

واقع ممارسات تنمية المديرين للتطوير التنظيمى بالمستشفيات الحكومية

أ.د. محمود أحمد الخطيب¹ أبو بكر محمد مصطفى²

ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة ممارسات تنمية المديرين بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك من خلال توصيف هذه الممارسات؛ بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل النوعى للبيانات، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها:

- معظم الدورات التدريبية داخل وزارة الصحة التى يتبع لها المستشفيات محل الدراسة وجد أنها تركز فى الأساس على الشق الفنى الطبى وقلة وندرة الدورات التدريبية الخاصة بالتنمية الإدارية وإن وجدت فإنها عامة وغير متخصصة.
- معظم المستشفيات محل الدراسة لا يوجد بها وحدات خاصة للتدريب داخل هذه المستشفيات وأن اعتماد هذه المستشفيات على دورات إدارية خارجها.
- ممارسات التنمية الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة لا تدعم التطوير التنظيمى بهذه المستشفيات.
- وجود بعض المعوقات التى تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة فى المستشفيات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: (تنمية القيادات الإدارية - التطوير التنظيمى).

¹ أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.
² مدير العيادات الخارجية بالمعهد القومى للأمراض المتوطنة والكبد القاهرة، المدير الطبى لوحدية علاج الفيروسات الكبدية مستشفى القاهرة الفاطمية.

Abstract

This research aims at investigating the practices of the development of managers in Egyptian government hospitals. This is carried out by describing and analyzing these practices using the qualitative analysis of factual data in order to test research hypotheses. The main findings of the research are:

- Most of the training courses within the Ministry of Health followed by the hospitals under study were found o focus mainly on the technical aspects of health care and medical services, with the absence of management development programs.
- Most of the hospitals under study do not have special units for training within these hospitals. Thus, these hospitals resort to outsourcing via external centers to train their managers.
- It was found that Management development practices in the hospitals under study do not support the organizational development of these hospitals.
- There are some obstacles that prevent the application of modern methods of managers development in public hospitals.

Key words: Managerial Leadership Development – Organizational Development.

أولاً : اطار البحث ومنهجه

(1/1) مقدمة:

أسهمت المميزات المتعددة التي تقدمها أساليب التنمية الإدارية وأهمها عنصر التدريب في جذب انتباه المنظمات للاستفادة من إمكانياتها وقدراتها في تحسين الأداء وتطويره تنظيمياً، وإضفاء أكبر قدر من الفعالية والكفاءة على إنجاز الأعمال والمهام، في ضوء التطور التنموي للمديرين والتركيز علي الجانب التقني المعاصر وتحول الأنشطة تدريجياً من النظام اليدوي، إلى النظام الآلي، وأخيراً النظام الإلكتروني .

كما أسهم التطور التنظيمي الذي أفرزته المنجزات الحضارة المادية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين في سرعة الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات، وزاد اعتماد المجتمعات على أساليب التنمية والتدريب علي التقنيات الحديثة كوسائل لتحقيق الراحة والرفاهية، وتحسين كفاءة أداء الأعمال بصفة عامة والأعمال الإدارية بصفة خاصة، في ضوء السرعة والدقة والمرونة التي تمنحها التقنيات الحديثة للأعمال الإدارية، بجانب إتاحة الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة ودقة، ومن ثم توفير الظروف الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة .

ويتناول هذا البحث اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية وكذلك التعرف على ممارسات المستشفيات الحكومية في مجال تنمية المديرين وعلاقته بالتطوير التنظيمي.

(2/1) الدراسات السابقة:

• دراسة (Samia El-Shafiae, 2015)

بعنوان : أثر التدريب والتطوير على ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في مصر. وكان الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين ممارسات التدريب والتطوير وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف، جمعت البيانات من 164 أخصائيي الرعاية الصحية المسؤولين عن تخطيط وتدريب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة. وأظهرت نتائج الدراسة تأثيراً ملموساً لأشكال مختلفة من أنشطة بناء القدرات على تحسين أداء الموظفين في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة. ووجدت الدراسة أيضاً أن هناك بعض العقبات التي تواجه نقل التدريب بما في ذلك نقص الموارد، ومقاومة التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، تبين أن تقييم التدريب كان يركز فقط على رد فعل المتدربين الذين يتجاهلون المستويات الأخرى بما في ذلك التعلم والتغيير.

• دراسة (Nancy Borkowski, 2011)

بعنوان : السلوك التنظيمي في الرعاية الصحية. وقد ركزت هذه الدراسة على التطوير التنظيمي في منظمات الرعاية الصحية بما في ذلك الركائز الرئيسية لهذه المنظمات وهي: الجانب الهيكلي، الجانب البشري والجانب التكنولوجي. وكانت النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة أن تطوير كلا الجانبين من الهيكل والتكنولوجيا كان أكثر سهولة من تطوير الجانب البشري. وهذا ما يبرره المقاومة البشرية المصحوبة بعملية إدارة التغيير. وكانت النتيجة الرئيسية لهذه

الدراسة هي أن التغيير المخطط ينبغي أن يقوم على التشخيص والتدخل وإعادة التوجيه إذا كانت نتائج التغيير لا تتقدم كما هو مخطط لها.

• دراسة (Stephen Hart, 2009)

بعنوان : إشراك المهنيين الصحيين مع القيادة والتنمية الإدارية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه يتطلب إشراك العاملين في مجال الصحة على نطاق واسع مع تنمية القدرات القيادية والإدارية نهجا مفاهيمية أفضل تعترف بالكيفية التي تسترشد بها السياسات والممارسة في الأدلة وتقضي أن تكون هذه الممارسة مدعومة بنماذج نظرية سليمة لتعلم الكبار. ووجد أن هذه النهج الجديدة تحتاج إلى النظر في دوافع فرادى المهنيين الصحيين ومواءمة مع مبادئ تعلم الكبار. وعلاوة على ذلك، فإن النماذج التي تمكن الأطباء من التواصل مع القيادة التنظيمية والإدارة، في حين لا تزال تمكنهم من البقاء الأطباء الممارسين، تحتاج إلى استكشافها بشكل كامل.

• دراسة (سعد الشلوى، 2017م)

بعنوان : دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية بالتطبيق على مستشفيات منطقة الرياض.

يناقش هذا البحث دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الإدارية من خلال المقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، بهدف التعرف على مدى التوافق بين ممارسات التعلم التنظيمي لتنمية المديرين بمستشفيات منطقة الرياض وبين المفاهيم والنماذج العلمية في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وكذلك التعرف على اتجاهات المديرين

نحو أساليب التعلم التنظيمي، وقد تم جمع بيانات من مستشفيات حكومية وخاصة عن طريق استبيان ثم عمل 2 دراسة حالة: واحدة في مستشفى اليمامة الحكومي وأخرى في مستشفى السلام الخاص، وقد تم استخلاص اهم النتائج التالية: ممارسات التعلم المؤسسي في المستشفيات الخاصة أكثر رشدا منها في المستشفيات الحكومية، كما وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق أساليب التعلم التنظيمي وبين نمط ملكية المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب التعلم التنظيمي ومستوى تنمية القيادات الإدارية.

• دراسة (سلمان العنزي، 2016م)

بعنوان: قياس العائد التدريبي لبرامج تنمية المديرين دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. يتناول هذا البحث قياس العائد التدريبي لبرامج التنمية الإدارية من خلال دراسة اثر برامج تنمية المديرين علي مديري المستشفيات الحكومية بالمملكة في المنطقة الشرقية. ومن نتائج هذا البحث أن ممارسات تقييم برامج تنمية المديرين في المجمل تتوافق بدرجة كبيرة مع المفاهيم العلمية، كما وجد أن هناك فروق بين متوسط العائد على الاستثمار التدريبي في البرامج الطبية (270 ريال) عنها في البرامج الإدارية (122ريال)، كما توصلت هذه الدراسة الى أن اساليب تقييم التعلم المستخدمة في تقييم برامج التنمية الادارية لا تسهم في تحقيق الرضا عن تلك البرامج، وأن المتطلبات المتوفرة للتعلم تسهم بشكل محدود او لاتسهم في تحقيق حالة من الرضا لدى المديرين المستفيدين من البرامج التدريبية المقدمة لهم.

• دراسة (عادل محمد خاطر، 2010م)

بعنوان : أثر التطوير التنظيمي على أداء مستشفيات الصحة النفسية الحكومية.

يتناول هذا البحث المفاهيم الأساسية الخاصة بالتطوير التنظيمي باعتباره مدخلا الى التطوير الشامل على مستوى مستشفى الصحة النفسية بالعباسية ومدى تأثيره على أداء المستشفى من خلال مواجهه المشكلات والمعوقات، وقد خلصت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي لم يلقى الاهتمام الكافي بمستشفيات الصحة النفسية مع سيادة المفاهيم والممارسات الإدارية التقليدية القائمة على الانغلاق وتجاهل المتغيرات البيئية والعمل بمفهوم الجزر المنعزلة، وغياب تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتدني مؤشرات الأداء بسبب قصور قصور في معارف ومهارات المديرين المرتبطة بمفاهيم وممارسات التطوير التنظيمي.

(3/1) مشكلة البحث:

انطلاقاً من اهتمام القيادات الإدارية في المنشآت الصحية بتطوير القطاعات الإدارية بصفة عامة والقطاعات الطبية بصفة خاصة، وانطلاقاً من ظهور الاساليب الترموية الحديثة المساعدة على إنجاز المهام والأعمال الإدارية بدقة وفاعلية تنعكس إيجاباً على كفاءة أداء العاملين، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمات في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة، ومن خلال خبرة الباحث العملية في مجال تعامله مع الإدارات بالمنشآت الصحية ووقوفه على أهمية تزويد هذه الوحدات بالأنماط التدريبية الترموية اللازمة التي ترفع من مستوى أداء المديرين في إنجاز مهام العمل في أقصر وقت، وبأقل جهد وتكلفة ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1- ما هو واقع ممارسات تنمية المديرين في المستشفيات الحكومية؟
- 2- هل هناك علاقة بين أساليب تنمية المديرين والتطوير التنظيمي؟
- 3- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق الأساليب التنموية الحديثة داخل المنظمات الصحية؟

(4/1) أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو التعرف على دور أساليب تنمية المديرين في التطوير التنظيمي. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- 1- التعرف على واقع ممارسات تنمية المديرين في المستشفيات محل الدراسة.
 - 2- الكشف عن العلاقة بين أساليب تنمية المديرين وعملية التطوير التنظيمي في المستشفيات الحكومية.
 - 3- تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة في تنمية المديرين داخل المستشفيات الحكومية.

(5/1) أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من حيوية الموضوع الذي تناولته في ضوء التطوير التنظيمي القائم على أساليب التنمية المعاصرة التي انعكست إيجاباً على استحداث أدوات مبتكرة قادرة على تيسير إدارة دفة العمل الإداري من خلال ما تتيحه إمكانات وقدرات هذه الأساليب التنموية من عناصر السرعة والدقة والجودة، مما يترتب عليه تحسين الأداء وزيادة قدرة الكوادر البشرية العاملة على إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أقصر وقت، وبأقل جهد وتكلفة.

ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على ادوات التنمية والاساليب التدريبية التي يحتاجها مديري المنشآت الصحية لسرعة توفير الإمدادات والإغاثات الطبية العاجلة عند وقوع الأزمات والكوارث، والمعوقات التي تعوق التطوير التنظيمي مما يؤثر علي كفاءة الأداء.

(6/1) 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:

(1/6/1) منهج وأسلوب البحث: اعتمد هذا البحث على التوجه من العام إلى الخاص باستخدام المنهج الإستنباطي وفي هذا البحث سعى الباحث إلى دراسة ممارسات التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية، وإتباع الأسلوب الوصفي التحليلي في وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة.

(2/6/1) فروض البحث:

- 1- ممارسات التنمية الإدارية في المستشفيات محل الدراسة لا تدعم التطوير التنظيمي بهذه المستشفيات.
- 2- من المتوقع وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة في المستشفيات الحكومية.

(3/6/1) إطار البحث: يتكون إطار البحث من الإطار الفكري والإطار التطبيقي على النحو التالي:

(1/3/6/1) الإطار الفكري: يتضمن هذا الإطار الجوانب الفكرية للبحث في ضوء الأدبيات المعاصرة في مجال الادارة بصفة عامة والمواد البشرية بصفة خاصة.

(2/3/6/1) 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:

(1/2/3/6/1) مجال التطبيق : تم تطبيق هذا البحث على المستشفيات الحكومية المصرية وخاصة التابعة لقطاع التأمين الصحى.

(2/2/3/6/1) مجتمع البحث: يتكون من جميع المديرين بالمستويات القيادية فى المستشفيات الحكومية المصرية داخل إقليم القاهرة الكبرى.

(7/1) مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها:

بيانات ثانوية: وذلك بالرجوع للمصادر الثانوية من تقارير رسمية وبيانات وزارة الصحة وكذلك النشرات والكتيبات.

بيانات أولية: تم تجميعها عن طريق المسح المستندي من سجلات إدارة الموارد البشرية فى المستشفيات محل الدراسة عن ممارسات تنمية المديرين وكذلك أسلوب الاستبيان والمقابلات الشخصية.

أساليب تحليل البيانات: اعتمد الباحث فى تحليل بيانات الدراسة الميدانية على التحليل النوعى، اذ استخدم الباحث أساليب التحليل النوعى، وذلك للتعامل مع البيانات التى تعبر عن حقائق (factual data) حيث قام بتوصيف وتحليل ممارسات تنمية المديرين فى المستشفيات الحكومية المصرية وخاصة التابعة لقطاع التأمين الصحى داخل إقليم القاهرة الكبرى.

ثانيا : الدراسة الميدانية

واقع ممارسات تنمية المديرين بالمستشفيات الحكومية

فى هذا الجزء من البحث سوف يتم عرض بعض البيانات التى تعبر عن حقائق (Factual Data) الخاصة بممارسات تنمية المديرين بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك كما يلى:

• ممارسات التنمية الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة :

من خلال مراجعة البرامج التدريبية لتنمية المديرين داخل المستشفيات محل الدراسة وجد أن هذه البرامج على دورات تدريبية إجبارية للكوادر الإدارية داخل المستشفيات محل الدراسة وذلك للترقية للمناصب الأعلى شأنها شأن جميع الدورات التدريبية داخل الجهاز الإدارى داخل المصالح الحكومية وهى برامج عامة وإجبارية لمن جاء دوره للترقية للمناصب الإدارية الأعلى .

وهذه البرامج إجبارية وليست اختيارية للعاملين داخل المستشفيات محل الدراسة لتحسين مستوى الأداء الإدارى داخل المنشآت الصحية .

وقد أمكن ملاحظة أنه من خلال مراجعة البرامج التدريبية داخل المستشفيات محل الدراسة أنه وفى المقام الأول لا يوجد وحدة خاصة بالتدريب داخل المستشفيات محل الدراسة وكذلك نجد أن البرامج التدريبية التى تتم للعاملين داخل المستشفيات محل الدراسة هى برامج تدريبية فنية تهتم بتقنيات العمل فى الشق الفنى الطبى وليس فى الشق الإدارى الذى هو بصدد الدراسة الحالية وهذا وإن وجدت هذه الدورات التدريبية تكون هذه الدورات قصيرة المدة ولا تفى بالمتطلبات الأساسية فى الشق الإدارى، وإن تمت هذه الدورات التدريبية تتم من خلال شركات الأدوية وشركات المستلزمات الطبية التى هى فى الأساس تراعى فى هذه الدورات

الدعاية للمنتج الخاص بها في المقام الأول وبالتالي نجد أن البرامج التدريبية داخل المستشفيات محل الدراسة وبالأخص البرامج التدريبية في التنمية الإدارية شبه معدومة ويقوم الأطباء والإداريين المهتمين بالشق الإداري بالبحث عن دورات تدريبية خارج نطاق العمل وعلى حسابه الشخصي وهذا يؤثر بشكل أساسي على التنمية الإدارية خاصة وأن تكاليف هذه الدورات تكون مرتفعة التكاليف وتستهلك من الوقت الكثير وهو ما قد يؤثر على العمل داخل المستشفى وهو ما لا يقدره الرؤساء والمديرين في الإدارة العليا داخل المستشفيات محل الدراسة وبالتالي نجد عزوف العاملين المستشفيات محل الدراسة من التوجه إلى الدورات التدريبية للشق الخاص بالتنمية الإدارية ولأن عملية التنمية الإدارية هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلي أم خارجي نجد أنه من الواجب على المديرين أن لا يتوقف تدريبهم على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها، لكنهم أيضاً مسئولون عن تنمية قدراتهم الشخصية بأنفسهم ومن خلال تجاربهم البيئية المتغيرة للعمل .

- بعض البرامج التدريبية بوزارة الصحة والتعليق عليها :

في هذا الجزء يقوم الباحث باستعراض بعض الدورات التدريبية لوزارة الصحة والتي تقوم من خلالها وزارة الصحة بتدريب العاملين بها :

- برامج تدريبية ينفذها مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي بالقاهرة لخطة العام التدريبي 2016/2015 وذلك في ضوء قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 18 لسنة 2015 .

يجد الباحث أن الجزء الأكبر من هذه البرامج تتم من خلال ترشيحات من المؤسسات للأفراد المرشحين للمناصب القيادية وهو ما يعنى أن هؤلاء الأفراد المرشحين لهذه المناصب الإدارية لن يتم ترقيتهم لهذه المناصب بدون هذه الدورات

التدريبية طبقاً لقانون العمل المعمول به داخل وزارة الصحة وبالتالي فهم مجبرون وليس بإرادتهم سوف يلتحقون بهذه الدورات الإدارية ونجد أيضاً أن مضمون الدورات التدريبية هو عبارة عن برامج عامة للإدارة وليس للتنمية والتي لا بد أن تكون تنمية مستدامة ولجميع العاملين بالمناصب الإدارية لتنمية مهاراتهم الإدارية وحسن اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة والقيادة الرشيدة للمستشفيات.

- برامج الإدارة العامة للعلاقات الصحية الخارجية :

ويجد الباحث أن هذه الإدارة نفذت عدد من الدورات التدريبية الخارجية وبرامج مختلفة في عدة دول وكان من خلال هذه الدورات بعض الدورات التدريبية في إدارة المستشفيات ولكن كانت قليلة في عددها مقارنة بباقي الدورات التدريبية مثل دورات في :

- دورة تدريبية في مجال الصحة الإنجابية
- دورة تدريبية في مجال الأمومة والطفولة
- دورة تدريبية في مجال الصحة المدرسية
- دورة تدريبية في مجال الجندر وحقوق الإنسان
- دورة تدريبية في مجال النظم الصحية

ومن خلال هذه الدورات تجد أنها تهتم وفي المقام الأول بالشق الطبى العملى والفنى وليس بالشق الإدارى التنظيمى الذى هو اهتمام هذه الدراسة ونجد أيضاً أن الدورات التدريبية الخاصة بالإدارة للمستشفيات فإنها قليلة جداً وهى كذلك قصيرة من حيث الوقت وبالتالي مضمون هذه الدورات.

- دورات تدريبية لإدارة المنظمات الدولية بوزارة الصحة :

ويجد الباحث أن الدورات التدريبية لهذه الإدارة تتلخص فى :

- عدد (3) دورات تدريبية لمدة ثلاثة أيام لعدد (26) متدرب لمديرى المستشفيات
- عدد (2) دورة تدريبية لمدة يومين لعدد (26) متدرب لمديرى المستشفيات الجامعية
- تنفيذ مسح ميدانى والتقصى الوبائى لانتشار مرض البلهارسيا
- حلقة عمل فى مجال ترصد مرض الالتهاب السحائ
- تنفيذ عدد (12) دورة تدريبية فى مجال الاكتشاف المبكر للحمى الروماتيزمية
- تنفيذ عدد (16) دورة تدريبية فى مجال طرق الوقاية من مرض الدودة الكبدية
- تنفيذ عدد (13) دورة تدريبية فى مجال البلهارسيا
- تنفيذ عدد (18) دورة تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين والقيادات الشعبية حول مرض الجزام
- عدد (3) دورات تدريبية للزائرات الصحيات والممرضات على الدليل الارشادى لخدمات الصحة المدرسية

من خلال الدورات التدريبية السابقة يلاحظ الباحث أن الغالبية العظمى من الدورات التدريبية السابقة هي في المجال الطبي والشق الفنى منه ولا يوجد هذا العدد من الدورات التدريبية في مجال التنمية الإدارية وهو ما يدل على عدم الاهتمام بالشق الإدارى والتطوير الإدارى والتطوير التنظيمي .

جدول رقم (1)

ملخص للتدريب والدورات التدريبية لتنمية الكوادر البشرية على مفاهيم الجودة والمعايير خلال الفترة (2015- 2016)

عدد الدورات التدريبية	نوع الدورات التدريبية	عدد المتدربين	اماكن التدريب
٣٥	تنمية الكوادر البشرية على مفاهيم الجودة والمعايير	٨٧٠	مستشفيات وزارة الصحة و مركز التدريب بوزارة الصحة

المصدر وزارة الصحة المصرية

من خلال الدورات التدريبية السابقة يلاحظ الباحث أن الدورات التدريبية السابقة يوجد بها شق كبير من الدورات الادارية الخاصة بالتنمية الادارية و لكنها لا تعد كافية و مدة هذه الدورات صغيرة جداً و لا تكفى لعمل كوادر ادارية جيدة لتحسين العمل الادارى داخل المستشفيات محل الدراسة و لا تهتم بجميع النواحي الادارية اللازمة لعمل صف ثانى من الإداريين فى هى بالتالى تعد غير كافية. بناء على العرض السابق لبعض ممارسات التنمية الإدارية فى المستشفيات الحكومية المصرية فإنه يتم قبول الفرض الأول والذي ينص على أن (ممارسات التنمية الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة لا تدعم التطوير التنظيمى بهذه المستشفيات).

جدول رقم (2)

بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة في
المستشفيات الحكومية

م	المعوقات	التكرار (ك)	النسبة (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مركزية البرامج والدورات التدريبية.	٤١	١٢,٦	٤,٤٠	٢,٣٢٥
٢	ضعف المخصصات لفعاليات التعلم الأخرى غير التدريب.	٤٩	١٥,٢		
٣	التركيز على حضور الدورات أكثر من اجتيازها.	٤٠	١٢,٤		
٤	نمطية أساليب التدريب فهي واحدة في دورات الموظفين ودورات المديرين.	٤٠	١٢,٤		
٥	لا يتم تكليف المشاركين بمشروعات تطبيقية لتطوير منظمة العمل.	٤٢	١٣		
٦	غالبية البرامج تركز على النواحي الفنية والطبية.	٢٤	٧,٤		
٧	ضعف الارتباط بين المسار الوظيفي وخطط تطوير المديرين.	٤٩	١٥,٢		
٨	لا توجد آلية لقياس أثر التدريب في تنمية القائدات الإدارية.	٣٨	١١,٨		
	المجموع	٣٢٣	١٠٠		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (2) يتضح موافقة مفردات عينة الدراسة على وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة فى المستشفيات الحكومية.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثانى الذى ينص على أنه " من المتوقع وجود بعض المعوقات التى تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة فى المستشفيات الحكومية " .

ثالثاً: النتائج والتوصيات:

(1/3) النتائج

(1/1/3) معظم الدورات التدريبية داخل وزارة الصحة التى يتبع لها المستشفيات محل الدراسة وجد أنها تركز فى الأساس على الشق الفنى الطبى وقلة وندرة الدورات التدريبية الخاصة بالتنمية الإدارية وإن وجدت فإنها عامة وغير متخصصة.

(2/1/3) معظم المستشفيات محل الدراسة لا يوجد بها وحدات خاصة للتدريب داخل هذه المستشفيات وأن اعتماد هذه المستشفيات على دورات إدارية خارج المستشفيات محل الدراسة.

(3/1/3) ممارسات التنمية الإدارية فى المستشفيات محل الدراسة لا تدعم التطوير التنظيمى بهذه المستشفيات.

(4/1/3) وجود بعض المعوقات التى تحول دون تطبيق أساليب تنمية المديرين الحديثة فى المستشفيات الحكومية.

(2/3) التوصيات

من النتائج السابق الإشارة إليها يمكن للباحث اقتراح وعرض مجموعة من التوصيات منها:

(1/2/3) إنشاء وحدات للتدريب داخل جميع المستشفيات مع توفر إمكانيات عملية للتدريب الفعلي وكذلك زيادة المخصصات المالية لزيادة برامج التعلم والتدريب.

(2/2/3) وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب.

(3/2/3) التركيز في الدورات التدريبية على تطبيق البرامج التي تم التدريب عليها من النظري إلى العملي (مشروعات عملية لتطبيق البرامج التدريبية).

(4/2/3) الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات وغيرها.

(5/2/3) تصميم نظام لتدريب وتنمية القيادات الإدارية مبنيا على مفهوم الجدارات (Competency).

كما يمكن وضع خطة عمل لتنفيذ التوصية رقم (5/2/3) والتي تدور حول تصميم نظام لتدريب وتنمية القيادات الإدارية مبنيا على مفهوم الجدارات وفق منهجية علمية تتضمن التعديل والتطوير المرحلي بشكل محسوب ومدروس دون تعطيل أو ارباك لمجالات العمل المختلفة. والجدول الآتي يوضح ذلك:

م	المهام	الإطار الزمني (الوحدة بالشهور)																	
		١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١						
١	تشكيل لجنة لتطوير نظم تدريب وتنمية المديرين وفقاً لمنهج الجدارك																		
٢	توضيح الأدوار والمسؤوليات لكافة الأعضاء																		
٣	رصد كافة المبررات الداعمة لتبني منهج الجدارك																		
٤	تعريف المديرين بأهمية منهج الجدارك، وعرض مبررات التبني عليهم																		
٥	بيان فوائد تطبيق منهجية الجدارك على المنظمة والمعاملين بها، والمستفيدين منها																		
٦	عقد ورش عمل عن النظام وكيفية تطبيقه																		
٧	للتأكد من توافر المقومات اللازمة لتطبيق منهجية الجدارك																		
٨	حصر وتحديد مجالات تنمية المديرين وفق منهج الجدارك																		
٩	تجميع البيانات وتحليلها																		
١٠	التعديل والتطوير وتحديد التصميم الميداني																		
١١	مراجعة النظام الجديد																		
١٢	التعديل والتصميم النهائي																		
١٣	اعتماد التصميم وبداية العمل به ومتابعته																		

المصدر : من اعداد الباحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- سعد الشلوي، (2017)، دور أساليب التعلم التنظيمي في تنمية القيادات الادارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان.
- سلمان العنزي، (2016)، قياس العائد التدريبي لبرامج تنمية المديرين دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان.
- عادل محمد انور خاطر، (2010)، أثر التطوير التنظيمي على أداء مستشفيات الصحة النفسية الحكومية ، وزارة الدفاع ، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية العسكرية لعلوم الادارة لضباط القوات المسلحة.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Nancy Borkowski, Organizational Behaviour in Health Care, world head quarters Jones and Barlett learning, www.jblearning.com, 2011.
- Samia El Shafiae, The impact of training and development on practices on the application of TQM, PhD theses, Helwan University, 2015.
- Stephen Hart, Engaging health professionals with leadership and management development. University of Southern Queensland, Australia. Paper presented at the 39th Annual SCUTREA Conference, 7-9 July 2009, University of Cambridge.