

المواءمة بين وصف الوظائف الطبية الإدارية ومواصفاتها في إطار التحليل الوظيفي دراسة تحليلية في مستشفى الخنساء في الموصل

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

bassamyoubaky@gmail.com

الباحث: مصعب محمود شحادة
دائرة صحة نينوى
قسم التفتيش

mosaabaladwane@yahoo.com

المستخلص:

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

ولقد سلط الضوء على الوظائف الادارية الطبية والتمثلة بمدير المستشفى ورؤساء الاقسام السريرية ورؤساء الشعب التابعة للأقسام السريرية بوصفها مجتمعا لإنجاز البحث الحالي وقد بلغ عدد المبحوثين (٢٣) مسؤولا اداريا. ان من أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تتمثل بتحليل وتوصيف الوظائف لبعض المناصب الادارية الطبية اخذا بنظر الاعتبار بعض الخصائص الوظيفية كالتخصص، والمهارات، والمؤهلات واهمية تلك الوظيفة، ويوصي الباحث بضرورة اعادة التعريف والتفعيل بشأن تحليل وتوصيف الوظائف على وفق التوصيف المعد من قبل وزارة الصحة مع الاخذ بالاعتبار الحداثة 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 عالجهها البحث وصياغتها والادوات اللازمة لتحقيق الهدف استنادا الى اسس البحث العلمي ونظرياته واختبار فرضياته بناءً على المشكلة البحثية التي تم تشخيصها من قبل الباحث.

أولاً. مشكلة البحث: يعد موضوع تحليل ووصف الوظائف من الموضوعات المندرجة تحت أنشطة 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 اثبتته البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي تناولت

تحليل ووصف الوظائف في إحدى المؤسسات الصحية (مستشفى الخنساء) ، إذ تبين من خلال البحث والزيارات الميدانية التي أجريت في مستشفى الخنساء التعليمي للولادة والاطفال التابع لدائرة صحة نينوى للمدة من (٢٠٠٧/١٠/١) ولغاية (٢٠٠٧/١٠/٢٥) غياب اعتماد وتفعيل وصف الوظائف الطبية بشكل عام والإدارية بشكل خاص والمعد من قبل وزارة الصحة، إذ ركز البحث على تحديد الفجوة القائمة بين الوصف الوظيفي للمعد وبين المهام المنجزة من قبل الكادر الإداري الطبي في مستشفى الخنساء ، فضلا عن عدم وضوح طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق الكوادر الطبية العاملة في الأقسام والشعب في المستشفى من الناحية الفنية والإدارية ، كما تبين أن هناك ضعف في الاهتمام بإجراءات التحليل والوصف الوظيفي ، خاصة فيما يتعلق بمتطلبات إشغال المناصب الإدارية الطبية والتمثلة بمؤهلات شاغلي تلك الوظائف وما يتبع ذلك من انطاة مسؤولية الإدارة إلى مختصين بالنشاط الطبي الذي تعمل به المستشفى دون أعدادهم وتدريبهم إدارياً ، ويعود ذلك إلى أسباب أهمها :

١. أن التقدم الصناعي بين البلدان قد ألقى بضلاله على تباين النظرة إلى الإدارة من حيث المفهوم والأهمية
٢. ركزت الدول النامية على إيلاء اهتمام نسبي أكبر بالعلوم الصرفة على حساب العلوم الاجتماعية وهي نظرة أحادية تنفرد إلى الأفق المتوازن لمعطيات التطور.

وبناءً على ما سبق فإن البحث يقوم على التساؤلات الآتية:

١. هل أن سبب الفجوة يعود إلى غياب التوجيه الإداري الواضح من قبل الإدارة العليا في المستشفى المبحوثة؟
٢. هل أن سبب الفجوة يعود إلى عدم وجود وصف واضح ومحدث للوظائف أم أنه توصيف قديم لا يتلاءم مع التطور الحاصل في مهام بعض الوظائف الموجودة والوظائف المستحدثة؟
٣. هل تمتلك إدارة مستشفى الخنساء وصف وظيفي للوظائف ذات الطبيعة الإدارية؟
٤. ما هي الأسباب التي تحول دون تطبيق مضامين الوصف الوظيفي الإداري؟
٥. هل أن مضامين الوصف الوظيفي منسجمة مع مواصفات شاغلي الوظائف الإدارية الطبية؟
٦. هل يوجد فجوة بين وصف الوظيفة وبين الواجبات والمهام والأنشطة المنفذة فعلياً (في الواقع)؟

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

١. أن سبب الفجوة القائمة بين الوصف الوظيفي للمعد من قبل وزارة الصحة وبين الوظائف المنجزة في الواقع يعود إلى عدم وجود توجيهات إدارية تلزم كافة الموظفين بشكل عام ومسؤولي الشعب والأقسام بشكل خاص للاطلاع على أوصافهم الوظيفية وتفعيلها فضلاً عن ضعف الرقابة الإدارية لمتابعة تفعيل تلك النماذج.

٢. عدم وجود انسجام (مواءمة) بين الوصف الوظيفي ومواصفات شاغلي تلك الوظائف.
٣. عدم ملائمة الوصف الوظيفي الحالي للكثير من الواجبات والمهام الوظيفية الأمر الذي أدى إلى عزوف الكادر الوظيفي للقائمين على إدارة الشعب والأقسام الطبية.

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

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

٢. الكشف عن مدى الموائمة بين الوصف الوظيفي والمواصفات في المنظمة المبحوثة من خلال إلزام المرشحين لشغل المناصب الادارية 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. **اهمية البحث:** ان اهمية البحث تتمثل بالفوائد التي يمكن ان تعود على المنظمة موضوع البحث (مستشفى الخنساء) فيما إذا تم تفعيل نموذج وصف الوظائف والاستفادة من نتائج البحث واعتماد استنتاجات البحث وتوصياته، اذ ان هذا البحث يحاول ان يناقش 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 اللازمة لأداء العمل، فضلاً عن كونه السبيل لإنجاز أنشطة 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، ٢٠٠٤، 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، والمجهود الذهني لأدائها والادوات المستخدمة في اداء العمل المطلوب (العلاقي، 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. اهمية 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 إدارة الموارد البشرية: تساهم عملية تحليل الوظائف في انجاز العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية المهمة وأهمها:
١. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالين، 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 (شاويش، ١٩٩٠، ١٣٢).
 ٢. الاختيار والتعيين: تستند عملية اختيار الموارد البشرية وتحديد معايير الاختيار لكل وظيفة على التحديد الدقيق لتحليل الوظائف المختلفة، إذ تهتم إدارة 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 (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٧٥)، ويتم عند الاختيار التأكيد على درجة المهارة، ومستوى التعليم المناسب لأداء المهام بصورة صحيحة وعلى وفق ما يتناسب مع الاجور وساعات العمل (مرعي وهلال، ٢٠٠٢، ٢٢).
 ٣. البرامج التدريبية: يقصد بتدريب الموارد البشرية بانه 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 (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٧٥)، كما ان تحديد الاجور يؤثر في عملية تقديم الخدمات الصحية ومستوى الجودة الواجب تحقيقها (ناصيف، ٢٠٠٣، ٥).
 ٦. تصميم الوظائف: تساعد عملية التحليل في اعادة تصميم الوظائف لتتوافق مع العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمبدعين (الموهوبين) او المعوقين (جسميا او ذهنيا) (عباس، ٢٠٠٣، ٨٨).
- ب. أهمية تحليل الوظائف على مستوى المنظمة من خلال ما يأتي (العلاقي، ١٩٩٣، ١٤٥):
١. تساهم عملية تحليل الوظائف في تحديد إطار العمل المطلوب، اذ تعمل على منع الازدواجية والتداخلات المحتملة بين الوظائف في 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، أو تغيير تركيبة الاقسام.

ثالثا. مراحل تحليل الوظائف الإدارية ومحاورها

يهدف المبحث الحالي للتعرف على أبرز المراحل التي تعتمدها المنظمة لنجاح عملية تحليل الوظائف، فضلا 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 ومتعاقبة لضمان سلامة هذه العملية:

١. **اتخاذ القرار حول اجراء التحليل:** ان اجراء التحليل الوظيفي عملية معقدة ومكلفة الا انها ضرورية، وتقترن هذه الضرورة بمدى حاجة المنظمة لإجراء التغييرات في انظمتها 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 اللازمة 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 وتسلسل معين (نعساني والعقيلي، ٢٠٠٥، ١٧٨).

٣. **تهيئة العاملين في المنظمة:** تعد عملية تهيئة العاملين على مستوى عال من الاهمية، 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 الادارية:** يتم في هذه الخطوة جمع البيانات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل الذي تؤدي فيه وسلوكيات العمل واسلوبه واخيرا المهارات اللازمة لأداء العمل (العلاقي، ١٩٩٣، ١٤٧).

٧. **استخلاص (التوصيف الوظيفي):** بعد الانتهاء من عملية التحليل يتم استخلاص نموذج يسمى (وصف الوظيفة) ويشمل الوصف بيانات عما يأتي (نعساني والعقيلي، ٢٠٠٥، ١٧٨):

- مقدار الجهد الذي يبذله شاغل الوظيفة لإنجاز الاعمال الملقاة على عاتق الوظيفة وقد تحدد الاجور على اساس الجهد المبذول.
 - حجم المسؤوليات المترتبة عن تنفيذ مهام الوظيفة وتتميز المسؤوليات في المنظمات الصحية بأهميتها بوصفها مرتبطة بحياة الانسان بشكل مباشر او غير مباشر
 - الظروف المادية التي يؤدي من خلالها العمل.
 - الاخطار المهنية المصاحبة لتنفيذ الاعمال المطلوبة.
- ب. المحاور التي تشملها عملية تحليل الوظائف الادارية وشروطها:**
- تتضوي عملية تحليل الوظائف بشكل عام على مجموعة محاور رئيسة واخرى فرعية، ومن أبرز المحاور (ابو بكر، ٢٠٠٦، ٢٨٦):

١. مسمى الوظيفة.
٢. الوحدة التنظيمية التي تتبعها الوظيفة.
٣. تصنيف المستوى الاداري للوظيفة.
٤. تصنيف فئة الوظيفة.
٥. وصف لمهام الوظيفة وواجباتها.
٦. المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة.
٧. الصلاحيات 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 الادارية

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., 575, 2001)، وتعد عملية وصف الوظائف الخطوة الثانية بعد مرحلة التحليل وعليها تعتمد الخطوات التطويرية اللاحقة. فمن المتعذر لأي منظمة ان تتجاوز توصيف الوظائف وتنتقل الى الخطوات الاخرى دون ان تواجه تحديات ومشاكلات وتعرض 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 اللازمة لكل وظيفة.

يعرف التوصيف بانه التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ومكوناتها الاساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة وصف الوظيفة لتعريف الوظيفة واطهار عوامل التقويم الداخلي في تكوينها، كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة ومسؤولياتها والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها (صالح،

٢٠٠٤، ٤٠). 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 اصحاب العمل، وهنا يلجأ اصحاب الاعمال والمنظمات الكبيرة الى توصيف الوظائف كأداة لإثبات وجهة نظرهم في ان هناك فروقا حقيقية بين الوظائف طبقا لما يوضحه توصيف كل وظيفة هذه الظروف تستلزم ما يأتي:

١. التفاوض حول الاجور، اذ يستلزم التفرقة في الاجر الذي يدفع لكل وظيفة.
٢. يلعب توصيف الوظائف دورا هاما في حل النزاعات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وبين اصحاب الاعمال.

٣. يمكن الاستفادة من توصيف الوظائف في تصميم الاساليب وتطويرها وذلك باختيار العاملين الجدد.

٤. يستلزم وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقا لأعبائها ومسؤولياتها.
ان استقراء الادبيات الادارية والمختصة 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 المبحث كما يأتي:

ج. فوائد التوصيف الوظيفي: ان تطبيق التوصيف الوظيفي يحقق اهداف عدة على مستوى ادارة الموارد

البشرية وتعد (البرنوطي، 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 تبعا لما يأتي:

١. التوظيف: يعد التوظيف من أبرز وظائف ادارة الموارد البشرية والمتمثلة باختيار الافراد وتعيينهم حيث تساهم عملية وصف الوظائف بتقديم وصف لمتطلبات الوظائف والمؤهلات المطلوبة، وهي تعد بذلك مرجعا للمتقدمين لشغل الوظائف يمكن مقارنته بما لديهم من مؤهلات (العلاقي، ١٩٩٣، ١٦٤).

٢. التدريب: تساعد عملية التوصيف في اعداد برامج التدريب، لان معرفة طبيعة الوظائف ومهامها 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 فعلا او الذين سيتم اختيارهم (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٠).

٣. تقييم نظام الاجور والحوافز: توضح بطاقة التوصيف الفروقات والاختلافات بين الوظائف من حيث صعوبة الواجبات او عبء المسؤوليات (العلاقي، ١٩٩٣، ١٦٤)، فالوصف يعد الاساس لتحديد قيمة كل وظيفة مهمة للمنظمة، ويساعد بالتالي في وضع نظامي الاجور والحوافز في ضوء القيمة الاساسية للوظيفة، ولهذا إذا تم اعداد نظام الاجور بشكل علمي، عندها تبدأ العملية بالعودة الى توصيف الوظائف وبالتالي يستطيع خبراء الموارد البشرية تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٠).

٤. تقويم الاداء: نظرا لان الواجبات والمسؤوليات تحدد في بطاقة التوصيف فان الموظفين بالتالي يتوقعون ان يتم تقويم ادائهم في العمل على اساس هذه الواجبات والمسؤوليات (البرنوطي، ٢٠٠١، ١٥).

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

١. التعريف بالوظيفة: ويشمل ذلك اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والإدارة والقطاع التابع لها (أي موقعها في الهيكل التنظيمي) ومستوى أو نطاق الاجر المحدد للوظيفة ومن الذي قام بإعداد التوصيف ومن الذي اعتمده، 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 تستلزمه 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 الأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة
٤. ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة وهي الضوضاء والحرارة وتعرضه للعدوى والأمراض من المراجعين كما في المؤسسات الصحية.
٥. مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات واجتياز اختبارات معينة، واي مواصفات ضرورية أخرى.
- هـ. المعلومات اللازمة لإعداد الوصف الوظيفي: تعد المعلومات من الأمور المهمة لإعداد الوصف الوظيفي إذ تعرف المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها بوسائل ماهرة لتصبح في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً بعد إزالة الغموض عنها (الصباح، ١٩٩٨، ١٦٢) بينما ترى (البرنوطي، ٢٠٠١، ١٤٨) أن يتضمن الوصف ولكل وظيفة ما يأتي:
١. المؤهلات: التي يجب أن تتوفر في كل من سيشغل الوظيفة مع المعلومات عن الأدلة التي تستخدم للتأكد من تمتع المرشح بهذه المؤهلات.
٢. المهام: التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ويختلف عدد هذه المهام باختلاف منهج تصميم الوظائف المعتمد.
٣. تحديد دقيق للمسؤولية: إذ 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 الإدارية والإشرافية: لشاغل الوظيفة حيث يتم تحديد من هو رئيسه المباشر وكذلك من يرتبطون به ومن هو رئيسهم.
٥. ظروف العمل: حيث يجب أن 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.
- و. طرق جمع المعلومات لوضع الوصف الوظيفي: هناك عدة طرق لجمع المعلومات بهدف وضع الوصف الوظيفي وأهمها (صالح، ٢٠٠١، ٤٢):
١. طريقة الاستقصاء: ولاستعمال هذه الطريقة مزايا كما أن لها عيوباً، فمن مزاياها أنها تيسر جمع البيانات في حالة الأعداد الكبيرة كما تتحكم في تقصير الوقت لهذا الغرض إذ يتم جمع البيانات بسرعة، أما كلفة

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

٢. طريقة المقابلة الشخصية: وهي الحوارات التي تتم مع بعض الافراد كالمدرء لتكوين فكرة عن الوظائف الادارية وكيفية معالجتهم للحالات الاعتيادية والطارئة التي تحصل معهم (الخفاجي، ٢٠٠٥، ٩١)
٣. طريقة الملاحظة: وتتم من خلال مراقبة العاملين اثناء قيامهم بعملهم ومن عيوبها انها قد لا توفر البيانات ولا المعلومات الدقيقة كما ان العاملين قد يسيئون فهم دوافعها.
٤. طريقة تحليل المحتوى: وتتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة مما يتوفر من الكتب والمراجع، لكن البيانات المجموعة تبقى في حاجة الى التعديل بما يتناسب وظروف الوظيفة موضع البحث.

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

يرى (الكعبي والسامرائي، ١٩٩٠، ٣٤) ان تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي المعلومات الاتية:

١. الوظيفة وتعني المسؤوليات والاعباء التي تشكل مجموعها وظيفة ما فيها من مؤهلات واشترطات.
 ٢. وصف الوظيفة: وهو البيان المعرف للوظيفة ويشمل عوامل التقييم ومدى صعوبة واجباتها والتأهيل اللازم لها ويشمل ما يأتي:
 - اسم الوظيفة: ويدل على نوع الاعمال التي تؤدي ومستواها.
 - موقعها: أي القسم او الادارة الذي تتبعه اداريا.
 - 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 الاخرى، ظروف ادائها
 - شروط من يشغلها: وتشمل التأهيل العلمي، الخبرة، المهارة، التدريب واية شروط اخرى تتطلبها الوظيفة
 - تحديد مدة الترقية.
 ٣. المجموعة النوعية: ونعني 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 الادارية ويختصرها.
 ٤. الدرجة: وهي شريحة من الاجر لها ربط مالي طبقا 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 الاتية كما في نموذج بطاقة الوصف الوظيفي كما يراها (الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٨):
- مسمى الوظيفة: الدرجة/الحلقة:
- رقم الوظيفة: الراتب:
- موقع الوظيفة: الإدارة/القسم:
- الهدف العام للوظيفة:

الواجبات والمهام: الادارية-الإشرافية-الفنية.

علاقات الوظيفة بالوظائف الاخرى:

مجموعة الوظائف النوعية للوظيفة:

مؤهلات شاغل الوظيفة: العلمية، المهارات، الخبرات السابقة، التدريب، الظروف المحيطة بالوظيفة.

المبحث الثالث

مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

يختص المبحث الحالي بمناقشة النتائج الكمية لتحليل ووصف الوظائف الادارية الطبية، وللمستويات الادارية المختلفة.

أولاً. الواجبات المتعلقة بمتابعة الكوادر الطبية: توضح نتائج الجدول (١) وجود نسبة اتفاق عالية نسبياً في مجال متابعة دوام الاطباء والبالغة (٧٨,٢٦%) في حين ان نسبة عدم الاتفاق بلغت (٤,٣٥)، وجاء ذلك بوسط حسابي (١,٧٣٩)، وبانحراف معياري منخفض نسبياً والبالغ (٠,٥٤١)، في حين جاءت نتائج المتغير الثاني متباينة الى حد ما مع ما ورد انفا.

ثانياً. الواجبات الطبية: افصحت نتائج الجدول (١) ارتفاعا ملحوظا في اداء الواجبات الفنية والمتمثلة بالجلولات السريرية لفحص المرضى وتشخيص حالاتهم والمتمثلة بالمتغيرين (4x) و (14x) والبالغتان (٦٥,٢٢%) و (٩١,٣٠%) على التوالي وبوسط حسابي (٢,٣٠٤) و (٢,٨٦٩٦) وبانحراف نسبي مقداره (٠,٩٧٤) و (٠,٤٥٧٧).

ثالثاً. الوظائف الادارية: توضح نتائج الجدول (١) وجود نسبة اتفاق منخفضة نسبيا في مجال التخطيط وعقد الاجتماعات والمتمثلة بالمتغيرين (7x) و (8x) اذ بلغت قيمة متماثلة لكلا المتغيرين والبالغة (٤٣,٤٨) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق نسبة منخفضة في المتغيرين (١٧,٣٩) و (٤,٣٥) وبوسط حسابي مقداره (٢,٢٦١) و (٢,٣٩١) وبانحراف نسبي مقداره (٠,٧٥٢) و (٠,٥٨٣).

رابعا. تقييم الاداء والخدمات: اوضحت النتائج وجود نسبة اتفاق عالية على ضعف وجود تقييم لأداء العاملين وعدم وجود تقييم للجودة النوعية كما جاء في المتغيرين (5x) و (12x) اذ بلغت نسبة الاتفاق وعلى التوالي (٤,٣٥) و (٠) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٥٦,٥٢) و (٩٥,٦٥) وبوسط حسابي (١,٤٧٨) و (١,٠٤٣٥) وبانحراف مقداره (٠,٥٩٣) و (٠,٢٠٨٥) 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 (13x) و (15x) و (17x) تباينا واضحا اذ بلغت نسبة عدم الاتفاق في المتغير (13x) (٧٣,٩١) في حين بلغت في المتغيرين (15x) و (17x) وعلى التوالي (١٣,٠٤) و (٤,٣٥) وزادت نسبة الحيادية في الاجابات المتعلقة بالمتغيرين (١٥) و (١٧) اذ بلغت (٥٦,٥٢) و (٦٠,٨٧) وبلغ الوسط الحسابي للمتغيرات انفة الذكر (١,٣٠٤) و (٢,١٧٤) و (٢,٣٠٤) وبانحراف مقداره (٠,٥٥٩) و (٠,٦٥٠) و (٠,٥٥٩).

سادساً. اعداد التقارير الدورية والاحصائية: توضح نتائج الجدول رقم (٤) وجود نسبة اتفاق عالية نسبياً في وجهات نظر شاغلي الوظائف الادارية حول القيام بالإحصاءات ورفع التقارير الدورية بشكل منتظم بين اقسام وشعب المستشفى المختلفة ووحداتها كما جاء في المتغير (11x)، اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٠,٨٧) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٢٦,٠٩) وبوسط حسابي مقداره (٢,٣٤٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٨٥).

سابعاً. المسؤوليات المالية: اوضحت النتائج وجود نسبة اتفاق منخفضة جدا حول المسؤوليات المالية واعداد الميزانية وكما جاءت في المتغيرين (9x) و (10x) 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 (٠,٤٩١) و (٠,٤١٧٠).

ثامناً. 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 (6x) و (16x) اذ بلغت نسبة الاتفاق في المتغيرين (٥٦,٥٢) و (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 نسبياً في وجهات نظر اراء عينة البحث لتوفير الاحتياجات ومواكبة المستجدات، فضلاً عن تطبيق برامج مكافحة العدوى والسلامة العامة، اذ تعد من الامور المهمة لما لها من خطورة في العمل بوصفه متعلقاً بحياة الانسان والمتمثل بالمتغيرين (18x) و (19x) اذ بلغت نسبة الاتفاق (٦٠,٨٧) و (٨٢,٦١) في حين وصلت نسبة عدم الاتفاق درجة منخفضة جدا (٤,٣٥) و (٠) على التوالي ويعد ذلك من المؤشرات الايجابية التي اوضحها 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

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

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

نتائج التحليل الكمي لمواصفات شاغلي الوظائف

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

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

ثانياً. اتضح من خلال التحليل انخفاض نسبة الاتفاق حول وجود الخبرة الميدانية والممارسة العملية لشغل 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 تنطبق عليهم شروط وجود خبرة لا تقل عن سنتين وهذا مالا ينسجم مع تعليمات وزارة الصحة.

ثالثاً. هناك نسبة حيادية عالية حول الالمام 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 المام 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. اوضحت النتائج ان نسبة الذين يتفقون مع المعرفة بأهداف الوحدة التي يرأسونها (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 الإدارة العامة (كالتخطيط 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 الإدارة العامة بشكل صحيح في حين ان معظمهم يعرفون القليل عن هذه العناصر وبلغت قيمة الوسط الحسابي (٢,٣٠٤) والانحراف المعياري (٠,٥٥٩).

الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي لمواصفات شاغلي الوظائف

الاسئلة	اتفق		محايد		لا اتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
X1	٢١	٩١,٣٠	-	-	٢	٨,٧٠	٢,٨٢٦	٠,٥٧٦
X2	١١	٤٧,٨٣	٨	٣٤,٧٨	٤	١٧,٣٩	٢,٣٠٤	٠,٧٦٥
X3	٧	٣٠,٤٣	١٥	٦٥,٢٢	١	٤,٣٥	٢,٢٦١	٠,٥٤١
X4	١٢	٥٢,١٧	٩	٣٩,١٣	٢	٨,٧٠	٢,٤٣٥	٠,٦٦٢
X5	٨	٣٤,٧٨	١٤	٦٠,٨٧	١	٤,٣٥	٢,٣٠٤	٠,٥٥٩

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

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

أولاً. الاستنتاجات

- تمثل الاستنتاجات تفسيراً وتوضيحاً للنتائج المبحوثة، لذا يختص هذا المبحث باستعراض أبرز الاستنتاجات التي توصل لها البحث وبناءً على النتائج الميدانية التي تم تحديدها وهي كالآتي:
١. تبين من خلال التحليل عدم تفاعل ادارة المستشفى مع الجهات الشعبية (غير الرسمية) كمؤسسات المجتمع المدني لتسهيل مهمة المستشفى وتعويض النقص الحاصل في التجهيزات كالأدوية والمعدات الضرورية بسبب الروتين الإداري الذي يقضي بعدم التعامل مع الجهات غير الرسمية.
٢. على الرغم من أهمية البيانات والتقارير الاحصائية للعمل الإداري 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 الانسانية والتي لها تماس مباشر مع حياة الانسان، الا ان النتائج اوضحت عدم وجود أي معايير لتقييم جودة الخدمة الصحية، فضلاً عن عدم ذكرها في استمارة 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، فضلا عن عدم اهتمام القادة الإداريين في المستشفى بهذه العملية، فضلا عن صعوبة قياس الخدمات.
٤. إن الاستجابة والتفاعل والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا له أهمية في تنفيذ الأعمال بالشكل الأمثل، وقد اتفق جميع رؤساء الأقسام عينة البحث على وجود إحباط بسبب عدم استجابة الإدارات العليا (دائرة صحة نينوى والوزارة) لمتطلبات الأقسام لغرض تطويرها ورفع كفاءة أدائها، مما أدى إلى ضعف الرغبة في التطوير والاكتفاء بما يرد من مواد وتجهيزات محددة.
٥. تعد برامج التدريب والتعليم المستمر من الأساليب المهمة لتطوير مهارات العاملين في الأقسام والشعب التابعة لها وقد أظهرت نتائج التحليل عدم وجود توزيع متوازن للاهتمام بالتدريب والتعليم المستمر بسبب تركيز الاهتمام بمراكز البحوث (مراكز دراسة البورد كالأطفال والجراحة).
٦. اتفقت اجابات رؤساء الأقسام والشعب والوحدات مع رأي مدير المستشفى حول عدم توفر تقييم لأداء العاملين، بسبب عدم اهتمام الجهات العليا بتقييم أداء العاملين على الرغم من وروده في الملحق رقم (٥)
٧. أظهرت نتائج التحليل تباين عدد المرؤوسين في الأقسام المختلفة، إذ تبين وجود عدم توازن في عدد الرؤساء والمرؤوسين، إذ كان عدد الاخصائيين (كما في قسم النسائية) اضعاف عدد المرؤوسين (المقيمين الدوريين) وهذا يدل على خلل في التوزيع، ولعل سبب ذلك يعود إلى 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 إلى غياب التوجيه الإداري الواضح من قبل الإدارة العليا.
٨. أظهرت نتائج التحليل العديد من الجوانب الايجابية التي تتطابق مع تعليمات الوزارة الخاصة برؤساء الشعب وكما ورد في كتاب التوصيف الوظيفي لعام (٢٠٠٢)، إلا أن التحليل أوضح وجود خلل ناتج عن عدم بقاء أطباء الأشعة والسونار والمختبر والصيدلة في الخزانات الليلية والعطل في الوقت الذي تكون هناك حاجة إلى وجود طبيب مختص بذلك بسبب عدم وجود إلزام من قبل الجهات العليا للبقاء في تلك الاوقات اي يؤكد وجود فجوة تعود إلى غياب التوجيه الإداري الواضح من قبل الإدارة العليا.

ثانيا. المقترحات

- تعد التوصيات بمثابة مقترحات مقدمة لمسؤولي الوظائف الإدارية في المستشفى المبحوثة، لمعالجة أوجه القصور التي تم تشخيصها في الجانب الميداني من هذه البحث، ومن أبرز هذه التوصيات ما يأتي:
١. ينبغي لدائرة صحة نينوى إلزام المرشحين لشغل المناصب الإدارية كمدير المستشفى في دورات تدريبية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة، أو حصوله على شهادة في مجال إدارة المستشفيات فضلا عن الخبرة الإدارية 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 تنمية قدرات المستشفى وزيادة طاقتها الاستيعابية.
٣. يقترح الباحث اضافة فقرة إلى واجبات المدير تتعلق بإشرافه على رفع التقارير الدورية والاحصائية لما لها من أهمية للوزارة ولدائرة صحة نينوى بشكل خاص لمعرفة الزخم الحاصل في المستشفيات وتحديد الاحتياجات من الاختصاصات الطبية والتجهيزات للأسرة وغيرها.

٤. يقترح الباحث عدم حصر صلاحية الصرف المالي بيد المدير بل يفضل تشكيل لجان لها صلاحية صرف المبالغ المالية وبالاتماد على الموازنة المالية وبدون الحاجة للرجوع الى المدير لتسهيل عملية الصرف اثناء غياب المدير.
٥. يقترح الباحث تحديدا صريحا للإعمال التي تتطلب اشرافا مباشرا كي لا يتعطل العمل عند غياب مدير المستشفى بسبب حصر المسؤوليات بيده.
٦. يقترح الباحث ضرورة وضع فقرة خاصة بساعات العمل الاسبوعي وخاصة في ايام العطل والخفارات 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 القادة الاداريين في المستشفى تفعيل مهمة تقييمهم لأداء المرؤوسين 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. الخفاجي، علي جبران علي، (٢٠٠٥)، اثر التخصص المهني في قيادة المنظمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الخامس.
٢. ناصيف، ذيب موسى، (٢٠٠٣)، اهمية تقليل التكلفة والتحكم فيها في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي الاول تحت عنوان اقتصاديات الاعمال في عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.

الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. ال مراد، نبال يونس محمد، (٢٠٠٠)، الاثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفيين في الرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
٢. الجوعاني، سعد صالح حسين، (٢٠٠٦)، قياس تكلفة الخدمات الصحية في المراكز الصحية الاولى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣. سوار، شهاب احمد خضر، (٢٠٠٥)، دور نظم المعلومات الطبية في تعزيز القرارات الصحية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

الكتب العربية:

١. ابو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية (٢٠٠٦).
٢. البرنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الاولى.

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 استراتيجي، 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، مدني عبد القادر، (١٩٩٣)، ادارة الموارد البشرية المنهج الحديث في ادارة الافراد، طبعة أولى.
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 شلبية 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. نعساني، 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 agreultural science & agreultural research, penssylvania 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.