



دليل رقم 2

عملية التخطيط في إدارة التمريض



عملية التخطيط في إدارة التمريض

المقدمة
التخطيط
➤ إتخاذ القرار
➤ حل المشكلات
➤ جدول النوبتجيات

مقدمة فى علم الإدارة

علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال فى المؤسسات. ويمكن تعريفه بأنها: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التى تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد من قبل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد وكلفة ممكنة. علم إدارة التمريض يختص بالقيام بالوظائف القيادية للحوكمة واتخاذ القرارات داخل المؤسسات التى توظف الممرضات.

وتشتمل إدارة التمريض على أداء بعض العمليات الإدارية المعروفة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والإشراف. ومن الشائع بين الممرضين المعتمدين رسمياً سعيهم للحصول على تعليم تكميلي، وذلك لنيل درجة الماجستير فى التمريض أو دكتوراه فى ممارسة التمريض وذلك استعداداً لتولي مناصب قيادية فى التمريض.



مبادئ علم الإدارة:-

- 01- تنظيم التخصصات في العمل: التخصص يتيح للعاملين كسب الخبرة، وتحسين مهاراته باستمرار وبالتالي يصبح أكثر إنتاجاً.
- 02- السلطة: الحق لإصدار الأوامر مع أهمية توازن المسؤولية مع عمله.
- 03- الانضباط: ينبغي على الموظف الطاعة، مع ملاحظة أن الموظفين سيطيعون الأوامر فقط في حالة قيام الإدارة بتوفير قائد جيد.
- 04- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من رئيس واحد فقط، وبدون تعارض في التسلسل القيادي.
- 05- وحدة الاتجاهات: الأشخاص التي تربط بنفس نمط النشاط ينبغي أن يكون لديها نفس أهداف الخطة الوحيدة، لاتتواجد وحدة الأمر دون وحدة الاتجاه.
- 06- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- 07- الأجر: يجب أن تكون الأجور المدفوعة مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. وأن تتناسب مع قيمة الموظف بالنسبة للمنظمة.
- 08- المركزية أو اللامركزية: يعتمد هذا الأمر على شروط العمل ومهارة الأفراد.
- 09- التسلسل القيادي: تسمى الخطوط الرسمية للأوامر أو خطوط الاتصال ويجب ألا تكون ممتدة طويلاً أو تتألف من مستويات كثيرة.

- 10- الأمر: الطلب المادي والطلب الاجتماعي ضروريان على حد سواء، الأمور الرسمية تقلل الوقت الضائع الهدف والتداول الغير مفيد للخامات.
- 11- العدالة: في إدارة عمل فإن إدماج العدالة والمساواة أمر هام، ومعاملة الموظفين حسنا أمر هام لتحقيق العدالة.
- 12- استقرار مناصب الأفراد: يعمل الموظفين على نحو أفضل إذا توفر لهم الأمان حيث أن المنصب الغير مستقر والمعدل العالي لترك الوظيفة يؤثر على المنظمة والعكس صحيح.
- 13- روح المبادرة: يجب أن يسمح لكل الأفراد أن تبدي مبادرتهم كمصدر لقوة المنظمة.
- 14- روح المهنة: ينبغي على الإدارة أن تعزز من معنويات الموظفين وأن تشجع كل فرد دون أن تثير الغيرة أو إزعاج العلاقات التوافقية

تعريف الإدارة :

- يوجد عدة تعريفات للإدارة يمكنك اكتساب واحد او اكثر منها الإدارة علم وفن ومهنة
- الإدارة علم :** يعني انها تعتمد على الاسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الادارية و تحليلها و تفسيرها و التوصل الى نتائج يمكن تعميمها ، اي لها مبادئ و قواعد و مدارس و نظريات تحكم العمل الاداري كما ان تطبيق هذه المبادئ و النظريات يؤدي الى نتائج محددة.
- الإدارة فن :** اي ان المدير يحتاج الى خبرة و مهارة و ذكاء في ممارسة عمله , و تعامله مع العنصر البشري لحفزه على الاهداف التنظيمية, لان ليس كل من درس علم الادارة قادر على تطبيقه . فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الادارة في المجالات المختلفة.
- الإدارة مهنة:-** الإدارة مهنة، تعتبر من أرقى المهن وأسمائها؛ لأنها تضع الشخص في موقع المسؤولية، والاهتمام بشؤون الموظفين والمؤسسة، والإدارة كعلم وفن ومهنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالمجتمع والناس؛ لأنّ الإدارة الناجحة هي أساس تطوّر المجتمع والناس؛ فهي ترتبط بالشؤون الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتعليمية، وإدارة الموارد البشرية، وبناءً على مهارة المدراء، يتقدم المجتمع، وتتقدّم الدول.

الإدارة فن و علم ومهنة معا : من كل ما سبق يمكن القول بان الادارة فن و علم معا, فالاداري يجب ان يعتمد على

الكتب و النظريات الادارية بالاضافة الى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

- عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة للمهنة وتحقيقها في وقت محدد عن طريق الاستخدام الامثل للامكانيات المادية و البشرية.

- عملية اتخاذ القرارات وإيجاد البدائل لتحقيق الهدف المنشود بأعلى كفاءة وأقل تكلفة .
- عملية تحقيق أهداف محددة في وقت محدد عن طريق استخدام جهود الافراد وقيادتها و الاستعانة بالموارد المادية المتاحة متوخية في ذلك الاتقان و السرعة و الاتقصاد بأكبر قدر مستطاع.
- **أصل كلمة إدارة (Administration):** لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين.
- يقصد بالإدارة التنبؤ و التخطيط و التنظيم و التنسيق و إصدار الأوامر و الرقابة .
- **الإدارة:** هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة أنشطة وأعضاء المنظمة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية – البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية – بغرض انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

• الفاعلية : effectiveness

ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة (عمل الأشياء الصحيحة. أي اختيار الأهداف المناسبة)

• الكفاءة : Efficiency.

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد : أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها (عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة. أي تحقيق أفضل النتائج بأقل جهد ووقت وتكلفة)

الصفات الادارية التي يجب ان يتمتع بها الإداري :

- الامانة و العدل و الاخلاص في العمل.
- صفات عقلية و فكرية , اي ان يكون على قدر من الذكاء.
- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل
- صفات فنية اي ان يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعاً على العلوم الاخرى.
- صفات انسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري .
- صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشأ نتيجة مزاوله العمل.

دور رئيس التمريض كإداري :

التخطيط :

■ يجب على رئيسة التمريض أن تكون ملمة بأهداف الوحدة الصحية خدمات التمريض لتحقيق عناية تمريضية أفضل وتلبية احتياجات المرضى .

■ تكون ملمة بأعداد المرضى والممرضين والميزانية وعدد الأسرة واللوائح والقوانين بالمستشفى

تستخدم التخطيط في تحديد :

1. واجبات ومسئوليات الممرضين
2. وضع الميزانية ورفع تقرير إلى مدير المستشفى بالاحتياجات الخاصة بالميزانية
3. توجيه الممرضين للاستخدام الأمثل للألات والمهمات
4. وضع برامج التدريب للعاملين للممرضين

التنظيم :

■ تقوم بتنظيم الممرضين والإمكانات، الآلات والمهمات حسب الاحتياجات لتحقيق الأهداف .

التوجيه :

■ الإشراف على خطة العمل والتأكد من أن الممرضين قد قاموا بتنفيذ الخطة على أكمل وجه.

المراقبة :

■ يتم ذلك من خلال تصحيح الأخطاء والتقويم المستمر .

المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية :

- 1- المهارات الفكرية Conceptual Skills
- 2- المهارات السلوكية أو الإنسانية Human Skills
- 3- المهارات الفنية Technical Skills

مهارات فكرية : Conceptual Skills

و تتمثل بالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل و القدرة على ربط الأفكار و الترابط بين أجزاء المؤسسة ببعضها البعض و هذه المهارات مطلوبة اكثر في الإدارات العليا : (الإدارة العليا بالأخص المدير العام)

مهارات إنسانية : Human Skills

و تتمثل باختصار بقدرة المدير على التعامل مع كل العاملين في المؤسسة و هذه الصفة مطلوبة في كل المستويات الإدارية (جميع المستويات الإدارية بالأخص إدارة الموارد البشرية)

مهارات فنية : Technical Skills

و تتمثل بمدى ما يتمتع به المدير من القدرة على استخدام التقنيات كالحاسوب و مهارات اللغة و المحاسبة و هذه المهارات مطلوبة في معظم المستويات الإدارية الدنيا . (الإدارة الدنيا بالأخص المدير التنفيذي)



المستويات الإدارية بالمنظمة ومهامها الأساسية :

- مستوى الإدارة الدنيا : وهم الأشخاص الذين يقومون بتوجيه وتنسيق أعمال المنظمة الإنتاجية والخدمية فعلياً وهم ليسوا مديرون. ويتبعون لمدير **الإدارة الوسطى** ويطلق عليهم رئيس قسم .

- **مستوى الإدارة الوسطى:** وهم المدراء المسنولين عن توجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء **الإدارة الدنيا** فهم يفسرون ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدراء **الإدارة الدنيا** ، وهم مسنولون أمام رؤسائهم في الإدارة العليا ويطلق عليهم المشرفات على الادوار ومنسقة الجودة والعدوى .
- **مستوى الإدارة العليا:** وتضم مجموعة محدودة من الأفراد تشمل عادة الرئيس ونائبه، المدير العام، المدير التنفيذي) وهم مسنولون عن توجيه والإشراف العام الكلي للمنظمة من خلال **مدراء الوسط** .

مكونات العملية الإدارية:

تتضمن أسس الإدارة مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي:

التخطيط:

وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف والتحديد سلفاً بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن الذي يقوم به.

التنظيم:

يشمل وضع الهيكل التنظيمي وتحديد الاختصاصات ووضع النظم واللوائح (عملية تتضمن تحديد العمل وتقسيم النشاطات وتكليف المسئوليات استخدام وترتيب الموارد البشرية والمادية للمؤسسة وذلك لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.

التوجيه:

هو الطريقة التي يتم بها إرشاد الأفراد ومساندتهم وحشد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال بناء فرق عمل قوية. وتفويض للسلطات وتواصل فعال و أيضا حل الصراعات بواسطة المشرف الكفاء.

الرقابة:

هي قياس وتصحيح أداء المرووسين لغرض التأكد من أن أهداف المنشأة الصحية قد تم تحقيقها.

تذكر:

- يوجد عدة تعريفات للإدارة يمكن للقائد الجيد إن يستعين بأكثر من تعريف
- استخدام مهارات الإدارة في عملك وقوم بالتحسين المستمر
- اتبع المرونة في أسلوبك الادارى وشارك الجميع في العمل بروح الفريق

التخطيط

تعريف التخطيط :

- هو وضع الخطط اللازمة لتحقيق الاهداف وهو الوظيفة الاولى التي تعتمد عليها باقي وظائف الادارة الاخرى.
- هو عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الاهداف التي تريدها الادارة و البحث عن افضل الوسائل لتحقيقها ، وكذا محاولة التنبؤ او التوقع بالمعوقات التي يمكن ان تعترضها وكيفية التغلب عليها.
- وعليه فإن التخطيط اساسي لادارة الوقت وهو بالتالي يسهل عملية التطبيق كما تتطلب وظيفة التخطيط الوصول بأسلوب منهجي الي اجابات عن الاسئلة الاتية :

• ماذا ؟ اين ؟ متي ؟ كم ؟ كيف ؟

- وحيث ان وظيفة التخطيط تمثل وظيفة معقدة ومتشعبة فإنه من المستحسن ان يشارك فيها كل اعضاء الفريق من خلال الاجابة على هذه الاسئلة :

• ماذا سيتم	• تحديد الانشطة المطلوبة
• متي ستبدا ومتي ستنتهي	• بداية ونهاية كل نشاط
• من المسئول عن تنفيذ كل جزء	• تحديد المسئول عن كل جزء
• كيف ينفذ كل عمل	• طريقة العمل
• اين ينفذ هذا العمل	• المكان المراد عمل الحضانة له

أهمية التخطيط

تتمثل اهمية التخطيط في النقاط التالية :

- يركز الجهود على تحقيق الاهداف المنشودة
- يتيح الاستخدام الامثل للامكانيات البشرية والمادية
- يساعد على تعاون العاملين والتنسيق بين مجهوداتهم وتحقيق الكفاءة الانتاجية لهم
- يعتبر اساس الرقابة على التنفيذ وتقييم الاداء ومدى تحقيق الاهداف
- يساعد على اكتشاف المشاكل قبل حدوثها و يتيح الفرصة لتصحيح المسار اذا اقتضى الامر.

خطوات عمل الخطة :

يتضمن عمل الخطة الخطوات التالية :

- تحديد الهدف وتجميع البيانات عن :
 - الوضع الحالي
 - الامكانيات المتاحة
 - الاحصائيات و التقارير

- عمل مجموعة من الخطط والبدائل لتحقيق الهدف مع تحديد التكلفة ومدة التنفيذ
- دراسة الخطوات ومقارنتها واختيار الامثل
- تحديد الاولويات ووضع الخطة محل التنفيذ.

إعداد خطة العمل والتي تتلخص بالجدول التالي :

المهمة الواجب تنفيذها	المسؤول عن التنفيذ	الوقت المحدد للتنفيذ من - الى	تقييم اداء المهمة	المسؤول عن التقييم	المسؤول عن المتابعة

خصائص الخطة السليمة :

تتميز الخطة السليمة بالخصائص التالية :

- استغلال الامكانيات المتاحة في التنفيذ وذلك سوف يؤدي الي تقليل التكلفة
- اختيار الخطة التي تحقق اكثر من هدف
- المرونة بحيث تسمح بعمل التعديلات اللازمة في حالة حدوث صعوبات او تغيرات غير متوقعة عند التنفيذ
- ان تكون مكتوبة ومعروفة للذين يقومون بالتنفيذ
- ان تكون متكاملة ومتناسقة في مكوناتها والا يكون هنال تضارب في اجزائها
- اشترك اللذين سقومون بتنفيذها في عملية التخطيط مما يساعد على تنفيذها بكفاءة
- ان تكون مبنية على بيانات واحصائيات واقعية.

صفات الخطة الجيدة



معوقات التخطيط :

من اهم المعوقات التي تواجه وضع خطة سليمة ما يلي :

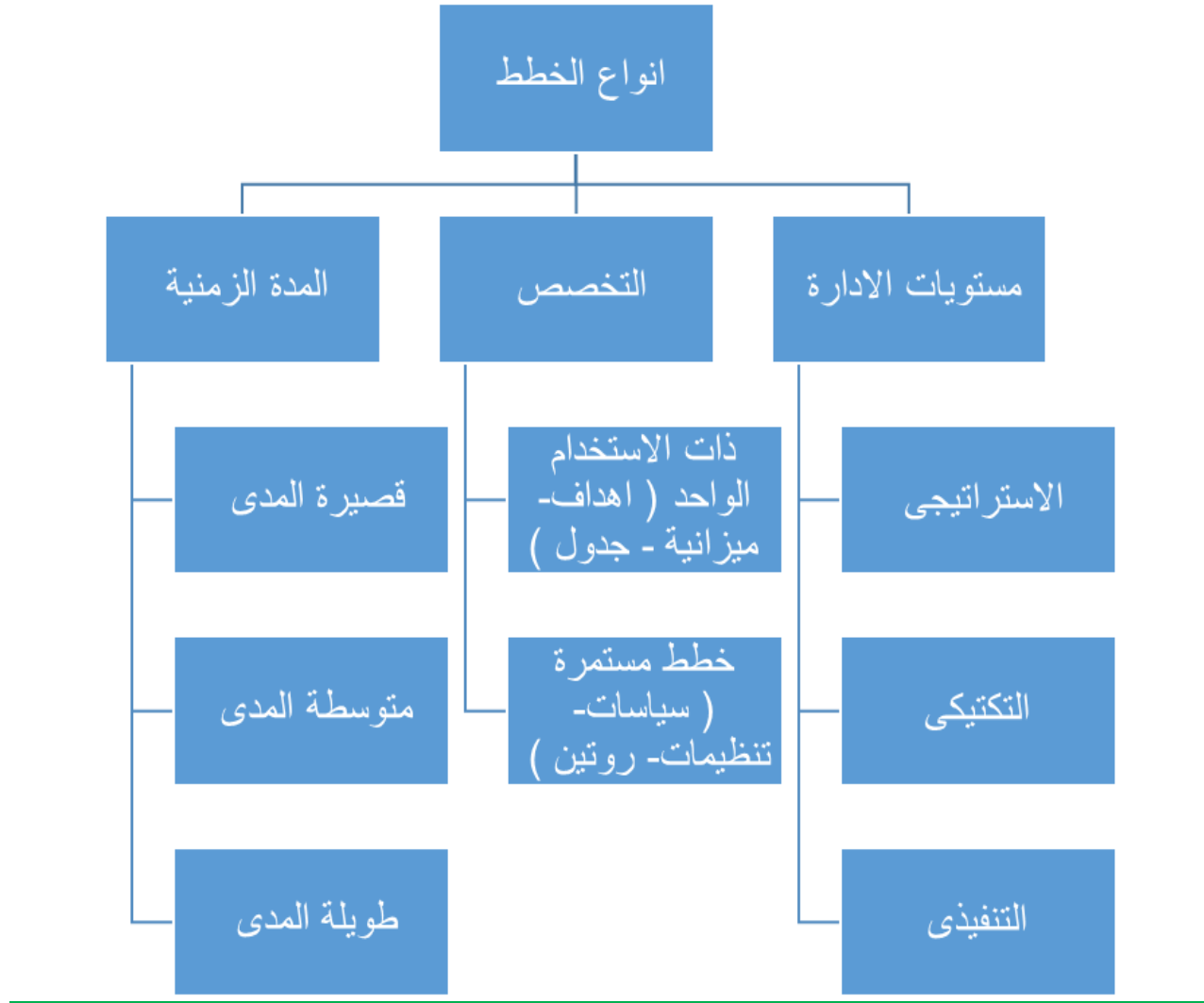
- قيام فرد واحد (الادارة العليا) بعمل الخطط
- تجميد العملية التخطيطية في قوالب رسمية تفقدها المرونة والبساطة
- عدم الاهتمام بمراجعة الخطط دوريا لتحديد مستوى القائد / حسب الاهداف تدخل قرارات فجائية خارج نطاق الخطة
- قيام الادارة بالامور التنفيذية اليومية وتخصيص وقت اقل للتخطيط الاستراتيجي
- عدم الاهتمام بتحديد اهداف المنشأة
- عدم مشاركة المديرين التنفيذيين في عملية التخطيط
- عدم الاعتماد على الخطط كمعايير لقياس وتقييم اداء المديرين.

صفات المخططين الناجحين :

- حب الاستطلاع
- الإبداع
- القدرة على المنافسة
- الثقة بالنفس
- المثابرة
- الحكمة
- العملية (شخص عملي)

لماذا لا نخطط :

- عدم الثبات وقلة الصبر
- عدم القناعة بجدوى التخطيط
- الجهل بالتخطيط وعدم معرفة أهميته
- عدم الإلمام بمهارات التخطيط.
- الخوف من المجهول
- عدم معرفة الأولويات وترتيبها حسب الأهمية



وفقا للمستويات الإدارية تنقسم كالتالي :-

1- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة. ويسمى أيضا التخطيط طويل المدى والتي يحتاج تحقيقها الى 5 – 10 سنوات

2- التخطيط التكتيكي Technical planning

يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى ويسمى التخطيط متوسط المدى والتي يحتاج تحقيقها الى 1 – 5 سنوات

3- التخطيط التنفيذي Operational planning

يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين أو الأقسام أو الإدارات. ويسمى تخطيط قصير المدى والتي يحتاج تحقيقها الى من يوم – 12 شهرا.

التحليل الرباعي SWOT :

يقصد بذلك التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية، والتي يكون لها سيطرة عليها ويقصد. والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يشكل عنصراً محورياً في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، من خلال توفير اطار عام للتفكير في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.



هو إطار تحليلى داخل عملية التخطيط لتحليل :

- **البيئة الداخلية :** نقاط القوة والضعف
- **البيئة الخارجية :** الفرص والتهديدات

لماذا نستخدم منهج SWOT في التحليل؟

نقاط التحليل تساعد في إعداد خطة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، وتزيد من إمكانية الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة والتقليل من تأثير نقاط الضعف والتهديد.

متطلبات ضرورية قبل البدء في إجراء تحليل (SWOT):

- تحديد الواضح للأدوار أو المهام التي يجب عليك تنفيذها
- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية
- تحليل وفهم الظروف الخارجية المرتبطة بالمنظمة

البيئة الداخلية للمؤسسة :

- البيئة الداخلية هي كل ما يوجد داخل المنظمة من مجالات عملية (الإدارة المالية والموارد البشرية والبرمجة والأنشطة ... الخ).
- يجب على المنظمة تحديد نقاط القوة والضعف في تنفيذ أدائها الوظيفي والإداري (بما أن أي منظمة لن تتمتع بسلطات نسبية متساوية في جميع مجالاتها العملية) (الوظيفية).
- يساعد هذا المنظمة في إعداد استراتيجيات بديلة للاستفادة من الفرص وتفادي أوجه التهديد.

أساسيات تحليل البيئة الداخلية :

عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف. تقوم هذه العملية على استخدام معايير محددة تساعد في عقد مقارنات و من أهمها:

- تحليل الأداء السابق
- مقارنة المعدلات والنسب
- تحليل لمؤشرات عمل هذه المنظمة غير الحكومية مقارنة بمنظمات أخرى
- مقارنة أداء هذه المنظمة غير الحكومية بالأداء المثالي لمنظمات أخرى

نقاط القوة:

نقاط القوة هي في الحقيقة قدرات داخلية موجودة في المنظمة وتساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة ومحاربة أوجه التهديد.

الأسئلة:

- ما الأشياء التي تجيد القيام بها؟
- كيف حال منافسينا؟
- ما هي مصادرنا؟

نقاط الضعف:

وجود أي عوامل أو ظروف ضعيفة تمنع المنظمة من أن تقي بحاجاتها والاستفادة من الفرص المتاحة.

الأسئلة:

- ما هي نقاط ضعفنا؟
- ما أكثر الأشياء إزعاجا بالنسبة للمستفيدين من خدماتنا؟

الفرص:

- هي أي ظروف خارجية أو مواقف محددة تسهل تحقيق الأهداف العامة.

الأسئلة:

- ما هي التغييرات أو الظروف الخارجية التي تساعد في تنفيذ البرنامج؟

التهديدات:

أي ظروف أو مواقف تؤثر على كفاءة المنظمة.

الأسئلة:

ما هي التغييرات أو الظروف الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة أو البرنامج؟

مصفوفة التحليل الرباعي

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

مهارات عملية التخطيط

من اهم مهارات القائد الناجح اتخاذ القرارات ، حل المشكلات.

إتخاذ القرار

مقدمة:

يعتقد بعض علماء الإدارة ان اتخاذ القرارات هو اساس الادارة وقلبها وفي كثير من الأحيان يرى المديرين ان عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الاساسى نظرا لان يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله , ومن الذى سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف وبالتالى فأن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة فى الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

تعريف كلمة القرار : هو أنسب البدائل المطروحة وأكثرهم إسهاما فى تحقيق الهدف أو حل المشكلة.

تعنى كلمة القرار: البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية

- **عملية اتخاذ القرار :** اختيار أفضل بديل لحل المشكلة بعد القيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة .
- **صنع القرار :** يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود ، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها ، وتحليل المشكلة وتقييمها ، وجمع البيانات ، واقتراح الحلول المناسبة ، وتقييم كل حل على حده ، ثم اختيار أفضل الحلول .
- **صنع القرار :** هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.
- **اتخاذ القرار :** هو عملية اختيار بديل محدد وإعلانه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.

خطوات اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة
- جمع المعلومات
- طرح البدائل واختيار البديل المناسب
- تنفيذ الحل
- متابعة تنفيذ الحل

أنواع القرارات :

1- القرارات المبرمجة/غير المبرمجة :

القرارات المبرمجة : هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيداً وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ، من العادة هي مرتبطة بالمشاكل البسيطة والمتكررة غير المعقدة ، وتكون لدى المدير خبرة سابقة في التعامل معها لذا لا تحتاج إلى معلومات جديدة ، ويمكن برمجتها عن طريق نظم المعلومات في المنظمة ، كما أنه من السهل تحديد



البدائل فيها مثل القرارات الخاصة بالتعيين ، الترقية ، صرف الحوافز التشجيعية ، تدريب العاملين ، قرارات شراء احتياجات المنظمة.

القرارات غير المبرمجة : وهى تلك القرارات التى تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيداً ولا توجد إجراءات معروفة مسبقاً لحلها ، وليس للمدير خبرة سابقة كافية بها ، تلك القرارات لا يمكن التنبؤ بآثارها أو نتائجها ، فهى مرتبطة بالمشاكل المعقدة والصعبة ، وتحتاج إلى معلومات جديدة ، كما أنها تحتاج إلى دراسة وتحليل ووضع بدائل وتقييمها ، وتتطلب نظام معلومات جيد ومهارة عالية من المديرين . مثال ، إنتاج وتسويق منتج جديد ، الاندماج مع منظمة أخرى ، مواجهة ظروف اقتصادية أو سياسية أو إستراتيجية جديدة في السوق . فى هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي تسود فيها حالة عدم التأكد.

2- القرارات المتوقعة/ غير المتوقعة :

القرارات غير المتوقعة : هذه القرارات تتصف بأنها لا تعطي متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرارات ، وتضع متخذ القرار تحت تأثير الضغوط . مثال القرارات المفاجئة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء . **القرارات المتوقعة :** هى القرارات التي تستمد من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد ، ومن العادة يتعرض متخذ القرار إلى ضغوط أقل.

3- القرارات قصيرة/ طويلة الأجل :

القرارات قصيرة الأجل : وهى تلك القرارات التى تبني وفق درجة عالية من التأكد واليقين حيث تتوفر المعلومات التفصيلية الكافية ، وترتبط بمتغيرات يمكن التحكم والسيطرة عليها ، من العادة يتخذها المدراء في المستويات الأقل (الوسطى ، الدنيا) حيث تأخذ فترة زمنية قصيرة في المستقبل (أسبوع – سنة) . مثال قرارات برامج التدريب ، مكافأة العاملين ، شراء احتياجات المنظمة.

ب. القرارات طويلة الأجل : وهى تلك القرارات التى تبني وفق درجات عالية من عدم التأكد بالمستقبل ومتغيراته (تنبؤ بالمستقبل) حيث هناك صعوبة في توفير المعلومات الدقيقة الكافية ، تعتبر قرارات إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا . مثال اختيار موقع فرع جديد ، تغيير قواعد العمل ، التوسع أو الاندماج .

العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار :

1- عوامل شخصية : ومنها خبرة الفرد فى التعامل فى هذا الموقف ومواقف سابقة ، المستوى العلمى وكمية المعلومات لدية السن. الشجاعة فى اتخاذ القرار، علاقته بالآخرين وقدرته على القرار وتنفيذه من خلالهم كذلك اقتناعهم بهذا القرار.

2- عوامل مهنية : المستوى الادارى الذى يشغله متخذ القرار فى الوحدة حيث تؤثر قدرة الفرد على اتخاذ القرار وتنفيذه من خلال المركز الادارى الذى يشغله وكذلك السلطات المتاحة له .

3- عوامل خاصة بسياسات المؤسسة : مثل فلسفة هذه المؤسسة فى اشراك الممرضات فى اتخاذ القرار أى اتخاذه بشكل جماعى وكذلك وجود لوائح واضحة ومتاحة تساعد رئيسة الممرضات على اتخاذ القرار بشكل سهل وسليم وكذلك موقف الإدارة العليا فى نفس المكان على قبول ومساندة تنفيذ القرار المتخذ وطرق الاتصال.

4- **الموارد المتاحة :** ان وجود الموارد اللازمة من افراد ومعدات وأدوات وأموال و وقت كافي يمكن ان يساهم بشكل فعال في اختيار وتطبيق القرار او الحل اللازم.

5- **نوعيه القرار :** هل هذا القرار حيوى وطارئ أم انه من القرارات الروتينية التى يتم اتخاذها بصفة مستمرة ويمكن التعامل معها بشكل بسيط.

6- يجب أن يؤدي كل قرار الى نتيجة تسهم فى تحقيق الهدف.

7- لا يمكن ارضاء كل شخص.

8- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا .

9- الاعتراف بحتمية التغيير.

10- وضع نظام لمتابعة كل قرار.

11- الاعتراف بان القرار سيترتب عليه سلسلة من الاعمال.

صفات صنع القرار :

- القرار هو نتيجة عملية من خلال إختيار البدائل المتاحة وذلك لتحقيق الهدف
- إن صنع القرار هو عملية فكرية تتضمن الإبتكار وتلقى المعلومات وإستخدامها
- يستخدم صنع القرار فى كل المؤسسات ، سواء صحية أو غير صحية
- يتم عمل صنع القرار على مراحل معتمدة ومتعامدة على بعضها ، وتعتبر نتيجة أى مرحلة مدخلا للمرحلة التالية.

الأخطاء الواردة فى صنع القرار :

- عدم كفاءة الحصول على المعلومات
- التحديد بالوقت
- الاتصال السيئ
- معوقات أخرى مثل :
 - أ) الصفات الشخصية
 - ب) قلة الخبرة
 - ج) عدم التكيف
 - د) التأثر بفكرة ما
 - هـ) الصلابة فى الرأى
- عدم إدراك المشكلة
- التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل.
- الفشل فى توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة

- الفشل فى تقييم البدائل تقيماً دقيقاً والفشل فى تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل ..
- ضعف قدرة صانع القرار فى الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف فى عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد .
- عدم إشراك صانعي القرارات المسؤولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات
- الفشل فى وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو فى متابعة تنفيذ القرار

أنماط صنع القرار :

- **النمط الأول "إتخاذ القرار بالخبرة" :** المشرفة هنا تعتمد على ذكائها وخيرتها السابقة وما يسمى بـ"الإحساس" ، وهى تتخذ القرار بسرعة عادة ولا تستطيع غالباً أن تفسر كيف ولماذا كان هذا القرار .
- **النمط الثانى " إتخاذ القرار بالدراسة والتحليل " :** المشرفة تبحث عن الحقائق وذلك بتجميع المعلومات وتنظيم الأفكار للوصول من الأسباب الى النتائج ، وإيجاد علاقات تفسر الظواهر (المشاكل) ، وهى تصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل .
- **النمط الثالث " إتخاذ القرار بمزيج من الخبرة والدراسة " :** المشرفة تجمع بين النمطين السابقين فهى لا تتمسك بالدراسة من أجل الدراسة كما إنها لا تتجاهل الخبرة الواقعية ، فهى تمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .

بعض المفاهيم السلوكية التى تؤثر على القرارات :

قد تتعدد المفاهيم السلوكية التى تؤثر على مراحل إتخاذ القرار أو على فاعلية إتخاذ القرار السليم ، وأهم هذه المفاهيم السلوكية المؤثرة :

- الإدراك
- المقدرة على دراسة المعلومات
- القيم

المشكلات التى تؤثر فى إتخاذ القرارات الإدارية :

- عدم الرضا الوظيفي.
- العلاقات الإنسانية فى المنظمة الصحية.
- عدم توفر الخدمات المناسبة.
- ضغوط العمل.
- نقص الكفاءات الفنية والإداري.
- العوامل البيئية.
- انعدام الرقابة والتفتيش.
- ضعف الخبرة الإدارية.

- سوء توزيع العاملين.
- اختلاف التخصص.
- سوء التخطيط وضعف التنسيق.
- الأنظمة والقوانين.
- الروتين وطول الاجراءات.

حل المشكلات

مقدمة:

يعد حل المشكلات الادارية واتخاذ القرارات جزءا لا يتجزا من وظائف العملية الادارية ويمكن ان يعدا بمثابة نشاطين اساسيين يقوم المدير بإنجازهما علي نحو مستمر في وحداتهم التنظيمية لمواجهة المواقف او مستويات الاداء غير المغوب فيها و التي تشكل عائق يحول دونالوصول الي الاهداف المحددة بكفاءة و فاعلية.

يقول تشارلز :

- (إن المشكلة حين ندون تفاصيلها نكون قد حصلنا على نصف حلها)

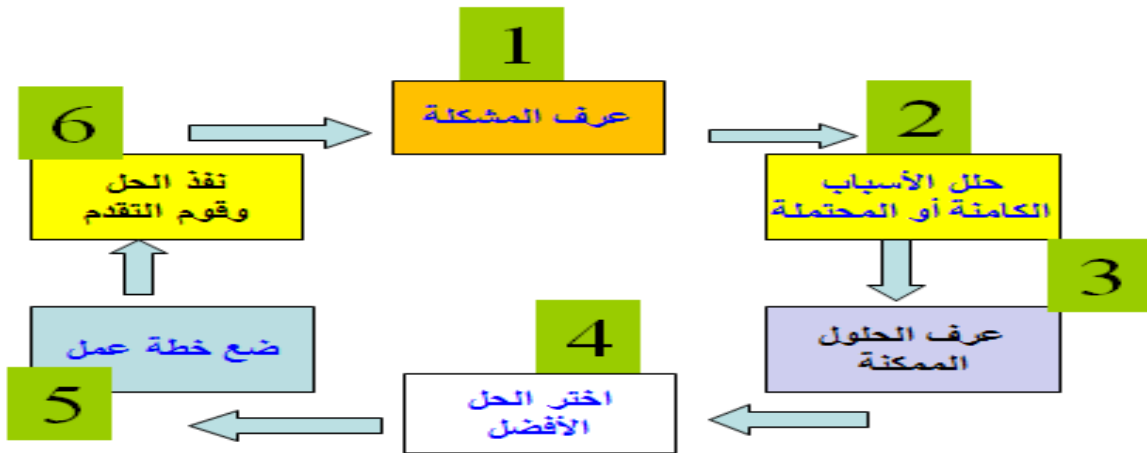
تعريف المشكلة :

- المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة.
- هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلي الهدف أو توقع إمكانية الحصول علي نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة علي وجه حسن وأكثر كفاية.
- ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر علي أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

مفهوم حل المشكلات :

بأنها عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الإستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوف له . وتكون الإستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف حل الغموض أو اللبس الذي يتضمنه الموقف.

خطوات حل المشكلات:



الخطوات العملية لحل المشكلة :

تحديد المشكلة وتوصيفها :

في حل المشكلة هي تحديدها ، و يتم ذلك بإستعراض المؤشرات و البيانات والحقائق في الموقف ، وهنا لابد ان تميز الادارة بين امرين :

● **المشكلة الحقيقية :** وهذه تتضمن العوامل الرئيسية التي تعوق المنشأة عن تحقيق هدف معين و لا يتحقق الهدف الا بحلها.

● **المشكلة الفرعية :** وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة المشكلة الحقيقية ويختفي بإختفائها
لذا فإن جهود الحل ينبغي ان توجه الي المشكلة الحقيقية ، وليس الي فرعياتها ، وتعتبر الخطوة الاولى في حل المشكلة هي الشعور بوجودها ويكون ذلك بملاحظة فرق او انحراف بين النتائج المتحققة وبين الاهداف المطلوبة

تحليل قدرات و موارد المنشأة :

هذه الخطوة الهامة لتحديد امكانيات تطبيق الحلول قبل التفكير فيها ، ويتم ذلك عن طريق حصر نقاط القوة والضعف الاساسية ذات العلاقة بالمشكلة في المنشأة.

البحث عن اسباب المشكلة :

المشاكل لا تنشأ من فراغ بل لها اسباب ، وعادة تعدد الاسباب المنشئة لمشكلة ما وقد تتداخل وتتفاعل هذه الاسباب ، وبالتالي يجب على المشرفات البحث عن هذه الاسباب وترتيب اهميتها النسبية في احداث المشكلة وكذا تبين العلاقات المتداخلة بينها

وضع الحلول البديلة :

يجب ان يتصف لاي حل بديل بالتالي :

- ان يسهم بدرجة ما في حل المشكلة وليس بالضرورة ان يحلها تماما
- ان يكون قابلا للتطبيق من الناحية العملية او التنفيذية ماديا.
- ان يكون مقبولا اجتماعيا
- الا يخلق مشكلات اخري حتي وان ساعد في حل المشكلة الرئيسية

بعد طرح الحلول البديلة يجب مقارنتها ، وهذه المقارنة تركز في الاساس على عناصر هامة ينبغي ان تتوافر في

البديل الانسب وهي :

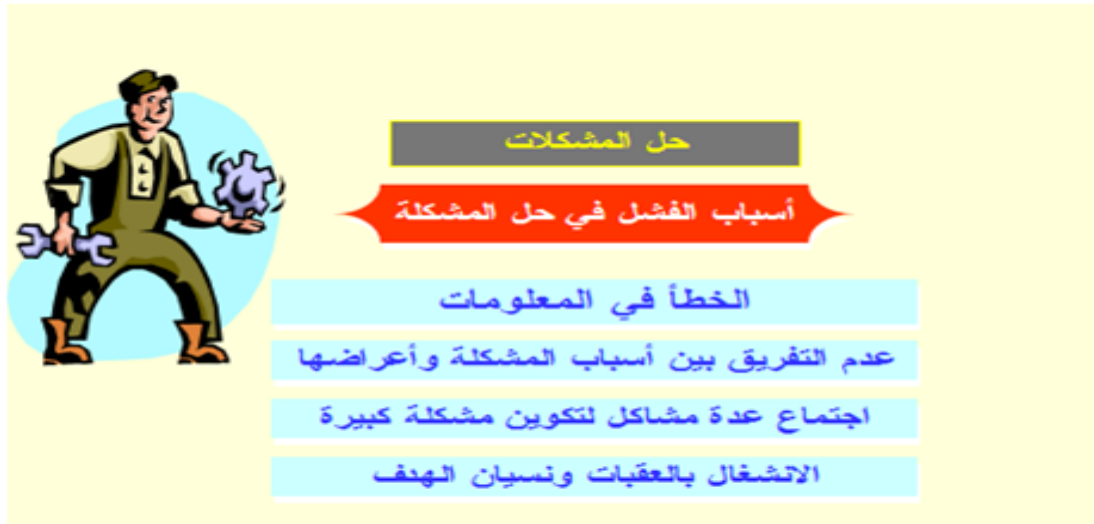
- مدي اسهام كل من الحلول المقترحة في حل المشكلة
- التكلفة او الابعاء التي تترتب على تطبيق كل حل
- المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل
- المدي الزمني المتوقع لكي ينتج الحل اثاره
- المشاكل الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل حل

وضع الحل في تطبيق :

لا شك ان اختيار حل ما لا يحل المشكلة في ذاته ولكن لابد من تنفيذه صحيحا وكاملا ليحدث اثره المستهدف ويزيل او يخفف المشكلة ، ولذلك فإن عملية حل المشاكل تم بعدة مراحل هامة تكون كل منها حلقة من سلسلة متكاملة تعتمد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها ، بمعنى ان جودة وفاعلية حل المشاكل كأساس اداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعا .

أسباب الفشل في حل المشكلات :

- استخدام نوع واحد من التفكير.
- غياب أو تحجيم مشاركة الأطراف المعنية .
- الخوف من الفشل ومن التجديد ومن تبادل الأفكار.
- نقص المعلومات أو التحليل السيئ للمشكلة.
- عدم الالتزام بحل المشكلة .
- إساءة تفسير المشكلة .
- الافتقار إلى معرفة بأساليب (تقنيات) وعمليات حل المشكلة .
- عدم القدرة على استخدام الأساليب بفعالية .
- عدم استخدام الأسلوب المناسب لمشكلة معينة .
- عدم كفاية المعلومات ، أو عدم صحتها .



أساليب حل المشكلات الإدارية :

- يجب ان تدرك ان هناك مشكلة و لابد من التعرف عليها بسرعة و يجب ان تقرر مواجهة المشكلة و التصدى لها .
- يجب ان تفهم ان حل المشاكل يشمل بذل جهد معين و يجب الاسترخاء و تنمية الذهن قبل التصرف فى المشكلة .
- ينبغى ان تكون مقتنعاً بأن اتخاذ القرار هو افضل من عدم فعل اى شىء و يجب ان تصمم على معالجة المشكلة فى ابكر وقت ممكن .
- يجب ان تقدر وجود حالة لتعريف المشكلة قبل الاندفاع لمعالجتها و القضاء عليها .
- لابد من وضع لائحة بالحقائق و المعلومات المتصلة بالمشكلة كما تراها انت و هذا يساعدك على فهم المشكلة و يسمح لك بتحديد ما يحصل بالفعل .
- من المهم ايضاً ان تحدد سلبيات و ايجابيات الخيارات و البدائل المتاحة و حلولها .
- يجب ان تعرف فرص النجاح و الفشل الممكنة بنسب معينة و ان تعرف ما اذا كان قد تبقى حل للمشكلة بعد كل ذلك
- يجب ان تصنع قراراً منطقياً فى فعالية قرارك و يجب التشاور مع الاخرين الذين سيتأثرون بهذا القرار .
- يجب ان تمعن فى التفكير فى فعالية قرارك
- ينبغى ان تأخذ فى الحسابات عما اذا كانت المشكلة تحتاج الى حل مؤقت او بعيد الامد مع التأكد من ان قرارك قد حل المشكلة حلاً دائماً.

أهمية تنمية القدرة على حل المشاكل :

إن تنمية قدرتك على حل المشاكل عملية مفيدة من عدة نواح ، إذ أنك ستصبح قادراً على أن :

- تتنبأ بمشاكل محددة ، و تتخذ إجراء وقائياً .
- تحل المشاكل بسرعة وبجهد أقل .
- تقلل من التوتر .
- تنمي أداءك في العمل وعلاقاتك مع الزملاء .
- تصنع فرصاً وتستغلها .
- تحل المشاكل الأكثر إلحاحاً .
- تمارس السيطرة أكثر على النواحي الرئيسية أو الحيوية في حياتك .
- تحقق مزيداً من الرضا الشخصي .

امثلة عملية لعملية التخطيط

جدول النوبتجيات

جدول النوبتجيات :

هو تخطيط زمني لتوزيع الاعمال بالتناوب وبالتساوي بين الممرضات وترتيب النوبتجيات .

وهذه الجدول يستخدم في ثلاثة اغراض وهى :

- توزيع العمل الزائد عن ساعات العمل العادية توزيعا عادلا وبالتساوي بين الممرضات مثل : السهر – الاجازات الاسبوعية – العمل بأجر اضافي
- توزيع الاعمال الصعبة او الغير مستحبة وبالتساوي بين الممرضات مثل الزيارات المنزلية و الاولادة بالوحدات الصحية
- تقسيم الواجبات الزائدة بين جميع العاملين.

قواعد عمل جداول النوبتجيات :

هناك قاعدتان اساسيتان يجب احترامهما عند توزيع الاعمال المختلفة بالتناوب على العاملين :

- يجب ان تتساوي فترة عمل النوبتجية بالجدول الواحد وفترة العمل ربما ان تكون يوما او اسبوعا او شهرا
- يجب ان يتساوى عدد الممرضات اللاتي يعملن بالتناوب مع عدد فترات العمل او مع عدد الانشطة

عند وضع جدول النوبتجيات يجب مراعاة الاتي :

- يكتب تاريخ بداية اسبوع النوبتجية في العمود جهة اليمين
- يكتب مكان العمل او فترته افقيا بالجدول
- تملأ من اليمين الي اليسار ويبدأ كل سطر جديد بأخر اسم في العمود السابق .

تذكر :

التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذلك محاولة التنبؤ أو التوقع بالمعوقات التي يمكن إن تعترضها وكيفية التغلب عليها .

يشارك في التخطيط كل أعضاء الفريق من خلال الإجابة على هذه الأسئلة :



- ماذا سيتم
- تحديد الأنشطة المطلوبة
- متي سيبدأ ومتي سينتهي
- بداية ونهاية كل نشاط
- من المسئول عن تنفيذ كل جزء
- تحديد المسئول عن كل جزء
- كيف ينفذ كل عمل
- طريقة العمل
- أين ينفذ هذا العمل
- المكان المراد عمل الخطة له