

تحليل واقع الموارد البشرية

(دراسة حالة الهيئة العامة لمستشفى العيون الجراحي بدمشق)

The impact of human resource analysis on employee performance

(Case Study: Eyes Surgical Hospital Establishment)

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

توجه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

بتول حيدر العرفي

إشراف

الأستاذ الدكتور: رعد الصرن

ملخص

يهدف البحث إلى دراسة تأثير تحليل الموارد البشرية في أداء العاملين والمقارنة من حيث العدد والشهادات بالملاك العددي ودراسة الفجوة بينهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من خلال تحليل بيانات العينة المستهدفة، وتم استخدام برنامج (Excel و VISIO) للإجابة على التساؤلات الواردة في هذا البحث. وقد تم مسح جميع الموظفين في الهيئة العامة لمستشفى العيون الجراحي بمجمع ابن النفس الطبي بدمشق، حيث تم مراجعة سجلات أفراد (352) مع مدراء أقسامهم ومطابقة الملاك العددي الموجود حالياً والذي يتضمن (193) عاملاً عدا العقود والمقيمين والمكلفين، مع الملاك العددي الموضوع مسبقاً بالنظام الأساسي والذي هو (200)، وكانت الفجوة بمعدل (7) اشخاص من حيث العدد، ومن حيث فئات الشهادة كان هناك فجوات بالنسبة للفئة الأولى بمعدل (6) أشخاص سدت من خلال الفئة الثانية. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- نلاحظ أن الموارد البشرية العاملة في الشؤون الطبية هي الأكثر من حيث العدد حيث بلغ عددها (140) موظف يليها الشؤون الإدارية حيث بلغ عددها (29) موظف ثم المحاسبة حيث بلغ عددها (13) موظف فالقسم الهندسي بلغ عددهم (8) موظفين ومن ثم مكتب المدير العام حيث بلغ عددهم (3) موظفين.
- 2- الملاك العددي الكامل للعاملين في المستشفى 352 (وتم إيضاح بيانات هذا الملاك الكامل في الجدول رقم (4)). وهذا العدد يشمل أيضاً الأطباء المقيمين، وهم مكلفين للتدريب ضمن المستشفى من مديريات الصحة وعددهم 172 والذين لا يشملهم الملاك العددي المحدد بمرسوم مسبقاً.
- 3- عدد الممرضات وفق المرسوم الخاص بالملاك العددي الصادر من رئاسة الجمهورية (مرسوم الملاك العددي للمستشفى) 35 من الفئة الثانية وعدد الممرضات الفعلي 16 ممرضة بالإضافة إلى 74 ممرضة محدث حكماً فأصبح العدد الإجمالي 90 ممرضة أي أنه تم سد الفجوة عن طريق الممرضات المحدثين حكماً لكن هناك حاجة لزيادة عدد الممرضات بمعدل 10 ممرضات ليكون العدد الإجمالي 100 ممرضة، (بما يتناسب مع عدد الأقسام و العيادات و كون المستشفى يتم العمل فيها على مدار ال 24 ساعة بنظام ورديات طيلة أيام الاسبوع).
- 4- يوجد نقص في قسم المخبر من حيث الفنيين بسبب تسرب عدد من العاملين وإحالة بعضهم على المعاش والإلغاء التزام المعهد الصحي بتوظيف الخريجين وانتظار التوظيف عن طريق المسابقات وتواجه المستشفى مشكلة بعدم قبول الناجحين في المسابقات الالتحاق بالوظائف بسبب انخفاض مستوى الأجور.
- 5- في الملاك العددي المحدد في المرسوم يوجد 23 موظف فئة أولى من ضمنهم الأطباء الاخصائيين بالإضافة ل 10 موظفين إداري جامعي أي أن عددهم الكلي 33 موظف يشغلون حيز في الملاك العددي لكن فعلياً لا يوجد سوى 4 موظفين كما ذكرنا سابقاً من الفئة الأولى اداريين والعدد الباقي مغطى من قبل الفئة الثانية من حاملي شهادة المعاهد المتوسطة التقنية.
- 6- نلاحظ أيضاً عدم وجود بديل في حال غياب أحد الموظفين المفصلين وذلك بسبب تركيز العمل واستلام بعض الموظفين مناصبين في نفس الوقت وعدم وجود عدد كافي من الموظفين لشغل الوظائف كمساعدين.
- 7- بالنسبة للأطباء يوجد 28 طبيب منهم فرعيين ومنهم أخصائيين معينين بعقود أي لا يوجد نقص ولكن يوجد حاجة لوجود أطباء للأمراض المزمنة المتعلقة بالعمليات الجراحية منها (قلبية - غدد - باطنية وداخلية - وغيرها) لتسهيل إجراء الاستشارات ومراقبة وضع المرضى قبل وبعد العمليات الجراحية.

- 8- بالنسبة لأطباء التخدير يوجد 5 أطباء بدوام مناوبات بمعدل طبيب واحد في كل يوم ويعتبر الوضع جيد بالنسبة لنقص عدد أطباء التخدير في البلد بشكل عام بالإضافة لوجود 10 فنين تخدير.
- 9- لا يوجد سائقين وحراس وذلك بسبب انخفاض مستوى الأجور تم حل مشكلة الحراس بتوكيل مهام الحراسة للعاملين من الفئة الخامسة وتوزيعهم على أيام الأسبوع بشكل جزئي.
- 10- عدد الأطباء الاختصاصيين بالنسبة للملاك العددي متطابق ولا يوجد نقص.
- 11- عدد الأطباء المقيمين لا يدخلون في الملاك العددي المحدد.
- 12- بالنسبة لعدد العاملين في قسم التترييض يوجد فجوة بين الملاك المحدد في المرسوم والملاك الفعلي بنقص عدد (15) ممرضة ولكن تم سد الفجوة بالمحدث حكماً.
- 13- بالنسبة للعاملين بالقسمين الطبي والإداري من حاملي الفئة الأولى يوجد فجوة بنقص عدد (6) من أصل (40) متضمنين الأطباء عدا الصيدلة بعقد لا يتضمن الملاك والسبب بوجود فجوة في الفئة الأولى يعود إلى أن الطبيب الأخصائي هو نفسه رئيس قسم أو رئيس شعبة وهنا يجب الفصل بين الطبيب الأخصائي كرئيس قسم وكطبيب أخصائي
- 14- بالنسبة للفنيين من خريجي المعهد التقني (الصحي والطبي) هناك نقص بعدد (9) قد تم تعويضهم بالعقود السنوية.
- 15- يوجد عدم تطابق كما ذكرنا سابقاً بعدد 7 موظفين من الفئة الرابعة والثانية.
- 16- بالنسبة للصيدلة هناك تطابق من ناحية العدد ولكنه متعاقد من خارج الملاك.
- 17- بالنسبة للعاملين من الفئة الرابعة والخامسة يوجد نقص (12) عاملين بالنسبة للملاك العددي المحدد وفق المرسوم.
- 18- العدد الكلي للعاملين المحدد وفق الملاك العددي المحدد بالمرسوم 200 موظف بينما العدد الفعلي للموظفين 193 أي أن الفجوة هي نقص 7 موظفين بالإضافة ل نقص في الفئة الأولى والذي عوض بالفئة الثانية.
- 19- يوجد نقص بالنسبة لشهادة الفئة الأولى بنسبة (6) أفراد.
- 20- أما من ناحية الفئة الثانية نلاحظ أنها الفئة الغالبة على العاملين في المستشفى وشغلت حيز واسع من الشواغر الخاصة بالإداريين الجامعيين.
- 21- بالنسبة للفئة الثالثة هناك انعدام للفئة الثالثة من العاملين في المستشفى بالنسبة للملاك الفعلي مقارنة مع الملاك العددي المحدد بالمرسوم.
- 22- بالنسبة للفئة الرابعة يوجد نقص عدد (7) أفراد من العاملين في المستشفى.
- 23- بالنسبة للفئة الخامسة يوجد نقص عدد (5) أفراد من العاملين في المستشفى.
- 24- في الفئة من (56 الى 60) نلاحظ وجود فجوة مستقبلية خلال الأربع سنوات القادمة.
- 25- عدد العاملين الإناث أعلى من عدد العاملين الذكور في جميع الفئات العمرية ماعدا الفئة من (56-60) كانت فيها فئة الذكور هي الأعلى وهذا يدل على عدم وجود حالة متوازنة بين الجنسين وإنما ترجح الكفة باتجاه الإناث.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشري، تحليل المورد البشري، الأداء، الهيئة العامة لمستشفى العيون الجراحي، دمشق

Abstract

The research aims to study the impact of human resources analysis on the performance of workers and to compare in terms of number and certificates with numerical staffing and to study the gap between them. In order to achieve the objectives of the study, the necessary data and information were collected through analyzing the data of the targeted sample, and Excel and VISIO programs were used to answer the questions contained in this research. All employees in the General Authority of the Eye Surgical Hospital at Ibn al-Nafs Medical Complex in Damascus were surveyed, and the records were reviewed. (352) individuals with the directors of their departments, and matching the current numerical staffing, which includes (193) workers, except for contracts, residents, and taxpayers, with the numerical staffing previously established in the basic system, which is (200), and the gap was an average of (7) people in terms of number, and in terms of categories Certificate There were gaps for the first category, with an average of (6) people, which were filled by the second category, and the research reached the following results:

- 1- We note that the human resources working in medical affairs are the largest in terms of number, with (140) employees, followed by administrative affairs, with (29) employees, then accounting, with (13) employees, and the engineering department with (8) employees. Then the office of the general manager, where they numbered (3) employees.*
- 2- The full numerical staffing of the hospital workers is 352 ((and the data of this full staffing is shown in Table No. (4). This number also includes resident physicians, who are assigned to train within the hospital from the Health Directorates, numbering 172, and who are not included in the numerical staffing specified by a prior decree.*
- 3- The number of nurses according to the decree regarding the numerical staffing issued by the Presidency of the Republic (the hospital's numerical staffing decree) is 35 from the second category, and the actual number of nurses is 16 nurses, in addition to 74 de jure nurses, bringing the total number to 90 nurses, meaning that the gap was bridged by de jure nurses, but There is a need to increase the number of nurses by 10 nurses, so that the total number will be 100 nurses, (in proportion to the number of departments and clinics, and the fact that the hospital operates 24 hours a day, with shift system seven days a week).*
- 4- There is a shortage in the laboratory department in terms of technicians due to the dropout of a number of workers and the referral of some of them to pension and the cancellation of the commitment of the health institute to employ graduates and wait for employment through competitions, and the hospital faces a problem by not accepting successful people in competitions to join jobs due to the low level of wages.*
- 5- In the numerical staffing specified in the decree, there are 23 first-class employees, including specialist doctors, in addition to 10 university administrative employees, i.e., their total number is 33 employees occupying a space in the numerical staffing, but actually there are only 4 employees, as we mentioned earlier, of the first category are administrators and the remaining number Covered by the second category of Technical Intermediate Institute Certificate holders.*
- 6- We also note that there is no alternative in the event of the absence of one of the dismissed employees, due to the concentration of work, some employees receiving two positions at the same time, and the lack of a sufficient number of employees to fill the positions as assistants.*
- 7- With regard to doctors, there are 28 doctors, including sub-doctors, including specialists appointed by contracts, meaning there is no shortage, but there is a need for doctors for*

- chronic diseases related to surgeries, including (heart - glands - internal and internal - and others) to facilitate consultations and monitor patients' condition before and after surgeries.*
- 8- *With regard to anesthesiologists, there are 5 doctors on shifts, at the rate of one doctor per day. The situation is considered good in relation to the shortage of anesthesiologists in the country in general, in addition to the presence of 10 anesthesia technicians.*
 - 9- *There are no drivers and guards due to the low level of wages. The problem of the guards was solved by assigning guard duties to workers of the fifth category and partially distributing them to the days of the week.*
 - 10- *The number of specialist doctors in relation to the numerical staff is identical and there is no shortage.*
 - 11- *The number of resident doctors is not included in the specified number of staff.*
 - 12- *With regard to the number of workers in the nursing department, there is a gap between the staffing specified in the decree and the actual staffing, with a shortage of (15) nurses, but the gap has been bridged by law.*
 - 13- *For workers in the medical and administrative departments who hold the first category, there is a gap with a shortage of (6) out of (40), including doctors, except for pharmacists, with a contract that does not include staff. The specialist doctor should be separated as a department head and a specialist doctor*
 - 14- *With regard to technicians who graduated from the Technical Institute (health and medical), there is a shortage of (9) who have been compensated with annual contracts.*
 - 15- *There is a mismatch, as we mentioned earlier, with 7 employees of the fourth and second categories.*
 - 16- *With regard to the pharmacy, there is an identical number in terms of numbers, but it is contracted from outside the owners.*
 - 17- *With regard to workers in the fourth and fifth categories, there is a shortage of (12) workers in relation to the numerical staff specified in accordance with the decree.*
 - 18- *The total number of employees specified according to the numerical staffing specified in the decree is 200 employees, while the actual number of employees is 193, meaning that the gap is a shortage of 7 employees in addition to the shortage in the first category, which was compensated for by the second category.*
 - 19- *There is a shortage of (6) persons for the certificate of the first category.*
 - 20- *As for the second category, we note that it is the predominant group of hospital workers and occupied a wide range of vacancies for university administrators.*
 - 21- *With regard to the third category, there is a lack of the third category of workers in the hospital in relation to the actual staffing compared to the numerical staffing specified in the decree.*
 - 22- *With regard to the fourth category, there is a shortage of (7) personnel working in the hospital.*
 - 23- *With regard to the fifth category, there is a shortage of (5) personnel working in the hospital.*
 - 24- *In the category (56 to 60), we notice a future gap during the next four years.*
 - 25- *The number of female workers is higher than the number of male workers in all age groups except for the category (56-60) in which the male category was the highest, and this indicates.*

Key Words: Human Resources, Human Resource Analysis, Performance, Eyes Surgical Hospital Establishment, Damascus

الإهداء

إلى العطاء غير المشروط إلى من كانت ومازالت دعواتهما سبباً في توفيقني وسعادتي، إلى من ترافقتني روحاهما في صحوتي ومنامي، إلى من كانا السند والأمان.. إلى روح والدي ووالدتي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته.

إلى قدري الجميل ورفيق دربي والداعم الدائم لي، إلى الإنسان النادر الوجود المليء بالخير والطيبة والحكمة والكرم والعطاء، إلى زوجي الحبيب.. القاضي يحيى العلي.

إلى قمرئ الجميلين، إلى من أنارا حياتي بجمالهما وطيبتهما ومحبتهما، إلى من رسما البسمة في أيامي، إلى روحي وقلبي.. ابني علي وابنتي نايا

إلى الأزهار الجميلة في بستان عائلتي، إلى من زينوا أيامي بعبقهم اللطيف، إلى من غمروني بمحبتهم وحنانهم، إلى شركاء قلبي وأيامي إختوتي الغاليين.. د. زينب وسكينة وأم كلثوم والرباب وحسين وريم وأمنة ومحسن.. إلى النجوم البراقة المحيطة بقلبي إباء ورهف ولطيفة .

إلى الإنسانة التي كانت ومازالت اليد البيضاء الممدودة للخير، إلى صاحبة القلب الحنون والضحكة الجميلة، إلى من منحتني من محبتها وكرمها طوقاً مازال يزين قلبي.. إلى الخالة الغالية حذام معروف

إلى الإنسانة الراقية الجميلة خُلُقاً وخُلُقاً، إلى الصديقة الوفية إلى من منحتني لقب ابنتي الروحية، إلى اختي وأمي الروحية.. الدكتورة عبير قدار

إلى من كان لهم أثر جميل وفضل كبير في إحدى مراحل حياتي، إلى الأستاذ القدير سامر زبيدي.. إلى الأستاذ والمدرّب الرائع حمزة علي

إلى أصدقائي الصدوقين الذين منحوني المحبة وشاركوني مراحل مختلفة من حياتي، إلى من أحمل لهم في قلبي محبة لا متناهية، إلى مانيا كيرازيان وريم جواد ونوار الشرع ونورا الحسن وبتول شرابه وهدى العلي ورنّا عمران ومحاسن وهنادي وصبا العلي وريما فرخ وفاليا أبو سمرة وأفين داوود وجمال صالح وإشراق الجنابي ورامي حيدر وفادي عضل وعراف وهلا العلي

أهدي نجاحي هذا

الشكر

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

الحمد والشكر لله العلي القدير على التوفيق والرضا.

عرفاناً بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل الممزوج بالمحبة والتقدير والاحترام والامتنان لأستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور رعد الصرن المحترم على كل ما قدمه لي من عون وعلم ونصائح وتوجيه وتصويب للأخطاء ودعم نفسي، كنت يا أستاذي وستبقى الأخ الكبير الناصح والمعلم الكريم والقلب المعطاء الطيب.. جزاك الله كل الخير ووفقك وأدامك عوناً لطلاب العلم والمعرفة.

كل الشكر للمعهد العالي لإدارة الأعمال، متمثلاً بالعميد الأستاذ الدكتور طلال عبود المحترم الذي كان وما زال الأب الروحي للجميع ومنهل العلم للطلبة والدارسين. والشكر موصول لأستاذة ودكاترة المعهد العالي لإدارة الأعمال لما قدموه لي ولزملائي من علم وجهد، كنتم يا أساتذتي مثلاً للراقي والتميز والإبداع وزادني شرفاً أنني كنت واحدة من طلابكم المحبين.

والشكر للعاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال لجهودهم المبذولة في مساعدتنا نحن الطلبة واستجابتهم السريعة ولطفهم في التعامل.

والشكر الجزيل لمستشفى العيون الجراحي متمثلاً بمديره العام الدكتورة الرائعة رنا عمران، لما قدمته لي من دعم وتسهيلات بكل رحابة صدر لإنجاز هذه الدراسة، والشكر موصول للعاملين في المستشفى الذين تعاونوا معي لإنجاز هذه الدراسة، وأخص بالشكر والامتنان السيدة زينب يونس لجهودها وكرمها وشغفها لتقديم المساعدة والتعاون وحرصها على إيصال المعلومات الدقيقة والمهمة لإتمام هذه الدراسة، والسيد ياسر أحمد الذي قدم لي معلومات مفيدة ومهمة أغنت هذه الدراسة أيضاً.

وكل الشكر لأختي الكبيرة الحنونة وقدوتي الأستاذة الدكتورة زينب العرفي التي منحتني من وقتها الثمين لتدقيق هذه الدراسة.

وأخيراً كل الشكر لزملاء الدراسة في المعهد العالي لإدارة الأعمال الذين كانوا عوناً وسنداً لي للمضي معاً في طريق النجاح.. أحمد حديد وفيصل ديب وبلال الصباغ و محمد صالح وعدنان نصري ومحمد راشد وفيروز كريم وباسل علي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	ملخص
ج	Abstract
هـ	الإهداء
و	الشكر
ز	قائمة المحتويات
ي	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1. مقدمة
2	2-1. الدراسات السابقة
7	3-1. مشكلة الدراسة
8	4-1. أهمية الدراسة
9	5-1. أهداف الدراسة
9	6-1. الحالة المدروسة
9	7-1. مصادر جمع البيانات
9	8-1. حدود الدراسة
10	9-1. محدّدات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
12	المبحث الأول: الإطار الفكري للتحليل الوظيفي
13	2-1-1. مفهوم التحليل الوظيفي
16	2-1-2. مسؤولية التحليل الوظيفي في المنظمات
17	3-1-2. أهداف التحليل الوظيفي
18	4-1-2. استخدام نتائج عمليتي تصميم العمل وتحليله

22	2-1-5. مبررات عمليّة التحليل الوظيفي في المنظمات
22	2-1-6. طرق التحليل الوظيفي
22	2-1-6-1. الطرق المباشرة
25	2-1-6-2. الطرق غير المباشرة
27	2-1-6-3. الطرق الحديثة للتحليل الوظيفي
29	2-1-7. الخطوط الإرشادية للتحليل الوظيفي
31	المبحث الثاني: مراحل وخطوات التحليل الوظيفي
32	2-2-1. خطوات التحليل الوظيفي
32	الخطوة الأولى: الغرض من التحليل
32	الخطوة الثانية: تحديد الأعمال التي يشملها التحليل
32	الخطوة الثالثة: تحديد مصادر تهيئة محلّي الأعمال
33	الخطوة الرابعة: تحديد طرق جمع المعلومات
34	الخطوة الخامسة: التحليل الوظيفي والأعمال
34	الخطوة السادسة: توصيف الوظيفة
35	2-2-2. مراحل تحليل الوظائف
36	المرحلة الأولى: التخطيط
36	المرحلة الثانية: اختيار طرق التحليل الوظيفي
36	المرحلة الثالثة: مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات
39	المرحلة الرابعة: تحليل المعلومات
39	المرحلة الخامسة: توصيف الوظائف والأعمال
42	المبحث الثالث: تقييم عمليّة التحليل الوظيفي في المنظمة
43	2-3-1. المتطلبات الواجب توافرها لزيادة فعالية التحليل والتوصيف الوظيفي
43	2-3-2. مقومات نجاح التحليل الوظيفي
44	2-3-3. مصادر الخطأ في التحليل الوظيفي
46	2-3-4. العائد والتكلفة من وظيفة التحليل الوظيفي
46	2-3-5. الأخطاء الشائعة في إعداد الأوصاف الوظيفية
48	2-3-6. مشكلات التحليل الوظيفي في المنظمات

49	7-3-2. زيادة فاعلية تحليل الوظائف
51	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
52	3-1. منهج الدراسة
52	3-2. أداة الدراسة
52	3-3. نبذة عن الحالة المدروسة
54	3-4. تحليل الهيكل التنظيمي للمستشفى
57	3-5. اقتراح هيكل تنظيمي جديد
58	3-6. تحليل الموارد البشرية في المستشفى والإجابة على تساؤلات الدراسة
68	3-7. نتائج الدراسة
70	3-8. المقترحات والتوصيات
73	قائمة المراجع
75	الملاحق
75	ملحق (1) صورة عن الملاك العددي الصادر بمرسوم من رئاسة الجمهورية
78	ملحق (2) أعداد الموارد البشرية وفقاً للملاك العددي الصادر بمرسوم جمهوري وتخصصاتها والمستوى التعليمي
94	ملحق (3) بيانات جميع الموظفين حسب الملاك الفعلي من ضمنهم العقود والأطباء المقيمين والمكلفين والمحدث حكماً

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الأدوار المطلوبة للقيام بالتحليل الوظيفي	(1)
37	البيانات المطلوبة في التحليل الوظيفي	(2)
62	تصنيف لأعداد الموظفين بشكل إجمالي والفجوات ومطابقة الوصف الوظيفي	(3)
63	المجموع الخاص بكل فئة من العاملين والفجوة الإجمالية بين العدد الموجود في الملاك العددي الصادر عن مرسوم جمهوري والعدد الفعلي	(4)
64	مقارنة بين العدد الفعلي والعدد المحدد وفق الملاك الصادر بمرسوم جمهوري	(5)
66	نتائج تحليل الموارد البشرية وفق الجنس مقسمة حسب الفئات العمرية	(6)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
14	المصطلحات المستخدمة في التحليل الوظيفي	(1)
16	عملية تحليل الوظائف	(2)
34	التحليل الوظيفي في شكل موضوعات محددة	(3)
40	نموذج لبطاقة التحليل الوظيفي	(4)
55	الهيكل التنظيمي المطبق في مستشفى العيون الجراحي	(5)
57	الهيكل التنظيمي المقترح	(6)
59	أعداد الموظفين العاملين في كل إدارة	(7)
65	المقارنة بين العدد الفعلي والعدد وفق الملاك العددي المحدد بمرسوم جمهوري	(8)
67	مقارنة العاملين من حيث الجنس والعمر	(9)