

دور المشاركة في تقييم الأداء بهدف تحسين الانتاجية  
"دراسة ميدانية على المستشفيات الفلسطينية"  
محمود عزات أحمد محمود

**الملخص:**

هدف البحث إلى الكشف عن مستوى المشاركة في تقييم الأداء بهدف تحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية، والتعرف على مستوى تقييم الأداء من وجهة نظر العاملين، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتطوير استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة (٣٤٥) من العاملين في المستشفيات، وأشارت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى المشاركة في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

**Abstract:**

The research aims to detect the level of participation in the performance evaluation in order to improve workers in the Palestinian hospitals productivity, and to identify the level of performance from the standpoint of personnel evaluation were followed descriptive analytical method, and to achieve the objectives of the research, the researcher developed a questionnaire distributed to a random sample (345) of hospital staff, and the results indicated no statistically significant relationship at the abstract level ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the level of participation in the performance evaluation, the level of productivity improvement in Palestinian hospitals from the perspective of workers.



### المقدمة:

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الاستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة علاجها، وذلك لوضع خطة لتحسين الاداء.<sup>(i)</sup>

وفي ظل التطور الجاري في المنظمات الصناعية عامة، والخدماتية خاصة، أصبحت الطرق التقليدية غير مجدية لحل الأزمات، والمشكلات التي تواجه المنظمات في ظل التغير السريع في التكنولوجيا، وبالتالي أصبحت المؤسسات، وبصفة خاصة في قطاع المستشفيات في قطاع غزة هي بحاجة للقيام بتطوير ذاتها، والوصول إلى نهضة شاملة في كافة المجالات على المستوى الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والسياسي، والتعليمي، والخدمي وغيرها من المجالات الأخرى.

لذلك يجب إعادة النظر في الطرق، والأساليب التقليدية التي كانت تستخدم من قبل في تقييم أداء العاملين في المجالات الصحية، ولم تحقق النتائج المرغوبة، لذا يجب محاولة استبدالها بطرق، وأساليب حديثة توضح نقاط القوة، ونقاط الضعف، والتي يجب على المستشفيات الحكومية استخدام الأساليب الحديثة التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها المرجوة، والارتقاء بالمجال الخدماتي، والبعد عن تكرار أخطاء الماضي، وكذلك يجب الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة، والتفكير في القيام باستخدام الأساليب الحديثة في تقييم أداء المنظمات غير الهادفة للربح، وعمل دراسات تطبيقية لقياس، وتقييم أداء المستشفيات، لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية قصوى.<sup>(ii)</sup>

### أولاً: مشكلة البحث:

إن المستشفيات الحكومية لها الدور الحيوي الكبير لقيامها بتقديم خدمات متعددة منها، ورضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة، حيث أن عملية تقييم الأداء



لا تتم باستخدام الأساليب العلمية في عملية التقييم حسب المعايير، والمقاييس المتعارف عليها علمياً، وأهملية المشاركة في التقييم تتم من خلال المحسوبة، والإنتماء الحزبي، وكل هذا بالتالي يلعب دور كبير في عملية التقييم مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والذي يؤثر بالسلب على إنتاجية العاملين نتيجة التقييم الغير عادل، وهذا ينعكس على الأداء لدى العاملين في تلك المستشفيات كما أن المدراء الإداريين في المستشفيات على مستوى محافظات غزة يمكثون فترات طويلة في مكاتبهم وغير مؤهلين لعملية التقييم لأن معظم من فئة الأطباء، وبالتالي هذا قد يؤثر على عملية تقييم الأداء، لأن المدراء غير مستقرين في مناصبهم نتيجة كثرة التنقلات والترقيات لبعضهم.

لذلك تتمحور مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي: ما مستوى المشاركة في تقييم الأداء في المستشفيات الفلسطينية بهدف تحسين الانتاجية من وجهة نظر العاملين؟ ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مستوى المشاركة في تقييم الأداء في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
2. ما واقع إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى المشاركة في تقييم الأداء، وواقع الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

1. يسهم البحث في معرفة أهمية المشاركة في تقييم الأداء في المؤسسات، ودوره في تحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.
2. تنبع أهمية البحث من كونه يقدم إضافة علمية، من خلال معرفة أثر المشاركة في تقييم الأداء وعلاقته بتحسين الإنتاجية.



٣. كما يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة التي قد تساعد المسؤولين في المستشفيات على تحسين إنتاجية العاملين، وذلك من منطلق أن المشاركة في تقييم الأداء تمثل أحد الأساليب التي تسهم في تحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات.

### ثالثاً: أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى المشاركة في تقييم الأداء في المستشفيات الفلسطينية.
٢. الكشف عن مستوى إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية بمحافظات غزة.
٣. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المشاركة في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية بمحافظات غزة.

### رابعاً: فرضيات البحث:

تمت صياغة فرضيات البحث لتقريب مشكلة البحث لأرض الواقع على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى المشاركة في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين". ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.



٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة المشرفين في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة العاملين في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

#### خامساً: حدود البحث:

سيتم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على موضوع المشاركة في تقييم الأداء، وتأثيرها على تحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة، وتقديم مقترحات تسهم في دعم تقييم الأداء المناسب.
- **الحدود البشرية:** يهتم البحث الحالي باستقصاء آراء جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية في محافظات غزة.
- **الحدود الزمنية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات عن موضوع المشاركة في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة لعام (٢٠١٦).
- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق هذا البحث على المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة وتشمل كلاً من: (مجمع الشفاء الطبي، مجمع ناصر الطبي، مستشفى الأوروبي).

#### سادساً: هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة البحث، والدراسات السابقة، ومشكلة البحث، وأهمية البحث، وأهداف البحث، وفرضيات البحث، ومتغيرات البحث، وحدود البحث، وخطة البحث. ثم الإطار المفاهيمي للمشاركة في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين. ثم التعرف على المنهجية والإجراءات، وبعد ذلك تحليل البيانات ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها، وأخيراً عرض النتائج والتوصيات



**سابعاً: الإطار المفاهيمي للمشاركة في تقييم الأداء:**

أولاً: تقييم الأداء:

أ. مفهوم وأهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء موضوع قديم ويتجدد دائماً، لاعتماد المنظمات عامة والمستشفيات خاصة عليه ومدى تحديد النجاح الذي تحتاجه المنظمة في تحقيق أهدافها.

**جدول رقم (١)**

**مفاهيم تقييم الأداء**

م	السنة	المؤلف أو الباحث	المفهوم
١.	(٢٠٠٢)	محسن الكتبي	هي عملية تهدف إلى التأكد من تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف للخطط الاستراتيجية الموضوعة لأي منظمة، وذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وذلك بهدف تحقيق التنسيق بين جميع وحدات المنظمة لتحقيق الخطط والاستراتيجيات الموضوعة (iii)
٢.	(٢٠٠٦)	Hollins ,Bill & Shinkins, Sadie	إن تقييم الاداء اعطاء صورة واضحة للموقع الحالي (للمنظمة ما) بعد ذلك تقارن انجازها الحالي بالإنجاز الماضي. (iv)
٣.	(٢٠٠٦)	Michael Armstrong,	أنها عملية منهجية ومنتظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد (v)
٤.	(٢٠٠٦)	Kirkpatrick	هي عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالإتصال المزدوج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الأداء، مجالات التطوير، وخطط تحسين الأداء. (vi)



م	السنة	المؤلف أو الباحث	المفهوم
٥.	(٢٠٠٨)	GARY Dessler	إن تقييم الاداء الحالي والماضي للموظفين مقارنه بمعايير الاداء. (vii)
٦.	(٢٠٠٨)	حمودي حمير	وقد اشار حمير الى ان الاداء يعتبر محصله لثلاث عوامل رئيسيه وينتج عنها التقاء كل من الكفاءة والتي تتكون من (معارف علميه، معارف عمليه وسلوكية) والدوافع أي الحاجات المادية والمعنوية للأفراد، ومحيط العمل الذي يمثل المؤسسة بشكل عام. (viii)
٧.	(٢٠١٠)	نادر أبو شيخة	يقصد بعملية تقييم الأداء العملية الخاصة بتقييم العاملين في المنطقة والتي لا تعود كونها وسيله تمكن الادارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفه وايضاً التحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات اضافية. (ix)
٨.	(٢٠١٤)	حامد عبيد حداد	إن تقييم الأداء بعبارة أخرى هو قياس ما تم إنجازه من عمل ومقارنة بالمستهدف وبشكل مستمر ودوري، كما أنه يمثل قياس للنتائج المحققة بالنتائج المستهدفة وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتحديد المسؤوليات. (x)
٩.	٢٠١٤، (٢٠١٥)	سيد جاد الرب	إن تقييم الأداء في المنظمات الصحية "بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب



م	السنة	المؤلف الباحث	أو	المفهوم
				الاجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة". أنه يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها الحلقة من حلقات النظام الرقابي في المنظمة <sup>(xi)</sup> بأن تقييم الاداء هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب علي ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء <sup>(xii)</sup>

المصدر: من إعداد الباحث.

**ويستنتج الباحث** مما سبق أن تقييم الأداء في المستشفيات الفلسطينية يعتمد على النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين تقييم أداء العامل وواجبات الوظيفة ومسئولياتها التي يشغلها، بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات تقييم الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة الصحية.

#### ب. أهداف عملية تقييم الأداء:

ويرى **جاد إن** عملية تقييم الأداء تخدم أهداف عديدة داخل المنظمة، ومن أهم أهداف عمية تقييم الأداء التالي:

1. توفير الفرصة المناسبة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
2. إتاحة المجال للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.





٣. تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية.

٤. إعطاء الفرصة للمشرفين لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الناتجة عن تقييم أداء الموظفين. (xiii)

وحدد المرسي ثلاثة أهداف رئيسية لتقييم الأداء تمثلت في أهداف استراتيجية، وأهداف إدارية، وأهداف تنموية. (xiv)

● الأهداف الإستراتيجية للتقييم:

- تحقيق الربط بين أنشطه العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية.
- تحديد النتائج المرغوبة.
- تطوير أنظمة القياس وإسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من إستخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

● الأهداف الإدارية للتقييم:

المنظمات تستفيد من معلومات تقييم الأداء في إتخاذ القرارات الإدارية مثل القرارات إدارة المرتبات والأجور وقرارات والترقيات.

● الأهداف التنموية للتقييم:

من أجل تطوير أسلوب اداء العاملين، حيث بين أن الموظف الذي لا يؤدي عمله كما هو مطلوب فإن الإدارة تقوم بتنمية أدائه من خلال المعلومات الراجعة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس جوانب الضعف وأسباب الضعف في أداء العاملين.

ج. المشاركة في تقييم الأداء:

يقصد الباحث بالمشاركة ضرورة مشاركة العاملين في تقييم الأداء وذلك لتحقيق رضا أكبر عند إجراء عملية التقييم بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمجموعة من معايير تقييم الأداء وفق الآتي: (xv)



١. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
٢. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
٣. يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.
٤. يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

#### ثانياً: تحسين الانتاجية:

- ١- مفهوم وأهمية الانتاجية:
- أ- مفهوم الانتاجية:

#### جدول رقم (٢)

#### مفاهيم الانتاجية

م	السنة	الباحث أو الكاتب	المفهوم
١.	(٢٠٠٢)	Sanjeev Kumar Sharma	عرف أن الانتاجية هي إمكانية إنتاج قدر من السلع والخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة. <sup>(xvi)</sup>



م	السنة	الباحث أو الكاتب	المفهوم
٢.	(٢٠٠٤)	(Heizer & RENDER)	هو مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة. (xvii)
٣.	(٢٠٠٥)	نجم عبود نجم	عرف نجم أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفؤ للموارد المستخدمة أو إستبدال هذه الموارد المستخدمة بأخري (آلات أخرى أو أعمال أكثر تأهيلاً، لتحسين الإنتاجية). (xviii)
٤.	(٢٠٠٨)	سعيد بن علي حسن	عرف الإنتاجية هي الاستخدام الأكفاء والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكائن والمعدات، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة. (xix)
٥.	(٢٠١٠) (٢٠١٢،	سيد جاد الرب	يرى أن الإنتاجية هي علاقة بين المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون معدل المخرجات واحد صحيح أو أكثر مقابل المدخلات حتى تكون هناك انتاجية فعالة. ووحدة المخرجات يمكن قياسها بالجنية أو الدولار، الوحدات المنتجة من السلع او لخدمة العملاء، الخدمات، المرضى المعالجين مثلاً.... والخ. (xx)
			تعني كفاءة استخدام المواد المتاحة، والإنتاجية تساوي حسابياً النسبة بين المخرجات



م	السنة	الباحث أو الكاتب	المفهوم
			والمدخلات أي أن الإنتاجية = (إجمالي قيمة المخرجات / إجمالي قيمة المدخلات). <sup>(xxi)</sup>
٦	(٢٠١٣)	هلا عبد الفتاح منصور	هو الإستخدام الكفؤ لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل، وتقديمها في الأوقات المناسبة، وبالجودة العالية، والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة، كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية. <sup>(xxii)</sup>

المصدر: من إعداد الباحث.

ويستنتج الباحث من التعريفات سابقة الذكر، أنها تتفق مع سيد جاد بان

الاتاجية:

١. الإنتاجية هي علاقة بين المدخلات والمخرجات وأن تكون المخرجات أكثر من واحد صحيح من الدخلات للوصول إلى إنتاجية فعالة.
٢. الإنتاجية هي الإستخدام الأمثل والأكفاء للمواد المتاحة.
٣. الإنتاجية هي إمكانية إنتاج السلع والخدمات بذات الجودة وأفضل بوحدات أقل.

ب- أهمية الإنتاجية:

تبرز أهمية الإنتاجية للمستشفيات ويتأثر إنخفاض أو ارتفاع الإنتاجية في أي مستشفى ثلاث متغيرات هي العاملين وراس المال والإدارة وإذ تسهم هذه المتغيرات بشكل حرج في تحسين الإنتاجية للمستشفيات لأنها تمثل مجالات للمدراء من إتخاذ قرارات لتحسين الإنتاجية وذلك من خلال:



١. إنتاج كميات أكبر من الوحدات المنتجة بمجهود وبموارد أقل، وهذا يجعل الخدمة أكثر قدرة على المنافسة في المجتمع.
٢. تخفيض أسعار بيع الخدمات، وإنخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب والإقبال على الخدمات.
٣. تحقق الإنتاجية الاستخدام الأمثل من موارد النادرة ذات الاستخدامات المتعددة.
٤. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية.
٥. الإنتاجية هي المصدر الأساسي لزيادة الثروة القومية فالإستخدام الأمثل للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج وهذا يحافظ على الموارد النادرة من الضياع. (xxiii)

ويمكن أيضاً نحدد أهمية الإنتاجية في العناصر الآتية: (xxiv)

١. الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الإستمرار.
٢. الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الكفاءة للمؤسسة الصحية.
٣. الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق الخدمات لتقديم الخدمات الصحية التي يحتاجها المجتمع بشكل جيد وكفؤ.
٤. الإنتاجية عنصر هام في كفاءة إستخدام الطاقات الإنتاجية.

وإن أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد حيث تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه فكلما زادت الإنتاجية ارتفع دخله وزاد تقدير رؤسائه له وإذا إنخفض يدل ذلك على قلة مساهمته في وظيفته ومجتمعه، ويعني ذلك تعرضه للخسارة أو نقص الدخل أو التقييم السلبي التي تأثر سلباً على أدائه. (xxv)

#### ج. العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة، وقد اختلف الباحثون في وضع مجموعة محددة من العوامل التي يمكن ان تؤثر في الإنتاجية. (xxvi)

ويرى جاد الرب اهم العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نقص الإنتاجية:



١. إغفال العنصر البشري.
  ٢. إهمال الإدارة الفعالة للموارد البشرية.
  ٣. تعدد المستويات الإدارية.
  ٤. التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصيرة.
  ٥. التغيير في قوة العمل.
  ٦. صعوبات القياس.
  ٧. عدم وضوح أهداف الإنتاجية.
  ٨. المشاركة.
  ٩. التشريعات الحكومية (xxvii)
- ومن أن الأسباب التي تؤدي إلى هبوط الإنتاجية كالتالي: (xxviii)

١. إهدار الوقت وسوء إستغلاله.
  ٢. إهدار الطاقات الفكرية والذهنية المتاحة للقوى البشرية في المنشأ.
  ٣. إهدار وسوء إستغلال الطاقات المهارية والقدرات العلمية للعاملين.
  ٤. سوء الإدارة وتبديد أو إهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.
  ٥. سوء أساليب إدارة الإنتاج (النشاط) (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والمتابعة والتقييم)
  ٦. ضعف ممارسة وظيفة التخطيط بسبب إنشغال القيادات الإدارية بأعمال تنفيذية.
  ٧. ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات على مستوى الجهاز الواحد والمختلفة.
  ٨. ضعف كفاءة وفعالية النفقات العامة.
- د. أساليب تحسين إنتاجية العاملين:

ذكر جاد الرب بان هناك العديد من الأسباب والعناصر التي تساعد على التحسين المستمر للإنتاجية منها:

١. التركيز على حسن إدارة العناصر التالية:
٢. يجب ان تقاس الإنتاجية بكل عناية حيث أن وضع نظام قياس هو مطلب أساسي لأي برنامج ناجح لتحسين الإنتاجية.

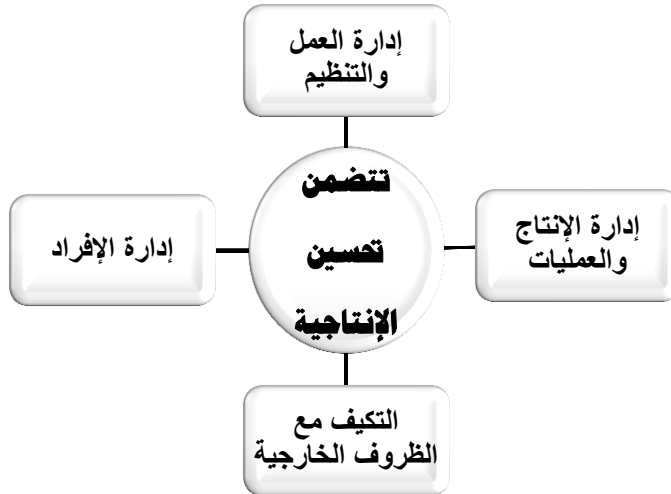


٣. تخطيط وتنظيم ومراقبة أي برنامج لتحسين الإنتاجية وهذا يدعم رسالة المنظمة عن أهمية الإنتاجية للأفراد وللمنظمة وللمجتمع.
٤. التفكير العلمي المنظم للإدارة العليا في إختيار بدائل تحسين التكنولوجيا، فهناك ثلاثة اتجاهات أمام الإدارة في ذلك هي:
  - تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على إدارة الإنتاجية بفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة.
  - تحسين الإنتاجية من خلال التركيز على الجوانب المادية والملموسة.
  - الإستخدام الجيد للموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة هو صلب الإدارة.
٥. أهمية الموارد البشرية أن الأفراد هم المفتاح الرئيسي لزيادة تحسين الإنتاجية.

ومما سبق يتضح أن تحسين الإنتاجية يتأتى من إدارة الإنتاجية بكفاءة وفاعلية من خلال التركيز على إدارة الأفراد، إدارة العمل ثم إدارة الإنتاج والعمليات. ويوضح الشكل التالي هذا الإتجاه. (xxix)

### شكل رقم (١)

#### أساليب تحسين الإنتاجية



### ثامناً: المنهجية والإجراءات:

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في هذا البحث، من حيث المنهج، ومجتمع البحث وعينته، وتحديد طريقة حساب عينة البحث، وخصائصها، وأداة البحث، والتحقق من صدقها من وجهة نظر المحكمين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي، والتأكد من ثباتها عن طريق حساب معاملات ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث.

### تاسعاً: منهج البحث والإجراءات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل، والربط، والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، ويعرف هذا المنهج بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة طبيعة تلك العلاقة ويعرف كذلك بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميّاً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>(xxx)</sup> ويمكن تحديد المنهجية وفق التالي:

أ- أنواع البيانات ومصادرها:

استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

١. البيانات الأولية: وتتمثل في أداة البحث (الاستبانة) ذات التدرج الخماسي، والاعتماد على المقابلات لجمع البيانات
٢. البيانات الثانوية: وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات،





والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### مجتمع البحث وعينته:

بناءً على المحددات المكانية والموضوعية للبحث، تم تحديد مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات الفلسطينية بقطاع غزة، وعددهم (٣٣٩٨) عاملاً، وقد تم اختيار العاملين من ثلاثة مستشفيات، وهي: (مجمع الشفاء، مجمع ناصر، غزة الأوروبي).

يوضح الجدول التالي العدد الإجمالي للعاملين محل البحث، وإجمالي العينة للمستشفيات الفلسطينية، حيث بلغ عدد المجتمع (٣٣٩٨)، وحجم العينة (٣٤٥) في المستشفيات الفلسطينية.

والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة:

### جدول رقم (٣)

#### الاستبانات الموزعة والمستردة

الاستمارات		عدد العاملين	المستشفيات
المسترد	الموزع		
١٦٧	١٧٥	١٧٣٨	مجمع الشفاء
٨٥	٩٠	٨٧٧	مجمع ناصر
٧٤	٨٠	٧٨٣	غزة الأوروبي
٣٢٦	٣٤٥	٣٣٩٨	الإجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الجامعات الفلسطينية موضع البحث.



### عاشراً: أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات للدراسة كأداة رئيسية في جمع بيانات البحث من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، وتتكون من: استبانة المشاركة في تقييم الأداء، وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام مقياس خماسي التدرج، يبين درجة الموافقة على الفقرات (موافق تماماً، موافق، إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً)، بحيث تعطى الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

### الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T" للعينة الواحدة، تحليل الانحدار الخطي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار كولمغوروف - سمرنوف) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث.

#### - صدق أداة البحث (الاستبانة):

قد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: الصدق من وجهة نظر المحكمين، صدق الاتساق الداخلي.

#### - ثبات أداة البحث (الاستبانة):

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية.



### الثاني عشر: التحليل واختبار الفرضيات:

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى المشاركة في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين مستوى مشاركة الإدارة في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

العلاقة بين مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مقياس مشاركة الإدارة العليا	٠.٥٣٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
مقياس تحسين الإنتاجية	٠.٦٦٥	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.١٩٥)

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.٢٥٤)

وقد تبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود



علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.

ويرى الباحث أنه كلما تم مشاركة الإدارة العليا في تقييم الأداء كلما زادت إنتاجية العاملين من خلال الإدارة الجيدة للوقت.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين مشاركة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٥)

العلاقة بين المشاركة في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مقياس مشاركة الموارد البشرية	٠.٥٨٠	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
مقياس تحسين الإنتاجية	٠.٤٨٢	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.١٩٥)

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.٢٥٤)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين مشاركة الموارد البشرية في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة الموارد البشرية في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.



ويرى الباحث أنه كلما تم مشاركة الموارد البشرية في تقييم الأداء كلما زادت إنتاجية العاملين من خلال الإدارة الجيدة للوقت، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتنمية وتدريب العاملين، ووضع نظام فعال للحوافز، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي.

٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة المشرفين في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٦)

العلاقة بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مقياس مشاركة المشرفين في تقييم الأداء	٠.٥٩٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
مقياس تحسين الإنتاجية	٠.٦٨٥	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.١٩٥)

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.٢٥٤)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية. ويرى الباحث أنه كلما كان هناك مشاركة للمشرفين في تقييم الأداء كلما زادت إنتاجية العاملين من خلال الإدارة الجيدة للوقت، واستخدام التكنولوجيا الحديثة،



وتنمية وتدريب العاملين، ووضع نظام فعال للحوافز، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي.

٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى مشاركة العاملين في تقييم الأداء، ومستوى تحسين الإنتاجية في المستشفيات الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط بين مستوى مشاركة العاملين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (٧)

#### العلاقة بين التغذية الراجعة وتحسين إنتاجية العاملين

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
مقياس مشاركة العاملين في تقييم الأداء	٠.٥٣٧	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١
مقياس تحسين الإنتاجية	٠.٥٤٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠١

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.١٩٥)

\* قيمة (ر) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ودرجة حرية (٣٢٤) = (٠.٢٥٤)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

معاملات الارتباط بين مستوى مشاركة العاملين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.

ويرى الباحث أنه كلما كان هناك اهتمام بمشاركة العاملين في عملية التقييم كلما تم اكتشاف نقاط الضعف والقوة مما يساهم في زيادة إنتاجية العاملين.



### نتائج الدراسة:

- يوجد علاقة بين معاملات الارتباط بين مشاركة الإدارة العليا، وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة الإدارة في عملية التقييم، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.
- معاملات الارتباط بين مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.
- معاملات الارتباط بين مشاركة العاملين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.
- وقد تبين أن معاملات الارتباط بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مشاركة المشرفين في تقييم الأداء، وتحسين إنتاجية العاملين في المستشفيات الفلسطينية.

### التوصيات:

١. عملية تقييم الأداء يجب أن تتمثل بالعدالة والشفافية بين العاملين في المستشفيات.
٢. للعاملين في المستشفيات التظلم والاعتراض على عمليات التقييم الخطأ.
٣. تحديد مكان وزمان الدورات والندوات التي تساهم في تنمية العاملين.
٤. يمنح الموظف ترقية وحوافز نتيجة تقييم سنوي وبشكل دوري.
٥. يجب إطلاع العاملين بما هو جديد داخل المنظمة ومشاركة العاملين بإتخاذ القرارات.



### المراجع:-

١. سيد محمد جاد الرب، "الإتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال- مناهد التميز التنافسي"، القاهرة، دار النهضة، ٢٠١٥.
٢. أمجد حسن عبدالرحمن، "استخدام نموذج SWOT والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل"، كلية التجارة- جامعة عين شمس، مجلة الفكر المحاسبي، مج ١٦، ع ٣، ٢٠١٢.
٣. محسن علي الكتبي، "إدارة المنشآت المالية"، القاهرة، دار الصفا، ٢٠٠٢، ص ١٥٩-١٦٧.
4. Hollins ,Bill & Shinkins , Sadie," Managing Service Operations Design and Implementation, Printed on paper from sustainable resources Printed and bound in Great Britain by The Cromwell Press Ltd, Trowbridge Wiltshire, 2006.
5. Michael Armstrong. "A handbook of human resource management practice", London: 2006, p495.
6. Kirk Patrick, Donald 2 , Improving Employee performance Through Appraisal and coaching,2nd,ED,American management Association, Amacom Books, New York. USA, 2006, p 142.
7. GARY Dessler, Human Resource m. , Florida International University, Pearson Prentice Hall, 2008, P406.
٨. حمودي حمير، "اجر الكفاءة وأثرة على تحسين الأداء في المؤسسة"، الجزائر، رساله ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، ٢٠٠٨، ص ٨٦.
٩. نادر ابو شيخة، "ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، ٢٠١٠، ص ٣٣١.





١٠. حامد عبيد حداد، "تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق"، العراق مجله العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٠، العدد ٧٥، ٢٠١٤، ص٣٥٦.
١١. سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء"، مكتبة دار النهضة، القاهرة، ٢٠١٤، ص٥١.
١٢. سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة دار النهضة، القاهرة، ٢٠١٤، ص٥٠٩.
١٣. سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، دار النهضة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٥١١.
١٤. جمال الدين المرسي، "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص٤٠٧.
١٥. خالد ماضي ابو ماضي، "معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، ٢٠٠٧، ص١٨-١٩.
16. Sanjeev Kumar Sharma "Industrial Engineering and Operations Management", first edition, July, 2002, pp27.
17. Hazier, Jay& Render, Barry, "Operation Management", 7th ed, Prentice Hall, USA,2004,P13.
١٨. نجم عبود نجم، "ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الورق للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ٢٠٠٥، ص٣٨٤.
١٩. سعيد بن علي حسن، "تعريف الانتاجية واساليب قياسها واليات تحسينها لفرق الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية"، مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، ٢٠٠٨، ص٥٤.
٢٠. سيد محمد جاد الرب، "إدارة العمليات والانتاج"، المنصورة، دار الصفا للطباعة، ٢٠١٠، ص٢٥٨.
٢١. سيد محمد جاد الرب، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، القاهرة، دار النهضة للطباعة، ٢٠١٢، ص١٣٧.



٢٢. هلا عبد الفتاح منصور، "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين الجامعة الإسلامية، ٢٠١٣، ص ١٥.
٢٣. محسن صباح مجيد النجار، محسن عبدالكريم، " ادارة الانتاج والعمليات"، الذكرة للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة، بغداد، العراق، ٢٠١٢، ص ١٩٤.
٢٤. سليمة بوخنان، "التكوين المهني والكفاءة الانتاجية- دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبتر وكيمياء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه سكيكدة، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٦٩.
٢٥. هلا عبدالفتاح منصور منصور، "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٣، ص ١٨.
٢٦. امجد عبيدات، "مفهوم الانتاجية والعوامل المثرة فيها من وجهة نظر مراكز الوزارات الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٥٢.
٢٧. سيد محمد جاد الرب، "إدارة العمليات والانتاج"، دار الصفا للطباعة، المنصورة، ٢٠١٠، ص ٢٦٥-٢٦٠.
٢٨. هلا عبدالفتاح منصور منصور، "العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٣، ص ٢٥.
٢٩. سيد محمد جاد الرب، "ادارة العمليات والانتاج"، دار النهضة للطباعة، بالقاءرة، ٢٠١٠، ص ٢٦٩-٢٧٠.
٣٠. ملحم، سامي، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (٢٠٠٠).

