

أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة

الباحث / محمد حسان حسين محضر

باحث ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

إشراف

د. أمل فؤاد سليمان
مدرس بقسم الإحصاء والرياضة
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان

أ.م.د. إيمان أحمد سيد بدوي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة حلوان

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى دراسة وتحليل دور تطبيق الحوكمة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية ، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS على عينة مكونة من ٢٧٠ عامل من العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لتطبيق الحوكمة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة والبحث.

وأوصى الباحث القائمين والعاملين على إدارة مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة والبحث بضرورة التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والنزاهة والشفافية لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي للمستشفيات محل

الدراسة وترشيد الانفاق من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها لمواكبة هذه التغيرات ومجابهة التحديات والأزمات العالمية وتحقيق الاستدامة في الأداء.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، كفاءة الأداء المؤسسي ، القطاع الصحي.

Abstract

This study aimed to study and analyze the role of applying governance and its impact on the efficiency of institutional performance in government sector hospitals in Makkah Al-Mukarramah, the Kingdom of Saudi Arabia, and to analyze data from questionnaire lists using the SPSS program on a sample of 270 workers in government sector hospitals in Makkah Al-Mukarramah, the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher found a significant effect at a significance level of less than 5% for implementing governance and improving the efficiency of institutional performance in government sector hospitals in Makkah Al-Mukarramah, the Kingdom of Saudi Arabia, the subject of the study and research.

The researcher recommended that those in charge of managing government sector hospitals in Makkah Al-Mukarramah in the Kingdom of Saudi Arabia, the subject of study and research, need to properly apply the principles of governance, integrity and transparency to improve the efficiency of the institutional performance of the hospitals under study and rationalize spending in order to develop and improve their products and

services to keep pace with these changes, confront global challenges and crises, and achieve sustainability in performance.

Keywords: governance, efficiency of institutional performance, health sector..

المقدمة:

تواجه بيئة الأعمال الحديثة العديد من التحديات والأزمات والعقبات التي تعيق كفاءتها، مما قد يؤدي أحياناً إلى انهيارها وفقدان الأرباح. لذلك، تم التركيز على الحوكمة كركيزة أساسية تُبنى عليها جميع القواعد الإدارية والاقتصادية. وقد أظهرت الدراسات والأبحاث أهمية هذا المفهوم وأوصت بتطبيقه في جميع المجالات والأنشطة الإدارية.

تلعب الحوكمة دوراً حيوياً وأساسياً في تعزيز الازدهار الإداري والاقتصادي للمنظمات في القطاعين العام والخاص. فهي تعتبر أحد أدوات إدارة المخاطر، حيث تهدف إلى تنظيم آلياتها وتقليل الأضرار الناتجة عن حالات عدم اليقين في اتخاذ القرارات. من خلال الحوكمة، يتم تنظيم الأمور المالية للمنظمة وكشف المشكلات المتعلقة بقياس العمليات الاقتصادية والإدارية، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي والقيمة السوقية للمنظمة.

من ناحية أخرى، تدعم الحوكمة مجموعة من الإجراءات والتوجهات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى التحكم في أنظمتها والحد من الأنشطة والممارسات السلبية التي قد يقوم بها بعض المديرين. هذا يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة ربحيتها، وبالتالي تحسين مستوى أدائها.

وتشمل حوكمة المنظمات تنظيم العلاقات بين السلوكيات والأنظمة المتبعة في المنظمة وإدارتها، مما يتيح تقييم وقياس أداء الأفراد والإدارات على مختلف المستويات. هذا يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المطلوب. لذا، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي.

وعلى ضوء تلك الوقائع تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات البيئية والتطورات الإدارية والاقتصادية الحالية في بيئات الأعمال، وذلك من خلال دراسة ميدانية تجري على مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة.

الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية موضوع الدراسة فقد حظي باهتمام من قبل العديد من الباحثين، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

يتناول الباحث في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات السابقة، وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: الدراسات التي تناولت الحوكمة (المتغير المستقل).
- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي (المتغير التابع).
- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الحوكمة والأداء المؤسسي.
- المحور الرابع: تعقيب الباحث على الدراسات السابقة.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الحوكمة (المتغير المستقل في الدراسة):
دراسة (العنزي، وخوجه، ٢٠٢٤). بعنوان: أثر المهارات الرقمية على الحوكمة في المستشفيات بالتطبيق على المستشفيات الخاصة بالطائف.

في عالم رقمي على نحو متزايد تؤدي تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ICT) دوراً رئيسياً كمفعلاً للتنمية يمكنها تسهيل قدرات البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDG) وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المهارات الرقمية على الحوكمة في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ويستهدف تطبيق هذه الدراسة المستشفيات الخاصة بمدينة الطائف، تم تناول هذه الدراسة للتطور التكنولوجي السريع في شتي مناحي الحياة، وانعكاس أثر الرقمنة والمهارات الرقمية على جوانب تقديم الخدمات الصحية في المستشفيات. وشملت مجتمع البحث ٨٦٤٤ مفردة تم تطبيق البحث على ٤٠٠ مفردة للاستفادة من فوائد زيادة حجم العينة. وضع الباحث فرضيه عدم معنوية تأثير المهارات الرقمية على الحوكمة في المستشفيات. وهو ما لم يثبت في اختبار الفروض ونتائج البحث وخلص البحث لمجموعه من

التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير مستوي العاملين في القطاع الصحي في المهارات الرقمية، والاهتمام بالخدمات الرقمية والشبكات التكنولوجية ودعم وتطوير البنية التحتية التكنولوجية في القطاع الصحي لضمان مواكبة التطور السريع في مجال التكنولوجيا والخدمات الرقمية.

دراسة (Al Tawarah, Al Shibli, 2023). بعنوان: تأثير الحوكمة على جودة الخدمات في مستشفى البشير خلال جائحة كوفيد-١٩.

Titled: The impact of governance on services quality in Al Basheer Hospital during COVID-19 pandemic.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في جودة الخدمات المقدمة في مستشفى البشير خلال جائحة كورونا باتباع منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة للدراسة، والتي بلغت (٣٤٢) فردا من مقدمي الخدمة في مستشفى البشير، واقتصرت على المجموعات الوظيفية التالية (مدراء، أطباء، تمريض) وتم استرداد (٢٩٤) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (٨٦%). وقد تم تحليل البيانات إحصائيا اعتمادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجاء من أبرز النتائج: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى جودة الخدمات المقدمة في مستشفى البشير جاء بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها مجتمعة (المشاركة، المسؤولية، الشفافية، المساءلة) على جودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الموثوقية). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الإدارة في مستشفى البشير بضرورة العمل على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تبني نظام رقابي مرن ومتين، وتعزيز إدراك العاملين في المستشفى باللوائح المنظمة للمسؤوليات والصلاحيات ومدونة السلوك، وأهمية تطوير البنية التحتية والمرافق الخدمية في المستشفى.

دراسة (الطوره، الشبلي. ٢٠٢٣). بعنوان: أثر الحوكمة في جودة الخدمات في مستشفى البشير خلال جائحة كورونا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في جودة الخدمات المقدمة في مستشفى البشير خلال جائحة كورونا باتباع منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة للدراسة، والتي بلغت (٣٤٢) فردا من مقدمي الخدمة في مستشفى البشير، واقتصرت على المجموعات الوظيفية التالية (مدراء، أطباء، تمريض) وتم استرداد (٢٩٤) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (٨٦%). وقد تم تحليل البيانات إحصائيا اعتمادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجاء من أبرز النتائج: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى جودة الخدمات المقدمة في مستشفى البشير جاء بمستوى متوسط، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها مجتمعة (المشاركة، المسؤولية الشفافية، المساءلة) على جودة الخدمة بأبعادها (الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الموثوقية). وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة الإدارة في مستشفى البشير بضرورة العمل على تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تبني نظام رقابي مرن ومتين، وتعزيز إدراك العاملين في المستشفى باللوائح المنظمة للمسؤوليات والصلاحيات ومدونة السلوك، وأهمية تطوير البنية التحتية والمرافق الخدمية في المستشفى.

دراسة (Zakaria, N. et al., 2022). بعنوان: دور الحوكمة في تعزيز قطاع الرعاية الصحية في مصر.

Titled: The role of governance in enhancing healthcare sector in Egypt.

أكدت أزمة ٢٠٠٨ على الحاجة إلى الحوكمة بشكل عام، حيث أن استخدام آليات الحوكمة بشكل فعال وكفء يسهل وينسق الجهود نحو الإطار المستهدف لكل دولة. وعلى الرغم من أن الحكومة المصرية استهدفت عملية التنمية المستدامة من خلال أبعادها الثلاثة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، إلا أن هذا الهدف يواجه العديد من المشاكل والعقبات والتحديات، وخاصة في البعد الاجتماعي، في الجانب الصحي. ولهذا، اتبعت الحكومة المصرية آليات حوكمة تهدف إلى إدارة قطاع الرعاية الصحية بشكل فعال وكفء من خلال تحسين نتائج قطاع الرعاية الصحية. لذلك، سيركز

البحث على دور الحوكمة في تعزيز قطاع الرعاية الصحية في مصر. أولاً، يبدأ البحث بتقديم مفهوم الحوكمة نظرياً وإلقاء الضوء على دورها في تعزيز قطاع الرعاية الصحية. ثانياً، يتم تحليل الحالة المصرية وتقييمها من خلال توضيح دور الحوكمة في إدارة قطاع الرعاية الصحية للتقدم في نتائج قطاع الرعاية الصحية. وأخيراً، توصل البحث إلى استنتاجات وتوصيات مقترحة. وخلص البحث إلى أن مصر تفتقر إلى الحوكمة في قطاع الرعاية الصحية وأوصى بتنفيذ دور الحوكمة في تعزيز قطاع الرعاية الصحية في مصر وإعطاء الصحة الأولوية على الأجندة المصرية وتعديل القوانين.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي (المتغير التابع في الدراسة):

دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٣). بعنوان: متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. هدفت الورقة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. قد شهدت مؤسسات التعليم عمليات إصلاح وتطوير للممارسات التربوية بتبني فكر الجودة والاعتماد وضرورة إجراء التقويم الذاتي للأداء المدرسي، باعتباره منظومة متكاملة لنتائج أعمال المدرسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية. وناقشت الورقة أهم التحديات التي تواجه المدرسة في هذا العصر، وطبيعة الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر، والتأصيل النظري لأدب التميز الأداء في الفكر الإداري، والفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز في الأداء، وماهية التميز المنظومي، وعلاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة، وعلاقة مفهوم التميز بالثقافة التنظيمية. واختتمت الورقة بعرض مراحل وخطوات التميز حيث أن الرحلة نحو بداية التميز تستغرق وقتاً كبيراً قد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) تأخذنا ما بين الخمس إلى السبع سنوات.

دراسة (Al-Ubaidi, Askar. 2023). بعنوان: تمكين العاملين ودوره في تميز أداء المنظمات الصحية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية في محافظة كركوك.

Titled: Empowering Workers and its Role in Distinguishing the Performance of Health Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in Private Hospitals in Kirkuk Governorate.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير تمكين العاملين في تميز أداء المنظمات الصحية المتمثل، وقد اختيرت المستشفيات الأهلية في محافظة كركوك مجتمعاً للدراسة، وتم سحب عينة عشوائية بلغت (١٢٧) فرداً من المدراء والعاملين في المستشفيات الصحية المبحوثة، تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٩٠) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٧٧) استبانة (٦٥) منها كانت صالحة للتحليل. ولتحقيق هدف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم وضع نموذج فرضي للدراسة يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات وأبعاد الدراسة وانبثقت منه مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية إذ جرى التأكد من صحتها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS: 26) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين تمكين العاملين وتميز أداء المنظمات الصحية المبحوثة. بالإضافة إلى تأثيرها الإيجابي في تميز أداء المنظمات الصحية المبحوثة. كما قدمت الدراسة عدة مقترحات أبرزها: ينبغي على إدارة المستشفى تنظيم القوى عاملة لضمان المحافظة عليهم والتقييم المستمر لكافة البرامج المقدمة في الأقسام لتطويرها وتحسينها، وبالشكل الذي يساهم في تعزيز قدرة المستشفيات على المنافسة بين المستشفيات الأخرى مما يمكنها في البقاء والنمو بشكل مستمر.

دراسة (قاسم، وآخرون. ٢٠٢٣). بعنوان: تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير مؤشرات التنمية الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي من خلال إجراء دراسة ميدانية على المشافي العامة في محافظة دمشق، حيث تم اعتماد مؤشرات التنمية الإدارية الصادرة عن وزارة التنمية الإدارية (جودة التنظيم

المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى، رضا المواطن، رضا الموظف) كمتغير مستقل، وتحسين أداء القطاع الصحي كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وحددت عينة الدراسة بـ ٤٠٠ مفردة وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد ٣٨٤ استبانة صالحة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى مؤشرات التنمية الإدارية في المشافي المدروسة، وكذلك ارتفاع مستوى الأداء، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكافة مؤشرات التنمية الإدارية (جودة التنظيم المؤسسي، تبسيط الإجراءات، مكافحة الفساد والاستجابة للشكوى، رضا الموظف، رضا المواطن) في تحسين أداء القطاع الصحي في المشافي العامة في محافظة دمشق.

دراسة (Al-Mowadeh, Al-Jaafreh, 2021). بعنوان: أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء.

Titled: The Impact of Quality of Work Life on Institutional Performance: Applied Study on Private Hospitals in Zarqa Governorate.

سعت الدراسة لتحقيق هدفها الرئيس والمتمثل في قياس أثر جودة حياة العمل (التوازن بين الحياة والعمل والنمط القيادي والإشرافي والمشاركة باتخاذ القرار والاستقرار والأمان الوظيفي وعدالة الأجور) على الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (١٢٥) موظف وموظفة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، ووصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين جودة حياة العمل والوظيفة، والنمط القيادي والإشرافي) وبين الأداء المؤسسي، وبيّنت الدراسة وجود درجة متوسطة من الموافقة على درجة توافر جودة حياة العمل، لذا توصي الدراسة

بقيام المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل للعاملين في المستشفيات والمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤثرة عليها لمعالجتها لما لذلك من أثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الحوكمة والأداء المؤسسي:

دراسة (السيابي، ٢٠٢٤). بعنوان: الحوكمة المؤسسية وأثرها في رفع مستوى الركود المؤسسي.

تلعب الحوكمة المؤسسية دوراً حيوياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والحد من الركود المؤسسي، ومن هذا المنطلق يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية، والركود المؤسسي مع تقديم الأدلة التجريبية التي تدعم فكرة أن الحوكمة المؤسسية يمكن أن تكون حلاً فعالاً للركود المؤسسي، وتحليل دراسات حالة الشركات التي استفادت من الحوكمة المؤسسية للخروج من الركود المؤسسي، وتعتمد هذه الدراسة على المنهج التجريبي الذي يعتمد على جمع الأدلة من مجموعة واسعة من الدراسات والمصادر لتحليل العلاقة بين الحوكمة المؤسسية، والأداء المؤسسي، ومن خلال مطالعة أدبيات الموضوع يتضح أن الحوكمة المؤسسية هي عامل مهم يساهم في النمو الاقتصادي، ويمكن أن يؤدي الحكم المؤسسي الجيد إلى زيادة الاستثمار الخاص، والعام، والذي بدوره يمكن أن يعزز التنمية الاقتصادية، علاوة على ذلك، تميل الدول ذات هياكل الحكم الرشيد إلى أن يكون لديها بيئة تنظيمية أكثر استقراراً، ويمكن التنبؤ بها، والتي تجذب المزيد من الاستثمار الأجنبي، وقد استنتجت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية هي عامل حاسم في تعزيز التنمية الاقتصادية والحد من الركود المؤسسي، ومن المهم لوضع السياسات إعطاء الأولوية للإصلاحات المؤسسية وممارسات الحكم الرشيد لتعزيز النمو الاقتصادي والاستقرار، علاوة على ذلك، يجب أن تركز المؤسسات على تحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمارات وتوفير الدعم اللازم للشركات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة.

دراسة (مألحة، ٢٠٢٣). بعنوان: الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات.

الحوكمة هي نظام متكامل ذو قواعد و أحكام إدارية من شأنها تنظيم بيئة العمل في أي مؤسسة و تحدد علاقتها بالمؤسسات و الأطراف المتعاملة معها، كما تعمل على توجيه و ربط أعمال أي منظمة و الالتزام بتطبيق مبادئها يؤدي بالشركات إلى تحسين الأداء و تحقيق أهدافها، كما يعتبر أداة فاعلة في تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسات. يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها ومعرفة دورها في رفع وتحسين أداء المؤسسات حيث يعتبر هذا الأخير من ضمن الاهتمامات الحديثة التي تتبناها أي مؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تحيط بها. كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء في المؤسسة (المالي؛ التشغيلي) لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة. خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المؤسسة من خلال تنظيم العلاقة بين المؤسسات والأطراف ذات العلاقة، ووضع الأنظمة الكفيلة للحد من الفساد.

المحور الرابع: تعقيب الباحث على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ظهر بشكل واضح أثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي، كما أن الدراسات السابقة تبين حداثة الاهتمام بمجالات الدراسة، وقد استند الباحث على المساهمات التالية:

- التعرف على الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف على الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة أهميتها بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الشفافية، العدالة، الاستقلالية).

دراسة (العنزي، وخوجه، ٢٠٢٣) ، دراسة (Al Tawarah, Al Shibli, 2023) ، دراسة (الطورة، الشبلي، ٢٠٢٣) ، دراسة (حموم، بونوة. ٢٠٢٢) ،

- دراسة (عمر، ٢٠٢٢) ، دراسة (Zakaria, N. et al., 2022) ، دراسة (خاطر، ٢٠٢١) ، دراسة (Zyan, Turki, 2021) ، دراسة (شيخي، دحو. ٢٠٢١) ، دراسة (اللوذي، ٢٠٢١) ، دراسة (Alotaibi, et al., 2021) - كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المؤسسي أهميته بأبعاده المختلفة الممثلة في المتمثلة في الكفاءة، الفاعلية).
- دراسة (إسماعيل، ٢٠٢٣) ، دراسة (Al-Ubaidi, Askar. 2023) ، دراسة (قاسم، وآخرون. ٢٠٢٣) ، دراسة (القرامسه، ٢٠٢٢) ، دراسة (Mohamed,) (2022) ، دراسة (العتيبي، وآخرون. ٢٠٢٢) ، دراسة (الحربي، ٢٠٢٢) ، دراسة (Al-Mowadeh, Al-Jaafreh, 2021) ، دراسة (منصوري، قشقري، ٢٠٢٠) - أوضحت الدراسات المتعلقة بالحوكمة والأداء المؤسسي والتي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية (الحوكمة كمتغير مستقل) (والأداء المؤسسي كمتغير تابع) حيث أوضحت تلك الدراسات مدى تأثير تطبيق الحوكمة على المؤسسات من حيث الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات.
- تنبع أهمية البحث في كونه من الأبحاث الهامة التي تربط بين المتغيرين السابقين.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:**
١. وجود تأثير لممارسات الحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي.
 ٢. الحوكمة تؤثر إيجابياً على القطاع الصحي، حيث أن الدول ذات الحوكمة الجيدة تتمتع بتوقع عمر أعلى عند الميلاد وانخفاض في مستوى الفساد.
 ٣. هناك علاقة ايجابية مهمة بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمات الصحية.
 ٤. تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسات من خلال تحسين التخطيط، التنظيم، الرقابة، والقيادة، بالإضافة إلى تحسين الأداء الوظيفي والتسويقي والمالي.
 ٥. هناك مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، ووجود أثر لأبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) على أداء العاملين.

٦. تطبيق معايير الجودة والحوكمة يساهم في تحسين أداء المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الاستثمارات وتخفيض المخاطر.

مدى الاستفادة من جميع الدراسات السابقة:

١. أظهرت الدراسات أن تطبيق معايير الحوكمة مثل الشفافية، العدالة، الاستقلالية يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي بشكل كبير. هذا يمكن أن يساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

٢. الدراسات التي تناولت الحوكمة في القطاع الصحي أظهرت أن تطبيق معايير الحوكمة يمكن أن يحسن جودة الخدمات الصحية المقدمة، مما يؤدي إلى رضا أكبر للمستفيدين.

٣. النتائج تشير إلى أهمية تبني سياسات إدارية واضحة وشفافة تحمي حقوق الموظفين وتعزز من الأمن الوظيفي، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية.

٤. تطبيق معايير الجودة والحوكمة يمكن أن يجعل المؤسسات أكثر جاذبية للاستثمارات، حيث يقلل من المخاطر ويزيد من الثقة لدى المستثمرين.

٥. استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقات الحوكمة يمكن أن يحسن الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الوقت والجهد المبذول، وتحسين دقة المعلومات المتاحة لمتخذي القرارات.

٦. الدراسات أوصت بضرورة استخدام التكنولوجيا والأتمتة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، مما يساهم في تحقيق خدمات أفضل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لأهمية الحوكمة وانتشارها واثبات أهميتها عالمياً تم تحديد عناصر ومحددات الحوكمة في العديد من الأنشطة وأنواع الشركات، كما تم تحديد مبادئ وعناصر لحوكمة المستشفيات بشكل يجعل عن أنشطتها أكثر كفاءةً ووضوحاً، وتكمن مشكلة الدراسة في أن العديد من المستشفيات في المملكة لا تعتمد مبادئ الحوكمة في أنشطتها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسعى الى بيان أهمية الحوكمة وأهمية تطبيق

مبادئها وأثر ذلك على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما هو دور وأثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في تحقيق الكفاءة في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
 - ما أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في تحقيق الفاعلية في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- فرضيات الدراسة:**

بالنظر إلى مشكلة الدراسة والأسئلة التي بنيت من خلالها، واستناداً إلى الدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم بحث أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي من وجهة العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية ووضع الفرضيات التالية والتي تسعى الدراسة إلى اختبارها.

الفرض الرئيسي:

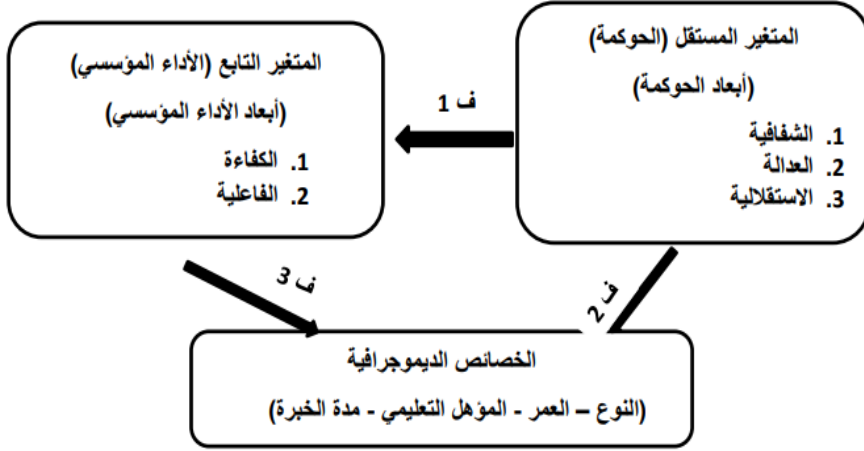
يوجد أثر معنوي لدور وتطبيق الحوكمة (بأبعادها المختلفة) على كفاءة الأداء المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في القطاع الصحي السعودي.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
٢. يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

١/٦ أنموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة كما في الشكل (١) من المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعاده (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) كما اشتمل النموذج على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والذي تمثلت أبعاده (الكفاءة، الفاعلية). ويمكن تصور هيكل متغيرات ونموذج الدراسة في الشكل رقم (١) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة
شكل رقم (١) أنموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة:

١. **الحوكمة:** مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة من أجل مراقبة وتوجيه الأعمال بها والذي يحدد أساس عمل الحوكمة في المنظمات هو مدى توزيع المسؤوليات والحقوق بين المساهمين في هذه المنظمة ومجلس الإدارة. **الأداء المؤسسي:** وهو عبارة عن تخمين شامل لماهية مخرجات المنظمة الفعلية مقارنة بالمخرجات المتوقعة تبعاً للأهداف المرجو تحقيقها. أما اجرائياً فهو عبارة عن مدى الإنجازات الفعلية التي يقدمها العاملين في المستشفيات الحكومية بمكة المكرمة في المملكة العربية السعودية مقارنة بالإنجازات المتوقعة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على معايير حوكمة المستشفيات التي أقرها مركز المشروعات الدولية الخاصة.
2. التعرف على واقع الحوكمة في المستشفيات الحكومية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة والتمثلة في (الشفافية، العدالة، الاستقلالية).
3. التعرف على أثر حوكمة المستشفيات على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية.
4. فهم كيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية.
5. تقييم الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية بمكة المكرمة.
6. استكشاف كيفية مساهمة الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
7. اقتراح استراتيجيات فعالة لتطبيق الحوكمة بهدف تحسين الأداء المؤسسي.
8. التوصل الى نتائج وتوصيات عملية للمسؤولين وصناع القرار من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى اداء العاملين والحد من الأخطاء في المستشفيات الحكومية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها العلمية وأهميتها التطبيقية كما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية):

تكمن أهمية الدراسة العلمية في حداثة الموضوع الذي يتم بحثه فهي (وحسب علم الباحث) من الدراسات التي تتمتع بالأصالة في موضوعها ومتغيراتها التي لم تتناولها الدراسات المحلية والعربية بشكل وافي. وتكمن الأهمية العلمية للدراسة من خلال:

• اطلاع الباحث على الإطار النظري وأدبيات متغيرات الدراسة المتعلقة بمعرفة أثر تطبيق الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في توسيع دراسة هذا الموضوع بشكل كافٍ.

• إثراء المكتبة العربية بمعرفة جديدة قد تثير اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع ذات الصلة، مما يمهد الطريق لدراسات جديدة في هذا المجال وفي مؤسسات حكومية مختلفة وأخرى خاصة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية):

تتبع أهمية الدراسة التطبيقية في أهمية حوكمة المستشفيات والتي أثبتت فاعليتها في تنظيم أنشطة المستشفى والحد من الأخطاء الإدارية، حيث يأمل الباحث من خلال الدراسة الحالية أن تقيد إدارات المستشفيات الحكومية في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في الأداء التنظيمي والحد من الأخطاء الإدارية والتشغيلية في مستشفياتها مما قد يساهم في تحسين الكفاءة المؤسسية.

وتكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال:

- تهدف الدراسة إلى إضافة بُعد معرفي جديد للمنظمات بشكل عام، وللمنظمة موضوع الدراسة بشكل خاص، مما يعزز قدرات وإمكانيات الإدارات العاملة في هذا النوع من المنظمات.
- ستلعب النتائج والتوصيات المستخلصة دوراً رئيسياً في فهم تأثير الحوكمة وتطبيقها على كفاءة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- ستساعد الدراسة في وضع وتخطيط الإجراءات والتعليمات الملائمة والناجحة لتطوير وزيادة مستوى أداء الموظفين، مما يحسن من مركز المنظمة التنافسي.
- تكمن أهمية الدراسة في نتائجها المتوقعة، حيث يُؤمل أن يستفيد الباحثون من هذه النتائج، مما يجعل هذه الدراسة دافعاً لإجراء دراسات مشابهة في المستقبل.

منهجية الدراسة:

يعتمد هذا البحث حسب طبيعته على دراسة نظرية علمية وأخرى دراسة تطبيقية (ميدانية).

وللوصول إلى أهداف البحث اعتمدت الدراسة على:

- أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: وكانت الوسيلة الرئيسية لجمع الحقائق والبيانات هي قوائم الاستقصاء.
- ثانياً: المنهج الاستقرائي: حيث يهدف البحث عن طريق التحليل المنطقي لنتائج الدراسة النظرية ومن خلال فروض الدراسة إلى الوصول إلى معرفة دور وأثر تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي بالمستشفيات الحكومية بمكة المكرمة في المملكة العربية السعودية واختبار الفروض والوصول إلى استنتاجات تتعلق بمتغيرات البحث.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمستشفيات مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية محل الدراسة متمثلة في (فريق الأطباء، والتمريض، والإداريين)، أما عينة الدراسة ستكون عينة عشوائية طبقاً لطبيعة عمل الباحث بالمستشفى. ويمكن توزيع عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (١) توزيع حجم العينة

الفئة	العدد الكلي لمجتمع الدراسة	نسبة عينة الدراسة
الأطباء	70	25.8
فريق التمريض	150	55.3
الإداريين	50	18.4
الإجمالي	270	100

*المصدر: من إعداد الباحث

أنواع البيانات وأساليب جمعها:

- أ. **البيانات الثانوية:** قام الباحث بتجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالحوكمة والأداء المؤسسي من خلال سجلات الإدارات والأقسام في المستشفيات محل الدراسة.
- ب. **البيانات الأولية:** اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث سيتم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول الحوكمة، مع التعرف على آرائهم بخصوص كفاءة الأداء المؤسسي.

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS .V. 26) ؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **معامل ثبات (ألفا. كرونباخ):** لاختبار ثبات وصدق أداة جمع بيانات البحث.
- **المتوسطات الحسابية:** لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، باستخدام الوسط الحسابي.
- **الانحرافات المعيارية:** لإجراء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط المرجح، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط المرجح، فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.
- **اسلوب الانحدار البسيط:** وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال قيمة معامل التحديد الذي يبين النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة من التباين في المتغير التابع فضلاً عن تحديد معنوية نموذج الانحدار من خلال نتيجة اختبار ف F-Test
- **اختبار Mann-Whitney Test:** لاختبار الفرق بين مجموعتين عندما يكون المتغيرات محل الاهتمام من النوع الترتيبي (Ordinal) حيث كل عبارة بمفردها تمثل متغيراً ترتيبياً.

حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية للدراسة:

يقتصر موضوع البحث على دور تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة، الفاعلية) من خلال دراسة ميدانية تجري على مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

• الحدود المكانية للدراسة:

تم تطبيق البحث على مستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

• الحدود البشرية للدراسة:

يتم تطبيق البحث على جميع العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

• الحدود الزمانية للدراسة:

تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

اختبار فروض الدراسة:

في هذا القسم سوف يتم اختبار فروض الدراسة، بناء على نتائج التحليل على النحو التالي:

أولاً: **الفرض الرئيسي الأول:** حيث ينص على أنه " يوجد أثر معنوي لدور وتطبيق الحوكمة (بأبعادها المختلفة) على كفاءة الأداء المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في القطاع الصحي السعودي".

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضيتين فرعيتين. وفيما يلي اختبار الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

ولاختبار الفرض الفرعي الأول سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear Regression analysis، ويأخذ الانحدار الخطي المتعدد .

جدول (٢): نتائج اختبار الفرض الفرعي الاول للفرض الرئيسي الاول باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار T- test		اختبار F- test		معاملات الانحدار B_i	المتغير المستقل
		المعنوية Sig.	قيمة ت المحسوبة (T)	المعنوية Sig.	قيمة ف المحسوبة (F)		
.735	.540	.000	11.547	.000	142.548	.935	الثابت
		.000	8.365			.452	الشفافية
		.000	13.425			.754	العدالة
		.000	9.988			.542	الاستقلالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- **المعنوية الكلية:** يتضح من خلال اختبار F، إن القيمة المعنوية قد بلغت 0.000. وهي أقل من 0.05. أي أن نموذج الانحدار معنوي ككل.
- **القوة التفسيرية للنموذج:** وفقاً لمعامل التحديد يتضح أن الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) تفسر ٥٤% من التغيرات التي تحدث في الكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
- **الارتباط بين المتغيرات:** بلغت قيمة معامل الارتباط $R=.735$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) والكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
- **معنوية بُعد المالي:** بلغت قيمة معامل الانحدار 0.452، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين بُعد الشفافية كمتغير مستقل والكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوى المعنوية sig. 0.000 أقل من 0.05.

- **معنوية بُعد المالى:** بلغت قيمة معامل الانحدار 754.، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين بُعد العدالة كمتغير مستقل والكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.000. اقل من 0.05.

- **معنوية بُعد المالى:** بلغت قيمة معامل الانحدار 542.، وهي تشير الى وجود علاقة طردية بين بُعد الاستقلالية كمتغير مستقل والكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار ت الي أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.000. اقل من 0.05.

وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الاول الذي ينص على انه " يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي "، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.

ولاختبار الفرض الفرعي الثاني سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (٣): نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الاول باستخدام تحليل الانحدار

المتعدد

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار ت T- test		اختبار ف F- test		معاملات الانحدار B_i	المتغير المستقل
		المعنوية Sig.	قيمة ت المحسوبة (T)	المعنوية Sig.	قيمة ف المحسوبة (F)		
.777	.604	.000	12.362	.000	132.654	.321	الثابت
		.000	9.429			.269	الشفافية
		.000	10.898			.492	العدالة
		.000	16.777			.668	الاستقلالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- **المعنوية الكلية:** يتضح من خلال اختبار F ، إن القيمة المعنوية قد بلغت 0.000. وهي أقل من 0.05. أي أن نموذج الانحدار معنوي ككل.
- **القوة التفسيرية للنموذج:** وفقاً لمعامل التحديد يتضح أن الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) تفسر ٦٠.٤% من التغيرات التي تحدث في الفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
- **الارتباط بين المتغيرات:** بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.777$ ، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوكمة بأبعادها المختلفة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) والفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي.
- **معنوية بُعد المالي:** بلغت قيمة معامل الانحدار 269، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين بُعد الشفافية كمتغير مستقل والفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار t إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.000. أقل من 0.05.
- **معنوية بُعد المالي:** بلغت قيمة معامل الانحدار 492، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين بُعد العدالة كمتغير مستقل والفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار t إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.000. أقل من 0.05.
- **معنوية بُعد المالي:** بلغت قيمة معامل الانحدار 668، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين بُعد الاستقلالية كمتغير مستقل والفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي كمتغير تابع، وتشير نتيجة اختبار t إلى أن هذه العلاقة معنوية حيث إن مستوي المعنوية sig. 0.000. أقل من 0.05.
- وبناءً عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي "، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.**

وبالتالي مما سبق نقبل الفرض الرئيسي الاول: حيث ينص على انه " يوجد أثر معنوي لدور وتطبيق الحوكمة (بأبعادها المختلفة) على كفاءة الأداء المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في القطاع الصحي السعودي "، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

مناقشة النتائج:

تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري لدور تطبيق الحوكمة وأثرها على كفاءة الأداء المؤسسي بمستشفيات بمستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة، بالإضافة الي تقديم دراسة ميدانية حيث تم تناولنا منهجية الدراسة وإجراءاتها، واستخدمنا عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) statistical package for social sciences لدراسة وتحليل اتجاهات مفردات العينة محل الدراسة من خلال تحليل الاستجابة على أداة جمع البيانات للتعرف على الاتجاه العام لتلك المفردات. وتتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يتعلق باختبارات فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الفرض الرئيسي الاول: " يوجد أثر معنوي لدور وتطبيق الحوكمة (بأبعادها المختلفة) على كفاءة الأداء المؤسسي (بأبعاده المختلفة) في القطاع الصحي السعودي ".

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضيين فرعيين.

- قبول الفرض الفرعي الاول الذي ينص على انه " يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الكفاءة كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي "، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

- قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على انه " يوجد أثر معنوي للحوكمة (بأبعادها المختلفة) على الفاعلية كأحد أبعاد كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي "، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

تشير هذه النتائج أن تطبيق الحوكمة، والتي تشمل الشفافية، العدالة، الاستقلالية لها تأثير كبير على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي بمستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة، مما يدل على نجاح المؤسسات الصحية في استخدام هذه الأبعاد لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف. ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- يشير قبول الفرض الفرعي الأول إلى أن تطبيق الحوكمة وأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) يعزز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي. ذلك لأن الحوكمة توفر إطاراً تنظيمياً يحد من الهدر ويضمن استخدام الموارد بشكل أمثل، ما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد.

- يعكس قبول الفرض الفرعي الثاني أن الحوكمة تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. والحوكمة تعزز بيئة عمل داعمة، وتضمن اتخاذ قرارات مستنيرة وتسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، مما يعزز من الفاعلية التنظيمية.

التوصيات:

بناءً على ما نتائج البحث يقترح الباحث خطة عمل لتنفيذ بعض أهم التوصيات لتحسين أثر الحوكمة بأبعادها المختلفة على كفاءة الأداء المؤسسي بمستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة، على النحو التالي:

جدول (٤) خطة عمل بعض توصيات الدراسة

التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيق التوصية	المسؤول عن التنفيذ	فترة التنفيذ	التكلفة التقديرية للتنفيذ
تطوير سياسات وإجراءات واضحة للحوكمة.	-مراجعة السياسات الحالية وتحديد الجوانب. -إعداد دليل شامل للحوكمة. -تقديم السياسات الجديدة لجميع العاملين وشرحها.	لجنة الحوكمة والإدارة التنفيذية.	7-5 أشهر	30,000 ريال سعودي
إنشاء لجنة متخصصة للحوكمة.	-اختيار أعضاء اللجنة من ذوي الخبرة. -تحديد الأدوار والمسؤوليات. -عقد اجتماعات دورية لمتابعة التنفيذ.	الإدارة العليا والموارد البشرية.	4-2 أشهر	20,000 ريال سعودي
تنظيم ورش عمل توعوية لتعزيز فهم العاملين بمبادئ الحوكمة.	-تصميم برامج تدريبية مخصصة حسب الفئات المعرفية. -استخدام أمثلة واقعية لتوضيح فوائد الحوكمة. -تقديم شهادات للمشاركين.	إدارة التدريب والتطوير.	6-3 أشهر	25,000 ريال سعودي
تعزيز برامج التدريب المتخصصة لجميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم.	-تنفيذ دورات تدريبية عملية ومبسطة. -استخدام تقنيات تعليمية مثل المحاكاة. -توفير موارد تعليمية باللغة المناسبة للمستفيدين.	إدارة التدريب وتقنية المعلومات.	8-4 أشهر	40,000 ريال سعودي
إنشاء نظام رقمي لإدارة الاجتماعات والقرارات.	-شراء وتركيب نظام رقمي مخصص. -تدريب الموظفين على استخدام النظام. -تقديم تقارير شهرية عن الأداء والقرارات المتخذة.	قسم تقنية المعلومات وإدارة المشاريع.	10-5 أشهر	60,000 ريال سعودي
تحسين جودة الاجتماعات الإدارية لتحقيق التكامل في تطبيق الحوكمة.	-وضع جدول أعمال مفصل لكل اجتماع. -إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة. -متابعة تنفيذ القرارات عبر تقارير دورية.	إدارة الحوكمة والإدارة التنفيذية.	6-2 أشهر	15,000 ريال سعودي
إنشاء نظام مكافآت للموظفين المتميزين بمبادئ الحوكمة.	-تصميم نظام مكافآت واضح وشفاف. -تحديد معايير الأداء بناءً على مبادئ الحوكمة. -إعلان نتائج التقييم وتوزيع المكافآت.	إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.	7-3 أشهر	35,000 ريال سعودي

المصدر: من اعداد الباحث

الدراسات المستقبلية:

- الدراسة الحالية بشقيها النظري والتطبيقي قد فتحت آفاق جديدة للبحث مستقبلاً ولذلك أتقدم بمجموعة من الاقتراحات كالتالي:
- "دراسة تأثير تطبيق الحوكمة على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية: دراسة مقارنة بين المناطق السعودية".
 - "دراسة دور الحوكمة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية في القطاع الصحي: دراسة حالة للمستشفيات الحكومية بمكة المكرمة".
 - "دراسة تحليل تأثير التحول الرقمي في دعم تطبيق الحوكمة على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي".

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو قمر، محمود سيد، وعليمي، نبيل. (٢٠١٨). هل تؤثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي لسلاسل الفنادق الدولية في مصر؟: نموذج السلاسل الزمنية اللاخطية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة**، ١٥(١)، ١٠٦-١١٥. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2018.47999>
- أحمد، مناف عبد المطلب. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفيات مدينة الرمادي. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، ١١(٢٦)، ٤١٨-٤٣٨.
- إدريس، الفاضل تيمان، وأبو الروس، ثابت. (٢٠٢٢). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين). **المجلة العربية للنشر العلمي**، (٤٠)، ٣٧٦-٤٠٤.
- الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، **مجلة كلية الاقتصاد والعوم السياسية**، ١٩(١)، ٢١٣-٢٥٦. <https://doi.org/10.21608/jpsa.2018.128829>
- الجحدلي، عائشة بنت جميع، وأحمد، علاء الدين محمد خلف. (٢٠١٨). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمحافظة

- جدة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، ٢(٩)، ١٧-١٠١٠٨-١٠٤٧، (٣٣)٧.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010618>
- الحربي، محمد بن عطية. (٢٠٢٢). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز في أداء المنظمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفيات مدينة الطائف. **مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية**، ٧(٣٣)، ١٠٤٧-١١٠٨.
 - الرمادي، محمد محمود أحمد. (٢٠٢٢). الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية على العاملين في المستشفى التعليمي العالمي بجامعة طنطا، **مجلة كلية الآداب**، ٢١، ٣٠٨-٣٤٢.
<https://doi.org/10.21608/jfpsu.2021.83527.1102>
 - السنوسي، إدريس وائل، & حجازي، هيثم علي. (٢٠٢٠). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، ٩(٢)، ٣٥١-٣٦٤.
<https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.10364-351>
 - السيابي، منى سعيد محمد. (٢٠٢٤). الحوكمة المؤسسية وأثرها في رفع مستوى الركود المؤسسي، **المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي**، (٦٦).
<https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.55.3>
 - الشلثة، ميسون عبدالله أحمد، & محمود، أحمد خزعل. (٢٠٢٠). مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية: دراسة ميدانية في مستشفى "ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي" في مدينة الموصل، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ١٦(٥٢)، ٣٣٠-٣٤٥.
 - الشنطي، أيمن محمد نمر. (٢٠١٩). أثر الحوكمة في رفع كفاءة الإفصاح الاختياري لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، ٣٦، ٧٣-١١٦.
<https://doi.org/10.33953/1371-000-036-003>
 - الطورة، إيناس عصام إسماعيل، & الشبلي، مطيع صالح. (٢٠٢٣). أثر الحوكمة في جودة الخدمات في مستشفى البشير خلال جائحة كورونا. **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية**، ٨(١)، ١٠٠-١٢٥.
 - العنبي، سامية. (٢٠٢١). حوكمة الحوكمة في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، **مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع**، ٦٦(٢).

- العتيبي، عبد الله بن ضاوي. (٢٠١٧). أثر تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣١(٣)، ١٠٠-١٢٨.
- العتيبي، عبدان شاهر، النفيعي، مشاري مجهز، العتيبي، نواف ماجد، المطيري، عبد الكريم معبيد، & العتيبي، محمد ماجد. (٢٠٢٢). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(٢٦)، ٨٢-١٠٥.
- العتيبي، فواز عبد الله، المطيري، علي سليمان، الغنام، غنام هويل، القرني، عبد الله سفر، وقايد، نورة فرحان. (٢٠٢٢). تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بمدينة الرياض، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(٢٧)، ٥٥-٧٦.
- العنزي، محمد علي فراخ. (٢٠٢٤). دور ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات: دراسة حالة على مستشفى الملك خالد بتبوك. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، ٤(٨)، ٣١٧٧-٣٣٣٩.
- الفاضل، أبو الروس. (٢٠١٨). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (2).
- القرامسة، هيفاء تيسير محمد. (٢٠٢٢). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ٧٤، ٢٥-٤٠. <https://doi.org/10.33953/1371-000-074-001>
- الذبياني، منى سليمان. (٢٠٢٠). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، (١١٠)، ٣٣-٨٤.
- المواضية، يوسف عطوي مرزق، والجعافرة، عامر زعل عبد ربه. (٢٠٢١). أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، ٧(ملحق)، ١٦٩-٢٠٣-DOI: 10.36621/0397-007-989-006
- الياحي، داحن بن محمد زياد آل سنان، والسواط، طلق بن عوض الله محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٦(١٧)، ٤١-٦٨.
- بلقاسم، أمحمد، وطهرات، عمار. (٢٠١٨). تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية: نماذج لتجارب دولية رائدة، *مجلة العلوم الإنسانية*، ١٨(٢)، ٢٩-٥٠.

- حموم، سعاد & بنوة، شعيب. (٢٠٢٢). حوكمة الموارد البشرية وسياسة التوظيف في المؤسسات الاستشفائية: دراسة حالة المستشفى الجامعي تلمسان. **مجلة المنهل الاقتصادي**، ٥(١)، ١٥٣-١٦٢.
 - خيطان، هادي فيصل. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، ٣٠(٢)، ١٦١-١٩٢.
- المراجع الأجنبية:**

- Ahmad, M. A. (2022). The impact of total quality management on the performance of organizations in the Nigerian service sector. **World Journal of Management and Business Studies**, 2(3). ISSN 2795-2525.
- Al Tawarah, E. I., & Al Shibli, M. S. (2023). The impact of governance on services quality in Al Basheer Hospital during COVID-19 pandemic. **Journal of Arab Open University Research - Administrative Research Series**, 8(1), 100-125.
- Al-Mowadeh, Y. I., & Al-Jaafreh, A. Z. A. (2021). The Impact of Quality of Work Life on Institutional Performance: Applied Study on Private Hospitals in Zarqa Governorate. **Hussein Bin Talal University Journal of Research**, Vol. 7, Supplement, 169-203. <https://doi.org/10.36621/0397-007-989-006>.
- Alotaibi, A. S., Alnafeai, M. M., Alotaibi, N. M., Almutairi, A. M., & Alotaibi, M. M. (2022). The impact of governance standards on the quality of government health services. **Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences**, 6(26), 82-105.
- Al-Ubaidi, Firas Farhan Jedi, & Askar, Kon Al-Qasim. (2023). Empowering Workers and its Role in Distinguishing the Performance of Health Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Workers in Private Hospitals in Kirkuk Governorate. **Al-Ghari Journal for Economic and Administrative Sciences**, Vol. 19, No. 4, pp. 359-371. University of Kufa - College of Administration and Economics.

- Borisova, G., Brockman, P., Salas, J. M., & Zagorchev, A. (2019). Government ownership and corporate governance: Evidence from the EU, **Journal of Banking & Finance**, 36, 1-15.
- El Hannani, F. E., & Draou, A. (2018). E-governance and its relation to the quality of health services: Field study in Laghouat hospital institution, **Al-Bashaer Economic Journal**, 4(2), 617-628. <https://doi.org/10.33704/1748-004-002-038>.
- Hamoum, Souad, & Bounoua, Chouaib. (2022). Human Resource Governance and Employment Policy in Hospital Institution: A Case Study of the University Hospital of Tlemcen. **Manhal Economic Journal**, University of Martyr Hama Lakhdar El Oued - Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Vol. 5(No. 1), 153-162.
- Kwame, S. (2020). The impact of corporate governance structures on foreign direct investment: A case study of West African countries, **Czech University of Life Sustainability Journal**, 3(12), 101-115.
- Megersa, G. (2022). The impact of total quality management on enterprise performance: A case study on the National Cement Company. **International Journal of Management and Business Studies**, 12(3), 1-5. ISSN 2167-0439.
- Mohamed, G. (2022). Hospitals performance evaluation by using managerial KPI, **Journal of High Institute for Qualitative Studies**, 2(1), 523-548.
- Salama, F. M., & Putnam, K. (2019). The impact of corporate governance on the financial outcomes of global diversification. **The International Journal of Accounting**, 48, 233-245.
- Tahar, H. M., & Brahim, B. (2018). Measuring and evaluating the performance of hospital institutions to improve the quality of health services in Algeria, **Economic Studies Journal**, 5(1), 27-47. <https://doi.org/10.46317/1423-005-001-002>

- Zaitoun, N. M. A. M. A. M. A., El-Akkad, M. M., & Abdel Fatah, K. (2018). The impact of governance on health sector: Evidence from developing and developed countries, **Journal of Commercial Studies and Research**, 38(1), 1063-1084.
- Zakaria, N. Y., Nadim, I. E., & Hossam, K. (2022). The role of governance in enhancing healthcare sector in Egypt, **Scientific Journal of Economics and Commerce**, 1, 515-545.
- Zyan, Y., & Turki, A. Q. (2021). Social auditing as a tool for human resource governance in hospital institutions: A case study of the University Hospital of Tlemcen. **Al-Manhil Economic Journal**, 4(1), 199–212.

A-Scientific messages

- Bani Amer, Qutaiba Khalifa. (2017). The role of core competencies of employees in improving institutional performance in King Abdullah University Hospital (**Master's thesis**), Yarmouk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Irbid, Jordan, 1 – 140.
- Bawa'neh, Majed Mahmoud. (2018). Impact of total quality management practices on employee's retention at the government hospitals in North Region of Jordan (**Master's thesis**), Al al-Bayt University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Mafrq, Jordan.