

## المحاضرة الثانية عشر

### إدارة الموارد البشرية في المستشفى والمؤسسات الصحية

تمهيد

لقد شرحنا في المحاضرة السابقة مفهوم الموارد البشرية وأهميتها والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وكذلك تحدثنا عن كيفية إعداد الاستراتيجيات في الموارد البشرية والآن سوف نتقل إلى شرح إدارة الموارد البشرية في المستشفى

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموظفين وتطويرهم - نموهم - رواتبهم - حوافزهم .. والحفاظ عليهم للوصول الى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة الصحية وتهدف إلى:

- ✓ تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية (كميا ونوعيا) لمختلف أقسام المستشفى.
- ✓ إختيار - تعيين - توظيف مختلف الكوادر الطبية والتمريضية والمهن الأخرى بكفاءة وفاعلية.
- ✓ وضع برامج التوجيه والإشراف والرقابه والتدريب للموظفين.
- ✓ ايجاد نماذج تقييم الأداء ومتابعة كافة شؤون العاملين من ترفيه ونقل واجازات.
- ✓ إنهاء خدمات العاملين بالإستقاله أو فقدان العمل أو إنهاء الخدمة.

تبدأ ادارة القوى البشرية في المؤسسات الصحية من خلال:

1. تحديد الإحتياجات - المهارات-المعرفة ... بتحديد احتياجات المستشفى من الكوادر البشرية واحتسابها بما يحقق:

- أهداف المستشفى
- الخطط المستقبلية
- المتغيرات البيئية - الاجتماعية - التكنولوجية
- استراتيجيات المستشفى
- سوق العمل (العرض والطلب)

## 2. الإختيار والتعيين

- ✓ اختيار الكوادر الطبية والتمريضية والطبىه المسانده(كفاءه - خبره - مهاره)
- ✓ تحديد السياسات والخطط وأنظمة الحوافز والرواتب ..... للحفاظ على الكوادر وعدم ترك العمل وتحفيزهم.
- 3. تحليل الوظائف..... (وصف الوظيفة المثالي)
- 4. متابعة العاملين في كافة مراحل الوظيفة. (من الاختيار ... الى انهاء الخدمة)
- 5. جذب الموظفين والحفاظ عليهم:

- ✓ العلاقات الانسانية
- ✓ أنظمة الصحة والسلامة
- ✓ أنظمة الفوائد كالتأمين والسكن
- ✓ فرص النمو الوظيفي

## تقدير إحتياجات الكوادر البشرية في المستشفى والمراكز الصحية

يمكن تعريف تقدير الاحتياجات بأنها عملية قياس الفرق بين الواقع الفعلي وما يجب أن يكون.  
المقرر الوظيفي هو تحديد أنواع وأعداد ومستويات الوظائف اللازم وجودها ضمن الوحدة الإدارية الواحد في المستشفى لنقوم بأعمالها وواجباتها بكفاءة وفاعلية.

## خطوات تحديد الإحتياجات(المقرر الوظيفي)

1. دراسة الأهداف العامة للمستشفى أو المركز الصحي أو المؤسسه الصحية.
2. دراسة الهيكل التنظيمي.
3. تحديد ودراسة الاختصاصات الموجوده في كل وحده إدارية والنشاطات التي تقوم بها،
4. وتجميعها على شكل نشاطات متجانسة.
5. تقدير حجم العمل بالنسبه لكل وحده وكل مجموعه.
6. تحديد معايير الأداء لكل تخصص ضمن الوحدة الإدارية ونوع الأعمال التي يقوم بها.
7. تقسيم حجم العمل لكل مجموعه تخصصية على معايير الأداء لنفس التخصص ومن ثم تحديد
8. العدد المقرر من ذلك التخصص.
9. تحديد أعداد المشرفين والمستويات الإدارية اللازمة.
10. عمل كشف بالمقرر الوظيفي لكل وحده إدارية وللمستشفى بشكل عام

## طرق تقدير احتياجات الكوادر البشرية في المؤسسات الصحية

1- المسح الإجماعي : ويشمل تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها بالطرق الأولية (المقابلات - الاستبيانات) ويتم ذلك عن طريق الخطوات التالية

a. حصر وتحديد أهداف المستشفى.

b. تحديد الهيكل او خطة الدراسة وتحديد الطرق العلمية والاحصائية.

c. التعاون مع مختلف الجهات الرسمية ذات العلاقة بالقطاع الصحي.

d. استخدام الأسلوب العلمي السليم في تحديد الوقت اللازم للدراسة - التكاليف - دقة النتائج)

2- **معدلات نقص نقص العلاج:** تعتمد هذه الطريقة على أعداد المرضى اللذين يستخدمون علاجاً معيناً وبناءً على هذا العدد يتم تحديد أعداد الكوادر البشرية ومن عيوب هذه الطريقة عدم الدقة في تحديد جميع أنواع الكوادر الطبية ... لأن هذه الطريقة لا تغطي المرضى اللذين لا يتناولون العلاج خلال زيارتهم للمستشفى (مثال: الرعاية الصحية الأولية).

3- **الشريحة السكانية:** تعتمد هذه الوسيلة على عدد السكان والشرائح السكانية المختلفة ويتم ربط الشرائح السكانية بعدد الموظفين الممكن احتياجهم ويعيها بأنها غير دقيقة لإعتمادها على تقديرات شخصية من أصحاب القرار في المستشفى.

4- **طريقة المؤشرات الدولية لتحديد الاحتياجات -WISN** World Indicators of staffing Needs

تعتمد هذه الطريقة على تحديد الكوادر البشرية الطبية والتمريضية المطلوبه بالإعتماد على مجموعة عوامل:

1- تحديد مستوى الخدمات الطبية المقدمة.

2- مستوى الطلب على تلك الخدمات.

3- تحديد معدل النمو السكاني.

مميزاتها:

1- سهولة التشغيل لأستخدامها المعلومات المتوفرة.

2- سهولة المراقبة والاستخدام.

3- مقبوله من الناحية الفنية.

4- شاملة لجميع المجالات الفنية والإدارية العاملة في المستشفى.

- 5- واقعية (يتم استخدامها في ضوء ما يتوفر من امكانيات مادية - مالية وبشرية).
- 6- تأخذ في الإعتبار خصوصية كل مستشفى وكل قسم داخل المستشفى وكل نوع وظيفة فنية وإدارية.
- 7- تستخدم عند رغبة ادارة المستشفى لإيجاد خدمات طبية مميزة.
- 8 مثال: قياس الضغط يأخذ 3 دقائق ... اذا اردنا أخذ الضغط أكثر من مره وبأكثر من جهاز سنحتاج الى 8 - 10 دقائق وبالتالي الحاجة للكوادر البشرية تكون أكثر.

### مراحل احتساب الحاجة للكوادر البشرية في المؤسسات الصحية بطريقة WISN

- 1- تحديد الأهداف التي ترغب ادارة المستشفى للوصول اليها.) مستوى الخدمات الطبية المراد تقديمها - درجة الرضا المطلوب تحقيقها....)
- 2- جمع البيانات والمعلومات التي سيتم استخدامها في تحديد الإحتياجات حيث تحتسب أيام العمل الفعلية وساعات العمل الفعلية خلال العام (السنة) وذلك بتحديد الإجازات السنوية والمرضية والعطل الرسمية والانتدابات ودورات كيف يتم احتساب أيام العمل الفعلية في المستشفى لكل مهنة على حدى؟

- 1- جمع أيام العطل = س من العطل.
- 2- قسمة أيام العطل (س) / على أيام العمل الأسبوعي (6 أيام عمل) = س / 6 = ص حيث ص = عدد الأسابيع التي نحتاج الى تغطيتها نتيجة العطل.

3- نطرح ص من عدد أسابيع السنة (52 أسبوع) = عدد الأسابيع المغطاه فعلا.) 52 - ص)

- 4- تحدد أيام العمل وساعاته الفعلية ثم تحدد الحاجة الفعلية من الكوادر البشرية  
مثال توضيحي: كيف يتم تحديد الحاجة من الكوادر البشرية لمهنة معينة في مستشفى علما بأن:

عدد أيام العمل الأسبوعي = 6 أيام وعدد ساعات العمل اليومي = 6 ساعات

العطلة السنوية = 5 أسابيع وفترة التدريب = 5 أسابيع

الإجازة المرضية = 10 أيام والعطل الرسمي = 12 يوم.

الحل:

تحويل كافة الأسابيع الى أيام:

العطلة السنوية = 5 أسابيع x 6 = 30 يوم

فترة التدريب = 5 أسابيع x 2 = 10 يوم

الإجازة المرضية = 10 أيام

عطل رسميه = 12 يوم.

مجموع الغيابات السنوية = 12+10+12+30 = 64 يوم

مجموع العطل والغياب = 64 يوم + 52 يوم (أيام عطلة نهاية الأسبوع) = 118 يوم عطلة / السنة

عدد أيام العمل الفعلية = عدد أيام السنة (364 يوم) - عدد أيام الغياب (118) يوم = 246 يوم

عدد الوارديات في اليوم الواحد = عدد ساعات اليوم (24) / عدد ساعات العمل في اليوم (6 ساعات) = 4

عدد أيام العمل السنوية المطلوبه = (364) عدد أيام السنة X عدد الوارديات (4 أفراد) = 1456 يوم.

الحاجة من الكوادر البشرية = 1456 / عدد أيام العمل الفعلي (246) = 6 أشخاص

3- توفير الموازنه المالية الخاصة والدعم المالي اللازم لتنفيذ هذه الإحتياجات وإيجادها على أرض الواقع

#### 5. الطريقة التحليلية للعمل: (تسمى درجة الاستعمال - تقييم الاستعمال - تحليل استعمال العمل)

• تعتمد على تحليل كل مراحل العمل والنشاطات التي يحتويها العمل.

• وتحليل الفتره الزمنية لكل نشاط.

• مقارنتها مع متوسط وقت العمل للموظف

أمثله: لحساب الحاجة من الأطباء العاملين = متوسط عدد المرضى والمراجعين (يومية) / عدد المرضى اللذين يمكن للطبيب الواحد رؤيتهم).

إذا كانت عدد ساعات العمل للطبيب الواحد باليوم = 8 ساعات وكان الوقت المهدر في الكتابه أو الاستراحة

= 1:30 باليوم

ومده الفحص للمريض الواحد = 15 دقيقة والمعدل اليومي لأعداد المرضى = 80 مريض يوميا فكم عدد الأطباء

اللذين تحتاج لهم المستشفى ؟

الحل:

عدد الساعات الفعلية للطبيب = 8 - 1:30 = 6:30 ساعة عمل يوميا

نحول دقائق العمل اليومية للطبيب = 6:30 \* 60 دقيقة باليوم = 390 دقيقة عمل يوميا

عدد المرضى المفحوصين بالدقيقة = 390 / 15 = 26 مريض بالدقيقة

الاحتياج من الأطباء =  $26/80 = 4$  أطباء  
لحساب الحاجة من الكوادر التمريضية لليوم الواحد = عدد ساعات الرعاية 7 ساعات عمل للممرضة  
عدد ساعات العمل للممرضة في الواحد باليوم = 7 ساعات  
تحتاج المستشفى الى 70 % ممرض قانوني  
30 % ممرض مساعد - 25 % من التمريض للشفت الليلي  
و 32 % للشفت المسائي - و 43 % للشفت الصباحي  
المستشفى بحاجة الى 116 ساعة رعاية لمختلف الأقسام.  
كم عدد الممرضات اللذين تحتاج لهم المستشفى؟  
الحل:

الحاجة من التمريض = 116 (عدد ساعات الخدمة المطلوبه) / 7 (ساعات العمل للممرضة الواحده) =  
تقريبا 17 ممرضة باليوم (24 ساعة)  
الحاجة من الممرضات القانونيات = 17 ممرضة \* 70 % تمريض قانوني = 12 ممرضة قانونية  
الحاجة من التمريض المساعد = 17 ممرضة \* 30 % تمريض مساعد = 5 تمريض مساعد  
الحاجة من الممرضات القانونيات للشفت الصباحي =  $43 * 12 = 5$  ممرضات  
الحاجة من الممرضات القانونيات للشفت المسائي =  $32 * 12 = 4$  ممرضات  
الحاجة من الممرضات القانونيات للشفت الليلي =  $25 * 12 = 3$  ممرضات  
الحاجة من التمريض المساعد للشفت الصباحي =  $43 * 5 = 2$  ممرضة  
الحاجة من التمريض المساعد للشفت المسائي =  $32 * 5 = 2$  ممرضة  
الحاجة من التمريض المساعد للشفت الليلي =  $25 * 5 = 1$  ممرضة

### إضافات مدرس المقرر

إضافات مدرس المقرر