

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإماراتية الدولية



Republic of Yemen

Yemeni Ministry of Higher

Education and Scientific Research

Emirates International University

أثر الحوكمة في تحقيق الأداء الاستراتيجي
(دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا – امانة العاصمة)
قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات نيل درجة البكالوريوس
من قسم إدارة الأعمال الدولية

إعداد الباحثون

وليـد عبدالله الأغبري
وهيب عبدة ياسين الزريقي
ريم صادق عبدالوارث العبسي

وثام حمود علي الرعيني
آية عبدالله علي الرعيني
ياسمين محمد فضل هرهرة

حنين ناصر صالح الجهمي

إشراف

د. أماني السفاري

دكتور في قسم إدارة الأعمال الدولية

1445 هـ: 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ}

سورة المجادلة الآية 11

صفحة إقرار المشروع من الطلبة
(Student signature page)

أثر الحوكمة في تحقيق الأداء الإستراتيجي
(دراسة حالة مستشفى العلوم والتكنولوجيا في أمانة العاصمة صنعاء)

نحن الطلبة الموقعين أدناه نقر أنه تم انجاز هذا المشروع من قبلنا وبجهد ذاتي منا وبمساعدة
المشرف

والمقدم لأستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس
في تخصص إدارة الاعمال الدولية قسم العلوم الإدارية والمالية
كلية العلوم الادارية والمالية
الجامعة الاماراتية الدولية

م	أسم الطالب	التوقيع
1	وليد عبدالله الأغبري	
2	وثام حمود علي الرعيني	
3	آية عبدالله علي الرعيني	
4	ياسمين محمد فضل هرهرة	
5	وهيب عبدة ياسين الزريقي	
6	ريم صادق عبدالوارث العبسي	
7	حنين ناصر صالح الجهمي	

2024

صفحة اقرار المشروع من المشرف

(Supervisor signature page)

أثر الحوكمة في تحقيق الأداء الإستراتيجي

(دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في أمانة العاصمة صنعاء)

تم الاشراف على هذا المشروع من قبلنا،

والمقدم لأستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

في تخصص إدارة الاعمال الدولية قسم العلوم الإدارية والمالية

كلية العلوم الادارية والمالية

الجامعة الاماراتية الدولية

اسم المشرف: د. أماني السفاري

التوقيع :

إهداء

إلى سبب وجودنا وسناً أيماننا والدينا
لمن هم معنا اليوم وللمن رحلوا ولكل أبٍ ووالدٍ وأم
إليكم نُهدي جُل أحلامنا

إلى تلك الأرواح التي تُحاوطينا وتدفعنا نحو الأمل وكل أولئك الأشخاص المانحين للعلم والعمل
ولكل مسبب جعلنا نكون اليوم هنا على عتبة المستقبل مُسترشدين بخطاهم

إلى من وضعوا أقدامنا على خريطة الغد
إليكم نُهدي بحثنا سائلين المولى أن يكون علم ينتفع به
ويغفر لنا ولهم به

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر والفضل له سبحانه وتعالى ، فلا يسعنا بعد ان وصلنا الى نهاية لطالما تمنيناها الا نشكر الله على توفيقه عز وجل أحق بالشكر والثناء و أولى بهما فقد هيا لنا من وجدنا لديهم الخبرة والعون والترحيب و التوجيه في كل خطوة فأن أخطانا فمن أنفسنا وان اصبنا فحمد الله وحده.

وإن كان لأحد فضلاً بعد الله فهو لأستاذتنا المشرفة : أماني السفاري ، لها جزيل الشكر و عظيم الامتنان على ما قدمته لنا من عون ومابذلته من جهد وحسن رعاية وجميل صبر وسعة صدر فقد أثرت على هذا الجهد بأرائها السديدة طيلة مراحل إعداد البحث فكانت نعم الموجة والمرشد والمعلم فلها منا جزيل الشكر والعرفان.

كما يطيب لنا عرفاناً بالجميل أن نتقدم بوافر الشكر وعميق التقدير والإعتزاز لعميد كلية العلوم المالية والإدارية الدكتور : محمد الكهالي الذي دلل لنا الصعاب ومنحنا من وقته ولم يبخل علينا بأرائه وتشجيعه ولمسنا من كل الأحرار وحسن التعامل فجزاه الله خير الجزاء ولا يفوتنا انت نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان للصرح العلمي الشامخ رئيس قسم العلوم الادارية والمالية الدكتور : عبد الله القرشي الذي حل الوقت و الجهد والدعم من أجل ان نتألق في هذه المرحلة التعليمية.

ولاننسى في هذا المقام أن نشكر الجامعة الاماراتية وجميع طاقمها العامل وكل من تعاون معنا وساهم في اخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير الى الواقع العملي فجزاه الله خير الجزاء ووقفنا جميعاً لما فيه رضاه.

الملخص باللغة العربية

أثر الحوكمة في الاداء الاستراتيجي_دراسة حالة :

مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا امانة العاصمة صنعاء

الملخص

هدف البحث تحديد أثر الحوكمة في الاداء الاستراتيجي دراسة حاله: مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا _ أمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة والمقابلة لغرض جمع البيانات من عينة البحث من العاملين في الوظائف الإشرافية، وتضمن مجتمع البحث(150) فردا وشملت عينة البحث (104) استمارة موزعة على العاملين في الوظائف الإشرافية كعينة عشوائية طبقية غير نسبية. والقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS)، وقد توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الاداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا -أمانة العاصمة صنعاء-، وتوصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أثر الحوكمة في الاداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتخصص، والوظيفة) في مستشفى العلوم والتكنولوجيا - أمانة العاصمة صنعاء- .وقدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها توظيف الحوكمة في الاداء الاستراتيجي كونها تعمل على الدفاع عن الحصة السوقية بما يحقق الميزة التنافسية وادامتها لأطول فترة ممكنة وتعمل على معالجة نقاط الضعف في المستشفى.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
II	الآية الكريمة
III	إقرار المشروع من الطلبة
IV	إقرار المشروع من المشرف
V	الإهداء
VI	شكر وتقدير
VII	الملخص باللغة العربية
VIII	الملخص باللغة الإنجليزية
XI	قائمة المحتويات
XIII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول : الاطار العام للبحث والدراسات السابقة
1	1-1 الإطار العام للبحث
2	1-1-1 المقدمة
3	2-1-1 مشكلة البحث
5	3-1-1 اهداف البحث
6	4-1-1 اهمية البحث
7	5-1-1 نموذج البحث
10	6-1-1 فرضيات البحث
12	7-1-1 التعريفات الاجرائية
16	8-1-1 حدود البحث
17	2-1 الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الإطار النظري لاستراتيجية التسويق والميزة التنافسية
47	1-1 الحوكمة
47	1-1-2 مفهوم الحوكمة
49	2-1-2 أهمية الحوكمة

رقم الصفحة	المحتوى
51	3-1-2 أسباب ظهور الحوكمة
51	4-1-2 أهداف الحوكمة
53	5-1-2 خائص الحوكمة الإدارية
54	6-1-2 أبعاد حوكمة الشركات
58	7-1-2 الحوكمة في المستشفيات
60	8-1-2 أهم المعايير التي يمكن صياغتها للحوكمة الصحية
61	2-2 الأداء الإستراتيجي
61	1-2-2 مفهوم الأداء الإستراتيجي
61	2-2-2 مفهوم الأداء التنظيمي
62	3-2-2 أبعاد الأداء التنظيمي
62	4-2-2 أبعاد الأداء الإستراتيجي
62	5-2-2 مؤشرات الاداء التنظيمي
62	6-2-2 مؤشرات الأداء الإستراتيجي
62	7-2-2 معايير تقييم الأداء التنظيمي
63	8-2-2 معايير تقييم الأداء الإستراتيجي
63	9-2-2 أهمية الأداء الأستراتيجي
63	10-2-2 مقاييس الأداء الإستراتيجي
64	11-2-2 تصنيف الأداء الإستراتيجي في المستشفيات
64	12-2-2 العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإستراتيجي
66	13-2-2 معايير تصنيف الأداء الإستراتيجي
الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاتها	
70	1-3 منهج الدراسة
70	2-3 مصادر جمع البيانات
71	3-3 مجتمع وعينة الدراسة
71	4-3 أداة الدراسة وخطوات بنائها

رقم الصفحة	المحتوى
73	مقياس أداة الدراسة
74	3-5 الصدق والثبات
79	3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: عرض وتفسير النتائج واختبار الفرضيات	
82	4-1 عرض خصائص عينة البحث
100	4-2 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة
89	4-2-1 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)
95	4-2-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)
101	4-3 اختبار فرضيات البحث
101	4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
106	5-1 الاستنتاجات
107	5-2 التوصيات
107	5-3 المقترحات
118	المراجع
117	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
7	التكرارات لأبعاد الحوكمة	1-1
8	التكرارات لأبعاد الأداء الإستراتيجي	2-1
16	عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث	3-1
73	أستجابات عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت	1-3
73	أستجابات عينة الدراسة وفق الوزن النسبي	2-3
75	الإتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الحوكمة	3-3
76	الإتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الأداء الإستراتيجي	4-3
77	معامل الارتباط بين أبعاد محور الحوكمة والدرجة الكلية لفقرات المحور	5-3
78	معامل الارتباط بين أبعاد محور الأداء الإستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور	6-3
79	نتائج معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات	7-3
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	1-4
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-4
84	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-4
85	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	4-4
86	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	5-4
87	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6-4
88	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الكادر	7-4
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات المشاركة	8-4
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات الشفافية	9-4
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات المرونة	10-4

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات العدالة.	11-4
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لأبعاد المتغير المستقل.	12-4
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات العمليات الداخلية	13-4
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات البعد المالي	14-4
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات العملاء	15-4
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لفقرات التعلم والنمو	16-4
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي لأبعاد المتغير التابع	17-4
101	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر الحوكمة في الاداء الاستراتيجي)	18-4
102	نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات	19-4
103	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد	20-4

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج البحث	1-1
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	1-4
83	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	2-4
84	توزيع عينة الدراسة حسب الوهل العلمي	3-4
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	4-4
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفي	5-4
87	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6-4
88	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الكادر	7-4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
108	ملحق (أ) الاستبانة
117	ملحق (ب) قائمة المحكمين

الفصل الأول
الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

1-1 الإطار العام للبحث :

1-1-1 المقدمة:

إن تأقلم المنظمة مع البيئة والتوظيف الأمثل للموارد المادية ورأس المال البشري بغاية تحقيق الأهداف على المدى الطويل يعتبر أهم اهتمامات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة, حيث تقوم المنظمات بمجموعة من الأنشطة والفعاليات المتنوعة سواء الأعمال التشغيلية أو الأهداف الإستراتيجية والتي تصب في النهاية لتحقيق الأداء الإستراتيجي .

يحتل موضوع الرعاية الصحية أهمية كبيرة مقارنة بالقطاعات الأخرى واعتباراً قطاع متعلق بصحة الإنسان, في حين تأثرت خدمات الرعاية الصحية للمستشفيات في اليمن تقريباً في جميع المحافظات اليمنية بسبب الصراع المستمر أكثر من 8 سنوات مما أدى إلى إضعاف الخدمات الصحية وإضطرار أكثر من 1900 مرفقاً صحياً من أصل 3507 مرفقاً إلى إيقاف خدماتها كلياً أو جزئياً, مما أدى إلى حرمان الآلاف من الحصول على الخدمات الصحية الأساسية كما ذكر في صفحة منظمة الصحة العالمية في 2016.

قياس الأداء الإستراتيجي يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام وللمستشفيات بشكل خاص إذ أن قياس الأداء الإستراتيجي في المستشفيات يوفر التغذية العكسية فيما يتعلق بقدراتها على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية والاستجابة للمتطلبات البيئية الخارجية. وتظهر أهمية الأداء الإستراتيجي في اعتباراً منطلقاً يزيد من كفاءة وفاعلية موارد المنظمة وكذلك توحيد الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة (السعيد, 2018, ص 5).

وفي سبيل الوصول إلى الأداء الإستراتيجي الفعال تحتاج المستشفيات إلى مورد يحقق لها تكامل الجهود وإعادة تنظيم هياكل العمل وتفعيل مبادئ ومفاهيم تحكم إدارة العمليات لتحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب.

فالحوكمة أصبحت ضرورة حتمية لتحسين بيئة الرعاية الصحية (مقراش , الضمور , 2021, ص 60) , كونها تعمل على تحديد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة الإدارة , بالإضافة إلى الرقابة على أداء المنظمات والمعلومات والخبرات والمهارات (العبد , 2006, ص 47) حيث انها تعمل على تحسين وتفعيل الأداء بكل أنواعه (جماد , 2005, ص 47).

نظراً لأهمية الحوكمة توصي عدد من الدراسات مثل (مقرش,الضمور, 2021) دراسة أثر حوكمة المستشفيات على عالءاء التنظيمي , كما توصي دراسة (فارس , 2021, ص50) البحث عن دراسات أخرى تدرس الأسباب الأخرى المؤثرة في الأداء الأستراتيجي .

أيضاً أوصت دراسة (بازي, 2023) بتعزيز الألتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المستشفيات الخاصة, وتفعيل الأفصاح والشفافية والعدالة والمشاركة في المستشفيات الحكومية وبحسب قوانين واللوائح المعتمدة , وشددت على ضرورة وضع معايير واضحة لتعيين القيادات الإدارية في المستشفيات وإتباع نظام عادل للمكافآت والحوافز ومشاركة العاملين في المستشفيات في كافة المستويات الإدارية وفي ألتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة , كما أوصت دراسة (الحكيم, سلام, 2023) بضرورة تبني المستشفيات الأهليه ثقافة تنظيمية معززة بممارسات أخلاقية ونظام آمن .

إن تبني مفهوم الحوكمة من خلال أبعاده يعمل على تحسين الأداء بكل انواعه , بالأضافة الى تحقيق قدرات عالية في إدارة المخاطرمن خلال (الأفصاح والشفافية) وتطبيق مبادئ الأخلاق الحميدة والمعاملات الأنسانية والأقتصادية بين العاملين, ليكون أداة فعالة في تكامل الجهود وإستغلال الموارد على المدى القصير والبعيد .

1-1-2 مشكلة البحث:

تتمثل أهمية الأداء الإستراتيجي بأنه الإلتجاه المنطقي لتحديد المسار المستقبلي للمنظمة وبالتالي فهو يقود الى إحداث توافق تام بين الإستراتيجيات المستهدف تنفيذها , ومتغيرات البيئة المحيطة (قطيط , 2023, ص126).

يختلف الأداء الإستراتيجي عن الأداء التنظيمي ,حيث يعتبر الأداء الإستراتيجي وسيلة تحقق الأهداف المستقبلية ومدخلاً تنظيمياً لصياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة ووسيلة مثلى لتنفيذ الإستراتيجية (بابكر , 2014, ص140) , أما الأداء التنظيمي يعتبر النتائج المالية والسوقية التي يتم من خلالها تقييم الأرباح والمبيعات والمقاييس المالية الأخرى لمكان العمل .

(ckju , Retrieved , 2022).

تعد مركزية السلطة وما يرتبط بها من عدم الرغبة في تفويض السلطات للمرؤوسين وما ينتج عنه من مشاكل قطاع المستشفيات , أيضاً عدم المرونة ومقاومة التغيير وعدم القدرة على التكيف مع المستجدات والتطورات من إدارة المستشفيات للبيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.

وبإجراء مقابلة مع مدير الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تم الحصول على مجموعة من النتائج من ضمنها :

- صعوبة في قياس وتقويم الأداء ،.قواعد وإجراءات تعاني من تضارب بينها وبين تحقيق الأهداف الإستراتيجية .عدم وضوح وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف،.صعوبة التواصل بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتقديم الشكاوي و المقترحات ؛الإفتقار الى آلية عمل تحكيم وتنظيم العمل داخل المستشفى ،عدم القدرة على تنفيذ الإستراتيجية وذلك لأن الأنشطة والمهام والإجراءات لاتعمل بالتوازي مع الإستراتيجية المستهدفة ، غياب القدرة على التأقلم والتفاعل بين المستشفى والبيئة الخارجية .

وبناء على ماسبق يثار السؤال الرئيسي الآتي :

- ما أثر الحوكمة في تحقيق الأداء الإستراتيجي ؟ ، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية
ما مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في مستشفى العلوم والتكنولوجيا في العاصمة ؟
مامدى تحقيق الاداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة
صنعاء؟

ما مدى أثر الحوكمة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في
العاصمة صنعاء؟

ما مدى تطبيق المشاركة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء؟
ما مدى تطبيق الشفافية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء؟
ما مدى تطبيق المرونة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء؟
ما مدى تطبيق العدالة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء؟
هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة يعزى إلى (المؤهل , الخبرة ,
التخصص) فيما يتعلق أثر الحوكمة على الأداء الإستراتيجي؟

1-1-3 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل برئسي التعرف على (أثر الحوكمة على الأداء الإستراتيجي) مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا يتفرع منها الأهداف الفرعية التالية :

- قياس مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في أمانة العاصمة صنعاء .
- قياس مستوى تحقيق الأداء الإستراتيجي مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في أمانة العاصمة صنعاء .
- قياس أثر الحوكمة في الأداء الإستراتيجي مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة صنعاء .
- تحديد أثر معيار المشاركة في تحقيق الأداء الإستراتيجي .
- تحديد أثر معيار الشفافية في تحقيق الأداء الإستراتيجي .
- تحديد أثر معيار المرونة في تحقيق الأداء الإستراتيجي .
- تحديد أثر معيار العدالة في تحقيق الأداء الإستراتيجي .
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة .

1-1-4 أهمية الدراسة:

تحظى حوكمة المستشفيات بالأهمية لأنها من المواضيع المهمة لما توفرة للمستشفيات من المزايا

أولاً: الأهمية العلمية :

تشكل هذه الدراسة إسهاماً علمياً جديداً في مجال الحوكمة في المستشفيات , اذ تعتبر من الدراسات القليلة, أيضاً من خلال ما توفرة هذه الدراسة من قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لأجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا لايعني تطوير هذا المجال مستقبلاً, وتفعيل هيكل تنظيمي من منظور مبادئ الحوكمة , أيضاً المساهمة في التراكم المعرفي لموضوعي الحوكمة والإداء الأستراتيجي ورفد المكتبة اليمنية بمرجع دراسات سابقة.

ثانياً : الأهمية العملية :

نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في المستشفى معلومات عن تأثير الحوكمة على الأداء الإستراتيجي وتحاول الدراسة لفت نظر المسؤولين والقائمين على المستشفى إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والتي ثبت كفاءتها وفاعليته عندما وضعت موضع التطبيق في الدول الأخرى. من أجل إستخراج أبعاد البحث للمتغيرين سيتم أخذ الأبعاد الأكثر تكراراً وبما يتناسب مع مجتمع البحث, والجداول التالية توضح تكرارات الأبعاد المأخوذة من الدراسات السابقة للبحث الحالي .

نموذج البحث :

من أجل أستخراج أبعاد البحث للمتغيرين سيتم أخذ الأبعاد الأكثر تكراراً وبما يتناسب مع مجتمع البحث, والجداول التالية توضح تكرارات الأبعاد المأخوذة من الدراسات السابقة للبحث الحالي .

جدول (1-1) التكرارات لأبعاد الحوكمة

العدالة	المساواة	النزاهة	المرونة	المشاركة	الشفافية	الأبعاد الدراسات
					*	حوالف ، بوفاتح (2013)
	*				*	العريفي منصور (2018)
*		*	*	*	*	العنزي حمود (2023)
*			*		*	Mumller ,2009
					*	كاثرين كوتشا , ط 3 , 2003
			*	*	*	عمرو , 2010
			*	*	*	الرمادي , 2022
					*	جوهره , 2012
			*		*	الزغبى , 2014
*			*		*	السنور بلال , 2019
					*	مقراش , 2021
					*	حوكمة قطاع الصحة , 2014
	*				*	خاطر , 2021
*					*	البلوشي , 2023
*					*	شبل , سليم , محمد , 2021
5	2	1	6	3	15	المجموع

المصدر : تم حصر الأبعاد بالأعداد على الدراسات السابقة للبحث الحالي

جدول (1 - 2) يوضح التكرارات لأبعاد الأداء الأستراتيجي

الابعاد الدراسات	الأنتاجية	الكفاءة	الفاعلية	القدرة التنافسيه	الأبداع	العمليات الداخلية	النمو	العملاء	البعء المالي
خليل شرفي , صد 61 , 2015	*	*	*	*	*				
العبيدي , 2023		*	*		*			*	
محمود , محمد (2018) صد370					*				
Redding , Lay land , (2015 ,) p.600	*	*	*						
Krause et al. (2007	*								
عفاف وسام 2022						*	*	*	*
ناظم جواد 2021						*	*	*	*
زينب الحربي 2023						*	*	*	*
احمد الفقي 2021						*	*	*	*
دينا جمال 2020						*	*	*	*
البلوشي , 2023		*	*				*		
المجموعة	3	4	4	1	3	1	6	5	6

1-1-5 النموذج المعرفي :

الحوكمة:

الحوكمة تعرف بأنها أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " وهي عباره عن مجموعة من الأنظمة والقرارات والقوانين التي تسعى إلى تحقيق الجودة في الأداء عن طريق إختيار الأساليب والطرق المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف. (إسماعيل، 2020) ، وفي تعريف آخر تعرف بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة حيث أنها تبدأ من خلال بناء نظام يركز علي تحديد السلوكيات التي تخدم المصالح وحث القادة على إتخاذ القرارات الأخلاقية التي تركز على المبادئ والتشريعات والأنظمة والقوانين.) (الغانم، 2021) وتعرف الحوكمة بأنها تعمل علي وضع إطار متكامل وفعل يتضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة مع الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل حيث أنها تتمثل بإطار من القواعد والإجراءات لصنع القرارات الرشيدة في جهة العمل، وهذا الإطار يعمل على تحديد منظومات العمل على كافة المستويات سواءً المستويات الداخلية في الجهة ومنظومات العمل على المستويات الخارجية ككل.

وبمعنى آخر فإن الحوكمة هي نظام متكامل ومرن واستباقي يهدف إلى حوكمة الجهة وإدارة منظومة العمل المتكاملة ويخضع للتقييم الدوري بهدف ضمان التطوير وتعزيز التطبيق والممارسات في كافة الأنظمة والعلاقات الداخلية والخارجية للجهة. (المهيري، 2021)

الأداء الإستراتيجي:

الأداء الإستراتيجي هو قدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة فعالة حيث أن الأداء الإستراتيجي يتطلب توازناً بين تنفيذ الأنشطة اليومية وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وكذلك تحسين العمليات والنتائج والإستجابة للتحديات والفرص الجديدة و يتم ذلك من خلال وضع إستراتيجيات واضحة وقوية وتنفيذها بشكل فعال، وقياس وتحليل النتائج لضمان التحسين المستمر. (عامر، 2021)، بينما يصفه الباحثان (مزعل ، حامد، 2020) بأن النتائج المرغوبة التي تسعى إليها المؤسسات وتعمل على تحقيقها وذلك من خلال فهم وإدارة المؤسسة وفريق العمل والأفراد عن طريق وضع سلسلة من الأهداف وتنظيمها.

كما عرفها الباحثون بأنها النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وانعكاس كيفية تنفيذ إستراتيجياتها وإستخدام مواردها لغرض تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (العبيدي, الطيب, الشرجبي ، 2021.

1-1-6 فرضيات الدراسة:

تكونت فرضيات الدراسة من التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1 هناك أثر ودلالة إحصائية للحكومة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

والتكنولوجيا وتتفرع منها

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى .

H1.1 هناك أثر ودلالة إحصائية للشفافية في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

والتكنولوجيا

H1.2 هناك أثر ودلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

والتكنولوجيا

H1.3 هناك أثر ودلالة إحصائية للعدالة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

والتكنولوجيا.

H 1.4 هناك أثر ودلالة إحصائية للمرونة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

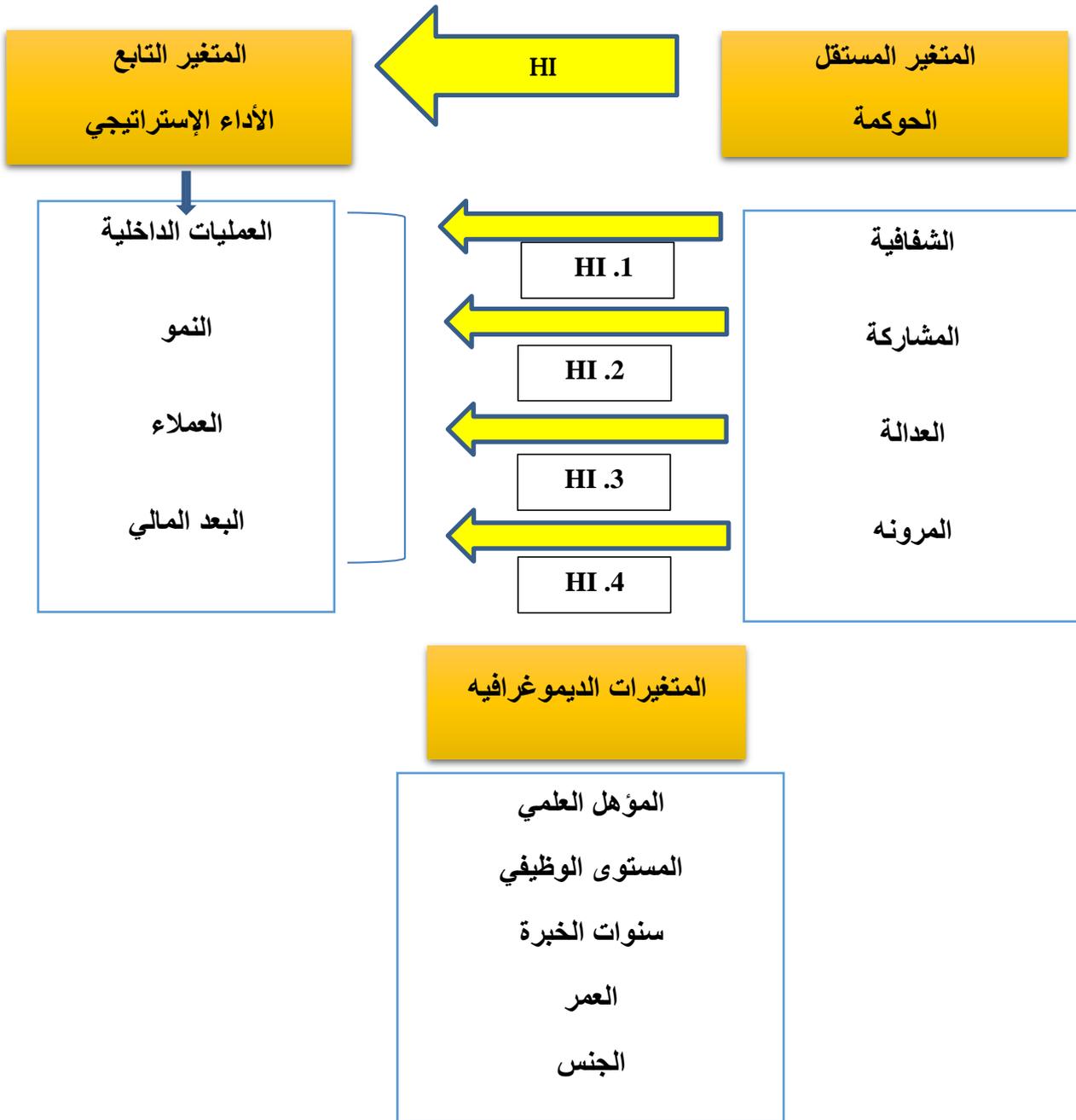
والتكنولوجيا.

الفرضية الرئيسية الثانية

هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات وأفراد العينة تعزز للمتغيرات الديمغرافية

(العمر, النوع, التخصص, الخبرة, المستوى الوظيفي)

النموذج المعرفي :



1-1-7 التعريفات الاجرائية:

تعريف الحوكمة اصطلاحاً:

هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. على سبيل المثال، تقدم حوكمة الشركة الرشيدة الدعم لفريقك عن طريق تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية للحركة في خطته. (كاظم، ٢٠١٧)

تعريف الحوكمة إجرائياً:

الحوكمة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه وإدارة المنظمات، وتشمل تحديد الأهداف والتخطيط والتوجيه والتحكم وإتخاذ القرارات والمراقبة والتقييم والإفصاح عن المعلومات. تهدف الحوكمة إلى تحقيق المسؤولية والشفافية والعدالة والإدارة الفعالة والإستدامة في الشركات والمؤسسات والمنظمات.

تعريف الأداء الإستراتيجي إصطلاحاً:

هي القسم المسؤول عن تضمين المنهجيات والهياكل والمؤشرات التي تساعد المنظمات في صياغة إستراتيجيتها وتمكّن الموظفين من الحصول على رؤى إستراتيجية تسمح لهم بالطعن في الافتراضات الإستراتيجية وتعديل التفكير الإستراتيجي وتشكيل عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي والتعلم. (الغالبى، ٢٠٠٧)

تعريف الأداء الإستراتيجي إجرائياً :

"مجموع البرامج طويلة الأمد التي توضع حتى يمكن للمؤسسة الأقتصادية أن تكون ذات تنظيم فعال، وتحديد كيف يُمكن لها أن تستغل مواردها المالية، المادية، والبشرية لتحقيق الفعالية، ومنه المنافسة في ميدان الأعمال".

تعريف الشفافية إصطلاحاً:

هي عكس السرية في مجالات السياسة وعلم الأخلاق والأعمال والإدارة والقانون والأقتصاد وعلم الاجتماع... الخ. يكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كان المعلومات حوله متوفراً وواضحاً. فعندما تسمح المحاكم للمواطنين بالحضور في جلساتهم، وعندما تعلن عن إرتفاع وهبوط أسعار البورصة في الصحف وتسمى هذه العملية بالشفافية. (الهروط، ٢٠١٨)

تعريف الشفافية إجرائياً :

يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تقوم بها المنشأة، والتي تتضمن إتاحة المعلومات ، والتشاركية في إتخاذ القرارات ، ووضوح السياسات والتشريعات ، مما يساهم في القضاء على الفساد وبناء قضاء يقوم على النزاهة.

تعريف العدالة إصطلاحاً :

بندل الحقوق الواجبة وتسوية المستحقين في حقوقهم ، و العدالة في الشريعة : عبارة عن الأستقامة على طريق الحق بإجتنااب مما هو محظور دينياً .(الزغانين.٢٠١٥)

تعريف العدالة إجرائياً:

هي إتخاذ وتطبيق القرارات وفق إجراءات عادلة. يشير المفهوم إلى كيفية إستيعاب وتقييم الأفراد لعدل النظام أو الإجراءات القضائية والعدلية بصورة عامة، وكيفية معاملتهم خلال عملية تحقيق العدالة بغض النظر عن النتائج التي سيحترمونها إحتراماً لعدالة العملية ذاتها.

تعريف المشاركة إصطلاحاً:

هي عقد بين إثنين أو أكثر على أن يكون الأصل – أي رأس المال والربح مشتركاً بينهم، والخسارة على قدر نصيب كل من العاقدين. ويعرف أيضا بأنها خلط الأموال بقصد الإشتراك في الربح.(نورالدين.٢٠١٦)

تعريف المشاركة إجرائياً :

هي مجموعة أو جملة من النشاطات والتفاعلات التي يقوم بها الموظفين في المنشأة والهادفة إلى إختيار من يمثلهم ومساهماتهم في صنع السياسات العامة والقرارات بشكل مباشر أو غير مباشر داخل المنشأة وخارجها .

تعريف المرونة أصطلاحاً:

هي قدرة نظام معين على التكيف والاستجابة للتحديات التي سوف يتعرض لها . (صلاح 2021)

تعريف المرونة إجرائياً:

هي قدره على التعامل مع المواقف الصعبة على المستويين البدني والنفسي.

تعريف البعد المالي اصطلاحاً:

يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المنشأة، ويعتمد الجانب المالي على الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنشأة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة. (القضاة وآخرون، 2016، صفحة 853)

تعريف البعد المالي إجرائياً:

يهتم هذا البعد بالاهداف بعيدة المدى ويحدد الاهداف المالية بمستوى الارباح المتحققة والنمو.

تعريف بعد العميل أو الزبون اصطلاحاً:

يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنشأة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييساً مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا العملاء وهذا الأخير، أي رضا العملاء يعد مهماً جداً، لأنه يؤدي إلى بقاء المنشأة مادام هناك عملاء تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحاً وعوائد مجزية. (القضاة وآخرون، 2016، صفحة 853).

تعريف بعد العميل أو الزبون إجرائياً :

هم الملتقون او المستقبلون للسلعة والخدمة في الاعمال التجارية والاقتصادية والصحية وغيرها .

تعريف بعد العمليات الداخلية اصطلاحاً:

يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل على الخدمات المقدمة للعميل. (عاشور، 2015، الصفحات 21-26)

تعريف بعد العمليات الداخلية إجرائياً :

هو عبارة عن وصف لكيفية توظيف مجموعة من القدرات داخل المنشأة لتحقيق غايات وأهداف المنشأة.

تعريف بعد التعلم والنمو اصطلاحاً:

يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنشأة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، ويقاس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيراً يقيس نظام المكافآت والحوافز. (عاشور، 2015، الصفحات 21-26)

تعريف بعد التعلم والنمو إجرائياً :

التعليم هو مفتاح النمو الشخصي والمهني، وهو عبارة عن توسيع للأفاق ويعزز قدرات التفكير النقدي ووجهات النظر اللازمه للتنقل في تعقيدات العالم.

1-1-8 حدود البحث :

أولاً: الحدود الموضوعية :

يتناول هذا البحث أثر الحوكمة في تحقيق الأداء الإستراتيجي .

ثانياً| الحدود المكانية :

تتمثل الحدود المكانية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا شارع الستين الغربي في أمانة العاصمة صنعاء (الجمهورية اليمنية) .

ثالثاً: الحدود البشرية :

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالمدراء والموظفين الذين يعملون في الوظائف الإدارية والعامّة في كامل المستشفى وتتمثل هذه الوظائف بمدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤوس الأقسام وتابعهم.

1-1-9 منهجية البحث :

سوف يتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي, يلعب دوراً هام جداً في شرح الظاهرة أو مشكلة البحث ، والمساعدة على التنبؤ بالمستقبل ويصف الظاهرة ويدرس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المنهج الوصفي التحليلي : هو طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موموع بهيئته الطبيعية , ويدعمة في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صور أسئلة أو فروض , وبعد ذلك وضع النتائج, ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول, التي يرى من وجهة نظرة أنها مناسبة . (الحمداني،2006: 100)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة للمتغير المستقل الحوكمة:

1 : دراسة (منسكي ، 2023) ، بعنوان: (حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الصحة بجدّه).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في فرع وزارة الصحة بمحافظة جدة ومعرفة أثرها ودورها في تحسين الأداء الصحي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بفرع الوزارة بمحافظة جدة، وقد بلغ عددهم (168) موظف إداري وفني، منهم (140) من الذكور، ومن الإناث (28)، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تطبيق بدرجة كبيرة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بفرع وزارة الصحة بمحافظة جدة، كما أن هناك مؤشرات عديدة تدعم تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات، كما أن محور الشفافية يعد من أهم الأبعاد التي تفسر واقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات بين أبعاد حوكمة المعلومات، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم البشري من الخبرات والكفاءات اللازمة لقسم سياسات وإجراءات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالوزارة لدورها الكبير في تحسين أداء الموظفين، والاهتمام بالدورات التدريبية على برنامج حوكمة تكنولوجيا المعلومات .

1- دراسة (البلوشي. 2023) بعنوان: (أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان . والتي اعتمدت الدراسة فيها على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (1700) موظف وموظفة. وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية والتي بلغت (339) من موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان ،حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية في الأداء

المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد أوصت الدراسة انه يجب العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراته والموقع الإلكتروني التابع لها والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كماً ونوعاً. وإذ يُؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الباحثون من خلال جعل هذه الدراسة دافعاً لإجراء دراسات أخرى مشابهة. وإثراء المكتبة العربية بالمعرفة الجديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والمواضيع التي تنطوي تحتها.

2- دراسة (العنزي , الشمري 2023) بعنوان : (أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة-التمكين الإداري)على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152)المتتمثلة في الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، حيث كانت غالبية العينة ذكورا بنسبة (% 61.8) والإناث بنسبة (% 32.8) وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو حوكمة المراكز الصحية، خاصة في جميع المنظمات والمرافق الصحية على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكزمتوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي . كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي . ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها .وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز .أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها .كذلك بتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز .

3- دراسة (العتيبي , النفيعي, العتيبي, المطيري, العتيبي, الغبيوي , العنزي , 2022) بعنوان : (تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية , ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ,تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض, حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (78) فرداً , وفي ضوء ما سبق توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد واقع معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض لدى المبحوثين من العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.90), حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (4.31 إلى 3.42).

4- دراسة (الوكيل 2021) بعنوان : (تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر)

تهدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وتم اختبار ثلاث فرضيات رئيسة للبحث, اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسئولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها وافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العلاقة وأثر مبادئ الحوكمة وتبني القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات العامة في قطاع وحدات الحكم المحلي بالأحياء في جمهورية مصر العربية وعينة

الدراسة وحجمها تتمثل عينة الدراسة في الموظفين بـجـي شرق لعينة عشوائية عددهم 246 من قيادات وموظفين الحي.

5- دراسة (شبل، سليم، محمد، 2021) بعنوان: (تأثير الحوكمة الإلكترونية للتطبيقات الحديثة في تحسين جودة الخدمة الصحية في مصر).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة الإلكترونية في عصرنة إدارة المنظمات الصحية، وخاصة في اعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين وتطوير جودة الخدمات الصحية. والتعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية من وجهة نظر المرضى والعاملين في المستشفيات محل الدراسة، ومن ثم اختبار التأثير بين الحوكمة الإلكترونية وجودة الخدمة الصحية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف حقائق ثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج محدده لتقديم حلولاً لمشكلة البحث كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: توافر الحوكمة الإلكترونية في المستشفيات المبحوث بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,88) ، توافر جودة الخدمة الصحية بدرجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط حسابي (3,72).

6- دراسة (خاطر، 2021) بعنوان: (أثر حوكمة الشركات في القطاع الصحي الخاص الفلسطيني على الالتزام الضريبي) .

هدفت هذي الدراسة إلى تشخيص وفهم أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الصحي الفلسطيني على الالتزام الضريبي من خلال التعرف على ابعاد مبادئ الحوكمة، وربط هذه المحاور بعلاقه مع الالتزام الضريبي، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على استئلتها وفرضياتها وجمع البيانات حولها، تم تصميم استبانة وزعت على جميع أفراد عينة الدراسة تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في كل من مصانع ادويه وعددهم (43)، وشركات ومستودعات ادويه وعددها(63)، ومستشفيات خاصه وعددها(32)، وجميعها تقع ضمن دائرة البحث وهي الضفة الغربية، تم توزيع الاستمارة المصممة لغرض البحث على جميع الافراد الذين أبدوا موافقتهم والبالغ عددهم (600) موظف، وبعد جمع الاستمارات من الموظفين العاملين في

المؤسسات المذكورة أعلاه تم جمعه (550) استمارة من مختلف المؤسسات، تم استبعاد ما يقدر (50) استمارة غير صالحه للتحليل الإحصائي العينة بصورتها النهائية قد بلغت (500) موظف من مختلف العينات المؤسسات المختارة، وبعد تحليل الاستمارة باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ثقة المساهمين والمستثمرين بأن الأموال التي يستثمرونها لن يساء استخدامها من قبل مديري الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين، وأن الاموال ستوظف بالشكل الأمثل الذي يراعي مصالحهم، بمثابة أحد أهم العوامل في نشوء وتطور أسواق رأس المال.

7- دراسة (مقراش، الضمور، 2021) بعنوان: (مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الأداء التنظيمي). (دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل).

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر حوكمة المستشفيات على الأداء التنظيمي. تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، استخدمت الباحثان عينة ملائمة مكونة من (98) 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 وإدارة المعلومات فلا تؤثر على الأداء التنظيمي.

8- دراسة (اقطي، مقراش، 2021) بعنوان: (حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر حوكمة المستشفيات بأبعادها الشفافية، مجلس الإدارة وإدارة المعلومات، لجان التدقيق، وإدارة المكافآت على أخلاقيات المهنة الطبية بأبعادها الرقابة الذاتية، الولاء الوظيفي، دقة ووضوح الدور، وتطوير المهارات، بالتطبيق على المؤسسة الإستشفائية العمومية لولاية جيجل. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 114 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى أن المستشفى العمومي لولاية جيجل يطبق مستوى عالي من أبعاد الحوكمة، كما أن الطاقم الطبي له مستوى عالي من أخلاقيات المهنة. كما أكدت النتائج أن كل من إدارة المكافآت والشفافية لها أثر إيجابي مباشر على أخلاقيات المهنة الطبية، بينما كل من مجلس الإدارة وإدارة المعلومات ولجان التدقيق فليس

لها أثر مباشر على أخلاقيات المهنة الطبية. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

10-دراسة (سردوك , حفيظي , 2021) بعنوان: (دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي) جامعة أم البواقي:

تهدف الدراسة الراهنة إلى دراسة وتقصي دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في النادي الرياضي الشاوي. أم البواقي، لأن الحكم الراشد وكما نعلم له القدرة على التنظيم المحكم للمنظمات وضبط قوانينها ومبادئ تسييرها من خلال الحث على القيام بإجراءات داخلية إدارية خاصة من قبل جهة السيرة لأجل السير الحسن للعمل وضمان حقوق الموظفين وبذلك تحسين أدائهم الوظيفي. وكان مجتمع الدراسة يضم 95 إداري وتقني ومعاون ومدرّب ولاعبين وكانت عينة الدراسة العمال الإداريين والذي بلغ عددهم 32 موظف داخل النادي الرياضي. وقد بينت نتائج الدراسة أن الحوكمة بمبادئها والمسائلة الشفافية والوضوح والعدالة والمساواة لها دور إيجابي وتفعال في تحسين أداء الموظفين في النادي الرياضي رغم أن إدارة النادي لم تلتزم بتطبيق صارم بمبادئ الحكم الراشد في الإدارة، إلى ان موظفيها كان لديهم وعي وقناعة بإيجابيات الحوكمة الإدارية ودورها الفعال في تحسين الأداء الوظيفي لكل العمال والموظفين وحتى اللاعبين في كل القطاعات. مما سبق فإن وعي الموظفين بالزامية تطبيق مبادئ الحكم الراشد في الإدارة يعتبر نقطة بداية نحو نجاح النادي ويعتبر حلقة وصل بين الإدارة والمسؤولين، وتسواهم في تحسين ادائهم الوظيفي والمهني. فمن الضروري في كل المؤسسات والمنظمات العمومية منها أو الخاصة التحول إلى حوكمة الإدارة وتعزيز مبادئ الشفافية والعدالة، والمسائلة لضمان السير الحسن للمؤسسة والوصول إلى أهدافها وكذلك تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

11-دراسة (فوزي,اشبير, 2021) بعنوان: (واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجمع الصحابة ومستشفى الخير والعاملين الإداريين موضع الدراسة والبالغ عددهم (205) موظفا وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي. كما تم استخدام الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (112) مفردة. وبلغت الأستبانة المستردة والصالحة للتحليل الحصائي(100) إستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها 1. بلغ الوزن النسبي لمعايير الحوكمة الصحية (%73.53) كما بلغ الوزن النسبي لمجال الثقة التنظيمية(78.4%) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية. 3. يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد الحوكمة الصحية (التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الإستراتيجية) في الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية. 4. لا يوجد تأثير لأبعاد الحوكمة الصحية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الإستجابة) على الثقة التنظيمية. 5. عدم وجود فروق بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الحوكمة الصحية، والثقة التنظيمية) لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية تبعا لمتغيرات التنوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.) وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع إدارة مجمع الصحابة الطبي لمبدأ المشاركة في عملية إتخاذ القرارات خاصة بين الموظفين ومروؤسيهم داخل أروقة العمل. والبدء في وضع وبناء الخطط التطويرية المتعلقة بطبيعة العمل داخل المجمع والمستشفى من أجل تحقيق الثقة التنظيمية بين العاملين، إضافة إلى ضرورة إتخاذ الإدارات العليا القرارات مخطط لها مسبقا وذلك فيما يتعلق بتنفيذ العمل الجماعي التي من شأنها أن تصب في الصالح العام للعاملين في المجمع والمستشفى. كذلك المحافظة على فاعلية وكفاءة العمل الإداري بشقيه الإداري والتنفيذي.

12-دراسة (عدوان , 2020) بعنوان:(مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ

القرارات، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية - المحافظات الجنوبية)

"هدفت التعرف إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة مما لها الأثر الايجابي في ربط مبادئ الحوكمة باتخاذ القرارات الادارية بتحقيق العديد من الخدمات لأفراد المجتمع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بعينة بلغت (168) موظفاً اداريا في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية.

أن هناك علاقة بين مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية 2. يوجد تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية 3. لا توجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين) الجنس - العمر - المؤهل العلمي 4. (توجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين) المسمى الوظيفي لصالح العاملون- الإداريون سنوات الخدمة لصالح من خدموا أكثر من 11 سنة.

13- دراسة (خريس، 2020) بعنوان: (أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال) :

بحثت هذه الدراسة في التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال. حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربعة جامعات إربد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا حيث تم اختيار عينة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات المبحوثة وكان عددهم (170) عضو ، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجع البيانات حيث وزع (170) أستبانته على أفراد العينة، وتم استرجاع للتحليل (123) استبانة. عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات . وأوصت الدراسة بتأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة مما يسهل تطبيقها في المراحل ، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها القادمة.

14-دراسة (عثمانى، 2020) بعنوان: (حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحوكمة في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكفاءة و الفعالية، من الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع لبناء نموذج الدراسة، كما تم الاستعانة

بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي و اختيار مؤسسة كوندور للإلكترونيات كمجتمع للدراسة ممثلة في عينة من (200) عامل لدراسة آرائهم حول متغيرات وأبعاد الدراسة باستعمال الاستبيان.

15--دراسة (محمد 2019) بعنوان : (دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية " دراسة ميدانية"):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية ورفع جودة التقارير والمعلومات المالي والمحاسبية وعلاج المشكلات التي تواجه هذه الشركات وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتجميع البيانات والمعلومات والذي يعتبر من أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية، واستخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها ، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي للاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات المرتبطة بموضوع الدراسة للتوصل إلى أفضل النماذج والاشتراطات الواجب توفرها لتحقيق هدف الدراسة وإعطاء دراسة شاملة ومفصلة لأبعاد الدراسة، وتم صياغة فروض الدراسة بعد دراسة وتحليل التراث الفكري المحاسبي المرتبط بمجال الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية بتوجيه استمارة الاستقصاء وعددها (310) وتوزيعها على الأكاديميين والعاملين في الشركات العائلية الذين ينتمون لمجال الدراسة استخدم الباحث في تحليل الاستقصاء واختبار الفروض الحزمة الإحصائية SPSS الاصدار (25) . المتغيرات.وتوصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان من أهمها: تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية وخصائص مجلس الإدارة لهذه الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق آليات حوكمة الشركات العائلية ورفع كفاءة نظام الرقابة والمراجعة الداخلية لهذه الشركات.

16- دراسة (الكبجي، 2019) بعنوان: (دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. ولفحص هذا التأثير، تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام

العالمية، التي قام بتطويرها البنك الدولي في العام 1996 (WGI Indicators Governance Worldwide The)وهي: المشاركة والمساءلة، الاستقرار السياسي وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيطرة على الفساد، طُبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة أي ممثلة بنسبة %0.42، وتم اختيار 10 موظفين من كل وزارة ومؤسسة، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استرداد عدد 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها.

17-دراسة (مشري, شريط , 2018) بعنوان: (2)آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية المستشفيات نموذجاً).

هدفت التعرف الى البحث في آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، حيث هدفت الدراسة الى إظهار مدى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها أحد أهم مؤسسات القطاع غير الربحي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (295) استبانة تم توزيعها على العاملين الإداريين في مستشفيات تيزي وزو توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: يركز عمل مجلس إدارة المستشفى أساساً على المراقبة الشاملة والفعالة لعمل المستشفى للحفاظ على توازن مقبول بين القوى داخل المستشفى، كذلك العمل ضمن إجراءات واضحة ومعروفة بما يعكس الوضع الحقيقي من الناحية المالية والأداء والأهداف والاستراتيجيات.

18-دراسة (إدريس , 2017) بعنوان: (أثر تطبيق حوكمة المؤسسات في تحسين جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية ببوسعادة) جامعة المسيلة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على حوكمة المؤسسات، وإبراز تطبيقاتها وانعكاساتها على تحسين جودة الخدمة الصحية. وهذا بطرح الإشكالية المتمثلة في: ما اثر أبعاد حوكمة المؤسسات في تحسين جودة الخدمة الصحية؟ حيث قمنا بإسقاط أبعاد الحوكمة على المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد البشير رزيق ، وهذا من وجهة نظر الطاقم المهني الأطباء، الإداريين، المراقبين، الممرضين والمرضى وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال اخذ عينة عشوائية ، معتمدة على الاستبيان كأدوات رئيسية للدراسة.

19- دراسة (المناصير, 2013) بعنوان : (أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات لخدمات المساهمة العامة الأردنية).

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء في شركات الخدمات المساهمة العامة في الأردن، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة مؤشر لقياس تطبيق قواعد حوكمة الشركات موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة على مبدأ المسح الشامل لذلك القطاع حيث بلغ عدد الشركات أي مجتمع الدراسة (135) شركة ، وتلخصت الدراسة إلى أن كلاً من قواعد الحوكمة الشفافية، الإفصاح كانت بالمرتبة الأولى في الدراسة تبعها القواعد المتعلقة بمجلس الإدارة والمساهمين، وأن ما نسبته (85%) تلك الشركات يستخدمون قواعد الحوكمة .أما أهم التوصيات فكانت لصالح المساهمين حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق قواعد الحوكمة المتعلقة بالمساهمين لما لها من أثر واضح في العائد على الأسهم والأصول

20-دراسة (رحيمة , كلتومة 2013) بعنوان : (أثر تبني الحوكمة على نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية).

تهدف هذه الدراسة الى 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 وتأييد الإدارة, التوجه بالعميل, تحسين جودة الخدمة الصحية, القيادة والمشاركة, ثقافة المنظمة وتطوير المهارات, بالتطبيق على المستشفى الجامعي لولاية تلمسان ,يتضمن مجتمع الدراسة العاملين في المستشفى الجامعي بتلمسان من أطباء و ممرضين وإداريين وكان عدد عينة الدراسة (150) .

21-دراسة (العازمي 2012) بعنوان (دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية).

هدفت الدراسة إلى معرفه اثر تطبيق حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية لتحقيق الغرض من الدراسة واختبار فرضياتها وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة في جميع البيانات ، وحيث تشكل مجتمع الدراسة (280) من العاملين او مدراء ، وكان افراد العينة (360) عامل أو مدير ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها أهمية وجود دليل حوكمة الشركات بما يتفق مع أحكام القانون والالتزام به لانه

يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت والحفاظ على حقوق جميع المساهمين بحيث تكون اتجاه الحكم الان مطالباً بضرورة حفظ وحماية هذه الحقوق كما توصي بتواصل المساواة في المعاملة بين جميع المساهمين، فهي تسهم في تحقيق المساواة .

ثانياً: الدراسات السابقة للمتغيرالتابع الأداء الاستراتيجي:

22-دراسة (عطية, 2022) بعنوان : (أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء

الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية)

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية ، من خلال الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في الشركات الصناعية المقيدة في البورصة المصرية بهدف تحقيق ميزة تنافسيه تجعلها قادره على المنافسة في الأجل الطويل، وكذلك التعرف على متطلبات عملية تطبيق التحول الرقمي ، وتحديد العلاقة بين متطلبات عملية التحول الرقمي كأحد الابتكارات لتكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الإستراتيجي لهذه الشركات.

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة بشأن تأثير تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الإستراتيجي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية ، وكذلك وجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كأحد متطلبات تطبيق التحول الرقمي علي تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية ،وتتمثل عينة هذه الدراسة في مجموعة من منشآت القطاع الصناعي تم اختيارها وفقاً لمعيار إمكانية الوصول للبيانات، كما تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية بحيث تكون لكل مفردة من مفردات مجتمع الدراسة فرصة للاختيار ضمن العينة، ولقد تم توزيع قوائم الاستقصاء علي موظفي ومديري هذه المنشآت.

23-دراسة (مسعودي ، حمداوي ، 2022) بعنوان:(أثر أنماط القيادة على الاداء

الاستراتيجي للمؤسسة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الأداء الاستراتيجي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار. ووجدت الدراسة عدداً من النتائج، وأهمها أن هناك تأثيراً ذو دلالة

إحصائية في مستوى الأهمية ($0.05-\&$) لبعء أسلوب القيادة الديمقراطية الأداء الاستراتيجي. والذي يمثل الأساس لاستمرارية عمل الموظف الأداء الاحترافي، وبالتالي زيادة الإنتاجية والدقة، وهذا مفيد للشركة. وخلصت الدراسة أيضا إلى عدم وجود إحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول الموضوع مستوى الأداء الاستراتيجي للشركة أو مستوى أنماط القيادة بسببها المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، السنوات من الخبرة). تتكون عينة الدراسة من (60) من الموظفين .

24-دراسة (وسام , شهرزاد , 2022) بعنوان : (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي. دراسة حالة سونلغاز -مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال) البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو (على تقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة خلال الفترة 2016- 2019.

تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وتقنية جمع الوثائق من مصالح المؤسسة وتمت دراسة بعض مؤشرات من كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن. توصلت إلى جملة من النتائج نذكر منها: توجد في المؤسسة لوحة القيادة وهذا ما يساعدها على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتمد مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة على المؤشرات المالية والغير مالية، وأيضا عدم اهتمام المؤسسة على محور المالي لأن هدفها ليس تحقيق الربح. يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة أما العينة فتمثلت في مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز الواقعة بولاية ورقلة.

25-دراسة (ابو عصيدة ، عسييري ، لقواق ، 2022) بعنوان: (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعه الملك خالد)

تُظهر الأساليب المالية التقليدية صورة كاملة للأداء الأستراتيجي الجيد، مما أدى إلى الحاجة إلى بعض الأساليب الجديدة. واحد من أهم الطررق الجديدة هي طريقة بطاقة الأداء المتوازن. هذا البحث يهدف إلى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الملك خالد الأداء الإستراتيجي للجامعة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليه هو أن تتمكن الجامعة من تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

هناك إرتفاع مستوى الإلتواء والولاء بين الموظفين وكانت عينة الدراسة عينه عشوائية مكونه من موظفين وطلاب وكان عددهم 166 من الطلاب .

26-دراسة (خميس ,الزيدي ، سلمان ، 2021) بعنوان : (المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الإستراتيجي).

يهدف البحث إلى تحليل طبيعة الإرتباطات والتأثير بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والأداء الإستراتيجي، كما المهارات الفكرية للإنسان وتشكل الموارد المحرك الأساسي لتنفيذ جميع الواجبات والعمليات التي تقوم بها التي تخرج بها المنظمة، ونتيجة للتغيرات الحادة في البيئة التي تعمل فيها ومن الضروري لهذه المنظمة تحديد أهم المؤشرات المالية وغير المالية التي يجب إعتادها في تحقيق الأداء الإسترا

تيجي لضمان بقاءه و إستمرار العملية. وتمثلت مشكلة البحث الميداني في إنخفاض مستوى الإدراك الوعي بأهمية توظيف المهارات الفكرية للعاملين في الموارد البشرية معه في تحقيق مؤشرات الأداء الإستراتيجي المالي وغير المالي، وتبرز أهمية البحث في محاولة تقديم المعالجات له، وتحقيق الأهداف من خلال توضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. وتم إعتاد المنهجين الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، حيث تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إعدادها بإستخدام عدد من التدابير الجاهزة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والخاضعة لمعايير الصدق والثبات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (101) من مديري الأقسام ومسؤولو الأقسام في (5) مديريات وزارة التربية العراقية. للمعالجة .

27-دراسة (العجمي , 2021) بعنوان: (دور تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي في شركات النفط).

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثيرات أبعاد الاستراتيجية التكيف مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات النفط الكويتية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (اعتماد التغييرات الاستراتيجية، التفاعل مع البيئة، والاستراتيجية التآزر) يؤثر على تحقيق الأداء الاستراتيجي لنفط الكويت شركات. وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي (اعتماد الاستراتيجية التغييرات والتفاعل مع البيئة والتآزر الاستراتيجي) تؤثر على سرعة رد فعل شركات النفط الكويتية وكذلك الأبعاد الاستراتيجية التكيف (اعتماد التغييرات الاستراتيجية والتفاعل مع

البيئة) له التأثير على الابتكارات المستمرة لشركة نفط الكويت. وأخيراً الأبعاد الاستراتيجية التكيف (اعتماد التغييرات الاستراتيجية، والتفاعل مع البيئة، و التآزر الاستراتيجي) يؤثر على التعلم الاستراتيجي لشركات نفط الكويت. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بالتعديل الاستراتيجي لعوامل مع الأخذ بعين الاعتبار قرارات تنويع المنتجات والتوسع في دراستها الشركات في الأسواق لتعزيز روح التعاون بين الإدارة والعمال. ما يقدمونه من اقتراحات وأفكار والمبادرات التي يقومون بها تطوير الأعمال.

28-دراسة (بن غزال ، 2020) بعنوان : (أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية, دراسة حالة مجمع صيدال).

وكان الغرض من هذه الورقة الدراسة هو التعرف على تأثير الأبعاد المرونة الإستراتيجية (مرونة التوسع، مرونة السوق، رأس المال البشري المرونة، مرونة القدرة التنافسية) على مستوى الأداء الإستراتيجي في مجموعة صيدال من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي المنظور، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو)، لمعالجة هذه المشكلة، وقد إعتدنا على المنهج الثلاثي الذي يجمع بين التحليل النوعي للبيانات من دليل المقابلات الستة لمدراء المجموعة بإستخدام إحصائية Nvivo البرنامج، والتحليل الكمي لبيانات 169 إستبانة موزعة على المدراء بوحدة قسنطينة ووحدة الحراش ووحدة المدينة بصيدال المجموعة بإستخدام البرنامج الإحصائي Spss و Amos. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :الاهتما أكثر بمعرفة المستجبات التي تحدث في البيئة الخارجية للمجمع وتدريب الموارد البشرية على الإستجابة للحالات الطارئة , أيضاً تحسين تنافسية المجمع في الأسواق الدولية .

29-دراسة (الحدراوي ، مجباس ، الحدراوي ، 2018) : بعنوان (الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاستراتيجي) .

يهدف البحث للتعرف على دور الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاستراتيجي، تم تطبيق البحث على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي الكوفة والمستنصرية ، وتقديم نموذج استراتيجي واختباره عبر اسلوب النمذجة الهيكلية وتحليل الانحدار ، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ان تحسين الاداء الاستراتيجي قد اصبح ضرورة والزام بشكل اكثر الحاحا من ذي قبل ، وهذا ما ادى الى ظهور اهمية التحول الى الادارة الالكترونية وامكانية

توظيفها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية. يتكون مجتمع البحث من عينة من تدريسيي والجامعة المستنصرية ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (10) (Thompson. K Steven,2002:) ومن المعادلة تم التوصل الى ان حجم العينة يجب احصائيا ان يكون ($n < 112$) وبناءاً عليه تم اختيار العينة عشوائيا ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (140) استمارة ، تم استرجاع (121) استمارة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (114) استمارة ، وبنسبة استرجاع (4.86%) وهنا اصبح حجم العينة ($n=114$) وهي مناسبة للعدد المطلوب .

30- دراسة (سالم , 2013) بعنوان : (نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصحية).

تعمل المنظمات الصحية في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة التي تتطلب الاتساق في قدراتهم المختلفة والحدود التي تفرضها البيئة (الداخلية وخارجي) وذلك لتلبية الاحتياجات والخدمات الصحية التي يطلبها العملاء (المرضى) لتحقيق الأهداف الفعالة. ومن هنا تتجه منظمة الصحة دائما إلى تقديم الأداء الاستراتيجي بالترتيب لمواجهة التغيرات في البيئة. يمكن تحسين الأداء من خلال البناء قواعد البيانات تساعد في تطور الأداء الصحي. أهمية هذا البحث الاعتماد على إنشاء نظام يساعد على تقديم الخدمات الصحية بكفاءة. تم اختيار "مستشفى اليرموك التعليمي" كعينة لهذه الدراسة وتم توزيع (27) ورقة استقهام على موظفي البحث المختلفين المستويات والتخصص. وأهم الاستنتاجات أهمية الاستخدام تعمل نظم المعلومات على حث الموظفين على تسهيل عملية تخزين ونقل واستخدام المعلومات في عملية تقييم الأداء. وتضمنت التوصيات أهمية توجيه منظمة الصحة نحو استخدام نظم المعلومات وبناء قواعد البيانات في عملية تصميم النظام وفق إجراءات ووسائل إدخال الأداء واستخدام تكنولوجيا التشكيل التي تسهل التقييم.

31-دراسه(حجاج ،2013) بعنوان: (دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي)

هدفت الدراسه إلى معرفة اثر مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي ، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الاداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسه .وقد استخدمت الدراسه المنهج الوصفي

التحليلي ، الذي يقوم بوصف الظواهر والاحداث في موضوع الدراسه كما تم استعمال اسلوب دراسة حاله بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسه ، وحيث تشكل مجتمع الدراسه (1400) منتسب من مختلف الشرائح وكان افراد العينه (150) طبيبا اضافة الى (300) كادر تمريض ، وتوصلت الدراسه الى نتائج اهمها: -ضعف الاعتماد المالي لتوفير وتحديث نظم المعلومات الصحية. عدم استخدام المستشفى للأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة والتركيز على اراء المستفيدين ورضاهم. , توجد علاقة تأثير ذا دلالة معنوية لنظم المعلومات في تقويم الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الحوكمة و الأداء الإستراتيجي :

32- دراسة (عطية ، مبروك ، 2024) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية)

دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري .هدف هذه البحث الى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الاداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية العاملة في السوق المصري , وذلك من خلال التطبيق على عينة مكونة من (430) شركة من الشركات العائلية في إقليم القاهرة الكبرى (محافظة القاهرة والجيزة والقيلوبية) ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستقصاء كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الأحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية (spss). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الأستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات , الأداء التشغيلي للعمليات , الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محل الدراسة والبحث .

33 : دراسة (علي مصطفى ,حسين علي , 2013) بعنوان (دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية)

هدف هذا البحث إلى بيان مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب ، كما هدف إلى تحديد المتطلبات الأساسية والآليات المتاحة لتطبيق مبادئ الحوكمة دورها في تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية لتحقيق رؤيا ورسالة الهيئة. وقد استند البحث في جانبه

التطبيقي إلى تحليل نتائج استمارة الاستبانة المعدة لتحقيق هدف البحث. عينة المبحوثين من مجتمع البحث المتمثل بالأكاديميين والمهنيين والمدراء موظفي الهيئة العامة للضرائب .

رابعاً : الدراسات الأجنبية :

1-دراسة (Tawfiq, Al-Abdullah, Qasim Nusair ,2023) بعنوان : (حوكمة الشركات و الأداء الاستراتيجي, دراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة)

Study (Tawfiq, Al-Abdullah, Qasim Nusair, 2023) entitled: (Corporate Governance and Strategic Performance, a Study in the United Arab Emirates)

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق بشكل موضوعي في كيفية تأثير حجم مجلس الإدارة وحجم الشركة وعمر الشركة ,الأداء المالي للمؤسسات المدرجة في دبي. وكانت التقنية الكمية تم توظيفهم باستخدام عينة مكونة من 40 شركة غير مالية مدرجة في سوق دبي للأوراق المالية السنة المالية 2022. من المتوقع أن تقدم هذه المجموعة المختارة من الشركات بيانات قيمة لتحقيقها أهداف الدراسة ومعالجة الأسئلة البحثية ذات الصلة. نتائج البحث تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات محل الاهتمام من خلال تحليل البيانات و الاختبار الإحصائي. لقد وجد أن حجم اللوحة ليس له أي تأثير على الإطلاق الأداء المالي للشركات التي تم أخذ العينة منها. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن أمر مهم و وجود علاقة إيجابية بين عمر الشركة وحجمها وأداء الشركة، مقاسا بالعائد على الأصول. ويشير إلى أنه مع تطور الشركات بمرور الوقت وزيادة حجمها، فإنها تميل إلى الإثبات مستويات أعلى من الربحية. تؤكد هذه النتائج على أهمية النظر في العوامل بخلاف حجم مجلس الإدارة عند دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات الخصائص والأداء الثابت. وتؤثر سمات تنظيمية أخرى، مثل العمر والحجم تأثير أكبر على الأداء المالي، حتى لو لم يكن حجم مجلس الإدارة كبيراً سائق. وفي سياق الشركات المدرجة في دبي، توفر هذه النتائج رؤى قيمة طبيعة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الشركات. نتائج هذه الدراسة التأكيد على الحاجة إلى فهم شامل لعمليات وحوكمة الشركات وأثارها على النتائج المالية.

2-دراسة (Wajdi, Al-Jarboui, 2023) بعنوان : (تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي)

Study (Wajdi, Al-Jarboui, 2023) entitled: (The impact of corporate governance on financial performance)

هذا في البحث العمل على دراسة أثر تطبيق الحوكمة الفعالة على الأداء المالي لـ 160 شركة في المملكة المتحدة بين عامي 2005 و2018 مع مراعاة خصوصية قطاعات الأعمال. ومن خلال دراستنا نحن استخدمنا الانحدارات متعددة المتغيرات بناءً على نماذج FGLS أثناء تقسيم العينة إلى عدة مجموعات. ونتيجة لذلك، وجدنا أن تطبيق الحوكمة الرشيدة للشركات يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات تقاس بالعائد على حقوق الملكية. كحافز، لا بد من القول أن هذه الدراسة يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة للمستقبل الدراسات التي ترغب في إجراء مقارنات على المستوى القطاعي والزمني. في الواقع، هذه الدراسة تعطي إمكانية للمستقبل تعمل الأبحاث على إجراء دراسات مقارنة بناءً على مقارنات بين قطاعات النشاط المختلفة في المملكة المتحدة قبل وبعد خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي وأيضًا بعد فترة كوفيد 19.

3-دراسة (Najendrakumar Nagalingam, Chathurini Kumara Peruma,)

Chathura Malinga, Kalpani Jayanthika Nithmi Amanda, Ashini

(Perera, 2022) بعنوان : (حوكمة الشركات وشركات الاداء المتكامل)

Study (Najendrakumar Nagalingam, Chathurini Kumara Peruma, Chathura Malinga, Kalpani Jayanthika Nithmi Amanda, Ashini Perera, 2022) entitled: (Corporate Governance and Integrated Performance Companies)

الدراسة تهدف إلى وضع تصور للعلاقة بين الشركات الحوكمة والأداء المتكامل الثابت. اعتمدت الدراسةمراجعة صارمة للأدبيات في تشكيل الحجج النقدية للموضوع الدراسة. وبناء على ذلك، اعتمدت الدراسة معرفة مسبقة صارمة في بناء الحجج لتطوير الفرضيات. الدراسة يقترح إطارا مفاهيميا للعلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المتكامل الراسخ الذي إمكانية تسهيل اتخاذ القرارات

الفعالة في الشركات الحوكمة والأداء المتكامل الثابت. وتختتم الدراسة بأساس الأسس النظرية للعلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المتكامل للشركة.

4-دراسة (Al-Aali, Al-Marzouqi, Al-Baq'a'in, Dahabreh, Al-Sharida,)
(Mosaic, Al-Rawashdeh, Ayyadah, Salloum, Abu Rayya, 2021

بعنوان : (ثر تبني حوكمة الشركات على الأداء الاستراتيجي في قطاع السياحة :دراسة حالة
في مملكة البحرين)

Study (Al-Aali, Al-Marzouqi, Al-Baq'a'in, Dahabreh, Al-Sharida,
Mosaic, Al-Rawashdeh, Ayyadah, Salloum, Abu Rayya, 2021)
entitled: (The impact of adopting corporate governance on strategic
performance in the tourism sector :A case study in the Kingdom of
Bahrain)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة ممارسات حوكمة الشركات (CG) في المؤسسات السياحية الصغيرة والمتوسطة (TSMES) في البحرين. بالإضافة إلى ذلك، سعى البحث إلى توضيح التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في صناعة السياحة في البحرين، وكذلك الآليات المناسبة لضمان استدامة حوكمة الشركات. تم اقتراح الإطار النظري بناءً على نظرية وكالة CG والنظرية المؤسسية، مما ساعد في تحديد الحقائق المتعلقة بـ CG في العمل متعدد المستويات لقطاع السياحة في البحرين. تم اعتماد البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات الأولية المستخدمة في هذا البحث من خلال مقابلات مع 10 مديرين ومديرين تنفيذيين في القطاع المصرفي والمالي والمشاركين في حوكمة الشركات. يتم استخدام التحليل المواضيعي لتحليل البيانات النوعية. أبرزت النتائج أهمية وأهمية حوكمة الشركات بالنسبة لمجموعة من المنظمات السياحية في البحرين. وكشفت النتائج أن بعض التحديات قد ابتليت بها المنظمات التي تسعى إلى تطبيق حوكمة الشركات في أعمالها، بما في ذلك الافتقار إلى النظام المناسب والعمليات التجارية، وارتفاع التكاليف، ونقص الفهم والمساعدة من الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، قدمت النتائج العديد من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات، بما في ذلك التدريب على زيادة الوعي بحوكمة الشركات، وآليات حوكمة الشركات والجدول الزمني لتقارير التدقيق، وإزالة سياسات وإجراءات حوكمة الشركات غير الضرورية .

5-دراسة (Golloma, 2021) بعنوان : (تأثير حوكمة الشركات على مقاييس الأداء : التأثيرات من الثقة الإدارية المفرطة)

Study (Golloma, 2021) entitled: (The impact of corporate governance on performance measures: Effects of administrative overconfidence)

تهدف هذه الورقة إلى دراسة تأثير مقاييس حوكمة الشركات (CG) على أداء الشركة ودورها السلوك الإداري على العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والأداء) استخدمت هذه الدراسة آليات CG لقياس حوكمة الشركات الداخلية والخارجية، والتي ويمثلها مجلس إدارة مستقل، وقيادة مجلس إدارة مزدوج، وتركيز الملكية كمقياس للحكومة المركزية الداخلية وتمويل الديون والمنافسة في أسواق المنتجات كأحد تدابير حوكمة الشركات الخارجية. كان الإفراط في الثقة الإدارية يتم قياسها من خلال توقعات أرباح الشركات. يتم قياس أداء الشركة من خلال ROA وTQ. لمعالجة الدراسة هدفياً، استخدم الباحث بيانات لوحة مكونة من 11634 عينة من الشركات الصينية المدرجة من عام 2010 إلى عام 2018. لتحليل الفرضيات المقترحة، استخدمت الدراسة نظام الطريقة المعممة لنموذج تقدير العزوم. الدراسة وأظهرت النتائج أن تركيز الملكية والمنافسة في سوق المنتجات لهما علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية و القيادة المزدوجة لها علاقة سلبية مع الجودة الشاملة والديون كما أن للتمويل علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع كلا مقياسي أداء العائد على الأصول والجودة العتبية. علاوة على ذلك، وأظهرت النتائج التجريبية أيضاً أن الثقة الإدارية المفرطة تؤثر سلباً على العلاقة بين استقلال مجلس الإدارة، القيادة المزدوجة وتركيز الملكية مع الأداء. ومع ذلك، الثقة الإدارية المفرطة يخفف بشكل إيجابي من تأثير تمويل الديون على أداء FRM مقاساً بواسطة Tobin's Q وسلبية التأثير على تمويل الديون وعلاقة الأداء التشغيلي.

6-دراسة (Suwarno, Tjahjadi, 2020) بعنوان : (التأثير الوسيط للاستراتيجية على

الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاستراتيجي) (SPM) أدلة من

مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا)

Study (Suwarno, Tjahjadi, 2020) entitled: (The mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure, and strategic performance management (SPM): Evidence from higher education institutions in Indonesia)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية. أولاً، نقوم بفحص ما إذا كانت الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين الضغط التنافسي وإدارة الأداء الاجتماعي. ثانياً، نقوم بفحص ما إذا كانت الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاجتماعي. تم تصميم هذه الدراسة كدراسة كمية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من أجل اختبار الفرضيات. تم تطوير نموذج الوساطة لإطار البحث لدراسة الدور الوسيط للاستراتيجية، باستخدام عينة مكونة من 546 مديراً من مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، أظهرت النتائج أن كلاً من الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة لهما تأثير إيجابي مباشر على SPM. تتوسط الإستراتيجية بشكل كامل العلاقة بين الضغط التنافسي و SPM كما تتوسط الإستراتيجية جزئياً العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة و SPM. تشير النتائج إلى أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا تحتاج إلى استيعاب الاتجاهات الديناميكية في البيئة التنافسية ومصالح أصحاب المصلحة عند تطوير الاستراتيجية المستخدمة. إنهم بحاجة إلى بناء SPM موثوق به لتنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال. يوفر هذا البحث فهماً شاملاً لإدارة مؤسسات التعليم العالي التي ترغب في تعزيز إدارة الأداء الخاصة بها. وهذا يشير إلى أن الإدارة بحاجة إلى التحقق من دور الاستراتيجية. في عصر المنافسة العالمية في التعليم العالي، تحتاج الإدارة إلى البدء من ديناميكيات الكثافة التنافسية واهتمام أصحاب المصلحة. يجب أن تؤخذ المنافسة والتعاون في الاعتبار في استراتيجياتهم إذا كانوا يريدون البقاء في صناعة التعليم العالي. وأخيراً، يجب أن تدرك الإدارة أنه يتم تقييمها الآن باستخدام مؤشرات كمية، وعمليات موحدة، وخوارزميات، وبالتالي فهي تحتاج إلى نظام إدارة أداء أكثر موثوقية.

7-دراسة (Minh Hue, Nwachukwu, 2019) بعنوان : (عملية تقييم الإستراتيجية و

رابطة الأداء الاستراتيجي)

Study (Minh Hue, Nwachukwu, 2019) entitled: (Strategy Evaluation Process and the Strategic Performance Association)

هدفت الدراسة الى عملية تقييم الاستراتيجية تمكن الشركات من التقييم المستمر الممارسات الحالية ومساهمتها في تنفيذ الإستراتيجية. هذه الدراسة لديها فحص عملية تقييم الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للجوال شركات الاتصالات العاملة في نيجيريا. وتقدم الدراسة رؤى جديدة حول أثر

عملية تقييم الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للشركات الكبرى في الأسواق الناشئة مثل نيجيريا. استخدم المؤلفون رؤى نظرية من الاستراتيجية الأدبيات الإدارية لفهم أفضل لكيفية عمل عملية ثابتة لتقييم الاستراتيجية يؤثر على الأداء الإستراتيجي. تم إجراء البحث في صناعة واحدة باستخدام الأساليب الكمية والمسحية للحصول على المعلومات من العاملين بأربعة جوانات شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات العاملة في نيجيريا. وتشير النتائج إلى أن الهاتف المحمول تتبنى شركة الاتصالات منهجًا منظمًا لتقييم الإستراتيجية تأثيراً كبيراً وإيجابياً على أدائها الإستراتيجي. تساهم هذه الدراسة إلى الأدبيات الموجودة من خلال توفير الخبرة في عملية تقييم الاستراتيجية الشركات متعددة الجنسيات العاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة في الأسواق الناشئة (نيجيريا). وتوصي الدراسة الشركات بضرورة اعتماد تقييم إستراتيجي قوي العملية التي ستمكنهم من تحديد الإجراءات التصحيحية واتخاذها عندما تكون إستراتيجية المبادرات فاشلة أو يمكن تحسينها.

8-دراسة (Chen, Eriksson, Justiniano, 2017) بعنوان : (تأثير الوساطة والتحليل

متعدد المجموعات للأداء الإستراتيجي)

Study (Chen, Eriksson, Justiniano, 2017) entitled: (The effect of mediation and multi-group analysis of strategic performance)

الغرض من هذا البحث هو الكشف عن الدور الوسيط لأسلوب القيادة في العلاقة بين الإستراتيجية وأداء الشركة. تستخدم الدراسة بيانات تجريبية تم جمعها من كبار المديرين في عينة طبقية مكونة من 476 شركة خاصة دنماركية. وأظهرت النتائج التأثيرات الوسيطة لأساليب القيادة على الأداء الإستراتيجي. على وجه الخصوص، يتوسط كل من أسلوب القيادة الداعمة والموجهة جزئياً تأثير إستراتيجية التمايز، في حين يعرض أسلوب القيادة الداعمة تأثيراً وسيطاً أقوى من التأثير التوجيهي. يُظهر التحليل متعدد المجموعات التأثير المعتدل لفترة عمل المدير، والمستوى الإداري، ووضوح الإستراتيجية، ومخاطر الصناعة وبيئة الأعمال. تقتصر الدراسة على طبيعتها وخصوصية السياق الوطني الذي أجريت فيه. وفي هذا السياق، يمكن توسيع الأدلة التي تم جمعها هنا واستكمالها من خلال الوصول إلى بيانات الفريق أو تعميم بعض النتائج على البلدان المجاورة أو البلدان المتقدمة الأخرى.

9-دراسة (Zahra, Naima, Hamida, 2016) بعنوان : (دور حوكمة الشركات في أداء

الشركة . قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة إيرلانجا، إندونيسيا)

Study (Zahra, Naima, Hamida, 2016) entitled: (The role of corporate governance in company performance. Department of Accounting, Faculty of Economics and Business, University of Airlangga, Indonesia)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور حوكمة الشركات لزيادة أداء الشركات .العينات هي الشركات التي تلقت جائزة CGPI في (2014-2015). يتم إجراء فحص العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة من خلال أنحدار متغيرات آلية حوكمة الشركات ومتغيرات الرقابة عليها و الربحية . آليات حوكمة الشركات هي حجم مجلس الإدارة، ومجلس الإدارة الاستقلالية، المديرين الخارجيين، حجم لجنة التدقيق، لجنة التدقيق الاجتماع وجودة التدقيق و .CGPIمتغيرات التحكم هي الرافعة المالية ومقياس الشركة .وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن استقلالية مجلس الإدارة تؤثر على الربحية سلبياً. اجتماع لجنة التدقيق تؤثر إيجابياً على الربحية وجودة التدقيق تؤثر بشكل إيجابي على الربحية وCGPI تؤثر على إيجابياً، والرافعة المالية تؤثر سلباً على الربحية وحجم الشركة يؤثر سلباً على الربحية .

10-دراسة (Tawfiq, Al-Abdullah, 2016) بعنوان : (حوكمة الشركات من منظور

الماضي والحاضر والحاجة إلى ملء فجوة دولية . كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة،

جامعة البصرة، العراق)

A study (Tawfiq, Al-Abdullah, 2016) entitled: (Corporate governance from the perspective of the past and present and the need to fill an international gap. College of Management and Economics, Department of Accounting, University of Basra, Iraq)

في هذه الدراسة يتم فحص أصول CG من قبل الباحث من أجل تسليط الضوء على الحقائق الأساسية المتعلقة بجذور هذا التخصص وتاريخ نشأته ومن خلال تقديم مثل هذه الحقائق، فإنه يقدم خلفية واضحة لظهور CG المبادئ والآليات .ومن الناحية التنظيمية تعتبر هذه الدراسة مهمة

بالنسبة لكل من المستثمرين والمنظمات في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وآلياتها بشكل عام البلدان في جميع أنحاء العالم. الهدف من هذه الورقة هو توفير معلومات مفيدة لكليهما الباحثون والممارسون فيما يتعلق بالحوكمة المشتركة بما في ذلك المبادئ الأساسية وقواعدها تاريخ. ستقدم هذه الورقة حلاً لسد الفجوة في الأدبيات المتعلقة العلاقة بين CG وأداء الشركة في مثل هذه الحالات عندما تكون نتائج وجد أن فحص مثل هذه العلاقة غير متناسق. هناك عدد من العوامل ساهم في رغبة هذا المؤلف في البحث في العلاقة بين أداء الشركة و CG وهذا يشمل خبرة المؤلف وفهمه للمحاسبة على مدى سنوات خاصة في مجال CG ، وأيضاً إلى مراجعة متعمقة للأدبيات.

11-دراسة (Ali, Amjad, Aleem, Wajid, Ahmed, Jawad and Nizar, 2015)

بعنوان : (تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات :دراسة للشركات المدرجة في باكستان)

Study (Ali, Amjad, Aleem, Wajid, Ahmed, Jawad and Nizar, 2015)

entitled: (The impact of corporate governance on corporate performance: a study of listed companies in Pakistan)

الهدف من هذا الاستكشاف هو إظهار العلاقات بين أدوات حوكمة الشركات) حجم مجلس الإدارة، واستقلال مجلس الإدارة، ووضع الرئيس التنفيذي، والتعليم في مجلس الإدارة، وسنوات تأسيس الشركة (وأداء الشركة الذي يتم تحديده من خلال العائد على الأصول (ROA). يتم استخدام البيانات الكمية لاكتشاف الارتباط بين المتغيرات. تم أخذ أفضل 75 شركة مسجلة في بورصة باكستان في الفترة من 2010 إلى 2019 كعينة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة بين أداء الشركة والمدى العام لأعضاء مجلس الإدارة، واستقلال مجلس الإدارة، ومتوسط التعليم لممثلي مجلس الإدارة. وجاءت نتائج ضئيلة لازدواجية الرئيس التنفيذي وسنوات تأسيس الشركة. وتوقعت النتيجة أن الزيادة في إجمالي أعضاء مجلس الإدارة ومتوسط التعليم لأعضاء مجلس الإدارة سيؤدي إلى زيادة أداء الشركة (ROA) ، في حين أن انخفاض استقلالية مجلس الإدارة سوف يقلل من أداء الشركة (ROA) وهو ما يفسر أهمية حوكمة الشركات لنجاح أداء الشركة . على عكس الدراسات السابقة، حاولت هذه الدراسة العثور على التأثير طويل المدى لحوكمة الشركات على أداء الشركات من خلال تحليل خمسة متغيرات مختلفة للشركات المدرجة في باكستان. وتوضح الدراسة أهمية أدوات حوكمة الشركات وفعاليتها لنجاح المنظمات وخاصة في باكستان.

12-دراسة (Aqeel, Larry and Dennis W. Taylor, 2011) بعنوان : (خصائص

الحوكمة و فعالية دور تدقيق اللجان, كلية المحاسبة، جامعة ملبورن، أستراليا)

A study (Aqeel, Larry and Dennis W. Taylor, 2011) entitled:

(Characteristics of Governance and the Effectiveness of the Role of Auditing Committees, Faculty of Accounting, University of Melbourne, Australia)

هدفت هذه الورقة العلاقة بين حوكمة لجنة التدقيق وخصائصها وفعاليتها دورها. هدفها هو المساهمة في نموذج أكثر شمولاً وأدلة جديدة من أستراليا تكمل وتوسع الدراسات الحديثة من بلدان مختلفة الإعدادات الخاصة بخصائص وأدوار وفعالية أجهزة تكييف الهواء. إطار أخذ العينات هو الشركات الأسترالية المدرجة في البورصة السنوات من 2004 إلى 2009، وتتكون من 180 ملاحظة. تطبق الدراسة انحدارات متعددة للتحقق من صحتها الفرضيات والنماذج. تكشف النتائج أن استقلالية وكفاءة اللجنة الاستشارية أقوى، ولكن ليس الاجتهاد يرتبط بشكل كبير بانخفاض معدل حدوث وشدة التعديلات المالية (أي بمعدل أعلى سلامة البيانات المالية). ومع ذلك، فإن المزيد من الاجتهاد في AC، ولكن ليس الاستقلال أو الكفاءة، يرتبط بشكل كبير بانخفاض نسبة الرسوم غير المتعلقة بمراجعة الحسابات (أي بزيادة استقلالية المراجع الخارجي). الآثار العملية - تسلط الورقة الضوء على الروابط البارزة بين حوكمة لجنة التدقيق خصائصها وفعاليتها في تحقيق بعض أدوار الحوكمة.

جدول (1-3) : عدد الدراسات السابقة لمتغيرات البحث

الإجمالي	دراسات تربط الحوكمة والأداء الإستراتيجي	الأداء الإستراتيجي	الحوكمة	البيان
33	2	10	21	الدراسات العربية
12	2	3	7	الدراسات الأجنبية
45	4	13	28	الإجمالي

المصدر : إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الأطلاع على الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، بحيث تنوعت الدراسات من مختلف الدول، تم استعراض لأهم ما ورد في الدراسات السابقة:

أ- الاستفادة من الدراسات السابقة:

عمل البحث على الاستفادة من الدراسات السابقة من عدة أوجه وكان من أهمها ما يلي:

1: المساعدة على وضع الإطار العام للبحث واختيار أبعاد متغيرات النموذج المعرفي.

2: التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة للقيام بعملية التحليل.

ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على الحوكمة والأداء الإستراتيجي، وبعد البحث في المصادر التي استطعنا الوصول إليها، فإن البحث الحالي اختلف عن الدراسات السابقة في أن مجتمع البحث الحالي مستشفى العلوم والتكنولوجيا العاصمة صنعاء. حيث لا توجد دراسة بحسب علم الطلبة عملت على دراسة أثر الحوكمة على الأداء الإستراتيجي في العاصمة صنعاء، أو المستشفيات العامة والخاصة في الجمهورية اليمنية.

أيضاً ، اختلفت دراسات كثيره مع دراستنا الحالية حيث كانت أبعاد دراسة (سالم, 2013) الآتي (تحسين الكفاءة التشغيلية ,المساعدة في تطبيق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة , تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة ,تسهيل أدارة التغيير) وغيرها من الدراسات التي اختلفت من ناحية الأبعاد مثل دراسة (وسام , شهرزاد , 2022) و(ابو عصيده , عسيري , لقواق , 2022).

أيضاً اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من ناحية أبعاد المتغير المستقل حيث كانت أبعاد دراسة (شبل، سليم، محمد، 2021) كالآتي (الإلتقان الإداري، الخدمة التنظيمية، التنبؤ، التكاملية) ،أيضاً اختلفت الأبعاد في دراسة (رحيمة , كلتومة 2013) حيث كانت الأبعاد كالآتي (مجلس الإدارة وإدارة المعلومات, وضوح الغرض ودقة الأدوار , التركيز العميل , التمكين والمشاركة , تطوير المهارات الذاتية , التركيز على العمليات , الرقابة الذاتية , إدارة المكافآت والحوافز , التغذية العكسية), وغيرها من الدراسات التي ركزت على أبعاد مختلفة وذلك قد يرجع إلى اختلاف مجتمع الدراسة أو هدف الدراسة .

ج- التعليق على الدراسات السابقة من حيث الإستفادة :

1: الإستفادة من ناحية أبعاد المتغير التابع الأداء الإستراتيجي : أختلفت دراسة (خليل شرفي , 2015) ودراسة (العبيدي , 2023) ودراسة (Redding , Lay land, 2015) مع البحث الحالي فيما يتعلق بالأبعاد (الأنتاجية , الكفاءة , الفاعلية) أما دراسة (Krause et al , 2007) , أختلفت الدراسة الحالية في بُعد واحد وهو الأنتاجية . أتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية أبعاد المتغير التابع حيث كانت أبعاد دراسة (خميس , سلمان , 2021) الآتي (منظور الزبون , منظور التعلم والإبداع , منظور العمليا الداخلية , المنظور المالي , الأداء الإستراتيجي) .

اما دراسة (الحدراوي , مجباس , الحدراوي , 2018) فقد استنتجت ان تحسين الاداء الاستراتيجي قد اصبح ضرورة وإلزام بشكل اكثر الحاحاً من ذي قبل.

2: الإستفادة من ناحية أبعاد المتغير المستقل الحوكمة :

أتفقت دراسة (العنزي حمود 2023) ودراسة (الرمادي , 2022) ودراسة (عمرو , 2010) مع البحث الحالي فيما يتعلق بالأبعاد (الشفافية , المساءلة , المشاركة) أما دراسة (الزغبي , 2014) ودراسة (السنور بلال, 2019) اتفقت مع البحث الحالي في بُعدين هما (الشفافية , المساءلة) وتشابهت أبعاد دراسة (العتيبي , النفعي, العتيبي, المطيري, العتيبي, الغبيوي , العنزي , 2022) وأبعاد دراسة (البلوشي , 2023) مع دراستنا الحالية , هدفت هذه الدراسات إلى إلقاء الضوء على حوكمة المؤسسات ، وإبراز تطبيق أبعادها وانعكاساتها على تحسين جودة الخدمة.

3: الإستفادة من ناحية مجتمع الدراسة للمتغير التابع الأداء الإستراتيجي : قد ظهر في دراسة (سالم , 2013) ان المنظمات الصحية تعمل في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة التي تتطلب الاتساق في قدراتهم المختلفة والحدود التي تفرضها البيئة (الداخلية وخارجي) وذلك لتلبية الاحتياجات والخدمات الصحية التي يطلبها العملاء (المرضى) لتحقيق الأهداف الفعالة.ومن هنا تتجه منظمة الصحة دائما إلى تقديم الأداء الاستراتيجي بالترتيب لمواجهة التغيرات في البيئة.

4 : الإستفادة من ناحية مجتمع الدراسة للمتغير المستقل الحوكمة : دراسة (توفيق, 2021) فكان أهم أستنتاجها إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة أحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء الأستراتيجي . هدفت دراسة (مشري, شريط , 2018) الى البحث في آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية، حيث هدفت الدراسة الى إظهار مدى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة بالمؤسسات الاستشفائية باعتبارها أحد أهم القطاعات . هدفت دراسة (عدوان , 2020) إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات.

5 : أوجه التشابه من ناحية عنوان دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة : حيث تشابه عنوان دراستنا الحالية مع الدراسات العربية دراسة (توفيق, 2021) بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية) ودراسة (علي مصطفى ,حسين علي , 2013) بعنوان (دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية) , و الدراسات الأجنبية الآتية دراسة (طارق توفيق, يوسف العبد الله, حوراء قاسم نصير, 2023) بعنوان (حوكمة الشركات و الأداء الاستراتيجي, دراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة) و دراسة (نادر العالي, أمينة المرزوقي, علاء البقعين, فارس دحابرة, محمد الشريده, إلينا موزايك, صدام الرواشدة, إبراهيم عياده, سعيد سلوم, أحمد أبو رية , 2021) بعنوان (ثر تبني حوكمة الشركات على الأداء الاستراتيجي في قطاع السياحة: دراسة حالة في مملكة البحرين) .

6: الإستفادة من ناحية التوصيات في الدراسات السابقة :

توصي عدد من الدراسات مثل (مقراش,الضمور, 2021) دراسة أثر حوكمة المستشفيات على الأداء التنظيمي , كما توصي دراسة (فارس , 2021, ص50) البحث عن دراسات أخرى تدرس الأسباب الأخرى المؤثرة في الأداء الأستراتيجي .

أيضاً أوصت دراسة (بازي, 2023) بتعزيز الألتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المستشفيات الخاصة, وتفعيل الأفصاح والشفافية والعدالة والمشاركة في المستشفيات الحكومية وبحسب القوانين واللوائح المعتمدة , وشددت على ضرورة وضع معايير واضحة لتعيين القيادات الإدارية في المستشفيات وإتباع نظام عادل للمكافآت والحوافز ومشاركة العاملين في المستشفيات في

كافة المستويات الإدارية وفي اتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة , كما أوصت دراسة (الحكيم, سلام, 2023) بضرورة تبني المستشفيات الأهليه ثقافة تنظيمية معززة بممارسات أخلاقية ونظام آمن .

أيضاً أوصت دراسة (علي مصطفى ,حسين علي , 2013) بأهمية تبني مفهوم الحوكمة في الهيئة العامة للضرائب لما له من أثر في تحسين أداء الهيئة وحماية حقوق الأطراف ذات العلاقة بالهيئة وتحقيق العدالة وضمان الإفصاح والشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المكلفين بعدالة النظام الضريبي , وهذه التوصيات دليل كافي على تطبيق الحوكمة و أثرها على الأداء الإستراتيجي في المؤسسات والمنظمات وكافة القطاعات .

الفصل الثاني
الإطار النظري للحوكمة و الأداء الإستراتيجي

1-2 الحوكمة:

1-1-2 مفهوم الحوكمة:

يتردد مفهوم الحوكمة في القطاع العام مؤخرًا لأثرها الكبير في تحسين واستدامة أعمال أي منشأة. ويعود تعريف الحوكمة بحسب مفهوم مجمع اللغة العربية بأن (الحوكمة) هي مرادف لمصطلح (الإدارة الرشيدة) ويعود أصلها إلى كلمة إغريقية قديمة (Governance) والتي تعبر عن قدرة ربّان السفينة في قيادتها إلى برّ الأمان نتيجة ما يملكه من حسّ ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركاب، وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة، وتبدأ الحوكمة في ممارستها من خلال بناء نظام حوكمة متكامل وبتحديد السلوكيات التي تخدم مصالحها، وحثّ القادة على اتخاذ القرارات الأخلاقية، وتعتمد ممارسات الحوكمة على الضوابط الرسمية مثل التشريعات والأنظمة والقوانين، مما يجعل الحكومات والمنظمات توظف هذا الدور من أجل إنتاج نمط فعّال يحقق نتائج جيدة ويستبعد الأنماط غير الجيدة.

تحقيق كفاءة الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات بالتزام عالٍ وقدر كافٍ من المسؤولية والشفافية هو الأثر الجلي لما يترتب على تطبيق نظام الحوكمة، والذي ينعكس أثره بوضوح من خلال إدارة متسقة وسياسات واضحة متماسكة وبالتالي يساهم تطبيق الحوكمة الفعّال في زيادة تنمية اقتصاديات الدول ومنظمتها. (الغانم، 2021، 25).

حوكمة المستشفيات:

نظام محكم المعالم يهدف لتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والطاقم الطبي حتى تلتزم الموارد البشرية بمسؤولياتها المهنية.

مفهوم الحوكمة:

تعد مبادئ الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي شاع انتشارها في الأدبيات الاقتصادية والإدارية وقد تنامي ظهورها أيضاً في الأبحاث والدراسات الفلسطينية، مما يشير إلى اهتمام متزايد من المؤسسات بما فيها المؤسسات الحكومية في البحث عن سبل تساعدها في الارتقاء بالمستوى الإداري في المؤسسات الحكومية ومن تلك المؤسسات المستشفيات الفلسطينية .

لذلك اشار العيثاوي، كاظم (2017) إلى أن عمليات إدارة الحوكمة تعد من إحدى متطلبات الإدارة المؤسسة كونها الضامن الحقيقي لها في تطبيق معايير الحوكمة، فتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين فاعلية أدائها يجب أن يكون ضمن الرؤية الاستراتيجية المناسبة مما يؤدي إلى تقوية ثقة الجمهور بصحة عمليات الحوكمة وإجراءاتها.

كما أشار اشبير (2021) أن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من الآليات والأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والطرق والمعايير التي تتبعها المؤسسة من أجل التحكم بأداء العاملين ومخرجاتهم من خلال اتباع منظومة إدارية متكاملة.

مصطلح الحوكمة: هو الترجمة التي راجت لمصطلح Comrporat Governance، ولقد اختلفت الآراء الكثيرة على ترجمة هذا المصطلح حيث تم طرح عدد من المقترحات لترجمة المصطلح مثل: الحكم الجيد، إدارة الحكم، الحكمانية، الحاكمة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، أسلوب الإدارة المثلى للقواعد الحاكمة، الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة والبعض الآخر يرى تسميتها التحكم المؤسسي، إلا أن الحوكمة هو الأكثر دقة بالرجوع إلى المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة وهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للأختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على أستبعاد حكم المؤسسات (لما للكلمة من دلالة أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود)، كما تم أستبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من أنية أو تشابه وتمائل وهو ما يضيع المعنى المقصود. (أحمد، 2020).

تعريف آخر للحوكمة يمكن أن يعرف مصطلح حوكمة الشركات بأنه الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة مراقبة الشركة، عامى كانت أو خاصة، فقد وصفها تقرير Cadbury عام 1992 نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب لقد أصبحت حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من المنظمات، وخاصة في الدول المتقدمة، وتزايدت أهميتها ونتيجة لأتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى نظام الأقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الأقتصادي، ودفع إتساع حجم المنظمات وأنفصال الملكية عن الإدارة إلى

ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المنظمات في أزمات مالية، وهذا ما دفع العالم للاهتمام بالحوكمة. حوالف، بوفاتح، (2013)

نشأة الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا وكوريا، واليابان عام ١٩٩٧. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من المستشفيات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل أصحاب العلاقة في المستشفيات. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المستشفيات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الأستدانة، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم المستشفيات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المستشفيات في أزمات مالية.

وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سربان أوكسلي عام ٢٠٠٢ لضبط عمل شركات المساهمة العامة. (مركز ابوظبي للحوكمة)

2-1-2 أهمية الحوكمة :

1. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها.
2. محاربة الفساد المالي وفرض الرقابة على أداء المؤسسات وتفعيل مبدأ المحاسبة القانونية.

3. ضمان الأداء التشغيلي الفعال سواء كان مادي أو معنوي.
4. تقويم أداء الإدارة العليا مع تعزيز مفهوم المسائلة في المؤسسة.
5. الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
6. الحصول على التمويل اللازم لبناء المؤسسات.
7. تحقيق العدالة ومحاربة الفساد.

وأضاف الزعانين 2015 (48) بأن الحوكمة الادارية تعتبر إحدى أهم متطلبات التنمية المستدامة في المجتمعات، فتطبيق الحوكمة الادارية في بيئة الأعمال أخذ بالنمو من قبل الادارات العليا لتكوين المستشفيات، بالإضافة الى الاستجابة الفعلية للجان المراقبة التي توصي بضرورة السعي نحو تطبيق الحوكمة وتحسين مستويات الشفافية.

يضيف بن دعاس ونريمان، (2017) أهمية أخرى للحوكمة وهي على النحو التالي:

1. مراقبة الفساد ومحاربتة.
2. الاستقرار الاداري والسياسي الخاص بالمنظمات.
3. تكريس المساءلة وتعزيز النظام الرقابي والدقة العالية في العمل والاداء المؤسسي.
4. تعزيز الانظمة والقوانين والمعايير والسياسات في تحقيق الانضباط المؤسسي ووضع
5. الصلاحيات اللازمة.
6. زيادة الافصاح ومحاربة الفساد وتحسين الانتاجية وتحسين جودة الخدمات وضمن حقوق المساهمين.
7. سهولة وسرعه اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل فعال ودعم مبدأ المشاركة وتحمل المسؤوليات.

وبناء على ما سبق يشير الباحث إلى أهمية الحوكمة بأن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للمؤسسة، حيث تتمتع تلك المؤسسات بشفافية عالية توجي لأصحابها بالثقة وترفع من نسبة نجاح الاستثمار في تلك المؤسسات ودعمها حيث يميل المساهمين والمستفيدين الى المؤسسات الأكثر شفافية ووضوح في العمل.(قشطه.2022.22)

3-1-2 أسباب ظهور الحوكمة:

يعود السبب وراء ظهور الحوكمة إلى إنتشار الفساد المالي والإداري والأعمال غير المشروعة بشكل كبير، وهو ما أدى إلي انهيار المستشفيات الكبرى وإنخفاض الثقة في مجالس الإدارات والقائمين على إدارة المستشفيات، وكذلك تراجع مستويات الإدارة المالية والمحاسبين والمراجعين والمراقبين، كما يعد أحد أسباب ظهورها زيادة نسبة المخاطر الداخلية والخارجية المحيطة بالمستشفيات وهو ما بشأنه تهديد إستقرارها والتاثير عليها سلباً وتوقف أعمالها.

وعلى هذا الأساس، بدأت المنظمات الدولية والأجهزة الرقابية بالبحث والتفكير في كيفية الخروج من تلك الأزمات. ومن هنا دعت الحاجة إلى وضع مجموعة من المعايير والقواعد والأسس بهدف تحسين مستوى الأداء للمؤسسات وتوفير الرقابة الجيدة والفعالة علي أعمال المستشفيات وتحقيق الحماية اللازمة للحقوق، وذلك تحت إطار مفهوم "الحوكمة"، والتي أصبحت من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في الهيئات والمستشفيات دول العالم. وتعد الحوكمة أول خطوة في عملية الإصلاح الإداري والتنظيمي والمالي والتطوير المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح والمساءلة وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة والمحكمة. والإلتزام بالمعايير الموضوعية لتحقيق أهداف الهيئات والمستشفيات ونحن مستوفي العلوم والتكنولوجيا نقوم بإعداد وتطوير لوائح الحوكمة في كافة الاقسام والمرافق الصحية وفق الأسس والضوابط والمفاهيم الحديثة وبما يتماشى مع متطلبات الأنظمة والتشريعات والضوابط الصادرة في هذا الشأن. فنحن أول مستشفى مرخصة من وزاره الصحة لمساعدة الأفراد والشركات على الحصول على تراخيص الأعمال التي تمكنهم من تأسيس مستشفياتهم والحصول على التراخيص اللازمة والإبقاء بمتطلبات الإلتزام والإمتثال، كما نعمل على تطوير نماذج الأعمال لتمكن المستشفيات الوصول الى اعلى درجات الحوكمة الادارية والتشغيلية.(عزبوة.٢٠١٥)

4-1-2 أهداف الحوكمة:

توجد اهداف عدة للحوكمة الإدارية وهي :

1. تحقيق العدالة: يتم ذلك من خلال ارساء قواعد العدالة بين العاملين في المستشفيات وتحقيق نزاهة بين جميع الأفراد ومساءلة من يحق عليه المساءلة.

2. تحقيق الحماية للملكية العامة والتي بموجبها تنظر الى أملاك الدولة على أنها أملاك خاصة لا يمكن التعدي عليها أو اخضاعها تحت شروط معينة، لذلك تلجأ الدولة الى حماية ملكيتها للحد من استغلال السلطة على المصلحة العامة.

1 تحقيق مراجعة الاداء: ويتم ذلك من خلال الاستعانة باعضاء بارزين ذوي خبرة عالية في الأداء حيث توكل اليهم المهام والصلاحيات اللازمة للرقابة وتحقيق الفاعلية.

2 4. تحقيق معدلات نمو مرتفعة من خلال زيادة الثقة الامر الذي يسهم في ارتفاع معدلات الاستثمار فيها (البناء 2017) واطاف (ثابت وشاكر ، 2018) أهداف اخرى للحكومة الإدارية ومنها :

- انها تعمل على اضعاف ميزة تنافسية بين المؤسسات العاملة وتعمل على تحسين وزيادة قدرتها
- تزيد من فرص المراقبة على اداء العاملين في تلك المؤسسات من خلال دعم المسائلة القانونية فيها.
- تقوم الادارة العليا في تلك المؤسسات الصحية على تعزيز مبدأ المسائلة القانونية ورفع الثقة بين العاملين
- زيادة ثقافة الالتزام بالقوانين والمعايير الموضوعية والمنطق عليها داخل تلك المؤسسات.

كما أضاف أبو دغيم (2019) أن هناك أهدافاً للحكومة الإدارية منها:

- أن الحكومة تهدف إلى تحقق الشفافية والوضوح والعدالة في العمل واتخاذ القرارات والحماية اللازمة لحقوق أصحاب العمل و المصالح .
- مساءلة ومحاسبة إدارة المستشفيات على التقصير او الخلل في الأداء والحد والتقليل من استغلال سلطة ونفوذ الإداريين في غير المصلحة العامة الاستغلال الأمثل للموارد و للمقدرات داخل المنشأة .
- تعظيم وتضخيم قيمة المستشفى وضمان وجود هيكل تنظيمي إداري تمكن الهيئة العامة وأصحاب الشأن من محاسبة الإدارة والتزام المستشفى بأحكام التشريعات أو اللوائح المفروضة(قشطة2022)

2-1-5 خصائص الحوكمة الإدارية:

تتميز الحوكمة الإدارية بالعديد من الخصائص أبرزها البناء (2017)

1. الإنضباط: يتم ذلك من خلال إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي حيث تتحقق بصورة واضحة وجلية كما يتم توريد بيانات واضحة للجمهور، مع وجود حافز لدى الإدارة من حيث المحافظة على حقوق الملكية العامة لجميع الأفراد.
2. الإفصاح والشفافية يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الحسابات المالية من خلال نشر التقرير السنوي والتقارير المالية السنوية في الوقت المناسب.
3. الاستقلالية تتحقق الاستقلالية من خلال تحقيق مبدأ المعاملات العادلة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث تكون هناك استقلالية لمنسق الإدارة عن الإدارة العليا، من خلال وجود لجنة خاصة متعلقة بالمرتبات والحوافز برأسها عضو مستقل عن الإدارة العليا، كذلك تدعيم وجود مراجعين ذوو استقلالية تامة بمعنى التقييم والتقدير عن مجلس الإدارة.
4. المساءلة ويتحقق ذلك من خلال إنشاء لجنة تحقيق لتقصي الأخطاء ووضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في حال تجاوز المسؤوليات الممنوحة لهم.
5. المسؤولية تكون للجميع دون استثناء وهم من ذوي المصلحة العليا داخل المؤسسة، وذلك عند عدم إقرار مجلس الإدارة العليا للمؤسسة للتوصيات التي تحرم بعض الموظفين من حقوقهم.
6. العدالة تتمثل العدالة من قبل الأفراد المشاركين في المؤسسة حيث من حق الجميع أن يعترض على المكافآت والحوافز المقدمة للبعض دون الآخر.
7. المسؤولية الاجتماعية ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على السير باتجاه العمل الإداري الموحد للجميع دون استثناء، كذلك توضيح سياسة الإدارة حول البيئة المحيطة.

كما أضافت (ريم (2020) خصائص للحوكمة الإدارية :

- 1- أن من يملك المشروع ويديره فهو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط.

2- هيكل بسيط غير معقد ومهام واضحة بمشاركة مجلس الإدارة والعاملين والمساهمين على حدة.

3- الحفاظ على عمل الفريق والانسجام وحفظ الملكية وانتقال القيادة السلس والواضح دون

4- تعقيد أو مشاكل إدارية.

5- تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا مع كبر حجم المؤسسة فيجب تعاقب الأجيال في الإدارة ووضع أساليب تواصل أكثر فعالية.

6- تخصيص رأس مال الشركة : توزيعات الأرباح ، الدين ، مستويات الربح وضمان حقوق المساهمين.

7- وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي وواضح وتحمل أية صراعات

8- داخلية.

وأضاف (نوفل) : (2019) خصائص أخرى أكثر توضيحا وهي :

1- وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة.

2- وضع قواعد سير العمل داخل الشركة والمتضمنة تحقيق أهداف الحوكمة.

3- العدالة والشفافية و حق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة من مراجعة الإدارة.

4- ضمان مراجعة الأداء المالي و حسن استخدام أموال الشركة ومدى الالتزام بالقوانين ونبيلة.

5- تشجيع و جذب الاستثمارات المحمية و الأجنبية.

6- تحسين فرص الوصول إلى أسواق العمل ورأس المال.

7- تعظيم مستويات أداء الشركات، وتقليل المخاطر لديها الأدنى.

2-1-6 أبعاد حوكمة الشركات :

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالشركات لذا

فهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من

وراء تطبيق هذا المفهوم، فهذه الخصائص تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات وهي كالتالي:

(، مبروك ، 2021)

- الشفافية: اي تقديم صور واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة كما يضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة.
- المساءلة: هي قاعدة تقتضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين وإيجاد آلية لتحقيقها.
- المسؤولية: يقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم تجاه الشركة والمساهمين.
- الوضوح: يقصد به ان تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عن إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة، وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.
- الاستقلالية: هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفاء ومؤهل يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية.
- العدالة: بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة.

أشار العديد من الباحثين الى أن للحوكمة الإدارية ابعاد عدة وهي على النحو التالي:

1. الشفافية:

أشار الهروط (2018) تعد الشفافية من المفاهيم الحديثة التي تعني التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية وعلانية تداولها عبر وسائل الاعلام المختلفة مما يتيح مراقبة الأداء الذي بدوره سوف يحد من الفساد، فمفهوم الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وتحقيق الرؤية السليمة وأضاف الى أن توافر الشفافية في المؤسسات يضمن الى حد كبير الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لأنها تتيح لأفراد المؤسسة كافة البيانات والمعلومات والسبل واليات اتخاذ القرار بها والافراد المتصلين بهذا القرار، وتوافر الشفافية التي تتحقق من خلال توافر البيانات والمعلومات على هذا النحو من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من أهداف المؤسسة حيث يكون كل شيء بها معلن وواضح للجميع. وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أن الشفافية تتمثل في الكشف والإفصاح عن المعلومات

المتعلقة بأنشطة المنظمة سواء كانت مالية وغير مالية ومشاركتها مع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة مع المنظمة (عاملين، مستفيدين جهات حكومية، مؤسسات مجتمع محلي).

2. المساواة والعدل:

رأى الزعانين (2015) (60) أن المؤسسة تلزم بحماية حقوق العاملين ولذلك يجب أن يضمن مجلس الإدارة وجود اجراءات وتعليما واضحة تشمل كافة حقوق الموظف بشكل خاص وهي:

- وجود سلم وظيفي وفئات ورواتب واضحة ونظام ترفيعات وترقيات واضحة ومعلومة للجميع.
- وجود عقود عمل للموظفين بما يتوافق مع قانون العمل الفلسطيني.
- وجود نظام تقييم عادل وواضح لجميع الموظفين بالإضافة الى نظام عقوبات منشور.

في إقصاء أي جهة من المجتمع الأمر الذي يتطلب الحفاظ على كل ما هو صالح للمجتمع وبالأخص المساواة بين الجنسين في العمل ومشاركة الرجل والمرأة في عملية صنع واتخاذ القرار وإصلاح عمل الفرد وتصرفاته بعمل الصواب والبعد عن التمييز والحصول على الثقة من ضوء ما ورد يتضح أن إصلاح المجتمع يعتمد على تحسين أوضاع الفئات المحرومة وعدم المجتمع.

3. سيادة القانون:

أشار الخفاجي (2015) الى ان مبدأ سيادة القانون مصطلحا غامضا ولا يوجد اتفاق واسع النطاق حول ما يعني بالتحديد ، كما لا يوجد ايضا اتفاق واسع النطاق حول مصطلح "مجتمع عادل. ولكن نستطيع أن نقول أن هناك أرضية مشتركة بخصوص الميزات الأساسية لسيادة القانون ويمكن القول أن سيادة القانون تكمن في أن جميع الأفراد العاملين وأفراد المجتمع يخضعون لحكم القانون وأن يطبق عليهم القانون دون تمييز في كافة مؤسسات الدولة على أن تتوافق هذه القوانين مع الدستور ومدونات السلوك ومعايير حقوق الإنسان وتكون ضماناً لهم ولحرياتهم في العمل وكافة شئون الحياة.

4. المشاركة:

أشار تلاحمة (2012) الى أن الهيئات العامة المشاركة والمساهمة يغيب عنها المساهمون لأسباب عديدة منها المادية والنفسية ومنها ما يعود الى طبيعة تنظيم السلطة داخل المؤسسة. ويمكن القول أن المشاركة تتمثل في تمكين جميع العاملين بالقرارات التي تهم مصلحة المنظمة من جانب، وكذلك مشاركة أفراد المجتمع في صنع واتخاذ القرارات والتي تمكن المواطنين من صنع

القرارات السياسية باختيار من يمثلهم، وصنع القرارات الحياتية المتعلقة بشئون حياتهم اليومية المتعلقة بالرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية وغيرها من المجالات الحياتية الهامة.

5. الكفاءة والفاعلية:

يقصد مطير (2013) بالكفاءة والفاعلية حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة، كما أن الحوكمة يعني أن العمليات والمؤسسات تسفر عن نتائج تلبى احتياجات المجتمع وتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة لديها، وذلك فإن الفاعلية والكفاءة في إطار الحكم الرشيد يغطي أيضا الاستخدام المستدام والأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة ويمكن القول أن الكفاءة والفاعلية في الحوكمة تمثل استثمار الموارد المتاحة للمنظمة استثماراً أمثل، وصولاً إلى مخرجات أداء سليم تحقق أهداف المنظمة والمجتمع المحيط من عاملين ومستفيدين ومؤسسات ذات علاقة على حد سواء.

6. الرؤية الاستراتيجية:

وهي القدرة على امتلاك رؤية مستقبلية واضحة عن طبيعة العمل الإداري والقدرة على التنبؤ ولتخطيط ووضع الخطط على المدى المتوسط والبعيد. ويمكن القول أنها تحقق تصورات بعيدة المدى من أجل النهوض بقدرات المجتمع عموماً ومن هم ضمن العمل المنظمي على وجه الخصوص، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية والمخاطر والتهديدات المحيطة ووضع الحلول الملائمة لها .

7. الاستجابة:

رأى العامري (2021) أن الاستجابة من المفاهيم الأساسية المستخدمة في سيكولوجية التعلم ، ويصعب تعريفها بمصطلحات محددة وبسيطة، لأن السلوك يحدث في سياقات تتعدد فيها المثيرات والاستجابات ، بحيث يصعب ضبطها في بعض الأحيان. ويمكن القول أن الاستجابة في الحكم الرشيد هي قدرة المنظمة على تأدية واجباتها وتقديم خدماتها للجمهور في المكان والزمان المناسبين لكافة الأطراف.

8 المساءلة:

أشار (دليل مبادئ الحكم الصالح في إدارة الهيئات المحلية 2019 (11) إلى أن المساءلة تتمثل في الطلب من المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وأداء واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش، وتتضمن واجب المسؤولين في الوظائف الرسمية سواء أكانوا منتخبيين أم معينين وزراء أم موظفين، وغيرهم عن تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل، وتحمل المسؤولية عن قراراتهم وهذا يتطلب قدرة المواطنين على الحصول على المعلومات وقدرتهم على إخضاع المسؤولين للمساءلة. ويتضح للباحث أن المساءلة تتمثل في أن يكون كافة العاملين في المنظمة من قيادات إدارية وفنية وأفراد عاملين تحت طائلة المساءلة القانونية والتأديبية دون استثناء وأن تكون هذه المساءلة خاضعة لمبدأ المحاسبة والمصارحة حول كيفية أداء الأعمال وتنفيذ السياسات والإجراءات في المنظمة من قبل هؤلاء القيادات والأفراد العاملين فيها .

2-1-7_ الحوكمة في المستشفيات :

الأساس النظري والتاريخي للحوكمة يرجع إلى نظرية الوكالة التي يعود ظهورها للأمريكيين (بيرل ومينز، 1932) فهما أول من أفتتح النقاش في موضوع فصل الملكية عن الإدارة من أجل سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدير ومالك المستشفى و حول أثار الفصل بين ملكية رأسمال المستشفى وعملية الرقابة والإشراف واتخاذ القرار داخل المستشفى، ليظهر مفهوم مصطلح الحوكمة جليا واضحا في مقال (كوز، 1937) تحت عنوان (طبيعة المنشأة) ويشير كوز إلى أن فرضيات النظرية الإقتصادية غير كافية في الأساس، وبالتالي لم تطرح بوضوح وفي هذا المنظور يبدو أن الحوكمة باعتبارها مجموعة من آليات التنسيق الداخلية للمستشفى تكون أكثر فعالية من السوق لتنظيم بعض التبديلات وفي هذا المنظور فالحوكمة حسب كاوز هي مجموعة من آليات التنسيق الداخلية للمستشفى، بعدها طور (ويليامسون، 1975) تحليل كاوز من خلال نظرية تكاليف المعاملات أن كل صفقة اقتصادية تولد تكاليف أولية قبل تنفيذها و إلى التسلسل الهرمي ما بين الأطراف الداخلية للمستشفى وأطراف وسيطة خارجية أو مختلطة، ويؤكد بعدها أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعاملات. ومع ذلك يؤكد (ويليامسون، 1994) على الحاجة إلى الاختيار

بين أساليب الحوكمة القائمة على الخصائص الخاصة بالمعاملات (خصوصية الأصول وعدم اليقين وتواتر المعاملات) وتكاليف المعاملات المرتبطة بكل وضع، وإلى حتمية حدوث صراع بمستشفى عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكد على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة المستشفيات.

وإذا ما أسقطنا ذلك على المستشفى بإعتباره مؤسسة فيها أطراف ذات مصلحة فإن ذلك يتعداه بإعتبار أن المستشفى نظام أكثر تعقيداً فهو أكثر حساسية، إذ نلمس إرتباطه بجانب الرعاية الصحية للإنسان أكثر من إرتباطه بالجانب المالي، فهو إذاً مزيج من العناصر المالية وغير المالية وهذا ما يترك حكمة المستشفى أو القطاع الصحي تستلزم أكثر تحليل. حيث وضح (2011, savedoff) أنه توجد مشكلة أساسية في تحديد تعريف دقيق لحوكمة القطاع الصحي، وذلك لأن إدارة هذا القطاع تعمل ضمن العديد من المستويات، ويمكن تحليل الحوكمة عند مستوى واسع من تفاعل السياسات بأنها النقاش والتعاون من أجل إقامة مجتمع يسري على سياسات عامة محددة، ويمكن القول أيضاً أن الحوكمة ماهي إلا شكل لنشر سياسات عامة محددة، وينتج عن ذلك سن القواعد والقوانين وآليات تنفيذ الأنظمة، ويمكن أن يتم تحليل الحوكمة على مستوى منظمات معينة من القطاع الصحي كدراسة الحوكمة على مستوى مؤسسات الضمان الإجتماعي، ومؤسسات الرعاية الصحية أو المستشفيات . كما أن أغلب الدارسين للحوكمة بالقطاع العام يركزون على مدى الالتزام بمبادئ الشفافية والإفصاح والمسؤولية والقدرة على تحمل النتائج والتنبؤ، وهذا ينطبق تماماً على المستشفى، حيث أكد (Donohoe'O, 2006) أنه في واقع البحوث التطبيقية يعد موضوع المستشفيات موضوعاً جديداً نسبياً، إذ توجد دراسات قليلة في كل من الولايات المتحدة وكندا وأوروبا، كما أن هذه الدراسات تعالج مستوى الخدمة الطبية ومدى ضمان حق أصحاب المصلحة وهم المرضى بالدرجة الأولى، وركزت أغلب الدراسات على الجوانب المالية.

كما أن أهم القضايا المطروحة في دراسة دراسات حوكمة المستشفيات والتي تعتبر أكثر حداثة تطرقت إلى النقص الكبير في البيانات بالمستشفيات وخاصة بشأن العملية الإدارية، فالبيانات الإدارية تعتمد بشكل كبير على التقارير الواردة من مدراء المستشفيات، علاوة على هذا أنه لا يوجد نهج واضح لدراسات حوكمية متخصصة وذات صلة بالمستشفى خصوصاً، وبالتالي هناك حاجة

لبناء نماذج أكثر توضيحاً لحوكمة المستشفيات تعمل على تحديد الأدوار والمسؤوليات وزيادة الالتزام المهني لدى الطاقم الفني والإداري. (الطاهر، 2019)

•الجهات المعنية بتطبيق الحوكمة هم أعضاء مجلس الإدارة، المسؤولين، العاملين وأصحاب الأسهم، كما أن آليات الحوكمة الجيدة تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، وتكريس الشفافية في إتخاذ القرارات، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتحفيز النمو الإقتصادي، كما تلعب دوراً هاماً في مكافحة الفساد المالي والإداري، إضافة إلى العمل على جذب أصحاب الكفاءات . (محمود 2013)

2-1-8 أهم المعايير التي يمكن صياغتها للحوكمة الصحية

1. الفعالية : القدرة على احداث درجة عالية من الحركة الادارية الفعالة في المنظومة الصحية بأسرع وقت واقل جهد ممكن لأحداث الغاية المرادة من تلك الحركة .
2. الديناميكية الصحية : بناء هيكلية صحية اساسية وبنية قادرة على وضع برامج وخطط قابلة للتطوير والاصلاح بشكل دائم ومستمر مع مرور الوقت واختلاف الظروف.
3. الاستجابة المرنة : ضمان استجابة المنظومة الصحية للقرارات الجديدة الادارية والطبية بشكل مرن وسريع يجعل من القرار قرار غير متأخر وسريع.
4. الثبات الاداري الصحي : ضمان الاستقرار للعوامل الداخلية والنظام داخل المؤسسة وتوافر الامكانيات التي تسمح بالتطوير والتجديد ومواكبة التطور التكنولوجي فيها .
5. الواجب المهني : عدم مواجهه الادارة والعاملين لتلك القرارات وقبول وبناء عقلية قابلة للتغيير والتجديد دون تعطيلها او الوقوف حائل بينها.
6. مهارات التحليل الصحي : قدرة المؤسسة على اعتماد برامج فعالة وارقام دقيقة من المعطيات المحيطة بالبيئة داخليا وخارجيا لدراستها وتحليلها جيدا ومن ثم صنع القرار المناسب لها لضمان نجاحها.(البناء.٢٠١٧)

الحوكمة الصحية تتصف بالعديد من المعوقات أبرزها:

1. بالنسبة لقطاع العاملين الإداريين تهمل وتقلل المستشفيات في الغالب هذا القطاع من حيث التدريب والتطوير والتوجيه المهني.
2. بالنسبة للمرضى كانت المطالبة بسياسات تمكنهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بشأن خطة علاجهم وفي عمليات صناعة القرار داخل المستشفى

3. بالنسبة لقطاع المستشفيات الجامعية فإنها تواجه عدة مشكلات خطيرة في الموارد نظرا لا ابتعادها عن غرضها التعليمي الأصلي لتصبح مسئولة عن تقديم الخدمات الطبية للمرضى.
4. فيما يتعلق بشركات التأمين الخاصة فإن منظورها السائد لقطاع الرعاية الصحية هو المنظور التجاري، وسيعمل تطبيق الحوكمة في القطاع على تيسير القياس ومؤشرات الأداء.
5. بالنسبة لطاقت التمريض سلطات الأضواء على الحاجة إلى تدريب وتطوير مهني أكثر باعتبار ذلك من الأمور الحيوية التي يجب على المستشفى الاطلاع بها.
6. بالنسبة للأطباء هناك افتقاد واضح للثقة بينهم وإدارة المستشفى بسبب وجود تعارض مصالح واضح يشوب العالقة بين الطرفين. كتاب حوكمة قطاع الصحة (2014)

2-2- الاداء الاستراتيجي :

2-2-1 مفهوم الاداء الاستراتيجي:

الأداء هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات الممكنة التحقق وكما خطط لها بنجاح وإعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها أو هي "نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقييم عملية الإدارة الاستراتيجية، من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها، إذن فإن مفهوم تقييم الأداء في المنظمات الصحية ينصب نحو تحسين البرامج والخدمات الصحية المقدمة وبما متاح لها من موارد مختلفة ولتعتبر عن حقيقة ما تقوم به من أعمال والسعي لبلوغ ما هو أفضل من ذلك (طالب 2013).

وأيضا يعرف الاداء الاستراتيجي :

وهو يوضح قدرة المستشفيات على انجاز خططها ونحويلها الى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والتحويلات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق لاهدافها .

2-2-2 مفهوم الاداء التنظيمي :

هو احد اهم مؤشرات استخدامه لقياس نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها (مقرش، ٢٠٢١).

ويعرف بأنه: ناتج جهد وسلوك جميع الافراد والعاملين، والمؤسسة في كافة الادرات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها. (حيوري ، ٢٠٠٩).

2-2-3 ابعاد الأداء التنظيمي:

- الأداء المالي.
- الأداء البيئي.
- الأداء التشغيلي. (مقراش ٢٠٢١).

2-2-4 ابعاد الأداء الاستراتيجي:

- البعد المالي.
- بعد الابداع.
- بعد العمليات.
- بعد الزبائن. (هاشم ، ٢٠١٠).

2-2-5 مؤشرات الأداء التنظيمي :

- الأداء المالي.
- الأداء التشغيلي.
- الفاعليه التنظيمية. (حيوري ، ٢٠٠٩).

2-2-6 مؤشرات الأداء الاستراتيجي:

- البعد المالي.
- بعد العملاء .
- بعد العمليات الداخلية
- بعد التعليم والنمو. (بلاسكه ٨ ٢٠١٢).

2-2-7 معايير تقييم الأداء التنظيمي:

- الرضاء الوظيفي . .
- الالتزام التنظيمي.
- مهارات التفكير الابتكاري.
- سلوكيات الدور الإضافي. (حيوري، ٢٠٠٩).

2-2-8 معايير تقييم الإداء الاستراتيجي:

- لوحة القياس.
- بطاقة الأداء المتوازن.
- تقييم الأداء حسب الأنشطة.
- معايير لجنة المحاسبه.
- نموذج استراتيجية متعدد الأبعاد. (عادل , ٢٠١٣).

2-2-9 -اهمية الاداء الاستراتيجي:-

- ان الاداء الاستراتيجي اداه هامه لبناء ميزه تنافسيه في المؤسسات .
- التأكيد على ان عناصر التخطيط في المؤسسة او المستشفى تحظى بمصداقيه وقبول لدى الإدارة العليا وجميع العاملين فيها.
- تقود رؤيا الشركة الى عمليه التغيير الاداري نحو الوضع المأمول.
- ان الاداء الاستراتيجي اصبح ضرورة حتميه بالنسبة لمؤسسه تسعى للنجاح وتحقيق اهدافها.

كما تنبع اهمية الاداء الاستراتيجي من الناحية التطبيقية العملية ما يلي :-

1. تطوير الاداء الاستراتيجي في المستشفى من خلال إشراك موظفيها في عملية التخطيط وتعريفهم بالرؤيا والرسالة والاهداف واهمية ذاك بالأداء الوظيفي ايضا .
2. الانعكاس الايجابي على كفاءة الاداء على المدى البعيد بالإضافة الى تبادل الخبرات من خلال ربط مخرجات عملية التخطيط من قبل المستشفى بصوره شموليه بكل ما يخص عملية الاداء الاستراتيجي(علي.٢٠٢٣)

2-2-10 مقاييس الاداء الاستراتيجي :-

1. الاستبيان المرسل من الباحث للمستشفى المراد تطبيق البحث عليها.

2. الممارسات الاستراتيجية في المستشفى.

3. ادوات قياس الاداء الحالي.

4. ابعاد قياس الاداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الاداء المتوازن في المستشفى.

5. دراسة المتغيرات الخاصة بالمستشفى . (الهنداوي،2014)

2-2-11 تصنيف الأداء الاستراتيجي في المستشفيات

2-2-12 العوامل المؤثرة في قياس الاداء الاستراتيجي :

تحديد العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي في المستشفيات يمكن أن يكون مفتاحًا لتحسين

الإدارة والقيادة في هذه المؤسسات. بعض العوامل المؤثرة يمكن أن تشمل:

- العوامل الداخلية:

يقصد بها مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجوده داخل المستشفى والتي تؤثر تأثيرا مباشرا

على ادائها ويمكن من خلال القرارات الاداريه تعديلها او تغييرها او سيطره عليها. تتمثل العوامل

الداخلية في العوامل التالية:

1. العوامل الماليه والاستراتيجية : والتي تتضمن تحديد الأداء المستهدف القصير والطويل الأمد

حيث تركز الأهداف الطويله الامد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما

الاهداف الطويله الامد فهي تلك الأهداف التي تواجه الاداره نحو مايجب عمله الان لجعل

المستشفى ذات اداء افضل وبشكل دائم .

2. موارد المؤسسة: تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المستشفى في عملياتها لتوليد

المخرجات المطلوبه ،وتعني أيضا ماتطلبه وتحتاجه المستشفى لعملية تحقيق أهدافها

ورسالتها في المجتمع.

3. ثقافه المؤسسة: تعرف بأنها مجموعه من الايديولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضيات

والاتجاهات المشتركه ، وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في تنظيم ما . حيث تعتبر الثقافه

أحد المكونات الاساسيه للمؤسسات الناجحه وذلك لوجود علاقه بين الثقافه والاداء ،اي ان

المستشفى التي تمتلك ثقافه المشاركة أي مساهمه العاملين في اتخاذ القرارات " تتميز بمستوى

أداء متميز ومتطور .

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تحتاج كل المستشفيات الي شكل من اشكال الهيكل التنظيمي

لتنفيذ استراتيجياتها ، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " تصور أو تخيل للدور الرسمي

للمستشفى، الإجراءات الاحكام وأليات الرقابه والمسؤوليات وعمليات صنع القرار "حيث يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المستشفى وفي تنفيذ استراتيجياتها بالشكل المطلوب والصحيح.

5. تخطيط الموارد: كيفية إدارة وتوجيه الموارد المالية والبشرية والمواد في المستشفى يمكن أن تؤثر على الأداء الاستراتيجي.

- العوامل الخارجية:

يقصد بها مجموعه القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في انشطه وقرارات المستشفى وتخرج عن نطاق سيطرتها ولايمكن ان تتحكم فيها أو ان توجهها إلى الاتجاه الذي ترغب فيه ومن بين هذه العوامل الخارجيه توجد مجموعتين المجموعه الأولى تسمى بالعوامل الخارجيه العامة والتي تختصر في كلمه Pestel والتي لها تأثير غير مباشر ويمكن توضيحها فيما يلي :

1. العامل السياسي : يندرج تحت هذا العامل مجموعه من العناصر التي لها تأثير على الأداء من بينها وجود سياسات حاكمه لنشاط المستشفى ومدى توافقها مع النشاط طبيعه النظام السياسي للدولة ومدى تأثير النشاط السياسي العام على أنشطة المستشفى. (قابيل ، 2011)
2. العامل الاقتصادي :ينطوي على مدى توفر الموارد الاقتصادية لدى المستشفى ومدى استجابته انشطه المستشفى لأثار الاقتصاديات المحليه والاقليميه والعالميه ، طبيعه النظام الاقتصادي للدولة ، ومدى تأثيره على عمل المستشفى . (العدلوني ، ٢٠٠٢)
3. العامل الاجتماعي : يشمل مصالح وقضايا وحاجات المستشفى والمجتمع ومستوى الاخلاق والقيم والسلوك السائد في المستشفى والمجتمع ، إلى جانب اختلاف توجهات المجتمع وانماط حياة وطبيعة التركيبة البشرية . (العبيدي ، ٢٠١٠)
4. العامل التكنولوجي : يمثل في مدى توفر التقنيه الحديثه في السوق ومدى مواكبه المستشفى للتطورات التكنولوجيه وأثر ذلك على الأداء المؤسسي ومدى الاهتمام بتوظيف التقنيه لحياة مستقبلية افضل. (المرسي ، ٢٠٠٦)
5. العامل البيئي: يمثل طبيعه المناخ والبيئه الداخليه للمستشفى ونوعيه السياسات والقيم والمعايير المطبقه في المستشفى إلى جانب طبيعة الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمستشفى والمجال الذي يمكن للمستشفى التحرك فيه. (العبيدي ، ٢٠١٠)

6. العامل القانوني : وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع وضوح التشريعات والقوانين واحترام الحقوق المدنية للمواطنين . (المرسي ، ٢٠٠٦)

2-2-13 معايير تصنيف الاداء الاستراتيجي:

1- لوحة القياس : وهي عامه للمستشفى تضم سلسله متشابهه من اللوحات لكل المستويات الاداريه تتضمن مهمه وأهداف كل منها تتفرع إلى أهداف جزئية تحدد مسببات النجاح والتي بدورها تترجم سلسله مؤشرات أداء المالية وغير الماليه (للرقابة على العمليات التشغيليه).

2- بطاقة الاداء المتوازن :تعتبر عن عوامل النجاح الاساسيه يكمل عناصرها ومحتوياتها بعضها للبعض الاخر في التعبير عن المنظور العام للمستشفى الحالي والمستقبلي من خلال :المنظور المالي: يعني التدفقات النقدية ،العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة ، معدل نمو العائد ، الربحيه.

• منظور العميل : رضا العميل ، والولاء ، والقدرة على الاحتفاظ به واجتذاب جدد وربحيه العمل.

• منظور العمليات الداخلية: تحقق المنظورين السابقين (سلسلة القيمة) لكل من العميل وحاملي الاسهم ، بالوفاء بمتطلباتهما الحاليه والمستقبليه بابتكار عمليات جديده بتصميم وإنتاج وتسويق خدمات جديده.

3- تقييم الأداء حسب الانشطة : الفهم الكامل للموارد المتاحة للمستشفى (المدخلات) والمخصصه لكل نشاط وقياس مستوى الاداء بمقاييس ماليه وغير ماليه :

• كلفه أداء النشاط: علاقه الاثر بالسبب بتوزيع تكلفه هذا المورد على هذه الانشطه حسب الاستفاده.

• الوقت اللازم لاداء النشاط: دالة لكثير من التكاليف يتوجب معها تحديد مواضع الاختناق في المستشفى والعمل على إزالتها كالوفاء بطلبات العميل بالوقت اللازم.

• مستوى تشغيل النشاط:مدى التطابق بين المواصفات المطلوبه والفعليه في مخرجات النشاط كنسب المعيب وتكلفه اعاده التشغيل (وفيات العمليات الجراحيه ، الولادات الميت (...)

• مرونة النشاط:هي درجه التنوع والاستجابه لأي تغييرات قد تحدث في البيئه الداخليه للمستشفى والخارجيه ، في حاله تغيير مواصفات العميل او الاساليب التكنولوجيه

4- معايير لجنة المحاسبه الاداريه الامريكيه :التي حددتها في سته مجاميع واوصت المستشفيات بأختيار مؤشرات أداء تتناسب مع ظروفها واحتياجتها الاستراتيجيه:

- المؤشرات البيئيه: التي تتحمل مسؤوليتها المستشفى كاستخدام الموارد المتاحه وكيفيه تدويرها ودرجه الامان والسلامه من جراء نشاطها وذلك من خلال سته فقرات: عدد الساعات لكل من الخدمات التي تقدم ،انشطة التصنيع ، نسبة المواد المدوره لاجماليها ، حجم الملوثات والاضرار البيئيه ، حالات الاصابات والحوادث ، بسبب المستشفى والتعويضات التي دفعتها للجهات الحكوميه نتيجة لذلك.
- مؤشرات السوق والمستهلك: كحصتها في السوق، عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم، رضاهم ،وسرعه تلبية احتياجاتهم ،مدى جوده المنتج والنقل ، ربحيه العملاء طبقا لقنوات السوق او طبقا العميل عن المنافسين.
- المؤشرات التنافسيه:يعني معرفه المنافسون ونقاط قوتهم وضعفه ،مؤشرات التشغيل الداخليه : الوقت اللازم لتطوير المنتج ، عدد المنتجات الجديده ، الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه العميل.
- مؤشرات اداء الموارد البشريه :عدد العاملين الذين تم توظيفهم الي اجمالي المتقدمين ، عدد ساعات التدريب لكل فرد ، معدل دوران العاملين ، مدى ولائهم ، الروح المعنويه للعاملين.
- المؤشرات الماليه :معدلات : زياده الايرادات ، العائد : على المبيعات ، راس مال العامل حقوق الملكيه ، ربحيه : المبيعات والعملاء القيمه المضافه.

5- نموذج استراتيجي متعدد الابعاد : استخدام الاساليب الاداريه والاستراتيجيه الحديثه واستخدام مؤشرات داخلية وخارجيه للمستشفى والمقارنه بمنافس نموذجي واستخدام التكنولوجيه الحديثه وتغيير نظام المكافآت والحوافز وللنموذج أربعه مستويات اداريه أساسيه تعكس مؤشرات الاداء في كل منها.

- الأول : الاداره العليا : الرؤيا الاستراتيجيه : الصوره (الانشطه) التي تضعها المستشفى لنفسها التي تمثل الغرض والهدف من وجودها يليها وضع الاستراتيجيه : الخطوات التنفيذيه لتحقيق الاهداف من خلال التعامل مع كل من البيئه الداخليه والخارجيه .
- الثاني: مستوى نتائج الاعمال: وهي ثلاثه ابعاد في البيئه الداخليه للمستشفى : المالي ، التسويقي ، التنافسي.

- الثالث: مستوى نظم تشغيل وإداره النظم : جميعها مؤشرات لقياس الاداء في البيئه الخارجيه ،
رضاء العملاء ، البيئه،المرونه ، الموردین ، ماعدا الانتاجيه فهو مؤشرا للبيئه الداخليه.
- الرابع: (قاعده الهرم):مستوى الاقسام الانتاجيه : وجميعها مؤشرات داخلية: الجوده ، الابتكار،
الوقت ، التكلفه.

(السيد ، ٢٠١٢)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- مجتمع وعينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الصدق والثبات
- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للإجراءات التي استخدمها الباحثون في إعداد الدراسة، وذلك من خلال التعريف بمنهجية الدراسة، ووصفها ومجتمع وعينة الدراسة، والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحثون للتوصل إلى النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، ويُعرّف (الحمداني، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويُقدّم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات"، حيث يشمل التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للبحث الدقيق والتقصّي من خلال وصف وتفسير " اثر الحوكمة على الاداء الاستراتيجي - دراسة حاله مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"، وذلك أملاً في التوصل إلى نتائج ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن موضوع الدراسة.

2.3 مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للبحث عن العديد من مصادر البيانات الثانوية، أهمها: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير المنشورة، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة و الاداء الاستراتيجي.
- المصادر الأولية: لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من خلال تحديد كل من مجتمع وعينة الدراسة والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث صممت استبانة وُضعت خصيصًا لهذا الغرض، ووُزعت على العاملين في المستشفى، حيث تم تفريغ البيانات، وتحليلها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS 25".

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: هو المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى لنُعم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع الدراسة، وتم تحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة حسب معادلة (فوق جداول كرجي مرجان)، كما تم تحديد مفردات العينة من خلال البرنامج الإحصائي (APSS)، عند مستوى ثقة (0.95%)، وخطأ معياري (7.1%)، والتي كان قوامها (105) من واقع الاستثمارات الصالحة للتحليل بعد استثناء الاستثمارات عديمة الصلاحية، البالغة عدد (3)، وبالتالي اصحبت العينة الصالحة للتحليل (102) استمارة حيث تم استهداف الإدارات المعنية، بالإضافة إلى القيادات الإدارية العليا في المستشفى.

تم توزيع العينة على أفراد العينة المستهدفين في الدراسة عبر اختيارهم عشوائياً من خلال قائمة بأسماء الموظفين، باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

4.3 أداة الدراسة:

تم جمع البيانات بإحدى وسائل جمع البيانات والمتمثلة باستبانة اعدھا الباحثون كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم توزيعها على أفراد العينة وذلك لملائمتها لهذا النوع من الدراسات الميدانية للحصول على المعلومات.

خطوات بناء أداة الدراسة:

اعتمد الباحثون في بناء أداة الدراسة على العديد من المصادر، والتي تمثلت بـ:

- تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري (الحوكمة و الاداء الاستراتيجي)، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.
- تحديد المجالات الرئيسة التي تضمنتها الاستبانة، والفقرات التي تدرج تحت كل مجال من مجالات الاستبانة كما هو موجود في الملحق رقم (2)، وفق الخطوات التالية:

القسم الأول: متغيرات تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل، التخصص، الوظيفية، سنوات الخدمة)، ويتكون من (6) متغيرات.

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم المتغير المستقل، والمتمثلة بالحوكمة، حيث تم تغطية فقرات هذا القسم من خلال الاستعانة بالدراسات والمقالات السابقة، وأُجري عليها التعديلات اللازمة لتتناسب مع أهداف الدراسة، واشتمل على اربعة ابعاد تحتوي على (17) فقرة، موزعة كالتالي:

- البعد الأول: المشاركة، ويحتوي على (5) فقرات.
- البعد الثاني: الشفافية، ويحتوي على (5) فقرات.
- البعد الثالث: المرونة، ويحتوي على (4) فقرات.
- البعد الرابع: العادلة، ويحتوي على (5) فقرات.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم المتغير التابع ويشمل الأداء الاستراتيجي، واشتمل على أربعة محاور ويحتوي على (17) فقرة موزعة على:

- البعد الأول: العمليات الداخلية، ويحتوي على (5) فقرات.
- البعد الثاني: البعد المالي، ويحتوي على (4) فقرات.
- البعد الثالث: العملاء، ويحتوي على (4) فقرات.
- البعد الرابع: التعلم والنمو، ويحتوي على (4) فقرات.

مقياس أداة الدراسة:

استخدم الباحثون مقياس ليكرت وفق مقياس (ليكرت الخماسي) استجابات عينة الدراسة

جدول (1-3) مقياس ليكرت

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

عند اختيار الموظف الدرجة (5) للاستجابة "مرتفع بشدة"، يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100%، حيث تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (2-3)، وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية، ويُمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية. (Likert, R.1932)

جدول (2-3) الوزن النسبي لمقياس ليكرت

النسبة 100%	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي	مسلسل
100%	5.00 - 4.20	أوافق بشدة	1
85.1%	4.19 - 3.40	أوافق	2
68.5%	3.39 - 2.60	محايد	3
49.8%	2.59 - 1.80	لا أوافق	4
اقل من 30	اقل من 1.80	لا أوافق بشدة	5

5.3 الصدق والثبات :

للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يُقاس، تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي، وعُرضت على المشرف لإبداء ملاحظاته وإجراء التعديلات اللازمة، وللتأكد من وضوح العبارات لغويًا وفنيًا، وللتعرّف على مدى الفهم للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، عُرضت الاستبانة على المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لإبداء ملاحظاتهم حول انتماء كل فقرة للمجال الذي تقيسه، وحُسن الصياغة ووضوح الفقرات.. وقام السادة المحكمون بإبداء ملاحظاتهم، ومقترحاتهم حول بنود الاستبانة ومجالاتها، ومدى انتماء الفقرات للمجال، ومناسبة الفقرات كذلك، مما أدى إلى تعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر، وإخراج الاستبانة بشكلها النهائي، وقد استجاب الباحثون للملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وأجرى التعديل في ضوء مقترحاتهم من حذف، وإضافة، وتعديل.

الصدق البنائي Structure Validity:

أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقّق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كلّ مجال بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ويقاس عن طريق: (الثبتي: 1996: 17-62)

الاتساق الداخلي Internal Validity: (أبو لبة: 1982: 72).

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثون بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ.صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة

مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي تنتمي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، لكي لا يترتب على بقائها نتائج غير منطقية، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: الحوكمة:

جدول (3-3): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الحوكمة

المشاركة			الشفافية			المرونة		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.838**	.000	1	.807**	.000	1	.828**	.000
2	.738**	.000	2	.780**	.000	2	.873**	.000
3	.864**	.000	3	.829**	.000	3	.783**	.000
4	.751**	.000	4	.854**	.000	4	.720**	.000
5	.839**	.000	5	.864**	.000			
العدالة								
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة						
1	.754**	.000						
2	.820**	.000						
3	.892**	.000						
4	.847**	.000						
5	.787**	.000						

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (3-3) أن جميع فقرات المتغير المستقل الحوكمة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط قوية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.720 و0.873، ما يشير إلى ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير المستقل ببعده بدرجات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وبالتالي عدم وجود فقرات قد تؤثر على وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في النتائج التي تم التوصل إليها، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت من أجله.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع : الاداء الاستراتيجي

جدول (3-4): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الاداء الاستراتيجي

العمليات الداخلية			البعد المالي			العملاء		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.820**	.000	1	.786**	.000	1	.808**	.000
2	.893**	.000	2	.856**	.000	2	.891**	.000
3	.847**	.000	3	.837**	.000	3	.854**	.000
4	.787**	.000	4	.828**	.000	4	.864**	.000
5	.829**	.000	5	.873**	.000	5	.838**	.000
بعد التعلم والنمو								
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة						
1	.820**	.000						
2	.892**	.000						
3	.875**	.000						
4	.783**	.000						

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 ≤ p)

يبين الجدول أعلاه رقم (3-4) أن جميع فقرات المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.785 و0.893، ما يشير إلى ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير التابع ببعده بدرجات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى 0.01، وبالتالي عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد، وهذا يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالي، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل الحوكمة:

جدول (3-5) معامل الارتباط بين أبعاد محور الحوكمة والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المشاركة	.198	.068
2	الشفافية	.206	.000
3	المرونة	.375	.006
4	العدالة	.292	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول أعلاه (3-5) أن جميع أبعاد (الحوكمة) كانت مرتبطة بمتغيرها بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وتتراوح بين 0.198 و (0.292)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور الحوكمة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تقلل من الصدق البنائي لأبعاد الحوكمة، وبذلك تعد أبعاد المتغير التابع صادقة بنائياً لما وضعت من أجله

• الصدق البنائي للمتغير التابع الاداء الاستراتيجي:

جدول (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الاداء الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور.

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	العمليات الداخلية	.827**	.000
2	البعد المالي	.823**	.000
3	بعد العملاء	.776**	.000
4	بعد التعلم النمو	.881**	.000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (3-6) أن جميع أبعاد (الاداء الاستراتيجي) كانت مرتبطة بمحورها الرئيس ارتباطا طرديا قويا ودالة إحصائيا عند مستوى (0.01) وتتراوح بين 0.776 و 0.881، وهذا يبين مقدار ارتباط كل بعد من أبعاد محور الاداء الاستراتيجي بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلل من الارتباط والصدق البنائي لأبعاد الاداء الاستراتيجي، وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت من أجله.

قياس ثبات الأداة Reliability:

يُقصد بثبات الاستبانة: أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (أبو لبة: 1982: 261)، وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة أدناه:

جدول (3-7) معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

م	المحور	الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	الدلالة الإحصائية
1	المشاركة	5	.869	0.000
2	الشفافية	5	.893	0.000
3	المرونة	4	.788	0.000
4	العدالة	5	.915	0.000
	إجمالي الحوكمة	19	0.851	0.000
1	العمليات الداخلية	5	0.741	0.000
2	البعد المالي	4	0.724	0.000
3	بعد العملاء	4	0.820	0.000
4	بعد التعلم النمو	4	0.767	0.000
	إجمالي الاداء الاستراتيجي	17	0.901	0.000
	الاستبيان بشكل عام	36	0.876	0.000

بيّنت النتائج في جدول (3-7) باستخدام (ألفا كرو نباخ Cronbach's alpha) أن جميع محاور الدراسة تتسم بالثبات، حيث بلغ الاتساق الداخلي لجميع المحاور (0.876)، وهي قيمة مقبولة لثبات الاتساق الداخلي، ومقبولة - أيضًا - لأغراض الدراسة والتحليل، وكلما كانت قيمة (ألفا كرونباخ) تقترب من الواحد الصحيح كلما زاد ثبات الاتساق الداخلي (Sekaran,2003:307).

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثون بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical (Package for the Social Sciences SPSS)، فيما تم استخدام الاختبارات الإحصائية

حسب التوزيع الطبيعي للبيانات، والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحثون في وصف متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري: ويُستخدم لمعرفة تباين واتفاق أفراد العينة نحو متغيرات وفقرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Normality Distribution.
- اختبار معامل التضخم Variance Inflation Factor .

الفصل الرابع
تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

لتحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً، وتفسير نتائجه والاستفادة منها في تحقيق أهدافه التي بُني عليها، والتي تتناول " اثر الحوكمة على الاداء الاستراتيجي- دراسة حاله مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا"، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي (النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري. معامل الارتباط.البيتا.واختبار التست) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة، باستخدام التحليل الوصفي للمتغيرات، ومن ثم استخلاص نتائجها.. أيضاً يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال مناقشة تساؤلات الدراسة واستعراض أبرز نتائجها، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، حيث قامت الباحثون بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .Statistical Package for the Social Sciences

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

1.1.4 تحليل البيانات الديموغرافية:

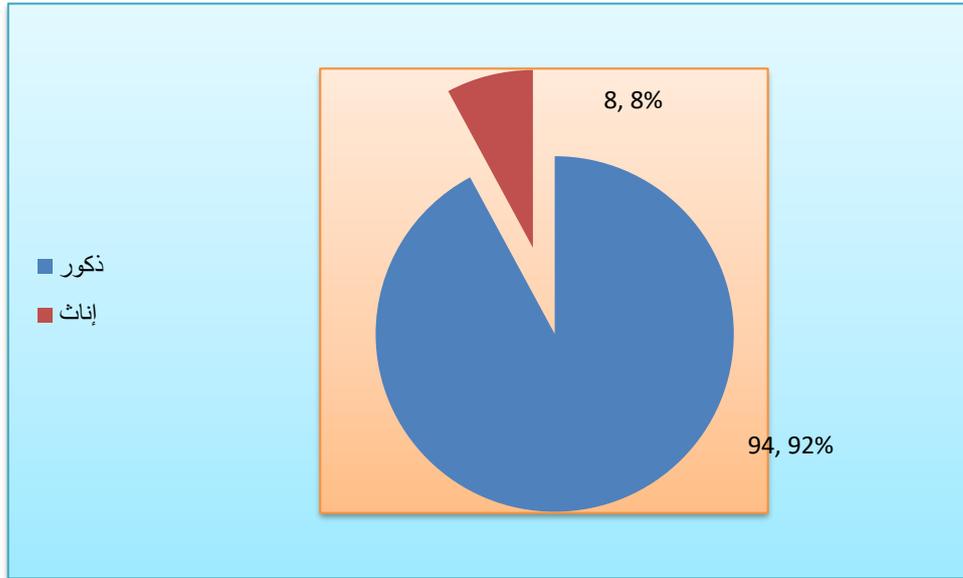
يتناول المبحث عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

❖ النوع الاجتماعي:

جدول (1-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة %
ذكور	94	92%
إناث	8	8%
الإجمالي	102	100%

يوضح الجدول رقم (1-4) أن غالبية أفراد العينة من موظفي المستشفى من الذكور كانوا من الذكور بواقع (94) موظف، ويمثلون ما نسبته (92%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ الإناث (8) موظفة، بنسبة (8%) من إجمالي أفراد العينة، نظرًا لكثرة الذكور في المستشفى لارتباط أعمالهم بالاستلام والمناوبات الليلية، ويمكن تمثيله من خلال الشكل التالي:



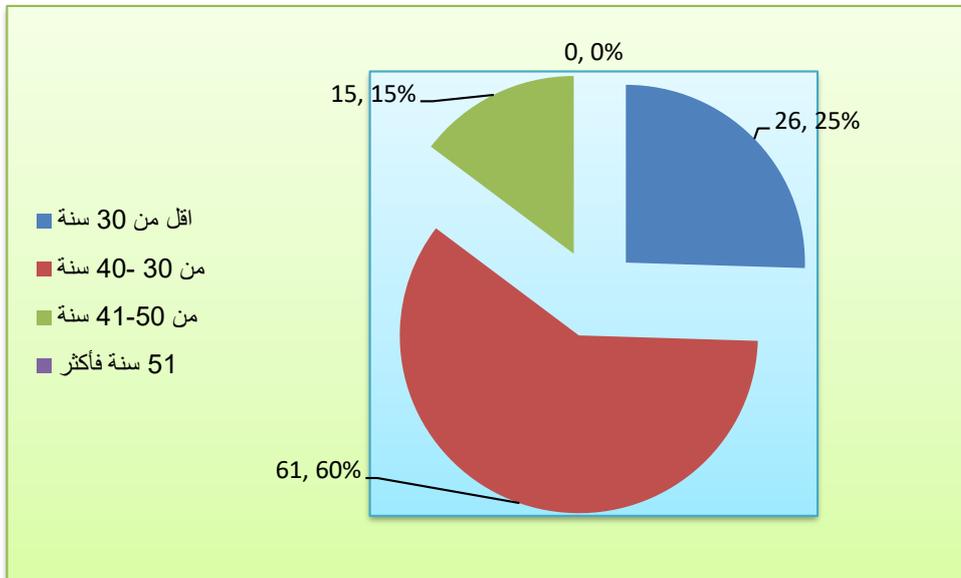
شكل (1-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

❖ العمر:

جدول (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	26	25%
من 30-40 سنة	61	60%
من 41-50 سنة	15	15%
51 سنة فأكثر	0	0%
الإجمالي	102	100.0

يوضح الجدول (2-4) أن أغلبية أفراد العينة من موظفي المستشفى من الفئة العمرية (من 30-40 سنة) حيث بلغ عددهم (61)، بنسبة (60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أما في المرتبة الأخيرة فهم أصحاب الفئة العمرية (من 41-50 سنة) حيث بلغ عددهم (15) ونسبة مئوية بلغت (15%)، من إجمالي أفراد العينة، ويعزو الباحثون الى وجود خبرة عالية وطاقه والدفاع للعمل عالية نسبة الفئة العمرية الوسطى في العينة نظراً لكثرتهم في معظم الأعمال في الإدارة الدنيا والوسطى في المستشفى، والشكل التالي يوضح:



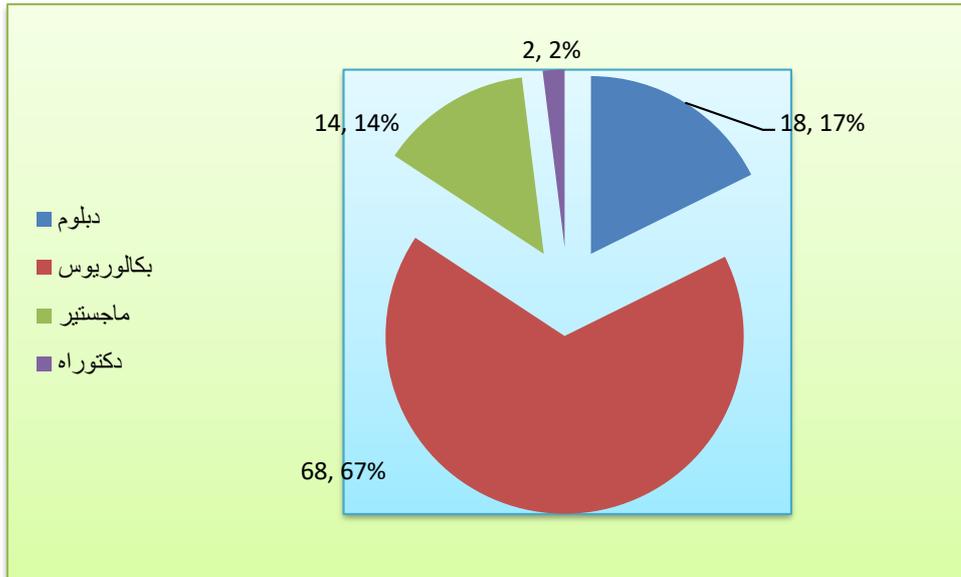
شكل (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

❖ المؤهل العلمي:

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
17%	18	دبلوم
67%	68	بكالوريوس
14%	14	ماجستير
2%	2	دكتوراه
100%	102	الإجمالي

من الجدول (3-4) تبين أن أغلبية أفراد العينة من موظفي المستشفى ، كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعي "بكالوريوس" حيث بلغ عددهم (68)، بنسبة (67%) من إجمالي عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الحاصلين على مؤهل تعليمي عالي دكتوراه حيث بلغ عددهم (2) وبنسبة مئوية بلغت (2%)، ويعزى الباحثون ذلك إلى الاغلبية في مستوى البكالوريوس أن المستشفى بحاجة كبيرة للمختصين أكثر من احتياجاتهم لبقية التخصصات العلمية الاخرة ، والشكل التالي يوضح ذلك:



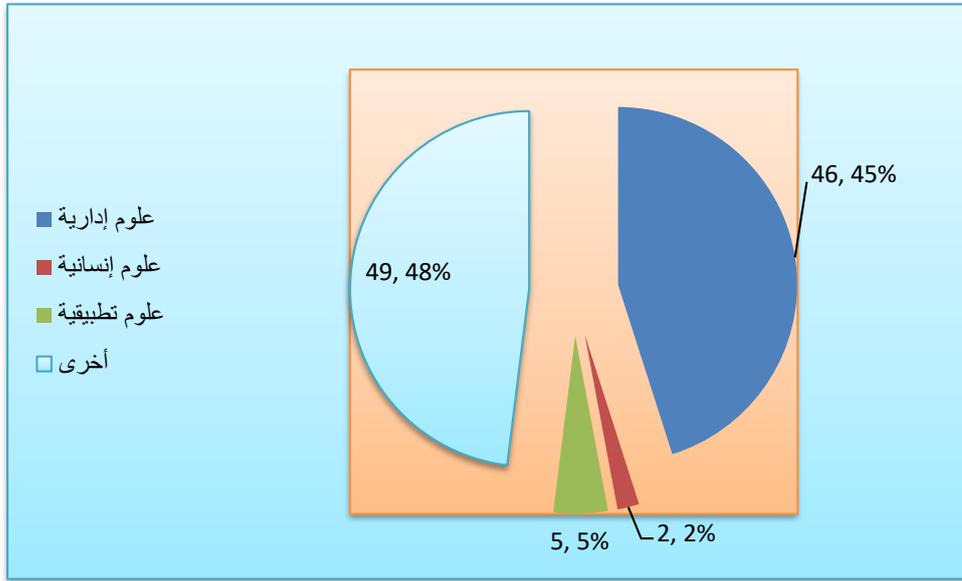
شكل (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

❖ التخصص:

جدول (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة %
علوم إدارية	46	45%
علوم إنسانية	2	2%
علوم تطبيقية	5	5%
أخرى	49	48%
الإجمالي	102	100%

تبين من الجدول (4-4) أن أغلبية العينة من موظفي المستشفى من التخصصات المختلفة الأخرى حيث بلغ عددهم (49)، بنسبة (48%)، من إجمالي أفراد العينة، ، فيما حلت أخيراً الذين تخصصاتهم علوم إنسانية حيث بلغ عددهم (2) وبنسبة مئوية بلغت (2%) ويعزو الباحثون تلك النسب إلى احتياج المستشفى للعديد من التخصصات المختلفة.



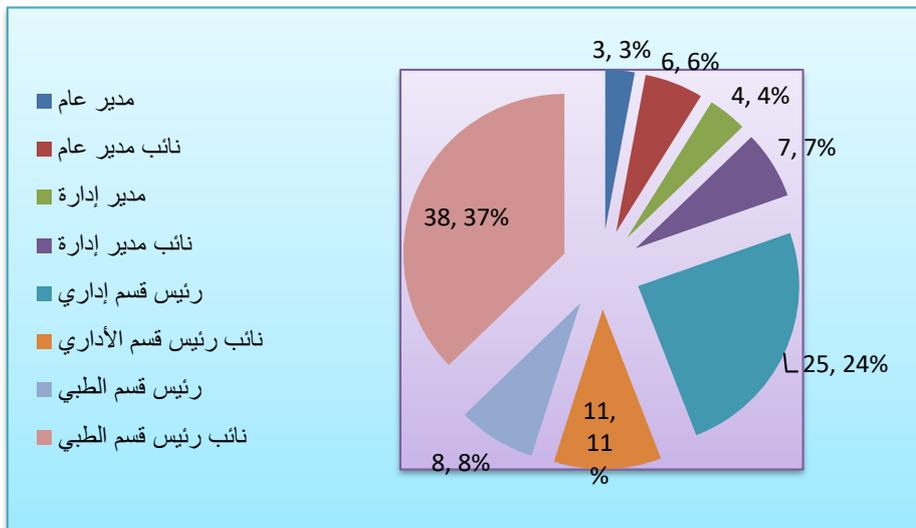
شكل (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

❖ الوظيفية:

جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير عام	3	3%
نائب مدير عام	6	6%
مدير إدارة	4	4%
نائب مدير إدارة	7	7%
رئيس قسم إداري	25	24%
نائب رئيس قسم الإداري	11	11%
رئيس قسم الطبي	8	8%
نائب رئيس قسم الطبي	38	37%
الإجمالي	102	100%

تبين من الجدول (4-5) أن أغلبية العينة من موظفي المستشفى يعملون في القسم الطبي حيث بلغ عددهم (38)، بنسبة (37%)، من إجمالي أفراد العينة، فيما حلت أخيراً الذين يعملون بوظيفة " مدير عام حيث بلغ عددهم (3) وبنسبة مئوية بلغت (3%) ويعزو الباحثون تلك النسب إلى احتياج المستشفى للعديد من للوظائف الطبية اكثر من غيرها من الوظائف الأخرى



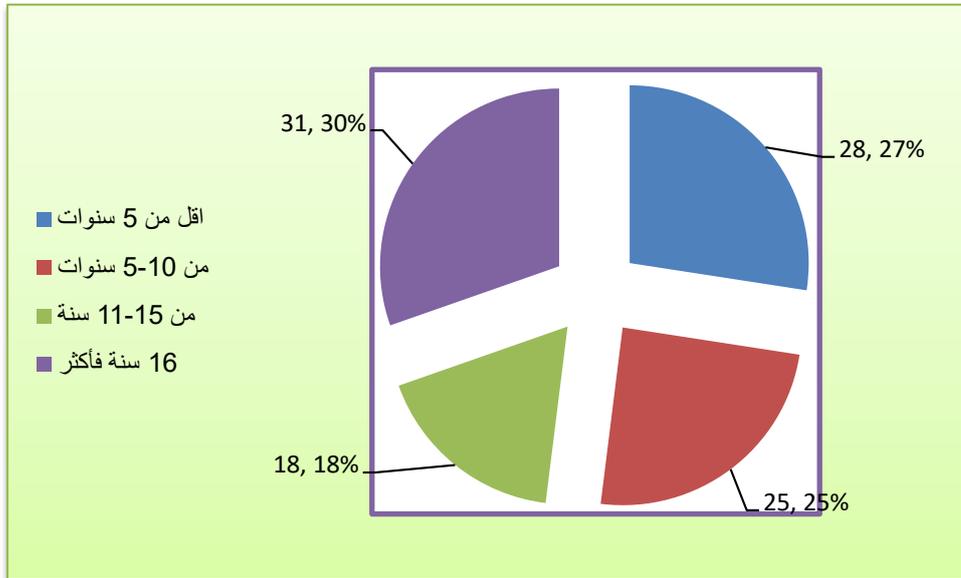
شكل (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفي

❖ عدد سنوات الخبرة:

جدول (4-6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
27%	28	اقل من 5 سنوات
25%	25	من 5-10 سنوات
18%	18	من 11-15 سنة
30%	31	16 سنة فأكثر
100%	102	الإجمالي

تبين من الجدول (4-6) أن أغلبية العينة من موظفي المستشفى تمتد خبرتهم لأكثر من 16 سنة حيث بلغ عددهم (31)، بنسبة (30%)، من إجمالي أفراد العينة، فيما حلت أخيراً الذين خبرتهم " من 11-15 سنة حيث بلغ عددهم (18) وبنسبة مئوية بلغت (18%) ويعزو الباحثون تلك النسب إلى متوسط عمر المستشفى.



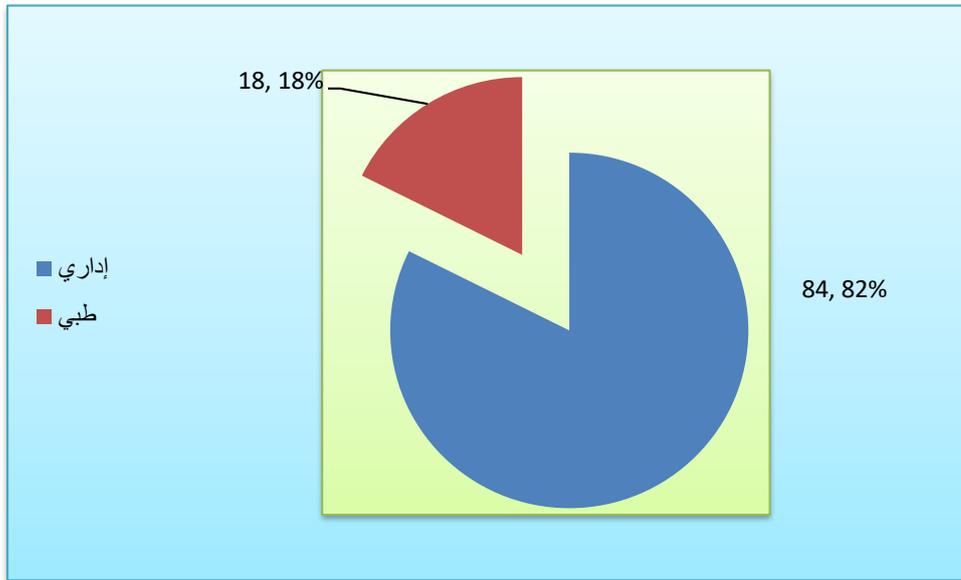
شكل (4-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

❖ نوع الكادر:

جدول (7-4) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الكادر

النسبة %	التكرار	نوع الكادر
82%	84	إداري
18%	18	طبي
100%	102	الإجمالي

تبين من الجدول (7-4) أن أغلبية العينة من موظفي المستشفى من الإداريين حيث بلغ عددهم (84)، بنسبة (82%)، من إجمالي أفراد العينة، ، فيما حلت أخيراً الذين يعملون في المجال الطبي حيث بلغ عددهم (18) وبنسبة مئوية بلغت (18%) ويعزو الباحثون تلك النسب إلى احتياج المستشفى لهذا النوع من الوظائف.



شكل (7-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الكادر

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1.2.4 تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

أولاً: المتغير المستقل: الحوكمة

البعد الأول: حل المشكلات

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الاول من المحور الأول (المشاركة) الآتي:

جدول (4- 8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المشاركة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	يشارك موظفي المستشفى في جميع المستويات الإدارية من وضع حلول للمشكلات التي تواجه المستشفى.	1	4.64	0.59	93%	مرتفع بشدة
2	يسود جو من التعاون والتفاهم بين العاملين في المستشفى.	5	4.28	0.84	86%	مرتفع بشدة
3	تشجع المستشفى العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة العمل الإداري.	4	4.37	0.80	87%	مرتفع بشدة
4	تدعم إدارة المستشفى الطاقات الإبداعية للموظفين .	2	4.45	0.82	89%	مرتفع بشدة
5	تشارك إدارة المستشفيات المرضى والمراجعين مطالبهم وشكاويهم .	3	4.45	0.76	89%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الأول : المشاركة					
			4.44	0.76	89%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-8) الخاص بالبعد الأول من المحور الأول (المشاركة)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.44) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.76) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة "، ويعزو الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية المشاركة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المشاركة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الاداء الاستراتيجي في المستشفى.

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يشارك موظفي المستشفى في جميع المستويات الإدارية من وضع حلول للمشكلات التي تواجه المستشفى". جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.28) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وانحراف معياري بلغ (0.59) ووزن نسبي بلغ (93%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، فيما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على يسود جو من التعاون والتفاهم بين العاملين في المستشفى. " في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.64) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وانحراف معياري بلغ (0.84) ووزن نسبي بلغ (68%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية المشاركة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المشاركة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى.

البعد الثاني: الشفافية:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول (الشفافية) الآتي:

جدول (4-9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات الشفافية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	ترفع إدارة المستشفى تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.	5	4.40	0.80	88%	مرتفع بشدة
2	تتسم إجراءات العمل في المستشفى بالوضوح.	3	4.50	0.84	90%	مرتفع بشدة
3	تتخذ إدارة المستشفى القرارات الإدارية بشفافية بعيدا عن الغموض .	4	4.50	0.76	90%	مرتفع بشدة
4	يتوفر للمستشفيات موقع الكتروني يهتم بتقديم كافة المعلومات للجمهور .	2	4.63	0.60	93%	مرتفع بشدة
5	يعقد اجتماعات لنشر القرارات و المعلومات اللازمة للفئات المختصة ذات العلاقة .	1	4.64	0.59	93%	مرتفع بشدة
المتوسط العام لكافة فقرات البعد الثاني : الشفافية						
			4.53	0.72	91%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-9) الخاص بالبعد الثاني من المحور الأول (الشفافية)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.53) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.72) ووزن نسبي بلغ (91%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة "، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية الشفافية كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن الشفافية تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى.

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يعقد اجتماعات لنشر القرارات و المعلومات اللازمة للفئات المختصة ذات العلاقة . " جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.64) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.59) ووزن نسبي بلغ (93%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة .

فيما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " ترفع إدارة المستشفى تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة." في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.40) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.80) ووزن نسبي بلغ (88%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية الشفافية كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المشاركة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى.

البعد الثالث: المرونة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول (المرونة) الآتي:

جدول (4-10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات المرونة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تقوم إدارة المستشفى بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية .	4	4.45	0.84	89%	مرتفع بشدة
2	تتابع إدارة المستشفى دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية .	2	4.55	0.68	91%	مرتفع بشدة
3	تقوم المستشفى بتغيير أساليب العمل والإجراءات وفق التغيرات المحيطة بحسب الأولويات.	1	4.57	0.71	91%	مرتفع بشدة
4	تتمتع إدارة المستشفى بالقدرة على التجاوب السريع على التجاوب السريع مع احتياجات ورغبات العملاء.	3	4.53	0.66	91%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الثالث : المرونة					
			4.52	0.72	90%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-10) الخاص بالبعد الثالث من المحور الأول (المرونة)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.52) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.72) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة "، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية المرونة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الأداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المرونة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى..

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقوم المستشفى بتغيير أساليب العمل والإجراءات وفق التغيرات المحيطة بحسب الأولويات." جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.57) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.71) ووزن نسبي بلغ (91%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة .

فيما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تقوم إدارة المستشفى بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية . " في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.45) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.84) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية المرونة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المرونة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى..

البعد الرابع: العدالة:

بينت نتائج التحليل الإحصائي ل فقرات البعد الرابع من المحور الأول (العدالة) الآتي:

جدول (4-11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات العدالة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تراعي احتياجات جميع الموظفين دون التمييز بين وظيفتهم.	5	4.34	0.61	87%	مرتفع بشدة
2	تطبق أداره المستشفى كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة.	1	4.50	0.72	90%	مرتفع بشدة
3	يراعي المستشفى مصالح العملاء بشكل متساوي وعدم تفضيل مصلحة عميل على حساب الاخر.	2	4.49	0.79	90%	مرتفع بشدة
4	في المستشفى تقوم مكافأة الجهد الإضافي الذي يقوم به الموظفون بشكل عادل.	4	4.42	0.77	88%	مرتفع بشدة
5	هل اداره المستشفى على التنسيق بين مصالح الموظفين ومصحة المستشفى عند اتخاذ القرار	3	4.45	0.84	89%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الرابع : العدالة		4.44	0.74	89%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-11) الخاص بالبعد الرابع من المحور الأول(العدالة)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ(4.44) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وبانحراف معياري بلغ(0.72) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة "، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية العدالة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء

الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المرونة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى، أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم(2) والتي تنص على تطبيق أداره المستشفى كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة." جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.50) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وانحراف معياري بلغ(0.72) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، فيما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تراعي احتياجات جميع الموظفين دون التمييز بين وظيفتهم. " في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.34) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وانحراف معياري بلغ(0.61) ووزن نسبي بلغ (87%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية العدالة كبعد هام من أبعاد الحوكمة وأثرها على الاداء الاستراتيجي في محل الدراسة، وذلك لأن المرونة تعد مؤشرا مهما من مؤشرات الأداء الاستراتيجي في المستشفى..

تحليل ابعاد المتغير المستقل: الحوكمة

جدول (4- 12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد المتغير المستقل

م	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1.	المشاركة	3	4.44	0.76	89%	مرتفع بشدة
2.	الشفافية	1	4.53	0.72	91%	مرتفع بشدة
3.	المرونة	2	4.52	0.72	90%	مرتفع بشدة
4.	العدالة	4	4.44	0.74	89%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة ابعاد الحوكمة		4.49	0.72	90%	مرتفع بشدة

يتضح من الجدول السابق (4-12) بأن الحوكمة حصل بكافة أبعاده على نسبة موافقة عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.49) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وانحراف معياري بلغ(0.72) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة وهذه النتيجة تؤكد اهتمام

قيادة المستشفى بتطبيق الحوكمة بأبعادها من اجل تحقيق الاداء الاستراتيجي، كذلك يتضح من الجدول السابق بأن بعد" الشفافية" حصل على أعلى نسبة وجاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وبانحراف معياري بلغ(0.72) ووزن نسبي بلغ (91%) وتقدير لفظي "مرتفع بشدة وهذه النتيجة تؤكد على أهمية الشفافية كبعد هام ومحوري من محاور وأبعاد الحوكمة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المستشفى محل الدراسة

ثانياً: المتغير التابع: الاداء الاستراتيجي:

البعد الأول: العمليات الداخلية:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني (العمليات الداخلية) الآتي:

جدول (4-13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تحرص المستشفى على استخدام أحدث التقنيات والإجراءات في تنفيذ عملياتها الداخلية .	4	4.36	0.80	87%	مرتفع بشدة
2	تسعى المستشفى الى تحسين معدلات استثمار الموارد من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة .	2	4.40	0.82	88%	مرتفع بشدة
3	تسعى المستشفى إلى إيصال خدمة الى العملاء بسرعه وكفاءة عاليتين.	5	4.33	0.96	87%	مرتفع بشدة
4	توجد داخل المستشفى فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.	1	4.48	0.75	90%	مرتفع بشدة
5	تستطيع المستشفى توفير الخدمة في اسرع وقت ممكن.	3	4.40	0.74	88%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الأول : العمليات الداخلية					
			4.39	0.81	88%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-13) الخاص بالبعد الأول من المحور الثاني(العمليات الداخلية)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ(4.39) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وبانحراف معياري بلغ(0.81) ووزن نسبي بلغ (88%) وتقدير لفظي " مرتفع

بشدة " ، ويعزو الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (العمليات الداخلية) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية ، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها. أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم(4) والتي تنص على " توجد داخل المستشفى فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. جاءت في المرتبة الأولى بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ(4.48) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وبانحراف معياري بلغ(0.75) ووزن نسبي بلغ (90%) وبتقدير لفظي مرتفع بشدة . فيما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تسعى المستشفى إلى إيصال خدمة إلى العملاء بسرعه وكفاءة عاليتين. " في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.33) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ(3) وبانحراف معياري بلغ(0.96) ووزن نسبي بلغ (87%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ويعزو الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (العمليات الداخلية) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية ، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها.

البعد الثاني: البعد المالي:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني (البعد المالي) الآتي:

جدول (4-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات البعد المالي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تهتم المستشفى بفتح اقسام طبية جديدة من اجل زيادة إيراداتها .	3	4.45	0.66	89%	مرتفع بشدة
2	تسعى المستشفى على الاستغلال الافضل لمواردها لتقليل التكلفة.	1	4.65	0.61	93%	مرتفع بشدة
3	تسعى المستشفى على خفض التكاليف الكلية لخفض اسعار خدماتها.	2	4.57	0.64	91%	مرتفع بشدة
4	تحسن المستشفى من الخدمات المقدمة بهدف زيادة الأرباح.	4	4.44	0.85	89%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الثاني : البعد المالي					
			4.52	0.71	90%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-14) الخاص بالبعد الثاني من المحور الثاني (البعد المالي)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.52) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.71) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة"، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (البعد المالي) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها.

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تسعى المستشفى على الاستغلال الافضل لمواردها لتقليل التكلفة." جاءت في المرتبة الأولى بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.65) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.61) ووزن نسبي بلغ (93%) وتقدير لفظي مرتفع بشدة. فيما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تحسن المستشفى من الخدمات المقدمة بهدف زيادة الأرباح." في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.44) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.85) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة"، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (البعد المالي) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها..

البعد الثالث: العملاء:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني (العملاء) الآتي:

جدول (4-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات العملاء

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تسعى المستشفى الى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.	3	4.41	0.93	88%	مرتفع بشدة
2	تتبنى المستشفى سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	1	4.58	0.74	92%	مرتفع بشدة
3	تقوم المستشفى بقياس رضا العملاء بشكل دوري عبر استطلاعات رأي لتحسين خدماتها بما يرضى العملاء.	4	4.41	0.87	88%	مرتفع بشدة
4	تطبق المستشفى سياسات تساهم في زيادة الحصة السوقية من العملاء لدى المستشفى.	2	4.53	0.79	91%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الثالث : العملاء					
			4.48	0.83	90%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-15) الخاص بالبعد الثالث من المحور الثاني (العملاء)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.48) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.83) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة "، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (العملاء) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية ، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها..

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتبني المستشفى سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين." جاءت في المرتبة الأولى بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.58) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.74) ووزن نسبي بلغ (92%) وبتقدير لفظي مرتفع بشدة .

فيما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقوم المستشفى بقياس رضا العملاء بشكل دوري عبر استطلاعات رأي لتحسين خدماتها بما يرضى العملاء " في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.41) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.87) ووزن نسبي بلغ (88%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة " ، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (العملاء) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية ، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها..

البعد الرابع: بعد التعلم والنمو:

بينت نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع من المحور الثاني (التعلم والنمو) الآتي:

جدول (4-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	تهتم المستشفى بالتدريب والاعداد الجيد للموظفين.	4	4.37	.686	87%	مرتفع بشدة
2	تسعى المستشفى الى ايجاد درجة عالية من التفرد والتميز في الخدمات المقدمة.	1	4.58	.659	92%	مرتفع بشدة
3	تتبنى المستشفى سياسات تحفيزية تساهم في زيادة انتاجية الموظفين.	2	4.47	.698	90%	مرتفع بشدة
4	تعمل المستشفى على الاطلاع على آخر تطورات في مجال تقديم الخدمات الطبية.	4	4.40	.925	88%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة فقرات البعد الرابع : التعليم و النمو		4.46	0.72	89%	مرتفع بشدة

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (4-16) الخاص بالبعد الخامس من المحور الثاني (التعلم والنمو)، بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.46) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.72) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة"، ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (التعليم والنمو) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها..

أما بالنسبة لبقية فقرات البعد فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تسعى المستشفى الى ايجاد درجة عالية من التفرد والتميز في الخدمات المقدمة " جاءت في المرتبة الأولى بأن المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة بلغ (4.58) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.659) ووزن نسبي بلغ (92%) وبتقدير لفظي مرتفع بشدة .

فيما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تهتم المستشفى بالتدريب والاعداد الجيد للموظفين " في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.37) أي بدرجة أكبر من

المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.686) ووزن نسبي بلغ (87%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة ، وهي درجة مرتفعة ويعزوا الباحثون هذه النتيجة المرتفعة إلى أهمية (التعلم والنمو) كبعد هام من أبعاد الاداء الاستراتيجية ، وحرص قيادة المستشفى بتحقيقه من خلال تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها..

تحليل ابعاد المتغير التابع: الاداء الاستراتيجي:

جدول (4- 17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد المتغير التابع

م	البعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1.	العمليات الداخلية	4	4.39	0.81	88%	مرتفع بشدة
2.	البعد المالي	1	4.52	0.71	90%	مرتفع بشدة
3.	العملاء	2	4.48	0.83	90%	مرتفع بشدة
4.	بعد التعلم والنمو	3	4.46	0.72	89%	مرتفع بشدة
	المتوسط العام لكافة ابعاد الاداء الاستراتيجي		4.46	0.77	89%	مرتفع بشدة

يتضح من الجدول السابق (4-17) بأن الاستراتيجي حصل بكافة أبعاده على نسبة موافقة عالية جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.46) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.77) ووزن نسبي بلغ (89%) وتقدير لفظي " مرتفع بشدة وهذه النتيجة تؤكد اهتمام قيادة المستشفى بتطبيق الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام بتطبيق الحوكمة بكافة أبعادها. كذلك يتضح من الجدول السابق رقم (4-17) بأن "البعد المالي" حصل على أعلى نسبة وجاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.52) أي بدرجة أكبر من المتوسط النظري البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.71) ووزن نسبي بلغ (90%) وتقدير لفظي "مرتفع بشدة وهذه النتيجة تؤكد اهتمام قيادة المستشفى بتطبيق الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام بتطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، وخاصة البعد المالي.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من المقاييس الإحصائية أهمها تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، و تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية حسب متغير (النوع)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الفروق في آراء العينة حول المنظمة المتعلمة وتحقيق السيادة الاستراتيجية تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، التخصص، سنوات الخدمة)، وقد تم ذلك كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه:

H1 هناك أثر ودلالة إحصائية للحكومة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

التكنولوجيا :

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (4-18)

يوضح نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين الحكومة وتحقيق الاداء الاستراتيجي.

جدول (4-18) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (أثر الحكومة في الاداء الاستراتيجي).

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000	14.577	.922	.000	174.325	.678	.823

يتضح من البيانات في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة في تحقيق الأداء

الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الحكومة بشكل

عام تفسر ما نسبته (0.678) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى اليمن (السعيد)، ما يشير إلى أن (67.8%) من مستوى تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا ناتج عن الحوكمة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.922)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى تطبيق الحوكمة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى زيادة بمقدار (92.1%) في مستوى تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (174.325) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحقيق الاداء الاستراتيجي في مستشفى العلوم محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه:

هناك أثر ودلالة إحصائية للحوكمة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا:

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

جدول (4-19) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات

معامل الارتباط	R Square	معامل التحديد	تعديل	قيمة F	مستوى الدلالة
.863	.744	.744	.744	64.235	.000

يبين الجدول (4-19) أن هناك ارتباطا خطيا طرديا قويا بين جميع أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المرونة، العدالة) وتحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.863) كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 74.4% من التباين في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا وبينت النتائج أن نموذج الدراسة ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث كانت قيمة F (64.235) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو يساوي 0.05.

جدول (4-20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار β	نص الفرضية الفرعية
.702	.384	.029	.072	.028	هناك أثر ودلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا
.327	0.182	.083	.068	.082	هناك أثر ودلالة إحصائية للشفافية في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا
.000	4.362	.365	.070	.305	هناك أثر ودلالة إحصائية للمرونة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى اليمن السعيد
.000	6.526	.502	.077	.499	هناك أثر ودلالة إحصائية للعدالة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا .

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(p \leq 0.05)$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا محل الدراسة، حيث كانت قيمة T (0.384) غير دالة احصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.702) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة (0.029)، وهذا يشير الى أن توفر المشاركة ليس له تأثير كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، ونقبل الفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الإستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في الاداء الاستراتيجي حيث كانت قيمة T (0.182) غير دالة احصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.327) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة جداً حيث بلغت (0.083)، وهذا يشير الى أن تطبيق المشاركة ليس له تأثير كبير في

تحقيق الأداء الاستراتيجي محل الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ودلالة إحصائية للشفافية في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم

التكنولوجيا

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق الاداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.365) وكانت قيمة T (4.362) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو يساوي (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في المرونة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (36.5%) في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا:

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.402) وكانت قيمة T (6.526) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل أو يساوي (0.05) وهذا يشير الى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى العدالة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (40.2%) في تحقيق الاداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم التكنولوجيا محل الدراسة، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في تحقيق الاداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا :

الفصل الخامس
الإستنتاجات والتوصيات

(5.1) الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية :

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى تطبيق مرتفع للحوكمة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة .
- ✓ مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمارس المشاركة والشفافية بدرجة مرتفعة والتي تعتبر من ضمن أبعاد الحوكمة.
- ✓ مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمارس المرونة والعدالة بدرجة مرتفعة والتي تعتبر من ضمن أبعاد الحوكمة.
- ✓ مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تمارس المشاركة والشفافية بدرجة مرتفعة والتي تعتبر من ضمن أبعاد الحوكمة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة.
- ✓ مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا تراعى بعد العمليات الداخلية بمستوى مرتفع والذي يعتبر من أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- ✓ تحقيق مستوى مرتفع من بعد العمليات المالية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا كأحد العناصر الهامة في تحقيق الأداء الاستراتيجي
- ✓ وجود مستوى مرتفع لكل من بعد التعليم والنمو وبعد العملاء كأحد العناصر المهمة والداعمة للأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة .
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة في الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في امانة العاصمة.
- ✓ لا توجد فروق في إجابات افراد العينة حول اثر الحوكمة في تحقيق الأداء الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع - العمر - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - التخصص - الوظيفة) في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا - امانة العاصمة.

(5.2) التوصيات

- في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من التحليل الاحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات سنتناولها كمايلي :
- ✓ تفعيل مبدئ المشاركة في تحقيق الأداء الاستراتيجي في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا ، كونها تعمل على فتح المجال لكافة المستويات الإدارية في وضع حلول للمشكلات التي تواجه المستشفى.
- ✓ رفع مستوى تطبيق الشفافية في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، كونها تعمل على نشر المعلومات والقرارات اللازمة للفئات المختصة ذات العلاقة .
- ✓ الاستمرار في تطوير وايصال الخدمات الى العملاء بسرعة وكفاءة عالية.
- ✓ السعي المستمر نحو الاستغلال الأفضل للموارد لتقليل التكاليف.
- ✓ التركيز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء بشكل افضل من المنافسين.
- ✓ الاهتمام بالتدريب والتميز في الخدمات المقدمة للعملاء

(5.3) المقترحات

يقترح البحث ما يلي :

- ✓ دراسة اثر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي في قطاع شركات الانشاءات والمقاولات في الجمهورية اليمنية
- ✓ دراسة اثر القيادة الريادية في الاداء الاستراتيجي في المصارف اليمنية
- ✓ دراسة اثر الحوكمة في التغيير التنظيمي في قطاع المدراس الحكومية والخاصة.



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية الدولية
كلية العلوم الإدارية والمالية

الملاحق

استمارة استبانة

المحترم:ة

الأخ الكريم : الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

يطيب لنا أن أضع بين أيديكم هذا الاستبانة وهي أداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للبحث من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية بعنوان اثر الحوكمة على الاداء الاستراتيجي - دراسة حاله مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا.
وعلية:

نرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية لما لذلك من أثر بالغ في تعزيز واثراء نتائج البحث،
علما بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

1- النوع الاجتماعي:

نكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 - 40 من 40 - 50 سنة 51 سنة وأكثر

3- المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4- التخصص:

علوم إدارية علوم إنسانية علوم تطبيقية أخرى

5- الوظيفة:

مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة نائب مدير إدارة

رئيس قسم إداري نائب رئيس قسم الإداري رئيس قسم الطبي

نائب رئيس قسم الطبي

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 - 15 سنوات 16 سنة وأكثر

7- نوع الكادر:

اداري طبي

المحور الأول: الحوكمة:

مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعتمدها المستشفى من اجل مراقبة وتوجيه الاعمال بها والذي يحدد أساس عمل الحوكمة في المستشفى هو مدى توزيع المسؤوليات والحقوق بين أصحاب المصالح (مساهمين، موظفين، عملاء ،حكومة).

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
---	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------	---------

البعد الأول : المشاركة :

هو تمكين العاملين بالمساهمة في اتخاذ القرارات التي تحقق اهداف المستشفى في حل مشاكل متبينة في تحقيق التطوير العمل الجماعي للموظفين في مختلف الاقسام .

1	يشارك موظفي المستشفى في جميع المستويات الإدارية من وضع حلول للمشكلات التي تواجه المستشفى.						
2	يسود جو من التعاون والتفاهم بين العاملين في المستشفى.						
3	تشجع المستشفى العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة العمل الإداري.						
4	تدعم إدارة المستشفى الطاقات الإبداعية للموظفين .						
5	تشارك إدارة المستشفيات المرضى والمراجعين مطالبهم وشكاويهم .						

البعد الثاني : الشفافية :

تعرف الشفافية مدى وضوح المعلومات التي تقدمها المستشفى,مدى دقتها ,وموضعيته ,ونزاهتها ,بحيث نسهم في تحسين القرار الإداري , وزيادة الإنتاجية على الصعيد الإداري والفردى .

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	ترفع إدارة المستشفى تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.						
2	تتسم إجراءات العمل في المستشفى بالوضوح.						
3	تتخذ إدارة المستشفى القرارات الإدارية بشفافية بعيدا عن الغموض .						
4	يتوفر للمستشفيات موقع الكتروني يهتم بتقديم كافة المعلومات للجمهور .						
5	يعقد اجتماعات لنشر القرارات و المعلومات اللازمة للفئات المختصة ذات العلاقة .						

البعد الثالث : المرونة:

وهي عملية مستمرة تظهر تكيفا إيجابيا في مواجهة التغيرات ومصادرها من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية وعليه تعكس قدرة المستشفى على اتخاذ ردة فعل المستشفى المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية.

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	تقوم إدارة المستشفى بتشخيص تغيرات البيئة الخارجية بهدف اغتنام الفرص التنافسية .						
2	تتابع إدارة المستشفى دائما التحركات الصادرة من طرف المنافسين في الأسواق المحلية .						
3	تقوم المستشفى بتغيير أساليب العمل والإجراءات وفق التغيرات المحيطة بحسب الأولويات.						
4	تتمتع إدارة المستشفى بالقدرة على التجاوب السريع على التجاوب السريع مع إحتياجات ورغبات العملاء.						

البعد الرابع: العدالة:

تعرف العدالة على انها مدى تحقيق النزاهة في الحقوق والمسؤوليات بين كل افراد المستشفى.

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	تراعي احتياجات جميع الموظفين دون التمييز بين وظيفتهم.						
2	تطبق أداره المستشفى كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة.						
3	يراعي المستشفى مصالح العملاء بشكل متساوي وعدم تفضيل مصلحة عميل على حساب الاخر.						
4	في المستشفى تقوم مكافأة الجهد الإضافي الذي يقوم به الموظفون بشكل عادل.						
5	هل اداره المستشفى على التنسيق بين مصالح الموظفين ومصالحه المستشفى عند اتخاذ القرار						

المحور الثاني : الأداء الاستراتيجي

يتضمن مجموعة من المؤهلات تهدف الى ترجمة اهداف ورؤية استراتيجيات المستشفى وتعمل بطريقة على توضيح تأمين الخدمة لعملائها.

البعد الاول : العمليات الداخلية:

وهو قدرة المستشفى على أداء مهامها بكفاءة عالية من خلال الاستخدام الأساليب الإدارية، والتنمية المتطورة من خلال تقديم الخدمات بفاعلية.

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	تحرص المستشفى على استخدام أحدث التقنيات والإجراءات في تنفيذ عملياتها الداخلية .						
2	تسعى المستشفى الى تحسين معدلات استثمار الموارد من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة .						
3	تسعى المستشفى الى اىصال خدمة الى العملاء بسرعه وكفاءة عاليتين.						
4	توجد داخل المستشفى فعالية الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.						
5	تستطيع المستشفى توفير الخدمة في اسرع وقت ممكن.						

البعد الثاني : المالي :

يشير البعد الى مدى قدرة المستشفى على تحقيق الإيرادات المطلوبة وتنميتها.

م	الأسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	تهتم المستشفى بفتح اقسام طبية جديدة من اجل زيادة إيراداتها .						
2	تسعى المستشفى على الاستغلال الافضل لمواردها لتقليل التكلفة.						
3	تسعى المستشفى على خفض التكاليف الكلية لخفض اسعار خدماتها.						
4	تحسن المستشفى من الخدمات المقدمة بهدف زيادة الأرباح.						

البعد الثالث : العملاء :

يقاس نجاح المستشفى بتوسيع حصتها السوقية وقدرتها على إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم .

م	الاسئلة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده	ملاحظات
1	تسعى المستشفى الى تلبية احتياجات ورغبات العملاء بما يتناسب مع أهدافها.						
2	تتبنى المستشفى سياسات جديدة نحو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.						
3	تقوم المستشفى بقياس رضا العملاء بشكل دوري عبر استطلاعات رأي لتحسين خدماتها بما يرضى						

ملحق (ب): قائمة محكمي الإستبانة

م	الاسم	الصفة	مكان العمل
1	د.محمد الكهالي	عميد الكلية	الجامعة الإماراتية الدولية
2	د.منال الاصبحي	دكتوراه تسويق الكتروني	الدولية الإماراتية الجامعة
3	د. فهمي الدقاف	رئيس قسم المحاسبة	الجامعة الإماراتية الدولية

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- 1- العيثاوي، كاظم، (2017). آليات الحوكمة لمكافحة الفساد - الندوة الفصلية لفرع النظم الساسية - جامعة بغداد كلية العلوم السياسية. بغداد. العراق.
- 2- السعيد (2018) . مفهوم الحوكمة النشأ والتطور . صحيفة مال . 5ديسمبر .
- 3- العامري (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بالعاصمة صنعاء - جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء-اليمن.مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية . مجلد 4، العدد 1،، 482-509.
- 4- اسماعيل (2020). اثر الحوكمة في تطوير المؤسسات الوقفية المعاصرة . مجلة كلية الدراسات الاسلامية والعربية للبنات ، العدد 5 الجزء 1 ص 767-807. دمنهور_جمهورية مصر العربية.
- 5- الحكيم ، السلام (2023) .الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الاداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي . المجلة المصرية للدراسات التجارية.
- 6- العريفي منصور (2018) . كتاب الادارة الاستراتيجية - ط 2- ص 345.
- 7- العنزي حمود (2023). تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونيه. السعودية.
- 8- الرمادي (2022). دليل حوكمة الجمعيات الأهلية _الجزء الثاني_ الاصدار الثالث.
- 9- الزغبى (2014) .تأثير هيكل حوكمة الشركات الفعال في تحسين ثقة المستثمرين في المعلومات المالية العامة .المجلة الدولية الاكاديمية في الاعمال والعلوم الاجتماعية
- 10- النور بلال (2019). مقترح لتطبيق ابعاد حوكمة الشركات في تعزيز نجاح المشروع في مجموعة شركات المناصير دراسة تطبيقية تحليلية . مجلة جامعة القدس المفتوحة ،مجلد 4، عدد 12.
- 11- العتيبي ، النفيعي، العتيبي، المطيري، العتيبي، الغبيوي ، العنزي (2022) . تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات مدينة الرياض .مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلد 6 ، العدد 26، 82-105.

- 12- الغانم (2021) . الحوكمة مفهومها وأهدافها . مدونة الوزارة . المملكة العربية السعودية . وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- 13- المهيري(2021). الحوكمة المؤسسية . البوابة الرسمية لحكومة دولة الامارات العربية المتحدة.
- 14- العبيدي، الشرجبي، الطيب(2021). تقييم القيادات الاكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جامعة البيضاء. مجلد5، عدد44، 1-25.
- 15- العنزي ، الشمري(2023). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات. المملكة العربية السعودية. مجلة المجلة العربية للإدارة.
- 16- الوكيل(2021) . تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة.
- 17- الكبيجي (2019) . دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. (دراسة لنيل درجة الماجستير).
- 18- المناصير، (2013) . أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات لخدمات المساهمة العامة الأردنية. (دراسة لنيل درجة الماجستير).الأردن.
- 19- العازمي(2012) . دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية.(أطروحة لنيل درجة الدكتورا) . الكويت.
- 20- الحدراوي ، مجباس ، الحدراوي ، (2018). الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الاستراتيجي -دراسة حالة جامعتي الكوفة والمستنصرية_ العراق
- 21- الهروط (2018) . تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية . مجلة البحث العلمي في التربية 22- الخفاجي (2015) . سيادة القانون . مقالة في موقع دنيا الرأي .
<https://pulpit.alwatanvoice.com>
- 23- الكردي احمد السيد (٢٠١٢). دور الحوكمة الالكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية بأستخدام إطار اهداف مراقبة انظمة المعلومات -ورقة بحثية- قسم الادارة العامة والمحلية ، كلية العلوم الادارية . مصر .

- 24- اقطي ، مقراش (2012). اثر حوكمة المستشفيات على أخلاقيات المهنة الطبية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية لولاية جيجل _جامعة بسكرة .(ورقة مقدمة الملتقى:حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري).
- 25- البلوشي (2023). اثر الحوكمة على الاداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان .(رسالة لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة من كلية إدارة الاعمال في جامعة الشرقية)
- 26- اقطي، مقراش (2021). مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الأداء الاستراتيجي _ دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى _ الجزائر . باحثون اقتصاديون و اداريون، العدد 2، 59-77.
- 27- ابو عصيده ، عسييري ، لقواق (2022). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي- دراسة حالة جامعه الملك خالد-مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت ، العدد1، 11-31.
- 28- احمد عثمانى (2020). دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة كندر-جامعة زيان عشور الجلفة .(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه).
- 29-- (إسماعيل حيوري (2009).اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء التنظيمي _دراسة ميدانية في شبكة العامة للصناعات الكهربائية_ . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 22. 15.
- 30-- إدريس (2017). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات في تحسين جودة الخدمة الصحية-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية ببوسعادة- جامعة المسيلة. (دراسة لنيل درجة الماجستير).
- 31- بابكر (2014) اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء في القطاع المصرفي السوداني .-دراسة ميدانية على العاملين ببنك فيصل الاسلامي السوداني-السودان.
- 32 - بازي (2023) . مبادئ الحوكمة في المستشفيات . (بحث لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال) جامعة الرازي، اليمن .
- 33- بوضياف _المسيلة_مجلة افاق للعلوم . العدد2، ص15.
- 34- بن غزال (2020) . أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية،-دراسة حالة مجمع صيدال-(رسالة لنيل درجة الدكتوراه) .الجزائر.
- 35- تلاحمة (2012) . حوكمة الشركات المساهمة - فلسطين

- 36- ثابت, شاكر (2018) . آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي (ورقة علمية مقدمة الى دراسات في التنمية و تنمية المجتمع ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد، العراق .
- 37- جمال الدين المرسي (2006) . كتاب المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين . الدار الجامعية . الجمهورية المصرية العربية.
- 38- حاتم قابيل (2011).المدير العربي والادارة الاستراتيجية . مجلة المنظومة . بحث مؤتمرات . الجمهورية المصرية العربية .
- 39- حجاج (2013). دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد3، 148-135 .
- 40-خاطر (2021). أثر حوكمة الشركات في القطاع الصحي الخاص الفلسطيني على الالتزام الضريبي . (بحث لنيل درجة الماجستير). جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين.
- 41- خريس (2020). أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة - إقليم الشمال - الأردن
- 42- خميس ,الزبيدي، سلمان (2021). المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الإستراتيجي.مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، المجلد 2021 ، العدد49، 72-59.
- 43- دعاس ، ناريمان (2017) . دراسة خبراء التابعين للبرنامج الانمائي .جامعة محمد بوضياف _المسيلة_مجلة افاق للعلوم . العدد2، ص15
- 44- دليل مبادئ الحكم الصالح في إدارة الهيئات المحلية (2013) . ص 11.فلسطين.
- 45- زعانين (2015). دور نظم المعلومات الادارية في تعزيز الحوكمة الادارية في وزارة التربية والتعليم العالي .(رسالة ماجستير) غزة، فلسطين
- 46- سالم , (2013) . نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصحية. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 37, 189 - 220.
- 47- سردوك ، حفيظي (2021). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي - دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي ام البواقي - (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير) الجزائر.

- 48- شبل، سليم، محمد (2021). تأثير الحوكمة الالكترونية للتطبيقات الحديثة في تحسين جودة الخدمات الصحية في مصر . المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية ، العدد3، 135-121.
- 49- صالح بلاسكة (2012) . قابلية بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. (دراسة لنيل درجة الماجستير) . جامعة فرحات. الجزائر .
- 50- صبيحة قاسم هاشم (2010) . العدد 1
- 51- عادل طالب، حفصه عطا الله، (2013) . نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصحية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد37
- 52- علي قاسم حسن العبيدي (2010). اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم اداء منظمات الاعمال _دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية _العراق . مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية . المجلد 18، العدد2. 35 .
- 53- عطية ، مبروك ، (2024) . أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية. المجلة العربية للإدارة .
- 54- علي مصطفى ،حسين علي (2013). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية. مجلة الدراسات المحاسبية و المالية ،العدد 22 .
- 55- عطية(،2022) . أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والإدارية . الجمهورية المصرية العربية.
- 56-عثماني (2020). حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية . (دراسة لنيل درجة الماجستير).الاردن.
- 57- عدوان (2020). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية - المحافظات الجنوبية. فلسطين(دراسة لنيل درجة الماجستير).
- 58- عمرو (2010). مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية واثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء . جامعة الخليل فلسطين .(رسالة ماجستي غير منشورة) .

- 59- فوزي اشبير (2021) . واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز في مجتمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية. (رسالة لنيل درجة الماجستير). فلسطين.
- 60- محمود قشطة (2022) . الحوكمة الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاحتراق الوظيفي و الابداع الإداري في المستشفيات الفلسطينية – المحافظات الجنوبية _ .(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه).جامعة الأقصى .
- 61- قطيط (2023) آليات مقترحة لتجسير فجوات الاداء الاستراتيجي بالجامعة -دراسة حالة الجامعات – جامعة الازهر-مصر. مجاة البحث التربوي 22(43):111-169.3-
- 62- كلتومة, رحيمة (2013). اثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية . مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، العدد 4، 208-230.
- 63-كتاب حوكمة قطاع الصحة (2014).
- 64- محمد أكرم العدلوني (2002). معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي محمد عبدالله محمد الهنداوي (2014). مدركات مدرء التسويق لأبعاد قياس الاداء الاستراتيجي واثرها على الممارسات التسويقية الاستراتيجية _ دراسة ميدانية _ مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والادارة . مجلد 28، العدد1.
- 65- محمود (2013) . تقييم الاداء المالي بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية -(دراسة لنيل درجة الماجستير)جامعة الشرق الاوسط , الاردن
- 66- مطير (2013) . واقع تطبيق الحكم الرشيد و علاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية .(دراسة لنيل درجة الماجستير) جامعة القدس ، فلسطين . - العامري (2021) . كتاب الخطر في المشاريع :مفاهيم اساسية واستراتيجيات الاستجابة . جامعة البتراء .
- 67- محمد ريم (2020) . دور خصائص حوكمة الشركات في تحسين سيولة و ربحية المصارف _دراسة تطبيقية في المصارف الخاصة _ سوريا . مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، المجلد 24 ، العدد 1، 439-459-4.
- 68- مسعودي ، حمداوي (2022) . أثر أنماط القيادة على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة _دراسة حالة مؤسسة سولنغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز _جامعة احمد دراية . (دراسة لنيل درجة الماجستير). الجزائر.

- 69- مشري, شريط (2018). آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات غير الربحية- المستشفيات نموذجاً- الجزائر . . (دراسة ضمن الملتقى الوطني الاول).
- 70- محمد (2019). دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية _ دراسة ميدانية _ الجمهورية المصرية العربية.
- 71- منسكي (،2023) . حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الاداء بالقطاع الصحي _ دراسة تطبيقية على فرع وزارة الصحة بجمهورية العربية للإدارة.(دراسة لنيل درجة الماجستير).
- 72- مزعل ، حامد (2020). تأثير القيادة التحويلية في الاداء الاستراتيجي -بحث استطلاعي في هيئة السياحة . بغداد.
- 73- مقراش ، الضمور (2021) . مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الاداء التنظيمي - دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى جيجيل- أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد 15، العدد2، 59-77.
- 74- نوفل (2019). الإفصاح الالكتروني أداة لتحقيق احد مبادئ حوكمة المنظمات في ظل إدارة المعرفة . مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 2، 301-321 .
- 75- وليد ، الطاهر (2019) .حوكمة المستشفيات من منظور ادارة الاعمال . مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية . العدد 1، 57-69.
- 76- وسام , شهرزاد (2022) . أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي. دراسة -حالة سونلغاز مؤسسة امتياز لتوزيع الكهرباء والغاز- ورقلة. (دراسة لنيل درجة الماجستير). الجزائر.
- 77-عوديش ، صالح (2012) . علاقة وأثر ابعاد استراتيجية التمكين بعزير الأداء الأستراتيجي (دراسة استطلاعيه لآراء عينة من الموظفين لشركات الأتصالات في مدينة دهوك). العراق.
- 78-الحسن ، خالد(2022) . أثر أنماط القيادة الأستراتيجية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز_بأدرار) .

ثانياً: المراجع الاجنبية :

1. Ali, Amjad, Aleem, Wajid, Ahmed, Jawad and Nizar, (2015) (The impact of corporate governance on corporate performance: a study of listed companies in Pakistan.
2. Aqeel, Larry and Dennis W. Taylor, (2011). Characteristics of Governance and the Effectiveness of the Role of Auditing Committees, Faculty of Accounting, University of Melbourne, Australia
3. Nurlili Suwarno, Bambang Tjahjadi,(2020) .The mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure, and strategic performance management (SPM): Evidence from higher education institutions in Indonesia
4. Nader Al-Aali, Amina Al-Marzouqi, Alaa Al-Baqa'in, Fares Dahabreh, Muhammad Al-Sharida, Elena Mosaic, Saddam Al-Rawashdeh, Ibrahim Ayyadah, Saeed Salloum, Ahmed Abu Rayya, (2021) .The impact of adopting corporate governance on strategic performance in the tourism sector :A case study in the Kingdom of Bahrain-.
5. Najendrakumar Nagalingam, Chathurini Kumara Peruma, Chathura Malinga, Kalpani Jayanthika Nithmi Amanda, Ashini Perera, (2022). Corporate Governance and Integrated Performance Companies
6. Qinglan Chen, Tor Eriksson, Luca Justiniano,(2017) The effect of mediation and multi-group analysis of strategic performance
7. Tariq Tawfiq, Youssef Al-Abdullah, (2016).Corporate governance from the perspective of the past and present and the need to fill an

international gap. College of Management and Economics,
Department of Accounting, University of Basra, Iraq

8. –Tariq Tawfiq, Youssef Al–Abdullah, Hawraa Qasim Nusair,(2023).
Corporate Governance and Strategic Performance– a Study in the
United Arab Emirates– College of Administration and Economics,
University of Basrah.A study in UAE
9. –Tolosa Fova Golloma,(2021). The impact of corporate
governance on performance measures: Effects of administrative
overconfidence.
10. Vu Minh Hue, Chijioke Nwachukwu,(2019). Strategy Evaluation
Process and the Strategic Performance Association. Nigeria.
11. Wajdi, Anis Al–Jarbouï, (2023) .The impact of corporate
governance on financial performance.UK.
12. Zahra, Naima, Hamida, (2016) .The role of corporate governance in
company performance. Department of Accounting, Faculty of
Economics and Business, University of Airlangga. Indonesia

Abstract

The impact of governance on strategic performance - a case study in the university of Science and Technology Hospital_Sanaa Capital Municipality.

To achieve the research objectives and test its hypotheses, then use the descriptive and analytical method; Then design

A questionnaire for the purpose of collecting data from the research sample of workers in supervisory positions. The research community included (150) individuals, and the research sample included (104) questionnaires distributed among workers in supervisory positions as a stratified, non-proportional random sample. To analyze the data and test the hypotheses, then use statistical analysis via the SPSS program. The research found a statistically significant impact of governance strategies on strategic performance in achieving competitive advantage in the Science and Technology Hospital in the capital Sana'a.

The research found that there were no statistically significant differences in the answers of the sample members about the impact of governance strategies on strategic performance in achieving competitive advantage due to demographic variables (gender, years of service, academic qualification .

The research presented a set of recommendations, the most important of which is employing a governance strategy to achieve competitive advantage, as it works to defend market share in order to achieve competitive advantage and sustain it for the longest possible period, and works to address weaknesses in the hospital.

Republic of Yemen

Yemeni Ministry of Higher
Education and Scientific Research
Emirates International University



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإماراتية الدولية

The impact of governance on achieving strategic performance (Case study of Science and Technology Hospital - Amanat Al-Asimah)

This research fulfills the requirements for obtaining a bachelor's degree Department of International Business Administration

Preparation of researchers:

Weam Hamoud Ali Al-Raaini

Walid Abdullah Al-Aghbari

Aya Abdullah Ali Al-Raini

Waheeb Abda Yassin Al-Zariqi.

Yasmine Muhammad Fadl Harhara

Reem Sadiq Abdel-Wareth Al-Absi

Haneen Nasser Saleh Al-Jahmi

Supervision:

Dr.Amani Alsafari

Doctor in the Department of International

Business Administration

1445 AH / 2024 AD