

المسار الوظيفي لمهنة التمريض

تقرير حول اعمال التدريب في مستشفى الرسول الاعظم(ص)

في المدة الزمنية الواقعة بين 11-11-2018 حتى 10-01-2019

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية-قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالبة

بتول عباس بركات

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ مشرف

الدكتور عصام نعمة اسماعيل

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور برهان الدين حسان الخطيب

عضواً

أستاذ مساعد

الدكتور وليد سليم صافي

2019-2020

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا البحث وهي تعبر عن رأي صاحبها فقط

الإهداء

لأبي وامي

احلامي حياتي وكل دراستي

لأخوتي

اصدقاء الدرب وصناع البسمة

لأساتذتي

عنوان النجاحات

لكل من كان عوناً وشريكاً

لكل الراسخون في العالم.

للذي فارقنا باكراً، فخرنا برحيله الحكمة والنصيحة، لروح الحاج حسن رجال، سلام...

شكر وتقدير

لا بالمقدار إنما بالكيفية التي يحتويك بك أحدهم، ليثبت دعمه وسنده وبقدرا المامنا بذلك الإحتواء لا بُدَّ من ارقى وسائل الشكر إلى كلِّ من كان سنداَ لي لانجاز هذه الرسالة ومن دعمني لتحقيق نجاحٍ لطالما كان حُلْمَ الكثير ممن حولي قبل أن يكون حلمي.

إلى أبي الذي كان ممسكاً يدي منذ ولادتي سنداَ لي والداعم الاكبر، إلى أمي التي حملتني حيث لا يحتمل احدٌ اطلاقاً الله بعمرها وابقاها ظلاً لي إلى اخوتي الذين تحملوا معي تعباً وجهداً اثمر نجاحاً فرحوا فيه قبلي.

إلى اسرتي ومنزلي الثاني جمعية المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي ادارة وعاملين، حيث وجدت عندهم احتواءً لا يمكن ايجاده في مكان عمل آخر.

إلى مستشفى الرسول الاعظم ادارة وعاملين، شكراً لإتاحتكم الفرصة لي بتقديم الدعم اللوجستي في اتمام البحث الميداني الذي أثمر نتائج عملية ساهمت في تثبيت الإشكاليات والفرضيات.

إلى اسرتي التعليمية اساتذة جامعيين وادارة الكلية لا سيما الدكتور عصام نعمة اسماعيل الذي كان شريكاً في انجاز كل ما احتوته صفتي هذه الرسالة

إلى الكادر الطبي والتمريضي...

إلى العظماء علماء عطاءً عزيماً وعمل...

أنزل الله البلاء واتبعه بالرحمة الواسعة، وخصكم بنظرة منه فوهبكم القدرة وأمدكم بالقوة.

بوركت تلك العيون الساهرة، وذلك الإخلاص الأمين، والعهد المستقيم، والثبات رغم المحن والإصرار رغم الضيق.

«قدّر الله وما شاء فعل»، ثم إن في أقدار الله وابتلاءاته فرجاً ورفعة.

ها أنتم اليوم تثبتون إن في المشقة التزاماً وفي النوائب يسموا الواجب دون كل ما سواه.

إلى الكوادر الطبية المتفانية، إلى القلوب البيضاء الجليّة،

إلى السائرين بثباتٍ نحو أقدس معالم الإنسانية، وهم يحملون في صدورهم ترانيم السخاء والسماح

الشكر فقير في حضرتي جودكم، لا كلام بل لا مجازاة.

الشكر لله على ما أوجد بين خلقه من نعم سابغة.

دمتم في تفاني الهمم، أيّد الله سعيكم، وحماكم الله من كل سوء، يا من تدفعون العسير باليسير،

دفع الله عنكم الشر بما في قلوبكم من خير.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المقوم الأساس لنجاح المؤسسة لأنّ توافر القوى العاملة الكفؤة تمكّنها من النهوض بأعباء العمل، واستخدام امكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها، من خلال إيجاد الشخص القادر على اتخاذ القرارات اللازمة للتكيف مع المحيط واستغلال الفرص القائمة واحداث التغيير والتطوير والقدرة على الابتكار والابداع والانطلاق لمعالجة نقاط الضعف وحل المشكلات التي تواجه المنظمات. وفي هذا السياق اصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط باستراتيجية المنظمة ككل، والتي تتطلب تكريسها في سياسة المنظمة ورؤيتها. ولهذا كانت إدارة الموارد البشرية فهي عملية تحليل وادارة احتياجات الموارد البشرية لضمان تحقيق اهداف المؤسسة،

أما المسار الوظيفي هو أحد المعايير في الادارة الحديثة وهو مؤشر الى التقدم والتطور المهني للموظف وانتقاله من مركز وظيفي الى اخر بشكل تصاعدي. يساهم المسار الوظيفي في زيادة فعالية وتحقيق أهداف المنشأة والأفراد من خلال الإسهام في توحيد الاتجاه وتقليل التعارض، ويساهم في حسن استخدام معارف وقدرات ومواهب الموظفين، كما أنه يقلل معدلات دوران الموظفين نتيجة لتركيزه على حاجاتهم المهنية، كما أنه يلبي الاحتياج للنمو والتقدم لدى الفرد والمؤسسة مما يساهم في تحسين الاتصال ويمكن للفرد ان ينتقل من مسار وظيفي الى آخر ، بحيث تنتوع مساراته المهنية في حياته المهنية وينقل مهاراته من مهنة الى اخرى. فبالنالي ان المسار الوظيفي يساهم في زيادة فعالية وتحقيق أهداف المنشأة والأفراد من خلال الإسهام في توحيد الاتجاه وتقليل التعارض، ويساهم في حسن استخدام معارف وقدرات ومواهب الموظفين

أولاً : تعريف موضوع التقرير وأهميته

سعت مبادئ الإدارة لبناء استراتيجي في تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واستقطاب واختيار وتدريب وتقييم ورقابة العنصر البشري لضمان تحقيق اهدافها بما يتناسب مع تطلعاتها الاستراتيجية في ظل المتغيرات العديدة والمتنوعة التي تقف حجر عثرة أمام تطور المؤسسات ونموها، هذا الأمر دفع الإدارة الى الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره العنصر الأكثر تفوقاً وأهمية والذي يشكل أكثر العناصر المستقبلية ربحية اذا احسن استثمار طاقاته ومؤهلاته وخبراته، لذا عمدت المؤسسات الخدماتية مثل المستشفيات التي تبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية من خلال جودة خدماتها خاصة أن الامر يتعلق بخدمة وجود الانسان المادي وصحته واستمراريته فهي في سعي دؤوب لتحقيق رضا المريض واشباع حاجاته وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال اختيار وتدريب للموارد البشرية .

تكمن اهمية هذا البحث من الدور الفعال للعنصر البشري في تقديم الخدمات الطبية الاستشفائية في المؤسسات الصحية العامة والخاصة والتعرف على مختلف الأساليب التي تساعد في توفير مستقبل وظيفي مناسب لكل عامل ، وابرار اهمية تخطيط المسار الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة، بحيث تعد هذه الخدمة التي يقدمها الممرض من أكثر المهن اظهاراً لانسانية الفرد وسلوكه والتي تتعكس ايجاباً على المرضى فنتج عنها سمعة طبية طيبة تسعى لها كا مؤسسة صحية. كما يمثل المسار الوظيفي لوظيفة التمريض موضوعاً يهم كلاً من الفرد والمستشفى والموظفين على حد سواء لذا سنحاول التعرف في اطار هذا البحث على الدور الفعال الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية لمواجهة الحاجات المتزايدة في المستشفى لتحديد الكيفية التي تجذب الافراد المؤهلين للعمل بها وتحافظ على المهارات الموجودة بها والاستخدام الامثل للافراد الموهوبين.

ثانياً: سبب اختيار الموضوع

يعتبر المسار الوظيفي في المؤسسات والشركات المتنوعة من المواضيع الإدارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون وتشير الدراسات في هذا الموضوع أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي لا سيما في المجال الصحي والطبي إلا حديثاً مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية. وتبين الأبحاث أن خطة تنمية المسار الوظيفي تعتبر العنصر الهام في إدارة الحياة الوظيفية للفرد التي تركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى.

ثالثاً: المؤسسة محل التدريب

مستشفى الرسول الأعظم(ص) مؤسسة استشفائية في لبنان ،تأسست في العام 1988 لتأمين الرعاية الصحية والاستشفائية والخدمة اللائقة لجميع المرضى. تقع مستشفى الرسول الأعظم في الضاحية الجنوبية لبيروت في منطقة طريق المطار وقد تم افتتاح مركز الرسول الأعظم التخصصي لأمراض وجراحة القلب مؤخراً إضافة الى أقسام جديدة للمستشفى. تم تدريب الطالبة في مستشفى الرسول الأعظم ساعية الى التعرف على أساليب اختيار موظفي التمريض والمسار الوظيفي المتبع لمهنة التمريض في المستشفى وكيفية تقييم الأداء وذلك على مدى شهرين لمدة خمس ساعات موزعة على أيام خمسة مختلفة من الأسبوع.

رابعاً: الإشكالية التي ستعالجها الطالبة

في إطار التحديات التي تواجهها المؤسسات لتطبيق كافة الأساليب الحديثة وبما في ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها

المنافسة حيث يكون الاعتماد على الاساليب العلمية التي منها تخطيط المسار الوظيفي امرا ضروريا لضمان الاستمرارية. ومن هنا يطرح السؤال الاشكالي الاساسي:

هل تهتم المؤسسة الاستشفائية بتخطيط المسار الوظيفي؟ و ما هي مسؤولية ادارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعّال وهل هذا التخطيط يضمن مواكبة التغيرات والتطورات؟

ما هي معوقات تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين في وظيفة التمريض في مستشفى رسول الأعظم من حيث :

• الأنظمة والقوانين

• الحوافز

• برامج التدريب والتطوير

• تقييم الأداء

• التعويضات

وهل لهذه المعوقات أية علاقة في تطوير العاملين في مستشفى الرسول الأعظم؟

خامسا: الفرضيات

تعرف الفرضيات "بأنها حلول مؤقتة او تفسيرات يضعها الباحث لحل مشكلة البحث ، فهي اجابة محتملة على أسئلة البحث ، وانطلاقا من التعريف واستنادا الى نموذج التحليل والامتداد الطبيعي للاشكالية نطرح الفرضيات التالية:

• وجود المسار الوظيفي في المستشفى يقلل من حالات التسرب الوظيفي؟

- وجود وغياب انظمة التدريب والتنمية يؤثر على فعالية الموظف في المستشفى؟

سادسا : المنهج المستخدم

ان المنهج هو الطريقة التي يعتمدها الباحث ليتمكن من كتابة بحثه، ويختلف من موضوع لآخر. ومن أجل الوصول الى هدف البحث والاجابة عن الاسئلة التي طرحت ضمن الاشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة احدى الظواهر مهما كان تصنيفها كما هي موجودة على ارض الواقع ووصفها وصفا دقيقا خاليا من المبالغة أو التقليل عن طريق وضع تعريف لها ثم ذكر اسبابها وخصائصها وصفاتها ونتائجها ومضاعفاتها كيفا وكما ومقدار تأثيرها على الانسان وغيرها ومدى ترابطها أو ارتباطها بغيرها من الظواهر الأخرى.

سابعاً: التقنيات

تم استخدام تقنيات المقابلة لكونها اكثر مواءمة مع طبيعة الفرضيات الواجب التحقق منها، وهي تركز على اقامة اتصال او تفاعل بين الباحث ، وبين من تجري المقابلة معه، فيعبرّ المستجوب عن ادراكاته لحدث أو وضع ، وعن تفسيراته او تجاربه، في حين يسهل الباحث هذا التعبير بما يصدر من أسئلة متجنباً الابتعاد عن أهداف البحث ، ومفسحا في المجال كي يصل محادثه الى اقصى درجة من الصدق والعمق.¹ وقد تم تنفيذ عدة مقابلات للتوقف على كيفية عمل الكادر التمريضي، المقابلة الاولى

1 ابراهيم عبدالله ، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الثقافي العربي الدار البيضاء -المغرب، الطبعة الثانية، 2011،ص226.

كانت مع مديرة الموارد البشرية في مستشفى الرسول الاعظم ، وبعد التوقف على عمل الموارد البشرية في المستشفى والاقسام الموجودة في المستشفى، فقد تم الانتقال الى المقابلات الاخرى مع رؤساء الاقسام وكيفية عمل هذه الاقسام، ومن ثم تمت عدة مقابلات مع مدراء أقسام: التدريب والتقييم، التوظيف ، تنمية الفريق التمريضي في الادارة التمريضية.

منهج دراسة حالة يتمحور حول قضية لشخص بمكان وزمان محددين ، وتقتصر نتائج دراسة الحالة على عينة الدراسة فقط من دون تعميم النتائج كما تضم دراسة الحالة عملية جمع البيانات من مصادر محددة وتحليلها ، ثم عرضها للوصول الى نتائج.

ثامنا: الصعوبات

- الحذر الشديد من اعطاء بعض المعلومات من قبل الموظفين خشية أن تكون المعلومات من اسرار العمل .
- الصعوبة في اخذ المواعيد في بعض الاحيان من مدراء أقسام وذلك بسبب كثرة ضغوطات العمل.

تاسعا: الدراسات السابقة

. الدراسة الأولى(2016/2017)-عمان

أعدھا الطالب زعل محمود محمد العرينات في مرحلة الماجستير بعنوان "أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل" وهدفت هذه الدراسة الى بيان اثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل

في عمان. وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لمراحل عملية التدريب على المسار الوظيفي بإبعاده. وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها: ضرورة تطوير مفهوم المسار الوظيفي الذي هو من المفاهيم المهمة في ادارة الموارد البشرية ، والذي ينعكس على رضا العاملين وانتمائهم للشركة.

2. الدراسة الثانية(2016/2015)-الجزائر

هذه الدراسة من اعداد الطالبين بרחاب عثمان ومعيوش فتحي في مرحلة الماجستير بعنوان"تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيتاف مغنية" وهدفت هذه الدراسة على محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، ابراز مسؤولية ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي ساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة وابراز اهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع المتغيرات.

عاشرا: مفاهيم الدراسة

- الموارد البشرية: " هي عملية تحليل وادارة احتياجات الموارد البشرية لضمان تحقيق اهداف المنظمة"².
- المسار الوظيفي:"مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد خلال عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله.
- التمريض: هو خدمة مباشرة تهدف الى استيفاء حاجات الفرد والاسرة والمجتمع في الصحة والمرض(الجمعية الامريكية للتمريض)³

²د.حسن صالح،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية،بيروت،2018/2017،ص(1)

الحادي عشر : خطة التقرير

انطلاقاً من طبيعة التقرير الذي يهدف الى معاينة اساليب اختيار وشروط التوظيف في الادارة التمريضية في مستشفى الرسول الاعظم وكيفية تطور المسار الوظيفي لهذا الموظف بناء على ادائه والدورات التدريبية الخاضع لها ومستواه العلمي وخبرته الادارية والتمريضية.

فقد تمّ تقسيم هذا التقرير الى قسمين:

القسم الاول او الجانب الميداني الذي تضمن مبحثين يتناول المبحث الاول المؤسسة محل التدريب والاقسام التي تم التدريب فيها اضافة الى مدة التدريب والمشاكل التي واجهت الباحث. تناول المبحث الثاني الاعمال التي نفذها الباحث وطبيعة الموظفين الذين تمت مقابلتهم اضافة الى المهارات التي اكتسبها الباحث والسلبيات والايجابيات التي رافقت التدريب الميداني .

اما القسم الثاني فقد تكوّن من فصلين متاولا بالمبحث الجانب النظري للتقرير وقد احتوى الفصل الاول على المسار الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي، خصائصه، أهدافه، أهميته،مراحله ،أنواعه، ونتائجه. أما في الفصل الثاني تناولنا تحليل الوظائف وتوصيفها، أهدافها،خطواتها،أهميتها، ومن ثم الواقع التمريضي في لبنان وأهم المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع والمسار الوظيفي المعتمد للمرض خلال حياته المهنية والحلول المقترحة من اجل تحسين هذا القطاع والوضع الوظيفي للممرض والحد من التسرب الوظيفي في هذا القطاع.

القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية

الفصل الاول: قسم وصفي حول اعمال التدريب

المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا ، ويخضع لكل من الاطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الانتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج أو تبادل السلع أو الخدمات المختلفة⁴. والمؤسسة هي منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا ومتعاملًا اقتصاديًا، وتتبع خصائص تنظيمية.

إن التطور الذي تشهده المنظومة الصحية، من حيث تعدد الاختصاصات والمهن، والوسائل التكنولوجية، وامام التزايد المستمر للطلب على الخدمة الطبية، يفرض بالتوازي، اعتماد تنظيم مؤسساتي عقلائي، يديره طاقم بشري متخصص، ومستوعب لدوره ومبادئ المهنة التي ينتمي اليها، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها ذات طابع خدماتي اجتماعي، وانساني بامتياز، تعمل بدون انقطاع وفي كل الاحوال والظروف.

يقصد بمفهوم المستشفى في اللغة العربية بأن مكان العلاج أو دار الشفاء. أما في اللغة اللاتينية ، فتعني اكرام الضيف، ولقد أخذت المستشفيات عبر الزمن مسميات مختلفة، حيث أننا نجد في الحضارة الاغريقية قد اتخذت معابد، معابد لآلهة الطب بحيث تعمل بالتوازي بين العمل الديني ورعاية المرضى. وفي الحضارة المصرية أطلق عليها معابد الشفاء، وهي نفس التسمية التي نجدها في الحضارة الهندية. أما عند العرب فقد أطلق على المستشفيات لفظ"البيمارستانات" أي دور المرضى⁵.

⁴ institution", Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017. Edited

⁵ بحدادة نجاه، تحديات الامداد في المؤسسة الصحية،رسالة ماجستير،قسم علوم التسيير،جامعة تلمسان،2012،ص39،40.

أما منظمة الصحة العالمية "فقد عرّفت المستشفى من منظور وظيفي على أنها جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت ام وقائية، وتمتد خدماته الخارجية الى الاسرة في بيئتها المنزلية، كما أنها ايضا مركز لتدريب العاملين الصّحّيين والقيام ببحوث اجتماعية حيوية⁶. وبهذا فان مفهوم المستشفيات يعني المؤسسة التي تعنى بتقديم الرعاية الصحية الضرورية للإنسان، من توفير كل المستلزمات الطبية النفسية والاجتماعية. ويسهر على تنفيذها طاقم طبي مؤهل، علميا وأخلاقياً، وإنّ من اهم الوظائف للمستشفى هي الرعاية الطبية والصحية والذي يقوم به الجهاز المؤلف من الاطباء والمرضى.

أما التمريض، فهو يشكّل اليوم علما ومهنة متطورة واصبح ركنا اساسيا من أركان الخدمات الصحية. وعلى الرغم من اهمية التمريض، يعتقد الكثير أنها مهنة أقرب الى مساعدة الطبيب منها الى العناية بشكل مباشر بالمرضى ولكن حقيقة فإن الممرضين هم جهاز يتعاون مع افراد الطاقم الطبي بشكل كامل في سير المنظومة الصحية بشكلها المناسب لتقديم الرعاية المثلى. فالتمريض هي مهنة انسانية في المقام الاول وهي احد المحاور الاساسية للرعاية الصحية وهو عمل يؤدي بواسطة الفرد لمساعدة الفرد-مريضا او سليما- في القيام بالأنشطة التي تساهم في الارتقاء بصحته او استعادتها في حالة المرض او "الموت في سلام وأمان وفقا لتعريف منظمة الصحة العالمية".

يعتبر التمريض اليوم علما ومهنة متطورة وقد اصبح ركنا اساسيا من أركان الخدمات الصحية وبالرغم من أن التمريض يعد علما حديثا نسبيا ، الا أنه من حيث الممارسة الفعلية قديم قدم الانسان ويمكن اعتباره من أقدم العلوم الانسانية .فقد كان هناك دائما في مختلف العصور مرضى من مختلف الاعمار أطفال ومسنون نساء ورجال غير قادرين على العناية بأنفسهم. تشتق الكلمة الانكليزية nurse من الفعل اللاتيني nutris وتعني

⁶ منظمة الصحة العالمية، ادارة المستشفيات،سلسلة التقارير الفنية رقم395، سويسرا،1980،ص6.

التغذية والعناية، وتشتق الكلمة العربية ممرض من الفعل الثلاثي مرض أي اصابه المرض وتغيرت حالته الجسمية أي أن كلمة ممرض تشير الى من يعتني بالمريض، وعليه فإن التمريض بهذا المعنى هو العناية.

لازم التمريض الطب منذ البداية وتمازجا حتى اصبحا جزأين لشيء واحد يكمل كل منهما الآخر فلا قيمة لطب (علاج) بدون تمريض (رعاية) ، ولا يمكن فصل تاريخهما عن تاريخ الانسانية منذ نشأتها. وعلى الرغم من تلازمهما وتمازجهما الا أن لكل منهما خصائصه ومميزاته وقواعده وتعليماته.

لقد دعت المسيحية في تعاليمها الى المحافظة على حياة البشر، وقام الرهبان بمسؤولية رعاية المرضى والفقراء وتعتبر القديسة فوبي أول ممرضة زائرة للاستفسار عن صحة المرضى في منازلهم والعناية بهم.

قبل ظهور الاسلام ، كان يقوم بمهام الطب والتمريض شخص واحد وكان هناك سيدات من أرقى العائلات يقمن بالتطبيب ومن بينهم "بنت عامر بن الظرب" و"زينب بنت أود" وكانت خبيرة بالعلاج ومداواة العين والجراحات.

أما في العصور الاسلامية الاولى تطورت مهنة التمريض والتضميد واصبحت الحاجة اليها في الحرب ماسة، حيث كانت أفضليات النساء يواكبن الحرب ويعتنين بالجرحي ويتخذن هذه الاعمال قياما بالواجب وحبا بالتضحية والمشاركة بالجهاد. وقد كن يسرن في الحرب حاملات أواني الماء وما يحتجن اليه لتضميد الجروح من لفائف وللكسور من جبائر. أطلق العرب اسم الاسيات أو الاواس على النساء العربيات اللواتي كن يقمن بتضميد الجراح وتجبير العظام والوقاية من النزف وغير ذلك من أعمال الإسعاف وسمي بذلك الاسم لأنهن كن يواسين المرضى والجرحي ويقمن برعايتهم نفسيا ، وجدانيا وجسديا وهي غاية ما يصبو اليه التمريض بمفهومه الجديد.

وقد كانت النساء في غزوات الرسول(ص) جنباً الى جنب مع الرجال يقمن بالرعاية والاسعاف للجرحى منهم: رفيدة بنت سعد الاسلمية أول ممرضة في الاسلام التي اختارها الرسول (ص) لتقوم بالعناية الطبية في خيمة متنقلة.

أما في العصور الحديثة ومع بداية القرن التاسع عشر ظهر العديد من المشاكل والتغيرات الاجتماعية التي أثرت على مهنة التمريض ودور الممرضة ، فالثورة الصناعية والتضخم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وما رافقه من فقر أدى الزيادة الحاجة الى ممرضات تهتم بصحة المجتمع وقد زاد التركيز على أهمية التأهيل العلمي الجيد لهؤلاء الممرضات.

ويمكن اعتبار فلورانس ناينتجل أول مؤسسة للتمريض الحديث وقد حصلت على تعليم ممتاز وغير عادي وكان لديها رغبة شديدة في مساعدة الآخرين فاخترت طريق التمريض، وبتولي ناينتجل مهام وضع اسس وقواعد الممارسة العملية والتعليمية للتمريض تغير مفهوم التمريض ليصبح مهتما أكثر بالعناية المتكاملة بالمريض جسدياً ونفسياً واجتماعياً وضعت شعارها الخالد "أيتها الممرضة اعتن بالمريض وليس بمرضه".

وأخذ التمريض يتطور ليأخذ مكانه وليصبح فناً ومهنة محترمة حتى شرع أول قانون للتمريض في 1919 في انكلترا منع بموجبه ممارسة مهنة التمريض لمن لا يحصل على موافقة رسمية بذلك.

وفي النصف الأول من القرن العشرين تطور التمريض بشكل كبير فقد ظهرت الجمعيات المهنية كجمعية التمريض الامريكية وجمعية التمريض الكندية، ومع الاكتشافات العلمية الهامة والتطور الهائل الذي طرأ على وسائل الاتصال وجمع المعلومات وعلى اساليب التعليم في النصف الثاني من القرن العشرين، تطور التمريض تطوراً هائلاً في الجوانب التعليمية والعملية والادارية والبحثية. فقد ظهرت برامج للدراسات العليا في التمريض

المتخصص في العديد من الجامعات العريقة، وظهرت كذلك النظريات التمريضية التي اعتبرت فيما بعد اساسا لمهنة التمريض واعتباره مهنة مستقلة بذاتها بعيدا عن الطب والعلوم الاجتماعية الاخرى.⁷

⁷ Parker M.E. ،Nursing theories and nursing practice ،(Philadelphia ،Davis Company ،2001

المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب

مستشفى الرسول الأعظم(ص) مؤسسة استشفائية في لبنان، تأسست في العام 1988 لتأمين الرعاية الصحية المتميزة والخدمة اللائقة لجميع المرضى في القيم الانسانية الرفيعة. تقع مستشفى الرسول الاعظم في الضاحية الجنوبية لمدينة بيروت في منطقة طريق المطار وقد تم افتتاح مركز الرسول الاعظم التخصصي لأمراض وجراحة القلب ، ويتميز بأنه المركز التخصصي الاول في لبنان الذي يقدم خدماته الطبية العالية الجودة والنوعية، على كل المستويات التقنية والتكنولوجية والادارية والموجهة فقط لمرضى القلب والذين يحتاجون للعمليات الجراحية القلبية وجراحة الشرايين.

رسالة:

مستشفى الرسول الاعظم (ص) مؤسسة استشفائية في لبنان، تؤمن الرعاية الصحية المتميزة والخدمة اللائقة لجميع المرضى في اطار الشريعة الاسلامية السمحاء والقيم الانسانية الرفيعة. وتضع المستشفى أهدافها وبرامجها بما يؤدي الى اقصى رعاية ممكنة للمرضى والاهتمام بحاجاتهم مع ما يستلزم ذلك من التجهيزات الاكثر تطوراً وأفضل الكفاءات البشرية إعداداً وتأهيلاً، وأرقى أنظمة الجودة والادارة تميزاً مستحقة بذلك الاسم النبيل الذي تحمله.

الرؤية:

مستشفى الرسول الاعظم (ص) في طليعة وريادة المستشفيات المتطورة التي تقدّم خدماتها بأفضل جودة وبصورة لائقة. في اطار الشريعة الاسلامية السمحاء معتمدة التخصصية بالعمل الطبي وأحدث أنظمة الاعتماد والجودة مما يجعلها مرجعية مرموقة في القطاع الصحي في لبنان.

القيم:

الشريعة الإسلامية ، محورية المريض ، التميز ، العمل بروح الفريق ، النزاهة ، والاحترام.

المطلب الأول: مكونات المستشفى

الفقرة الأولى: الابنية

يتألف مستشفى الرسول الأعظم من ثلاثة أبنية:

المبنى الاول:

وهو المسمى بالمستشفى العام ويضم في الطابق السفلي الصيدلية ،قسم التشخيص،الغازات الطبية،التعقيم،الصيدلية الداخلية، المستودع الطبي، قسم العمليات، الاشعة، غرفة التطهير. أما الطابق الارضي فهو مكون من العلاج الفيزيائي، المختبر، بنك الدم، مكتب الدخول، الطوارئ، التسعير والتدقيق المالي، الصندوق، الاستعلامات، مراقب الضمان ، طبيب الضمان، مندوب ضمان الاطباء. اما الطابق الاول اداري يضم مكتب الادارة الذي يعنى بالموارد البشرية ، التدريب، التقييم، شؤون الموظفين، الاستقطاب والتوظيف . اما الطابق الاول التمريضي يضم قسم غسيل الكلى، العناية الفائقة، قسم التوليد، قسم الاطفال. ويشمل الطابق الثاني الاداري مكتب المدير العام اضافة الى قسم البرمجة ودائرة المعلوماتية وقاعة الاجتماعات. ويشمل الطابق الثالث المكاتب الادارية: مكتب ادارة الجودة ، التسويق، المشتريات العامة والمشتريات الطبية.

المبنى الثاني:

مركز الرسول الاعظم (ص) التخصصي لامراض وجراحة القلب يتألف المستشفى التخصصي من سبعة طوابق بمساحة بناء اجمالية تبلغ 20000م² موزعة على النحو التالي:

الطابق السفلي الاول ويضم المستودع التمويني وغرفة الكهرباء.الطابق السفلي الثاني يضم المغسل، الخدمات البيئية، غرفة المراقبة ورئيس قسم الارشيف. الطابق السفلي الاول يضم قسم العمليات، صالون العمليات،غرفة الاطباء، غرفة اطباء التمييل، قسم التمييل ، التعقيم والاشعة. أما الطابق الارضي يضم استعلامات المركز، طبيب القلب، صالون الانتظار، كنتوار عيادات القلب وغرفة الاطفال، غرفة الاطباء، غرفة التخطيط. ويشتمل الطابق الاول كنتوار CI & post CSU

اما الطابق الثاني يحتوي مكتب رئيس قسم العناية وطبيب العناية. والطابق الثالث يتضمن قسم الانعاش.

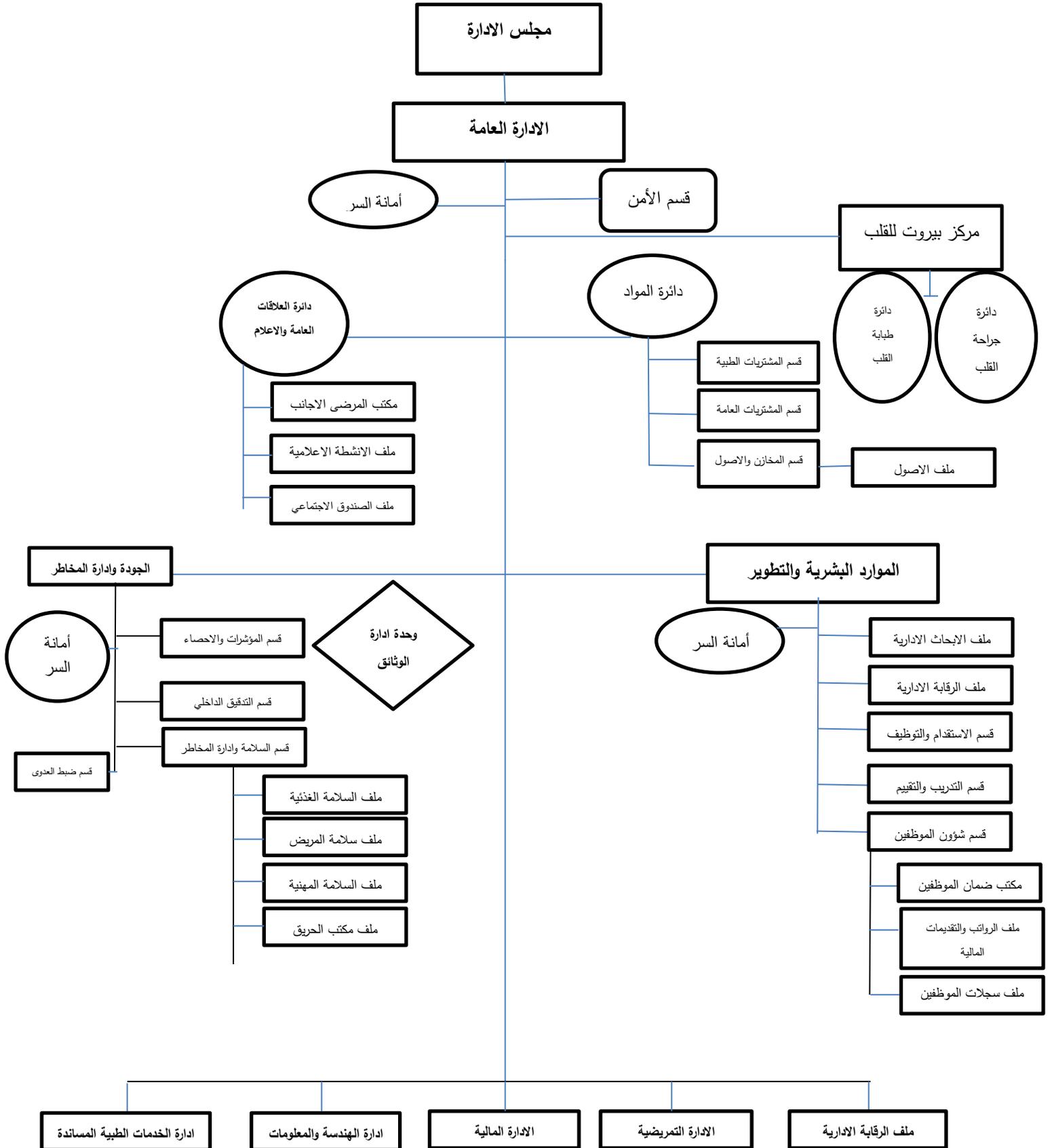
المبنى الثالث وهو مبنى العيادات الخارجية:

الطابق الارضي يتألف من الاستعلامات ، سنترال العيادات الخارجية، مكتب محاسبة المرضى، مكتب التحصيلات ومكتب دخول المرضى. أما الطابق الاول يحتوي على العيادات ذات الاختصاصات التالية: الجهاز الهضمي، الطب العائلي، معالجة الالام، امراض الجهاز التنفسي والامراض الجرثومية، طب الاطفال، امراض الجهاز العصبي والدم والاورام، والجراحات التجميلية، جراحات العظم والجراحات النسائية. أما الطابق الثاني يتألف من العيادات ذات الاختصاصات التالية: المفاصل ، السكري، الروماتيزم، العيون والتغذية.

مصادر تمويل المستشفى:

- عائدات الاستشفاء على حساب الدولة.
- عائدات الاستشفاء على حساب الضمان الاجتماعي والجهات الضامنة (تعاونية موظفي الدولة -موظفي الامن).
- عائدات الاستشفاء على حساب شركات التأمين
- مداخيل اقامة المريض في المستشفى.
- الهبات والتبرعات.

هيكلية مستشفى الرسول الاعظم



المدير العام

الإدارة التمريضية

أمانة السر

قسم التأهيل والتدريب
المستمر

قسم السجلات الطبية

وحدة الأورديلي

المشرف
التمريضي

دائرة المرضى
الداخليين

دائرة التوليد
والجراحة النسائية

دائرة المرضى
الداخليين

دائرة الأقسام
المتخصصة

دائرة التمريض في
مركز القلب

قسم الطوارئ

قسم التوليد

أقسام الجراحة
والإستشفاء

قسم الاطفال

قسم عناية القلب المفتوح

قسم العناية القلبية

قسم غسيل
الكلية

قسم الامراض
النسائية

قسم العزل

قسم العناية الفائقة

قسم جراحة القلب

قسم عمليات القلب
المفتوح

قسم التخدير

قسم العناية الفائقة
لحديثي الولادة

قسم السجلات الطبية

قسم مختبر القلب

قسم العمليات

وحدة العناية الفائقة
للأطفال

وحدة
تشخيص
القلب

وحدة التعقيم

وحدة الانتعاش

وحدة
عيادات
القلب

المبحث الثاني: أعمال التدريب في مستشفى الرسول الاعظم

يعتبر التدريب من أفضل أساليب دراسة المؤسسات والادارات، ولاسباب متعددة، وسنذكرها بالتفصيل في فقرة الاستفاضة من التدريب، وفي هذا المبحث سنقف عند التجربة التي اغنتنا على المستوى الشخصي، حيث توضحت الصورة امامنا، حول عمل المؤسسات الاستشفائية .

وفي هذا المبحث سنورد، فيما يلي، المعلومات الاساسية حول عملية التدريب وفق عناوين ندرجها كأسئلة مع وضع اجابات عليها.

المطلب الاول: معلومات اساسية

السؤال	الاجابة	ملاحظات
مكان التدريب	• ادارة الموارد البشرية-قسم التمريض	
مدة التدريب	من 2018/11/11 الى 2019/01/10م. • شهران مع العطل • 45 يوم حضور فعلي • 225 ساعة تدريب بمعدل 5 ساعات يوميا. • من الثامنة صباحا الى الواحدة بعد الظهر.	
المكان المخصص للتدريب	• التنقل بين مكتب ادارة الموارد البشرية واقسام التمريض.	
المسؤول عن التدريب	مديرة قسم الموارد البشرية-الاستاذة ندى الحسيني.	لها الفضل الكبير في اتمام التدريب وفي المساعدة على التواصل

مع كافة اقسام التمريض برغم ضغوطات العمل.		
اجريت المقابلات من اجل التعرف على كيفية العمل التمريضي والدورات التي يخضعون لها وما هي الشروط لكي يتطور الموظف في السلم الوظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> • مقابلة مع مديرة الموارد البشرية الاستاذة ندى الحسيني. • مقابلة مع مسؤولة قسم التدريب والتقييم في ادارة المستشفى الاستاذة فاطمة رمال. • مقابلة مع الاستاذ حسان ترمس رئيس قسم الطوارئ. • مقابلة مع الأستاذ جعفر نور الدين مدير قسم التوظيف. • مقابلة مع الاستاذ حسن سلمان رئيس قسم زراعة الكبد ITU • مقابلة مع الاستاذة ملاك اسماعيل في قسم تنمية الفريق التمريضي في الادارة التمريضية. 	المقابلات
	<ul style="list-style-type: none"> • تفاوتت العلاقة مع العاملين بين علاقة جيدة وعلاقة ثقة كبيرة. • وكانت العلاقة مع المدربة هي علاقة ممتازة حيث انها كانت متعاونة جدا ومساعدة في الحصول على المعلومات اللازمة. 	العلاقة مع العاملين في المؤسسة
	<ul style="list-style-type: none"> • قانون العمل • قانون تنظيم مهنة التمريض • انظمة عمل الممرض 	القوانين والانظمة والكتب والمستندات المطع عليها
لكن لا بد من الاشارة انه	<ul style="list-style-type: none"> • هناك حذر شديد من اعطاء بعض المعلومات من قبل 	المشكلات والمعوقات

<p>كان هناك تعاون كبير في كثير من المعلومات.</p>	<p>بعض الموظفين وذلك لانه يعتبر من اسرار العمل .</p> <ul style="list-style-type: none"> • الصعوبة في اخذ المواعيد في بعض الاحيان من مدراء أقسام وذلك بسبب كثرة ضغوطات العمل. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • التسهيل الاساسي والذي يشكر عليه هو للمؤسسة ممثلة بشخص مديرها الدكتور محمد بشير الذي أعطى الموافقة على التدريب. • التسهيل الثاني من ادارة الموارد البشرية الذين حاولوا مساعدتي في اخذ المعلومات قدر الامكان، وتدريبى وارشادى، رغم ضغوطات العمل. 	<p>التسهيلات</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • الحضور اليومي الى المؤسسة. • الاطلاع على هيكلية مستشفى الرسول الاعظم وهيكلية الادارة التمريضية من أجل معرفة التقسيمات وكيفية العمل مع الاقسام الموجودة في الادارة التمريضية. • التعرف الى وظائف وفئات الممرضين والاعمال التي يقومون بها . • القيام بجولات وذلك للتعرف عن قرب وبشكل عملي على كيفية عمل الممرض على الارض. 	<p>الاعمال التدريبية</p>

الفصل الثاني: الاعمال المنجزة في التدريب

انصب العمل في فترة التدريب على دراسة التنظيم الاداري والهيكلية للادارة التمريضية وموقعها من ادارة المستشفى التي تلعب بالاضافة لدورها في خدمة المرضى دورا اساسيا ومهما في ادارة شؤون المستشفى حيث ان الكادر التمريضي يقوم بادارة المستشفى في الفترتين المسائية والليلية حاملا كافة المسؤوليات الادارية الفنية والمالية. والمهام المنوطة بالادارة التمريضية ورؤساء الاقسام في الادارة التمريضية.

ويهدف عرض أعمال المنجزة إلى تبيان مدى النجاح في استخدام المهارات والمعارف التي تم اكتسابها، من خلال :

- تطبيق ما تم تعلمه في مرحلة الماجستير المهني لاختصاص التخطيط الادارة العامة من مواد الادارة، والربط بين الجانب النظري والجانب العملي.
- التعرف على مؤسسة استشفائية تعتبر من اهم المستشفيات، وتوسيع مجال المعرفة في مجال المؤسسات الاستشفائية من خلال التفاعل مع المدراء والموظفين.
- اكتساب مهارة مواجهة الصعوبات والضغوطات الادارية، حيث كان التدريب في ادارة الموارد البشرية الاكثر تعرضا لضغوط العمل والمشاكل، وكانت مديرة الموارد البشرية تواكب عملنا بشكل دائم .
- مرونة التواصل والتعامل مع الاخرين وتطوير القدرة على التفكير بعدة مفاهيم وربطها، وانماء القدرة عن الدفاع عن الافكار البحثية بطريقة لا يصطدم فيها مع الاخرين.
- التعرف على طرق ادارية جديدة في التنظيم والقيادة.
- الجرأة في التحدث أمام مجموعات.
- تنمية القدرة على التفكير المنطقي والتعبير وتبسيط الافكار والتركيز على ما له معنى وقيمة.

المطلب الأول: المسميات الوظيفية

سوف نقوم اولاً بالحديث عن المسميات الوظيفية للعاملين في المستشفى :

- **ممرض مساعد (PN) :** هو الممرض الحائز على شهادة BT3 تمريض .مسؤوليته الرئيسية تقديم العناية التمريضية المباشرة وغير المباشرة للمرضى بحسب الاصول والسياسات والبروتوكولات التمريضية المعتمدة في ادارة التمريض وأقسامها بهدف تأمين عناية تمريضية وفق احتياجات المرضى وذلك تحت اشراف مسؤولة القسم والممرض المجاز.
- **الممرض المجاز (RN):** هو الحاصل على شهادة BS من احدى المعاهد الجامعية او الجامعات اختصاص تمريض . مسؤوليته الرئيسية تقديم ومتابعة العناية التمريضية انسجاماً مع القوانين والقواعد المقررة للعمل وبما يضمن تلقي العلاج والرعاية المناسبين من خلال تطبيق وتنفيذ خطة عناية تمريضية مناسبة Nursing Care Plan اضافة الى تنفيذ أوامر الاطباء المعالجين، وقيادة فريق العمل ضمن القسم.
- **ممرض عمليات (CSN):** من مهامه تحضير المريض والادوات الخاصة بكل عملية وتأمين بيئة سليمة وأمينة وفق السياسات والانظمة الموضوعة ليتسنى للطبيب الجراح اجراء العملية بأفضل الظروف وأجود الوسائل.
- **موظف التعقيم :** يجب ان يكون حائزاً على شهادة bp تمريض . من مهامه توضيب البياضات وتعقيمها، اضافة الى تعقيم جميع المعدات والادوات لجميع اقسام المستشفى.

- **فني تخدير:** حائز على شهادة في التمريض اضافة الى شهادة في التخدير . من مهامه تحضير المريض في غرفة العمليات وتجهيزه للعملية، بالاضافة الى مساعدة طبيب البنج في عملية التخدير، ومراقبة المريض خلال عملية تخديره والمساعدة في عملية الانعاش.
- **فني انعاش:** حائز على شهادة في التمريض اضافة الى شهادة في الانعاش. من مهامه وضع المريض على جهاز التنفس الاصطناعي حسب أوامر الطبيب اضافة الى العناية بالمرضى الذين يعالجون بالاكسجين والهواء الاصطناعي.
- **فني تخدير:** حائز على شهادة في التمريض اضافة الى شهادة في التخدير. من مهامه ادخال المريض الى غرفة العمليات والتأكد من كافة المعلومات التي تعرف عنه ، التأكد من نظافة الاجهزة ، تحضير الادوية والمحاليل المطلوبة للتخدير وإطلاع الطبيب المسؤول عليها، مراقبة المريض أثناء التخدير وابلغ الطبيب المسؤول عن أية تغييرات تحصل للمريض المخدر.
- **قابلة قانونية:** حائزة على شهادة جامعية . ومن مهامها تقديم العلاج والرعاية والعون للنساء أثناء فترة الحمل ، وخلال عملية الوضع وبعدها. تتابع حالة الحامل الصحية وتحرص على ان تتوفر الظروف الطبيعية الملائمة لها.تحضر السيدة الحامل نفسيا وصحيا لعملية الولادة الطبيعية وتزودها بكافة التفاصيل التي تحتاجها. تساعد السيدة الحامل على الوضع الطبيعي وتحيلها الى المستشفى اذا تطلب الامر تدخلا جراحيا.تصف بعض الادوية البسيطة وتحديد الفيتامينات والمعادن التي تساهم في الحفاظ على صحة الام والطفل.وهي التي تعد التقارير والسجلات الطبية لكل مريضة وتتضمن كافة المعلومات الضرورية.

- **فني تمثيل قلب:** حائز على شهادة في التمريض اضافة الى شهادة في قسرة القلب. من مهامه اجراء اختبارات التصوير الشعاعي، مساعدة الطبيب المشرف في تحديد المقاييس المختلفة لفحص القلب، تحضير المريض قبل اجراء القسرة، مراقبة المريض اثناء وبعد اجراء القسرة.
- **Perfusionist:** حائز على شهادة في التمريض اضافة الى شهادة فني تروية قلب . يعنى بالاهتمام بحالة الجهاز التنفسي والدورة الدموية للمريض الذي يخضع لعملية قلب مفتوح عن طريق اصاله بمضخة ميكانيكية لتحل محل القلب والرئة.

المطلب الثاني: التدريب في قسم الطوارئ

قسم الطوارئ: هو قسم معالجة طبية في المستشفيات للحالات الطارئة التي لا يمكن أن تنتظر، حيث يتم استدعاء طبيب الطوارئ فيقوم بدوره بعمل الاسعافات اللازمة، ثم يشخص حالة المريض ويقوم بتحويله الى طبيب متخصص اذا دعت الحاجة لذلك.

ويتألف قسم الطوارئ من :

- غرفة العلاج
- غرفة الانعاش
- غرفة الاطفال
- غرفة المراقبة

خلال التدريب في قسم الطوارئ كان هناك متابعة اعمال مع رئيس قسم الطوارئ من حيث متابعة دوامات الموظفين، وضع برامج للموظفين،دراسة المؤشرات،ومتابعة تنفيذ خطة القسم

في قسم الطوارئ وعند دخول المرضى تتم عملية الاستقبال في: triage 1

يتواجد مع تصنيف الطبيب: triage 2

ويكون هناك الممرض المساعد (PN) من أجل اخذ العلامات الحياتية للمريض ومن ثم الممرض المجاز (RN) ويوجد clark من أجل تدخيل بيانات المريض

في قسم الطوارئ يتم تقييم حالة المرضى من قبل الطاقم التمريضي بشكل سريع بموجب مقياس تصنيف عالمي الذي يتألف من خمس درجات (1 الى 5) وإن هذه الدرجات تحدد مدى خطورة وألوية حالة المريض للحصول على العلاج في الوقت المناسب، وبموجب معايير هذا التصنيف يقسم المرضى الى الفئات التالية:

- المرضى من الفئة الاولى: المرضى الذي يعانون من امراض خطيرة أو حالات حرجة مما يؤدي الى الوفاة مثل السكتة القلبية والصدمات والحوادث الخطرة والغيبوبة ، حيث يتم نقل المريض في مثل هذه الحالات مباشرة الى الانعاش.
- المرضى من الفئة الثانية: المرضى الذين يعانون من أمراض يحتمل أنها قد تؤدي الى الوفاة مما يتطلب تدخلا طبيا سريعا ، لذلك يتم نقل المريض في مثل هذه الحالات الى غرف الانعاش أو غرف الملاحظة المكثفة.
- المرضى من الفئة الثالثة: وأغلبية المرضى يكونون من تلك الفئة التي قد تتضمن حالاتهم المرضية مجموعة كبيرة من الامراض، ويتم تحويلهم الى غرف الملاحظة لتلقي العلاج اللازم.
- المرضى من الفئة الرابعة والخامسة: وتشمل هذه الفئة المرضى المصابين بأمراض توصف بأنها غير خطيرة ولا تتطلب تدخلا طبيا فوريا أو عاجلا، لكن على الرغم من ذلك لا بد لهم من اجراء الفحوص اللازمة والحصول على الاستشارة الطبية ويتم علاجهم في عيادة الحالات غير الطارئة.

• الشخص المسؤول عن تشخيص الحالة :

طبيب الطوارئ- طبيب اختصاص.

اما في موضوع تقييم الاداء فهو اما تقييم يومي أو اسبوعي وهو قائم على التحفيز المعنوي وليس المادي.

يعطي التدريب صورة واضحة عن المؤسسة، ويجعل المتدرب على دراية كبيرة مما يحصل في المؤسسة. وهذا القسم شكل اطلالة على المؤسسة والتدريب فيها تمهيدا للغوص اكثر في موضوع الهيكل التنظيمي والمسار الوظيفي للمرض وكيفية المحافظة على الممرضين وجذب عدد اكبر الى هذه المهنة.⁸

⁸ حسان ترمس، رئيس قسم الطوارئ في مستشفى الرسول الاعظم

القسم الثاني: المسار الوظيفي: تخطيط، تحليل، توصيف

الفصل الاول: المسار الوظيفي وكيفية تخطيطه

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتباره الاساس لتحديد كتلة العمال الحالية نوعا وعددا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الافراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الترقيات التي يمكن ان يتدرج فيها العاملون او ينتقلوا اليها من خلال ذلك فيمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع المهارات والقدرات الخاصة به ، وذلك في ضوء ما تحدده ادارة الموارد البشرية عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

تعد عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين من المهام الاساسية لادارة الموارد البشرية ، إذ تهدف الى رفع قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم ليكونوا مستعدين للتقدم عبر مراحل مسار وظيفتهم، وبما يحقق طموحاتهم المشروعة وينعكس ايجابا على ادارة المنظمة ، وغياب المسار الوظيفي الواضح لاي وظيفة يخلق نوع من الاحباط والضغط لدى العاملين وغياب الاستقرار الوظيفي ، وربما ينجم عنه العزوف عن الوظائف التي لا تتضمن مسار وظيفي واضح. وبالتالي يمكن تحديد المسار الوظيفي لوظيفة معينة من بداية الطريق وحتى نهايته، بغض النظر عن شاغلها، ويظهر من خلالها تطورات الاسم (اسم الوظيفة) والدرجة المالية، واسم الوحدة ، وعدد سنوات شغل كل وظيفة ، والبرامج التدريبية المطلوبة، وأي بيانات اخرى تفيد في تحديد المسار الوظيفي. المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لاداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة. وينظر الى المسار الوظيفي على انه "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة" ويقول د. جمال الدين محمد المرسي: "يمكن النظر الى الى مفهوم المسار الوظيفي من

عدة زوايا ، فقد ينظر اليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي ، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره ، وقد ينظر الى المار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم ، كما قد ينظر الى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف ، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز ادارية وخبرات متنوعة".

ويقول **د.أحمد ماهر⁽⁹⁾**: "ان تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهـم المنظمة ، بنفس القدر الذي يهـم كل فرد على حدة ، وكلاهما يهـتم في سعيه وسلوكه الى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام من كل منهما ، الى الدرجة التي يمكن القول أنّ هناك مدخلا فرديا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي".

وانطلاقا مما تقدّم يعرف المسار الوظيفي بأنه " الخبرات المرتبطة بالعمل الذي يؤديه الموظف طوال حياته الوظيفية، ويستند إليه المديرين عند دراسة عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل ، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

⁹ احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص20

المبحث الاول

ماهية المسار الوظيفي:

ان موضوع المسار الوظيفي له اهمية خاصة لدى جميع الطبقات العاملة، نظرا للتطورات الحديثة في محيط العمل والتي شملت التغيرات في النمط المعيشي والقيم وتركيبية العمال والتطورات التكنولوجية واعادة الهيكلة، وبعكس ذلك التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب ان تتعامل معها الادارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق. وانطلاقا من هنا ولغرض توضيح هذه الاهمية سيتناول هذا المبحث ماهية المسار الوظيفي ذلك من خلال تعريفه وتحديد اهم خصائصه وأهدافه والتعرض لاهميته وابرار اهم جوانبه.

المطلب الاول: ماهية المسار الوظيفي

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر اعلى او مكانة وظيفية افضل وتحمل اعباء ومسؤوليات أكبر. ويعبر عن هذه التعيرات الوظيفية بالترقية راسياً الى وظيفة اعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.

وقد تكون هذه التغييرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف او الفرد خلال تاريخه الوظيفي صرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي والتي تحدث عادة على مستوى افقي . لذلك نجد أن للمسار الوظيفي مفهوما ذو بعدين هما:

الاول: ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات ومتطلبات وشروط تأهيل أعلى.

الثاني: يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون ان يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الاداري.

وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرالت العمل ونوعيات المهام ، وهناك بعض الباحثين الذين اضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

1. خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن ان نستخلص الخصائص التالية:(2)

1. يساهم في دفع الفرد إلى رسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي عنم خلال تحسين القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها.

2. مسؤولية المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة محيط العمل

لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات، وتستخدم هذا المسار الوظيفي في مجالات الاختيار والتعيين

والتأهيل والادخال الى العمل والتدريب والترقية والنقل وانهاء الخدمة وكذلك قرارات الاشراف والانتداب

وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.

3. العمل من خلال نظم ، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات

وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة واهدافها.

4. التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط

المؤسسة في تشغيل العمالة.

5. وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين (الفرد او المؤسسة) عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
6. وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للدوار .
7. تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع او النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر او ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.¹⁰
8. تحقيق مصالح الافراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة واعدادها للتقدم بالنجاح في مراحلها المختلفة.

أهمية المسار الوظيفي:¹¹

يمكن النظر الى اهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ. بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة ، فان نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. اشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد حيث يختلف الافراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من انواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية ، فبينما يعطي بعض الافراد قيمة اكبر للتقدم والترقي، فان الاخرين يجدون القيمة في تحقيق الانجازات الداخلية المتحققة من العمل، واخرون هاجسهم الشعور بالامان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الامور الهامة لاشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

¹⁰ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص212.

¹¹ رواية حسن،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2001/2002، ص337

2. توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف، حيث ان تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين بالاضافة الى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات كما ان وجود مثل هذه البرامج يساعد على ازالة الصراعات في مجال العمل وينمي الولاء لكافة فئات العاملين.
3. لرضا الوظيفي ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم.
4. بناء المهارات ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على اداء مهامه الحالية وتقديم اختبارات اكثر للمستقبل وتمكين الافراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات¹².

ب. بالنسبة للمؤسسة:

- المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ، إذ أن قدرة المؤسسة على ادارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على ادارة مساره الوظيفي بفعالية.
1. اختيار الموارد البشرية: تبدأ ادارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة الى الاهتمام بتحديد وعاء من الافراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين افضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات اكبر لاسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع اهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها ان تساعد الافراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.
 2. تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته او ميوله يصيبه الاحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً على المؤسسة بسبب ادائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة ان تساعد افرادها على ادارة مساراتهم الوظيفية، وعلاوة على ذلك لكي تساعد وتدعم اداء وتنمية الموارد البشرية، عليها ان تفهم المهام الحرجة التي تواجه الافراد في المراحل

¹²Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998m p65

المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المنظمة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة بالترقية والراتب والنقل وانتهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا ، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الاقل، حيث ان كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل ، يخلق مراكز شاغرة اخرى بالمؤسسة ، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية ممن لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية اكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الدينامكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وان تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.¹³

3. توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الافراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والامكانيات الفردية.

4. توضيح الاهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الاهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الافراد.

5. تقييم الاداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الاداء على اساس اساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على اساس معايير غير موضوعية مثل الجنس السنن العمر ثم توضيح نقاط القوة والضعف في اداء الفرد.¹⁴

6. ادارة الرسوب او الجمود الاداري : في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والافراد الاخرين ، يصبح كثير من الافراد راسيين وظيفيا في المراحل المهنية الاولى، اي ان احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي ، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من انتاجية افرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا

¹³رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص340.
¹⁴احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص16.

او نسبة الغيابات التي يمكن ان تسبب مشاكل انخفاض معنويات الافراد الذين يدركون عدم وجود فرص

كبيرة امامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون الا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المؤسسة¹⁵

7. الدافعية: ان اثاره دافعية الفرد للعمل بفعالية متوفق على مدى ادراكه بان البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص

النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة ، لتحقيق النمو الشخصي.

باختصار وكما هو واضح فان المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة اكبر لانشطة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة ، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية . إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي ، حيث يقوم هذا التخطيط على اساس الدراية بمراحل هذه الدورة ، وطبيعة وتحديات وطموحات الافراد في كل مرحلة من هذه المراحل ، لذلك يتوجب علينا قبل ان نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي ان نفهم مضمونها ، كيف تبدأ وماذا تتضمن ، واين تنتهي، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولاهم معوقاته.

1- مراحل المسار الوظيفي:

يمر الموظف خلال حياته الوظيفية بأربعة مراحل هي:

15رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،مرجع سابق،ص342.

1.1 مرحلة الاستكشاف: تبدأ قبل او مع تعيين الفرد في المؤسسة من خلال تحديد الوظائف التي تتوافق مع

ميلول الافراد واهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم في ضوء القيم الذاتية والفروق الفردية. ويبدأ الافراد في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن من الزملاء والاصدقاء ووسائل الاعلام وبعد التعرف على نوعية الوظائف التي تتفق مع ميولهم واهتماماتهم، يسعون لاكتساب جوانب المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف . وتحدث مرحلة الاستكشاف من سن الخامسة عرة الى دون سن الثلاثين من العمر عندما يكون الفرد في مرحلة التعليم الثانوي او الجامعي او حديث التخرج. وتقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لاحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الاساس بالالفة مع الوظيفة الجديدة. ويصاب الموظف في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعد الاستقرار خوفا من ان يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب اكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته¹⁶

1.2 مرحلة التأسيس: يكتسب الفرد مهارات ومعارف متنوعة خلال مرحلة الاستكشاف ، مما يساعده بشكل

اكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء امكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. واذا لم ينجح الفرد في اختيار المجال الوظيفي المناسب، فقد ينتقل الى مؤسسة اخرى، وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في ايجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتوزيع أنشطة العمل التي تثبت اقدمه في المؤسسة في وظيفة دائمة. ويحتاج الموظف الى من يسانده للنجاح في ذلك، لذلك يجب ان يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.¹⁷

1.3 الحفاظ الوظيفي: يهتم الموظف خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية ، والمحافظة

على ادراك الاخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة . ويمتلك الموظف في

16 عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، 579.

17 عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص395.

هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة ولالامام الوظيفي، ويمكن ان يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة او اهدافها وتوجيه العاملين بها.¹⁸

وخلال هذه المرحلة يجد الموظف نفسه امام ثلاث مسارات منفصلة:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي انهى به مرحلة التأسيس، ويحتاج ذلك الى مزيدا من الجهد من الفرد والمؤسسة.
- الركود الذي يعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي الى فقد الموظف لوظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي الى اعلى عن طريق الترقية. وقد يتطلب ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى اعلى حتى لو كانت خارج المؤسسة¹⁹

2. مرحلة الانفصال الوظيفي او التقاعد:

تتضمن هذه المرحلة خروج الموظف من المؤسسة وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يسعى الى التأقلم مع الوضع الجديد ومراجعة حساباته في ضوء قلة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة الى القيام برحلات وانشطة ترفيهية تشغله عن حالة الفراغ. وقد يرفض البعض الاستسلام لهذه المرحلة فيبحث عن عمل كاستشاري في مؤسسة اخرى، او يسعى لانشاء عمل خاص له.²⁰

ويلاحظ من خلال الجدول رقم 1 ان مكتسبات الموظفين تختلف خلال هذه المراحل الوظيفية باختلاف الفروق الفردية ومستوى الطموحات فيما بينهم

1- اهم الاختلافات خلال المراحل العمرية المختلفة.

¹⁸ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية"مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008م،ص229

19صلاح عبد الباقي،نفس المرجع السابق،ص297

20صلاح عبد الباقي، نفس المرجع السابق،ص:279

مراحل المسار الوظيفي				
المرحلة	مرحلة التأسيس	مرحلة التقدم	مرحلة حفظ المكاسب	مرحلة الانسحاب
سنة من 22-24	سنة من 25-39	من 40-45 سنة	من 55 سنة وأكثر	
الخصائص	النشاطات الوظيفية	المتطلبات النفسية	أهم الاحتياجات	
- الحرص على اكتساب العزيمة من المعرفة والمهارة في العمل. - الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه	
الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	الاعتماد على الذات في الحصول لى المنافع	الاعتماد على الآخرين في اشباع الحاجات	لعب ادوار خارج العمل	
الامن الوظيفي	الانجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات	

الجدول رقم (1)

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

1. تتضمن مرحلة التأسيس حرص الموظف على اكتساب المعرفة والمهارة في العمل، وهذا ما يجعله يبدي استعداداه لقبول التوجيهات بشكل كبير دون تذمر او اعتراض ، بالاضافة الى الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع ، ويحتاج الموظف خلال هذه الفترة الى الامن الوظيفي اللازم.

2. أما مرحلة التقدم فيعتمد الموظف فيها على نفسه في تطوير العمل وتحسين القدرات اعتمادا على الخبرات السابقة التي اكتسبها خلال مرحلة التأسيس ، وكذلك الحال بالنسبة للحصول على المنافع، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة الى الشعور بالانجاز والاستقلالية.

3. يقوم الموظف خلال مرحلة حفظ المكاسب بتكوين جيل ثاني من المساعدين، مع الاعتماد على الاخرين في اشباع احتياجاته، ويحتاج الموظف خلال هذه المرحلة الى التقدير والاحترام عن جهوده وتاريخه في خدمة المؤسسة.

4. خلال مرحلة الانسحاب يشارك الموظف الاخرين في تجاربه ويمنحهم من خبراته ، بالاضافة الى لعب ادوار خارج محيط العمل، والحرص على تأكيد الذات وانه لا زال يمتلك الكثير.

3. اسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي:

تحكم نجاح او فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي العديد من العناصر ، وسوف نتعرض لبعض منها وذلك حسب اختلافها من مرحلة الى اخرى خلال المسار الوظيفي للفرد.²¹

3-1: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

بداية المسار الوظيفي هي بداية المسار عند مزاوله الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها ، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:²²

- الطموح العالي وعدم مطابقته مع الواقع: ان بداية اي فرد في مساره الوظيفي تكون لديه مجموعة من الطموحات يامل أن يحققها، وقد يفيل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من امكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا مخيبة للأمال.

²¹ احمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص37

²² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص38.

- الوظيفة الاولى بدون أهمية: يصطدم الكثير من الافراد في أولى وظائفهم بسبب عدم مطابقتها مع توقعاتهم وانخفاض اهميتها، وما يعقد المشكلة هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا الى ان الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الامكانيات والسلطات التي تطلق امكانياتهم.
- عدم النضج الشخصي: عدم الخبرة الكافية التي يتميز بها الافراد في بداية مساهمهم الوظيفي لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما انهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الاخرين، وهي امور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.
- انخفاض الجانب العملي: يحتاج الموظفون الجدد الى ان يتعلموا كثيرا التطبيق وذلك لانهم يتميزون بالنظري، وان ما تعلموه يحتاج الى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: ابلاغ الموظف الجديد باستمرار بمعلومات عن تقدمه في الاداء والانجاز، وما إذا كان اداؤه جيدا ام انه يحتاج الى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه اضافي.
- الرئيس المباشر سيء: تجاهل الرئيس التام للموظف الجديد وعدم توجيهه، واهماله في اعطاءه التعليمات اللازمة ، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وارشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.
- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لاثبات اقدميتهم واحقيتهم في الوظيفة، او ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد الى كل زميل ناصح أمين يرشده الى الطريق السليم.

3-2: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

هذه المرحلة من اصعب المراحل التي يمر بها الموظف نظرا للتغيرات العديدة التي تطرأ في هذه الفترة، فهي وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، الا انها ما تكون فترة اعادة نظر وتقييم الامور، ومن المعروف ان الافراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والاسرية:23

- ادراك الفرد لاهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

- التغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

- الشعور بتقدم السن والتقاعد في الوظيفة.

وتتميز هذه المرحلة بالتغيرات في محيط العمل نفسه والتي تساهم في تفاقم ازمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- بعض الافراد يعتبرون ان مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج جدا.

- الخوف من الهزيمة مع تزايد الضغوط، تصبح الحاجة للنجاح ملحة جدا.

- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعقّد الاعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه الى القمة او المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الاعصاب.

- نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فان النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

²³احمد ماهر، المرجع السابق، ص41

3-3: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)

تتميز هذه المرحلة بتحول الفرد من شخص عامل الى شخص متقاعد، وبما ان العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للاشخاص من ذوي الوظائف العليا فإن التقاعد يؤدي الى شعوره بأن جزءا منه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فان التقاعد يمكن ان يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل اشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، ان التقاعد يتطلب تغيير العادات، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار ان العمل كان يحقق للفرد العديد من الاهداف في السابق ومن بينها:²⁴

- يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمعون يسهم في المجتمع او ان يرى نفسه على انه شخص مساهم في المجتمع.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
- ابعاد الافكار ومشاعر الوحدة والعزلة.
- يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الاهداف التي يرى الآخرون انها ذات قيمة وتستحق المدح.²⁵

ولعل اهم ما يصور اهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات اي ان العمل هو أداة للبقاء. وللتخلص من هذه الصعوبات التي تلاقي الفرد في مساره الوظيفي لا بد من تخطيط وتنمية الطموحات الوظيفية والامكانيات الفردية للسعي الى مستقبل افضل، وان يطلع على نقاط قوته

²⁴ احمد ماهر، مرجع سابق، ص43.

²⁵ احمد ماهر، المرجع السابق، ص44.

وضعه، وان يتزود بالعلم ويبحث عن الوظائف ، وان يتدرب لكي يحقق الافضل وهذا ما سوف نتناوله في
المبحث القادم.

المبحث الثاني

تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي احدى وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة افرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والتحفيز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي وذلك بتعريف الوظيفة واهدافها واهميتها، واهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته.

المطلب الاول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرف بأنه " احدى وظائف ادارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الانتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل".²⁶

كما عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الاهداف الحقيقية وتحقيق الانشطة التنموية المناسبة".²⁷

26 احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص374.

ورغم اختلاف التعاريف الا ان هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الانشطة المشتركة بين الموظف والادارة لاعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين اهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على ادراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وادراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستغلالها وهذه الوظيفة ليس قاصرة على مستوى الادارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الادارية²⁸ وهي تختص بتطوير الطاقات الادارية لرجال الادارة الحاليين الى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الادارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ان عملية تخطيط المسار الوظيفي لها اهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن اهم هذه النواحي الايجابية ما يلي:²⁹

- **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، اي ان التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الاجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الاجل ، اذ ان مساعدة الافراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

²⁷صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص286.

²⁸Jean marie peretti, tou DRH , op cit, p97.

²⁹جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص:378

- **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والادوار التي تحددها لهم الادارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية ، وهو الامر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.
- **الحد من احباط العاملين:** ان وجود خطط لمسار الوظيفي تؤدي الى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية الى تقليل حدة مشاعر الاحباط التي قد تسود بين العاملين.
- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** ان توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في اي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، اما بالنسبة لأولئك الموظفين، فان وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
- **تقليل تكلفة العمالة:** ان الحصول على افراد ذوي كفاءة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في الاجور والحوافز الاخرى العائد والربح ، وتحقق بذلك خسارة فادحة.³⁰

30 احمد ماهر، دليلك لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص16.

3. أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة اهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن انجازها في النقاط التالية:³¹

- ان المؤسسات تغير من أهدافها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه المتغيرات، وعليه اذا كان وجود الاهداف يعتبر ضروريا ، فان اظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلبا لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.
- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الافراد ومهاراتهم، وبالرغم من ان نظام تقارير الاداء يمكن ان يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، الا ان ما يشوب هذه التقارير من اوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في اساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- يهدف الفرد اساسا من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والاصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضا تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال اعمال تخرج عن نطاق وظيفته.
- تطوير سياسات ادارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك ان تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج الى ادخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية او وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.³²

31 جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص396.

32صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص279.

- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص افرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية

لخدمة المؤسسة.33

خلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق اهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة ، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الانتاجية والربح.

المطلب الثاني: اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات ، البعض منها ذو علاقة بالفرد والبعض الاخر له علاقة بالمؤسسة وذلك لغرض استخدام نتائجه لاتمام الاعمال والوظائف الاخرى في المؤسسة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات وسنحاول أولا عرض هذه الاعتبارات.

1. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:34

- التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

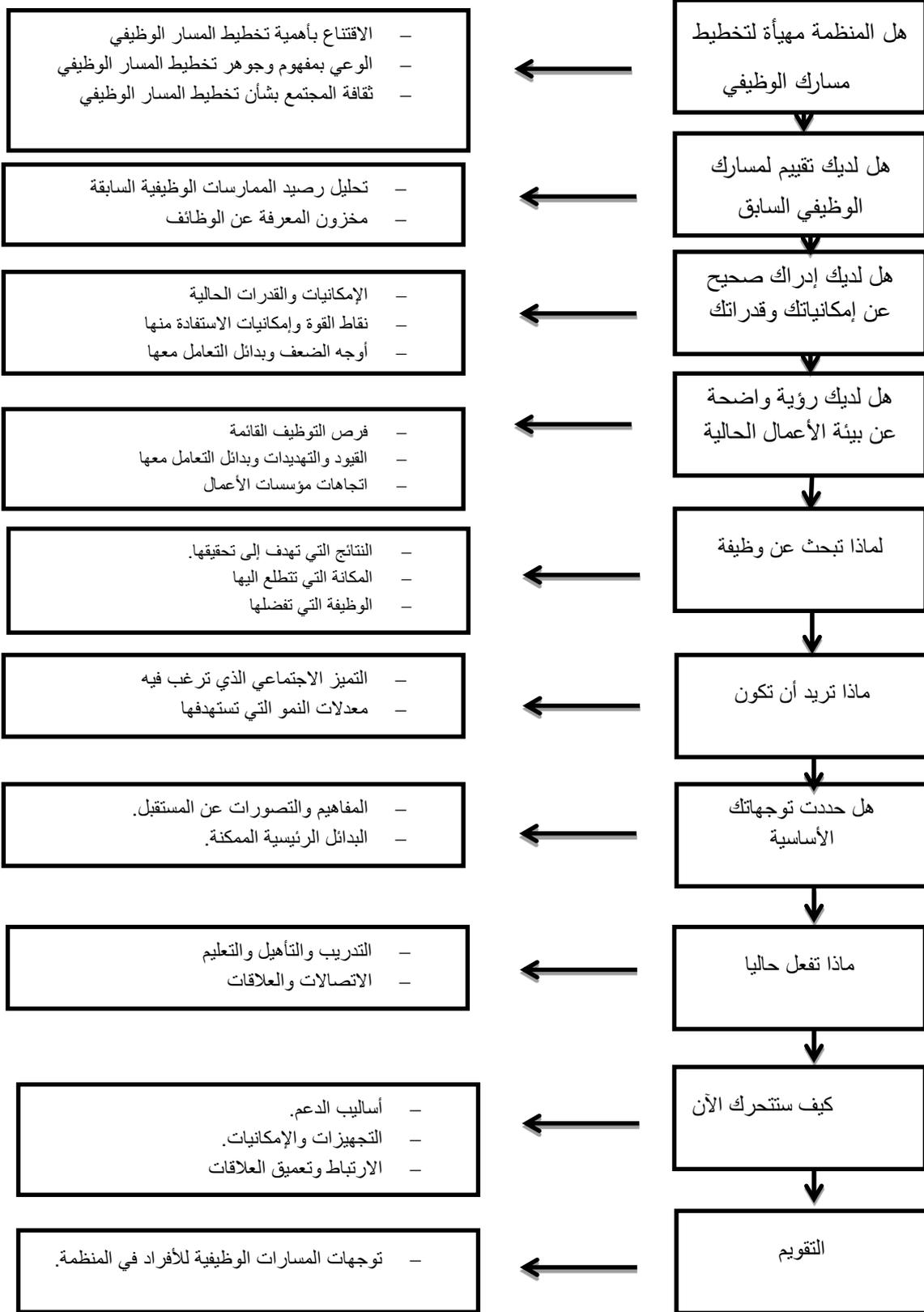
33مصطفى محمود ابو بكر،مرجع سابق،ص221.

34مصطفى محمود ابو بكر،مرجع سابق،ص244.

- الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق اساسا بالتحديد الدقيق للاهداف ، وتحديد الفرص والقيود ، والمناقشة والحوار والاقناع والتأثير وعرض الانجازات.35
- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد واجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك الى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.
- الموقف البيئي العام: ان تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيراً واضحاً على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر قدرة الفرد على ادراك هذه المتغيرات بقدر امكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في اعداد المسار الوظيفي: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في اعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح كيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول(2): تنمية المسار الوظيفي



بالإضافة الى الاعتبارات السابقة وانطلاقاً من مسببات فشل الفرد في مساره الوظيفي التي تم التعرض اليها ، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي:

1- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

أ- **برامج التدريب والتنمية:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لاكساب الافراد معارف او مهارات جديدة لمواجهة متطلبات على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

ب- **قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:** تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات ، ومن اهم هذه التغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات واهداف الفرد.

- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.

ج- **استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف:** ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه

المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

د- درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيراً من الافراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الاخرى، ذلك لان درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد الى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الاخرين.³⁶

2- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب الى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنوياً وفنياً للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

وتشير بعض الممارسات الحالية الى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الافراد الذين يقتربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم اعمالها.

2- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الاساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

36مصطفى محمود ابو بكر، المرجع السابق،ص258

- في مجال اعداد القيادات الادارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الادارية الواعدة وتدريبها وتميئتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لاحلال الصف الأول من القيادات الادارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الاداء في المؤسسة.
- في مجال الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة افقيا ورأسيا مبنية على اساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على اساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.
- في مجال الاحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الاحلال الوظيفي لفئة الكوادر الى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطوة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الاحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على اداء المؤسسة واستقرارها.
- مواجهة التغيرات والتكيف معها: تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والاسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، ومثل هذه التغيرات تؤدي الى احداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة وذلك للحد من حالات المخاطرة.
- يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لاعداد وتنفيذ الانشطة الاخرى لادارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات³⁷.

³⁷- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص187.

- تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير امام الافراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار الوظيفي

تتشترك كل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم وهذا ما يوجد نوع من التوافق بين احتياجات الفرد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.³⁸

ولا بد من التأكد أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة، ويزداد الاهتمام من كل طرف الى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

1. المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

ان تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية ، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالانشطة التالية:³⁹

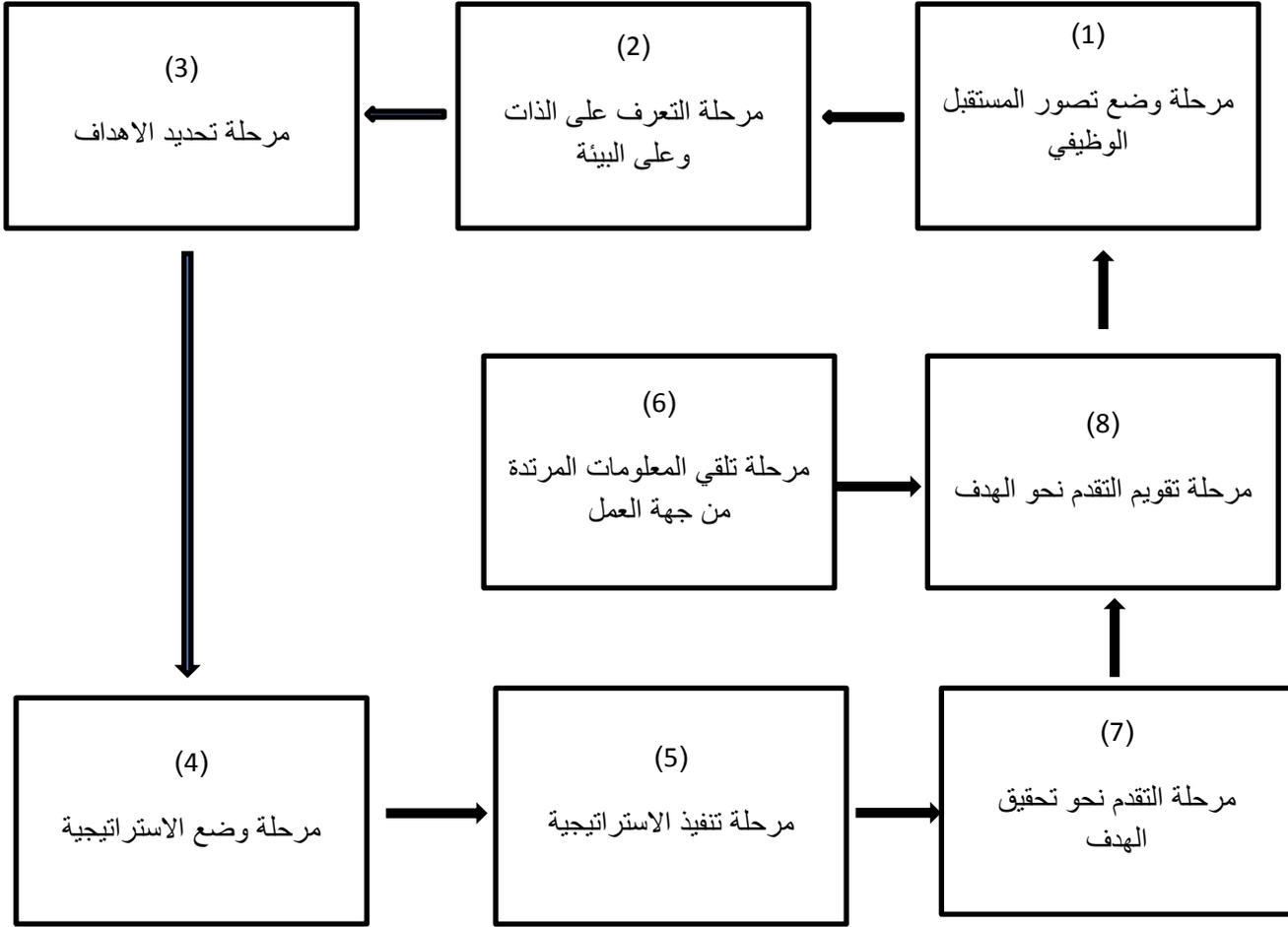
- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وأماله ثم يتعرف على قدراته وامكانياته ومهاراته، ثم يقارن اذا كانت القدرات والامكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وأماله، واذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المؤسسة التي يعمل بها.

³⁸أحمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي،مرجع سابق،ص17.

³⁹عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق،ص517

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة ، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.
- تحديد الفرد لاهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة وطويلة الاجل ، ويجب ملاحظة أن الاهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الاهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وامكانيات الفرد.
- اعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك باعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الاهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الاجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
- تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة الى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية اضافة الى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب الانشطة التنقيفية، واحداق التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية امام الافراد⁴⁰.
- واخيرا ولغرض تحقيق الأهداف المرجوة من إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد، لا بد من استمرار العملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة واخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي عل بمستوى الفرد نعرض النموذج التالي:

الرسم (3): نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد): 41



2. المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى الى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته الى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الامام وظيفياً، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا الى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: 42

- المهارات والخبرة

- الادراك الذاتي

- النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

- طبيعة الاشراف

- خصائص ومتطلبات العمل

- تمكين الافراد

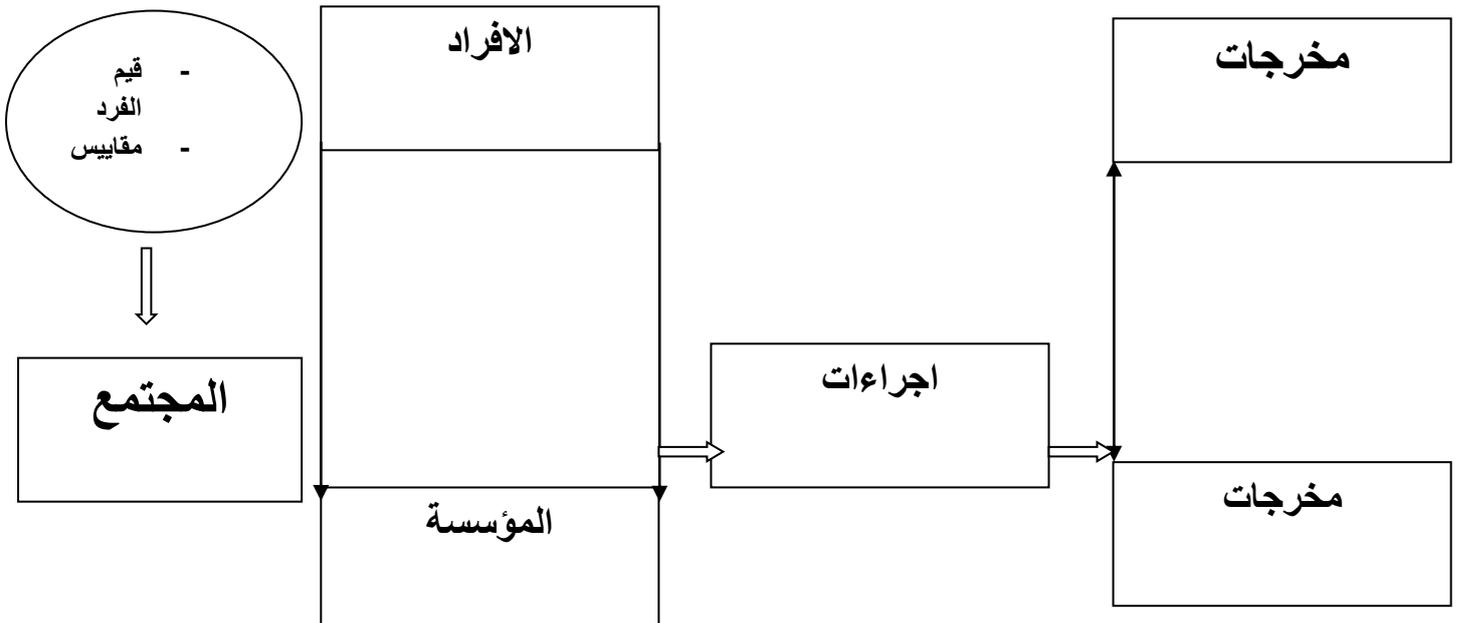
- نظام الرواتب والمكافآت

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا اذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة اخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة الى خلق وظائف وفرص عمل أفضل للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة

42صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 299.

والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال اعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بانشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي مما يحقق التكامل بين الاهداف ويتضح ذلك من الرسم التالي:



المطلب الرابع: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية ومراحل انجازها

يتناول هذا المطلب عرضاً موجزاً لأنواع المسارات الوظيفية التنظيمية ثم تبياناً لمراحل انجازها.

الفقرة الأولى: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية

تشمل المسارات الوظيفية التنظيمية الأنواع الآتية:

1- المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العامودية من وظائف أدنى الى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل اليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة ، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة الا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة واعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود ، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد ويوضح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل اليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة كما يتميز هذا المسار بان الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في اخر وظيفة واقعة عليه لحين احالته على التقاعد، وهذه الفترة فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.⁴³

يفترض المسار التقليدي بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل الى نهاية المسار لأن المسار مصمم على ان يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

⁴³ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص550.

2- المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عاموديا وأفقيا في أن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية. بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3- مسار الانجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على ان تكون الترقية والانتقال الى وظيفة اخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة⁴⁴، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقعة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والانجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

⁴⁴ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص51.

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية الى استخدام بعض السبل مثل⁴⁵:

أ. تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل احالته على التقاعد.

ب. استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الاضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.

ت. تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لاحداث عنصر الاثارة على عملهاذي سيمارسه لفترة طويلة قبل احالته على التقاعد.

ث. تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الشخصاا الذين هم في مستواه الاداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد واثارة في العمل.

في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعّالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة لا بد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

الفقرة الثانية: مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

- **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف الى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وايضا تحديد المتطلبات الساسية

45 عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص52.

اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

- **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
- **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الادارية، وكذلك درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي، المكافآت المالية، بالإضافة الى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا الى تحقيقها.
- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والادارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الاعلان عنها من خلال لوحات الاعلان بالمؤسسة ، هذا وتتأثر الوظائف داخل المؤسسة بنمو او انكماش الاعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد داخل المؤسسة.
- **اعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في ادارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الجمل القصير اثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم

بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول الى اهداف متنوعة.

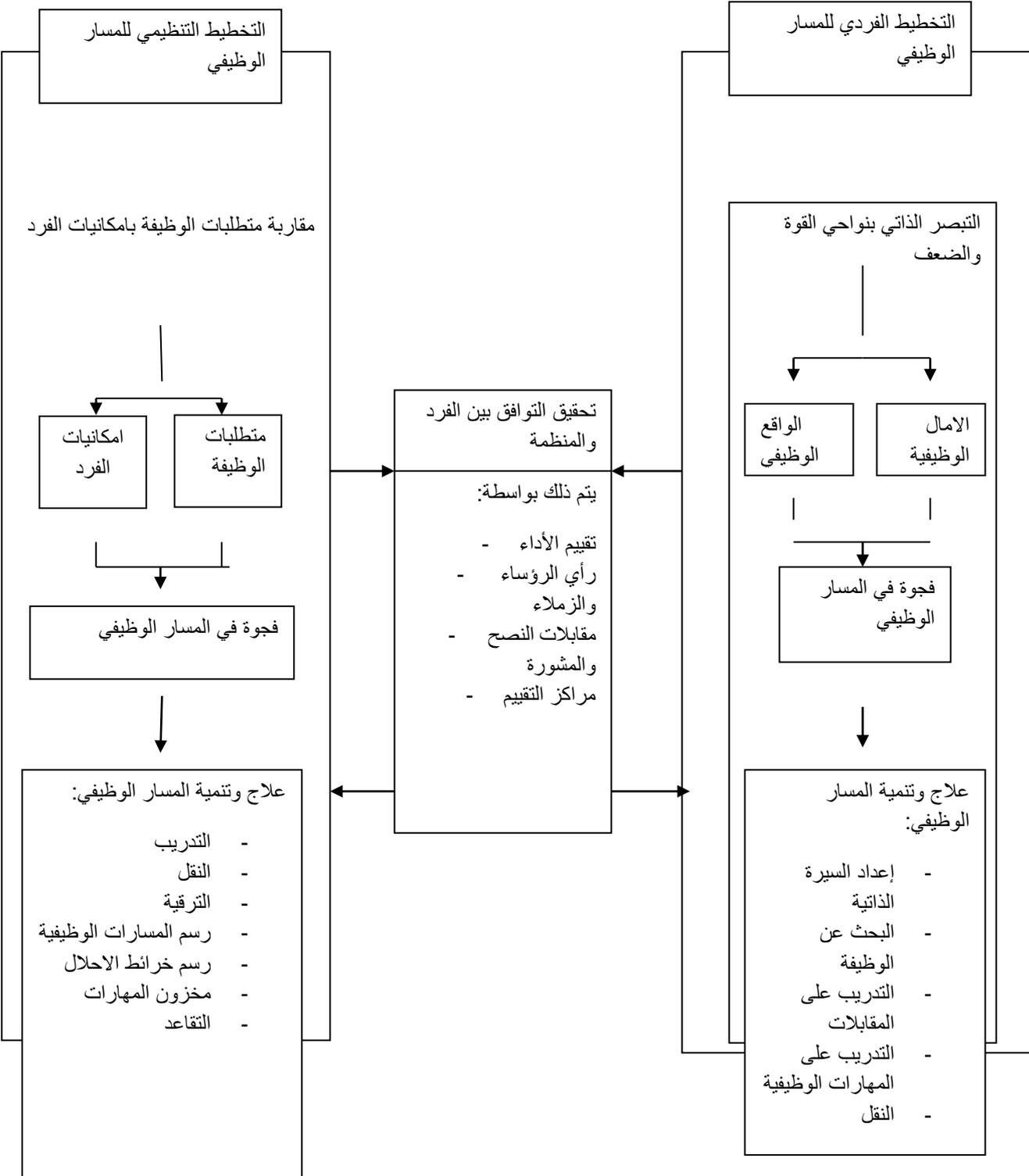
- **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الادارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الادارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية⁴⁶، ومن الاجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط : التنقلات الوظيفية المؤقتة ، شغل مكان المدير أثناء اجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

- **ادارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالاداء المتوقع بما يؤدي في نهاية المر الى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

- **اتخاذ القرارات التشخيصية:** من قبل الادارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

⁴⁶ جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص: 389.

47 نموذج تخطيط مسار وظيفي



47 أحمد ماهر، دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، المرجع السابق، ص18

خلاصة:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة اليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية الى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، وهي تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة ، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لان في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الاهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والاحباط.

لذا يجب على المؤسسة جاهدة الى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بانشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين اهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني:

تحليل وتوصيف الوظائف

يعتبر التنظيم بمثابة كيان يمثل أطراف المؤسسة بغرض تحقيق أهداف محددة، ومن بين مكونات هذا الكيان الوظائف، ومتابعة لتغييرات الحاصلة في التنظيم والتي تمس بطبيعة الحال هيكل الوظائف فإنه يجب على المؤسسة توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها عن طرق عملية تحليل الوظائف، حيث تعتبر هذه الأخيرة الخطوة التي على ضوئها يتم وضع السياسات والأنشطة المختلفة المتعلقة بشؤون الأفراد في المؤسسة من حيث اختيارهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية ووضع هيكل الأجور والتعويضات المختلفة التي تدفعها المؤسسة مقابل أعمالهم، وبناء على ذلك نجد أن تحليل الوظائف يعتبر من أهم العمليات على المستوى التنظيمي خاصة فيما يخص تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات تسيير الأفراد، حتى حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة.

المبحث الأول: ماهية تحليل الوظائف:

يتضمن تحليل الوظائف عملية دراسة زجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لوظيفة ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وتقويمها، عملية تحليل الوظائف حجر زاوية لعملية التحليل برمتها، ومن أجل ايضاح عملية تحليل الوظائف تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي كالتالي:

المطلب الأول : مفهوم تحليل الوظائف

سيتم التطرق في هذا المطلب الى تعريف تحليل الوظائف وذكر أهم الخصائص له على التوالي:

أولاً: تعريف تحليل الوظائف

هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.⁴⁸ أو "هو العملية التي توفر المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة ومكان ممارستها والمعدات المستخدمة لادائها، والمعرفة والمهارات والقابليات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها، ونسبة ومقدار الاشراف والظروف التي تؤدي فيها الوظيفة، بالاضافة الى مستوى الاداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الاخرى".⁴⁹

إذاً وكمحصلة لما سبق نستخلص بأن تحليل الوظائف هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بها من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة

⁴⁸ راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،1999،ص:58.
⁴⁹ سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان2003،ص:113.

واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوافرة في هذا المجال، او بعبارة أخرى ، هي عملية جمع المعلومات عن محتوى الوظيفة ثم عرضها بطريقة منظمة بحيث يتم تحديد طبيعة وواجبات الوظيفة(وصف الوظيفة)وكذلك أنواع الأفراد وشروط شغلهم لهذه الوظيفة.

ثانياً: خصائص تحليل الوظائف

ان تحليل الوظائف يمد المؤسسة بالمعلومات الاتية:⁵⁰

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل.
- معلومات عن طبيعة السلوك الانساني المرغوب في العمل.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المستعملة في العمل.
- معايير الاداء وبالتحديد نوع وكم الجهد المطلوب لأداء العمل وبموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- معلومات عن ظروف العمل وجدولته والبيئة التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء العمل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات.

ثالثاً: أهداف وخطوات تحليل الوظائف:

أ- اهداف تحليل الوظائف:

لتحليل الوظائف عدة أهداف نذكر منها ما يلي:⁵¹

- توضيح سبب إجراء التحليل والغرض من استخدامه
- توعية المحللين ، والعاملين الذين ستخضع أعمالهم للتحليل.

⁵⁰ خالد عبد الرحمن الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص113.

⁵¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص63-64.

- إقرار ضرورة أو عدم ضرورة استدعاء خبير خارجي للإشراف على عملية التحليل والاعتماد على موظف من بين موظفي المؤسسة في إدارة عملية التحليل.
- التفكير بعدد الافراد الذين سيقومون بعملية التحليل، ان ذلك العدد يتوقف على الطريقة المتبعة في التحليل والوقت المحدد لها، وطبيعة وعدد الأعمال المراد تحليلها وتوصيفها، والغرض الذي من أجله طلب اجراء التحليل.
- تحديد ومعرفة الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة.
- اختيار طريقة تحليل الاعمال المناسبة.
- يجب أن تقدم عملية تحليل الوظائف جميع الحقائق المناسبة ذات العلاقة بالوظيفة التي يتم تحليلها.
- ان تحليل الوظيفة يجب أن يكون كاملا حتى يتمكن من تقديم الحقائق التي تطلب لاغراض مختلفة.
- ان عملية تحليل الوظائف يجب أن يعاد فحصها وان تراجع باستمرار
- تحليل الوظائف يجب أن يقدم معلومات دقيقة وصادقة.
- وأخيرا ان عملية تحليل الوظائف يجب أن تشير الى الأهمية النبية للعناصر المختلفة في كل وظيفة.

ب-خطوات تحليل الوظائف

تمر عملية تحلي الوظائف بخمس مراحل وهي:⁵²

1- الغرض من التحليل

⁵² محمد علي رابعة، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2003، ص36-37.

ان استخدام نتائج التحليل ستحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة، كما ستؤثر على محتويات التحليل ونوعيته والتفاصيل المطلوبة فيه، لذلك من الضروري تحديد الاتجاه المطلوب استخدامه في التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته، لتحديد الهدف المطلوب من هذه العملية.

2- تحديد الاعمال التي يشملها التحليل

ان عدد الاعمال التي يتأثر بشكل كبير من التحليل، فمثلا اذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد من الأعمال ، فان التحليل يجب أن يشمل هذه الاعمال دون غيرها.

3- تحديد مصادر تهيئة محلي الأعمال

ان هذه المصادر تعتمد على أمور كثيرة منها حجم المؤسسة، توفر الامكانيات المالية، نظام المؤسسة. الا ان معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين على المصادر التالية:

- محللون من داخل المؤسسة: تتميز هذه الطريقة بأنه من يقوم بهذه المهمة سيكون على معرفة بأساليب العمل، مما يخفض التكلفة لهان الا ان المؤسسة بحاجة الى تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.
- محللون من مؤسسة استشارية: تكون هذه المنظمات ذات خبرة في هذا المجال، ويمكن اللجوء لذلك عند عدم توفر محللين محليين، وهؤلاء يقومون بانجاز مهامهم بسرعة، الا ان تكلفته مرتفعة، كما ان المعلومات المتفرعة عن هذه المنظمة قليلة.
- محللون يعملون لحسابهم الخاص: يتوفر هؤلاء في مكاتب خاصة بهم، حيث يقوم موظف واحد بالمهمة.

4- تحديد طرق جمع المعلومات: ان اهم خطوة في عملية تحليل الوظائف هي كيفية اختيار طريقة مناسبة

لجمع المعلومات، حيث انها توجد طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة .

5- توصيف الوظيفة:

تتضمن هذه العملية تدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظائف، او كتابة وصف كامل للمعلومات عن مؤهلات شاغل الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل الذي يقوم به.

ج. اهمية تحليل الوظائف:

يمكن ابراز أهمية تحليل الوظائف من خلال عرض استخداماته في باقي أنشطة ادارة الموارد البشرية

- **تخطيط القوة العاملة:** ان لكل مؤسسة هدفاً محدداً أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية قادمة، ولأجل تحقيق هذا الهدف فان ادارة المؤسسة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ الهدف ومن خلال نتائج تحليل الوظائف فان الادارة ستتمكن من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها لد الافراد اللازمين لأداء الاعمال، وبالتالي ستتمكن من تحديد عدد الاشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة الضرورية لتحقيق تلك الاهداف.⁵³
- **الاختيار والتعيين:** تعتمد عمليات اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عملية تحليل الوظائف فالتحليل يتضمن تحديدا دقيقا للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمليكي يتمكن من أدائه بنجاح، ومن خلال اجراء مقارنة بين هذه المواصفات والمواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد أكثر المتقدمين ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.
- **التوجيه والارشاد المهني:** ان دور المشرف على العمل أو المرشد المهني له أهمية بارزة في بعض منظمات الاعمال وبشكل خاص المنظمات الصناعية، وان اطلاع المشرف على نتائج تحليل الوظائف

⁵³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص46.

ومعرفة الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لاداء العمل بكفاءة، وكذلك معرفة نوعية التدريب المطلوب لاضافة المهارات اللازمة لهذا العمل، يزيد من كفاءته في عمله حيث تمثل هذه المعلومات حجر أساس لعملية التوجيه المهني الناجح حيث أن هذا الاطلاع يجعل المشرف يدرك بشكل دقيق ما يجب ان يؤديه القائم بالعمل والكيفية التي يتم بها العمل مما يجعله أكثر استعدادا لتوجيه العاملين الذين هم تحت مسؤوليته.⁵⁴

- **تقييم الأداء:** ان عملية تقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال تستلزم توفر العديد من المعايير أو المقاييس المقبولة وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المتعلقة بالعمال والتي تعتبر من قبل ادارة الافراد كأساس موضوعي لتحديد معايير الاداء.

- **التدريب:** يتم الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة الاعمال وكذلك تشكل أساسا في تطوير برامج التدري، حيث يتم الاستناد على تحليل الوظائف في عملية تحديد محتوى البرنامج التدريبي وتقدير الوقت اللازم للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الاعمال التي سيقومون بتدريب المتدربين عليها، وبهذا يتمكن المسؤول عن البرامج التدريبية من الموازنة بين المتطلبات من المهارات وطبيعة الوظيفة والتدريب الاضافي للعاملين حسب متغيرات العمل.⁵⁵

- **النقل والترقية:** يوفر تحليل الوظائف المعلومات المتعلقة بالوظائف والتي تفيد في تحديد سلم الترقية من مستوى تنظيمي الى مستوى تنظيمي أعلى، كما يفيد في توضيح امكانية نقل الموظف من وظيفة الى أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي.⁵⁶

⁵⁴ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص: 91.

⁵⁵ جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 149.

⁵⁶ جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 149.

- اعداد أنظمة الأجور: يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الاولى في تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال تحديد مستوى صعوبتها، واجبها ومسؤولياتها، والقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة، فبمجرد تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى فإنه يمكن أن يحدد جدول عادل للأجور والرواتب.⁵⁷
- رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة: ان المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تساعد في عملية اعادة تصميم العمل والتي تهدف الى هيكلة الاعمال بما يتناسب مع ما هو متوفر من قوى عاملة متاحة لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل.⁵⁸
- توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ان توصيف الاعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ان وصف الوظائف التنفيذية والادارية الاساسية يمكن أن يساعد في تحديدها اذا كانت جميع المسؤوليات المشتركة قد تم القيام بها، وعدم اضافة مسؤوليات جديدة فان توصيف الاعمال تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها، وعند حدوث اي تغيير في محتوى اي عمل بسبب تغيير واجباته او مسؤولياته فان وصفه يجب ان يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعبا للتغييرات التي حصلت، ومن ثم يوزع الوصف الجديد على الجهات التي لها علاقة من اجل اعلامها بهذه التغييرات ، كما ان توصيف الاعمال يمكن ان تستخدم مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاعداد الدليل التنظيمي والذي يحدد ضمنه اسم الجهة المسؤولة عن أداء الواجبات وكذلك يحدد طبيعة التنسيق بين أقسام المؤسسة المختلفة، وما هي القنوات الرسمية بين الادارة العليا والمرؤوسين والعكس.⁵⁹

⁵⁷ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص92.

⁵⁸ صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص92.

⁵⁹ جمال الجين محمد مرسي، مرجع سابق، ص150

المطلب الثاني: ابعاد التحليل الوظيفي

سيتم التطرق الى أهم الطرق المستخدمة في التحليل الوظيفي، ومن ثم النتائج المترتبة عن التحليل الوظيفي.

أولاً: طرق تحليل الوظائف بشكل مباشر

هناك ثلاثة طرق لتحليل الوظائف وهي كالتالي:

أ- طريقة المقابلة:

وهي لقاء يعقد بين الطرفين هما المحلل والطرف الثاني هم شاغلي الوظيفة، وهناك ثلاثة انواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع المعلومات:

- المقابلة الفردية مع كل موظف.

- المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة.

- والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم المعرفة بالوظيفة موضع التحليل.

وعادة ما تستخدم المقابلة الجماعية في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة وتتم هذه الطريقة عن طريق قيام محلل العمل بعقد لقاءات مع القائم بالعمل، ومع رئيسه المباشر ويطرح ضمن هذه اللقاءات عددا من الاسئلة.

ب-قوائم الاستقصاء

ان من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة طريقة قوائم الاستقصاء، التي بموجبها تقوم الجهة المكلفة بتحليل العمل باعداد قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بالوظيفة، وتوزع

هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالاجابة عليها، وقد تم اعتماد استمارة استبيان موحدة لجميع الاعمال في المؤسسة والتي تعرف بقوائم الاستقصاء النمطية، بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام ثم يسأل الموظف عما اذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا، أو يتم تهيئة أكثر من نموذج بحيث يخصص كل نموذج لمجموعة من الاعمال حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار حجم الفروقات الموجودة بين الاعمال المختلفة في المؤسسة، ويغض النظر عن نوع الاستمارة المعتمدة فان هناك امور اساسية يجب مراعاتها عند اعداد الاستمارة تركز على ضرورة مراعاة البساطة في صياغة الاسئلة وأن تكون واضحة وعدم ازدواجية التفسير، كما ينبغي أن تحدد الاسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.⁶⁰

ج- طريقة الملاحظة

من الاساليب المستخدمة في تحليل الوظائف اسلوب الملاحظة ، ويتضمن استخدام هذا الاسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصيا على بعض الاعمال أثناء تأديتها، وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الاداء ، التكرار ،مدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل، كفاءة العمليات الانتاجية، ظروف العمل والمعدات المستخدمة فيه، فمن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لادائها.⁶¹

⁶⁰كامل بربر، المرجع نفسه،ص60.
⁶¹صلاح عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات،المرجه السابق،ص105.

ثانياً: تحليل الوظائف بشكل غير مباشر

هناك طرق غير مباشرة:

- طريقة سجل الاداء:

تعتبر هذه الطريقة مدخلا آخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، والتي بمقتضاها يتم وضع سجل لدى كل فرد من الافراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الانشطة التي يقوم بها ويسمى هذا السجل يسجل الاداء أو سجل الوقائع اليومية للموظف.

- طريقة الأحداث الحرجة: وبموجبها يتم وضع جرد مفصل بجميع الانحرافات والأخطاء والملاحظات عند القيام بانجاز المهام ثم ترتيبها حسب الاثر المترتب على النتائج المنتظرة، ويعمل على كل حادث من الاحداث الحرجة على وصف:

- أسباب وظروف وقوع الحادث الحرج
- الاعمال المنجزة بدقة من طرف العامل
- النتائج الظاهرة للسلوك الحرج.

ثمّ يتم جمع وترتيب هذه الاحداث الحرجة من أجل تشكيل جدول بالخصائص الاساسية لمنصب العمل، وهذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية وغير الضرورية للعمل وتعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقية للعمل او منصب العمل⁶².

استبيان تحليل المركز: يتم وفق هذه الطريقة تحليل الوظيفة على اساس أنشطة الفرد، حيث تستخدم ستة مجموعات رئيسية من أنشطة الفرد، ويكون هناك مجموع 194 عنصر من عناصر الوظيفة تصف الستة

⁶² Jean Marie Peretti: resources humanies, edition vuibert, Paris,1998 ,p:156.

مجموعات بالتفصيل ويتم الحكم أو تقدير كل عنصر من العناصر وفقا لدرجة أو مدى تطبيقها في الوظيفة التي يتم تحليلها، وتتميز قائمة تحليل المركز بإمكانية استخدامها لتحليل اي نوع من الوظائف تقريبا ، وتتميز ايضا بالسهولة النسبية أما سلبياتها هو طول قائمة الاستقصاء.⁶³

جدول رقم(4): أنشطة الفرد المستخدمة في استبيان تحليل المركز⁶⁴

المجموعة	الوصف	الامثلة
مدخلات المعلومات	أين وكيف يحصل الفرد على المعلومات المستخدمة لاداء الوظيفة؟	أستخدام مواد مكتوبة أو مرئية
العمليات الذهنية	ما هي الخطة المنطقية والرشيده لاتخاذ القرارات والتخطيط والمعلومات المتضمنة في أداء الوظيفة؟	مستوى القدرة على حل المشاكل وكتابة وحل الرموز
الانشطة الجسمانية	ما هي الانشطة البدنية التي يقوم بها الفرد، وما هي الادوات والأجهزة المستخدمة؟	استخدام جهاز الكمبيوتر، تجميع، حل الرموز والشفيرات
العلاقات مع الآخرين	ما هي العلاقات المطلوبة مع الاخرين لأداء الوظيفة؟	الاتصال مع الجمهور أو العملاء
بيئة الوظيفة	في اي بيئة اجتماعية يؤدي العمل؟	العلاقات المتبادلة، مواقف الصراع بين الافراد
خصائص أخرى للوظيفة	ما هي الأنشطة والشروط أو الخصائص الاخرى، غير التي وصفها أعلاه والمرتبطة بالوظيفة؟	مكان عمل محدد هيكلية وظيفية محددة

⁶³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، 67-68

⁶⁴ . راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1999، ص:68

المطلب الثالث: معوقات تحليل الوظائف

كأي وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية يعترض تحليل الوظائف بعض المعوقات التي تحول بينه وبين الوصول الى الغاية المنشودة من عملية تحليل الوظائف بكفاءة عالية، مهما اختلف الاسلوب المستخدم فيها ونعرض في ما يلي بعض المعوقات⁶⁵:

أولاً: خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل

يخشى الكثير من الموظفين أن يكون الهدف من عملية تحليل الوظائف هو اضافة اعباء جديدة على وظائفهم أو اعادة تقييم رواتبهم وأجورهم عن الوظيفة أو اعادة النظر في معايير الانتاجية المطلوبة أو حتى تقليص حجم العاملين، ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي:

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين لهذه العملية وتحديد الاهداف منها
- محاولة اشراك الموظفين في عملية التحليل
- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي او تصريح لمسؤول رفيع بأنه لا يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب والاجور أو تخفيض حجم العمالة او زيادة عبء العمل.

ثانياً: ضرورة تحديث المعلومات

ان المنظمات نفسها تواجه احتمالات التغيير بسبب وجودها في محيط قابل للتغيير، وذلك لعدم قدرة المؤسسة على التحكم في بعض عناصر المحيط كالمنافسين والموردين ورغبات الزبائن والكثير من العوامل المحيطة بها، وكذلك الوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير اما من خلال اضافات جديدة للوظيفة أو تغيير الادوات

⁶⁵مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية المنهج الحديث في ادارة الافراد، مكتبة دار زهران، السعودية، 1998، ص160-161

المستخدمة او الهياكل التنظيمية أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة، وان عملية التحديث هذه تشكل مشكلة لكونها قد تستهلك وقتا وجهدا كبيرا من المؤسسة، كما انها تثير سؤالا حول كيفية اتمام عملية التحديث ومتى؟

المطلب الرابع: مداخل تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي تضمن المؤسسة ان يكون التدريب الذي تنتهجه فعلا ومحققا للاهداف لا بد ان يكون مبنيا على نتائج وخلاصة تحليل الوظائف ، والتي تعتمد كاساس في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة ومن ثم يتم ترجمتها الى برامج واستراتيجيات من شأنها تحقيق الاهداف وتلبية الاحتياجات المستهدفة. ويعتبر تحليل الوظائف احد المداخل التي يمكن اعتمادها في تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، بصورة علمية ودقيقة.

وعليه هناك العناصر التالية:

- مدخل التطوير التنظيمي
- مدخل تقييم أداء العاملين

أولاً: مدخل التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل الأساسية لتحقيق اهداف البرامج التدريبية المعدة استنادا على تحليل الوظائف، حيث عرف التطوير التنظيمي بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له، ويهدف الى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل⁶⁶

يعتبر التطوير التنظيمي خطة طويلة المدى لتحسين تسيير المؤسسة وبالاخص تحسين أداء العاملين فيها وتتعمد ههذ الخطة على مجهود تعاوني بين جميع الافراد العاملين، ويجب الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل

⁶⁶ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص343.

فيها الادارة ، ويسعى التطوير التنظيمي الى تنمية وتحسين أداء العاملين، والادارات في المؤسسة ككل. ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المؤسسة والتي تدار من أعلى ، بهدف زيادة الاداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على تدريب العاملين فهو يسعى الى تحسين اداء العاملين، فالهدف الاسمي للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة الموارد البشرية للمؤسسة بطريقة تسمح لكل من الادارة والافراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة الى أقصى حد أو بطاقتها الكاملة. وتبدأ الجهود الاولية بالتطوير التنظيمي بادراك الادارة أنه يوجد نقص في الاداء حيث يتم معرفة هذا النقص من خلال عملية تحليل الوظائف، وبإمكانية المؤسسة في معالجة هذا النقص وتطوير اداء العمال، ولأجل أن يأخذ تطوير قدرات العاملين منحاه الصائب لا بد من توفر عدة شروط أهمها:

- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي وتقوم الادارة العليا بوضعها وتعمل على تطبيقها ومراقبتها حيث ان هذه الخطة لا تأتي من فراغ وإنما بعد عملية التحليل التي توفر المعلومات اللازمة لانجاز هذه الخطة.
- الاقتناع بان عمليات التطوير هي اقرب الى الاستثمار طويل الاجل ومن اهم الاستثمارات طويلة الاجل هي الاستثمار في المورد البشري من خلال عملية تدريبيه وان اعداد برنامج تدريبي ناجح لا يتم الا من خلال تحليل للوظائف تحليلا دقيقا، ويجب على الادارة العليا منح الدعم المستمر لمثل هذه المجهودات في المراحل الاولى لبذلها.

ثانيا: مدخل تقييم الاداء

يقصد بتقييم اداء العاملين هو ذلك التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فان تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الاداء ، في محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمته في انجاز الاعمال الموكلة اليه، والمحتمل ان توكل اليه

في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية.

يعتبر تقييم الاداء بمثابة مراجعة ومراقبة لبقية سياسات ادارة الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الاداء تستطيع الادارة الحكم على مدى صلاحية برامج التدريب، اي مدى استجابتها للحاجة الى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة، كما يساهم تقييم الاداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال اذا تعكس المعلومات ما اذا كان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟ حيث يعتمد تقييم الاداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالافراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية ، والعاملين من ناحية أخرى.⁶⁷

وتجدر الاشارة الى اهمية التطرق الى تحليل الوظيفة لانه من الاسس المهمة التي لا يكتمل تقييم اداء العاملين الا بها ولذلك يوصي معظم متخصصي الادارة المعاصرين بوصف الوظائف لكافة المناصب في المؤسسة ، حيث يسمح وصف الوظائف بتحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتطوير متسلسل منطقي لغرض الترقية لتساعد في التطوير المهني للعاملين كما يستخدم الوصف كمصدر لتحديد مواصفات الوظيفة التي توضح المؤهلات التي يجب ان يمتلكها المتقدم للعمل لكي يتم اعتباره مؤهلا للوظيفة.

وبالخلاصة فإن تحسين الاداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن نظام تقييم الاداء من خلال التحديد الامثل للاحتياجات التدريبية.

ان لتقييم الاداء عدة مؤشرات وفي ما يلي بعضها:

⁶⁷ عبدالله علي، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص1.

- التقلبات في النتاج مقارنة بالتكاليف
- متوسط الانتاجية وأداء العاملين
- الشكاوي والمنازعات بين العاملين أو بينهم وبين الرؤساء
- الجزاءات الواقعة على الافراد وأسبابها
- معدل الحوادث والاصابات في العمل
- الشكاوي المقدمة من الجمهور ضد العاملين.

المطلب الخامس: نتائج التحليل الوظيفي

ان من اهم نتائج التحليل الوظيفي هو التوصيف الوظيفي

أولاً: التوصيف الوظيفي

يعتبر توصيف الوظائف الركيزة الاولى لعمل ادارة الموارد البشرية لانه يحدد الاعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المؤسسة. وهو مستند يصف عمل الموظف لجهة نتائجه والنشاطات الرئيسية التي يتالف منها ومتطلباته وظروفه. وقد عرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسئوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيما يشغلها".

ويستخدم توصيف الوظائف أيضا كأساس لوضع نظام سلسليم لاختيار وتعيين الافراد ويساهم أيضا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية.⁶⁸

وهذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط نوعية الوظائف والاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

ثانياً: معايير التوصيف الوظيفي

يجب ان نعتمد في عملية التوصيف الوظيفي على وصف المهام والمسؤوليات والمؤهلات والجهود التي تتطلبها كل وظيفة باعتبارها الوحدة الاساسية في التنظيم الاداري، وذلك عبر جمع المعلومات الضرورية عن كل وظيفة من خلال عدة عناصر تحدد بمجملها القيمة النسبية لكل وظيفة.

ويقسم الوصف الوظيفي الى ثلاثة عناوين:

⁶⁸د.حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص213.

1- نتائج الوظيفة:

يتضمن الوصف الوظيفة الإجابة عن السؤال التالي: ما هي الخدمة أو الخدمات أو السلع التي تنتج عن الوظيفة موضوع الوصف؟ أو بعبارة أخرى ما هو سبب وجود هذه الوظيفة؟. ويجب التركيز هنا على "القيمة المضافة" التي تتضمنها أعمال الوظيفة بالنسبة لمجمل الأعمال في الوزارة المعنية، أي على دور الموظف الذي يشغل الوظيفة أو نتيجة تدخله في سير العمل.

والصيغة يجب أن تأتي على شكل عناوين أو جمل اسمية متتالية سهلة الفهم، تصف بوضوح الخدمات المتأتية عن إنجاز العمل، مع تفادي استعمال الصفات أو الزخرفة اللغوية. ويستحسن ذكر الجهة المستفيدة من الخدمة أو من السلعة الناتجة عن العمل عندما يؤدي ذلك إلى المزيد من الفهم لنتائج الوظيفة.

2- النشاطات الرئيسية: الوصف الوظيفي يدعم المعلومات المستقاة من تحديد "نتائج الوظيفة"، ويتضمن لائحة بالنشاطات التي يقوم بها الموظف الذي يشغل الوظيفة من أجل تقديم الخدمة. ويكفي أن يذكر، بالنسبة لكل نشاط من النشاطات، ما هو العمل الذي يقوم به الموظف دون التطرق إلى كيفية القيام به؟ ويكتفى بجملة واحدة للدلالة على كل نشاط من النشاطات الرئيسية، مع استعمال مفردات سهلة وعدم الدخول في التفاصيل أو وصف كل خطوة على حدة من الخطوات التي يقوم بها الموظف في نشاطه، بل الاكتفاء بذكر النشاط بحد ذاته، مع المحافظة على رسم صورة واضحة عن الوظيفة.

وفيما يلي، على سبيل المثال، لائحة بالأفعال التي يمكن الاستئناس بها:

إدارة	مراقبة	اختيار	تقديم الاقتراحات بشأن
توزيع	تفتيش	إهدار	تقديم المشورة بشأن
تنسيق	تنظيم	الإجابة عن	ابدأ الرأي بـ
توجيه	تقييم	التدقيق في	التعليق على
تدريب	إعداد	التحقق من	التفاوض بشأن
إرشاد	تحليل	الموافقة على	تفسير - توضيح

ثالثا: منافع وشروط التوصيف الوظيفي

1- منافع التوصيف الوظيفي:

- إعداد بطاقات المهام لجميع الموظفين
- تحديد شروط جديدة لتعيين واختيار الموظفين
- تحديث عملية تدريب الموظفين
- المساعدة في عملية إعادة رسم هيكلية الإدارات العامة
- تحديث التشريعات والمراسيم التنظيمية
- اعتماد سلم جديد للرتب والرواتب

2- شروط التوصيف الوظيفي:

تعتبر الوظيفة عملاً يحدد لكل موظف واحد ما يجب انجازه، وانطلاقاً من الأوصاف الوظيفية هي التي تحدد الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها، مع تحديد الظروف التي تمارس فيها هذه الوظيفة.

ولما كان الموظفون هم المطالبون بأداء الوظائف، فمن الضروري تحديد المؤهلات التي يجب أن تتوفر في كل منها ، شرطاً لممارسة الوظيفة التي يشغلها حالياً، أو سيشغلها في المستقبل. ومبدأ تحمل المسؤولية الفردية مع التأكيد على العمل التكاملي المؤسسي، الأمر الذي يجعل جميع المستويات الإدارية العاملين فيها يتحملون المسؤولية عن حسن تنظيم وإدارة العمل والواجبات، وممارسة المسؤوليات الوظيفية بما يساعد على تنفيذ الخطط المرسومة والاستجابة لضرورة استمرارها وتطويرها.

وتمثل هذه الشروط أحد أهم عناصر الوصف بالنسبة لجميع الوظائف، وبخاصة للوظائف الإدارية على جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المؤسسة. فالوظائف لا يمكن أن تؤدي بطريقة فعالة، إلا إذا تولاها أفراد تتوفر فيهم متطلبات أدائها، وتحمل أعبائها.

ويجب أن تتوفر في شاغل الوظائف عدد من الخصائص والشروط والصفات الجسدية والذهنية والفكرية، والمؤهلات العلمية، والخبرة والتدريب.... الخ.

رابعاً: معايير التوصيف الوظيفي

يعرض التوصيف الوظيفي المتطلبات والظروف الناتجة عن النشاطات الرئيسية والتي تشكل أساساً لتقييم الوظيفة التي تتصف بشموليتها. إلا أن مقارنة الوظائف على اختلاف أنواعها لا يمكن أن تتم إلا إذا كان وصفها

قد جرى وفقاً لمعطيات تتألف من أربعة معايير وهي التالية: الجهد اللازم، المسؤولية، ظروف العمل، المؤهلات اللازمة. ويتألف كل معيار من عدة عناصر بحيث يبلغ مجموع العناصر ستة عشر عنصراً⁶⁹.

الفقرة الأولى - عامل الجهد:

يسمح هذا العامل بوضع تقييم للجهد الفكري والجسدي الضروري لإنجاز العمل والآثار الناتجة عن النشاطات والقرارات والاقتراحات التي يقوم بها شاغل الوظيفة. ويشتمل هذا العامل على أربعة عناصر هي: التفاعل، التأثير، الجهد الفكري، المتطلبات الجسدية.

1- عنصر التفاعل: يهدف هذا العنصر إلى تقييم الجهد الذي يتضمنه التعامل مع الآخرين والقدرة لإيصال أفكاره أي المهارات المستخدمة في عملية الاتصال (سائر المسؤولين، أصحاب المصالح، الخ...).

ومن الأمثلة على التفاعل: تفسير أحكام قانون أو الانظمة أو القرارات، التفاوض للوصول إلى اتفاق، تبادل المعلومات، إقناع الغير باعتماد خطة معينة أو بقبول قرار معين، عرض وجهة نظر معينة والدفاع عنها، تفهم حاجات أشخاص معينين.

2- التأثير: يهدف هذا العنصر إلى تقييم الانعكاسات الإيجابية لمهام الوظيفة، وللقرارات التي يتم اتخاذها في إطارها أو للاقتراحات التي يتم تقديمها، على الخدمات المقدمة من الإدارة وعلى كيفية تقديمها، ويؤخذ بعين الاعتبار هنا حجم وأهمية الفريق المستفيد من الخدمة (خارج الإدارة أو داخلها). ويجب إدراج التأثيرات وتحديد الأشخاص أو الجهات أو المواضيع التي تتم التأثيرات عليها وكيف يتم ذلك.

⁶⁹ - راجع الدراسة التي أعدها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية حول التوصيف الوظيفي 2003.

3- الجهد الفكري: يتناول هذا العنصر المجهود الفكري اللازم لتأدية مهام الوظيفة، والمنهجية الفكرية الضرورية لتأدية مهمات الوظيفة، ووصف درجة الابداع اللازمة، ومدى تنوع ودرجة تعقيد الظروف المحيطة بالعمل، وما إذا كان من الضروري ترقب الأوضاع الطارئة واستتباب الحلول لها.

ومن الأمثلة على الجهود الفكرية التي يمكن أن تستلزمها الوظيفة: التحليل، الابداع، الابتكار، التمييز والبت بالأمور، أبدأ الرأي،التقييم...

4- المتطلبات الجسدية: يتناول هذا العنصر تحديد المتطلبات الجسدية لإنجاز الاعمال الرئيسية، مع الاخذ بعين الاعتبار تحديد الظروف والوقت والتوقيت لاستخدام المجهود الجسدي.

ومن الأمثلة على المهام التي تتطلب لإنجازها استخدام المجهود الجسدي: تركيز النظر، استعمال المعدات والأجهزة والآلات، ضرورة الوقوف أو الجلوس لفترات طويلة، ضرورة استعمال ثياب واقية ثقيلة أو مزعجة، وزن الأشياء الجامدة، رفع الأشخاص أو الأشياء بعناية، الخ...

الفقرة الثانية - عامل المسؤولية:

يحدد هذا العامل تفاصيل المسؤوليات المتوجبة لتأدية العمل، ويتضمن أربعة عناصر هي: المسؤولية عن عمل الآخرين، المسؤولية لجهة العناية بالأفراد، المسؤولية بالنسبة للموارد المالية، المسؤولية بالنسبة للموارد التقنية.

1- المسؤولية عن عمل الآخرين: يفترض في الوصف الوظيفي تقييم طرق تحمل شاغل الوظيفة المسؤولية عن عمل المرؤوسين ومن كان في حكمهم، وتحديد عدد المرؤوسين المباشرين ووظائفهم، واعطاء فكرة إجمالية عن عدد المرؤوسين المباشرين وغير المباشرين. ومن ابرز الأعمال الداخلة ضمن المسؤولية عن عمل الآخرين: تكليف بالمهام، شرح طرق العمل، عرض الحاجات والأولويات، إرشاد المرؤوسين وحثهم على العمل، تدريب

المروسين وتطوير نشاطهم، التدقيق بالأعمال المنجزة وقبولها أو رفضها، تقييم أداء المرؤوسين وإنتاجهم، تأمين صحة المرؤوسين وسلامتهم.

2- المسؤولية المتعلقة بالعاية بالأفراد: يفترض في الوصف الوظيفي عرض المسؤوليات المرتبطة بتقديم العناية بالأفراد بصورة مباشرة لجهة تأمين سلامتهم⁷⁰ ورفاهيتهم وحماية مصالحهم.

3- المسؤولية المتعلقة بالموارد المالية: يفترض في الوصف الوظيفي تقييم المسؤوليات المتعلقة بإدارة الموارد المالية وأهميتها مع ممارسة صلاحية الإستتساب ودرجتها. وتشمل هذه المسؤولية إعداد الموازنة وتحديد وجهة استعمال الاعتمادات وعقد النفقة وما شابه ذلك.

ويقتضي هنا ذكر القيمة التي تبلغها موازنة الوحدة التي يرأسها الموظف ومدى الإستتساب في إعدادها ونوع القرارات المتخذة، مثل اقتراح إعطاء المنح أو الموافقة عليها أو تحديد نفقات صيانة المباني أو شراء اللوازم، كما يقتضي تحديد المبالغ التي يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات بشأنها⁷¹.

4- المسؤولية المتعلقة بالوسائل التقنية: يفترض في الوصف الوظيفي تقييم مسؤولية التقنية المستعملة في تأدية العمل لجهة إعداد هذه الوسائل واستعمالها وصيانتها، مع أخذ قيمة هذه الوسائل بعين الاعتبار. ومن هذه الوسائل الأجهزة الطبية والأجهزة المكتبية وغيرها من الآلات والأجهزة والمعدات والآليات المستخدمة في العمل⁷².

⁷⁰ - تشمل العناية تأمين السلامة وتوفير الحاجات الصحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية.
⁷¹ - إلا أن هذا العنصر لا يتناول الموارد المالية التي يكون حق الانتفاع منها محددًا" بالقانون مثل رواتب الموظفين، كما لا تدرج ضمن هذا العنصر أمور مثل مسك السجلات المالية.

⁷² - إلا أن هذا العنصر لا يتناول القرارات المتعلقة باقتناء الوسائل التقنية وتحديد وجهة استعمالها عندما يكون قد تم تقييم تلك القرارات تحت عنصر "المسؤولية عن الموارد المالية"، كما أنه لا يتناول النشاطات المتعلقة بتصليح الأجهزة عندما يكون قد جرى تقييم هذه النشاطات تحت عنصر "الجهد الفكري" أو عنصر "المنهجيات والتقنيات والتطبيقات".

وفي حال وجود مسؤولية مباشرة متعلقة بالوسائل التقنية، يقتضي وصف النشاطات المؤدية إلى إعداد وصيانة تلك الوسائل وتأمين حسن سيرها وحسن تجاوبها مع شروط السلامة، كما يقتضي إعطاء فكرة عن قيمة تلك الوسائل.

الفقرة الثالثة - عامل ظروف العمل:

يسمح هذا العامل بتقييم بيئة الوظيفة والظروف الملازمة لأداء العمل، والتي يمكن أن تجعله مزعجاً، بالإضافة إلى تقييم ظروف العمل التي لها انعكاسات سلبية على صحة شاغل الوظيفة. ويشتمل هذا العامل على عنصرين هما: بيئة الوظيفة والمخاطر على الصحة.

1- بيئة الوظيفة: يعمل هذا العنصر على تقييم ظروف العمل، مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والمادية في الوقت ذاته. ويجب ذكر مدى تكرار التعرض لهذه الظروف ومدة التعرض لها، ومن بين هذه الظروف: القدرة على التحكم بوتيرة العمل، ساعات العمل غير المنتظمة، التعرض المتكرر بحكم العمل لأشخاص في حالة توتر عصبي أو غضب شديد.

2- المخاطر الصحية: يعمل هذا العنصر على تقييم ظروف العمل التي تشكل خطراً على الصحة الجسدية أو النفسية. ويدرس هذا العامل المخاطر الصحية وعواقبها الممكنة وحجم خطورتها، ومدى تكرار هذه الظروف ومدة بقائها. ويشمل أيضاً التعرض للإساءة أو للتهجم الكلامي العنيف، أو ضرورة التركيز والانتباه لفترات طويلة.

الفقرة الرابعة - عامل المؤهلات اللازمة:

يهدف هذا العامل إلى تقييم المعارف والمهارات اللازمة لتأدية المهام الوظيفية. وهو يتضمن الشهادات والمستوى العلمي والخضوع لدورات الإعداد والتدريب والخبرات والمهارات اللازمة للقيام بالعمل. وينقسم هذا العامل إلى

سنة عناصر هي: إطار العمل، القوانين والأنظمة، النظريات والمبادئ، المناهج والتقنيات والتطبيقات، مهارات الاتصال.

1- إطار العمل: يحدد هذا العنصر النقاط الضرورية للقيام بالوظيفة موضوع التقييم، ومعرفة الأطر النظرية والعملية العائدة للإدارة التي تقع فيها هذه الوظيفة أو لغيرها من الإدارات، كما يسمح بتحديد المعلومات العامة اللازمة للوظيفة. ويجب على من يتولى الوظيفة معرفة تنظيم ومهام الوزارة التي تقع فيها الوظيفة أو تنظيم ومهام غيرها من الوزارات أو المؤسسات، وخاصة تلك التي ترتبط معها الوظيفة بالتنسيق واتصال.

2- القوانين والأنظمة: يحدد هذا العنصر مدى أهمية معرفة قوانين وأنظمة الواجب معرفتها للقيام بالعمل. وذلك من خلال الإلمام بدرجة الإطلاع على التعليمات والإرشادات وطرق العمل.

3- النظريات والمبادئ: يحدد هذا العنصر مدى أهمية معرفة نظريات ومبادئ معينة للقيام بالعمل، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الاختصاص والمعارف المطلوبة وتنوعها⁷³. أما المبادئ فهي اقتراحات أولية تكون نقطة الارتكاز لنظام أو لتفكير معين. ومن بين أبرز هذه النظريات والمبادئ: التربوية، إدارة الموارد الإنسانية، علم الإحصاء، المعلوماتية، المحاسبة العمومية.

4- المناهج والتقنيات والتطبيقات: يحدد هذا العنصر مدى أهمية معرفة المناهج والطرق والأصول والتقنيات والممارسات للتمكن من إداء العمل، على أن يؤخذ بعين الاعتبار وصفها ومستوى المعرفة اللازمة بها، لا سيما، الإدارية أو العملية أو التقنية أو في مجال التفتيش الإداري أو المالي...

⁷³ - المقصود بالنظرية المجموعة المنتظمة من الأفكار أو من المفاهيم المجردة التي تسمح بشرح معطيات أو وقائع معينة أو بعرض علم من العلوم أو فن من الفنون. راجع الدليل التنفيذي الذي أعده مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، 2013.

5- مهارات الاتصال: يهدف هذا العنصر إلى تحديد مدى أهمية المقدرّة على الاتّصال بالآخرين لنقل المعلومات والأفكار إليهم، أو بتبادل المعلومات والأفكار معهم. ويؤخذ هنا بعين الاعتبار مدى إلمام الأشخاص الذين يتم الاتّصال بهم بالموضوع المطروح، ومدى تأثير درجة تعقيد المواضيع وتنوعها على إمكانية الاتّصال.

ويقتضي هنا ذكر المهارات اللازمة لتبادل المعلومات والأفكار خطياً وشفهياً، لا سيما ما يتعلق بالتعبير الكتابي والشفهي والمناقشة واستعمال اللغات الأجنبية، كما يستحسن ذكر مجال ممارسة هذه المهارات ومدى تعقيد المواضيع المطروحة ونوعية الأشخاص الذين يتم التوجه إليهم (الجمهور، الإختصاصيون) ومدى تنوع الفئات التي يتم التعامل معها.

6- البراعة المهنية: يقصد بهذا العنصر المهارة اليدوية وما شابه ذلك مما يلزم للأطباء وغيرهم، مثل استعمال المعدات ومعالجة الأشخاص أو استعمال المنسق الإلكتروني، مع أخذ السرعة والدقة اللازمتين بعين الاعتبار.

انطلاقاً من سعي الدول إلى توفير خدمات ذات جودة عالية ومتميزة للمتعاملين، تأتي مهمة إدارة الموارد البشرية كمحرك رئيسي في خلق كوادر فنية وإدارية طبقاً للمستويات العالمية، وضمن تشريعات وأنظمة متطورة ومن خلال أفضل الممارسات في مجال الموارد البشرية وتطوير التشريعات والسياسات، والأنظمة، والبرامج وفق أفضل الممارسات العالمية، وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة للوزارات لاستثمار مواردها البشرية والارتقاء بها من أجل تحقيق أهدافها وضمان تحقيق استراتيجية التي تضعها الحكومة لأفضل الممارسات الحديثة، بحيث تتمكن من خلاله الوزارات من خلال الجهات المسؤولة عن التوصيف الوظيفي، في لبنان إدارة الأبحاث والتوجيه في مجلس الخدمة المدنية بالتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، من توصيف وتقييم وظائفها بطريقة مثلى تنعكس إيجاباً على الكفاءة وأداء القطاع الحكومي.

لذلك لعملية توصيف وتصنيف الوظائف أهمية كبرى من حيث إنعكاسها مباشرة على الأمور التالية:

- تحديد المهام العائدة لكل وظيفة إذ بغياب عملية تحديد المهام تزداد صعوبة - الدراسة الآيلة إلى توصيف الوظائف.
- تحديد آليات وشروط التعيين لكل وظيفة في ضوء مهامها ومستلزماتها وعملية التوصيف هذه تمهد وتسهل عملية تحديد مهام الوظائف.
- تحديد سلسلة الرواتب العائدة لكل وظيفة في ضوء المهام المطلوبة من شاغل الوظيفة، وتحديد قيمة ملحقات الراتب.
- إيجاد الإطار المسهل لعملية تقييم الأداء لأن تحديد المهام المطلوبة من كل موظف يسهل إلى حد بعيد عملية المساءلة وبالتالي تقييم الأداء في ضوء إطار واضح لما هو مطلوب من كل موظف.

المبحث الثاني: واقع القطاع التمريضي في لبنان

يعاني لبنان، مثل العديد من البلدان ، نقصاً في عدد الممرضين والممرضات، ويشكل هذا النقص اتجاهاً عالمياً ، خصوصاً في البلدان النامية. يؤدي انخفاض عدد الممرضين والممرضات الى اضعاف أثر العناية الصحية على المريض، وإلى زيادة معدل الوفيات في المستشفيات. تشير البروفسورة في جامعة "بنسلفانيا" الاميركية ليندا ايكين الى ان زيادة عبء مريض واحد على معدل ضغط عمل الممرض يؤدي الى زيادة الوفيات بنسبة 7 في المئة. وحسب ما يتبين لنا من توزيع الممرضين والممرضات في المستشفيات من عام 2015-2019 هناك زيادة ضئيلة في الممرضين على مدى هذه الاعوام حيث كان في العام 2015 "8839" بينما في العام 2019 "9561" اي بزيادة بنحو 800 ممرض في المستشفيات خلال خمس اعوام مما يزيد الضغط على الممرضين ويؤدي الى اضعاف القطاع الصحي وبالتحديد القطاع التمريضي في لبنان⁷⁴. يشكل الممرض خلافاً لما يظنه البعض، شبكة الامان في النظام الصحي، اذ يعمل الممرض على تعزيز الصحة العامة، وتثقيف المجتمع، وتخفيف ألام المرضى وأوجاعهم، التواصل مع العائلة، والكشف المبكر عن المخاطر الصحية والحد من مضاعفاتها. لا تعتبر زيادة معدل الممرضين والممرضات في لبنان مهمة سهلة، اذ يوجد الكثير من العوامل التي تعوق تطور قطاع التمريض في لبنان. يتسبب انتشار المفاهيم السلبية ، والتحيز القائم على الجنس بقلة الاهتمام بالمهنة، نلاحظ بحسب الاحصاءات التي قامت بها نقابة الممرضين والممرضات في لبنان من العام 2015-2019 ان معدل الاناث اعلى بكثير من معدل الذكور حيث بلغ عدد الممرضات في عام 2015، "10699" في حين بلغ عدد الممرضين عام 2015 "2644" وبقي هذا التفاوت بين الممرضين والممرضات حيث بلغ عدد الممرضات عام 2019 "13007" في حين بلغ عدد الممرضين "3349".⁷⁵

⁷⁴ ملحق رقم 8، احصاءات صادرة عن نقابة الممرضين والممرضات في لبنان، ص: 129-138

⁷⁵ ملحق رقم 8، احصاءات صادرة عن نقابة الممرضين والممرضات في لبنان، ص: 129-138

وبانخفاض معدل الالتحاق بكليات التمريض ومعاهده. تؤدي ظروف العمل السيئة الى عدم رضى الممرضين والممرضات والى الشعور بالضغط النفسي والعملي، بسبب معاينة الكثير من المرضى مقابل أجور ومكتسبات مادية ضئيلة نسبياً. تعتبر فرص التقدم في المهنة وفي الاختصاص محدودة، ما يدفع الممرضين أو الممرضات الى ترك المهنة أو البلد بغية البحث عن فرص أفضل. يتابع القليل من الممرضين أو الممرضات في لبنان تعليمهم الاكاديمي، ما يؤثر على قدرة الجامعات على استقطاب نخب اكااديمية ذات مستوى عالي. اضافة الى ذلك، لا يمتلك لبنان برامج موحدة لمراقبة نوعية تعليم التمريض ودقة المتخرجين في رعاية المرضى الذين يحتاجون إلى عناية صحية معقدة.

المطلب الأول: المشاكل التي يعاني منها القطاع التمريضي اللبناني

يواجه قطاع التمريض في لبنان مشاكل عدة منها: قلة الوعي في المجتمع اللبناني في شأن دور الممرض ومهامه ، تجاهل ادارة المستشفيات لرأي الممرض ودوره المهم في الرعاية الصحية، الرواتب المنخفضة ، وعدم وجود فرص للتطور الوظيفي والتخصص في مجال معين، دوامات العمل الطويلة ، وبيئة العمل غير السليمة اذ يتعرض الممرضون والممرضات الى عنف لفظي وجسدي.

بحيث لا تزال مهنة التمريض تخضع للعرض والطلب من جهة، وتوصيف العمل والعلاقات داخل كل مستشفى من جهة ثانية، اما المفارقة ،"فالهوة بين راتب الممرض في بيروت، وراتبه في المناطق".

اما بالنسبة لدوامات العمل تشرح الاستاذة روز حرفوش⁷⁶ التي زاولت المهنة لمدة ثلاثين عاماً من يدخل التمريض حديثاً يداوم في النهار ليتمرن ويتأقلم مع نظام المستشفى، وبعد فترة يصبح هناك مشاكل بدوام الليل،

⁷⁶روز حرفوش،مسؤولة معهد التمريض في مستشفى الجنوب في صيدا

خصوصا بالنسبة الى الممرضات المتزوجات. فالمستشفيات لا تراعي جميعها وضع الممرضة المتزوجة ، وان كان بعضها قد استحدثت حضانات للاطفال مرفقة بها تتناسب ودوام الممرضة الام.⁷⁷

لفتت حرفوش ايضا الى ان خبرة الممرض او الممرضة لا تصرف في كل المستشفيات ، حيث أنّ هناك مستشفيات لا تعترف بخبرة الممرضات اللواتي يأتين اليها من مستشفيات أخرى. هكذا، على الممرضة ان تتسى كل سنوات خبرتها وتبدأ من جديد في الرتبة والراتب، فيما المفارقة أنّ خبرتها تكون سبب قبول طلبها. وتلفت حرفوش الى أنّ الفارق بين راتب ممرضة تعمل منذ عشر سنوات وأخرى دخلت حديثا وتحمل الشهادة نفسها لا يتجاوز 100 الف ليرة لبنانية.

وحسب نقية الممرضين والممرضات كلير غفري زليط تقر هي أيضا بأنه ليس هناك واقع واحد للمرضين في كل المناطق ، لكن النقابة سعت ، بحسب زليط ، الى توحيد العمل وبيئته ، عبر اعداد سلسلة رتب ورواتب طبقت في المستشفيات الخاصة الكبيرة في بيروت وضواحيها وبعض مستشفيات جبل لبنان ولم يلتزم بها معظم المؤسسات الاستشفائية خارج العاصمة، بحجة انه يريدون مالا للجهات الضامنة.

وايضا حسب زليط هناك تأخر في دفع الرواتب حتى في بعض المستشفيات الحكومية الكبيرة. كذلك لا تخفى الفوضى الناجمة عن سوء تنظيم المهنة وما حصل في بعض المستشفيات في احدى المناطق هكذا فجأة ومن دون سابق انذار، اتفق اصحاب المستشفيات على عدم دفع بدل النقل للممرضين وقدره 8 الاف ليرة لبنانية.

وينحصر عمل الممرض في لبنان ، وفق نويهض، في المستشفيات بينما يجب فتح المجالات امام الممرضين والممرضات للعمل في مراكز ومجالات أخرى مثل المدارس والحضانات، مراكز الرعاية الاولى، رعاية كبار السن وشركات التأمين، تمريض منزلي.

⁷⁷فاتن الحاج، جريدة الاخبار، الخميس 12/ابرار 2011

المطلب الثاني: المسار الوظيفي المعتمد للممرض في حياته المهنية

من خلال الفترة التدريبية التي تمت في مستشفى الرسول الاعظم والمقابلات التي اجرتها الطالبة مع الموظفين المعنيين تم استنتاج المسار الوظيفي المعتمد في المستشفى وايضا في جميع المستشفيات، يمكن استخلاص المسار الوظيفي المعتمد للممرض وفق الآتي:

سنوات الخبرة	متطلبات العلمية	المهام الوظيفية	نوع الوظيفة
	حيازة البكالوريا الفنية	<ul style="list-style-type: none"> • أخذ العلامات الحياتية للمريض. • العناية بالمريض. • ترتيب 	ممرض مساعد
	ان يكون حاصلا على شهادة جامعية في التمريض من جامعة معترف بها من الحكومة اللبنانية، او شهادة عالية في التمريض صادرة عن وزارة التربية الوطنية المديرية العامة للتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم خدمة نمريضية للمريض(اعطاء الادوية) • تعليم التمريض لطلاب التمريض وذلك في مجالات اعماله وتقديم الارشادات 	ممرض مجاز

	المهني والتقني.	الصحية. • الاسهام في تنفيذ المناهج الصحية العامّة في حدود امكانياته ومسؤولياته ومهامه واقترح ما يلزم من خدمات تمريضية.	
ثلاث سنوات	ان يكون حاصلًا على شهادة جامعية في التمريض من جامعة معترف بها من الحكومة اللبنانية، او شهادة عالية في التمريض صادرة عن وزارة التربية الوطنية المديرية العامة للتعليم المهني والتقني.	هو الممرض الذي يدير فريق من الممرضين المساعدين او المجازين وهو مسؤول دوام.	قائد فريق (team leader
خمس سنوات	ان يكون حاصلًا	• متابعة الموظفين	Head nurse

	<p>على اجازة جامعية او شهادة الماجستير.</p>	<p>والمشاكل التي تحصل.</p> <ul style="list-style-type: none"> • متابعة الدوامات. • تقييم الاداء للموظفين. • وضع سياسات عامة. 	
<p>خمس سنوات</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ان يكون حاصلًا على البكالوريوس في التمريض ولديه رخصة مزاوله المهنة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد ومتابعة الورديات ومواعيد العمل. • توزيع الممرضات للاشراف على المرضى • اعداد وتقديم تقارير عن الانتاجية والجودة ومقاييس خدمة العملاء. • التأكد من اتباع جميع الممرضات 	<p>Supervisor</p>

		<p>للسياسات والاجراءات.</p> <ul style="list-style-type: none"> المحافظة على سجلات وملفات المرضى وسجلات الاجراءات الطبية. التعامل مع الشكاوى وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات. 	
عشر سنوات	<ul style="list-style-type: none"> الحصول على درجة الماجستير في التمريض. الحصول على ترخيص مزاولة المهنة. 	<ul style="list-style-type: none"> الاشراف على وضع الخطط التدريبية وبناء القدرات الخاصة بطاقم الممرضين. تحديد احتياجات الدائرة واعضاء الدائرة واختيار افضل الكوادر 	مديرة دائرة

	<ul style="list-style-type: none"> • الخبرة. 	<p>الوظيفية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنظيم المهام وتنسيق اجراءات الرعاية الصحية • اعداد التقارير الدورية وتحديد الاحتياجات. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • الحصول على درجة الماجستير في التمريض. • الحصول على ترخيص مزاوله المهنة. • الخبرة العملية 	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في اجراءات التوظيف واختيار الكفاءات. • تقييم عمل الموظفين وتقديم الاقتراحات والتوصيات 	مدير التمريض

المطلب الثالث: تطور المسار الوظيفي في القطاع التمريضي

تحتاج المستشفيات الى توفير الحوافز للتقدم الوظيفي ، التعويض عن تكاليف التعليم، تسليط الضوء على أهمية دور الممرض والممرضة على نتائج العناية الصحية بالمريض ، والى وضع سياسات المشاركة في القرار، فيتعاون الممرضون والممرضات مع ادارة المستشفى في اتخاذ القرارات الصحية.

وحسب الجدول فان الممرض يبدأ بممرض مساعد وينتهي السلم الوظيفي بمدير التمريض وتختلف كل وظيفة من ناحية المهام الوظيفية والشهادات وسنوات الخبرة. ولكن ليس شرطاً بأن يترقى الممرض ويصل الى مدير التمريض فالوظائف الادارية في هذه المهنة قليلة جدا وهي تعتمد على العمل الميداني على الارض اي التعامل بين الممرض ومرضاه .وحسب التجربة الميدانية في مستشفى الرسول الاعظم والمقابلات التي تمت مع مسؤولي الاقسام مثل قسم الطوارئ علي سبيل المثال فان اعداد الممرضين قليل وهو متفاوت بين الذكور والاناث وايضا هناك تسرب وظيفي حيث أن الممرض نتيجة عدم التطور في السلم الوظيفي يتجه نحو مستشفيات أخرى، أو يتوجه على اختصاص ثاني اي أنه يغير مساره الوظيفي.

وفي مقارنة مع ما يعانيه القطاع التمريضي اللبناني فان مستشفى الرسول الاعظم هو جزء لا يتجزأ من القطاع الصحي اللبناني فبالنظر الى هناك بعض المشاكل المشتركة بين مستشفى الرسول الاعظم مثل الدوامات الطويلة، التدرج الوظيفي، التسرب الوظيفي.

ومن اجل نقادي مسألة التسرب الوظيفي وتشجيع قطاع التمريضي في لبنان لا بد من التطرق الى النظريات في

عالم التمريض ومنها نظرية الاخوان دايفوس وباتريسيا بينير:⁷⁸

⁷⁸ Dreyfus, H.L. what computers can't do. A critique of artificial reason. New York, Harper & Row, 1972 (paperback edition, 1979)

من الامور المثيرة للاستغراب فيما يتعلق بمهنة التمريض هو الاريك المستمر الذي يسيطر على الكادر التمريضي عندما يطرح عليهم اسئلة فيما يتعلق بالنظريات التي يستخدمونها أو لديهم علم بها. عندما يطرح هكذا سؤال تراهم يبحثون عن أي معلومة غامضة في عقولهم، والقليل منهم يستطيع أن يلتفت الى أن الكثير من النظريات المألوفة بالنسبة لهم لديها فعالية كبيرة في مجالهم. إحدى هذه النظريات هي نظرية " Novice to Expert"⁷⁹.

"Novice to Expert" هي نظرية بنائية اقترحها اولاً العالمان Hubert and Stuart Dreyfus كنموذج عن المهارات المكتسبة ، بعد ذلك طبقت هذه النظرية العالمية "Patricia Benner" في مجال التمريض ، خلال عملها على هذا النموذج تعاون الاخوان Dreyfus مع متخرجين مهتمين بمقارنة تطوير الذكاء الاصطناعي ونظام الحاسوب المتطور للعقل الانساني وتطور الخبرات.

في مجال المعلوماتية التمريضية يمكن أن تطبق هذه النظرية في:

- في مهارات المعلوماتية التمريضية، الكفاءة، المعرفة والخبرة عند المختصين في هذا المجال.
- تطوير النظام التكنولوجي المتعلق بتدريب الممرضين العاملين في المؤسسات الاستشفائية .
- تعليم طلاب التمريض من السنة الاولى وحتى التخرج.
- عندما يحصل التقدم ، الممرض يصبح قادر على التخلي عن الاعتماد البحث على القواعد والمعلومات الكثيرة ويتق أكثر بقدرته على ربط المفاهيم والعناوين.

⁷⁹ Dreyfus, Stuart, and Dreyfus, Hubert. A five stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition(supported by the U.S Air Force, office of scientific Research(AFSC) under contract F49620-c-0063 with the university of California) Berkley, february,1980(unpublished study)

هناك خمس مراحل /مستويات لاكتساب الخبرات ، كل مرحلة / مستوى لديه خصائص

متعددة:⁸⁰

• المبتديء:

في البداية المبتديء لا يكون لديه أي فكرة عن المادة التي بين يديه لذلك يتوجب عليه أن يطلع على المضمون، وأن يكتسب كل المعلومات الضرورية وبمعنى آخر عليه أن يحفظها عن ظهر قلب. بعد ذلك يعطى المبتديء قواعد وأسس للتطبيق الفعلي، ولتحسين قدرة المبتديء على رصد للاحتياجات إمّا من خلال المشاهدة أو من خلال التقييم. على سبيل المثال ممرض يتدرب على كيفية استعمال نظام معلوماتي حديث على الحاسوب هو يحتاج الى قواعد وإرشادات ليكون فكرة عن استخدام هذا الحاسوب وأنظمتة(software)

• مبتديء متقدم:

ان الممرض في هذه المرحلة يعتمد على القواعد ولكن لا يزال يكتسب المزيد من الخبرة في مواقف الحياة الحقيقية ويبدأ في ملاحظة جوانب اضافية يمكن تطبيقها على الظروف ذات الصلة

• المختص:

في هذه المرحلة يصبح الممرض قادر على اكتساب المعلومات بطريقة عشوائية وللمرة الأولى يستطيع اعطاء أحكامه على كل حالة. هذه المرحلة يطلق عليها اسم "حل المشكلات" . الممرض المختص يصبح قادر على استخدام نظام المعلومات بكل سهولة ويصبح لديه القدرة على حل المشكلات التقنية.

⁸⁰ Benner, Patricia , and Benner, R.V, The New Nurse's work entry: a troubled sponsorship, New York, Tiresias press ,1979

• المتقن/الماهر:

المرحلة الرابعة وهي مرحلة الطلاقة، في هذه المرحلة ينتقل الممرض المتعلم من التحليل الجزئي الى التحليل الكلي فيصبح لديه نظرة شاملة ولا يضطر الى تمكين الاجراء. من هنا يصبح قادر على تحليل المعلومات المتعلقة بالادارات وتوفير التوجيه التأديبي للاعضاء حسب الحاجة.

• الخبير:

هنا يصبح الممرض المتعلم خبيراً لدرجة ان كل مشكلة طارئة يجد لها الحل بطريقة سريعة من دون التفكير والبحث عن جواب.

إن كل مرحلة من هذه المراحل مرتبطة بالآخرى وهي مراحل متكاملة فيما بينها. فالمتعلم يبدأ بمرحلة المبتدئ ومن ثم يكتسب المهارات والطرق والوسائل والاهم هي الخبرة التي يكتسبونها من خلال التطبيق والممارسة.

الاخوان Dreyfus و Benner بأن الانتقال من مرحلة المبتدئ الى مرحلة الخبير يحتاج الممرض الى خمس سنوات تقريبا مع العلم أن ليس كل متعلم يستطيع الوصول الى درجة الخبرة فهناك جزء يبقى عالقا في مرحلة الاتقان أو التخصص وهناك صفتان تميزان الخبير:⁸¹

• الممارسة الفعلية:

الممارسة العملية والفعلية المستمرة هي من الصفات عند الاشخاص الذين يضعون هدف للتحقيق ويكون هذا الهدف مرتبط باكتساب المهارات والتقنيات اللازمة . ويتطلب هذا الشيء سنوات من العمل الجاد لتحسين جودة

⁸¹ Benner, Patricia, and Wrubel, Judith, clinical knowledge development : a neglected staff development and clinical function .(submitted for publication to nurse educ 1981)

العمل والتطبيق، وهم يشعرون بالافتقار عندما يخوضون التحديات من أجل تحقيق درجات عالية من الامتياز في عملهم فهم لا يريدون مستوى عادي أو متوسط بل يريدون أن يتألقوا وينضموا الى المتخصصين.

• أخذ المجازفة وتخطي الاشياء العادية:

الوصول الى مرحلة التخصص والخبرة لا تتم الا عبر خوض المجازفات فعلى الممرض أن يخرج من دائرة أمانه وعادة هذه الصفة توجد عند المبدعين في مجال المعلوماتية. وكثير من الناس لا يحبون أن يبرزوا عن البقية خوفا من أن يصبحوا غرباء أو انهم يعتبرون أنفسهم أفضل.

فالخبير يصبح فعالا وسريعا نظرا للتجارب التي مرّ بها بحيث أي حدث أو حالة يوجد لها حل وردة فعل سريعة. أما المبدع في عمله فهو يعلم ما يجب أن يفعل ويقرر كيف يجب ان يطبق هذا الفعل فهو لديه القدرة على تحديد ما يجب ان يحقق وأيضا يستطيع ان يحقق اهدافه وكل ذلك يعود الى قدرته على تفريق الحالات والتركيز عليها في الوقت نفسه. على مديري المشاريع ان يأخذوا في عين الاعتبار خطة من المبتدئ الى خبير عند تخطيطهم لمبادرات التنفيذ والتدريب على المعلوماتية . كل متعلم يحتاج الى نوع تدريب محدد ويختلف هذا بحسب المرحلة التي ينتمي اليها فالمبتدئ بحاجة الى الكثير من المتابعة بينما الخبير يحتاج الى تدريب أقل. يعتمد نجاح مبادرتك في نهاية المطاف على المستخدمين النهائيين فلماذا لا تطبق هذه النظرية البسيطة والفعالة على مهنة التمريض للحد من التسرب الوظيفي .

وبالتالي ان هذه النظرية ممكن ان تطبق على المسار الوظيفي للتمريض من أجل تحفيز الممرض واستقطاب المزيد الى هذه المهنة السامية التي تقف في الخطوط الامامية لاي معركة صحية تحصل ولا سيما الوباء الذي اجتاح العالم . فكان الممرض هو المحارب في الصفوف الامامية حيث انه يتحمل المخاطر كافة ولا بد هنا ان تطبق هذه النظرية من اجل مساعدة هذا الممرض وتحفيزه فعلى سبيل المثال :

بكل مسمى وظيفي للممرض ممكن ان نطبق هذه النظرية بحيث ان الممرض المساعد على سبيل المثال ان يمر بهذه المراحل الخمس من المبتديء الى الخبير وفي كل مستوى يكون هناك تحفيز معين لهذا الممرض وعلى اساس المستويات يخضع للدورات التدريبية التي يحتاجها هذا يؤدي الى رفع معنويات الممرض وتحفيزه لكي يصل الى مستوى أعلى وبالتالي الى مسار وظيفي أعلى.

خاتمة:

تبين جليا أن التخطيط للمسار الوظيفي أثرا على تحسين وتنمية الأفراد، لا سيما وان تم تسييرها بما يتماشى واستراتيجية المؤسسة، بحيث تشجع على إظهار أقصى ما لديه من مهارات وقدرات لمساعدته على تخطيط حياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة به والتي تحكم اتجاهاته نحو مسارات وظيفية معينة، أما على صعيد المؤسسة يساعد تخطيط المسار الوظيفي من تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة. وكما هو بديهي فان هذا التدرج الوظيفي يتم من خلال ترقية أو نقل الفرد من مركز حالي الى مركز آخر بحسب الاقدمية أو القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة الجديدة، ويستمر هذا التدرج الى أن يتقاعد الفرد ، ومجمل هذه التنقلات أو الترقيات تشكل ما يسمى المسار الوظيفي.

ان تشخيصا دقيقا لوضعية تسيير وظائف ادارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين ووظيفة تقييم الاداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضا الوظيفي لدى كل موظفيها. وأيضا دراسة كيفية تسييرها وتطويرها حتى ترقى الى المستوى الاستراتيجي ، وتساهم في تنمية القدرات الفردية وتحسين عمليات اتخاذ القرارات لا سيما الاستراتيجية منها لتحقيق الامثل وبالتالي حيازة ميزات تنافسية كلها محاور رئيسية تشكل في مجملها مفهوم التسيير الحديث للموارد البشرية، فهي تساهم في رفع الاداء للموارد البشرية ومردوديتها من خلال برامج التدريب لهدف اكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله.

وقد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة الى أخرى ، وقد تحقق أهدافا جزئية قد رسمتها وهذا ما لمسناه بالمؤسسة موضوع البحث، الا أن موضوع التسرب الوظيفي في الادارة التمريضية بالنسبة للكادر التمريضي وعلى وجه الخصوص الممرض المساعد والممرض المجاز حيث أن الترقية بالسلم الوظيفي هي عملية بطيئة جدا في حال

حصلت وذلك نظرا لان العمل الاداري للممرض اي المناصب الادارية هي قليلة نسبيا والعمل الاساسي هو العمل الميداني مع المرضى مما يسبب بالتسرب الوظيفي أو تغيير الاختصاص والانتقال الى اختصاص آخر. وبالتالي فان المعوقات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي للممرض في مستشفى الرسول الاعظم هي ليست من ناحية الدورات التدريبية لان المستشفى تهتم كثيرا بالدورات التدريبية للكادر التمريضي وبشكل مستمر ومتابعة دائمة

من جملة النتائج المستخلصة من تتبع وضعية المؤسسات الاستشفائية في لبنان ومن خلال الدراسة الميدانية في مستشفى الرسول الاعظم ، حول واقع المسار الوظيفي ما يلي:

1. تسيير الموارد البشرية هو الحجر الاساس والمورد الاهم الذي تعتمد عليه ادارة المؤسسة في تحقيق أهدافها اذ أنه مفتاح النجاح لتحقيق أهداف اية مؤسسة ونجاح برامجها وهو يتمثل في وظائف التدريب والتخطيط والاستقطاب والتنبؤ وتعويض الموارد البشرية.
2. صعوبة وضع مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الاعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الافراد على التقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس مواظبته ونتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز او الخطأ.
3. تتجلى اهمية التدريب في ضمان الوصول الى الأداء المميز وتجنب الاخطاء وتقليص العيوب وزيادة الاستقرار، فهو الطريقة المثلى لتحسين الاداء ودفع عجلة الابداع ، وتدل النتائج على ان قلة او انعدام البرامج التدريبية يؤثر سلبا على تكوّن رأس المال الفكري المكون من الاصول البشرية والاصول الفكرية والاصول الهيكلية والملكية الفردية، وبالتالي فهو يؤثر على استثمار الموارد البشرية مما يحد من الافاق التنافسية للمستشفى، اذ ان القيمة الحقيقية لاي مستشفى هي في رأسمالها البشري وتحسينه وجذب الكفاءات والمهارات التي تعزز المنافسة وذلك من خلال التعلم والتمكين واتخاذ القرار الملائم في الوقت

المناسب وعذا ما لا يمكن تحقيقه الا بتطبيق برامج تدريبية فعالة تقوم على استثمار طاقات العاملين ومعارفهم

4. نقص الترقيات في الادارة التمريضية وتثبيت العدد الاكبر من الكادر التمريضي في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

5. من أهم نتائج التقييم هو التطوير المستمر لتمكين الموظف من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي.

6. تتمتع المؤسسة بكل المميزات الضرورية للعمل كالتواصل، الاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية والاستشفائية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لاتمام المهام وفق الاهداف المخطط لها.

7. إن بناء العنصر البشري الفعال الذي يدفع بالمؤسسة قدما لا يكون الا عن طريق التدريب والتعليم الذي يحقق التطور في عالم يتغير باستمرار، لذا على المؤسسات عن تعي أهمية الموارد البشرية على اختلاف وظائفها الادارية.

8. ان الاستثمار المستقبلي للموارد البشرية يحقق عوائد اكبر من التكاليف مما يعني قيمة ربحية مضافة تحافظ عليها المؤسسة وتحميها من التسرب.

التوصيات والمقترحات:

1. التخطيط العلمي والدقيق لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة كمًا ونوعًا.
2. تطوير نظم حفظ السجلات واساليب تحليلها حتى نتمكن من الاستفادة منها في مختلف القرارات الخاصة بالمؤسسة.
3. دراسة العمل والتي تعتبر عملية تحليل الوظائف احدى ركائزها الى جانب دراسة الوقت والحركة كاساس لوضع المعايير القياسية للأداء.
4. تحديد الاسس التي على أساسها يتم قياس عملية الاختيار وترشيح وتعيين العاملين.
5. تدوير العمال(الممرضين) بين الوظائف لاكتساب مهارات أكثر.
6. وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل مهم جدا في تحسين العلاقات.
7. تحديد الأسس التي يتم على أساسها وضع برامج الترقيات .
8. إعداد برامج تدريب ملائمة تمهيدا لاعداد المرشحين للترقية إذا كانت الوظائف المرقى اليها ذات طبيعة خاصة.
9. وضع وكتابة اجراءات وخطوات عملية تحدد الاحتياجات التدريبية لكي يقوم بتنفيذها كافة المسؤولين عن تحديد الاحتياجات التدريبية لمروؤسيهم ن حيث أن التخطيط لهذه العملية يساعد في الوقوف على الاختلالات العملية بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الافراد وبالتالي الاحتياجات التدريبية الفعلية للافراد.
10. العمل على تأهيل وتدريب قدرات العاملين بما يتناسب مع المتطلبات المستقبلية بهدف مواجهة المنافسة من قبل المستشفيات الخاصة مما يؤدي الى الضرر بالمستشفى وبالتالي بالمرضى.

11. ينبغي على المستشفى ان تخضع جميع العاملين لديها لدورات تدريبية تخص مجال العمل الذي يؤديه كل موظف وذلك لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية اضافة الى تقييمهم باستمرار لمعرفة ما اكتسبوه من مهارات وخبرات جديدة.
12. ضرورة اخضاع الموظفين عند نهاية مسارهم الوظيفي الى دورات تدريبية تهيئهم للتقاعد فضلا عن توفير الضمان المناسب لهم.
13. توفير الدعم المستمر للعاملين وتهيئة الأجواء المناسبة التي تشجعهم على التجربة والاستفادة من التجارب في مجالات أخرى تعزز مجالات المستشفى وتخلق ميزة تنافسية مستدامة.
14. ضرورة اعتماد الترقية للموظفين حسب مبدأ الجدارة والأقدمية وعدم اعتماد المحسوبية والمصالح الشخصية في الترقية.
15. ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده، وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمرؤوسيه عن خطوات سير كل مسار.
16. تشجيع المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية، وفتح المجال أمامهم للمنافسة وإبداء الرأي في المشاكل المطروحة لتحقيق التنوع الفكري والمعرفي للعاملين في المستشفى.
17. ضرورة معالجة الحالات السلبية التي تكشف عنها عملية تقييم الأداء وذلك من خلال إدخال الافراد المعنيين بالاداء الضعيف في دورات تدريبية وتطويرية أو القيام بعملية التدوير الوظيفي.

الملاحق

الملحق رقم 1: نقابة الممرضات والممرضين في لبنان

سلسلة الرتب والرواتب والتقديمات وتنظيم العمل للممرضات والممرضين

بتاريخ: 2012/05/10

انسجاما مع واقع مهنة التمريض في لبنان من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية ، ومقارنة مع رؤيا النقابة لمستقبل المهنة والعاملين فيها وللمحد من الهجرة بحثا عن ظروف عمل أفضل.

وحرصا على التوازن بين متطلبات العمل وماهيته من جهة وبين الاجور والتقديمات المحصلة في الوقت الراهن من جهة أخرى.

وعملا بمبدأ زيادة وتصحيح الاجور نتيجة لزيادة غلاء المعيشة في القطاعين العام والخاص واستكمالا للخطوة الاولى لعام 2004 التي اطلقت في خلالها سلسلة سلسلة الرتب والرواتب للعاملين في قطاع التمريض وذلك كالتالي:

- تنظيم عقود عمل خطية بين الممرضات والممرضين واصحاب العمل وعلى ضوء ذلك يتم التسجيل لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، مع التأكيد على عدم استخدام الممرضات والممرضين بصفة مياومين نظرا لطبيعة العمل وضرورة الاستقرار والاستمرارية من أجل الخدمة الافضل.
- تحديد ساعات العمل الاسبوعية بمعدل 42 ساعة كحد أقصى، على ان لا تتعدى ساعات العمل اليومية 12 ساعة وفي هذا الحال يعطى الممرض/ة راحة اسبوعية لا تقل عن 48 ساعة متواصلة.
- تحديد الاحد الادنى للعاملين في قطاع التمريض وفقا لما يلي:

- 150% الحد الأدنى الرسمي لحملة شهادة البكالوريا الفنية في التمريض (BT) اي ما يعادل 1,012,500 ل.ل. .

- 225% الحد الأدنى الرسمي لحملة شهادة الامتياز الفني في التمريض (TS) او الاجازة الجامعية اي ما يعادل 1,518,750 ل.ل. (مع تطبيق اي زيادة لاحقة على غلاء المعيشة تصدر عن السلطات المختصة)

• الالتزام ببديل النقل المحدد قانونا وتحديد اجمالي الاراتب السنوي الاساسي بما فيه الاشهر التي تتخطى الشهر الثاني عشر.

• اعتماد نظام مكافآت سنوية وفق التقييم السنوي لعمل الممرضات والممرضين بهدف تحسين الاداء والتطور المستمر.

• اعطاء زيادات وعلوات يتم احتسابها على اساس الراتب الصافي وفقا لما يلي:

- زيادة 2% عن كل سنة خدمة مع احتساب سنوات الخدمة السابقة (الاقدمية المهنية) لدى صاحب العمل على ان تطبق هذه الزيادة اعتبارا من تاريخه.

- زيادة 10% عن الشهادات العالية.

- زيادة 4% عن شهادات التخصص التي ينالها الممرض/ة بعد خضوعه لدراسة محددة وامتحان من قبل الجامعات أو المعاهد العليا أو هيئات التعليم الدولية المعترف بها.

- زيادة عن الرتبة والمهام التي يتولاها الممرض/ة على اساس:

- 10% لرئيس القسم

- 10% لرئيس قسمين او أكثر

- 15% لمدير التمريض

تحتسب هذه الزيادات وفقا لاساس الراتب وتضاف الى الزيادات المذكورة سابقا.

- زيادة 12% عن العمل الليلي لكل ساعة يحتسب على اساس بدل الساعة انطلاقا من متوسط

الاجر لحاملي الشهادة الفنية والاجازة الجامعية.

- التمني على المؤسسات الصحية اعتماد رواتب ومكافآت اضافية للعاملين في الاقسام المغلقة

والعناية والعمليات والطوارئ وذلك لتشجيع الممرضات والممرضين العمل في هذه الاقسام.

• تحديد مخصصات اضافية للعاملين في ايام العطلة الرسمية المحددة على ان لا تقل العطل الرسمية عن ثمانية وفقا للتوزيع التي تعتمده المؤسسة.

• يستحق للممرضة او الممرض تأمينا صحيا مكملا للمنافع المقدمة من قبل الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي على اساس فئة الاستشفاء درجة ثانية تؤمنها المؤسسة على نفقتها اضافة الى تأمين طوارئ

العمل.

• مساهمة اصحاب العمل بدفع الاشتراك السنوي عن الممرضات والممرضين لصالح صندوق التقاعد الى

جانب امكانية تأمين برنامج تقاعد اختياري لدى صندوق خاص داخل المؤسسة. تحديد الاجازات

السنوية وفقا للاقدمية على اساس 15 يوم كحد أدنى يضاف اليه يوما واحدا لكل سنتي خدمة لغاية 25

يوم كحد أقصى.

• استبدال يوم العمل ضمن العطلة الرسمية بيوم عطلة أخر على اساس 7 ساعات يوميا.

• اعتماد اجازة خاصة بيوم الممرض/ة العالمي الموافق 12 ايار اضافة الى اجازات المرض والامومة

المحددة في قانون العمل اللبناني.

• مساهمة أصحاب العمل ببديل الاقساط المدرسية وبديل مراكز الحضانة وتأمين الملابس الخاصة

والادوات للقيام بالمهام التمريضية.

- الاحتفاظ بكافة المنافع التي يستفيد منها الممرضات والممرضين في الوقت الراهن والتي تتخطى التقديرات المذكورة أعلاه باعتبارها حقا مكتسبا لهم.

ملحق رقم 2:

احصاءات صادرة عن النقابة حتى تاريخ 2015/12/31

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الجنس		
النسبة المئوية	العدد	الجنس
%80.18	10699	انثى
%19.82	2644	ذكر
%100	13343	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الفئة العمرية		
النسب المئوية	العدد	الفئة العمرية
%0.04	5	<21
%7.37	983	25-21
%21.92	2925	30-26
%27.98	3733	35-31
%18.37	2451	40-36
%9.41	1256	45-41
%6.30	841	50-46
%3.50	467	55-51
%2.47	366	60-56
%1.21	161	65-61
%1.16	155	>66
%100.00	13343	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الشهادة التمريضية		
النسبة المئوية	العدد	الشهادة
%47.79	6367	الاجازة الجامعية
%33.16	4424	الامتياز الفني
%19.06	2543	البكالوريا الفنية
%100	13343	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الوضع المهني		
النسبة المئوية	العدد	الوضع المهني
%75.93	10131	يعمل في لبنان
%10.99	1467	لا يعمل او متقاعد
%7.74	1033	فير مصرح
%5.34	712	يعمل في الخارج
%100		المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب المحافظات		
النسبة المئوية	العدد	المحافظات
%36.03	3650	جبل لبنان
%25.84	2618	بيروت
%15.22	1542	الشمال
%8.73	884	البقاع
%7.23	732	الجنوب
%6.96	705	النيطية
%100	10131	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة العاملين في لبنان وفقا لمركز العمل		
النسبة المئوية	العدد	مركز العمل
%84.24	8534	مستشفى
%4.55	461	مراكز صحية /مستوصفات
%2.94	298	شركات
%1.63	165	مدارس وحضانات
%1.62	164	معاهد تمريض
%1.55	157	كليات تمريض
%1.17	119	شركات تأمين
%1.113	114	مستشفيات اقامة طويلة
%0.97	98	مختلف
%0.21	21	تمريض منزلي
%100	10131	المجموع

احصاءات صادرة عن النقابة حتى تاريخ 2016/12/31

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	11265	79.84%
ذكر	2845	20.16%
المجموع	14110	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الفئة العمرية		
الفئة العمرية	العدد	النسب المئوية
<21	14	0.10%
25-21	1071	7.59%
30-26	2772	19.65%
35-31	3841	27.22%
40-36	2837	20.11%
45-41	1359	9.63%
50-46	905	6.41%
55-51	543	3.85%
60-56	396	2.81%
65-61	188	1.33%
>66	184	1.30%
المجموع	13343	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الشهادة التمريضية		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
الاجازة الجامعية	6846	48.52%
الامتياز الفني	4599	32.59%
البكالوريا الفنية	2665	18.89%
المجموع	14110	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الوضع المهني		
النسبة المئوية	العدد	الوضع المهني
74.46%	10506	يعمل في لبنان
11.22%	1583	لا يعمل او متقاعد
9.39%	1325	فير مصرح
4.93%	696	يعمل في الخارج
100%	14110	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب المحافظات		
النسبة المئوية	العدد	المحافظات
36.06%	3788	جبل لبنان
26.00%	2732	بيروت
15.02%	1578	الشمال
9.06%	952	البقاع
6.55%	688	الجنوب
7.31%	768	النبطية
100%	10131	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة العاملين في لبنان وفقا لمركز العمل		
النسبة المئوية	العدد	مركز العمل
84.13%	8839	مستشفى
4.67%	500	مراكز صحية /مستوصفات
2.96%	311	شركات
1.63%	171	مدارس وحضانات
1.51%	159	معاهد تمرريض
1.61%	169	كليات تمرريض
1.17%	123	شركات تأمين
1.16%	122	مستشفيات اقامة طويلة
0.87%	91	مختلف
0.20%	21	تمرريض منزلي
100%	10506	المجموع

احصاءات صادرة عن النقابة حتى تاريخ 2017/12/31

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	11976	79.66%
ذكر	3058	20.34%
المجموع	15034	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الفئة العمرية		
الفئة العمرية	العدد	النسب المئوية
<21	26	0.17%
25-21	1187	7.90%
30-26	2746	18.27%
35-31	3831	25.48%
40-36	3254	21.64%
45-41	1532	10.19%
50-46	988	6.57%
55-51	574	3.82%
60-56	479	3.19%
65-61	202	1.34%
>66	215	1.43%
المجموع	15034	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الشهادة التمريضية		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
الاجازة الجامعية	7539	50.15%
الامتياز الفني	4684	31.16%
البكالوريا الفنية	2811	18.70%
المجموع	14110	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الوضع المهني		
النسبة المئوية	العدد	الوضع المهني
73.44%	11041	يعمل في لبنان
11.94%	1759	لا يعمل او متقاعد
9.94%	1494	فير مصرح
4.68%	704	يعمل في الخارج
100%	15034	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب المحافظات		
النسبة المئوية	العدد	المحافظات
35.91%	3965	جبل لبنان
26.04%	2875	بيروت
14.71%	1624	الشمال
9.34%	1031	البقاع
6.41%	708	الجنوب
7.59%	838	النبطية
100%	11.41	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة العاملين في لبنان وفقا لمركز العمل		
النسبة المئوية	العدد	مركز العمل
84.65%	9346	مستشفى
4.66%	514	مراكز صحية /مستوصفات
2.98%	329	شركات
1.37%	151	مدارس وحضانات
1.48%	163	معاهد تمرريض
1.63%	180	كليات تمرريض
1.14%	126	شركات تأمين
1.05%	116	مستشفيات اقامة طويلة
0.87%	96	مختلف
0.18%	20	تمرريض منزلي
100%	11041	المجموع

احصاءات صادرة عن النقابة حتى تاريخ 2018/12/31

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	12480	79.64%
ذكر	3190	20.36%
المجموع	15670	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الفئة العمرية		
الفئة العمرية	العدد	النسب المئوية
<21	21	0.13%
25-21	1067	6.81%
30-26	2712	17.31%
35-31	3747	23.91%
40-36	3576	22.82%
45-41	1822	11.63%
50-46	1069	6.82%
55-51	625	3.99%
60-56	562	3.59%
65-61	211	1.35%
>66	258	1.65%
المجموع	15670	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الشهادة التمريضية		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
الاجازة الجامعية	7754	49.48%
الامتياز الفني	4765	30.41%
البكالوريا الفنية	2912	18.58%
الاجازة الفنية	239	1.53%
المجموع	15670	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الوضع المهني		
النسبة المئوية	العدد	الوضع المهني
72.25%	11322	يعمل في لبنان
12.18%	1909	لا يعمل او متقاعد
11.07%	1734	فير مصرح
4.50%	705	يعمل في الخارج
100%	15670	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب المحافظات		
النسبة المئوية	العدد	المحافظات
35.60%	4031	جبل لبنان
26.24%	2971	بيروت
14.71%	1666	الشمال
9.22%	1044	البقاع
7.82%	885	الجنوب
6.40%	838	النبطية
100%	11322	المجموع

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة العاملين في لبنان وفقا لمركز العمل		
النسبة المئوية	العدد	مركز العمل
84.45%	9561	مستشفى
4.57%	517	مراكز صحية /مستوصفات
3.24%	367	شركات
1.42%	161	مدارس وحضانات
1.48%	168	معاهد تمرريض
1.63%	184	كليات تمرريض
1.10%	125	شركات تأمين
1.07%	121	مستشفيات اقامة طويلة
0.87%	98	مختلف
0.18%	20	تمرريض منزلي
100%	11322	المجموع

احصاءات صادرة عن النقابة حتى تاريخ 2019/12/31

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الجنس		
الجنس	العدد	النسبة المئوية
انثى	13007	79.52%
ذكر	3349	20.48%
المجموع	16356	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الفئة العمرية		
الفئة العمرية	العدد	النسب المئوية
<21	63	0.39%
25-21	1468	8.98%
30-26	2850	17.42%
35-31	3799	23.23%
40-36	3601	22.02%
45-41	1832	11.20%
50-46	1077	6.58%
55-51	633	3.87%
60-56	566	3.46%
65-61	211	1.29%
>66	256	1.57%
المجموع	16356	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الشهادة التمريضية		
الشهادة	العدد	النسبة المئوية
الاجازة الجامعية	8154	49.48%
الامتياز الفني	4799	30.41%
البكالوريا الفنية	3088	18.88%
اجازة تعليمية فنية	315	1.93%
المجموع	15670	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب الوضع المهني		
الوضع المهني	العدد	النسبة المئوية
يعمل في لبنان	11604	70.95%
لا يعمل او متقاعد	1991	12.17%
فير مصرح	2060	12.59%
يعمل في الخارج	701	4.29%
المجموع	16356	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة حسب المحافظات		
المحافظات	العدد	النسبة المئوية
جبل لبنان	4140	35.68%
بيروت	3192	27.51%
الشمال	1643	14.16%
البقاع	1136	9.79%
الجنوب	779	6.71%
النبطية	714	6.15%
المجموع	11604	100%

توزيع الممرضات والممرضين المنتسبين الى النقابة العاملين في لبنان وفقا لمركز العمل		
مركز العمل	العدد	النسبة المئوية
مستشفى	9800	84.45%
مراكز صحية /مستوصفات	545	4.70%
شركات	331	2.85%
مدارس وحضانات	191	1.65%
معاهد تمرريض	183	1.58%
كليات تمرريض	183	1.58%
شركات تأمين	130	1.12%
مستشفيات اقامة طويلة	122	1.05%
مختلف	98	0.84%
تمرريض منزلي	21	0.18%
المجموع	11604	100%

الملحق رقم 3: مقابلة مع مديرة الموارد البشرية الاستاذة ندى الحسيني بتاريخ

2018/11/15

وقد أفادت بما يلي:

- هي إدارة القوى العاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتختص بجذب الموظفين ، الاختيار، التدريب، التقييم، مكافئة الموظفين وممتابعة قيادة المؤسسات والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.
- تم تناول موضوع الممرض المساعد الحاصل على البكالوريا الفنية وحصل فيما بعد على الامتياز الفني يبقى المسمى الوظيفي ممرض مساعد ، وفي حال حصل على الاجازة الفنية يتم تجربته لمدة ثلاثة أشهر ومن ثم يتحول المسمى الوظيفي له ممرض مجاز (RN) وفي حال فشله في الفترة التجريبية يبقى ممرض مساعد. وفي حال حصل على اجازة جامعية يتم تجربته لمدة ثلاثة أشهر وبحال فشل في الفترة التجريبية يترك العمل.
- أما فيما يخص الممرض المجاز عليه أن يكون حاصلًا على امتياز فني أو اجازة فنية، أو اجازة جامعية.
- خلال الفترة التجريبية هناك دورات تدريبية يخضع لها الموظف.
- حسب التقييم يتم تعيين الممرض وفي حال عدم الوصول الى النتيجة المرجوة وهناك حالة ضبابية في فترة تجربته عندئذ يعطى فرصة بفترة تجريبية ثانية وخضوعه لدورات تدريبية أكثر.
- وقد تناولنا موضع الهيكلية في الادارة التمريضية والى كم دائرة تقسم، حيث أنها تقسم الى خمسة دوائر:
 - دائرة التمريض في مركز القلب

• دائرة الاقسام المتخصصة

• دائرة المرضى الداخليين

• دائرة التوليد والجراحة النسائية

• دائرة المرضى الخارجيين

- أيضا تم التداول بموضوع الدوامات التي تخص الكادر التمريضي حيث ان هناك ثلاث دوامات صباحية

، دوامات في فترة الظهر ، ودوامات مساءية.

الملحق 4: مقابلة مع الاستاذ حسان ترمس رئيس قسم الطوارئ في

مستشفى الرسول الاعظم بتاريخ 20/11/2018

وقد أفاد بالتالي: ان قسم الطوارئ هو قسم معالجة طبية في المستشفيات للحالات الطارئة التي لا يمكن ان تنتظر حيث يتم استدعاء طبيب الطوارئ فيقوم بدوره بعمل الاسعافات اللازمة ، ثم يشخص حالة المريض ويقوم بتحويله الى طبيب متخصص اذا دعت الحاجة لذلك. يتألف قسم الطوارئ من غرفة العلاج، غرفة الانعاش، غرفة الاطفال، وغرفة المراقبة. ان مهمة رئيس قسم الطوارئ هو القيام بجولة على الموظفين وايضا على المرضى للتأكد من أحوال المرضى وقيام كافة الموظفين بمهامهم، التأكد من ملفات المرضى الذين بقوا والتأكد من حالتهم ومعالجة أي خلل، معالجة المشاكل التي تتعلق بالاحتفاظ وبحال وجود حالة طارئة يتم التواصل مع رئيسة الدائرة مباشرة وهي دائرة المرضى الخارجيين، متابعة الامور الادارية من (دوام الموظفين، وضع برامج للموظفين، وضع دراسة المؤشرات، متابعة تنفيذ خطة القسم، متابعة الشكاوي التي تاتي بشكل مباشر من المرضى). هناك عملية ادارية تتم في استقبال المرضى في قسم الطوارئ حيث يقوم triage 1 باستقبال المرضى وال triage 2 يتواجد مع طبيب التصنيف ويكون هناك الممرض المجاز والممرض المساعد والشخص المسؤول عن تدخل بيانات المريض يسمى (Clark). في قسم الطوارئ يتم تقييم حالة المرضى من قبل الطاقم التمريضي بشكل سريع بموجب مقياس تصنيف عالمي الذي يتألف من خمس درجات (1 الى 5) وإن هذه الدرجات تحدد مدى خطورة وأولوية حالة المريض للحصول على العلاج في الوقت المناسب، وبموجب معايير هذا التصنيف يقسم المرضى الى الفئات التالية:

• المرضى من الفئة الاولى: المرضى الذي يعانون من امراض خطيرة أو حالات حرجة مما يؤدي الى الوفاة مثل السكتة القلبية والصدمات والحوادث الخطرة والغيبوبة ، حيث يتم نقل المريض في مثل هذه الحالات مباشرة الى الانعاش.

• المرضى من الفئة الثانية: المرضى الذين يعانون من أمراض يحتمل أنها قد تؤدي الى الوفاة مما يتطلب تدخلا طبيا سريعا ، لذلك يتم نقل المريض في مثل هذه الحالات الى غرف الانعاش أو غرف الملاحظة المكثفة.

• المرضى من الفئة الثالثة: وأغلبية المرضى يكونون من تلك الفئة التي قد تتضمن حالاتهم المرضية مجموعة كبيرة من الامراض، ويتم تحويلهم الى غرف الملاحظة لتلقي العلاج اللازم.

• المرضى من الفئة الرابعة والخامسة: وتشمل هذه الفئة المرضى المصابين بأمراض توصف بأنها غير خطيرة ولا تتطلب تدخلا طبيا فوريا أو عاجلا، لكن على الرغم من ذلك لا بد لهم من اجراء الفحوص اللازمة والحصول على الاستشارة الطبية ويتم علاجهم في عيادة الحالات غير الطارئة.

• الشخص المسؤول عن تشخيص الحالة :

طبيب الطوارئ- طبيب اختصاص

اما فيما يخص تقييم الاداء في قسم الطوارئ من قبل رئيس قسم الطوارئ بالتعاون مع قسم الموارد البشرية هو تقييم قائم على التحفيز المعنوي وليس المادي. ويكون التقييم اما يومي أو اسبوعي.

الملحق رقم 5:مقابلة مع الاستاذة ملاك اسماعيل في قسم تنمية الفريق التمريضي في

الادارة التمريضية:2018/11/26

وقد افادت بالتالي:

- هو القسم المعني بتدريب الكادر التمريضي.
- ان أول تقييم يتم للمرض على أساس التجربة ويتم هذا التقييم من قبل قسم التدريب، رئيس الدائرة، رئيس القسم المعني، راي الموارد البشرية، ادارة التمريض والمدير العام.
- يمر الممرض بالعملية الادارية التالية:

• المقابلة

• اجراء تدريب(نموذج توجيه الموظف الجديد)

• تدريب استهلاكي

• برنامج اسبوعي على ماذا يجب أن يتدرب

• تعريف على جغرافية القسم الذي سوف يعمل فيه، محتوياته وعلى الفريق الذي سوف يعمل معه.

- العملية التقنية النهائية:

• اسلوب عمل الممرض

• الملاحظة لدى هذا الممرض

• طريقة ممارسة عمله

• تقييم هذا الممرض.

ان فترة التجربة للممرض المجاز هي ثلاثة أشهر أما الممرض المساعد ممكن أن تكون أقل من ثلاثة أشهر أو

ثلاثة أشهر.

الملحق رقم 6:مقابلة مع مسؤولة قسم التدريب والتقييم في ادارة المستشفى الاستاذة فاطمة

رمال بتاريخ 2020/12/10

وقد أفادت بالتالي:

- التدريب هو وسيلة لتطوير الموظف من أجل تحقيق اهدافه في رسم المسار الوظيفي له ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

- المعايير المعتمدة هي معايير نقابة المستشفيات ويتم تقييم السلوك ، المهارات، والعمل.

- المصادر من أجل التدريب:

• تقييم الاداء

• امتحانات الكفاءة

• نظام الاعتماد اللبناني يلزم ببرنامج تدريبي معين للمرضين.

• عندما يتم افتتاح قسم جديد يصبح هناك حاجة للتدريب،على سبيل المثال عندما تم افتتاح قسم

زراعة الكبد في مستشفى الرسول الاعظم.

• في حال وجود خلل معين خلال السنة يصبح هناك دورات تدريبية لمعالجة هذا الخلل.

• حادث عمل معين(اعادة توجيه)

• الخطة الاستراتيجية

وكان عنوانها نخدم بلياقة ونقود بريادة

على اساس هذه الخطة أصبح هناك دورات تدريبية من المدير الى آخر موظف في المستشفى.

تم اعداد كادر داخلي هو الذي يقوم بهذه المهمة. وعلى سبيل المثال:

❖ دورة تطوير الذات هي عبارة عن يومان من التدريب

❖ دورة خدمة الزبائن بشكل مباشر هي عبارة عن ثلاثة ايام من التدريب.

• نتيجة التدقيق الداخلي

• دراسة قياس رضا الزبائن.

- اما بالنسبة للاشخاص المعنيين بالتدريب:

• الموظف

• المسؤول المباشر

• مدير الادارة

الملحق رقم 7: مقابلة مع الاستاذ حسن سلمان رئيس قسم زراعة الكبد ITU بتاريخ

2018/12/18

وقد أفاد بما يلي:

- ان قسم جراحة الكبد والبنكرياس وزراعة الاعضاء هو قسم جديد تم افتتاحه في مستشفى الرسول الاعظم وهو معني بزراعة الاعضاء مثل الكبد ، البنكرياس.
- يتألف القسم من قسم عمليات، قسم اعاش، وقسم عناية.
- ان هذا القسم يتبع مباشرة الى الادارة التمريضية.
- يتبع هذا القسم المعايير المستخدمة في باقي الاقسام الموجودة في المستشفى ويخضع الموظفون للتدريب في هذا القسم من قبل قسم التدريب ومن قبل رئيس قسم زراعة الكبد مباشرة.
- التدريب يتم للتعرف على meld score وهو نظام تسجيل لتقييم شدة مرض الكبد المزمن، تم تطويره مبدئيا للتنبؤ بالوفيات في غضون ثلاثة أشهر من الجراحة للمرضى الذين خضعوا لاجراء التحويلة البوابية داخل الكبد، ووجد لاحقا انه مفيد في تحديد التشخيص وتحديد الاولويات لزراعة الكبد.
- ان تحضير المريض اجمالاً هكذا عمليات تأخذ فترة شهرين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- بلوط، حسن ابراهيم،(2002)، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- بوهزة، محمد.(10-مارس-2004). تطور البشرية في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة. جامعة: ورقلة.
- حسن، راوية.(1999). ادارة الموارد البشرية.مصر: الدار الجامعية.
- حسن، راوية.(2002). مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. بيروت.
- حسن، راوية،(2004).ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الاسكندرية:الدار الجامعية.
- ربايعه، محمد علي،(2003)،غدارة الموارد البشرية، دار الصفاء،عمان.
- سعيد،عمر وعبدالله، ابراهيم علي.(2003)،مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- صالح،حسن.(2018)،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. بيروت.
- علاقي، مدني عبد القادر، (1998)، ادارة الموارد البشرية المنهج الحديث في ادارة الافراد، مكتبة دار زهران، السعودية.

- العميان، محمود سليمان،(2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(1999).ادارة الموارد البشرية.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(2001).الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(2002).السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة للنشر.

-عبدالله، ابراهيم.(2011).البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(ط2). المغرب: الدار البيضاء.

-عقيلي، عمر وصفي. ادارة الموارد البشرية المعاصرة.(2007). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

-مفتاح، صالح.(2004). ادارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية. جامعة ورقلة.

-محمد، موفق حديد. الادارة والمبادئ والنظريات والوظائف.(2001). الأردن: الحامد للنشر.

-ماهر، احمد. دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي.(1995). الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

-ماهر، احمد.(2004). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

-المرسي، جمال الدين محمد.(2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية.

المصادر والمراجع باللغة الاجنبية:

Institution,business dictionary.(24-02-2017)

Parker m.e, nursing theories and nursing practice.(2001).

Martory,B & Grozet, D. gestion des resource humanies Nathan.(1988).

Marepereth,j. TOU DRH.

Sekiou, r. gestion des resource humanies, boeck universities, 2eme edition.(2001).

Perett, j. resources humanies, edition vuibert. Paris(1998).

Dreyfus, h.l. what computer can't do, a critique of artificial reason, new york.(1972).

Benner, p & wrubel,j. clinical knowledge derelopment, a neglected staff development and critrical function.(1981).

المقالات بالعربية:

1. الطيب حسن ابشر، "محاوّر حول النموذج المتكامل لتنمية الموارد البشرية"، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، العدد 54، مسقط سلطنة عمان، ديسمبر 1995.
2. برهوم اديب وسامر زاهر ووائل السليمان، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم، دراسة تطبيقية على مستشفى الاسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين لدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29، العدد 2007، 2.

مقالات بالاجنبي:

1. Armstrong michhael, **a handbook of HRM practice**, kogan page publisher, uk, 10th edition, 2000.
2. Budhwar Pawan, **strategy integration and development of HRM in UK manufacturing sector british**, journal of management 114, 2002.
3. Teo Evin, **Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public**, sector entity during commercialization and corporatization, international journal of HRM, 13910, 2002.

4. Gastro Jean Claude et Frank Guerin, **le modele des 3c en question**, revue francaise de gestion, mai-avril, paris,1998.

الاطروحات والرسائل الجامعية بالعربية:

1. بحدادة، نجاهة.(2012). **تحديات الامداد في المؤسسة الصحية**،رسالة ماجستير. جامعة:

تلمسان

2. عثمان برحاب، فتحي معيوش، **تخطيط المسار الوظيفي**، رسالة ماستر، دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية،2016.

3. القحطاني بدور، دور القيادات الاكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي، رسالة

ماستر،السعودية،2017

4.زكريا لهزيل، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة

الرياضية،2015

4. يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، الفصل الثالث، الجزائر.

الوثائق والقوانين:

القوانين:

- قانون تنظيم مهنة التمريض في لبنان، مرسوم رقم 1655 الصادر في 17/1/1979 .

- سلسلة الرتب والرواتب والتقديمات وتنظيم العمل للممرضات والممرضين

الصادر في: 2012/05/10.

الدراسات:

- الخطيب، برهان الدين، توصيف الوظائف وانعكساته على شروط تعيين الموظفين ووضع

سلاسل رواتب علمية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، عدد 23، 2019.

المواقع الالكترونية:

- www.arab-api.org/research/pdf

- www.arab-api.org/wps0001.pdf

- www.rb.arabsgate.com/printthread.php

فهرست

- 1 - مقدمة:..... 1
- 2 - أولا : تعريف موضوع التقرير وأهميته..... 2
- 3 - ثانيا: سبب اختيار الموضوع..... 3
- 3 - ثالثا: المؤسسة محل التدريب..... 3
- 3 - رابعا: الاشكالية التي ستعالجها الطالبة..... 3
- 4 - خامسا: الفرضيات..... 4
- 5 - سادسا : المنهج المستخدم..... 5
- 5 - سابعاً:التقنيات..... 5
- 6 - ثامنا: الصعوبات..... 6
- 6 - تاسعا: الدراسات السابقة..... 6
- 7 - عاشرا: مفاهيم الدراسة..... 7
- 8 - الحادي عشر : خطة التقرير..... 8
- 9 - القسم الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب العملية..... 9
- 10 - الفصل الاول: قسم وصفي حول اعمال التدريب..... 10

- المبحث الأول: وصف المؤسسة محل التدريب15
- المطلب الأول: مكونات المستشفى16
- الفقرة الأولى: الابنية16
- المبحث الثاني: أعمال التدريب في مستشفى الرسول الاعظم19
- الفصل الثاني: الاعمال المنجزة في التدريب22
- المطلب الأول: المسميات الوظيفية23
- المطلب الثاني: التدريب في قسم الطوارئ25
- القسم الثاني:28
- الفصل الاول: المسار الوظيفي وكيفية تخطيطه29
- المطلب الاول: ماهية المسار الوظيفي31
- أهمية المسار الوظيفي33
- المطلب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي36
- مراحل المسار الوظيفي:36
- ثانيا:العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:42
- ثالثا: العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)43

- **المطلب الاول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي**..... 45
- **المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته**..... 49
- **المطلب الثالث : مداخل تخطيط المسار الوظيفي**..... 57
- **أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية:**..... 62
- **المسار التقليدي:**..... 62
- **المسار الشبكي:**..... 63
- **مسار الانجاز:**..... 63
- **الفصل الثاني: تحليل وتوصيف الوظائف**..... 69
- **المبحث الأول: ماهية تحليل الوظائف:**..... 70
- **المطلب الأول : مفهوم تحليل الوظائف**..... 70
- **أولاً: تعريف تحليل الوظائف**..... 70
- **ثانياً: خصائص تحليل الوظائف**..... 71
- **ثالثاً: أهداف وخطوات تحليل الوظائف:**..... 71
- **ثانياً : الاختيار والتعيين**..... 74
- **ثالثاً: التوجيه والارشاد المهني**..... 74

- رابعا: تقييم الأداء 75
- خامسا: التدريب 75
- سادسا: النقل والترقية..... 75
- ثامنا: رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة..... 76
- تاسعا: توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة 76
- **المطلب الثاني: ابعاد التحليل الوظيفي** 77
- أولا: طرق تحليل الوظائف بشكل مباشر 77
- ثانيا: تحليل الوظائف بشكل غير مباشر 79
- **المطلب الثالث: معوقات تحليل الوظائف** 81
- أولا: خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل 81
- ثانيا: ضرورة تحديث المعلومات 81
- **المطلب الرابع: مداخل تحليل الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية** 82
- أولا: مدخل التطوير التنظيمي: 82
- ثانيا: مدخل تقييم الاداء..... 83
- **المطلب الخامس: نتائج التحليل الوظيفي** 86

- أولاً: التوصيف الوظيفي 86
- ثانياً: معايير التوصيف الوظيفي 86
- ثالثاً: منافع وشروط التوصيف الوظيفي 88
- رابعاً: معايير التوصيف الوظيفي 89
- المبحث الثاني: واقع القطاع التمريضي في لبنان 97
- المطلب الأول: المشاكل التي يعاني منها القطاع التمريضي اللبناني 98
- المطلب الثالث: المسار الوظيفي المعتمد للممرض في حياته المهنية 100
- المسار الوظيفي المعتمد للممرض 100
- المطلب الخامس: نظرية DYEFUS & BENNER 105
- خاتمة: 111
- التوصيات والمقترحات: 114
- الملاحق 116