

المواعنة بين وصف الوظائف الطبية الإدارية ومواصفاتها في إطار التحليل الوظيفي دراسة تحليلية في مستشفى النساء في الموصل

أ.م.د. بسام عبدالرحمن يوسف
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

bassamyoubak@gmail.com

الباحث: مصعب محمود شحادة
دائرة صحة نينوى
قسم التفتيش
mosaabaldwane@yahoo.com

المستخلص:

تناول البحث الحالي موضوع تحليل الوظائف الإدارية ووصفها ومدى تفعيلها ودورها في تحديد المواصفات المناسبة لشاغلي تلك الوظائف في المؤسسات الصحية اخذنا بنظر الاعتبار مستشفى النساء للولادة والأطفال كميدان للبحث. اذ عالج البحث مشكلة غياب اعتماد الوصف الوظيفي الواضح الامر الذي ادى الى عدم وضوح رؤية المؤسسات الصحية فيما يتعلق بتحليل وظائف مواردها البشرية ووصفها، الامر الذي انعكس على نشوء خلل كبير في الاسلوب الذي يؤديه شاغل الوظيفة في انجاز الانشطة الإدارية واستناداً الى ما سبق تم تحديد هدف البحث والمتمثل بإيجاد أفضل توافق بين وصف الوظائف ومواصفات متخذى القرار في المستويات الإدارية المختلفة. ولقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتأطير الجانب النظري للتوصيل الى نتائج البحث في جانبها الميداني من خلال اسلوب جمع البيانات وتحليل المعلومات وباستخدام مجموعة من البرمجيات الجاهزة كبرنامج minitab، لإجراء التحليلات الاحصائية الوصفية والمتمثلة بالتكرار والنسبة المئوية والاوساط الحسابية للتعرف على مدى تمركز اجابات المبحوثين فضلا عن الانحرافات المعيارية.

ولقد سلط الضوء على الوظائف الإدارية الطبية والمتمثلة بمدير المستشفى ورؤساء الأقسام السريرية ورؤساء الشعب التابعة للأقسام السريرية بوصفها مجتمعاً لإنجاز البحث الحالي وقد بلغ عدد المبحوثين (٢٣) مسؤولاً إدارياً. ان من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث تتمثل بتحليل وتوصيف الوظائف لبعض المناصب الإدارية الطبية اخذنا بنظر الاعتبار بعض الخصائص الوظيفية كالتخصص، والمهارات، والمؤهلات وأهمية تلك الوظيفة، ويوصي الباحث بضرورة اعادة التعريف والتعميل بشأن تحليل وتوصيف الوظائف على وفق التوصيف المعد من قبل وزارة الصحة مع الاخذ بالاعتبار الحادثة الحاصلة في مجال تطور الموارد البشرية بغية تحقيق اهداف العاملين واحتياجاتهم في المؤسسات الصحية واحتياجات المؤسسات ذاتها

الكلمات المفتاحية: وصف الوظائف، تحليل الوظائف.

The Conformity between the description of medical administrative functions and their specifications in the framework of functional analysis Analytical study at Al-Khansaa Hospital in Mosul

A research Submitted by: Mus'ab M. Sh. Al'udwan

Dr. Bassam A.Y.Alyoozbak

Abstract:

The present research has dealt with the topic of describing and analyzing administrative jobs, have to activate it as well as the role it plays in determining suitable characteristics of the people occupying them in health institution ;taking into consideration Alkhansa pediatric & obstetric hospital as a sample. Therefore; the research has tackled a problem concerning the invisibility of health institutions regarding the description and analysis of the functions of its human resources resulting in a wide drawback in the way, a person occupying the position achieves administrative activities.

Based on what has been preceded, the aim of the research was determined to find ideal consistency between jobs description and characteristics of decision makers in various administrative levels. The research has adapted an analytical descriptive methodology in framing the theoretical aspect so as to attain research field findings.

The most significant among the conclusions attain by the research; including jobs description and analysis for certain medical administrative posts through considering specific position characteristics such as skills , specialization , qualifications and the significance of the jobs .The research recommends that former jobs description and analysis should be reidentified and reactivated ; yet taking into consideration resent developments in the field of human resources.

Keywords: job description, job analysis.

المبحث الاول

منهجية البحث

ان من مستلزمات انجاز البحوث العلمية ضرورة تحديد منهجية توضح الفكرة الاساسية التي عالجها البحث وصياغتها والادوات الالزامية لتحقيق الهدف استنادا الى اسس البحث العلمي ونظرياته واختبار فرضياته بناءً على المشكلة البحثية التي تم تشخيصها من قبل الباحث.

أولا. مشكلة البحث: يعد موضوع تحليل ووصف الوظائف من الموضوعات المندرجة تحت انشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمات، والذي يحتل اهمية كبيرة لما يحققه من غايات يتمثل أبرزها بوضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

ان عدم وضوح الرؤية في تحليل وتوصيف الوظائف ادى الى ظاهرة القصور في اعتماد تطبيق هذا الاسلوب في المنظمات الحكومية وهذا ما اثبته البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تناولت

تحليل ووصف الوظائف في احدى المؤسسات الصحية (مستشفى النساء) ، إذ تبين من خلال البحث والزيارات الميدانية التي اجريت في مستشفى النساء التعليمي للولادة والاطفال التابع لدائرة صحة نينوى لمدة من (١٠/١٠/٢٥) ولغاية (٢٠٠٧/١٠/٢) غياب اعتماد وتفعيل وصف الوظائف الطبية بشكل عام والادارية بشكل خاص والمعد من قبل وزارة الصحة، اذ ركز البحث على تحديد الفجوة القائمة بين الوصف الوظيفي المعد وبين المهام المنجزة من قبل الكادر الاداري الطبي في مستشفى النساء ، فضلا عن عدم وضوح طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الكوادر الطبية العاملة في الاقسام والشعب في المستشفى من الناحية الفنية والادارية ، كما تبين ان هناك ضعف في الاهتمام بإجراءات التحليل والوصف الوظيفي ، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات اشغال المناصب الادارية الطبية والتمثلة بمؤهلات شاغلي تلك الوظائف وما يتبع ذلك من انماطة مسؤولية الادارة الى مختصين بالنشاط الطبي الذي تعمل به المستشفى دون اعدادهم وتدربيهم اداريا، ويعود ذلك الى اسباب اهمها :

١. ان التقدم الصناعي بين البلدان قد القى بضلاله على تباين النظرة الى الادارة من حيث المفهوم والاهمية
٢. ركزت الدول النامية على ايلاء اهتمام نسبي اكبر بالعلوم الصرفة على حساب العلوم الاجتماعية وهي نظرة احادية تقترن الى الافق المتوازن لمعطيات التطور.

وبناءً على ما سبق فان البحث يقوم على التساؤلات الآتية:

١. هل ان سبب الفجوة يعود الى غياب التوجيه الاداري الواضح من قبل الادارة العليا في المستشفى المبحوثة؟
٢. هل ان سبب الفجوة يعود الى عدم وجود وصف واضح ومحدث للوظائف ام انه توصيف قديم لا يتلاءم مع التطور الحاصل في مهام بعض الوظائف الموجودة والوظائف المستحدثة؟
٣. هل تمتلك ادارة مستشفى النساء وصف وظيفي للوظائف ذات الطبيعة الادارية؟
٤. ما هي الاسباب التي تحول دون تطبيق مضامين الوصف الوظيفي الاداري؟
٥. هل ان مضامين الوصف الوظيفي منسجمة مع مواصفات شاغلي الوظائف الادارية الطبية؟
٦. هل يوجد فجوة بين وصف الوظيفة وبين الواجبات والمهام والأنشطة المنفذة فعليا (في الواقع)؟

ثانياً. فرضيات البحث: تعد الفرضيات بمثابة اجابات مسبقة للمشكلات التي تم تشخيصها في البحث الاستطلاعي لاختبارها والتحقق من صحتها وعلى هذا الاساس يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

١. ان سبب الفجوة القائمة بين الوصف الوظيفي المعد من قبل وزارة الصحة وبين الوظائف المنجزة في الواقع يعود الى عدم وجود توجيهات ادارية تلزم كافة الموظفين بشكل عام ومسؤولي الشعب والاقسام بشكل خاص للاطلاع على اوصافهم الوظيفية وتفعيلها فضلا عن ضعف الرقابة الادارية لمتابعة تفعيل تلك النماذج.

٢. عدم وجود انسجام (مواءمة) بين الوصف الوظيفي ومواصفات شاغلي تلك الوظائف.
٣. عدم ملاءمة الوصف الوظيفي الحالي للكثير من الواجبات والمهام الوظيفية الامر الذي ادى الى عزوف الكادر الوظيفي للقائمين على ادارة الشعب والاقسام الطبية.

ثالثاً. هدف البحث: يكمن هدف البحث في السعي لتحقيق الاتي:

١. الوقوف على طبيعة الوصف الوظيفي في المنظمة المبحوثة (مستشفى النساء).

٢. الكشف عن مدى المواءمة بين الوصف الوظيفي والمواصفات في المنظمة المبحوثة من خلال إلزام المرشحين لشغل المناصب الإدارية في دورات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة، او حصولهم على شهادة في مجال ادارة المستشفيات.

٣. التعريف بأهمية تحليل الوظائف في المؤسسات الصحية وتوصيفها.

رابعاً. أهمية البحث: ان أهمية البحث تتمثل بالفوائد التي يمكن ان تعود على المنظمة موضوع البحث (مستشفى النساء) فيما إذا تم تفعيل نموذج وصف الوظائف والاستفادة من نتائج البحث واعتماد استنتاجات البحث وتوصياته، اذ ان هذا البحث يحاول ان ينأى بنفسه عن دراسة القيادات الادارية في المنظمات، اذ يحاول البحث تسليط الضوء على صلاحية شاغلي الوظائف الادارية الطبية للموقع الذي يشغل من قبلهم وعلى وفق الاسس العلمية لمفهوم الادارة.

المبحث الثاني

مدخل نظري لتحليل الوظائف الادارية

يعد تحليل الوظائف من الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية في اداء المورد البشري، إذ تتحدد بموجبه الواجبات والمهارات الازمة لأداء العمل، فضلاً عن كونه السبيل لإنجاز انشطة الموارد البشرية المختلفة كبرامج التدريب والاختيار والتعيين.

اولاً: مفهوم تحليل الوظائف:

تقوم عملية تحليل الوظائف على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال تحديد المستلزمات التي تتطلبها الوظيفة المعنية من جهة ، وتحديد المواصفات التي يتمتع بها الافراد المتقدمون لشغلها من جهة أخرى، وفي هذا السياق لابد من اجراء توافق بين مستلزمات الوظيفة ومواصفات أولئك الافراد لكي تتمكن المنظمة من الحصول على الافراد المناسبين للوظائف المعنية بمواصفاتها المحددة (صالح، ٤، ٢٠٠، ٣٥)، ومن خلال هذا التحليل تستطيع المنظمات الصحية كالمستشفيات تأدية دورها، والمتمثل بتقديم العناية للمرضى ورعايتهم ووصف الحالات المرضية وتقديم الخدمات الصحية للمواطنين (Salman&Troyer, 1986, 2).

تعرف عملية التحليل الوظيفي بانها العمل النظامي الذي تقوم به الادارة من اجل تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها وتحديد مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة فيها، ودرجة استقلاليتها، والجهود الذهني لأدائها والادوات المستخدمة في اداء العمل المطلوب (العلاقى، ١٩٩٣، ١٤٣)، لذا فان تحليل الوظائف الادارية يستخدم للتعرف على القدرات الذهنية التي ينبغي على شاغل الوظيفة القيادية كمدير المستشفى التمتع بها. لذا فان التحليل الوظيفي هو اجراءات نظامية لجمع البيانات المتعلقة بعملية صنع القرارات في الوظائف القيادية (Boadeau & Milkovitch, 1993, 137).

ثانياً. أهمية تحليل الوظائف وفوائده:

تلجأ المنظمات الى استخدام عملية تحليل الوظائف لما لها من دور في تحقيق كفاءة وفاعلية الاداء، ويمكن تصنيف الاهمية على مستوى ادارة الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة وكالاتي:

- أ. أهمية تحليل الوظائف على مستوى ادارة الموارد البشرية: تساهم عملية تحليل الوظائف في انجاز العديد من ممارسات ادارة الموارد البشرية المهمة واهما:
١. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة وال المتعلقة بالعاملين، والتي تهدف الى تحديد وتوفير الاعداد المطلوبة والنوعيات المرغوبة من القوى العاملة لأداء اعمال معينة في اوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءا اساسيا من الخطة العامة للمنشأة (شاوיש، ١٩٩٠، ١٣٢).
 ٢. الاختيار والتعيين: تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لتحليل الوظائف المختلفة، إذ تهتم ادارة الموارد البشرية باختيار الانسب لتلك الوظيفة (عباس، ٢٠٠٣، ٨٨)، ويساعد التحليل السليم في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة مما يقلل من الحاجة الى الاشراف المباشر المبالغ فيه (الصيري، ٢٠٠٣، ٧٥)، ويتم عند الاختيار التأكيد على درجة المهارة، ومستوى التعليم المناسب لأداء المهام بصورة صحيحة وعلى وفق ما يتاسب مع الاجور وساعات العمل (مرعي وهلال، ٢٠٠٢، ٢٢).
 ٣. البرامج التدريبية: يقصد بتدريب الموارد البشرية بأنه تطوير منظم وبشكل مقصود للمعارف ولأنماط السلوك المتعلق بالمهارة والذي يحتاجه الأفراد لغرض تحقيق الأداء المطلوب لسد الاحتياجات التي تتطلبها الوظيفة أو المهمة المعنية (Cowling & Mailer, 1990, 72).
 ٤. تقييم الاداء: ان عملية التقييم هي محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة (يوسف، ٢٠٠٥، ٥٦).
 ٥. الرواتب والاجور: يعد تحليل الوظائف الاسلوب الملائم لتحديد الاجر العادل، اذ يرتبط الاجر بالأعباء والواجبات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة (الصيري، ٢٠٠٣، ٧٥)، كما ان تحديد الاجور يؤثر في عملية تقييم الخدمات الصحية ومستوى الجودة الواجب تحقيقها (ناصيف، ٢٠٠٣، ٥).
 ٦. تصميم الوظائف: تساعد عملية التحليل في اعادة تصميم الوظائف لتوافق مع العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمبدين (الموهوبين) او المعوقين (جسميا او ذهنيا) (عباس، ٢٠٠٣، ٨٨).
- ب. أهمية تحليل الوظائف على مستوى المنظمة من خلال ما يأتي (العلاقى، ١٩٩٣، ١٤٥):
١. تسهم عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب، اذ تعمل على منع الازدواجية والتدخلات المحتملة بين الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات.
 ٢. عدم محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته الوظيفية التي حددتها الوظيفة المطلوبة
 ٣. تستطيع المنظمة تحديد حجم العمل المطلوب، ومن ثم تحديد عدد الوظائف الادارية وعدد الافراد اللازمين لأدائها.
٤. يوفر تحليل العمل بيانات اساسية عن مكونات الوظائف المختلفة وهي بيانات لازمة عند حدوث نوع من الدمج او الفصل بين الوظائف في الاقسام، او تغيير تركيبة الاقسام.

ثالثاً. مراحل تحليل الوظائف الإدارية ومحاورها

- يهدف البحث الحالي للتعرف على أبرز المراحل التي تعتمد其 المنظمة لنجاح عملية تحليل الوظائف، فضلاً عن التعرف على أبرز المحاور التي تعتمد لغرض جمع البيانات المطلوبة.
- أ. مراحل تحليل الوظائف الإدارية:** تستلزم عملية تحليل الوظائف بشكل عام والوظائف الإدارية على وجه الخصوص اعتماد مجموعة مراحل متكاملة ومتsequالية لضمان سلامة هذه العملية:
١. **اتخاذ القرار حول اجراء التحليل:** ان اجراء التحليل الوظيفي عملية معقدة ومكلفة الا انها ضرورية، وتقترن هذه الضرورة ب مدى حاجة المنظمة لإجراء التغييرات في انظمنتها خاصة في قائمة الوظائف وتوصيفها. ان المسؤول عن قرار اجراء التحليل واستخدام نتائجه هي الادارة العليا، فهي التي يجب ان تقرر اجراء التحليل واعداد قائمة وظائف وتوصيف جديدين، في حين ان دور ادارة الموارد البشرية ومسؤوليتها يتمثل بتحديد الواجبات والمستلزمات الازمة لإجراء التحليل ومتطلباته (البرنوطي، ٢٠٠١، ١٦٥).
 ٢. **تحديد الاعمال والوظائف التي سيتم تحليلها:** ان تحليل الاعمال في المنظمات الجديدة عادة يشمل جميع اعمالها، ولهذا فان تحليل اية وظيفة جديدة تستحدث في منظمة قائمة ينبغي ان يتم أكثر من مرة، ويطلق عليه في هذه الحالة بإعادة التحليل، لذا يستوجب في هذه المرحلة تحديد الوظائف التي سيجري تحليلها، ثم تحديد القطاعات او الوحدات الادارية التي سيبدأ العمل فيها اولا وفق ترتيب وتسليسل معين (نساني والعقيلي، ٢٠٠٥، ١٧٨).
 ٣. **تهيئة العاملين في المنظمة:** تعد عملية تهيئة العاملين على مستوى عال من الامهمية، اذ ان عدم تعاونهم مع المحللين قد ينعكس بصورة بيانات خاطئة او ناقصة وغير دقيقة، الامر الذي يحول دون تحقيق فوائد التحليل، وفي هذه المرحلة يبرز دور الادارة العليا والمتمثل بتعريف جميع العاملين بأهداف التحليل واهميته، وبان نتائج التحليل ستكون في إطار تعزيز دورهم الوظيفي دون الاضرار بهم اذ تسهم التخوفات في ضعف التعاون وعدم اعطاء بيانات دقيقة (البرنوطي، ٢٠٠١، ١٦٥).
 ٤. **جمع بيانات اولية:** تعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الاساسية في عملية تحليل الوظائف، وتعتمد البيانات على طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها، وهيكلها التنظيمي والتخصصات الادارية، والعلاقات بين الادارة والاقسام، والمعلومات المتعلقة بأساليب التحليل وتوصيف الوظائف السابقة ان وجدت، وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، تحديد اسلوب جمعها، وتحديد اسلوب التحقق من صحتها.
 ٥. **اختيار نماذج معيارية على مستوى المنظمة:** ان اختيار عينة ممثلة للوظائف المختلفة يعد امرا ضروريا، ويتم تحليل الوظائف المتبقية بالقياس والمقارنة بالوظائف المشابهة في العينة. اما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل عدم اخذ عينة، بل تتم الدراسة على كل الوظائف (ماهر، ١٩٩٣، ٥٤).
 ٦. **جمع البيانات عن الوظائف الإدارية:** يتم في هذه الخطوة جمع البيانات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل الذي تؤدى فيه وسلوكيات العمل واسلوبه واخيرا المهارات الازمة لأداء العمل (العلافي، ١٩٩٣، ١٤٧).
 ٧. **استخلاص (التوصيف الوظيفي):** بعد الانتهاء من عملية التحليل يتم استخلاص نموذج يسمى (وصف الوظيفة) ويشمل الوصف بيانات عما يأتي (نساني والعقيلي، ٢٠٠٥، ١٧٨):

- مقدار الجهد الذي يبذله شاغل الوظيفة لإنجاز الاعمال الملقاة على عاتق الوظيفة وقد تحدد الأجر على أساس الجهد المبذول.
 - حجم المسؤوليات المترتبة عن تنفيذ مهام الوظيفة وتميز المسؤوليات في المنظمات الصحية بأهميتها بوصفها مرتبطة بحياة الإنسان بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - الظروف المادية التي يؤدى من خلالها العمل.
 - الأخطار المهنية المصاحبة لتنفيذ الاعمال المطلوبة.
- بـ. المحاور التي تشملها عملية تحليل الوظائف الإدارية وشروطها:**
- تنضوي عملية تحليل الوظائف بشكل عام على مجموعة محاور رئيسة وأخرى فرعية، ومن أبرز المحاور (ابو بكر، ٢٠٠٦، ٢٨٦):
١. مسمى الوظيفة.
 ٢. الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة.
 ٣. تصنیف المستوى الاداري للوظيفة.
 ٤. تصنیف فئة الوظيفة.
 ٥. وصف لمهام الوظيفة وواجباتها.
 ٦. المسؤوليات المختلفة التي يتحمّلها شاغل الوظيفة.
 ٧. الصالحيات او السلطات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة.
 ٨. الظروف المادية التي يتم فيها اداء مهام الوظيفة.
 ٩. المخاطر التي من المحتمل ان يتعرض لها شاغل الوظيفة سواء أكانت مادية أم غير مادية.
 ١٠. معدلات الاداء المتوقعة من شاغل الوظيفة من ناحية الكمية او الجودة او عدد المهام المتوقع انجازها او عدد العملاء المتوقع خدمتهم والتكلفة والوقت.

رابعاً. مدخل نظري لتوصيف الوظائف الإدارية

تعد الوظيفة نواة البناء التي تدور حولها عملية التنظيم في أي منظمة، اذ تحدد من خلالها خطوات العمل واساليبه وعلى وفق السياسات والاجراءات والظروف التي تحيط بالمنظمة العاملة (Daft, R.L., 2001, 575)، وتعد عملية وصف الوظائف الخطوة الثانية بعد مرحلة التحليل وعليها تعتمد الخطوات التطويرية اللاحقة. فمن المتعذر لأي منظمة ان تتجاوز توصيف الوظائف وتنقل الى الخطوات الاخرى دون ان تواجه تحديات ومشاكلات وتتعرض للعجز او القصور ثم الفشل (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٧).

تفصح الادبيات الادارية عن وجود عدة مفاهيم تتناول توصيف الوظائف وفقاً لوجهات نظر متعددة ولغرض التعرف على توصيف الوظائف يمكن ان تبدأ العملية بمفهوم التوصيف وكما يأتي:
أ. مفهوم توصيف الوظائف: ان وظيفة التوصيف ترتبط بشكل كبير بوظيفة التحليل وقد تبدأ بعض الشركات بعملية التوصيف قبل ان تباشر العمل وتحديد المستلزمات الالزامية لكل وظيفة.

يعرف التوصيف بأنه التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدرورة ومكوناتها الاساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة وصف الوظيفة لتعريف الوظيفة واظهار عوامل التقييم الداخلي في تكوينها، كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة ومسؤولياتها والحد الادنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها (صالح،

- ٤، ٢٠٠٤). ويعرف توصيف الوظائف بأنه الصورة المختصرة للواجبات والفعاليات المتضمنة في الوظيفة والمهارات المطلوبة لأداء مهامها وظروف العمل المتعلقة بها (www.cbu.edu.pdf).
ب. أهمية توصيف الوظائف (ماهر، ١٩٩٥، ٧٥): يعد توصيف الوظائف من الأدوات الهامة للإدارة وهي تستخدم في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية في مجالات متعددة عند تفاوض نقابات العمال مع أصحاب العمل، وهذا يلأجأ أصحاب العمل والمنظمات الكبيرة إلى توصيف الوظائف كأدلة لإثبات وجهة نظرهم في أن هناك فروقاً حقيقة بين الوظائف طبقاً لما يوضحه توصيف كل وظيفة هذه الظروف تستلزم ما يأتي:
١. التفاوض حول الأجر، إذ يستلزم التفرقة في الأجر الذي يدفع لكل وظيفة.
 ٢. يلعب توصيف الوظائف دوراً هاماً في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين أصحاب الأعمال.
 ٣. يمكن الاستفادة من توصيف الوظائف في تصميم الأساليب وتطويرها وذلك باختيار العاملين الجدد.
 ٤. يستلزم وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأبعائها ومسؤولياتها.
- ان استقراء الادبيات الادارية والمحترفة بإدارة الموارد البشرية توضح وجود اتفاق معظم المختصين في هذا المجال على الفوائد التي تقدمها عملية التوصيف الوظيفي لأنشطة ادارة الموارد البشرية وممارسيها ولذا سنتناولها في هذا البحث كما يأتي:
- ج. فوائد التوصيف الوظيفي: ان تطبيق التوصيف الوظيفي يحقق اهداف عده على مستوى ادارة الموارد البشرية وتعد (البرنولي، ٢٠٠١، ١٥) الوصف الوظيفي السليم بمثابة الحجر الاساس لكل عمل من اعمال ادارة الموارد البشرية، ان عملية اجراء التحليل والتوصيف هي عملية معقدة بسبب فوائده لكافة الانظمة المهمة لإدارة الموارد البشرية وعلى هذا الاساس يمكن استعراض اهم هذه الفوائد تبعاً لما يأتي:
١. التوظيف: بعد التوظيف من ابرز وظائف ادارة الموارد البشرية والمتمثلة باختيار الافراد وتعيينهم حيث تساهم عملية وصف الوظائف بتقديم وصف لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة، وهي تعد بذلك مرجعاً للمتقدمين لشغل الوظائف يمكن مقارنته بما لديهم من مؤهلات (العلاقى، ١٩٩٣، ١٦٤).
 ٢. التدريب: تساعد عملية التوصيف في اعداد برامج التدريب، لأن معرفة طبيعة الوظائف ومهماتها يكشف نوع المؤهلات والمهارات اللازم توافرها، ولذلك فان عدم توفر هذه المؤهلات والخبرات لدى العاملين يفرض على المؤسسة مناهج لتطويرهم ورفع كفاءتهم، وينطبق هذا الامر على الموظفين الموجودين فعلاً او الذين سيتم اختيارهم (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٠).
 ٣. تقييم نظام الأجر والحوافز: توضح بطاقة التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات او عباء المسؤوليات (العلاقى، ١٩٩٣، ١٦٤)، فالوصف يعد الاساس لتحديد قيمة كل وظيفة مهمة للمنظمة، ويساعد وبالتالي في وضع نظامي ل الأجور والحوافز في ضوء القيمة الأساسية للوظيفة، ولهذا إذا تم اعداد نظام الأجر بشكل علمي، عندها تبدأ العملية بالعودة إلى توصيف الوظائف وبالتالي يستطيع خبراء الموارد البشرية تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٠).
 ٤. تقويم الأداء: نظراً لأن الواجبات والمسؤوليات تحدد في بطاقة التوصيف فإن الموظفين وبالتالي يتوقعون أن يتم تقويم أدائهم في العمل على أساس هذه الواجبات والمسؤوليات (البرنولي، ٢٠٠١، ١٥).

د. عناصر توصيف الوظائف (ماهر، ١٩٩٥، ٧٤):

١. التعريف بالوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والادارة والقطاع التابع لها (أي موقعها في الهيكل التنظيمي) ومستوى او نطاق الاجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف ومن الذي اعتمد، وتاريخ اعداد التوصيف.
٢. ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن وصف موجز للوظيفة يتكون من سطرين الى ثلاثة سطور تعطي فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات لأدائها.
٣. الواجبات والمسؤوليات: يقصد بالواجبات المهام والأنشطة التي تؤدي في المنظمة وتحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة وفيها يتم تحديد الاشطة التي تؤدي داخل الوظيفة
٤. ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية او المادية التي يمارس فيها العمل، او التي يتعرض لها شاغل الوظيفة وهي الضوضاء والحرارة وتعرضه للعدوى والامراض من المراجعين كما في المؤسسات الصحية.
٥. مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات واحتياز اختبارات معينة، واي مواصفات ضرورية اخرى.
٦. المعلومات اللازمة لإعداد الوصف الوظيفي: تعد المعلومات من الامور المهمة لإعداد الوصف الوظيفي اذ تعرف المعلومات بانها بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلأً بعد ازالة الغموض عنها (الصباح، ١٩٩٨، ١٦٢، بينما ترى البرنوطي، ٢٠٠١، ١٤٨) ان يتضمن الوصف ولكل وظيفة ما يأتي:
 ١. المؤهلات: التي يجب ان تتوفر في كل من سيشغل الوظيفة مع المعلومات عن الادلة التي تستخدم للتتأكد من تمنع المرشح بهذه المؤهلات.
 ٢. المهام: التي يجب ان يقوم بها شاغل الوظيفة ويختلف عدد هذه المهام باختلاف منهج تصميم الوظائف المعتمد.
 ٣. تحديد دقيق للمسؤولية: اذ يتضمن الوصف الجيد التحديد الدقيق لمسؤولية شاغل الوظيفة وفي ضوء الموارد المهمة التي يؤتمن عليها فقد توضع بتصرفه مواد معينة يحاسب إذا قصر في الحفاظ عليها.
 ٤. الارتباطات الادارية والإشرافية: لشاغل الوظيفة حيث يتم تحديد من هو رئيسه المباشر وكذلك من يرتبطون به ومن هو رئيسهم.
 ٥. ظروف العمل: حيث يجب ان يتضمن وصف الوظيفة ظروف العمل خاصة إذا لم تكن طبيعية، هذا التحديد ضروري حتى يتم مراعاتها في ضوء تحديد الاجور المناسبة للوظيفة ولتصميم نظام السلامة المهنية وغيرها.
 ٦. حقوق شاغل الوظيفة: ويتضمن معلومات عن بعض الحقوق كالراتب والامتيازات والحوافز.
٧. طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي: هناك عدة طرق لجمع المعلومات بهدف وضع الوصف الوظيفي واهمها (صالح، ٢٠٠١، ٤٢):
 ١. طريقة الاستقصاء: ولاستعمال هذه الطريقة مزايا كما ان لها عيوباً، فمن مزاياها أنها تيسّر جمع البيانات في حالة الاعداد الكبيرة كما تتحكم في تقصير الوقت لهذا الغرض اذ يتم جمع البيانات بسرعة، اما كلفة

استخدام هذه الطريقة فهي منخفضة نسبياً وأما عيوبها فمنها سوء فهم الفرد للأسئلة المطروحة مما ينعكس ذلك على اجابته بطريقة غير صحيحة وحاجة الطريقة إلى وقت طويل لتفريغ البيانات المجموعة وتصنيفها.

٢. طريقة المقابلة الشخصية: وهي الحوارات التي تتم مع بعض الأفراد كالمدراء لتكوين فكرة عن الوظائف الإدارية وكيفية معالجتهم للحالات الاعتيادية والطارئة التي تحصل معهم (الخاجي، ٢٠٠٥، ٩١)
٣. طريقة الملاحظة: وتنتمي خلال مراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم ومن عيوبها أنها قد لا توفر البيانات ولا المعلومات الدقيقة كما أن العاملين قد يسيئون فهم دوافعها.
٤. طريقة تحليل المحتوى: وتنتمي خلالها جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة مما يتتوفر من الكتب والمراجع، لكن البيانات المجموعة تبقى في حاجة إلى التعديل بما يتاسب وظروف الوظيفة موضع البحث.

طرق تحديد مواصفات شاغل الوظيفة والبيانات التي يجب أن يتضمنها وصف الوظيفة:

- يرى (الكعبي والسامرائي، ١٩٩٠، ٣٤) أن تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي المعلومات الآتية:
١. الوظيفة وتعني المسؤوليات والأعباء التي تشكل بمجموعها وظيفة ما فيها من مؤهلات وشروط.
 ٢. وصف الوظيفة: وهو البيان المعرف للوظيفة ويشمل عوامل التقييم ومدى صعوبة واجباتها والتأهيل اللازم لها ويشمل ما يأتي:
 - اسم الوظيفة: ويدل على نوع الأعمال التي تؤدي ومستواها.
 - موقعها: أي القسم أو الادارة الذي تتبعه ادارياً.
 - وصف الوظيفة العام: وهو وصف مختصر يدل على الاختصاص العام للوظيفة
 - الواجبات والمسؤوليات: ويوضح المهام بشكل تفصيلي مثل مسؤوليتها الإشرافية، حرية اتخاذ القرارات، علاقاتها بالوظائف الأخرى، ظروف أدائها
 - شروط من يشغلها: وتشمل التأهيل العلمي، الخبرة، المهارة، التدريب وآية شرط آخرى تتطلبها الوظيفة
 - تحديد مدة الترقية.
 ٣. المجموعة النوعية: وتعنى بها كل الوظائف التي تتشابه من حيث طبيعة اعمالها باختلاف مستويات الصعوبة، وذلك لغرض تحديد سياسات التعيين والترقية والنقل والاعارة وغيرها، مما يسهل الكثير من الاعمال الإدارية ويختصرها.
 ٤. الدرجة: وهي شريحة من الأجر لها ربط مالي طبقاً لجدول المرتبات المعمول به وتضم الدرجة الواحدة مجموعة من الوظائف التي تتفق في درجة صعوبتها وان اختلف نوع اعمالها.
- ز. نماذج لتوصيف الوظائف: هناك عدة نماذج قد ذكرت تمثل قائمة الوصف الوظيفي وقد ركزت معظمها على النقاط الآتية كما في نموذج بطاقة الوصف الوظيفي كما يراها (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٨):
- | | |
|-------|----------------------|
| | الدرجة/الحلقة: |
| | مسمى الوظيفة: |
| | رقم الوظيفة: |
| | موقع الوظيفة: |
| | الإدارة/القسم: |
| | الهدف العام للوظيفة: |

الواجبات والمهام: الادارية-الإدارية-الفنية.
علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى:
مجموعه الوظائف النوعية للوظيفة:
مؤهلات شاغل الوظيفة: العلمية، المهارات، الخبرات السابقة، التدريب، الظروف المحيطة بالوظيفة.

المبحث الثالث

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

يختص البحث الحالي بمناقشة النتائج الكمية لتحليل ووصف الوظائف الإدارية الطبية، وللمستويات الإدارية المختلفة.

أولاً. الواجبات المتعلقة بمتابعة الكوادر الطبية: توضح نتائج الجدول (١) وجود نسبة اتفاق عالية نسبياً في مجال متابعة دوام الأطباء والبالغة (٧٨,٢٦٪) في حين ان نسبة عدم الاتفاق بلغت (٣٥,٤)، وجاء ذلك بوسط حسابي (٧٣,١)، وبانحراف معياري منخفض نسبياً وباللغ (٥٤,٥)، في حين جاءت نتائج المتغير الثاني متباعدة الى حد ما مع ما ورد افنا.

ثانياً. الواجبات الطبية: اوضحت نتائج الجدول (١) ارتفاعا ملحوظا في اداء الواجبات الفنية والمتمثلة بالجولات السريرية لفحص المرضى وتشخيص حالاتهم والمتمثلة بالمتغيرين (٤x) و (١٤x) وباللغتان (٦٥,٦٪) و (٩١,٣٪) على التوالي وبوسط حسابي (٣٠,٢) و (٨٦,٢) وبانحراف نسبي مقداره (٧٤,٠) و (٧٤,٠).

ثالثاً. الوظائف الإدارية: توضح نتائج الجدول (١) وجود نسبة اتفاق منخفضة نسبيا في مجال التخطيط وعقد الاجتماعات والمتمثلة بالمتغيرين (٧x) و (٨x) اذ بلغت قيمة متماثلة لكلا المتغيرين وباللغة (٤٨,٤٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق نسبة منخفضة في المتغيرين (٣٩,١٧) و (٣٥,٤٪) وبوسط حسابي مقداره (٦١,٢) و (٩١,٢) وبانحراف نسبي مقداره (٧٥,٠) و (٨٣,٠).

رابعاً. تقييم الاداء والخدمات: اوضحت النتائج وجود نسبة اتفاق عالية على ضعف وجود تقييم لأداء العاملين وعدم وجود تقييم للجودة النوعية كما جاء في المتغيرين (٥x) و (١٢x) اذ بلغت نسبة الاتفاق وعلى التوالي (٣٥,٤٪) و (٠٪) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٥٢,٥٪) و (٦٥,٩٪) وبوسط حسابي (٤٧,١٪) و (٤٣,١٪) وبانحراف مقداره (٥٩,٥) و (٨٥,٠٪) وهذا ما يؤكد ما ذهبت اليه البحث من غياب تقييم الاداء.

خامساً. اعداد البحوث وبرامج التعليم: اوضحت نتائج التحليل المتعلقة بإعداد البحوث وعقد اللقاءات العلمية وتطبيق برامج التعليم المستمر والواردة في المتغيرات (١٣x) و (١٥x) و (١٧x) تباينا واضحا اذ بلغت نسبة عدم الاتفاق في المتغير (١٣x) (٩١,٧٪) في حين بلغت في المتغيرين (١٥x) و (١٧x) وعلى التوالي (٠٤,١٪) و (٣٥,٤٪) وزادت نسبة الحيادية في الاجابات المتعلقة بالمتغيرين (٤٠,١٪) و (٥٢,٥٪) وبلغ الوسط الحسابي للمتغيرات انفة الذكر (٤٠,٣٪) و (٤٠,١٪) و (٦٤,٢٪) وبانحراف مقداره (٥٩,٥) و (٥٩,٠٪).

سادساً. اعداد التقارير الدورية والاحصائية: توضح نتائج الجدول رقم (٤) وجود نسبة اتفاق عالية نسبيا في وجهات نظر شاغلي الوظائف الادارية حول القيام بالإحصاءات ورفع التقارير الدورية بشكل منتظم بين اقسام وشعب المستشفى المختلفة ووحداتها كما جاء في المتغير (١١x)، اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٠,٨٧) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٢٦,٠٩) وبوسط حسابي مقداره (٢,٣٤٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٨٥).

سابعا. المسؤوليات المالية: اوضحت النتائج وجود نسبة اتفاق منخفضة جدا حول المسؤوليات المالية واعداد الميزانية وكما جاءت في المتغيرين (٩x) و (١٠x) اذ بلغت نسبة الاتفاق في المتغيرين (٤,٣٥) في حين ان نسبة عدم الاتفاق بلغت (٨٦,٩٦) و (٩٥,٦٥)، جاء ذلك نتيجة حصر المسؤوليات المالية واعداد الميزانية بيد الادارة العليا، وبلغ الوسط الحسابي وعلى التوالي (١,١٧٤) و (١,٠٨٧٠) وبانحراف معياري مقداره (٠,٤١٧٠) و (٠,٤٩١).

ثامنا. الاتصال بالعاملين وحل المشكلات: تبين نتائج التحليل الوارد في الجدول (١) وجود نسبة متوسطة في وجهات نظر المبحوثين على الاتصال بالعاملين وحل مشكلاتهم كما جاء في المتغيرين (٦x) و (١٦x) اذ بلغت نسبة الاتفاق في المتغيرين (٥٦,٥٢) والحيادية (٤٣,٤٨) في حين كانت نسبة عدم الاتفاق (٠) وهذا يشير الى لجوء المسؤولين للاتصال بالعاملين لحل مشكلاتهم الا ان هناك ضعفا في الاتصال وحل المشكلات وبلغت نسبة الوسط الحسابي للمتغيرين (٢,٥٦٥) والانحراف المعياري (٠,٥٠٧).

تاسعاً: تحديد احتياجات القسم وتطبيق برامج السلامة: اوضحت نتائج الجدول (١) وجود نسبة اتفاق عالية نسبيا في وجهات نظر اراء عينة البحث لتوفير الاحتياجات ومواكبة المستجدات، فضلا عن تطبيق برامج مكافحة العدوى والسلامة العامة، اذ تعد من الامور المهمة لما لها من خطورة في العمل بوصفه متعلقا بحياة الانسان والمتمثل بالمتغيرين (١٨x) و (١٩x) اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٠,٨٧) و (٨٢,٦١) في حين وصلت نسبة عدم الاتفاق درجة منخفضة جدا (٤,٣٥) و (٠) على التوالي ويعود ذلك من المؤشرات الايجابية التي اوضحتها التحليل، وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغيرين سابقي الذكر (٢,٥٦٥) و (٢,٨٢٦١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٩٠) و (٠,٣٨٧٦) على التوالي.

الجدول (١) نتائج التحليل الاحصائي للواجبات الادارية والطبية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق		محايد		اتفاق		الاسئلة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠,٥٤١	١,٧٣٩	٤,٣٥	١	١٧,٣٩	٤	٧٨,٢٦	١٨	X1
٠,٧١٤	٢,٣٤٨	١٣,٠٤	٣	٣٩,١٣	٩	٤٧,٨٣	١١	X2
٠,٦٠٠	٢,٢١٧	٨,٧٠	٢	٦٠,٨٧	١٤	٣٠,٤٣	٧	X3
٠,٩٧٤	٢,٣٠٤	٣٤,٧٨	٨	-	-	٦٥,٢٢	١٥	X4
٠,٥٩٣	١,٤٧٨	٥٦,٥٢	١٣	٣٩,١٣	٩	٤,٣٥	١	X5
٠,٥٠٧	٢,٥٦٥	-	-	٤٣,٤٨	١٠	٥٦,٥٢	١٣	X6
٠,٧٥٢	٢,٢٦١	١٧,٣٩	٤	٣٩,١٣	٩	٤٣,٤٨	١٠	X7
٠,٥٨٣	٢,٣٩١	٤,٣٥	١	٥٢,١٧	١٢	٤٣,٤٨	١٠	X8

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الاسئلة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٠,٤٩١	١,١٧٤	٨٦,٩٦	٢٠	٨,٧٠	٢	٤,٣٥	١	X9
٠,٤١٧٠	١,٠٨٧٠	٩٥,٦٥	٢٢	-	-	٤,٣٥	١	X10
٠,٨٨٥	٢,٣٤٨	٢٦,٠٩	٦	١٣,٠٤	٣	٦٠,٨٧	١٤	X11
٠,٢٠٨٥	١,٠٤٣٥	٩٥,٦٥	٢٢	٤,٣٥	١	-	-	X12
٠,٥٥٩	١,٣٠٤	٧٣,٩١	١٧	٢١,٧٤	٥	٤,٣٥	١	X13
٠,٤٥٧٧	٢,٨٦٩٦	٤,٣٥	١	٤,٣٥	١	٩١,٣٠	٢١	X14
٠,٦٥٠	٢,١٧٤	١٣,٠٤	٣	٥٦,٥٢	١٣	٣٠,٤٣	٧	X15
٠,٥٠٧	٢,٥٦٥	-	-	٤٣,٤٨	١٠	٥٦,٥٢	١٣	X16
٠,٥٥٩	٢,٣٠٤	٤,٣٥	١	٦٠,٨٧	١٤	٣٤,٧٨	٨	X17
٠,٥٩٠	٢,٥٦٥	٤,٣٥	١	٣٤,٧٨	٨	٦٠,٨٧	١٤	X18
٠,٣٨٧٦	٢,٨٢٦١	-	-	١٧,٣٩	٤	٨٢,٦١	١٩	X19

نتائج التحليل الكمي لمواصفات شاغلي الوظائف

يختص المحور الحالي بمناقشة نتائج التحليل الاحصائي لمواصفات شاغلي الوظائف الادارية الطبية، وللمستويات الادارية المختلفة.

أولاً. أوضحت نتائج الجدول (٢) بان المتغير (x1) والمتمثل بالحصول على شهادة الاختصاص الطبي وجود نسبة اتفاق عالية حول حصول المسؤولين على شهادة الاختصاص عاليه اذ بلغت نسبة الاتفاق (٩١,٣٠) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٨,٧٠) وبلغ الوسط الحسابي لها هذا المتغير (٢,٨٢٦) والانحراف المعياري (٠,٥٧٦).

ثانياً. اتضح من خلال التحليل انخفاض نسبة الاتفاق حول وجود الخبرة الميدانية والممارسة العملية لشاغل المناصب الادارية، والمتمثل بالمتغير (x2) اذ بلغت (٤٧,٨٣) ونسبة عدم الاتفاق (١٧,٣٩) وهذا يدل على وجود نسبة تقل عن نصف شاغلي الوظائف الادارية تتطبق عليهم شروط وجود خبرة لا تقل عن سنتين وهذا مالا ينسجم مع تعليمات وزارة الصحة.

ثالثاً. هناك نسبة حيادية عالية حول الالامام بالتشريعات والقوانين لدى شاغلي الوظائف وكما ورد في المتغير (x3) في حين بلغت نسبة الاتفاق (٣٠,٤٣) أي ان ما يقارب ثلث شاغلي تلك المناصب لديهم الامام بشكل مناسب بتشريعات الوزارة وتعد نسبة متدنية الامر الذي قد يؤدي الى خلل وضعف في تنفيذ تلك التعليمات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٢٦١) والانحراف المعياري (٠,٥٤١).

رابعاً. أوضحت النتائج ان نسبة الذين يتفقون مع المعرفة بأهداف الوحدة التي يراسونها (٥٢,١٧)، كما ورد في المتغير (x4) وهي نسبة منخفضة ان يكون رئيس الوحدة لا يعرف التفاصيل الكاملة للوحدة التي يرأسها وبلغت نسبة عدم الاتفاق (٨,٧٠) في حين كان الوسط الحسابي (٢,٤٣٥) والانحراف المعياري (٠,٦٦٢).

خامساً. توضح معطيات المتغير (X5) من متغيرات مواصفات شاغلي الوظائف والمتمثل بمدى المام شاغلي تلك الوظائف بعناصر الادارة العامة (الالتخطيط والتوجيه والرقابة) الى انخفاض ملحوظ في نسبة اتفاق افراد عينة البحث والبالغة (٣٤,٧٨) في حين كانت نسبة الحيادية (٦٠,٨٧) وهذا يدل على ان ثلث المسؤولين يعرفون بعناصر الادارة العامة بشكل صحيح في حين ان معظمهم يعرفون القليل عن هذه العناصر وبلغت قيمة الوسط الحسابي (٢٠,٣٠٤) والانحراف المعياري (٥٥٩,٥).

الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي لمواصفات شاغلي الوظائف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		الاسئلة
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥,٥٧٦	٢,٨٢٦	٨,٧٠	٢	-	-	٩١,٣٠	٢١	X1
٥,٧٦٥	٢,٣٠٤	١٧,٣٩	٤	٣٤,٧٨	٨	٤٧,٨٣	١١	X2
٥,٥٤١	٢,٢٦١	٤,٣٥	١	٦٥,٢٢	١٥	٣٠,٤٣	٧	X3
٥,٦٦٢	٢,٤٣٥	٨,٧٠	٢	٣٩,١٣	٩	٥٢,١٧	١٢	X4
٥,٥٥٩	٢,٣٠٤	٤,٣٥	١	٦٠,٨٧	١٤	٣٤,٧٨	٨	X5

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترنات

يسعى الفصل الحالي لاستعراض أبرز الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي والمتمثلة بإيجاد تفسير مناسب للنتائج الميدانية من البحث، ثم محاولة الخروج بمجموعة توصيات ومقترنات لمعالجة نقاط الضعف التي تم تحديدها.

أولاً. الاستنتاجات

- تمثل الاستنتاجات تقسيراً وتوضيحاً للنتائج المبحوثة، لذا يختص هذا المبحث باستعراض أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث وبناءً على النتائج الميدانية التي تم تحديدها وهي كالتالي:
١. تبين من خلال التحليل عدم تفاعل ادارة المستشفى مع الجهات الشعبية (غير الرسمية) كمؤسسات المجتمع المدني لتسهيل مهمة المستشفى وتعويض الفحص الحاصل في التجهيزات كالأدوية والمعدات الضرورية بسبب الروتين الاداري الذي يقضي بعدم التعامل مع الجهات غير الرسمية.
 ٢. على الرغم من أهمية البيانات والتقارير الاحصائية للعمل الاداري الا ان نتائج البحث اظهرت عدم وجود تقارير دورية ترفع من قبل ادارة المستشفى عن نشاطاتها المتنوعة لغرض تقييم ادائها، وتبرير ذلك يتمثل بتدني مستوى اهتمام دائرة صحة نينوى بهذه البيانات عدا بعض المعلومات الخاصة بأنواع محددة من الامراض.
 ٣. تعد المستشفيات من أبرز المنظمات المقدمة للخدمة الإنسانية والتي لها تماش مع حياة الانسان، الا ان النتائج اوضحت عدم وجود أي معايير لتقييم جودة الخدمة الصحية، فضلاً عن عدم ذكرها في استماراة الوصف المركزي المعد من قبل الوزارة، اذ يعد مقياس الجودة من المقاييس المهمة كمعيار

- لجودة الخدمة الصحية، والسبب في ذلك يتمثل بعدم وجود نظام لإدارة الجودة في المؤسسات الصحية، فضلاً عن عدم اهتمام القادة الإداريين في المستشفى بهذه العملية، فضلاً عن صعوبة قياس الخدمات.
٤. ان الاستجابة والتفاعل والتنسيق بين الادارة العليا والدنيا له اهمية في تنفيذ الاعمال بالشكل الامثل، وقد اتفق جميع رؤساء الاقسام عينة البحث على وجود احباط بسبب عدم استجابة الادارات العليا (دائرة صحة نينوى والوزارة) لمتطلبات الاقسام لعرض تطويرها ورفع كفاءة ادائها، مما ادى الى ضعف الرغبة في التطوير والاكتفاء بما يرد من مواد وتجهيزات محددة.
٥. تعد برامج التدريب والتعليم المستمر من الاساليب المهمة لتطوير مهارات العاملين في الاقسام والشعب التابعة لها وقد اظهرت نتائج التحليل عدم وجود توزيع متوازن للاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر بسبب تركيز الاهتمام بمراكيز البحث (مراكيز دراسة البورد للأطفال والجراحة).
٦. اتفقت اجابات رؤساء الاقسام والشعب والوحدات مع راي مدير المستشفى حول عدم توفر تقييم لأداء العاملين، بسبب عدم اهتمام الجهات العليا بتقييم اراء العاملين على الرغم من وروده في الملحق رقم (٥).
٧. اظهرت نتائج التحليل تباين عدد المرؤوسين في الاقسام المختلفة، اذ تبين وجود عدم توافق في عدد الرؤساء والمرؤوسين، اذ كان عدد الاخصائيين (كما في قسم النسائية) اضعاف عدد المرؤوسين (المقيمين الدوريين) وهذا يدل على خلل في التوزيع، ولعل سبب ذلك يعود الى التوزيع الخاطئ من قبل دائرة صحة نينوى دون التعرف على الحاجة الفعلية للأقسام الطبية من الكوادر البشرية وحجم العمل وطبيعته وهذا ما يؤكد وجود فجوة تعود الى غياب التوجيه الاداري الواضح من قبل الادارة العليا.
٨. اظهرت نتائج التحليل العديد من الجوانب الايجابية التي تتطابق مع تعليمات الوزارة الخاصة برؤساء الشعب وكما ورد في كتاب التوصيف الوظيفي لعام (٢٠٠٢)، الا ان التحليل اوضح وجود خلل ناتج عن عدم بقاء اطباء الاشعة والسونار والمختبر والصيدلة في الخفارات الليلية والعطل في الوقت الذي تكون هناك حاجة الى وجود طبيب مختص بذلك بسبب عدم وجود إلزام من قبل الجهات العليا للبقاء في تلك الاوقات اي يؤكد وجود فجوة تعود الى غياب التوجيه الاداري الواضح من قبل الادارة العليا.

ثانياً. المقترنات

تعد التوصيات بمثابة مقترنات مقدمة لمسؤولي الوظائف الادارية في المستشفى المبحوثة، لمعالجة اوجه القصور التي تم تشخيصها في الجانب الميداني من هذه البحث، ومن ابرز هذه التوصيات ما يأتي:

١. ينبغي لدائرة صحة نينوى إلزام المرشحين لشغل المناصب الادارية كمدير المستشفى في دورات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة، او حصوله على شهادة في مجال ادارة المستشفيات فضلاً عن الخبرة الادارية وبما يتلاءم مع متطلبات هذا المنصب، وكما ورد بالملحق رقم (٥).
٢. يقترح الباحث تفعيل ما ورد في كتاب الوزارة الخاص بالتنسيق مع الجهات الشعبية غير الرسمية كمؤسسات المجتمع المدني بهدف تمية قدرات المستشفى وزيادة طاقتها الاستيعابية.
٣. يقترح الباحث اضافة فقرة الى واجبات المدير تتعلق بإشرافه على رفع التقارير الدورية والاحصائية لها من اهمية للوزارة ولدائرة صحة نينوى بشكل خاص لمعرفة الرخم الحاصل في المستشفيات وتحديد الاحتياجات من الاختصاصات الطبية والتجهيزات كالأسرة وغيرها.

٤. يقترح الباحث عدم حصر صلاحية الصرف المالي بيد المدير بل يفضل تشكيل لجان لها صلاحية صرف المبالغ المالية وبالاعتماد على الموازنة المالية وبدون الحاجة للرجوع الى المدير لتسهيل عملية الصرف اثناء غياب المدير.
٥. يقترح الباحث تحديداً صريحاً للإعمال التي تتطلب اشرافاً مباشراً كي لا يتقطع العمل عند غياب مدير المستشفى بسبب حصر المسؤوليات بيده.
٦. يقترح الباحث ضرورة وضع فقرة خاصة بساعات العمل الأسبوعي وخاصة في أيام العطل والسفارات واعطاء امتيازات لمن يعمل ساعات أكثر مما يحفز العاملين للتنافس في اداء واجباتهم.
٧. يقترح الباحث التواصل والتنسيق بين الادارة العليا والمستشفى والوقوف على اسباب عدم الاستجابة لمتطلباتهم والذي يؤدي الى تفهم الوضع من قبل العاملين وطلب احتياجات تتناسب مع امكانية الوزارة حتى لا يحصل احباط من قبل العاملين
٨. ينبغي على القيادة الاداريين في المستشفى تفعيل مهمة تقييمهم لأداء المرؤوسيين لتحديد جوانب التميز في الاداء وبيان اوجه القصور في ذلك وما يترتب على ذلك من ترقيات وحوافز وعقوبات وغيرها.

المصادر العربية

الوثائق:

١. دليل وصف الوظائف، (٢٠٠٢)، وزارة الصحة، العراق.
٢. كتاب وزارة الصحة (مؤهلات ومواصفات وواجبات شاغلي المناصب الادارية)، (٢٠٠٦)، وزارة الصحة، العراق.

الدوريات:

١. الخاجي، علي جيران علي، (٢٠٠٥)، اثر التخصص المهني في قيادة المنظمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الخامس.
٢. ناصيف، ذيب موسى، (٢٠٠٣)، اهمية تقليل التكالفة والتحكم فيها في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الاول تحت عنوان اقتصاديات الاعمال في عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

١. الـ مراد، نبال يونس محمد، (٢٠٠٠)، الاـثر التـابـعي لـلـتصـمـيم وـالـضـغـط الوـظـيفـيـن فـي الرـضـى الوـظـيفـيـ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
٢. الجوـعـانـيـ، سـعـدـ صـالـحـ حـسـيـنـ، (٢٠٠٦)، قـيـاسـ تـكـلـفـةـ الخـدـمـاتـ الصـحـيـةـ فـيـ المـراـكـزـ الصـحـيـةـ الـاـولـيـةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ، كلـيـةـ الـادـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، جـامـعـةـ المـوـصـلـ.
٣. سـوارـ، شـهـابـ اـحمدـ خـضـرـ، (٢٠٠٥)، دورـ نـظـمـ المـعـلـومـاتـ الطـبـيـةـ فـيـ تعـزيـزـ القرـاراتـ الصـحـيـةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ، كلـيـةـ الـادـارـةـ وـالـاـقـتـصـادـ، جـامـعـةـ المـوـصـلـ.

الكتب العربية:

١. ابوـ بـكـرـ، مـصـطـفىـ مـحـمـودـ، المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ مـدـخـلـ لـتـحـقـيقـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ، الدـارـ الجـامـعـيـةـ (٢٠٠٦).
٢. البرـنوـطـيـ، سـعـادـ نـايـفـ، (٢٠٠١)، اـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ (ادـارـةـ الـافـرـادـ)، دـارـ وـائـلـ لـلـطـبـاعـةـ وـالـنـشـرـ، الطـبـعةـ الـاـولـىـ.

٣. شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٠)، ادارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
٤. صالح، محمد فالح، (٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع طبعة أولى.
٥. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، الجزء الاول دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الاولى.
٦. عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيжи، دار وائل للنشر الطبعة الاولى.
٧. مرعي، عبد الحي وهلال، عبد الله عبد العظيم، (٢٠٠٢)، "مقدمة في اساسيات محاسبة التكاليف" دار الجامعة الجديد.
٨. العتيبي، صبحي، (٢٠٠٢)، تطور الفكر والانشطة الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى.
٩. العلاقي، مدنی عبد القادر، (١٩٩٣)، ادارة الموارد البشرية المنهج الحديث في ادارة الافراد، طبعة اولى.
١٠. الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض-السعودية.
١١. الكعبي، نعمة شلبيه والسامرائي، مؤيد عبد سعيد، (١٩٩٠)، ادارة الافراد مدخل تطبيقي، طبعة هيئة المعاهد الفنية الطبعة الاولى.
١٢. ماهر ، احمد، (١٩٩٥)، ادارة الموارد البشرية، طبعة ثانية.
١٣. نعاني، عبد المحسن والعقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة حلب.

المصادر الاجنبية

A. Research:

1. G.Troyer, S.Salman, (1986), "**Hand Book of Health Care Risk Management**", USA: Aspen publishing, Inc (<http://www.library.com>).
2. Ritchard Stup, (2002), "**Job Description the bulding blook of organization**", collage of agrecultiral science & agreculteral research, pensselvania state (<http://www.cas.psu.edu>).
3. UC education Abroad Program, (2006), "**7steps to writing effective job descreption**" (<http://www.hr.ucsb.pdf>).

Internet:

1. Kop, (2007), "**job analysis "chapter 2**", (<http://www.cbu.edu.pdf>).
2. www.opm.gov.