

إعداد عرض لمشكلة بحثية لإحدى الدراسات العلمية  
وتقييم أسلوب صياغتها

إعداد:

الباحث: م. عماد بن جابر السلي

الرقم الجامعي: 241001687

مهارات بحثية 3



سوف نستعرض تحليل مشكلة دراسة علمية،  
وتوضيح طريقة صياغتها وتقييم مدى نجاح  
الباحث في عرضها .. ثم نختم بصياغة مشكلة  
دراسية جديدة من اختيارنا.

Chapter  
**03**

## مقدمة:

تعد صياغة مشكلة الدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، إذ تمثل المنطلق الذي يُبنى عليه الإطار النظري والمنهجي للدراسة. وقد أكدت المحاضرة الثالثة أن مشكلة البحث ينبغي أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للبحث وأيضاً ذات قيمة علمية وعملية.

وفي هذا العرض سيتم تحليل مشكلة الدراسة للبحث التالي:  
أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات

Chapter  
03

## بيانات الدراسة

عنوان الدراسة:

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات

إعداد: حمود الهادي نافع العنزي

بمشاركة: د. وائل شافي منزل الشمري

الدرجة العلمية: بحث ماجستير إدارة عامة

الجهة العلمية: كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز – المملكة العربية السعودية

سنة النشر: 2025 (المجلة العربية للإدارة، العدد أغسطس 2025)

Chapter  
03

## عرض مشكلة الدراسة كما صاغها الباحث

صاغ الباحث مشكلة الدراسة في صورة سؤال رئيسي يدور حول:  
ما أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة، الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة، التمكين الإداري)  
على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟  
وانبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية التي تناولت أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة  
الإدارية على الأداء الوظيفي.

ويلاحظ أن الباحث ربط بين متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل (الحوكمة الإدارية بمبادئها المختلفة)
- المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

Chapter  
03

## تحليل أسلوب صياغة المشكلة

- جاءت صياغة المشكلة في صورة سؤال رئيسي واضح ومحدد، وهو أسلوب مناسب عندما تكون المشكلة واضحة ومتغيراتها محددة.
- كما أن الباحث قام بتجزئة السؤال العام إلى أسئلة فرعية، وهو ما يتفق مع ما ورد في المحاضرة حول ضرورة تفريع السؤال العام إلى أسئلة جزئية تسهم في الإجابة عنه بشكل منظم.
- الصياغة جاءت مباشرة، وحددت:
- المجال المكاني (محافظة القريات)
  - المجال المؤسسي (المراكز الصحية)
  - المتغيرات محل الدراسة

مما يجعل المشكلة محددة وواضحة وليست عامة مهمة.

Chapter  
03

## مدى مراعاة الباحث لاعتبارات اختيار المشكلة

- بمقارنة المشكلة بالمواصفات التي وردت في المحاضرة،
- يمكن القول إن الباحث راعى عدة اعتبارات منها:
- أن المشكلة واقعية وترتبط ببيئة عمل فعلية.
- أنها قابلة للبحث ، حيث يمكن قياس متغيراتها من خلال أدوات علمية.
- أنها ذات قيمة عملية ، إذ يمكن أن تسهم نتائجها في تحسين الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية.
- أنها محددة من حيث المكان والموضوع وليست عامة أو فضفاضة.

ومع ذلك .. فإن اقتصار الدراسة على نطاق جغرافي محدد قد يحد من تعميم النتائج على مناطق أخرى، وهو ما يمثل أحد حدود الدراسة.

Chapter  
03

## صياغة مشكلة دراسية جديدة

استنادا إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة دراسية جديدة في مجال الحوكمة ولكن في سياق مختلف، على النحو التالي:

ما أثر تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية؟

وقد ينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، مثل:

- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الاستراتيجي؟
- هل توجد فروق في مستوى تطبيق الحوكمة بين المنظمات غير الربحية باختلاف حجمها أو مجال عملها؟
- ما أثر مستوى تطبيق الحوكمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى؟

Chapter  
03

## الاستنتاج العام

يتضح من التحليل أن الدراسة المختارة قدّمت مشكلة بحثية مصاغة بصورة واضحة ومحددة، تمثلت في سؤال رئيسي يربط بين الحوكمة الإدارية والأداء الوظيفي، ومدعوم بأسئلة فرعية أسهمت في تنظيم الدراسة وتحديد مسارها البحثي بدقة.

كما راعت المشكلة العديد من اعتبارات اختيار المشكلة البحثية من حيث الواقعية، والقابلية للقياس، والأهمية التطبيقية، وهو ما يعكس انسجامها مع الأدبيات والمنهج العلمي.

ويؤكد ذلك أن العناية بصياغة مشكلة البحث تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية عناصر الدراسة، وتعد نقطة الانطلاق الحقيقية لنجاح أي بحث علمي وجودة نتائجه.

شاكر لكم جهودكم .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You



## 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 وتنظم 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).



\* تم استلام البحث في أكتوبر 2022، وقبل للنشر في يناير 2023، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2023.172054.1347

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» (الخضير، 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 العالمي.
- 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 والمسئوليات 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.

## تقويم الأداء الوظيفي:

يرى السلمي (2006: 41) أن عملية الرقابة بما فيها تقويم 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 الحوكمة 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 وبعلة، 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 وبعلة، 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 1443 هـ.

## 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 توفرها الأداة من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتأتي أهميتها من أن وجوب 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 متمتاز 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 | تكاثر 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 كل 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

**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        |

المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق المشاركة 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 عبارة (تعمل الإدارة على رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع)

لعبارة 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

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        |

حازت عبارة (أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) على المرتبة الأولى بأعلى 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                        | 11.63          |

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                        | 13.79          |

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 وفقًا 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 وفقًا 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 وفقًا لمتغير المؤهل الدراسي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعًا 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 وفقًا لمتغير المؤهل الدراسي.

يوضح جدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعًا 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 وفقًا لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعًا 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 وفقًا 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 الحوكمة 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.
- الهيتي، 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 تقيم 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.*