

## واقع ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى بالمملكة العربية السعودية

محمود أحمد الخطيب\* حاتم أسامة عبدالحليم\*\*

### ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال توصيف وتحليل هذه الممارسات؛ بغرض التحقق من فرض البحث باستخدام أسلوب التحليل النوعى للبيانات، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها:

- ارتفاع معدل دوران العمالة بمستشفى الخفجي الأهلى من سنة إلى أخرى، وكذلك يلاحظ إرتفاع هذا المعدل بشكل كبير مقارنة ببعض المستشفيات المنافسة التى تعمل فى نفس المدينة.

- لا يوجد توافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية فى أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة. وبناء على هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات إلى إدارة المستشفى محل الدراسة للمساعدة فى تحسين ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الاحتفاظ بالكفاءات - مستشفى الخفجي الأهلى.

\* استاذ قسم ادارة , كلية التجارة و ادارة الاعمال , جامعة حلوان

\*\* طبيب اسنان، والمدير الطبي لمستشفى الخفجي الأهلى بالمملكة العربية السعودية

## Abstract

This research aims to investigate the practices of competencies retention practices in Khafji National Hospital in Saudi Arabia. This is carried out by describing and analyzing these practices using the qualitative analysis of factual data in order to test research hypothesis. The main findings of the research are:

- The high turnover rate of Khafji National Hospital from year to year, as well as noticeably high rate compared to some competing hospitals operating in the same city.
- There is no compatibility between the policies and practices of retaining competencies in Khafji National Hospital and the scientific concepts and models in the contemporary human resources management literature.

Based on these findings, a number of recommendations were made to the hospital administration under study to improve competency retention practices.

**Keywords:** (retention of competencies - Khafji National Hospital).

## أولا : اطار البحث ومنهجه

### (1/1) مقدمة:

إن الكفاءات البشرية هي حجر الزاوية في أي منظمة لذا تعطيها المنظمات أكبر اهتمام وتسعى جاهدةً إلى الاحتفاظ بها وتطويرها طبقا لاحتياجاتها. و تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها وتنوع أنشطتها بالنسبة إلى التطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، خاصة التكنولوجيا منها، إذ أصبحت المؤسسات تواجه شكلا جديدا من التنظيم من حيث تسريع وتسهيل الخدمة بشكل غير معهود من قبل، ونتج عن هذا الوضع توفير الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة لتلبية احتياجات ومتطلبات العمل؛ لذلك ازداد الاهتمام بالموارد البشري في ظل المؤسسة مهما كان نشاطها.

سراهمت التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطور نظم معلومات الموارد البشرية، ليصبح استخدام هذه النظم مؤخرا من قبل المنظمات بمثابة سلاح استراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار.

### (2/1) الدراسات السابقة:

#### • دراسة (Butt, 1995):

والتي كان الهدف منها هو تقديم فكره عن تجربة شركة فيليبس بهولندا في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في فروع الشركة التي يزيد عدد العاملين بها عن 1000 موظف، ودورها في تدعيم إدارة العاملين بها، وتفعيل التواصل بين العاملين بها

والتغلب على الحواجز الزمنية والمكانية. إن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أدى إلى تخفيض عبء العمل الروتيني وبالتالي التركيز على الجوانب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأن العامل المتحكم في نجاح الإدارة الإلكترونية هم العاملون وخاصة الكفاءات باعتبارهم الأصل والأكثر أهمية في الشركة وهم الهدف الرئيسي للتغيير لذلك يجب أن يكونوا قادرين على استيعاب التغيير والإصلاحات المطلوبة لنجاح تطبيق النظام، وهذا ما سعت إليه الشركة البداية.

• دراسة (Al-aaama, 2008):

والتي حاول فيها التعرض للتحديات التي تواجه التحول نحو تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال مسح مكتبي لعدد من المؤتمرات التي تمت حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ومؤتمرات أخرى حول نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول من واقع إداري إلى واقع جديد هناك مجموعة من التحديات التي يجب التنبه لها والتعامل معها منذ البداية حتى يتم التحول بنجاح في أقصر وقت وبأقل التكاليف وهي:

تفهم الواقع قبل التخطيط للمستقبل، والتخطيط للتحول يجب أن يركز على شتى المخاطر المحتملة، وإدارة التغيير مع مراعاة جانب التكلفة المادية والوقت والجهد وإعادة تصميم العمليات في ضوء التقنيات الحديثة كما وأن التحول هو مسؤولية جميع العاملين في المنظمة بأكملها وليس مسؤولية فريق تكنولوجيا المعلومات فقط.

• دراسة (Haines, 2008):

والتي سعى فيها لإبراز أثر العلاقة بين تبني مفهوم الإدارة الإلكتروني، والمنظمة الافتراضية على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وبناء على نتائج الانحدار الهرمي ٨٦ تعمل في مجال تقنية المعلومات والإلكترونيات في تايلاند، أشارت الدراسة إلى أن تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية والمنظمة الافتراضية يؤثران إيجابيا على الابتكار التنظيمي من خلال التحول نحو هيكل تنظيمي أقل هرمية (مفطح بمستويات إدارية اقل) وقد كان من نتائج العلاقة بين المفهومين السابقين تحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية في أنشطتها نتيجة ما اكتسبه العاملون من إبداع وابتكار من جراء التحول، أيضا اتضح أن تكنولوجيا المعلومات والمنظمات الافتراضية كلتيهما بمثابة مهارات أساسية مطلوبة للبناء والحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة.

• دراسة (فتح الله، 2018):

العلاقة بين ممارسات التوظيف والاحتفاظ بالكوادر الطبية النادرة. تناول هذا البحث دور ممارسات التوظيف الثلاثة الأساسية وهي تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار في استبقاء الكفاءات الطبية النادرة في مستشفيات منطقة حلوان من خلال توصيف وتحليل هذه الممارسات من خلال التحليل النوعي باستخدام بيانات تعبر عن حقائق، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين من خلال استبيان تم تصميمه لهذا الغرض وتم تحليله كميًا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية

للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت هذه الدراسة لأهم النتائج منها أنه لا توجد توافق بين ممارسات التوظيف بالمستشفيات محل الدراسة والمفاهيم والنماذج العلمية، كما وجدت الدراسة أنه توجد فروق بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة فيما يتعلق بممارسات توظيف الكفاءات الطبية النادرة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها اقتراح نظم التوظيف (تخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار) القائمة على الجدارات وتطبيقها.

• دراسة (قنديل، 2019):

العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين. تعلق هذا البحث بدراسة دور الرضا الوظيفي في الحفاظ على الموارد البشرية في اتحاد نقابات المهن الطبية، وذلك من خلال منهجية علمية تحقق التكامل بين الإطارين النظري والتطبيقي، وذلك باستخلاص مفاهيم علمية من مراجعة أدبيات الموضوع، ثم اختبار هذه المفاهيم تطبيقياً من خلال التحليل النوعي الذي يقوم على توصيف ممارسات استبقاء العاملين وتحليل معدلات دوران العمالة، ثم تحليل اتجاهات العاملين كمياً باستخدام صحيفة استقصاء صممت لهذا الغرض، ومن أهم نتائج هذا البحث أن هناك انخفاض في معنويات العاملين في اتحاد النقابات الطبية نتيجة انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وأن ذلك مصحوباً بتزايد الرغبة في ترك العمل والالتحاق بمنظمات أخرى مع وجود هذه الرغبة بدرجة أكبر لدى الذكور عن الإناث، كما قدم البحث بعض التوصيات من أهمها مراجعة مستويات الأجور في

ظل ارتفاع الأسعار والأجور في سوق العمل، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات مع العمل على تحسين ظروف بيئة العمل ماديا ونفسيا بما يحقق رضا العاملين وبالتالي زيادة مستوى استبقاء الموارد البشرية وخاصة أصحاب المهارات الفائقة والخبرات المميزة.

### (3/1) مشكلة البحث:

من خلال الخبرة العملية للباحث كونه أحد الإداريين العاملين بالمستشفى محل الدراسة والتعامل اليومي المباشر مع مقدمي الخدمة الطبية، وأيضا الاستخدام المتكرر للتكنولوجيا المطبقة بالمستشفى، وظهور مشكلة زيادة معدل دوران العاملين ومقدمي الخدمة الطبية وما يتبعها من إهدار لموارد المنظمة وأيضا ترك العديد من الكوادر المتميزة مثل الطوارئ والتخدير والعناية المركزة للعمل والبحث عن مستشفى آخر.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل يوجد توافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة؟  
(4/1) أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف البحثية التالية:

1 - الكشف عن مدى التوافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

2 - توفير معرفة علمية موثقة حول سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات.

**(5/1) منهجية البحث:** من أجل تحقيق أهداف البحث السابق الإشارة إليها، اتبع

الباحث منهجية علمية تشمل منهج وأسلوب البحث، وفروضه، وإطاره الفكري والتطبيقي، وكذلك البيانات وأساليب جمعها، ومجتمع وعينة البحث، وذلك فيما يلي:  
**(1/5/1) منهج وأسلوب البحث:** اعتمد هذا البحث على التوجه من العام إلى الخاص باستخدام المنهج الاستنباطي، وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

**(2/5/1) فروض البحث:**

الفرض الرئيسى: لا يوجد توافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجى الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

**(3/5/1) إطار البحث:** يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

**(1/3/5/1) الإطار الفكري:** يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث فى ضوء الأدبيات المعاصرة فى مجال الادارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

**(2/3/5/1) الإطار التطبيقي:** يهدف هذا الإطار الى المعالجة العلمية لمشكلة البحث حتى يتسنى إجراء الاختبار التطبيقي لفروض البحث وتحقيق أهدافه وكشف الغموض عن الظاهره محل الدراسة ويشمل على:



**(1/2/3/5/1) مجال التطبيق** : تم تطبيق هذا البحث على مستشفى الخفجي

الأهلى بالمملكة العربية السعودية.

**(2/2/3/5/1) مجتمع البحث** : يتكون من جميع العاملين بمستشفى الخفجي

الأهلى بالمملكة العربية السعودية والذي يبلغ عددهم ( 231 ) عامل وقت إعداد البحث.

**(6/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:**

**بيانات ثانوية:** وذلك بالرجوع للمصادر الثانوية من تقارير رسمية وكذلك النشرات والكتيبات التى تصدر عن المستشفى محل الدراسة.

**بيانات أولية:** تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات إدارة الموارد البشرية فى المستشفى محل الدراسة عن ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات.

**أساليب تحليل البيانات :** اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على التحليل النوعى، وذلك للتعامل مع البيانات التى تعبر عن حقائق (Factual data) حيث قام بتوصيف وتحليل ممارسات الاحتفاظ بالكفاءات فى مستشفى محل الدراسة.

## ثانيا : الدراسة الميدانية

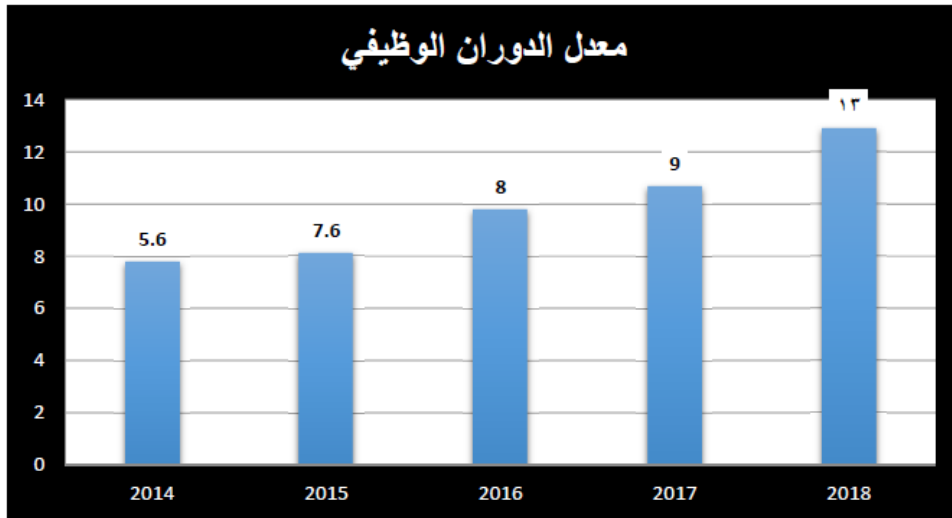
### تقييم سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجى

#### الأهلى بالمملكة العربية السعودية

فى هذا الجزء من البحث سوف يتم عرض بعض البيانات التى تعبر عن حقائق (Factual Data) الخاصة بممارسات الاحتفاظ بالكفاءات الطبية بمستشفى الخفجى الأهلى بالمملكة العربية السعودية ، وذلك كما يلى:

تم استعراض معدل الدوران بالمستشفى خلال فترة وقدرها خمس سنوات للتعرف على مدى عمق المشكلة ومدى تأثيرها.

والرسم البياني التالي يوضح معدل الدوران الوظيفي بالمستشفى محل الدراسة:



شكل رقم (1) معدل الدوران الوظيفي بمستشفى الخفجى

المصدر: سجلات مستشفى الخفجى الأهلى - قسم الموارد البشرية

من خلال الرسم البياني السابق يتضح أن هناك زيادة مستمرة في معدل الدوران الخاص بالكوادر البشرية بالمستشفى خلال الخمسة أعوام الماضية حيث وصلت خلال عام 2018 إلى 13%، ومن هنا يتضح أن هناك مشكلة حقيقية لدى المستشفى في معدل ترك العاملين لها.

مما لا شك فيه أن الإدارة تسعى إلى تقليل معدل الدوران حيث أن ارتفاعه أدى إلى خروج عدد كبير من الكوادر البشرية ذات الكفاءة ودخول عدد من الكوادر البشرية قليلة الخبرة ونظرا لأن المستشفى كانت في حاجة سريعة وملحة لتعيين عدد من الأطباء والتمريض لسد النقص الحاد في عددهم، وأيضا لطول فترة إجراءات التعيين التي تقتضي استقدام كوادر طبية من بلاد أخرى خارج المملكة العربية السعودية ويرجع اسباب ذلك الى:

- يلاحظ ضعف أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات وهي بمثابة حلقة الوصل والربط بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمستشفى وبخاصة في مجال نظام معلومات الموارد البشرية.
- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها غير ملحوظ أو غير مؤثر بدرجة كبيرة، حيث يتسم الأداء بأنه تقليدي إلى حد كبير ولوحظ أن هذه السياسات تؤدي بشكل روتيني ولا يتم الاهتمام بالاحتفاظ بالمهارات والكفاءات بالمقارنة مع عمليات الاختيار والتعيين والأجور والمرتبات.
- لاحظ الباحث أن نظام معلومات الموارد البشرية بالمستشفى لا يساهم بالشكل الإيجابي في تحقيق الأهداف التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها هذا النظام لعدم

- وضوح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وأيضاً لعدم وجود خطط مستقبلية أو مشاريع للتطوير، وهذا ما يوضح ويبرر عدم تحديث النظام الإلكتروني المستخدم أو تحديث بعض من إمكانياته بالرغم من تقدمه بدرجة كبيرة وتأثير ذلك على الكفاءات البشرية وأيضاً على سير العمل بالمستشفى.
- عملية مشاركة الإدارات الرئيسية في المستشفى مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام تتسم بالضعف ولا تحقق الإيجابية والفاعلية المطلوبة في هذا الخصوص.
  - يلاحظ أن مخرجات النظام لا تراعي احتياجات المستفيدين من عناصر الموارد البشرية وبخاصة الإدارات الرئيسية التي تعد التقارير اللازمة لاتخاذ القرارات في مجال الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات اللازمة للعمل بالمستشفى، كعدم وجود تحليل لتقييم أداء العاملين السنوي الذي يقوم به مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
  - لا زال هناك طرق تقليدية غير متطورة، تكنولوجيا لا يدعمها نظام المعلومات مثل نظام إعداد الرواتب والذي يتم بالطريقة اليدوية الورقية وإيضاً طرق حساب الأجازات السنوية.
  - لاحظ الباحث أن التكنولوجيا المستخدمة بالمستشفى تتمثل وتتنحصر بصورة كبيرة في النظام الإلكتروني (OASIS) وهو نظام معقد وغير سهل الاستخدام بالنسبة للغالبية العظمى من العاملين بالمستشفى.

- لا يمكن الدخول على النظام أو استخدام التكنولوجيا خارج المستشفى باستخدام الهواتف المحمولة أو الحواسيب الإلكترونية الشخصية.
- عند إجراء أي تعديلات على النظام الإلكتروني الحالي أو عمل تحديث له ليتوافق مع التخصصات الطبية أو تكنولوجيا الأجهزة الحديثة فإنه يحتاج إلى تدخل الشركة المنتجة للنظام وقد يستغرق وقتا طويلا هذا بالإضافة إلى أن تكلفة هذا التحديث كبيرة جدا.
- بالنسبة للتدريب فعند التواصل مع الشركة المنتجة أفادت بأنه لا يوجد تدريب عملي، فقط مجموعة من الكتب والأدلة الاسترشادية.
- تم عقد مجموعة من الدورات من جانب إدارة وفريق تكنولوجيا المعلومات للعاملين بالمستشفى للطاقم الطبي والإداري ولكنها غير كافية وتحتاج إلى تدريب احترافي مدعوم من قبل الشركة المنتجة.
- تصميم النظام الإلكتروني بالمستشفى غير قابل للتعديل ولا يسمح بمشاركة الموظفين في إعادة تصميمه.

التحليل:

عام 2014: كان عدد العاملين بالمستشفى 250 موظفا وكان معدل الدوران 5.6 % أي 14 موظفا قدموا استقالاتهم وهم كالاتي عدد 6 أطباء ( 2 استشاريين، 4 أخصائيين)، عدد 2 مشرفي أمن، عدد 2 فرد أمن، عدد 3 ممرضات، عدد 1 طبّاخ

عام 2015: كان عدد العاملين بالمستشفى 277 موظفا وكان معدل الدوران 7.6% بإجمالي 21 موظفا قدموا استقالاتهم وهم كالاتي: عدد 4 أطباء ( 2 استشاريين، 2 أخصائيين) عدد 6 تمريض، عدد 1 مدير تكنولوجيا المعلومات، عدد 3 أفراد أمن، عدد 2 مشرفة تغذية، عدد 1 مدير مالي، عدد 2 سائق، عدد 3 سكرتارية طبية.

عام 2016: كان عدد العاملين بالمستشفى 288 موظفا وكان معدل الدوران 8% بإجمالي 23 موظفا قدموا استقالاتهم وهم كالاتي: عدد 6 أطباء (4 استشاريين، 2 أخصائيين)، عدد 1 مدير تسويق، عدد 2 مشرف مكتب الدخول، عدد 3 محاسبين، عدد 1 مشرف حسابات، مدير موارد بشرية، عدد 6 ممرضات عدد 2 موظف استقبال، عدد 1 مشرف استقبال.

عام 2017: كان عدد العاملين بالمستشفى 288 موظفا وكان معدل الدوران 9% بإجمالي عدد 26 موظفا قدموا استقالاتهم وهم كالاتي: عدد 4 أطباء ( 3 استشاريين، 1 أخصائي) عدد 8 تمريض، عدد 5 موظف استقبال، عدد 1 مشرف استقبال، عدد 3 محاسبين، مدير تحصيل، عدد 1 مشرف تغذية.

عام 2018: كان عدد العاملين 231 موظفا وكان معدل الدوران 13% بإجمالي 31 موظفا قدموا استقالاتهم وهم كالاتي: عدد 5 أطباء (عدد 3 استشاري، عدد 2 أخصائي) عدد 2 مهندس تكنولوجيا معلومات، عدد 5 تمريض، عدد 2 مشرفة تمريض، عدد 5 عامل صيانة، عدد 2 مشرف استقبال، عدد 2 موظف استقبال،

مدير حسابات، مدير الجودة، مهندس أجهزة طبية، عدد 1 مشرف عمال، عدد 1  
عامل نظافة، عدد 2 علاقات المرضى.

تم عمل benchmark مع المستشفيات المنافسة بنفس المدينة لبيان معدل الدوران ومقارنة المعدلات بعضها ببعض، حيث يوجد عدد 2 مستشفى واحدة خاصة والأخرى مستشفى حكومي وكانت المؤشرات كالاتي:  
بالنسبة لمستشفى أرامكو الخاص كان معدل الدوران في عام 2014 5.1% وفي عام 2015 4.3% وفي عام 2016 4.8% وفي عام 2017 3.5% وفي عام 2018 4.2%.



شكل رقم (2) معدل الدوران بمستشفى أرامكو

المصدر: سجلات مستشفى أرامكو الخاص - قسم الموارد البشرية

أما بالنسبة لمستشفى الحكومة العام فكان معدل الدوران في عام 2014 4.5%، وفي عام 2015 3.2%، وفي عام 2016 3.5%، وفي عام 2017 4.9%، وفي عام 2018 2.6%.



شكل رقم (3) معدل الدوران بمستشفى الحكومة العام

المصدر: سجلات مستشفى الحكومة العام - قسم الموارد البشرية

وقد قامت إدارة المستشفى بمجموعة من البرامج والمبادرات والخدمات التي قامت بها الجهة الإدارية المسؤولة بالمستشفى حيال الزيادة المطردة في معدل الدوران وتسرب أفراد الموارد البشرية وبخاصة الكفاءات البشرية منها، يرى الباحث أن ما اتخذته الإدارة من جهود في هذا الصدد رغم أهميتها في مواجهة تلك الظواهر إلا أنها ينقصها المنهج العلمي والتطبيقي، فضلا عن ضعف الروابط التي ينبغي أن تتواجد بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة تكنولوجيا المعلومات بالمستشفى وذلك للحد من تسرب الكفاءات.



وبشكل مفصل فإنه يلاحظ ضعف أداء إدارة تكنولوجيا المعلومات وهي بمثابة حلقة الوصل والربط بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات والأقسام الأخرى بالمستشفى وبخاصة في مجال نظام معلومات الموارد البشرية.

كما لاحظ الباحث أيضا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في الهيمنة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالمستشفى غير ملحوظ أو غير مؤثر بدرجة كبيرة. حيث يتسم الأداء بأنه تقليدي إلى حد كبير، ولوحظ أن هذه السياسات يتم تطبيقها بشكل روتيني ولا يتم الاهتمام بالمهارات والكفاءات بالمقارنة مع عمليات الاختيار والتعيين.

ومن ناحية أخرى فقد لاحظ الباحث أن نظام تكنولوجيا المعلومات بالمستشفى لا يساهم بالشكل الإيجابي في تحقيق الأهداف التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها هذا النظام لعدم وضوح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وأيضا لعدم وجود خطط مستقبلية أو مشاريع للتطوير، وهذا ما يظهر واضحا في عدم تحديث النظام الإلكتروني المستخدم أو تحديث بعض من إمكانياته بالرغم من تقدمه بدرجة كبيرة وتأثير ذلك على الكفاءات البشرية التي تستخدمه بصورة يومية وأيضا على سير العمل بالمستشفى.

ومن ناحية أخرى فإن عملية مشاركة الإدارات الرئيسية في المستشفى مع إدارة الموارد البشرية بها في إعداد وتصميم النظام تتسم بأنها ضعيفة ولا تحقق الإيجابية والفاعلية المطلوبة في هذا الخصوص.

كذلك يلاحظ أن مخرجات النظام لا تراعي احتياجات المستفيدين من عناصر الموارد البشرية وبخاصة الإدارات الرئيسية التي تعد التقارير اللازمة لاتخاذ قرارات في مجال الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات اللازمة للعمل بالمستشفى. ومما سبق يتضح أن الممارسات التي اتخذتها إدارة المستشفى حيال ازدياد معدلات الدوران بالمستشفى لم تحقق في رأي الباحث الأهداف والغايات المطلوبة منها كعدم وجود بيانات ومعلومات لمتخذي القرار للتعرف على الأسباب التي تؤدي لزيادة معدل الدوران.

بناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرئيسي والذي ينص علي أنه (لا يوجد توافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجى الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة).

## ثالثاً: النتائج والتوصيات:

### (1/3) النتائج:

- ارتفاع معدل دوران العمالة بمستشفى الخفجي الأهلى من سنة إلى أخرى، وكذلك يلاحظ ارتفاع هذا المعدل بشكل كبير مقارنة ببعض المستشفيات المنافسة التي تعمل في نفس المدينة.
- لا يوجد توافق بين سياسات وممارسات الاحتفاظ بالكفاءات بمستشفى الخفجي الأهلى وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة.

### (2/3) التوصيات:

- فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يقترح الباحث التوصيات التالية:
- الحرص على اشباع حاجات العاملين المعنوية والمادية ورفع شعار (العاملين كبشر أولاً، ثم العاملين كمورد ثانياً).
- الأهتمام بإدارة المواهب عن طريق (اكتشاف واستقطاب المواهب - تنمية المواهب - الحفاظ على المواهب).
- القيام باجراء مقابلات مع الكفاءات التي لديها النية لترك العمل بالمستشفى ومحاولة معرفة أسباب ذلك والتغلب عليها، وبالتالي تستطيع المستشفى الحفاظ على العاملين ذوى المهارات الحرجة ومنع تسربهم إلى المنافسين.
- الإهتمام ببرامج صيانة العنصر البشرى من خلال (البرامج الاجتماعية والصحية والترفيهية).

- الإهتمام بالاحتفاظ الانتقائى للعاملين وذلك من خلال التركيز على أصحاب الكفاءات وذوى المهارات الحرجة.
- تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وتخفيف ضغوط العمل وذلك لأن بيئة العمل تؤثر على الحالة النفسية للعاملين ، وذلك عن طريق اجراء الدراسات والبحوث التى تعمل على تحسين جودة الحياه الوظيفية.
- مشاركة العاملين فى وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات ومعاملتهم كشركاء وليس كأجراء.
- وضع نظام ساعات العمل المرنة والذي يمكن العاملين من الموازنة بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية.
- وضع نظام مشاركة العاملين فى الأرباح، واعطاء العاملين المتميزين والمواهب حق امتلاك اسهم وحصه فى رأس المال.
- الإهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفى ونظم الترقيات وذلك لتخفيز العاملين ومنع تسرب الكفاءات للمنافسين.
- ضرورة الإهتمام بنظم الحوافز المعنوية للعاملين لأنها لا تقل أهمية عن نظم الحوافز المادية.
- تصميم نظام لتعويض العاملين مبنيا على منهج الجدارات (Competency Based Compensation).

كما تم وضع خطة عمل ( Action Plan ) لتنفيذ التوصية التي تدور حول وضع نظام جديد لتعويض العاملين يتوافق مع منهج الجدارات وفق منهجية علمية تتضمن التعديل والتطوير المرحلي بشكل محسوب ومدروس دون تعطيل أو ارباك لمجالات العمل المختلفة. والجدول الأتي رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1) خطة عمل لتنفيذ نظام لتعويض العاملين مبنيا على منهج الجدارات

المسؤول عن التنفيذ	الاطار الزمني (الوحدة بالشهور)												المهام	م	
	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
الإدارة العليا														تشكيل لجنة لتطوير نظم تعويض العاملين وفقاً لمنهج الجدارات.	١
الإدارة العليا														توضيح الأمور والمسئوليات لكافة الأعضاء.	٢
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														رصد كافة المبررات الداعمة لتبني منهج الجدارات.	٣
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														تعريف المديرين بأهمية منهج الجدارات، وعرض ميرك التبنّي عليهم.	٤
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														بيان فوائد تطبيق منهجية الجدارات على المنظمة والعاملين بها، والمستفيدين منها.	٥
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														عقد ورش عمل عن النظام وكيفية تطبيقه.	٦
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														التأكد من توافر المعلومات اللازمة لتطبيق منهجية الجدارات.	٧
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														حصر وتحديد مجالات تعويض العاملين وفق منهج الجدارات.	٨
فريق جمع وتحليل البيانات														تجميع البيانات وتحليلها.	٩
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														التعديل والتطوير وتحديد التصميم المبدئي.	١٠
فريق الخبراء														مراجعة النظام الجديد.	١١
لجنة تطوير نظم تعويض العاملين														التعديل والتصميم النهائي.	١٢
الإدارة العليا														اعتماد التصميم وبداية العمل به ومتابعته.	١٣

المصدر : الباحث

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- فتح الله، عبد الحكيم، (2018)، العلاقة بين ممارسات التوظيف والاحتفاظ بالكوادر الطبية النادرة: دراسة تطبيقي على مستشفيات حلوان، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

- قنديل، أحمد توفيق، (2019)، العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين: دراسة تطبيقية على اتحاد نقابات المهن الطبية، رسالة دكتوراه مهنية DBA غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلوان.

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Butt, R. (1995). Northern Telecom handles international HRMS with care. Personnel Journal, 74(6), 98-99.

- Al-aaama, A., (2008), the electronic college: A study of the effectiveness of electronic management system within colleges oriental journal of computer science & technology.

- Haines, V. Y., & Lafleur, G. (2008). Information technology usage and human resource roles and effectiveness. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(3), 525-540.