

وزارة الصحة

اسم الوثيقة	الدليل الاسترشادي للتعامل مع الفئات التمريضية والتضميد ذوي الأداء الضعيف العاملين في المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة
نوع الوثيقة	دليل استرشادي
المديرية	المديرية العامة لشؤون التمريض
الفئة المستهدفة	الفئات التمريضية
حرر بواسطة	فريق العمل للمديرية العامة لشؤون التمريض
تمت المراجعة من قبل	فريق العمل للدليل الاسترشادي للتعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف
تاريخ التحرير	يونيو 2023م
تاريخ المراجعة	يونيو 2026م

تم التحقق من قبل		تم الاعتماد من قبل	
الاسم	د. فمرة بنت سعيد السريرية	الاسم	د. جمال بن عيد الخضوري
المسمى الوظيفي	مديرة عام المديرية العامة لمركز ضمان الجودة	المسمى الوظيفي	مدير عام المديرية العامة لشؤون التمريض
التوقيع		التوقيع	
التاريخ	يونيو 2023م	التاريخ	يونيو 2023م

شكر وتقدير

تود المديرية العامة لشؤون التمريض أن تعرب عن شكرها وتقديرها لجميع الذين ساهموا في انجاز هذا العمل والذين منهم:

أعضاء فريق العمل في لجنة اعداد الدليل الاسترشادي للتعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف:

الفاضل الدكتور/ موسى بن محمد أبو صبيح-استشاري تمريض-مكتب المدير العام-المديرية العامة لشؤون التمريض

الفاضلة/ هيفاء بنت محمد السعدية -مديرة دائرة الممارسة المهنية -دائرة الممارسة المهنية-المديرية العامة لشؤون التمريض

الفاضلة / بدرية بنت علي البلوشية - رئيسة قسم دعم المؤسسات الصحية-دائرة الفئات التمريضية ودعم المؤسسات الصحية. المديرية العامة لشؤون التمريض.

الفاضلة/ عزة بنت خالد الحجرية - رئيسة قسم إدارة الجودة وسلامة المرضى-المديرية العامة لشؤون التمريض

الفاضلة/ هبة بنت خميس الفارسية -ممرضة أولى "أ"-دائرة الفئات التمريضية ودعم المؤسسات الصحية-المديرية العامة لشؤون التمريض

فريق مراجعة الدليل من خارج المديرية:

الفاضل / خالد بن حسن البلوشي-مدير دائرة التمريض-المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة شمال الباطنة

الفاضلة/ زكية بنت محمد الشامسية-رئيسة قسم شؤون التمريض-دائرة التمريض-المديرية العامة للخدمات الصحية بمحافظة مسقط

الفاضلة/ شكيلة بنت أحمد الخروصية-المديرية العامة للمستشفى السلطاني

الفاضلة/ ميا بنت منصور السيابية-مدير دائرة التمريض-المديرية العامة لمستشفى خولة

الفاضل / ياسر بن خميس الغشامي-المديرية العامة للشؤون الإدارية.

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتوى</u>
2	1. شكر وتقدير
3	2. المحتويات
4	3. مقدمة
6	4. نطاق الدليل
6	5. الهدف الرئيسي
6	6. الأهداف الفرعية
7	7. تعريف المصطلحات
9	8. سمات الموظف ذو الأداء الضعيف
11	9. أسباب ضعف الأداء الوظيفي
12	10. النتائج المترتبة من الأداء الضعيف
13	11. الآلية المتبعة لإدارة الموظفين ذوي الأداء الضعيف
16	12. الأدوار والمسؤوليات
16	- دور مدير التمريض / مسؤول التمريض
16	- دور المسؤول المباشر
17	- دور الموظف
	13. الملحقات
18	- ملحق (أ) مخطط انسيابي -إدارة الأداء الضعيف
19	14.المراجع

المقدمة:

تسعى المديرية العامة لشؤون التمريض إلى تحسين أداء جميع الفئات التمريضية والمحافظة على مستوى أداء ثابت خلال تقديمهم الرعاية الصحية للمستفيدين من خدمات الوزارة، وذلك بتطوير كفاياتهم المهنية وفعاليتهم من خلال رفع مستوى انتاجيتهم وتشجيعهم على التطور والتعلم المستمر، وكذلك بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التمريضية في المؤسسات الصحية وخصوصاً بما يتعلق بمهارات إدارة الأداء الوظيفي. ويعتبر التعامل مع ضعف الأداء الوظيفي من المهام الصعبة للمسؤول المباشر والمؤسسة، ولكن الفشل في معالجة ضعف الأداء على الفور يحد من فرصة تحسين أداء الموظف المعني ويمكن أن يكون له أيضاً عواقب متسلسلة من التأثيرات السلبية من حيث تأثيره على الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي مما يعود في النهاية سلباً على روح الفريق وجودة العمل وسلامة المريض.

والجدير بالذكر أن كل موظف يختلف عن الآخر في الأداء الوظيفي، وفي كل حالة من حالات ضعف الأداء تحتاج إلى مراعاة فردية وتحليل للأسباب المؤدية لضعف الأداء وبناءً على المعطيات سيتم صياغة خطة تحسين فردية تتناسب مع احتياجات الموظف وتطوير مهارته، مع مراعاة ظروفه حيث لا يوجد حل واحد يناسب الجميع. لذا بات من الضروري للغاية وجود دليل استرشادي لمديري ورؤساء ومسؤولي التمريض في المؤسسات الصحية حيث ليكون مرجعاً لهم في حال وجود موظفين ذوي الأداء أدائهم الضعيف.

ويشمل هذا الدليل على الأهداف الرئيسية من الدليل، وتعريفًا للمصطلحات المستخدمة فيه، وسمات الموظف الضعيف، وأسباب ضعف أدائه الوظيفي، والنتائج المترتبة من الأداء الوظيفي الضعيف على المستوى الفردي والمؤسسي، وإجراءات التعامل مع الموظف ذو الأداء الضعيف، والأدوار والمسؤوليات في عملية إدارة الأداء الضعيف. وألحق الدليل ببعض الملحقات التي تساعد مديري ورؤساء ومسؤولي دوائر وأقسام التمريض في المؤسسات الصحية بالرجوع إليها في تطبيق آلية التعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

وخلال مرحلة اعداد المحتوى تم مراجعة محتوى الدليل من قبل نخبة من القيادات التمريضية والإدارية والقانونية بديوان عام الوزارة، وقد تم تضمين كافة ملاحظاتهم ومقترحاتهم في هذه النسخة من الدليل.

نطاق الدليل

يطبق هذا الدليل على جميع الفئات التمريضية من تلميذ وتلميذة العاملة في المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة.

الهدف الرئيسي

الهدف الرئيسي من الدليل هو إيجاد آلية عمل واضحة للمسؤول المباشر للتعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف، وتندرج منه ثلاثة أهداف فرعية على مستويات مختلفة وهي: الموظف والمسؤول المباشر والمؤسسة.

الهدف (الأول): مستوى الموظف

1. زيادة الانتماء المؤسسي للموظف.
2. زيادة الشعور بالعدالة والمساواة.
3. تحفيز الموظف للعمل بجدية وإخلاص واجتهاد.
4. تعزيز نقاط القوة والقدرة على معالجة نقاط الضعف.

الهدف (الثاني) على مستوى المسؤول المباشر:

1. تطوير المهارات والكفايات الإدارية للمسؤول المباشر للوصول الى التقييم السليم والعادل لكل موظف.
2. تحسين العلاقة المهنية بين المسؤول والموظف.
3. تمكين المسؤول المباشر من تقييم ومتابعة الموظف بصورة دورية.
4. وضع خطة واضحة للتعامل مع الموظف ذو الأداء الضعيف والتي تشمل على الإحتياجات التدريبية المطلوبة والإطار الزمني المطلوب لتنفيذها.

الهدف (الثالث) على مستوى المؤسسة:

1. إيجاد بيئة عمل ملائمة وإيجابية من الثقة والتعامل المهني الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
2. رفع مستوى أداء الموظفين والإستفادة من قدراتهم.
3. توفير برامج تدريبية بشكل مستمر لتحسين الأداء الوظيفي.

المصطلحات

- **الأداء الوظيفي الفردي (Individual Performance):** درجة تحقيق الفرد واتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس درجة تحقيق الفرد متطلبات وظيفته وغالبًا ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الموظف في العمل.
- **الأداء المؤسسي (Institutional Performance):** قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.
- **إدارة الأداء (Performance Management):** الطريقة المنظمة التي تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة أداء الافراد في بيئة العمل، وتقاس بناءً على مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المتفق عليه للفرد أو المؤسسة، مع اعطاء الدعم او التعزيز الايجابي للموظفين لرفع مستويات الأداء الفردي والمؤسسي الى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي.
- **الأداء الضعيف (Poor Performance):** هو الأداء الوظيفي للموظف الذي يكون أقل من التوقعات بشكل متكرر، ولم يحقق معظم أهدافه ولم يصل في أي منها إلى المستوى المطلوب مع عدم اظهار مستوى مقبول من الجدارة المطلوبة للوظيفة.

- **جودة العمل (Quality of Work):** هي القدرة على أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعة بأقل الزمن والتكلفة وبجودة عالية.

- **الدوران الوظيفي (Staff Turnover):** هي حركة مغادرة الموظفين من المؤسسة نهائياً في فترة زمنية معينة وقد تكون نتيجة الاستقالة أو النقل خارج المؤسسة أو نتيجة الفصل من الخدمة.

- **الخطأ (Error):** هو الإجراء الخاطئ، ناتج عن نقص المعرفة أو المهارة، وهو اختيار خاطئ يتم اتخاذه عادة ما يكون بغير قصد.

- **الإهمال (Negligence):** تقاعس الموظف عن تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من رؤسائه أو عدم الاكتراث بتنفيذها. والذي يمكن أن يؤدي إلى عواقب غير مقصودة. غالباً ما تكون عواقب الإهمال ارتكاب أخطاء وحوادث اثناء القيام بالمهام والمسؤوليات المناطة بالموظف.

سمات الموظف ذو الأداء الضعيف:

يتخذ الأداء الوظيفي الضعيف أشكال عديدة يتم وفقها تصنيفه بناء على محاور رئيسية ومن أهمها:

1. كمية العمل المنجز (المهارات المعرفية):

1.1 سوء تحديد الأولويات في مهام العمل وما يترتب عليه من إضاعة لوقت العمل، والتأخر المتكرر في انجاز المهام حسب الوقت المحدد.

1.2 العمل على أهداف غير متوافقة مع متطلبات العمل.

1.3 التأخير والتغيب والمغادرة المتكررة بدون إذن.

1.4 استخدام الهاتف او التصفح بالإنترنت بشكل متكرر بهدف التسلية أو لإنجاز مهام غير متعلقة بالعمل.

1.5 إضاعة وقت العمل في الزيارات الجانبية لزملائه أو سوء استغلال وقت الاستراحة بشكل متكرر.

1.6 إساءة استخدام الإجازات المرضية.

2. ضعف جودة العمل المنجز أو جودة العمل المنجز دون المستوى المتوقع (لا يتماشى مع المعايير المتوقعة من الموظف ومن الوصف الوظيفي أو نطاق الممارسة المهنية أو المعايير الخاصة بالقسم /الدائرة)

- 2.1 عدم الدقة في انجاز المهام وكثرة الأخطاء وتكرارها.
- 2.2 الإهمال والذي يؤدي الى حوادث يمكن الوقاية منها بشكل متكرر.
- 2.3 عدم الوصول لتوقعات معايير وجودة الخدمة المقدمة.
- 2.4 عدم رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم بشكل مستمر من نفس الموظف.
- 2.5 اتلاف أو اهدار الموارد.
- 2.6 استخدام أساليب عمل غير ملائمة أو سيئة أثناء تقديم الرعاية الصحية للمستفيدين.

3. سلوكيات العمل التي تؤثر سلبا على جودة وسير العمل

3.1 السلوكيات الفردية:

- 3.1.1 اظهار السلبية وعدم التعاون.
- 3.1.2 اظهار أسلوب العدائية والتمرد.
- 3.1.3 عدم اتباع التعليمات أو رفضها أو تحريض الفريق على رفض التعليمات.
- 3.1.4 التخلي عن تحمل المسؤوليات أو رفض التفويض وإظهار عدم الرغبة في إنجاز المهام.

3.2 مقاومة التغيير

- 3.2.1 مقاومة التغيير في بيئة العمل (مقاومة السياسات، والإجراءات، والتغييرات التي تحدث في بيئة العمل).
- 3.2.2 عدم الرغبة أو الرفض في تحديث وتطوير المهارات والقدرات.
- 3.2.3 عدم المرونة في الاستجابة لمتطلبات العمل.
- 3.2.4 عدم التحلي بالمرونة في الاستجابة لتحديات مشاكل العمل.

3.3 العلاقات الشخصية مع الآخرين:

- 3.3.1 أسلوب التواصل الغير مناسب والذي يتصف بالعدوانية المفرطة والسلبية.
- 3.3.2 كثرة السخرية من زملائه أو المستفيدين من الخدمة أو التمر عليهم.
- 3.3.3 المعارضة المفرطة مع زملاء العمل أو المسؤولين والتي لا تكون مبنية على أسباب واضحة.

أسباب ضعف الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي ناتجة عن الفرد أو المؤسسة، حيث ان الإلمام بهذه الأسباب ودراستها تتيح الفرصة للمسؤول المباشر/المؤسسة لتحسين الأداء، ويمكن تلخيص أهم الأسباب فيما يلي:

1. **ضعف القدرات والمهارات المهنية:** قد تكون بسبب ضعف في القدرات الشخصية والمهارات المهنية اللازمة لأداء الوظيفة ومن أسبابها عدم ادراج الموظف في برنامج تعريفي أو إلحاقه بدورات تدريبية تعزز من مهاراته المعرفية والمهنية. وعدم رغبة الموظف في التطوير من ذاته.
2. **عدم ملاءمة التخصص للكفايات المهنية للموظف:** توظيف الكفايات المناسبة حسب التخصص يساعد الموظف في معرفة مهامه الوظيفية وتحقيقها بالمستوى المطلوب.
3. **الشعور بعدم التقدير:** يحتاج كل موظف إلى الشعور بالتقدير (فهو جزء من تقدير الذات)، فالموظف الذي لا يشعر بالتقدير المناسب سواء معنوياً أو بالترقية المادية، أو بالمسمى الوظيفي فإنه قد يؤدي الى ضعف في الأداء الوظيفي.
4. **قلة الحوافز:** تؤثر قلة الحوافز سلباً على الأداء الوظيفي عند تأخير الترقية، أو عدم الحصول على منصب معين أو على بعض الامتيازات التي حصل عليها الآخرون.
5. **الشعور بالتغاضي:** شعور الموظف بأنه لم يتم احتوائه بشكل ملائم في بيئة العمل مما يؤدي الى شعوره بالوحدة وأنه لا يحظى بدعم من أعضاء فريقه.
6. **مشاكل في السلوكيات الشخصية/ لديهم تحديات في نمط الشخصية:** تكون المشكلة في نمط أو سلوك شخصية الموظف والتي تحتاج إلى تدخل مختص مثال على ذلك: عدم القدرة على التحكم

في الغضب، ضعف في ادارة الضغوط، أو أن الموظف يتصف بشخصية قلقة ومترددة لا تتخذ القرارات المناسبة في الأوقات العادية أو في وقت الأزمات.
7. عدم قدرة المسؤول المباشر على إدارة الأداء الضعيف

8. اللياقة الجسدية والنفسية: يكون الموظف غير لائق بدنياً أو نفسياً مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

9. عدم إمام الموظف بالأنظمة والقوانين الإدارية والإكلينيكية في المؤسسة الصحية.

النتائج المترتبة من الأداء الوظيفي الضعيف

الأداء الوظيفي الضعيف ليس بالأمر الجيد لبيئة العمل المثالية، وبدوره يؤثر سلباً على الموظف والمؤسسة كالتالي:

1. انخفاض روح الفريق: الموظف ضعيف الأداء يؤثر مباشرة على زملائه وعلى روح الفريق. وانخفاض الروح المعنوية يؤدي إلى خلافات بين أعضاء الفريق، وعدم التعاون مع المسؤول المباشر.
2. انخفاض الإنتاجية (كمية العمل): أداء الموظف الضعيف يؤثر سلباً على الرعاية التمريضية المقدمة من قبل زملائه الآخرين.
3. انخفاض جودة العمل: يسير هذا جنباً إلى جنب مع التأثيرات المذكورة أعلاه. لا شك أن أعضاء الفريق الذين لا يشاركون في عملهم سيساهمون في انخفاض جودة الرعاية التمريضية والذي سيؤثر سلباً على جودة العمل وسلامة المرضى.
4. ارتفاع معدل الدوران الوظيفي (Staff Turnover): يمكن أن يؤدي الأداء الضعيف الذي لا يتم التعامل معه من قبل المسؤول المباشر بطريقة مبكرة وآلية واضحة في مكان العمل إلى زيادة معدل دوران الموظفين المجيدين نظراً لزيادة ضغط العمل والشعور بعدم المساواة.
5. إجهاد المسؤول المباشر: تؤثر الإدارة المستمرة للأداء الضعيف في مكان العمل إلى إجهاد المسؤول المباشر. حيث إن الاجتماعات والتفاوض المتكرر مع الموظف ضعيف الأداء لتذكيره بمهامه هي عملية تستنزف من وقت وجهد المسؤول.

6. ضعف الأداء المؤسسي: الاداء الفردي الضعيف يؤثر سلبيًا على مستوى الأداء المؤسسي من خلال تأثيره على مستوى الرعاية الصحية التي يقدمها للمستفيدين من خدماتها، وبالتالي زيادة معدل الحوادث والاصابات.

إجراءات التعامل مع الموظف ذو الأداء الضعيف

1. إن مسؤولية إدارة الأداء الضعيف هي مسؤولية المسؤول أو المشرف المباشر.
2. إذا كانت توجد معرفة أو شك في أن أداء الموظف ضعيف، فيجب عقد اجتماع مع الموظف المعني في أقرب فرصة ممكنة مع وجود المسؤول المباشر.
3. يجب أولاً إبلاغ الموظف بالأسباب التي تجعل من الضروري بدء هذه العملية ومن ثم عقد الاجتماع مع الموظف.
4. يجب أن يكون الغرض من الاجتماع هو:
 - 4.1. إبلاغ الموظف بأن أداءه لا يفي بمعايير الأداء المطلوبة.
 - 4.2. شرح معايير الأداء المطلوبة للموظف.
 - 4.3. تحديد أسباب ضعف الأداء والاستماع إلى وجهة نظر الموظف.
 - 4.4. تحديد الطريقة التي يتعين بها معالجة ضعف الأداء الوظيفي، بما في ذلك الخطوات العملية التي يتعين على الطرفين اتخاذها مع تحديد موعد المتابعة.
5. يجب ألا تكون لهجة الاجتماع عدائية وذات طبيعة من شأنها أن تضع الموظف في موقف الدفاع، والا فإن الاجتماع سيفقد تأثيره.
6. يجب ان يُستخدم نهجاً مشتركاً لحل المشكلة في الاجتماع. يجب أن يُوضَّح للموظف أن حل مشكلة ضعف الأداء ليس فقط مسألة إدارية، ولكنه يشمل أموراً أخرى. يجب أن يعطى الموظف فرصة لشرح أسباب ضعف أدائه.
7. يتم توثيق الإجراءات المتبعة في هذه المرحلة كتابياً.

8. خلال اجتماع مراجعة الأداء الضعيف:

يقوم المسؤول المباشر بإجراء اجتماع أولي مع الموظف الذي صُنِفَ "أداء ضعيف"، وذلك لمناقشة ما يلي:

- 8.1. يُشرح للموظف أسباب عدم استيفاء أدائه للمعايير المطلوبة.
- 8.2. توضيح المعايير المتوقعة من الموظف من الوصف الوظيفي أو نطاق الممارسة المهنية أو المعايير الخاصة بالقسم / الدائرة والأنظمة والقوانين المعمول بها مثل اللائحة الطبية.
- 8.3. يمكن توضيح ذلك باستخدام أمثلة قد تشمل (على سبيل المثال لا الحصر) الحالات التالية:
 - 8.3.1. عندما لا يفي الموظف بالالتزام بالمواعيد النهائية في تأدية مهامه وواجباته.
 - 8.3.2. الحالات التي يكون فيها عمل الموظف غير مستوفي للمعايير النوعية المطلوبة.
 - 8.3.3. لم يقيم الموظف بأداء مهامه وواجباته على الإطلاق.

9. بعد الاطلاع على أسباب الأداء الضعيف مع الموظف، من الضروري مناقشة مسار العمل لمعالجة المشكلة. ويمكن مناقشة مسار العمل مع الموظف خلال نفس الاجتماع الأولي (الذي يجب يتم فور تصنيف الموظف بان أدائه ضعيف وذلك في غضون أسبوع من تاريخ التصنيف)، أو في اجتماع يتم تحديده لاحقاً.

10. ينبغي أن يتضمن مسار عمل خطة تحسين للأداء الضعيف ما يلي:

- 10.1. تزويد الموظف بتعليمات واضحة بشأن أفضل طريقة لأداء مهامه حتى يتمكن الموظف من القيام بواجباته المهنية حسب معايير الأداء المطلوبة.
- 10.2. وضع أهداف أداء قابلة للقياس والسماح بأطر زمنية معقولة في خطة التحسين.
- 10.3. التوجيه والتدريب المستمر للموظف.
- 10.4. تحديد جدول مواعيد المراجعة واجتماعات المتابعة للتحقق من تقدم أداء الموظف.
- 10.5. وضع خطة عمل في اطار زمني لايتجاوز السنة التقييمية (السنة الميلادية).

11. يعتمد عدد مرات الاجتماعات على مدى تأثير ضعف أداء العمل على المستفيدين من الخدمة، وقدرة الموظف على التحسين، والوقت اللازم لذلك، وطبيعة خطة تحسين الأداء المطلوبة، وطبيعة مهام ومسؤوليات الموظف.

12. أثناء اجتماعات المتابعة (الإطار الزمني يحدد من قبل الموظف والمسؤول المباشر حسب خطة التحسين) على ان يتم ما يلي:

12.1. اتخاذ مزيد من الإجراءات التصحيحية أو تطبيقها كلما أمكن ذلك

12.2. يوضح للموظف أن أدائه يتحسن أم لا.

12.3. توثيق كل ما تم الاتفاق عليه في خطة التحسين.

13. إذا لم يتحسن أداء الموظف خلال الوقت المحدد (الذي تم الاتفاق عليه بين الموظف والمسؤول المباشر)، فيجب تحديد اجتماع نهائي مع الموظف. والغرض من هذا الاجتماع هو:

13.1. إعطاء الموظف تقريراً خطياً عن نتائج عملية التحسين المتبعة حتى الآن.

13.2. شرح نتائج عملية التحسين والتدابير المتخذة لمعالجة أي مشاكل تضمنها التقرير.

13.3. اطلاع الموظف على المشاكل الناتجة عن أدائه الضعيف.

13.4. يُشرح للموظف الفرص التي أعطيت له لتحسين أدائه وفق المعايير المطلوبة.

13.5. التوضيح للموظف على الرغم من علمه بمعايير الأداء المطلوبة، إلا أن أدائه لا يزال دون المستوى المطلوب للقيام بمعايير الأداء.

14. عليه، يجب على المسؤول التخطيط لما يلي:

14.1. الاستمرار في إعطاء الموظف المزيد من التوجيه والمشورة وتحديد فترة مناسبة أخرى للموظف للوصول الى معايير الأداء المطلوبة اذا لزم الأمر.

14.2. اسناد أعمالٍ ضمن نطاق الممارسة المهنية للموظف تكون أكثر ملاءمة لكفاياته المهنية حسب ما يسمح به مكان العمل.

14.3. إبلاغ الموظف نحو عواقب الاستمرار في الأداء الضعيف وعدم الالتزام بخطة تحسين الأداء.

14.4. إحالة الموظف الى الإجراءات القانونية (في مكان عمله) حيث يتم التحقيق مع الموظف من قبل الباحث القانوني في المديرية الصحية بالمستشفيات والمحافظات.

14.5. ان استمر الموظف على ما هو عليه سابقاً يتم إحالة موضوعه الى الوزارة من أجل حرمانه من العلاوة الدورية، وذلك قبل احالته الى المسائلة الإدارية.

15. يجب اعتبار خيار إحالة الموظف الى لجنة المسائلة الإدارية الحل الأخير لأي إجراء ناتج عن عدم الكفاءة المهنية الناجمة عن استمرار ضعف الأداء. ويجب استنفاد جميع السبل المناسبة لتحسين أداء الموظف.

الأدوار والمسؤوليات

1. دور مدير التمريض / رئيس القسم

1.1. مدير/ رئيس القسم يعطي التوجيه العملي لمشرفي التمريض في إدارة الأداء والأداء الضعيف لمشرفي التمريض في الأقسام/المجمعات الصحية/ المراكز الصحية، وذلك حسب الحالة.

1.2. يشرف على الأداء العام لكافة الاقسام ويُحتمل مشرفي التمريض المسؤولية عن إدارة الأداء والأداء الضعيف.

1.3. توفير التدريب لمشرفي التمريض والموظفين على نظام إدارة الأداء

1.4. تسهيل التدريب لمشرفي التمريض على المهارات اللازمة للإدارة.

1.5. تقديم المشورة لمشرفي التمريض والموظفين بشأن مسائل إدارة الأداء الضعيف.

2. المسؤول المباشر

2.1. الإشراف على أداء الموظفين حسب المعايير الوظيفية.

2.2. التأكد من أن أداء الموظفين مرتبط بالأهداف العامة للقسم.

2.3. التأكد من أن الموظفين مُلمين بما هو متوقع منهم بما يخص بأدائهم الوظيفي عن طريق توفير الوصف الوظيفي الخاص بمسماهم الوظيفي عند مباشرتهم للعمل.

2.4. تزويد الموظفين بملاحظات بناءة حول أدائهم الوظيفي حسب الخطة الزمنية المتفق عليها.

2.5. تمكين الموظفين من أداء واجباتهم من خلال تسهيل التدريب /الموارد اللازمة.

2.6. إجراء مراجعات الأداء الوظيفي.

2.7. تقديم المشورة للموظفين حول أدائهم.

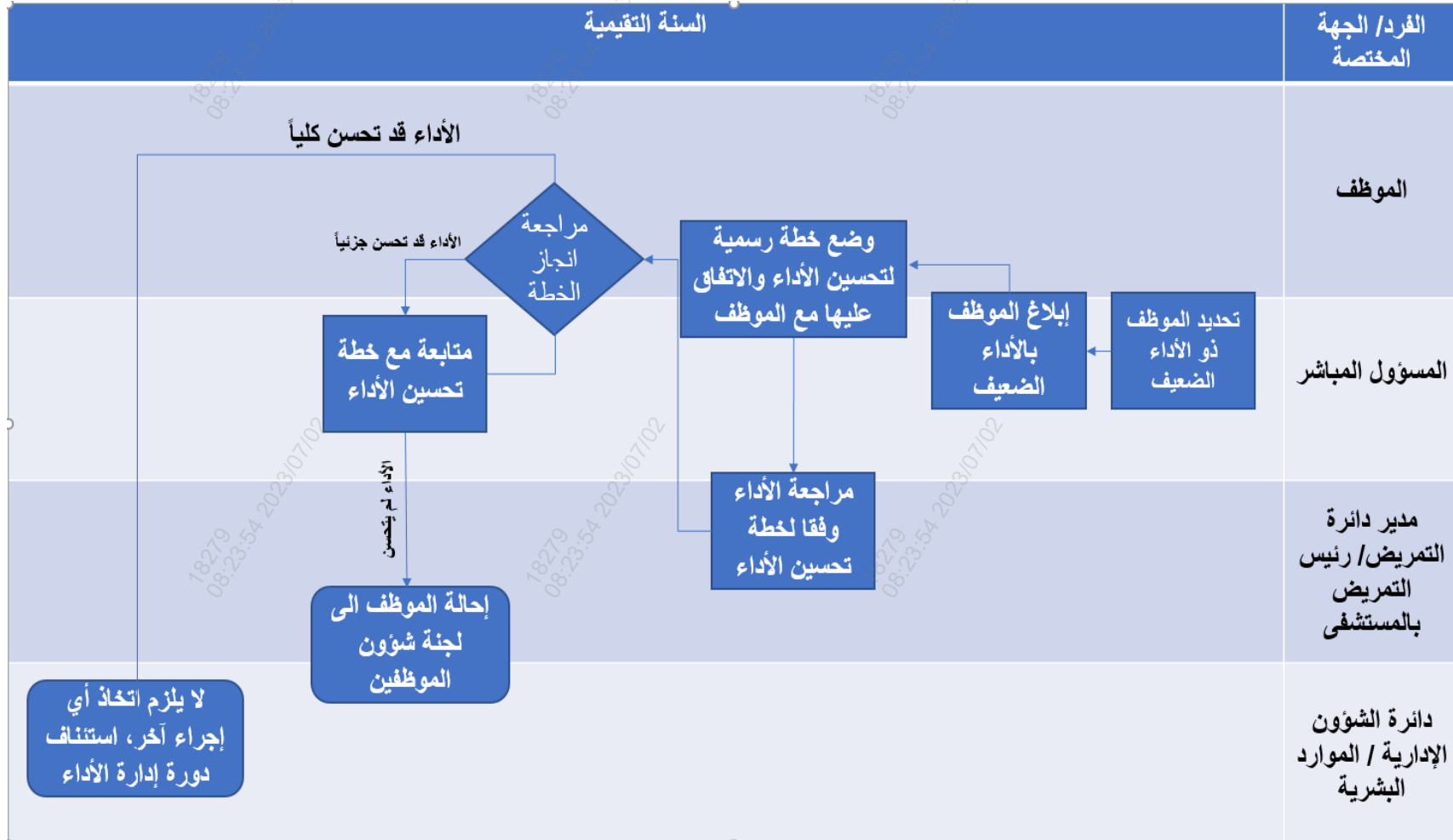
وللقيام بهذا الدور بنجاح، يحتاج المسؤول المباشر إلى:

1. إيصال الصورة الكبيرة للأهداف العامة للمؤسسة إلى الموظفين وإظهار العلاقة بين وظائفهم ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
2. السماح للموظفين بمعرفة ما هو متوقع منهم ولماذا.
3. مساعدة الموظفين على وضع أهداف واقعية والعمل مع الموظفين لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
4. تحديد السلوك المناسب اللازم لتحقيق نتائج جيدة.
5. تحديد الاحتياجات التنموية للموظفين وتنفيذ استراتيجيات تطوير محددة بناء على تلك الاحتياجات.
6. خلق بيئة عمل إيجابية لتحفيز للموظفين.
7. يكون على دراية بكيفية تأثير أساليب إدارتهم على الطريقة التي يشعرون بها بالعمل في المؤسسات الصحية
8. إجراء مناقشات فردية مع كل موظف حول تجربتهم في بيئة العمل.

3. دور الموظف

- يجب على الموظفين القيام بدور نشط لتحقيق التميز في الأداء. ويشمل دور الموظفين في هذا الصدد ما يلي:
- 3.1. تحمل مسؤولية التطوير والتدريب للتحسين في الأداء الوظيفي.
 - 3.2. وضع خطط عمل والمتابعة لتحقيق الأهداف.
 - 3.3. السماح لمسؤوليهم المباشرين معرفة متى يحتاجون إلى معلومات أو مساعدة أو مشورة لتحقيق أهدافهم.
 - 3.4. التخطيط للأداء من خلال التأكد من فهمهم لما هو متوقع منهم.
 - 3.5. المشاركة بنشاط في مراجعة الأداء.
 - 3.6. طلب التغذية الراجعة على أدائهم.
 - 3.7. بذل جهد متواصل لأداء الواجبات وفقاً للمعايير المهنية المطلوبة.

المديرية العامة لشؤون التمريض
ملحق (أ)
مخطط انسيابي : إدارة الموظفين ذوي الأداء الضعيف



1. محفوظات المستند والتحكم في الاصدارات

الوصف	تاريخ المراجعة
الإصدار الأول	يونيو 2026م

2. References:

Title of book/ journal/ articles/ Website	Author	Year of publication	Page
1. Carucci, Ron. "How to Manage an Employee Who's Struggling to Perform Remotely." <i>Harvard Business Review</i> , hbr.org, 19 May 2020, https://hbr.org/2020/05/how-to-manage-an-employee-whos-struggling-to-work-remotely .	Carucci, Ron.	2020	
2. Spring. gHR. "Managing Poor Performance in the Workplace & SpriggHR." <i>SpriggHR</i> , sprigghr.com, 15 Jan. 2020, https://sprigghr.com/blog/management-tips/managing-poor-performance-in-the-workplace/ .	SpringgHR	2020	
3. Hearn, Stuart. "Managing Poor Performance at Work Checklist Clear Review." <i>Clear Review</i> , www.clearreview.com, 26 June 2018, https://www.clearreview.com/managing-poor-performance/#:~:text=To%20correct%20poor%20performance%2C%20you,combat%20poor%20performance%20at%20all .	Hearn, Stuart	2018	
4. The "Layha" (اللائحة الطبية الصادرة بالقرار الوزاري رقم 2014/16)	MOH	2014	
5. Mayberry, John F. "The Management of Poor Performance - PMC." <i>PubMed Central (PMC)</i> , www.ncbi.nlm.nih.gov, 1 Feb. 2007, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2805930/	Mayberry, John F	2007	