



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

Sadat Journal of Administrative and Financial Research



المجلد الثالث - العدد الثالث - أكتوبر 2025

Volume 3 | Issue 3 | Oct. 2025



sjsaf.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ. د/ محمد صالح هاشم

رئيس التحرير
د/ حسن رشاد صابر

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية
24426

الترقيم الدولي الإلكتروني Online ISSN
2974-3389

الترقيم الدولي ISSN
2974-3370

مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية

الصادرة عن:

مركز الاستشارات والبحوث والتطوير - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس مجلس ادارة المجلة

أ. د. محمد صالح هاشم

رئيس التحرير

د. حسن رشاد صابر

المحرر التنفيذي

أ. نادر مكي

سكرتير التحرير

أ. أحمد جابر

ورقة بحثية

تأثير حوكمة الخدمات الطبية على تحقيق الاستدامة التنافسية
دراسة ميدانية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير الأكاديمي في إدارة المستشفيات

من الباحث / محمد علي ناصر الشريف

إشراف

أ.د. / نهى الخطيب

2025م

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاستدامة التنافسية في المؤسسات الصحية، مع التركيز على مستشفى الملك خالد بنجران. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية شملت عينة من 291 مشاركًا.

أظهرت النتائج أن جميع أبعاد مبادئ الحوكمة، مثل الكفاءة والفاعلية والعدالة والشفافية، حصلت على تقييم إيجابي من المشاركين. كما أُقرت أهمية أبعاد الاستدامة التنافسية الثلاثة، وهي التميز المؤسسي وترشيد التكاليف والإبداع الإداري.

توصلت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة تؤثر بشكل كبير على الاستدامة التنافسية، حيث تمكنت من تفسير 93.9% من التغيرات في هذا المجال. كما تم التعرف على مبدأ الكفاءة كأحد العوامل الرئيسية التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل شامل داخل المؤسسات الصحية، مما سيساهم في تحقيق الاستدامة التنافسية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الخدمات الطبية، الاستدامة التنافسية، مستشفى الملك خالد بنجران، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشفافية، التميز المؤسسي، ترشيد التكاليف، الإبداع الإداري.

أولاً: مقدمة:

أصبح العالم ينظر إلى حوكمة المؤسسات منذ انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997م على أنها الأداة الشافية التي من شأنها أن تحقق الجودة والتميز في عمل الشركات، وذلك عن طريق تطبيق قوانين وأنظمة والعلاقات القائمة بين كافة الأطراف، وتضمن توفير مبادئ المساواة، ووضع سياسات فعالة لمكافحة الفساد والوقاية منه (الشواورة، 2009).

وقد أثبتت مبادئ الحوكمة كأحد أهم الاستراتيجيات الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، بأن استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. وقد ظهر مفهوم الحوكمة في الثمانينيات عندما تبنى البنك الدولي هذا المفهوم، وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالإصلاح المؤسسي، وأوضح أن هذا المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في: سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية الإدارية، المساواة والعدالة في توزيع الموارد، والمساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة.

وعليه، فقد أصبح للحوكمة اهتمام واسع على جميع الأصعدة: العالمية والعربية، بحيث أصبح هذا المصطلح الأداة الفعلية لنجاح الحكم في أي بلد، وسبيلاً لتحقيق الأمن والرفاه والتنمية المستدامة.

وقد ظهرت مؤخرًا مطالبات بقيام المستشفيات الحكومية والخاصة بتطبيق الحوكمة وتفعيل سياساتها وآلياتها وممارساتها التي تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة، وسيادة القانون، وتحقيق العدالة في تطبيق الخدمات الصحية، وعدم التمييز بين المرضى، وتقديم خدمة طبية ذات قياسات جودة ترضى العملاء.

وقد لاحظ الباحث توجه المملكة العربية السعودية خلال الفترة القصيرة الماضية إلى تنفيذ خطة مدروسة لتحقيق رؤية المملكة 2030، وتضمنت الخطة تنفيذ برنامج مقنن لتطوير نظم الرعاية الصحية والخدمات الطبية كمشروع وطني، تؤكد من خلاله قدراتها التنافسية في هذا المجال بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من المستشفيات والمراكز الطبية في تحسين جودة الخدمات الصحية بشقيها الوقائي والعلاجي. كما تضمنت أهداف الخطة رفع جودة الخدمات الصحية من خلال شركات حكومية، وتوسيع قاعدة المستفيدين من نظام التأمين الصحي، وتسهيل الحصول على الخدمة بشكل أسرع، وتقليص وقت الانتظار للوصول إلى الأخصائيين والاستشاريين، وتدريب أطبائنا على مواجهة وعلاج الأمراض المزمنة التي تشكل تحديًا وخطرًا على صحة المواطنين.

كما تراءى للباحث التغيرات الاقتصادية التي طرأت على المجتمع الدولي نتيجة الاتجاه نحو العولمة والسوق المفتوح، إلى توجيه الاهتمام البالغ بالميزة التنافسية، لضمان البقاء والاستمرار في المكانة الاقتصادية وسط الصراع الاقتصادي والتجاري القائم. ولتحقيق هذا الأمر، كان لزاماً على جميع المؤسسات توجيه الاهتمام نحو امتلاك القوة البشرية المتميزة والفعالة، مع الاستمرار في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي. لذلك نجدها تسعى إلى بناء قدرات استراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها، وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة التنافسية.

وحتى مؤسسات الأعمال التابعة للدولة ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح، وقد وجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن يحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات الطبية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ليعبر عن الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات مع تقديم الحلول المقترحة لها. تمثلت هذه الأزمة في وجود فجوة بين الرؤية والواقع، والتعارض بين متطلبات الإدارة العليا والتنفيذية، وغياب الشفافية والمساءلة. على الرغم من الجهود المبذولة لرفع مستوى الخدمات الطبية، فإن وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ما زالت بحاجة إلى تفعيل أهدافها بشكل أكبر، ومن أبرز هذه الأهداف تفعيل الحوكمة بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية وترسيخ الشفافية وتعزيز المساءلة.

وفقاً للباحث، لا توجد دراسات سابقة خاصة بالمؤسسات الطبية، ويمكن تحديد مشكلة البحث في أن غياب التطبيق الكامل للحوكمة كان من العوامل التي أدت إلى ضعف المخرجات وعدم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. لذا، يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر حوكمة الخدمات الطبية على تحقيق التنمية المستدامة؟

تتطلب الإجابة على هذا التساؤل تناول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للحوكمة ومفاهيمها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الطبية؟
- ما أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر الإدارة العليا بالمؤسسات الطبية؟
- كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق التنافسية المستدامة؟
- ما هي الآليات المقترحة لتطبيق الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الطبية في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أثر تطبيق الحوكمة لتحقيق التنافسية المستدامة بالمؤسسات الطبية بالمملكة العربية السعودية. وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مفهوم كل من الحوكمة والاستدامة التنافسية.
- التعرف على العلاقة والتأثيرات المتبادلة لمبدأ الحوكمة والاستدامة التنافسية بالمؤسسات الطبية.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات لتنفيذ آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الطبية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة وآليات تحقيق التنافسية المستدامة بالمؤسسات الطبية بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى ما يلي:

الأهمية الأكاديمية (النظرية):

- تُبرز هذه الدراسة أهمية مفهوم الحوكمة وآليات تطبيقه في فرع إدارة المستشفيات، مما يسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق الجودة والتميز.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث، مما يضيف قيمة علمية جديدة.

الأهمية التطبيقية (العملية):

- تتطلب الحاجة الماسة لتطوير وتحسين أداء المؤسسات، حيث تواجه منافسة قوية نتيجة التطورات السريعة، مما يجعلها تدرك أهمية الاستفادة من مبادئ الحوكمة لتحقيق معدلات أداء قياسية والحفاظ على الميزة التنافسية.
- لفت أنظار الإدارة العليا إلى ضرورة العمل بمبادئ الحوكمة، مما يساعد في استدامة القدرات التنافسية.
- يساهم البحث في مساعدة المؤسسات الطبية على تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والسعي نحو الاستدامة التنافسية.

خامساً: فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة (الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، المسائلة، سيادة القانون، مكافحة الفساد) على تحقيق الاستدامة التنافسية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ الكفاءة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ الفاعلية على تحقيق الاستدامة التنافسية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ العدالة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ الشفافية على تحقيق الاستدامة التنافسية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ المشاركة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

6. الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ الاستجابة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

7. الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ المسائلة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

8. الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ سيادة القانون على تحقيق الاستدامة التنافسية.

9. الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبدأ مكافحة الفساد على تحقيق الاستدامة التنافسية.

سادساً: نموذج الدراسة:



سابعاً: الدراسات السابقة:

وجد الباحث بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة، ويتم عرض بعض منها كما يلي:

دراسة تلي، مريم (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة الإلكترونية في عصرنة إدارة المنظمات الصحية، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين وتطوير جودة الخدمات الصحية. تسعى الجزائر لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع الخدمات الصحية لتسهيل عملها وتحسين خدماتها. واستناداً إلى واقع تجربة الجزائر في هذا

المجال، توصلت الدراسة إلى أن الجزائر ما زالت في المراحل الأولى، مما يتطلب تكثيف الجهود والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الحوكمة الإلكترونية وآلياتها لتحسين جودة الخدمات الصحية.

دراسة الدوسري، ظافر (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (دعم الممارسات السليمة والفعالة، الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر، تعزيز المسؤولية والأخلاقيات، والشفافية) في الشؤون الصحية بمحافظة بيشة بالمملكة الأردنية الهاشمية. توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمبادئ الحوكمة، حيث كان بُعد تعزيز المسؤولية والأخلاقيات في المرتبة الأولى، تليه الممارسات السليمة في المراجعة والرقابة، ثم تعزيز الشفافية، وأخيرًا الممارسات الفعالة في الحوكمة. كما وجدت الدراسة أثرًا ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة أداء الشؤون الصحية في محافظة بيشة.

دراسة عمر، سناء (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوكمة الإلكترونية وأهدافها، بالإضافة إلى مبادئ ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي للعاملين في مستشفيات العزل بمحافظة أسيوط بجمهورية مصر العربية. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اللازمة لتفعيل الحوكمة الإلكترونية من أجل النهوض بالقطاع الصحي وتحسين أدائه.

دراسة العتيبي (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى نتائج تُظهر ضرورة العمل على تحسين معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز الرقابة الداخلية، من خلال تطوير استراتيجية لإدارة المخاطر.

الدراسات التي تناولت الاستدامة التنافسية:

دراسة حسين، محمد (2024):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الرقمية بالبنوك في مصر، وقياس أبعادها. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر.

دراسة نور، حمدي محمد (2022):

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الفعالة لأنشطة البحوث والتطوير على تحسين القدرة التنافسية بشركات تصنيع الدواء والكيماويات في مصر. قدمت الدراسة توصيات حول أهمية الإدارة الفعالة لتحسين القدرة التنافسية.

دراسة العمرو، حسن (2022):

هدفت الدراسة إلى قياس محددات المقدر التنافسية في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. أشارت النتائج إلى وجود تأثير قوي للتنافسية السعرية على التنافسية غير السعرية، مع تأثير سلبي لتغلغل الواردات وأسعار النفط.

دراسة خريشي (2020):

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات في الجزائر. أوصت الدراسة بضرورة تأسيس قسم مستقل للذكاء الاستراتيجي في الشركات.

دراسة قطيشات، علي (2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للميزة التنافسية في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان. توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يؤثر إيجابياً على الأداء المالي، وأن الميزة التنافسية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

**الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (الحوكمة - الاستدامة التنافسية):
دراسة السنوسي (2020):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع). ومن التوصيات المهمة ضرورة استمرار المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، بالإضافة إلى تدريب موظفي هذه المشافي على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

دراسة العلمي والسنباني (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع بتطبيق الحوكمة، وأثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية. ومن التوصيات المهمة ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في جميع مجالات الجامعات، وتعزيز الميزة التنافسية بجميع أبعادها، خاصة بُعد التكلفة الذي كان الأقل تحقيقاً.

دراسة دلال (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في قطاع صناعة الأدوية الأردني على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة، السمعة). توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع. ومن التوصيات المهمة ضرورة التزام إدارة شركات صناعة الأدوية بمبادئ الحوكمة وتعزيزها، وإتاحة المعلومات بدقة ووضوح عند الحاجة، بالإضافة إلى تعزيز استقلالية أعضاء مجلس الإدارة.

دراسة السيد (2023):

يهدف البحث إلى التعرف على الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية ومفهومها وأهميتها، بالإضافة إلى دراسة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية في مصر. توصل البحث إلى

نتائج رئيسية تشير إلى أن الحوكمة تعتمد على ركيزتين أساسيتين هما الالتزام والأداء، وأن الحوكمة الإلكترونية تساهم في تقليل الفساد الإداري وتعزيز الحكم الرشيد. ومن التوصيات المهمة توفير دليل إجراءات خاص بالحوكمة لتعزيز الشفافية، وتطوير البيئة التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ونشر الثقافة الإلكترونية، واعتماد الحوكمة الإلكترونية كنظام إداري في جميع الإدارات التعليمية، مع التأكيد على أهمية امتلاك موارد نادرة لتحقيق الميزة التنافسية والتسويق لها.

دراسة المجالي (2020):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (تركز هيكل الملكية، دور أصحاب المصلحة، مهام مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية. ومن التوصيات المهمة الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، مع التأكيد على ضرورة وضع إجراءات مكتوبة وواضحة للإفصاح عن المعلومات، نظراً لأن بعد الإفصاح والشفافية جاء بمستوى متوسط مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ثامناً: الإطار النظري:

مقدمة

وجب على الباحث تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية التي يستخدمها في الدراسة، تجنباً للغموض في فهم مضمونها، وحتى يتم السير في الدراسة منذ البداية وفقاً لمفاهيم واضحة. سوف يقوم الباحث بتقديم أهم المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة، وذلك كما يلي:

1. الحوكمة:

إقران هذا المصطلح مع كلمة "Corporate" أعطاه مدلولاً أكبر، حيث وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسيره، وهي: (حوكمة الشركة، حاكمية الشركة، حكمانية الشركة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعية، ضبط الشركة، السيطرة على الشركة، المشاركة

الحكومية، إدارة شؤون الشركة، الشركة الرشيدة، توجيه الشركة، الإدارة الحقة للشركة، الحكم الصالح للشركة، أسلوب ممارسة الإدارة).

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف، إذ لا يوجد تعريف موحد يتفق عليه العامة. وهناك عدة تعريفات للحوكمة قدمتها مؤسسات دولية مختصة كما يلي:

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، بحيث تحدد هيكل إطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المنظمة مثل مجلس الإدارة والمساهمين والمديرين، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المناسبة.

- البنك الدولي (World Bank):

هي الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة بهدف خدمة الصالح العام. ويشمل هذا التعريف عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، وقدرة الحكومة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

يعرف البرنامج مفهوم الحوكمة على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات. ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.

وعرفها (ناصف، 2022) 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 وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف

الأساسية التي تؤثر في الأداء. أي إنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون.
الحوكمة الطبية:

عرفها الرمادي (2022) بأنها مجموعة القواعد والأحكام التي تنظم الهيكل الملائم الذي تستطيع فيه المؤسسات الطبية وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة الطبية، من أجل الوصول إلى خدمة طبية عالية الجودة. كما يدل المفهوم على إصلاح ملامح السياسة الصحية في مصر وتفعيل دور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة الصحية لكل المواطنين.

- **الكفاءة:** تعبر عن مدى توفير الخدمات بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن وفقاً للمعايير المعتمدة.
- **الفاعلية:** تعبر عن مدى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة ومدى تفضيلهم لها لدى الجهة الطبية.

- **العدالة:** تعبر عن تقديم الخدمات على قدم المساواة وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.
- **الشفافية:** تعبر عن سهولة الحصول على المعلومات ودرجة الانفتاح على الجمهور.
- **المشاركة:** تعبر عن مدى مشاركة المرضى بالرأي والتقييم والمتابعة.
- **الاستجابة:** درجة استجابة الجهات المقدمة للخدمات لاحتياجات المواطنين وطلباتهم وشكواهم.
- **المساءلة:** مدى درجة توافر آليات يستطيع المواطن اللجوء إليها لمساءلة الجهات المقدمة للخدمة في حالة عدم الحصول عليها بالشكل المطلوب.
- **سيادة القانون:** مدى توافر نظام متكامل وفعال لمكافحة الفساد.

الميزة التنافسية المستدامة:

عرفها (حسين، 2015) بأنها امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متميزة منفردة، بما يؤهلها للتفوق على المنافسين. فهي قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده أو محاكاته.

كما عرفها (Saleh؛ 2017) بأنها استراتيجية التحسين من أجل استدامة الميزة التنافسية، مما يوجب على المؤسسة المحافظة على مكانتها بتميز الأداء المتضمن هذا الموقع التنافسي، وهو انعكاس للقدرات الذاتية للمؤسسة والانطلاقة الحقيقية لتميزها. فالتميز يجب أن يبدأ من داخل المؤسسة مع الإشارة إلى أن التميز لا يتوقف على المنتجات المتميزة فقط، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب التنظيمية، لينشأ موقع تنافسي للمؤسسة بين المؤسسات المنافسة.

أبعاد الاستدامة التنافسية:

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد الاستدامة التنافسية بشكل كبير، وتعتبر هذه الأبعاد مداخل لتنافسية المؤسسات التي تستطيع من خلالها التميز بعدة طرق. ومن أهمها في المجال الطبي ما يلي:

- **التميز المؤسسي:** وهو الاستراتيجية التي تعني تطوير خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى المستفيدين، يتم تأديتها بشكل أفضل من خدمات المنافسين أو مختلفة عنهم، سواء كان بنوعية وجود الخدمات التي تقدمها أو طبيعة الموارد التي تمتلكها، مما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية بشكل يصعب تقليده. ويعتمد ذلك على (السياسات والخطط / الموارد البشرية / أساليب العمل / مستويات الأداء) (Johnson؛ 2002).

- **ترشيد التكاليف:** ويتم ذلك بالاستناد على مراقبة عوامل التكاليف وتأثيراتها.

- **الإبداع والتطور الإداري:** من خلال وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات والإجراءات والتقنيات وأساليب العمل، وإيجاد حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجه المؤسسة.

تاسعاً: الدراسة الميدانية:

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الخدمات الطبية على تحقيق الاستدامة التنافسية.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية: -

-**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير المستقل وهو مبادئ الحوكمة أما المتغير التابع يتمثل في الاستدامة التنافسية لدراسة أثر حوكمة الخدمات الطبية على الاستدامة التنافسية.

-**الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على فئة المديرين والعاملين.

-**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2025).

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: (مبادئ الحوكمة) بأبعاده المتمثلة في: (الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، المسائلة، سيادة القانون، مكافحة الفساد).

المتغير التابع: (الاستدامة التنافسية) بأبعاده المتمثلة في: (التميز المؤسسي، ترشيد التكاليف، الإبداع الإداري).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (291) مفردة لدراسة أثر حوكمة الخدمات الطبية على تحقيق الاستدامة التنافسية.

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

الإحصاءات الوصفية لأبعاد (مبادئ الحوكمة)

مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول (الكفاءة)	3.755	1.1890	9	موافق
البعد الثاني (الفاعلية)	3.789	1.1984	8	موافق
البعد الثالث (العدالة)	3.804	1.1824	7	موافق
البعد الرابع (الشفافية)	3.849	1.1627	4	موافق
البعد الخامس (المشاركة)	3.833	1.1896	6	موافق
البعد السادس (الاستجابة)	3.840	1.1712	5	موافق
البعد السابع (المساءلة)	3.865	1.1436	2	موافق
البعد الثامن (سيادة القانون)	3.857	1.1718	3	موافق
البعد التاسع (مكافحة الفساد)	4.198	0.8105	1	موافق
المتوسط العام	3.8655	1.0130	-	موافق

يعرض الجدول نتائج التحليل الوصفي لأبعاد مبادئ الحوكمة التي تم قياسها عبر تسعة أبعاد رئيسية على النحو التالي:

- 1. مكافحة الفساد:** تصدرت القائمة بمتوسط (4.198) وانحراف معياري (0.8105)، مما يدل على تقدير عالٍ لأهميتها.
- 2. المساءلة:** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3.865) وانحراف معياري (1.1436)، مما يشير إلى اهتمام ملموس.
- 3. سيادة القانون:** احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.857) وانحراف معياري (1.1718)، مما يدل على اعتبارها عنصراً أساسياً.

4. الشفافية: في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.849) وانحراف معياري (1.1627)، مما يعكس إدراكًا لأهميتها.
5. الاستجابة: جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.840) وانحراف معياري (1.1712)، مما يشير إلى اهتمام جيد.
6. المشاركة: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط (3.833) وانحراف معياري (1.1896)، مما يعكس قبولًا متوسطًا.
7. العدالة: في المرتبة السابعة بمتوسط (3.804) وانحراف معياري (1.1824)، مما يدل على تقدير معتدل.
8. الفاعلية: جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.789) وانحراف معياري (1.1984)، مما يعكس تقييمًا معتدلًا.
9. الكفاءة: احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط (3.755) وانحراف معياري (1.1890)، ورغم كونها في المرتبة الأخيرة، إلا أنها لا تزال تُعتبر مقبولة.
- المتوسط العام لأبعاد مبادئ الحوكمة بلغ (3.8655)، مما يعكس توافقًا عامًا على أهمية هذه المبادئ في مجال الحوكمة.

الإحصاءات الوصفية لأبعاد (الاستدامة التنافسية)

الاستدامة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
البعد الأول (التميز المؤسسي)	3.802	1.1228	3	موافق
البعد الثاني (ترشيد التكاليف)	3.871	1.2154	1	موافق
البعد الثالث (الإبداع الإداري)	3.866	1.0130	2	موافق
المتوسط العام	3.846	1.1248	-	موافق

يوضح الجدول نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة التنافسية التي تم قياسها عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **ترشيد التكاليف:** في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.871) وانحراف معياري (1.2154)، مما يدل على أهميته الكبيرة.

2. **الإبداع الإداري:** في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.866) وانحراف معياري (1.0130)، مما يشير إلى قبول جيد كعامل أساسي للاستدامة.

3. **التميز المؤسسي:** في المرتبة الثالثة، بمتوسط (3.802) وانحراف معياري (1.1228)، مما يدل على اعتراف المشاركين بأهميته رغم ترتيبه الأخير.

المتوسط العام لأبعاد الاستدامة التنافسية هو (3.846)، مما يعكس توافقاً عاماً على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الاستدامة التنافسية للمؤسسات.

اختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة (الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، المسائلة، سيادة القانون، مكافحة الفساد) على تحقيق الاستدامة التنافسية.

نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	478.633	38.271	9	344.435	0.937	0.939	0.969
		0.080	281	22.468			
			290	366.903			

يوضح الجدول صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.969)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد مبادئ الحوكمة والاستدامة التنافسية.

كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر (93.9%) من التغيرات في المتغير التابع (الاستدامة التنافسية)، بينما يرجع المتبقي لمتغيرات أخرى. قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.937).

مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05، مما يشير إلى قبول الفرض القائل بوجود تأثير دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة التنافسية. هذا يعزز صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Std. Error	B		
		Beta				
.262	1.123		.106	.119	(Constant)	1
.036	2.107	.106	.048	.101	الكفاءة	
.058	1.903	.108	.053	.101	الفاعلية	
.083	1.741	.090	.049	.086	العدالة	
.755	-.313-	-.017-	.051	.016-	الشفافية	
.897	.130	.008	.056	.007	المشاركة	
.000	4.314	.219	.049	.211	الاستجابة	
.000	4.981	.242	.048	.238	المسائلة	
.000	4.738	.244	.050	.235	سيادة القانون	
.657	.445	.007	.021	.009	مكافحة الفساد	

a. Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

متغير (الكفاءة، الاستجابة، المسائلة، سيادة القانون) يؤثر بصورة معنوية على (الاستدامة التنافسية)، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05، وعلى الجانب الآخر نجد أن (الفاعلية، العدالة، الشفافية، المشاركة، مكافحة الفساد) لا يؤثران بصورة معنوية على (الاستدامة التنافسية)، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية (sig) أكبر من 0.05، وبالتالي نجد أن فرضية الدراسة تحققت ولكن بشكل جزئي.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ الكفاءة على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	1717.464	314.056	1	314.056	0.855	0.85	0.925
		0.183	289	52.847		6	5
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.656		.083	.554	(Constant)	1
.000	41.442	.925	.021	.877	الكفاءة	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ الفاعلية على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	1977.397	320.117	1	320.117	0.872	0.872	0.934
		0.162	289	46.786			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	6.703		.078	.525	(Constant)	1
.000	44.468	.934	.020	.877	الفاعلية	

الاستدامة التنافسية. Dependent Variable:

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ العدالة على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	1647.104	312.136	1	312.136	0.850	0.851	0.922
		0.190	289	54.767			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.908		.086	.509	(Constant)	1
.000	40.585	.922	.022	.877	العدالة	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ الشفافية على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	1602.048	310.831	1	310.831	0.847	0.847	0.920
		0.194	289	56.072			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		

	Beta	Std. Error	B		
.000	4.693	.089	.420	(Constant)	1
.000	40.026	.920	.890	الشفافية	

Dependent Variable: a. الاستدامة التنافسية

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ المشاركة على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباین الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	1953.139	319.611	1	319.611	0.871	0.871	0.933
		0.164	289	47.292			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الخامسة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.796		.080	.464	(Constant)	1
.000	44.194	.933	.020	.882	المشاركة	

Dependent Variable: a. الاستدامة التنافسية

6. الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ الاستجابة على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

السادسة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	2152.329	323.470	1	323.470	0.881	0.882	0.939
		0.150	289	43.433			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية السادسة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.918		.078	.384	(Constant)	1
.000	46.393	.939	.019	.902	الاستجابة	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

7. الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ المسائلة على تحقيق الاستدامة

التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

السابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	2282.437	325.667	1	325.667	0.887	0.888	0.942

		0.143	289	41.236			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية السابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.389		.078	.265	(Constant)	1
.000	47.775	.942	.019	.927	المسائلة	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

8. الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ سيادة القانون على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثامنة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	236.247	326.247	1	326.247	0.889	0.889	0.943
		0.141	289	40.656			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثامنة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
.000	4.686		.076	.355	(Constant)	1
.000	48.157	.943	.019	.905	سيادة القانون	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

9. الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد تأثير دال احصائياً لمبدأ مكافحة الفساد على تحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية

التاسعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.859	0.031	0.040	1	0.04	-0.003	0.000	0.010
		366.863	289	366.863			
		366.903	290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية التاسعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	11.197		0.349	3.907	(Constant)	1
0.859	-0.177	-0.010	0.082	-0.014	مكافحة الفساد	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

10. الفرض الثاني: يوجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً للتفاعل المشترك بين مبادئ الحوكمة متجمعة بالدرجة الكلية لتحقيق الاستدامة التنافسية

نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرض الثاني

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	3496.452	338.892	1	338.892	0.923	0.924	0.961
		0.097	289	28.011			
			290	366.903			

نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple Regression) للفرض الثاني

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficients			
		Beta	Std. Error	B		
0.000	-3.860		0.072	-0.278	(Constant)	1
0.000	59.131	0.961	0.018	1.067	مبادئ الحوكمة	

Dependent Variable: الاستدامة التنافسية

نتائج الدراسة:

- أوضحت نتائج الدراسة أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من العينة بنسبة 61.9%، بعدد بلغ 180 مشاركة، في حين شكّل الذكور النسبة الأقل بنسبة 38.1% بعدد 111 مشاركًا. ويُشير هذا التفاوت إلى هيمنة العنصر النسائي في المشاركة، مما قد يعكس طبيعة توزيع القوى العاملة في المؤسسات الصحية أو درجة تجاوب الفئات المختلفة مع أدوات الدراسة.
- أظهرت نتائج توزيع العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة الأكثر مشاركة كانت من سن (31-40) سنة، بنسبة 39.2%، بعدد 114 مشاركًا، تلتها الفئة من (41-50) سنة بنسبة 28.5%، ثم الفئة من (51-60) سنة بنسبة 22.7%. بينما كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي الفئة العمرية من (23-30) سنة بنسبة 9.6% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن الفئة المتوسطة عمراً تُعد الأكثر حضوراً وارتباطاً ببيئة العمل محل الدراسة.
- أوضحت نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن الحاصلين على درجة البكالوريوس شكّلوا النسبة الأكبر من المشاركين بنسبة 44.3% بعدد 129 مشاركًا، يليهم الحاصلون على درجة الدكتوراه بنسبة 30.6%، ثم الحاصلون على الماجستير بنسبة 17.9%. في المقابل، كانت فئة الحاصلين على مؤهل الدبلوم الأقل تمثيلاً بنسبة 7.2%. ويعكس هذا التوزيع ميل العينة نحو المؤهلات الجامعية والعليا، مما قد يشير إلى طبيعة الوظائف في المنظمات الصحية التي تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً.
- أظهرت نتائج توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر مشاركة كانت من ذوي الخبرة بين (3-10) سنوات بنسبة 44.7%، بعدد 130 مشاركًا، تلتها فئة من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 28.2%، ثم فئة من لديهم خبرة بين (10-15) سنة بنسبة 22.7%. في حين كانت الفئة الأقل مشاركة هي فئة الخبرة من (0-سنتين) بنسبة 4.5%. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى عالية، وهو ما يعزز مصداقية آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.
- أظهرت نتائج توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي أن فئة "الموظفين" كانت الأكثر مشاركة بنسبة 56.4% بعدد 164 مشاركًا، تليها الفئة المصنفة تحت "أخرى" بنسبة 29.9%، بينما كانت فئة "المديرين" هي الأقل مشاركة بنسبة 13.7%. ويشير هذا

- التوزيع إلى أن الدراسة عكست بشكل أكبر وجهات نظر الموظفين التنفيذيين، مقارنة بالقيادات الإدارية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات العام (0.990)، وهي قيمة تشير إلى قوة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. كما تراوحت معاملات الثبات الخاصة بالمحاور الفرعية ما بين (0.980 إلى 0.984)، مما يدل على موثوقية عالية ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أبعاد مبادئ الحوكمة التسعة جاءت جميعها بدرجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط العام لها (3.8655)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات. وقد جاء بُعد "مكافحة الفساد" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.198)، مما يعكس أولوية كبرى لهذا البُعد، تلاه بعد "المساءلة" و"سيادة القانون"، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية الجوانب الرقابية والتنظيمية. كما جاءت باقي الأبعاد مثل الشفافية، الاستجابة، والمشاركة بدرجات متفاوتة، بينما كان بعد "الكفاءة" في المرتبة الأخيرة، لكنه لا يزال يحظى بتقدير إيجابي.
- أوضحت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الاستدامة التنافسية أن جميع الأبعاد الثلاثة حصلت على متوسطات ضمن درجة "موافق"، حيث بلغ المتوسط العام (3.846)، مما يدل على وجود اتفاق عام من المشاركين حول أهمية هذه الأبعاد في دعم استدامة المؤسسات. وقد جاء بُعد ترشيد التكاليف في المرتبة الأولى، مما يعكس الوعي بدوره في تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة، تلاه بُعد الإبداع الإداري الذي يمثل عنصرًا مهمًا في التطوير والابتكار المؤسسي، بينما جاء التميز المؤسسي في المرتبة الثالثة رغم اعتراف المشاركين بأهميته في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد مبادئ الحوكمة والمتغير التابع "الاستدامة التنافسية"، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة بلغت (0.969). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.939)، ما يشير إلى أن أبعاد الحوكمة تفسر ما نسبته 93.9% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج. كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.937)، مما يعزز من صلاحية النموذج واعتماده في التفسير.

- أوضحت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ الكفاءة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة (0.925)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.856)، ما يعني أن الكفاءة تفسر ما نسبته 85.6% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة كبيرة تعكس أهمية هذا البعد. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.855)، مما يعزز دقة النموذج.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.934)، مما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.872)، أي أن الفاعلية تُفسر ما نسبته 87.2% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على تأثير كبير. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.872)، مما يعكس استقرار النموذج ومصادقته الإحصائية.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ العدالة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.922)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.851)، مما يعني أن العدالة تُفسر ما نسبته 85.1% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية هذا المبدأ. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.850)، مما يعكس ثبات النموذج ودقته التفسيرية.
- أوضحت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ الشفافية كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.920)، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.847)، مما يعني أن الشفافية تُفسر ما نسبته 84.7% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على تأثير جوهري لهذا البعد. كما أن معامل التحديد المعدل بلغ (0.847)، مما يعزز مصداقية النموذج وثباته الإحصائي.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ المشاركة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R)

- (0.933)، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً قوياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.871)، أي أن مبدأ المشاركة يُفسر ما نسبته 87.1% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة عالية تعكس التأثير الكبير لهذا البعد. وبلغت قيمة معامل التحديد المعدلة (0.871)، مما يؤكد ثبات النموذج وصلاحيته في التفسير.
- أوضحت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ الاستجابة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.939)، مما يشير إلى علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.882)، أي أن مبدأ الاستجابة يفسر ما نسبته 88.2% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تؤكد التأثير الكبير لهذا البعد. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدلة (0.881)، ما يعزز موثوقية النموذج الإحصائي.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ المساءلة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.942)، وهي قيمة عالية تدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.888)، مما يعني أن المساءلة تُفسر ما نسبته 88.8% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة كبيرة تشير إلى قوة التأثير. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.887)، مما يدل على دقة واستقرار النموذج الإحصائي المستخدم.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين مبدأ سيادة القانون كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.943)، مما يدل على وجود علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.889)، مما يعني أن سيادة القانون تفسر ما نسبته 88.9% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تعكس التأثير الكبير لهذا المبدأ. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدلة (0.889)، ما يدل على ثبات النموذج وموثوقيته العالية.
- أظهرت نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط قوية بين الدرجة الكلية لمبادئ الحوكمة كمتغير مستقل والاستدامة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.961)، وهو ما يشير إلى ارتباط قوي ومؤثر بين المتغيرين. كما بلغت

قيمة معامل التحديد (R^2) (0.924)، ما يعني أن مبادئ الحوكمة تفسر ما نسبته 92.4% من التغيرات في الاستدامة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة جدًا تعكس قوة التأثير. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدلة (0.923)، مما يدل على ثبات النموذج وموثوقيته العالية في التفسير.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الاستدامة التنافسية في المؤسسات الصحية.
- تبين أن مبدأ الكفاءة من أكثر المبادئ تأثيرًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية.
- أظهرت النتائج أن مبدأ الشفافية يساهم في بناء الثقة وتحسين صورة المؤسسة لدى المستفيدين.
- تبين أن العدالة في تقديم الخدمات والتعامل مع الموظفين ينعكس إيجابًا على بيئة العمل واستقرار الأداء.
- سجل مبدأ المساءلة تأثيرًا واضحًا في تحسين الأداء وتقليل الهدر في الموارد.
- بينت النتائج أن المؤسسات الصحية التي تعتمد سيادة القانون تحقق مستويات أعلى من الانضباط التنظيمي.
- أشارت النتائج إلى أن الاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى والمجتمع تعزز من استدامة الأداء التنافسي.
- لاحظت الدراسة أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تساهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي والابتكار.
- بينت النتائج أن الفاعلية الإدارية تؤدي إلى تحسين مخرجات الخدمات الطبية وزيادة رضا المستفيدين.
- أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة بجميع أبعادها يعزز من تكامل الاستراتيجية المؤسسية نحو تحقيق التميز والاستدامة.

مناقشة النتائج:

أولاً: الدراسات التي اتفقت مع النتائج الحالية:

دراسة تلي (2021): أكدت على أهمية الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أظهرت تأثير مبادئ الحوكمة في تعزيز الاستدامة التنافسية للمؤسسات الصحية.

دراسة الدوسري (2022): أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لمبادئ الحوكمة، ما يعكس أهمية هذه المبادئ في كفاءة الأداء، وهو ما يتماشى مع نتائج دراستنا التي أظهرت تأثيراً دالاً لمبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة التنافسية.

دراسة العليمي والسنباني (2023): أشارت إلى الأثر الإيجابي لتطبيق الحوكمة على الميزة التنافسية في الجامعات، مما يعد متناسقاً مع نتائج دراستنا التي أثبتت تأثير الحوكمة على الاستدامة التنافسية في المؤسسات الصحية.

ثانياً: الدراسات التي اختلفت مع النتائج الحالية:

دراسة عمر (2022): على الرغم من أن الدراسة أكدت على أهمية الحوكمة الإلكترونية في إدارة الأزمات، إلا أنها قد لا تعكس بشكل كافٍ العلاقة بين مبادئ الحوكمة والاستدامة التنافسية كما تم إثباته في دراستنا.

دراسة العتيبي (2022): في حين أوضحت وجود ضرورة لتحسين معايير الحوكمة، لم تتناول بشكل مباشر تأثير هذه المعايير على الاستدامة التنافسية، مما قد يعتبر اختلافاً مع نتائج دراستنا التي أكدت على وجود علاقة قوية بين الحوكمة والاستدامة.

قد يكون السياق الذي أجريت فيه الدراسات المختلفة هو أحد الأسباب الرئيسية للاختلاف في النتائج. فالدراسات التي تناولت نظم الحوكمة في بيئات مختلفة (مثل التعليم أو الصناعة) قد تختلف في نتائجها عن تلك التي تركزت على القطاع الصحي.

قد يؤدي استخدام تعريفات ومفاهيم مختلفة للحوكمة والاستدامة التنافسية إلى اختلاف النتائج. على سبيل المثال، بعض الدراسات قد تركز على أبعاد معينة للحوكمة دون الأخرى.

الاختلاف في طبيعة العينة (مثل النوع، العمر، أو المؤهلات العلمية) قد يؤثر أيضاً على النتائج، حيث قد تعكس الدراسة الحالية توازناً أكبر بين مختلف الفئات مقارنة ببعض الدراسات الأخرى.

التوصيات:

1. تطوير نظام شامل للحوكمة:

- إنشاء إطار عمل واضح لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الطبية يشمل السياسات والإجراءات، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل جهة.
- وضع دليل إجرائي يتضمن أفضل الممارسات لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصحية.

2. تحسين الكفاءة والفاعلية:

- تنفيذ استراتيجيات لتحسين كفاءة تقديم الخدمات، مثل استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة الوقت والموارد بشكل أفضل.
- تطوير نظام تقييم الأداء يحدد معايير قياسية لقياس الفاعلية في تقديم الخدمات الصحية.

3. تعزيز الشفافية والمساءلة:

- توفير منصات إلكترونية تتيح للمرضى والمواطنين الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات الصحية، بما في ذلك معدلات الأداء وجودة الخدمة.
- إنشاء آليات لمساءلة العاملين في المؤسسات الصحية من خلال تقييم دوري لأدائهم ومعالجة أي قصور أو إخفاقات.

4. تفعيل المشاركة المجتمعية:

- تنظيم ورش عمل ولقاءات مع المرضى والمجتمع المحلي لجمع الآراء والمقترحات حول تحسين الخدمات الصحية.
- تمكين العاملين في المؤسسات الصحية من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخدمات.

5. تحسين استجابة المؤسسات:

- إنشاء نظام لإدارة الشكاوى والاقتراحات لضمان استجابة سريعة لاحتياجات المرضى.
- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع شكاوى المرضى بشكل فعال، مما يساهم في تحسين تجربة المستخدمين.

6. تعزيز ثقافة النزاهة ومكافحة الفساد:

-
- تطوير آليات لرصد ومنع الفساد داخل المؤسسات الصحية، مثل إنشاء وحدات مختصة لمراقبة السلوكيات.
 - نشر ثقافة النزاهة والشفافية بين العاملين والمرضى لضمان التزام الجميع بمبادئ مكافحة الفساد.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. تلي، مريم. (202) الحوكمة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمة الصحة: مع الإشارة إلى تجربة الجزائر. جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. دلال، نزمين نسيم محمد صالح، و بدر، دجانة محمد قدري داود. (2020). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
3. السيد، أميرة محمد نور الدين، عيدراوس، أحمد نجم الدين، و همام، إيمان أحمد حسن. (2023). الحوكمة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ع127، 1 - 54.
4. العلمي، عبدالسلام و السنباني، جبر عبدالقوي. (2023). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مج5، ع1، 119-156.
5. الدوسري، ظافر. (2022). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية: دراسة حالة الشؤون الصحية في محافظة بيشة - الأردن.
6. عمر، سناء محمد زهران. (2022). الحوكمة الإلكترونية كمدخل في إدارة الأزمات الصحية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 10(1).
7. خرشي، إسحاق. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر: دراسة ميدانية. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 6(4).
8. ناصف، أحمد مصطفى. (2022). الحوكمة في القطاع العام. مجلة المال والتجارة، 637، 28-31.
9. حسين، محمد جاد. (2015). متطلبات تطبيق Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات. كلية التربية، جامعة عين شمس.
10. الرمادي، محمد أحمد. (2022). الأبعاد الاجتماعية لحوكمة الخدمات الصحية وتأثيرها على جودة الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية في المستشفى التعليمي العالمي بجامعة طنطا. مجلة كلية الآداب، 21، 308-342.

11. المجالي، حمزة زعل، و أبو جمعة، محمود حسين. (2020). أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
12. السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (2020). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2، 351 - 364.

المراجع الأجنبية:

1. Al-qudah, W. A. (2019). The impact of sustainable strategies on the sustainable competitiveness in Jordan (Master's thesis, Yarmouk University).
2. Saleh, M. M. (2017). The elements of continuous improvement and their role in achieving sustainable competitive advantage: An analytical study in the Carrefour Company. Journal of Administrative and Economic Sciences, 2.(38)
3. Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Exploring corporate strategy (6th ed.). Pearson Education Limited .