

## الوظيفة الثالثة: التوظيف (staffing)

### مقدمة:

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة. والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب.

### 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:

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3. 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، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

### ثالثا: 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 أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

### رابعا: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمج المنظمة. 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.

### سابعا: قرارات التوظيف:

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

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

## الوظيفة الرابعة: التوجيه ( Directing )

### مقدمة:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تيرهن مدى فعاليته.

إن التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى اتمام الأعمال ، فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ. لذلك من الضروري للإداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرؤسيهم وإصدار التعليمات لهم وإرشادهم عن كيفية اتمام الأعمال ، وذلك بالشرح والوصف وضرب الأمثلة ، ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ، ويكونون لهم بمثابة القادة في أعمالهم وتصرفاتهم ،

وعلى ذلك يمكن تعريف التوجيه بأنه :

" الاتصال بالمرؤسين وإرشادهم والإشراف عليهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف " .

التوجيه إذن ليس تنفيذاً للأعمال ، إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ، وغالباً ما يعتبر الكثيرون أن " التوجيه " مفهوم مساوٍ للإدارة " .

#### متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤسيك سينتقل حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقتك في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
2. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
3. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
4. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

1. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
2. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
3. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

#### إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير .
2. تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

٣. انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
٤. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.
٥. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
٦. لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
٧. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
٨. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
٩. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
١٠. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
١١. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

#### النواحي الأساسية التي يقوم عليها التوجيه :

يقوم التوجيه على نواحي أربع أساسية :

- ١ - إرشاد المرؤسين
- ٢ - الاتصال بالمرؤسين.
- ٣ - القيادة.
- ٤ - إصدار الأوامر.

#### أولا : إرشاد المرؤسين :

الإرشاد مهارة أساسية لكل مدير فالوقت الذي يمضيه في الإرشاد سيقود إلى تحسين الأداء، فالمرشدون الجيدون يديرون الموظفين على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار بالرغم من أن معظم الإرشاد يتم في النواحي الفنية للوظيفة، إلا أنه يمكن إرشاد الموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية ومهارات فريقهم. فالاجتماع مع العناصر العاملة الناس يوميا، جماعة أو أفرادا، للتوصل إلى اتفاق حول ما هو متوقع منهم. يمكن استعمال الوسائل التالية لمساعدة الموظفين في تحقيق أهدافهم:

- التعلم الوظيفي: ضع الأطر للمهارات التي تتوقع من الآخرين استعمالها.
- النصيح: ساعد زملاءك في إيجاد حلول عن طريق اكتشاف الذات خطوة بخطوة.
- التدريب: ارفع من مهارات زملائك بتوضيح ما تريد منهم أن يفعلوه موضعاً لهم كي يعملونه، واسمح لهم أن يحاولوا ذلك وأنت تراقبهم، ثم إعطائهم تغذية راجعة عن أدائهم.
- المجابهة: دع زملائك يعملون متى يكون أداؤهم أقل من التوقعات المتفق عليها.

واجب الرئيس التوفيق بين مصالح المرؤسين ومصالح المستشفى ، وعليه يقع العبء الأكبر في إرشاد مرؤسبه لتحقيق أهداف المستشفى التي يعملون بها ، ويتناول الإرشاد أمور منها :

#### أ - توجيه المرؤسين نحو الخطة :

شرح الأهداف ( تقديم رعاية بدرجة جودة عالية ) وتفسير السياسات والإجراءات والقواعد لتحقيق الفهم المشترك والصحيح ، وعليه يشجع المرؤسين في اكتشاف نواحي النقص والضعف في الخطة.

#### ب - التوجيه نحو التنظيم :

حتى لا تتشابك العلاقات وجب توضيح حدود السلطة والمسئولية لكل مرؤس وطرق الاتصال المختلفة مثال ذلك : قسم التمريض وعلاقاته الإدارية مع العاملين بالأقسام الأخرى مثل قسم الأشعة ، قسم التحاليل ، قسم التغذية.

#### ج - التسيق بين أعمال المرؤسين :

يستطيع التوجيه أن يساهم إلى حد كبير في التسيق بين المرؤسين (أعضاء هيئة التمريض) ورئيسة الوحدة) عن طريق توحيد الأوامر والتعليمات للحصول على أفضل النتائج.

#### د - التوجيه نحو الظروف الجديدة :

شرح الظروف الجديدة التي تحيط بالعمل والتي يمكن أن تغير من طبيعته ، وأسباب التغيرات ، لإيجاد درجة من النقة بين الرئيس والمرؤس ، مما يجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية فيما يتعلق بأعمالهم.

#### ثانياً : الاتصال بالمرؤسين :

الاتصال هو نقل البيانات والمعلومات من فرد لآخر - أو إلى مجموعة من الأفراد - بطريقة واضحة ومفهومة باستخدام وسيلة معينة من وسائل الاتصال.

إن الاتصال هو الأساس الذي يقوم عليه التوجيه ، فإذا كان سيئاً فإنه ينعكس على التوجيه وبالتالي على العمل الإداري.

#### أنواع الاتصال في الإدارة :

- من أعلى إلى أسفل (الاتصال الهابط) من الرئيس إلى المرؤس

- من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد) من المرؤس إلى الرئيس
- الاتصال الأفقى (الاتصال الجانبي) بين الرؤساء وبعضهم والمرؤسين وبعضهم

وسوف يتم التعرض للاتصال وأهميته فى محاضرة لاحقة.

### ثالثا: القيادة

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما نتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل، عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادة المتعددة، وكيف يمكن استخدامها، سنبين أولا التعريف، وسنضرب أمثلة للقيادة، ثم سنتوسع في المفهوم.

### ما هي القيادة؟

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى ما وبنوع ما.

### صفات القيادة:

حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة. أهم هذه الصفات:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد .
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام .
- الإخلاص :يكون للرؤساء والزملاء والمرؤسين والمنظمة والعائلة .
- النضج والآراء الجيدة :شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم .
- الطاقة والنشاط :الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .
- الحزم :الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
- التضحية :يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .

- مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء ... الخ .

القائمة السابقة ليست قائمة شاملة لجميع الصفات، ولكنها نموذج لبعض أهم الصفات في القائد الجيد.

### أنماط القيادة:

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف.

عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

من أساليب القيادة:

#### ١- الأسلوب الديمقراطي:

وفيه يأخذ القائد برأي العناصر في المسائل التي تتعلق بعملهم، مثل: توزيع الأعمال، مواعيد المناوبات.... وذلك قبل أن يصدر أوامره لهم، ويتم ذلك من خلال الاجتماع بأفراد الوحدة ومناقشتهم، والإصغاء إلى آرائهم واستخدام وسيلة الإقناع لكي يكون الاتفاق جماعي وهذا الأسلوب يؤدي إلى أفضل النتائج حيث أن كل عضو من أعضاء الفريق يشعر بكيانه وأهميته حين يتم أخذ رأيه، كذلك يكون هنالك رضا بين الأعضاء ويشعر الجميع بأنهم متخذي القرارات وبذلك يلتزمون بتنفيذها عن اقتناع.

#### ٢- الأسلوب الأوتوقراطي:

وفيه ينفرد القائد باتخاذ القرارات بنفسه دون الرجوع إلى مرؤوسيه، ويصدر لهم أوامره دون إتاحة الفرصة لمناقشتها، لذلك فإن هذا الأسلوب خاصة ينتج عنه عدم رضا، وفي أغلب الأحيان يتعثر تنفيذ الأعمال عند إتباع هذا الأسلوب خاصة في المؤسسات التي تقوم على تأدية خدمات إنسانية فلا يمكن بأي حال مثلا تثبيت مواعيد ثابتة لتأدية الأعمال التمريضية والأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة بالمرضى. إلا أن هذا الأسلوب من القيادة يستخدم فقط في الأمور العاجلة والتي تتطلب سرية خاصة أو في حالات الطوارئ

#### ٣- أسلوب الحرية:

ويعني أن القائد هنا لا يتدخل في الأعمال الخاصة بالعناصر طالما أنهم يؤدونها بطريقة ملائمة، ويساعد هذا الأسلوب على تنمية قدرات الابتكار لدى العاملين وتطوير إمكانياتهم بإعطائهم حرية ممارسة السلطة، حيث أنهم يقرروا لأنفسهم كيفية تنفيذ الأعمال. إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى التسبب في العمل وتراخي في تحديد

المسؤوليات إذا لم يستخدم في الظروف الملائمة له، فيطبق هذا الأسلوب مع الباحثين العلميين أو مجموعة من أصحاب المهارات والذي يتطلب عملهم التجريب والابتكار

### مكونات الوضع القيادي:

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هي:

١. أنت - القائد .
  ٢. مرؤوسيك - وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة .
  ٣. الوضع نفسه - الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه .
- التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة لكل عنصر من عناصر الوضع القيادي.

- أنت :مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر . وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك .
- مرؤوسيك :من غيرهم لن تكون قائداً. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجاباتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. أنهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليتمكنك تحفيزهم وتشجيعهم .
- الوضع :في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم .

### رابعا : إصدار الأوامر:

يعرف الأمر بأنه :

" أداة التوجيه من الرئيس إلى المرؤوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معين " ، والأمر حق معطى للرئيس ، وبالتالي يجب على المرؤوس إطاعة الأمر وتنفيذه. وكثيراً ما يعقب الأمر معلومات مفسرة ، ولا يستطيع المرؤوس أن يصدر أمراً إلى رئيسه لأن ذلك لا يتمشى مع خط سير السلطة الرسمية التي يستند إليها إصدار الأوامر، ويتم توقيع الجزاء على المرؤوس الذي يرفض تنفيذ الأمر.



قد تكون الأوامر : تحريرية أو شفهية  
الاختيار بين النوعين يتوقف على طبيعة العلاقة بين مصدر الأمر ومتلقيه وطبيعة العمل الذي صدر بشأنه.  
وتمتاز الأوامر التحريرية عن الشفهية في عدة نواحي ، منها ضمان عدم النسيان ، توحيد الأمر وإمكانية الرجوع إليه. ويفضل أن تكون الأوامر الصادرة تحريرية في الحالات الآتية :

- ١ - إذا كان موضوع التوجيه معقداً أو متنوعاً.
- ٢ - عندما يتطلب التنفيذ مدة طويلة.
- ٣ - إذا كان موضوع التوجيه على جانب كبير من الأهمية أو يترتب عليه نتائج خطيرة.
- ٤ - إذا كان الأمر يشترك في تنفيذه عدة أفراد.

#### شروط التوجيه الجيد :

- ١ - اختيار الوقت المناسب لإصدار الأمر .
- ٢ - وضوح الأمر .
- ٣ - توحيد مصدر الأمر .
- ٤ - أن يكون الأمر كاملاً ومكتوباً.
- ٥ - أن يكون الأمر قابلاً للتنفيذ.

### الوظيفة الخامسة: الرقابة (Controlling)

#### مقدمة :

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

فالرقابة هي ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسة الموضوعة وتقييمها ، والعمل على اصلاح ما يعثرها من نواحي ضعف أو قصور تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة.  
لذلك فإن الرقابة تنطوي على وضع معايير للقياس ، وإجراء قياس دوري ، وتصحيح الانحرافات أولاً بأول بغرض تحقيق الأهداف وفقاً للخطة الموضوعة.

#### من أهم فوائد الرقابة :

- ١ - التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط.
- ٢ - اكتشاف الأوجه الإيجابية والسلبية في الأداء الفعلي.
- ٣ - تحقيق التوفير في التكاليف.
- ٤ - اقتراح التعديلات الواجب ادخالها على الخطط.

- ٥ - تقييم النتائج ومقارنتها دورياً .
- ٦ - الكشف عن الانحرافات وعلاجها ومحاسبة المتسببين عنها .

لذلك يكون القصد من عملية الرقابة هو اظهار الأخطاء وليس تصيدها . والعمل على منعها وتعزيز الأداء الجيد .  
وتقوم كل ممرضة فى مركز إدارى بعملية الرقابة على العاملين التابعين لها وفى حدود اختصاصاتها ، وتشمل الرقابة :

- ١ - الرقابة على مستوى أداء أفراد هيئة التمريض .
- ٢ - الرقابة على كيفية استخدام الإمكانيات المتاحة .
- ٣ - الرقابة على كيفية استغلال الوقت فى الأعمال التمريضية وأعمال النظافة وأعمال التغذية والأعمال الكتابية ... الخ .
- ٤ - الرقابة على مدى الالتزام بالتعليمات واللوائح .
- ٥ - الرقابة على البرامج الزمنية الخاصة بالعناية بالمرضى أو بتدريب العاملين .
- ٦ - الرقابة على مستوى الروح المعنوية للعاملين وظروف العمل المحيطة بهم .

#### خصائص الرقابة :

تعتبر الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة ، وهى بمثابة عملية دائمة ومستمرة ، ويجب أن تكون عملية الرقابة شاملة لكل العمليات الإدارية الأخرى ، ويجب أن تتم على جميع المستويات فى الهيكل التنظيمى . لذلك فإن الرقابة تتم أثناء عمليات التنفيذ حتى يمكن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها .

#### مراحل عملية الرقابة :

- ١ - وضع معايير ومعدلات لقياس الأداء المتوقع وفقاً للخطط الموضوعة .
- ٢ - قياس الأداء الفعلى للعاملين .
- ٣ - تقييم ومطابقة الأداء الفعلى بالأداء المرتقب .
- ٤ - اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح .

#### مراحل الرقابة بالنسبة للأعمال التمريضية :

##### ١ - تحديد المعايير :

- تحديد كميات الاستهلاك اليومي والأسبوعى والشهري من المهمات .
- تحديد عدد الساعات التى تبذلها كل فئة من فئات التمريض فى الأعمال التمريضية والأعمال الكتابية والأعمال الأخرى غير التمريضية .
- تحديد معدلات للنوبتجيات والسهر والراحات .
- تحديد معايير لقياس الأخطاء التمريضية (معدل الخطأ فى تنفيذ العلاج - معدل للوقت المستغرق فى الكشف على الحوامل - معدل للإرشاد والتوعية - معدل متابعة الولادات) .
- تحديد نماذج لتسجيل البيانات بالتقارير والسجلات وكيفية استيفائها .

## ٢ - قياس الأداء الفعلى :

ويتم قياس أداء العاملين فى التمريض من خلال :

- أ - الملاحظة اليومية لسير العمل والطريقة التى يتم بها واتجاهات العاملين ، وسؤال المرضى والمترددين ، والاطلاع على الملاحظات اليومية.
- ب - التقارير ، سواء الشفهية أو التحريرية ، وتستخدم هذه التقارير فى عمل مقارنات واستدلال على مستويات الأداء ، ومطابقتها للمواصفات الموضوعية لاستيفاء البيانات من حيث : كيفية كتابتها - مدى وضوحها - الاعتماد على الحقائق - استخدام النماذج الصحيحة ....).

## ٣ - تقييم ومقارنة الأداء :

وهى عملية مقارنة بين الوضع القائم والوضع المتوقع بالنسبة لكيفية تأدية الخدمات ومستواها. ومن أعراض سوء الأداء ما يلى :

- كثرة شكاوى المرضى وعدم رضائهم بالخدمات المقدمة.
  - الانخفاض فى مستوى الرعاية والأداء.
  - عدم انتظام العاملين والغياب المتكرر.
  - كثرة الخلافات والاحتكاك بين الأفراد وبين الإدارات المختلفة.
  - كثرة الأخطاء الفنية : من خطأ فى تنفيذ العلاج - عدم متابعة الحالات - الإهمال فى تنفيذ الأعمال ...
- كل هذه الأعمال تعتبر أعراضاً لوجود خلل فى الجهاز التنظيمى للإدارة وتوجب مراجعة وتقييم العملية الإدارية بالجهاز لتصحيح الأوضاع أولاً أول.

## ٤ - اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتصحيح :

إذا أسفرت نتائج التقييم عن وجود قصور أو انحرافات تكون الخطو التالية هى دراسة الأسباب والبدائل للتغلب على هذا القصور وإيجاد الحلول العملية ، والعمل على إزالة المسببات للقصور قبل أن يترتب على ذلك إضرار بالمرضى أو العاملين أو المؤسسة ككل. ولا ينبغى أن يكون الإجراء هو محاسبة المتسبب فى الخطأ ، ولكن الغرض الرئيسى هو العمل على ألا يتكرر الخطأ بإزالة أسبابه قدر المستطاع. كذلك تشتمل الإجراءات الكفيلة بالتصحيح مكافأة العاملين الذين يثبت أن أدائهم كفاء ، والعمل على تعزيز العوامل والظروف التى أتاحت لهم تحقيق المستويات المطلوبة من الكفاية الإنتاجية.