



دليل رقم 5

## التوظيف في إدارة التمريض



2024/2025

# التوظيف في إدارة التمريض

مقدمة
التعريف
مهام التوظيف الثمانية
تقييم وتقويم الأداء
تطوير أداء العاملين

## المقدمة:-

الأفراد المنتمين للمنشأة هم الموارد البشرية التي حصلت عليها المنشأة من خلال التوظيف، والمنشأة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها طوال فترة وجودهم بالمنظمة، وتعتبر الموارد البشرية هي الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى، ويمكن تعريف التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة.

### مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط

المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

01. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

02. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

03. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم

تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في

هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه

الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، وكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية

التجارية، ومصادر (داخلية أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن

طريق الإنترنت حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه

الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية،

والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجُه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على

نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

## تقييم وتقويم الأداء

### تعريف تقويم الاداء :

تقويم الأداء هو تحديد و تقويم لمستوى كفاءة الممرضة في الوقت الحالي طبقاً لمعايير و أساليب محددة و موضوعية يجب توافرها في شاغل الوظيفة.



### تعريف تقويم الاداء :

تقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.

### مفهوم تقويم الاداء الوظيفي :

- يمكن تعريف تقويم الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل ، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ، ونتائج أعمالهم ، بشكل منتظم ودوري ، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم .
- فالتقويم ليس هدفاً في حد ذاته ، وإنما غدا وسيلة تهدف في نهاية المطاف على تحفيز الأفراد ، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ، ودفعهم الى تطوير أدائهم ، ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة .

### وعموما تهدف أنظمة تقييم الاداء إلى تحقيق الاهداف التالية :

- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.
- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك اثر التدريب على الأداء.
- العدالة و الدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم، واكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء، والانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

### أهداف تقويم الأداء :

#### الأهداف الإدارية :

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها.
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.

#### أهداف التوجيه والإرشاد :

- إبراز جوانب الضعف والقوة .
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل .
- قيام المنظمة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة ورفع مستويات الرضا .

#### أهداف البحث العلمي :

- التحقق من صحة سلامة عمليات الإستقطاب والإختيار .
- تقويم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي .
- تقويم البرامج التدريبية.

#### أهمية التقويم :

- اكتشاف القصور في الأداء
- تطوير وتحسين الأداء
- تحقيق الأهداف
- إيجاد الحلول للقصور في الأداء
- يكشف عن طاقات وقدرات الأفراد الكامنة
- كشف العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال
- الاستفادة من التجارب السابقة.
- توظيف الطاقات
- تمكين ثقة الأفراد بمؤسساتهم

- يساعد على استفادة من الأعضاء بعضهم من بعض
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛
- يفيد في خفض معدل السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل.
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛

### أهمية عملية تقييم الأداء :

#### أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

#### أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤساءه معنوياً ومادياً.

## فوائد تقويم الأداء الوظيفي



### أسس التقويم :

- الارتباط بأهداف واضحة ومحدده
- الشمول لكل أنواع ومستويات الأهداف
- أن يتم وفق معايير واضحة مثل (العدل- العلم- المصادقية ..... الخ)
- أن يكون التقويم عملية تعاونية.
- أن يكون مستمرا

### شروط هامة لنجاح تطبيق طريقة تقويم الأداء :

- أن يكون المقوم محفزاً للتقويم الموضوعي السليم .
- أن يستخدم المقوم المعايير الملائمة لقياس الأداء .
- أن تكون هذه المعايير مشتقة من الوصف الوظيفي للوظيفة المراد تقويم أداء شاغلها .
- أن يكون المقوم مسؤولاً عن نتائج تقويمه .
- أن يفهم المقوم الطريقة المستخدمة ، ويدرب على كيفية استخدامها بكفاءة .
- أن يكون المقوم قادراً على الملاحظة الفعلية لسلوك الموظف أثناء تأدية وظيفته.
- ألا تؤثر التحيزات والأخطاء الإنسانية على عملية التقويم.
- أن تكون طريقة التقويم مصممة تصميماً سليماً – تراعى فيه الأسس العلمية والعملية .

- أن تسهل الطريقة المستخدمة ما بعدها من إجراءات كالمقابلة مثلاً والإستشارة المهنية .
- أن تتفق الطريقة مع ثقافة المؤسسة ، تلك الثقافة التي يجب أن تتميز بالموضوعية والرغبة في تحقيق أهداف العمل والعاملين.

### عناصر نظام تقييم أداء العاملين :

- **تحديد الغرض:** وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.
- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.
- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية

### عملية تقويم الاداء:

#### تتكون عملية تقويم الاداء من خمسة خطوات :

- تفاهم مشترك بين الرئيس و المرؤوس.
- التسجيل الرسمي للاداء في استمارة تقويم الاداء.
- التقويم المستمر للاداء.
- المناقشة الموضوعية لنتيجة التقويم.
- الاجراءات الرسمية المناسبة لما تسفر عنه نتائج التقويم.

## خطوات عملية تقويم الأداء



الأطراف التي يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء الموظفين



مسؤوليات تقييم الأداء :

### 1- الرئيس المباشر :

وهو أكثر الأشخاص قدرة على تقييم قدرات وانجازات ونقاط ضعف وقوة مرؤوسيه، من ناحية أخرى إدراك المرؤوسين ومعرفتهم بمهارات وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يمانعون أن يكون هو المقيم الأساس لهم .

### 2- رئيس الرئيس المباشر :

الرئيس المباشر يقيم المرؤوس بغض النظر عن مدى اتفاق ذلك مع رغبة الإدارة . والاعتماد على رئيس الرئيس ناتج من هدف إرضاء رغبات الشركة دون تعارض .

### 3- اللجان :

وتكون مكونة من رؤساء الأقسام - يعلنون مباشرة في المسؤولية الموظف موقع التقييم ولهم صلة ومعرفة سابقة به وهذا يضمن العدالة والحياد في التقييم ولكن الوقت الذي تستغرقه هذه اللجان يأخذ وقت كبير .

### خبراء إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الداخل :

• ويشترط أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها وتمثل مسؤولياتهم في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح عناصر التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس . ويطلب منهم بعد ذلك اتخاذ الخطوات التنفيذية .

- الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- المرؤوسين يقيمون رئيسهم.
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم

### اذكر فوائد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي؟

### رفع الروح المعنوية لدى العاملين :

عندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة

### إشعار العاملين بمسؤولياتهم :

عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله .

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الرقابة على الرؤساء.
- استمرار الرقابة والإشراف.

- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- ضبط عمليات التعيين والنقل.
- تحقيق الانضباط والالتزام بالعمل.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.

### خصائص نظام تقييم الأداء الفعال :

- واضح الأهداف والمعايير.
- الصلاحية
- الموثوقية
- الربط بين نتائج الأفراد ونتائج المنظمة
- يمكن تطبيقه
- يزود بتغذية راجعة
- محفز
- يراعي اللمسة الإنسانية للعاملين
- -ذو نظرة مستقبلية
- يساعد المدراء على مكافأة الأداء والانجاز العالي
- متوائم مع سياسة المنظمة.

### الصفات التي يجب توافرها في الشخص المقيم :

- أن يكون مارس تقويم أداء الموظفين و يقدر نتائجه و مسؤولياته.
- أن يكون ملم بأعمال الموظف.
- تكون أحكامه مبنية على مقاييس دقيقة وواقعية.
- يعتمد على حقائق و ليس انطباعات أو آراء شخصية.
- يقيم جميع أعمال الموظف و صفاته.
- لا يتماشى أمام الاعتبارات الشخصية أو الضغوط الخارجية.

### صعوبات و أخطاء شائعة :

- تساهل المقيم.
- التأثر باعتبارات شخصية.

- انخفاض الدافع لدى المقيم.
- عدم المام المقيم أو الموظف بأعمال الوظيفة.
- عدم قدرة المقيم على التمييز الدقيق بين الأفراد.
- بيئة العمل و العلاقات الإنسانية بين الرئيس و الرؤوس.
- الخشية من مواجهة الموظفين بأخبار غير سارة .
- الاعتقاد بأن التقويم للمهن الرفيعة غير ضروري .
- لأن عملية التقويم تأخذ منهم وقتا وجهدا كثيرين.
- عملية تقويم الأداء غير موضوعية وليس لها مبرر.

### مشاكل تقييم أداء العاملين :

- الانطباع الشخصي : يتمثل ذلك الانطباع في اعتماد الرئيس في تقويمه لأداء الفرد على أساس افتراض خاطئ، ومن أمثلة ذلك أن يفترض الرئيس أن الشخص الممتاز في عمل معين يكون ممتازا في بقية الأعمال لذلك تقويم لأداء هذا الشخص مرتكزا على انطباع شخص خاطئ.
- التمييز : والذي يعتمد على العلاقة الشخصية أو القرابة أو الدين أو الطائفة أو الإقليم أو الحزب.
- الخوف من إيذاء مشاعر العاملين.
- التساهل : ويقوم على إعطاء نتائج ايجابية عامة للموظفين بصرف النظر عن حقيقة أدائهم.
- التشدد: حيث يعطي المشرف درجات أو تقييما منخفضا يرجع سببه إلى طبيعة المشرف نفسه وصفاته الشخصية
- الحياد أو التوسط : حيث يعطي المشرفون تقديرات متوسطة بسبب عدم توفر البيانات المحددة القادرة على تصنيف الموظفين ضمن قدراتهم الحقيقية.
- الشعور بالذنب : كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات ، والحوافز، والاستمرار في العمل . لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية.

### اقتراحات لتحسين مستوى التقويم :

- اختيار المقيم.
- إشراك أكثر من مقيم.
- تدريب المحكمين أو المقيمين.
- اختيار الطريقة التي تناسب المؤسسة و طبيعة الأعمال.
- يجب ان تكون مقاييس الأداء موضوعية و دقيقة يمكن ملاحظتها و قياسها.

- اطلاع الموظف على التقرير النهائي و مناقشته.

## تطوير العاملين فى التمريض

يشمل تطوير العاملين التدريب والتعليم المستمر لهيئة التمريض .

### التدريب المستمر :

يشمل جميع الأنشطة التعليمية المخططة والمنظمة التى تقدمها جهة العمل لهيئة التمريض والتى تهدف الى رفع مستوى الخدمة المقدمة للمرضى .

#### • اهداف تطوير التمريض :

1. مواكبة التغيير العلمى وطرق التعليم الحديثة
2. توسع شبكة التعاملات والتواصل الفعال بين الاقسام المختلفة
3. وجود مفاهيم تمريضية حديثة مثل تحسين الجودة ومهارات التغيير.....الخ

### تشتمل برامج التدريب المستمر على :

#### برامج التوجيه ( برامج التهيئة ) :

وفىها يتم تعريف الممرضة المعينة حديثا أو التى إستلمت عملها جديدا بمسئوليتها وواجباتها بغرض مساعدتها على التكيف على محيط العمل الجديد .

#### **محتويات برنامج التهيئة**

(أ) تهيئة عامة : وتشمل موضوعات التمريض العامة وبرامج الجودة ومكافحة العدوى والتحول الرقمى والسلامة والصحة المهنية.....الخ

(ب) تهيئة تخصصية فى الاقسام : وتشمل مهارات التمريض الخاصة بكل قسم

#### برامج التدريب على المهارات :

تشمل هذه البرامج تدريب الممرضين على المهارات اللازمة لقيامهم بعملهم بالكفاءة والمستوى المطلوب مثل المهارات الفنية أو المهارات فى العلاقات الإنسانية وطرق الإتصال .

#### برامج التدريب على القيادة والإدارة :

وفىها يتم تدريب القيادات لتمريرية والأفراد المؤهلين للترقية على المسئوليات الإشرافية والإدارية للوظائف المختلفة فى التمريض .

### التعليم المستمر :

هذه البرامج تصمم لتعليم الممرضين ومساعدتهم وتجديد وتطوير معلوماتهم ومهاراتهم بالإتجاهات الحديثة والمعلومات الجديدة التى تحدث نتيجة لتطوير فى تكنولوجيا والعلوم التمريضية والطبية ، وتهدف بعض هذه البرامج الى إعداد الممرض للعمل فى المجالات التخصصية .

### تنفيذ البرنامج التدريبي :

- التعرف على احتياجات التدريب
- ترتيب الاولويات
- وضع الاهداف ( عامة او خاصة ) ( فكرية او حركية او حسية )
- اختيار المواد التعليمية
- تصميم البرنامج التدريبي
- اختيار الاستراتيجية المناسبة ( المحاضرة – المشاهدة – المناقشة – المحاكاة – وسائل سمعية بصرية )
- تنفيذ البرنامج
- التقييم ( قبلى واثناء وبعدي )

### طرق التدريس المستخدمة في برامج التدريب المستمر تشمل :

- المحاضرة
- المشاهدة (العرض والتفسير )
- المناقشة
- المحاكاه (تمثيل الدور)
- الوسائل السمعية والبصرية