

تحديد الاحتياجات في الخدمات الصحية والمستشفيات من الموارد البشرية

اعداد

امل عبدالله باهل الشمري

منيرة لافي الحربي

بندر راشد الجهني

فرج فلاح الرشيد

عيد خلاف الظفيري

سعد بدر العنزي

امل عبيد البذالي

خلود عبيد البذالي

خالد عبيد البذالي

عبدالله عبيد البذالي

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، نحمده، ونستعين به، ونستغفره، ونستهديه، ونعوذ بالله العلي العظيم من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، والصلاة والسلام على رسول الله الصادق الأمين وعلى آله وأصحابه أجمعين، أما بعد....

داخل كل شركة أو منظمة بعض الإدارات - مثل إدارة الموارد البشرية والقوى العاملة - التي تعتمد عليها تلك المنظمة في رفع إنتاجية الشركة وتحسين سير العمل، ومن أهم تلك الإدارات تخطيط الموارد البشرية، وهي ما سوف نتحدث عنه في هذا البحث.

يعتبر مجال تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة أحد أكثر مجالات التخطيط أهمية لارتباطه بخطط التنمية الشاملة بشكل كبير والتي تعمل على زيادة تنمية الدولة، حيث إن الموارد البشرية المتمثلة في القوى العاملة عالية التدريب وصاحبة الخبرات يعمل على تحقيق النجاح لبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وللحصول على أعلى كفاءة يتركز اعتماد مجال تخطيط الموارد البشرية على معرفة أنواع وكميات القوى العاملة المطلوب الاعتماد عليها، وعلى التعرف على المواهب والمهارات والإمكانات المطلوبة حتى يتم تعيين المتقدمين للوظيفة على أساس توافرها عندهم، وبالتالي اشتهر مجال تخطيط الموارد البشرية بأهميته ومساهمته في تحقيق الغرض من إنشاء المنظمة وتحقيق رؤيتها ورسالتها أيضاً.

أهمية موضوع البحث:

1. تحديد ضرورة وأهمية مجال تخطيط الموارد البشرية تجاه الشركة وتجاه القوى العاملة.
2. يساهم موضوع البحث في تحديد خطط التنمية المطلوبة في المنظمة.
3. التعرف على عناصر وخطوات تخطيط الموارد البشرية.
4. وضع حلول لحل مشكلة تخطيط الموارد البشرية.
5. التعرف على مدى علاقة تخطيط الموارد البشرية بالخدمات الصحية المستشفيات.

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي المكتبي، حيث يوصف الموضوع وتُجمع بياناته من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية من كتب ومجلات علمية وأبحاث، وقراتها قراءة تحليلية للتوصل إلى محتوى البحث.

تعريف تخطيط الموارد البشرية

عرفة برنهام على أنه "استراتيجية الحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة".

كما عرفة باتن (Pat t en) على أنه "عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب من أعمال الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة بعنوان: "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" للباحث د. شوقي ناجي جواد، والباحثة د. سحر محمد فوطه، والهدف من الدراسة هو: تحديد إلى أي مدى يتوافق تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة في الأردن وأهمية الدراسة: تحديد أثر التوافق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على أداء شركات المساهمة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد التوافق في التخطيط والذي بلغ (82.6%) عن طريق معامل ارتباط بيرسون والذي يحمل اتجاه طردي مما يدل على اهتمام تلك الشركات بعمليات الاختيار والتدريب والتطوير.

دراسة بعنوان: "علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات، بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية" للباحث د. عبد الرحمن غسان الصديقي، وأهمية الدراسة: "التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي

تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قرارات المديرين سعيًا إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها لاختيار الاستراتيجية الأنسب"، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة ضرورة التوافق بين الخطة الاستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية وأثر ذلك على أداء الموظفين والأداء المالي للشركة، وأهمية الاستعمال الفعال للموارد البشرية حتى تتوفر القدرة على تعزيز الميزات التنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة نوعية مع ٣٠ مدير موارد بشرية في القطاعات الصحية
anadi an heal th servi ces research foundati on, 2003:
يجب ان يعمل جميع المسؤولين في مجال الصحة وبكافة مستوياتهم الإدارية على رفع مستوى تخطيط الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في رفع مستوى الخدمات الصحية مساندة تخطيط الموارد البشرية من خلال التمويل الجيد والتدريب من اجل سد الفجوات في المعرفة تقوية الاتصال وتبادل الخبرات بين الموارد البشرية في المنشآت الصحية المختلفة باختلاف اختصاصاتهم من

اجل التخطيط المتكامل للموارد البشرية في مجال الصحة. دراسة بعنوان:
Health human resource planning in Canada: A typology and its application:

سلسلة من المقابلات التي اجريت مع المدراء الرئيسيين في تخطيط موارد الصحة البشرية كشفت ان نماذج تخطيط الموارد البشرية الصحية كانت من الأولويات وفي الخط الأمامي في مجال الصحة وذلك من قبل صناع القرار في مجال الصحة الكندية حيث اثبتت الدراسة ان تخطيط الموارد البشرية اعتبر الخطوة الأولى الضرورية من اجل تحسين نتائج القطاع الصحي وكسب رضا المستفيدين. (2008) DominikaWranik

دراسة بعنوان: "تحديد نموذج للعلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية التنظيمية في القطاع الحكومي النيجيري" للباحثين Paul so, Olumuyiwa and Esther OA، وأهميتها: تحديد أثر القرارات الإدارية ونظام المكافآت على زيادة التزام القوى

العاملة وقيامهم بعملهم والعمل على تقييم الإنتاجية تبعاً لذلك، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة أنه إذا اتسمت القرارات الإدارية الموضوعة بالعدل ونظام المكافآت والترقيات للقوى العاملة فإن ذلك سيزيد من التزام القوى العاملة وقيامهم بالعمل.

دراسة بعنوان: "إدارة المواهب في خدمة استراتيجية المؤسسة" للباحثين Yvan Gatignon, Viet Christian وغيرهم، وأهميتها: تحديد أهمية إدارة المواهب في 25 شركة من جنسيات مختلفة، وجاءت النتائج مؤكدة على أن إدارة المواهب تعتبر مسؤولية مشتركة بين الإدارة والموظفين وذلك من خلال اكتشاف المواهب من قبل الإدارة، وترشيح المواهب من قبل القوى العاملة وتحفيزهم داخل فرق العمل.

أوجه الاستفادة من تلك الدراسات:

وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والذي يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج، ويتم الاختيار الأمثل للموظفين من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ويؤدي ذلك إلى تقليل الأداء المالي للشركات. أهمية تشجيع الموظفين واستخدام أسلوب المكافآت والترقيات للوصول إلى أكبر نسبة من التزام القوى العاملة وإتقانهم لعملهم.

يكون اختيار الموظفين للعمل بالمنظمة اختياراً صحيحاً من خلال التخطيط الجيد وإدارة المواهب.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية والتوظيف:

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والعمالة المستقبلية وفي ذلك أهمية كبيرة للمنظمات بمختلف أحجامها ومجالاتها، وبالتالي يتضح لنا مفهوم تخطيط الموارد البشرية وهو: "نوع وكم الموارد البشرية ومدى ملائمة المكان والزمان والتخصيص والتحليل المستمر للموارد البشرية للعمل الذي تقوم به الموارد البشرية"، أو: "استراتيجيات تقوم بها المنظمة للتعرف على أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد المطلوبة لوحدة وأقسام وإدارات المنظمة وتوفيرها في الوقت

المناسب للعمل على رفعة وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها⁽¹⁾، ويعرف أيضاً مفهوم تخطيط الموارد البشرية بـ: "تحديد حاجة المنظمة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع والعمل على إيجادها مستقبلياً خلال مدة محددة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة"، وتعرف عملية التخطيط بكونها: العملية التي تعتمد عليها الإدارة لتحديد حاجة المنظمة من القوى العاملة، وتهدف العملية إلى تقدير هذه الحاجة من حيث الكم والنوع⁽²⁾، أما مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهو: "نشاط أساسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها، فيتم حساب وتقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية سواء النوع أو الكم أو المهارات المطلوبة من خلاله، فهو يعمل على تحقيق متطلبات استراتيجيات المنظمة بشكل عام، فتخطيط الموارد البشرية يقوم بوضع استراتيجية مستقبلية تعتمد على تقدير أحجام وأعباء الأعمال المستقبلية المحددة في استراتيجيات المنظمة، والمقارنة بينها وبين قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية في المنظمة⁽³⁾، وجاء تعريف "ماثر وجاكسون" للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كالتالي: "تحليل وتوصيف وتقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة والتعرف على مدى توفر الاحتياجات البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة"⁽⁴⁾.

أما مفهوم إدارة المواهب فهو: "تطوير وصياغة إدارة الكفاءات تحت اسم إدارة المواهب للتركيز أكثر على الأفراد المتميزين في المؤسسة، وتحفيزهم من خلال برامج تحفيزية مختلفة وجديدة تعمل على رفع كفاءاتهم ومواهبهم بطريقة فعالة"⁽⁵⁾.

ثانياً: أهم المفاهيم في تخطيط الموارد البشرية:

الهدف من عملية تخطيط الموارد البشرية هو التقدير السليم للأعداد المطلوبة من القوى العاملة والأنواع الهامة منهم التي تستطيع القيام بالأعمال المطلوبة منها للعمل

(1) التخطيط في الموارد البشرية، دكتور صفوان محمد المبيضين، دكتور عائض بن شايء الأكلبي، ص: 40

(2) إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولي، الدكتور مصطفى يوسف كاي، ص: 87

(3) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الدكتور عمر وصفي عقيلي، ص: 229

(4) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دكتور إسماعيل علي بسيوني، ص: 71

على تحقيق أهداف المنظمة في مدة زمنية محددة مسبقاً، ومن ثم إمكانية تدبير تلك الأعداد.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "طريقة منظمة وموضوعية مستقبلية شاملة تعمل على تغطية حاجات المنظمة، وتتكسر على فترات زمنية محددة، وتعمل على توفير العاملين الأساسيين في القوى العاملة وهما (العدد والنوع) أي كمّاً وكيفاً، وهو يراعي حاجات وظروف المنظمة، وأوضاع وأحوال السوق والمجتمع"⁽¹⁾.

ثالثاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- يعمل تخطيط الموارد البشرية السليم على حصول المنظمة على العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق احتياجاتها من القوى العاملة.
- يعمل تخطيط الموارد البشرية السليم على مساندة الإدارة في انتقاء القوى العاملة وتنمية مهاراتهم في الحاضر والمستقبل⁽²⁾.
- يعمل تخطيط الموارد البشرية السليم على توفير القوى العاملة المناسبة كمّاً وكيفاً في المنظمة.
- يعمل تخطيط الموارد البشرية السليم على زيادة القدرة على تدريب العاملين بشكل يخدم المنظمة، والقدرة على تحفيزهم وتعزيز رغباتهم الداخلية لخدمة العمل.
- العمل على تحسين وصيانة القدرات وزيادة القدرة على التنمية والتدريب والتحديث⁽³⁾.

رابعاً: ضرورات لتخطيط الموارد البشرية:

- 1- وضع أهداف واضحة للمراحل الحالية والمراحل المستقبلية.
- 2- وضع الإدارات خطط واضحة وتسليمها للمنظمة.
- 3- وضع سياسات مالية واضحة والاهتمام بها لأهميتها.

(1) إدارة الموارد البشرية، دكتور علي السلمي، ص: 150

(2) تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، دكتور

بسيوني محمد البرادعي، ص: 18

(3) إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 112

- 4- تحديد وصف تحليلي للوظائف المطلوبة للمنظمة.
 - 5- وضع التطورات التكنولوجية المستقبلية للمنظمة في الاعتبار والاهتمام بها.
 - 6- عمل نظام إداري جيد وواضح يعمل على رفعة المنظمة.
 - 7- اتخاذ إجراءات سريعة والاعتماد على سرعة دورات مستندية واضحة.
 - 8- وضع التشريعات العمالية في الاعتبار والاهتمام بها⁽¹⁾.
- خامساً: عناصر وخطوات نظريات تخطيط الموارد البشرية:**
- للحصول على تخطيط جيد للموارد البشرية والقوى العاملة يجب تحديد الوظائف المطلوبة للمنظمة وتحديد أنواعها، حيث إن تحليل الوظائف وتوصيفها يؤدي إلى تخطيط ناجح للموارد البشرية، حيث إن ذلك التحليل يحدد مسؤولية كل وظيفة والمؤهل الذي يتناسب معها والخبرة اللازمة لها والموهبة الواجب توافرها في المتقدم للوظيفة، ويساهم أيضاً في اختيار الموظفين وتوجيههم وإعداد برامج لتدريبهم وتقييم أدائهم وتحديد الأجور المناسبة لهم وتحديد نظام للتحفيز والمكافآت والترقيات وأيضاً النقل، وأخيراً تطوير التنظيم بطريقة فعالة⁽²⁾.
- أولاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية:**
- تتم خطوات تخطيط الموارد البشرية عن طريق التخطيط الاستراتيجي الذي تؤخذ فيه الاستراتيجيات الماضية والحاضرة في الاعتبار من قبل صناع القرار، وتوضع الاستراتيجيات المستقبلية والتي تعمل على تطوير المنظمة وتحقيق رسالتها والوصول للشكل النهائي المرجو للمنظمة، وذلك بتحقيق الخطوات الآتية:
1. وضع رؤية ورسالة وغرض واضحين للمنظمة، والاهتمام بوضع رسالة المنظمة في إطار محدد وواضح ومنظم يظهر فيه الغرض من إنشاء المنظمة ونوع الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والعمل على تحسين كفاءتها، ووضع خطط للاهتمام بالعملاء الداخليين - القوى العاملة - والخارجيين.

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دكتور كامل بربز، ص: 71، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 151

⁽²⁾ إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دكتور محمد بن دليم القحطاني، ص: 50-52

2. وضع أهداف استراتيجية للمنظمة عن طريق وضع رؤية ورسالة وغرض واضحين للمنظمة ثم تحويل محتوهم إلى أهداف استراتيجية يتم العمل على تحقيقها، وتقييم مدى تحقيق ذلك ونتيجة تحقيقه، ثم وضع خطط عملية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتهتم بإدارة الموارد البشرية.
3. العمل على تحسين تخطيط الهيكل التنظيمي والاهتمام به.
4. تخطيط الموارد البشرية عن طريق تحديد نظم الموارد البشرية الحالية في المنظمة، واحتياجات المنظمة من قوى عاملة مستقبلياً⁽¹⁾.

ثانياً: عناصر تخطيط الموارد البشرية:

- أهم عناصر تخطيط الموارد البشرية هي التعيينات، تقييم الأداء، نظام التعويضات، تنمية الموارد البشرية والتدريب، ونظم الاتصالات بالمنظمة⁽²⁾، ويمكن تقسيمها إلى
- هيكل تنظيمي واضح، مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين.
 - أسس لتحديد أعباء كل وظيفة، تحديد أعداد الأفراد اللازمين.
 - مصادر الموارد البشرية والمستخدمين الآخرين للموارد البشرية⁽³⁾.

ثالثاً: أهم الخطوات في تخطيط الموارد البشرية:

- 1- توقع كم المبيعات التي يمكن الوصول إليه في المدة الزمنية التي يتم تخطيط الموارد البشرية لها، وذلك التوقع بالمبيعات يتم من خلال خبرات الإدارة ودرائتهم بهذا المجال، ومن خلال مقارنة المبيعات لعدة سنوات في السوق المحلي والخارجي بالطرق العلمية السليمة⁽⁴⁾.
- 2- وضع خطة وبرنامج للإنتاج؛ وذلك من أجل المساهمة في تحقيق كمية الإنتاج المتوقعة من تخطيط الموارد البشرية ويتم ذلك من خلال وضع جداول زمنية يومية وأسبوعية وشهرية⁽⁵⁾.

(1) تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، مرجع سابق، ص: 68-69

(2) المرجع السابق، ص: 69

(3) إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 113.

(4) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 73

(5) المرجع السابق، ص: 73

3- تحديد الوظائف اللازمة لتنفيذ البرامج الإنتاجية وتحديد العدد اللازم من القوى العاملة، وتحديد احتياجات المنظمة من المواهب والمهارات والخبرات والعمل على تنسيقها مع الوظائف المطلوبة باختلاف أنواعها؛ وقد تكون تلك المهارات المطلوبة مهارات ذهنية وعقلية، أو مهارات جسدية، أو مهارات إدارية وسلوكية"، ثم تحديد عدد الموارد البشرية المطلوبة في كل وظيفة، والذي يمكن تحديده من خلال: "قيام مسؤولي المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام بتقديرها، وتحديد مواصفاتها المعيارية والتي تتحدد بناء على نوع وسائل التكنولوجيا المستخدمة كالعدد اللازم من القوى العاملة للعمل على آلة معينة، وتحليل العلاقة بين حجم الإنتاج والمبيعات وبين أعداد القوى العاملة"⁽¹⁾.

4- تقدير حجم معدل الغياب من القوى العاملة، وتقدير حجم دوران العمل وإحلاله؛ أما الغياب فهو: انقطاع الشخص عن العمل نتيجة مرض أو إصابة عمل، وتختلف مقاييس كل منظمة في تقدير الغياب عن العمل ولكن السائد أن تحديد نسبة الغياب يعمل على تحديد التكاليف التي يتسبب فيها الغياب وتأثيره على الإنتاجية، أما مفهوم دوران العمل فهو: "ترك الفرد العامل بالمنظمة لوظيفته والذهاب إلى منظمة أخرى منافسة أو منظمة بها ميزات أكبر والعمل بنفس الوظيفة التي كان يعمل بها في المنظمة، ومن الضروري تحديد العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل هذا ومساعدة الإدارة لاتخاذ قرارات تعمل على القضاء عليه للاحتفاظ بالقوى العاملة الخاصة بها"، أما الإحلال فهو: "ترك الأفراد لوظيفتهم سواء بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال فترة التخطيط، ويجب العمل على تقدير عدد هؤلاء الأفراد عن طريق تحديد بعض العناصر المسببة للترك المؤقت وهي: الغياب، الإجازات، والإعارات، والمسببة للترك الدائم وهي: الإحالة والاستقالة، الترقية، النقل، العجز والإصابة، الوفاة، والتقاعد"⁽²⁾.

⁽¹⁾ إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 73 - 74

⁽²⁾ المرجع السابق، ص: 75 - 77

- 5- تحديد أعداد القوى العاملة المتاحة خلال مدة التخطيط؛ ويتم عن طريق تقدير وتحليل الوظائف داخل المنظمة من خلال المعادلة الآتية: "عدد الأفراد في أول مدة العمل + المعينين خلال الفترة المعد عنها التخطيط - احتياجات الاحلال"⁽¹⁾.
 - 6- العمل على مقارنة العدد اللازم في التخطيط والعدد المتوفر فعلياً من القوى العاملة في المنظمة، وتفيد هذه المقارنة في تحديد:
 - العجز والزيادة النوعية في القوى العاملة.
 - العجز والزيادة الكمية في القوى العاملة⁽²⁾.
 - 7- وضع قرارات تصحيحية ويتم وضعها عن طريق المقارنة:
 - "عند الزيادة في القوى العاملة يتوقف ذلك على حالة سوق العمل بحيث:
 - وصف السوق بالقلّة وبناء عليه إعادة التدريب والتأهيل لأعمال أخرى.
 - وصف السوق بالكثرة وبناء عليه يمكن الاستغناء عن الموارد الزائدة".
 - "وعند العجز في القوى العاملة يتوقف ذلك على حالة سوق العمل بحيث:
 - وصف السوق بالقلّة ويتم التعامل معه من خلال:
 - (تنشيط الاستقطاب، تقليل معايير الاختيار، رفع الأجور والعوائد، وتكيف التدريب مع طرق زيادة الإنتاجية).
 - وصف السوق بالكثرة وبناء عليه وضع معايير اختيار عالية لاختيار الأفضل"⁽³⁾.
- سادساً: دور تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء القوى العاملة:
- 1- تحديد قدرات الشخص ومنها: المهارات، المعارف، المعلومات، والخبرة العملية.
 - 2- تحديد رغبات الشخص ومنها: الدوافع، والتحمس، والاقتناع، والحوافز.
 - 3- تحديد صفات العمل بالمنظمة ومنها: متطلبات العمل، النظم والقواعد التي يعتمد عليها العمل، الإمكانيات المتوفرة بالعمل، وسائل العمل، والموارد البشرية والمشرفين والإداريين في المنظمة⁽⁴⁾.

(1) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 77

(2) المرجع السابق، ص: 78

(3) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 78

(4) إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 109

سابعاً: أهم المشكلات التي قد تواجه تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى حدوث فشل في تخطيط الموارد البشرية في

المنظمة ومنها:

1- زيادة أعداد القوى العاملة في بعض الوظائف، إلى جانب نقص في أعداد القوى العاملة في وظائف أخرى.

2- فشل في كفاءة الإنتاج نتيجة لعجز أو نقص في الموارد البشرية.

3- خلل في التناسب بين الموارد البشرية المُختارة لشغل الوظائف وبين احتياجات تلك الوظائف من نوع وعدد وقدرات ومواهب أو خلل في إدارة تلك الوظائف.

4- حدوث خلل في أداء وكفاءة الإنتاج نتيجة لظروف مفاجئة قد تطرأ لتغير القوى العاملة التي تتعلق بالإحلال والغياب ودوران العمل والتركيبية الإنتاجية للموارد البشرية⁽¹⁾.

ثامناً: حلول ممكنة لحل مشكلات تخطيط الموارد البشرية:

1- عند التعرض لإحدى المشكلات السابقة - والتي من الوارد التعرض لها - يأتي دور إدارة وتخطيط الموارد البشرية لوضع حلول لها ومنها: الترقية والإحلال أو تعيين موظفين من الخارج عند نقص العدد المطلوب بسبب الوفاة أو بلوغ سن التقاعد، أو حدوث إصابات عمل مما يؤدي إلى الغياب عن العمل ومن الممكن أيضاً سد ذلك العجز من خلال القوى العاملة الداخلية كالقيام ببعض التنقلات للقوى العاملة عمودياً أو أفقياً أو كلاهما والحركة العمودية تعني: الترقية من الوظيفة الأقل إلى الوظيفة الأعلى في السلم التنظيمي للمنظمة، والحركة الأفقية تعني: النقل من قسم إلى قسم آخر أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى التنظيمي⁽²⁾؛ ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الحاجة لقوى عاملة من الخارج لسد الوظائف الأدنى فقط⁽²⁾.

(1) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص: 71

(2) التخطيط في الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 53

2- التعرف على الوظائف التي تلزم تعديل، ووضع ملف تعريفى لكل موظف داخل المنظمة، رصد المهارات اللازمة سواء كانت مهارات إدارية أو فنية أو قيادية من أجل تحقيق الأهداف خلال مدة زمنية محددة قد تكون سنة أو ثلاث سنوات أو خمس سنوات.

3- تحديد المهارات الحاكمة والمهارات العليا واستخدام تحليل الاختيار من خلالها، والمتطلبات اللازمة للمتقدمين لشغل الوظائف في المنظمة، تقدير كم ونوع القوى العاملة المطلوبة للمنظمة خلال مدة محددة قد تكون سنة أو ثلاث سنوات أو خمس سنوات ليحلوا محل من وصل لسن المعاش والمنقولين من المنظمة والمستقلين والوظائف الجديدة المواكبة للعصر، وأخيراً تحديد تكلفة المنظمة من تعيين موظفين جدد.

4- تحديد وسائل تضمن توفير موظفين أصحاب مهارات خاصة⁽¹⁾.

تاسعاً: تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالخدمات الصحية والمستشفيات:

لتقديم الخدمات الصحية على أفضل وجه في المنظمات الصحية يجب الاعتماد على تخطيط الموارد البشرية في وضع خطط يتم من خلالها تحديد الأعداد المطلوبة من الأطباء والممرضين لسد حاجة المنظمة الصحية، وتحديد الخدمات التي تستطيع المنظمة الصحية تقديمها للأفراد، بحيث تصل المنظمة لأعلى درجات الرضا من طرف المرضى، وفي المنظمات الصحية يجب مشاركة الأطباء وإدارة المنظمة في وضع تلك الخطط لما لرأيهم من أهمية في مثل هذه المنظمات لفهمهم الجيد لطبيعة العمل واحتياجاته.

ولا شك أن التسويق للخدمات الصحية يعتبر أكبر أهمية من التسويق للسلع حيث يتعلق الأمر بحياة الإنسان، لذا يجب الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية بالمنظمات الصحية لتحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها جودة الرعاية الصحية وإرضاء المرضى وبذلك تتميز المنظمة الصحية عن غيرها.

(1) تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، مرجع سابق، ص: 91-92

ويجب الاهتمام بوضع نظام تحفيزي للقوى العاملة بالمنظمة الصحية لتشجيعهم على التميز في الأداء وجعل أهداف الموظفين وأهداف المنظمة موحدة وهي تقديم أفضل خدمات صحية وإرضاء المريض.⁽¹⁾

تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في الخدمات الصحية :

يجب وضع خطط سليمة لتوظيف الكوادر الطبية والإدارية الماهرة والمؤهلة والمدرّبة والقادرة على مواكبة تطورات العلم لتحقيق أفضل الخدمات الطبية ويكون ذلك كالتالي :

1. تحديد الأعداد والتخصصات والخبرات والمؤهلات والكفاءات العلمية التي تلزم المنظمة الصحية من الأطباء والممرضين.
2. تحديد حاجة المنظمة الصحية من الكوادر الإدارية عن طريق وضع وصف واضح لما تتطلبه الوظيفة الإدارية من خبرات وكفاءات ومهام عليها فعلها.
3. تحديد المعايير اللازمة لقبول الطبيب والممرض والإداري من دورات تدريبية لازمة لكل تخصص طبي أو إداري لمواكبة تطورات العلم في مجال الطب.
4. تقديم أفضل خدمات طبية فندقية للمرضى والمرافقين فهذا يعتبر جانباً هاماً من جوانب إرضاء المريض، والعمل على توظيف الأشخاص القادرين على فعل ذلك العمل بأفضل صورة.⁽²⁾

(1) علاء عادل درويش، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، 2013، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا، صفحات 110 - 111.

(2) المرجع السابق، صفحات 116 - 117.

الختام

تم العمل على مناقشة موضوع تخطيط الموارد البشرية في هذا البحث والتعرف على مفهومه وأهميته والخطوات اللازمة له، وعلاقته بالخدمات الصحية والمستشفيات، ومن خلال تلك المناقشة توصل البحث إلى عدة نتائج منها:

نتائج البحث:

- 1- يعالج تخطيط الموارد البشرية العديد من المشكلات الحالية والمستقبلية التي تقف في طريق المنظمة تجاه القوى العاملة، حيث يعمل على تحديد كم ونوع القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة والتعرف على كيفية تدبيرها في خلال مدة زمنية محددة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.
- 2- تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية في مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق رفع كفاءة إنتاج المنظمة وتقليل التكاليف وتوظيف الكوادر البشرية صاحبة المواهب التي تحتاجها المنظمة.
- 3- تبدأ خطوات تخطيط الموارد البشرية بتحديد خطط التوظيف، ثم تحديد حاجة سوق العمل، وتحديد كم ونوع القوى العاملة المطلوبة للتوظيف، وتحديد نسبة الغياب والإحلال ودوران العمل بالمنظمة ليتسنى وضع خطط يمكن من خلالها حل تلك المشكلات، وعمل مقارنات بين الإنتاج الحالي والسابق للمنظمة لتحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة ومن ثم وضع أفضل الحلول لها.
- 4- يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم العمليات داخل المنظمة والتي يجب الاهتمام بها وتجنب إهمالها حيث إنها تعمل على رفع كفاءة الإنتاج وتخلص من مشكلات التوظيف من خلال وضع كل فرد في مكانه الصحيح الذي يستطيع فيه أن يستخدم قدراته ومواهبه بأفضل صورة ويقوم فيه بأفضل أداء.
- 5- وضع خطط تحفيزية لتشجيع الموظفين المتفوقين من ترقيات وحوافز ومكافآت، والاهتمام بالمنح التدريسية والدورات التدريبية، يؤدي إلى زيادة المواهب لدى الموظفين وبالتالي رفع كفاءة الإنتاج.
- 6- يجب الاعتماد على تخطيط الموارد البشرية في وضع خطط يتم من خلالها تحديد الأعداد المطلوبة من الأطباء والممرضين لسد حاجة المنظمة الصحية، والوصول إلى تحقيق أهدافها وهي تقديم أفضل خدمة صحية وإرضاء المريض.

قائمة المراجع والمصادر

- 1- إدارة الموارد البشرية، الدكتور علي السلمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، نوفمبر 1997 م.
- 2- إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دكتور كامل بربز، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 1997 م- 1417 هـ.
- 3- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دكتور إسماعيل علي بسيوني، جامعة الأزهر- كلية التجارة بنين، 2007- 2008 م.
- 4- إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الدكتور عمر وصفي عقيلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2005 م.
- 5- إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولي، الدكتور مصطفى يوسف كاي، دار الرواد، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2014 م- 1435 هـ.
- 6- إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دكتور محمد بن دليم القحطاني، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2008 م- 1429 هـ.
- 7- "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية، إعداد صبيان إيمان، إشراف دكتور ثابت وسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018- 2019 م.
- 8- إدارة المواهب في المنظمة، محمود عبد الفتاح رضوان، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2012 م.
- 9- التخطيط في الموارد البشرية، دكتور صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، دار اليازوري، 2012 م.
- 10- تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، دكتور بسيوني محمد البرادعي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، الطبعة الأولى، 2005 م.
- 11- علاء عادل درويش، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، 2013، كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا.