

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الاعمال - تلمسان

قسم: إدارة الأعمال

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في

تخصص: إدارة الخدمات الصحية

بعنوان

تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية  
دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

تاريخ المناقشة:

تحت إشراف الأستاذة:

د. زناسني سمية

من إعداد الطالبة:

بن ناجي وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ / د..... رئيس

أ / د. زناسني سمية..... أستاذة محاضرة، أ..... مؤطرة

أ / د..... ممتحن

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

بسم الله أبداً كلامي .... الذي بفضلته وصلت إلى مقامي

والحمد لله والشكر على ما أتاني

والصلاة والسلام على خليتنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى نور العيون ورمش الجفون

والصدر الحنون وبئر الأمان إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في

عمرهما.

إلى كل أفراد العائلتين الكريمتين بن ناجي ودهياس.

إلى أحب الناس إلى قلبي وأخواتي الاعزاء نفيسة، سلوى

وفاء، سارة وكل زميلاتي اللواتي عرفتهن في جميع أطوار الدراسة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا

العمل ووقفهم الله في مشوارهم وسدد خطاهم.

## شكر وتقدير

أولاً اشكر الله عز وجل الذي رزقني العقل والعلم والتوكل  
عليه سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها، فالحمد لله والشكر

لله.

إلى من وهبني كل ما يملك في حياته كي أحقق له أمنياته و أماله، أبي الغالي  
أطال الله في عمره و جعله تاج على رأسي.

إلى من أنجبت و ربت و صبرت و وهبتني كل العطاء و الحنان أمي العزيزة  
أدامها الله في حياتي و أدام الابتسامة على و جها.

اشكر كل أفراد عائلتي من صغيرهم إلى كبيرهم وأفراد أسرتي الثانية والأصدقاء  
الغاليين.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة وكل اساتذتي من الطور الابتدائي إلى  
الجامعي على ما قدموه لي خدمة للعلم والمعرفة أرجو من المولى ان يجمعنا وإياهم  
في جناته، وشكر خاص إلى كل طاقم المدرسة العليا للمناجمنت والمؤسسة العمومية  
الاستشفائية بعشعاشة.

# خطة البحث

مقدمة عامة

## الفصل الاول: الإطار النظري لتقييم الأداء

المبحث الأول: لمحة حول تقييم الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المستشفيات

## الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات الصحية و علاقتها بتقييم الاداء

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات الصحية

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات الصحية

المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء و تحقيق جودة الخدمات الصحية

## الفصل الثالث: تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية

### الاستشفائية بعشعاشة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية - دراسة تطبيقية

خاتمة عامة

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1)	تقييم الأداء من خلال نظام المعدلات والدرجات	52
الجدول (2)	عدد الاستبيانات الموزعة	53
الجدول (3)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	54
الجدول (4)	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	55
الجدول (5)	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	56
الجدول (6)	توزيع افراد العينة حسب متغير الأداء	57
الجدول (7)	توزيع افراد العينة حسب متغير إجراءات تقييم الأداء	58
الجدول (8)	توزيع افراد العينة حسب متغير الاعتمادية	59
الجدول (9)	توزيع افراد العينة حسب متغير الملموسية	60
الجدول (10)	توزيع افراد العينة حسب متغير التعاطف	61
الجدول (11)	توزيع افراد العينة حسب متغير الأمان	62
الجدول (12)	توزيع افراد العينة حسب متغير الاستجابة	63
الجدول (13)	تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية	65

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1)	نظام تقييم الأداء	14
الشكل (2)	جودة الخدمة	42
الشكل (3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستقائية _عشعاشة_	50
الشكل (4)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	54
الشكل (5)	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	54
الشكل (6)	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	55
الشكل (7)	توزيع افراد العينة حسب متغير تقييم الأداء	56
الشكل (8)	توزيع افراد العينة حسب متغير إجراءات تقييم الأداء	58
الشكل (9)	توزيع افراد العينة حسب متغير الاعتمادية	59
الشكل (10)	توزيع افراد العينة حسب متغير الملموسية	60
الشكل (11)	توزيع افراد العينة حسب متغير التعاطف	62
الشكل (12)	توزيع افراد العينة حسب متغير الامان	63
الشكل (13)	توزيع افراد العينة حسب متغير الاستجابة	64

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

نظرا للتطورات العديدة والمتعددة التي شهدتها العالم في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت تهدف كل مؤسسة خدمتية أو صناعية أو تجارية كانت إلى تحقيق مجموعة من النجاحات المختلفة للارتقاء بعملها، غير أن هذا يعتمد على موارد مالية للمؤسسة كالأجهزة والمعدات، وأخرى موارد بشرية. حيث أن هذا الأخير يعتبر ركيزة من الركائز التي تبنى عليها استراتيجيات وسياسات المنظمة، وذلك بمجموعة من التصرفات والسلوكيات باستخدام مهاراته وكفاءته أثناء ممارسته لعمله في مختلف القطاعات ومن بينها القطاع الصحي. فهو من أهم القطاعات الضروري في حياة الإنسان لأنه متعلق بصحة الإنسان التي تجوب حالة من الكمال في الجسد والعقل ودون أمراض في أي زمان أو مكان. فللوصول إلى هذا الجوهر، يجب الارتقاء بالأنشطة والمهام الذي يقدمونه العاملين للحصول على أداء جيد وهادف. وهذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات الصحية بتقييم أداء العاملين بها.

فعملية تقييم أداء العاملين تعد من بين العمليات الهامة التي يركز عليها نجاح تنظيمات وتخطيطات المنظمة للوصول إلى الأهداف المسطرة والنجاحات المراد تحقيقها. وهذا ما يساعد على معرفة مكانة كل عامل في ذلك ونقاط ضعفه وقوته في القيام بعمله. وبما أن الإنسان يرغب دائما في استهلاك منتجات أكله ومشربه ولباسه ذات نوعية وجودة، فهو يبحث كذلك على تلقي جودة وفعالية عالية للخدمات بصفة عامة والخدمات الصحية خاصة. لهذا يعتبر الطاقم المقدم للخدمة في المؤسسات الصحية هو الركيزة الأساسية المسؤول عن جودة هذه الخدمات وإشباع حاجيات المستفيدين بالصفة المطلوبة.

وانطلاقا من هذا، سنحاول طرح هذا الموضوع و الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية: كيف يؤثر تقييم أداء العاملين على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عشعاشة؟ ومنه قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي علاقة الارتباط الموجودة بين تقييم الأداء و جودة الخدمات الصحية؟

- كيف يتم تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية من خلال تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية المدروسة؟

## 1- فرضيات الدراسة

- للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع الفرضيات التالية:
- يؤثر تقييم الأداء بشكل إيجابي و كبير على جودة الخدمات الصحية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقة بين تقييم أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

## 2-أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- التعرف على الإطار النظري لتقييم الأداء وأهم أساسياته.
- معرفة أساسيات جودة الخدمات و أهم أبعادها.
- معرفة دور تسيير الإدارة في تحسين العمل للموظف وتقديمه لخدمات ذات جودة.
- معرفة مجموعة من الأفكار حول الموضوع.

## 3-أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء و جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات، معرفة الأساسيات التي يعتمد عليها المسيرين في تقييم أداء العاملين ومدى اهتمام العامل بجودة ونوعية الخدمات الصحية المقدمة للمريض.

## 4-منهجية الدراسة

- بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ووصف و تفسير متغيرات الدراسة، و المنهج الوصفي التحليلي (spss) في الجانب التطبيقي

المناسب لسرد الحقائق المتعلقة بالحالة المدروسة وتحليل النتائج المتوصل إليها بعد توزيع الاستبيان واسترجاعه.

## 5-أسباب اختيار الموضوع

تعددت الأسباب لاختيار موضوع الدراسة من بينها ما يلي:

- إظهار مدى أهمية جودة الخدمات الصحية ودورها في تحسين سمعة المؤسسات الصحية.
- التأكد من أن حقا هناك علاقة بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية المقدمة.
- معرفة درجة التأثير التي يمكنها تقييم الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية وما هو دوره.
- التعرف على واقع الإدارات و كيفية تسييرها في المؤسسات العمومية الاستشفائية وما مدى ولاء العامل اتجاه نوعية الخدمات الصحية المقدمة للمريض.

## 6-صعوبات الدراسة

- صعوبة استخدام برنامج spss
- ظهور مرض كورونا الذي أدى إلى رفض التريص وغلق المكتبات
- عدم توفر الكتب في المكتبة الجامعية.

## 7-حدود الدراسة

- الحدود المكانية: ولاية مستغانم - دائرة عشعاشة -
- الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من 24 فيفري الى غاية 03 أفريل 2020.

## 8-الدراسات السابقة

- دراسة الباحث عدمان مريزق (2008) تحت عنوان "واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية بدراسة حالة في المؤسسة الصحية بالجزائر العاصمة". حاول الباحث الإجابة على عدة تساؤلات منها: هل أن المرضى راضيين عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وماهي وجهة نظرهم في ذلك؟ وقد

تم الاعتماد على دراسة استبيان و برنامج التحليل الوصفي والنتائج الإحصائية، و تم التوصل إلى أن المريض فعلا غير راضي عن الخدمات المقدمة، و هناك صعوبات تواجه الموظفين مثل قلة التكوين ونقص التكوين.

• دراسة عبد الوهاب محمد حسين (2009) التي حاولت الإجابة على الاشكالية التالية: هل هناك معايير أساسية وثابتة تعتمد في تقييم أداء الخدمات الصحية؟ وتم في هذا البحث الاعتماد على استبيان مكون من 50 سؤال موزع على عينة عددها 84 شخص وتم تحليل البيانات باستخدام الاحصاء الوصفي واستخدام برنامج spss. توصلت الدراسة إلى أن أهداف التقييم مرسومة لدى مدراء المؤسسة في تحسين الخدمات المقدمة و تقييم الجهود المبذولة لدى موظفي المؤسسة.

• دراسة عتيق عائشة (2012) قامت بدراسة جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، حيث تضمنت التساؤلات التالية: ما واقع جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ وما مدى تأثيرها على رضا المريض؟ وقد تم التوصل إلى أن معظم المرضى غير راضيين على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية وغير ملبية لمتطلباتهم.

• دراسة عياد ليلي (2016) التي قامت بدراسة الاشكالية التالية: ما هو أثر جودة الخدمات الصحية على درجة رضا المستهلك لها في القطاع الصحي الاستشفائي. و قامت بدراسة أمبريقية على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار، حيث اعتمدت على مجموعة من أدوات القياس الاحصائية والتحليلية التي مكنتها من الوصول إلى توضيح نسبة الأثر لأبعاد جودة الخدمات الصحية على رضا المريض بصفة إيجابية.

• دراسة عبد القادر هاملي (2017) التي قامت بدراسة اشكالية مدى إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. بعد دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الخدمات الصحية وتقييم الأداء، وهذا ما يدفع بزيادة التكوين والتأهيل لدى

موظفي المؤسسات الإستشفائية والرفع من أدوات وسياسات التقييم للحصول على نوعية الخدمات المرادة لدى المرضى.

## 9- هيكل البحث

قسم البحث إلى فصيلين في الإطار النظري وفصل في الجانب التطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول مفاهيم وأساسيات حول تقييم الأداء. بينما تناول الفصل الثاني تفسير مفهوم جودة الخدمات الصحية، وتفسير وتحليل متغيرات الدراسة. أما الجانب التطبيقي فتناول الدراسة التطبيقية و درس العلاقة الموجودة بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية اعتمادا على الدلالة الإحصائية لمخرجات البرنامج الإحصائي spss باستعمال استبيان موجة لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية.

# الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم الأداء

## مقدمة الفصل

ساهمت التطورات الحاصلة في جميع المجالات في تطوير الخدمات عموماً والخدمات الصحية خصوصاً في المؤسسات الاستشفائية والتي تعتمد على تلبية حاجيات المرضى والسهر على توفير الأفضل لهم من الخدمات. غير أن هذا يعتمد على المكونات المادية والبشرية للمؤسسة. وفي هذا السياق، تم إدراك مجموعة من الأدوات والأساليب والطرق لمعرفة دور العنصر البشري للوصول إلى أهداف المنظمة وذلك بتقييم أدائه من طرف الإدارة داخل المؤسسة الصحية ومعرفة مكانة كل عامل.

## المبحث الأول: تقييم الأداء

يمارس العامل أثناء تقديمه لعمله مجموعة من النشاطات و المهام التي تندرج عبر مجموعة من السلوكيات المتمثلة في واجباته وحقوقه داخل المنظمة، وهذا ما يسمى بالأداء المنجز من طرف العامل، حيث يستحق هذا الأخير التقييم الذي هو من مهام إدارة الموارد البشرية بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.

## المطلب الأول: ماهية الأداء

### 1- تعاريف حول الأداء

- أي باللغة اللاتينية (performance) ويعني التنفيذ، و باللغة الانجليزية (to perform) و الذي تعني انجاز العمل و والقيام بالأنشطة وذلك بهدف تحقيق النتائج المرادة<sup>1</sup>.
- كما يعرف الأداء أنه "انجاز العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المنظمات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فيلاي برزوق (2011)، "التوظيف بالتعاقد و أثره على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 39.

<sup>2</sup> بلوط حسن إبراهيم (2002)، "إدارة الموارد البشرية من الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، ص 360.

- يعبر الأداء كذلك على أنه مدى قدرة العامل على تحقيق عمله بالجودة المطلوبة منه، أي هو مقدار الجهد المبذول من طرف جميع موظفي المؤسسة<sup>1</sup>.
- بينما عرفه (راوية م ح) على أنه "درجة الوصول و مدى قدرة العامل على اتمام إنجاز عمله المرتبطة بوظيفته داخل المنظمة، وهذا يعكس كيفية تحقيق متطلبات الفرد في وظيفته وتقييم الطاقة المبذولة من طرف كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.
- كما تعرف منظمة الصحة العالمية الأداء أنه "درجة العمل والأنشطة والمهام التي يقدمها موظفي المؤسسة في تحقيق النتائج المسطرة للمنظمة"<sup>3</sup>.
- يقصد بالأداء على أنه "إنجاز العامل للأنشطة التي تم تحديدها له ويمكن النظر للأداء أيضا على أنه النتيجة المترتبة عن هذه الأنشطة المنجزة"<sup>4</sup>.

نستنتج أن الأداء هو كمية الجهد الذي يبذله العامل خلال تقديم مهامه ونشاطاته في فترة زمنية معينة.

## 2-أنواع الأداء

يحدد نوع الأداء حسب المعايير التي تتطوي تحته مجموعة من الأنواع و تتمثل هذه المعايير في

مصدر الأداء، و المعيار الوظيفي حيث تقسم كما يلي<sup>5</sup>:

### 1-2 حسب معيار المصدر

حيث يمكن تقسيمه إلى قسمين:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة (2004)، "ادارة الموارد البشرية"، دار النشر لجامعة قالمة، الجزائر، ص 123.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن (2000)، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 210.

<sup>3</sup> عبد الوهاب محمد حسين (2009)، "تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة طائفة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الصحة، تحت اشراف: محمد جودت ناصر، جامعة St. Clement العالمية، ص 8.

<sup>4</sup> صلاح محمد نيباب (2009)، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة"، الطبعة الاولى، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ص 300.

<sup>5</sup> فيلالتي برزوق (2011)، مرجع سابق الذكر، ص 50.

أ- الأداء الخارجي: يرتبط هذا النوع من الأداء بالبيئة الخارجية، حيث يتأثر بالمتغيرات والعوامل الخارجية للمنظمة، يعني المحيط هو المسبب الرئيسي للتغيرات الناجمة. يمكن أن يكون تأثير هذه التغيرات إما سلبية أو إيجابية في صالح الأداء.

ب- الأداء الداخلي: يتعلق هذا الأداء بالامتلاكات الداخلية للمنظمة حيث يشمل ما يلي:

• الأداء البشري: وهو مجموعة الأنشطة والمهارات التي يقدمها العامل أثناء ممارسة عمله لتحقيق الأهداف المسطرة.

• الأداء المالي: وهذا يعني استغلال الموارد المالية للمؤسسة بطريقة فعالة وصحيحة.

• الأداء التقني: يشمل الاستخدام الأمثل والاستغلال الحسن لكل المعدات والأجهزة الخاصة بالمنظمة.

## 2-2 حسب المعيار الوظيفي

يتعلق بأساسيات التنظيم والتخطيط، حيث يقوم بتحديد وتعيين المهام والأنشطة الرئيسة للمنظمة،

يشمل هذا الأخير وظائف أساسية نذكر منها ما يلي:

أ- أداء وظيفة التسويق: وهنا يتضح من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبتكاليف منخفضة دون خسارة. ويعتمد هذا النوع من الاداء على سمعة المؤسسة نسبة للأفراد، ومدى رضا المستهلكين، ووزن المنظمة في الأسواق.

ب- أداء وظيفة التموين: يتعلق الامر هنا بجودة ونوعية المواد والمشتريات، والحصول عليها في الاوقات المناسبة والمطلوبة.

ت- أداء وظيفة الافراد: يشمل هذا النوع من الاداء مجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي:

• عائدات أو مستحقات الأفراد في عملهم.

• عدد المخالفات والحوادث.

ث-العلاقات الخارجية مثل علاقات أرباب العمل مع النقابات الأخرى فيما يتعلق بمدى رضا العامل في عمله.

ج- أداء وظيفة الإنتاج: يعني توفير منتجات ومخرجات ذات فعالية وجودة عالية تشبع حاجيات الافراد وبأقل التكاليف.

3- أداء الوظيفة المالية: وهو التوازن بين ما تم الحصول عليه وتوفيره وما تم استهلاكه، وذلك بهدف الحفاظ على توازن السيولة المالية للمنظمة وعدم الوقوع في الديون.

### 3\_ مفاهيم حول تقييم الأداء ومراحله

#### 3-1 مفاهيم حول تقييم الأداء

من بين مهام ادارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات هو تقييم أداء الموظفين، حيث يعبر هذا الأخير على إنجاز العمال لمهامهم و هذا ما يمكن المسيرين من معرفة نقاط القوة و الضعف لكل عامل. ومنه سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف التالية لتقييم الأداء. إن تقييم الأداء هو نظام من مهام ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يعتمد على مجموعة من الاساسيات والاجراءات التي تدرج نحوها عملية تقييم الأداء في المنظمة، حيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى منه. وفي هذا الصدد، سيتم عرض تعريف تقييم الأداء وفقا لما يلي:

أ- تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الاجراءات التي تتم وفقا لها عملية تقييم الأداء في المنظمة، حيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج (2014)، "ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، ص 257.

- ب- تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و هذا للحكم على مدى نجاحهم و كفاءتهم في أعمالهم، و أيضا للحكم على امكانياتهم في المستقبل و تحمل أكبر لمسؤولياتهم<sup>1</sup>.
- ت- تقييم الأداء هو مدخل رئيسي يعتمد عليه الرؤساء في تقييم مدى الإنجاز في العمل. كما يعتبر معيارا أساسيا لتحديد نظم الأجور و المكافآت للعاملين داخل المؤسسة<sup>2</sup>.
- ث- فتقييم أداء للكوادر البشرية يعني المراحل التي تقوم بها المؤسسة من أجل تقييم أنشطة العمال لأعمالهم. ويمكن تعريفه أيضا على انه تقرير يحدد درجة إنجاز العامل لعمله مقارنة مع الإنجاز المطلوب وأنه "عملية تتعلق بإعطاء قيم نقدية للأداء بناء على معايير الكمية والنوعية".
- ويعرفه البعض على أنها "مهام جوهرية لأهم وظائف الادارة وأنها مطابقة لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة".

ومنه نستنتج أن تقييم الأداء يشمل العناصر التالية<sup>3</sup>:

- أ- تعيين الأهداف المسطرة والمراد الوصول إليها.
- ب- معرفة نتائج الأداء في المنظمة.
- ت- تحليل النتائج ومقارنتها بالمهام المنجزة.
- ث- تشجيع الموظف وتحفيزه للتخلص من أجل تطوير أدائه والحصول على الأفضل دائما.

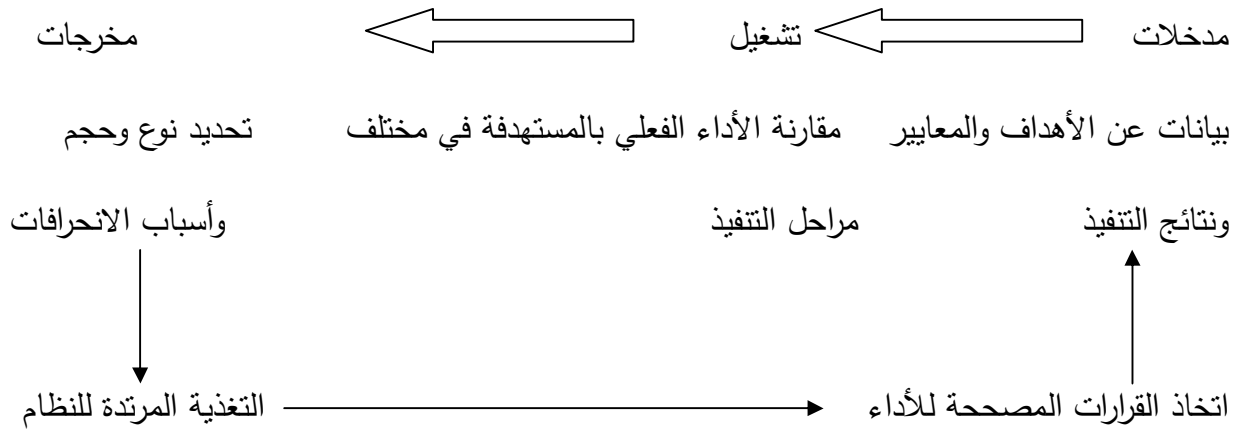
<sup>1</sup>صالح عبد الباقي (2000)، "ادارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر و التوزيع، عمان، ص 285.

<sup>2</sup>رايس وفاء (2016)، "نظام تسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 131.

<sup>3</sup>صلاح محمد ذياب (2009)، مرجع سابق الذكر، ص 300-301.

و في هذا الصدد يمكننا التطرق إلى أن هناك فرق بين ادارة الأداء وتقييم الأداء، حيث أن ادارة الأداء هي عبارة عن الغلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس بهدف التوصل لفهم واضح للأعمال التي يجب انجازها وتحديد الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق تلك الأعمال والانجازات المرجو التوصل إليها. فتقييم الأداء هو من بين الحلقات الجوهرية والرئيسية لاهم وظائف الإدارة، وهي رقابة على جميع ممتلكات المؤسسة، حيث تبدأ مع بداية النشاط الفعلي وتستمر مع عمليات التنفيذ المختلفة لها<sup>1</sup>. و يعبر عن جمع المؤشرات للمقارنة بين الأداء الراهن والأداء المحقق كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل (1): يمثل نظام تقييم الأداء



المصدر: مريزق محمد عدمان (2011)، مدخل في الإدارة الصحية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، ص 25.

### 3-2 مراحل وخطوات تقييم الأداء

تتطلب عملية التقييم تخطيط وتنظيم صحيح من قبل المرؤوسين عليها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و هذا تبعا للمراحل التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>مريزق محمد عدمان (2011)، "مدخل في الإدارة الصحية، المملكة الأردنية الهاشمية"، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، ص 25.

<sup>2</sup>خالد عبد الرحيم الهيثي (2005)، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 204-206.

أ- تعيين التوقعات: تعتبر أول عملية من عمليات تقييم أداء العاملين، تشمل معرفة النتائج المسطرة للمنظمة والمراد الوصول إليها وهذا باتحاد الأفراد فيما بينهم في تحقيق ذلك.

ب-مراقبة التقدم في الأداء: وهو معرفة كل ما يتعلق بالعمل، و كيف يمكن تنفيذه بالشكل المخطط له. وذلك لمعرفة نقاط الضعف والخطأ واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الاخطاء.

ت-تقييم الأداء: وفي هذه المرحلة يتم تقييم العمل المنجز من طرف كل فرد إنجاز لكل منهم أخذ رأي حول كل فرد.

ث-التغذية العكسية: تشمل هذه المرحلة معرفة كل فرد مستواه في العمل وذلك بإعلامه بعد عملية التقييم، فيأخذ النتيجة الناتجة عن أدائه في المنظمة ويتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح النقائص المتحصل عليها ومعرفة نسبة تقدمه في العمل.

ج- اتخاذ القرارات الادارية: في هذه المرحلة تتخذ الإدارة قراراتها اتجاه العامل كالترقية أو النقل.

ح- وضع خطط تطوير الأداء: فهذه آخر مرحلة حيث يندرج فيها رسم خطط تطويرية تؤثر بشكل ايجابي على تقييم الأداء وذلك بتعرف على جميع المهارات و القدرات و المعارف و القيم التي يكسبها كل فرد.

#### 4- أهمية تقييم الأداء و أهدافه

##### 4-1 أهمية تقييم الأداء

يتضمن تقييم الأداء متابعة نشاط الافراد داخل المؤسسة لمعرفة مستوى أدائهم ومدى قيامهم بالمهام المطلوبة، وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة لكل عامل ومدى تأثيره بالمتغيرات الداخلية أو الخارجية للمنظمة و تحديد الأسباب ومدى انعكاساتها على فعالية المؤسسة والفرد، ذلك لمعرفة آراء ووجهة نظر كل عامل اتجاه حياته المهنية، واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لخلق جو يناسب العامل<sup>1</sup>. ومن هذا نوضح أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>رايس وفاء (2016)، مرجع سابق الذكر، ص 134.

<sup>2</sup>فيلاي برزوق (2011)، مرجع سابق الذكر، ص 55.

- يساعد تقييم الأداء على معرف الفرد لمدى ولاء المنظمة له من خلال تقييم ما يقدمه من كفاءات ومهارات، وهذا ما يشعره بالروح المعنوية والرفع من قيمته، بهدف الحصول على علاقات وطيدة بين العمال.
- يؤدي تقييم الأداء إلى معرفة مستوى كل فرد في عمله، وهذا ما يساعد على خلق جو من العدل بين الأفراد وإعطاء لكل ذي حق حقه، والتعرف على معايير اخرى لقياس الاداء والارتقاء به.
- يمكن من التعرف على كمية الإنتاج الفعلية والمخرجات المتحصل عليها في النهاية من خلال تقييم مستوى عمل الأفراد والكشف عن كفاءاتهم و معرفة وضعية المؤسسة، وهذا ينعكس إيجابا عليها.
- فلتقييم الأداء أهمية بالغة في إعطاء الصورة الحسنة للمنظمة بالنسبة للأفراد، تكمن هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- التخطيط لتسيير الموارد البشرية وتنظيم مهامهم وكل ما يخصهم.
- تطوير مستويات الأداء والارتقاء بطرقه وأساليبه.
- الرفع من مستوى التكوين والتدريب للأفراد والتعرف على وقت الحاجة لذلك.
- تقديم الحوافز والمكافآت بصفة عادلة بين الأفراد ووضع تنظيمات لذلك.
- التعرف على حاجيات الأفراد والتخطيط لعملية النقل والترقية.
- معرفة المشاكل والمعوقات التي تواجه الافراد خلال ممارسة عملهم.

#### 4-2 أهداف تقييم الأداء

تتجلى أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 152-154.

<sup>2</sup> محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبعج (2014)، مرجع سابق الذكر، ص 260.

\* تقييم الأداء داخل المنظمة يهدف إلى معرفة المعلومات اللازمة والصحيحة اتجاه العامل أثناء قيامه بعمله ومعرفة شتى مهاراته وكفاءاته المنجزة والتي قام بها في تقديم مهامه ومدى مواجهته لتحديات العمل السهل منها والصعب لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ومن هذا اتخاذ القرارات الصحيحة لتقييم الاداء وتطويره.

\* تقديم مساعدات تتعلق بتسهيل مهام الإدارة في الامور التي تتعلق بعمالها كالترقية، التكوين وتدريب، الحوافز والمكافآت.

\* معرفة نسبة القيمة المضافة التي يقدمها كل عامل في المنظمة.

كما توجد كذلك أهداف أخرى متمثلة في<sup>1</sup>:

\* تحقيق رضا العمال، وتقديم لهم توجيهات وارشادات، وإعداد تنظيمات الحوافز لهم في العمل.

\* مساعدة الإدارة على عملية استقطاب وجلب العمال، والتخطيط لعملية التدريب والتكوين.

\* تحديد أنظمة عادلة للحوافز والمكافآت التي يستحقها عامل.

\* التعرف على المشاكل والعراقيل التي تواجه العامل وإيجاد الحلول لذلك في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائجه

### 1- طرق و أساليب تقييم الأداء

تختلف طرق تقييم الأداء باختلاف المؤسسات من حيث النوع والكم، ومنه سوف نتطرق إلى التعرف

على الطرق الآتية:

- طريقة الترتيب البسيط: تتدرج هذه الطريقة على قيام المرؤوس بترتيب أداء وإنجازات الأفراد من الحسن إلى المتوسط إلى الضعيف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسين عواد (2018)، إدارة وتقييم الاداء، الطبعة الاولى الجنادرية، الاردن -الاردن، ص 24-25.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر و التوزيع ن عمان - الأردن، ص 137-138.

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن (2014)، "ادارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا"، الدار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع الاسكندرية، مصر، ص 294.

- طريقة المقارنة بين العاملين: تركز هذه الطريقة على المقارنة بين العمال حسب درجة الكفاءة والمهارة في إنجاز العمل<sup>1</sup>.

• كما نجد كذلك الطرق التالية المتمثلة في<sup>2</sup>:

- طريقة الإنتاج: تشمل هذه الطريقة تقييم العامل على حسب مساهمته في الإنتاج أو المخرجات النهائية للمنظمة.

- طريقة الصفات: هي تقييم العامل نسبة إلى السمات التي يحملها كالجد والمثابرة والتخلق في حسن المعاملة.

- طريقة المتابعة: وتعني مراقبة العامل ومتابعة سلوكياته من طرف المرؤوس و أخذ نظرة وملاحظات عنه.

## 2- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم هي خير دليل لمعرفة الأهمية البالغة لهذه العملية ونذكر منها ما يلي:

1- الترقية: وهي رفع مستوى منصب العامل أي تعيين من الداخل، فتقييم الأداء هنا بين لنا مدى حق العامل في ترقيته إلى المناصب العليا، ومنه الكشف عن مدى كفاءته ومهاراته التي تمكنه من ذلك من خلال تقييم أدائه ومهامه داخل المؤسسة.

2- التعيين والنقل: يساعد تقييم الأداء في معرفة المكان المناسب للعامل والواجب تعيينه فيه أو نقله نظرا لقدراته ومهاراته.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية: تسعى المؤسسة إلى معرفة الدورات التدريبية التي تحتاجها للرفع من مستويات عمالها، فمن عملية تقييم الأداء والتحليل هنا نكشف أن العاملين حصلوا على تقييمات سلبية مثلا

<sup>1</sup> أحمد ماهر (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية، مصر، ص 419.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن (2014)، مرجع سابق الذكر، ص 290.

لانخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد على اقتراح دورة تدريبية للمشرفين ومساعدتهم في تغيير مستوياتهم.

4- تخطيط الموارد البشرية: تساعد عملية تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية على التخطيط لهذه الموارد، فقد تحدد كفاءتهم و نتائج إيجابية أو ضعف في مستواهم. ومنه تتخذ إدارة الموارد البشرية مجموعة التدابير والحلول لتسيير مواردها.

5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع تعيين من هو العامل الذي تمنح له علاوة أو الا، يعني يعتبر نوع من تحفيز<sup>1</sup>.

### 3- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

يختلف تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى، فهي تعتمد على مؤشرات مادية و غير مادية بشكل عام والتي تبين سيرة المؤسسة، ومع تطور تقييم الأداء في المنظمات تم التوصل إلى أن هناك عوامل تؤثر في عملية تقييم الأداء من بينها نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- حجم المؤسسة

يعتبر هذا العامل من بين العوامل الأساسية التي تؤثر في تقييم الأداء فإذا كان حجم المؤسسة كبير فهذا يشكل صعوبة في تقييم الأداء، وكذلك طبيعة نشاطها الذي يتأثر بحجمها الكبير المتمثل في زيادة النشاطات التي تؤدي إلى صعوبة المراقبة والتسيير والاتصال.

#### 2- البيئة الخارجية للمؤسسة

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي (2006)، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تحت إشراف د.علي رحال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 8-10.

<sup>2</sup> عبد القادر هاملي (2017)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية عن عينة من مؤسسات الغرب"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف: شليل عبد اللطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص 105.

تتأثر المؤسسات في جميع نشاطاتها بالبيئة الخارجية لها بما لها من مؤسسات أخرى منافسة، فمن الصفات التي تؤثر على هذه البيئة هي صعوبة السيطرة والتحكم فيها.

### 3- استراتيجية المؤسسة

تختلف الاستراتيجيات المرسومة من مؤسسة إلى أخرى فهي تؤثر على تقييم الأداء بحسب نسبة الاستراتيجية المتبعة من طرف أي مؤسسة مثل استراتيجية تركيز المؤسسات أو التميز.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء في المستشفيات

إن تقييم الاداء للعاملين يختلف من مؤسسة لأخرى نسبة لاساليب المتخضة من طرف إدارة الموارد البشرية ، ومنه سوف نلاحظ في هذا المبحث الخصوصيات التي تتعلق بتقييم الاداء في المؤسسات الصحية .

### المطلب الأول: تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحية

#### 1- تقييم أداء الكوادر البشرية العاملة في المستشفى والمؤسسات الصحية

تعتبر عملية تقييم أداء الكوادر البشرية (الموظفين) العاملين في المستشفى من اهم الوظائف الإدارية. ويتم مراقبتها ومتابعتها من قبل مختلف المستويات الإدارية. و تشمل عملية التقييم كافة مراحل العمل من مدخلات ومعالجة ومخرجات. فاذا اظهرت عملية التقييم نواحي اجابية فانه يتم دعم وتأييد الكوادر البشرية، وإذا أظهرت العكس فان الأمر يتطلب اعادة النظر في اختيار وتعيين وتدريب تلك الكوادر البشرية. وتهدف عملية التقييم الى تطوير وتشجيع زيادة الانتاج و الانجاز في العمل، بالإضافة الى اعطاء الفرصة للعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافهم<sup>1</sup>.

ويجب أن يطبق التقييم في مراحل مبكرة من العملية الادارية وبشكل مستمر حتى يتسنى اجراء التعديلات و التغييرات على كافة الانحرافات المكتشفة، ولذلك فان الحاجة دائمة ومستمرة للمعلومات الخاصة بالأنشطة الطبية و الغير طبية التي يقوم بها المستشفى.

<sup>1</sup>حريستاني حسان (1991)، "إدارة المستشفيات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية، ص 95.

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات الرئيسية لوحدة شؤون العاملين أو القوى البشرية في المستشفى. ومن خلال هذه الوظيفة يتم الحكم على نجاح أو فشل السياسات و الإجراءات وأساليب العمل التي يستخدمها المستشفى، ومعرفة نقاط الضعف و القوة لدى كل فرد من العاملين ليتم في ضوء ذلك وضع برامج تدريبية و تطويرية للموظفين ذوي نقاط الضعف وتحفيز الآخرين الذين لديهم نقاط قوة<sup>1</sup>.

و يتميز تقييم الأداء الفعال بالمرونة العالية ووجود معايير واضحة ومفهومة و دقيقة و سهلة القياس بالإضافة الى مرحلة التقييم (اي أن يتم على عدة مراحل) خلال الفترة الزمنية المطلوب تقييم الأداء خلالها وان يكون هذا التقييم شاملا ومتكاملا لجميع الافراد في جميع المهن والاقسام في المستشفى ومسؤولية تقييم الأداء تقع على عاتق (مسؤولية) الرؤساء المباشرين كونهم الأكثر معرفة بالعاملين وقد تكون مسؤولية مدراء الادارة أحيانا. و يتم تحديد هذه المسؤولية من قبل الادارة العليا في المؤسسة ومن خلال القوانين و بالأنظمة المعمول بها. كما تعتمد الادارة على السرية في تقييم الأداء أحيانا وعلى العلنية لتقييم الأداء أحيانا أخرى ولكل منها حسنات وسيئات تعرفها الادارة من خلال ممارستها للطريقة السرية أو العلنية.

## 2- مصادر الخطأ في تقييم أداء العاملين في المستشفى<sup>2</sup>

- التردد في تحديد التقييم بصورة دقيقة وواضحة أو الميول نحو التقييم المتوسط لكل العاملين.
- تحكم العوامل الشخصية في تقييم الأداء.
- عدم إعطاء أهمية لتقييم واعتبار التقييم مسألة لا وزن لها أو التساهل الشديد في التقييم أو التشدد الكبير بحيث يكون التقييم عقدة للموظف.
- عدم فهم و عدم معرفة المقيم بالمعايير الموضوعية لغايات التقييم.
- درجة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتتمثل هذه العلاقة بالقرابة أو الدين أو أية عوامل ديموغرافية.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي (2005)، مرجع سابق الذكر، ص 195.

<sup>2</sup> Stephen M. Shortell and D. Kaluny (1993), "Health care management : organisations and behaviour", John Wiley and Sons, New York, p 240.

- الاعتماد على الأقدمية في الوظيفة أو الخبرة الطويلة ورسم التقييم بصورة طردية مع الأقدمية والخبرة.
- أخطاء تقييمية أخرى مرتبطة بمزاج الرئيس المباشر أو ظروف التقييم... الخ.
- التأثير بالأداء السابق للموظف أو بأهداف التقييم أو بمدة التقييم.
- عدم معرفة العاملين بالوقت اللازم لتقييم الأداء أو ما يرتبط بالإنجازات المتوقعة.
- أخطاء تنظيمية في إدارة التقييم أو في طبيعة النماذج المستخدمة أو مشاكل في الاتصال أو التغذية العكسية أو اختيار نظام التقييم غير الملائم.
- عدم اعتبار عملية التقييم جزءا من النظام الإداري العام للمستشفى.

### 3- العوامل التي تزيد من نجاح وكفاءة تقييم الأداء للعاملين

العوامل التي من شأنها أن تجعل عملية تقييم الأداء ناجحة وتحقق الأهداف هي<sup>1</sup>:

- التنسيق والتعاون والتكامل بين المعايير المستخدمة لقياس الأداء وبين الأدوات المستخدمة والمعدلات المستخدمة والنتائج المرتبطة.
- استعمال تعابير ومصطلحات واضحة ومفهومة ومكتوبة وكمية والابتعاد قدر المستطاع عن المعايير النوعية وإيصالها لمختلف العاملين في الأقسام في المستشفى والمؤسسة الصحية.
- تسهيل مهمة المقيمين وتوفير كافة الأدوات والوسائل وظروف العمل المناسبة لإنجاز التقييم بكفاءة وفعالية و سرعة.
- الاعتماد على التقييم من خلال لجان متخصصة لتجنب أكبر قدر من المحاباة مهما كان شكله وتجنب الحكم الشخصي والحكم المسبق.
- اعطاء الفرصة الكافية والوقت الكافي للجهة أو الأفراد المراد تقييمهم للمناقشة والاستعداد لعملية التقييم.

<sup>1</sup> جاد الرب سيد (1995)، "تنظيم وإدارة المستشفيات- مدخل النظم"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 137.

- نشر وتوزيع ارشادات وتعليمات ارشادية توضح المعايير والأسس المعتمدة لغايات التقييم والتأكد من فهمها ومعرفتها قبل عملية التقييم.
- إعطاء فرصة للتقييم الذاتي من خلال المقابلة و المناقشة مع الشخص والوحدة الادارية.
- لغايات التقييم في المجال الطبي و الصحي، لا بد من الاخذ عين الاعتبار درجة الرضا عن الخدمات المقدمة وأسلوب الادارة المتع في المستشفى.
- اختيار وتحديد الوقت والمكان المناسبين لعملية التقييم مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدفاع عن الاداء أو الانجاز مهما كان هو أمر طبيعي وعلى المقيم إدراك ذلك.
- عدم شعور المقيم بالخوف أو اشعار الطرف المراد تقييمه بالخوف او التأثير المشاعر قبل أو أثناء عملية التقييم.
- على المقيم ان يكون إداريا ناجحا في كافة المقاييس من تخطيط لعملية التقييم أو إشراف ومتابعة القدرة على اتخاذ القرار المناسب في ضوء النتائج التي توصل إليها.
- ابلاغ نتيجة التقييم بأسلوب وطريقة مؤدية وغير مؤذية للشعور من خلال أطراف ذوي ثقة.
- مراعاة الخصوصية للمستشفى والعاملين والوحدات الادارية، والمحافظة على السرية التامة إن كان التقييم سرىا.
- المشاركة في ابداء الآراء حول الاجراءات التصحيحية المثالية والمناسبة ومشاركة المقيم في عملية النقاش عن أسباب القصور أو إذا كانت هناك مكافأة نتيجة التقييم.

## المطلب الثاني: أهمية وخصائص تقييم أداء العاملين في المستشفى

### 1- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين في المستشفى والمؤسسة الصحية

يهدف تقييم الكوادر البشرية في المستشفى بمختلف مسمياتها وتخصصاتها ومستوياتها الادارية الى

تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع معنويات العاملين في المستشفى وزيادة الثقة بين الادارة ومختلف فئات العاملين.
- الكشف عن القدرات و الطاقات الكامنة لدى العاملين بمختلف المهن وتحفيزهم.
- الكشف عن مواطن الضعف والقصور لدى العاملين تمهيدا لوضع الخطط من أجل تصحيح هذه المواطن وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعالج القصور لدى العاملين.
- تحسين وتطوير أداء العاملين من مختلف الجوانب الفنية والمهنية والادارية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وايجاد أسباب منطقية لكثير من القرارات الادارية في المستشفى كقرارات المكافآت، التدريب، النقل، الترقية، إلخ، وكافة القرارات التي يمكن ربطها بتقييم أداء الأفراد.
- تطوير المعايير والأسس المعتمدة لتقييم أداء العاملين، بحيث تكون مناسبة بشكل دائم لمختلف المهن والتخصصات الطبية والتمريضية والطبية المساندة.
- تحديد إنتاجية العاملين، وتحسين الإمكانيات الإنتاجية بالإضافة إلى تقييم مستويات الأجور والرواتب الممكن دفعها لهؤلاء العاملين.
- تشجيع الموظفين والعاملين الذين لديهم إنجازات مميزة والاعتراف بهذه الإنجازات ومكافأتهم.
- الاستمرار ببذل جهود من قبل الإدارة من أجل المحافظة على أعلى مستوى من الأداء.
- إعطاء الفرصة للعاملين لمعرفة إنجازاتهم ومناقشة نتائج التقييم، وتزويدهم بالدافعية للعمل وتقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- زيادة الولاء للمستشفى من خلال تلبية حاجات العاملين.
- تحديد معوقات العمل التي تواجه أداء وإنتاجية العاملين.

<sup>1</sup> الطائي حميد (2000)، "إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 125.

- تزويد العاملين بالتغذية العكسية والمعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء بهدف الاستفادة من هذا التقييم للتقييمات القادمة.
- تنمية المهارات القيادية لدى كافة العاملين في المستشفى وتطوير قدراتهم الإدارية والإشرافية والتأكد من تطابق هذه المهارات والقدرات مع المعايير الموضوعية.

## 2- مميزات وخصائص تقييم أداء العاملين في المستشفى

إن نظام تقييم الأداء يختلف باختلاف الهدف من التقييم ويختلف باختلاف المؤسسات والمستشفيات ويختلف باختلاف الجهة أو الشيء المراد تقييمه، ولكن مهما كان ذلك النظام فإنه يجب أن يحوي على مجموعة من المميزات أو الخصائص المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- الملائمة: وهي وجود توافق بين نظام التقييم المتبع وأسلوب التقييم وطبيعة العمل أو طبيعة الخدمة أو طبيعة التخصصات الطبية أو مستوى الأفراد ومؤهلاتهم العلمية والعملية، وأن تشمل الملائمة طبيعة الواجبات والمهام والسلطات لكل وظيفة أو مهنة أو مستوى خدمة. وتشمل الملائمة أيضا تطابق نظام التقييم مع الهدف المراد تحقيقه.

ب- الوضوح: وهذا يتطلب فهم العاملين لأسباب وأنظمة التقييم بمفهوم واحد وعدم وجود أي سوء فهم أو سوء استخدام يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف، وأن يحتوي نظام تقييم الأداء على مؤشرات واضحة ومفهومة لكل المستويات الإدارية والمشرفين والعاملين بنفس المستوى الإداري أو نفس المهنة.

ت- الكفاية: من خلال إعطاء الوقت الكافي للعاملين أو الإدارة والمسؤولين عن التقييم في جميع أقسام المستشفى للاستعداد للتقييم وتحضير ما يلزم قبل القيام بعملية التقييم الفعلية، وأن لا يكون سريعا أو فترة

<sup>1</sup> العساف عساف (1995)، "مفهوم الجودة في الخدمات الصحية"، مؤسسة الأبحاث الجامعية ووكالة الإنماء الدولي، عمان، الأردن، ص 37.

قصيرة بين الإبلاغ عن عملية التقييم وعملية التقييم الفعلية قصيرة. وتشمل الكفاية أيضا منح الفرصة الكافية للجهة المراد تقييمها لتحضير نفسها و تعديل ما ترغب بتعديله<sup>1</sup>.

ث- السرعة: تتمثل في السرعة في اتخاذ القرارات التصحيحية للأخطاء التي تم اكتشافها أثناء التقييم و أن لا يكون فترة زمنية طويلة بين اكتشاف الخطأ واتخاذ القرار التصحيحي.

ج- التعاون والتنسيق بين مختلف الجهات والأقسام والإدارات المعنية بعملية تقييم الأداء للوصول إلى تقييم عادل ومنطقي ومقبول ومحاييد ويتسم بالتنوع والكفاءة العالية.

ح- الشمول: يشمل نظام تقييم الأداء جميع الأفراد وجميع الخدمات الطبية التمريضية والخدمات الطبية المساندة والخدمات العامة وكذلك شمول جميع الأقسام والوحدات الإدارية في المستشفى بمختلف المستويات الإدارية.

خ- وجود معايير ثابتة لنظام التقييم: وهي وجود بيانات مكتوبة تبين ما يتوقع المقيم وما سيتم إنجازه بصورة مقبولة ومنطقية. وتسمى هذه البيانات تتخذ كوحدة لقياس إنجازات العاملين وإنجازات الإدارة ومستوى الخدمة وهو ما يطلق عليه بالمعيار. وهذه المعايير يجب أن تكتب بعبارات وجمل تعكس كمية العمل المنجز، ودرجة الإتقان والوقت اللازم والأسلوب المثالي المتبع من أجل تحقيق الإنجاز، و اشتراك العاملين الذين لهم علاقة بموضوع التقييم بوضع هذه المعايير.

د- الكفاءة: إن أسلوب أو نظام التقييم المتبع يجب أن يتوازن مع الموارد المتاحة وأن تكون تكلفته متوازنة مع المردود من التقييم من النواحي المادية والمعنوية والمالية.

ذ- الفاعلية: والفاعلية تجيب عن السؤال التالي: هل النظم أو الأساليب المستخدمة في التقييم حققت الأهداف التي تم وضعها مسبقا بالشكل الصحيح سواء على المدى القريب أو البعيد؟ وتزداد الفاعلية كلما زاد تحقيق الاهداف التي تم تحديدها مسبقا.

<sup>1</sup> جاد الرب سيد (1995)، مرجع سابق الذكر، ص 77.

ر - التأثير: ويعني درجة تأثير نظام التقييم المتبع في المستشفى البيئة الخارجية أو العكس أي مدى تأثير البيئة الخارجية في نظام التقييم المتبع.

ز - المرونة: وهي إمكانية التعديل والتغيير بمعايير وأساليب التقييم في ضوء ما يستجد من متغيرات أو دخول عوامل غير متوقعة أو لأي سبب آخر.

### المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء للعاملين في المستشفى

تختلف أساليب أو نظم تقييم الاداء من مؤسسة إلى أخرى ومن مستشفى إلى آخر ومن قطاع إلى آخر... وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في المعايير والأهداف وطبيعة العمل ورأي الإدارة العليا...، وعوامل كثيرة أخرى تلعب دورا في كونها السبب في اختيار نظام للتقييم دون آخر. وعلى أي حال، فإنه من الصعب إيجاد طريقة تقييم مثالية، فكل طريقة لها ميزاتها وخصائصها وإيجابياتها وسلبياتها ولكن يبقى القرار للإدارة في اختيار الطريقة التي تناسب تلك المؤسسة في ضوء الوقت والجهد والتكلفة وعوامل الرضا والقناعة بأسلوب معين دون غيره.

و أهم الاساليب الممكن استخدامها لتقييم أداء العاملين في المستشفى أو المؤسسة الصحية هي<sup>1</sup>:

#### 1- تقييم الأداء من خلال استخدام نظام الدرجات أو المعدلات

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط النظم المستخدمة لتقييم الأداء وهي من أكثر الطرق شيوعا لسهولة استخدامها وقلة تكاليفها وبساطة الجهد في تطبيقها وسرعة نتائجها. وتتكون من الصفات والسلوكيات والواجبات الممكن إنجازها ومن ثم يتم ترجمة هذه الصفات والسلوكيات والواجبات إلى درجات أو معدلات محددة والجدول المبين أدناه هذا النظام وكيفية تطبيقه.

<sup>1</sup> Mathew L. Meuter & al. (2000), « Self-service technologies : understanding customer satisfaction with technologie – based services encounters », Journal of Marketing, Vol. 64, July, pp. 58-61.

الجدول 1: تقييم الأداء من خلال نظام الدرجات أو المعدلات

الرقم المتسلسل	معيار الأداء (الصفات، السلوكيات، الواجبات)	5 درجات دائما	4 درجات عادة	3 درجات أحيانا	2 درجات نادرة	درجة واحدة نادرة جدا
1	يكمل العمل في الوقت المحدد					
2	ينجز المهام المطلوب منه شكل كامل					
3	يراقب ويتابع إنجاز عمله عد الانتهاء					
4	لديه مهارات مميزة في أداء العمل ويتسم بالإبداع					
5	يتعامل مع المرضى والمراجعين باحترام					
6	يتعامل مع الزملاء بالتعاون والتنسيق					
	الخ					
	المجموع					

المصدر: صلاح محمد زياب (2009)، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية"، ص 305.

ومن خلال جمع المعدلات لكل معيار من معايير الأداء المستخدم في هذه الطريقة لذلك الموظف يتم

تحديد التقدير العام أو التقييم النهائي من خلال أحد الاحتمالات التالية: (59 فما دون) ضعيف؛ (60\_69)

متوسط؛ (70\_79) جيد، (80\_89) جيد جداً؛ (90\_100) ممتاز.

ولزيادة فعالية استخدام هذه الطريقة في المستشفى فإنه من الضروري أخذ الأمور التالية بعين

الاعتبار:

- إضافة بعض النقاشات الدورية مع الموظفين خاصة المهن والوظائف الطبية والتمريضية قبل موعد التقييم

بفترة زمنية مناسبة.

- إرفاق مساحة كافية في نموذج التقييم تتيح للموظف كتابة بعض التعليقات (الملاحظات) على درجة

تقييمه وأن تأخذ هذه التعليقات بعين الاعتبار، وهذا يستدعي أن تكون عملية التقييم علنية وليست سرية.

- مناقشة العاملين في المستشفى للتأكد من فهمهم لبنود التقييم.

- مناقشة العاملين في حال تدني مستوى التقييم وتحديد الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل

رفع مستوى الأداء وما الأمور الإضافية الممكن توفيرها لرفع الأداء.

- إمكانية إيجاد طريقتين للتقييم ومقارنة نتائج كل طريقة وهل وصلت كلا الطريقتين لنفس النتيجة وهذا أمر هام في القطاع الصحي لحساسية العمل وطبيعة العاملين في المستشفى والمركز الصحي.
- عقد اجتماع بين الرئيس والمرؤوسين التابعين له بصورة شهرية أو ربع سنوية لمناقشة تقييم الأداء للسنة التالية، والتذكير بنقاط الضعف والقوة وأهداف التقييم، وكيفية تحسين تقييم الأداء للسنة القادمة.

## 2- تقييم الأداء من خلال استخدام نظام الترتيب (المقارنة)

تستخدم هذه الطريقة لتقييم العاملين في المؤسسات الصغيرة، حيث يتم ترتيب مجموعة من الأفراد ضمن المهنة الواحدة حسب الأفضلية في الإنجاز وتعتبر هذه الطريقة سهلة وبسيطة لكن المحاباة فيها كبيرة. ويكون في أعلى الترتيب أو المراتب المتقدمة للعاملين ذوي الإنجاز العالي ومن ثم تأخذ تنازليا للوصول إلى الإنجاز الأدنى. وهذه الطريقة يمكن استخدامها في المراكز الصحية الصغيرة.

## 3- تقييم الأداء من خلال استخدام نظام سجل سلوك الموظف (نظام المتابعة)

وهي عبارة عن إيجاد سجل خاص لكل موظف في المؤسسة يتم كتابة المعلومات الأساسية عن الموظف ثم يتم تسجيل نوع السلوكيات الإيجابية وكذلك السلبية خلال مدة التقييم وتاريخ كل سلوك وفي نهاية مدة التقييم يتم إيجاد وزن لكل سلوك ليظهر في النهاية تقييم هذا الموظف. ويشترط في هذه الطريقة تدوين السلوكيات أول بأول أي وقت حدوثها وعدم تأجيلها قطعيا.

## 4- تقييم الأداء من خلال استخدام نظام التوزيع الإجمالي

ما يميز هذه الطريقة أنها تحدد نسب لكل مستوى من الإنجاز بحيث تقوم الإدارة بتحديد مثلا 25% من الموظف يجب أن يكون أداءهم بين جيد جدًا وممتاز و 30% جيد و 35% متوسطي الأداء و 10% أداءهم فقط متدني أو أي نسبة تراها الإدارة ... وتعتبر هذه الطريقة مجحفة لأنها تعكس وسطية الأداء والا تعكس المستويات الحقيقية.

## 5- تقييم الأداء من خلال نظام قياس الإنتاج

تعتمد هذه الطريقة على قياس عدد وحدات الإنتاج أو عدد تكرارات الخدمة المقدمة خلال فترة زمنية محددة، فمثلا يتم مقارنة أداء أطباء العيادات الخارجية لوحدهم بمعنى كم مريض يتم فحصه من قبل الطبيب الواحد في هذه العيادات وهذه الطريقة ليست فعالة كطريقة لمقارنة أداء الأطباء في الأقسام المختلفة لتباين تكرارات الخدمة. إن عملية قياس الإنتاج متباينة من مستشفى إلى آخر باختلاف طبيعة العمل ومكونات البناء التنظيمي للمستشفى. تشمل عملية التقييم<sup>1</sup>:

\* التحديد المسبق لمستويات الاداء أو معدلات الإنجاز أو المعايير المطلوب الوصول إليها وتحقيقها من قبل العاملين.

\* كتابة التقارير واتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية بشكل فوري بعد انتهاء عملية التقييم.

\* شمول معايير الأداء على عبارات و مؤشرات مرتبطة بعمل الموظف المراد تقييمه ومن هذه العبارات:

- المعرفة الدقيقة بكافة جوانب العمل سواءا كان عمل فني أو إداري أو طبي أو جميع الجوانب.  
- قدرة الموظف على التخطيط وتنظيم العمل والتفكير والقدرة على اتخاذ القرار تحت مختلف الظروف وضغوطات العمل.

- القدرة على الاتصال والإقناع والعلاقات الإنسانية و الرسمية مع الزملاء والمراجعين والمرضى والإدارة.

- الاستقلالية والقدرة على التعامل مع الموارد والتكنولوجيا المتاحة.

- المظهر العام والسلوك العام والالتزام بالهدام والنظافة الشخصية والانضباط والالتزام بساعات العمل.

- الأضرار والخسائر الناتجة عن أخطاء الموظف وكذلك الشكاوى المقدمة من قبل المرضى والمراجعين و الزائرين بحق الموظف.

<sup>1</sup> Garrel.LBergen and William Hanney ,(1989) ,organiation relation and managemant action,Mc-Graw-hill Company.New York.P 656.

- السرعة والدقة في انجاز العمل و استغلال أوقات العمل وعدم استقبال الزوّار أو الهواتف الشخصية والقدرات الذاتية.

- احتواء المعايير على المتغيرات الخارجية الضرورية والمرتبطة بعمل المستشفى، وأن تتسم المعايير بالثبات و المصدقية وسهولة القياس والعدالة والمرونة.

- الأخذ بعين الاعتبار المعلومات الشخصية والمعلومات العامة عن الوظيفة أو المهنة وجميع النواحي السلوكية العامة المرتبطة بالمهنة أو الوظيفة.

وتعتمد بعض المستشفيات المؤشرات أو معايير الأداء التالية لتقييم أداء العاملين فيه<sup>1</sup>:

أ- الأداء الوظيفي: يعكس هذا المعيار مدى معرفة الموظف بالمهام الوظيفية المنوطة به و يشمل على مهام الوظيفة وتنظيم العمل ومتابعته للمهام حتى التأكد من إنجازها والجودة العالية للمهام المنجزة و التأكد من أن الانجاز تم بدقة وبسرعة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. بالإضافة إلى التقييم المستمر للأداء ومدى تفادي المشاكل الأخطاء و مشاركة الآخرين في تحقيق الأهداف.

ب- الاستعدادات الشخصية والمعرفة والقدرات والمهارات الأخرى: ويشمل هذا المعيار المؤهلات العلمية والدورات التدريبية والجهود المبذولة من قبل العاملين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك درجة الاتصال وعلاقات العمل مع الزملاء والرؤساء والمراجعين.

ت- السلوك الوظيفي: مدى تحمل العاملين للمسؤولية وقدراتهم على اتخاذ القرارات ودرجة التعاون مع الزملاء والأقسام المختلفة في المؤسسة و يشمل هذا المعيار الالتزام بأنظمة العمل والانتظام بالدوام والإخلاص والانتماء للمؤسسة والالتزام بأخلاقيات الوظيفة والمهنة والعمل الجماعي.

ث- القدرات العقلية و التفكيرية والمبادرة و الإبداع: وتشمل قدرة الموظف على تقديم الأفكار الجديدة والإبداعية وتطوير أساليب العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

<sup>1</sup> صلاح محمود نياض (2009)، مرجع سابق الذكر، ص 304-309.

ج- المهارات القيادية: وتشمل الرؤيا والتخطيط الاستراتيجي والمشاركة وتحمل المسؤولية والمهارات الاشرافية والقيادية ومدى تبني سياسة التغيير والتطوير.

ح- الأنظمة المستخدمة لتقييم أداء العاملين قد تقوم بتقييم الأداء بالشكل الفردي والجماعي: فإذا كان التقييم على أساس فردي فإن معايير الأداء السابقة الذكر هي الأكثر استخداما. والتقييم الفردي هو الأكثر شيوعا كونه أكثر دقة وعدالة وموضوعية ومنطقية. أما إن كان التقييم على أساس جماعي، ففي هذه الحالة يتم توزيع العاملين إلى فرق أو مجموعات حسب أدائهم فنقول المجموعة أداؤها جيد أو متوسط أو السيء، وهذه الحالة من التقييم غالبا ما تفتقر من الدقة والموضوعية، ولكنها سهلة وسريعة.

## خاتمة الفصل

من خلال دراسة هذا الموضوع، حاولنا إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء من حيث الإطار النظري بدءا بمعرفة مجموعة من المفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء وأنواعه ومراحله وكذلك التطرق لأهميته وأهدافه وطرق واستراتيجيات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه. كما تناول هذا الفصل شرح تقييم أداء الكوادر البشرية العاملة في المستشفى والمؤسسات الصحية ومصادر الخطأ في ذلك والعوامل التي من نجاح وكفاءة أداء العاملين في المستشفى. فلجوء أي مؤسسة إلى تقييم أداء العاملين ورائه السعي إلى تحقيق أهداف مسطرة، فمن بين هذه الأهداف تحقيق جودة ونوعية رفيعة للخدمات المقدمة للمستهلكين، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

الاطار النظري لجودة الخدمات

الصحية

## مقدمة الفصل

عرفت السنوات الأخيرة تطورا في قطاع الخدمات نسبة لأهميتها في توفير رؤوس الأموال وتشغيل اليد العاملة وتحرير مكانتها في العديد من الأنشطة المقدمة، هذا بصفة عامة، ونجد بصفة خاصة من بين هذه الخدمات ما يسمى بالخدمات الصحية. حيث أصبح الاهتمام بهذه الأخيرة من بين مؤشرات تطور اقتصاد دول العالم، وهذا نسبة إلى تطور المجال الطبي، فنظرا لحساسية هذا المجال وتعلقه بصحة الإنسان التي لا تعوض، نجد دائما السعي والبحث دائما وراء تقديم خدمات ذات جودة عالية ونوعية ملبية لمتطلبات الأفراد ومشبعة لحاجات المرضى، وهذا ما سوف نتطرق إليه في مضمون هذا الفصل.

### المبحث الاول: مفاهيم حول الخدمات الصحية

تعتبر الخدمات من بين الأساسيات التي تكمل احتياجات الأفراد، فمن بين هذه الخدمات نجد الخدمات الصحية، التي هي مجموعة من الأنشطة مقدمة من طرف الطاقم الطبي أو الإداري لصالح المرضى والمسفدين ، قد تقدم من طرف مؤسسات صحية عمومية أو خاصة.

### المطلب الاول: الخدمات، خصائصها تصنيفها وأهميتها

#### 1- تعريف حول الخدمة

لقد توصل مجموعة من الباحثين والخبراء إلى تعريف للخدمة تمثلت فيما يلي:

- عرفها Judd على أنها نشاط تقوم به المنظمات أو أصحاب المشاريع، هدفها القيام بوظائف لإتمام نقل

السلع الملموسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بودية بشير (2016)، "اشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف: فراحي بلحاج، كلية علوم الاقتصادية و العلوم التسييرية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، ص 104.

- كما عرف كل من Lovelock.C et Andwartz.J أن الخدمات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأعمال، حيث أن نتيجتها غير مخرجات مادية، وتستهلك بصفة فورية<sup>1</sup>.
- وتعرفها كذلك جمعية التسويق الأمريكية: "هي مجموعة من المخرجات التي يتم إنتاجها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، حيث أنها غير قابلة لا للنقل أو التخزين<sup>2</sup>.
- ونجد كذلك أن الخدمة هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر حيث أن هذه الخدمات تكون غير ملموسة وغير قابلة لنقل الملكية، قد ترتبط "بسلع مادية أو لا<sup>3</sup>.

2-ومنه نستنتج أن الخدمة هي مجموعة من الأنشطة والإنجازات والعمل الغير ملموس المقدم للغير،

والتي تنتج عنها أرباح.

## 2-خصائص الخدمة

تتمثل خصائص الخدمة فيما يلي:

أ- اللاملموسية: معناه لا يمكن لمسها و لا شمها و لا سماعها و لا حتى اختبارها<sup>4</sup>، و هي تعتمد على إنجازات ومهام مقدمها.

ب- التلازم: معناه أن تقديم الخدمة يتطلب حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمة الطبية وهذا ما يمثل جوهر ان الخدمة تنتج و تستهلك في نفس الوقت<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>عباد ليلي (2016)، "أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك: دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف عبد الحبيب عبد الرزاق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص 4.

<sup>2</sup>شفيق حداد (1998)، "نظام سويدان أساسيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، ص 250.

<sup>3</sup>حميد الطائي بشير العلق (2009)، "مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، الطبعة العربية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 33.

<sup>4</sup>حميد الطائي، محمود الصميدعي (2006)،الاسس العلمية لتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن - عمان ، ص 199.

<sup>5</sup>محمد صالح المؤذن (2008)، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع الأردن، عمان، ص 223.

ت- التنوع: تختلف الخدمات المقدمة نسبة إلى العملاء الذين يقومون بتقديمها أي أنها غير ثابتة<sup>1</sup>.

ث- عدم الملكية: أي أن المستهلك فقط ينتفع بالخدمة المطلوبة ولا يمكنه ملكها أو أخذها<sup>2</sup>.

ج- مشاركة المشتري في الخدمة: أي أن تقديم الخدمة يتطلب حضور المستهلك ومقدم الخدمة ويكون بينهم

اتصال<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني: الخدمات الصحية

### 1- تعريف الصحة

يختلف مفهوم الصحة بالاختلاف الافراد والمؤسسات الصحية. ومنه نجد تعريف الصحة على انها حالة التوازن والكمال لوظائف وأعضاء الجسم، وحالة التوازن هذه تنتج عن سلامة الجسم وتكيفه مع العوامل المسببة للأمراض، وقد يشمل مفهوم إطالة العمر والصحة البدنية والعقلية<sup>4</sup>.

### 2- تعريف الخدمة الصحية

للخدمة الصحية تعاريف عديدة ومتعددة نجد منها ما يلي:

- تعتبر الخدمة الصحية نوع من أنواع الخدمات يعني أنها: مجموعة العلاجات المقدمة للمرضى من طرف الطاقم الطبي قد يكون ارشادا أو علاجاً أو تشخيصاً حيث ينتج عنه نفع ورضى للمريض<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، نفس المرجع، ص 223.

<sup>2</sup> حميد الطائي، محمود الصميدعي (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 202.

<sup>3</sup> حميد الطائي، محمود الصميدعي (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 202.

<sup>4</sup> صلاح محمود دياب (2009)، "إدارة خدمات الرعاية الصحية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، ص 168.

<sup>5</sup> إلهام يحيوي، ليلي بوحديد (2014)، "تقييم جودة الخدمات الصحية و مستوى رضا الزبائن عنها دراسة ميدانية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة"، مجلة الباحث، العدد 04/14، ص 319.

- تعتبر الخدمة الصحية من بين أساسيات حياة الأفراد التي تسعى الأفراد إلى تحقيقه. وهذا ما دفع إلى توفير الإمكانيات المناسبة في المؤسسات الصحية سواء كانت بشرية أو تقنية أو مالية بهدف الرفع من مستوى الخدمات الصحية المقدمة<sup>1</sup>.
- تحتوي الخدمة الصحية على مجموعة من النشاطات أو الخدمات المقدمة لصالح المستفيدين ومدى مستوى استفادتهم من ذلك وإشباع رغباتهم والتمتع بصحة جيدة خالية من الأمراض<sup>2</sup>.
- تعرف الخدمة الصحية أيضا أنها "جميع النشاطات المقدمة من طرف الطاقم الصحي قد يكون وقائيا أو معالجا، موجهة للمجتمع و البيئة أيضا"<sup>3</sup>.
- تعد الخدمات الصحية من بين الخدمات و أهم مدخلات إنتاج الصحة قد يكون تشخيصا أو إرشادا أو تدخل طبي يهدف إلى تحقيق منفعة للمريض وكسب رضاه عن الخدمة<sup>4</sup>.

### 3- أنواع وخصائص الخدمة الصحية

#### 3-1 أنواع الخدمة الصحية

تنقسم الخدمة إلى الأنواع التالية<sup>5</sup>:

#### 3-1-1 حسب وظائفها: تنقسم إلى:

##### أ- خدمات علاجية

---

<sup>1</sup> مريزق محمد عدمان (2012)، "مداخل في الإدارة الصحية"، الطبعة الأولى، دار النشر الراية، عمان، الأردن، ص 35.

<sup>2</sup> سامي أحمد (2014)، "قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الحكومية في مدينة تعز اليمن"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 39/2014، ص 263.

<sup>3</sup> أمير جلاي (2009)، "محاولة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة استشفائية جزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، تحت إشراف: كساب علي، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، ص 34.

<sup>4</sup> ثامر ياسر البكري (2005)، "تسويق الخدمات الصحية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 168.

<sup>5</sup> غواري مليكة (2016)، " إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 68-71.

هي مجموعة الخدمات الموجهة للفرد المتعلقة بالخدمات الطبية المجسدة في جميع التخصصات سواء داخل كانت المصالح الطبية أو خارجها (العيادات الخارجية)، وتشمل كذلك الخدمات المساعدة في ذلك مثل الأشعة و التحاليل والتغذية والنظافة... فهي تشمل الخدمات التي تعالج الحالة المرضية للمريض كالتشخيص والاستشارات الطبية الموجهة من طرف العنصر البشري خلال فترة زمنية معينة.

#### ب-خدمات وقائية

يعتبر هذا النوع من الخدمات مدعمة للخدمات العلاجية حيث تقوم على تسهيل أداؤها، تركز على حماية المجتمع والبيئة من الأمراض المعدية أو الأوبئة، تهدف إلى تقديم الرعاية والوقاية للأشخاص الغير مصابين بالأمراض لتمكينهم من مواجهة الأمراض التي قد تواجههم مستقبلا تتمثل هذه الخدمات في تشكيل حملات التطعين ضد أي فيروس أو وضع استشارات و برامج حماية البيئة.

#### ت-خدمات إنتاجية

تشمل كل المنتجات المساعدة في العملية العلاجية والوقائية حيث تشمل إنتاج الأدوية و الأجهزة والعتاد المساعدة في تقديم الخدمة الصحية.

### 3-1-2 حسب مستويات الخدمة الصحية: تنقسم حسب مستوياتها إلى:

خدمات ضرورية وأساسية التي يعتمد عليها علاج المريض مثل الطوارئ و الأشعة والاستعدادات، وكذلك تشمل الخدمات المساعدة وهي التي يتلاقاه المريض أثناء علاجه مثل الإيواء.

### 3-1-2 حسب المستفيد من الخدمة: وتشمل الخدمات الفردية أي يستفيد منها شخص واحد أو خدمات

جماعية التي يستفيد منها مجموعة من الأفراد.

### 3-2 خصائص الخدمة الصحية

تتميز الخدمة الصحية بمجموعة من الخدمات التي تميزها عن المنتجات الملموسة<sup>1</sup>:

- أنها مقدمة لجميع الأفراد وطن المجتمع: أي أنها تقدم للمستفيدين منها وبغير تمييز بين أفراد المجتمع.
  - تسعى إلى تقديم المنفعة للأفراد: حيث تتجلى أهميتها في الرعاية وتقديم الحماية للمستفيدين لتمتعهم بصحة سليمة.
  - يجب أن تتوفر على جودة عالية لأنها ترتبط بحياة الإنسان: وهذا جوهر يميزها بصفة خاصة عن الخدمات الأخرى لأن الصحة أساس حياة الإنسان.
  - خاضعة لعمليات المراقبة قانونيا من عند الدولة: أي أن الخطأ في تقديمها وتأديتها يؤدي إلى هلاك صحة المستفيد ينجم عليه اتخاذ قانوني ضد مقدم الخدمة في حق المستفيد.
  - الاستمرارية على مدار اليوم وفي كل وقت في تقديمها: وهذا يعني أن المؤسسات الاستشفائية تعمل على مدار اليوم ولمدة 24 ساعة خدمة للأفراد.
  - تتميز بحضور المريض بغية الفحص أو التشخيص: فلا يمكن غياب المريض حين تقديمه العلاج لأنه شيء خاص به فقط فالمريض هو الوحيد الذي يتلقى علاجه لوحده بصفة شخصية.
  - المريض هو الوحيد المكلف بالتحدث عن جودة الخدمة المقدمة: بكون المريض هو متلقي الخدمة فهو الذي يتحدث عن جودة الخدمة وهذا نسبة غلى النتائج التي يراها وراء العلاج.
- ومن بين خصائص جوهرية التي لا تختلف عن الخدمات الأخرى نجد<sup>2</sup>:
- \* عدم الملموسية: بكون الخدمة من بين المعنويات والماديات فهذا يعني أنها لا يمكن لمسها او ذوقها قبل شرائها وهذا ما يميزها عن السلع.

<sup>1</sup>بيسي فهيمة، زربوش بلال (2011)، "جودة الخدمات الصحية: الخصائص الأبعاد و المؤشرات"، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 2011/7، ص 140.

<sup>2</sup>شرف الدين زديرة (2017)، "دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تحت اشراف: رابح خوني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 75-76.

\*التلازمية: وهي عدم الانفصال بين وقتي الانتاج و الاستهلاك للخدمة أو الانفصال بين الخدمة والقائم على

مقدمها وهذا ما يتطلب حضور مقدم الخدمة في وقت الطلب عليها.

\*عدم التجانس: فهي تختلف من مريض إلى آخر نسبة إلى اختلاف مقدميها.

\*عدم قابلية التخزين: أي أن الخدمة إن لم تستهلك في وقت القيام ها فهي تزول ولا تكتسب لصالح المستفيد

منها، فلا يمكن تخزينها للانتفاع بها مرة ثانية مثلاً.

\*تكامل العناصر

\*عدم القدرة على التنبؤ على الطلب: أي أن الطلب على الخدمة الصحية يكون مفاجئ.

\*صعوبة قياس جودة الخدمات الصحية: يعني قد يكون نفس العمل والخدمة مقدمة للأفراد إلا أن النتيجة

ودرجة المنفعة وجودة الخدمة تختلف من مريض لآخر وهذا يعود إلى أسباب تخص المريض مثل درجة

مناعته أو انفعالاته.

## المبحث الثاني: مفاهيم حول جودة الخدمات الصحية

بما أن للخدمات الصحية أهمية كبيرة في حياة الإنسان لأنها تتعلق بصحته التي إذا تعرضت للهلاك لا

تعوض ،فإنه يسعى ويرغب دائماً في الحصول عليها ذات جودة عالية لتفادي الاخطار والتمتع بالصحة

الجيدة ، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أبعاد جودة الخدمات الصحية وأهم العناصر الأساسية للحصول

عليها .

### المطلب الاول: جودة الخدمات الصحية

#### 1-تعريف الجودة

الجودة مصدرها من الكلمة اليونانية Qualitias يعني طبيعة الشخص و درجة صلابته تعني الدقة

والإتقان فهي تدل على أن الخدمة أو المنتج الذي تم تقديمه جيد ويمثل رضا المستهلك.

الجودة هي عبارة عن نظام متكامل يهدف إلى تحقيق منفعة بصفة جيدة وتمييزة ومحقة لرضا

للمستهلك<sup>1</sup>.

تعرف كذلك أنها مجموعة من السمات و الصفات التي تتسم بها الخدمة حيث تؤدي إلى إشباع

الحاجات وتحقيق الرغبات<sup>2</sup>.

كما عرفها المعهد الفيديرالي الأمريكي للجودة على أنها تلك العمل الصحيح الموجه للمستفيد بعد القيام

بمجموعة من النشاطات<sup>3</sup>.

فالتعريف المتبني والمتفق عليه من طرف معظم المختصين في مجال الجودة هو: "التعريف استند أن

الجودة ليس لها معنى إذا لم تكن للمنتج صلاحية عالية للخدمة المقدمة للمستفيد"<sup>4</sup>.

يعرف كروسي أن الجودة يجب أن تتوفر على الشروط التالية<sup>5</sup>: توفير المتطلبات المرغوبة، انعدام

العيوب وتنفيذ العمل بصورة صحيحة.

الشكل(2): يمثل جودة الخدمة



<sup>1</sup> عادل محمد عبد الله (2013)، "ادارة جودة الخدمات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع عمان-الأردن، ص 14.

<sup>2</sup> يزيد قادة (2012)، "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: عبد اللطيف شليل، جامعة تلمسان، ص 21.

<sup>3</sup> يزيد قادة (2012)، نفس المرجع، ص 2.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2015)، مرجع سابق الذكر، ص 16.

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، "ادارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن تكون تطبيق"، دار النشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر، ص 14.

المصدر: مصطفى كافي، (2015) إدارة المستشفيات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 255

## 2- مفهوم جودة الخدمات الصحية

حسب المنظمة العالمية للصحة (OMS) فإن جودة الخدمات الصحية هي جملة الخدمات العلاجية والوقائية المقدمة للمرضى من طرف الطاقم الطبي من أجل تحسين صحته وتفاذي الأمراض<sup>1</sup>.

كما عرفها كلا من الخبير "ميلتون روم وكارلوس مونتويا": أن الجودة هي مدى رضا المريض عن الخدمات الصحية التي قدمت له والذي يتوقف على مدى التطابق بين مستوى هذه الخدمات من ناحية وتوقعات واحتياجات المريض من جهة أخرى<sup>2</sup>.

ويعرفها (Concalves KP) على أنها "هي مجموعة من الأساليب المتبعة التي تضمن تحقيق جودة الخدمة الصحية بأعلى المستويات"<sup>3</sup>.

و منه نستنتج أن جودة الخدمات الصحية هي تلك الفجوة بين ما كان متوقع في نظر المريض اتجاه الخدمات الصحية المطلوبة وما تم حقا الحصول عليه بعد استفادته منها.

## 3- أهمية جودة الخدمات الصحية و أهدافها

<sup>1</sup> عادل محمد عبد الله (2013)، مرجع سابق الذكر، ص 278.

<sup>2</sup> مصطفى كافي، ((2015)، إدارة المستشفيات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 256.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، (2015) إدارة الخدمات المستشفيات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 268

### 3-1 أهمية جودة الخدمات الصحية

تدرج أهمية جودة الخدمة الصحية في نمو مجال الخدمة<sup>1</sup>. كما توجد أسباب خاصة لجودة الخدمة الصحية و المتمثلة في<sup>2</sup>: زيادة المنافسة، الفهم الأكبر للزبائن.

### 3-2 أهداف جودة الخدمات الصحية

تتمثل أهداف جودة الخدمات الصحية فيما يلي<sup>3</sup>:

- مساعدة المنظمات الصحية للقيام بهامها بسورة فعالة وذات كفاءة.
- تطوير عمليات الاتصال بين مقدمي الخدمة و مستهلكها.
- الحصول رضا المريض مما يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة الصحية.
- التمتع الصحة البدنية و العقلية و النفسية للمرضى.
- تعزيز ثقة العملاء في خدماتهم المقدمة.

### 4- العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية

من بين العوامل التي تؤثر في جودة الخدمات الصحية نذكر ما يلي<sup>4</sup>:

- \*زيادة وعي المرضى وتوقعاتهم وطلبهم في الحصول على جودة عالية من الخدمة الطبية: حيث تتمثل متطلباتهم مثلا في التقليل من وقت الانتظار نسبة أخطاء، الدقة في الاجراءات.
- \*الازدهار التقني الحاصل في الأجهزة و المعدات الطبية.

<sup>1</sup> شرف الدين زديرة (2017)، مرجع سابق الذكر، ص 78.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة (2006)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 194.

<sup>3</sup> مختار عطية بن سعد، حليلة علي امشيرى (2017)، "جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الخمس التعليمي من وجهة نظر المستفيدين"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار و التنمية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، 27- 25 ديسمبر، ليبيا، ص 10.

<sup>4</sup> غازي علي مرتوك البداينة (2011)، "إطار مقترح لتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية الحكومية: دراسة مقارنة بني مصر والأردن"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، ص 34.

\*اختلاف أنواع النشاطات الطبية: هذا يعني الاختلاف في نوعية الخدمات الصحية المقدمة والتفاوت في جودها من مقدم لآخر.

\*الرغبة في كسب الأرباح: وهذا هدف رئيسي للحصول على قيمة مضافة وجلب ولاء المريض.

## المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات الصحية وقياسها

### 1- أبعاد جودة الخدمات الصحية

تتمثل أبعاد جودة الخدمات في الأبعاد الأساسية التالية<sup>1</sup>:

- الاعتمادية: وتعني انجاز الخدمة بشكل دقيق زمنيا.
- الاستجابة: وهي تلبية حاجات المرضى في كل الأوقات وتحقيق متطلباتهم.
- الجدارة: اكتساب المهارات و الكفاءات المطلوبة في تقديم الخدمة.
- المصادقية: وهي تلك الثقة المتبادلة بين مقدم الخدمة ومتلقيها مثل إعطاء المواعيد الدقيقة.
- الوصول إلى الخدمة: وهي تضم كل الوسائل التي تسهل من الانتفاع بالخدمة.
- الأمان: يعني البعد عن المخاطرة.
- الاتصال: وهو توفر الاتصال لنقل المعلومات من المرضى إلى المستشفى.
- درجة فهم مقدم الخدمة للمريض: وهي كل ما يقوم به مقدم الخدمة من نشاطات لتلبية حاجات المرضى و انسجامها مع الخدمة.

- الملموسية: وهي تشمل كل الوسائل المادية التي من خلالها نتمكن من الوصول للخدمة.
- اللباقة: وهي مراعاة مشاعر المريض وحالته النفسية والسهر على الاهتمام به وتلبية حاجاته.

### 2- قياس جودة الخدمات الصحية

<sup>1</sup>بلقاضي اسية، صباح شنايت (2019)، "ادارة الجودة الخدمة الصحية على ضوء ممارسات القيادة الإدارية"، مجلة المشكلة في اقتصاد التنمية و القانون، ص241-240

تتمثل الأبعاد قياس جودة الخدمات الصحية في النحو التالي<sup>1</sup>:

أ- الملموسية والتي تشمل نوعية الأجهزة الطبية المستخدمة، التنظيم الداخلي للمؤسسة، مظهر العاملين.

ب- الاعتمادية وهي تشمل النقاط التالية: الثقة في الطاقم الطبي، المصداقية في المواعيد، توفر خدمات

متعددة.

ت- الاستجابة و تتمثل في النقاط التالية: الاستماع للمتطلبات والسرعة في الاستفسار والرد.

ث- التعاون مع المريض و السرعة في تقديم الخدمة.

ج- الأمان و يعني الاستمرار في معالجة المريض مع سرية المعلومات المتعلقة به.

ح- التعاطف ويشمل التعامل مع المريض بلباقة والانصات إليه.

خ- الصدق في التعامل مع المرضى حيث يشمل<sup>2</sup>: الفورية، الاتصال، الثقة، المجاملة، التجسيد، فهم

ومعرفة العميل، الاعتمادية، المقدرة، الأمان.

### المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الأداء و تحقيق جودة الخدمات الصحية

إن قيام الإدارة بمهام تقييم أداء العمال ومتابعتهم تتدرج نحو مجموعة من الأهداف من بينها تحقيق

جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. ومنه سوف نتعرف في هذا المبحث على العلاقة التي تربط بين

تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية.

### المطلب الأول: مؤشرات الأداء و تحقيق جودة الخدمات الصحية

تقوم جودة الخدمات الصحية على مجموعة من المؤشرات الأساسية نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي (2017)، إدارة الخدمات الصحية، مرجع سابق الذكر ص 278-280.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي (2017)، مرجع سابق الذكر، ص 276-277.

<sup>3</sup> فريد توفيق نصيرات (2008)، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الأولى ص 79-

1- مستوى الصحة العامة: إن مستوى صحة الأفراد في دولة ما هي من بين العلامات التي تعبر عن مستواها في النظام الصحي.

2- استمرارية الرعاية الصحية: وهذا يعني مجموعة خدمات الرعاية والوقاية التي يتلقاها المستفيدين وبجودة ونوعية عالية، حيث يعتمد هذا على وجود عناصر أساسية أدت إلى هذه النتيجة من بينها أداء العنصر البشري الذي يتمثل في الطاقم الإداري أو الطبي للمستشفى.

3- شمولية الرعاية الصحية: أي تحقيق توفير الخدمات الصحية في كل مكان وزمان حسب احتياجات المرضى من خلال الموارد المالية أو البشرية التي يوفرها النظام الصحي.

4- كفاءة الخدمة وجودتها: وهي الاستعمال العقلاني لممتلكات المؤسسة بصفة منتظمة من طرف المسؤولين على ذلك، بهدف الحصول على خدمات ذات جودة وكفاءة عالية.

5- الاستجابة: وتشمل احترام الأشخاص من خلال مراعاة مشاعرهم والاحتفاظ بأسرارهم وضمان جودة الخدمات المقدمة لهم.

6- العدل في الانتفاع بالخدمات: تعني تقديم الخدمات بدرجات الحاجة إليها بسفة عادلة ومتوازنة بين الافراد بدون تمييز والبعد عن التمييز.

### المطلب الثاني: أدبيات الدراسة حول العلاقة بين الأداء و الجودة

من الصعب تقييم جودة الخدمات الصحية وذلك لعدم القدرة في التحكم في معرفة نتيجة الخدمة بعد استهلاكها، وكذلك أنها تتغير من شخص لآخر من جهة، ومن جهة أخرى نجد الإنسان يسعى دائما إلى الوصول إلى جودة وفعالية عالية من هذه الخدمات نظرا لأهميتها الكبيرة التي تمس صحته، فهو يسعى دائما للعيش بصحة سليمة خالية من الأمراض الجسدية والنفسية. وبعد التطورات التي شهدتها القطاع الصحي، نجم عن ذلك تطوير خطط المؤسسات الاستشفائية للارتقاء بعملها، حيث أصبح أداء العمال من بين جواهر

الارتقاء المقدمة من جودة الخدمات، فالأداء ذو الجودة يؤدي حتماً إلى جودة الخدمات وكسب رضا المرضى عنها وإعطاء صورة حسنة للمجتمع.

### الدراسات السابقة

• سعيدان رشيد ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببشار، (2010-2011)، جامعة أبو بكر بلقايد بنلمسان لنيل شهادة دكتوراه ، تضمنت هذه الدراسة إشكالية ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جود الخدمات الصحية؟ وفرضيات أن التسيير الاستراتيجي الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى الحصول على جودة عالية من الخدمات الصحية، سعت الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة -بشار- تحليل نتائج هذه الدراسة على المنهج الوصفي عن طريق الاستبيان و المقابلة، كانت من بين نتائج هذه الدراسة أن العنصر البشري هو عنصر أساسي في الارتقاء وتحسين جودة الخدمات الصحية بصفة خاصة .

• عبد المجيد قدي، مديوني جميلة ، تحت عنوان أهمية تقييم الاداء في المنظمات الصحية دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة -البرتقال- لولاية الشلف، (2013)، تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية ما هو مستوى كفاءة أداء المؤسسة الاستشفائية -البرتقال-؟ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية نتائج وأهمية تقييم أداء مؤسسة البرتقال لمواردها البشرية المالية، خدماتها وجودة الخدمات الصحية. من بين نتائج هذه الدراسة أن هناك نقص في عدد الممرضين مما يؤدي إلى نقص الاداء وتندني جودة الخدمات المقدمة، والتقييم الجيد للاداء من طرف المؤسسة ينتج عنه تقديم خدمات ذات جودة للمرضى.

- دراسة معالي عباس الشريف عبد الرحمان بعنوان إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي(2018) لنيل درجة شهادة الدكتوراة في إدارة الاعمال بولاية الخرطوم، تضمنت إشكالية ما هو أثر غدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي ؟حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة اشاملة على أساسيات أداء المؤسسة والكشف على مدى اثر التركيز على العمال على أداء المؤسسة وجودة مخرجاتها ،اعتمدت هذه الدراسة على استبيان موزع على 256 عامل بلمؤسسة وتم تحليل النتائج عن طريق المنهج الوصفي التحليل وبرنامج التحليل الإحصائي توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين استخدام أسس الجودة الشاملة والأداء المؤسسي .
- دراسة قائل ضيف الله المغيري بعنوان تقييم أداء الموارد الشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات العامة العدد 16 ،(2020) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الملك عد العزيز ، تحت إشكالية ما اثر تقييم الموارد الشرية على جودة الخدمات السحية في المستشفيات العامة ؟تمت في هذه الدراسة بدراسة ميدانية في مستشفى العفيف العام بالاعتماد على توزيع استبيان على عينة عددها 207 عامل لمعرفة آراء العاملين وثقافتهم في ممارسة عملهم ومدى ولائهم لتحسين جودة الخدمات الصحية ،توصلت إلى النتائج التالية أن هناك علاقة تاتير ايجابية بين تقييم الأداء وجودة الخدمات السحية وأن هذه المستشفياتتستخدم اساليث تقييم الأداء لتحسين جودة خدماتها.
- مقال لفالح عبيد الله الحموان الخوالدة، بعنوان مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الخاصة بالأردن ، تمحور هذا المقال بدراسة الإشكالية التالية : هل هناك تطبيق لإدارة الموارد البشرية في القطاع السحي الخاص بالاردن؟

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على مفاهيم حول الخدمات وتحديد أساسياتها عموماً، والخدمات الصحية خصوصاً، حيث تناولنا الحديث على الجانب النظري للخدمات الصحية أنواعها وخصائصها وأهدافها. وكذلك تطرقنا إلى جودة الخدمات الصحية التي هي تلك الفجوة أو الفرق لمتوقعات المستهلكين والنتيجة المتحصل عليها بعد الاستهلاك. حيث درسنا أهم أبعادها وكيفية قياسها والعوامل المؤثرة فيها. ومنه توصلنا إلى ان جودة الخدمات الصحية شيء مميز عن الأشياء الأخرى وذلك لارتباطه بصحة الانسان لهذا يجب الاهتمام به والدقة في فهمه لإنجاز مختلف الخدمات الطبية. و نظرا لهذه الأهمية، سنحاول التطرق في الفصل الثالث إلى إظهار تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية وذلك دراسة تطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة.

## الفصل الثالث:

تأثير تقييم الأداء على  
جودة الخدمات الصحية في  
المؤسسة العمومية  
الاستشفائية - عشعاشة

## مقدمة الفصل

بعد عرض الجانب النظري خلال الفصلين الأول والثاني الذي تضمن مفاهيم وأساسيات حول تقييم الاداء وجودة الخدمات الصحية، يأتي هذا الفصل من إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وذلك من أجل معرفة العلاقة الموجودة ومدى التأثير بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية وهذا بالاعتماد على توزيع استبيان و الذي شمل العمال لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشاشة ولاية مستغانم، حيث تضمن هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من بين تطورات النظام الصحي وتقسيماته ظهرت ما يسمى بالمؤسسات العمومية الاستشفائية التي هي من بين المؤسسات التي تتمتع بالشخصية المعنوية، وقد أخذنا في هذه الدراسة مثال عن إحدى المؤسسات.

## المطلب الأول: النظام الصحي في الجزائر

### 1- طبيعة إعادة هيكلة القطاعات الصحية

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 7 المؤرخ في 19/05/2007 الذي تضمن التقسيمات التالية للمستشفيات، فإن المنظومة الجزائرية تتكون من العديد من المؤسسات الصحية و بعد التقسيمات والتغيرات التي طرأت على النظام الصحي في الجزائر وما يسمى بالقطاع الصحي توصلنا إلى التقسيمات الجديدة التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> من بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية شعاشة.

أ- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية وتابعة للدولة حيث توضع تحت وصاية الوالي. تتكون هذه المؤسسة من مجموعة العيادات المتعددة للخدمات، و قاعات العلاج.

ب- المؤسسة العمومية الاستشفائية: هي مؤسسة ذات منفعة عامة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسهر على تقديم مجموعة من الخدمات الصحية للمواطنين منها الوقائية والعلاجية والتنظيمية.

## المطلب الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة

### 1- تعريف المؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية (EPH) هي مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع الشخصية المعنوية تقع في ولاية مستغانم دائرة عشعاشة تعد عن الولاية حوالي 75 كلم، انشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 19\_141 مؤرخ في 23 شعبان عام 1440 الموافق ل 29 أبريل سنة 2019، ويتم قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 07\_140 المؤرخ في 2 جمادي الأولى عام 1428 الموافق 19ماي سنة 2007 والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيره .

### 2- نشأة المؤسسة

افتتحت المؤسسة عام 2018 تتكون من 150 موظف، تتضمن الخدمات العلاجية التالية: الجراحة العامة، أمراض النساء والتوليد، استعجالات طبية جراحية، مخبر حقن الدم والأشعة، مصلحة حفظ الجثث، مصلحة الأوبئة والطب الداخلي، الجراحة العامة.

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية - عشعاشة

من أجل تنفيذ المهام و تحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة العمومية الاستشفائية، تم وضع هيكل تنظيمي اداري و هذا طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية.

ينقسم مكتب المدير إلى مكاتبين<sup>1</sup>:

• مكتب الاتصال.

• مكتب التنظيم العام.

و له أربعة مديريات:

أ- المديرية الفرعية للمصالح الصحية و لها ثلاث مكاتب: مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها، مكتب القبول و التعاقد و مكتب الوقاية ونظافة المحيط.

ب-المديرية الفرعية للموارد البشرية و لها مكاتبين: مكتب التكوين، و مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

ت- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و يوجد بها ثلاث مكاتب: مكتب الوسائل العامة و الهياكل، مكتب الصفقات العمومية و مكتب الميزانية و المحاسبة.

ث- المديرية الفرعية لصيانة و التجهيزات الطبية و تجهيزات المرافقة و لها مكاتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات

وتتكون المؤسسة كذلك من مجلس الإدارة وهو الذي من مهامه تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية

تحت إشراف المديرية، و المجلس الطبي وهو الذي يقوم باتخاذ القرارات والحلول التي من شأنها تسيير المؤسسة بصفة سليمة.

---

<sup>1</sup> من بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية العمومية عشعاشة.

الشكل 1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية عشعاشة

مديرة المؤسسة العمومية  
الاستشفائية

مجلس الادارة  
المجلس الطبي

مكتب التنظيم العام  
مكتب الاتصال

مكتب الوسائل  
العامة والهيكل

مكتب الصفقات

مكتب الميزانية  
والمحاسبة

المديرية الفرعية للمالية  
والوسائل

مكتب التكوين

مكتب تسيير الموارد  
البشرية والمنازعات

المديرية الفرعية للموارد  
البشرية

مكتب تنظيم ومتابعة  
النشاطات الصحية

مكتب التعاقد وحساب  
التكلفة

مكتب القبول

المديرية الفرعية للمالح  
الصحية

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

مكتب صيانة التجهيزات الطبية

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات  
الطبية والتجهيزات المرافقة

## المبحث الثاني: عرض الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة

بعد قيامنا بالتربص واستخدامنا لمجموعة من المعلومات حول تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض الدراسة التطبيقية ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

### المطلب الأول: عرض الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

#### 1- عرض الدراسة الميدانية

##### 1-1 تحديد مجتمع الدراسة وعينتها

تتضمن عينة الدراسة الطاقم العامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، حيث امتدت هذه الدراسة من 2020/02/24 إلى غاية 2020/04/02، وقد تمت في كل من مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الخدمات الصحية (المناسبة لموضوع الدراسة). تم توزيع الاستبيان على جميع المصالح بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. حيث كان مجتمع الدراسة (150) فرد و تم أخذ عينة مكونة من (90) فرد.

اعتمدت صياغة محاور هذا الاستبيان على ما جاء في الجانب النظري من مفاهيم حيث تم تبني

الفرضيات التالية:

\* يؤثر أداء العمال على الأبعاد الخمس لجودة الخدمات الصحية (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان التعاطف).

\* يوجد علاقة تأثير بين أداء العمال وجودة الخدمات الصحية.

- تأثير أداء العمال على بعد الاعتمادية ايجابا

- تأثير أداء العمال على بعد الملموسية ايجابا

- تأثير أداء العمال على بعد التعاطف ايجابا

- تأثير أداء العمال على بعد الأمان ايجابا

- تأثير أداء العمال على بعد الاستجابة ايجابا

- يوجد علاقة بين أداء العمال وجودة الخدمات الصحية

### الجدول (1): عدد الاستبيانات الموزعة

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة	90 استبيان	75 استبيان
النسبة المئوية	100%	83.33

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2- تقديم الاستبيان والطريقة المنتهجة

### 2-1 منهج الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة عنصرا أساسيا في إنجاز الجانب التطبيقي وتحليل النتائج والوصول إلى أهداف المسطرة. وفي هذا الصدد، تم تصميم استبيان وهو يعتر من أكثر الأساليب انتشارا و استخداما في جمع البيانات و المعلومات، حيث وجه لطاقم العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة. ومن أجل معرفة مدى تقييمهم لتأثير الأداء على جودة الخدمة الصحية و تمت صياغة استبيان بعبارات بسيطة و مفهومة للجميع، يتمتع مضمون الاستبيان بالمصادقية و لا يتطلب وقت كبير للإجابة عليه.

يتكون الاستبيان من 26 سؤالا، حيث تضمن ثلاثة محاور الأول يحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية و الشخصية لعينة الدراسة منها "الجنس، السن، مدة العمل، التخصص الوظيفي".

أما المحور الثاني فتضمن تقييم الأداء و المحور الثالث تضمن أبعاد جودة الخدمات الصحية و هي: (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الأمان و الاستجابة). تم الاعتماد على سلم ليكرت الذي يتكون من

خمس درجات: موافق، غير موافق، محايد، موافق بشدة، غير موافق اطلاقا.

## 2-2 الأدوات المستخدمة في التحليل

تم الاعتماد في معالجة البيانات على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل و تفسير العلاقة بين

المتغيرات، و استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Packge for Social Science

version 22 و Excel. وتم كذلك الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية

- المتوسطات الحسابية

- الانحراف المعياري

- المنوال

## 2-3 وصف لخصائص العينة

تضمن الجزء الأول الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة و المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى

التعليمي، التخصص الوظيفي، مدة العمل.

◀ **الجنس:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس (ذكر وأنثى).

### الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	36	48
أنثى	39	52
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة الاناث بلغت 52% و الذكور بلغت نسبة الذكور 48%.

الشكل (1): توزيع الأفراد العينة على حسب الجنس



المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج اكسل

◀ السن: يوضح الجدول (3) التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 20 سنة	0	0
21-40 سنة	50	66.7
41-60 سنة	22	29.6
أكثر من 60 سنة	3	3.7
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 21-40 سنة هي

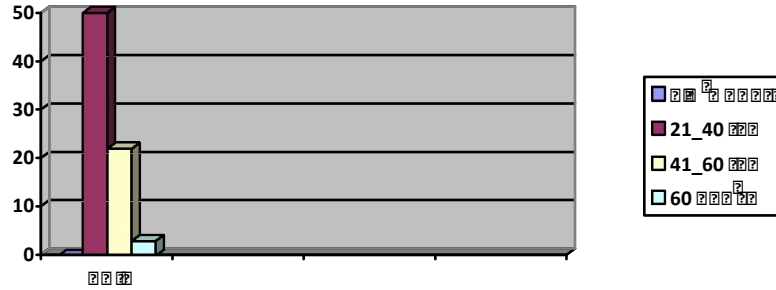
الأكثر تواجدا بالمؤسسة، حيث بلغ عددهم 54 فردا و بنسبة مئوية قدرت ب 66.7%، وهذا ما يدل على أن

الفئة الغالبة في المؤسسة هي فئة الشباب، وتأتي بعدها الفئة الذين تتراوح أعمار بين 41-60 سنة و بنسبة

29.6%، ثم تليهم فئة الأكثر من 60 سنة بنسبة ضئيلة قدرت ب 3.7%، حيث انعدمت فئة أقل من 20

سنة 0% وذلك لعدم تأهيلهم للعمل في الإطار الصحي.

الشكل رقم (2): توزيع أفراد عينة البحث حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

◀ المستوى التعليمي: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	31	40.7
جامعي	44	59.3
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أكبر نسبة من الأفراد هم فئة المتقنين الجامعيين حيث قدرت

نسبتهم ب 59.3% يعني أكثر من النصف، و تأتي بعدها فئة مستوى التعليم الثانوي قدرت بنسبة 40.7،

في ظل انعدام العاملين ذوي مستوى الابتدائي و المتوسط.

الشكل (3): المستوى التعليمي لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج

### 1- تحليل الجزء الخاص بتقييم الأداء

حيث تمحور هذا الجزء حول الأداء وإجراءات تقييم الأداء، و تضم 7 أسئلة كالتالي:

#### • الأداء (performance):

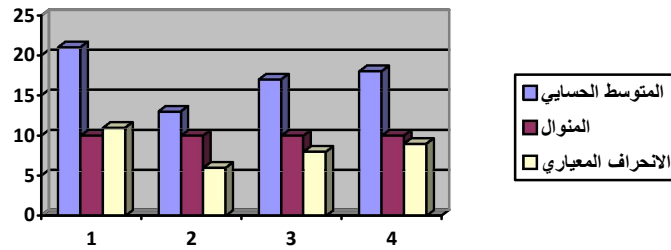
#### الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأداء

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	انحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	عدم الاهتمام بالعامل يؤدي إلى انخفاض في المستوى	24	23	9	19	0	2.15	1	1.152
2	ألتزم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	46	23	6	0	0	1.33	1	0.548
3	يتأثر العامل في القيام بعمله بالعقوبات الموجهة له	34	26	10	5	0	1.70	1	0.813
4	تساهم المكافآت والتحفيز من الرفع في الأداء	32	30	6	7	0	1.81	1	0.910
المتوسطات العامة								1.74	0.855

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن دلالة المتغيرات الإحصائية للعبارة المتعلقة بالأداء موجبة، حيث كانت أكبر قيمة للعبارة الأولى التي تضمنت أن عدم الاهتمام بالعامل يؤدي على انخفاض في مستواه. حيث قدر منوالها بـ 1 و متوسط حسابي بـ 2.15 وانحراف معياري يقدر بـ 1.152 ثم تليها العبارة رقم 4، أي أن المكافآت والتحفيز يساهمان في الرفع من أداء العام، حيث قدر منوالها بـ 1 و متوسط حسابيها بـ 1.81 وانحراف معياري بـ 0.91. ثم تأتي العبارة رقم (3)، أي العامل يتأثر بالعقوبات الموجهة له، حيث كان متوسط حسابيها 1.7 ومنوالها 1 وانحرافها المعياري 0.813 ثم تأتي في الأخير العبارة رقم (2) وهي التزام العامل بالوقت المحدد متوسط حسابي قدره 1.33 ومنوال 1 وانحراف معياري 0.548.

الشكل (4): مجموع المتوسطات الحسابية والمنوال والانحراف المعياري للأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

• إجراءات تقييم الأداء:

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير إجراءات تقييم الأداء

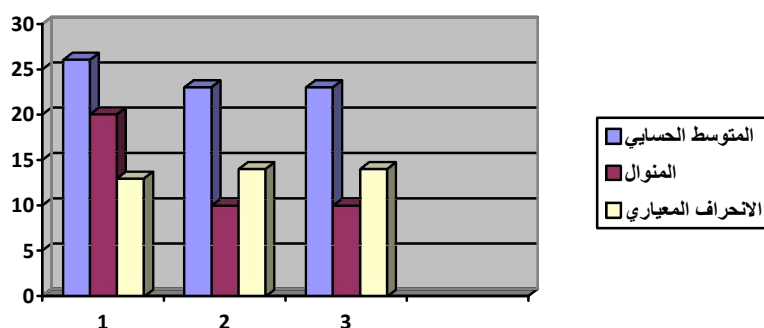
الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	التحفيز	10	32	11	13	9	1.59	2	1.32
2	الترقية	30	15	7	20	3	1.30	1	1.39
3	التدريب	33	12	4	21	7	1.30	1	1.39

المجموع	1.39	1	1.136
---------	------	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين من خلال الجدول (6) أن أعلى درجة لإجراءات الأداء كانت للعبارة الأولى وهي التحفيز بمتوسط حسابي قدره 1.59 و منوال 2 و انحراف المعياري 1.32، ثم تليها العبارة الثانية والثالثة بنفس المتوسط الحسابي 1.30 و منوال 1 وانحراف معياري 1.39.

الشكل (5): يمثل توزيع كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و المنوال حسب متغير إجراءات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

## 2- تحليل المحور الخاص بجودة الخدمات الصحية

يتمحور هذا الجزء على أبعادها الخمسة المتمثلة الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الأمان والاستجابة:

- الاعتمادية:

### الجدول (7) توزيع العينة حسب متغير الاعتمادية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	تتوفر المؤسسة على موارد تسهل تقديم	16	37	8	11	3	1.48	2	1.001

الفصل الثالث: تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية- عشعاشة

								الخدمات والسرعة في ذلك	
1.138	2	1.41	0	19	11	22	23	إخبار المريض عن حالته الصحية التفصيل	2
0.976	2	1.15	0	12	9	33	21	يستفيد المرضى من الخدمات المتوفرة في المستشفى دون تمييز	3
1.195	4	1.81	3	27	18	14	13	فتح المؤسسة شكل متواصل 24 ساعة	4
1.077	2.5	1.46	مجموع المتوسطات المنوال و الانحراف المعياري العامة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من خلال إحصائيات الجدول رقم (7) أن أعلى درجة كانت للعبارة 4 أي أن المؤسسة مفتوحة

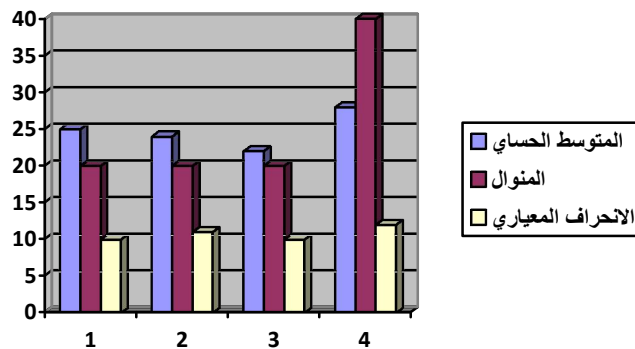
طيلة اليوم بمتوسط حسابي 1.81 و منوال 4 وانحراف معياري 1.195 ثم تليها العبارة الأولى أي أن

المؤسسة تتوفر على موارد تسهل تقديم الخدمات والسرعة في ذلك متوسط حسابي قدره 1.48 ومنوال 2

وانحراف معياري 1.001.

الشكل (6) الدلالات الإحصائية لفقرات بعد الاعتمادية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

الملموسية:

الجدول (8): توزيع العينة حسب متغير الملموسية

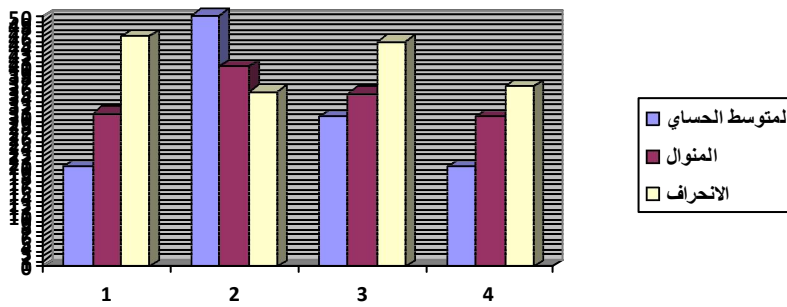
الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	تتوفر صيدلية المستشفى على جميع الأدوية التي يحتاجها المريض في كل الخدمات	12	21	15	27	0	1.63	4	1.167
2	تتميز غرف المرضى والعمل النظافة والراحة	9	3	3	48	13	2.74	4	1.149
3	تكتسب المستشفى أجهزة طبية حديثة وملائمة للعمل	0	21	10	44	0	3.33	4	0.866
4	يتمتع الأكل داخل المستشفى الجودة الصحية	12	33	5	22	0	1.67	2	1.162
المجموع									1.086
							2.0925	3.5	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات كان للعبارة رقم (2) تتوفر المصلحة الصحية على جميع الأدوية التي يحتاجها المريض بمتوسط حسابي مقدر ب 2.74، وانحراف معياري 1.149، و منوال مقدر ب 4، و تليه العبارة رقم (6) تملك المؤسسة أجهزة طبية حديثة بمتوسط حسابي 2.48، و انحراف معياري 1.205، و منوال مقدر ب 4، لتأتي بعده العبارة (5) يتمتع الأكل بالجودة الصحية بمتوسط حسابي 2.59، و انحراف معياري 0.833، و منوال مقدر ب 3، و كان أدنى متوسط

حسابي للعبارة (1) يتلاءم المظهر الخارجي للمؤسسة مع الخدمة المقدمة بمتوسط حسابي 1.63، و انحراف معياري 1.167 و منوال مقدر ب4.

الشكل (8): متوسط حسابي للفقرات لبعء الملموسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

● التعاطف:

الجدول (9): توزيع العينة حسب متغير التعاطف

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	توجد علاقة صداقة العمال والمرضى	12	24	25	14	0	1.59	2	0.78
2	الاستماع لشكاوى المرضى	11	37	13	20	0	2.56	2	1.07

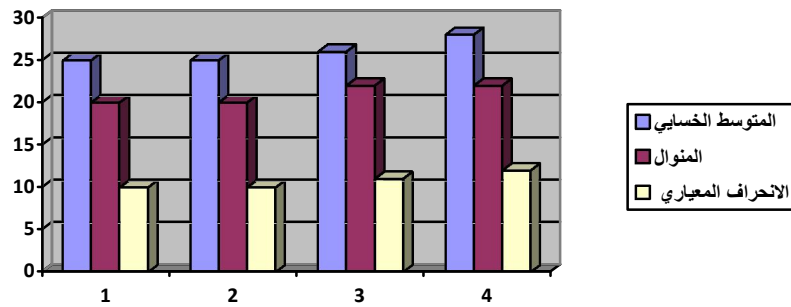
الفصل الثالث: تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية- عشعاشة

1.07	2	1.44	3	12	12	40	14	التحدث مع المريض باللغة التي يفهمها والمناسبة له	3
1.08	2	1.85	9	15	21	25	11	العناية بجميع المرضى دون استثناء و دون تمييز.	4
1.04	2	1.62	المجموع المتوسطات العامة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (9)، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات كان في مضمون للعبارة رقم (4) أي أن العناية بجميع المرضى ودون استثناء و دون تمييز. بمتوسط حسابي مقدر ب 1.85، وانحراف معياري 1.08، و منوال مقدر ب 2، ثم تأتي العبارة رقم (1) توجد علاقة الصداقة بين المرضى والعمال حيث قدرت بمتوسط حسابي قدره 1.59، و انحراف معياري 0.78، و منوال مقداره 2، وفي الأخير نجد العبارة رقم (2) الاستماع لشكاوى المرضى بمتوسط حسابي 1.56، و انحراف معياري 1.07، و منوال مقدر ب 2.

الشكل (9): المتغيرات الإحصائية لفقرات بعد التعاطف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

• الأمان:

الجدول (10): توزيع العينة حسب متغير الأمان

الرقم	العبارة	التكرارات	المتوسط	المنوال	الانحراف
-------	---------	-----------	---------	---------	----------

الفصل الثالث: تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية- عشعاشة

المعيار	موافق	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	الحسابي	المعيار	
1	32	25	21	3	0	0	0.94	1	عدم تفشي سر المريض
2	15	30	15	15	0	0	1.37	2	توجد الصورة حسنة اتجاه المستشفى
3	24	33	15	3	0	0	0.96	2	المحافظة على سجلات المرضى
4	3	36	25	11	0	0	1.63	2	يتميزون الأطباء بالمهارة و الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أعلى متوسط حسابي للفقرات كان للعبارة رقم (4) يتميزون الأطباء و بالمهارة و خبرة. بمتوسط حسابي مقدر ب 1.63، وانحراف معياري 0.78، و منوال مقدر ب 2، و تليه ثم العبارة رقم (2) توجد صورة حسنة للمستشفى بمتوسط حسابي 1.37، و انحراف معياري 0.79، ومنوال مقدر ب 2، ثم تلي العبارة (3) المحافظة على سجلات المرضى و توثيقها بمتوسط حسابي مقدر 0.96، و انحراف معياري 0.89، و منوال مقدر ب 1، ويتمثل أدنى متوسط حسابي للعبارة (1) عدم تفشي سر المرضى بمتوسط حسابي قدر ب 0.94، و انحراف معياري ب 0.89، و منوال مقدر ب 1.

الشكل (10): المتغيرات الإحصائية للفقرات بعد الأمان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

• الاستجابة:

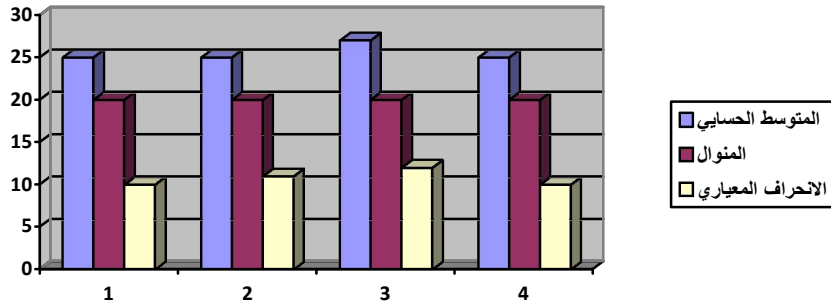
الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاستجابة

الرقم	العبرة	التكرارات					المتوسط الحسابي	المنوال	الانحراف المعياري
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا			
1	توفير الخدمات في المواعيد الدقيقة	15	21	9	30	0	1.89	1	1.295
2	عدم وقوع الأخطاء في تقديم الخدمة الصحية بالمستشفى	15	21	18	21	0	1.56	2	1.073
3	ثقة المريض في الخدمة المقدمة بالمستشفى	12	24	21	12	6	1.78	2	1.174
4	تتوفر المؤسسة على جميع الخدمات الضرورية للعلاج	6	41	3	25	0	1.63	2	031 .1
مجموع متوسطات العامة							1.6875	1.60	1.1423

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أعلى متوسط حسابي للعبارات كان للعبارة رقم (4)، تتوفر المؤسسة على جميع الخدمات الضرورية حيث قدرت بمتوسط حسابي مقداره ب 3، وانحراف معياري 0.950، و منوال مقدر ب 4، ثم تأتي العبارة رقم (1) حيث تضمنت توفير الخدمات في المواعيد الدقيقة بمتوسط حسابي 1.82، و انحراف معياري 1.295، و منوال مقدر ب1، وتلي بعدها العبارة (3) ثقة المريض في الخدمة الصحية بمتوسط حسابي قدره 1.78، و انحراف معياري 1.732، و منوال مقدر ب 2، و كان أدنى متوسط حسابي للعبارة (2) التي تضم عدم وقوع أخطاء في تقديم الخدمات بالمستشفى بمتوسط حسابي مقداره 1.56، و انحراف معياري 1.073، و منوال مقدر ب2.

الشكل (11): المتغيرات الإحصائية للفقرات بعد الاستجابة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج اكسل

### 3- اختبار الفرضيات الفرعية التالية

- إن اخضاع أداء الأفراد لعملية تقييم تدفع بالجودة إلى مستويات أعلى داخل أي مؤسسة عامة والخدمية على وجه الخصوص.
- يركز تحسين الجودة إلى حد كبير على أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- هناك علاقة تأثير إيجابية بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية.

لاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من الأداء

وأبعاد جودة الخدمات الصحية (الاعتمادية، الملموسية، التعاطف، الأمان، الاستجابة)

الجدول رقم (12): تقييم الأداء و جودة الخدمات الصحية بدلالات الإحصاء للمتوسط الحسابي والانحراف

#### المعياري

المعايير	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	التأثير
الأداء	2.59	0.855	ايجابي
اجراءات تقييم الأداء	1.39	1.36	ايجابي
الاعتمادية	1.46	1.0775	ايجابي
الملموسية	2.09	1.086	ايجابي
التعاطف	1.61	1.04	ايجابي
الأمان	1.225	0.868	ايجابي
الاستجابة	1.68	1.142	ايجابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (5-6-7-8-9-10-11-12)

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن العبارات المتعلقة بالأداء كلها كانت أرقام ايجابية و هذا ما يشير على أن هناك تأثير إيجابي لتقييم الأداء على كل من أبعاد جودة الخدمات الصحية، و خاصة بعد الملموسية حيث حصل إجماله على متوسط حسابي 2.09 و انحراف معياري 1.086، ثم تأتي بعدها الاستجابة بمتوسط حسابي قدر ب 1.68 و انحراف معياري ب 1.14، يليه معيار التعاطف بمتوسط حسابي 1.61 و انحراف معياري 0.04 ثم يليه معيار اعتمادية بمتوسط حسابي 1.46 و انحراف معياري 1.077، ثم يليه معيار اجراءات تقييم الأداء بمتوسط حسابي 1.39 و انحراف معيار 1.36 و يأتي معيار الأداء بمتوسط حسابي 0.59 قدره و انحراف معياري قدره 0.85.

ومنه نستنتج أن الفرضيات الثلاث قد حققنا صحتهم وذلك بوجود الدلالات الإحصائية لكل من الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي التي كانت نتيجتهما ايجابية أي أن تقييم اداء الأفراد لهم دور وتأثير في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة، خاصة بعد الملموسية والاستجابة.

### خلاصة الفصل

بهدف التوصل إلى معرفة واقع تسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية لمواردها البشرية أثناء قيامهم بمهامهم ونوعية خدماتها المقدمة للمرضى، عرضنا هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المستشفى العمومي بعشعاشة، واستنتجنا من خلال تحليل نتائج مخرجات SPSS أن هناك علاقة تأثير إيجابية لتقييم اداء العمال على أبعاد جودة الخدمات الصحية وتحسين جودتها ونوعيتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة المؤسسة وتحقيق رغبات المستفيدين وإشباع حاجاتهم.



خاتمة

## خاتمة عامة

نظرا لأهمية خدمات القطاع الصحي التي تؤثر على حياة الفرد والتطورات الحاصلة في ذلك على نطاق مختلف الدول، قمنا بدراستنا لهذا الموضوع التي تم فيه الإحاطة بمعرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم أداء العاملين والدور الذي يمثله في تحسين جودة الخدمات الصحية وعلاقة التأثير التي تربط بينهما من خلال الجانب النظري، وهذا بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. حيث استنتاجنا من الدراسة أن الحصول وتلقي الخدمات الصحية الجيدة والمرجوة متعلق بأداء العاملين داخل المستشفى، وأهمية الإجراءات والأساليب التي تتخذها المؤسسة الصحية لتقييم أداء العاملين وأثرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة وأهم أبعادها كالاتمادية واللموسية والاستجابة والتعاطف و الأمان.

وللربط بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث قمنا بتخصيص الفصل الثالث لعرض الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة. حيث قمنا بتعريف المؤسسة وتحليل النتائج المستندة من خلال توزيع استبيان على الطاقم العامل المؤسسة الذي تضمن أسئلة حول الأداء وحول أبعاد جودة الخدمات الصحية، وهذا بغرض التأكد من الفرضيات المطروحة. ومن هنا، تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- يؤثر تقييم أداء العاملين على جودة الخدمات الصحية المقدمة إيجابيا.  
 - تتأثر ابعاد جودة الخدمات الصحية (الاتمادية، اللموسية، الاستجابة، التعاطف والامان) بتقييم اداء العمال داخل المؤسسة.

- هناك أهمية كبيرة لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة المدروسة

### التوصيات:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة يمكننا طرح التوصيات التالية:

- وضع تنظيمات وبرامج خاصة بتحفيز العمال على تطوير أدائهم داخل المؤسسة.
- السهر على تقديم خدمات صحية ذات جودة وفعالية عالية لأنها متعلقة بصحة الإنسان.
- التطوير والارتقاء بطرق وأساليب تقييم الاداء للوصول إلى تحقيق اهداف المؤسسة وتقديم خدمات صحية ذات جودة.

# قائمة المراجع

◆ قائمة المراجع باللغة العربية

◀ الكتب

1. أحمد ماهر (2014)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية، مصر.
2. بلوط حسن إبراهيم (2002)، "إدارة الموارد البشرية من الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت.
3. ثامر ياسر البكري (2005)، "تسويق الخدمات الصحية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان.
4. جاد الرب سيد (1995)، "تنظيم وإدارة المستشفيات - مدخل النظم"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
5. حرساني حسان، (1991)، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، العربية السعودية.
6. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
7. حمداوي وسيلة (2004)، "إدارة الموارد البشرية"، دار النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
8. حميد الطائي بشير العلاق (2009)، "مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، الطبعة العربية دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
9. حميد الطائي، محمود الصمدي (2006)، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، الأردن - عمان.
10. خالد عبد الرحيم الهيثي (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
11. راوية محمد حسن (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
12. ريس وفاء (2016)، "نظام تسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن.
13. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2015)، "إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة و التعليم"، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن.
14. شفيق حداد (1998)، "نظام سويدان أساسيات التسويق"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان.
15. صالح عبد الباقي (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية للنشر و التوزيع، عمان.
16. صلاح محمد ذياب (2009)، "إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الفكر، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
17. صلاح محمود دياب (2009)، "إدارة خدمات الرعاية الصحية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان.
18. الطائي حميد (2000)، "إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. عادل محمد عبد الله (2013)، "إدارة جودة الخدمات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن.
20. عبد الله حسين عواد (2018)، إدارة وتقييم الاداء، الطبعة الاولى الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
21. العساف عساف (1995)، "مفهوم الجودة في الخدمات الصحية"، مؤسسة الأبحاث الجامعية ووكالة الإنماء الدولي، عمان، الأردن.
22. غواري مليكة (2016)، "إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
23. فريد توفيق نصيرات (2008)، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

24. مأمون سليمان الدرادكة (2006)، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج (2014)، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة"، الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع.
26. محمد صالح المؤذن (2008)، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع الأردن، عمان.
27. محمد فالح صالح (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
28. محمد قدرى حسن (2014)، "إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا"، الدار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
29. محمود عبد الفتاح رضوان (2012)، "إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قيل أن تكون تطبيق"، دار النشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
30. مريزق محمد عدمان (2011)، مدخل في الإدارة الصحية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الриаة للنشر والتوزيع، عمان.
31. مريزق محمد عدمان (2012)، "مداخل في الإدارة الصحية"، الطبعة الأولى، دار النشر الриаة، عمان، الأردن.
32. مصطفى كافي، (2015) إدارة المستشفيات، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان
33. مصطفى يوسف كافي (2017)، إدارة الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار النشر، بن حامد عمان الأردن.
34. المذكرات
35. الماجستير
36. عبد القادر هاملي (2017)، "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية عن عينة من مؤسسات الغرب"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: شليل عبد اللطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
37. عمار بن عيشي (2006)، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تحت إشراف د.علي رحال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة
1. فيلاي برزوق (2011)، "التوظيف بالتعاقد و أثره على أداء الأفراد في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان
2. يزيد قادة (2012)، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائري: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف: عبد اللطيف شليل، جامعة تلمسان

### الدكتوراه

1. أمير جلالي (2009)، "محاولة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة استشفائية جزائرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، تحت اشراف: كساب علي، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر.
2. بودية بشير (2016)، "اشكالية تسيير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف: فراحي بلحاج، كلية علوم الاقتصادية و العلوم التسييرية و التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد.
3. شرف الدين زديرة (2017)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تحت اشراف: رابح خوني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## قائمة المراجع والملحقات

4. عباد ليلي (2016)، "أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك: دراسة امبريقية على بعض المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف عبد الحبيب عبد الرزاق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
5. عبد الوهاب محمد حسين (2009)، "تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة طائفة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الصحة، تحت اشراف: مجمد جودت ناصر، جامعة St. Clement العالمية.
6. غازي علي مرتوك البداينة (2011)، "إطار مقترح لتقييم نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجامعية الحكومية: دراسة مقارنة بني مصر والأردن"، اطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر.

### ◀ المجالات و الندوات العلمية

1. إلهام يحيوي، ليلي بوحديد (2014)، "تقييم جودة الخدمات الصحية و مستوى رضا الزبائن عنها دراسة ميدانية في المؤسسات الاستشفائية الخاصة"، مجلة الباحث، العدد 14.
2. بلقاضي اسية، صباح شنايت (2019)، "ادارة الجودة الخدمة الصحية على ضوء ممارسات القيادة الإدارية"، مجلة المشكلة في اقتصاد التنمية و القانون.
3. بيسي فهيمة، زربوش بلال (2011)، "جودة الخدمات الصحية: الخصائص الأبعاد و المؤشرات"،مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 7.
4. سامي أحمد (2014)، "قياس جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الحكومية في مدينة تعز اليمن"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد 39.

### ◆ المؤتمرات

- مختار عطية بن سعد، حليلة علي امشيرى (2017)، "جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الخمس التعليمي من وجهة نظر المستفيدين"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار و التنمية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، 27- 25 ديسمبر، ليبيا.

### ◆ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Mathew L. Meuter & al. (2000), « Self-service technologies : understanding customer satisfaction with technologie – based services encounters », Journal of Marketing, Vol. 64, July.
2. Stephen M.Shortell and D.Kaluny (1993), « Health care management :organisations and behaviour », John wiley and son, New York.

Garrel.LBergen and William Hanney ,(1989) ,organiation relation and managemant action,Mc-Graw-hill Company.New York.P 656.

## قائمة الملحقات

المدرسة العليا لإدارة الأعمال \_ تلمسان

تخصص إدارة الخدمات الصحية

إستمارة إستبيان موجهة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية \_ عشعاشة \_

سيدي سيدي (ة) المحترم(ة)

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في اطار تحضير مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الخدمات

الصحية بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان حول موضوع تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات

الصحية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية \_ عشعاشة \_ .

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتماشى

مع رأيكم و نحيطكم علما أن رأيكم يستعمل فقط لغاية علمية ،ونعدكم أن إجاباتكم هذه سيتم التعامل معها

بسرية و شكرا جزيلاً على حسن تعاملكم.

1/ المعلومات الشخصية:

الجنس:	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
السن:	أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	21-40 سنة	<input type="checkbox"/>
	أكثر من 61 سنة	<input type="checkbox"/>	41-60 سنة	<input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي:	ابتدائي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>
	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
التخصص الوظيفي:	طبيب	<input type="checkbox"/>	مررض	<input type="checkbox"/>
	اداري	<input type="checkbox"/>	عامل مهني	<input type="checkbox"/>

## قائمة المراجع والملحقات

15-6 سنة



أقل من 5 سنوات

مدة العمل:



أكثر من 30 سنة



30-16 سنة



2/ الأداء و جودة الخدمات الصحية حسب سلم ليكرث:

أ\_تقييم الأداء في المؤسسة الإستشفائية العمومية:

الأداء (performance):					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	
					-عدم الاهتمام بالعامل يؤدي إلى انخفاض في مستوى.
					-الترزم بانجاز العمل في الوقت المحدد.
					-يتأثر العامل في القيام بعمله بالعقوبات الموجهة له
					-تساهم المكافآت والتحفيز من الرفع في الأداء.
لماذا في رأيك تقوم المستشفى بإجراء تقييم للأداء؟					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	
					التحفيز
					الترقية
					التدريب ورفع المستوى

ب\_جودة الخدمات الصحية

## قائمة المراجع والملحقات

أولا: الاعتمادية					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	
					تتوفر المؤسسة على موارد تسهل تقديم الخدمات و السرعة في ذلك.
					فتح المستشفى شكل متواصل طيلة اليوم 24 سا
					يستفيد المرضى من الخدمات المتوفرة في المستشفى دون تمييز.
					إخبار المريض عن حالته بالتفصيل

ثانيا: الملموسية

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	
					تتوفر صيدلية المستشفى على جميع الأدوية التي يحتاجها المريض في كل الخدمات
					تتميز غرف المرضى بالنظافة والراحة .
					يتمتع الأكل داخل المستشفى بالجودة الصحية.
					تكتس المؤسسة أجهزة طبية حديثة وملئمة للعامل .

## قائمة المراجع والملحقات

ثالثا: التعاطف

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					_ توجد علاقة الصداقة بين المرضى والعمال و المرضى
					_ الاستماع لشكاوي المرضى
					_ التحدث مع المريض باللغة التي يفهمها والمناسبة له
					_ العناية بجميع المرضى دون استثناء و دون تمييز.

رابعا: الأمان

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					_ عدم تفشي سر المريض.
					-السورة الحسنة للمستشفى .
					-المحافظة على سجلات المرضى.
					-ثقة المريض من امتلاك الطاقم الطبي خبرة عالية .

خامسا: الاستجابة

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق	
					_ توفير الخدمات في مواعيد دقيقة
					_ عدم وقوع أخطاء أثناء تقديم الخدمة

## قائمة المراجع والملحقات

					ثقة المستفيد في الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفى
					تتوفر المستشفى على جميع الخدمات الضرورية للعلاج

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
ب	شكر
ت	الإهداء
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
02	طرح الإشكالية
03	أهداف الدراسة
03	أهمية الدراسة
03	منهجية البحث
04	دوافع اختيار الموضوع
04	حدود الدراسة
04	صعوبات البحث
05	الدراسات السابقة
06	خطة وهيكل البحث
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء</b>
09	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول: تقييم الأداء
09	المطلب الأول: ماهية الأداء
09	1_ تعاريف حول الأداء
10	2_ أنواع الاداء
12	3_ مفاهيم حول تقييم الأداء ومراحله
15	4_ أهمية تقييم الاداء واهدافه
17	المطلب الثاني: طرق تقييم الاداء ومجالات استخدام نتائجه
17	1_ طرق وأساليب تقييم الأداء
18	2_ مجالات استخدام نتائج التقييم
19	3_ العوامل المؤثرة في تقييم الاداء

20	<b>المبحث الثاني: تقييم الاداء في المستشفيات</b>
20	المطلب الأول : تقييم أداء العاملين في المؤسسة الصحية
20	1_تقييم اداء الكوادر البشرية العاملة في المستشفى والمؤسسات الصحية
21	2_مصادر الخطأ في تقييم اداء العاملين في المستشفى
22	3_العوامل التي تزيد من نجاح وكفاءة تقييم أداء العاملين
23	المطلب الثاني: أهمية وخصائص تقييم أداء العاملين في المستشفى
23	1_أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين في المستشفى والمؤسسات الصحية
24	2_مميزات وخصائص تقييم اداء العاملين في المستشفى
26	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين في المستشفى
31	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الاطار النظري لجودة الخدمات الصحية</b>
34	مقدمة الفصل
34	<b>المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمات الصحية</b>
34	المطلب الأول: الخدمات، خصائصها، تصنيفها وأهميتها
34	1_تعريف حول الخدمة
35	2_خصائص الخدمة
35	المطلب الثاني: الخدمات الصحية
36	1_تعريف الصحة
36	2_تعريف الخدمة الصحية
37	3_أنواع وخصائص الخدمة الصحية
39	<b>المبحث الثاني: مفاهيم حول جودة الخدمات الصحية</b>
40	المطلب الاول: جودة الخدمات الصحية
40	1_تعريف الجودة
40	2_مفهوم جودة الخدمات الصحية
41	3_أهمية جودة الخدمات الصحية وأهدافها
41	4_العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية
42	المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمات الصحية وقياسها
42	1_أبعاد جودة الخدمات الصحية
43	2_قياس جودة الخدمات الصحية

43	<b>المبحث الثالث: العلاقة بين تقييم الاداء وتحقق الجودة</b>
44	المطلب الأول: مؤشرات الاداء وتحقق جودة الخدمات الصحية
44	المطلب الثاني: أدبيات الدراسة العلاقة بين الاداء والجودة
45	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث: تأثير تقييم الاداء على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة</b>
47	مقدمة الفصل
47	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة</b>
47	المطلب الأول: النظام الصحي في الجزائر
48	1_ طبعة إعادة هيكلة القطاعات الصحية
48	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية _عشعاشة_
49	1_ تعريف المؤسسة
49	2_ نشأة المؤسسة
49	3_ الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	<b>المبحث الثاني: عرض الدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - عشعاشة-</b>
51	المطلب الأول: عرض الدراسة الميدانية
52	1_ تقديم الاستبيانات والطريقة المنتهجة
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
55	1_ تحليل الحزء الخاص بالاداء
64	2_ تحليل المحور الخاص بجودة الخدمات الصحية
66	3_ اختبار الفرضيات
68	خاتمة الفصل
68	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق
84	فهرس المحتوى
88	المخلص

## تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-عشعاشة

### ملخص

تناولت هذه الدراسة تأثير تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعشعاشة. وكان الهدف الرئيسي منها هو معرفة مدى ثقل وأثر تقييم أداء العاملين على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين منها. ولقد تمت في مصلحة ادارة الموارد البشرية، وقد تم تفريغ المعطيات عن طريق استبيان موجه إلى الطاقم العامل بالمؤسسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS و دراسة المتغيرات الاحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال. ومن هذا تم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي لتقييم الاداء على الأبعاد الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والامان) على جودة الخدمات الصحية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الاداء، الخدمات الصحية، الجودة، جودة الخدمات الصحية.

### **L'effet de l'évaluation de la performance sur la qualité des services de santé : étude de cas de l'organisation hospitalière publique - Achacha**

#### **Résumé :**

Cette étude a traité la question de l'impact de l'évaluation des performances sur la qualité des services de santé dans l'établissement publique hospitalière d'Achaacha. Son objectif principal est de connaitre l'ampleur de l'impact de l'évaluation de la performance des travailleurs sur la qualité des services de santé fournis aux bénéficiaires de ces services. Cette étude a été réalisée dans la cellule de la gestion des ressources humaines et les données ont été extraites à travers un questionnaire adressé au personnel travaillant dans l'hôpital en utilisant le programme d'analyse statistique « spss » et en étudiant des variables statistiques. A partir de là, il a été conclu qu'il existe un effet positif de l'évaluation de la performance sur les cinq dimensions étudiées (tangibilité, fiabilité, réactivité, empathie et sécurité) sur la qualité des services de santé.

**Mots clés :** performance, évaluation des performances, services de santé, qualité, qualité des services de santé.