مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي (دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق)
اسم الكاتب: د. سامر قاسم، د. رامي محمد، علي ابراهيم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5989
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:37 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Impact Of Administrative Development Indicators In Improving Health Sector Performance (A Field Study On Public Hospitals In Damascus Governorate)

Dr. Samer Kassem[*]
Dr. Rami Mohammed[**]
Ali Ibrahim[***]

(Received 9 / 10 / 2023. Accepted 18 / 12 / 2023)

□ ABSTRACT □

The study aimed to test the impact of administrative development indicators on improving the performance of the health sector by conducting a field study on public hospitals in Damascus Governorate, since the administrative development indicators issued by the Ministry of Administrative Development were approved (institutional organization quality, simplifying procedures, combating corruption and responding to complaints, citizen satisfaction, employee satisfaction) as an independent variable, and improving the performance of the health sector as a dependent variable.

The researcher relied on the descriptive analytical method, the study sample consisted of 400 individuals was distributed the questionnaire to them, and 384 questionnaires were valid. The data were analyzed and hypotheses tested using the SPSS program.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of administrative development indicators in the studied hospitals, as well as a high level of performance. The results also showed a significant effect for all indicators of administrative development (institutional organization quality, simplification of procedures, combating corruption and responding to complaints, employee satisfaction, citizen satisfaction) in improving the performance of the health sector in public hospitals in the governorate of Damascus.

Keywords: indicators of administrative development-institutional organization quality-simplifying procedures-combating corruption and responding to complaints- citizen satisfaction- employee satisfaction- improving the performance of the health sector, public hospitals- Damascus Governorate.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*]**Professor - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University- lattakia- Syria. Samer.kassem1972@gmail.com**
[**]**Assistant Professor -Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University- lattakia- Syria. ramimoha174@gmail.com**
[***]**postgraduate - Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University- lattakia- Syria. ali.ibrahem@tishreen.edu.sy**

تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي (دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق)

الدكتور سامر قاسم*

الدكتور رامي محمد**

علي ابراهيم***

تاريخ الإيداع 9 / 10 / 2023. قُبِل للنشر في 18 / 12 / 2023)

□ ملخّص □

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي من خلال إجراء دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق، حيث تم اعتماد مؤشرات التنمية الإدارية الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى، رضا المواطن، رضا الموظف) كمتغير مستقل، وتحسين أداء القطاع الصحي كمتغير تابع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وحددت عينة الدراسة بـ 400 مفردة وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد 384 استبانة صالحة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى مؤشرات التنمية الإدارية في المشافي المدروسة، وكذلك ارتفاع مستوى الأداء، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكافة مؤشرات التنمية الإدارية (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى، رضا الموظف، رضا المواطن) في تحسين أداء القطاع الصحي في المشافي العامة في محافظة دمشق.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات التنمية الإدارية–جودة التنظيم المؤسسي–تبسيط الإجراءات–مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى–رضا المواطن–رضا الموظف–تحسين أداء القطاع الصحي–المشافي العامة–محافظة دمشق

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين– سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY–NC–SA 04

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.

** أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

*** طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مقدمة:

يمثل الأداء بالنسبة للقطاع الصحي مفهوماً جوهرياً مهماً فهو المرآة العاكسة لأنشطة القطاع الصحي وإنجازاتها، كما يمثل نتائج النشاط الشمولي الذي تمارسه المشافي والقطاعات الصحية ويحدد مستوى إنجازها ومدى استغلالها لمواردها وإمكانياتها، إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية القطاع على تحقيق أهدافه.

وفي البيئة السورية، ظهرت منهجية تطوير وقياس الأداء الإداري كأحد الأولويات التي أطلقتها وزارة التنمية الإدارية، متعمدةً على وضع الهيكليات والتوصيف الوظيفي، وإيجاد آليات لقياس الأداء، والأنظمة الداخلية للمؤسسات، وقياس الإجراءات بين المواطن والمنظمات، أو داخل المنظمات، أو فيما بينها، بالإضافة إلى قياس رضا المواطن والموظف، ومكافحة الفساد، بالاستناد على مبدأ "أن كل هذه التفاصيل إن لم نستطع قياسها فلا نستطيع قياس تطور أداء المنظمات"، وكون القطاع الصحي هو أحد القطاعات الخدمية الأساسية في البيئة الإدارية السورية، فإن تطبيق منهجية وزارة التنمية الإدارة ومؤشراتها على هذا القطاع لغاية تحسين أدائه هو من الأولويات بالنسبة للقائمين على هذا القطاع. وعليه فإن تطوير أداء القطاعات الخدمية يجب أن يكون قائماً على منهجية واضحة المؤشرات، ويفضل أن تكون هذه المؤشرات معتمدة من قبل الحكومات وموضوعة ضمن إطار منهجي تطبيقي واضح المعالم والأسس.

وتحاول الدراسة الحالية التحقق من تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي على المشافي العامة في محافظة دمشق.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية :

-دراسة (الطاهر وآخرون، 2022)، بعنوان: أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، الاجور والمرتبات، الحوافز) على أداء العاملين بجانبي (الكفاءة والفعالية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم تصميم استبانة من أجل جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغ عددها 80 مفردة من العاملين في المستشفيات العامة في ولاية الخرطوم في السودان. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في ولاية الخرطوم.

-دراسة (منلا، 2019) بعنوان : تطبيق مؤشرات الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع الصحي في سورية.

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج من خلال نظام النقاط التجميعي لمعرفة إمكانية تطبيق مؤشرات الإصلاح الإداري الذي أطلقته وزارة التنمية الإدارية على مؤسسات القطاع الصحي المختلفة في سورية وفقاً لثلاثة محاور: طبيعة مدخلات ومخرجات القطاع الصحي، وآلية تبديل المؤشرات لتتناسب مع قطاع الصحة، والشكل المناسب للمؤشرات في قطاع الصحة ككل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن مشروع الإصلاح الإداري الذي يمكن تطبيقه في مؤسسات القطاع الصحي غالباً ما يتضمن جهوداً متعددة الأطراف والمستويات بسبب تداخل مفهوم الصحة في حياة المجتمع ككل، وإن مؤشرات الإصلاح الإداري الواردة في الدليل التعريفي تمتاز بالقوة والمنهجية العلمية إلا ان تطبيقها في القطاع الصحي يحتاج لإجراء تعديلات تتناسب مع خصوصية القطاع ونوعية وتعقد الخدمات المقدمة فيه.

-دراسة (عبد الستار، 2017) بعنوان: تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية مقارنةً بالمؤشرات العالمية- دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم.

هدفت الدراسة إلى تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية ضمن عينة من المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم في مصر من خلال مقارنتها بالمؤشرات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، والمنهج المقارن من خلال مقارنة نتائج مؤشرات تقييم كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية والطبية في عينة من المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم بنظيرتها من المؤشرات العالمية المقبولة لبيان مدى تحقيق تلك المستشفيات العامة لكفاءة أداء الموارد البشرية الصحية والطبية من عدمه، وتم ذلك من خلال استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات الضرورية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن عينة البحث لم تحقق المؤشرات العالمية المقبولة للحكم على كفاءة أداء الموارد البشرية الصحية، وإن تحسين كفاءة الموارد البشرية يتطلب بالضرورة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

-دراسة (Miszczynska, Miszczynski, 2022) بعنوان: قياس كفاءة قطاع الرعاية الصحية في بولندا تقييم نافذة DEA.

Measuring the efficiency of the healthcare sector in Poland A window-DEA evaluation

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتقييم كفاءة نظام الرعاية الصحية في بولندا من خلال نموذج تحليل مغلف البيانات الموجه، تم استخدام نموذج تحليل مغلف البيانات الموجه نحو المخرجات مع امتداد تحليل النافذة لمدة عامين بين عامي 2013 و2018. وتم الانتهاء من التحليل مع تحديد مصادر التغيرات في الإنتاجية (بين العام الأول والأخير من فترة الدراسة) والعوامل التي تؤثر على الكفاءة، وقد تم تحديد المناطق ذات الكفاءة وتأكيد التنوع المكاني في كفاءتها، وحددت الدراسة اتجاهات الكفاءة الفردية إلى جانب الأفضل والأسوأ أداءً في "جميع النوافذ". وباستخدام نموذج اللوحة، تم التأكيد على أن كفاءة الحماية الصحية تتأثر بشهادات الاعتماد أو طول قائمة الانتظار أو عدد العاملين في المجال الطبي، كما توصلت الدراسة إلى أن نفقات الرعاية الصحية تمثل حصة كبيرة من الإنفاق العام ما يضع ضغوطا كبيرة على ترشيد التكاليف.

-دراسة (Onalenna *et al*, 2014) بعنوان: تقييم أداء نظام المستشفيات العامة في بوتسوانا: استخدام إطار تقييم أداء النظام الصحي التابع لمنظمة الصحة العالمية.

" Assessing performance of Botswana's public hospital system: the use of the World Health Organization Health System Performance Assessment Framework"

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء نظام المستشفيات العامة في بوتسوانا وربط نتائج التقييم بإمكانية إدخال تحسينات على أداء المستشفى؛ وتحديد مدى فائدة إطار HSPAF الخاص بتقييم أداء النظام الصحي لمنظمة الصحة العالمية في تقييم أداء أنظمة المستشفيات في دولة نامية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والبيانات التي تم جمعها من تحليل الوثائق، كانت من 54 من المخبرين الرئيسيين الذين يضمون كبار المديرين والموظفين في وزارة الصحة (n = 40) وكبار المسؤولين من المنظمات المعنية (n = 14)، وتم تحليل البيانات من الوثائق والنصوص باستخدام المحتوى والتحليل الموضوعي بينما كان تحليل البيانات للمسوحات وصفيًا لتحديد النسب والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي لنظام المستشفيات العامة في بوتسوانا، والسلطة وصنع القرار مركزية للغاية، وإن الوصول الفعلي إلى الخدمات الصحية مرتفع بشكل عام. ومع ذلك، فإن التحديات في توزيع المرافق وأسرة المرضى

الداخليين تؤدي إلى عدم المساواة وعدم الكفاءة في قدرة المستشفيات على تقديم الخدمات محدودة بسبب عدم كفاية الموارد وأن هناك تحديات كبيرة تتعلق بجودة الرعاية.

ويبرز الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق المدروسة، حيث قام الباحث بدراسة العلاقة بين مؤشرات التنمية الإدارية وتحسين الأداء في المجال الصحي، وتحديداً في المشافي الحكومية في محافظة دمشق.

مشكلة البحث:

هناك توجُّه حقيقي لدى إدارات المنظمات الصحية في مجال القطاع الصحي في سورية نحو تحسين الأداء من خلال تخفيض الآثار السلبية التي أفرزتها الحرب وتحسين واقع عمل هذه المنظمات، وكان من أهم مفرزات الحرب التي تعرضت لها البلاد تزايد كبير في عدد المرضى خلال سنوات الحرب على سورية عن العام 2010، وهذا يدل على أنّ عدد المرضى تأثر بشكل واضح بالحرب على سورية، وبالعقوبات الاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر على آلية عمل المشافي، والمتمثلة في قلة مصادر التمويل للمشافي، وتقليص الفترات المتاحة، بالإضافة إلى توقف عجلة الإنتاج وتركز أغلب الواردات السورية في بعض المواد الخام الأولية، وارتفاع مؤشر التبعية التكنولوجية، كل هذه الجوانب أثرت على مستوى أداء القطاع الصحي، وفي هذا الصدد وضمن التوجه الحكومي نحو تنمية مختلف قطاعات الدولة، فقد تم طرح مؤشرات للتنمية الإدارية من قبل وزارة التنمية الإدارية في سورية، ولكن من خلال تتبع الصدى حول هذه المؤشرات ومدى تطبيقها في قطاع الصحة في سورية(من خلال دراسة استطلاعية قام الباحث من خلالها بإجراء مقابلات مع مجموعة من المدراء والأطباء والإداريين والمرضى في المستشفيات المدروسة)، لوحظ أنه لا يوجد اطلاع منهجي علمي على الدليل التعريفي لوزارة التنمية الإدارية وإمكانية اسهامه في تحسين الخدمة من جهة ، واختصار مفهوم التنمية الإدارية ضمن مديريات متنوعة تعمل في جميع مرافق الدولة ومؤسساتها من جهة أخرى، وبالتالي يوجد قصور في تطبيق مؤشرات التنمية الإدارية الممثلة في (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى، رضا المواطن، رضا الموظف) من أجل تحسين أداء القطاع الصحي في سورية. انطلاقاً من ذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي:

هل يوجد تأثير لمؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المشافي العامة في محافظة دمشق.

فرضيات البحث:

تتمثل فرضية البحث بالفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي بمؤشراته في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة التنظيم المؤسسي أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط الإجراءات أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرضا المواطن أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرضا الموظف أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

أهمية البحث و أهدافه:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية للبحث من خلال دراسة واقع أداء القطاع الصحي كأحد القطاعات الخدمية الهامة في سورية، وخصوصاً المشافي العامة في محافظة دمشق، وآليات تحسينه من خلال مؤشرات التنمية الإدارية المعتمدة (جودة التنظيم المنظماتي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى، رضا المواطن، رضا الموظف).

الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال النتائج والتوصيات الهامة المتعلقة بآليات تحسين أداء المشافي العامة في محافظة دمشق اعتماداً على الدليل التعريفي لمؤشرات التنمية الإدارية بأبعادها الخمسة المعتمدة.

منهجية البحث:

تم اختيار نوع البحث الكمي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي لإنجاز الدراسة الحالية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها والتحقق من الفروض الموضوعة، تم الاعتماد في الجزء العملي على توزيع استبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحليلها وصولاً إلى النتائج، حيث وزع الباحث 410 استبانة
استرجع منها 384 استبانة وتم استبعاد 16 استبانة غير صحيحة لوجود إجابات خاطئة.

حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** عام 2023
- **الحدود المكانية:** المستشفيات العامة في محافظة دمشق وهي (مشفى المجتهد، مشفى الأسد الجامعي، مشفى التوليد، مشفى الهلال الأحمر العربي السوري، مشفى جراحة القلب).

الإطار النظري:

-مفهوم الأداء:

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا بقصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيام الأفراد بتحقيق النتائج مطلوبة والآخرون يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية (مزهودة، 2001، ص86).

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مدير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه، إلا أنه لم يتمكن الباحثون حتى الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني (Performance) وتعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance وتعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (مزهودة، 2001، ص86).

وعرفت منظمة الصحة العالمية الأداء بأنه الدرجة التي عمل بها تدخل إنمائي أو شريك إنمائي وفقا لمعايير (خطوط توجيهية محددة) يحقق بها نتائج وفقاً للخطط المعلنة. (WHO, 2018, p8).

في حين أشار (بدر، 2018، ص81) إلى أن الأداء يعني اجتماع الفعالية مع الكفاءة في آن واحد، والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

الأداء= الفعالية * الكفاءة

ويؤكد(بدر، 2018) أن الأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين معاً، إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعمل على مدى استغلال المنظمة للموارد المتاحة، وبما أن الأداء يشمل البعدين معاً (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ما يجعله يمثل مؤشراً لنجاح المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

دوافع تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة.

أولاً: دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر (زايد، 2003، ص10):

- معدلات التغير السريع: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، وهي تمكن المنظمات من العمل على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.
- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة قدرة المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- الاهتمام بالجودة: إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح، تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك من خلال الحرص على التركيز على الجودة الشاملة.
- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المنظمة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: من بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعياً وتحسن من أدائها (شرف الدين، 2019، ص55؛ Sheikh, *et al.*, 2016):

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال من خلال تتبّع المنظمة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر، وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلاً من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: التنمية المستدامة: هي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: (الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة)، وإن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة. (شرف الدين، 2019، ص 57، Isaakidou, 2018).

وفيما يتعلق بتحسين الأداء في القطاع الصحي فقد وضعت خلال العقد الماضي مجموعة من الاستراتيجيات للقيام بهذه المهمة. وتشمل هذه الاستراتيجيات تقييم أداء المستشفيات في ضوء مجموعة من المؤشرات لمعاونة المستشفيات على نحو أفضل لاحتياجات المجتمعات.

أداء القطاع الصحي:

يحتاج تحسين الأداء في القطاع الصحي في سورية في ضوء مفرزات الحرب إلى التركيز على أولويات محددة، دون أن تنفي الحاجة إلى تصحيح اختلالات ما قبل الحرب والتعامل بعقلانية مع إضافاتها، وهذا لا يتحقق إلا بتوافر صفة الاستراتيجية والاستدامة والتي تتحقق من خلال وجود رؤية بعيدة المدى لتحسين جودة الخدمات الصحية، ومسارات موجهة تحدد سياسات العمل الحالية والمستقبلية.

لقد سببت الحرب خسائر فادحة في مقومات عمل القطاع الصحيّ، وبالتالي فإن طموحات التعافي المبكر ستكون مبالغ فيها، ولا يُرجّح أن هذا القطاع سيشهد قفزات تنموية كبيرة في تحسين مؤشراته، ولذلك يجب التركيز على قضايا محددة لعل أهمها:

- توفير مقومات عودة اللاجئين والمهجرين والنازحين، وما يخص القطاع الصحي هنا ترميم وإعادة بناء منظومة البنى التحتية الصحية من خلال توفير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة.
- ترميم فجوات الموارد البشرية للقطاع الصحي التي هاجر قسم كبير منها، وهذا يستدعي استجابات مناسبة من منظومة التعليم.
- توفير الأدوية ومستلزمات عمل القطاع في ظل ظروف صعبة من الإجراءات القسرية المفروضة من الدول على مستلزمات عمل القطاع والمترافقة بضعف في الإمكانات المالية للحكومة.

مؤشرات قياس الأداء حسب وزارة التنمية الإدارية السورية:

بناءً على أحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم /50/ لعام 2004 وتعديلاته وعلى أحكام المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 2017، وعلى المرسوم رقم /203/ تاريخ 2016/7/3 وتعديله. وعلى اقتراح وزارة التنمية الإدارية بكتابها رقم (116/ت.م) تاريخ 2017/8/3، أقر مجلس الوزراء عدة مؤشرات لقياس الأداء المؤسسي وهي حسب المادة الثالثة من هذا القرار: (منشورات وزارة التنمية الإدارية السورية، 2017)

1. جودة التنظيم المؤسساتي.
2. تبسيط الإجراءات وتطبيق أحد أنظمة إدارة موارد المنظمات.
3. مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى.
4. رضا المواطن.

5. رضا الموظف.

وبحسب المادة /4/ من هذا القرار تتم عملية قياس الأداء واحتساب النقاط لكل مؤشر، وتحدد الأوزان النسبية على النحو الآتي:

الجدول (1) مؤشرات التنمية الإدارية

المؤشر	التثقيل
جودة التنظيم المؤسساتي	40
تبسيط الإجراءات وتطبيق أحد أنظمة إدارة موارد المنظمات	20
مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى	20
رضا المواطن	10
رضا الموظف	10

وبحسب (الدليل التعريفي للمشروع الوطني للإصلاح الإداري، 2018، ص 8-11) يتم قياس هذه المؤشرات على النحو التالي:

- ✓ **جودة التنظيم المؤسسي:** ويتم قياس هذا المؤشر وفق مقاييس فرعية مثل:
  - جودة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءته لطبيعة العمل.
  - نظام داخلي محدث واضح من حيث توزيع المهام وتقسيم الوحدات التنظيمية.
  - هيكل وظيفي /ملاك عدد موطن في الوحدات التنظيمية.
  - جودة التوصيف الوظيفي.
  - مدى الالتزام بتطبيق النظام الداخلي.
  - التدريب والتأهيل المستمر.
- ✓ **تبسيط الإجراءات:** ويتم قياس هذا المؤشر من خلال مجموعة من المقاييس مثل:
  - أتمتة الدورات المستندية ووجود نظام للأرشفة الالكترونية.
  - تطبيق أحد أنظمة إدارة موارد المنظمات.
  - عدد الخدمات التي تم العمل على تبسيطها.
  - وجود أدلة إجرائية للخدمات المقدمة.
  - استخدام البريد الالكتروني والمراسلات الالكترونية بين العاملين.
- ✓ **مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكاوى:** ويتم قياس هذا المؤشر من خلال مقاييس تتمثل في:
  - المعالجة الشاملة للمشكلة خلال 15 يوم.
  - معالجة بشكل فردي خلال 10 أيام.
  - المعالجة خلال 20يوم.
  - المعالجة خلال 25 يوم.
- ✓ **رضا المواطن:** يتم قياس هذا المؤشر من خلال عدة مقاييس مثل:
  - جودة الخدمة المقدمة.

- سرعة الخدمة المقدمة.
- تعامل الموظفين وسرعة الاستجابة.
- الجانب التنظيمي واللوجستي.

✓ **رضا الموظف:** ويتم قياس هذا المؤشر من خلال عدة مقاييس تتمثل في:

- بيئة العمل.
- التحفيز وتكافؤ الفرص.
- تلاؤم العمل مع التأهيل والتخصص.
- التدريب والتأهيل.
- الإشراف وأسلوب الإدارة.

9-الإطار العملي:

أداة الدراسة المستخدمة: قام الباحث بتصميم وتوزيع استبانة على عينة من المبحوثين، حيث تم تصميمها على أساس مقياس LIKERT الخماسي، وتراوحت درجات المقياس وفق الجدول الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

حيث تم توزيع 400 استبانة، وبلغ حجم العينة المعتمدة 384 مشاهدة.

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين: الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية والثاني يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين أساسيين:

المحور الاول: شمل فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل وهو مؤشرات وزارة التنمية الإدارية وتضمن هذا المحور 5 محاور فرعية هي (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى، رضا المواطن، رضا الموظف) وتألف هذا المحور من 27 سؤال.

المحور الثاني: يشمل فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التابع وهو تحسين أداء القطاع الصحي وتضمن هذا المحور 9 أسئلة.

-دراسة ثبات وصدق المقياس:

- **<u>ثبات المقياس:</u>** تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة

(الجدول رقم (1Reliability Statistics:		
Cronbach's Alpha		عدد العبارات
جودة التنظيم المؤسسي	.906	6
تبسيط الإجراءات	.787	5
مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى	.613	4
رضا المواطن	.914	6

رضا الموظف	.871	6
تحسين أداء القطاع الصحي	.823	9

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6 لجميع محاور البحث، ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدارسة.

- **دراسة صدق المقياس:** تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (3) اختبار KMO لاختبار صدق المقياس

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		Approx. Chi-Square	Df	Sig.
جودة التنظيم المؤسسي	.829	1616.645	15	0.000
تبسيط الإجراءات	.735	581.193	10	.000
مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى	.867	279.235	6	.000
رضا المواطن	.744	625.819	3	.000
رضا الموظف	.734	1511.313	15	0.000
تحسين أداء القطاع الصحي	.538	571.136	10	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) ت اكبر من 0.5 وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة لإجراء التحليل، كما ان قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

- **الاحصاءات الوصفية واختبار الفروق عن الاجابة المحايدة (3):**

تم اختبار الاحصاءات الوصفية للمحاور المدروسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور واسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة الحيادية (3) والنتائج مبينة في الاتي:

- **جودة التنظيم المؤسسي:**

الجدول (4): الإحصاءات الوصفية ل (جودة التنظيم المؤسسي)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع طبيعة العمل	384	4.1927	1.00097	.05108
يمتلك المستشفى نظام داخلي محدث من حيث توزيع المهام وتقسيم الوحدات التنظيمية	384	4.0286	1.14564	.05846
لدى المستشفى هيكل وظيفي يتناسب مع بيئة العمل	384	4.0313	1.13527	.05793
يتمتع الهيكل التنظيمي للمستشفى بجودة التوصيف الوظيفي	384	4.3333	.79380	.04051
يلتزم المستشفى بتطبيق النظام الداخلي	384	3.9766	1.23777	.06316

تقوم إدارة المستشفى بالدورات التدريبية لكافة العاملين فيها بشكل مستمر	384	4.0729	1.08389	.05531
جودة التنظيم المؤسسي	384	4.1059	.88671	.04525

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3). وبالتالي هناك احتمال لميل الإجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق.

الجدول (5)اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(جودة التنظيم المؤسسي)

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع طبيعة العمل	23.350	383	.000	1.19271	1.0923	1.2931
يمتلك المستشفى نظام داخلي محدث من حيث توزيع المهام وتقسيم الوحدات التنظيمية	17.595	383	.000	1.02865	.9137	1.1436
لدى المستشفى هيكل وظيفي يتناسب مع بيئة العمل	17.800	383	.000	1.03125	.9173	1.1452
يتمتع الهيكل التنظيمي للمستشفى بجودة التوصيف الوظيفي	32.915	383	.000	1.33333	1.2537	1.4130
يلتزم المستشفى بتطبيق النظام الداخلي	15.461	383	.000	.97656	.8524	1.1008
تقوم إدارة المستشفى بالدورات التدريبية لكافة العاملين فيها بشكل مستمر	19.397	383	.000	1.07292	.9642	1.1817
جودة التنظيم المؤسسي	24.440	383	.000	1.10590	1.0169	1.1949

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق أكبر من القيمة الحدية (1.96) والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

- **تبسيط الإجراءات:**

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية ل (تبسيط الإجراءات)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يمتلك المستشفى نظام للأرشفة الالكترونية	384	4.2422	1.03019	.05257
تقوم إدارة المستشفى بأتمتة الدورات المستندية	384	3.8880	1.50559	.07683
يطبق المستشفى نظم إدارة الموارد البشرية والمادية	384	3.8307	1.47033	.07503
يستخدم المستشفى البريد والمراسلات الالكترونية بين العاملين	384	3.8490	1.37607	.07022
تقوم إدارة المستشفى بدراسة إجراءات العمل الحالية وتحديد أوجه القصور والضعف بها	384	3.8047	1.51438	.07728
تبسيط الإجراءات	384	3.9229	1.02190	.05215

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3)، وبالتالي هناك احتمال لميل للإجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق.

الجدول (7)اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(تبسيط الإجراءات)

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
يمتلك المستشفى نظام للأرشفة الالكترونية	23.628	383	.000	1.24219	1.1388	1.3456
تقوم إدارة المستشفى بأتمتة الدورات المستندية	11.558	383	.000	.88802	.7370	1.0391
يطبق المستشفى نظم إدارة الموارد البشرية والمادية	11.072	383	.000	.83073	.6832	.9783
يستخدم المستشفى البريد والمراسلات الالكترونية بين العاملين	12.090	383	.000	.84896	.7109	.9870
تقوم إدارة المستشفى بدراسة إجراءات العمل الحالية وتحديد أوجه القصور والضعف بها	10.413	383	.000	.80469	.6527	.9566
تبسيط الإجراءات	17.698	383	.000	.92292	.8204	1.0254

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق اكبر من القيمة الحدية (1.96) والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

- **مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى:**

الجدول (8): الإحصاءات الوصفية ل (مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتم معالجة المشاكل بشكل شامل خلال 15 يوم	384	3.8151	1.31060	.06688
تتم معالجة المشكلة بشكل فردي خلال 10 أيام	384	3.5391	1.46626	.07482
تتم معالجة الشكوى المقدمة من قبل المرضى بأسرع وقت ممكن	384	3.5781	1.40091	.07149
تتم معالجة المشاكل من قبل إدارة المستشفى خلال 20 يوم	384	4.0547	1.02686	.05240
مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى	384	3.7467	.76826	.03921

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3)، وبالتالي هناك احتمال لميل الاجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا، وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودينت حول جوهرية الفروق.

الجدول (9):اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى)

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
يتم معالجة المشاكل بشكل شامل خلال 15يوم	12.187	383	.000	.81510	.6836	.9466
تتم معالجة المشكلة بشكل فردي خلال 10أيام	7.204	383	.000	.53906	.3919	.6862
تتم معالجة الشكوى المقدمة من قبل المرضى بأسرع وقت ممكن	8.087	383	.000	.57813	.4376	.7187
تتم معالجة المشاكل من قبل إدارة المستشفى خلال 20 يوم	20.127	383	.000	1.05469	.9517	1.1577
مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى	19.047	383	.000	.74674	.6697	.8238

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق اكبر من القيمة الحدية (1.96)، والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

- **رضا المواطن:**

الجدول (10): الإحصاءات الوصفِية ل (رضا المواطن)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
هناك قناعة من قبل المريض بمستوى الخدمات المقدمة من قبل المستشفى	384	4.1927	1.00097	.05108
يستفيد المريض من خدمات المستشفى مثلما كان متوقع	384	3.9505	1.35775	.06929
هناك ملاحظات سلبية بخصوص الخدمات المقدمة في المستشفى	384	4.0547	1.02686	.05240
يشجع المريض على التعامل مع المستشفى	384	4.1927	1.00097	.05108
يشعر المريض بالأمان والاطمئنان في التعامل مع المستشفى	384	4.0286	1.14564	.05846
يشعر المريض بجودة الطعام المقدم له	384	4.0313	1.13527	.05793
رضا المواطن	384	4.0751	.93536	.04773

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3)، وبالتالي هناك احتمال لميل الاجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا، وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق.

الجدول (11):اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(رضا المواطن)

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper

هناك قناعة من قبل المريض بمستوى الخدمات المقدمة من قبل المستشفى	23.350	383	.000	1.19271	1.0923	1.2931
يستفيد المريض من خدمات المستشفى مثلما كان متوقع	13.718	383	.000	.95052	.8143	1.0868
هناك ملاحظات سلبية بخصوص الخدمات المقدمة في المستشفى	20.127	383	.000	1.05469	.9517	1.1577
يشجع المريض على التعامل مع المستشفى	23.350	383	.000	1.19271	1.0923	1.2931
يشعر المريض بالأمان والاطمئنان في التعامل مع المستشفى	17.595	383	.000	1.02865	.9137	1.1436
يشعر المريض بجودة الطعام المقدم له	17.800	383	.000	1.03125	.9173	1.1452
رضا المواطن	22.523	383	.000	1.07509	.9812	1.1689

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق اكبر من القيمة الحدية (1.96)، والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

- **رضا الموظف:**

الجدول (12) الإحصاءات الوصفية ل (رضا الموظف)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يتوفر مشرفين على كفاءة عالية في أداء عملهم في المستشفى	384	4.3333	.79380	.04051
علاقة العاملون في المستشفى مع المشرفين جيدة	384	3.9766	1.23777	.06316
يسعى المستشفى إلى تطوير أداء العاملين من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبيّة بشكل مستمر	384	4.0729	1.08389	.05531
يوجد اهتمام من قبل المدراء في إجراء تقييم مستمر للعاملين بغية ترقيتهم	384	4.2422	1.03019	.05257
لا يوجد عبء مادي أثناء تأدية المهام في العمل بالمستشفى	384	3.8880	1.50559	.07683
هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل في المستشفى	384	3.8307	1.47033	.07503
رضا الموظف	384	4.0573	.94636	.04829

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3)، وبالتالي هناك احتمال لميل الاجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا، وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق.

الجدول (13):اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(رضا الموظف)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
يتوفر مشرفين على كفاءة عالية في أداء عملهم في المستشفى	32.915	383	.000	1.33333	1.2537	1.4130

علاقة العاملون في المستشفى مع المشرفين جيدة	15.461	383	.000	.97656	.8524	1.1008
يسعى المستشفى إلى تطوير أداء العاملين من خلال القيام بالدورات والبرامج التدريبيّة بشكل مستمر	19.397	383	.000	1.07292	.9642	1.1817
يوجد اهتمام من قبل المدراء في إجراء تقييم مستمر للعاملين بغية ترقيتهم	23.628	383	.000	1.24219	1.1388	1.3456
لا يوجد عبء مادي أثناء تأدية المهام في العمل بالمستشفى	11.558	383	.000	.88802	.7370	1.0391
هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل في المستشفى	11.072	383	.000	.83073	.6832	.9783
رضا الموظف	21.893	383	.000	1.05729	.9623	1.1522

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق اكبر من القيمة الحدية (1.96)، والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

- **تحسين أداء القطاع الصحي:**

الجدول (14): الإحصاءات الوصفِية ل (تحسين أداء القطاع الصحي)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يشهد المستشفى تحسناً في أدائها مقارنة بفترات زمنية سابقة	384	3.8490	1.37607	.07022
يساهم تطبيق أبعاد جودة الخدمة في تحسين الأداء العام للمستشفى	384	3.8047	1.51438	.07728
جوانب التحسين تنعكس على الصورة العامة للمستشفى	384	3.8151	1.31060	.06688
جوانب التحسين تنعكس على الجانب المالي رغم رمزية المبالغ المدفوعة	384	3.5391	1.46626	.07482
جوانب التحسين تنعكس بالإقبال العام للمرضى	384	3.5781	1.40091	.07149
يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء	384	4.0547	1.02686	.05240
تقوم الإدارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	384	4.1927	1.00097	.05108
تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المستشفى في إنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	384	3.9505	1.35775	.06929
يوجد اهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء	384	4.0547	1.02686	.05240
تحسين أداء القطاع الصحي	384	3.8709	.82958	.04233

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نلاحظ أن المتوسطات مختلفة عن متوسط الحياد (3). وبالتالي هناك احتمال لميل الاجابات نحو منحى معين بشكل دال احصائيا، وللتعرف على ذلك تم حساب اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق.

الجدول (15) اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق ل(تحسين أداء القطاع الصحي)

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
يشهد المستشفى تحسناً في أدائها مقارنة بفترات زمنية سابقة	12.090	383	.000	.84896	.7109	.9870
يساهم تطبيق أبعاد جودة الخدمة في تحسين الأداء العام للمستشفى	10.413	383	.000	.80469	.6527	.9566
جوانب التحسين تنعكس على الصورة العامة للمستشفى	12.187	383	.000	.81510	.6836	.9466
جوانب التحسين تنعكس على الجانب المالي رغم رمزية المبالغ المدفوعة	7.204	383	.000	.53906	.3919	.6862
جوانب التحسين تنعكس بالإقبال العام للمرضى	8.087	383	.000	.57813	.4376	.7187
يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في الأداء	20.127	383	.000	1.05469	.9517	1.1577
تقوم الإدارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	23.350	383	.000	1.19271	1.0923	1.2931
تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المستشفى في إنجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية	13.718	383	.000	.95052	.8143	1.0868
يوجد اهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها العاملون والخاصة بجودة الأداء	20.127	383	.000	1.05469	.9517	1.1577
تحسين أداء القطاع الصحي	20.573	383	.000	.87095	.7877	.9542

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

نجد أن قيمة اختبار ستودنت حول جوهرية الفروق اكبر من القيمة الحدية (1.96)، والجوهرية الاحصائية أقل من 0.05 لأغلب اسئلة المُحور والمُحور ككل، أي أن الاختلافات التي ظهرت سابقا يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبما أن المتوسطات كانت اعلى من الرقم3، فإن هنالك ميل للموافقة بشكل معنوي.

-اختبار الفرضيات:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي بمؤشراته في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

ويشتق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة التنظيم المؤسسي أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.**

لاختبار الفرضية السابقة استخدم اسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (جودة التنظيم المؤسسي) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) والنتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (16) ملخص النموذج لحساب الانحدار البسيط للعلاقة في الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888[a]	.788	.784	.46935

a. Predictors: (Constant), جودة التنظيم المؤسسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.888 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (جودة التنظيم المؤسسي) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) كما ان قيمة معامل التحديد 0.784 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 78.4% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما اذا كان معامل الارتباط معنوي تم باختبار ANOVA المبين في الجدول الاتي:

الجدول (17) اختبار ANOVA[a] للفرضية الفرعية الأولى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	41.864	1	41.864	190.043	.000[b]
	Residual	11.235	51	.220		
	Total	53.099	52			
a. Dependent Variable: تحسين أداء القطاع الصحي						
b. Predictors: (Constant), جودة التنظيم المؤسسي						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق: نقبل الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين جودة التنظيم المؤسسي أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية وتحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

- **يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط الإجراءات أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.**

لاختبار الفرضية السابقة استخدم اسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (تبسيط الإجراءات) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) والنتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (18) ملخص النموذج لحساب الانحدار البسيط للعلاقة في الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867[a]	.751	.746	.50886

a. Predictors: (Constant), تبسيط الإجراءات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.867 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (تبسيط الإجراءات) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) كما ان قيمة معامل التحديد 0.746 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 74.6% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما اذا كان معامل الارتباط معنوي تم باختبار ANOVA المبين في الجدول الاتي:

الجدول (19) اختبار ANOVA[a] للفرضية الفرعية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.893	1	39.893	154.066	.000[b]
	Residual	13.206	51	.259		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تحسين أداء القطاع الصحي
b. Predictors: (Constant), تبسيط الإجراءات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق: نقبل الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبسيط الإجراءات أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم اسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي):

الجدول (20) ملخص النموذج لحساب الانحدار البسيط للعلاقة في الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937[a]	.878	.876	.35590

a. Predictors: (Constant), مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.937 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) كما ان قيمة معامل التحديد 0.876 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 87.6% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما اذا كان معامل الارتباط معنوي تم باختبار ANOVA المبين في الجدول الاتي:

الجدول (21) اختبار ANOVA[a] للفرضية الفرعية الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.639	1	46.639	368.199	.000[b]
	Residual	6.460	51	.127		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تحسين أداء القطاع الصحي

b. Predictors: (Constant), مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرضا المواطن أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم اسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (رضا المواطن) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) والنتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (22) ملخص النموذج لحساب الانحدار البسيط للعلاقة في الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718[a]	.516	.507	.70986

a. Predictors: (Constant), رضا المواطن

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.718 مما يعني وجود علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (رضا المواطن) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) كما ان قيمة معامل التحديد 0.507 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 50.7% من تغيرات المتغير التابع. ولمعرفة فيما اذا كان معامل الارتباط معنوي تم باختبار ANOVAالمبين في الجدول الاتي:

الجدول (23) اختبار ANOVA[a] للفرضية الفرعية الرابعة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.400	1	27.400	54.375	.000[b]
	Residual	25.699	51	.504		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تحسين أداء القطاع الصحي

b. Predictors: (Constant), رضا المواطن

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرضا الموظف أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رضا الموظف أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية وتحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

لاختبار الفرضية السابقة استخدم اسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (رضا الموظف) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) والنتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (24) ملخص النموذج لحساب الانحدار البسيط للعلاقة في الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827[a]	.684	.678	.57316

a. Predictors: (Constant), رضا الموظف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.827 مما يعني وجود علاقة جيدة بين المتغير المستقل (رضا الموظف) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) كما ان قيمة معامل التحديد 0.678 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 67.8% من تغيرات المتغير التابع، ولمعرفة فيما اذا كان معامل الارتباط معنوي تم باختبار ANOVA المبين في الجدول الاتي:

الجدول (25) اختبار ANOVA[a] للفرضية الفرعية الخامسة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.345	1	36.345	110.637	.000[b]
	Residual	16.754	51	.329		
	Total	53.099	52			

a. Dependent Variable: تحسين أداء القطاع الصحي

b. Predictors: (Constant), رضا الموظف

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 ونستنتج ان معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لرضا المواطن أحد مؤشرات وزارة التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

النتائج و المناقشة:

- توجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (جودة التنظيم المؤسسي) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) حيث قيمة معامل الارتباط بلغ 0.888 وقيمة معامل التحديد 0.784 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 78.4% من تغيرات المتغير التابع.

- توجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (تبسيط الإجراءات) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغ 0.867 وقيمة معامل التحديد 0.746 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 74.6% من تغيرات المتغير التابع.

- توجد علاقة قوية بين المتغير المستقل (مكافحة الفساد الإداري والاستجابة للشكوى) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) حيث قيمة معامل الارتباط بلغ 0.937 وقيمة معامل التحديد 0.876 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 87.6% من تغيرات المتغير التابع.

- توجد علاقة متوسطة بين المتغير المستقل (رضا المواطن) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) قيمة معامل الارتباط بلغ 0.718 وقيمة معامل التحديد 0.507 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 50.7% من تغيرات المتغير التابع.

- توجد علاقة جيدة بين المتغير المستقل (رضا الموظف) والمتغير التابع (تحسين أداء القطاع الصحي) قيمة معامل الارتباط بلغ 0.827 وقيمة معامل التحديد 0.678 مما يعني ان المتغير المستقل يفسر 67.8% من تغيرات المتغير التابع.

- يوجد أثر لكافة مؤشرات التنمية الإدارية (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى، رضا الموظف، رضا المواطن) في تحسين أداء القطاع الصحي في المشافي العامة في محافظة دمشق محل الدراسة.

الاستنتاجات و التوصيات:

- يعود ارتفاع مستوى جودة التنظيم المؤسسي في المشافي المدروسة إلى تلاؤم الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل، وتميّزه بجودة التوصيف الوظيفي، إضافةً لاتباع نظام الدورات التدريبية لجميع العاملين.

- يعود ارتفاع مستوى تبسيط الإجراءات في المشافي المدروسة إلى امتلاكها لنظام الأرشفة الإلكترونية، وتطبيقها لنظم إدارة الموارد البشرية.

- يعود ارتفاع مستوى مكافحة الفساد الإداري في المشافي المدروسة إلى قيام الإدارة بمعالجة مشكلات العمل المختلفة بأسرع وقت، والاستجابة المباشرة لشكاوى المرضى.

- يعود ارتفاع مستوى رضا المواطن في المشافي المدروسة إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة، وشعور المرضى بالأمان والاطمئنان في طريقة التعامل.

- يعود ارتفاع مستوى رضا الموظف في المشافي المدروسة إلى العلاقة الجيدة بين العاملين والمشرفين، وإجراء تقييم مستمر للعاملين بغرض ترقيتهم.

- يعود ارتفاع مستوى الأداء في المشافي المدروسة إلى مستوى التحسّن في الأداء العام من خلال تطبيق أبعاد جودة الخدمة، حيث تنعكس جوانب التحسين على الإقبال العام للمرضى، إضافةً إلى مساهمة السياسات والإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التجريبية التي تم التوصل إليها نقدم التوصيات التالية:

- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمشافي العامة وتنظيمها بحيث تكون متوافقة مع متطلبات العمل وفق مؤشرات التنمية الإدارية، وهذا يعتمد على تحسين جودة التوصيف الوظيفي، وتعزيز جانب التدريب والتأهيل.

- السعي الجدي إلى أتمتة كافة العمليات الداخلية في المشافي وربطها مع الجهات الوصائية والرقابية من أجل تعزيز الرقابة على أداء المشافي العامة.

- تعزيز دور أجهزة الرقابة الداخلية في المشافي من خلال تعزيز الصلاحيات الممنوحة لها من أجل معالجة أي مظهر من مظاهر الفساد وتعزيز جانب الاستجابة لشكاوى المواطنين بخصوص الخدمات الصحية المقدمة.

- تعزيز ثقافة التعامل الجيد مع المواطنين من قبل العاملين في المشافي العامة، وتحقيق حالة من السرعة في الاستجابة لمطالبهم وجودة في تقديم الخدمات الصحية لهم.
- تعزيز الجانب الوظيفي لدى العاملين في المشافي العامة من خلال تعزيز التحفيز المادي والمعنوي وكسب ولاءهم للمؤسسات الحكومية وخدمتها بالشكل الأمثل.

References:

- BADR, Z. **External Auditing and its Impact on Performance Effectiveness in the Economic Organization**. Master's Thesis, Faculty of Commercial Sciences, Tanta University, Egypt(2010).
- ZAYED, A. **Distinguished Organization, the Road to the Future Organization**. Publications of the Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, (2003).
- -SHARAF, M. **The Role of Operations Management in Improving the Performance of Economic Institutions**. Management and Economics Forum, Cairo, Egypt(2019).
- TAHIR, M; JALIL, I, ISMAIL, H. The impact of applying human resources management functions on the performance of employees by applying it to public hospitals in Khartoum State. *Journal of Human and Natural Sciences*, 3(3), 2022, pp: 311-329.
- ABDEL SATTAR, K. Evaluating the efficiency of the performance of human health resources compared to global indicators, an applied study on public hospitals in Fayoum Governorate. *Journal of Contemporary Business Studies*, third issue, 2017.
- MAZHOUDA, A. Performance between Efficiency and Effectiveness. *Journal of Human Sciences*, Algeria, Issue (1), 2001.
- MANLA, L. **Applying administrative reform indicators in health sector institutions in Syria.** A working paper presented at the conference "Innovative Solutions to the Problems of Syrian Business Organizations," Faculty of Administrative Sciences at Al-Sham Private University, April 14-15, 2019.
- Ministry of Administrative Development, (2017), Resolution No. /59/, on the website

info@pministry.gov.sy

-Ministry of Administrative Development, (2018), Introductory Guide to the National Administrative Reform Project.
- MISZCZYNSKA, K, MISZCZYNSKI, P. Measuring the efficiency of the healthcare sector in Poland – a window-DEA evaluation, International Journal of Productivity and Performance Management, 71 (7), 2022, 2743-2770.
- SHEIKH, M; HASNU, S; KHAN, I. Link between HR Practices and Organizational Performance in small Firms. *Management Science Letters*, 6, 2016, pp: 71-86.
- ISAAKIDOU, S. **Adopting A performance management system: Best practices in change management.** Master in Business administration in human resources Management, University of Macedonia, 2018.
- ONALENNA. S, ROBIN. G, PHILIP. H, BARNETT, P. Assessing performance of Botswana's public hospital system: the use of the World Health Organization Health System Performance Assessment Framework, Int J Health Policy Manag, 3(4), 2014, 179–189.
- World Health Organization, OECD, (2018), ISBN 978-92-4-151390-6 WHO see: http://apps.who.int/bookorders