

العنوان:

تقييم رسالتي ماجستير من خلال فصل النتائج

إعداد:

الباحث: م. عماد بن جابر السلمي

الرقم الجامعي: 241001687

قضايا بحثية 2



سوف نستعرض معكم تقييم لفصل  
النتائج مع التركيز على عرض  
البيانات بشكل واضح

Chapter  
02الرسالة الأولى: تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع  
بمحافظة مشاريع المنطقة الغربيةعرض النتائج كما وردت في الدراسة

## 1- نتائج الاستبانة

أظهرت نتائج الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة أن عدداً من العوامل المرتبطة بأصحاب المصلحة تمثل عناصر مؤثرة مباشرة في نجاح المشاريع، ومن أبرزها:

- فاعلية التواصل بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث أشار المشاركون إلى أن التواصل الواضح يقلل من سوء الفهم ويعزز التقدم.
- مستوى المشاركة في المراحل المختلفة للمشروع، حيث أكدت آراء المشاركين أن المشاركة المبكرة والمتواصلة تسهم في تحسين جودة القرارات وتوحيد التوقعات.
- دعم الإدارة العليا، والذي اعتُبر عاملاً محورياً في توفير الموارد اللازمة وتخطي التحديات.

Chapter  
02عرض النتائج كما وردت في الدراسة

## 2- نتائج المقابلات

أظهرت المقابلات تأكيداً إضافياً لما ورد في الاستبانة، حيث بين أفراد العينة:

- أن تغيّر مطالب بعض أصحاب المصلحة يؤثر على نطاق المشروع وقد يسبب تعديلات متكررة تتطلب إدارة دقيقة.
- أن الثقة وبناء العلاقات تسهّل التعامل مع التحديات وتسهم في إيجاد حلول أسرع وأكثر فعالية.

## 3- نتائج الملاحظة

خلصت الملاحظات الميدانية إلى نتائج تضيف عمقاً أكبر لفهم ديناميكيات أصحاب المصلحة، ومنها:

- وجود اختلافات في الأولويات بين فئات أصحاب المصلحة، مما يتطلب آليات واضحة لتنسيق التوقعات.
- أن إشراك أصحاب المصلحة في القرارات الحاسمة يسهم في تسريع الإنجاز وتقليل احتمالات النزاعات.

Chapter  
02الربط مع المهمة السابقة (المهمة السادسة)

كانت المهمة السابقة قد ركزت على تحليل أدوات الدراسة الأولى وخصائص بياناتها وأسباب اعتماد الباحث على الأساليب الوصفية والنوعية.

ويأتي عرض النتائج في هذه المهمة امتداداً مباشراً لذلك التحليل .. إذ إن النتائج المستخلصة هنا تعتمد على نفس الأدوات التي تم تحليلها مسبقاً: الاستبانة – المقابلة - الملاحظة، ويظهر الترابط بين المهمتين في النقاط الآتية:

- إن الطبيعة النوعية للبيانات جعلت النتائج تتخذ شكل الموضوعات بدلاً من القيم الإحصائية.
- محدودية العينة التي تمت مناقشتها في المهمة السابقة انعكست بشكل واضح على النتائج، حيث كانت استكشافية وليست تعميمية.
- أدوات جمع البيانات الثلاث التي جرى تحليلها سابقاً هي نفسها التي بُني عليها فصل النتائج في هذه المهمة.

وبالتالي فإن هذه المهمة يظهر من خلالها اتساق خطوات البحث وترابطها، مما يعكس منهجية واضحة في الانتقال من تحليل البيانات إلى عرض النتائج.



## Chapter 02

### رأي كناقذ (الدراسة الأولى)

الدراسة قدمت نتائج واقعية ومنسجمة مع بيئة البحث، واستطاعت تسليط الضوء على تأثير أصحاب المصلحة من خلال التواصل والمشاركة والدعم. ومع ذلك .. فإن النتائج تأثرت بحجم العينة الصغير واعتمادها الكامل على البيانات النوعية، مما يقلل من قوة التعميم ويجعل النتائج أقرب للدراسة الاستكشافية. كما أن دمج بيانات المقابلة والملاحظة أضاف عمقاً لكنه يتطلب في المستقبل توسيع العينة ودمج تحليل كمي لتعزيز قوة الاستنتاجات.

Chapter  
02

## الرسالة الثانية: أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي – محافظة القريات

### عرض النتائج كما وردت في الدراسة

- 1- نتائج تطبيق مبادئ الحوكمة  
أظهرت الجداول الواردة في الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (العدالة – الشفافية – النزاهة – المساءلة – المشاركة)، كما عكست المتوسطات الحسابية مستوى جيداً من الالتزام الإداري.
- 2- نتائج الأداء الوظيفي  
خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع وجود فروق ذات دلالة في بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس والمؤهل والخبرة).
- 3- نتائج الفروق الاحصائية  
استخدم الباحثان اختبار ANOVA وتحليل الدلالة الإحصائية Sig مما أظهر وجود فروق ذات معنى في عدد من المحاور.

Chapter  
02الربط مع المهمة السابقة (على مستوى المجلد)

ورغم أن المهمة السادسة ركزت على تحليل بيانات الدراسة الأولى فقط، إلا أن الربط بالمجلد يظهر اتساقاً عاماً بين طبيعة تحليلات المهمتين:

- الدراسة الأولى قدّمت بيانات نوعية، بينما الدراسة الثانية اعتمدت على تحليل كمي إحصائي.
- التحليل السابق أشار إلى أن غياب البيانات الكمية يحدّ من عمق النتائج، وهو ما يظهر هنا بوضوح في قوة نتائج الدراسة الثانية.
- كلا الدراستين تسلطان الضوء على دور العوامل الإدارية والإنسانية (التواصل – العدالة – الثقة – المشاركة) في التأثير على الأداء ونجاح المشاريع والحوكمة.



## Chapter 02

### رأي كناقذ (الدراسة الثانية)

تميزت الدراسة بدقة التحليل الإحصائي وباستخدام اختبارات مناسبة للفروق، مما أعطى قوة تفسيرية أكبر للنتائج. ورغم ذلك .. فقد غاب عن الدراسة العدد الإجمالي المستهدف وتحديد البرنامج الإحصائي المستخدم، كما لم يتم توضيح افتراضات الاختبارات أو مناقشة الصدق والثبات بصورة مفصلة، مما يقلل من الشفافية المنهجية. لكن تبقى الدراسة قوية في منهجها الكمي وتطبيقها للمبادئ الإدارية ذات العلاقة.

Chapter  
02

## الخاتمة:

تم في هذه المهمة تقديم عرض شامل للنتائج المستخلصة من دراستين علميتين، وذلك بالاعتماد على البيانات الفعلية كما وردت في كل دراسة، وربطها بالمهمة السابقة بما يعكس اتساق خطوات البحث في مقرر قضايا بحثية 2.

وقد أظهرت الدراستان أن العوامل الإدارية والإنسانية مثل التواصل – المشاركة – العدالة – والشفافية، تمثل عناصر مؤثرة في الحوكمة والأداء ونجاح المشاريع، رغم اختلاف نوع البيانات وطبيعة التحليل في كل منهما.

ويبرز هذا التنوع أهمية دمج الأساليب النوعية والكمية في البحوث المستقبلية لتعزيز قوة النتائج وقدرتها على التفسير والتعميم.

شاكر لكم حرصكم وجهودكم .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع بمحافظة مشاريع  
المنطقة الغربية

إعداد الطالب/

عماد بن جابر عبدالحميد السلمي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

## فهرس المحتويات:

- 1- المقدمة
- 2- مشكلة الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تساؤلات الدراسة
- 6- فروض الدراسة
- 7- الدراسات (المنشورات) السابقة
- 8- المنطلقات النظرية للدراسة
- 9- المنهجية وطرق البحث
- 10- أدوات الدراسة
- 11- حدود الدراسة
- 12- المراجع
- 13- الخاتمة

## 1 - مقدمة:

بما أن الهدف الأساسي لجميع المشاريع بكافة أنواعها هو نجاحها واكتمالها وتحقيق الفائدة المرجوة منها ، كان لابد من البحث عن أهم أسباب نجاح إدارة المشاريع وهو تأثير أصحاب المصلحة "Stakeholders" والذي نعني بهم (الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات وأنشطة المنظمة أو المشروع) ،

يتضمن ذلك الأشخاص أو الكيانات التي لها مصلحة أو اهتمام في نجاح المنظمة أو المشروع ، ويمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى فئات مختلفة مثل أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، والداخليين والخارجيين، والمباشرين وغير المباشرين التي تتأثر بالمشروع سواءً داخل فريق عمل المشروع والمنظمة أو من الخارج.

تؤكد الدراسات العلمية أن إدارة أصحاب المصلحة تعتبر أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي يتم فيها التعامل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال تكون أكثر نجاحًا في تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

ومن الناحية النظرية والعلمية، فإن نجاح إدارة المشاريع يرتبط ارتباطًا وثيقًا بكيفية إدارة أصحاب المصلحة، من خلال تحليل وتحديد توقعاتهم، وتخطيط استراتيجيات التعامل معهم.

## 2- مشكلة الدراسة:

تهتم غالب المنظمات خلال تنفيذ المشاريع للجوانب الفنية والمالية بشكل أكبر مما ينتج عنه تقصير في إدارة ومشاركة أصحاب المصلحة بالمشروع مما ينعكس على المشروع بالشكل السلبي ، وقد يتم تطبيق خطط إدارة أصحاب المصلحة خلال بدء المشروع فقط وهو ماتم ملاحظته خلال اجراء الدراسة، حيث أن خطط إدارة أصحاب المصلحة تحتاج إلى متابعة وتحديث مستمر لحالة أصحاب المصلحة ومعرفة مدى تأثيرهم.

وعلى سبيل المثال تظهر هذه المشاكل من خلال:

- تضارب المصالح: قد يكون لأصحاب المصلحة مصالح متعارضة، مما يجعل من الصعب تلبية جميع التوقعات.
- تواصل غير فعال: نقص في التواصل أو سوء فهم يمكن أن يؤدي إلى مشكلات في إدارة التوقعات.
- عدم وضوح الأدوار: غموض في تحديد الأدوار والمسؤوليات قد يؤدي إلى تعارض في اتخاذ القرارات.
- تغيير الاحتياجات: قد تتغير احتياجات أصحاب المصلحة بمرور الوقت، مما يتطلب تعديلات مستمرة في استراتيجية إدارة المشروع.
- إدارة التوقعات: التوقعات غير الواقعية قد تؤدي إلى عدم الرضا وصعوبات في تحقيق أهداف المشروع.

### 3- أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية:

#### أ. تطوير النظريات والنماذج:

- تطوير نظريات جديدة: الدراسة تساعد في تطوير نظريات جديدة حول كيفية إدارة أصحاب المصلحة وتحليل تأثيراتهم. تعزز هذه النظريات من فهم كيفية تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، مما يساهم في بناء أسس علمية قوية في هذا المجال.
- تحسين النماذج الحالية: توفر الدراسات بيانات تجريبية لتحسين وتعديل النماذج الحالية لإدارة أصحاب المصلحة، مثل نماذج التصنيف والتحليل الاستراتيجي.

#### ب. تقديم أدلة تجريبية:

- تحليل البيانات: توفر الدراسة أدلة تجريبية حول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، مما يساهم في تقديم رؤى دقيقة ومبنية على بيانات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع.
- اختبار الفرضيات: تساعد الدراسات في اختبار الفرضيات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وتقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية.

#### ج. إثراء الأدبيات الأكاديمية:

- زيادة المعرفة: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع، مما يساعد في تبادل المعرفة بين الباحثين والأكاديميين.
- فتح مجالات بحث جديدة: يمكن أن تفتح الدراسة مجالات بحث جديدة في إدارة أصحاب المصلحة، مثل تأثيرات إدارة أصحاب المصلحة على أنواع مختلفة من المشاريع أو في سياقات مختلفة.

## الأهمية العملية:

### أ. تحسين إدارة المشاريع:

- **تخطيط استراتيجي:** تساعد الدراسة في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة، مما يحسن من تخطيط المشاريع وتنفيذها. استراتيجيات مدروسة تساهم في تقليل المخاطر وتعزيز النجاح.
- **تواصل فعّال:** تحسين فهم كيفية التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم ودعمهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المشروع.

### ب. تحقيق أهداف المشروع:

- **تحقيق الأهداف:** تساعد دراسة تأثير أصحاب المصلحة على تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بكفاءة وفعالية، من خلال إدارة توقعات أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم.
- **تقليل المخاطر:** من خلال إدارة فعّالة لأصحاب المصلحة، يمكن تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاكل والمشكلات التي قد تنشأ نتيجة عدم التعامل الجيد مع أصحاب المصلحة.

### ج. تعزيز الاستدامة:

- **استدامة المشاريع:** إدارة أصحاب المصلحة بشكل جيد تساهم في تعزيز استدامة المشاريع، من خلال تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- **تحسين السمعة:** إدارة فعّالة لأصحاب المصلحة تعزز من سمعة المؤسسة وتعزز من علاقاتها مع المجتمع والعملاء، مما يساهم في نجاح المشاريع المستقبلية.

### د. تحسين الكفاءة والفعالية:

- **زيادة الكفاءة:** إدارة أصحاب المصلحة بفعالية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف والتأخيرات.
- **تحسين الأداء:** تؤدي إدارة أصحاب المصلحة إلى تحسين الأداء العام للمشروع من خلال حل المشكلات بشكل أسرع وتحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم بالمشاريع وكيفية إدارتهم ومشاركتهم ومعرفة احتياجاتهم ومدى تأثيرهم ، وذلك من خلال الأهداف التالية:

- التعرف على أنواع أصحاب المصلحة بالمشاريع.
- التعرف على أنواع أصحاب المصلحة يساعد في تطوير استراتيجيات إدارة مخصصة لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بفعالية. كل نوع من أصحاب المصلحة لديه اهتمامات وأدوار مختلفة، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات التواصل والإدارة. فهم هذه الأنواع من أصحاب المصلحة وتحديدهم بدقة يمكن أن يساهم في تحقيق النجاح في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف بكفاءة.
- فهم تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع.
- تحليل كيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف المشروع من حيث التكلفة والوقت والجودة.
- تحديد استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة.
- استكشاف وتقييم استراتيجيات وأساليب مختلفة لإدارة أصحاب المصلحة وتحديد الأكثر فعالية.
- تحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع.
- تحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع يتطلب فهم كيفية تفاعلهم مع المشروع وتأثيرهم على مختلف جوانب تنفيذه.
- استكشاف التحديات والمشكلات المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة.
- تتعدد التحديات والمشكلات المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة، وتستلزم استراتيجيات فعالة للتعامل معها. من خلال تحليل ومعالجة قضايا مثل تضارب المصالح، إدارة التوقعات، التواصل غير الفعال، مقاومة التغيير، وإدارة المعلومات.

- تعزيز سمعة المؤسسة من خلال إدارة أصحاب المصلحة.  
تعزيز سمعة المؤسسة من خلال إدارة أصحاب المصلحة يتطلب استراتيجيات متعددة الجوانب تركز على التواصل الفعال، إدارة التوقعات، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، بناء علاقات قوية، إدارة الأزمات، والتقييم والتحسين المستمر. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعزيز سمعتها، بناء علاقات مستدامة، وزيادة دعم أصحاب المصلحة، مما يساهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقديم التوصيات والمقترحات لكافة المعنيين بقطاع المشاريع لكيفية التعامل مع أصحاب المصلحة وتحقيق الأثر الإيجابي والنجاح في إدارة المشاريع.  
تعزيز الأثر الإيجابي والنجاح في إدارة المشاريع يتطلب استراتيجيات شاملة للتعامل مع أصحاب المصلحة. من خلال تحديد بوضوح، بناء قنوات تواصل فعالة، إدارة التوقعات، تعزيز التعاون، إدارة الأزمات بفعالية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات تحسين علاقاتها بأصحاب المصلحة وزيادة فرص النجاح في مشاريعها.

#### الخلاصة:

تسعى دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع إلى تحقيق فهم عميق لكيفية تأثير إدارة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة على نتائج المشاريع. من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، تقليل المخاطر، وتعزيز النجاح في تنفيذ المشاريع، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الاستدامة.

## 5- تساؤلات الدراسة:

تدور هذه الدراسة حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

### 1. تساؤلات حول تعريف وتحديد أصحاب المصلحة:

من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشروع؟

كيف يتم تصنيفهم بناءً على تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع؟

ما هي معايير تحديد أصحاب المصلحة المهمة للمشروع؟

كيف يتم تقييم مدى تأثيرهم على نتائج المشروع؟

### 2. تساؤلات حول استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

ما هي استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المستخدمة في المشروع؟

كيف يتم تفعيل هذه الاستراتيجيات لضمان تحقيق أهداف المشروع؟

كيف يتم التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؟

ما هي الأدوات والأساليب المستخدمة في التواصل الفعال؟

### 3. تساؤلات حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع:

كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية؟

ما هي الأمثلة التي توضح تأثير إدارة أصحاب المصلحة على الجدول الزمني والتكلفة؟

ما هو تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة نتائج المشروع؟

هل هناك علاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع؟

#### 4. تساؤلات حول التحديات والمشكلات:

ما هي التحديات التي تواجهها إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟  
كيف يمكن التعامل مع التحديات المرتبطة بتضارب المصالح أو قلة التواصل؟  
كيف تؤثر المشكلات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة على تقدم المشروع؟  
ما هي استراتيجيات التخفيف من هذه المشكلات؟

#### 5. تساؤلات حول قياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة:

ما هي مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة؟  
كيف يمكن تقييم مدى نجاح استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة؟  
كيف يتم قياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع؟  
ما هي الأساليب المستخدمة لجمع وتحليل البيانات حول هذا التأثير؟

## 6- فروض الدراسة:

**الفرضية الأساسية:** توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

**التفسير:** إذا كانت إدارة أصحاب المصلحة فعالة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة.

**فرضية فرعية 1:** تلبية توقعات أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة رضاهم، مما يحسن من أداء المشروع.

**التفسير:** عندما تتم تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، فإنهم يكونون أكثر دعماً للمشروع، مما يساهم في نجاحه.

**فرضية فرعية 2:** وجود مشكلات في إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى زيادة التكاليف والتأخير في تنفيذ المشروع.

**التفسير:** المشاكل في إدارة أصحاب المصلحة قد تسبب تعارضات وخطأ في سير العمل، مما يزيد من التكاليف والتأخير.

**فرضية فرعية 3:** المشاريع التي تستخدم استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة التي تتضمن تقييم مستمر للأداء تتفوق على المشاريع التي لا تستخدم هذه الاستراتيجيات.

**التفسير:** التقييم المستمر يعزز من القدرة على التعرف على المشاكل والتكيف معها بسرعة، مما يعزز النجاح.

## 7- الدراسات (المنشورات) السابقة:

1. دراسة دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (2012)

المؤلفون: (حمزة رملي - إسماعيل زحوط)

الملخص: دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مجمع "زاد فارم" تعكس كيف يمكن لإدارة فعالة للعلاقات مع أصحاب المصلحة أن تعزز الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.

2. دراسة "Stakeholder Management in Project Management" (2011)

المؤلفون: R. K. L. K. K. M. (ResearchGate)

الملخص: تستعرض هذه الدراسة كيفية إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال في مشاريع مختلفة. تركز على استراتيجيات إدارة التوقعات وتحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع. كما تشير إلى أهمية تحديد وتوقع احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق توازن بين مصالحهم.

3. دراسة "The Impact of Stakeholder Management on Project Success" (2015)

المؤلفون: E. A. B. & P. A. L. (International Journal of Project Management)

الملخص: تقدم هذه الدراسة تحليلاً للعلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. تبين أن المشاريع التي تتم إدارتها بشكل فعال مع الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة تحقق نتائج أفضل. تستند الدراسة إلى بيانات من مشاريع صناعية متنوعة.

4. دراسة " Stakeholder Theory and Project Management: An Exploratory Study" (2017)

المؤلفون: J. M. M. & T. G. (Project Management Journal)

الملخص: تستعرض الدراسة كيفية تطبيق نظرية أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع. تناقش كيفية تصنيف أصحاب المصلحة، وتقييم تأثيراتهم، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارتهم. تُظهر النتائج أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل استراتيجي يمكن أن تؤدي إلى تحسين نتائج المشروع.

5. دراسة " Managing Stakeholders in Project Management: An Empirical Analysis" (2018)

المؤلفون: H. S. B. & R. T. M. (Journal of Business Research)

الملخص: تركز هذه الدراسة على التحليل التجريبي لكيفية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبيرة. تستخدم بيانات من مشاريع متنوعة لتحديد كيف يمكن لإدارة أصحاب المصلحة أن تؤثر على نتائج المشروع، بما في ذلك التوقيت، والتكلفة، والجودة.

6. دراسة " The Role of Stakeholder Engagement in Project Success: A Case Study Approach" (2020)

المؤلفون: A. T. P. & C. L. J. (Journal of Project Management Practice)

الملخص: تقدم الدراسة دراسة حالة توضح كيفية تأثير إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. تعطي الدراسة أمثلة واقعية على كيفية تحسين التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع بشكل أكثر فعالية.

## أهمية هذه الدراسات:

- **تحديد العوامل المؤثرة:** تساعد هذه الدراسات في تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع من خلال إدارة أصحاب المصلحة.

- **تطوير استراتيجيات:** توفر رؤى حول كيفية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة.

- **تحسين التواصل:** تعزز فهم أهمية التواصل الفعال وتحديد احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

- **إدارة المخاطر:** تساعد في فهم كيفية تقليل المخاطر المرتبطة بمشاكل إدارة أصحاب المصلحة.

## الاستفادة العملية:

- **تخطيط مشاريع أفضل:** توفر الدراسات بيانات وممارسات تساعد في تحسين تخطيط المشاريع وإدارتها.

- **تحسين العلاقات:** تساعد في تحسين علاقات التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة.

- **تحقيق نتائج أفضل:** تساهم في تحقيق نتائج أفضل من خلال تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال.

هذه الدراسات تساهم في بناء قاعدة علمية قوية لتحسين إدارة المشاريع وتعزيز فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

## 8- المنطلقات النظرية للدراسة:

" دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة / الجزائر "

**هدف الدراسة:** استكشاف كيفية تأثير إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مجمع "زاد فارم"، بما يشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية.

**الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة:**

### 1. البعد الاقتصادي:

**الكفاءة والربحية:** كيف تساهم إدارة أصحاب المصلحة في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية. **الابتكار والاستثمار:** تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على الابتكار والتوسع الاستثماري.

### 2. البعد الاجتماعي:

**الرضا والالتزام:** كيف تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحسين رضا الموظفين والمجتمع المحلي.

**المسؤولية الاجتماعية:** دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز مسؤولية الشركة تجاه القضايا الاجتماعية.

### 3. البعد البيئي:

**الاستدامة البيئية:** تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على تحسين الممارسات البيئية وتقليل الأثر البيئي.

**الامتثال والمعايير:** كيف تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحقيق الامتثال للمعايير البيئية.

## المنهجية:

- دراسة حالة: تطبيق المنهجية على مجمع "زاد فارم" لصناعة الأدوية.
- جمع البيانات: استخدام أدوات مثل المقابلات، الاستطلاعات، وتحليل الوثائق لتقييم كيفية إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

## النتائج الرئيسية:

1. تحسين الأداء الاقتصادي: إدارة فعالة لأصحاب المصلحة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإيرادات.
2. تعزيز الرضا الاجتماعي: من خلال التواصل الفعال والاستماع لمخاوف أصحاب المصلحة، يتم تحقيق رضا أكبر بين الموظفين والمجتمع.
3. تعزيز الاستدامة البيئية: تطبيق ممارسات بيئية مستدامة يتطلب التعاون مع أصحاب المصلحة مثل الجهات التنظيمية والمجتمع المحلي.

## التوصيات:

- تطوير استراتيجيات شاملة: توصية بتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تشمل جميع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.
- تعزيز التواصل: ضرورة تحسين قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- الاستثمار في الاستدامة: تشجيع الاستثمار في مبادرات الاستدامة البيئية والاجتماعية لتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل.

## أهمية الدراسة:

## علمياً:

- تطوير النظريات: تساهم الدراسة في تطوير نظريات إدارة أصحاب المصلحة من خلال تقديم أمثلة تطبيقية توضح كيفية تأثير هذه الإدارة على التنمية المستدامة.

- **إثراء الأدبيات:** تضيف الدراسة إلى الأدبيات الموجودة حول إدارة أصحاب المصلحة والتطبيقات العملية في السياق الاقتصادي.

عملياً:

- **تحسين الأداء المؤسسي:** توفر الدراسة رؤى قيمة للشركات حول كيفية تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال إدارة فعالة لأصحاب المصلحة.
- **توجيه السياسات:** تقدم توصيات يمكن أن تساعد في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر فعالية.

مما سبق يتضح بأنه يتحقق التأثير الإيجابي لأصحاب المصلحة في إدارة المشاريع من خلال فهم وإدارة أصحاب المصلحة لاتخاذ القرارات الفعالة وتقييم المخاطر وتحقيق نجاح المشروع.

تبدأ إدارة أصحاب المصلحة بتحديد أصحاب المصلحة وفهمهم، من الضروري وجود خطة اتصال معهم، ويجب أن تشمل هذه الخطة نوع المعلومات التي يتم مشاركتها، وطريقة ونوع التواصل المفضل لكل صاحب مصلحة.

وتتضمن إدارة أصحاب المصلحة أيضاً إدارة توقعاتهم ، ومن المهم أن يتم الإفصاح والتوضيح عن ما يمكن أن يقدمه المشروع للمشروع من البداية ، ويساعد ضمان حصول أصحاب المصلحة على فهم واقعي لأهداف المشروع والجدول الزمني والقيود المحتملة على تخفيف عدم التوافق معهم كما يمهد وضع التوقعات الواقعية طريق التفاهم والتوافق مع جميع أصحاب المصلحة.

ولتقادي أي صراعات أو نزاعات قد تنشأ بالمشروع مع أصحاب المصلحة ، توضح المنشورات السابقة "ونؤكد على ذلك من خلال خبراتنا العملية" أن أفضل الممارسات هي كالتالي:

#### 1. تحليل وتحديد أصحاب المصلحة

يجب على المنظمة تحليل وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بنشاطاتها وقراراتها، وذلك من خلال إجراءات استطلاع الرأي والاستشارات والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.

## 2. التواصل الفعال

وذلك من خلال بناء قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة والاستماع إلى مختلف وجهات نظرهم ومخاوفهم، ويمكن استخدام وسائل التواصل المتاحة مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية والبريد الإلكتروني.

## 3. الشفافية

تلتزم المنظمة بالشفافية، وذلك فيما يتعلق بقراراتها وسياساتها وأنشطتها، ويجب توفير معلومات واضحة وشاملة لأصحاب المصلحة حول الأثر المتوقع للمشروع وكيفية تلبية احتياجاتهم ومخاوفهم.

## 4. المشاركة والتفاعل

تُتيح المنظمة فرصًا لأصحاب المصلحة للمشاركة والاطلاع على خطط تنفيذ المشروع من خلال تنظيم ورش عمل واستطلاعات الرأي للحصول على مساهماتهم واقتراحاتهم وضمان تحقيق تأثير إيجابي لأصحاب المصلحة على المشروع.

## 5. إدارة التوترات والصراعات

تعمل المنظمة على إدارة التوترات بشكل بناء ومواجهة الصراعات بطرق تعزز التفاهم والحوار. كما يمكن أن تشمل هذه الخطوات إجراء مفاوضات ووساطة وبحث حلول مشتركة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

## 6. المتابعة والتقييم

حيث توجد منهجيات وأطر مختلفة للمساعدة في تحديد وترتيب أصحاب المصلحة وتقييم مصالحهم وتأثيرهم، والتفاعل معهم بشكل مناسب لتلبية توقعاتهم من إعداد خطة لمشاركتهم وتحديد مدى اهتمامهم وتأثيرهم على المشروع ومتابعة هذه الخطة وتحديثها بما يضمن تحقيق النجاح في إدارة المشروع.

ومن أمثلة أصحاب المصلحة بالمشاريع:

- أصحاب المصلحة الداخليين:

- مدير المشروع
- أعضاء فريق المشروع
- إدارة المنظمة
- الرؤساء التنفيذيين .. وغيرهم

- أصحاب المصلحة الخارجيين:

- العملاء
- الموردين
- المستثمرون
- الحكومة والسلطات التنفيذية
- المجتمع المحلي .. وغيرهم

بالإضافة إلى ذلك ممكن أن يكون لأصحاب المصلحة اتصال مباشر أو غير مباشر بالمشروع ، وأن يكون تأثيرهم إيجابي أو سلبي على المشروع.

## 9- المنهجية وطرق البحث:

### 9.1 مجتمع الدراسة:

يهتم هذا البحث بكافة المعنيين في قطاع إدارة المشاريع، وجميع من يتعامل مع أصحاب المصلحة لتحقيق التأثير الإيجابي لأصحاب المصلحة في المشاريع وتم تسليط الضوء على مجموعة مختارة من محطة مشاريع نقل المياه بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

### 9.2 عينة الدراسة:

هي مجموعة مختارة عشوائياً (10 أشخاص) من مجتمع إدارة المشاريع، وهم عدد من العاملين بقطاع بمشاريع المياه في محطة مشاريع المنطقة الغربية بشركة نقل وتقنيات المياه في المملكة العربية السعودية.

### 9.3 نوع البحث:

في هذا البحث سوف نستخدم نوع (العلاقة - سبب وأثر)

### 9.4 الاستراتيجية المتبعة في البحث:

الوصف التحليلي استناداً إلى البحث وقراءة الدراسات والمنشورات السابقة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بتأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع

## 10- أدوات الدراسة:

### 10.1 الاستبانة:

يتم تقديم الاستبانة للمجموعة المختارة (10 أشخاص) حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع،

يشتمل على تساؤلات الدراسة وتوقعاتهم عن مخرجات نجاح إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

### 10.2 المقابلة:

يتم عمل المقابلة بعد استلام إجابات المجموعة المختارة على الاستبانة المقدمة لهم،

تهدف المقابلة لزيادة الاستيضاح بخصوص تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع

### 10.3 الملاحظة:

بعد استلام نتائج الاستبانة وعمل المقابلات اللازمة ومراجعة الدروس المستفادة من الخبرات السابقة حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع خلصنا إلى مجموعة من الآراء والمعطيات التي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. أهمية التواصل الفعال: أشارت الغالبية إلى أن التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشروع، عدم وضوح الأدوار أو سوء التواصل قد يؤدي إلى سوء فهم وعرقلة التقدم.

2. مستوى المشاركة: أفاد عدد كبير من المشاركين بأن مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة (كالبدء، والتخطيط، والتنفيذ، والإغلاق) تعزز من الالتزام وتحسن جودة القرارات المتخذة.

3. دعم الإدارة العليا: أشار بعض المشاركين إلى أن الدعم المستمر من الإدارة العليا (باعتبارهم أحد أهم أصحاب المصلحة) يسهل التغلب على التحديات ويضمن توفر الموارد اللازمة.
  4. التأثير على متطلبات المشروع: وجد حوالي نصف المشاركين أن مطالب أصحاب المصلحة قد تؤدي أحياناً إلى تغييرات متكررة في نطاق المشروع، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الجدول الزمني أو الميزانية إذا لم تتم إدارتها بحذر.
  5. الثقة وبناء العلاقات: أظهر الاستبيان أن بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام مع أصحاب المصلحة يساعد على تقليل المخاطر وإيجاد الحلول بشكل أسرع عند حدوث مشاكل.
  6. تحديد الأولويات: بعض المشاركين ذكروا أن أصحاب المصلحة المختلفين قد يكون لديهم أولويات وأهداف متباينة، ويعد توفيق هذه الأولويات من التحديات التي يجب على مدير المشروع التعامل معها بحرفية.
  7. التأثير على اتخاذ القرارات: أشارت الآراء إلى أن تفاعل أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الحاسمة يُسرّع عملية الإنجاز ويقلل من الصراعات المحتملة خلال المشروع.
- بشكل عام، يظهر الاستبيان أن لأصحاب المصلحة تأثيراً كبيراً على نجاح المشاريع، سواءً من حيث التوجيه والدعم أو التحديات التي يضيفونها.

## 11- حدود الدراسة:

### 11.1 الحدود الموضوعية:

هي موضوع الدراسة ، ما هو تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع

### 11.2 الحدود الزمانية:

هي المدة الزمنية للدراسة ، مدتها 5 أشهر ( يوليو 2024 إلى أكتوبر 2024 )

### 11.3 الحدود المكانية:

هي مكان تطبيق هذا البحث ، موقع مشاريع محافظة المنطقة الغربية في شركة نقل وتقنيات المياه  
بالمملكة العربية السعودية

## 12- المراجع:

- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing Inc
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: Definition and measurement techniques. Project Management Journal, 19(1), 67-72
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. International Journal of Project Management, 34(3), 370-382
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). Project management: Strategic design and implementation (5th ed.). McGraw-Hill

## 13- الخاتمة:

تُبرز دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع أهمية إدارة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة في تحسين نتائج المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من خلال هذه الدراسة، تبين أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تلعب دورًا حاسمًا في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمشروع من حيث التكلفة، والجدول الزمني، والجودة.

### النقاط الرئيسية:

1. **أهمية التواصل والتفاعل:** تؤكد الدراسة على أن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم يُسهمان بشكل كبير في تقليل المشكلات، وتعزيز الدعم، وتحسين الأداء العام للمشروع.
2. **استراتيجيات الإدارة:** أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، مثل تحديد وتقييم تأثيراتهم، وتطوير استراتيجيات موجهة، تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق النجاح. استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المتكاملة والمبنية على تحليل دقيق تساعد في تحقيق توازن بين مختلف المصالح وضمان تحقيق أهداف المشروع.
3. **تأثيرات طويلة الأمد:** إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال لا تساهم فقط في نجاح المشروع الفعلي، ولكنها أيضًا تعزز من استدامة المشروع وتحسين سمعة المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على المشاريع المستقبلية.
4. **التحديات والحلول:** تتطلب إدارة أصحاب المصلحة مواجهة العديد من التحديات، مثل تضارب المصالح وعدم وضوح التوقعات. ومع ذلك، يمكن التغلب على هذه التحديات من خلال تحسين استراتيجيات التواصل، وتعزيز الشفافية، وتطوير حلول مرنة تتناسب مع احتياجات أصحاب المصلحة المختلفة.

## التوصيات:

- تطوير استراتيجيات شاملة: يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة أصحاب المصلحة تركز على فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبية متطلباتهم بفعالية.
- تحسين التواصل: تعزيز قنوات التواصل الفعالة والمستمرة مع أصحاب المصلحة لضمان التفاعل الإيجابي وحل المشكلات بشكل سريع.
- التقييم المستمر: تطبيق آليات للتقييم المستمر لفعالية إدارة أصحاب المصلحة ومراجعة الاستراتيجيات بناءً على نتائج التقييم.

## الخلاصة:

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة عنصراً أساسياً لنجاح المشاريع، حيث تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر وتعزيز الاستدامة. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء متفوق وضمان تحقيق نتائج إيجابية للمشاريع. إن فهم هذه الديناميكيات وتطبيقها بشكل فعال يساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع ويعزز من القدرة على تحقيق النجاح في بيئات العمل المتغيرة.

## أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

د. وائل شافي منزل الشمري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

حمود الهادي نافع العنزي

باحث ماجستير إدارة عامة

كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152) المتمثلة في الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، حيث كانت غالبية العينة ذكورا بنسبة (61.8%) والإناث بنسبة (32.8%)، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو حوكمة المراكز الصحية، خاصة في جميع المنظمات والمرافق الصحية على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي. كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي. ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. كذلك بتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. كما قدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية ولعل أبرزها: إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، موظفي المراكز الصحية، محافظة القريات.

### المقدمة

تعد الحوكمة وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظيم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، وهي مجموعة من القرارات والنظم والقوانين الهادفة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إذ تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون بصفتها نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، إذ تأتي الحوكمة بشكل مختصر في توفير المعلومات وإتاحتها لكافة الأطراف والمواطنين بكل شفافية ووضوح، وكذلك إشراك جميع العناصر البشرية والأطراف في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك للوصول إلى أعلى درجات الإنتاجية والكفاءة في الأداء في المؤسسة وتجنباً لحدوث حالات الفساد الإداري (الخضير، 2018).



ومن ناحية أخرى يعد العنصر البشري العامل الأساس لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يقوم به من عمل وما يبذله من جهد، مما يستوجب ضرورة وضعه في بؤرة الاهتمام، فضلاً عن متابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوطات في العمل، وبذل مزيد من الجهد من أجل رفع روحه المعنوية، والأمر الذي سينعكس على مستوى أدائه الوظيفي وأداء مؤسسته (حسين، 2013).

ونظراً للدور الهام الذي تقوم به المؤسسات والقطاعات الصحية في المجتمع، وبما يتطلب ذلك من وجود حوكمة لها تضمن الاستمرارية في تحسين جودة الخدمات الصحية لتعزيز ثقافة التميز وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي لتحقيق رسالة المؤسسة الصحية وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى التشجيع على التعليم والتطوير والجودة في تقديم الخدمة لضمان تقديم خدمة عملاء ممتازة تكسب أكبر قدر من رضاهم، كما يحافظ تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها على استقرار الاقتصاد الكلي وسلامة المال العام، بل ويسهم في تحقيق التنمية وأهدافها بشكل مباشر وغير مباشر، كما أن التطبيق الجيد لمعايير الحوكمة وقواعدها يسهم في زيادة فرص التمويل التي يعاني منها القطاع الصحي، وتخفيض مكافحة الفساد (حوالف، 2013).

### مشكلة الدراسة

إيماناً من الباحث بالدور المهم والحيوي الذي تقوم به المراكز الصحية في المملكة، وأهمية دراسة طرق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، فقد استشعر الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع، والذي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

#### تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي:

ما أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟

#### الأسئلة الفرعية

يتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تأثير وجود العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 2- ما أثر وجود الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 3- كيف يؤثر وجود المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 4- ما مدى تأثير وجود النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 5- كيف يؤثر وجود المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 6- ما مدى تأثير وجود التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 7- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري)؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى معرفة «أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات»، وتتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- إبراز أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- التعرف على أثر المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري).

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

- 1- تشكل هذه الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال حوكمة المؤسسات الصحية؛ إذ تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال.
- 2- إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص؛ من خلال ما توفره هذه الدراسة من قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرًا لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال، وهذا يعني تطوير هذا المجال مستقبلاً.
- 3- إبراز أهمية الحوكمة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ووضع توصيات علمية قد تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية السعودية وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

### الأهمية التطبيقية

- 1- نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في المؤسسات الصحية السعودية معلومات عن تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز الصحية.
- 2- تقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال الفكر الإداري الحديث.
- 3- تحاول الدراسة إلى لفت نظر المسؤولين والقائمين على المراكز الصحية في المملكة إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق في الدول الأخرى.

## نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح كما يلي:

- المتغير المستقل: تم تحديد أهم أبعاد الحوكمة الإدارية في مبادئ: (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري).
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي.

## فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

## منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، كما سيتم جمع البيانات من خلال مصادر عدة، بعضها أولية وهي الاستبانة، ومصادر ثانوية، وهي الكتب والدراسات العملية والمراجع النظرية، كما سيتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

## مصطلحات الدراسة

**الحوكمة:** تعرف الحوكمة بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء" (بن حسين، 2015: 191).

وتعرف الحوكمة إجرائيًا في هذه الدراسة أنها: العملية التكاملية ومجموعة من الآليات والمبادئ التي تطبق في المراكز الصحية لمواجهة المشكلات الإدارية وتحقيق الفاعلية في الأداء الوظيفي.

**المشاركة:** وتعرف بأنها «التآلف والتحالف بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف محددة ومشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، ويكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها وتتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر، وبهذا يكون المردود فعالاً» (الخصير، 2018).

**وتُعرف المشاركة إجرائيًا بأنها:** اشتراك مختلف الأطراف بصورة مباشرة في وضع القواعد والأسس الإدارية بهدف تطوير العملية الإدارية داخل المراكز الصحية.

**التمكين الإداري:** ويعرف بأنه: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية" (المؤمن، 2018).

**ويُعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه:** منح السلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات، وتدريبه وتحفيزه لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المراكز الصحية.

**الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء الوظيفي بأنه: «حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معًا، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادرًا على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك» (أبو سمرة، 2015: 40).

**ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه:** تنفيذ الموظف لأعماله ومهامه وواجباته ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

## تحديات الدراسة

كما هو الحال لكل الأبحاث الأكاديمية، فإن هذا البحث يشكو من بعض النقائص منها:

- 1- الحصول على مراجع حديثة لهذا الموضوع، وقد وفقني الله في ذلك.
- 2- بطيء استجابة بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبانة.
- 3- ضيق الوقت لعمل البحث.
- 4- الالتزامات المهنية والأسرية والاجتماعية كانت تحدّيًا وسببًا في عمل البحث.

## الحوكمة الإدارية

### مفهوم الحوكمة

**لغة:** يعد لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان.

**اصطلاحًا:** تناول العديد من الباحثين مفهوم الحوكمة الإدارية بشكل مختلف، حيث عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: «الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية» (الكايد، 2002). كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها: «محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم» (UNDP, 1997).

وتعد حوكمة القطاع الصحي عنصراً أساسياً لتحقيق التميز، كما تتعدى فكرة كونها بنية أو تركيبة، فهي تشمل كافة أشكال التعاون بين مسؤولي الإدارة العليا والطاقم الطبي بكافة شرائحه، وذلك لتطوير الإشراف والسياسات العامة لهذه المؤسسة، فواقع البحوث التطبيقية تعد حوكمة القطاع الصحي موضوعاً جديداً نسبياً إذ توجد دراسات قليلة في هذا الشأن

ومما سبق يتبين أن الحوكمة ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين الإدارة العليا والطاقم الطبي للمنظمة الصحية والمرضى تهدف إلى تقديم الرعاية الصحية لكل أفراد المجتمع بهدف تحقيق التميز.

**العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة.** يشير بلوصيف (2005) إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

- 1- فترة التسعينيات وظهور مفاهيم جديدة للتنمية.
- 2- ما تضمنته العولمة باعتبارها مساراً من عمليات.
- 3- عولمة حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية.
- 4- انتشار التحولات على المستوى العالي.
- 5- بروز دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- 6- عولمة آليات وأفكار اقتصادية زادت دور القطاع الخاص.
- 7- ارتفاع معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات أو المجتمعات.
- 8- التفكير في انتهاز آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية خاصة بعد شيوع ظاهرة الفساد في العديد من دول العالم للقضاء على هذه الظاهرة.
- 9- تعدد الدراسات التي تؤكد على أهمية إرساء مبدأ الحرية وحقوق الإنسان والديمقراطية في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية، مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة، وصياغة مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية يشير إلى عملية توسيع الخيارات والفرص.

كما يوجد العديد من العوامل والمبررات التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره وأهم هذه العوامل:

- أ- عوامل اقتصادية. ب- عوامل اجتماعية. ج- عوامل سياسية.

### خصائص الحوكمة

من أهم خصائص الحوكمة ما يشير إليه نوري وسلمان (2010) بما يلي:

- 1- تطبيق المساءلة المحاسبية لمختلف إدارات المؤسسات.
- 2- توفر الضمانات الكافية للحد من الفساد المالي والإداري.
- 3- تعظيم قيمة المؤسسات في السوق وزيادة أداؤها.
- 4- تحقيق التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
- 5- خلق توازن في العلاقات التعاقدية بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى في المجتمع.

### أهمية الحوكمة

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين بموضوع الحوكمة، ونشير هنا إلى وجود أكثر من ترجمة لهذا المصطلح، فيعرفه بعضهم على أنه (حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شئون الحكم، إدارة شئون الدولة والمجتمع)، وهذا المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة يقوم على ثلاث دعائم، أشار إليها حلاوة وطه (2012) كما يلي:

- 1- الدعامة السياسية. 2- الدعامة الاقتصادية. 3- الدعامة الإدارية.
- وهناك ثلاث قواعد أساسية للحوكمة يجب أن تسير عليها وتطبقها بالتفصيل وبإحكام، وهذه القواعد هي:
- 1- الشفافية. 2- المساءلة. 3- المشاركة (عمرو، 2010).

## أهداف الحوكمة

أشار الحفناوي (2005) إلى أهم أهداف الحوكمة المؤسسية، منها:

- 1- تحسين معدل النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الاقتصادية.
- 2- دعم النزاهة والكفاءة في الأسواق المالية.
- 3- توفير فرص لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسة.
- 4- توضيح الاختلاف بين الملكية والإدارة والفصل بينهما.

## الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وهذه الأطراف ما يلي:

- 1- المساهمون Shareholders.
- 2- مجلس الإدارة Board of Directors.
- 3- الإدارة Administration.
- 4- أصحاب المصالح Stockholders.

## محددات الحوكمة وأبرز مبادئها:

من أهمها ما ذكره يوسف (2007) كما يلي:

- أ- المحددات الخارجية.
- ب- المحددات الداخلية.

## الأبعاد التنظيمية لقواعد الحوكمة:

- أولاً - البعد الإشرافي.
- ثانياً - البعد الرقابي.
- ثالثاً - البعد الأخلاقي.
- رابعاً - الاتصال وحفظ التوازن.
- خامساً - البعد الاستراتيجي. (قدي، 2008).
- سادساً - تحقيق الإفصاح والشفافية.

## معايير الحوكمة:

- أ- معايير مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي.
- ب- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ج- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: Basel Committee.

## مبادئ ومؤشرات الحوكمة.:

- أولاً - الشفافية.
- ثانياً - المساءلة (المحاسبة).
- ثالثاً - النزاهة.
- رابعاً - المشاركة الفعالة (المرجع).
- خامساً - التمكين.
- سادساً - الإدارة المالية.
- سابعاً - حكم القانون.
- ثامناً - رشادة اتخاذ القرار.
- تاسعاً - فعالية المؤسسات.

## حوكمة القطاع الصحي.

يرى بعض الباحثين أن الغرض الأساسي من حوكمة القطاع الصحي هو الإشراف ودعم جميع أنشطة القطاعات الصحية لتحسين الخدمات الطبية، لذا فهم يرون أنه يمكن اعتبارها مزيجاً من العناصر المالية وغير المالية، ولا شك أن حوكمة القطاع الصحي تعد من القضايا الأكثر أهمية وحساسية، فهي لا ترتبط فقط بالأبعاد المالية والاقتصادية، بل ترتبط بجانب أكثر تأثيراً في المجتمع، وهو توفير الرعاية الصحية، لذا أيضاً يمكن اعتبار حوكمة القطاع الصحي مرتبطة أكثر بالنهج المؤسسي أكثر من النهج المالي (حوالف، 2013).

لذا فنحن بحاجة ماسة لبناء نماذج أكثر تحدد وتوضح الأدوار والمسؤوليات وزيادة الالتزام المبني لدى الطاقم الطبي والإداري على حدٍ سواء، والتغلب على مشكلة افتقار البحوث إلى إطار مفاهيمي لهذه العملية (حوالف، 2013).

## الأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط

وتنظم، إلا إنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.

ومفهوم الأداء يتضمن مقاييس أخرى إضافة إلى مقاييس الكفاءة والفاعلية مثل: الغياب والتأخير عن العمل، ومعدلات الدوران الوظيفي، حيث إن الفرد الذي يعمل بشكل جيد يكون أداءه عالية وإنتاجيته مرتفعة، ويسهم أيضاً في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، 2007).

وتتعدد مفاهيم وتعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، إلا إنهم يشتركون بعناصر عدة تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء، وهي كما يلي:

- الموظف. - الوظيفة. - الموقف.

ومع ذلك فإنه - وبمساعدة نظريات العلوم السلوكية ومفاهيم الإدارة - يمكن إلى حد ما توضيح الفرق بين المفهومين، وكذلك توقع أشكال السلوك التنظيمي وإدراكنا لأبعاده، وبذلك تحسن العلاقات الإنسانية وأساليب وطرق تعامل الأفراد في أماكن ومجالات العمل.

وقد بدأت العديد من النظريات الإدارية للنظر إلى أهمية السلوك في الأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه النظريات:

- 1- نظرية الإدارة العلمية: وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية (باكال، 2007).
- 2- نظرية التقسيم الإداري: وتوضح هذه النظرية من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وإبرازه وتقسيمه إلى إدارات وأقسام مخصصة لأنشطة مختلفة بما يحقق ذلك خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية ككل (النمر، 2006).
- 3- النظرية البيروقراطية: وقد أوضحها ماكس فيبر (Max Weber) من خلال إظهار الفروق بين القوة والمواصفات التي تساعد القائد في دفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن مقاومة العاملين لها ورغبتهم في مقاومتها (باكال، 2007).
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. (النمر وآخرون، 2004).
- 5- نظرية العدالة: تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجةً مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

#### محددات الأداء الوظيفي

يحدد الهيبي (2011) أهم العوامل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

- 1- الدافعية الفردية. 2- بيئة العمل. 3- المقدرة على أداء عمل معين.

وذكر عاشور (2010) أنه يمكن صياغة محددات الأداء كما في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك

### العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدد من العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يذكرها الغول (2018) كما يلي:

- 1- القدرات والخصائص الفردية. 4- الاتصال والتواصل. 7- التسبب الإداري.
- 2- الجهد المبذول. 5- بيئة العمل.
- 3- القيادة الإدارية. 6- مشكلات الرضا الوظيفي.

### عناصر إدارة الأداء الوظيفي.

يمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- تحديد الأداء
- تقييم الأداء.
- التغذية العكسية للأداء.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاثة أهداف رئيسية أساسية أشار إليها زايد (2006) كما يلي:

- 1- أهداف استراتيجية.
- 2- أهداف إدارية.
- 3- أهداف تنمية.

### تقييم الأداء الوظيفي:

يرى السلمي (2006: 41) أن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقويم الأداء.

### أهداف تقويم الأداء الوظيفي

يلخص رشيد (2004) الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقويم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين.
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية.

### أهمية تقويم الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للعاملين.
- 2- أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمنظمة.

### استخدامات تقويم الأداء الوظيفي

أشار إليها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تطوير الأفراد:
- 3- رفع دوافع الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

### إدارة عملية تقويم الأداء

وتكون من تحديد ما يلي:

- 1- مسئولية تقويم الأداء.
- 2- وقت التقويم.
- 3- إجراءات التغذية الراجعة.
- 4- إجراءات تحسين الأداء:

### الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يوضحها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التوافق الاستراتيجي.
- 2- الصلاحية.
- 3- الثبات.
- 4- التمييز.
- 5- القبول.

## متطلبات نجاح طرق تقويم الأداء

يحددها ثابت (2001) كما يلي:

- 1- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المنظمة.
- 2- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقويم الأداء.
- 3- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقويم بدون عوائق أو صعوبات.
- 4- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- 5- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- 6- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- 7- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية، منها:

دراسة (الدهدار، 2020)، بعنوان « أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات، وقد تم توزيع عدد (406) استمارة استبيان لكامل مجتمع الدراسة، وتم عقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الجامعي، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة التغيير الحاصل في الأداء الجامعي كان (81.2%) ونسبة (18.9%) عوامل أخرى تؤثر على الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتبني معايير الأداء الجامعي وفق نموذج مالكوم بالدرج المعدل.

دراسة (الوكيل، 2019)، بعنوان «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، وسعت إلى استكشاف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة باعتباره متغيراً وسيطاً للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أشارت النتائج أن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال دعم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة من خلال تفعيل دور القيادات تجاه تبني معايير الاستقلال، الشفافية، الانضباط، المحاسبة عن المسؤولية، الوعي الاجتماعي، العدالة المسؤولية وتفعيل كل معيار وفق أبعاد تطبيقية عدة تسهم في تطوير ممارسات مبادئ الحكومة في المؤسسات العامة.

دراسة (بقاش وبيلة، 2019)، بعنوان: «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، وهدفت إلى تسليط الضوء على منظور إدارة الأعمال في حوكمة المستشفيات من خلال استكشاف دور القيادة في اتخاذ القرار وأخلاقيات الأعمال، وكذلك دراسة الأبعاد غير الربحية في حوكمة المستشفيات، حيث باتت اقتصاديات خدمات الرعاية الصحية تميل إلى المفهوم الربحي للمنظمة الاستشفائية، من الناحية المالية من أجل ضمان تقديم أفضل خدمة، وخلصت الدراسة إلى أن المستشفى يتطلب تطبيق السلطة التشاركية في القيادة وتحديث الهيكل التنظيمي بما يناسب مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى، إضافة إلى تولي مسؤولية اتخاذ القرارات الفنية المرتبطة بطبيعة عمل الطبيب أو الممرض، والتأكيد على ضرورة الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية من خلال أدبيات المشروعات والأعمال لاسيما الرقابة الذاتية في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية، منها:

دراسة (Nginyo et al., 2018)، بعنوان «تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في كينيا، ومعرفة تأثير (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على تحقيق الميزة التنافسية، وتمثل عينة البحث جميع الموظفين البالغ عددهم (156) موظفًا في المكتب الرئيسي لشركة (KenolKobil Ltd.)، وتم تطوير استبانة لمعرفة نتائج الدراسة،

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إحصائي كبير لـ (الشفافية والمساءلة والأنصاف والمسؤولية) على الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بتعزيز المساءلة، من خلال لجنة تدقيق نزهة ومستقلة ومجلس إدارة مستقل قادر على تقديم الضوابط والتوازنات، كما أوصت الدراسة أيضاً بأن تكون الإدارة مسؤولة عن غرس الممارسات الأخلاقية في ثقافة العمل، ويجب تعميقها على جميع مستويات الشركة، وذلك للحفاظ على تميز الأعمال التجارية بشكل عام، كذلك بأن تقوم الشركة بتبني قواعد السلوك بطريقة أخلاقية، ويجب أن تقوم الإدارة أيضاً بتطوير هيكل ثقافة الشركات التي تدعم جميع الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال هيكلة ثقافة الشركات من أجل تعزيز مسؤولية الموظفين.

دراسة (Mahmoud, 2016)، وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (123) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

دراسة (Nadler et al., 2010)، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

## ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها

### أولاً - أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة كلاً من (الدهدار، 2020) و(الوكيل، 2019) تناولت تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي، كما سعت دراسة (Mahmoud, 2016) إلى تناول الحوكمة الإدارية وعلاقتها بإجراءات العمل الإداري في المنظمات التعليمية، كما تطرقت دراسة (بلقاش وبيلة، 2019) إلى الحوكمة من منظور القطاع الصحي، ودراسة (Nginyo et al., 2018) تطرقت إلى تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن هناك اختلافاً في بيئات الدراسة حيث طبقت دراسة كلاً من (الدهدار، 2020) في فلسطين، وطبقت دراسة (الوكيل، 2019) في مصر، ودراسة (بلقاش وبيلة، 2019) طبقت في الجزائر، وطبقت دراسة (Nginyo et al., 2018) في كينيا، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على المراكز الصحية بمحافظة القريات.

### ثانياً - أوجه الاتفاق

تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية موضوع الحوكمة الإدارية وأثره على الأداء الوظيفي والمهني مثل دراسة (الدهدار، 2020)، ودراسة (الوكيل، 2019)، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

### ثالثاً - أوجه الاستفادة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، ومن جانب آخر استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضاً استفاد الباحث من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.

كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في رسم صورة لهذه المجالات والتعرف عليها كما أن الدراسات السابقة أجريت في سياق مختلف وعلى مجتمعات وبيئات مختلفة في حين أن الدراسة الحالية ركزت على العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وألقت الضوء على مفهوم الحوكمة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي وهذا أكسب الباحث أهمية ودراية واسعة في هذا المجال وجعل لديه خلفيات حول الموضوع.

## منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث إنَّ استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات الإدارية.

## مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وعددهم (456) موظفًا وموظفةً من واقع سجلات الموارد البشرية للعام الحالي 1443هـ.

## عينة الدراسة

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، ويتم اختيارها وفقًا لأسس وقواعد إحصائية محددة، وقد اعتمد الباحث على المعادلة التالية لتحديد حجم العينة العشوائية التي تم اختيارها لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{(N-1)b^2 + 1}$$

حيث «n» ترمز إلى العينة المطلوبة، «N» ترمز إلى حجم المجتمع و «b» ترمز إلى نسبة الخطأ، وتحسب عينة الدراسة كالتالي:

$$n = \frac{456}{(456-1)(0.06)^2 + 1} = 456 \div 3 = 152$$

ويتضح من خلال المعادلة أن عدد عينة الدراسة هو (152) موظفًا. حيث سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً مستفيداً من استخدام التقنية الإلكترونية عبر تطبيق (Google Forms).

## خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس – العمر – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – الراتب الشهري)، والتي تعطي مؤشرات عامة عن العينة المستهدفة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

| الجنس:                                                      | سنوات الخبرة:                                                      | العمر:                                                      | المؤهل الدراسي:                                                      |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| جدول رقم (1)<br>توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس | جدول رقم (4)<br>توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة | جدول رقم (2)<br>توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر | جدول رقم (3)<br>توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي |
| الجنس التكرار النسبة%                                       | سنوات الخبرة التكرار النسبة%                                       | الفئات العمرية التكرار النسبة%                              | المؤهل الدراسي التكرار النسبة%                                       |
| أقل من 5 سنوات 17 11.2%                                     | أقل من 5 سنوات 17 11.2%                                            | من 18 > 25 سنة 4 2.6%                                       | ثانوية عامة 7 4.6%                                                   |
| من 5 > 10 سنوات 49 32.2%                                    | من 5 > 10 سنوات 49 32.2%                                           | من 25 > 35 سنة 63 41.4%                                     | دبلوم 70 46.1%                                                       |
| من 10 > 15 سنة 39 25.7%                                     | من 10 > 15 سنة 39 25.7%                                            | من 35 > 45 سنة 60 39.5%                                     | بكالوريوس 62 40.8%                                                   |
| من 15 سنة فأكثر 47 30.9%                                    | من 15 سنة فأكثر 47 30.9%                                           | من 45 سنة فأكثر 25 16.4%                                    | دراسات عليا 13 8.6%                                                  |
| المجموع 152 100.0%                                          | المجموع 152 100.0%                                                 | المجموع 152 100.0%                                          | المجموع 152 100.0%                                                   |

## أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها.

## خطوات إعداد أداة البحث

- الخطوة الأولى: قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي، وهو دراسة أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- الخطوة الثانية: تحديد مجالات

القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في قسمين هما:

• القسم الأول: البيانات الأولية.

- الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية.

- الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد العينة على الهدف من أداة الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف بغرض مراجعتها وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة.

## صدق وثبات أداة الدراسة

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توقّرها الأداة من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتأتي أهميتها من أن وجود توفرها يؤدي إلى صحة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تمتاز بالثبات والصدق.

## صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

صدق الاتساق الداخلي هو مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (7):

الجدول (7) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له. يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له جاءت في المدى (0.755 – 0.953) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله، وبالتالي فإن أداة الدراسة تمتاز بصدق البناء الداخلي في محاورها.

## ثبات الاستبانة

ثبات الأداة تعني مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (8):

## المسمى الوظيفي:

## جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| فني            | 89      | 58.6%    |
| إداري          | 13      | 8.6%     |
| أخرى           | 50      | 32.9%    |
| المجموع        | 152     | 100.0%   |

## الراتب الشهري:

## جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري

| الراتب الشهري          | التكرار | النسبة % |
|------------------------|---------|----------|
| أقل من 5000 ريال       | 3       | 2.0%     |
| من 5000 >- 10000 ريال  | 43      | 28.3%    |
| من 10000 >- 15000 ريال | 73      | 48.0%    |
| من 15000 ريال فأكثر    | 33      | 21.7%    |
| المجموع                | 152     | 100.0%   |

## جدول رقم (7)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور

| المحاور                 | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | المحاور            | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
|-------------------------|-------------|------------------------|--------------------|-------------|------------------------|
| 1. العدالة              | 1           | **0.889                | 2. الشفافية        | 1           | **0.890                |
|                         | 2           | **0.897                |                    | 2           | **0.879                |
|                         | 3           | **0.876                |                    | 3           | **0.901                |
|                         | 4           | **0.759                |                    | 4           | **0.901                |
|                         | 5           | **0.890                |                    | 5           | **0.927                |
| 3. المساءلة             | 1           | **0.946                | 4. النزاهة         | 1           | **0.886                |
|                         | 2           | **0.870                |                    | 2           | **0.915                |
|                         | 3           | **0.903                |                    | 3           | **0.941                |
|                         | 4           | **0.943                |                    | 4           | **0.941                |
|                         | 5           | **0.924                |                    | 5           | **0.922                |
| 5. المشاركة             | 1           | **0.951                | 6. التمكين الإداري | 1           | **0.924                |
|                         | 2           | **0.935                |                    | 2           | **0.934                |
|                         | 3           | **0.944                |                    | 3           | **0.953                |
|                         | 4           | **0.938                |                    | 4           | **0.950                |
|                         | 5           | **0.929                |                    | 5           | **0.934                |
| 7. مستوى الأداء الوظيفي | 1           | **0.863                |                    |             |                        |
|                         | 2           | **0.852                |                    |             |                        |
|                         | 3           | **0.755                |                    |             |                        |
|                         | 4           | **0.865                |                    |             |                        |
|                         | 5           | **0.830                |                    |             |                        |

جدول رقم (8)  
معاملات الثبات للاستبانة  
بطريقة كرونباخ-ألفا

| المحاور                 | عدد العبارات | كرونباخ ألفا |
|-------------------------|--------------|--------------|
| 1. العدالة              | 5            | 0.914        |
| 2. الشفافية             | 5            | 0.940        |
| 3. المساءلة             | 5            | 0.952        |
| 4. النزاهة              | 5            | 0.955        |
| 5. المشاركة             | 5            | 0.966        |
| 6. التمكين الإداري      | 5            | 0.906        |
| 7. مستوى الأداء الوظيفي | 5            | 0.881        |

الجدول (8) يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا لأداة الدراسة حسب المحاور. فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.881 – 0.966)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة (>0.85). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبيان، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

#### الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل البيانات للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية.
  - 2- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
  - 3- معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
  - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة.
  - 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
  - 6- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية.
- كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسومات البيانية.

#### وصف محاور أداة الدراسة

##### العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: (العدالة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (9):

الجدول (9) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (العدالة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.69) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - >4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.21) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال

#### جدول رقم (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                       | المتوسط الانحراف الحسابي المعياري | الفئة الرتبة |
|---|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| 1 | تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين. | 3.77                              | 1.23         |
| 2 | تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء.   | 3.73                              | 1.30         |
| 3 | توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية.         | 3.79                              | 1.13         |
| 4 | هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين.               | 3.63                              | 1.12         |
| 5 | تكافؤ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.                            | 3.54                              | 1.27         |
|   | المتوسط العام للمحور                                           | 3.69                              | 1.21         |

بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت عبارة (توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) ومستوى استجابة

(موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الأول (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلٍّ من (الشويات، 2019) التي توصلت إلى أن البنوك الأردنية تقوم بتطبيق مبدأ العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال توزيع الموارد على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تقوم بمكافأة الموظفين وفق درجة إنجازهم وقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم.

### الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة

القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: (الشفافية)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها.                | 3.66            | 1.26              | موافق 1      |
| 2 | تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها. | 3.51            | 1.30              | موافق 4      |
| 3 | تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها.                                                | 3.66            | 1.20              | موافق 2      |
| 4 | توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.                               | 3.51            | 1.20              | موافق 5      |
| 5 | تفصح الإدارة عن كافة البنود.                                                            | 3.53            | 1.18              | موافق 3      |
|   | المتوسط العام للمحور                                                                    | 3.58            | 1.23              | موافق        |

الجدول (10) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (الشفافية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.58) ويقع ضمن

الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارتان (تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها) و (تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تفصح الإدارة عن كافة البنود) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارتان (تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها) و (توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الثاني (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في حرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها، كما

تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح الإدارة عن كافة البنود، كما تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن جامعة اليرموك تطبيق الحوكمة الإدارية من خلال معيار الشفافية وذلك بإفصاحها عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، كذلك تطبيقها لأنظمة شفافة ومعلنة للجميع.

### المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

#### جدول رقم (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين.                   | 3.68            | 1.25              | موافق 3      |
| 2 | يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة.         | 3.91            | 1.02              | موافق 1      |
| 3 | يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم. | 3.73            | 1.10              | موافق 2      |
| 4 | تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه.                 | 3.61            | 1.31              | موافق 5      |
| 5 | تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية.                       | 3.65            | 1.18              | موافق 4      |
|   | المتوسط العام للمحور                                       | 3.72            | 1.17              | موافق        |

للتعرف على درجة تطبيق (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: (المساءلة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (11):

الجدول (11) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث (المساءلة)، وذلك بحساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.72) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.17) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور الثالث (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم، كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضاً تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أيًا كان منصبه.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (نجم، 2017)، (سرور، 2016) في أهمية المساءلة باعتبارها معياراً رئيساً من مبادئ الحوكمة الإدارية حيث تعمل المساءلة الإدارية على إخضاع الموظفين لإجراءات التقييم والمساءلة وتطبيق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبهم الوظيفي.

## النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

## جدول رقم (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار.                                | 3.80            | 1.18              | موافق        |
| 2 | تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.              | 3.66            | 1.12              | موافق        |
| 3 | تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم.                           | 3.59            | 1.33              | موافق        |
| 4 | تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.                | 3.54            | 1.30              | موافق        |
| 5 | توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل. | 3.68            | 1.22              | موافق        |
|   | المتوسط العام للمحور                                                        | 3.65            | 1.23              | موافق        |

للتعرف على درجة تطبيق النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع: (النزاهة)، وجاءت النتائج بجدول (12) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع (النزاهة)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.65) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريبات يوافقون على أن يتم تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريبات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الرابع (النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهدار، 2020) في أن تطبيق الحوكمة يؤثر على أداء الجامعات الفلسطينية حيث إن تطبيق معيار النزاهة يسهم في تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون محاباة ومراعاة التوازن بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

## المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس: (المشاركة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (13):

جدول (13) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس (المشاركة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.57) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.27) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي

**جدول رقم (13)**

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً. | 3.54            | 1.28              | موافق 4      |
| 2 | تعمل الإدارة على رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.             | 3.69            | 1.22              | موافق 1      |
| 3 | تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية.                               | 3.57            | 1.24              | موافق 3      |
| 4 | تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.                   | 3.61            | 1.26              | موافق 2      |
| 5 | تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.                   | 3.46            | 1.34              | موافق 5      |
|   | المتوسط العام للمحور                                                          | 3.57            | 1.27              | موافق        |

على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية) بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ومستوى استجابة (موافق). يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الخامس (المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً، كما تتيح للموظفين فرصة تقييم شاغلي المناصب القيادية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (ربابعة، 2017)، (الدهدار، 2020) في أن المشاركة تعد أحد مبادئ الحوكمة الإدارية ويظهر ذلك من خلال دورها في مشاركة الموظفين في صنع القرار والأخذ بوجهات نظرهم والعمل بها.

**التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية**

للتعرف على درجة تطبيق (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس: (التمكين الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي في جدول رقم (14): وهو عبارة عن تحليل إحصائي لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام البالغ (3.60) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير لمدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فغالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية

**جدول رقم (14)**

استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.               | 3.50            | 1.27              | موافق 5      |
| 2 | تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية.              | 3.66            | 1.23              | موافق 2      |
| 3 | تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية.           | 3.53            | 1.23              | موافق 4      |
| 4 | تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.      | 3.68            | 1.22              | موافق 1      |
| 5 | توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية. | 3.65            | 1.22              | موافق 3      |
|   | المتوسط العام للمحور                                       | 3.60            | 1.23              | موافق        |

بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت كالاتي:

حازت عبارة (تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية) بمتوسط حسابي (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية) بمتوسط حسابي (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة) بمتوسط حسابي (3.50) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضاً تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية يظهر من خلال قيام جامعة اليرموك بتمكين الموظفين في الأعمال المسندة إليهم، كما تقوم الجامعة بتحديث معلوماتهم بشكل مستمر، وأيضاً توفر لهم كافة الصلاحيات للقيام بأعمالهم دون الرجوع للإدارة.

#### مستوى الأداء الوظيفي

للتعرف على مستوى (الأداء الوظيفي) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في جدول (15): وهو عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور السابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (4.12) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20)

من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.91) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

جدول رقم (15)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| م | العبارات                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفئة الرتبة |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1 | أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.                    | 4.29            | 0.82              | موافق بشدة   |
| 2 | أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.                       | 4.09            | 0.92              | موافق        |
| 3 | راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.                          | 3.78            | 1.10              | موافق        |
| 4 | أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.                              | 4.14            | 0.84              | موافق        |
| 5 | لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح. | 4.28            | 0.88              | موافق بشدة   |
|   | المتوسط العام للمحور                                             | 4.12            | 0.91              | موافق        |

متوسط حسابي بلغ (4.29) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (لديّ استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح) بمتوسط حسابي بلغ (4.28) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ومستوى استجابة (موافق).

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن أبرز فقرات عبارات مستوى الأداء الوظيفي تمثلت في أن الموظفين يؤدون عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ولديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، ويقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضاً راضون عما يحققه لهم عملهم من مكاسب.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16)

تأثير العدالة على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج     | معاملات الانحدار (ت) $\beta$ | اختبار الارتباط R | معامل التحديد اختبار F | معامل R2 |
|-------------|------------------------------|-------------------|------------------------|----------|
| الحد الثابت | 2.376                        | 13.82             | 0.425                  | 110.7**  |
| العدالة     | 0.472                        | 10.52             | 0.652**                |          |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (110.7) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (العدالة) في النموذج (B) الذي بلغ (0.472) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.652) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل

التحديد الذي بلغ (0.425) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (العدالة) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 42.5%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17)

تأثير الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج     | معاملات الانحدار (ت) $\beta$ | اختبار الارتباط R | معامل التحديد اختبار F | معامل R2 |
|-------------|------------------------------|-------------------|------------------------|----------|
| الحد الثابت | 2.445                        | 16.01             | 0.467                  | 131.3**  |
| الشفافية    | 0.468                        | 11.46             | 0.683**                |          |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (131.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (الشفافية) في النموذج (B) الذي بلغ (0.468) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.683) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.467) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (الشفافية) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 46.7%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (18):

يوضح جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (107.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المساءلة) في النموذج ( $\beta$ ) الذي بلغ (0.453) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً، مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.646) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.417) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المساءلة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 41.7%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (18)  
تأثير المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج     | معاملات الانحدار ( $\beta$ ) | اختبار (ت) | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | اختبار F |
|-------------|------------------------------|------------|------------------|------------------------------|----------|
| الحد الثابت | 2.434                        | 14.39      |                  |                              |          |
| المساءلة    | 0.453                        | 10.36      |                  |                              |          |
|             |                              |            | 0.646**          | 0.417                        | 107.3**  |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

**الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (النزاهة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في جدول (19):

يوضح جدول (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (120.9) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (النزاهة) في النموذج ( $\beta$ ) البالغ (0.446) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير لمعنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.668) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.446) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (النزاهة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 44.6%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (19)  
تأثير النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج     | معاملات الانحدار ( $\beta$ ) | اختبار (ت) | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | اختبار F |
|-------------|------------------------------|------------|------------------|------------------------------|----------|
| الحد الثابت | 2.489                        | 16.05      |                  |                              |          |
| النزاهة     | 0.446                        | 10.99      |                  |                              |          |
|             |                              |            | 0.668**          | 0.446                        | 120.9**  |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

**الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في الجدول رقم (20)، الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر

المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (135.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المشاركة) في النموذج ( $\beta$ ) الذي بلغ (0.437) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.689) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.474) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المشاركة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 47.4%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

**الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة

### جدول رقم (20)

تأثير المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج     | معاملات الانحدار (ت) $\beta$ | اختبار الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل اختبار F |
|-------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------|
| الحد الثابت | 2.556                        | 18.08             | 0.474                        | 135.3          |
| المشاركة    | 0.437                        | 11.63             | 0.689                        | 135.3          |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.748) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.559) ويشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (التمكين الإداري) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 55.9%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

### الفروق في محاور الأداة وفقاً للمتغيرات الأولية والشخصية

لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور الحوكمة الإدارية وفقاً للبيانات الأولية لهم، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك كما يلي في جدول (22)، الذي يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

الجدول (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أن معظمها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (العدالة - الشفافية - المساواة - النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة البالغة (0.163) جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

### جدول رقم (21)

تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي  
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

| النموذج         | معاملات الانحدار (ت) $\beta$ | اختبار الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل اختبار F |
|-----------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------|
| الحد الثابت     | 2.359                        | 17.61             | 0.559                        | 190.1          |
| التمكين الإداري | 0.488                        | 13.79             | 0.748                        | 190.1          |

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي  
(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

### جدول رقم (22)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس

| المحاور         | الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار T | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| العدالة         | ذكر   | 94              | 3.88              | 2.96            | 0.004             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.38              |                 |                   |
| الشفافية        | ذكر   | 94              | 3.74              | 2.45            | 0.015             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.30              |                 |                   |
| المساواة        | ذكر   | 94              | 3.89              | 2.54            | 0.012             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.44              |                 |                   |
| النزاهة         | ذكر   | 94              | 3.81              | 2.30            | 0.023             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.39              |                 |                   |
| المشاركة        | ذكر   | 94              | 3.78              | 2.81            | 0.006             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.23              |                 |                   |
| التمكين الإداري | ذكر   | 94              | 3.80              | 2.77            | 0.006             |
|                 | أنثى  | 58              | 3.28              |                 |                   |

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر

| المحاور         | مصادر التباين  | مجموع المربعات الحرة | درجة الحرية | مربعات المتوسطات | قيمة الاختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|
| العدالة         | بين المجموعات  | 8.7                  | 3           | 2.89             | 2.74            | 0.046             |
|                 | داخل المجموعات | 156.0                | 148         | 1.05             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 164.6                | 151         |                  |                 |                   |
| الشفافية        | بين المجموعات  | 10.8                 | 3           | 3.59             | 3.06            | 0.030             |
|                 | داخل المجموعات | 173.3                | 148         | 1.17             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 184.0                | 151         |                  |                 |                   |
| المساءلة        | بين المجموعات  | 11.4                 | 3           | 3.81             | 3.44            | 0.018             |
|                 | داخل المجموعات | 163.9                | 148         | 1.11             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 175.3                | 151         |                  |                 |                   |
| النزاهة         | بين المجموعات  | 10.6                 | 3           | 3.53             | 2.85            | 0.039             |
|                 | داخل المجموعات | 183.0                | 148         | 1.24             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 193.6                | 151         |                  |                 |                   |
| المشاركة        | بين المجموعات  | 11.1                 | 3           | 3.70             | 2.69            | 0.048             |
|                 | داخل المجموعات | 203.2                | 148         | 1.37             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 214.3                | 151         |                  |                 |                   |
| التمكين الإداري | بين المجموعات  | 6.9                  | 3           | 2.29             | 1.73            | 0.163             |
|                 | داخل المجموعات | 195.7                | 148         | 1.32             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 202.6                | 151         |                  |                 |                   |

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

| المحاور         | مصادر التباين  | مجموع المربعات الحرة | درجة الحرية | مربعات المتوسطات | قيمة الاختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|
| العدالة         | بين المجموعات  | 18.0                 | 3           | 6.00             | 6.05            | 0.001             |
|                 | داخل المجموعات | 146.6                | 148         | 0.99             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 164.6                | 151         |                  |                 |                   |
| الشفافية        | بين المجموعات  | 18.3                 | 3           | 6.09             | 5.44            | 0.001             |
|                 | داخل المجموعات | 165.8                | 148         | 1.12             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 184.0                | 151         |                  |                 |                   |
| المساءلة        | بين المجموعات  | 18.4                 | 3           | 6.13             | 5.78            | 0.001             |
|                 | داخل المجموعات | 156.9                | 148         | 1.06             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 175.3                | 151         |                  |                 |                   |
| النزاهة         | بين المجموعات  | 21.8                 | 3           | 7.26             | 6.25            | 0.001             |
|                 | داخل المجموعات | 171.8                | 148         | 1.16             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 193.6                | 151         |                  |                 |                   |
| المشاركة        | بين المجموعات  | 24.1                 | 3           | 8.03             | 6.25            | 0.001             |
|                 | داخل المجموعات | 190.2                | 148         | 1.29             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 214.3                | 151         |                  |                 |                   |
| التمكين الإداري | بين المجموعات  | 22.9                 | 3           | 7.63             | 6.29            | 0.000             |
|                 | داخل المجموعات | 179.7                | 148         | 1.21             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 202.6                | 151         |                  |                 |                   |

يوضح جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

يوضح جدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

## النتائج

1- أشارت النتائج إلى أن غالبية العينة بنسبة 61.8% هم ذكور، ونسبة (41.4%) من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 25 > 35 سنة)، ونسبة (46.1%) من العينة مؤهلهم الدراسي (دبلوم)، ونسبة (32.2%) من العينة تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات)، و (58.6%) من العينة في وظائف فنية، و (8.6%) في وظائف إدارية،

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المحاور         | مصادر التباين  | مجموع المربعات الحرة | درجة الحرية | مربعات المتوسطات | قيمة الاختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|
| العدالة         | بين المجموعات  | 2.6                  | 3           | 0.88             | 0.80            | 0.494             |
|                 | داخل المجموعات | 162.0                | 148         | 1.09             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 164.6                | 151         |                  |                 |                   |
| الشفافية        | بين المجموعات  | 3.3                  | 3           | 1.10             | 0.90            | 0.444             |
|                 | داخل المجموعات | 180.7                | 148         | 1.22             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 184.0                | 151         |                  |                 |                   |
| المساءلة        | بين المجموعات  | 4.4                  | 3           | 1.48             | 1.28            | 0.283             |
|                 | داخل المجموعات | 170.9                | 148         | 1.15             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 175.3                | 151         |                  |                 |                   |
| النزاهة         | بين المجموعات  | 3.2                  | 3           | 1.08             | 0.84            | 0.473             |
|                 | داخل المجموعات | 190.3                | 148         | 1.29             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 193.6                | 151         |                  |                 |                   |
| المشاركة        | بين المجموعات  | 3.3                  | 3           | 1.10             | 0.77            | 0.514             |
|                 | داخل المجموعات | 211.0                | 148         | 1.43             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 214.3                | 151         |                  |                 |                   |
| التمكين الإداري | بين المجموعات  | 2.3                  | 3           | 0.78             | 0.58            | 0.632             |
|                 | داخل المجموعات | 200.3                | 148         | 1.35             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 202.6                | 151         |                  |                 |                   |

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المحاور         | مصادر التباين  | مجموع المربعات الحرة | درجة الحرية | مربعات المتوسطات | قيمة الاختبار F | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|----------------|----------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|
| العدالة         | بين المجموعات  | 1.9                  | 2           | 0.96             | 0.88            | 0.418             |
|                 | داخل المجموعات | 162.7                | 149         | 1.09             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 164.6                | 151         |                  |                 |                   |
| الشفافية        | بين المجموعات  | 0.3                  | 2           | 0.15             | 0.12            | 0.887             |
|                 | داخل المجموعات | 183.7                | 149         | 1.23             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 184.0                | 151         |                  |                 |                   |
| المساءلة        | بين المجموعات  | 0.3                  | 2           | 0.17             | 0.14            | 0.865             |
|                 | داخل المجموعات | 175.0                | 149         | 1.17             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 175.3                | 151         |                  |                 |                   |
| النزاهة         | بين المجموعات  | 0.2                  | 2           | 0.08             | 0.06            | 0.938             |
|                 | داخل المجموعات | 193.4                | 149         | 1.30             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 193.6                | 151         |                  |                 |                   |
| المشاركة        | بين المجموعات  | 0.0                  | 2           | 0.01             | 0.01            | 0.994             |
|                 | داخل المجموعات | 214.3                | 149         | 1.44             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 214.3                | 151         |                  |                 |                   |
| التمكين الإداري | بين المجموعات  | 0.1                  | 2           | 0.06             | 0.05            | 0.956             |
|                 | داخل المجموعات | 202.5                | 149         | 1.36             |                 |                   |
|                 | الكلية         | 202.6                | 151         |                  |                 |                   |

و(48.0%) من أفراد العينة يبلغ راتبهم الشهري (من 10000 > 15000 ريال).

2- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وتمثلت أهم فقرات الموافقة في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

3- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.58) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في حرص الإدارة على وضوح تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين، كما تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح عن كافة البنود، كما تفصح عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

4- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.72) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم،

كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضًا تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أيًا كان منصبه.

5- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.65) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصًا متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال بالعمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهئ الإدارة فرصًا متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.

6- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المشاركة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.57) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتمامًا مباشرًا، كما تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.

7- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.60) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضًا تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.

8- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يقومون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أن لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما أنهم يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، كما يقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضًا هم راضون عما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب.

9- أثبتت النتائج قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

10- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

11- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

12- أثبتت النتائج قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

13- أثبتت النتائج قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

14- أثبتت النتائج قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقًا لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

16- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه

(العدالة – الشفافية – المساءلة – النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.

- 17- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.
- 18- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.
- 19- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 20- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي.

## التوصيات

- 1- تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها.
- 2- تعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز.
- 3- ضرورة البدء في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات السعودية عامة والصحية خاصة وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
- 4- السعي لتحقيق التكامل بين جميع القطاعات الصحية لفتح المجال لنشر المعارف المختلفة فيما بينها خاصة مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة الصحية وتحسينها.
- 5- ضرورة وضع آليات علمية لضمان الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية.
- 6- تشكيل لجان خبراء مختصة مستقلة مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية السعودية.
- 7- إعداد برامج تأهيلية للقيادات الإدارية لتدريبهم على ممارسة مبادئ الحوكمة الإدارية.
- 8- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين والمهتمين بشأن تطبيق الحوكمة الإدارية في المملكة مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة ورشيدة.
- 9- ضرورة تعزيز وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين في الدولة تحمي حقوق الجميع من خلال التشريعات الموضوعية لحوكمة مؤسسية واضحة.
- 10- التركيز على البعد الأخلاقي من خلال عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبرامج توعية فيما يخص الحوكمة الإدارية للمراكز الصحية.

## مقترحات لدراسات مستقبلية

- اعتماداً على نتائج الدراسة التي بينت أهم النقاط البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يقدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية وهي على النحو الآتي:
- 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى.
  - 2- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول معوقات قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.
  - 3- إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات بالمملكة العربية السعودية، لما استشعر به الباحث من توجه عام للدولة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد. (2015). «واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 36 (1)، ص ص 39-56.
- ابن حسين، سليمة. (2015). «الحوكمة: دراسة في المفهوم»، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، (10)، ص ص 180-221.
- الحفناوي، شوقي عبد العزيز. (2005). «حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي»، *المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية*، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الخضير، ممدوح علي. (2018). *درجة تطبيق المديرين الإداريين في مراكز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدهدار، مروان حمودة (2020). «أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، *مجلة جامعة الملك سعود*، 29 (1)، ص ص 53-76.
- السلي، علي. (2006). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. (ط.3). القاهرة: مكتبة غريب.
- الشويات، سوين محمود. (2019). *أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- الغول، نادية فتحي. (2018). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 42.
- الكايد، زهير. (2002). *الحكمانية: قضايا وتطبيقات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المؤمني، محمد عبد الله. (2010). «تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها في الشركات الأردنية الإسهام لتعزيز الحاكمية المؤسسية: دراسة ميدانية»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26 (1)، ص ص 60-90.
- النمر، سعود محمد. (2006). *السلوك الإداري*. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاني يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد. (2004). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. الرياض: مكتبة الشقري.
- الهيتمي، خالد عبد الرحمن. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. (ط.3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- الوكيل، منار محمد. (2021). «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، ص ص 107 – 127.
- باكال، روبرت. (2007). *تقييم الأداء*. (ترجمة: موسى يونس). بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة. عمان، الأردن.
- بقاش، وليد؛ وبلعة، طاهر. (2019). «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*، 4 (1)، ص ص 57-69.
- بلوصيف، الطيب. (2005). «الحكم الراشد: المفهوم والمكونات»، *الملتقى الدولي حول الديمقراطية الصاعدة*، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- ثابت، زهير. (2001). *كيف تقييم أداء الشركات والعاملين*. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
- حسين، سحر أنور. (2013). «قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (36)، ص ص 207-227.

- حلاوة، جمال؛ و طه، نداء. (2012). «واقع الحوكمة في جامعة القدس»، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (2) ص ص 81-96.
- حوالف، رحيمة. (2013). «أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية»، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، (4)، ص ص 208-230.
- ربابعة، سهى عبد الوهاب. (2017). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة*، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- رشيد، مازن فارس. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- زايد، عادل محمد. (2006). «تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 2 (2)، ص ص 47-72.
- سرور، طارق محمد. (2016). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عاشور، حمد صقر. (2010). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عمرو، بيان. (2010). *مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفعالية الأداء*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- قدي، عبد المجيد. (2008). «إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجاً»، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، (1)، ص ص 98-105.
- نجم، نورة عدنان. (2017). *درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- نوري، بتول محمد؛ وسلمان، علي خلف. (2010). «حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة»، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، الجامعة المستنصرية، العراق.
- يوسف، محمد حسن. (2007). *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*، تم الاسترجاع من: [www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc](http://www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc)

#### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Mahmoud, J. (2016). *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Governorates of the Northern West Bank from the views of the Principals of Public Secondary Schools*, (Unpublished Master's Thesis). National University of Success, Palestine.
- Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolokobil Company Limited, Kenya", *International Journal of Business & Law*, 6 (3), 11-23, July-Sept.
- Nadler, D.; Miller, M. & Modica, J. (2010). "Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education", *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8 (1), 76-85.

## **Effect of Administrative Governance on Job Performance: A Field Study on Health Centers Employees in Alqurayyat Governorate**

**Hmood Alhadi Nafea Alanazi**

An M.A. Researcher in Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Halanzi0016@stu.kau.edu.sa

**Dr. Wael Shafi Manzil Alshammari**

Associate Professor of Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

### **ABSTRACT**

This study aimed at recognizing the effect of administrative governance, with its principles: (justice, transparency, accountability, integrity, participation, and administrative empowerment) on job performance at health centers in Alqurayyat Governorate. The study adopted the analytical descriptive approach. A questionnaire was used as a main tool for obtaining the required data from the random study sample that comprised (152) employees at health centers in Alqurayyat Governorate, where most of them were males (61.8%), with females representing (32.8%) of the sample.

The study concluded many important findings that may help in supporting the orientation towards governance of health centers specifically, and all health organizations and utilities at the whole kingdom level in general. It revealed that applying the principles of governance is at a moderate level, appropriate for job performance, and it also indicated the existence of statistically significant differences in principles of administrative governance according to the gender, and educational qualification variables. The study recommended attempting to enhance the principles of administrative governance with its several aspects, not concentrating on certain aspects, highlighting its findings in health sectors to be more aware of the concept of health quality management with its standards and dimensions, and enhancing the role of employees at health sectors and centers for the level of activating health organizations governance role in order to reinforce the application of quality principles at these centers.

The study recommended attempting to enhance the principles of governance from its several aspects and not focusing on certain aspects, in addition to highlighting its results in health sectors to be more aware according to the concept of health quality, its aspects, and its standards. Furthermore, the study recommended enhancing the role of health sectors and centers to the level of activating the role of governance of health institutions, in order to reinforce applying the principles of quality in these centers. The researcher also introduced many research suggestions, the most prominent of which were: conducting a study that is similar to the current one as an applied study comprising all other governmental sectors and organizations, and conducting further future studies on the obstacles that hamper the adherence of health organizations to principles of governance.

**Keywords:** *Administrative Governance, Job Performance, Field Study, Health Centers Employees, Alqurayyat Governorate.*