



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير عمومي

الموضوع

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات
العمومية - دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبتين:

بومناد ملاك جيهان

بوكمبوش وئام

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة): الاسم واللقب	بن وسعد زينة	رئيسا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	عميمر فضيلة	مشرفا
الأستاذ (ة): الاسم واللقب	نواله مريم	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وله الشكر كله بأن وفقنا لإتمام هذا العمل
ثم الصلاة والسلام على من بعثه بالحق بشيرا ونذيرا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة المشرفة "عميمر فضيلة"
لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، والتي لم تبخل علينا بتقديم النصائح والتوجيهات
جزاها الله عنا كل خير

كما نتقدم بالشكر أيضا لكل من قدم لنا الدعم بمختلف أشكاله قريبا كان أو بعيد لإتمام هذا العمل
إلى كل هؤلاء تحية احترام وتقدير

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا سندي ودعمي طوال مسيرتي الجامعية.

إلى أعزّ الناس على قلبي، إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله، اللذين غرسا فيّ حبّ العلم والاجتهاد، وكانا مصدر التشجيع والقوة في كل خطوة، فلهما مني كل الامتنان والعرفان.

إلى إخوتي وأفراد عائلتي، الذين أحاطوني باخبة والدعم، وشاركوا معي لحظات التعب والأمل.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة، وأسهموا بتوجيهاتهم القيّمة في إنجاز هذه المذكرة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين ساندوني وشجعوني خلال هذه المرحلة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي راجياً من الله التوفيق والسداد.

إهداء ملاك جيهان

إهداء

إلى من علّمني أن الطموح لا حدود له،

إلى من كان دعاؤهما سرّ نجاحي وتوفيقي، والديّ العزيزين، أطال الله في عمرهما.

إلى من شاركوني تفاصيل الحياة بجلوها ومرّها، إخوتي وعائلتي الكريمة.

إلى كل أستاذ علّمني حرفاً وكان له أثر في مسيرتي العلمية.

إلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا خير رفقة ودعم خلال سنوات الدراسة.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً أن يكون ثمرة تعب وجهد، وأن يوفّقني الله لما فيه الخير والنجاح.

إهداء وثام

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء ملاك جيهان
	إهداء وئام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ط	مقدمة
	الفصل الأول: التأطير النظري للحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية
2	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
2	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وتطورها
4	المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها
5	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة
7	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسة
7	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته
9	المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة
10	المطلب الثالث: عوامل تحسين الأداء في المؤسسة
11	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية
12	المطلب الأول: طبيعة المؤسسات العمومية وخصائص التسيير فيها
13	المطلب الثاني: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية
14	المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

20	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
20	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري
21	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام
24	المطلب الثالث: المستخدمين في المؤسسة
25	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة
25	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع
27	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
30	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية
36	المبحث الثالث: تحليل النتائج
36	المطلب الأول: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة
43	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
50	الخاتمة
45	قائمة المراجع
60	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تعداد العمال والمستخدمين بالمؤسسة	24
2	مقياس ليكارت الخماسي	26
3	معامل ألفا كرونباخ	28
4	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول	29
5	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	30
6	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	30
7	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	31
8	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	32
9	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	34
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	35
11	نتائج أفراد العينة عن عبارات المحور الأول	37
12	نتائج أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني	39
13	مدى استجابة العينة لمحور مبادئ الحوكمة	41
14	مدى استجابة العينة لمحور مستوى الأداء التنظيمي	42
15	نتائج تحليل الارتباط والتباين للفرضية الرئيسية	43
16	نتائج تحليل معادلة الانحدار للفرضية الرئيسية	43
17	نتائج تحليل الارتباط والتباين للفرضية الفرعية الأولى	44
18	نتائج تحليل معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	45
19	نتائج تحليل الارتباط والتباين للفرضية الفرعية الثانية	45
20	نتائج تحليل معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	46
21	نتائج تحليل الارتباط والتباين للفرضية الفرعية الثالثة	46
22	نتائج تحليل معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	47
23	نتائج تحليل الارتباط والتباين للفرضية الفرعية الرابعة	48

48	نتائج تحليل معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	24
----	---	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري	23
2	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	31
3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	32
4	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	33
5	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	35
6	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	36

قائمة

المختصرات

قائمة المختصرات:

المختصر باللغة الأجنبية	المختصر	المختصر باللغة العربية
Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
60	استمارة الاستبيان	1
62	مخرجات spss	2

الملخص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية، من خلال التعرف على مختلف مفاهيم الحوكمة ومبادئها الأساسية، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة، إضافة إلى دراسة مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة. كما سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، مع إسقاط الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري باعتبارها نموذجًا للدراسة التطبيقية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الشفافية، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى رفع مستوى الالتزام والكفاءة داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تمتلك إمكانيات بشرية وتنظيمية تساعد على أداء مهامها، إلا أنها تواجه بعض التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر على مستوى الأداء، الأمر الذي يجعل من تبني الحوكمة ضرورة لتحسين فعالية التسيير وتحقيق جودة أفضل للخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء التنظيمي، المؤسسات العمومية، الشفافية، المؤسسة الاستشفائية.

Abstract

This study aims to highlight the role of governance in improving organizational performance within public institutions by identifying the concepts and principles of governance, such as transparency, accountability, participation, and efficiency. The study also examines the concept of organizational performance and its different dimensions, while clarifying the relationship between governance practices and performance improvement in public institutions. The practical aspect of the study focused on Ahmed Medghri Public Hospital Establishment as a case study.

The study concluded that applying governance principles contributes significantly to improving organizational performance through enhancing transparency, rationalizing resource management, and improving the quality of public services. The results also showed that the institution possesses important human and organizational capabilities that help achieve its objectives, despite facing several administrative and organizational challenges that may affect performance. Therefore, adopting governance principles has become essential for improving management effectiveness and enhancing the quality of healthcare services provided to citizens.

Keywords: Governance, Organizational Performance, Public Institutions, Transparency, Public Hospital Institution.

مقدمة

تشهد العديد من المؤسسات العمومية في الوقت الراهن تحديات تنظيمية وإدارية متزايدة، جعلتها تواجه صعوبات في تحقيق التطوير وتحسين الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب من بينها سوء استغلال الموارد البشرية والمالية، وضعف الكفاءة التنظيمية، وغياب التنسيق بين الهياكل الإدارية، إضافة إلى تداخل الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات، وهو ما انعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة ومستوى رضا المستفيدين. كما أدى هذا الوضع إلى إضعاف قدرة هذه المؤسسات على المساهمة الفعالة في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.

وفي ظل هذه التحديات، برزت الحوكمة كأحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد، باعتبارها إطاراً شاملاً يمتد تطبيقه إلى مختلف مستويات ووحدات المؤسسة، ويهدف إلى ضمان حسن التسيير، وترسيخ مبادئ النزاهة، والشفافية، والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. كما تسهم الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال ضبط آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة، وتحسين جودة الخدمات، بما يحقق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية.

وقد ساهم تزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية في تسليط الضوء على دورها في بناء الكفاءات البشرية، والحد من الممارسات السلبية كالبيروقراطية والفساد والمحسوبية، وتوجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، سواء من حيث الأداء الوظيفي أو المؤسسي أو الإداري، بالنظر إلى ما تحققه هذه المبادئ من عدالة وشفافية، وهما من الركائز الأساسية للحوكمة في القطاع العام. كما تسهم الحوكمة في إعادة بناء الثقة داخل المؤسسة العمومية، وتعزيز مصداقيتها لدى العاملين والمستفيدين على حد سواء، من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة، وتحسين نظم الرقابة والمتابعة، وهو ما يدعم عملية اتخاذ القرار ويُحسن مستوى الأداء التنظيمي. وتكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج إحدى القضايا الجوهرية المرتبطة بإصلاح وتحديث الإدارة العمومية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

1- الإشكالية الرئيسية: تعتبر جميع المؤسسات العمومية في الجزائر بضمان الحوكمة جيدة هيكلها التنظيمي في تحقيق مستويات الأداء الأفضل من خلال تطبيق جميع مبادئها وخاصة على الصعيد العمومي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها. ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري؟

تتفرع هذه الإشكالية الى أسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري؟

2-فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أحمد

مدغري.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء التنظيمي.

- يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء التنظيمي.

- يوجد أثر لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الأداء التنظيمي.

- يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء التنظيمي.

3-أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الحوكمة في إصلاح وتحديث المؤسسات العمومية، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجهها، وما يرافقها من ضعف في الأداء التنظيمي وتراجع في جودة الخدمات المقدمة. كما تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بمبادئ الحوكمة والأداء التنظيمي، وأهمية تطبيقها داخل المؤسسات العمومية. أما الأهمية العملية، فتتمثل في إبراز دور الحوكمة كآلية فعّالة لتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وترشيد استخدام الموارد، بما يساهم في دعم صانعي القرار وتوجيههم نحو تبني ممارسات إدارية رشيدة.

4-أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وأهم مبادئها في المؤسسات العمومية.
- الوقوف على واقع الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.
- تحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء التنظيمي.
- تقديم نتائج وتوصيات قد تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.

5-المنهج المستخدم :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية المرتبطة بمبادئ الحوكمة والأداء التنظيمي، إضافة إلى دراسة ميدانية تم من خلالها جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تخدم أهداف البحث.

6- أسباب اختيار الموضوع :

- تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب، من أهمها:
- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل الظروف الراهنة.
- الانتشار المتزايد لمظاهر القصور الإداري وضعف الأداء التنظيمي، مما يستدعي البحث عن آليات فعّالة للمعالجة.
- الرغبة في الإسهام العلمي في دراسة موضوع حديث نسبياً في مجال الإدارة العمومية.
- محاولة تقديم إضافة علمية تساعد المؤسسات العمومية على تبني ممارسات حوكمة رشيدة.

7- حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مؤسسة عمومية استشفائية أحمد مدغري.

الحدود الزمنية: 22 مارس 2026 الى 28 مارس 2026.

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.

8- هيكل الدراسة :

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين:

يتناول الفصل الأول التأطير النظري لمفاهيم الحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية، حيث تم التطرق في البداية إلى ماهية الحوكمة من خلال توضيح مفهومها وتطورها التاريخي، مع إبراز أهميتها وأهدافها، إضافة إلى عرض مبادئها الأساسية التي تقوم عليها. كما حُصِّص المبحث الثاني لدراسة الأداء التنظيمي في المؤسسة، من خلال تعريفه وبيان أهميته، وتحليل أبعاده المختلفة المتمثلة في الفعالية، والكفاءة، والالتزام، والجودة، إلى جانب تحديد أهم العوامل المؤثرة في تحسينه. وفي المبحث الثالث، تم التركيز على دور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، عبر إبراز طبيعة هذه المؤسسات وخصوصية أنماط التسيير فيها، وبيان كيفية مساهمة مبادئ الحوكمة في تعزيز الأداء التنظيمي، مع التطرق إلى أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات.

كما تناول الفصل الثاني دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري، حيث تم التطرق إلى ثلاث مباحث تمثلت في التعريف بالمؤسسة (المبحث الأول)، الأدوات المستخدمة (المبحث الثاني)، وتحليل النتائج (المبحث الثالث).

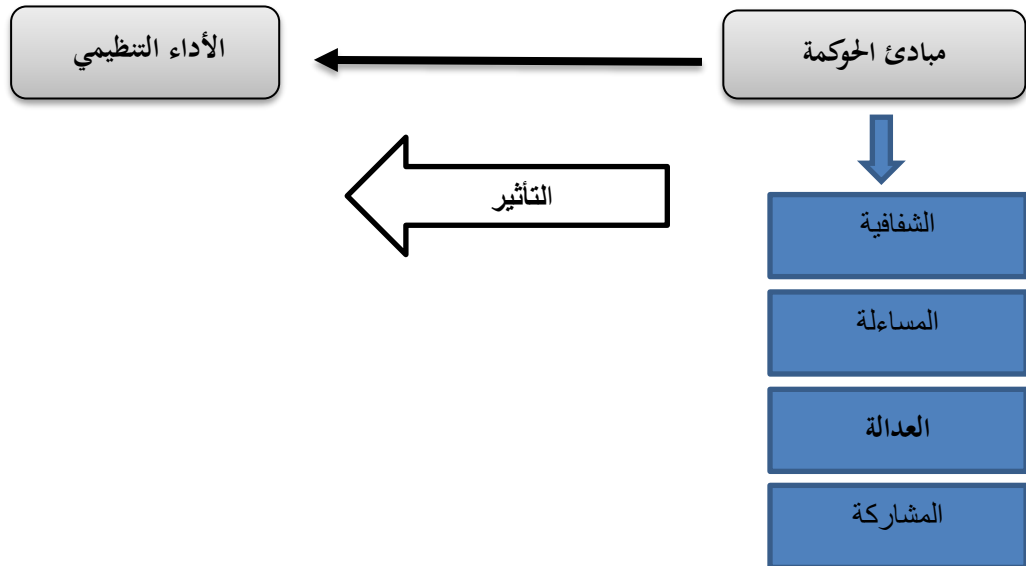
9- نموذج الدراسة :

تُبرز هذه الدراسة دور المتغيرات المستقلة والمتمثلة في تطبيق مبادئ الحوكمة، والتي تشمل:

الإطار العام للحوكمة، حماية حقوق العاملين، المعاملة المتساوية للعاملين وأصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، وهيكلة ومسؤوليات مجلس الإدارة،

في التأثير على المتغير التابع والمتمثل في الأداء التنظيمي.

حيث يفترض الباحث وجود علاقة ذات دلالة بين متغيرات الدراسة، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة (المتغيرات المستقلة) من شأنه أن يسهم في تحسين ورفع مستوى الأداء التنظيمي (المتغير التابع) داخل المؤسسات العمومية.



10-الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية

1. دراسة حوالف رحيمة وبوفاتح كلتومة (2013) بعنوان "أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية"(مقال):

وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر معايير الحوكمة بأبعادها الشفافية، الإفصاح مجلس الإدارة إدارة المعلومات أخلاقيات المهنة الطبية على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية بأبعادها دعم وتأيد الإدارة، التوجه بالعميل تحسين جودة الخدمة الصحية القيادة والمشاركة، ثقافة المنظمة وتطوير المهارات، بالتطبيق على المستشفى الجامعي لولاية تلمسان (كلتومة، 2013، صفحة 208).

2. دراسة مروان حمودة رجب الدهدار (2016)، بعنوان "حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي

(في جامعات من قطاع غزة)":

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة فلسطين، وبيان علاقته بالأداء الجامعي، تم استخدام منهج الوصفي التحليلي، ومن خلال ذلك تم الاعتماد على الاستبانة التي وزعت على

48.2% من مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع ذوي العلاقة. ان جامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة ووجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات والأداء الجامعي (راسو، 2025، صفحة 47).

3. دراسة آمال يوب واكرام بودبزة (2017)، بعنوان " حوكمة المستشفيات العمومية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية في الجزائر -دراسة حالة المستشفى العمومي ساعد قرمش السعودي _ أحميده _عمار بولاية سكيكدة-" (مقال):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر حوكمة المستشفيات بمبادئها على تحسين جودة الخدمات الصحية، وذلك بالتطبيق على مستشفى عمومي بولاية سكيكدة. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان الأول، تم توجيهه للطاقم الطبي والإداري بالمستشفى والاستبيان الثاني تم توجيهه للمستفيدين من الخدمات الصحية، ليشمل كل من الاستبيان الأول والثاني من المبحوثين (45). ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق أداة الدراسة والتحليل باستخدام برنامج (SPSSV19) خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: المستشفى العمومي لولاية سكيكدة يطبق مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط؛ الخدمات الصحية المقدمة تتميز بمستوى عال من الجودة من وجهة نظر المستفيدين؛ لا يوجد أثر لتطبيق مبادئ حوكمة المستشفيات على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفى محل الدراسة (بودبزة، 2017، صفحة 76).

4. دراسة فوزية مقراش وفيروز مصلح الضمور (2020)، بعنوان " مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل" (مقال):

هدفت الدراسة لاختبار أثر حوكمة المستشفيات على الأداء التنظيمي. تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، استخدمت الباحثان عينة ملائمة مكونة من 89 موظف بمستشفى جيجل. توصلت نتائج الدراسة أن حوكمة المستشفيات تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا الأثر يرجع لتأثير لجان التدقيق وإدارة المكافآت، بينما الشفافية ومجلس الإدارة والمعلومات فلا تؤثر على الاداء التنظيمي. (الضمور، 2021، صفحة 59).

5. دراسة زياد علي إبراهيم خليل (2020) بعنوان " جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي" (مقال):

هدف الدراسة إلى تعرف أثر جودة نظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بأحد المؤسسات التعليمية العالي (معهد العبور العالي للإدارة والحسابات ونظم المعلومات). حيث تم الاعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بما يحقق أهداف البحث. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة نظم المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وله ثلاثة أبعاد (راسو، 2025، صفحة 58).

6. دراسة (2022) بعنوان "أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة" (مقال):

هدفت الدراسة لقياس أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بوحدة التأمين الصحي وموظفي وحدة الرقابة الداخلية والإدارة العامة للشؤون المالية في وزارة الصحة، والبالغ عددهم (88) موظفا وموظفة، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (84) استبانة أي بنسبة استجابة (95.5%). مبادئ الحوكمة؛ الأداء وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر لمبادئ الحوكمة التالية (العدالة والمساواة، مكافحة المالي؛ التأمين الصحي الفساد، التشريعات والأنظمة على تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة، بينما كانت الحكومي. المتغيرات التي ليست لها دلالة إحصائية هي الرؤية الاستراتيجية، سيادة القانون المشاركة والمساءلة الإفصاح والشفافية، النزاهة اللامركزية الكفاءة والفعالية، الاستجابة الهيكل التنظيمي، الرقابة الداخلية والخارجية) أي أنها لا تؤثر في الأداء المالي (العيسوي، 2022، صفحة 87).

–الدراسات الأجنبية

1. دراسة لـ William D. Savedoff (2011) بعنوان:

Governance in the Health Sector: A Strategy for Measuring Determinants and Performance, The World Bank, Human Development Network, Office of the Chief Economist

هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات النظرية لمفهوم الحوكمة بالقطاع الصحي مميزة في ذلك ما بين المقاييس المحددة للحوكمة المؤسسية وما بين المقاييس المحددة للأداء التنظيمي، من أجل اقتراح إطار تحليلي وتجريبي متماسك لتحسين أداء القطاع الصحي. وقد توصلت الدراسة إلى وضع مفهوم للحوكمة على أنه مجموعة من العوامل السياسية

والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على سلوك المؤسسات والأفراد والتأثير على أدائها، ويتطلب تطبيق هذا المفهوم على القطاع الصحي التركيز على خصائص هذا القطاع ومؤسساته سواء كانت عامة أو خاصة. وقد اقترحت الدراسة عدة إستراتيجيات لتحسين تقديم خدمات الرعاية الصحية وإنشاء قاعدة بيانات كبيرة عبر الدول لتسهيل استعراض الأبحاث والمعطيات فيما يخص هذا الموضوع (زنخري، 2019، صفحة 43).

2. دراسة لـ Souleymanou Kadouamai (2013) بعنوان:

Impact de l'implémentation du système d'information comptable sur la pratique de gouvernance dans les centres hospitaliers publics africains, revue Recherches en Sciences de Gestion

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة على الخدمات الصحية المقدمة، وذلك من خلال تطبيق نظام المعلومات المحاسبي (CIS)؛ وانعكاساتها على تحقيق الكفاءة في الممارسات الإدارية واستغلال الإمكانيات المتاحة، بالإضافة إلى استعراض مشاكل تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة لإحدى عشر دولة إفريقية تتمثل في الكاميرون بوركينا فاسو، تشاد، بنين، غينيا، مالي موريتانيا النيجر، السنغال توغو وإفريقيا الوسطى، وقد كانت الدراسة التطبيقية. من، خلال وصف لأوضاع الرعاية الصحية لهذه الدول.

وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها الخدمات الصحية المقدمة من طرف المؤسسات الصحية العامة الإفريقية محل الدراسة لا تلي معايير الجودة المتوقعة لاحتياجات الأفراد كنتيجة لسوء الإدارة؛ إن تحسين الممارسات الحكومية يضمن للدول محل الدراسة التقليل من الاعتماد على المساعدات؛ اعتماد الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصحية العامة يحسن من نوعية الرعاية الصحية؛ ضرورة تنفيذ نظام رقابة إداري في المؤسسات الصحية العامة من أجل تحسين الخدمات الصحية المقدمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين نوعية وجودة الرعاية الصحية بإفريقيا، من أجل التقليل من الاعتماد على المساعدات وذلك من خلال محاولة زيادة المخصصات المالية، الرقابة والتكوين (زنخري، 2019، صفحة 43).

3. دراسة BETTINA ZSATKU ; GERGELY KOVÁTS (2023) بعنوان:

The impact of institutional governance reforms on organisational culture two case studies from Finland and Hungary

تهدف هذه الدراسة، تحول جامعة فنلندية ومجرية إلى جامعة تأسيسية، وقد شمل التحول أيضا تغييرا في نموذج الحوكمة الخاص بهم مع تولي الجهات الفاعلة الخارجية مناصب مهمة في اتخاذ القرار. ونحن نعتقد أن هذه التغييرات تنطوي أيضا على تحول في الثقافة التنظيمية للجامعات المذكورة. لتحقيق هذا الغرض، تم بناءً على الوثائق والمقابلات واستطلاعات أداة الاستبيان. أن لكلا الجامعتين هناك ضغوط قوية للتحرك نحو ثقافة المؤسسات، ولكن هذا التغيير لا يحدث دون مقاومة في سواء الجامعة (راسو، 2025، صفحة 65).

4. دراسة Suparno Suparno ، Budi Santoso، Edi Suryadi،Zafira Yasmin

Investigating employee performance in higher education: The role of satisfaction and commitment. بعنوان (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قياس الترابط بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم 150 فردًا من موظفو مكتب الأرشيف في الكليات التعليمية في إندونيسيا. كان الفهم الأعمق للعلاقات بين المتغيرات من خلال التطبيق الكمي لنموذج المعادلة الهيكلية بناءً على AMOS 21 أن الالتزام التنظيمي ورضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في التعليم العالي في إندونيسيا. الرضا الوظيفي بين الموظفين يمكن أن يعزز قدراتهم في آدائهم. القدرة على الفحص الأداء، يجب منح المكافآت، لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

الفجوة البحثية:

من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن أغلب الدراسات تناولت موضوع الحوكمة من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على أثر الحوكمة في تحسين جودة الخدمات الصحية داخل المستشفيات العمومية، مثل دراسة حوالف رحيمة وبوفاتح كلتومة (2013)، ودراسة أمال يوب وإكرام بوديزة (2017)، في حين اهتمت دراسات أخرى بعلاقة الحوكمة بالأداء الجامعي أو الأداء المالي، مثل دراسة مروان الدهدار (2016)، ودراسة العيسوي (2022). كما ركزت بعض الدراسات الأجنبية على حوكمة القطاع الصحي وعلاقتها بالأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أنها اختلفت عن دراستنا الحالية في عدة جوانب، وهو ما يشكل الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا إلى معالجتها. فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب واحد من الأداء، كالأداء المالي

أو جودة الخدمات الصحية أو الأداء الجامعي، بينما جاءت دراستنا لتتناول الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده المتمثلة في: الفعالية، الكفاءة، الالتزام، والجودة، باعتباره مفهوماً شاملاً يعكس مستوى أداء المؤسسة العمومية.

كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في قطاعات مختلفة أو في مؤسسات صحية وجامعية خارج البيئة المحلية محل الدراسة، في حين تميزت دراستنا بالتطبيق على المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بعين تموشنت، وهو ما يمنحها خصوصية ميدانية مرتبطة بالواقع التنظيمي للمؤسسات الصحية العمومية الجزائرية.

إضافة إلى ذلك، ركزت العديد من الدراسات السابقة على بعض مبادئ الحوكمة بصورة منفصلة، بينما حاولت دراستنا تحليل أثر مجموعة من مبادئ الحوكمة مجتمعة، والمتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية.

كما تتميز دراستنا الحالية باعتمادها على دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً، بهدف قياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، الأمر الذي يسهم في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين التسيير داخل المؤسسات العمومية الصحية.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية الأساسية لدراستنا في محاولة الربط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة استشفائية عمومية جزائرية، من خلال دراسة شاملة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وتسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات تساهم في دعم الإصلاح الإداري وتحسين جودة الأداء في القطاع الصحي العمومي.

الفصل الأول:

التأثير النظري للحكومة والأداء
التنظيمي في المؤسسة العمومية

تمهيد:

يُعدّ موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة العمومية، نظراً لدورها المحوري في تحسين أساليب التسيير وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العمومية. وقد برزت الحوكمة كآلية فعّالة لمعالجة اختلالات الأداء التنظيمي، التي تعاني منها العديد من المؤسسات العامة، خاصة في ظل تعقّد البيئة التنظيمية وتزايد مطالب المواطنين بتحسين جودة الخدمات العمومية.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأطير نظري لمفهوم الحوكمة والأداء التنظيمي، من خلال التطرق إلى ماهية الحوكمة، تطورها، أهميتها ومبادئها الأساسية، ثم إبراز مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده المختلفة داخل المؤسسة العمومية. كما يسعى الفصل إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية، مع تسليط الضوء على طبيعة هذه المؤسسات وخصوصية تسييرها، إضافة إلى التحديات التي تعترض تطبيق الحوكمة في الواقع العملي.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبياً، إذا بدأ تداوله مع نهاية ثمانينات القرن الماضي، ثم تبلور بشكل أوضح خلال تسعينات القرن نفسه، وسيتناول هذا المبحث نشأة الحوكمة وأهم مفاهيمها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وتطورها

لا يعد مصطلح الحوكمة حديث النشأة، بل هو مفهوم قديم تطور مع تطور الزمن، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أبرز ملامح هذا التطور.

أولاً: نشأة الحوكمة

يرتبط ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات العمومية بتطور الفكر الإداري والاقتصادي، وازدياد الاهتمام بإصلاح الإدارة العمومية وترشيد تسيير الموارد العامة. وقد استمد هذا المفهوم أسسه الأولى من الدراسات التي تناولت إشكالية الفصل بين الملكية والإدارة، خاصة أعمال Berle & Means سنة 1932، والتي أبرزت مخاطر تعارض المصالح وضعف الرقابة داخل المؤسسات، وهو ما ينطبق بدرجة كبيرة على المؤسسات العمومية التي تتسم بتعدد الأطراف المعنية وتداخل المسؤوليات.

وقد تعزز الاهتمام بحوكمة المؤسسات العمومية مع بداية تسعينيات القرن الماضي، لاسيما بعد صدور تقرير لجنة Cadbury سنة 1992، الذي أسهم في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة، وهي مبادئ امتد تطبيقها لاحقاً إلى القطاع العمومي. كما أدى تكرار الأزمات المالية وضعف الأداء في العديد من المؤسسات، سواء العمومية أو الخاصة، إلى إبراز الحاجة إلى تبني آليات حوكمة فعالة داخل المؤسسات العمومية لتحسين أدائها وضمان حسن استخدام الموارد العامة.

وعلى الصعيد الدولي، شكّلت مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الصادرة سنة 1999 إطاراً مرجعياً لتطبيق الحوكمة، حيث لم تقتصر على المؤسسات الخاصة، بل شملت أيضاً المؤسسات العمومية، من خلال التأكيد على حماية المصلحة العامة، وتعزيز الشفافية، وضمان المساءلة، وتحقيق الكفاءة في تسيير المؤسسات. كما ساهمت توصيات المنتدى الاقتصادي العالمي، خاصة تلك المتعلقة بموضوع "الحوكمة وبناء الثقة"، في إبراز أهمية الحوكمة كأداة لإعادة الثقة في المؤسسات العمومية وتحسين صورتها لدى المواطنين. (أسماء، 2019، الصفحات 115-120).

ثانياً: مفهوم الحوكمة

تُعَدُّ الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها المؤسسات، سواء في القطاع الخاص أو العمومي. ويُقصد بالحوكمة مجموعة القواعد والمبادئ والإجراءات التي تهدف إلى توجيه وضبط أداء المؤسسات، من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة، وضمان حسن استغلال الموارد، وتحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار.

وفي السياق المؤسسي، تشير الحوكمة إلى الإطار الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والرقابة عليها، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع احترام القوانين والتشريعات المعمول بها. كما تركز الحوكمة على تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.

أما في المؤسسات العمومية، فتكتسي الحوكمة أهمية خاصة، كونها ترتبط بإدارة المال العام وتقديم خدمات تَمَسُّ المصلحة العامة، الأمر الذي يجعل من مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة عناصر أساسية لضمان حسن التسيير وتحسين الأداء التنظيمي (سمير، 2017، الصفحات 22-24).

ثالثاً: تطور مفهوم الحوكمة

عرف مفهوم الحوكمة تطوراً تدريجياً عبر مراحل تاريخية مختلفة، حيث كان في بداياته مرتبطاً بالحوكمة الشركاتية (Corporate Governance)، خاصة بعد الأزمات المالية والفضائح الإدارية التي كشفت عن ضعف الرقابة وسوء التسيير داخل بعض المؤسسات الكبرى. وقد دفع ذلك الباحثين والمنظمات الدولية إلى البحث عن آليات تضمن الانضباط الإداري وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

ومع مرور الوقت، توسّع مفهوم الحوكمة ليشمل القطاع العمومي، حيث ظهر ما يُعرف بالحوكمة العمومية (Public Governance)، والتي تهدف إلى تحسين طرق إدارة الشأن العام، وتعزيز كفاءة المؤسسات العمومية، وضمان الاستخدام الرشيد للموارد العامة. وقد ساهمت منظمات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في ترسيخ هذا المفهوم، من خلال ربط الحوكمة الجيدة بتحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات العمومية.

وفي الوقت الراهن، أصبحت الحوكمة تُعدّ مدخلاً أساسياً لإصلاح الإدارة العمومية، وأداة فعالة لمعالجة اختلالات الأداء التنظيمي، خاصة في ظل تزايد مطالب المواطنين بالشفافية، والمساءلة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العمومية. (جهيدة، 2018، صفحة 122).

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة وأهدافها

تكتسي الحوكمة أهمية متزايدة في المؤسسات العمومية، باعتبارها إطاراً حديثاً يساهم في ترشيد أساليب التسيير وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها هذه المؤسسات، وما تواجهه من تحديات تتعلق بضعف الأداء، وارتفاع التكاليف، وتراجع مستوى الثقة في أدائها. وقد برزت الحوكمة كآلية فعالة للحد من الاختلالات التنظيمية والمالية، وتحقيق الانضباط الإداري، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العمومية.

أولاً: أهمية الحوكمة في المؤسسات العمومية

تتجلى أهمية الحوكمة في المؤسسات العمومية من خلال دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهياكل التنظيمية، بما يحدّ من مظاهر الفساد الإداري والمالي، ويضمن وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية. كما تساهم الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية عبر اعتماد أساليب حديثة في الرقابة والتخطيط والمتابعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

وتساعد الحوكمة كذلك على رفع كفاءة استغلال الموارد البشرية والمالية، من خلال ضبط آليات التسيير، وتكريس مبادئ الكفاءة والفعالية في تنفيذ البرامج العمومية، وربط الإنفاق العمومي بمستوى الإنجاز والنتائج المحققة. كما تعمل على تعزيز الثقة بين المؤسسة العمومية ومختلف الأطراف المعنية، لاسيما المواطنين وأصحاب المصالح، بما يساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ودعم استدامتها (حمزة، 2018، الصفحات 180-185).

ثانياً: أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح

تؤدي الحوكمة دوراً محورياً في حماية حقوق أصحاب المصالح داخل المؤسسات العمومية، من خلال ضمان المعاملة العادلة والمتساوية، وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب حول الأداء المالي والإداري. ويساعد الإفصاح والشفافية في تمكين أصحاب المصالح من تقييم أداء المؤسسة، وتحديد مكانم القوة والضعف، مما يعزز الثقة في الإدارة العمومية ويقلل من المخاطر المرتبطة بسوء التسيير.

كما تساهم الحوكمة في تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل من خلال تحسين جودة الخدمات العمومية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز فرص التشغيل (إسماعيل، 2019، الصفحات 118-132)

ثالثاً: أهداف حوكمة المؤسسات العمومية

- تهدف الحوكمة في المؤسسات العمومية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، من أبرزها:
 - إرساء نظام فعال للمساءلة والمراقبة يضمن خضوع الإدارة للمحاسبة عن نتائج أعمالها؛
 - تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي من خلال ترشيد القرارات الإدارية وحسن استغلال الموارد؛
 - تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح بما يسمح بتدفق المعلومات بشكل واضح ومنتظم؛
 - الحد من الفساد الإداري والمالي وترسيخ النزاهة والانضباط المؤسسي؛
 - تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة العمومية ومتطلبات المصلحة العامة؛
 - دعم الاستقرار التنظيمي وضمان استدامة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن. (إسماعيل، 2019، الصفحات 118-132)

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة

ترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكّل الإطار المرجعي لتطبيقها داخل المؤسسات، خاصة العمومية منها، حيث تهدف هذه المبادئ إلى تحسين طرق التسيير وتعزيز الأداء التنظيمي وضمان تحقيق المصلحة العامة. وتُعَدّ هذه المبادئ معايير توجيهية تساعد المؤسسات على ترشيد القرارات الإدارية والمالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. (بوفلجة، 2017، الصفحات 205-210)

أولاً: مبدأ الشفافية

الفصل الأول: التأثير النظري للحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية

يُعدّ مبدأ الشفافية من أهم ركائز الحوكمة، إذ يقوم على إتاحة المعلومات المتعلقة بالأنشطة والقرارات والسياسات المتخذة داخل المؤسسة بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب. ويساهم هذا المبدأ في تمكين مختلف الأطراف المعنية من الاطلاع على كيفية تسيير المؤسسة، مما يعزز الثقة ويحدّ من الممارسات غير المشروعة، خاصة في المؤسسات العمومية التي تتعامل مع المال العام (حسين ا.، 2018، الصفحات 140-145).

ثانيًا: مبدأ المساءلة:

يقصد بالمساءلة خضوع المسؤولين داخل المؤسسة للمحاسبة عن نتائج أعمالهم وقراراتهم، سواء أمام الجهات الرقابية أو أمام المجتمع. ويساعد هذا المبدأ على ربط الصلاحيات بالمسؤوليات، ويشجّع على الالتزام بالقوانين والأنظمة، كما يُعدّ أداة فعالة لمكافحة الفساد وتحسين الأداء التنظيمي (علي ط.، 2014، صفحة 88).

ثالثًا: مبدأ المشاركة

يركّز مبدأ المشاركة على إشراك مختلف أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو مستفيدين أو جهات رقابية، في عملية اتخاذ القرار. وتُسهم المشاركة في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية، كما تساعد على مواءمة سياسات المؤسسة مع حاجات المجتمع وتوقعاته. (علي ا.، 2014، صفحة 92)

رابعًا: مبدأ العدالة والإنصاف

يتمثل هذا المبدأ في ضمان المساواة في المعاملة وعدم التمييز بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء في توزيع المهام أو الفرص أو الحقوق. ويؤدي تطبيق مبدأ العدالة إلى خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والالتزام الوظيفي (رشيد.، 2016، صفحة 45)

خامسًا: مبدأ الكفاءة والفعالية

يهدف هذا المبدأ إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة، من خلال الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمادية. ويُعدّ من المبادئ الأساسية في المؤسسات العمومية، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية.

ومن خلال هذه المبادئ، يتضح أن الحوكمة تُعدّ منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة، وبين السلطة والمسؤولية، بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الثقة في المؤسسات العمومية (فوزي، 2018، صفحة 105).

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسة

يُعدّ الأداء من المفاهيم الجوهرية والمهمة بالنسبة لمؤسسات الأعمال بصفة عامة، إذ يُمثّل محور الاهتمام المشترك لدى علماء الإدارة. وقد حظي مفهوم الأداء في مختلف أنواع المؤسسات باهتمام متزايد من طرف الباحثين والدارسين والمسيرين، لما له من دور أساسي في تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الأداء من خلال تحديد إطاره المفاهيمي، إلى جانب توضيح أهم المفاهيم المرتبطة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأهميته

يُعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، نظراً لأهميته البالغة في تقييم فعالية المؤسسات ونجاحها. ورغم هذا الاهتمام الواسع، إلا أنّ تحديد مفهوم الأداء لا يزال يتسم بشيء من الغموض والاختلاف، نتيجة لتباين زوايا النظر وتعدد المقاربات التي اعتمدها الباحثون في تناوله. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الأداء من خلال استعراض مجموعة من التعاريف التي قدمها الباحثون، مع التطرق إلى أبرز المفاهيم القريبة منه في المعنى، بالإضافة إلى إبراز أهم خصائصه وأبعاده المختلفة. (الرحمن، 2015)

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

يُعدّ الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يعكس مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في إطار الموارد المتاحة والظروف المحيطة بها. ويشير الأداء التنظيمي إلى النتائج التي تحقّقها المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة، سواء على المستوى الإداري أو المالي أو الخدمي، ومدى توافق هذه النتائج مع الأهداف المسطرة.

ويُنظر إلى الأداء التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، من بينها كفاءة الموارد البشرية، فعالية الهياكل التنظيمية، جودة القيادة الإدارية، ودرجة الانضباط في تطبيق القوانين والإجراءات. وفي هذا

السياق، لا يقتصر مفهوم الأداء التنظيمي على تحقيق النتائج الكمية فقط، بل يشمل كذلك الجوانب النوعية، مثل جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين.

وفيما يخص المؤسسات العمومية، يكتسب الأداء التنظيمي بعداً خاصاً، كونه مرتبطاً بتحقيق المصلحة العامة وتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية، وليس فقط بتحقيق الربحية. لذلك، يُعدّ تقييم الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات أداة أساسية لتحسين أساليب التسيير وتعزيز كفاءة العمل (الحق، 2017، صفحة 156)

ثانياً: أهمية الأداء التنظيمي

تتبع أهمية الأداء التنظيمي من كونه معياراً أساسياً للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها. فكلما كان مستوى الأداء مرتفعاً، دلّ ذلك على حسن التسيير وفعالية السياسات الإدارية المتبعة. أما ضعف الأداء، فيشير إلى وجود اختلالات تنظيمية تتطلب المعالجة والإصلاح.

وتتجلى أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية من خلال عدة جوانب، من أبرزها:

تحسين جودة الخدمات العمومية: حيث يساهم الأداء الجيد في تلبية حاجات المواطنين بشكل أفضل، وتقليل الأجل، ورفع مستوى الرضا العام.

ترشيد استخدام الموارد: من خلال تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة، بما يضمن الاستغلال الأمثل للمال العام.

تعزيز الثقة في المؤسسات العمومية: إذ يؤدي تحسن الأداء إلى زيادة مصداقية المؤسسات لدى المواطنين والجهات الرقابية.

دعم عملية اتخاذ القرار: حيث يُعدّ تقييم الأداء التنظيمي أداة فعالة لتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

تحقيق الاستقرار المؤسسي: من خلال تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتعزيز الانسجام داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، يُعدّ الأداء التنظيمي عنصراً محورياً في مسار إصلاح الإدارة العمومية، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية وتحسين فعالية المؤسسات العمومية. (عمار، 2018، الصفحات 75-80)

المطلب الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي في المؤسسة

(الفعالية – الكفاءة – الالتزام – الجودة)

يُعدّ الأداء التنظيمي مفهومًا متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن الحكم على مستوى أداء المؤسسة بالاعتماد على مؤشر واحد فقط، بل يتطلب ذلك النظر إلى مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب النشاط المؤسسي. وتبرز أهمية هذه الأبعاد خاصة في المؤسسات العمومية، حيث يرتبط الأداء بتحقيق المصلحة العامة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أولاً: بُعد الفعالية

تشير الفعالية إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرجوة. وتُقاس الفعالية من خلال مقارنة الأهداف المخططة بالنتائج المحققة فعلياً، ومدى توافيقها مع احتياجات المستفيدين.

وفي المؤسسات العمومية، تتجلى الفعالية في قدرة المؤسسة على تنفيذ السياسات العمومية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الموكلة إليها، مثل تحسين مستوى الخدمات وتلبية مطالب المواطنين في الآجال المحددة (بشير، 2015، صفحة 34)

ثانياً: بُعد الكفاءة

يرتبط بُعد الكفاءة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية، بهدف تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. وتُعدّ الكفاءة مؤشراً مهماً للحكم على جودة التسيير داخل المؤسسة، حيث تعكس قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الإمكانيات المتوفرة والمخرجات المحققة.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات العمومية إلى تحسين كفاءتها من خلال عقلنة النفقات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين تنظيم العمل. (ناصر، 2016، صفحة 112)

ثالثاً: بُعد الالتزام

يُقصد بالالتزام مدى التزام العاملين داخل المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات، إضافة إلى مستوى انضباطهم الوظيفي واستعدادهم لبذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويُعدّ الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً في تحسين الأداء، إذ ينعكس إيجاباً على الاستقرار المؤسسي وجودة العمل الجماعي.

وفي المؤسسات العمومية، يساهم ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي في الحد من السلوكيات السلبية، مثل الغياب والتقصير، ويعزز ثقافة المسؤولية والانتماء المؤسسي (يوسف ق.، 2018، صفحة 412)

رابعاً: بُعد الجودة

يشير بُعد الجودة إلى مدى مطابقة الخدمات المقدمة لتوقعات المستفيدين، ومدى رضاهم عنها. ولا تقتصر الجودة على الجانب التقني للخدمة، بل تشمل أيضاً أسلوب تقديمها، وسرعة إنجازها، ودرجة التعامل الإنساني مع المواطنين. وتُعدّ الجودة من الأبعاد الجوهرية للأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، حيث تمثل معياراً أساسياً لتقييم فعالية السياسات العمومية وتحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع.

ومن خلال هذه الأبعاد، يتضح أن الأداء التنظيمي يُعدّ مفهوماً شاملاً يعكس كفاءة المؤسسة وفعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها في إطار من الالتزام والجودة، وهو ما يجعل من تحسين هذه الأبعاد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات العمومية (نادية، 2019، صفحة 18).

المطلب الثالث: عوامل تحسين الأداء في المؤسسة

يُعدّ تحسين الأداء التنظيمي هدفاً استراتيجياً لكل المؤسسات، خاصة العمومية منها، حيث يرتبط بشكل مباشر بكفاءة الخدمات المقدمة ورضا المواطنين. ولتحقيق هذا الهدف، تعتمد المؤسسات على مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء، سواء على الصعيد الإداري أو البشري أو التكنولوجي (الرحمن إ.، 2010، صفحة 142)

أولاً: القيادة الفعّالة

تعتبر القيادة الفعّالة من أهم عوامل تحسين الأداء، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه الموارد البشرية وتحديد الأولويات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تعمل القيادة على تعزيز الروح المعنوية للعاملين، وتحفيزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة، وتبني ثقافة الجودة والكفاءة في العمل (محمد ل.، 2016، صفحة 215)

ثانياً: تطوير الموارد البشرية

يُعَدُّ الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات العاملين عاملاً أساسياً لتحسين الأداء، من خلال التدريب المستمر، وتوفير فرص التطوير المهني، وتبني نظم تقييم عادلة وشفافة. كما يساهم رفع كفاءة الموظفين في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وزيادة الالتزام الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر. (محمد ع.، 2014، صفحة 188)

ثالثاً: تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية

يشمل هذا العامل إعادة هيكلة العمليات والإجراءات بهدف تبسيطها وتسريعها، وتقليل البيروقراطية، وتسهيل تدفق المعلومات. كما يساهم تبني نظم إدارة حديثة وتقنيات معلوماتية متطورة في تحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة، وضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أعلى. (الحليم، 2015، صفحة 164)

رابعاً: استخدام نظم تقييم الأداء

تلعب نظم تقييم الأداء دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تساعد على قياس مستوى الإنجاز وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة تحقيق الأهداف المحددة. وتشمل هذه النظم مؤشرات كمية ونوعية، مثل مستوى الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا المواطنين، وكفاءة استخدام الموارد. (أحمد، 2020، صفحة 312)

خامساً: تعزيز ثقافة الحوكمة والالتزام المؤسسي

يساهم ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة في تحسين الأداء، من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والالتزام بالقوانين واللوائح. كما يعزز هذا العامل من مصداقية المؤسسة أمام المجتمع ويحفز العاملين على الأداء المتميز، ويحد من الممارسات غير الرشيدة. (الزهران، 2021، صفحة 440)

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية

أصبحت الحوكمة ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، لما تسهم به من تعزيز الشفافية وترشيد القرارات وتحقيق الانضباط الإداري. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذه المؤسسات، يبرز تطبيق مبادئ الحوكمة كآلية فعالة للارتقاء بالكفاءة والفعالية التنظيمية.

المطلب الأول: طبيعة المؤسسات العمومية وخصائص التسيير فيها

تتميز المؤسسات العمومية بطبيعة خاصة تجمع بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي، حيث تهدف الى تحقيق المصلحة العامة أكثر من السعي وراء الربح. كما يتسم تسييرها بخصائص تنظيمية وإدارة مميزة، تقوم أساساً على خضوع للوصاية الإدارية، واحترام قواعد القانونية، وتعدد المتدخلين في عملية اتخاذ القرار (بوشال، 2022).

أولاً: طبيعة المؤسسات العمومية

تُعرف المؤسسات العمومية بأنها كيانات قانونية تمتلكها الدولة أو تشرف عليها، بهدف تقديم خدمات عمومية تلبي احتياجات المجتمع، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية أو صحية. وتتميز هذه المؤسسات بأن مواردها وأموالها تأتي من المال العام، وأنها تخضع لقوانين ولوائح تهدف إلى ضمان المصلحة العامة.

ولذلك، تختلف طبيعة المؤسسات العمومية عن المؤسسات الخاصة في الأهداف والوظائف، حيث تركز المؤسسات العمومية على خدمة المواطنين وتحقيق أهداف اجتماعية وتنموية، وليس على الربح المالي كهدف رئيسي. ويعكس هذا الاختلاف خصوصية التسيير الإداري والمحاسبي في هذه المؤسسات، الذي يتطلب آليات رقابة وتسيير دقيقة لضمان استخدام الموارد العامة بكفاءة وفعالية. (محمد ب.، 2021)

ثانياً: خصائص التسيير في المؤسسات العمومية

تتميز عملية التسيير في المؤسسات العمومية بعدة خصائص تميزها عن المؤسسات الخاصة، ومن أبرز هذه الخصائص:

-الالتزام بالقوانين واللوائح.

-يتم تسيير المؤسسات العمومية وفق إطار قانوني محدد، يشمل قوانين المحاسبة العمومية، وقوانين الإدارة العامة، والتشريعات الخاصة بالقطاع المعني.

-التركيز على المصلحة العامة.

-تتخذ القرارات في المؤسسات العمومية بناءً على المصلحة العامة، وليس على تحقيق أرباح مالية، مما يتطلب مراعاة الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

-وجود رقابة متعددة المستويات.

تشمل الرقابة الإدارية والمالية والرقابية من جهات الدولة المختلفة، لضمان الشفافية والمساءلة ومراقبة استخدام المال العام.

-تعقيد الهياكل الإدارية.

غالبًا ما تكون الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية كبيرة ومعقدة، مما يجعل التنسيق بين الوحدات المختلفة تحديًا، ويستلزم وجود نظم فعالة لإدارة الموارد والمعلومات.

-تعدد أصحاب المصلحة.

-تتعامل المؤسسات العمومية مع جمهور واسع من المواطنين، والجهات الرقابية، والموظفين، وأحيانًا الشركاء الدوليين، مما يزيد من أهمية التواصل والشفافية في اتخاذ القرارات.

ومن خلال هذه الخصائص، يتضح أن المؤسسات العمومية تتطلب أساليب إدارة متقدمة توازن بين الرقابة والمرونة، وبين الشفافية والكفاءة، وهو ما يجعل الحوكمة أداة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (حسين ع.، 2020، الصفحات 145-162).

المطلب الثاني: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية

تُعد مبادئ الحوكمة من الأدوات الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، حيث توفر إطارًا متكاملًا لضبط العملية الإدارية، وضمان استغلال الموارد بكفاءة، وتحقيق الأهداف المرسومة. ويتركز دور هذه المبادئ على تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والكفاءة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي. (السعيد، 2019)

أولاً: تعزيز الشفافية والمساءلة

تلعب الشفافية دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال توفير معلومات دقيقة وواضحة حول العمليات والقرارات الإدارية، ما يمكن الجهات الرقابية وأصحاب المصلحة من متابعة الأداء وتقييمه. ويرتبط بهذا مبدأ المساءلة، الذي يضمن تحميل المسؤوليات إلى الجهات الفاعلة، وربط الصلاحيات بالنتائج.

وبذلك، تقلل الممارسات غير الرشيدة، ويرتفع مستوى الانضباط الإداري، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة وفعالية العمل المؤسسي. (أحمد، 2021، الصفحات 88-105)

ثانيًا: تحسين الكفاءة والفعالية

الفصل الأول: التأطير النظري للحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية

تُسهّم مبادئ الحوكمة في تحسين استخدام الموارد، عبر تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الميزانيات، وتنظيم العمليات، ومتابعة الأداء. كما تساعد على توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الأساسية بكفاءة عالية، وتقليل الهدر الإداري والمالي.

وفي المؤسسات العمومية، يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين مع احترام التكاليف والموارد المتاحة (محمد ح.، 2019)

ثالثاً: تعزيز المشاركة واتخاذ القرار الجماعي

تُشجع الحوكمة على إشراك مختلف أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، سواء من داخل المؤسسة أو من المجتمع أو الجهات الرقابية. وتساهم هذه المشاركة في رفع جودة القرارات، وضمان مواءمتها مع حاجات المواطنين، كما تعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء المؤسسي بين الموظفين (المجيد، 2018)

رابعاً: تحسين ثقافة الالتزام المؤسسي

تعمل الحوكمة على ترسيخ ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح داخل المؤسسات العمومية، بما يعزز انضباط العاملين ويحد من التجاوزات الإدارية والمالية. ويؤدي ذلك إلى بيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة.

خامساً: دور الحوكمة في الابتكار والتحسين المستمر

تتيح مبادئ الحوكمة أيضاً تعزيز الابتكار في أساليب التسيير وتحسين العمليات الإدارية. إذ تشجع على تحليل الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واعتماد استراتيجيات تطوير مستمرة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وضمان استدامته على المدى الطويل.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية

رغم الأهمية الكبيرة لمبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي، تواجه المؤسسات العمومية عدة تحديات تعوق تطبيقها بشكل فعال. وتتمثل هذه التحديات في عوامل قانونية وإدارية وثقافية تؤثر على مدى الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوكمة. (الهادي، 2017، صفحة 115)

أولاً: التحديات القانونية والتنظيمية

الفصل الأول: التأطير النظري للحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية

يواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية صعوبات نتيجة التعقيد القانوني والتشريعي، أو ضعف التشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة. ففي بعض الحالات، تكون القوانين غير واضحة أو متناقضة، ما يؤدي إلى صعوبة فرض الرقابة أو محاسبة المسؤولين بشكل فعال. كما أن غياب أطر تنظيمية مرنة يحدّ من قدرة المؤسسات على تبني أساليب جديدة للإدارة واتخاذ القرار (الهدى، 2018، صفحة 58)

ثانيًا: التحديات الإدارية والتنظيمية

تشمل هذه التحديات ضعف الكفاءات الإدارية، وتداخل الصلاحيات بين مستويات القيادة، وتعقيد الهياكل التنظيمية في المؤسسات العمومية. كما تؤثر البيروقراطية الزائدة على سرعة اتخاذ القرار وجودة الخدمات المقدمة، وتحد من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحسين الأداء. كما قد يؤدي ضعف نظم تقييم الأداء والمتابعة إلى صعوبة قياس أثر الحوكمة على النتائج الفعلية (دلال، 2019، صفحة 145)

ثالثًا: التحديات الثقافية والاجتماعية

تلعب الثقافة المؤسسية دورًا كبيرًا في نجاح تطبيق الحوكمة. فغياب ثقافة الالتزام والمسؤولية، أو مقاومة التغيير من قبل العاملين، يقلل من فعالية المبادئ المطبقة. كما أن ضعف الوعي بين المواطنين وأصحاب المصلحة بأهمية الحوكمة قد يؤدي إلى نقص الضغط المجتمعي على المؤسسات للالتزام بالمعايير والمبادئ (فاروق، 2018، صفحة 15)

رابعًا: التحديات الاقتصادية والموارد

تواجه المؤسسات العمومية تحديات مرتبطة بالموارد المالية والبشرية، إذ قد يؤدي نقص التمويل أو محدودية الإمكانيات إلى صعوبة تنفيذ إجراءات الحوكمة بشكل كامل. كما أن الاستثمار في نظم المعلومات الحديثة والتدريب المستمر للموظفين، وهو أمر ضروري لتطبيق الحوكمة بكفاءة، قد يكون محدودًا في بعض المؤسسات.

خامسًا: تحديات التنسيق والمشاركة

يعد ضعف التنسيق بين الجهات المختلفة داخل المؤسسة أو بين المؤسسات العمومية المختلفة أحد التحديات الكبرى، إذ يعيق تبادل المعلومات وتوحيد الإجراءات، ويحد من فعالية اتخاذ القرارات. كما أن نقص المشاركة الفعلية لأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار يضعف من تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي. (ياسمين، 2019، صفحة 245)

خلاصة الفصل:

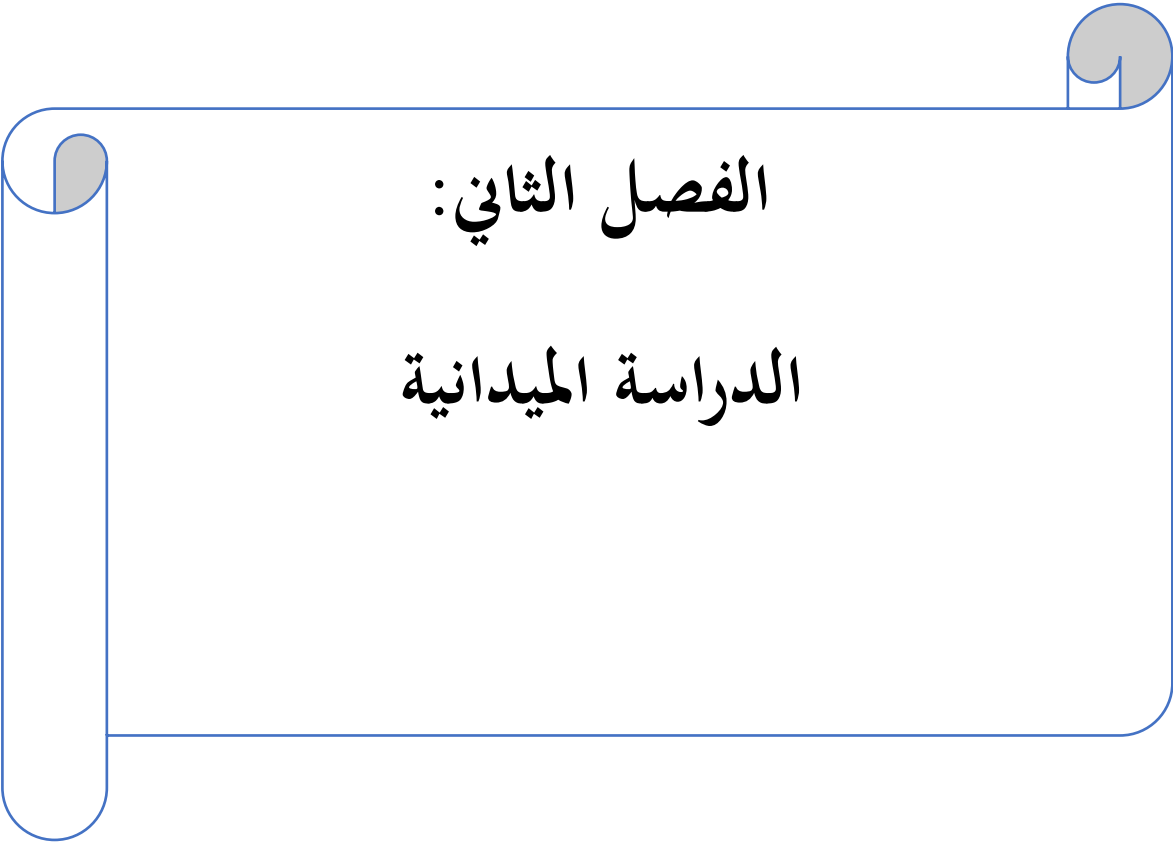
الفصل الأول: التأطير النظري للحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسة العمومية

تناول الفصل الأول الأساس النظري لمفهوم الحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية، بهدف توضيح دور الحوكمة في تحسين فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

في المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية الحوكمة، حيث تم تعريفها على أنها مجموعة المبادئ والقواعد والإجراءات التي تنظم أداء المؤسسات لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف بكفاءة. كما تناول الفصل تطور مفهوم الحوكمة من الحوكمة الشركاتية إلى الحوكمة العمومية، مع التأكيد على أهميتها في تعزيز الثقة بين المؤسسة والمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. وأبرز المطلب الثالث مبادئ الحوكمة الأساسية، مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة، والتي تشكل إطارًا لتسيير المؤسسات العمومية وتحسين أدائها.

في المبحث الثاني تم التركيز على الأداء التنظيمي، من خلال تعريفه بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع مراعاة جودة الخدمات والموارد المتاحة. كما تم استعراض أبعاد الأداء التنظيمي الأربعة: الفعالية، الكفاءة، الالتزام، والجودة، والتي تمثل معايير أساسية لتقييم الأداء في المؤسسات العمومية. وأخيرًا، تم تناول عوامل تحسين الأداء، مثل القيادة الفعالة، تطوير الموارد البشرية، تحسين الإجراءات الإدارية، نظم تقييم الأداء، وتعزيز ثقافة الحوكمة والالتزام المؤسسي.

يشكل هذا الفصل الإطار النظري الذي يوضح العلاقة بين الحوكمة والأداء التنظيمي، ويعد أساسًا لفهم دور مبادئ الحوكمة في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات العمومية، قبل الانتقال إلى دراسة التطبيق العملي في الفصل التالي.

A decorative scroll frame with a light blue border and rounded corners. The top right corner features a small grey scroll icon. The left side has a vertical grey scroll icon. The text is centered within the frame.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى دراسة الجانب النظري، والذي تعلق بالمفاهيم الأساسية حول الحوكمة ومبادئها ومفهوم الأداء التنظيمي وأهميته وعوامل تحسينه.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية وذلك من خلال دراسة استطلاعية لعينة من الإداريين والموظفين في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري، من خلال استخدام الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الفقرات التي تشمل محاور الدراسة للإجابة عنها وللتأكد من صحة الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة، وعرض النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، وتحليلها ومناقشتها.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

- المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة

- المبحث الثالث: تحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد المؤسسات الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي وهي توضع تحت وصاية الوالي (المادة 02 من المرسوم التنفيذي 07-140) حيث أوضحت هذه المادة الطابع القانوني للقطاع الصحي واعتبرته ذو طابع إداري ومنه فهو يدخل ضمن المؤسسات ذات الطابع الإداري.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري

هي مؤسسة تخضع لتنظيم داخلي تسير من قبل مديرين ورؤساء طبقا للقوانين وأحكام تخضع لها وهي من أقدم القطاعات الصحية في ولاية عين تموشنت كما شهدت عدة تطورات في مجالها العملي وشعارها الأساسي خدمة الشعب ضمان لصحته، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتميز بالاستقلالية المالية سميت المؤسسة الاستشفائية العمومية " احمد مدغري " نسبة إلى المجاهد احمد مدغري المولود في 23/07/1934 بوهران، فهي مؤسسة ذات طابع مالي تخضع لنفس قواعد المؤسسات ذات الطابع الإداري، قد عرفت المؤسسة الاستشفائية عين تموشنت بحقتين:

- **الحقبة الأولى:** أثناء الاستعمار الفرنسي كمستشفى مدني خاضع للاستعمار تنظيميا بعدما أنجز في سنة 1934.

- **الحقبة الثانية:** بعد الاستقلال في بداية الأمر كانت تابعة لولاية سيدي بلعباس وبعد التقسيم الإداري سنة 1984.

حيث أصبحت ولاية عين تموشنت تتكون من 28 بلدية وبرنامج تأسيس أصبحت تابعة لمديرية الصحة والسكان ومن مهامها التغطية الصحية لهذه الولاية وكذا الولايات المجاورة لها وسنة 2008 أصبحت مؤسسة عمومية استشفائي.

تاريخ النشأة أو الموقع أنشأ المستشفى " احمد مدغري " سنة 1934 على مساحة 6000م يتكون من 15 مصلحة هذا المستشفى يحتوي على 504 سرير منظم وعلى 344 سرير تقني، محفوظ بأشجار تمنح للمريض الراحة التامة كما انه يستقبل مرضى الولاية والبلديات المجاورة له وأصبحت مؤسسة استشفائية مند 2008.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام

سنتطرق في هذا المطلب للحديث عن التقسيم الإداري للمؤسسة الاستشفائية احمد مدغري وعن هيكلها التنظيمي بما في ذلك المرافق والتجهيزات الموجودة على مستوى هذه المؤسسة.

أولاً: الهيكل التنظيمي

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية احمد مدغري من 15 هيكل صحي وهي كالتالي:

- مصلحة الطب الداخلي نساء.
- مصلحة الطب الداخلي رجال.
- مصلحة أمراض صدرية.
- مصلحة أمراض العقلية.
- مصلحة جراحة عظام رجال.
- مصلحة جراحة عظام نساء.
- مصلحة جراحة عامة رجال.
- مصلحة جراحة عامة نساء.
- مصلحة تصفية الدم.
- مصلحة الطب الشرعي.
- مصلحة الأشعة.
- مصلحة حقن الدم.
- مصلحة الطب الداخلي جديد.
- مصلحة الأشعة.

إما فيما يخص المقر الإداري فتتمثل في:

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية ثلاث مكاتب:

1. مكتب القبول.

2 مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

3. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكاتبين:

1. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

2. مكتب التكوين.

تشمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل ثلاث مكاتب:

1. مكتب الميزانية والمحاسبة.

2 مكتب الصفقات العمومية.

3 مكتب الوسائل العامة والهياكل.

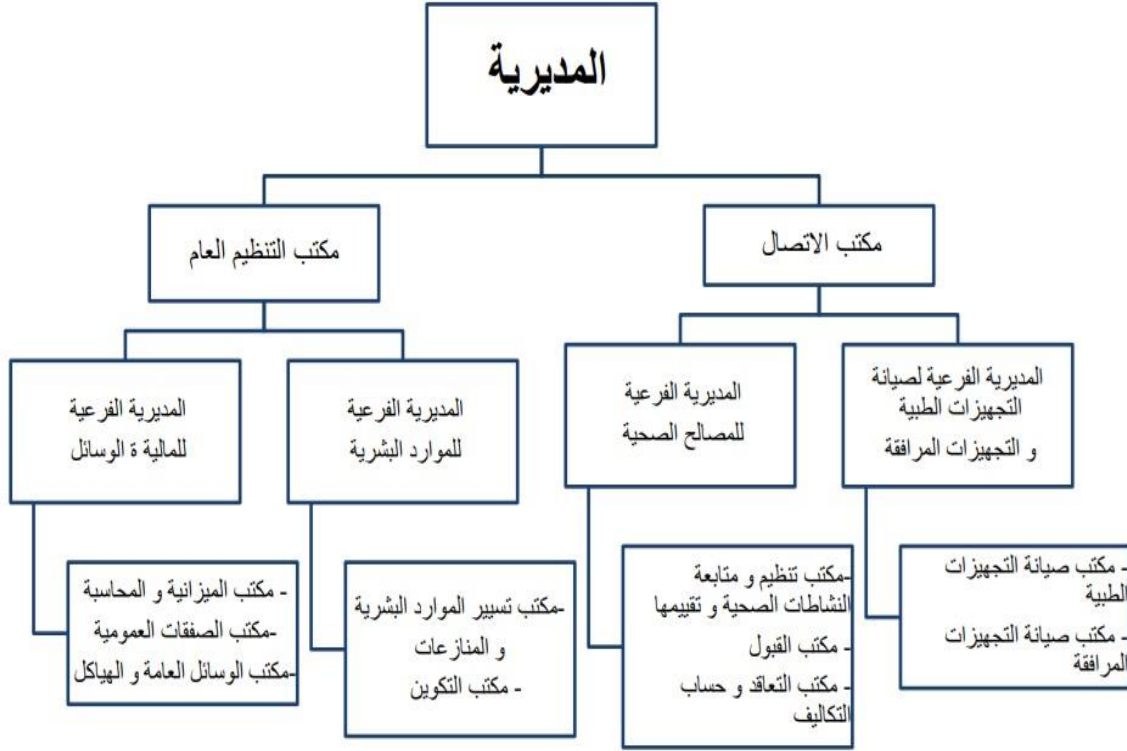
تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة مكاتبين:

1. مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

2. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

3. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

الشكل رقم (1) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة استشفائية أحمد مدغري - عين تموشنت -



المصدر: بناءا على الوثيقة من طرف مؤسسة أحمد مدغري-عين تموشنت-

ثانيا: مهام المؤسسة الاستشفائية العمومية احمد مدغري

المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية اجتمعت لغرض وهدف واحد، وهذا في أحسن الظروف الاقتصادية للأموال والخدمات الموجهة لإرضاء الحاجيات المادية للإنسان. فهي تعمل على تقديم خدمات تتمحور أغلبيتها في تقديم إسعافات، كما أنها تحتوي على العديد من المصالح المتخصصة في كل المجالات ويمكن حصر، هذه المهام فيما يلي:

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
- تنفيذ نشاطات الوقاية، التشخيص العلاج الجوازي ترقية وحماية المحيط في مجال الوقاية، والنظافة الصحة ومكافحة الآفات الاجتماعية.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير ألاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

يتولى إدارة وتسيير هذه المؤسسة شخص طبيعي يسمى المدير يمارس هذا الأخير صلاحيات مختلفة طبقا للتنظيم ويساعده في هذا الشأن مدير مساعد أو عدة مدراء يحدد عددهم وصلاحياتهم قرار وزاري طبقا لترتيب وتصنيف المؤسسة ويمثل مدير المؤسسة باعتباره المسؤول الأول لهذه الأخيرة قضاياها ونزاعاتها أمام الجهات القضائية كما يمثلها في جميع أعمال الحياة المدنية وأمام هذه الوضعية يحق له اتخاذ جميع التدابير الصالحة لضمان العمل الفعال للمؤسسة كما يعتبر كل العمال والموظفين خاضعين لسلطته.

المطلب الثالث: المستخدمين في المؤسسة

يمكن تلخيص القائمة العددية الخاصة بالمستخدمين والمتضمنة جميع الرتب بالمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): تعداد العمال والمستخدمين بالمؤسسة

العدد	الوظيفة والتخصص
72	طبيب عام
54	طبيب خاص
20	أطباء اسنان
68	ممرضين مؤهلين
62	مساعدين التمريض
96	ممرضين الصحة العمومية
54	ممرضين حاصلين على شهادة دولة
20	البيولوجيين
7	الصيدلة
97	الإداريين
40	عمال من درجة 1 و 2
159	عمال عقود ما قبل التشغيل
749	العدد الإجمالي

المصدر: بناءا على الوثيقة من طرف مؤسسة أحمد مدغري-عين تموشنت-

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة

تناولنا في هذا المبحث مختلف الأدوات والمنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، من خلال عرض الاستبيان باعتباره الأداة الرئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع

لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية اعتمدنا على أداة واحدة وهي الاستبيان الورقي، بحيث مر بثلاث مراحل قبل توزيعه وهي كالتالي:

1. تصميم استمارة الاستبيان:

في هذه المرحلة سعينا لتصميم استمارة تحتوي على فقرات بسيطة وواضحة وذات لغة سهلة، بحيث تكون قابلة للفهم ويمكن استيعابها من قبل أفراد العينة الذي من المفترض أن يكونوا على اطلاع واسع على موضوع الدراسة.

وقد تم إعداد الاستبيان عبر عدة مراحل وهي:

- إعداد استبيان أولي من أجل جمع المعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختيار مدى مطابقته لتجميع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحتة الأستاذة.
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

2. هيكل استمارة الاستبيان:

تضمنت استمارة الاستبيان على جزئين:

الجزء الأول: وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية والمهنية لأفراد العينة وتضمن خمسة أسئلة من الرقم 1 إلى الرقم 5 (النوع الاجتماعي/ الفئة العمرية/ الدرجة العلمية/ الخبرة/ الوظيفة).

الجزء الثاني: تتضمن محورين خاصين بفقرات الاستبيان، وهي كالتالي:

المحور الأول: يضم فقرات متعلقة بمبادئ الحوكمة، وهو مقسم الى 4 ابعاد وكل بعد يحتوي على 4 فقرات من رقم 1 إلى الفقرة رقم 12.

المحور الثاني: يضم فقرات متعلقة بمستوى الأداء التنظيمي، ويحتوي على 6 فقرات من الفقرة رقم 1 إلى الفقرة رقم 6.

3. توزيع استمارة الاستبيان:

لقد تم توزيع الاستبيان الورقي في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري.

- قياس الصدق والثبات:

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس استجابات العينة لفقرات الاستبيان.

تم تطبيق المقياس التالي ضمن المحاور:

الجدول رقم (2): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين

- اختيار مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري، بمختلف فئاتهم المهنية والإدارية، والمتمثلة في الأطباء، والمرضى، والإداريين، والعمال، باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع الدراسة والمتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية.

ثانيا: عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة بما يتناسب مع طبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث شملت مجموعة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري بمختلف تخصصاتهم ووظائفهم، بهدف التعرف على آرائهم حول واقع تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء التنظيمي.

وقد تم توزيع حوالي 35 استمارة استبيان على العاملين بالمؤسسة، وتم استرجاعها والاستفادة منها في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

1. البرامج المستعملة:

بعد القيام بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة، قمنا بجمعها وتفريغها في برنامج SPSS 26.

2. الأدوات الإحصائية المستعملة:

من أجل الحصول على نتائج الدراسة تم القيام بمعالجة بيانات الدراسة وذلك بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية تمثلت في:

- اختبار ألفا كرونباخ، من أجل معرفة ثبات بين فقرات الاستبيان.
- اختبار الاتساق الداخلي، حساب معامل الارتباط بيرسون.
- البيانات الشخصية التي تساعد في تفسير بعض نتائج البحث.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية: استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

- اختبار الفرضيات.

- الاختبارات المستخدمة في معالجة المعطيات:

من خلال هذا سيتم التطرق إلى الإجراءات التي تستخدم من أجل التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق الاستعانة بمعامل الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون.

1. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach

لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، حيث أن قيمته تتراوح بين (0_1)، كلما اقتربت من 1 دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت إلى 0 دلت على انعدام الثبات. والجدول التالي يوضح اختبار ثبات عبارات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ

البيان	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيمة الإجمالية لجميع المتغيرات	22	0.843

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة قدرت ب (0.843)، وهي قيمة أكبر من معدل المعيار (0,6)، وهذا ما يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات وصدق عالي، أو بصفة أخرى 84,3 % من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

2. معامل الارتباط بيرسون

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور، حيث يُستخدم هذا المعامل في حالة البيانات الكمية، وتتراوح قيمه بين (-1) و(1+)، وتشير الإشارة الموجبة إلى علاقة طردية، بينما تشير الإشارة السالبة إلى علاقة عكسية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يوضح معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: الشفافية	1	0.617	0.000
	2	0.674	0.000
	3	0.580	0.000
	4	0.741	0.000
البعد الثاني: المساءلة	5	0.539	0.001
	6	0.729	0.000
	7	0.759	0.000
	8	0.668	0.000
البعد الثالث: العدالة	9	0.638	0.000
	10	0.732	0.000
	11	0.624	0.000
	12	0.815	0.000
البعد الرابع: المشاركة	13	0.664	0.000
	14	0.758	0.000
	15	0.873	0.000
	16	0.726	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (4)، يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الأول جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين (0.539) و(0.873)، كما أن جميع مستويات الدلالة بلغت أقل من (0.05)، وهو ما يدل على وجود ارتباط دال إحصائيًا بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، مما يؤكد تمتع عبارات المحور الأول بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي وصلاحيته لقياس متغير تطبيق مبادئ الحوكمة، كما نلاحظ أن أعلى قيمة ارتباط كانت للعبارة رقم (15) ضمن بعد المشاركة، حيث بلغت (0.873)، بينما كانت أقل قيمة ارتباط للعبارة رقم (5) ضمن بعد المساءلة، حيث بلغت (0.539)، وهي مع ذلك تبقى قيمة مقبولة إحصائيًا.

الجدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى الأداء التنظيمي	1	0.675	0.000
	2	0.585	0.000
	3	0.785	0.000
	4	0.773	0.000
	5	0.824	0.001
	6	0.734	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

ومن خلال الجدول رقم (5)، يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون الخاصة بعبارات المحور الثاني جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين (0.585) و(0.824)، كما أن جميع مستويات الدلالة كانت أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين عبارات المحور الثاني والمجموع الكلي له، وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور مستوى الأداء التنظيمي وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، كما نلاحظ أن أعلى قيمة ارتباط كانت للعبارة رقم (5) حيث بلغت (0.824)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط للعبارة رقم (2) حيث بلغت (0.585)، وهي قيمة مقبولة وتعكس اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي: وهي موضحة في الجدول الموالي:

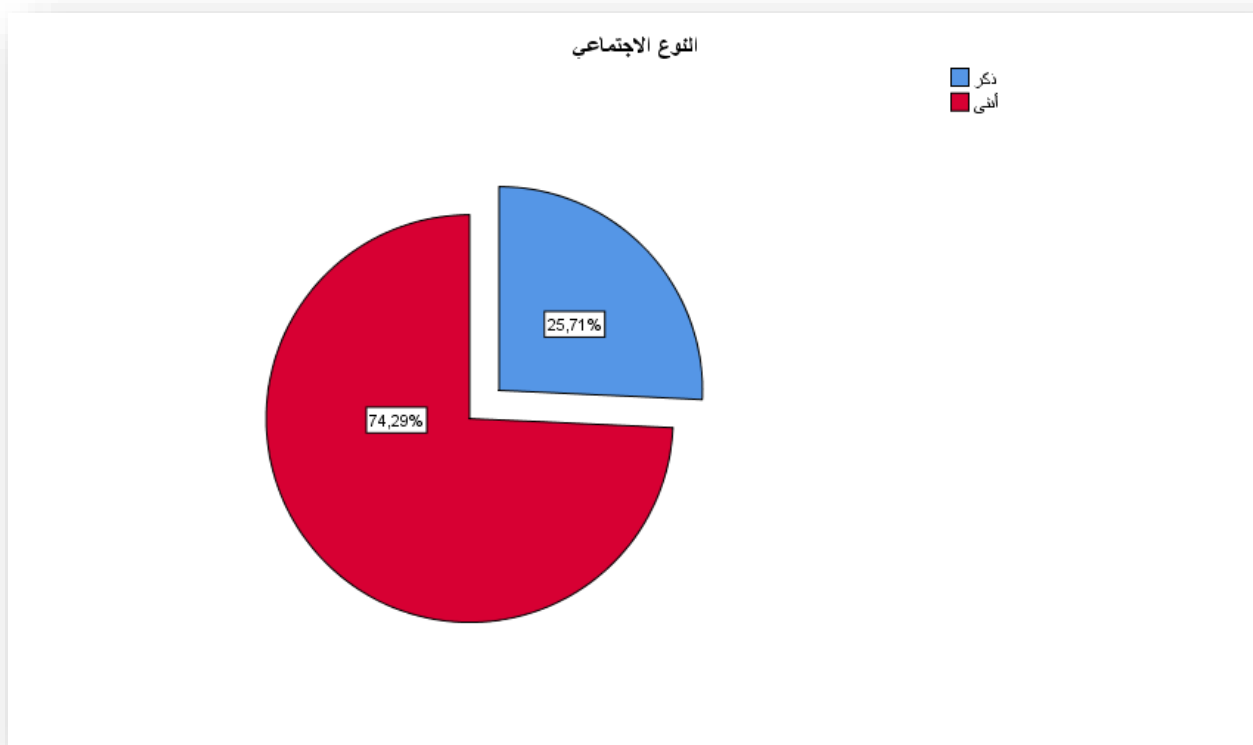
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	25.7
أنثى	26	74.3
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (6)، يتضح لنا أن عدد الذكور يبلغ 9 أفراد، ما يمثل نسبة 25.7% من إجمالي العينة، بينما يبلغ عدد الإناث 26 فردًا، أي بنسبة 74.3% من إجمالي العينة وهذا ما يبرز توجه الإناث إلى الوظائف الإدارية عكس الذكور الذين أصبحوا يميلون للعمل الحر. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

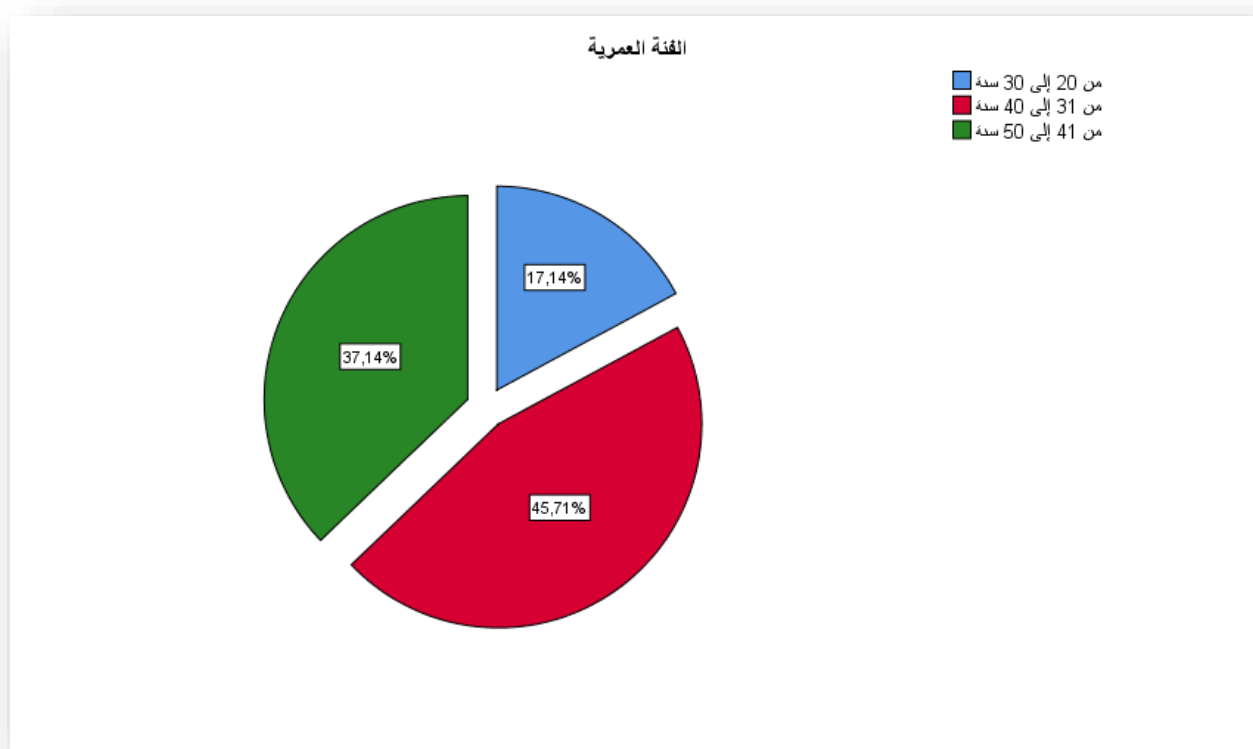
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
17.1	6	من 20 إلى 30 سنة
45.7	16	من 31 على 40 سنة
37.1	13	من 41 إلى 50 سنة
—	—	أكثر من 50 سنة

المجموع	35	% 100
---------	----	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (7)، يتضح لنا أن الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تضم 6 أفراد بنسبة 17.1% من إجمالي العينة، بينما تضم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة 16 فردًا بنسبة 45.7%، في حين بلغ عدد الأفراد ضمن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة 13 فردًا بنسبة 37.1%، أما فئة أكثر من 50 سنة فلم تسجل أي فرد ومن خلال النتائج نلاحظ أن الفئة الشبابية هي التي تغلب على العينة المدروسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

3. توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية: وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	—	—

17.1	6	شهادة مهنية
80	28	جامعي
2.9	1	دراسة عليا
% 100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (8)، يتضح لنا أن عدد الأفراد الحاصلين على شهادة مهنية يبلغ 6 أفراد بنسبة 17.1% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الجامعيين 28 فردًا بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي الدراسات العليا فردًا واحدًا بنسبة 2.9%، أما فئة ثانوي فأقل فلم تسجل أي فرد. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة: وهي موضحة في الجدول الموالي:

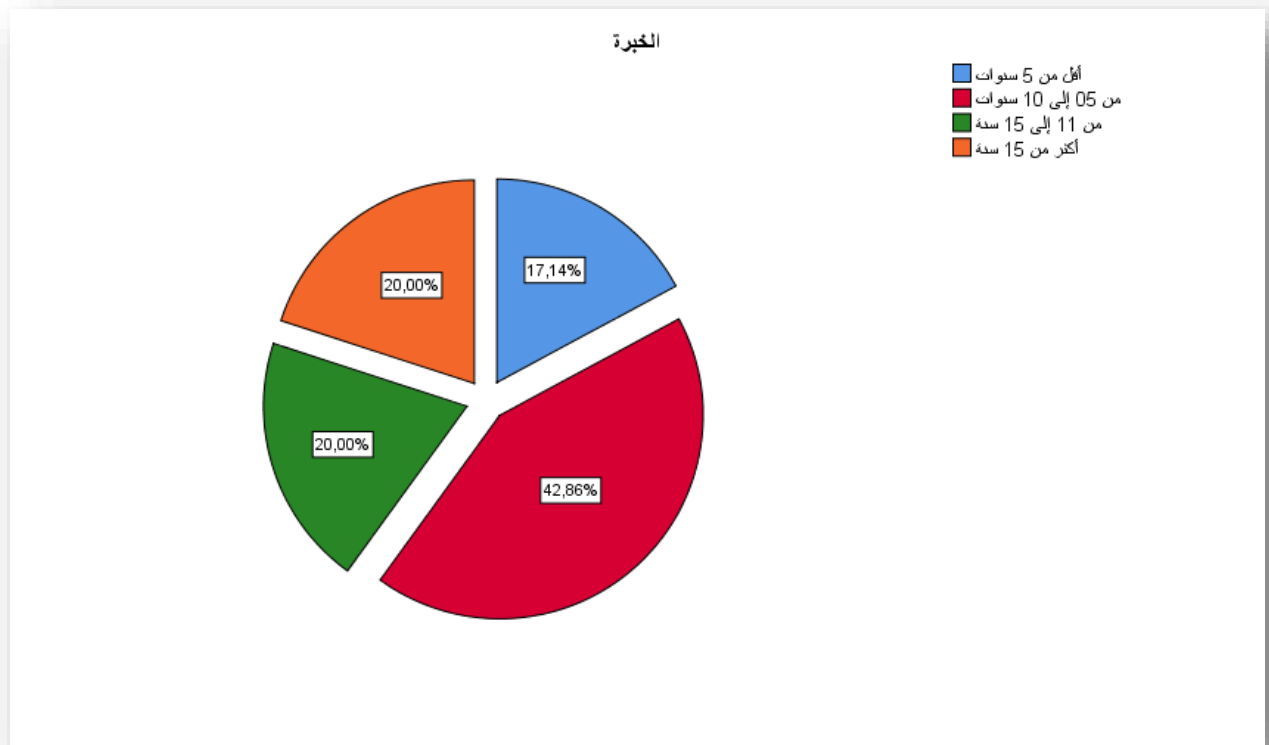
الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.1
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9
من 11 إلى 15 سنة	7	20
أكثر من 15 سنة	7	20
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (9)، يتضح لنا أن عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يبلغ 6 أفراد بنسبة 17.1% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 15 فردًا بنسبة 42.9%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة 7 أفراد بنسبة 20%، كما بلغ عدد الأفراد الذين تفوق خبرتهم 15 سنة 7 أفراد بنسبة 20%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: وهي موضحة في الجدول الموالي:

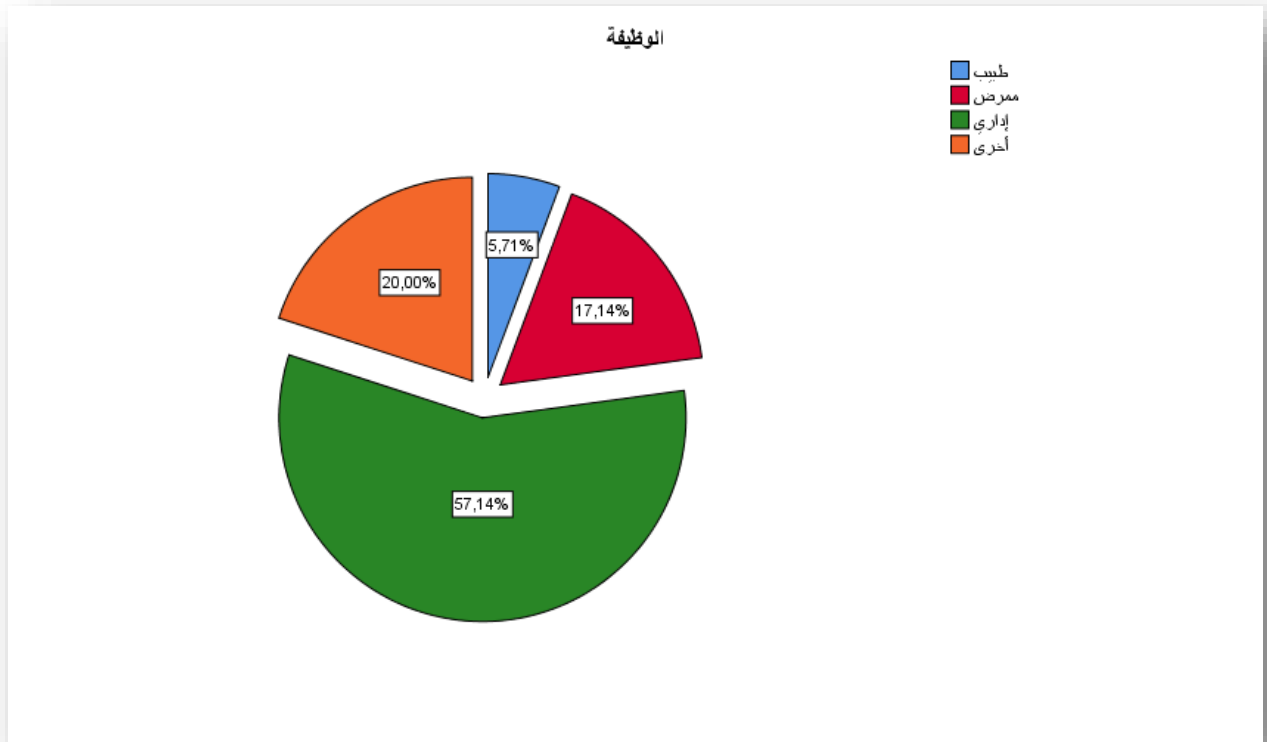
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	2	5.7
ممرض	6	17.1
إداري	20	57.1
أخرى	7	20
المجموع	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (10)، يتضح لنا أن عدد الأطباء يبلغ فردين بنسبة 5.7% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الممرضين 6 أفراد بنسبة 17.1%، في حين بلغ عدد الإداريين 20 فردًا بنسبة 57.1%، أما فئة أخرى فقد بلغ عدد أفرادها 7 أفراد بنسبة 20%. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

المبحث الثالث: تحليل النتائج

تناولنا في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة، وذلك من خلال دراسة اتجاهاتهم نحو محاور الدراسة وتحليل المتغيرات واختبار الفرضيات، بهدف التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

1. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (11): نتائج أفراد العينة عن عبارات المحور الأول

العبارة	التكرارات						المجموع
	النسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	التكرار	5	10	5	13	2	35
	النسبة	14.3	28.6	14.3	37.1	5.7	100
2	التكرار	1	1	5	21	7	35
	النسبة	2.9	2.9	14.3	60	20	100
3	التكرار	2	7	3	17	6	35
	النسبة	5.7	20	8.6	48.6	17.1	100
4	التكرار	—	1	1	22	11	35
	النسبة	—	2.9	2.9	62.9	31.4	100
5	التكرار	—	1	4	21	9	35
	النسبة	—	2.9	11.4	60	25.7	100
6	التكرار	—	1	—	21	13	35
	النسبة	—	2.9	—	60	37.1	100
7	التكرار	—	3	6	17	9	35
	النسبة	—	8.6	17.1	48.6	25.7	100
8	التكرار	—	9	9	7	10	35
	النسبة	—	25.7	25.7	20	28.6	100

35	5	18	8	4	—	التكرار	9
100	14.3	51.4	22.9	11.4	—	النسبة	
35	12	21	1	1	—	التكرار	10
100	34.3	60	2.9	2.9	—	النسبة	
35	11	24	—	—	—	التكرار	11
100	31.4	68.6	—	—	—	النسبة	
35	11	17	4	2	1	التكرار	12
100	31.4	48.6	11.4	5.7	2.9	النسبة	
35	9	24	1	—	1	التكرار	13
100	25.7	68.6	2.9	—	2.9	النسبة	
35	14	18	1	2	—	التكرار	14
100	40	51.4	2.9	5.7	—	النسبة	
35	13	19	3	—	—	التكرار	15
100	37.1	54.3	8.6	—	—	النسبة	
35	11	18	3	3	—	التكرار	16
100	31.4	51.4	8.6	8.6	—	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (11)، يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول اتجهت نحو خيار "موافق" و"موافق بشدة"، حيث سجلت معظم العبارات نسباً مرتفعة في هذين الخيارين مقارنة ببقية الاختيارات، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن العبارة رقم (11) سجلت أعلى نسبة موافقة، حيث بلغت نسبة "موافق" 68.6% ونسبة "موافق بشدة" 31.4%، في حين سجلت العبارة رقم (8) نسباً متقاربة بين خيارات "غير موافق"، "محايد"، و"موافق بشدة". كذلك أظهرت بقية العبارات تفاوتاً نسبياً في درجات الموافقة، إلا أن الاتجاه العام بقي إيجابياً لصالح الموافقة على مختلف عبارات

المحور الأول وهذا ما يثبت وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على وجود مستوى من تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الاستشفائية.

2. نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (12) إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني كما يلي:

الجدول رقم (12): نتائج أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني

الجموع	الإجابات					التكرارات	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة المئوية	العبارات
35	10	17	4	3	1	التكرار	1
100	28.6	48.6	11.4	8.6	2.9	النسبة	
35	7	17	9	2	—	التكرار	2
100	20	48.6	25.7	5.7	—	النسبة	
35	5	23	4	3	—	التكرار	3
100	14.3	65.7	11.4	8.6	—	النسبة	
35	5	26	4	—	—	التكرار	4
100	14.3	74.3	11.4	—	—	النسبة	
35	9	21	4	1	—	التكرار	5
100	25.7	60	11.4	2.9	—	النسبة	
35	8	20	4	3	—	التكرار	6
100	22.9	57.1	11.4	8.6	—	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (12)، يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني اتجهت أيضاً نحو خيار "موافق" و "موافق بشدة"، حيث سجلت هذه الفئات أعلى النسب مقارنة ببقية الاختيارات، مما يعكس وجود مستوى إيجابي من الأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة رقم (4) سجلت أعلى نسبة في خيار "موافق" بلغت 74.3%، بينما سجلت العبارة رقم (1) أعلى نسبة في خيار "موافق بشدة" بلغت 28.6%. أما باقي العبارات فقد تراوحت نسب الموافقة فيها بين 48.6% و 65.7%، وهو ما يؤكد الاتجاه الإيجابي لإجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

تعيين الفئات: عدد الفئات هو خمس فئات، حيث إجابة غير موافق بشدة تمثل الفئة رقم 01 وإجابة غير موافق تمثل الفئة رقم 02 ومحاييد تمثل الفئة رقم 03 وموافق تمثل الفئة رقم 04، أما إجابة موافق بشدة فتمثل الفئة رقم 05.

حساب المدى: المشاهدة الأعلى _ المشاهدة الأدنى

$$\text{المدى} = 5 - 1$$

$$\text{المدى} = 4$$

حساب طول الفئة: حيث طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5/4$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

تعيين الفئات: اعتماداً على ما سبق نحدد الفئات

الفئة رقم 01: [1.8_1]، وتمثل الإجابات غير موافق بشدة.

الفئة رقم 02: [2.6_1.8]، وتمثل الإجابات غير موافق.

الفئة رقم 03: [3.4_2.6]، وتمثل الإجابات محايد.

الفئة رقم 04: [4.2_3.4]، وتمثل الإجابات موافق.

الفئة رقم 05: [4.2_5]، وتمثل الإجابات موافق بشدة.

1. تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور مبادئ الحوكمة

الجدول رقم (13): يمثل مدى استجابة العينة لمحور مبادئ الحوكمة

المحور	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب العبارة
البعد الأول: الشفافية	1	3.90	0.799	موافق	13
	2	3.91	0.853	موافق	12
	3	3.51	1.173	موافق	15
	4	4.23	0.646	موافق بشدة	6
البعد الثاني: المساءلة	5	4.09	0.702	موافق	8
	6	4.31	0.631	موافق بشدة	1
	7	3.91	0.887	موافق	11
	8	3.51	1.173	موافق	15
البعد الثالث: العدالة	9	3.69	0.867	موافق	14
	10	4.26	0.657	موافق بشدة	5
	11	4.31	0.471	موافق بشدة	2
	12	4.00	0.970	موافق	10
البعد الرابع: المشاركة	13	4.14	0.733	موافق	7
	14	4.26	0.780	موافق بشدة	4
	15	4.29	0.622	موافق بشدة	3
	16	4.06	0.873	موافق	9

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مبادئ الحوكمة تراوحت بين (3.51) و(4.31)، وهي قيم تقع ضمن فئتي "موافق" و"موافق بشدة"، مما يدل على وجود درجة استجابة مرتفعة من طرف أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور، كما نلاحظ أن العبارة رقم (6) ضمن بعد المساءلة، والعبارة رقم (11) ضمن بعد العدالة، سجلتا أعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، بدرجة استجابة "موافق بشدة"، تليها العبارة رقم (15) ضمن بعد المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (4.29). في حين سجلت العبارتان رقم (3) ضمن بعد الشفافية ورقم (8) ضمن بعد المساءلة أدنى متوسط حسابي بلغ (3.51)، إلا أن درجة الاستجابة بقيت ضمن فئة "موافق"، أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد تراوح بين (0.471) و(1.173)، وهو ما يدل على وجود تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات محور مبادئ الحوكمة.

2. تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور مستوى الأداء التنظيمي

الجدول رقم (14): يمثل مدى استجابة العينة لمحور مستوى الأداء التنظيمي

المحور	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب العبارة
مستوى الأداء التنظيمي	1	3.91	1.011	موافق	4
	2	3.83	0.822	موافق	6
	3	3.86	0.772	موافق	5
	4	4.03	0.514	موافق	2
	5	4.09	0.702	موافق	1
	6	3.94	0.838	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (14)، يتضح أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور مستوى الأداء التنظيمي تراوحت بين (3.83) و(4.09)، وهي قيم تقع ضمن فئة "موافق"، مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، في حين سجلت العبارة رقم (2) أدنى متوسط حسابي بلغ (3.83)، إلا أنها بقيت ضمن درجة الاستجابة "موافق"، أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين

(0.514) و(1.011)، وهو ما يعكس وجود تقارب نسبي بين إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت كبير في آرائهم حول عبارات محور مستوى الأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحاور الرئيسية للدراسة، سيتم من خلال هذا التأكد من فرضيات الدراسة التي اعتمدها، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وللإجابة عليها لابد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات، ويتم ذلك من خلال استخدام تحليل التباين للانحدار، وهي كالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (15): الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة F	مستوى الدلالة
				R	R Deux		
الانحدار	2.161	1	2.161	0.633	0.400	22.011	0.000
الخطأ	3.239	33	0.098				
الاجمالي	5.400	34	—				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (15)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.633)، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.400)، ما يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 40% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنظيمي، كما

بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.011) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائيًا.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل معادلة الانحدار لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t قيمة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية B	النموذج
0.000	5.727	—	0.382	2.188	الثابت (Constante)
0.000	4.692	0.633	0.096	0.450	مستوى الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير لمبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أي كلما زادت مبادئ الحوكمة بوحدة واحدة فإنه يزيد مستوى الأداء 45 بالمائة، أما قيمة الثابت فقد بلغت 2.188 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000. ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الاستشفائية على مستوى أدائها التنظيمي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (17): الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق مبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة F	مستوى الدلالة
			R		R Deux		
الانحدار	2.010	1	2.010	0.610	0.372	19.560	0.000

				0.103	33	3.390	الخطأ
				—	34	5.400	الاجمالي
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (17)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.610)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الشفافية ومستوى الأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.372)، أي أن الشفافية تفسر ما نسبته 37.2% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.560) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق مبدأ الشفافية في المؤسسة الاستشفائية على مستوى أدائها التنظيمي.

الجدول رقم (18): نتائج معادلة الانحدار لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
الثابت (Constante)	2.208	0.400	—	5.513	0.000
الشفافية	0.482	0.109	0.610	4.423	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) لمعامل الانحدار وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير لمبدأ الشفافية على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أما قيمة الثابت فقد بلغت 2.208 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يؤكد وجود علاقة التأثير لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (19): الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق مبدأ المساءلة على الأداء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة F	مستوى الدلالة
				R	R Deux		
الانحدار	3.517	1	3.517	0.807	0.651	61.619	0.000
الخطأ	1.883	33	0.057				
الاجمالي	5.400	34	—				

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (19)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.807)، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المساءلة ومستوى الأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.651)، أي أن المساءلة تفسر ما نسبته 65.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.619) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً.

ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق مبدأ المساءلة في المؤسسة الاستشفائية على مستوى أدائها التنظيمي.

الجدول رقم (20): نتائج معادلة الانحدار لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t قيمة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية B	النموذج
0.000	6.107	—	0.286	1.744	الثابت (Constante)
0.000	7.850	0.807	0.071	0.561	المساءلة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) لمعامل الانحدار الذي بلغ 0.561 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير لمبدأ المساواة على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أي كلما زاد مبدأ المساواة بوحدة واحدة فإنه يزيد مستوى الأداء بـ 56.1 بالمائة ، أما قيمة الثابت فقد بلغت 1.744 وهي قيمة ذاتة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000. مما يؤكد علاقة التأثير لتطبيق مبدأ المساواة على تحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية البديلة H1: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (21): الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق مبدأ العدالة على الأداء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة F	مستوى الدلالة
				R	R Deux		
الانحدار	3.510	1	3.510	0.806	0.650	61.284	0.000
الخطأ	1.890	33	0.057				
الاجمالي	5.400	34	—				

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (21)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.806)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين العدالة ومستوى الأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.650)، أي أن العدالة تفسر ما نسبته 65% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (61.284) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً، ومنه

يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق مبدأ العدالة في المؤسسة الاستشفائية على مستوى أدائها التنظيمي

الجدول رقم (22): نتائج معادلة الانحدار لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الأداء التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
الثابت (Constante)	1.498	0.317	—	4.718	0.000
العدالة	0.606	0.077	0.806	7.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (22)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) لمعامل الانحدار الذي بلغ 0.606 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير لمبدأ العدالة على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية أي كلما زاد مبدأ العدالة بوحدة واحدة فإنه يزيد مستوى الأداء بـ 60.6 بالمائة، أما قيمة الثابت فقد بلغت 1.498 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.000. مما يؤكد علاقة التأثير لتطبيق مبدأ العدالة على تحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط لتأثير تطبيق مبدأ المشاركة على الأداء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.671	1	2.671	0.703	0.495	32.289	0.000
الخطأ	2.729	33	0.083				
الاجمالي	5.400	34	—				

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (23)، يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.703)، وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المشاركة ومستوى الأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.495)، أي أن المشاركة تفسر ما نسبته 49.5% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء التنظيمي، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (32.289) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير لتطبيق مبدأ المشاركة في المؤسسة الاستشفائية على مستوى أدائها التنظيمي.

الجدول رقم (24): نتائج معادلة الانحدار لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	t قيمة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية B	النموذج
0.000	5.087	—	0.370	1.880	الثابت (Constante)
0.000	5.682	0.703	0.088	0.497	المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال الجدول رقم (24)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000) لمعامل الانحدار الذي بلغ 0.497 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود تأثير لمبدأ المشاركة على الأداء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية

أي كلما زاد مبدأ المشاركة بوحدة واحدة فإنه يزيد مستوى الأداء بـ 49.7 بالمائة، أما قيمة الثابت فقد بلغت 1.880 وهي قيمة ذاتة احصائية عند مستوى دلالة 0.000. مما يؤكد علاقة التأثير لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الاداء في المؤسسة الاستشفائية أحمد مدغري.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية أحمد مدغري بعين تموشنت، حيث تم في البداية التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها، هيكلها التنظيمي، مختلف مصالحها ومهامها، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تعتمد عليها في تقديم خدماتها الصحية والإدارية.

كما تم التطرق إلى الأدوات والمنهجية المعتمدة في الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، مع استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثبات، مما يسمح بالاعتماد على نتائجها.

أما فيما يخص نتائج الدراسة، فقد بينت التحليلات الإحصائية وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسة، كما أثبتت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي، سواء بالنسبة للفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد الشفافية، المساءلة، العدالة والمشاركة، وهو ما يؤكد أهمية تبني مبادئ الحوكمة في تحسين فعالية الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الاستشفائية.

خاتمة

في ظل التحولات الإدارية الحديثة، أصبحت الحوكمة من المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لتحقيق التسيير الرشيد وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة. وقد جاءت هذه الدراسة لبحث دور الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات، مثل ضعف الأداء وتعقد الإجراءات الإدارية.

وقد سمح الجانب النظري من الدراسة بإبراز الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة والأداء التنظيمي، حيث تبين أن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القوانين والإجراءات، وإنما هي منظومة متكاملة تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وضمان حسن استغلال الموارد، وتحقيق الانضباط الإداري، وترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة. كما أوضح الجانب النظري أن الأداء التنظيمي يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مع ضمان جودة الخدمات المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين.

أما من خلال الجانب التطبيقي، فقد تم التعرف على المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بعين تموشنت باعتبارها مؤسسة صحية عمومية تقدم خدمات علاجية وصحية لفائدة المواطنين، حيث تم التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي، ومهامها، إضافة إلى الموارد البشرية التي تعتمد عليها في أداء وظائفها. وقد أظهرت الدراسة أن المؤسسة تمتلك إمكانيات بشرية وتنظيمية معتبرة تساعد على أداء مهامها الصحية، إلا أنها - كغيرها من المؤسسات العمومية - تواجه عدة تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر على مستوى الأداء، مما يجعل تطبيق مبادئ الحوكمة أمراً ضرورياً لتحسين فعالية التسيير وجودة الخدمات الصحية.

وفي الأخير، خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة تُعدّ مدخلاً أساسياً لإصلاح الإدارة العمومية وتحسين الأداء التنظيمي، خاصة في القطاع الصحي، لما لها من دور في رفع جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية التي أُجريت بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "أحمد مدغري" بعين تموشنت، ومن خلال تحليل الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مستوى متوسط إلى جيد لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والالتزام بالإجراءات الإدارية.
- تساهم الحوكمة في تحسين التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة، مما يساعد على تسهيل سير العمل وتحسين الأداء التنظيمي.
- تبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة مقبولة على مبادئ المساءلة والرقابة الإدارية، إلا أن ذلك ما يزال يحتاج إلى تطوير أكبر لتحقيق فعالية أعلى.
- وجود اهتمام نسبي بتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، من خلال تنظيم العمل وتوزيع المهام داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن المورد البشري يُعد من أهم العناصر المؤثرة في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة مع توفر عدد معتبر من الأطباء والمرضى والإداريين.
- كشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات التي تؤثر على الأداء التنظيمي، من بينها البيروقراطية، وتعقد الإجراءات الإدارية، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- بينت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة.
- وجود علاقة بين وضوح المسؤوليات والصلاحيات داخل المؤسسة وتحسن مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي.
- أظهرت الدراسة أن تعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار يساعد على رفع مستوى الثقة والانتماء لدى العاملين.
- أكدت النتائج أن تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الصحية يرتبط بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيقها بصورة فعالة.

ثانيًا: نتائج اختبار الفرضيات

1. نتائج الفرضية الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

2. نتائج الفرضيات الفرعية:

- تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث تساعد الشفافية على وضوح المعلومات وتحسين الرقابة الإدارية.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المساءلة وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال مساهمة المساءلة في تعزيز الانضباط وتحمل المسؤولية داخل المؤسسة.
- أكدت النتائج وجود علاقة بين العدالة وتحسين الأداء التنظيمي، حيث يساهم تطبيق العدالة في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المشاركة وتحسين الأداء التنظيمي، إذ تساعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على تحسين فعالية الأداء وتعزيز الالتزام المؤسسي.
- وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية، خاصة المؤسسات الصحية، من خلال تعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وترشيد التسيير الإداري.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العمومية، خاصة الشفافية والمساءلة.
- العمل على تطوير نظم تقييم الأداء التنظيمي بشكل دوري ومستمر.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموارد البشرية لتحسين الكفاءة المهنية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية والحد من البيروقراطية لتسريع تقديم الخدمات.

- اعتماد نظم معلومات حديثة تسهل عملية التسيير والمتابعة والرقابة.
- تعزيز ثقافة المشاركة بين الإدارة والموظفين في اتخاذ القرارات.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية.
- تشجيع الرقمنة والإدارة الإلكترونية لدعم الحوكمة وتحسين الأداء التنظيمي.

آفاق الدراسة

يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول مواضيع مرتبطة بالحوكمة والأداء التنظيمي، من بينها:

- دراسة أثر الرقمنة والإدارة الإلكترونية على تحسين الحوكمة في المؤسسات العمومية.
- تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية.
- دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- البحث في أثر الحوكمة على جودة الخدمات الصحية ورضا المواطنين.
- دراسة العلاقة بين التحفيز الوظيفي والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات العمومية.
- التوسع في دراسة معوقات تطبيق الحوكمة واقتراح حلول عملية لتجاوزه.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن، الطريق إلى منظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2010.
2. الطائي، حميد عبد الرحمن. إدارة الأداء التنظيمي: المفاهيم، المداخل، والأبعاد. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2015.
3. الغالي، طاهر محسن، والسلمي، علي. المؤسسات العامة: منظور الحوكمة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. 2014.
4. بوطرفة، عبد القادر. الحوكمة الرشيدة وأثرها على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية. دار المسيرة. عمان، الأردن. 2018.
5. دادى عدون، ناصر. اقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة. الجزائر العاصمة، الجزائر. 2016.
6. مغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس لسلوك الفرد والجماعة في المنظمة. دار الفكر. عمان، الأردن. 2016.
7. لفاعوري، رفعت عبد الحليم. إدارة التغيير وتطوير المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر. 2015.
8. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية: من منظور تطبيقي معاصر. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر. 2014.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. أسماء بوشال. دور المؤسسة العمومية في ترقية أداء المرفق العمومي الاقتصادي. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر. 2022.
2. بوشاشي، نور الهدى. عوائق تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية في الجزائر. مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر. 2018.
3. دحدوح، السعيد. حوكمة المؤسسات العمومية كآلية لتعزيز الشفافية والمساءلة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1. سطيف، الجزائر. 2019.

4. عياد، سمير. آليات الحوكمة وأثرها على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة فرحات عباس. سطيف، الجزائر. 2017.
5. حنان بايع راسو. دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر. 2025.
6. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور. مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الأداء التنظيمي. دراسة حالة. 2021.

ثالثا: المجلات والمؤتمرات

1. ابن منصور، أسماء. دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية. مجلة الإدارة والتنمية. 2019.
2. بوسهمين، أحمد. حوكمة القطاع العام وتعزيز الشفافية. مجلة آفاق للبحوث والدراسات. 2021.
3. بوشاش، دلال. متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية. مجلة الدراسات الجبائية والمالية. 2019.
4. بوقلقول، الهادي. معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 2017.
5. بن عيسى، محمد. إدارة المؤسسات العمومية وأثر الحوكمة على الأداء. مجلة العلوم الإدارية. 2019.
6. بن قايد، إسماعيل. حوكمة المؤسسات العمومية كمدخل لتحسين الأداء. مجلة الإدارة والتنمية. 2019.
7. بن وارث، نادية. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء. مجلة إضافات اقتصادية. 2019.
8. طاهري، فاطمة الزهراء. حوكمة المؤسسات العمومية. مجلة التكامل الاقتصادي. 2021.
9. طرطار، أحمد، وبوعافية، رشيد. آليات الحوكمة وكفاءة الأداء. مجلة الدراسات الاقتصادية. 2016.
10. لعور، سليمان، وبوسهمين، أحمد. دور الحوكمة في تعزيز الأداء التنظيمي. مجلة آفاق للعلوم. 2020.
11. غياث، بوفلجة. الحوكمة والفساد الإداري. مجلة الحقيقة. 2017.
12. قاضي، مصطفى يوسف. أثر الالتزام التنظيمي على الأداء. مجلة دراسات وأبحاث. 2018.
13. قدي، عبد المجيد. الحوكمة بين الكفاءة والعدالة. مجلة العلوم الإنسانية. 2018.
14. ركاش، جهيدة. الحوكمة: النموذج الحدائي للإصلاح الإداري. مجلة دفاتر البحوث العلمية. 2018.

15. رزيق، كمال، وبعزيز، فاروق. تحديات تطبيق الحوكمة. مجلة الاقتصاد والمالية. 2018.
16. زايد، مراد، وغري، حمزة. متطلبات تطبيق الحوكمة. مجلة الإستراتيجية والتنمية. 2018.
17. فوزي، م. حوكمة المؤسسات العمومية في الجزائر. مجلة الاقتصاد والمالية. 2018.
18. حوالف، رحيمة، وبوفاتح، كلتومة. أثر الحوكمة على الجودة. مجلة الاجتهاد. 2013.
19. حميدات، محمد. ترشيد الإنفاق العام. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 2019.
20. علي، عابد حسين. الحوكمة وأثرها على الكفاءة. مجلة الإدارة الحديثة. 2020.
21. عرابة، الحاج، وزنخري، حفصة. حوكمة المؤسسة الاستشفائية. 2019.
22. بومدين، محمد. استراتيجيات التسيير في المؤسسات العمومية. 2021.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Daft, R. L. Organization Theory and Design. Cengage Learning. Boston, USA. 2015 .
2. Dessler, G. Human Resource Management. Pearson. Boston, USA. 2017 ..
3. World Bank. Governance, Management, and Performance in Public Sector Organizations. Washington, United States. 2007.
4. World Bank. The Worldwide Governance Indicators. Washington, United States.
5. Governance for Sustainable Human Development. United Nations. New York, United States.
6. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston, United States. 1996.
7. Kaufmann, D. The Worldwide Governance Indicators. World Bank. Washington, United States. 2010.
8. OECD. Public Governance Principles. OECD Publishing. Paris, France. 2015.
9. Rhodes, R. A. The New Governance: Governing Without Government. Political Studies. United Kingdom. 1996.
10. UNDP. Reports on Governance. United Nations Development Programme. New York, United States. 1997.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان

السادة والسيدات:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: " تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الأداء التنظيمي في المستشفى"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	ذكر		أنثى	
الفئة العمرية	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الدرجة العلمية	ثانوي فأقل	شهادة مهنية	جامعي	دراسة عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الوظيفية	طبيب	ممرض	إداري	أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

1. المحور الأول: مبادئ الحوكمة

الرقم	العبارات	مقياس ليكارت			
البعد 1: الشفافية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفر إدارة المستشفى معلومات واضحة عن القرارات الإدارية.				
02	يتم الإعلان عن السياسات والإجراءات بشكل واضح لجميع العاملين.				
03	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام بسهولة.				
04	توجد قنوات واضحة للتواصل مع الإدارة.				
البعد 2: المساءلة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	يتم محاسبة الموظفين وفق معايير واضحة.				
06	توجد آليات لمتابعة أداء العاملين.				
07	يتحمل المسؤولون نتائج قراراتهم الإدارية.				
08	يتم تقييم الأداء بشكل دوري.				
البعد 3: العدالة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	يتم توزيع المهام بين العاملين بشكل عادل.				
10	يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للتدريب.				
11	يتم تطبيق القوانين على الجميع دون استثناء.				
12	تتعامل الإدارة مع الشكاوى بعدالة.				
البعد 4: المشاركة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تشجع الإدارة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.				
14	يتم أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار.				
15	توجد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل.				
16	يتم إشراك الأقسام في وضع الخطط.				

2. المحور الثاني: مستوى الأداء التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يقدم المستشفى خدمات صحية بكفاءة عالية.					
02	يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.					
03	يوجد تنسيق فعال بين الأقسام.					
04	مستوى رضا المرضى مرتفع.					
05	يوجد التزام بالإجراءات التنظيمية.					
06	يسعى المستشفى لتحقيق التطوير المستمر.					

نشكركم على حسن تعاونكم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	22

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	الشفافية
س1	Corrélation de Pearson	1	,049	,011	-,049	,617**
	Sig. (bilatérale)		,779	,949	,780	,000
	N	35	35	35	35	35
س2	Corrélation de Pearson	,049	1	-,160	,037	,674*
	Sig. (bilatérale)	,779		,357	,835	,000
	N	35	35	35	35	35
س3	Corrélation de Pearson	,011	-,160	1	,190	,580**
	Sig. (bilatérale)	,949	,357		,275	,000
	N	35	35	35	35	35
س4	Corrélation de Pearson	-,049	,037	,190	1	,741*
	Sig. (bilatérale)	,780	,835	,275		,000
	N	35	35	35	35	35
الشفافية	Corrélation de Pearson	,617**	,371*	,580**	,416*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,000	,013	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س5	س6	س7	س8	المساءلة
س5	Corrélation de Pearson	1	,269	,437**	-,019	,539**
	Sig. (bilatérale)		,118	,009	,912	,001
	N	35	35	35	35	35
س6	Corrélation de Pearson	,269	1	,522**	,332	,729**
	Sig. (bilatérale)	,118		,001	,052	,000
	N	35	35	35	35	35
س7	Corrélation de Pearson	,437**	,522**	1	,185	,759**
	Sig. (bilatérale)	,009	,001		,287	,000
	N	35	35	35	35	35
س8	Corrélation de Pearson	-,019	,332	,185	1	,668**
	Sig. (bilatérale)	,912	,052	,287		,000
	N	35	35	35	35	35

المساءلة	Corrélation de Pearson	,539**	,729**	,759**	,668**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		9س	10س	11س	12س	العدالة
9س	Corrélation de Pearson	1	,146	,105	,350*	,638**
	Sig. (bilatérale)		,403	,548	,039	,000
	N	35	35	35	35	35
10س	Corrélation de Pearson	,146	1	,681**	,461**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,403		,000	,005	,000
	N	35	35	35	35	35
11س	Corrélation de Pearson	,105	,681**	1	,322	,624**
	Sig. (bilatérale)	,548	,000		,059	,000
	N	35	35	35	35	35
12س	Corrélation de Pearson	,350*	,461**	,322	1	,815**
	Sig. (bilatérale)	,039	,005	,059		,000
	N	35	35	35	35	35
العدالة	Corrélation de Pearson	,638**	,732**	,624**	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		13س	14س	15س	16س	المشاركة
13س	Corrélation de Pearson	1	,242	,488**	,309	,664**
	Sig. (bilatérale)		,161	,003	,071	,000
	N	35	35	35	35	35
14س	Corrélation de Pearson	,242	1	,754**	,323	,758**
	Sig. (bilatérale)	,161		,000	,058	,000
	N	35	35	35	35	35
15س	Corrélation de Pearson	,488**	,754**	1	,457**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,006	,000
	N	35	35	35	35	35
16س	Corrélation de Pearson	,309	,323	,457**	1	,726**
	Sig. (bilatérale)	,071	,058	,006		,000
	N	35	35	35	35	35
المشاركة	Corrélation de Pearson	,664**	,758**	,873**	,726**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	35	35	35	35	35
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations							
	ع1	ع2	ع3	ع4	ع5	ع6	الأداء مستوى
Corrélation de Pearson	1	,477**	,323	,288	,342*	,272	,675**
Sig. (bilatérale)		,004	,059	,093	,044	,114	,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,477**	1	,285	,221	,230	,199	,585**
Sig. (bilatérale)	,004		,098	,202	,183	,252	,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,323	,285	1	,752**	,729**	,487**	,785**
Sig. (bilatérale)	,059	,098		,000	,000	,003	,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,288	,221	,752**	1	,727**	,619**	,773**
Sig. (bilatérale)	,093	,202	,000		,000	,000	,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,342*	,230	,729**	,727**	1	,709**	,824**
Sig. (bilatérale)	,044	,183	,000	,000		,000	,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,272	,199	,487**	,619**	,709**	1	,734**
Sig. (bilatérale)	,114	,252	,003	,000	,000		,000
N	35	35	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,675**	,585**	,785**	,773**	,824**	,734**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,633 ^a	,400	,382	,31331

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء_مستوى

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,161	1	2,161	22,011	,000 ^b
	de Student	3,239	33	,098		
	Total	5,400	34			

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

b. Prédicteurs : (Constante), الأداء_مستوى

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,188	,382		5,727	,000
	الأداء_مستوى	,450	,096	,633	4,692	,000

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,372	,353	,32053

a. Prédicteurs : (Constante), الشفافية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,010	1	2,010	19,560	,000 ^b
	de Student	3,390	33	,103		
	Total	5,400	34			

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

b. Prédicteurs : (Constante), الشفافية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,208	,400		5,513	,000
	الشفافية	,482	,109	,610	4,423	,000

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,651	,641	,23889

a. Prédictors : (Constante), المساواة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,517	1	3,517	61,619	,000 ^b
	de Student	1,883	33	,057		
	Total	5,400	34			

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

b. Prédictors : (Constante), المساواة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,744	,286		6,107	,000
	المساواة	,561	,071	,807	7,850	,000

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,806 ^a	,650	,639	,23932

a. Prédictors : (Constante), العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,510	1	3,510	61,284	,000 ^b
	de Student	1,890	33	,057		
	Total	5,400	34			

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

b. Prédictors : (Constante), العدالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,498		4,718	,000
	العدالة	,606	,077	,806	,000

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,703 ^a	,495	,479	,28759

a. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,671	1	2,671	32,289	,000 ^b
	de Student	2,729	33	,083		
	Total	5,400	34			

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,880		5,087	,000
	المشاركة	,497	,088	,703	,000

a. Variable dépendante : الحوكمة_مبادئ

الاجتماعي النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	25,7	25,7	25,7
	أنثى	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمرية الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	6	17,1	17,1	17,1

سنة 40 إلى 31 من	16	45,7	45,7	62,9
سنة 50 إلى 41 من	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

العلمية الدرجة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	6	17,1	17,1	17,1
جامعي	28	80,0	80,0	97,1
عليا دراسات	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	6	17,1	17,1	17,1
سنوات 10 إلى 05 من	15	42,9	42,9	60,0
سنة 15 إلى 11 من	7	20,0	20,0	80,0
سنة 15 من أكثر	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	2	5,7	5,7	5,7
ممرض	6	17,1	17,1	22,9
إداري	20	57,1	57,1	80,0
أخرى	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

1س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	5	14,3	14,3	14,3
موافق غير	10	28,6	28,6	42,9
محايد	5	14,3	14,3	57,1
موافق	13	37,1	37,1	94,3
بشدة موافق	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	1	2,9	2,9	5,7
	محايد	5	14,3	14,3	20,0
	موافق	21	60,0	60,0	80,0
	بشدة موافق	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	موافق غير	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	3	8,6	8,6	34,3
	موافق	17	48,6	48,6	82,9
	بشدة موافق	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	1	2,9	2,9	5,7
	موافق	22	62,9	62,9	68,6
	بشدة موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	21	60,0	60,0	74,3
	بشدة موافق	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,9	2,9	2,9

موافق	21	60,0	60,0	62,9
بشدة موافق	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

7س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
محاييد	6	17,1	17,1	25,7
موافق	17	48,6	48,6	74,3
بشدة موافق	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

8س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	9	25,7	25,7	25,7
محاييد	9	25,7	25,7	51,4
موافق	7	20,0	20,0	71,4
بشدة موافق	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

9س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	4	11,4	11,4	11,4
محاييد	8	22,9	22,9	34,3
موافق	18	51,4	51,4	85,7
بشدة موافق	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

10س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
محاييد	1	2,9	2,9	5,7
موافق	21	60,0	60,0	65,7
بشدة موافق	12	34,3	34,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	24	68,6	68,6	68,6
	بشدة موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	2	5,7	5,7	8,6
	محايد	4	11,4	11,4	20,0
	موافق	17	48,6	48,6	68,6
	بشدة موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	1	2,9	2,9	5,7
	موافق	24	68,6	68,6	74,3
	بشدة موافق	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	1	2,9	2,9	8,6
	موافق	18	51,4	51,4	60,0
	بشدة موافق	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8,6	8,6	8,6
	موافق	19	54,3	54,3	62,9
	بشدة موافق	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

16س

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	3	8,6	8,6	17,1
	موافق	18	51,4	51,4	68,6
	بشدة موافق	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ع1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
	موافق غير	3	8,6	8,6	11,4
	محايد	4	11,4	11,4	22,9
	موافق	17	48,6	48,6	71,4
	بشدة موافق	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ع2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	9	25,7	25,7	31,4
	موافق	17	48,6	48,6	80,0
	بشدة موافق	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ع3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	4	11,4	11,4	20,0
	موافق	23	65,7	65,7	85,7
	بشدة موافق	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ع4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	11,4	11,4	11,4

موافق	26	74,3	74,3	85,7
بشدة موافق	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

ع5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	1	2,9	2,9	2,9
محاييد	4	11,4	11,4	14,3
موافق	21	60,0	60,0	74,3
بشدة موافق	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

ع6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير	3	8,6	8,6	8,6
محاييد	4	11,4	11,4	20,0
موافق	20	57,1	57,1	77,1
بشدة موافق	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س
N Valide	35	35	35	35	35	35	35	35
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,90	3,91	3,51	4,23	4,09	4,31	3,91	3,51
Ecart type	0,799	,853	1,173	,646	,702	,631	,887	1,173

9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س	16س	ع1	ع2
35	35	35	35	35	35	35	35	35	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3,69	4,26	4,31	4,00	4,14	4,26	4,29	4,06	3,91	3
,867	,657	,471	,970	,733	,780	,622	,873	1,011	,8