

الفصل التاسع
الموارد البشرية والتوظيف

HHSM 303

الحاجة للموارد البشرية :

الحاجة للموارد البشرية :

تحتاج المستشفيات بصفة مستمرة إلى تقييم احتياجاتها من العمالة، حيث يحال بعضهم للتقاعد، ويستقيل بعضهم الآخر من العمل. وتتم ترقية بعض العاملين إلى مراكز أعلى، ويحصل توسع في الخدمات، مما يتطلب المراجعة المستمرة: للحصول على العمالة الكافية؛ لتسيير العمل. ويمكن تحديد الاحتياج حسب المعايير العالمية، مثل نسبة الأطباء للسكان، ونسبة التمريض للأسرة، وتحليل العمل الذي يكشف خصائص كل عمل من خلال وصف العمل والوصف الوظيفي، ومهام الوظيفة والمهارات التي يحتاجها العمل، والمواصفات الشخصية فيمن يكون مناسباً لشغل هذا العمل، وبعد تحليل تلك الواجبات والمهام يمكن التعرف على الاحتياج، والمصادر التي يمكن أن يتم التوجه إليها؛ لسد هذا الاحتياج.

أهمية الموارد البشرية :

تحتاج المستشفيات إلى الموارد البشرية و المادية؛ للقيام بعملها، ويعتبر العنصر البشري من أهم مقومات نجاح العمل. فوجود الموارد المالية ووجود التنظيم وبقية متطلبات العمل، لا تستطيع أن تؤدي الهدف بدون العنصر البشري، ولهذا تبرز أهمية التعرف على الأفراد المتقدمين، واختيار وتوظيف المناسبين منهم وخصوصاً أن أعمال المستشفيات تحتاج إلى مختلف التخصصات منها الطبي والفني والإداري والحرفي، وكلها تتطلب نوعاً خاصاً من التعليم والمهارة الذي يستدعي الاستمرار في رفع كفاءة العاملين؛ لتأدية الأنشطة المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار العلاقات المتداخلة بين هذه التخصصات؛ والعمل على دمجها في فريق واحد، وتفهم تطلعات هذا الفريق إلى النمو والترقي، واحترام وتأدية حقوقهم الوظيفية حسب عقود العمل ولائحة التوظيف التي تحدد سياسات التوظيف والترقية والعلاوات والمكافآت.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية تقوم بتوظيف القوى العاملة، وتسعى لتهيئتهم وتدريبهم على الوسائل المناسبة التي تتناسب مع عملهم، وتسعى كذلك إلى حفظ حقوقهم واحترام مشاعرهم؛ لينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم. ومن أهم الأهداف :

- ١ . استقطاب القوى العاملة وتطويرها، وإعطاء فرص التنمية الشخصية بالتدريب والترقي.
- ٢ . إيجاد ظروف العمل المناسبة للأفراد، وتعريفهم بأهداف المنشأة وظروف عملها، من أجل التفاعل الإيجابي بينهم والاندماج في العمل.
- ٣ . احترام مشاعر الأفراد، ومعاملتهم بالمودة والاحترام، وتحقيق العدل والمساواة بينهم.
- ٤ . حفظ حقوقهم النظامية التي كفلتها الأنظمة وعقود العمل الموقعة معهم.

سياسات إدارة الموارد البشرية :

توضع السياسات لتكون مرشداً في العلاقات والتعامل مع الأفراد، وهي تمثل التزامات بين المستشفى والعاملين. وهذه السياسات تمثل الأسلوب الذي تسير عليه الإدارة. ومن السياسات الجيدة الالتزام بالعدالة في المعاملة. قال الله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ ، [النحل:٩٠]. وقال تعالى: ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ﴾ . [النساء:١٣٥]. فيجب منح الأجور التي تتكافأ مع الجهد، وتشجيع الأفراد على المشاركة بالرأي، والنظر في شكاواهم بكل جدية، وإنصافهم. و يجب أن تنطلق من الأنظمة والقوانين وتحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك. ومن مقومات سياسات العمل:

- ١ . أن تتماشى السياسات مع السياسة العامة للدولة، وتلتزم بالقوانين والأنظمة المرعية في البلد، وتحترم عقود العمل.
- ٢ . أن يبنى التعامل على العدل والمساواة، واحترام الجميع انطلاقاً من مبدأ الإحسان إلى من يستحقه. قال الله تعالى: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا

الإِحْسَنُ ﴿الرحمن:٦٠﴾ .

٣. تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على المشاركة في الرأي وفي اتخاذ القرار.
٤. توفير سبل الاستقرار لكافة العاملين، بمنحهم العلاوات وفرصة الترقى.

شغل الوظائف :

شغل الوظائف من العمليات المستمرة التي تتطلب التعرف على الاحتياج، والتعرف على مصادر الحصول على الموارد البشرية، واختيار الفئات المناسبة وإعدادهم بشكل كافٍ وتتم هذه العملية من خلال :

- ١- التعرف على الاحتياج الحالي من القوى العاملة، ومحاولة استكشاف الحاجة المستقبلية لفئات العمل والتخصصات المطلوبة.
- ٢- التعرف على المصادر الداخلية، والخارجية المحلي والعالمي، والاحتفاظ بقوائم تلك المصادر وعناوينهم، للاتصال بهم عند الحاجة.
- ٣- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وتهيئته للقيام بمهام أخرى عندما تستدعي حاجة العمل.

حقوق العاملين :

- للعمال على صاحب العمل حقوق كفلتها الأنظمة ونصوص العقود المبرمة معهم، وعلى صاحب العمل مراعاة الالتزام بها . ومن تلك الحقوق :
١. احترام كرامة العاملين وعدم امتهانها والنيل منها أو تجريحها مهما كانت الأسباب، والإشادة بجهود الفرد ورفع معنوياته وصون كرامته من الإساءة أو التجريح.
 ٢. إعطاؤهم الأجر العادل الذي يتناسب مع تأهيلهم العلمي وخبراتهم العملية، والوفاء بالتزامات المالية في نهاية كل شهر كما حدده نصوص عقودهم.
 ٣. عدم خداع العاملين وتوريطهم في الغش والخداع، واستخدامهم في المحظور من التعامل كالغش والرشاوى.

- ٤ . عدم إرهاق العاملين وتكليفهم بما يتجاوز قدراتهم البدنية والنفسية، أو يتجاوز ساعات العمل المطلوبة منهم.
- ٥ . الرجوع إلى النظام قبل إيقاع الجزاءات على العاملين وتجنب الجزاءات العشوائية أو التعسفية.
- ٦ . عدم توقيع جزاءات تأديبية على أعمال ارتكبتها الفرد خارج العمل، ما لم تكن متصلة بعمل المنشأة التي يعمل فيها .
- ٧ . عند انتهاء عقد العامل يعطى شهادة توضح خدماته وخبراته، وتصفى مستحقاته حسب النظام.
- ٨ . أن يضمن حق الفرد في التظلم، إذا ارتكب خطأ في حقه، أو تم المساس بكرامته، أو تمت الإساءة إليه، وإنصافه فيما انتقص من حقوقه.

حقوق صاحب العمل :

- على العاملين حقوق وواجبات يجب الوفاء بها لصاحب العمل، وعدم التهاون في أدائها. ومن تلك الحقوق :
- ١ . الالتزام بإنجاز العمل وفقاً للأصول المهنية، ووفقاً لتعليمات صاحب العمل حسب نصوص العقد الموقعة مع صاحب العمل، وتأديته بكل إخلاص وتفان.
 - ٢ . الالتزام بالأمانة في تأدية العمل المطلوب، وعدم طلب الرشوة أو قبول الهدايا والإكراميات، أو التلاعب في ما أوكل له من عمل وتعريضه للاختلاس أو السرقة، والعناية بكافة ممتلكات صاحب العمل المسلمة له، والمحافظة عليها، وعدم تعريضها للتلف أو الضياع.
 - ٣ . الالتزام بطاعة صاحب العمل والرؤساء الموكلين بالإدارة والإشراف ومراعاة الأدب واللياقة في التعامل معهم، وتنفيذ جميع الأوامر التي تصدر منهم؛ لتحقيق تأدية العمل بالكفاءة المتوقعة.
 - ٤ . ألا يستغل الفرد مركزه وسلطته الوظيفية بطريقة غير مشروع، للحصول على مكاسب شخصية، وتعريض العمل للاستغلال.

٥. ألا يفشي أسرار العمل الذي يطلع عليها أثناء العمل وبعد ترك العمل، حتى تزول صفة السرية عنها، ويزول تأثيرها على مصلحة صاحب العمل.
٦. الولاء للعمل الذي ينتمي له، والتفاني والإخلاص في أدائه، وعدم التقصير تجاهه، وعدم التهرب من المسؤولية الملقاة على عاتقه، وبذل كل الأسباب والجهود التي تعينه على تنفيذه، وعدم توجيه النقد أو المساس بسمعة العمل الذي ينتمي له.
٧. المحافظة على وقت العمل والدقة في المواعيد، وعدم الغياب أو التأخر أو الانصراف قبل انتهاء الدوام، أو إضاعة الوقت في أشياء لا تمت للعمل بصلة.

مصادر الموارد البشرية :

يتم الحصول على الموارد البشرية من مصادر عديدة، بعضها من داخل العمل وبعضها الآخر من خارجه، منها ما هو محلي من داخل البلد ومنها ما هو من خارج البلد. ومن أهم المصادر :

١. مصادر من داخل المستشفى بالتدريب وتهيئة الشخص إلى وظيفة مختلفة، وبالترقية إلى وظيفة أخرى على أسس ومعايير الاختيار من بين الأشخاص المستحقين لها، بناءً على الجدارة والأقدمية وسجل الموظف، وينقله من مكان إلى مكان آخر يكون في حاجة إلى موظف أو بوضع إعلان داخلي، وإعطاء الفرصة لمن يأنس في نفسه الكفاءة لهذا العمل، ويعتبر أسلوب الاختيار من المصادر الداخلية مناسباً لاستقرار العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم، إلا أنه من سلبياته عدم إتاحة الفرصة للأفكار الجديدة، وإدخال عناصر لديها القدرة على التطوير.
٢. مصادر من خارج المستشفى : من مكاتب الخدمة المدنية، ومن المكاتب الأهلية للتوظيف، ومن الجامعات والمعاهد المتخصصة، وعن طريق عقود التشغيل، وبالإعلان عن الوظائف في الصحف أو المجلات. ومن سلبيات هذا الأسلوب: إضعاف الروح المعنوية للموجودين على رأس العمل، وانخفاض حماسهم وإنتاجيتهم؛ لعدم إتاحة فرصة الترقى لهم.

٥. ألا يفشي أسرار العمل الذي يطلع عليها أثناء العمل وبعد ترك العمل، حتى تزول صفة السرية عنها، ويزول تأثيرها على مصلحة صاحب العمل.
٦. الولاء للعمل الذي ينتمي له، والتفاني والإخلاص في أدائه، وعدم التقصير تجاهه، وعدم التهرب من المسؤولية الملقاة على عاتقه، وبذل كل الأسباب والجهود التي تعينه على تنفيذه، وعدم توجيه النقد أو المساس بسمعة العمل الذي ينتمي له.
٧. المحافظة على وقت العمل والدقة في المواعيد، وعدم الغياب أو التأخر أو الانصراف قبل انتهاء الدوام، أو إضاعة الوقت في أشياء لا تمت للعمل بصلة.

مصادر الموارد البشرية :

يتم الحصول على الموارد البشرية من مصادر عديدة، بعضها من داخل العمل وبعضها الآخر من خارجه، منها ما هو محلي من داخل البلد ومنها ما هو من خارج البلد. ومن أهم المصادر :

١. مصادر من داخل المستشفى بالتدريب وتهيئة الشخص إلى وظيفة مختلفة، وبالترقية إلى وظيفة أخرى على أسس ومعايير الاختيار من بين الأشخاص المستحقين لها، بناءً على الجدارة والأقدمية وسجل الموظف، وينقله من مكان إلى مكان آخر يكون في حاجة إلى موظف أو بوضع إعلان داخلي، وإعطاء الفرصة لمن يأنس في نفسه الكفاءة لهذا العمل، ويعتبر أسلوب الاختيار من المصادر الداخلية مناسباً لاستقرار العاملين، ورفع الروح المعنوية لهم، إلا أنه من سلبياته عدم إتاحة الفرصة للأفكار الجديدة، وإدخال عناصر لديها القدرة على التطوير.
٢. مصادر من خارج المستشفى : من مكاتب الخدمة المدنية، ومن المكاتب الأهلية للتوظيف، ومن الجامعات والمعاهد المتخصصة، وعن طريق عقود التشغيل، وبالإعلان عن الوظائف في الصحف أو المجلات. ومن سلبيات هذا الأسلوب: إضعاف الروح المعنوية للموجودين على رأس العمل، وانخفاض حماسهم وإنتاجيتهم؛ لعدم إتاحة فرصة الترقى لهم.

٢. مصادر من خارج البلد: عن طريق الابتعاث في التخصصات غير المتوفرة أو عن طريق التعاقد من المكاتب في الخارج؛ ملء الشواغر التي لا يمكن شغلها بكوادر وطنية.

اختيار الموارد البشرية :

يتم تقييم قدرات الأشخاص، وتوخي الدقة في الاختيار؛ لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال الامتحانات والمقابلات التي تتم مع المتقدمين؛ لمعرفة قدراتهم ومدى مناسبتها للعمل. ومنها :

١. طلبات التوظيف: التي يتقدم بها الأشخاص بشكل مباشر؛ من أجل الحصول على وظيفة، وتوضيح السيرة الذاتية والمؤهلات والخبرات. ويطلب ما يناسبها من عمل.
٢. مقابلات أولية: تمهد إلى استبعاد الأشخاص الذين لا تتوفر فيهم الشروط الأساسية، ويجب أن تأخذ أسلوب اللطف واللباقة، وتشعر الشخص بأهميته واحترامه، وإقناعه بطريقة مهذبة عن سبب استبعاده، مع عدم التركيز على الجوانب السلبية للشخص.
٣. المقابلة الأساسية: وتكون أكثر عمقاً وتعقد للأشخاص الذين اجتازوا المقابلة الأولية، وتهدف إلى التعرف على الجوانب المهمة في شخصية المتقدم، والتركيز على الجوانب التي تخص الوظيفة، وينظر إلى المظهر العام وأسلوب الكلام. ويبحث الخبرات والمهارات السابقة، وأسباب تقدم الشخص للوظيفة.
٤. المقابلات المخططة: وفيها يكون التركيز على معلومات المتقدم، والتي قد تفيد في تطوير الوظيفة المعلن عنها، من خلال أسئلة تركز على أساليب موضوعية تفيد في اختيار الشخص المناسب.
٥. مقابلات اللجان: يقوم بها أكثر من شخص؛ للبحث عن جوانب أكثر عمقاً عن شخصية المتقدم ومقدرته العملية. ومن فوائد مقابلة اللجنة أنها تحدد من التعصب أو التحيز بوجود أكثر من رأي.
٦. التحري والتوصية عن المتقدم للعمل: من خلال سؤال رؤسائه السابقين

عن مستوى أدائه وعلاقاته وسلوكه، وتتم بواسطة الهاتف أو عن طريق زيارة شخصية أو بشكل مكتوب لمن أوردتهم طالب الوظيفة كمرجع يستتار برأيهم.

٧. اختبارات التوظيف: وتهدف إلى مقارنة اتجاهات وسلوكيات ومعرفة شخص معين، مقارنة ببقية المتقدمين لاختيار الشخص المناسب. ومن أنواع الاختبارات (١) اختبار القدرات: من أجل قياس قدرات الشخص المتخصصة، والقدرة على أداء وظائف معينه كالقدرة على الحفظ والقدرة الاستيعاب، والقدرة على الاتصال بالآخرين (٢) اختبار الأداء: ويهدف، لقياس معلومات الشخص ومهاراته في أداء عمل معين. ويمكن أن يأخذ الأسلوب الكتابي أو الشفهي، أو بوضعه في موقع وظيفي فعلي، وملاحظة الطريقة التي يعمل بها (٣) اختبار الرغبات: ويتم من أجل التعرف على ما يفضله الشخص أو مالا يفضله، فإذا اتضح أن اهتماماته توافق مهام الوظيفة، يتم اختياره للقيام بها (٤) اختبارات الذكاء: وهو شائع الاستخدام بالرغم من أن الذكاء لا يحقق بالضرورة النجاح في كل الأعمال (٥) اختبارات الخصائص الشخصية ويهدف إلى التعرف على مدى الثقة بالنفس والاتزان في التصرفات والأمانة.

إعداد الموظف وتهيئته :

بعد أن تتم خطوات الاختيار والمقابلات والاختبارات واستكمال أوراق التوظيف، يتم تعيين الشخص في المكان المخصص؛ وتبدأ مهمة أخرى تتمثل أولاً: في الترحيب به من المسؤول ثم تعريفه بمكان و مهام العمل المناط به ومواعيد الدوام، وتقديمه إلى زملائه، وإحاطته بالسياسات والإجراءات المطلوبة، وتتم تهيئة الموظف الجديد أو الموظف المنقول إلى عمل آخر من قبل المشرف المباشر عليه، ومن إدارة الموارد البشرية؛ من أجل مساعدته على فهم العمل والتكيف مع زملائه، والتعرف على مدى تقدمه في العمل.

ظروف العمل المناسبة :

فريق العمل في المستشفى: هو مجموعة من الناس تضم تخصصات

ومهارات مختلفة تعمل؛ من أجل تقديم الخدمة بشكل تكاملي، وحتى يتسنى لهذا الفريق العمل وایصال الخدمة بالشكل المطلوب، فلا بد من مراعاة الإنسان كمحور أساسي؛ لإنجاز العمل؛ ومن أجل ذلك لا بد من تهيئة الظروف الطبيعية المناسبة التي تتعلق بإضاءة أماكن العمل، والتكييف والمناوبات، ووسائل السلامة والوقاية من الحوادث، ومن إجهاد العاملين بما يفوق طاقتهم وتهيئة الظروف الاجتماعية التي تشعر الموظف بالراحة والرضا مع المجموعة التي يعمل معها من رؤساء ومرؤوسين وزملاء، ويعتبر إشباع الظروف الاجتماعية مهماً فيجب تفهم ظروف العاملين، والعمل على تذليل ما يواجههم من عقبات. ولتحقيق ذلك فإن على المدير أن :

١. يتفهم ظروف العاملين معه، ويستمع إلى مشاكلهم، ويحاول حلها. ويتعاطف مع ظروفهم.
٢. أن يعمل على منع أي خلاف يؤثر على العلاقة بين موظفيه وبالتالي على إنتاجيتهم.
٣. السماح للموظفين بالمشاركة بالتعبير عن رأيهم، وإعطائهم الفرصة أن يشاركوا في وضع الأهداف، و يجب أن يوضح للموظفين سياسات وإجراءات العمل، والوصف الوظيفي والمهام الموكلة إليهم.
٤. إشعار الموظفين بأهمية العمل الذي يؤديه، بالثناء عليهم عند إنجاز العمل المطلوب منهم، وتطوير قدراتهم؛ لتحقيق النجاح.
٥. إشعار العاملين بتحمل رئيسهم للمسؤولية التي تواجه العاملين معه، وعدم التنصل منها أو إلقائها عليهم.
٦. منح المجد من الموظفين حوافز مادية، كالعلاوات والترقيات والحوافز المعنوية، بخطابات الشكر وشهادات التقدير.

الظروف الشخصية للعاملين :

ظروف العاملين الشخصية والعائلية هي جزء من حياتهم، وما يؤثر فيها يؤثر بالتالي على العمل. فيجب الاهتمام الكافي بها، والنظر إلى العاملين على

أنهم ليسوا مجرد موظفين فقط، ولكنهم أشخاص لهم حياة عائلية، ومواضيع كثيرة تقلقهم، ويهتمون بها ويتأثرون بسببها، وتؤثر عليهم في عملهم مثلما تؤثر عليهم في حياتهم الخاصة. ومن أمثلة ذلك: التأثر لوفاة عزيز أو مرض قريب أو رسوب أحد الأبناء. ولهذه الأسباب وغيرها يقع على المدير واجبات كثيرة منها: تفهم مشاكلهم، والإنصات لهم بعطف، والتفاعل مع ما لديهم من ظروف، وحل مشاكلهم وإشعارهم بوجود من يتعاطف معهم؛ حتى يعملون بشكل أفضل. وعلى النقيض يشعر الذين لا يجدون من يهتم بظروفهم الشخصية بالإحباط؛ لأن ما يدور في حياتهم خارج العمل يؤثر عليهم في موقع العمل.

الروح المعنوية للعاملين :

يوجد ارتباط وثيق بين الروح المعنوية المرتفعة والإنتاجية المرتفعة، وتعتمد الإنتاجية على جوانب فنية وإدارية، بينما تعتمد رفع الروح المعنوية على جوانب نفسية واجتماعية، إلا أن هذا لا يعني فصل الجوانب الفنية والإدارية عن الجوانب النفسية والاجتماعية، كعوامل مؤثرة في رفع الإنتاجية وفي الروح المعنوية إذا كانت في الاتجاه الصحيح، وفي خفض الإنتاجية والروح المعنوية إذا كانت في الاتجاه غير الصحيح. ومن المهم أن يتحقق رفع الإنتاجية والروح المعنوية معا، وإيجاد التوازن بينهما، لتحقيق الأهداف. ومن مؤشرات انخفاض الروح المعنوية: تسرب الموظفين، وتدني الإنتاجية، والغياب والتأخر عن العمل، وكثرة الشكاوى. ولهذا يجب على المدير النظر إلى الأفراد كأشخاص لهم التقدير، ومعاملتهم بالعدل والإشادة بجهودهم الإيجابية، وأن يسلك أسلوب النقاش والإقناع وليس الإكراه والتهديد والعقاب، وإشراك الموظف في الرأي بدل من إملاء الرأي عليه.

المهارات المطلوبة للعاملين :

يجب أن تتوفر في الموظفين اللذين يشغلون مراكز إدارية بعض المهارات. ومنها:

١. مهارات إدارية: تتمثل في المقدرة على القيام بالوظائف المناطة بالفرد، وهذه المهارات يحتاج إليها الموظف كلما ارتفع مركزه الوظيفي.

٢. مهارات فنية: وهي القدرة على تأدية العمل الفني الموكل للشخص حسب مجال التخصص، ويحتاج لها الموظف بشكل أكثر كلما قل مركزه الوظيفي.
٣. مهارات إنسانية: على التعامل مع الفئات التي يشرف عليها الموظف، لتنفيذ أهداف المنشأ وهي تتطلب التعاون وإيجاد الحوافز، وهذه المهارة يجب أن تتوفر في جميع المستويات الإدارية سواء قل مركزه أو ارتفع.

السلوكيات الإيجابية للموظف :

السلوكيات الإيجابية تعرف على أنها : مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي يجب على الموظف مراعاة التقيد بها : لكي تعينه في تنفيذ عمله . ومن السلوكيات الإيجابية المحافظة على مواعيد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء أو المرؤوسين والزملاء في العمل والمراجعين، ومراعاة الأدب واللباقة في التعامل، والالتزام بالأمانة في العمل والإخلاص في تنفيذ العمل الموكل إليه وتنفيذه بإتقان، وحسب القوانين والأنظمة وسياسات العمل، مع الترفع عن كل ما يخل بالدين وبشرف المهنة وبالعادة والتقاليد، واحترام عقد العمل والأنظمة والقوانين.

السلوكيات السلبية للموظف :

السلوكيات السلبية : عبارة عن مجموعة من الممارسات غير الجيدة التي يفترض ألا يقوم بها الموظف: لتنافيها مع الأنظمة والقيم والأخلاق . ومن تلك لسلوكيات: استغلال النفوذ والصلاحيات وسلطة العمل في قبول الوساطة، وممارسات التحيز والمحاباة التي تتمثل في التساهل مع بعض الفئات في إعطائها أكثر مما تستحق على حساب العمل، وتتشدد مع فئات أخرى بحرمانها من حقوقها دون وجه حق، أو الأقدام على أخذ الرشا أو الهدايا والاختلاس، واستخدام أساليب الغش والتدليس في التعامل واستخدام السلطة في الابتزاز. ومن السلوكيات السلبية إفشاء الأسرار والتزوير وإهدار الموارد، والتقصير المتعمد في تأدية واجبات العمل. وجميع هذه الأمور السلبية يجب على الموظف الابتعاد عنها . والترفع عما يخل بالأمانة والشرف، وأن يرجع للحق ولا يتمادى في الباطل.

الفصل العاشر

تدريب الموارد البشرية

المرجع : إدارة المستشفيات والخدمات
الصحية

تدريب الموارد البشرية

أهمية التدريب :

التدريب عملية إدارية تهدف الى رفع كفاءة ومهارات العاملين في الأعمال المناطة بهم للوصول الى أداء أحسن و إنتاجية أفضل وهو عملية مستمرة لا تتوقف مدى الحياه.

أهداف التدريب:

تهدف عملية التدريب الى:

- تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات الادارية المطلوبه التي يحتاجون اليها لرفع كفاءتهم ومهاراتهم العلمية.
- رفع كفاءة أداءالعاملين من أجل إتقان الأعمال المسنده اليهم ورفع إنتاجيتهم العملية.
- تقليل الصعوبات والمشاكل الادارية والفنية التي تعيق تقدم سير العمل.

مهام إدارة التدريب:

تضع ادارة التدريب الخطط وتنسق الأعمال وتضع البرامج المناسبه
لحاجات العمل وحسب تخصصات الأفراد ومن مهامها:

1. ادارة وتنسيق أنشطة التدريب ووضع الأهداف والسياسات والاجراءات التي تحدد موضوع التدريب والمتدربين ومتطلباته المادية والبشرية و تحديد الزمان والمكان لانعقاد التدريب.
2. التأكد من مطابقة برامج التدريب لمعايير الجوده الشاملة وتقييم الدورات لمعرفة تحقيق الأهداف من التدريب.
3. تقييم المتدربين قبل الدورة وبعدها لمعرفة مدى تحقق الفائدة من الدورة والاحتفاظ بسجلات المتدربين للرجوع اليها.

مهام إدارة التدريب:

4. حل المشاكل وتذليل الصعوبات التي تواجه المتدربين في استكمال
مطلبات الدورات التدريبية كالمكان والمواصلات ووسائل
الايضاح ...

5. التعامل عن قرب مع ادارة شؤون الموظفين والتنسيق معها
لمعرفة نعية التدريب المطلوب للعمل.

6. استقطاب المدربين الأكفاء من داخل المستشفى او التعاقد مع
الجهات التدريبية المتخصصة من خارج المستشفى لتنفيذ
الدورات المطلوبه.

أنواع التدريب :

- 1. التدريب على رأس العمل** - يقوم به رؤساء الأقسام والمتخصصين من داخل الإدارة او من خارجها ، وغالبا يأخذ الطابع العملي أكثر لامن النظري، وهو من الأساليب شائعة الاستخدام.
- 2. التدريب في قاعات دراسية** - يتيح هذا النوع من التدريب فرصة تدريب أكبر عدد ممكن بأقل عدد من المدربين.
- 3. التدريب خارج العمل** - يتم في مراكز متخصصة مثل الجامعات أو المعاهد ويهدف الى التعريف بأسلوب جديد يختلف عن الأسلوب الموجود.
- 4. التدريب في الهيئات الدولية المتخصصة** - يوجد مراكز عالمية لها شهره ويتم ارسال دورات للإستفادة من معرفة جديده او نقل تقنية حديثة.

وسائل التدريب :

- المحاضرات العلمية التي يقدمها المحاضرون الزائرون والمحليون.
- الندوات والمؤتمرات العلمية والادارية التي تطرح من أجل معالجة مواضيع معينة.
- الدورات العلمية التي يرسل العاملين لحضورها من خلال الانتظام في فصول تدريبية .
- نقاش ورش العمل.
- الاجتماعات التي تعقد من أجل التعريف بموضوع جديد وادخال خدمة حديثة من أجل استيعابها وفهم ادارتها.

دواعي التدريب :

1. تدريب العاملين الجدد على مهام عملهم قبل اسنادها لهم لكي يتمكنو من اتقان العمل وتقليل فرصة حدوث أخطاء في التنفيذ.
2. تدريب العاملين الذين تنقصهم المهاره وتظهر حاجتهم للتدريب.
3. تدريب العاملين الذين سيتم نقلهم لمزاولة أعمال جديدة تختلف عن أعمالهم السابقة.
4. تدريب العاملين من أجل تقنية جديدة لم تكن موجوده من قبل .

التحضير للدورات:

- المرحلة الأولى :
- (قبل الدورة بوقت كاف)
- تحديد موضوع الدورة وموعدها والفئة الموجهة لها وتخصصات المدربين .
- استكمال تحضيرات الامكانيات المادية والبشرية والموافقة عليها .
- تحديد مكان انعقادها ثم الاعلان عنها.

التحضير للدورات:

- المرحلة الثانية :
- (تسبق الدورة بوقت قصير)
- التأكد من برامج التدريب.
- ابلاغ المدربين والمتدربين رسميا بالمواعيد.
- تخصيص الأماكن .
- التأكد من توفر الوسائل المساعدة للتدريب.

التحضير للدورات:

- المرحلة الثالثة:
- (أثناء التدريب)
- تحديد المسؤولين عن جلسات التدريب.
- التأكد من ترتيب المواضيع.
- المرحلة الرابعة:
- (تتم بعد انتهاء الدورة)
- لتحليل نتائج تقييم الدورة.

التدريب على المهارات :

يتم تعلم المهارات من خلال عدة طرق منها :

التقليد : وهو أن يجيد المتدرب الشيء بعد أن رأى المدرب يؤديه.

التحكم : وهو أن يؤدي المتدرب الشيء تحت إشراف مدرب متخصص.

التلقائية : وهو أن يستطيع المتدرب بنفسه أن يؤدي الشيء بعد أن يجتاز مرحلة التحكم وفق المعايير التي تقاس بالسرعة في إنجاز العمل وبالتأكيد من دقة المعايير ، وبكيفية الوصول الى الهدف.

مهام المدرب:

1. العلم والمعرفة وتوفير التأهيل العلمي الكافي والفهم التام للموضوع الذي سيتم التدريب عليه.
2. أن يكون قدوة حسنة ومثال يحتذى في حسن الخلق والانضباط السلوكي.
3. أن يكون مخلصا في إيصال رسالة التدريب الى المتدربين بكل جديده و أمانه.
4. أن يتوفر لديه التخصص والخبره الكافية في مجال التدريب لكي تمكنه من إيصال المعلومات للمتدربين.

تقييم البرامج :

1. يهدف الى تحديد فائدة البرامج التدريبية وصحة الأهداف وملائمة البرنامج لمستويات المتدربين وطبيعة عملهم.
2. مدى قابلية اعادة تنفيذ البرنامج والتوسع في تنفيذه مستقبلا.
3. ملائمة الوسائل التدريبية التي تم استخدامها.
4. مدى رضا المتدربين عن البرنامج واستيعاب مواضيع التدريب.
5. التأكد من دقة التنفيذ من القائمين على التدريب.

تقييم المتدربين :

1. **التفاعل** : مع المواد التدريبية والمشاركة مع المدربين ، والتفاعل معهم و الاستفادة من وسائل الايضاح والتجهيزات.
2. **التعلم** : من خلال معرفة المبادئ والحقائق والأساليب التي تساعد على استيعاب مادة التدريب.
3. **السلوك**: يجب ملاحظة المتدرب قبل التدريب ، اثناء التدريب، وبعد التدريب ، وبعد العوده للعمل ، وأخذ رأي المشرف ورأي المرؤوسين ورأي الزملاء عن سلوكه.
4. **نتائج التدريب** :النظر الى التكاليف المترتبة على التدريب ومدة الغياب والروح المعنوية للمتدرب ونتائج الأداء الفعلي بعد التدريب مقارنة بالأداء قبل التدريب.

أساليب تقييم المتدرب:

1. **الاستبيان** : (قبل التدريب – اثناء التدريب – بعد التدريب)

✓ قبل التدريب لتحديد المستوى

✓ اثناء التدريب لمعرفة التقدم

✓ بعد التدريب لمعرفة المحصلة النهائية لنتيجة التدريب

2. **الامتحان الشفوي** :

✓ التقييم من خلال المناقشة الشفوية والموضوعية .

✓ استخدامها قليل لأنها قد تربك المتدرب وتؤثر على تقييمه

، وقد لا يضمن التحيز.

✓ قد لا يخضع جميع العاملين لنفس السؤال وبالتالي التقييم

ينقصه العدالة.

أساليب تقييم المتدرب:

3. الامتحان الموضوعي الأكلنيكي المبرمج: في هذا النوع توضع عينات او شرائح او وسائل ايضاح ، ثم توضع الأسئلة وتسال ماهي هذه الأشياء؟
4. الامتحان العملي : يقيس قدرة المتدرب من الناحية العملية مثل استخدام الأجهزة الحديثة، واعطاء الحقن بالإبر او الجراحة.