

**أثر أساليب إدارة الأداء في تعزيز الانتاجية - في مستشفى الملك فهد  
التخصصي ببريدة**

**The impact of performance management methods  
on enhancing productivity - at King Fahd Specialist  
Hospital in Buraidah**

إعداد الطلاب/

سالم عبد الله اليامي - 232001060

عزيم عبدالله باعجاجة - 232001130

سعود متعب العتيبي - 232001414

إشراف/

د . الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د . وليد عبدالجواد سليمان صديق

العام الدراسي:

2023/2024

## الفهرس

| الصفحة | العنوان                                   |
|--------|-------------------------------------------|
| 1      | 1. المقدمة                                |
| 3      | 2. مشكلة الدراسة                          |
| 4      | 3. أهمية الدراسة                          |
| 4      | 4. أهداف الدراسة                          |
| 4      | 5. أسئلة الدراسة                          |
| 5      | 6. فرضيات الدراسة                         |
| 6      | 7. الدراسات السابقة و الإطار النظري       |
| 14     | 8. المنطلقات النظرية للدراسة              |
| 15     | 9. المنهجية وطرق البحث                    |
| 15     | 10. أدوات الدراسة ( أدوات جمع البيانات).  |
| 15     | 11. مجالات الدراسة ( بشري، مكاني، زماني). |
| 16     | 12. التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية     |
| 17     | 13. المراجع والمصادر                      |

## 1- المقدمة:

في ظل الأحداث و الازمات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الادارية المتلاحقة التي تتعرض لها العديد من المنظمات في دول العالم ، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامه الاساسية التي تستند اليها تلك المنظمات في مواجهة تلك الاحداث و الازمات ، نظرا لما تمتلكه هذه الكفاءات من معرفة ومهارات فائقة وقدرات عالية والتي من شأنها أن ترفع مستويات الأداء بتلك المنظمات ، وبالتالي تحقق لها السبق والتميز، فكفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى أهدافها يتوقف على كفاءات وقدرات الموارد البشرية فيها وكيفية ادارة الأداء بأساليب تعزيز من كفاءة إنتاجيتها وخصوصا في المستشفيات التخصصية (البكري ، ، 2005 ، فريد توفيق ، 200).

تعد الادارة الناجحة التي تتصف بالكفاءة و الفاعلية من أهم الركائز الأساسية للمنظمات و التي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية والتي توجهها التوجيه الصحيح بأساليب تعزز من كفاءتها الانتاجية ولكي تتمكن أي إدارة تتصف بالكفاية والفاعلية و التي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجهها التوجيه الصحيح ، لابد من الادارة أن يكون لديها القدرة على استخدام أساليب قوية تمكنها من المحافظة على هذه الموارد ، كان لابد لها من حمايتها من المخاطر و الاحداث التي قد تهددها وتؤدي بها الى الوقوع في الازمات وذلك لمحاولة تلافي الوقوع في تلك الازمات ، أو محاولة التخفيف من آثارها إذا وقعت (البياتي ، 2005).

إن التخطيط الكامل لمواجهة جميع الازمات التي قد تحدث في المستشفيات، يتم من خلال عمل خطة، عن طريق معلومات موثقة من قبل هيئة إدارة المستشفيات أو من سيقومون بتولي إدارة الأزمات بتلك المستشفيات، بمعنى أنه لابد أن تحتوي الخطة على حل جميع الازمات مع تحديد الاساليب الجيدة التي تناسب ادارة الأداء داخل تلك المستشفيات بحيث تمنع أي كوارث او ازمات صحية” الأزمات في المستشفيات” التي من المحتمل أن تحدث (نصيرات، فريد توفيق، 2008).

وحل جميع المشاكل التي قد تواجه تلك المستشفيات، بالإضافة إلى حل كافة الأمور التي قد تؤثر على الاقتصاد أو على العائد داخل المستشفى، مع دراسة جميع الأشياء التي قد تدمر صحة العاملين بتلك المستشفى سواء الرؤساء، أو الاطباء، او الموظفين، او العمال بحيث يتم عملهم بأداء سهل وبكفاءة عالية ومنع الازمات النفسية التي يمكن ان يصاب بها المرضى داخل المستشفى” الأزمات النفسية (جاد الرب، 2008).

ثم بعد ذلك يتم التحضير، بل والتجهيز للبدء في تلك الحلول عند الحاجة إليها، مع ضرورة الاهتمام بمرحلة ما بعد الأزمة وإلا لن تكون هناك خطة إدارة أزمات بشكل صحيح، حيث تعد مرحلة

في غاية الاهمية. لأنه من خلالها يستطيع الفرد أن يعود لحالته الطبيعية بعد زوال الأزمة، وإن لم يتمكن فريق إدارة الأداء من حل تلك الازمات لن تسمى هذه الخطة بخطة لإدارة الأداء على الإطلاق (البكري، 2005، فريد توفيق، 2008).

تتفق العديد من المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر مقداراً متزايداً من الموارد لتطوير كفاءاتها البشرية وذلك لعدة أسباب، كان من أهمها أن هذه المنظمات في العصر الحالي تواجه العديد من التحولات الاستراتيجية (الحداد وعلى، 2005). لذلك أصبح من المحتم عليها أن تكون قادرة على مواكبة تلك التحولات من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة داخل المستشفيات من شأنها تحفيز الافراد على تعظيم استخدامهم قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في تطوير ادائهم داخل تلك المستشفيات من خلال قيام تلك المنظمات بتطوير وتبني مداخل جديدة لتطوير كفاءتها البشرية ومساعدتهم على النمو في تخصصاتهم وجعلهم أفراداً متميزين (الكرخي، 2006).

تسعى العديد من الادارات في المستشفيات الحكومية الى مواجهة الاحداث والازمات التي تواجهها من خلال العمل على الارتقاء بمستوى الافراد العاملين لتحسين مستوى الافراد العاملين وذلك لتحسين كفاءتهم من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة في تلك المستشفيات، وذلك نتيجة تطور المعرفة وزيادة المعرفة وزيادة الخبرة والمعرفة التي تساهم في رفع كفاءة الكادر الطبي والإداري في المستشفيات (حسن عبد الغفور، 2002).

ولعل أهم أساليب تقييم الأداء في المستشفيات، بعضها يركز على الجوانب المالية والتشغيلية، بينما يركز البعض الآخر على جودة الرعاية الصحية وتجربة المرضى. وفيما يلي بعض الأساليب الشائعة لتقييم الأداء في المستشفيات تشتمل على مؤشرات الأداء المالية: تتضمن هذه المؤشرات تحليل الإيرادات والمصروفات والأرباح والخسائر لتقييم الأداء المالي للمستشفى. و مؤشرات الأداء التشغيلية: والتي تشتمل على المؤشرات مثل معدل التعبئة السريرية، ومدة الإقامة في المستشفى، ومعدلات معقولة للإقامة، ومعدلات المضاعفات والإعادة إلى المستشفى، وتكلفة الرعاية الصحية لكل حالة. و مؤشرات الجودة والسلامة والتي تشتمل على معدلات العدوى المكتسبة في المستشفى، ومعدلات الإعادة للعلاج، ومعدلات القراءة المختبرية الخاطئة، ومعدلات الأحداث الجانبية المتعلقة بالدواء. كما تشتمل المؤشرات أيضا . رضا المرضى، حيث يتم تقييم رضا المرضى من خلال إجراء استطلاعات لتقييم خدمات المستشفى، بما في ذلك مستوى الرعاية الصحية، والتواصل مع فريق الرعاية الصحية، والمرافق، والمرافق الغذائية. و تقارير المراجعات الخارجية: يمكن للمستشفيات أيضاً أن تخضع لتقييم من قبل هيئة تنظيمية أو منظمة مستقلة لتحديد مدى الامتثال

لمعايير الجودة والسلامة. حيث إن استخدام هذه الأساليب المختلفة معًا يساعد على تقييم الأداء الشامل للمستشفى وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسي (غنيم، 2006).

## 2- مشكلة الدراسة:

نتيجة للآزمات والاحداث الطارئة التي تواجهها المستشفيات في المملكة العربية السعودية جراء الاعداد الكبيرة التي تقصد تلك المستشفيات طلبا لتلقي الخدمات الطبية، بحيث أصبحت الادارات في هذه المستشفيات عاجزة عن التعامل مع تلك الاحداث والازمات ، الامر الذي يتطلب توفر في الموارد البشرية في تلك المستشفيات التي لديها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والفنية والادارية ، فقد قامت إدارة مستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة بعمل العديد من التطورات في المستشفى و التي من شأنها ان تزيد من تطوير أساليب ادارة الأداء و التي من شأنها تعزيز الانتاجية مما يؤدي الى أن يتمتع الفرد العامل في جميع الاحداث والظروف والحالات الطارئة بمهارات وقدرات قيادية تؤهله من مواجهة الازمات أو الحدث أو الحالة الطارئة بنجاح لتحقيق الهدف الاسمي من تقديم الخدمة وهو المحافظة على الممتلكات وعلى الارواح ، وخاصة أن معظم المستشفيات تتطلب توفير قدرات ابداعية عالية من أجل مواجهة تلك التحديات والاحداث بسرعة وكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبة.

وعليه كان من الاهمية دراسة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأداء في داخل مستشفى الملك فهد ببريدة، لان المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الفرد هي التي تجعله ينفذ جميع مهامه بكفاءة من أجل الوصول بها الى الهدف المنشود، مع السيطرة على ما ينشأ من أزمات وأحداث، وتكون هذه السيطرة باتخاذ قرارات رشيدة تحسن أداء العاملين بالمستشفى.

## 3- أهمية الدراسة:

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص أهمية البحث كما يلي:

- ضرورة رفع الكفاءات البشرية لتحسن الأداء للعاملين في المستشفيات.
- ضرورة توسيع وتطوير المهارات البشرية لإدارة الأداء في المستشفيات .
- لحل الازمات في المستشفيات ستلزم أشخاص على قدرة ادارية ومهارية عالية تواكب التطور التكنولوجي ويكون هدفها هو إدارة الأداء وتحسينه في المستشفى .

- ومن ثم فإن هذه الدراسة تتميز بأنها تسلط الضوء على الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية لحل الازمات في المستشفيات من خلال مراقبة وإدارة أداء الافراد وتحسينه داخل المستشفى .
- تقديم مرجعية علمية تطبيقية عن هذه الظاهرة لحل وتطوير الأداء في المستشفيات.

#### 4- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق عددًا من الأهداف وهي كالتالي:

- زيادة الوعي في إدارة الأداء وتحسينه في داخل المستشفى وذلك لحل الازمات التي تتعرض لها المستشفيات الحكومية عن طريق الكفاءات البشرية الجيدة وتحسين ادائها.
- غرس ثقافة التعامل مع الازمات وكيفية التعامل معها وحلها وتطوير أساليب ادارتها من خلال الأداء الجيد .
- التعرف على طبيعة وأهمية الكفاءات البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير اداء الافراد داخل مستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة.

#### 5- أسئلة الدراسة (الفروض) :

- 1- هل يوجد أثر للكفاءات البشرية في إدارة الأداء وأسلوبها بمستشفى الملك فهد ببريدة ؟
- 2- هل يوجد أثر للمعرفة البشرية في إدارة الأداء وأسلوبها بمستشفى الملك فهد ببريدة ؟
- 3- هل يوجد أثر للقدرات البشرية في إدارة الأداء وأسلوبها بمستشفى الملك فهد ببريدة ؟
- 4- هل يوجد أثر للمهارات البشرية في إدارة الأداء وأسلوبها بمستشفى الملك فهد ببريدة ؟
- 5- هل يوجد أثر للسلوكيات البشرية في إدارة الأداء وأسلوبها بمستشفى الملك فهد ببريدة ؟

#### 6- فرضيات الدراسة:

بناء على عناصر مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للكفاءات البشرية في إدارة الأداء والأساليب المتبعة بمستشفى الملك فهد ببريدة.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للكفاءات البشرية في أساليب إدارة الأداء بمستشفى الملك فهد ببريدة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للقدرات البشرية في إدارة الأداء بمستشفى الملك فهد ببريدة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمهارات البشرية في إدارة الأداء بمستشفى الملك فهد ببريدة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للسلوكيات البشرية في إدارة الأداء بمستشفى الملك فهد ببريدة.

## 7- الدراسات السابقة و الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم ترتيب الدراسات تبعاً لتاريخها من الاحدث إلى الاقدم على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (المزوعي ، (2017 بعنوان (دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الازمات في المستشفيات الليبية) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحقيق إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (110) ( من العاملين لدى تلك المستشفيات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات هذه الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هناك وجود أثر موجب للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأداء لحل لازمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية لما لها من درجة عالية في تحقيق كفاءة إدارة الأداء والالزامات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

## 2- دراسة (أيوب، 2017) بعنوان " إشكالية الدعم وتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية الية سكيكدة خلال الفترة من عام 2012 – 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور التنموي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في خلق فرص اقتصادية جديدة مع التركيز على المشاكل المرتبطة بتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة والتوصل إلى بعض النتائج والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في زيادة فعالية الوكالات الوطنية وتطوير الأداء لدعم تشغيل الشباب.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق لظاهرة أو موضوع معين في صورة نوعية أو كمية أو رقمية، فهو منهج يتناسب مع طبيعة ونوع الموضوع محل الدراسة حيث تم جمع وتحليل البيانات في الفترة من (2012 – 2016) وتحليلها باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS فبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة ودراسة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض.

حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية سكيكدة في خلق فرص اقتصادية جديدة من خلال تقييم تطور عدد من المؤسسات المصغرة، مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية سكيكدة في امتصاص جزء من البطالة، وهذا من خلال عرض وتقييم تطور مناصب العمل المصرح للمؤسسات المصغرة من طرف الوكالة بولاية سكيكدة.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات لتكوين الشباب وتجديد معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم لزيادة وتطوير ادائهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛ كما أوصت بضرورة إبرام اتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات التي ممكن أن تستفيد من خلالها الوكالة من إنجاز برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع ورفع ادائهم في إدارة والتحكم في تلك المشاريع.

## 3- دراسة (أبو رمان، 2016) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الالزامات."

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الازمات والأداء في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الاردنية بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الازمات والأداء في هاتين الشركتين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من ( 359 فرد، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

أظهرت أهم النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء البعد التأثيري المثالي والذي وجد أنه يمارس مستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الازمات جاء مستوى متوسط. وكان بعد التمكن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الازمات، يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي ثم بعد الاستئثار الفكرية.

بناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الاردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، أن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الازمات وكفاءة الأداء، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمنظمي وما يحققه من زيادة في قدرة الشركة على التكيف وتلبية احتياجات الزبائن وتأمين فرص ومجالات الابداع.

#### **4- دراسة (ابراهيم، 2016) بعنوان " دور تدريب العاملين في إدارة الازمات التسويقية: دراسة ميدانية"**

هدفت هذه الدراسة بشكل عام الى معرفة دور تدريب العاملين في إدارة الازمات التسويقية بأبعادها (مرحلة ما قبل الازمة، أثناء الازمة، ما بعد الازمة) في معامل الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق.

صاغ الباحث في الدراسة مجموعة من التساؤلات التي تغطي جوانب الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كذلك صمم استبانة لجمع البيانات الخاصة بالمعامل وقد بلغ حجم المجتمع (5160 فرد موزعة على المعامل قيد الدراسة، كما بلغ حجم عينة الدراسة (352) مفردة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كحزمة لإدخال وتحليل البيانات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في سعي الإدارات لتحسن ظروف العاملين المعيشية وتنمية أداء العاملين، كما أوضحت النتائج أيضا ضعف في اهتمام الإدارة بالبرامج التدريبية والدورات التي تهتم بمراقبة أداء العاملين وتطويره وعدم وضوحها من قبل الافراد العاملين.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة المعامل بتحسين الظروف المعيشية للأفراد العاملون من خلال زيادة الاجور والمكافآت ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات وتطوير أداء الشركة.

### ثانيا: الدراسات الاجنبية:

#### 1- دراسة (Lin et. Al., 2016) بعنوان "Establishment of Crisis Management Mechanisms in Public Hospitals":

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من معرفة أهم المتغيرات الادارية التي تؤثر على انشاء الية لإدارة الازمات والأداء في المستشفيات العامة في تايوان.

اعتمدت الدراسة على استبانة صممت ووزعت على مدراء المستشفيات والاطباء الذين يعملون كمديرين إداريين للمؤسسات الطبية. حيث تم توزيع ما مجموعه 450 استبياناً، وتم استرجاع 159 عينة صالحة، مع معدل عائد صالح قدره 35 ٪. تم استخدام وضع ANN الضبابي غير الخطي للتحقق من الفرضية.

توصلت أهم نتائج الدراسة بأن تقلب بيئة إدارة المستشفيات له علاقة إيجابية مع إنشاء آلية إدارة الأداء؛ يرتبط تشغيل آلية إدارة الأداء والازمات ارتباطاً وثيقاً بإقامة نظام للمخاطر الطبية. ومع ذلك، فإن الفرضية القائلة بأن ثقافة المنظمة للمستشفيات العامة غير مستقر لتعزيز عملية آلية إدارة الأداء والازمات.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة اجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى للاستفادة من فرق إدارة الأداء والازمات.

2- دراسة ( Katawneh, 2014 ) بعنوان " The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment :of employees in Mutah University in Jordan"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات الأساسية (جوهر الوظائف الادارية، الادوار الادارية، مهارات الاتصال، التطوير الذاتي (تحسين التزام وأداء المنظمة) الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر (في جامعة مؤتة في الاردن).

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم وضع استبانة لجمع البيانات. حيث كانت العينة صالحة للتحليل (329)، حيث تم استخدام إصدار SPSS-16 ، (لتحليل بيانات الاستبانة).

أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير على الكفاءات الأساسية في تحسين التزام واداء المنظمة، وجامعة مؤتة في الاردن، وكانت تصورات موظفي جامعة مؤتة نحو الكفاءات الأساسية على مستوى متوسط وكان التزام واداء المنظمة على مستوى عالي.

بناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة عددا من التوصيات، كان أهمها: العمل على تبني وبناء الكفاءات، وإعطاء الموظفين المزيد من المعرفة والقدرات على عمليات الجامعة، وأيضا تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال دفع الفائدة إلى الحوافز وأنواعها والعمل على توجيهها بشكل صحيح بحيث تكون قائمة على الكفاءة والأداء المتغير والانجاز العالي والمعايير الايجابية الاخرى، للوصول إلى من يستحقها فقط، دون تمييز بين العمال.

3- دراسة (Zhang et al., 2012) بعنوان: " Transformational Leadership in Crisis Situations: " Evidence from the People's Republic of China

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متى وكيف تؤثر القيادة التحويلية في فعالية القيادة وادائها في أوقات الازمات، وذلك في سياق الزلزال الذي ضرب عام 2008 م.

استخدم الباحثون دراسة استقصائية حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام ثلاث مراحل والتي شملت المقابلات، المسح التجريبي على نطاق صغير والمسح النهائي وقد تم إجراء مقابلات متعمقة مع (30) فرد من الافراد الرئيسيين من المستشفيات التي ساعدت في الاغاثة من الزلازل، وقد طبقت الأدوات على ( 146 قائد من القادة و (526) موظف من موظفي المستشفيات الذين شاركوا في الاغاثة من الزلزال.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن القادة التحويلين يمكنهم أن يحفزوا المرؤوسين لتنفيذ الاوامر بشكل أكثر فعالية وكفاءة أثناء حالة حدوث الازمة عن طريق اتباع سلوك التضحية بالنفس من اجل المصلحة العامة، وبذلك فأن القائد التحويلي في المنظمة بإمكانه أن يحقق فعالية القيادة في أوقات الازمات.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب الافراد العاملين في المنظمات والقادة الذين يحتاجون إلى التطوير وتدريبهم التدريب المنظم.

#### 4- دراسة (Pillay, 2008) بعنوان: " Managerial competencies of hospital managers in South " Africa: a survey of managers in the public and private sectors

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من مهارات وكفاءات مديري المستشفيات في جنوب إفريقيا وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة في مستويات الكفاءة والأداء بين المديرين في القطاعات المختلفة في جنوب أفريقيا.

استخدم الباحث دراسة استقصائية باستخدام استبانة ذاتي الادارة بين مديري المستشفيات في جنوب إفريقيا. طُلب من المستجيبين تقييم مدى إجادتهم بسبع وظائف أساسية يقومون بها. وشملت هذه تقديم الرعاية الصحية والتخطيط والتنظيم والريادة والسيطرة والقانونية والاخلاقية والادارة الذاتية. استندت التقييمات على مقياس ليكرت من خمس نقاط تتراوح من مستوى مهارة منخفض جدا إلى مستوى مهارة عالية جدا.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن المدراء في القطاع الخاص أدركوا أنهم أكثر كفاءة من زملائهم في القطاع العام في شتى جوانب الادارة. كما كان مديري القطاع العام أكثر عرضة من زملائهم في القطاع الخاص للإبلاغ على أنهم بحاجة إلى مزيد من التطوير والتدريب، وأن هناك نقص في القدرة الادارية داخل القطاع العام وأن هناك فجوة كبيرة بين القطاعين العام والخاص.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على التعليم والتدريب لتحديد المديرين الذين يحتاجون إلى التطوير وإتاحة التدريب المناسب من حيث التصميم والتنفيذ.

#### 5- دراسة (Iman Rizk et al.) سنة 2021 تحت عنوان " HOSPITAL " CRISIS PREPERDNESS PLAN FOR COVID-19 pandemic

حيث هدفت هذه الدراسة لمعرفة الازمات الناتجة عن فيروس كورونا في مرافق الرعاية الصحية وكيفية التعامل معها حيث شملت الدراسة مرافق الرعاية الصحية مثل (المستشفيات ، العيادات ، الصيدليات ... إلخ) والتي لها دورا حيويا في الاستجابة لحالات الطوارئ على الصعيدين الدولي والمحلي ، كما في أوبئة الأمراض المعدية ، و جهوزية المستشفيات لمواجهة الجائحة و تهديدات مثل جائحة (SARS-COV2) بطريقة مناسبة و شملت الدراسة مدى البنى التحتية الصحية للبلدان والمناطق المحلية. خلال هذا الوباء العديد من المرافق لديها فرصة، حتى مع جميع المخاطر والتحديات التي تواجه المنشآت، لتقديم خدمة خاصة ولها

فرصة لتقديم مساهمة ملحوظة في البنية التحتية للرعاية الصحية. من خلال جعل مؤسساتهم نموذجًا قائمًا على القيمة. وكان الهدف الرئيسي من هذه الخطة هو ضمان بقاء إدارة المستشفى والسياسات والاجراءات الفعالة لتنفيذ برنامج الطوارئ وخطة إدارة المخاطر وزيادة الأداء قادرة على مواجهة مخاطر فعالة مثل الأوبئة، وتقديم خدمات مثالية لتلافي الأخطاء التي تحدث في المستشفيات. وأوضحت نتائج تلك الدراسة أن تطبيق الخطوات الصحية السليمة والبرامج التي تهدف الى تجنب عدوى المستشفيات وتوفير الموارد الصحية وزيادة دخل المستشفيات لمواجهة التحديات المخاطر المالية، سيؤدي إلى تحسين التنسيق والتعاون والاستفادة القصوى وأيضا الاستعداد إذا كان هناك المزيد من موجات نفس الفيروس أو الإرهاب البيولوجي.

وخلصت الدراسة الى أنه سيكون للوباء تغيير كبير مؤقت أو حتى دائم في عدد قليل من الخدمات. ويمكن أن تتجه حالة السوق إلى مزيج من الممارسات المعاناة والدخل المنخفض أنه باستخدام استراتيجيات الأعمال ذات الفعالية من حيث التكلفة. على المستوى الجزئي، يجب إعادة تصميم جميع الخدمات بشكل دائم. على المستوى الكلي، التمويل التحفيزي والمساعدات الحكومية والجمعيات الخيرية تساعد في النفقات خاصة في مرافق العيادات الخارجية وإعطاء دفعة لنماذج الأعمال هذه. وأوصت الدراسة بأن تكون للمستشفيات أيضًا قنوات اتصال جيدة مع مستشفيات أخرى في المنطقة بها مركز لقاحات وتوافر للتسجيل في قائمة المؤهلين. أيضا، إذا كان هناك إمكانية لعقدها، مع عمل التجارب السريرية التي لن تتعارض مع الحدث الحالي، مع تنفيذها تنفيذا جيد مع أخذ جميع المعايير الأخلاقية والطبية والأكاديمية في الاعتبار، كما سيكون.

#### 6- دراسة أجرتها Samira Ghiyasi سنة 2022. تحت عنوان: Assessing the

#### Components of Crisis Management: A Comparative Study in

#### Private and Public Hospitals

أوضحت الباحثة أن إدارة الأزمات، باعتبارها أحد مجالات إدارة النتائج، يمكن أن تزيد من القدرة على الصمود وتقلل من مستوى الضعف التنظيمي في أوقات الأزمات. لذلك صممت هذه الدراسة وأجريت لتقييم مكونات إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة والعامة. استخدمت الباحثة بيانات عن 10 مستشفيات عام 2020. وقدر حجم العينة بـ 200. اشتملت مكونات إدارة الأزمات في هذه الاستبانة على: الالتزام الإداري، وتحمل اللوم، والتعلم، والوعي، والاستعداد، والمرونة، والشفافية. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام اختبار  $t$  للعينات المستقلة واختبار Fisher / Chi-square الدقيق. أوضحت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي المستشفيات الحكومية والخاصة من حيث المتغيرات الفردية ( $p > 0.05$ ). قُدِّر مؤشر إدارة الأزمات في مجموعتي المستشفيات العامة والخاصة بـ 4.11 و 3.22 على التوالي. أظهرت نتائج التقييم المقارن لمكونات إدارة الأزمات في المجموعتين أن كل هذه المكونات في المستشفيات العامة تقدر بأنها أعلى من تلك الموجودة في المستشفيات الخاصة، كما أن الفروق بينها ذات دلالة إحصائية ( $p > 0.05$ ). وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من أن مرونة المستشفيات الخاصة كانت أعلى من المتوسط، إلا أن التقييم المقارن لمكونات إدارة الأزمات أظهر أن مستوى الصمود في أوقات الأزمات في المستشفيات العامة كان أعلى من المستشفيات الخاصة. لذلك، يجب تحسين مكونات إدارة الأزمات في هذه المستشفيات بتصميم مناسب وبرنامج شامل لإدارة الأزمات.

## 8- المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية إدارة الأداء: تركز هذه النظرية على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحسين أداء الموظفين في المنظمات. تتضمن تقييم الأداء، وضع الأهداف، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة.
  2. نظرية الدافعية والحوافز: تستند إلى النظريات التي توضح كيف يمكن للحوافز والمكافآت المختلفة أن تحفز الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية. نظريات مثل نظرية هيرزبرغ للدوافع والعوامل الصحية ونظرية ماسلو للحاجات تعتبر ذات صلة هنا.
  3. نظرية الإدارة بالأهداف: تركز هذه النظرية على أهمية وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للموظفين وكيف يمكن أن يؤدي هذا إلى تحسين الأداء العام والإنتاجية.
  4. الجودة الشاملة في الإدارة: تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة الأداء يمكن أن يساعد في تحسين الإنتاجية. هذا يشمل التحسين المستمر والتركيز على رضا العملاء (في هذه الحالة، المرضى).
  5. التطوير المهني والتدريب: استكشاف كيفية تأثير برامج التطوير المهني والتدريب على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.
  6. الثقافة التنظيمية والقيادة: فحص الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة في تعزيز أداء الموظفين والإنتاجية.
  7. التغذية الراجعة والتقييم: تحليل أثر استراتيجيات التغذية الراجعة وأنظمة التقييم في تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- تطبيق هذه النظريات والمفاهيم في سياق مستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة يمكن أن يوفر فهماً عميقاً لكيفية تأثير أساليب إدارة الأداء المختلفة على الإنتاجية وتحسين الخدمات الصحية.

## 9- المنهجية وطرق البحث

حيث سيتم في هذا الفصل عرض طرق تجميع البيانات والتي سوف تعتمد على استخدام الاسلوب الاستبائي Questionnaire method لتجميع البيانات من مستشفى الملك فهد - ببريدة. والبيانات التي سوف يتم تجميعها سوف تشمل: موقع المستشفى - نظام المستشفى - أنظمة

مراقبة أداء الاطباء والموظفين والعمال في المستشفى – طرق التمويل – حجم الأدوية المتواجدة في المستشفى – عدد العمال والموظفين والمديرين والاطباء ... ودرجة جدارتهم وكفاءتهم في ادارة الازمات وادائهم في المستشفى، نوعية الرعاية ودرجتها في المستشفيات.

## 10- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات):

تعتمد أساليب إدارة الأداء في المستشفيات على مجموعة كبيرة من البيانات، بما في ذلك التفاصيل المتعلقة بإدارة المستشفيات والتنظيمات في داخل المستشفيات والمرضى والعملاء ونوعية الامراض والعلاجات المختلفة ولمنع الازمات في المستشفى والمقارنة بينها وكيف يمكن الاستفادة من تحليل تلك البيانات والاستفادة منها للتنبؤ باحتياجات المستشفيات وبالتالي منع الازمات في تلك المستشفيات من خلال تحديد أفضل الاساليب لمراقبة وادارة اداء العاملين بالمستشفى.

## 11 - مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني):

- **النطاق الزمني:** سوف تتم الدراسة في الفترة من عام 2023 إلى عام 2024
- **النطاق المكاني:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة على مستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة.
- **النطاق الموضوعي:** سوف يتم إجراء هذه الدراسة للتعرف على أثر الكفاءات البشرية لإدارة الأداء وتحديد أفضل الاساليب لإدارة اداء الموظفين والاطباء والعاملين بالمستشفى.
- **نطاق الموارد البشرية:** الاطباء والعاملين والمديرين بمستشفى الملك فهد التخصصي ببريدة.

## 12- التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

| م | الجزء                                | المحتوى                                                                     |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الجزء الاول : التمهيد                | الغلاف                                                                      |
|   |                                      | الاهداء والشكر                                                              |
|   |                                      | قائمة المحتويات قائمة الجداول و الاشكال                                     |
|   |                                      | قائمة الملاحق                                                               |
| 2 | الجزء الثاني : الاطار النظري للدراسة | الفصل الاول: مشكلة الدراسة و أهميتها<br>الفصل الثاني: المتغير الاول للدراسة |

|   |                                     |                                                                                                                                          |
|---|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                     | الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة والارتباط بينهم                                                                                     |
| 3 | الدراسة العملية و اجرائتها المنهجية | الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة<br>الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية للدراسة<br>الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح |
| 4 | الجزء الرابع: ملاحق الدراسة         | مراجع الدراسة العربية و الاجنبية<br>ملاحق الدراسة<br>ملخص الدراسة باللغة العربية<br>ملخص الدراسة باللغة الاجنبية                         |

### 13- المراجع والمصادر:

#### 1- المصادر العربية:

- 1- الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الأول ابريل 1999.
- 2- الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 1997.
- 3- جبر، محمد صدام. "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني". الإداري السنة 21 عدد 76 مارس 1999.
- 4- دقاسمة، مأمون وعاصم حسين الأعرجي. "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف

الإشرافية في أمانة عمان الكبرى". الإدارة العامة مجلد 39 العدد الرابع يناير 2000.

- 5- كشاد، رابح وقرش، عائشة (2012): وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 11، ص ص 341-352، الجزائر .
- 6- أبو رمان، سامي (2016): أثر القيادة التحويلية في إستعداد ادارة الازمات ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال .المجلد. 08 ، العدد 3 ، ص ص 203-282 ، الاردن.
- 7- غباري، أمل محمد (2010): العلاقة بين متطلبات بناء القدرات البشرية وتحقيق الجمعيات الاهلية أهدافها التنموية، المؤتمر العلمي الدولي (83 للخدمة الاجتماعية) انعكاسات الازمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية (مجلد 2 ص 3524-3665، مصر.
- 8- أيوب، أمال، (2017): إشكالية الدعم وتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية سكيكدة خلال الفترة: "2016-2012 مجلة رماح - للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – العدد (88)، ص 145-130، الاردن .
- 9- ابراهيم، على محمد (2016): دور تدريب العاملين في إدارة الازمات التسويقية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 2، ملحق 8، ص 422-588، مصر .
- 10- البكري، ثامر ياسر، ٢٠٠٥، ادارة المستشفيات، دار اليازوري، عمان، الاردن.
- 11- البياتي، حسين ذنون علي، ٢٠٠٥، المعايير المعتمدة في اقامة وادارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 12- البياتي، حسين ذنون علي حسين، ٢٠٠١، أثر درجة الاعتمادية بين المعايير في أداء المستشفيات دراسة وصفية تحليلية في المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى، رسالة دكتوراه، جامعة الموصل

- 13- جاد الرب، سيد محمد، ٢٠٠٨، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري .
- 14- الحداد، هيفاء سعيد وعلي، مقبل علي احمد، ٢٠٠٥، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، ٨٠ع، المجلد ٢٧، مطبعة جامعة الموصل
- 15- حسن، عبد الغفور والصفار، نزار قاسم، ٢٠٠٢، تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل – محافظة نينوى دراسة تحليلية (١٩٩٣- ٢٠٠٠ ، (تنمية الرافدين، ٧٠ع، ٣٤، مطبعة جامعة الموصل.
- ١١
- 16- غنيم، احمد محمد، ٢٠٠٦، ادارة المستشفيات رؤية معاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية. ١٥
- 17- الكرخي، مجيد عبد جعفر، ٢٠٠١، مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية (باستخدام البيانات المالية)، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد. ١٦
- 18- المحياوي، قاسم نايف علوان، ٢٠٠٦، ادارة الجودة في الخدمات (مفاهيم - عمليات - وتطبيقات) دار الشروق، عمان، الاردن
- 19- فريد توفيق، ٢٠٠٨، ادارة المستشفيات، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الشارقة
- 20- نصيرات، فريد توفيق، ٢٠٠٨، ادارة منظمات الرعاية الصحية، الطبعة الأولى دار المسيرة، عمان، الاردن.

### ثانيا الدراسات الاجنبية:

- 1- Lin, W. B., Lee, S., & Tsao, M. L. (2016). Establishment Of Crisis Management Mechanisms In Public Hospitals. International Journal of Organizational Innovation (Online), 8(3), 186.
- 2- Katawneh, A. I. (2014). The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(8), 376.
- 3- Wooten, L. and James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. Advances in Developing Human Resources, 2(4): 1-28.
- 4- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. Human Resources for Health, 6(1), 4.
- 5- Zhanga, Z. Jia, M. and Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China. The International Journal of Human Resource Management, 23(19): 4085–4109.
- 6- Iman Rizk, Rania , R. Abdelgahni, Samar Bakr Al-Sanusi, Marwa Salah Ali Muhammad and Maha Al-Saeed. (2021): "HOSPITAL CRISIS

PREPERDNESS PLAN FOR COVID-19 pandemic. FOMPU. Medicine Updats. Faculty of Medicine. 4 (4): 103 – 119.

- 7- Samira Ghiyasi , Fatemeh Verdi Baghdadi , Farshad Hashemzadeh , Ahmad Soltanzadeh. (2022): Assessing the Components of Crisis Management: A Comparative Study in Private and Public Hospitals. ohhp 2022, 5(4): 285-294