصحية.
- متابعة الشكاوى والمقترحات المتعلقة بأداء الكوادر الصحية والعمل على تحسينها.

## 7. إدارة الشؤون القانونية

- ضمان التزام جميع العاملين بالقوانين الصحية وقوانين العمل المحلية والدولية.
- متابعة القضايا المتعلقة بعقود العمل، والتظلمات، والمسؤولية القانونية للموظفين الصحيين.

## 8. إدارة العلاقات العامة والتواصل

- المساهمة في تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة.
- دعم الحملات التوعوية الداخلية حول حقوق وواجبات الموظفين في بيئة العمل الصحي.

### مركزية ولا مركزية تقييم إدارة الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية يمكن أن يتم إما بشكل مركزي أو لا مركزي، ولكل منهما مزاياه وتحدياته.

### التقييم المركزي:

يتم من خلال إدارة الموارد البشرية أو جهة إشرافيه مركزية داخل المؤسسة الصحية أو على مستوى وزارة الصحة في بعض الدول.

### المزايا:

- توحيد المعايير: يضمن استخدام معايير موحدة لتقييم جميع الموظفين.
- العدالة والشفافية: يقلل من التحيز الشخصي داخل الأقسام المختلفة.
- تحسين القرارات الاستراتيجية: يوفر بيانات شاملة تساعد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات الموارد البشرية.
- تسهيل المقارنة بين الفروع أو الأقسام: يمكن تحليل الأداء بشكل شامل لمقارنة المستشفيات أو المراكز الصحية المختلفة.

### التحديات:

- قلة المرونة: قد لا يأخذ في الاعتبار الاختلافات في طبيعة العمل بين الأقسام أو الفروع المختلفة.
- التأخير في التقييم والتغذية الراجعة: بسبب تعقيد العملية المركزية.
- قلة المشاركة الفعلية للمديرين المباشرين: الذين لديهم معرفة أعمق بأداء الموظفين اليومي.

### التقييم اللامركزي:

يتم على مستوى الأقسام أو المستشفيات أو الإدارات الفرعية، حيث يقوم المديرون المباشرين أو لجان التقييم المحلية بإجراء التقييم.

### المزايا:

- مرونة أعلى: يسمح بتكييف معايير التقييم مع طبيعة العمل في كل قسم أو منشأة صحية.

- تحسين دقة التقييم: لأن المديرين المباشرين أكثر دراية بأداء الموظفين الفعلي.
- تسريع عملية التقييم والتغذية الراجعة: مما يعزز التحسين المستمر للأداء.

### التحديات:

- اختلاف المعايير: قد يؤدي إلى تفاوت في تقييم الموظفين بين الإدارات المختلفة.
- احتمالية التحيز: إذا لم تكن هناك معايير واضحة وموحدة.
- صعوبة المقارنة بين الأقسام أو الفروع: بسبب اختلاف طرق التقييم.

### أفضل الممارسات بين المركزية واللامركزية:

الحل الأمثل هو تطبيق نظام هجين يجمع بين المركزية واللامركزية، بحيث:

- يتم تحديد معايير موحدة على مستوى المؤسسة لضمان العدالة.
- يُسمح للإدارات المحلية بتكييف التقييم وفقًا لاحتياجاتها، مع الالتزام بالمعايير العامة.
- يتم دمج التكنولوجيا (مثل أنظمة التقييم الإلكتروني) لضمان الشفافية والكفاءة.

### التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية على هيكل تنظيمي يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الكوادر الطبية والإدارية. يختلف هذا التنظيم بناءً على حجم المؤسسة الصحية، ولكن بشكل عام، يتكون من الأقسام والوحدات التالية:

#### 1. الإدارة العليا للموارد البشرية

**المسؤولية:** وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة لإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة الصحية.

#### المهام:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- الإشراف على تنفيذ السياسات والإجراءات.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان توافق استراتيجيات الموارد البشرية مع احتياجات المؤسسة.

## 2. قسم التوظيف والاستقطاب

المسؤولية: استقطاب وتوظيف الكفاءات اللازمة للمؤسسة الصحية.  
المهام:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- استلام طلبات التوظيف وإجراء المقابلات.
- تقييم المرشحين واختيار الأفضل وفقاً لمعايير محددة.
- التعاقد وإنهاء إجراءات التوظيف.

## 3. قسم إدارة الأداء والتقييم

المسؤولية: تقييم أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الكفاءة.

المهام:

- وضع معايير وآليات تقييم الأداء.
- إجراء تقييمات دورية للأداء.
- تقديم التغذية الراجعة والتوصيات لتحسين الأداء.
- إدارة المكافآت والعقوبات بناءً على نتائج التقييم.

## 4. قسم التدريب والتطوير

المسؤولية: تطوير مهارات وقدرات الموظفين لضمان جودة الخدمات الصحية.  
المهام:

- تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير.
- تقييم تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.
- دعم برامج التعليم الطبي المستمر للكوادر الصحية.

## 5. قسم الرواتب والمزايا

المسؤولية: إدارة الرواتب والمزايا المالية والمحفظات.

المهام:

- احتساب الرواتب وفقاً للسياسات المعتمدة.
- متابعة البدلات والمكافآت والحوافز.
- إدارة أنظمة التأمين الصحي والتعويضات.
- معالجة استفسارات الموظفين المتعلقة بالرواتب.

## 6. قسم شؤون الموظفين والعلاقات العامة

المسؤولية: متابعة القضايا الإدارية والشخصية للموظفين وتعزيز بيئة العمل.  
المهام:

- إدارة ملفات الموظفين وسجلاتهم الوظيفية.
- التعامل مع طلبات الإجازات والنقل والترقيات.
- تعزيز بيئة العمل من خلال برامج تحسين رضا الموظفين.
- حل النزاعات والشكاوى المتعلقة بالعمل.

**7. قسم الامتثال والرقابة على الموارد البشرية**  
المسؤولية: ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل في القطاع الصحي.

**المهام:**

- متابعة الالتزام بسياسات وقوانين العمل.
- تنفيذ إجراءات السلامة والصحة المهنية.
- التدقيق في السجلات لضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية.
- مراقبة الامتثال لأخلاقيات العمل في القطاع الصحي.

**8. قسم تقنية المعلومات لدعم الموارد البشرية**

المسؤولية: دعم عمليات الموارد البشرية من خلال الأنظمة الإلكترونية.

**المهام:**

- تطوير وإدارة أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- أتمتة عمليات التوظيف، التقييم، الرواتب، والتدريب.
- توفير التحليلات والبيانات لدعم اتخاذ القرار.

**المهارات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية**

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية تتطلب مزيجًا من المهارات التقنية والإدارية والإنسانية لضمان تحقيق كفاءة العمل وتحسين جودة الخدمات الصحية. فيما يلي أهم المهارات المطلوبة:

**1. المهارات الإدارية والتنظيمية**

- التخطيط الاستراتيجي: القدرة على وضع خطط للقوى العاملة تتماشى مع أهداف المؤسسة الصحية.
- إدارة الوقت: تنظيم الأولويات وضمان تنفيذ المهام بكفاءة.
- إدارة العمليات: الإشراف على إجراءات التوظيف، التدريب، التقييم، والمزايا لضمان سير العمل بسلاسة.

**2. المهارات التقنية**

- فهم قوانين العمل في القطاع الصحي: معرفة القوانين والتشريعات التي تحكم العمل في المستشفيات والمراكز الصحية.
- إدارة أنظمة الموارد البشرية: القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين، الرواتب، والتقييم.
- تحليل البيانات واتخاذ القرار: استخدام البيانات والتقارير لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة فيما يخص التوظيف والتطوير والتقييم.

### 3. المهارات القيادية

- اتخاذ القرارات الحاسمة: القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة بناءً على احتياجات المؤسسة الصحية.
- تحفيز الموظفين: تعزيز بيئة عمل إيجابية وتشجيع الفرق الطبية والإدارية على الأداء بأفضل مستوى.
- إدارة التغيير: التعامل مع التحديات وتوجيه المؤسسة خلال عمليات التغيير والتطوير.

### 4. مهارات التواصل

- التواصل الفعال: القدرة على التفاعل مع الموظفين بمختلف مستوياتهم لضمان تدفق المعلومات بوضوح.
- التفاوض والإقناع: التعامل مع القضايا المتعلقة بالعقود، الرواتب، والمزايا بطريقة تحقق التوازن بين مصالح المؤسسة والموظفين.
- إدارة النزاعات: حل المشكلات والخلافات بين الموظفين بطريقة بناءة.

### 5. المهارات التحليلية وحل المشكلات

- تقييم الأداء وتحليل البيانات: القدرة على قياس الأداء واقتراح حلول للتحسين.
- التعامل مع الأزمات: إدارة المشكلات المفاجئة مثل نقص الكوادر الصحية أو الأزمات الصحية بطريقة فعالة.
- التفكير النقدي: تحليل القضايا الإدارية من زوايا متعددة واتخاذ قرارات مدروسة.

### 6. المهارات المتعلقة بالتدريب والتطوير

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تقييم المهارات المطلوبة للموظفين وتطوير برامج تدريبية مناسبة.
- التخطيط لمسارات التطوير المهني: وضع خطط للترقيات والتطور الوظيفي للكوادر الصحية والإدارية.
- الإشراف على التعليم الطبي المستمر: دعم المبادرات التدريبية لضمان تحسين الكفاءة الطبية.

### 7. المهارات التكنولوجية

- إتقان استخدام برامج الموارد البشرية: مثل أنظمة إدارة الأداء والتوظيف الإلكتروني.
- الإلمام بأحدث التقنيات الصحية: لفهم تأثيرها على بيئة العمل والموارد البشرية في المستشفيات.
- تحليل البيانات الصحية والإدارية: لاستخدامها في تحسين سياسات الموارد البشرية.

## 8. مهارات التعامل مع بيئة العمل الصحية

- فهم ديناميكيات العمل في المستشفيات: القدرة على التفاعل مع فرق طبية متعددة التخصصات.
- العمل تحت الضغط: القدرة على التعامل مع بيئة صحية سريعة التغير تتطلب استجابات سريعة.
- الالتزام بأخلاقيات العمل الصحي: احترام خصوصية المرضى والموظفين والالتزام بالقوانين الأخلاقية.

## تحليل وتصميم الوظائف في المؤسسات الصحية

### تعريف تحليل الوظيفة:

هي دراسة وتحليل محتوى الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمة من حيث المهام التي يؤديها كل منهم مؤهلاته، مسؤولياته وظروف عمله.

### أهمية تحليل الوظائف واستخداماته

تسهم عملية تحليل الوظائف والبيانات والمعلومات المستمدة منها في:

- 1- توفير الأساس الموضوعي لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية المتنوعة في الخدمة المدنية والقطاع الخاص.
- 2- توفر كثيراً من البيانات والمعلومات حول الوظيفة، والعمل الذي تتطلبه، ومسؤولياتها.
- 3- يؤدي إلى فهم شامل ووافي لطبيعة الوظائف من قبل جميع القائمين على إدارة الوظائف العامة والخاصة والمسؤولين عنها بشكل عام
- 4- معرفة كيفية ممارسة المرشحين لوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة كتقويم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، ونظام الأجور، والترقية والنقل، التنظيم الإداري وغيرها.

### الخطوات التي يجب إتباعها من قبل محلي الوظائف من أهمها:

- 1- تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف.
- 2- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها أو تسميتها.
- 3- تحديد مستوى مشاركة العاملين في عملية التحليل بعد شرحها وتفسيرها لهم.
- 4- تحديد طرائق وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
- 5- القيام بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، واستخدامها في عملية التحليل.
- 6- المراجعة والتحديث.

## تصميم الوظيفة

تعرف عملية تصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء الوظيفة ونوع الأنشطة والمهام، حجم المسؤوليات، الدورات والقوانين المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة وظروف العمل المحيطة بها.

### أساليب تصميم الوظيفة

#### 1- اسلوب تبسيط العمل

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية والتي لا تتطلب مهارات وقابليات. ويتم إناطة المهام المعقدة أو التي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة ( كالتخطيط والتنظيم ) للمدراء وذوي المهارات، في حين تناط المهام الروتينية إلى العاملين في المستويات الدنيا. ويتم اعتماد هذا الأسلوب في البيئة المستقرة ويكون غير فاعل في البيئة المتغيرة، وعادة يؤدي هذا الأسلوب إلى ارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الرضا الوظيفي.

#### 2- اسلوب توسيع الوظيفة

بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في وظائف العاملين، خاصة بالنسبة إلى الوظائف ذات التخصص العالي، إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء، إن اسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنوع المهارات من خلال إضافة مهام ومسؤوليات أفقية.

#### 3- التناوب الوظيفي

يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة بموجب هذا الأسلوب وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، فالانتقال العمودي يتضمن انتقال العاملين إلى مواقع ومستويات أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع، أما الانتقال إلى الأفقي فهو الانتقال إلى وظائف بنفس المستوى ويكتسب العاملون في كلتا الحالتين مهارات وخبرات ومعارف عن هذه الوظائف فضلاً عن إشعارهم بالأهمية وتقليل الملل.

#### 4- الإثراء الوظيفي

إحدى طرق تصميم الوظيفة المستندة إلى نظرية خصائص العمل لهاكمان، حيث أوضحت هذه النظرية بان دافعية ورضا العاملين يزدادان عند مزاولتهم وظائف تحتوي على خصائص تؤدي إلى الاستقرار النفسي- بسبب تمكنهم وخبرتهم الوافية وتمكنهم من الوصول إلى النتائج مع ضمان إعلامهم بالنتائج أولاً بأول.

## تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية

### تعريف تخطيط الموارد البشرية:

التنبؤ باحتياجات المنظمة (المؤسسة الصحية) من الافراد والكوادر الصحية المؤهلة بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية :

نستطيع أن نقول أنه كلما كان لتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته ومن أهم ما يتميز به تخطيط الموارد البشرية ما يأتي:

1. تحسين جودة الخدمات الصحية
2. يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
3. تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
4. الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.
5. تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
6. التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.
7. وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمنظمة

### أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية :

1. استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب كماً ونوعاً.
2. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب.
3. المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل.
4. مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل).
5. تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
6. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.

## التنبؤ بالطلب على المواد البشرية:

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط وهي:

- أ. تقدير النشاط المتوقع عمله في المنظمة مستقبلاً بالكمية والقيمة في فترة الخطة وهذه العملية تكون غالباً بحاجة إلى تقدير الخبراء للاحتياجات في إداراتهم وذلك لأن المديرين هم من يقدر احتياجات إداراتهم المتوقعة .
- ب. التحليل الإحصائي للمتغيرات في الماضي بناءً على التنبؤ للمستقبل : وفي هذه المرحلة يتم المقارنة بين حالات العرض و الطلب داخل و خارج المنظمة حيث يتم " تحليل الطلب من خلال ما يأتي :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
2. وكذلك العمل المطلوب منهم .
3. وتحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
4. والتكلفة المتوقعة لاجتذابهم .

و من ثم يتم تحليل العرض : إما داخلي – خارجي :

العرض من داخل المنظمة : هو تقدير احتياجات المنظمة من مخزونها الحالي للموارد البشرية .

أما خطواته فتتضمن التساؤلات الآتية :

1. كم عدد الأفراد الموجودين حالياً في كل تصنيف وظيفي ؟
2. كم عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة ؟
3. كم عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة ؟
4. كم عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة ؟

## تحليل المتاح من الموارد البشرية:

ويتم التحليل بأكثر من طريقة في هذه المرحلة ومن أهمها:

1/ طريقة مخزون المهارات :

يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة وتحتوي على معلومات تفصيلية عن كل موظف ( مؤهلاته – خبراته- التدريب – الامتحانات –تطلعاته – رأي مديره المباشر).

2/ خرائط الإحلال : أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة ،  
والموظفين المتوقع إحلالهم وتحتوى على :

1. عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه .
  2. عمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته حيث تمكنا هذه الطريقة من معرفة التقدير الفعلي للموارد البشرية داخل المنظمة و التي سوف تستغني عنها المنظمة في الفترة القادمة و التي سوف تحافظ عليها و تطورها و لكل منظمة اختيار طريقة التقدير التي تناسب مع قدراتها و إمكانياتها و إمكانيات العاملين لديها.
- أما بالنسبة لتقدير العرض الخارجي فهو المختص بما سوف تطلبه المنظمة من الخارج من عمالة وهذا يتوقف على دراسات السوق والتنبؤات بالأوضاع الاقتصادية القادمة ومستويات النمو والتعليم في الدولة.

### موازنة الطلب والعرض:

حيث نقارن بين العرض والطلب لتحديد العمالة المطلوبة: ففي حالة زيادة الطلب على العرض تكون البدائل المتاحة للمنظمة هي :

1. تخفيض الشروط.
2. العمالة المؤقتة
3. إطالة سن التقاعد.
4. زيادة ساعات العمل.
5. تحسين الأجور والحوافز.

أما في حالة زيادة العرض على الطلب (الفائض) : فتكون البدائل المتاحة للمنظمة هي :

1. تخفيض ساعات العمل.
2. تشجيع التقاعد المبكر.
3. تخفيض عمليات التوظيف
4. العمالة المؤقتة الرخيصة
5. سياسة إنهاء الخدمة

ولابد من مطابقة العرض والطلب وتحديد الاحتياجات بصورة دقيقة عليها ومن ثم ننتقل إلى تطبيق الخطة ومراجعة الخطة من خلال التغذية العكسية.

## استقطاب الموارد البشرية

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب والاختيار وتعني وظيفة الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، بينما تعني وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم.

### ما هو الاستقطاب؟

هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة بالعدد والوقت والمؤهلات المطلوبة في المنظمة. وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة.

### أهمية الاستقطاب

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة
2. تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء الموارد البشرية الفعالة المنتجة.

### اهداف الاستقطاب

1. حصر عمليات الاستقطاب.
2. توفير العدد الكافي من المتقدمين لشغل الوظائف بأقل كلفة.
3. زيادة عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين وتقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين
4. زيادة فاعلية المنظمة عن طريق استقرار العمالة وتكوين عام ذات تأهيل عالي

### مصادر الاستقطاب:

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية. ونعرض فيما يلي لهذه المصادر بشيء من الإسهاب.

### أولاً: المصادر الداخلية:

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

#### 1. الترقية:

ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

- ♣ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
- ♣ رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.

♣ يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

2. النقل الوظيفي:

ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3. مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

4. الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرئها العاملون بالشركة، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة (مثل لحام الأرجون) فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

**ثانياً: المصادر الخارجية:**

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

1. التقدم المباشر للمنظمة:

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملئها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طلباً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار. وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

2. الإعلان:

قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن

الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر. أما في حالة الوظائف التي لا تحتاج لخبرات، والتي تتولى الشركة تدريب المتقدمين على العمل مثل (الشركات العاملة في مجال الغزل والنسيج) فقد تلجأ هذه الشركة إلى الإعلان في أجهزة الإعلام الأخرى كالراديو والتلفزيون، وقد تلجأ بعض الشركات إلى الإعلان من خلال ميكروفونات محملة على سيارات صغيرة (نصف نقل غالباً) وذلك في المناطق المجاورة لتلك الشركة والتي لا تكلفها مصاريف نقل العاملين إلى الشركة بالأوتوبيسات أو وسائل النقل الأخرى. وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات أو الشركات تقوم غالباً بتلقي الطلبات إما مباشرة أو من خلال البريد، وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها. أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة.

### 3. وكالات ومكاتب التوظيف :

ويوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف:

النوع الأول: وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد.

النوع الثاني: وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

النوع الثالث: وهي مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة. ويوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي بالتبعية باختيار العاملين من هذه السير الذاتية. وفي جانب آخر تتلقى وكالات التوظيف طلبات راغبي التوظيف من خلال إدخالهم لسيرهم الذاتية على الموقع.

### 4. المدارس والجامعات:

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

### 5. النقابات العمالية:

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

♣ فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

♣ الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط؟

ويوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامه.

#### 6. المنظمات المهنية:

تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة. حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وهي تعنى بتخرجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة.

#### 7. الخدمة العسكرية:

تلجأ بعض الشركات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

#### 8. الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة:

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم، وغذا صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وأن تكون فيم حلها.

## اختيار الموارد البشرية

### ماهية الاختيار:

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

### أهمية عملية الاختيار

1. تدفع عملية الاختيار باتجاه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية وبالتالي يوفر أجور عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم.
3. إن اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يضمن تحقيق إنتاجية عالية وتدريبه يكون أسهل.

### اهداف عملية الاختيار

1. تحقيق الملائمة بين واجبات ومسؤولية الوظيفة وبين مؤهلات وخبرات المتقدم لأشغالها.
2. اختيار الأفراد الذين تتوافق متطلباتهم مع متطلبات الوظائف التي سيشغلونها يسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.

## خطوات عملية الاختيار

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي المقابلة المبدئية، وطلب التوظيف، والاختبارات والمقابلات، والتوصيات ومراجعة المزمكين والكشف الطبي ثم التعيين. أن عملية الاختيار تمر بخطوات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلي:

### أولاً: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله والمتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي. وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم غير مستوف لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً، أما إذا كان مستوفياً للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار. وفي الشركات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة، وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دوراً مهماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا.

### ثانياً: طلب التوظيف:

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة. وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين. وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل:

- 1- بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).
- 2- بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العملي).
- 3- بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدى العمل بتلك الجهات.
- 4- بيانات عن الحالة الصحية وهل هو مصاب بأمراض مزمنة أم لا.
- 5- بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.

### ثالثاً: الاختبارات:

تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة. وتلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة.

### أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، ومنها:

#### (1) الاختبارات النفسية والشخصية:

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي، والعلاقات الاجتماعية، والميول، والقيم، والدوافع.

## (2) اختبارات القدرات الذهنية:

تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء. ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، والطلاقة الكلامية، والاستنباط.

## (3) اختبارات الأداء:

تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة. وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن، على الأخص الحرفي والفني منها. مثل السائق، وعامل صيانة آلات الغزل، وسكرتيرة الآلة الكاتبة، وغيرها. وفي هذه الأحوال عادة ما يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل. كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكأن يعطي عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم بإصلاحها، وكأن يطلب من السكرتيرة، أن تكتب خطاباً إدارياً ونقيس سرعتها ودقتها في الأداء. ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن، وأخصائي شؤون أفراد، وعادة ما يكون الأمر جد صعب في الأعمال الإدارية التي تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لها.

## (4) اختبارات سرعة الاستجابة:

وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات، اختبارات كشف الكذب، وهي تصلح في وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لا يوصى باستخدام هذه الاختبارات في مجال اختيار العاملين في المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

## (5) اختبارات القيم والاتجاهات:

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام. ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار قيم العمل.

## رابعاً- المقابلات:

تعد المقابلات المرحلة أو الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار، فبعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية. والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة. وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، أو من يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على اقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

## 1. المقابلات الفردية (فرد لفرد):

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

## 2. المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

- أ- ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر
- ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد (متقدم واحد للوظيفة)
- ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة

## 3. المقابلات المخططة (الموجهة)

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة. وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصادقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

## 4. المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات.

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم. وتقييم إجابته على الأسئلة.

## 5. المقابلات المختلطة:

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أيضاً أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة. وهي مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة، وهي من أكثر أنواع المقابلات استخداماً في الواقع العملي.

## 6. مقابلات الضغوط:

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدراً من الضغوط، لذا فإنه يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل. وتكونه هذه المقابلات مفيدة في بعض وظائف الأمن والحزينة ورجال البوليس، وفي هذه المقابلات يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودي، ويلاحظ رد فعل المتقدم، ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

## خامساً- مراجعة التوصيات والمزكين:

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف الخاص به كأشخاص أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله، حيث يكون المتقدم قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين.

وهذه الخطوة تقوم بها المنظمة أو الشركة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة، ويصعب القيام بها بالنسبة لباقي الوظائف، ولكي تكون المعلومات المستمدة من المزكي، ذات فائدة، فإن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توافرها في المزكي

وهي:

1. أن يكون المزكي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادراً على تقييمه.
2. أن يقوم المزكي بتقييم أداء المتقدم بكفاءة وحيادية لكي يمد صاحب العمل الجديد ببيانات موضوعية.
3. أن يكون المزكي موثقاً به.

سادساً: الكشف الطبي:

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه:

- 1- سلامة الجسم والأعضاء.
- 2- الكشف على القلب (وعمل رسم قلب) ز
- 3- عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع).
- 4- عمل تحليلات للدم.
- 5- قياس ضغط الدم.

وهناك بعض الوظائف (أو المهن) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم. والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلاً ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف. وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

### التعيين

هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي بدأت بالا استقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين ويتضمن أربعة إجراءات أساسية هي (إصدار قرار التعيين التهيئة الأولية للتعيين).

### تهيئة الموظف

هي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم من خلال تعريفه بمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة والسياسات الرئيسية

إن الأمور الواجب مراعاتها عند تصميم برنامج توجيه الموظف هي

1. استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل.
2. تحديد المعلومات التي يجب إعطائها له وكيفية تزويده بها.
3. تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في العمل.
4. تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة وتتم العملية عن طريق إجراء مقابلة بينه وبين رئيسه المباشر.

### تثبيت الموظف

بعد اجتياز الموظف المدة التجريبية بنجاح تنتهي مدة الاختبار ويصدر القرار بتثبيته في وظيفته بصورة نهائية.

كيف يتم تمكين الموظف من أداء العمل.

من خلال تخويله الصلاحيات الكافية وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة للتنفيذ العمل.

### تقويم أداء العاملين في الوحدات الصحية

هو عملية تقييم منتظمة تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين في تقديم الرعاية الصحية، وذلك من أجل تحسين الجودة والفعالية في العمل.

يتضمن تقويم الأداء في الوحدات الصحية عدة جوانب:

#### معايير الأداء:

- **الجودة والإتقان:** يتم تقييم مدى دقة وكفاءة العمل الذي يقوم به الموظف، مثل دقة التشخيص والعلاج.
- **الالتزام بالمواعيد:** التقييم يشمل التزام العاملين بالمواعيد المحددة، سواء في استقبال المرضى أو في تسليم التقارير.
- **التفاعل مع المرضى:** يتم تقييم قدرة العاملين على التعامل مع المرضى بشكل محترف وودود.
- **العمل الجماعي:** التقييم يشمل قدرة الموظف على التعاون مع الزملاء وتحقيق أهداف الفريق.

تقويم أداء العاملين في الوحدات الصحية يسهم بشكل كبير في تحسين الخدمات الصحية ويعزز من رضا المرضى وتحفيز العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق هدف المؤسسة.
- من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل.
- معرفة ما يشعر به كل عامل من تذمر أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة.
- قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحييته للوصول إلى ترقية أو نقل.
- بالإضافة إلى معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا.
- تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة.

- كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل منهم يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب.
- في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل.

### أهداف تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية

بالطبع هناك عدة أهداف تود إدارة الموارد البشرية معرفتها عن طريق ذلك التقييم، ومن أهم أهداف الإدارة لتقييم أداء العاملين هي:

- توفير أنظمة اتصال بين العامل وبين مرؤوسيه وبين إدارة التنمية البشرية ككل.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية وعلو المكانة.
- تحديد عدد الأفراد الذين يكون مستواهم متدني من أجل وضع برامج تدريبية لهم؛ لمساعدتهم على تحسين مستوى الأداء أثناء العمل.
- وضع مقارنة صغيرة من حين لآخر بين أداء كل موظف وكل عامل في الماضي، ومقارنتها بالفترة الحالية من حيث التحسين أو التأخر.
- تحقيق العدالة بين كافة موظفي المؤسسة، وتحري الدقة في مستحقي المكافآت وزيادات الراتب.
- مساعدة المؤسسة في وضع مخطط سير للأداء الوظيفي في الفترات المقبلة.

### مشكلات تقويم الأداء

تقويم الأداء في الوحدات الصحية قد يواجه العديد من المشكلات التي تؤثر على دقة النتائج وفعالية العملية. من أبرز هذه المشكلات:

1. غياب معايير واضحة وموضوعية:
2. التحيز الشخصي:
3. عدم الاتساق في التقييم
4. قلة التدريب على تقويم الأداء:
5. التركيز على النتائج قصيرة المدى:
6. تأثير الضغوط العمل:
7. ضعف التواصل:

8. عدم القدرة على قياس الأداء الكيفي:

9. نقص التقييم المستمر:

10. عدم المتابعة والتطوير بعد التقييم:

حل هذه المشكلات يتطلب تنظيم عملية تقويم أداء واضحة ومحددة، والتأكد من التدريب الجيد للمشرفين والموظفين، وإعداد بيئة عمل تشجع على التقييم البناء والتطوير المستمر.

#### الجهات التي تقيم أداء العاملين

- التقييم الذاتي: حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه بناءً على المعايير المحددة.
- التقييم من قبل الزملاء: حيث يقوم زملاء العمل بتقييم أداء بعضهم البعض.
- التقييم من قبل المديرين أو المشرفين: حيث يقوم المدير أو المسؤول المباشر بتقييم الأداء استنادًا إلى ملاحظاته ونتائج العمل.
- التقييم من قبل المرضى: في بعض الحالات، يمكن استخدام استبيانات أو ملاحظات من المرضى لتقييم الخدمة المقدمة.

#### الأدوات المستخدمة في التقييم:

- استبيانات التقييم: تتضمن أسئلة حول جوانب محددة من الأداء.
- المقابلات الفردية: لقاءات بين الموظف والمدير لمناقشة الأداء والبحث عن سبل التحسين.
- التحليل البياني: استخدام البيانات المجمعة من سجلات العمل أو من نتائج التقييم.

## تدريب العاملين لدى الوحدات الصحية ....

### مفهوم التدريب

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة .

### أهمية تدريب العاملين في الوحدات الصحية

تدريب العاملين في الوحدات الصحية يعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة وتحقيق الكفاءة في العمل. تكمن أهمية التدريب في عدة جوانب رئيسية:

1. تحسين جودة الرعاية الصحية
2. تطوير الكفاءات المهنية
3. زيادة فعالية العمل وتقليل الأخطاء الطبية
4. تحفيز العاملين وزيادة الرضا الوظيفي
5. تحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية
6. التوافق مع القوانين والمعايير الصحية
7. تعزيز القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ
8. الاحتفاظ بالعاملين وتحسين استقرار القوى العاملة
9. مواكبة التغيرات التكنولوجية والعلمية
10. رفع مستوى التعاون والعمل الجماعي

### أهداف التدريب

يجب تحديد أهداف واضحة ومحددة للتدريب بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل الأهداف:

- تحسين مهارات التشخيص والعلاج.
- تعزيز مهارات التواصل مع المرضى.
- تدريب على بروتوكولات التعامل مع الحالات الطارئة.
- ضمان الامتثال للمعايير الصحية.

### تصميم عملية تدريب العاملين في المؤسسات الصحية

يتطلب تخطيطًا دقيقًا يتناسب مع احتياجات القطاع الصحي ومعايير الجودة والسلامة. يهدف التدريب في المؤسسات الصحية إلى تحسين مهارات الموظفين وضمان تقديم رعاية صحية عالية الجودة للمرضى. إليك خطوات تصميم عملية التدريب في هذا السياق:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية

2. تحديد أهداف التدريب

3. اختيار أساليب التدريب

4. تصميم محتوى التدريب

5. تنفيذ التدريب

6. تقييم فعالية التدريب

7. متابعة التدريب

8. تحليل النتائج وتحسين العملية

### طرق تدريب العاملين

تدريب العاملين في الوحدات الصحية أمر ضروري لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة. هناك عدة طرق لتدريب الكوادر الصحية، منها:

1. التدريب أثناء العمل

يتم داخل بيئة العمل الحقيقية ويشمل التوجيه من المشرفين أو الموظفين ذوي الخبرة كما يساعد على تطوير المهارات العملية بسرعة.

2. الدورات التدريبية وورش العمل

تُنظَّم في مراكز تدريبية أو داخل الوحدات الصحية وتشمل محاضرات نظرية وتطبيقات عملية حول أحدث الممارسات الطبية والإدارية كما يمكن أن تكون قصيرة الأجل (يوم أو عدة أيام) أو طويلة الأجل.

3. التدريب الإلكتروني

يتم عبر منصات تعليمية عبر الإنترنت ويسمح للموظفين بالتعلم وفقًا لجدولهم الزمني ويشمل مقاطع فيديو، محاضرات مباشرة، واختبارات تقييمية.

4. المحاكاة والتدريب العملي

يستخدم تقنيات مثل الدمى الطبية والمحاكاة الافتراضية لتدريب العاملين على الإجراءات الحرجة كما أنه يقلل من الأخطاء الطبية ويزيد من ثقة المتدربين.

5. التدوير الوظيفي

يتم من خلال نقل الموظفين بين أقسام مختلفة لفترة محددة وهذا يوسع خبراتهم ويمنحهم فهمًا أعمق لوظائف مختلفة داخل الوحدة الصحية.

6. التدريب التعاوني والمؤتمرات

يشمل حضور مؤتمرات علمية وورش تبادل الخبرات مع خبراء من داخل وخارج المؤسسة كما انه يتيح التعرف على أحدث التطورات في المجال الصحي.

7. برامج التوجيه والإرشاد

يعتمد على وجود مشرفين ذوي خبرة لتوجيه الموظفين الجدد ويساعد في تحسين مهارات العاملين وزيادة ثقتهم.

8. التدريب على الاستجابة للطوارئ

يشمل سيناريوهات محاكية لحالات الطوارئ مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية وبالتالي يضمن استعداد الفرق الطبية للتعامل مع الأزمات بفعالية.

9. التعليم المستمر والشهادات المهنية

يشجع العاملين على الحصول على شهادات متخصصة في مجالاتهم.

## تعويضات العاملين في الوحدات الصحية ....

التعويضات: هي ما يحصل عليه العاملين مقابل مساهماتهم للمنظمة.

### طرق تعويضات العاملين في الوحدات الصحية

تعتمد طرق تعويضات العاملين في المؤسسات الصحية على عدة جوانب قانونية ومالية، وتشمل ما يلي:

#### 1. التعويضات المالية المباشرة وتشمل:

- أ- الرواتب والأجور: يتم دفع الرواتب الشهرية بناءً على الدرجة الوظيفية والخبرة.
- ب- الحوافز والمكافآت: تشمل مكافآت الأداء، والمكافآت التشجيعية، والحوافز الخاصة بالعمل في المناطق النائية أو الخطرة.
- ت- بدل المخاطر: يُمنح للعاملين في الأقسام ذات الخطورة العالية، مثل وحدات العناية المركزة أو المختبرات.

#### 2. التعويضات الصحية والطبية

- أ- التأمين الصحي: يتيح العلاج المجاني أو المدعوم داخل المستشفيات الحكومية والخاصة المتعاقدة.
- ب- الإجازات المرضية: يحصل العامل على إجازة مدفوعة الأجر عند المرض، ويمكن تمديدها وفقاً للقانون.
- ت- الرعاية الصحية الوقائية: تشمل الفحوصات الدورية والتطعيمات ضد الأمراض المعدية.

#### 3. تعويضات إصابات العمل

- أ- تعويض العجز الجزئي: يحصل العامل على نسبة معينة من راتبه إذا تعرض لإصابة تمنعه من أداء عمله جزئياً.
- ب- تعويض العجز الكلي: في حالة العجز الدائم، يتم صرف تعويض يعادل الراتب الشهري أو مبلغ مقطوع.
- ت- تعويض الوفاة: يتم صرف تعويض مالي لعائلة الموظف في حال وفاته بسبب العمل.

#### 4. التعويضات الاجتماعية والمعنوية

- أ- الإجازات السنوية والرسمية: يحصل الموظف على إجازات سنوية مدفوعة الأجر، بالإضافة إلى إجازات الأعياد والعطل الرسمية.
- ب- التدريب والتطوير: يتم توفير دورات تدريبية مجانية أو مدعومة لرفع الكفاءة المهنية.
- ت- السكن والنقل: في بعض الحالات، يتم توفير بدل سكن أو مواصلات للعاملين، خاصة في المناطق البعيدة.

#### 5. التعويضات القانونية والتقاعدية

- أ- المعاش التقاعدي: يتم صرف راتب تقاعدي بعد انتهاء الخدمة وفقاً لقوانين التقاعد.

ب- التعويض عن الفصل التعسفي: إذا تم فصل الموظف بشكل غير قانوني، يتم تعويضه ماليًا.

## هيكل الرواتب والأجور

هيكل الرواتب والأجور: هو الإطار الذي يحدد مستويات الأجور والمزايا المالية لمختلف الوظائف داخل المنظمة.

## عناصر هيكل الرواتب والأجور:

1. الراتب الأساسي: المبلغ الأساسي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله.
2. البدلات: مثل بدل السكن، وبدل المواصلات، وبدل المخاطر.
3. الحوافز والمكافآت: تعويضات إضافية بناءً على الأداء أو الإنتاجية.
4. الزيادات السنوية: تعديلات سنوية على الرواتب بناءً على الأداء أو التضخم.
5. المزايا الإضافية: مثل التأمين الصحي، وخطط التقاعد، والمكافآت غير النقدية.

## ➤ طرق تحديد الأجور الإضافية (نظم الحوافز والأجور التشجيعية)

### 1. الحوافز الفردية للعاملين الصحيين

تعتمد على الأداء الفردي لكل طبيب أو ممرض.  
◆ أمثلة:

- مكافآت للأطباء بناءً على عدد العمليات الناجحة أو عدد المرضى المعالجين.
- حوافز مالية للتمريض مقابل تقديم خدمات إضافية أو العمل في أقسام حرجة (مثل الطوارئ أو العناية المركزة).
- زيادات على الراتب بناءً على تقييم الأداء السنوي.

### 2. حوافز الجماعية لأقسام الرعاية الصحية

تُمنح للمجموعات التي تحقق أهدافًا محددة.  
◆ أمثلة:

- مكافآت جماعية عند تحقيق نسبة شفاء مرتفعة أو تقليل معدلات المضاعفات للمرضى.
- حوافز لفريق الطوارئ عند الاستجابة السريعة للحالات الحرجة.
- مشاركة الفرق الطبية في برامج تحسين الجودة للحصول على مكافآت إضافية.

### 3. حوافز قائمة على الإنتاجية

تعتمد على كمية الخدمات الصحية المقدمة.

◆ أمثلة:

- دفع مكافآت بناءً على عدد العمليات الجراحية التي يجريها الطبيب.
- حوافز للعاملين بالمختبرات وفقاً لعدد الفحوصات المنجزة.
- زيادة الأجر لمن يشارك في برامج التثقيف الصحي المجتمعي.

### 4. الحوافز على أساس الوقت والعمل الإضافي

تُخصص لمن يعملون خارج أوقات العمل المعتادة.

◆ أمثلة:

- أجر إضافي للأطباء والممرضين مقابل العمل في أيام العطل والمناوبات الليلية.
- مكافآت لمن يعملون في وحدات العزل الصحي أو مواجهة الأوبئة.

### 5. حوافز على أساس جودة الخدمة الصحية

تُرَتَّب بمسئول الرضا عن الخدمات المقدمة.

◆ أمثلة:

- مكافآت للمستشفيات أو الوحدات التي تحصل على تقييمات مرتفعة من المرضى.
- حوافز للأطباء الذين يحققون معدلات نجاح عالية في العمليات الجراحية.
- مكافآت للممرضين الذين يلتزمون بمعايير مكافحة العدوى والسلامة الصحية.

### 6. حوافز غير مالية للعاملين الصحيين

تُركز على تحسين بيئة العمل ورفع الروح المعنوية.

◆ أمثلة:

- منح ترقيات وظيفية للأطباء والممرضين المتميزين.
- توفير فرص تدريب وتطوير مهني مجانية.
- تخصيص برامج تقدير معنوي مثل جوائز الموظف المثالي.

نظرة معاصرة لإدارة الموارد البشرية في الوحدات الصحية ....

التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة المعاصرة:

### 1) نقص الكوادر الطبية المؤهلة

تعاني المؤسسات الصحية من نقص في الأطباء، الممرضين، والفنيين المهرة، خاصة في التخصصات الحرجة.

❖ الحل:

- تحسين استراتيجيات استقطاب المواهب من خلال حوافز تنافسية.
- تقديم برامج تدريب وتطوير لتعزيز مهارات الكوادر الطبية.
- التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية لتخريج كوادر جديدة.

### 2) ارتفاع معدلات الإرهاق والاحتراق الوظيفي بين العاملين الصحيين

بيئة العمل في القطاع الصحي تتسم بضغط عالية، مما يؤدي إلى إجهاد العاملين وانخفاض الإنتاجية.

❖ الحل:

- توفير دعم نفسي وبرامج لرفاهية الموظفين.
- تنظيم جداول عمل مرنة لتقليل ساعات العمل الزائدة.
- تعزيز ثقافة التقدير والتكريم لتحفيز الموظفين.

### 3) لتغيرات المستمرة في القوانين والتشريعات الصحية

المؤسسات الصحية ملزمة بالامتثال لمعايير جودة الرعاية الصحية والقوانين المتغيرة.

❖ الحل:

- متابعة التحديثات القانونية والتأكد من الامتثال لها.
- تدريب الموظفين بشكل مستمر على القوانين الجديدة.
- تطوير سياسات داخلية تضمن الامتثال للمعايير الصحية والمهنية.

### 4) التحديات في إدارة جداول المناوبات والدوام

توزيع المناوبات بشكل غير متوازن قد يؤدي إلى مشكلات في الأداء وعدم رضا الموظفين.

❖ الحل:

- استخدام برامج إلكترونية متخصصة في جدولة المناوبات بمرونة.
- تحقيق التوازن بين احتياجات المستشفى وراحة الموظفين.
- توفير حوافز للعاملين في الأوقات الحرجة مثل العطل الرسمية.

## 5] الاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران العمل

ارتفاع معدل دوران الأطباء والممرضين يؤدي إلى نقص الخبرات وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب.

◆ الحل:

- تقديم حوافز تنافسية وبرامج تطوير وظيفي.
- تعزيز بيئة عمل إيجابية تقلل من الرغبة في مغادرة المؤسسة.
- توفير مسارات واضحة للترقية والتقدم المهني.

## 6] مواكبة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الصحية

التحول إلى الأنظمة الرقمية أمر ضروري لكنه قد يواجه مقاومة من بعض الموظفين.

◆ الحل:

- تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتسهيل العمليات.
- تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة مثل السجلات الصحية الإلكترونية.
- تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التكنولوجيا.

## 7] التعامل مع الأزمات الصحية والكوارث

مثل جائحة كورونا، تتطلب الأزمات الصحية استجابات سريعة من الموارد البشرية.

◆ الحل:

- وضع خطط طوارئ لإدارة الكوارث البشرية خلال الأزمات.
- تدريب الموظفين على التعامل مع الظروف الطارئة.
- تعزيز سياسات الصحة والسلامة المهنية لحماية العاملين.

## 8] إدارة التنوع الثقافي في بيئة العمل الصحية

بيئة العمل الصحية تشمل موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما قد يسبب تحديات في التواصل والتفاعل.

◆ الحل:

- تنظيم ورش عمل لتعزيز ثقافة الشمولية والتفاهم بين الموظفين.
- تشجيع التواصل الفعال بين الفرق الطبية متعددة الجنسيات.
- تطبيق سياسات عدم التمييز وضمان بيئة عمل عادلة للجميع.

طبيعة التحول من عمل إدارة الموارد البشرية في ظل الادارة المعاصرة

### 1. التحول من الدور الإداري إلى الدور الاستراتيجي

في الماضي، كان دور الموارد البشرية يقتصر على المهام الإدارية مثل التوظيف وإدارة العقود. أما اليوم، أصبحت الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في التخطيط الصحي، وإدارة الأداء، وضمان استدامة القوى العاملة الصحية.

### 2. تبني التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الصحية

تم استبدال العمليات الورقية بأنظمة إلكترونية تسهل إدارة الموظفين وتحليل البيانات.

### 3. التركيز على جودة الحياة الوظيفية والصحة النفسية للموظفين

بسبب الضغوط الشديدة في القطاع الصحي، أصبح الاهتمام براحة الموظفين وصحتهم النفسية جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية.

### 4. تعزيز استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالكفاءات الطبية

التحديات في استقطاب المواهب والاحتفاظ بها أصبحت أكثر تعقيدًا.

### 5. التحول نحو بيئة عمل قائمة على الأداء والكفاءة

لم يعد التقييم يعتمد فقط على عدد ساعات العمل، بل على جودة الأداء.

### 6. تعزيز سياسات التنوع والشمولية في بيئة العمل الصحية

مع وجود فرق طبية متعددة الثقافات، أصبح من الضروري تعزيز التنوع والاندماج.

### 7. تطوير أنظمة مرنة لإدارة الجداول والمناوبات

إدارة الجداول بشكل أكثر ذكاءً أصبح أمرًا أساسيًا لتقليل الإرهاق بين العاملين الصحيين.

### 8. التركيز على التدريب والتطوير المهني المستمر

لم يعد التدريب الصحي مقتصرًا على التعليم الأكاديمي فقط، بل أصبح جزءًا من استراتيجية النمو المهني.

## نظرة في مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي نهج حديث يدمج وظائف الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح الموارد البشرية عنصرًا فعالًا في تحقيق النجاح التنظيمي بدلاً من كونها مجرد وحدة إدارية. يعتمد هذا المفهوم على التخطيط طويل المدى، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات، وتحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

### ◆ مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

هي عملية تخطيط وتوجيه وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية بحيث تتماشى مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

### الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية

العنصر	الموارد البشرية التقليدية	الموارد البشرية الاستراتيجية
الهدف الرئيسي	التركيز على المهام الإدارية مثل التوظيف والرواتب	ربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
التخطيط	قصير المدى ويركز على الاحتياجات الفورية	طويل المدى ويستند إلى التحليل والتوقعات
دور الموارد البشرية	وظيفة دعم إداري	شريك استراتيجي في اتخاذ القرارات
إدارة الأداء	تقييم سنوي عام	تقييم مستمر قائم على البيانات والتحليل
التكنولوجيا	استخدام محدود للأنظمة الرقمية	اعتماد التحول الرقمي والتحليلات الذكية

### إدارة المواهب

إدارة المواهب هي نهج استراتيجي تتبناه المؤسسات لضمان استقطاب الموظفين ذوي المهارات العالية، وتطويرهم، والاحتفاظ بهم، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التنافسية. يشمل هذا المفهوم جميع العمليات المتعلقة برأس المال البشري، بدءًا من التوظيف، والتدريب، والتطوير المهني، وحتى التخطيط للتعاقد الوظيفي.

### أهم عناصر إدارة المواهب:

1. الاستقطاب والتوظيف: تحديد المواهب المناسبة وجذبها عبر استراتيجيات توظيف فعالة.

2. التطوير والتدريب: تحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية مهنية مستمرة.

3. إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين وتقديم الملاحظات التحسينية.

4. **التعاقب الوظيفي:** التخطيط لاستبدال القادة والموظفين الرئيسيين لضمان استمرارية العمل.

5. **الاحتفاظ بالموهب:** خلق بيئة عمل جاذبة وتحفيزية تقلل من معدل دوران الموظفين.

**أهمية إدارة المواهب:**

- تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين.
- ضمان استدامة الأعمال عبر تطوير القادة المستقبليين.

**إدارة الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل**

هو مفهوم حديث يهدف إلى ربط استراتيجيات الموارد البشرية باحتياجات السوق والعملاء، بدلاً من التركيز فقط على العمليات الداخلية التقليدية.

يعتمد هذا النهج على فهم التأثيرات الخارجية، مثل متطلبات العملاء، واتجاهات السوق، والتطورات التكنولوجية، ثم ترجمة هذه العوامل إلى سياسات وممارسات داخلية في الموارد البشرية.

**أهم مبادئ الإدارة من الخارج إلى الداخل:**

1. **فهم توقعات العملاء:** تحديد ما يحتاجه العملاء النهائيون، وربط ذلك بأدوار الموظفين وكفاءاتهم.
2. **التركيز على استراتيجية العمل:** جعل الموارد البشرية جزءاً أساسياً من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
3. **تعزيز تجربة الموظف:** تحسين بيئة العمل لجذب المواهب والاحتفاظ بها، مما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء.
4. **الابتكار والتكيف مع التغيرات:** تطوير المهارات والتدريب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والتكنولوجية.

**لماذا يعتبر هذا النهج مهماً؟**

- يضمن أن تكون الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسة، وليس مجرد وظيفة إدارية.
- يعزز التنافسية من خلال مواءمة قدرات الموظفين مع متطلبات السوق.
- يساعد على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات الخارجية بسرعة.

مع تمنياتي لكم بالنجاح والتوفيق