

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع  
الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية

مؤيد فوزي خالد اشبير

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442هـ/2021م

واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع  
الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية

إعداد

مؤيد فوزي خالد اشبير

بكالوريوس هندسة مدنية، جامعة الملكة أروى/اليمن

المشرف: الدكتور علاء الدين السيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة  
كلية الدراسات العليا - جامعة القدس.

القدس-فلسطين

2021/هـ1442م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة  
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

#### اجازة الرسالة

واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية

اسم الطالب: مويد فوزي خالد اشبير

الرقم الجامعي : 21820338

اشراف: الدكتور علاء الدين السيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/05/29 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |                       |                     |          |  |
|-----------------------|---------------------|----------|--|
| 1- رئيس لجنة المناقشة | د. علاء الدين السيد | التوقيع: |  |
| 2- ممتحنا داخليا      | د. نضال درويش       | التوقيع: |  |
| 3- ممتحنا خارجيا      | د. مروان الاغا      | التوقيع: |  |

القدس - فلسطين

2021- 1442

## الاهداء

إلى منبع الحنان الصافي إلى القلب الكبير الذي يعطى بلا حدود إلى باب الرحمة المفتوح،  
رضي الله عنها وأمد في عمرها... فهي مهجة القلب أمي الحنون.

إلى السند الغالي في الدنيا ورفيقي في مصاعب الحياة إلى من لا يمن علي بشيء، أمد الله في  
عمره ورزقه الصحة والعافية وكل ما يتمنى وأكثر... أبي الغالي.

إلى من ترعرعت على بسماتهم وحبهم نظرة أحلامي إلى من لا تكتمل فرحتي الا بهم إخوتي،  
فهم الرفقاء والسند والعطاء في حياتي، رزقهم الله المنازل العلا وأعطاهم من خيرى الدنيا  
والآخرة.

إلى شريكة حياتي... التي كانت خير سند لي في مراحل حياتي المختلفة ومتاعب الحياة  
والصبر الجميل للوصول لهذه الدرجة العلمية، جزاها الله عني خير الجزاء، فمهما كتبت لن  
أوفيها حقها بين السطور زوجتي الغالية.

إلى أبنائي وزينة حياتي حفظهم ربي وبلغهم منازل السعداء، ورزقهم الله الدرجات العلمية  
الرفيعة، وأعطاهم كل ما يتمنون في حياتهم.

إلى أهلي وأصدقائي الذين ساندوني من أجل تحقيق هذا الأمل

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

إليهم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحث

مؤيد فوزي اشبير

## الإقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس انيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

.....:التوقيع

الإسم: مؤيد فوزي خالد اشبير

التاريخ: 2021/5/29

# شكر وتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الرحمة أفضل خلق الله محمد الصادق الأمين عليه صلوات ربي وأفضل التسليم، أما بعد....

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذي الكريم المشرف على رسالتي **الدكتور الفاضل/ علاء الدين خليل السيد**، الذي تفضل عليّ بأن أعطاني الكثير من وقته الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي، فكان نعم الأستاذ، ونعم المشرف، فقد رافقني في هذه الرحلة التعليمية ومنحني الكثير من القوة والتوجيهات السديدة والارشادات المفيدة ومنحني الكثير من علمه فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه ومنحه العمر الطويل.

والشكر موصول كذلك إلى د. نضال درويش مناقشاً داخلياً، ود. مروان الأغا مناقشاً خارجياً، وذلك لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لرئيس جامعة القدس وأعضاء الهيئة التدريسية، وإلى زملائي في الدراسة الذين كانوا خير عونٍ لي في مشواري هذا.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد في إنجاز وإتمام هذه الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،

## المصطلحات

**الحوكمة:** هي منظومة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الإنسجام والتوازن داخل المؤسسة بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة والذي يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها (الدباغ والطائي، 2019: 38).

**الثقة التنظيمية:** هي علاقات تبادلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين ومرؤوسيهـم داخل المنظمة ويتبادلون المشاعر الإيجابية فيما بينهم ويلتزمون بالقيم الأخلاقية والإدارية فيما بينهم (بنات 2016: 14).

**مجمع الصحابة الطبي:** هو المستشفى الأول من نوعه في فلسطين الذي يحمل طابع خاص وهو " طب النساء بالنساء " وبفضل من الله تبارك وتعالى تأسس مجمع الصحابة الطبي في تاريخ 12 ربيع ثاني 1425 هـ الموافق 2004/6/1 م، وقد أنشئ هذا المجمع لتقديم خدمات طبية للنساء بأطقم طبية نسوية، فهو يمتاز بأن كل العاملات فيه من النساء فقط وذلك في إطار التميز في تقديم خدمة تطلبها شرائح واسعة من المجتمع، الذي يشعر بالاطمئنان عند منح أولوية مداوة النساء للنساء لأن ذلك يتوافق مع الشريعة الإسلامية وبالتأكيد رغبات المجتمع الملتزم إسلامياً. (مجمع الصحابة الطبي، 2021: موقع الكتروني).

## المخلص

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) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (112) مفردة. وبلغت الإستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (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%).

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية.

3. يوجد تأثير دال إحصائياً 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 تبعاً لمتغيرات (النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع إدارة مجمع الصحابة الطبي لمبدأ المشاركة في عملية إتخاذ القرارات خاصة بين الموظفين ومرؤوسيهام 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 الإدارة العليا قرارات مخطط لها مسبقاً وذلك فيما يتعلق بتفعيل العمل الجماعي التي من شأنها أن تصب في الصالح العام للعاملين في المجمع والمستشفى. كذلك المحافظة على فاعلية وكفاءة العمل الإداري بشقيه الإداري والتنفيذي.

# **The Reality Of Applying Governance Standards And Their Impact On Enhancing Organizational Confidence In Al-Sahaba Medical Complex And Al-Khair Hospital In The Southern Governorates**

**Prepared: Mouiad Fawzy Khaled ASher**

**Supervisor: Dr. Alaedin K. I. Alsayed**

## **Abstract**

This study aimed at identifying “The Reality of Applying Health Governance Standards and their Impact on Enhancing Organizational Confidence among Workers in Non-Governmental Hospitals in the Southern Governorates of the Gaza Strip - Case Study of Al-Sahaba Medical Complex and Al-Khair Hospital”. The population of the study consist of all administrative workers in the two complexes under study that were (205) male and female employees. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach was used. The questionnaire was used as a main tool to collect data from a simple random sample of (112) individuals. The questionnaires, valid for statistical analysis, reached (100) questionnaires..

The study reached several results, most notably:

1. The relative weight of health governance standards reached (73.53%), and the relative weight of the field of organizational confidence reached (78.4%).
2. There is a statistically significant relationship between health governance standards and organizational trust.
3. There is a statistically significant effect of the dimensions of health governance (consensus, equality and justice, effectiveness and efficiency, accountability, strategic vision) on organizational trust in non-governmental hospitals in the southern governorates.
4. There is no effect of health governance dimensions (participation, rule of law, transparency, responsiveness) on organizational trust
5. There are no differences between the averages of the respondents' responses about the study variables (health governance, and organizational confidence) among workers in non-governmental hospitals in the southern governorates according to the variables (gender, age group, educational qualification, years of service).

The study recommended that the top management of Al-Sahaba Medical Complex should encourage the principle of participation in the decision-making process, especially between employees and their subordinates in the work halls. And the start of developing and building development plans related to the nature of work within the complex and the hospital in order to achieve organizational confidence among the employees, in addition to the need for senior management to take pre-planned decisions regarding the activation of collective work that would benefit the public interest of the workers in the complex and the hospital. As well as maintaining the effectiveness and efficiency of administrative work, both administrative and executive, while enhancing confidence in the relationship of employees and higher management towards the decisions taken by the administration, especially with regard to employee rights and their protection when exposed to risks.

## الفصل الأول:

### خلفية الدراسة

### مقدمة الدراسة

شهدت تطبيقات الإدارة في الآونة المعاصرة تغيرات وتطورات متسارعة وعميقة على مستوى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. تسبب ذلك في كم هائل من المشاكل الإدارية والأزمات التي مرت بها كبرى المنظمات العالمية مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة عكست تحولاً لتلك المشكلات والأزمات، الأمر الذي زاد من قدرة المنظمات على العمل ومواجهة التحديات. ولعل من أسباب تمكينها في مواجهة التحديات، تبني أساليب علمية مناسبة تتلاءم مع الظروف والإمكانيات المتاحة من أجل توجيه أدوات العمل من أفراد وإمكانيات تخدم المصلحة العامة. وقد كان للحكومة فاعلية ملحوظة في المنظمات الدولية بعد حدوث سلسلة من الإنهيارات الاقتصادية في كثير من دول العالم مما أدى إلى رفع قدرتها على مواجهة التحديات التي تمر بها.

ومع تطور مفهوم الحوكمة بشكل كبير في عصرنا الحالي أصبح دارجاً في المنظمات العالمية، والتي تمثل مدخلاً أساسياً لإستخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فهي تمثل مجموعة من القواعد والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة (نجم، 2017: 13).

ولعل من أهم أسس تحقيق التميز في الأداء، وتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمات هو بناء الثقة بين العاملين من ناحية، وبين العاملين ومنظمتهم من ناحية أخرى. مفهوم الثقة الذي تعود جذوره التاريخية إلى عقود بعيدة منذ نشأة المجتمعات؛ وهو أحد أهم المفاهيم القديمة التي تعكس أهمية الروابط الإنسانية. وقد تطور استخدام هذا المفهوم وامتد إلى المنظمات وهو ما عُرف لاحقاً بالثقة التنظيمية التي بدأ الاهتمام العلمي بها في بداية الخمسينيات بوصفها محوراً يدرس علم النفس؛ وذلك لاختلاف الأفراد في خصائصهم وميولهم مما يعكس تفاوت في ثقتهم بالآخرين، حيث أن هذه الميول تنشأ منذ الطفولة وتتأثر بتكوين الشخصية، التي تمر بتجارب عدة على امتداد الحياة (الشكرجي، 2008: 9).

وقد ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، والمهارة، والمودة (الطائي، 2007: 12).

أما على مستوى المجتمع الفلسطيني، فتعتبر مبادئ الحوكمة من المفاهيم الحديثة الدارجة في الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تساعد في الإرتقاء بالمستوى الإداري في المؤسسات الحكومية ومن تلك المؤسسات المستشفيات الفلسطينية والتي تؤدي في النهاية إلى مخرجات سليمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وإنتاجية المؤسسة وضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة والبقاء والاستمرار. يأتي ذلك على اعتبار أن القطاع الصحي من أهم القطاعات في أي مجتمع وهي من المؤسسات الوطنية والحيوية التي لها دور بارز في تقديم كافة الخدمات والدعم الكامل لجميع أفراد المجتمع الفلسطيني، وهي الحجر الأساسي في تطوير ونمو الأمم (البناء، 2017: 33).

ومن هنا تنطلق فكرة الدراسة من أجل الكشف عن تأثير معايير الحوكمة الصحية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية كون هذه الدراسة لها دور قد يكون إيجابياً في فهم كيفية الربط بين مبادئ الحوكمة الصحية مع الثقة التنظيمية بما يحقق كفاءة في تقديم الخدمات للأفراد وتمكين لدور تلك المؤسسات في المجتمع الطبي.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

يمر قطاع غزة بظروف وأوضاع صعبة تولد عنها معاناة وتحديات انعكست على الشعب الفلسطيني الذي بات يواجه أيضاً حصاراً مفروضاً على القطاع ومؤسساته بما فيها المؤسسات الصحية. وقد نتج عن تلك التحديات نقص في الخدمات الطبية، والكوادر البشرية المدربة، وجعل المستشفيات عرضة لمزيد من الأزمات، فالحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة زاد من صعوبة الأوضاع الصحية وفاقم من خطورتها وأثر على تقديم الخدمات الطبية لجميع المرضى.

ولعل اتخاذ قرارات رشيدة وتقديم حلول خلاقة للمشكلات في ظل تلك التحديات أمراً يتطلب مستوى عالٍ من الثقة، تلك الثقة التي يظهرها الأفراد في رؤسائهم ومؤسساتهم، وذلك على نحو متبادل أيضاً بين الرؤساء والمرؤوسين. وحتى تحظى المؤسسات بثقة تنظيمية عالية، فإنها تتطلب عملاً تنظيمياً وفقاً لأسس سليمة وقوية، تحقق العدالة والمساواة، وتعزز الكفاءة والفاعلية، هذه الأركان وغيرها من المقومات الأخرى هي أسس الحكم الرشيد والتي تعكس رشداً في إدارة المؤسسات، تماماً كما تعبر عن قوة في إدارتها تجاه العمل وفق أسس قويمه وسليمة، وبالتالي فإن المؤسسات الصحية تعاني من صعوبات في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين في ظل تدهور الأوضاع السياسية والصحية، مما ساهم في تدهور الأوضاع للمستشفيات نتيجة عدم اتباع نظام يعمل على المشاركة الفاعلة في المؤسسات الصحية.

وفق ما سبق، فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟**

## **2.1 مبررات الدراسة**

لاحظ الباحث من خلال عمله في مستشفى الخير أن معايير الحوكمة الصحية يمكن تطبيقها بسهولة في المؤسسات الصحية والخدمات خاصة في المستشفيات ذلك أن معايير الحوكمة (المشاركة-سيادة القانون-الشفافية- الاستجابة-التوافق-المساواة والعدالة- الفعالية والكفاءة-المساءلة- الرؤية الاستراتيجية) تتجلى ظاهرة في العمل الإداري الصحي وهو ما دفع الباحث إلى تبني هذه الدراسة في محاولة منه للتعرف على واقع معايير الحوكمة الصحية وتأثيرها على

تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. أنها تسلط الضوء على موضوعين مهمين هما معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية، حيث يتمتع كل منها بالأصالة والحدثة في ميدان البحث وعلم الإدارة.
2. تقيّد الباحثين والأكاديميين حول مبادئ تطبيق معايير الحوكمة الصحية وتغذي المكتبات المحلية والعربية بمعلومات وفيرة عن موضوع الدراسة.
3. قلة الدراسات المتعلقة بمعايير الحوكمة الصحية وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية - حسب علم الباحث.
4. تقديم بيانات ومعلومات هامة للباحثين في مجال معايير الحوكمة الصحية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سَتُطبق عليه وهو القطاع الصحي، لا سيما المستشفيات غير الحكومية كونها حجر الأساس في المجتمع وسلامة الصحة على وجه الخصوص.
2. توضيح أهمية تطبيق معايير الحوكمة الصحية في المستشفيات الفلسطينية.
3. تقيّد الدراسة العاملين الإداريين في المستشفيات غير الحكومية حول طبيعة معايير الحوكمة وتطبيقها لتساهم في زيادة الثقة التنظيمية لدى العاملين في تلك المستشفيات.

## 4.1 أهداف الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة للقيام بعدة أهداف أبرزها:

1. التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة-سيادة القانون-الشفافية- الاستجابة-التوافق-المساواة والعدالة- الفعالية والكفاءة- المساءلة- الرؤية الاستراتيجية) في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.
2. الكشف عن مدى توفر الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.
3. الكشف عن علاقة معايير الحوكمة الصحية بالثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.
4. إظهار مدى تأثير معايير الحوكمة الصحية على الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية.
5. تحديد الفروق بين إجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق معايير الحوكمة الصحية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية، تعزي إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (النوع الإجتماعي- الفئة العمرية- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

## 5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسة التالية:

- 1- ما واقع تطبيق معايير الحوكمة الصحية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية
- 2- ما درجة الثقة التنظيمية لدى مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟

4- هل يوجد تأثير لمعايير الحوكمة الصحية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في

مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟

5- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير

الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى

الخير في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع

الإجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

### 6.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم بناء ثلاث فرضيات رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين معايير الحوكمة الصحية بأبعادها التسعة (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

وينبثق عن الفرضية الفرعية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين المشاركة وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين سيادة القانون وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الشفافية وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الاستجابة وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التوافق وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساواة والعدالة وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الفاعلية والكفاءة وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المساواة وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية الاستراتيجية وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

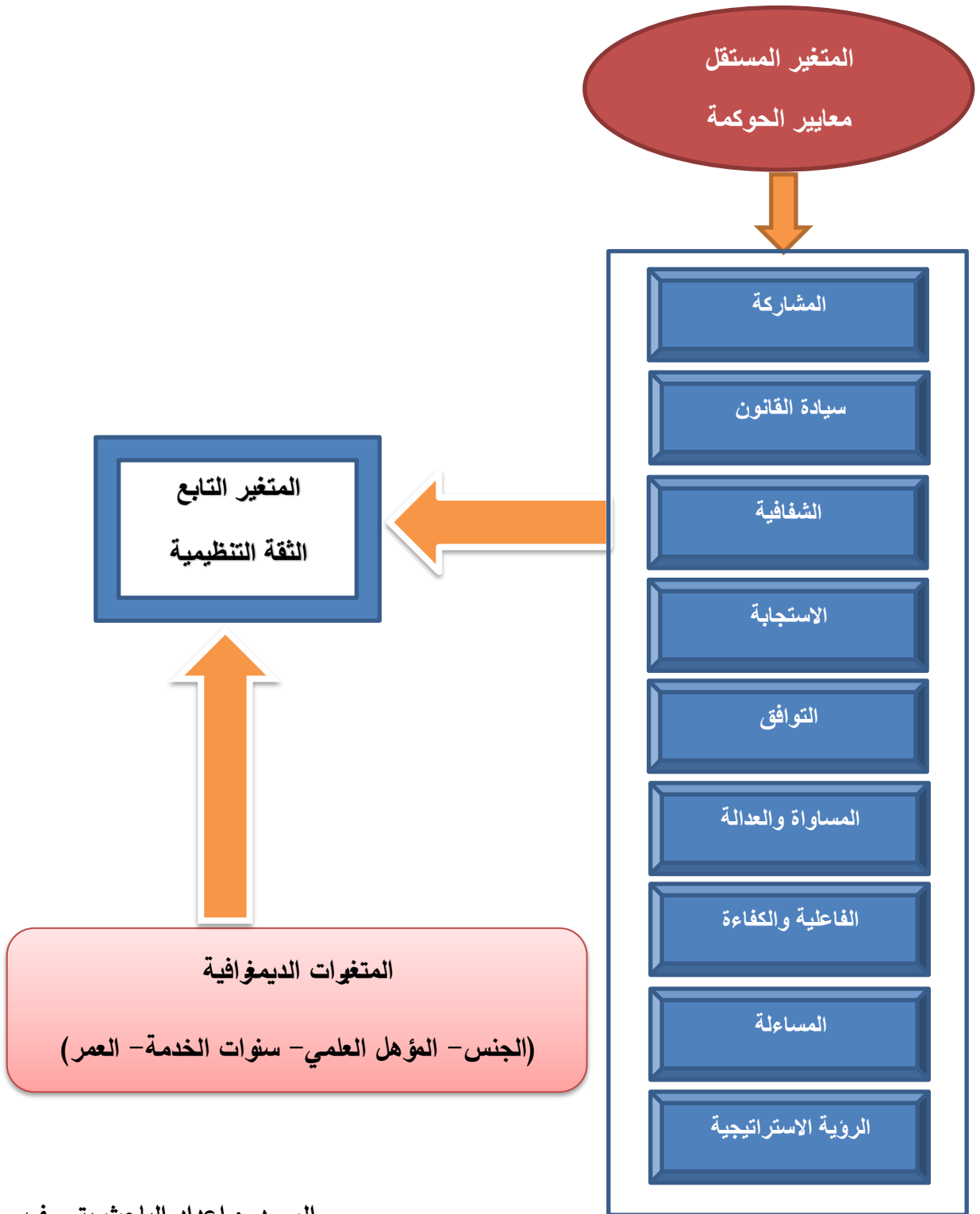
#### الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعايير الحوكمة الصحية بمجالاتها التسعة (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساواة، الرؤية الاستراتيجية) في الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

#### الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## 7.1 أنموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث بتصريف.

## 8.1 حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود موضوعية وبشرية ومكانية وزمانية ويمكن توضيحها على النحو التالي:

**الحد الزمني:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التالية (2020-2021).

**الحد المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة على مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير.

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على تأثير معايير الحوكمة على تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

**الحد البشري:** ستقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الحوكمة

##### مقدمة:

أضحت حوكمة المؤسسات تحتل مكانة مرموقة بين دول العالم سواء منها المتقدمة أو النامية على حد سواء، فالتغيرات التي يشهدها العالم سيما في العقود الأخيرة، وتزايد الأزمات المالية الكبرى قاد المؤسسات بل الدول إلى الاهتمام بمعايير وقوانين تحد من التأثيرات السلبية لتلك التغيرات، وهذا ما دفعها للاهتمام بالحوكمة باعتبارها إطار ناظم لتقوية المؤسسات وتحسينها من تلك التأثيرات.

وتُعد 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 تساعد في الارتقاء بالمستوى الإداري في المؤسسات الحكومية ومن تلك المؤسسات المستشفيات الفلسطينية.

والحوكمة عندما تطبق بمبادئها ونهجها فإنها تؤدي في النهاية إلى مخرجات سليمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وإنتاجية المؤسسة وضمان الوصول إلى الأهداف المنشودة والبقاء والاستمرار. ويُعد القطاع الصحي من أهم القطاعات في أي مجتمع ومؤسساته

من المؤسسات الوطنية والحيوية التي لها دوراً بارزاً في تقديم كافة الخدمات والدعم الكامل لجميع أفراد المجتمع الفلسطيني، وهي الحجر الأساسي في تطوير ونمو الأمم (سليمان، 2008: 17). لذلك، فإن عمليات إدارة الحوكمة تُعد من إحدى متطلبات الإدارة المؤسسية كونها الضامن الحقيقي لها في تطبيق معايير الحوكمة، فتنطبق مبادئ الحوكمة وتحسين فاعلية آدائها يجب أن يكون ضمن الرؤية الاستراتيجية المناسبة مما يؤدي إلى تقوية ثقة الجمهور بصحة عمليات الحوكمة وإجراءاتها (العتاوي، كاظم، 2017: 2).

يمثل تطبيق مبادئ الحوكمة أحد الاتجاهات المعاصرة الإدارية والتي من خلالها يمكن التنبؤ لتوفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الإجراءات الرقابية وضبط تصرفات الإدارة، كما يمكن أيضاً تفعيل الأدوات الرقابية وتعزيز مبدأ المسؤولية المجتمعية من خلال تقديم الخدمات حسب النوع والجودة المطلوبة مع الأخذ في الاعتبار أصحاب المصلحة كحماية المستهلكين وحماية البيئة وضمان حقوق المتعاملين. ويساهم هذا الأمر في تعزيز المصداقية والعدالة والشفافية، والتطلع إلى تحقيق وتطوير الأداء استناداً إلى المقدرّة على ترسيخ ثقافة القياس والمتابعة للنتائج بصورة مستمرة وتقييمها، وتفعيل دور الموظفين والمسؤولين في دعم التوجهات العامة لتحسين الأداء (عريوة وبوقرة، 2015: 21).

### 1.1.2 التطور التاريخي للحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة بعد ظهور ما يعرف بنظرية الوكالة، وهي تتضمن تعارض في المصالح المشتركة بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا الأمر أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم تلك العلاقة بين الأطراف كافة (فرحان والمشهداني، 2011: 27).

يمكن القول أن ظهور مفهوم الحوكمة المؤسسية ارتبط بتطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي والذي يعبر عنه توازن القوة داخل مجلس الإدارة والرقابة بالشركات، ونتيجة للتحويلات العميقة على المستوى الدولي في مجال التسويق والإعلام والتمويل والمنافسة والتكنولوجيا، بدأت وسائل الإعلام الإنجليزية الأمريكية تتداول استعمال هذا المفهوم بكثرة في السنوات الأخيرة، دعماً لتحقيق التوازن في السلطات خاصة داخل المجالس الإدارية في الشركات الأمريكية والبريطانية الكبرى من أجل ضبط قواعد وآليات التنافسية والشفافية والمساءلة (حركات، 2010: 135).

كما أن مصطلح الحوكمة واستخدامه من قبل الاقتصاديين ليس بجديد، ويمكن الرجوع بذلك إلى عام 1776 وبالتحديد إلى كتاب "ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير آدم سميث الذي أكد على الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، حيث شرح جوهر مشكلة الحوكمة في أن المديرين لا يتوقع منهم إدارة ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الخاصة (Martin&Stee، 2012، :5.6 pp).

أما عن بروز مفهوم الحوكمة المؤسسية من الناحية التشريعية والقانونية فيمكن إرجاعه إلى الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية، حيث أكدت هذه الفضائح فشل الرقابة المالية وانتشار العديد من الممارسات غير المشروعة الأمر الذي أدى إلى ظهور قانون مكافحة الفساد عام 1977 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تضمن قواعد لصياغة ومراجعة نظم الرقابة المالية الداخلية. وفي عام 1985 تأسست لجنة تريديوي حيث أسند لها دور أساسي في تحديد سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليلها، وفي سنة 1987 أصدرت تقريرها الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، من إيجاد بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق ومراجعة داخلية أكثر موضوعية بشكل يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية (كافي، 2013 : 202).

## 2.1.2 التأسيس الشرعي للحوكمة:

تعلمنا أن الحوكمة لها بعد ديني ولا تتعارض مع العادات والتقاليد والأعراف والأديان، فإن الحوكمة بشكل عام إدارة رشيدة وتحكم وهي قواعد وأنظمة وتشريعات وسياسات تجري بموجبها ووفقها جميع مؤسسات الدولة العامة أو الخاصة أو القطاع الأهلي (NGOs). كما تسعى الحوكمة إلى حماية المصالح العامة والخاصة لأصحاب المصالح، والمستثمرين، وأصحاب الأسهم، وأصحاب رؤوس الأموال، والإدارة العليا، وتعظيم رؤوس الأموال، والربحية، وتنظيم علاقة الموكل والوكيل، وعلاقة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمرتبطين بالمؤسسة بما يحقق الصالح العام ونشر روح العدالة وتوزيع المنفعة على جميع أفراد المجتمع لكن بنسب متفاوتة مختلفة وتوفير بيئة إستثمارية جالبة للإستثمارات الخارجية والمساهمة في إنجاح دور الحوكمة الفعالة الرشيدة من جميع النواحي العدالة والمساواة والتشاركية والشفافية والمصداقية والإفصاح والاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (بن عيسى، 2019 : 18).

لقد تركزت الحوكمة على مبادئ أساسية وهي العدالة، والمسؤولية والمحاسبة والشفافية (العبدلي وسلامة، 2014:21) وتلك المبادئ قد أقرتها الشريعة الإسلامية من قبل أكثر من 1400 عام، ولم تقدمها على أنها نصوص جامدة بل جعلت فيها روح الإلتزام والإنضباط والإخلاص ومعاني الإيمان ومراقبة الله سبحانه وتعالى؛ فتدفع من يلتزم بها إلى التقاني والمبادرة والأمانة وإتقان العمل، والحفاظ على حقوق الآخرين وبالتالي قد وجدنا القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة قد أظهرت لنا مدى أهمية الحوكمة ومفاهيمها التي هي في الأصل مشتقة من الإلتزام والانضباط والعدالة والمصدقية والشفافية والتشاركية والتوافقية النابعة من الدين الإسلامي العظيم فمن جهة أنواع الفساد والظلم فقد حذر الله سبحانه وتعالى جميع الفاسدين والظالمين والمتطاولين على حقوق الآخرين في تحريم جميع أنواع الظلم فقد قال الله ﷻ في الحديث القدسي ((يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا)).

#### أ. الاستدلال من القرآن الكريم:

قال ﷻ ((وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ)) سورة البقرة آية (205)، وقوله ﷻ ((.... وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ)) سورة القصص آية (77)، وقوله ﷻ ((الَّذِينَ طَغَوْا فِي الْبِلَادِ فَأَكْثَرُوا فِيهَا الْفُسَادَ فَصَبَّ عَلَيْهِمْ رَبُّكَ سَوْطَ عَذَابٍ إِنَّ رَبَّكَ لَبِالْمُرْصَادِ)) سورة الفجر الآيات (11-14).

ومن هنا تظهر الدلالة على غضب من الله سبحانه وتعالى وعذاب اليم في الآخرة للمفسدين في الأرض والذين يهلكون أموال ومقدرات الأمة بغير وجه حق وكذلك في قوله ﷻ ((وَوَضِعَ الْكِتَابَ فَتَرَى الْمَجْرِمِينَ مُشْفِقِينَ مِمَّا فِيهِ وَيَقُولُونَ يَا وَيْلَتَنَا مَا لِذَا الْكِتَابِ لَا يَغَادِرُ صَغِيرَةً وَلَا كَبِيرَةً إِلَّا أَحْصَاهَا وَوَجَدُوا مَا عَمِلُوا حَاضِرًا وَلَا يَظُنُّ رَبُّكَ أُحْدَاً))، سورة الكهف آية (49) وقوله ﷻ ((إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَقِيَتْ حَتَّىٰ يَغْيِرُوا مَا بَأَنفُسِهِمْ)) سورة الرعد آية (11)، وقوله ﷻ ((إِنَّ اللَّهَ لَا يَظْلِمُ النَّاسَ شَيْئًا وَلَكِنَّ النَّاسَ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ)) سورة يونس آية (44). كذلك ما يخص إتقان العمل وإخلاص الأعمال لله سبحانه وتعالى واستحضار تقوى الله والخوف من الله أثناء تأدية العمل في قوله ﷻ ((لَلَّذِينَ أَحْسَنُوا مِنْهُمْ وَاتَّقُوا أَجْرٌ عَظِيمٌ)) سورة آل عمران: الآية (172).

وجه الدلالة: الإحسان بمعنى إتقان العمل على أكمل وجه.

وقوله ﷺ ((الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا)) سورة الملك: الآية (2)

وجه الدلالة: معنى قوله سبحانه وتعالى أحسن عملا: أي أخلصه وأصوبه.

وقوله ﷺ ((لَعْنُ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَى لِسَانِ دَاوُدَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ذَلِكَ بِمَا عَصَوْا وَكَانُوا يَعْتَدُونَ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ)) (سورة المائدة، الآية 78).

ب. الاستدلال من السنة النبوية المشرفة:

قوله ﷺ: " إِنْ اللَّهُ يُحِبُّ مِنْ أَحَدِكُمْ إِذَا عَمَلَ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ" (أخرجه البخاري في صحيحه، كتاب الإيمان، باب سؤال جبريل النبي صلى الله عليه وسلم عن الإيمان، حديث رقم (50)، 19/1؛ ومسلم في صحيحه، كتاب الإيمان، باب الإيمان ما هو وبيان خصاله، حديث رقم (9)، 39/1).  
وجه الدلالة: الحديث يدعو المسلم إلى أن يتقن العمل أي يُحْكِمَهُ بأن يعمل بما علمه الله عمل إتقانٍ وإحسانٍ يقصد نفع خلق الله (النسفي: مدارك التنزيل وحقائق التأويل 510/3).

قوله ﷺ: "...أَنْ تَعْبَدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ" (أخرجه أبو يعلى الموصلي في مسنده من مسند عائشة، حديث رقم (4386)، 349/7؛ والهيثمي في المقصد العلي في زوائد أبي يعلى الموصلي، كتاب الإجارة، باب إتقان العمل، حديث رقم (692)، 304/2، وقال عنه الألباني: حسن).

وجه الدلالة: عبادة الإنسان لله كأنه يراه دليل على الإخلاص لله سبحانه وتعالى وعلى إتقان العمل (المناوي: فيض التقدير شرح الجامع الصغير، 286/2).

### 3.1.2 مفهوم الحوكمة

شَغَلَت الحوكمةُ طوال سنوات عديدة صناعات القرار حول النهج الذي تتبعه تلك المؤسسات، وهذا النهج يدور حول فلك واحد وهو الحوكمة، لذلك سنتطرق إلى مفهوم الحوكمة على النحو التالي:

يعرف (الدباغ والطائي، 2019: 38) الحوكمة بأنها "منظومة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الإنسجام والتوازن داخل المؤسسة بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة والذي يسبب فقدانها خلاً كبيراً في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها.

كما يعرفها (العابدي، 2016: 27) بأنها سلسلة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

ويعرف (سليمان، 2008: 15) الحوكمة بأنها هي مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

في حين عرفتھا (منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، 2004) على أنها مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين التي توفر الأطر والآليات لتحديد أهداف الشركة وطرق تنفيذها وطرق الرقابة على أدائها.

من جهة أخرى تُعرفها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد السلطة والمسؤولية.

وبناءً على ما سبق فإن الباحث يخلص الى تعريف الحوكمة على أنها 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.

### 4.1.2 خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بالعديد من الخصائص أبرزها (خليل وعشماوي، 2008: 22):

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 يرأسها عضو مستقل عن الإدارة العليا، كذلك تدعيم وجود مراجعين ذوو استقلالية تامةٍ 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 بهم.

### 5.1.2 أهمية الحوكمة:

للحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات العاملة، تكمن أهمية الحوكمة فيما يلي (سلمان، 2008: 15):

1. ضمان حقوق الملكية للجميع دون استثناء مثل حق الاقتراع والتصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات.
2. الإفصاح المالي عن القوائم المالية للمؤسسات والشركات العاملة بما يضمن استقلالية القرارات من قبل الإدارة العليا.
3. تلعب دوراً قوياً في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تجنب الوقوع في الأزمات وترسيخ معايير الأداء بما يضمن تحقيق التقدم الاقتصادي.

وبناءً 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 توحى لأصحابها بالثقة.

### 6.1.2 أهداف الحوكمة:

توجد العديد من الأهداف المتعلقة بالحوكمة يوجزها الباحث على الصورة التالية (البناء، 2017: 24):

1. **تحقيق العدالة:** يتم ذلك من خلال إرساء قواعد العدالة بين العاملين في المؤسسات وتحقيق نزاهة بين جميع الأفراد ومساءلة من يحق عليه المساءلة.
2. **تحقيق الحماية للملكية العامة:** والتي بموجبها تنظر إلى أملاك الدولة على أنها أملاك خاصة لا يمكن التعدي عليها أو إخضاعها تحت شروط معينة، لذلك تلجأ الدولة إلى حماية ملكيتها للحد من استغلال السلطة على المصلحة العامة.
3. **تحقيق مراجعة الأداء:** ويتم ذلك من خلال الاستعانة بأعضاء بارزين ذوي خبرة عالية في الأداء حيث توكل اليهم المهام والصلاحيات اللازمة للرقابة وتحقيق الفاعلية.
4. **تحقيق معدلات نمو مرتفعة:** من خلال زيادة الثقة الأمر الذي يسهم في ارتفاع معدلات الاستثمار فيها.

ويضيف (ثابت وشاكر، 2018: 273) أهداف أخرى للحوكمة ومنها:

- إنها تعمل على إضفاء ميزة تنافسية بين المؤسسات العاملة وتعمل على تحسين وزيادة قدراتها.
- تزيد من فرص المراقبة على أداء العاملين في تلك المؤسسات من خلال دعم المساءلة القانونية فيها.
- تقوم الإدارة العليا في تلك المؤسسات على تعزيز مبدأ المساءلة القانونية ورفع الثقة بين العاملين.
- زيادة ثقافة الالتزام بالقوانين والمعايير الموضوعية والمتفق عليها داخل تلك المؤسسات.

## 7.1.2 أنواع الحوكمة:

إن للحوكمة أنواعاً عديدة ومختلفة سواءً على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات ومن أهم أنواعها: (أبو حمام، 2009: 63 - 66):

### 1. حوكمة المؤسسات (التنظيمية):

وتسمى الحوكمة المؤسسية، وحوكمة الشركات، والحوكمة التنظيمية، حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" في حين عرفها مجلس حوكمة الشركات بأنها "إطار القواعد والعلاقات والنظم والعمليات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة والسيطرة عليها داخل الشركات، وإنها ترافق الأليات التي بمقتضاها محاسبة الشركات التي تسيطر عليها"

ويمكن استخلاص أهم عناصر حوكمة الشركات وهي (حساني وفاطمة، 2012: 71):

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بتوجهات الشركة، والرقابة على أداؤها، وتخفيض المخاطر.
  - تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، وتحديد حقوقهم وواجباتهم.
  - التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين والمستثمرين.
- ومن جانب آخر فإن عدد من هذه المؤسسات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ملكية عامة مثل المستشفيات، والمدارس، والمنظمات العامة.

### 2. الحوكمة الوطنية:

وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات: الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة كالمحليات، ويمكن إدراج المجتمع المحلي، حيث إن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل منظمات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرارات.

### 3. الحوكمة العالمية:

وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية في الدولة.

وفي ضوء ما تقدم يجد الباحث أن التنوع في أنواع الحوكمة منها ما يقوم على أساس جغرافي مرتبط بتطبيق مبادئ الحوكمة في منطقة محددة أو مكان أو مؤسسة بعينها، ومنها ما يقوم على الناحية التنظيمية والإدارية سواء على مستوى الشركات أو الدولة أو المجتمع المدني.

#### 8.1.2 محددات الحوكمة

ان المتتبع لقوانين الحوكمة يرى بأن هذه القوانين يتم تطبيقها من أجل ضمان فاعلية العمل المؤسساتي، اذ يمكن تقسيم هذه المحددات إلى قسمين هما:

##### أ. المحددات الداخلية للحوكمة

وهذه المحددات تشير إلى القواعد والأسس التي تدير عليها صلاحيات تلك المؤسسة وتقوم بتوضيح العلاقة بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين الإداريين فيها، الأمر الذي يساهم في التقليل من التعارض بين مصالح هذه الأطراف، إضافة إلى إبراز دور مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات وسياسات العمل والتأكد من السلامة القانونية لتلك المؤسسة (بلبال، 2014: 100).

##### ب. المحددات الخارجية

وهذه المحددات تشتمل على مجموعة من القوانين التي تضعها الدولة والتي تهدف إلى حماية تلك المؤسسات من المخاطر القانونية (ابو حمام، 2009: 29).

فاللوائح والقوانين التي تنظم عمل تلك المؤسسات تعمل على تنظيم عملها ومنعها من الإنهيار، كما أن توفير التمويل اللازم لتلك المؤسسات يتم من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع تلك المؤسسات على التوسع والمنافسة فيما بينها، كما إن كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية تساهم في التحقق من سلامة البيانات المنشورة (ثابت وشاكر، 2018: 274)

ويرى الباحث بأن تلك المحددات ترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتقليل من التعارضات القانونية بينها وبين المؤسسات الأخرى.

## 9.1.2 مبادئ الحوكمة

للحوكمة العديد من المبادئ التي اتفق أغلب الباحثين حولها وهي على النحو التالي (الخطيب ومظهر، 2018: 7):

### 1. الشفافية:

يشير كل من سعيد وعباس (2016: 148) إلى أن الشفافية هي "عملية تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة تتيح لمن لهم المصلحة في جمع المعلومات، إذ تكون عامة هامة لضمان النزاهة والثقة في المعلومات الصادرة من مختلف الجهات داخلها وخارجها، لأفرادها وجمهورها وزبائننا.

كما أنه من أهم مؤشرات الشفافية هي على النحو الآتي (Lestari et al. 2019: 79):

1. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في الوقت المناسب.
  2. إشراك المساهمين المسيطرين والمديرين التنفيذيين المخاطر.
  3. نظام إشراف ورقابة داخلية.
  4. وجود أهداف العمل واستراتيجيات الشركة.
  5. توافر المعلومات المتعلقة برؤية ورسالة الشركة.
- 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: ويكون من خلال تساوي فئتي الجنس من الذكور والإناث في توفر الفرص لديهم من أجل تحسين أوضاعهم ومساواة الأقل حظاً بالأوفر حظاً، وبالتالي الجميع متساوون في الحقوق والواجبات الأمر الذي يضمن من توفر عدالة إجتماعية والمساهمة في تحسين أوضاعهم الإجتماعية وضمان أمنهم واستقرارهم (هلال، 2010: 63).

فإصلاح المجتمع يعتمد على تحسين أوضاع الفئات المحرومة وعدم 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 (السكرانة، 2009: 329).

### 3. التوافق والاجماع:

يشير (سكرانة، 2009: 328) إلى أن متطلبات الحكم الجيد تشير إلى توافق واسع بين المصلحة العامة للمجتمع وامكانية تحقيقه الأمر الذي يتطلب نظرة واسعة من أجل تحقيق التنمية المستدامة وبناء توافق حول النهج الذي يمكن استخدامه.

ويرى الباحث أن التوافق والاجماع هو أن يكون هناك توافق بين أغلبية الرأي العام للوصول إلى ما يحقق مصلحة الجميع، على أن يتوافق ذلك مع السياسات العامة بالقدر المسموح به.

### 4. سيادة القانون:

إن القانون مهم للغاية ويُعد من أهم معايير الحكم الرشيد لأنه الأساس لبدء الإصلاح في مؤسسات القطاع العام، وأن أي إشكالية في تنفيذ الإجراءات أو عوامل أخرى مثل تعارض وتضارب القوانين الناظمة لعمل المؤسسات الحكومية، يؤدي إلى سلبية في أداءها، وضعف ورداءة البيانات والمعلومات الصادرة عنها، وأن الالتزام بلوائح وإجراءات قانونية مناسبة من قبل الجميع يسهل في تنفيذ الأعمال والرقابة عليها (Nirwana:2019:14).

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.

5. المشاركة: وهو أن الجميع لهم الحق في المشاركة بعملية اتخاذ القرار سواء كان الأمر مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه، وتركز على حرية التجمع والحديث والتعبير (UNDP, 1997: 9).

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 بشؤون حياتهم اليومية المتعلقة بالرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية وغيرها من المجالات الحياتية الهامة.

**6. الكفاءة والفاعلية:** وتعني حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة (10: 1997, UNDP).

كما أن الحوكمة يعني أن العمليات والمؤسسات تسفر عن نتائج تلبي احتياجات المجتمع وتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة لديها، وذلك فإن الفاعلية والكفاءة في إطار الحكم الرشيد يغطي أيضاً الاستخدام المستدام والأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة (مطير، 2013: 30).

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.

**7. الرؤية الاستراتيجية:** وتعني أن يمتلك القادة والجمهور رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بالحكم الرشيد والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، إضافة إلى فهم التعقيدات التاريخية والاجتماعية بما يتشكل ذلك المنظور (10: 1997, UNDP).

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.

#### **8. الاستجابة:**

وتعني بأن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين (أبو النصر، 2015: 56).

ويمكن القول أن الاستجابة في الحكم الرشيد هي قدرة المنظمة على تأدية واجباتها وتقديم خدماتها للجمهور في المكان والزمان المناسبين لكافة الأطراف.

## 9. المساءلة:

تشير إلى 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 منتخبين أم مُعينين، 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 (دليل مبادئ الحكم الصالح في إدارة الهيئات المحلية، 2019: 11).

ويمكن القول 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.

### 10.1.2 الحوكمة الصحية:

تساهم حوكمة المؤسسات في تحفيز الأداء والكفاءة الكلية للمؤسسات إذ توفر قيادة أفضل وتوجهاً استراتيجياً فضلاً عن تحسين تدفق المعلومات وصنع القرار وهذا الأمر ينطبق على جميع المؤسسات بما فيها المستشفيات، ومن خلال التطبيق الصحيح لممارسات حوكمة المؤسسات سيكون بالإمكان إنجاز كل من الأهداف الاجتماعية والتنظيمية معاً وتعزيز التآزر بينهما، وهذا الأمر يَمَكِّن الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات الصحية من الإشراف والرقابة على الإدارة إلى جانب النظم الانضباطية وأطر المساءلة التي ترفع الكفاءة وتقلل من احتمالات الفساد، كما وتحقق حوكمة المؤسسات ثقة أكبر على توليد العوائد، وحماية حقوق المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية، والسماح بإفصاح أكبر عن المعلومات الأمر الذي يحسن فرص الحصول على رأس المال ويقلل من تكلفته، فمن الناحية العملية يعمل إطار حوكمة المؤسسات للمستشفى على تحقيق التوازن بين مبادئ الكفاءة الاقتصادية والاستدامة المالية من جانب، وبين القيم الاجتماعية وخدمة المرضى من جانب آخر (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014: 26).

تعتبر حوكمة المستشفيات من القضايا الأكثر حساسية وأهمية إذ لا ترتبط فقط بأبعاد مالية واقتصادية، بل ترتبط بجانب أسمى وأكثر تأثير على المجتمع فهي مرتبطة بتوفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع، إذ يمكن اعتبار حوكمة المستشفيات مرتبط أكثر بالنهج المؤسسي أكثر من المالي، ويرى الباحث أنه يمكن اعتبار حوكمة المستشفيات مزيج من العناصر المالية وغير المالية لأن الغرض منها هو الإشراف ودعم جميع أنشطة المستشفى لتحسين الخدمات الطبية.

وتشير جوهرة وفوزية (2012) بالإشارة إلى (Sayedoff: 2011: 55) إلى أن حوكمة المستشفيات كانت في المقام الأول تركز على إدارة الهياكل والبنى التحتية وتوفير الموارد، أما اليوم فقد تطورت لتركز أكثر على إدارة العمليات ودعم أنشطة الرعاية الصحية

وبما انه توجد مشكلة أساسية في تحديد تعريف دقيق لحوكمة القطاع الصحي فإن إدارة هذا القطاع الصحي تعمل ضمن العديد من المستويات. ويمكن تحليل الحوكمة بأنها النقاش والتعاون من أجل إقامة مجتمع يسري على سياسات عامة محددة، ويمكن القول أيضا بأن الحوكمة ما هي إلا شكل لنشر سياسات عامة محددة وينتج عن ذلك سن القواعد والقوانين وآليات تنفيذ الأنظمة.

ويرى (Murphy & O' Donohoe, 2006: 14). أنه ممكن أن يتم تحليل الحوكمة على مستوى منظمات معينة من القطاع الصحي كدراستها بمؤسسات الضمان الاجتماعي 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 بها والمشاركة في تحقيقها ويرى الباحث أن الحوكمة الصحية هي التي تتناول ايجاد طرق للعمل تتطابق مع الأطر والمبادئ العامة في المؤسسات الصحية بما يضمن بناء الثقة للمريض وإحساسه دوماً بأنه سيلقى رعاية خاصة واهتمام داخل المؤسسة.

## 11.21.2 أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصحية:

تهتم المؤسسات الصحية بتطبيق الحوكمة وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار داخل تلك المؤسسات الصحية، الأمر الذي من شأنه إتاحة الفرصة أمام المعنيين من أجل المشاركة في صنع القرار، كما تتعلق بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات داخل المؤسسة الصحية على أساس

قائم من الشفافية والمساءلة القانونية ومن سيتخذ وينفذ تلك القرارات وهل ستتم محاسبة المقصرين أم لا. (CIPE, 2014: 279).

ومن وجهة نظر الباحث فإن الناظر إلى حال المؤسسات الصحية يلاحظ بأن تلك القرارات التي يتم اتخاذها على مستويات عليا تتم بشكل فردي وليس جماعي وهذا الأمر يتطلب حوكمة رشيدة من قبل الإدارة العليا التي يجب أن تتميز بالقيادة المميزة والتي تتبع قوانين وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم.

### 12.1.2 معوقات الحوكمة الصحية:

تتصف الحوكمة الصحية بالعديد من المعوقات أبرزها (ثابت وحرجان، 2016: ص213):

1. عملية توزيع الموارد: حيث تتم عملية توزيع الموارد على الأفراد بصورة غير منتظمة مما يترتب عليه عشوائية في الأداء وسوء في التقدير.
2. عملية بلورة السياسات: وهذه العملية من أبرز المعوقات حيث لا بد من تساوي سياسات وأهداف المؤسسة مع تطلعات ورغبات الأفراد وهذا الأمر فيه صعوبة في الأداء.
3. عملية تطبيق البرامج: من حيث البرامج المستخدمة في المستشفيات حيث التطورات التقنية التي يجب مواكبتها.
4. عملية توزيع الدخل: تتخلل عملية توزيع الدخل صعوبات جمة تتمثل في تحقيق المساواة والعدالة في الأجور والمرتبات بين العاملين.
5. العلاقة بين الأحزاب الحاكمة والديمقراطية وال فشل الكامن في العمل والتنسيق دون النظر إلى القطاعات الخاصة.
6. ضعف التنسيق السياسي واختفاء التكامل الاقتصادي وغياب الديمقراطية ومناخها السياسي وبيئتها الفكرية.
7. شيوع الفساد وعدم احترام الحريات الإنسانية وعدم تمكين المرأة وعدم اكتساب المعرفة، وتوظيفها بفعالية في بناء القدرات البشرية.
8. لا تزال هناك فجوة بين الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وتنفيذها على أرض الواقع.

9. هناك هدف قائم على إرساء اللامركزية في اتخاذ القرارات وهذا الهدف لا يتم تطبيقه في المؤسسات الصحية.

10. قلة برامج الدعم والمساندة والتدريب والتأهيل لبناء القدرات الوطنية في المؤسسات الصحية.

## 2.2 المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

### تمهيد

تُعد الثقة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الأسرة بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة وذلك لهدف أسمى وهو تحقيق الأهداف وتهيئة الظروف الملائمة من أجل تحقيق الثقة وتعزيزها وضمان استمراريتها، فوجود الثقة يعزز مكانة الفرد ويرسخ انتماءهم نحو المنظمة التي ينتمون إليها، ومن المعلوم أن نجاح أي منظمة يرتبط بمستوى تطورها وتنمية روح التعاون بين أفرادها ومسؤوليها من أجل تحقيق الاستقرار للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، فالثقة المبنية على الأمانة والصدق بين جميع الأطراف تعزز من مكانة المنظمة بين سائر المنظمات الأخرى وهو ما تسعى تلك المنظمات إلى الحصول عليها (الحيالي، وآخرون، 2020: 129-134).

ومن أجل توضيح الثقة التنظيمية جاء هذا المبحث على استعراض مفهوم الثقة، مفهوم الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، خصائص الثقة التنظيمية، قواعد تحقيق الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية، معيقات الثقة التنظيمية.

### 1.2.2: مفهوم الثقة

تعد الثقة إحدى القوى المؤثرة في بناء شخصية المنظمة، فكل منظمة تسعى إلى تهيئة الظروف الملائمة لإعداد العاملين نفسياً وتعزيز دافعيتهم للإنجاز، وتخلق الثقة فرصة للتعامل مع الأعمال والواجبات التي تلقى قبولاً لدى جميع الأطراف، فنزاهة المنظمة مرهونة بوجود الثقة (علي، 2018: 130).

وتعرف الثقة بأنها قدرة الإنسان على الوثوق في قدراته وفي صفاته وفي تقييمه للأمور (رخا، 2016: موقع الكتروني)، كما وتعرف أيضاً بأنها الثقة التي يتربى عليها الإنسان ليصبح شخصية مؤثرة في المجتمع تساعده في تنمية قدراته وصفاته (الناطور، 2019: موقع الكتروني).  
ومما سبق يُعرف الباحث الثقة بأنها قدرة الإنسان على التحكم في تصرفاته وردوده دون خوف من ردود أفعال الآخرين وهي صفة تؤثر على شخصيته وتحدد مكانته في المجتمع.

## 2.2.2: مفهوم الثقة التنظيمية

تباينت تعاريف الباحثين حول مفهوم الثقة التنظيمية من حيث الوضوح والشمول حيث عرف العامري (2016: 6) بأنها مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة والتي تساهم في تحديد أهداف المؤسسة. في حين عرفت بنات (2016: 14) بأنها علاقات تبادلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين ومرؤوسهم داخل المنظمة ويتبادلون المشاعر الإيجابية فيما بينهم ويلتزمون بالقيم الأخلاقية والإدارية فيما بينهم. ويضيف الحياي وآخرون (2020: 132)) بأن العديد من الباحثين اتفقوا على أن الثقة تؤثر في العديد من الاتجاهات الفكرية والسلوكية للعاملين، فعندما يكون مستوى الثقة بين العاملين ورؤسائهم مرتفعاً يتولد لديهم شعور بالرضا التام عن العمل وحب الانتماء للعمل وهذه كلها ردة فعل ناجمة عن السلوكيات التي يفرضها الأفراد والتي تظهر نتائجها على المدى البعيد. من خلال ما سبق يتجه الباحث إلى تعريف شامل للثقة التنظيمية بأنها: الميول والاتجاهات التي يؤمن بها الموظفون الذين يعملون في المؤسسات الصحية، والسلوكيات التي يسلكونها من أجل اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة والمرتبطة بكيفية أداء الأعمال الموكلة إليهم والتي تعتمد على مبدأ وأساس الثقة المتبادلة فيما بينهم.

## 3.2.2: أهمية الثقة التنظيمية

يرى زايد (2018: 12) أن الاهتمام بالثقة التنظيمية من طرف الرؤساء تحمل أهمية كبيرة على كافة النواحي، فالثقة التنظيمية تدفع نحو تحقيق الغايات والأهداف عن طريق رفع مستوى الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع زيادة كفاءتهم الإنتاجية على اختلاف مكوناتهم. وعلى أثر ذلك نلاحظ أن أهمية الثقة التنظيمية تتجسد في كافة مناحي الحياة الخدماتية والاجتماعية والإنتاجية كل حسب طبيعة المؤسسة التي ينتمون إليها، فوجود مناخ تنظيمي فاعل يساهم في تطوير العمل الذي يعد مصدراً مهماً للإصلاح، كما تسهم الثقة التنظيمية في زيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداء العاملين وتحقيق مزيد من التقدم والازدهار من خلال توفير مناخ قائم على الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين في تلك المنظمات (العامري، 2016: 10). ويضيف الحياي وآخرون (2020: 132)) إلى أن التأثير الحقيقي للثقة التنظيمية يتمثل في إظهار العلاقة الإيجابية بين الأفراد والمسؤولين في تلك المنظمة، فالعلاقة القائمة بين

الطرفين مبنية على الثقة وأن الالتزام بأداء الفرد التنظيمي يتبعه تقاني في العمل وبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق الغاية والسمو بين الفرد وإدارة المنظمة.

يرى طه (2019: 41) أن توافر الثقة أمر ضروري وحتمي في أي منظمة كانت لأنها تساعد على تطوير عملها وتحديث تغييرات كبيرة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأمر الذي يدعو تلك المنظمات إلى الاهتمام بتوفير مناخ آمن مبني على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين إنتاجية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية محلية ودولية.

وتتضح الأهمية الكبرى للثقة التنظيمية كذلك في التأثير الذي تتركه داخل المؤسسات الإدارية حيث تترك الأثر الإيجابي على أداء العاملين، كما تبرز أهمية الثقة التنظيمية داخل تلك المنظمات في سعيها نحو تحسين سلوك الأفراد العاملين وسلوك المسؤولين في تلك المؤسسات الأمر الذي يبعث على الطمأنينة في النفس ويشجع العاملين على الابتكار والإبداع (العريفي، 2018: 17).

وبالإضافة إلى ما سبق مجموعة من الأهمية التي تنطبق على الثقة التنظيمية:

- المشاركة الفاعلة ووضوح الأهداف والمهام في اتخاذ القرارات.
- تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وإيجاد النقد الجاد دون خوف أو معارضة.
- تؤدي إلى تنامي العلاقات الشخصية، وتكوين الدوافع للعمل والرغبة في تحمل المسؤولية.
- تؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز في الأداء التنظيمي وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة متميزة ومزدهرة.

## 4.2.2: خصائص الثقة التنظيمية

تشير Pamela et al. إلى أن الثقة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص أبرزها (كما وثق في بنات، 2016: 17):

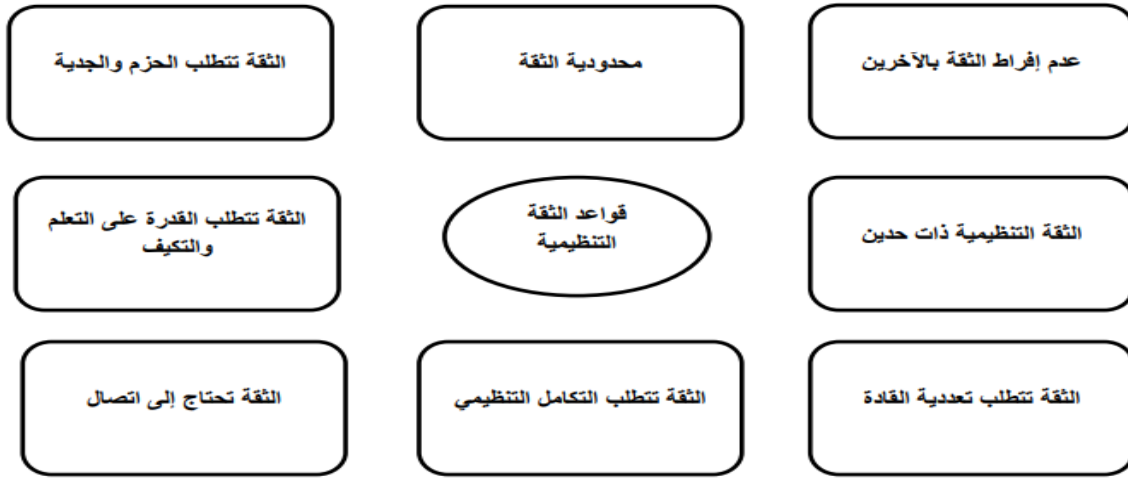
- متعددة الاتجاهات: أي أن الثقة التنظيمية تحدث نتيجة تفاعلات قائمة بين الإدارة والعاملين في العمل، أو قد تحدث بين إدارة المؤسسات فيما بينهم أو حتى بين المؤسسات القائمة ذاتها مع بعضها البعض.
  - ذات جذور ثقافية: أي أن الثقة تتبع من خلال ايجاد سلوك قائم على العادات والتقاليد المتبعة داخل تلك المؤسسات وهي عادات متوارثة ومنتبعة.
  - تعتمد على الاتصال: أي أن الثقة تتبع من سلوكيات الاتصال الإداري كالصدق والأمانة والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين وإعطاء تفسير لتلك القرارات التي تصدر عن إدارة المنظمة.
  - الاستمرارية: أي أنها متغيرة باستمرار وتتم بمراحل عديدة تتميز بسمات مختلفة تظهر بين الأفراد وتختفي بين الأفراد داخل تلك المنظمة.
  - متعدد الاتجاهات: أي أنها تتكون من العديد من الاتجاهات المتمثلة في (العاطفة، المعارف ، المستويات الإدارية والسلوكية التي تؤثر في وعي الفرد لدرجة الثقة السائدة).
- ويضاف إلى ذلك أن الثقة التنظيمية تتمتع بالعديد من الخصائص الأخرى كالتعددية في مستوياتها الإدارية وارتباطها بالثقافة التنظيمية التي تعد سمة مهمة في إقامة علاقات تعاونية تعتمد على الاتصال القائم على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وهذه العلاقة تتطور بمرور الوقت مما يدل على أن هذه العلاقة تتسم بالتطور والتجدد (حامد، 2019: 56).
- ويرى الباحث أن الثقة التنظيمية تساعد على أن يكون الفرد مبدعاً لذلك لا بد من تطوير وتنمية تلك المؤهلات لأن التميز الفردي لا يأتي صدفة وإنما نتيجة جهد مبذول.

## 5.2.2: قواعد تحقيق الثقة التنظيمية

يشير العريفي (2018: 26) إلى أنه من أجل إرساء قواعد الثقة داخل أي منظمة لا بد من نشر ثقافة المنظمة بين جميع الأفراد التي تستند إلى قيم مشتركة بينهم، فتحديد أهداف المنظمة يرتبط بصورة أساسية بالقيم المتبادلة بين العاملين والرؤساء في تلك المنظمة.

ويرى اندراوس ومعاينة بأن هناك مجموعة من القواعد اللازمة لتحقيق الثقة التنظيمية والتي تتمثل في النقاط التالية (حامد، 2019: 52-53):

- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين: فالثقة ضرورية لبناء العلاقات بين الأفراد حتى لو لم يكن الأفراد يعرفون بعضهم بعضاً فالثقة ضرورية لبناء مثل تلك العلاقات.
  - محدودية الأهداف: وتعني أن الثقة داخل إطار المنظمات يجب أن تحقق الالتزام بتحقيق الأهداف المشروعة من أجل الوصول إليها.
  - الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: ففي وجود ظروف مواتية تتمثل في الاستقلالية والثبات نجد أن هناك قدرة لدى المنظمة على إحداث التغيير والتكيف والتأقلم مع الواقع الجديد.
  - الثقة تتطلب الحزم: فالحزم ضروري في إثبات قدرة وجدارة الإدارة في المنظمة وهي غير كافية لتحديد اختيار العاملين المخدوعين والذين لديهم ضعف في قدرتهم على التعايش وعدم امكانية الاعتماد على انجاز كل ما هو مطلوب عمله داخل المنظمة.
  - الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.
  - تحتاج الثقة للالتزام والوفاء: تحتاج العديد من المنظمات إلى عقد مزيد من اللقاءات التي تعتبر مادة دسمة للاتصال والتواصل المشترك بين الأفراد فهي وسيلة مهمة لتعزيز أهداف المنظمة وإعادة النظر بالاستراتيجيات المتبعة داخل تلك المنظمات.
  - الثقة تتطلب تعددية في القيادة: لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تدار الوحدات في المنظمات المعتمدة على الثقة بصورة انفرادية أو مستقلة حتى في أفضل أحوالها.
  - تناقض الثقة التنظيمية: من السهل إزالة الثقة عن أي شخص، وفي الوقت نفسه من السهل المحافظة عليها بدون تفكير في النتائج المتوقعة.
- وعلى هذا الأساس يرى الباحث أن أفضل الطرق لتثبيت قواعد الثقة داخل أي منظمة كانت لابد من نشر ثقافة المنظمة بين الجميع وتحديد أهداف المنظمة يرتبط بصورة أساسية بالقيم المشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تلك المنظمة.



شكل (2.2): قواعد تحقيق الثقة التنظيمية

المصدر: بواسطة (عبد الواحد، 2020: 39)

## 6.2.2: أبعاد الثقة التنظيمية

يشير عطا الله (2019: 58-59) ويتفق معه تيشات (2018: 117) إلى أن أبعاد

الثقة التنظيمية قد ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية والتي تتمثل في:

- **الثقة بالإدارة العليا:** تعد الثقة بالإدارة العليا السمة الرئيسية لاستقامة المنظمة، فعند توافر الثقة بين الأفراد ومرؤوسيهام حتماً سيحصل الموظفون على كامل حقوقهم وتكون بذلك الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة لأنها تستطيع الحصول على حقوق العاملين من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع (الإدارة علم وفن، 2016: موقع الالكتروني).
- **الثقة بالمشرفين:** تعتبر الثقة بالمشرفين من أبرز السمات التي لا بد من أن يتمتع بها المشرف مع عامله، فالخبرة والنزاهة وفعل الخير تعتبر من سمات الثقة بالمشرف فضلاً عن امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه، فمن الضروري وجود شخص يتمتع بالثقة والأمانة في الأداء وفي العمل وهو ما تصبو إليه المنظمات الفاعلة (حياة وكريمة، 2020: 268).

▪ **الثقة بزملاء العمل:** تعد الثقة بزملاء العمل من مقومات العمل الناجح في المؤسسات الفاعلة خاصة التي تحدث بين العاملين ونظرائهم داخل العمل حتى مع رؤوسهم، فالعلاقات التعاونية المتبادلة تهدف إلى إشراك الجميع في تبادل الأفكار والخبرات والمهارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة علم وفن، 2016: موقع الالكتروني).

ويرى كاظم (2014: 234) بأن الثقة تعني تبادل المشاعر والأفكار بين طرفين أو أكثر بشرط توافر الأمانة والصدق في التعامل والبحث عن تذليل المشكلات والصعاب التي تواجه الأفراد داخل المنظمة.

يرى الباحث أن مقومات الثقة التنظيمية تعتمد على ثلاثة أركان إن توافرت مجتمعة تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة فوجود ثقة في الإدارة العليا يمنح المنظمة ثقة كبيرة خاصة مع تعاملاتها مع المنظمات الأخرى، أيضاً وجود ثقة تبادلية بين الأفراد داخل العمل ووجود الثقة مع المشرفين كلها عناصر تساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتقوي من مكانة المنظمة.

### **7.2.2: معيقات الثقة التنظيمية**

تشير جبارين وآخرون (2018: 16)) إلى أن عملية الثقة تواجهها العديد من العقبات أبرزها:

- ضعف الالتزام: فمن المعلوم أن الثقة ترتبط بالالتزام من أجل تحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم.
- انخفاض رضا العاملين: فالعامل الذي يفقد ثقته بالمدير قد تقل إنتاجيته وقد يتسبب تركه عمله.
- تعطيل قنوات الاتصال: ففي حالة عدم وجود ثقة بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة وانحصارها حول المسؤولين فإن هذا الأمر من شأنه أن يعطل الاتصال بين العاملين ورؤسائهم.
- تبادل الكلمات المعبرة: فوجود مثل تلك الكلمات المعبرة تعزز من مكانة العامل وتزيد من ثقته بمديره وإن إنعدامها يعني زوال الثقة بين العاملين ورؤسائهم في المنظمة.

واشير في العريفي (2018، 28-29) أن معيقات بناء الثقة التنظيمية حسب آراء

العديد من الكُتّاب والباحثين في النقاط التالية:

- هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: فضعف الثقة داخل المنظمة يقوّض من قدرتها على فرض سياستها وعمل الإجراءات الإدارية داخل تلك المنظمة، والتي قد تكون بسبب قلة خبرة المسؤولين العاملين في تلك المنظمات، كما أن مركزية اتخاذ القرار وعدم إشراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار تساهم في ضعف الأداء داخل المنظمة.
  - استخدام التقنيات التي تُضعف الثقة: فوجود مثل تلك التقنيات تساهم في التقليل من شعور الموظف بالأمن والأمان وتقلل من الدافعية للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الروابط الاجتماعية والانسانية داخل المنظمة.
  - الإخلال بالعقد: وهو إظهار الجانب الآخر لبيئة العمل الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بحقوق الأفراد وواجباتهم وكذلك إظهار العلاقات المتبادلة بين جميع الأطراف في العمل.
  - الشك وعدم الثقة: يُعد الشك أحد أسباب قلة الثقة بين العاملين في المنظمة والتي قد تؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية.
  - تضليل الثقة واستغلالها: ويتضح ذلك من خلال حرص الإدارة في المنظمة على تحقيق المصالح الشخصية على حساب العاملين الآخرين مما قد يعرضهم إلى انتهاكات جسيمة قد تضر بحقوقهم المشروعة.
- يرى الباحث أن هناك العديد من المعوقات التي تمنع أو تقلل من الثقة التنظيمية والمتمثلة في الصعوبة في عزل المشكلة، إضافة إلى الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق، كذلك الخوف من الخطأ أو النقد، والحكم على الأفكار بدلاً من توليدها، والافتقار إلى التحدي والحماس الوافر.

## 3.2 المبحث الثالث: مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير

### 1. مجمع الصحابة الطبي:

#### مقدمة

يعتبر مجمع الصحابة الطبي هو المستشفى الأول من نوعه في فلسطين الذي يحمل طابع خاص وهو "طب النساء بالنساء"، وقد تأسس مجمع الصحابة الطبي في تاريخ 12 ربيع ثاني 1425 هـ الموافق 2004/6/1 م، وقد أنشئ هذا المجمع لتقديم خدمات طبية للنساء بأطعم طبية نسوية، فهو يمتاز بأن كل العمليات فيه من النساء فقط ويتم فيه علاج النساء، حرصاً على تجنب الاختلاط في الخدمات الطبية وذلك لعدم الوقوع في محاذير شرعية (مجمع الصحابة الطبي، 2021: موقع الالكتروني).

وقد قامت إدارة مجمع الصحابة الطبي بتوفير طاقم نسوي من الطبيبات والممرضات والقابلات والعمليات المتميزات بحيث أن المرأة إذا دخلت مجمع الصحابة الطبي يكون كل من تراهم من الموظفات نساء.

### 1.3.2 رؤية مجمع الصحابة الطبي (مجمع الصحابة الطبي، 2021: موقع الالكتروني).

يقوم مجمع الصحابة الطبي على ستر عورات النساء خصوصاً في قسم الولادة، ويحتوي على:

1. عيادة النساء
2. عيادة الأطفال
3. عيادة الأسنان
4. عيادة الباطنة
5. عيادة الجراحة
6. عيادة العظام
7. عيادة الجلدية
8. عيادة الصدرية
9. عيادة القلب
10. عيادة السكري والغدد
11. عيادة جراحة الأطفال

12. عيادة المسالك البولية
13. عيادة العيون والبصريات
14. عيادة الاستقبال والطوارئ
15. عيادة التلفزيون والألتراساوند
16. عيادة جراحة الأوعية الدموية
17. عيادة أنف وأذن وحجرة
18. عيادة المناظير والجهاز الهضمي

### 2.3.2 أقسام مجمع الصحابة الطبي

الصيدلية - الأشعة - المختبر - العيادات الخارجية - العمليات - الولادة - العلاج الطبيعي - التراساوند رباعي الأبعاد - الأسنان - الاستقبال والطوارئ.

### 3.3.2 عيادة النطق ومشاكل البلع

تم افتتاح عيادة النطق ومشاكل البلع في مجمع الصحابة الطبي، وهو يهدف إلى:  
-تقديم استشارات وتشخيص للحالات التي تعاني من اضطرابات نطق أو تأخر في اللغة.  
-تقديم جلسات نطق للأطفال التي تعاني من مشاكل نطق تأخر لغة، تأتأة، مشاكل سلوكية.  
صعوبات التعلم، فرط حركة، علاج وظيفي، وفحص للذكاء والقدرات العقلية.  
-تدريب سمعي وتأهيل سمعي (مجمع الصحابة الطبي، 2021: موقع الالكتروني).

### 4.3.2 مستشفى الخير

وهي فرع لمجمع الصحابة الطبي تم بدأ تشغيلها وافتتاحها في 2020/7/6 م وتقع في جنوب قطاع غزة مدينة خانيونس، شارع البحر

#### الرسالة

مستشفى الخير: مؤسسة طبية خيرية، تقدم الخدمات الصحية الشاملة وفق معايير لجميع فئات المجتمع الفلسطيني، كما تحرص على تقديم كل عون ممكن للمرضى وخاصة المحتاجين منهم، بالإضافة إلى كونها مستشفى مميزة من نوعها ولديها إمكانيات غير موجودة في كثير من المستشفيات (علاج النساء بالنساء).

## الأهداف

- تقديم خدمات صحية متكاملة وذات جودة عالية مساهمة في رفع المستوى الصحي وصولاً لمستوى عالٍ من الرضا.
- تقديم خدمات صحية ميسرة للمرضى المحتاجين تجسيداً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز بنية المؤسسة والعمل على بناء القدرات تحقيقاً لاستمرارية واستدامة المؤسسة. (موقع مستشفى الخير نت، 2021).

### 5.3.2 مستشفى الخير

- عدد الأسرة في الولادة 10 أسرة مبيت .
- 4 أسرة كشك و 1 كشك ولادة خاص
- العمليات ( ثلاث غرف عمليات ) .
- و 26 سرير مبيت للقسمين مبيت الرجال ومبيت النساء .
- العيادات الخارجية 24 عيادة .
- الإستقبال والطوارئ 3 أسرة .

### 6.3.2 مجمع الصحابة الطبي

- عدد الأسرة في مجمع الصحابة الطبي .
- الولادة 11 سرير مبيت .
- 3 أسرة كشك و 1 كشك ولادة خاص .
- العمليات 13 سرير مبيت .
- 3 غرف عمليات .
- العيادات الخارجية أكثر من 24 عيادة خارجية تعمل .
- الاستقبال والطوارئ 4 أسرة .
- بالنسبة للحركة اليومية للمرضى بلغت متوسط ما يقارب 300 شخص يومياً .

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### تمهيد

تعمل الدراسات السابقة على توفير تصور مبدئي عن العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تمت دراستها، وتزويد الباحث بمعلومات حول ما تم إنجازه في هذا المجال، والتي يمكن من خلالها تحديد المشكلة بشكل أعمق وأدق، ومن ثم الاستعانة بالدراسات السابقة في حل تلك المشكلة من خلال (البداية من حيث انتهى الباحثون والكتّاب في هذه المجالات).

لقد قامت الدراسة الحالية في هذا الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمجال الحوكمة ومجال الثقة التنظيمية التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسية، ومن ثم عملت الدراسة على تقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية، ومن ثم ترتيبها وفق الأفق الزمني من الأحدث إلى الأقدم وهي كالتالي:

### 1.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الحوكمة)

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (بشارت، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحوكمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأثرها على تحقيق الأمن والأمان المجتمعي بوزارة الداخلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على تحقيق الأمن والأمان في وزارة الداخلية والأمن الوطني من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

بلغت عينة الدراسة (364) من المدراء العاملين ونوابهم ورؤساء الإدارات والدوائر والأقسام في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لإنجاز أهداف الدراسة والاستبانة هي الأداة الرئيسة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تطبق معايير الحوكمة بدرجة كبيرة، وكان لهذا التطبيق تأثير متوسط على تحقيق الأمن والأمان المجتمعي، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معايير الحوكمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتحقيق الأمن والأمان المجتمعي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها، ضرورة نشر ثقافة مفاهيم الحوكمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل بهدف توعية الموظفين والعاملين على اختلاف رتبهم ومستوياتهم في وزارة الداخلية بأهمية ومفهوم الحوكمة وتأثيرها على أداء العاملين في الوزارة.

## 2. دراسة (عدوان، 2020) بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية - المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة مما لها الأثر الإيجابي في ربط مبادئ الحوكمة باتخاذ القرارات الإدارية بتحقيق العديد من الخدمات لأفراد المجتمع. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، كما بينت نتائج الدراسة مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، ولا توجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، تعزي إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (الجنس - العمر - المؤهل العلمي)، وتوجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، تعزي إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين (المسمى الوظيفي لصالح العاملين الإداريين - سنوات الخدمة لصالح من خدموا أكثر من 11 سنة).

توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها، ضرورة تعزيز الإدارة العليا لمعايير الحوكمة والعمل على تطبيقها ووضع الخطط والسياسات لتنمية الموارد البشرية وتقييمها بشكل دوري بالإضافة إلى الاهتمام وتعزيز دور معايير (الرؤية والشفافية والفاعلية والتوافق والكفاءة) لما لهذه المعايير من تأثير واضح في تعزيز اتخاذ القرارات في المستشفيات.

## 3. دراسة (صمادي، والهاشمي، 2020) بعنوان " مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، طبقت الدراسة على (39) مشرفاً ومشرفة، على مستوى المملكة، واستجاب (30) مشرفاً ومشرفة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة من أجل جمع البيانات. تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة كان متوسطاً، كما أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى إلى (الجنس) و(سنوات الخبرة) بينما يوجد فروق لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة الدكتوراة، و(لسنوات الخدمة) لصالح عشر سنوات فأكثر لُبعد (تحديد النتائج المرجوة). توصي الدراسة ضرورة تضمين مبادئ الحوكمة في أطر برامج إعداد معلمي التربية المهنية في مؤسسات التعليم العالي، كذلك تصميم برامج تدريبية لمعلمي التربية المهنية تتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

**4. دراسة (النجار، 2019) بعنوان " مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية، كما طبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (53) منظمة غير حكومية والتي يبلغ عدد موظفيها (2) موظف فأكثر، وتزيد ميزانيتها عن مليون شيكل، وبلغت العينة (357) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة من أجل قياس مدى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية. تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى انه بلغ الوزن النسبي لتطبيق كافة معايير الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية (71.83%)، بدرجة موافقة كبيرة لكل المعايير وهي (الشفافية، سيادة القانون، الاستجابة، المشاركة، المساءلة والمحاسبة، المساواة، الكفاءة والفاعلية، التوافق، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أنماط القيادة الحديثة في تحقيق معايير الحكم الرشيد، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معايير الحكم الرشيد تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق لسنوات الخدمة حول معايير الحكم الرشيد. توصي الدراسة بضرورة العمل على تنمية قدرات العاملين في المنظمات غير الحكومية على القيادة الاستراتيجية من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية، كذلك توعية صناع

القرار والعاملين لدى المنظمات غير الحكومية بأهمية القيادة التبادلية وزيادة الاهتمام بعدالة التوزيع بين كافة الفئات المستفيدة من برامج وأنشطة المنظمات غير الحكومية.

##### 5. دراسة (القاعد، بخيت: 2019) بعنوان " متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، وقد طبقت الدراسة على عينة (68) مديرة من مديرات المدارس بمدينة ينبع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات وقياس درجة توافر متطلبات الحوكمة الرشيدة. تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة أهمية المتطلبات الخارجية والداخلية للحوكمة الرشيدة كانت مرتفعة جداً، كذلك درجة تطبيق متطلبات الحوكمة الداخلية والخارجية كانت متوسطة، كذلك توجد علاقة بين درجة الأهمية ودرجة التطبيق لمتطلبات الحوكمة الرشيدة الداخلية والخارجية.

توصي الدراسة إلى ضرورة العمل على التنسيق بين إدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية للبنات فيما يتعلق بتطبيق مدخل الحوكمة الرشيدة، كذلك العمل التكاملي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام للبنات في ضوء مدخل الحوكمة الرشيدة من خلال زيادة مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالات إدارة المدارس لتطوير الأداء وتسهيل مهمة المدرسة في اتخاذ القرارات الفعالة.

##### 6. دراسة (قطيشات، أبو حمور: 2018) بعنوان " أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية المحلية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية المحلية، طبقت الدراسة على ست بلديات أردنية في ثلاث أقاليم، وكانت عينة الدراسة (385) ممثلة للمجتمع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات.

تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن درجة الموافقة على كل من المساءلة والشفافية جاءت بدرجة متوسطة، كما يوجد أثر ذو دلالة للشفافية والمساءلة على تحقيق التنمية المحلية في البلديات الأردنية.

توصي الدراسة إلى ضرورة تبني آليات تحقيق المساءلة والشفافية في البلديات الأردنية، لضمان تحقيق التنمية المحلية وتقليل مستوى الفساد في العمل البلدي.

#### **7. دراسة (أبو حسين، 2017) بعنوان: "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية الشق المدني، استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في الدراسة، بحيث يخضع جميع أفراد المجتمع للدراسة، وقد تم استخدام استبانة لقياس "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية".

توصلت الدراسة إلى أن معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية؛ على وزن نسبي (61.3%) أي بدرجة متوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) نحو تطبيق تنمية الموارد البشرية (التدريب، التمكين، الاستدامة) بصورة جوهرية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الإدارة العليا في الوزارة لمعايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة من خلال برامج تثقيفية تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير لما لها من تأثير بصورة جوهرية على تنمية الموارد البشرية، كذلك العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارة وتنمية وتطوير الموظفين باعتبارهم الاستثمار الحقيقي للوزارة، مما يساعد ذلك على تحقيق أهداف الوزارة وتحسين أدائها وجودة خدماتها.

#### **8. دراسة (البناء، 2017) بعنوان: "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد، وأثر ذلك الالتزام على أداء العاملين في المستشفيات غير الحكومية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة و توزيعها على (290) موظف حيث تم استرداد (233) استبانة

توصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في المستشفيات غير الحكومية بلغ (75.34%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن هناك تطبيقاً واضحاً لمعايير الحكم الرشيد في المستشفيات غير الحكومية وهذه النسبة تتوافق مع حالة العاملين الموجودين في تلك المستشفيات، كما بلغ الوزن النسبي لمستوى الالتزام التنظيمي (79.33%)، وتوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين معايير الحكم الرشيد بأبعاده المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباطها (0.659).

وخرجت الدراسة بتوصيات عديدة أبرزها، ضرورة إيمان الإدارة بإبداعات وطاقات الموظفين، وضرورة إنشاء نظام شكاوٍ مكتوب ومعلن، وحماية من يساعدها في كشف التجاوزات والانحرافات، كذلك تلبية احتياجات الموظفين، وتقديم كافة الخدمات لهم في الوقت المناسب، وتنفيذ دورات تدريبية للعاملين فيما يخص مجال تخصصاتهم.

## 9. دراسة (نجم، 2017) بعنوان "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (162) من جميع عمالي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.

توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مبادئ الحوكمة ككل، وإشراك جميع العاملين في القرارات المختلفة للكلية، كذلك الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي حيث تعتبر من مبادئ الحوكمة.

**10. دراسة (ربابعة، وشومان، 2017) بعنوان "درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية بلغ عدده (754) عضو (103) قائد أكاديمي.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس لصالح الذكور، متغير الكلية لصالح كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات).

توصي الدراسة بتطبيق مبادئ الديمقراطية داخل حرم الجامعات، كذلك الإسهام في مشاركة أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق الحوكمة الإدارية، إضافة إلى نشر ثقافة الحوكمة في الجامعات.

**11. دراسة (هللو، 2015): بعنوان "مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة "**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد في قطاع غزة، ودورها في تعزيز إدارة الدولة، كما طبقت الدراسة على جميع العاملين في منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، بحيث يخضع جميع أفراد المجتمع للدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة من أجل قياس مدى تطبيق منظمات القطاع الخاص لمعايير الحكم الرشيد ودورها في تعزيز إدارة الدولة.

تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنه تم تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة بنسبة (71.78%) وبدرجة مرتفعة، كما أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص ودورها في تعزيز إدارة الدولة.

توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مبادئ الإدارة العامة في منظمات القطاع الخاص، كذلك ضرورة تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع الخاص، إضافة إلى تعزيز مكانة الإداريين في مؤسسات القطاع الخاص والاستماع إلى آرائهم.

## 12. دراسة (مطير، 2013): بعنوان "واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحكم الرشيد، والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، كما هدفت الدراسة إلى بيان علاقة معايير الحكم الرشيد بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية، طبقت الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، بحيث يخضع جميع أفراد المجتمع للدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة من أجل قياس واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية.

تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنه بلغ الوزن النسبي لتطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (76.28%)، كما بلغ الوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (72.86%)، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة).

توصي الدراسة إلى ضرورة العمل على رفع مستوى مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار الإداري، إضافة إلى تشجيع العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات بما يضمن تطوير العمل، كذلك تبني سياسة الانفتاح على جميع آراء العاملين وتقبلها بدون تمييز، كذلك التقليل من المركزية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لأشخاص ذو ثقة لهم القدرة على تحمل المسؤولية.

## 13. دراسة (موسى، 2011): بعنوان "الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية.

مجتمع الدراسة: طبقت الدراسة على جميع المدراء والمديرات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

عينة الدراسة: استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، بحيث يخضع جميع أفراد المجتمع للدراسة.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة من أجل قياس الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد.

أهم نتائج الدراسة: تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنه:

- توجد علاقة إيجابية بين عمليات الإصلاح الإداري والحكم الرشيد، وأن الحكم الرشيد وعمليات الإصلاح الإداري يسيران جنباً إلى جنب.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور.

توصي الدراسة إلى ضرورة العمل على استقطاب أصحاب ذوي الكفاءات والمهارات الإدارية لمتابعة الأعمال الإدارية بمهارة، كذلك ضرورة الاهتمام بالكادر البشري وتعزيز مبدأ الرقابة الخارجية والداخلية، كذلك العمل على تعزيز مبدأ الحكم الرشيد وتعميم ثقافته، إضافة إلى حث جميع المدراء على تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات والمشاركة بين جميع الأطراف ذوي الصلة.

**14. دراسة (نوح، 2013) بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات، والتعرف على درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات

درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة حسب متغيرات: الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس. كما وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة ثقة المدراء بأنفسهم من خلال اتباع سياسة تنظيمية هادفة، وكذلك اتباع سلوك هادف مع مدراء الثانوية العامة مع إجراء دورات تدريبية خاصة لهم.

**15. دراسة (البرغوثي، 2010) بعنوان: "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية."**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد الاستبانة كأداة رئيسة في الدراسة وبلغ مجتمع الدراسة (64) موظف وموظفة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها تعتبر الرقابة الإدارية جزءاً متمماً لوظائف العملية الإدارية وشرط لسلامة قياس الأداء والتأكد من وضع معايير مسبقة يقاس عليها العمل، كذلك تعمل وحدة الرقابة الإدارية على نشر مفهوم الاحترام نحو الوظيفة العمومية، كما ويوجد تحسن في مجال النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

**1. دراسة (Worokinasih & Zaini، 2020) بعنوان: الدور الوسيط للكشف عن المسؤولية الاجتماعية للشركة على الحوكمة الرشيدة للشركات وقيمة الشركة.**

**The Mediating Role of Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure on Good Corporate Governance (GCG) and Firm Value.**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإفصاح والكشف عن المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة للشركات على قيمة الشركة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 13 شركة تعدين مدرجة في بورصة إندونيسيا، بين عامي 2014-2017، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة للشركات بمؤشراتها الخمس لها تأثير إيجابي على قيمة الشركة، كذلك الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لا يؤثر بشكل كبير على قيمة الشركة. تشير أهم توصيات هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام والإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات قبل استثمارها لرأس المال، كذلك تنفيذ آلية الرقابة بوجود مجلس الإدارة والملكية الإدارية، وذلك لتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لإدارة الشركة تاه مصالح الشركة وبالتالي زيادة قيمتها.

## 2. دراسة (Sofianty & Srikuntorini،Lestari 2019) بعنوان: هل تطبيق مبادئ الحكم الرشيد للشركات قادر على تحسين أداء الشركة؟

### Is the Implementation of Good Corporate Governance Principles Capable of Improving Company Performance?

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الإفصاح والكشف عن المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة للشركات على قيمة الشركة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الشرعية في مدينة باندونج الإندونيسية، حيث تم اختيار (45) مدير من تلك البنوك، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات، وكذلك المقابلات الشخصية.

تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن مبادئ الحكم الرشيد(الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، المسؤولية، العدالة) تتوافر بدرجة مرتفعة، كذلك أن مستوى أداء البنوك التجارية الشرعية المستهدفة وفق بطاقة الأداء المتوازن مرتفعة، كما أن تطبيق مبادئ الحكم الرشيد للشركات قادر على تحسين أداء البنوك التجارية الشرعية في إندونيسيا.

تشير أهم توصيات هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام المتزايد بتطبيق وتنفيذ مبادئ الحكم الرشيد في البنوك التجارية الشرعية في إندونيسيا، كذلك الاهتمام المتزايد بالعملاء لأنه سيؤدي إلى زيادة العائد ورفع قيمة الشركة.

## 3. دراسة (Wahed،Uzzaman ، 2010) بعنوان: العلاقة بين سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

### The Relationship between Leadership Behavior, Organizational justice, and Organizational trust

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المدرسية وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلم من معلمي المدارس العليا بمحافظة كوتاهيا بتركيا، وتم تطبيق ثلاثة أدوات للدراسة وهم: مقياس الثقة التنظيمية، ومقياس العدالة التنظيمية، ومقياس سلوك القيادة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار في معالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تصورات المعلمين تجاه سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كانت إيجابية. هذا وتبين وجود علاقة قوية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للثقة والعدالة التنظيمية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك القيادة الداعم للمعلمين وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة بالزملاء والاطراف المعنية.

كما وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والتي تعد من المتنبئات الأساسية لتصورات المعلمين حول الثقة التنظيمية، إضافة إلى تعزيز سلوك القيادة الداعم والعدالة التنظيمية من العوامل المكونة للثقة التنظيمية داخل المدارس.

#### 4. دراسة (Michigan University & North Carolina University، 2006):

بعنوان: "تطبيق قواعد الحوكمة في المستشفيات ومسؤولية الجامعات عن تقييم الأداء".

#### **The Application of Governance Rules in Hospitals and the Responsibility of Universities for Performance Evaluation "**

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق المقارنة بين المستشفيات على الصعيد الإداري من حيث الربحية وغير الربحية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في المستشفيات وبيان مسؤولية الجامعات عن تقييم الاداء كرقابة خارجية.

## 2.4.2 الدراسات التي تناولت المتغير التابع: (الثقة التنظيمية)

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الحيالي وآخرون، 2020) بعنوان: "أثر العلاقة بين الثقة التنظيمية بإدارة المنظمة في أساليب المحاسبة الابداعية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقة بإدارة المنظمة واستعمال أساليب المحاسبة الابداعية في قائمة الدخل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (40) استمارة على العاملين في الشركات العامة للصناعات النسيجية في الحلة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- تهتم المنظمة بالثقة التنظيمية بدرجة كبيرة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والمحاسبة الابداعية.
- لا يوجد أثر الثقة التنظيمية والمحاسبة الابداعية.

2. دراسة (الكبيسي والكعبي، 2020) بعنوان: "تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية (بحث ميداني)".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية في الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (159) استمارة وزعت على مهندسي شركة الخطوط والانايب النفطية التابعة لوزارة النفط العراقية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة، كذلك توجد علاقة ارتباط طردي

معنوي وتأثير ايجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين في شركة الخطوط والانايب النفطية العراقية.

**3. دراسة (ابراهيم، ابراهيم وعلوان، 2019) بعنوان: "الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والاثر ما بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (80) استمارة وزعت على مهندسي الشركات العامة للصناعات الجلدية في بغداد.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصمت التنظيمي والثقة التنظيمية.

**4. دراسة (عبد الأمير، عبد الكاظم والحسناوي، 2019) بعنوان: " الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية ((91) استمارة وزعت على الموظفين في مديرية تربية محافظة كربلاء..

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة تأثير معنوية بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة التنظيمية.
- وجود تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي.

5. دراسة (رجه، 2019) بعنوان: "الأنماط القيادية للمدربين وانعكاسها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم للموسم 2018-2019".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية للمدربين والثقة التنظيمية للاعبين للأندية المشاركة في الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم للموسم 2018-2019م، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (400) استمارة موزعة على لاعبي الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين (الانماط القيادية) للمدربين وانعكاسه على (الثقة التنظيمية) للاعبين.
- توجد رغبة حقيقية لدى المدربين في كسب ثقة اللاعبين والاندماج تحت مضلة العدالة والمساواة بينهم بدرجة كبيرة.

6. دراسة (الراشدي وعبد الهادي، 2019) بعنوان: "مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي/بغداد".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع البنك المركزي العراقي فيما يتعلق بمكونات نظم المعلومات الإدارية وأبعاد الثقة التنظيمية، كذلك التعرف على طبيعة العلاقة الإحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية والثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (60) استمارة موزعة على العاملين في البنك المركزي العراقي.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ارتباطية وأثر ايجابي ل(الأجزاء المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات) والثقة التنظيمية.

**7. دراسة (سعيد وعبد، 2019) بعنوان: القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية/ بغداد".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير معتمد، كذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، كذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وأبعاد الثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (190) استمارة موزعة على العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجود موافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، السلوك الاخلاقي، الشفاء العاطفي، ايجاد قيمة المجتمع، القيادة الخادمة) والثقة التنظيمية
- يوجد تأثير للقيادة الخادمة بأبعادها في الثقة التنظيمية.

**8. دراسة (الحويطي، 2018) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، كذلك الكشف عن الفروق بين استجابة العينة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (56) استمارة موزعة على معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- جاء مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك بدرجة عالية.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

9. دراسة (زايد، 2018) بعنوان: "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (400) من معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية تربية جنين.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- بلغ مستوى الموافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة ايجابية بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
- عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المؤسسة).

10. دراسة (علي، 2018) بعنوان: "تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشراف".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في دعم وتعزيز العمل المعرفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (75) استمارة موزعة على العاملين في المصارف موضع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- بلغ مستوى الموافقة حول الثقة التنظيمية بدرجة كبيرة جداً.
  - توجد علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية والعمل المعرفي.
  - وجود أثر ايجابي للثقة التنظيمية في أبعاد العمل المعرفي.
11. دراسة (دراوشة، 2017) بعنوان: "العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

▪ بلغ مستوى الثقة التنظيمية (79.4%).

▪ وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

**12. دراسة (بنات، 2016) بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة**

**الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (237) عضواً من مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

• بلغ مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (80.07%) وهي درجة كبيرة.

• توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقديري مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

• عدم وجود فروق حول الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة). بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

**1. دراسة (Engelbrecht & Samuel، 2019) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على**

**النية للانسحاب من خلال الدعم التنظيمي المتصور والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية".** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي المتصور والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة التنظيمية لدى موظفي القطاعين العام والخاص،

وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (232) من موظفي القطاعين العام والخاص في مقاطعات الكيب الشرقية والغربية وجوتنج في جنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص.
- تؤثر الثقة التنظيمية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص.
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل سلبي على النية للانسحاب بالنسبة للدعم التنظيمي في شركات القطاعين العام والخاص.

**2. دراسة (Recica & Dogan، 2019) بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية والنية لترك الوظيفة: دراسة مقارنة بين كوسوفو وتركيا".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق التركية وكوسوفو، كما هدفت الدراسة إلى مقارنة الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية والنية لترك الوظيفة بين الموظفين الذين يعملون في فنادق أربع نجوم في كوسوفو وتركيا، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (291) من موظفي فنادق أربع نجوم في كل من كوسوفو وتركيا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية
- يوجد ارتباط سلبي بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية.
- بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي للعاملين في فنادق أربع نجوم في كوسوفو (3.75) بوزن نسبي (75.0%).
- بلغ المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية للعاملين في فنادق أربع نجوم في كوسوفو (3.85) بوزن نسبي (77.0%).

**3. دراسة (Hatami & Aliabadi، Vesisi، Shamhi، 2018) بعنوان "التحقيق ونمذجة**

**الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الموظفين فيها، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات المتطورة وأداء الموظفين فيها بشكل أكبر، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (200) من موظفي أقسام الرياضة والشباب شمال غرب إيران. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- وجد تأثير للثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفي أقسام الرياضة والشباب من خلال رأس المال النفسي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أي من السمات الديموغرافية والمتغيرات الرئيسية للدراسة.

#### 4. دراسة (Evren & Serif، 2014) بعنوان "الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة على الفنادق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الرئيس الذي يلعبه العامل البشري من حيث ربحية المنشآت السياحية، كذلك التعرف على الدور الفعال للعامل البشري في الحصول على الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لموظفي الفنادق قيد الدراسة، وكانت أداة الدراسة الاستبيان، حيث بلغت عينة الدراسة الحالية (408) من موظفي الفنادق الحرارية ومؤسسات الفنادق الحضرية من 19 فندقاً.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- توجد علاقة قوية بين ثقة الموظفين بالمدير ورضاهم الوظيفي.
- توجد علاقة قوية بين ثقة الموظفين في المؤسسة نفسها ورضاهم الوظيفي.
- توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي للموظفين والثقة التنظيمية.

#### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تحدثت عن أثر معايير الحوكمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية، حيث قام الباحث بتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، على النحو التالي:

## أوجه الاتفاق.

**من حيث الهدف:** تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على مبادئ الحوكمة من خلال ربطها بالثقة التنظيمية.

**من حيث الأداة:** استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

**من حيث المنهج:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة على كافة الدراسات السابقة.

**من حيث الفترة الزمنية:** أشارت أغلب الدراسات السابقة إلى أن تلك الدراسات تعتبر حديثة حيث تراوحت الدراسات السابقة بين (2010-2020).

## أوجه الاختلاف:

**من حيث المكان:** اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مكان الدراسة حيث طغى أغلب تلك الدراسات على طابع عربي من دول عربية (مصر- العراق- الأردن- السعودية- الجزائر-فلسطين-تركيا).

**من حيث مجتمع الدراسة:** اختلفت الدراسات السابقة في عرضها لمجتمع الدراسة حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن مجتمع الدراسة عبارة عن عاملين في المؤسسات الصحية، وأخرى في مجالات الصناعة والتعدين، وأخرى في المجال التربوي.

**ما تميزت به الدراسة الحالية:** تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- كتابة الإطار النظري للدراسة.

- التعرف على منهج الدراسة.

- التعرف على أداة الدراسة المستخدمة.

- كتابة المجالات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (1.2): الفجوة البحثية للدراسة

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً/ الفجوة المعرفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عملت الدراسات السابقة على دراسة واقع تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات الخدمائية.</li> <li>▪ قامت الدراسات السابقة بدراسة علاقة أو أثر (الشفافية، المساءلة، التوافق، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في الثقة التنظيمية، بينما عملت على دراسة علاقة أو أثر الثقة التنظيمية في (الشفافية، المساءلة، التوافق، الفاعلية والكفاءة)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لم تقم أي من الدراسات السابقة بتناول متغيري الدراسة مع بعضهما البعض- في حدود علم الباحث-، واللذان تمثلان في:  <ul style="list-style-type: none"> <li>○ المتغير المستقل/ معايير الحوكمة الصحية</li> <li>○ المتغير التابع/ الثقة التنظيمية.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قامت الدراسة الحالية بدراسة أثر معايير الحوكمة الصحية في تعزيز الثقة التنظيمية.</li> </ul>
ثانياً/ الفجوة المكانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طبقت الدراسات السابقة على العديد من المؤسسات الخاصة والعامّة والتي تمثلت في (الجامعات، المصارف والبنوك، وزارة الأشغال والاسكان، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة العمل، المدارس، المستشفيات، شركات الاتصالات، شركات صناعة النسيج، الشركات النفطية، الصناعات الجلدية، الاندية الرياضية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لم تطبق أي من الدراسات السابقة تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة (مجمع الصحابة الطبي، مستشفى الخير).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ طبقت الدراسة الحالية على المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة (مجمع الصحابة الطبي، مستشفى الخير).</li> </ul>
ثالثاً/ الفجوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ركزت غالبية الدراسات السابقة على العاملين في المؤسسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ لم تقم أي من الدراسات السابقة بجمع البيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عملت الدراسة على جمع</li> </ul>

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
المنهجية مجتمع الدراسة	سابقة الذكر، بينما ركزت بعض الدراسات على العاملين والقيادات وأصحاب المناصب الإدارية في تلك المؤسسات.	من العاملين في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (مجمع الصحابة الطبي، مستشفى الخير).	البيانات من العاملين في المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية (مجمع الصحابة الطبي، مستشفى الخير).

المصدر: جرد بواسطة الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

تعتبر منهجية وإجراءات الدراسة نقطة أساسية ومركزية، يتم من خلالها الانطلاق لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم من خلالها تحديد منهج الدراسة المناسب، وكذلك الطريقة المناسبة التي ستستخدم للحصول على البيانات المطلوبة، كما سيتناول هذا الفصل صدق وثبات الأداة، وذلك من خلال إجراء اختبار الصدق المتمثلة في صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، وكذلك التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، إضافة إلى التعرف على أهم المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### 1.3: منهج الدراسة

لما كان هدف الدراسة هو التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الصحية وتأثيرها على تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة الدراسة ويعمل على تحقيق أهدافها، كما وتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية والثانوية وذلك كما يلي:

#### 1.1.3: مصادر البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات، وكذلك رسائل الدكتوراه والماجستير المتعلقة بموضوع الدراسة والتي عملت على دراسة أحد متغيراته أو كلاهما، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت.

### 2.1.3: مصادر البيانات الأولية

تم الحصول على المصادر الأولية من خلال أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة والتي تم اعتمادها كأداة رئيسة للدراسة، حيث تم من خلالها جمع البيانات ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

### 2.3: مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وبناء عليه فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين الإداريين ذوي التخصصات في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير، والبالغ عددهم (205) موظفاً وموظفة (أقسام شؤون الموظفين في مجمع الصحابة الطبي ذات العلاقة، 2021).

### 3.3: عينة الدراسة

#### 1.3.3: العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من مجتمع الدراسة وإجراء تحليل على عينة استطلاعية، حيث تم بعد ذلك بناءً على نتائج تحليل العينة الاستطلاعية توزيع الاستبيان على العاملين الإداريين في المجمع موضع الدراسة، وقد أجري عليها التحليل الإحصائي للتحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي والثبات للاستبيان، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيعها على عينة الدراسة.

#### 2.3.3: العينة التي أجريت عليها الدراسة

بلغ الحد الأدنى للعينة الفعلية للدراسة (100) موظفاً وموظفة من الموظفين العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بقطاع غزة، وذلك بعد الرجوع إلى أحد المواقع المختصة في تحديد الحد الأدنى لحجم العينة، وذلك حسب المعايير التالية: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعتبرها الباحثون غالباً (50%)، ونسبة الخطأ المسموح به (0.05)، ودرجة الثقة (0.95)، وحجم المجتمع المتمثل في العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير موضع الدراسة والبالغ عددهم (205) موظفاً وموظفة (Website، Raosoft: 2020).

كما قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (112) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد بلغت (87.72%).

### 4.3: أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على " واقع تطبيق معايير الحوكمة الصحية وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية "، تم بناء وتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة، حيث تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية: **الجزء الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**الجزء الثاني:** عبارة عن محور الحوكمة الصحية، حيث بلغ عدد فقراتها (62) فقرة موزعة على تسعة محاور أساسية حيث بلغت عدد فقرات مجال المشاركة (7) فقرات، كما وبلغت عدد فقرات مجال سيادة القانون (7) فقرات، بينما بلغت عدد فقرات مجال الشفافية (7) فقرات، بينما بلغت عدد فقرات مجال الاستجابة (7) فقرات، بينما بلغت عدد فقرات مجال التوافق (7) فقرات، في حين بلغت عدد فقرات مجال المساواة والعدالة (7) فقرات، في حين بلغت عدد فقرات مجال الفاعلية والكفاءة (7) فقرات، في حين بلغت عدد فقرات مجال المساءلة (7) فقرات، في حين بلغت عدد فقرات مجال الرؤية والاستجابة (6) فقرات حيث تم بناؤها بالاعتماد على الدراسات السابقة مع إجراء ما يلزم من تعديلات بما يلائم طبيعة الدراسة الحالية.

**الجزء الثالث:** عبارة عن استبانة الثقة التنظيمية، فقد بلغت عدد فقراتها (12) فقرة تم بناؤها بالاعتماد على دراسة (الحيالي وآخرون، 2020)، ودراسة (الكبيسي والكعبي، 2020)، ودراسة (عبد الأمير وآخرون، 2020)، ودراسة (الراشدي وعبد الهادي، 2019)، ودراسة (بنات، 2016) ودراسة (دراوشة، 2017)، مع إجراء ما يلزم من تعديلات بما يلائم طبيعة الدراسة الحالية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، حسب الجدول التالي:

جدول (1.3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 5.3: خطوات بناء الاستبانة

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة "الاستبانة" للتعرف على " واقع تطبيق معايير الحوكمة الصحية وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبنائها:
- الاطلاع على أدبيات الدراسة السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية.
  - تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
  - صياغة الفقرات المتعلقة بكل مجال.
  - مراعاة قواعد وشروط صياغة فقرات الاستبانة.
  - عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرفين، من أجل إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم.
  - تعديل الاستبانة وفق مقترحات المشرفين.
  - عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الاختصاص من أجل تقديم ملاحظاتهم - انظر ملحق (2)-.
  - بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق (1)-.

### 6.3: المحك المعتمد في الدراسة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة في الجدول (Ozen et al., 2012: 9).

جدول (2.3): محك الدراسة المعتمد

درجة التأييد	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	20% - 36%	1 - 1.80
غير موافق	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
محايد	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

### 7.3: صدق وثبات أداة الدراسة

#### 1.7.3: صدق الأداة (الاستبانة)

تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام صدق آراء المحكمين وكذلك الاتساق الداخلي والصدق البنائي.

#### 1.1.7.3: صدق آراء المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في مجال إدارة الأعمال والبالغ عددهم (10) محكمين، وقد قام الباحث بالاستجابة لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

#### 2.1.7.3: صدق الاتساق الداخلي

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

جدول (3.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال الأول (المشاركة)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	يتوفر في مجمع الصحابة الطبي قيادة إدارية تعمل على تحقيق رؤية المجمع.	0.476	0.000
2	يقدم مجمع الصحابة معلومات كافية حول أنشطة وعمل المجمع	0.820	0.000
3	تشجع إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في المجمع.	0.531	0.003
4	يتقبل العاملون في إدارة مجمع الصحابة الطبي آراء مراجعيه المرضى.	0.417	0.022
5	تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الإصغاء لمطالب المراجعين	0.623	0.000
6	تراعي إدارة مجمع الصحابة الطبي الفروق الفردية بين موظفيها.	0.527	0.003

يوضح جدول (3.3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المشاركة" والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (0.417 - 0.82)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال الثاني (سيادة القانون)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة sig
1	تطبق إدارة مجمع الصحابة الطبي القانون على جميع الموظفين بشكل مجرد.	0.644	0.000
2	تنسق وحدات مجمع الصحابة الطبي وتسعى لتطبيق القواعد والاحكام على الجميع.	0.570	0.001
3	يلتزم موظفو مجمع الصحابة الطبي باللوائح والقوانين المتعلقة بالمجمع	0.415	0.023
4	يوجد في مجمع الصحابة الطبي قسم يهتم بالشكاوي المرفوعة من قبل المراجعين (صندوق للشكاوي)	0.528	0.003
5	يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بمجمع الصحابة الطبي.	0.638	0.000
6	توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي كافة السبل للحفاظ على حقوق العاملين.	0.672	0.000

يوضح جدول (4.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "سيادة القانون" والدرجة

الكلية للمجال تراوحت بين (0.415 - 0.672) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال الثالث (الشفافية)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تعمل إدارة مجمع الصحابة الطبي على إرضاء العاملين وبث روح العمل الجماعي بين أفرادها.	0.622	0.000
2	ترفع إدارة مجمع الصحابة الطبي تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.	0.749	0.000
3	تتصف قرارات ادره مجمع الصحابة الطبي بالشفافية والمصادقية.	0.627	0.000
4	ينجز العاملون في مجمع الصحابة الطبي مهامهم بشكل دوري.	0.742	0.000
5	يوجد نظام متبع داخل مجمع الصحابة الطبي يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.	0.564	0.001
6	تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعلومات للجمهور.	0.518	0.021

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط دالة وتراوحت بين (0.518 - 0.749) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال الرابع (الاستجابة)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تستجيب إدارة مجمع الصحابة الطبي لحاجات الموظفين الإداريين.	0.782	0.000
2	توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي بيئة عمل آمنة تصون كرامة الموظفين وتحفظ حقوقهم.	0.636	0.000
3	تقدم إدارة مجمع الصحابة الطبي خدماتها اللوجستية لموظفيها.	0.638	0.000
4	تسخر الإدارة كافة امكاناتها لضمان حماية موظفيها من المخاطر.	0.711	0.000
5	تستقبل إدارة مجمع الصحابة الطبي جميع التظلمات والشكاوي من قبل الموظفين دون استثناء.	0.599	0.000
6	يتبنى رؤساء الأقسام في مجمع الصحابة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل.	0.652	0.000

يوضح جدول (6.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستجابة" والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (0.599 - 0.782) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ ) وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال الخامس (التوافق)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تنتهج إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة تقريب وجهات النظر بين العاملين.	0.553	0.003
2	توجد لجنة مستقلة داخل مجمع الصحابة الطبي تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين الموظفين.	0.759	0.000
3	تتجه إدارة مجمع الصحابة الطبي نحو تعزيز مبدأ التوافق بين الموظفين.	0.690	0.000
4	يضمن التوافق تحقيق الأهداف والغايات للجميع.	0.529	0.003
5	يتم اتخاذ القرارات المصيرية بإجماع من جميع العاملين.	0.692	0.000
6	وجود التوافق يزيل الفوارق الإدارية في مجمع الصحابة الطبي بين جميع العاملين.	0.740	0.000

يوضح جدول (7.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التوافق" والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (0.529 - 0.759)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ ) وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8.3): نتائج الاتساق الداخلي - المجال السادس (المساواة والعدالة)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين الموظفين.	0.755	0.000
2	تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع كلا الجنسين في مجمع الصحابة بعدالة دون تفرقة.	0.624	0.000
3	تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على إعطاء الموظفين حقوقهم بنزاهة.	0.628	0.000
4	تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار.	0.620	0.000
5	تتوافر المصداقية في تقديم الخدمات لجميع المراجعين في مجمع الصحابة الطبي.	0.731	0.000
6	تحتزم إدارة مجمع الصحابة الطبي حقوق موظفيها بغض النظر عن انتمائهم السياسي.	0.622	0.000

يوضح جدول (8.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المساواة والعدالة" والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (0.620 - 0.755) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)  $(\alpha=)$  وبالتالي يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (9.3)

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الفاعلية التنظيمية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تؤدي إدارة مجمع الصحابة الطبي دورها وفق منظومة إدارية متكاملة.	0.672	0.000	دالة
2	تستثمر إدارة مجمع الصحابة الطبي الإمكانيات البشرية المتوفرة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.	0.749	0.000	دالة
3	تسفر عمليات إدارة مجمع الصحابة الطبي عن نتائج تحقق رغبات الموظفين.	0.627	0.000	دالة
4	تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لموظفيها.	0.742	0.000	دالة
5	تتطابق الأهداف المرسومة في مجمع الصحابة الطبي مع سياسات وزارة الصحة.	0.564	0.001	دالة
9	توجد لجنة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين في مجمع الصحابة الطبي بشكل دوري.	0.621	0.000	دالة

\* قيمة "ر": معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.361).

يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائياً، ونقي بأغراض الدراسة.

### جدول رقم (10.3)

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المساءلة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	مساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء في قسم الشؤون الرقابية في مجمع الصحابة الطبي.	0.782	0.000
2	يلتزم العاملون في مجمع الصحابة الطبي بالقوانين واللوائح الإدارية وعواقب مخالفتهم لها.	0.636	0.000
3	تمارس إدارة مجمع الصحابة الطبي حقها في استخدام العقوبة التي تتناسب مع حجم المخالفة التي يرتكبها الموظف.	0.638	0.000
4	توجد قناعة لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة مجمع الصحابة	0.711	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
	الطبي.		
5	تقوم إدارة المجمع بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء على قاعدة النأي بالنفس عن الفساد حتى وإن تدنت رواتب هؤلاء الموظفين.	0.599	0.000
6	تمتاز لجان المساءلة والمتابعة في مجمع الصحابة الطبي بالنزاهة والشفافية والبعد عن المحاباة.	0.582	0.000

\* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.361).

يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، ونقي بأغراض الدراسة.

### جدول رقم (11.3)

#### صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرؤية الاستراتيجية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور إدارة مجمع الصحابة الطبي والمواطنين للتنمية الإنسانية.	0.583	0.000	دالة
2	توازم رؤية إدارة مجمع الصحابة الطبي السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.	0.759	0.000	دالة
3	توجد خطة إستراتيجية واضحة لإدارة مجمع الصحابة مرتبطة برويتها.	0.690	0.000	دالة
4	يتم إطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح إدارة مجمع الصحابة الطبي لتحقيقها في المستقبل.	0.529	0.003	دالة
5	يتوفر النهج التشاركي لتطوير إستراتيجية إدارة مجمع الصحابة الطبي	0.692	0.000	دالة
	تعمل إدارة مجمع الصحابة الطبي على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديه.	0.594	0.000	دالة

\* قيمة "ر: معامل ارتباط بيرسون" عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.361).

يتبين من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، ونقي بأغراض الدراسة.

جدول (12.3): نتائج الاتساق الداخلي - المتغير التابع (الثقة التنظيمية)

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	تفي إدارة مجمع الصحابة الطبي بتعهداتها التي قطعها تجاه موظفيها.	0.880	0.000
2	تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.	0.824	0.000
3	تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في مجمع الصحابة الطبي.	0.837	0.000
4	يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	0.620	0.000
5	لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والإشراف على تنفيذها.	0.714	0.000
6	تُشعر إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.	0.785	0.000
7	تحافظ إدارة مجمع الصحابة الطبي على فاعلية وكفاءة أدائها.	0.596	0.001
8	توجد ثقة تجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.	0.647	0.000
9	يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة مجمع الصحابة الطبي تتحلّى بالنزاهة والعدالة.	0.837	0.000
10	يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.	0.775	0.000
11	يمكن لزملائي في العمل أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.	0.681	0.000
12	يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة لهم.	0.797	0.000

يوضح جدول (12.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الثقة التنظيمية" والدرجة

الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.596 - 0.880) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)  $\alpha=$  وبالتالي تعتبر الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

### 3.1.7.3: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولتحقق من الصدق البنائي قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (13.4).

جدول (13.3): نتائج الصدق البنائي لمحور الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية

م	المجال	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	المشاركة	0.565	0.001
2	سيادة القانون	0.577	0.000
3	الشفافية	0.637	0.000
4	الاستجابة	0.669	0.000
5	التوافق	0.897	0.000
6	المساواة والعدالة	0.663	0.000
7	الفاعلية والكفاءة	0.627	0.000
8	المساءلة	0.581	0.000
9	الرؤية الاستراتيجية	0.627	0.000
10	الثقة التنظيمية	0.771	0.000

يتضح من جدول (13.3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.01$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقةً لما وضعت لقياسه.

### 2.7.3: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتين رئيسيتين تمثلتا في (التجزئة النصفية، ومعامل كرونباخ ألفا).

### 1.2.7.3: طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون:

$$\text{معامل الارتباط المعدل} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات

جدول (14.3): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط سبيرمان المعدل
1	المشاركة	0.76
2	سيادة القانون	0.84
3	الشفافية	0.77
4	الاستجابة	0.73
5	التوافق	0.81
6	المساواة والعدالة	0.84
7	الفاعلية والكفاءة	0.81
8	المساءلة	0.79
9	الرؤية الاستراتيجية	0.82
	الحوكمة الصحية ككل	0.79
	الثقة التنظيمية	0.88

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (14.3) أن قيمة معاملات الارتباط المعدلة (سبيرمان براون Spearman Brown) لمجالات استبانة الحوكمة الصحية تراوحت بين (0.73 - 0.84)، بينما بلغت لجميع فقرات استبانة الحوكمة الصحية (0.79)، وكذلك بلغت لجميع فقرات استبانة الثقة التنظيمية (0.88) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

### 2.2.7.3: الثبات بإيجاد معامل كرونباخ الفا

يعد معامل كرونباخ الفا من أكثر معاملات قياس الاتساق الداخلي شهرة، وكلما زادت قيمة معامل كرونباخ الفا دل على ثبات الاستبانة.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2 i}{s^2} \right]$$

حيث (k): عدد الفقرات.

(k-1): عدد الفقرات - 1.

وقد استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (15.3): قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المشاركة	6	0.81
2	سيادة القانون	6	0.78
3	الشفافية	6	0.82
4	الاستجابة	6	0.79
5	التوافق	6	0.83
6	المساواة والعدالة	6	0.80
7	الفاعلية والكفاءة	6	0.81
8	المساءلة	6	0.82
9	الرؤية الاستراتيجية	6	0.79
	الحوكمة الصحية ككل	54	0.81
	الثقة التنظيمية	12	0.86

وتشير النتائج الموضحة في جدول (15.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الحوكمة الصحية حيث تراوحت بين (0.79 - 0.83)، بينما بلغت لجميع فقرات محور الحوكمة الصحية (0.81)، وكذلك بلغت لجميع فقرات محور الثقة التنظيمية (0.86) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. مما يجعل الباحث ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1).

### 8.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام كل مما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.
- المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون، لقياس صدق الاستبانة وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب الثبات.
- اختبار كولمغوروف - سمرنوف: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار (ت) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات بين مجموعتين من البيانات.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## الفصل الرابع:

### الدراسة الميدانية

#### الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها

##### تمهيد

يتناول هذا الفصل الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي تم الحصول عليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج التي تعمل على الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

#### 1.4: تحليل خصائص عينة الدراسة

##### 1.1.4: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول (1.4): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	30
	أنثى	70	70
	المجموع	100	%100

يبين الجدول (1.4) أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الاناث حيث بلغت نسبتهم (70.0%) ونسبة (30.0%) من عينة الدراسة من الذكور، وهذه النسبة تتناسب مع بيئة العمل في مجمع الصحابة الطبي حيث أن الغالبية العظمى من العاملين في المجمع هم من الاناث نظراً لطبيعة العمل الموجود في المجمع.

#### 2.1.4: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول (2.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	22	22
	30 إلى أقل من 40 سنة	47	47
	40 إلى أقل من 50 سنة	18	18
	50 سنة فأكثر	13	13
	المجموع	100	100%

يتضح من الجدول (2.4) والذي يشير إلى توزيع العاملين الإداريين في مجمع الصحابة الطبي موضع الدراسة حسب الفئة العمرية، إلا أن العاملين في مجمع الصحابة الطبي موضع الدراسة والذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة) سنة قد كانوا الأعلى حضوراً في عينة الدراسة حيث شكلوا ما نسبته (47%) من مجمل مفردات عينة الدراسة، فيما جاءت الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (22.0%) ويرجع الباحث ذلك إلى حرص مجمع الصحابة الطبي على ضح دماء جديدة من الشباب فيه بحيث يعمل المجمع على الاستفادة من تلك الطاقات الشابة التي تسعى إلى التطوير وإثبات ذاتها في العمل. كما جاءت الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) بنسبة (31.0%) إلا أن هذه الفئة العمرية تعتبر شريان الحياة في مجمع الصحابة الطبي وهم في الغالب من التزموا بالعمل وتقديم الخدمة للمواطنين والمرضى.

#### 3.1.4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (3.4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	30
	بكالوريوس	58	58
	دراسات عليا	12	12
	المجموع	100	100%

يتضح من الجدول (3.4) أن غالبية العاملين في مجمع الصحابة الطبي هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس (58%)، وتعد هذه النسبة منطقية؛ لأن غالبية الوظائف التي يعلن عليها مجمع الصحابة الطبي تتطلب حصول المرشح للوظيفة على الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس، يليها في

المرتبة حملة الدبلوم بنسبة (30.0%)، ويعزو الباحث ذلك إلى سعي من تلك الفئة في المجمع إلى تطوير أنفسها من أجل الحصول على المناصب الإدارية في المجمع، إذ تعطي المؤهلات العلمية العليا أفضلية في الحصول على تلك المناصب، كما أن حملة الشهادات العليا تتوفر لديهم الخلفية العلمية في إدارة المؤسسات والتغلب على الصعوبات التي تعترض عملهم، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود بعض الوظائف في مجمع الصحابة الطبي الذي لا تتطلب الدرجة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا مثل أعمال السكرتاريا والأعمال الفنية التي تتطلب الخبرات والمهارات أكثر من الدرجات العلمية.

#### 4.1.4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	27	27
	5-10 سنوات	26	26
	10-15 سنة	28	28
	15 سنة فأكثر	19	19
	المجموع	100	100%

بالاطلاع على الجدول (4.4) يتضح بأن العاملين في المجمع الطبي الذين خدموا (5 - 15 سنة) بلغت نسبتهم (54.0%)، في حين بلغت الفئة المتعلقة بعدد سنوات الخدمة الأقل من (5 سنوات) (27.0%)، في حين بلغت نسبة من خدموا (15 سنة فأكثر) (19.0%)، ويشير الباحث إلى أن تلك النتائج تتناسب مع ما ورد في الجدول (2.5) والتي أشارت إلى أن غالبية عمليات التوظيف جرت في مجمع الصحابة الطبي على فترات زمنية متفاوتة، وتعكس احتياج حقيقي في مراحل مختلفة لنمو المجمع، حيث أن عمليات توظيف هي من أجل سد الشواغر ومراعاة بعض التطور والتوسع في المجمع من أقسام جديدة تواكب التطور التكنولوجي الذي استدعى توفير بعض الوظائف الجديدة والمرتبطة على وجه الخصوص في حوسبة العمليات في مجمع الصحابة الطبي.

#### 2.4: الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

##### 1.2.5: الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في

تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟".

للإجابة على سؤال الدراسة الأول، عملت الدراسة على استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتبة لمعرفة درجة الموافقة حول الحوكمة الصحية والمتمثلة في المجالات التسعة التالية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية).

#### 1.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المشاركة"

جدول رقم (5.4): تحليل فقرات مجال "المشاركة"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	يتوفر في مجمع الصحابة الطبي قيادة إدارية تعمل على تحقيق رؤية المجمع.	3.59	1.001	71.8	3
2	يقدم مجمع الصحابة معلومات كافية حول أنشطة وعمل المجمع	4.08	0.863	81.6	1
3	تشجع إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في المجمع.	4.07	0.962	81.3	2
4	يتقبل العاملون في إدارة مجمع الصحابة الطبي آراء مراجعيه المرضى.	3.58	1.044	71.5	4
5	تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الإصغاء لمطالب المراجعين	3.56	1.166	71.3	5
6	تراعي إدارة مجمع الصحابة الطبي الفروق الفردية بين موظفيها.	3.56	1.039	71.2	6
	الدرجة الكلية	3.74	1.012	74.8	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (5.4) والمتعلقة بفقرات مجال "المشاركة"، يتضح بأن الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يقدم مجمع الصحابة معلومات كافية حول أنشطة وعمل المجمع " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) ونسبة مئوية بلغت (81.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (6) والتي تنص على " تراعي إدارة مجمع الصحابة الطبي الفروق الفردية بين موظفيها " أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) ونسبة مئوية مقدارها (71.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المشاركة" يساوي (3.74) أي أن الوزن النسبي بلغ (74.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عدوان، 2020) التي أشارت إلى أن هناك علاقة بين مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية بنسبة بلغت (73.5%) وهي نسبة مرتفعة.

وتختلف مع دراسة (القاعد، بخيت: 2019) التي أشارت إلى أن نسبة المشاركة بلغت (60.5%) وهي نسبة متوسطة.

#### 2.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "سيادة القانون".

جدول (6.4): تحليل فقرات مجال "سيادة القانون"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطبق إدارة مجمع الصحابة الطبي القانون على جميع الموظفين بشكل مجرد.	3.89	1.097	77.8	4
2	تنسق وحدات مجمع الصحابة الطبي وتسعى لتطبيق القواعد والاحكام على الجميع.	4.00	1.003	80.1	3
3	يلتزم موظفو مجمع الصحابة الطبي باللوائح والقوانين المتعلقة بالمجمع	3.37	1.114	67.3	6

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتب
4	يوجد في مجمع الصحابة الطبي قسم يهتم بالشكاوي المرفوعة من قبل المراجعين (صندوق للشكاوي)	4.02	0.988	80.3	2
5	يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بمجمع الصحابة الطبي.	4.02	0.983	80.4	1
6	توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي كافة السبل للحفاظ على حقوق العاملين.	3.55	1.116	71	5
	الدرجة الكلية	3.81	1.050	76.2	

النظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (6.4) والمتعلقة بفقرات مجال "سيادة القانون"، يتضح بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بمجمع الصحابة الطبي " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة مئوية بلغت (80.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (3) والتي تنص على " يلتزم موظفو مجمع الصحابة الطبي باللوائح والقوانين المتعلقة بالمجمع" أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) ونسبة مئوية مقدارها (67.3%).

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "سيادة القانون" يساوي (3.81) أي أن الوزن النسبي بلغ (76.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، 2017) التي أشارت إلى أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في المستشفيات غير الحكومية بلغ (75.34%) وهي نسبة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو حسين، 2017) التي أشارت إلى نسبة معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بلغت (61.3%) أي بدرجة متوسطة.

### 3.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الشفافية"

جدول (7.4): تحليل فقرات مجال "الشفافية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل إدارة مجمع الصحابة الطبي على إرضاء العاملين وبت روح العمل الجماعي بين أفرادها.	3.68	1.125	73.6	3
2	ترفع إدارة مجمع الصحابة الطبي تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.	3.74	1.007	74.9	2
3	تتصف قرارات ادره مجمع الصحابة الطبي بالشفافية والمصادقية.	3.68	0.829	73.5	4
4	ينجز العاملون في مجمع الصحابة الطبي مهامهم بشكل دوري.	3.64	0.947	72.8	6
5	يوجد نظام متبع داخل مجمع الصحابة الطبي يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.	3.71	1.051	74.2	1
6	تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعلومات للجمهور.	3.66	1.121	73.2	5
	الدرجة الكلية	3.68	1.013	73.7	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (7.4) والمتعلقة بفقرات مجال "الشفافية"، يتضح بأن الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يوجد نظام متبع داخل مجمع الصحابة الطبي يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) ونسبة مئوية بلغت (74.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (4) والتي تنص على " ينجز العاملون في مجمع الصحابة الطبي مهامهم بشكل دوري" أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) ونسبة مئوية مقدارها (72.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الشفافية" يساوي (3.68) أي أن الوزن النسبي بلغ (73.7%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عدوان، 2020) التي أشارت الى هناك علاقة بين مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية بنسبة بلغت (73.5%) وهي نسبة مرتفعة.

وتختلف مع دراسة (نجم، 2017) التي أشارت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (69.48%).

#### 4.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "الاستجابة"

جدول (8.4): تحليل فقرات مجال "الاستجابة"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستجيب إدارة مجمع الصحابة الطبي لحاجات الموظفين الإداريين.	3.86	1.118	77.3	4
2	توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي بيئة عمل آمنة تصون كرامة الموظفين وتحفظ حقوقهم.	3.76	1.038	75.1	5
3	تقدم إدارة مجمع الصحابة الطبي خدماتها اللوجستية لموظفيها.	3.93	1.247	78.6	1
4	تسخر الإدارة كافة امكاناتها لضمان حماية موظفيها من المخاطر.	3.91	1.171	78.2	2
5	تستقبل إدارة مجمع الصحابة الطبي جميع التظلمات والشكاوي من قبل الموظفين دون استثناء.	3.88	1.211	77.5	3
6	يتبنى رؤساء الأقسام في مجمع الصحابة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل.	3.71	1.201	74.2	6
	الدرجة الكلية	3.84	1.164	76.8	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (8.4) والمتعلقة بفقرات مجال "الاستجابة"، يتضح بأن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تقدم إدارة مجمع الصحابة الطبي خدماتها اللوجستية لموظفيها" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) ونسبة مئوية بلغت (78.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (6) والتي تنص على " يتبنى رؤساء الأقسام في مجمع الصحابة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل" أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط

حسابي (3.71) ونسبة مئوية مقدارها (74.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الاستجابة" يساوي (3.84) أي أن الوزن النسبي بلغ (76.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (هللو، 2015) التي أشارت إلى أنه يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد في منظمات القطاع الخاص في قطاع غزة بنسبة (71.78%) وبدرجة مرتفعة.

وتختلف مع دراسة (نجم، 2017) التي أشارت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (69.48%).

#### 5.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "التوافق"

جدول (9.4): تحليل فقرات مجال "التوافق"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تنتهج إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة تقريب وجهات النظر بين العاملين.	3.21	1.201	64.2	5
2	توجد لجنة مستقلة داخل مجمع الصحابة الطبي تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين الموظفين.	3.52	1.136	70.4	2
3	تتجه إدارة مجمع الصحابة الطبي نحو تعزيز مبدأ التوافق بين الموظفين.	3.37	1.118	67.4	4
4	يضمن التوافق تحقيق الأهداف والغايات للجميع.	3.61	1.064	72.2	1
5	يتم اتخاذ القرارات المصيرية بإجماع من جميع العاملين.	3.18	1.189	63.6	6
6	وجود التوافق يزيل الفوارق الإدارية في مجمع الصحابة الطبي بين جميع العاملين.	3.46	1.166	69.2	3
	الدرجة الكلية	3.30	0.804	66.0	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (9.4) والمتعلقة بفقرات مجال "التوافق"، يتضح بأن الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يضمن التوافق تحقيق الأهداف والغايات للجميع" قد جاءت في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.61) ونسبة مئوية بلغت (72.2%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (5) والتي تنص على " يتم اتخاذ القرارات المصرية بإجماع من جميع العاملين " أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) ونسبة مئوية مقدارها (59.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "التوافق" يساوي (3.3) أي أن الوزن النسبي بلغ (66.0%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حسين، 2017) التي أشارت الى نسبة معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بلغت (61.3%) أي بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (البناء، 2017) التي اشارت الى أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في المستشفيات غير الحكومية بلغ (75.34%) وهي نسبة مرتفعة.

#### 6.1.2.4: تحليل وتفسير نتائج فقرات مجال "المساواة والعدالة"

جدول رقم (10.4): تحليل فقرات مجال "المساواة والعدالة"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين الموظفين.	3.92	1.182	78.4	1
2	تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع كلا الجنسين في مجمع الصحابة بعدالة دون تفرقة.	3.81	1.064	76.3	2
3	تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على إعطاء الموظفين حقوقهم بنزاهة.	3.64	1.227	72.9	4
4	تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار.	3.65	1.304	73.1	3
5	تتوافر المصداقية في تقديم الخدمات لجميع المراجعين في مجمع الصحابة الطبي.	3.57	1.121	71.4	5

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتب
6	تحتزم إدارة مجمع الصحابة الطبي حقوق موظفيها بغض النظر عن انتماؤهم السياسي.	3.52	1.164	70.4	6
	الدرجة الكلية	3.68	0.83	73.7	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول (10.4) والمتعلقة بفقرات مجال "المساواة والعدالة"، يتضح بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين الموظفين" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) ونسبة مئوية بلغت (78.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (6) والتي تنص على " تحتزم إدارة مجمع الصحابة الطبي حقوق موظفيها بغض النظر عن انتماؤهم السياسي " أتت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية مقدارها (70.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "المساواة والعدالة" يساوي (3.68) أي أن الوزن النسبي بلغ (73.7%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق النتيجة مع دراسة (مطير، 2015) التي أشارت إلى أن تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية بلغت (72.86%) وهي مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو حسين، 2017) التي أشارت إلى نسبة معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية الفلسطينية بلغت (61.3%) أي بدرجة متوسطة.

**2.2.4: الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: "ما درجة الثقة التنظيمية لدى في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟"**

جدول رقم (11.4): تحليل فقرات استبانة "الثقة التنظيمية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتب
1	تفي إدارة مجمع الصحابة الطبي بتعهداتها التي قطعتها تجاه موظفيها.	4.33	0.88	86.7	1
2	تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.	3.87	1.07	77.5	5
3	تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في مجمع الصحابة الطبي.	3.86	1.06	77.2	6
4	يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	3.82	1.07	76.4	8
5	لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والاشراف على تنفيذها.	4.21	0.93	84.2	3
6	تُشعر إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.	3.6	1.10	72.1	12
7	تحافظ إدارة مجمع الصحابة الطبي على فاعلية وكفاءة أدائها.	3.79	1.05	75.9	11
8	توجد ثقة تجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.	3.69	1.08	73.8	12
9	يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة مجمع الصحابة الطبي تتحلى بالنزاهة والعدالة.	3.75	1.14	75	10
10	يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.	4.22	0.91	84.5	2
11	يمكن لزملائي في العمل أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.	3.86	1.00	77.2	7
12	يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة لهم.	4.07	1.00	81.4	4
الدرجة الكلية		3.92	0.74	78.4	

بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (11.4) والمتعلقة بفقرات مجال الثقة التنظيمية، يتضح بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تفي إدارة مجمع الصحابة الطبي بتعهداتها التي قطعتها تجاه موظفيها" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33) ونسبة مئوية بلغت (86.7%)، وهذا

يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما أتت الفقرة (6) والتي تنص على "تشعري إدارة مجمع الصحابة الطبي بالثقة والسعادة في عملي" أنت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.6) ونسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الثقة التنظيمية" يساوي (3.92) أي أن الوزن النسبي بلغ (78.4%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (دراوشة، 2017) التي اشارت الى ان نسبة الثقة التنظيمية بأبعدها مجتمعة بلغت (79.4%) وهي نسبة مرتفعة.

فيما اختلفت النتيجة مع دراسة (علي، 2018) التي أشارت الى أن نسبة تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي في المصارف الاهلية بلغت (63.7%) وهي نسبة متوسطة.

**3.2.4: الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية وتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟".**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بوضع الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معايير الحوكمة الصحية بأبعدها التسعة (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) وتعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس شدة العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول التالي يوضح النتيجة:

رقم (12.4): معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية.

الثقة التنظيمية			المجال
مستوى الدلالة	(sig)	معامل الارتباط	
دالة إحصائية	0.00	0.623	المشاركة
دالة إحصائية	0.00	0.596	سيادة القانون

الثقة التنظيمية			المجال
مستوى الدلالة	(sig)	معامل الارتباط	
دالة إحصائية	0.00	0.614	الشفافية
دالة إحصائية	0.00	0.727	الاستجابة
دالة إحصائية	0.00	0.549	التوافق
دالة إحصائية	0.00	0.761	المساواة والعدالة
دالة إحصائية	0.00	0.718	الفاعلية والكفاءة
دالة إحصائية	0.00	0.634	المساءلة
دالة إحصائية	0.00	0.671	الرؤية الاستراتيجية
دالة إحصائية	0.00	0.645	معايير الحوكمة الصحية ككل

يتبين من الجدول (12.4) أن معامل الارتباط بين مجالات الحوكمة الصحية مجتمعة والثقة التنظيمية يساوي (0.645)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الحوكمة الصحية مجتمعة والثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية، كما وبلغت معاملات الارتباط لمجالات الحوكمة الصحية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) على الترتيب (0.596، 0.623، 0.614، 0.727، 0.549، 0.761، 0.718، 0.634، 0.671) وجميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الحوكمة الصحية المهنية تلعب درواً مهماً في تحسين أداء العاملين في المجمع الطبي حيث تساهم الحوافز في زيادة دافعية العاملين وشعورهم بالرضا الوظيفي، فالنفس البشرية ترغب بأن تكافأ وتعزز على أي إنجاز تقوم به فالمشاركة تزيد من الدافعية والنشاط في العمل، وتحقيق أقصى درجات الانجاز والفاعلية، كما أن أقسام العلاقات الاجتماعية داخل المجمع تسعى نحو تعزيز أوصل الثقة والمحبة بين موظفيها وتكثيف الزيارات الميدانية بين موظفيها كل ذلك يؤدي إلى وجود ثقة بين موظفيها. كما أن الاستقرار الوظيفي يعتبر عنصر وعامل نجاح جوهري ذلك أنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى

جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمراريتها وبالتالي بقاءهم في أعمالهم، كما تساعد الفاعلية والكفاءة على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لأن الهدف مشترك لدى الجميع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الأمير، عبد الكاظم والحسناوي، 2019) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية حول الثقة التنظيمية بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (الحيالي وآخرون، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والاستجابة الفعلية. وتختلف النتيجة مع دراسة (Recica & Dogan، 2019) التي أظهرت وجود ارتباط سلبي بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية.

**4.2.4: الإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لواقع تطبيق معايير الحوكمة على تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية؟".**

للإجابة عن هذا السؤال تمت صياغة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعايير الحوكمة الصحية بمجالاتها التسعة (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) في الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو مبين في الجدول

التالي:

جدول رقم (13.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدالة
1	المتغير الثابت	0.181	0.251	0.738	غير دالة
2	المشاركة	0.104	0.287	0.774	غير دالة
3	سيادة القانون	0.052	0.584	0.560	غير دالة
4	الشفافية	0.027	0.154	0.878	غير دالة
5	الاستجابة	0.047	0.327	0.672	غير دالة
6	التوافق	0.517	0.523	0.717	غير دالة
7	المساواة والعدالة	0.219	2.363	0.019	دالة
8	الفاعلية والكفاءة	0.283	3.536	0.001	دالة
9	المساءلة	0.330	3.973	0.000	دالة
10	الرؤية الاستراتيجية	0.237	2.328	0.000	دالة
		قيمة "F" = (28.377)		معامل التحديد = (0.430)	
		قيمة "Sig." = (0.000)		معامل التحديد المعدل = (0.415)	

من النتائج الموضحة في جدول (13.5) يتضح بأن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (0.415) وهذا يعني أن (41.5%) من التغير في الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

كما وبينت النتائج بأن قيمة الاختبار F تساوي 28.377، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية.

كما ويتضح أن المتغيرات المؤثرة في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية هي: " المساواة والعدالة، والفاعلية والكفاءة، المساواة، والرؤية الاستراتيجية"، ويعزو الباحث تلك النتيجة المنطقية إلى وحدوية وعدالة السياسات والإجراءات التنظيمية

التي تتبعها إدارة مجمع الصحابة الطبي تجاه العاملين، وهذه الإجراءات خاصة بمدى تقدم الموظف في سلم الوظائف بناء على خبرته ومؤهلاته العلمية ومهاراته الشخصية والمعرفية والمهنية، إضافة إلى الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم لمزيد من الأداء المبدع والمبتكر، وكذلك بالنسبة للأمن والصحة المهنية ومدى شعور الموظف بأهميته ومكانته في العمل، كل هذه العوامل تزيد من رضا الموظف تجاه العمل وتعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب للإبداع والتطوير، ويزيد من شعور الموظف بالعدالة الوظيفية مما يساعد على تنمية الثقة التنظيمية لدى العاملين.

بينما تبين عدم وجود تأثير لمجالات معايير الحوكمة الصحية التالية: "المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة" في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير.

وتتفق النتيجة مع دراسة (الكبيسي والكعبي، 2020) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردي معنوي وتأثير إيجابي بين استراتيجية التمكين والثقة التنظيمية.

وتختلف مع دراسة (الحيالي وآخرون، 2020) التي أشارت إلى أنه لا يوجد أثر للثقة التنظيمية والمحاسبة الإبداعية.

**5.2.4: الإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: "هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟".**

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بوضع فرضية لدراسة الفروق حول الحوكمة والثقة التنظيمية التي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)". ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**1.5.2.4:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي".  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي رقم (15.5) يوضح ذلك.

جدول (14.5): نتائج اختبار "T" حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - متغير النوع

الاجتماعي

المجال	النوع الاجتماعي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت "	مستوى الدلالة
المشاركة	نكر	70	3.528	0.69	0.56	0.57
	أنثى	30	2.388	0.89		
سيادة القانون	نكر	70	3.582	0.7	0.07	0.93
	أنثى	30	2.563	0.62		
الشفافية	نكر	70	2.648	0.79	0.67	0.49
	أنثى	30	2.844	1.18		
الاستجابة	نكر	70	3.827	0.82	0.58	0.33
	أنثى	30	2.182	0.67		
التوافق	نكر	70	4.319	0.76	0.61	0.38
	أنثى	30	2.824	0.48		
المساواة والعدالة	نكر	70	3.217	0.77	0.72	0.49
	أنثى	30	2.553	0.61		
الفاعلية والكفاءة	نكر	70	4.326	0.68	0.76	0.57
	أنثى	30	2.375	0.54		
المساءلة	نكر	70	4.047	0.69	0.59	0.41
	أنثى	30	3.227	0.57		
الرؤية الاستراتيجية	نكر	70	3.553	1.09	0.37	0.41
	أنثى	30	2.472	0.69		
الدرجة الكلية (معايير الحوكمة الصحية)	نكر	70	3.653	0.58	0.28	0.83
	أنثى	30	2.629	0.74		
الثقة التنظيمية	نكر	70	3.927	0.74	1.34	0.41
	أنثى	30	3.57	0.93		

يتضح من الجدول (14.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لجميع مجالات استبانة معايير الحوكمة الصحية وكذلك إجمالي المجالات مجتمعة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سيتم قبول الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول معايير الحوكمة الصحية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن إجراءات مجمع الصحابة الطبي المتعلقة بتوفير متطلبات الحوكمة الصحية تشمل جميع العاملين الذكور والإناث على حدٍ سواء، دون أي تفرقة أو تمييز، كما أن جميع العاملين يتعرضون لظروف العمل ذاتها.

كما ويتضح من الجدول (15.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لاستبانة الثقة التنظيمية بلغت (0.41) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس. ويرى الباحث أن الظروف التنظيمية التي يتعرض لها الموظفين العاملين في مجمع الصحابة الطبي تتساوى بين الذكور والإناث، إضافة إلى وجود سلسلة من الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في تحسين مستوى الثقة التنظيمية لكلا الجنسين.

وتتفق النتيجة مع دراسة (عدوان، 2020) التي أشارت إلى أنه توجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، تعزى إلى متغير الجنس.

وتختلف مع دراسة (أبو حسين، 2017) التي أشارت إلى أنه توجد فروق بين استجابات الفئة المستهدفة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

**2.5.2.4:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير تعزى لمتغير الفئة العمرية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Analysis - ANOVA" لإيجاد الفروق بين أكثر من عينتين، والجدول رقم (15.5) يوضح ذلك:

جدول (15.5): نتائج اختبار "تحليل التباين الاحادي حول(معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - الفئة العمرية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.707	0.465	0.228	3	3.274	بين المجموعات	المشاركة
		0.491	96	119.545	داخل المجموعات	
			99	122.819	المجموع	
0.717	0.45	0.218	3	2.185	بين المجموعات	سيادة القانون
		0.485	96	118.094	داخل المجموعات	
			99	120.279	المجموع	
0.65	0.548	0.355	3	1.297	بين المجموعات	الشفافية
		0.648	96	121.117	داخل المجموعات	
			99	122.414	المجموع	
0.38	0.627	0.355	3	3.179	بين المجموعات	الاستجابة
		0.648	96	125.2	داخل المجموعات	
			99	128.407	المجموع	
0.49	0.219	0.355	3	1.564	بين المجموعات	التوافق
		0.648	96	117.304	داخل المجموعات	
			99	118.868	المجموع	
0.62	0.386	0.355	3	1.986	بين المجموعات	المساواة والعدالة
		0.648	96	119.217	داخل المجموعات	
			99	121.203	المجموع	
0.44	0.438	0.331	3	1.882	بين المجموعات	الفاعلية والكفاءة
		0.427	96	127.152	داخل المجموعات	
			99	129.034	المجموع	
0.71	0.386 0.652	0.355	3	2.536	بين المجموعات	المساءلة
		0.648	96	127.045	داخل المجموعات	
			99	128.581	المجموع	
0.59	0.681	0.482	3	1.819	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		0.536	96	125.627	داخل المجموعات	
			99	127.446	المجموع	
0.871	0.236	0.08	3	1.241	بين المجموعات	الدرجة الكلية (المعايير الحوكمة الصحية)
		0.34	96	116.925	داخل المجموعات	
			99	118.166	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.729	0.314	0.174	3	0.523	بين المجموعات	الثقة التنظيمية
		0.555	96	181.078	داخل المجموعات	
			99	181.602	المجموع	

يتضح من الجدول (15.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لجميع مجالات استبانة معايير الحوكمة الصحية وكذلك إجمالي المجالات مجتمعة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول معايير الحوكمة الصحية تبعاً لمتغير الفئة العمرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن بيئة العمل متشابهة لجميع العاملين في مجمع الصحابة الطبي، حيث يعيش جميع العاملين نفس الظروف الوظيفية دون النظر إلى العمر.

كما ويتضح من الجدول (16.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لاستبانة الثقة التنظيمية بلغت (0.729) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير الفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك كل العاملين في مجمع الصحابة الطبي يخضعون لنفس القوانين والإجراءات التنظيمية وبيئة العمل بغض النظر عن العمر وبالتالي اعطى مستويات مقارنة من التوقعات حول الثقة التنظيمية.

تتفق النتيجة مع دراسة (أبو حسين، 2017) التي اشارت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وتختلف مع دراسة (النجار، 2019) التي اشارت الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحوكمة تعزى لمتغير الفئة العمرية لصالح الاكثر من 40 سنة.

**3.5.2.4:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي "One Way Analysis - ANOVA" لإيجاد الفروق بين أكثر من عينتين، والجدول رقم (16.5) يوضح ذلك:

جدول (16.5): نتائج اختبار "تحليل التباين الاحادي حول (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المشاركة	بين المجموعات	3.958	3	0.989	2.054	0.087
	داخل المجموعات	156.548	69	0.482		
	المجموع	160.506	99			
سيادة القانون	بين المجموعات	2.068	3	0.517	1.073	0.370
	داخل المجموعات	156.633	69	0.482		
	المجموع	158.702	99			
الشفافية	بين المجموعات	5.295	3	1.324	2.077	0.084
	داخل المجموعات	207.133	69	0.637		
	المجموع	212.428	99			
الاستجابة	بين المجموعات	3.294	3	0.884	1.184	0.162
	داخل المجموعات	119.641	69	1.621		
	المجموع	122.935	99			
التوافق	بين المجموعات	5.473	3	1.251	0.823	0.117
	داخل المجموعات	118.711	69	0.331		
	المجموع	124.184	99			
المساءلة والعدالة	بين المجموعات	3.362	3	1.218	1.027	0.084
	داخل المجموعات	117.108	69	0.561		
	المجموع	120.470	99			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	2.684	3	0.857	1.231	0.091
	داخل المجموعات	119.214	69	0.683		
	المجموع	121.898	99			
المساءلة	بين المجموعات	3.362	3	1.188	0.938	0.107
	داخل المجموعات	117.108	69	0.704		
	المجموع	120.470	99			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	2.929	3	1.317	0.892	0.153
	داخل المجموعات	118.627	69	0.637		
	المجموع	121.556	99			
الدرجة الكلية (معايير الحوكمة الصحية)	بين المجموعات	5.737	3	0.881	2.203	0.072
	داخل المجموعات	118.252	69	0.748		
	المجموع	123.989	99			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	3.7	3	0.925	1.69	0.152
	داخل المجموعات	177.901	69	0.547		
	المجموع	181.602	99			

يتضح من الجدول (16.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لجميع مجالات استبانة معايير الحوكمة الصحية وكذلك إجمالي المجالات مجتمعة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الحوكمة الصحية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية العاملين في مجمع الصحابة الطبي هم من حملة الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس وهذا ما تم توضيحه في الجدول (3.5)، مما أدى إلى وجود تقارب في وجهات نظرهم حول معايير الحوكمة الصحية، كما أن إدارة مجمع الصحابة الطبي تحاول جاهدة توفير أقصى مستوى من الحوكمة الصحية لموظفيها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

كما توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تصور مشترك بين جميع العاملين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية فيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية، وربما يعود ذلك إلى النظرة الموحدة لمفاهيم الثقة التنظيمية لدى العاملين والتي تكونت لديهم من خلال التنشئة الاجتماعية والقيم المجتمعية الحميدة التي تشجع على احترام الطرف الآخر، إضافة إلى إجراءات وأنشطة مجمع الصحابة الطبي تهدف إلى زيادة مستوى الثقة التنظيمية لكافة الفئات العمرية للموظفين بدون تمييز.

وتتفق النتيجة مع دراسة (مطير، 2013) التي اشارت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة حول تطبيق معايير الحكم الرشيد والأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع دراسة (الصمادي والهاشمي 2020) التي اشارت الى انه توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

#### 4.5.2.4: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) لدى العاملين في مجمع

الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تعزى لمتغير سنوات الخدمة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين أكثر من عينتين،

والجدول رقم (17.5) يوضح ذلك:

جدول (17.5): نتائج اختبار "تحليل التباين الاحادي حول (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - سنوات

الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.91	0.18	0.089	3	0.266	بين المجموعات	المشاركة
		0.492	69	160.24	داخل المجموعات	
			99	160.506	المجموع	
0.364	1.065	0.513	3	1.54	بين المجموعات	سيادة القانون
		0.482	69	157.162	داخل المجموعات	
			99	158.702	المجموع	
0.115	2.548	2.239	3	6.716	بين المجموعات	الشفافية
		0.631	69	205.712	داخل المجموعات	
			99	212.428	المجموع	
0.127	1.492	1.216	3	5.627	بين المجموعات	الاستجابة
		.427	69	117.051	داخل المجموعات	
			99	122.678	المجموع	
0.083	0.627	0.623	3	3.622	بين المجموعات	التوافق
		0.157	69	115.211	داخل المجموعات	
			99	118.833	المجموع	
0.106	3.221	1.262	3	2.837	بين المجموعات	المساواة والعدالة
		0.721	69	114.641	داخل المجموعات	
			99	117.478	المجموع	
0.257	2.294	1.538	3	3.562	بين المجموعات	الفاعلية والكفاءة
		0.947	69	118.284	داخل المجموعات	
			99	121.846	المجموع	
0.271	1.209	1.187	3	2.856	بين المجموعات	

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المساءلة	داخل المجموعات	115.628	69	0.726		
	المجموع	118.484	99			
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	1.447	3	1.187	2.528	0.328
	داخل المجموعات	116.120	69	0.653		
	المجموع	117.567	99			
الدرجة الكلية (معايير الحوكمة الصحية)	بين المجموعات	3.145	3	0.327	1.441	0.637
	داخل المجموعات	116.717	69	0.369		
	المجموع	119.862	99			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	2.164	3	0.721	1.311	0.337
	داخل المجموعات	179.438	69	0.55		
	المجموع	181.602	99			

يتضح من الجدول (17.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لجميع مجالات استبانة معايير الحوكمة الصحية وكذلك إجمالي المجالات مجتمعة أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول معايير الحوكمة الصحية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين في مجمع الصحابة الطبي من كافة سنوات الخدمة، يخضعون لنفس ظروف الحياة الوظيفية من حيث الأجور والرواتب وكذلك الترقيات حيث يخضعون لنفس القانون الذي ينظم تلك الإجراءات، كما أنهم يتشاركون مع زملاءهم في العمل نفس المكاتب بما يعني أن ظروف العمل والأمن والصحة المهنية متشابهة.

كما ويتضح من الجدول (18.5) بأن قيمة مستوى الدلالة (sig.) لاستبانة الثقة التنظيمية (0.337) وهي أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى ثبات ووضوح الإجراءات التنظيمية واللوائح والقوانين التي يخضع لها العاملين في مجمع الصحابة الطبي، إضافة إلى وجود مناخ تنظيمي جيد وقدر كافي من العدالة التنظيمية والتي افرزت بدورها تقديرات متقاربة لمفهوم

الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، وبالتالي فان سنوات الخبرة ان قصرت أو طالت فلا تؤثر في ادراكهم وفهمهم وتصورهم لمفهوم الثقة التنظيمية السائدة في مجمع الصحابة الطبي، كذلك فان الدورات التدريبية وورش العمل والاجتماعات المتكررة تسهم في تقديم خبرات ومهارات متماثلة رغم تغير الزمان والمكان، مما يقلل الفارق بينهم وبين العاملين الاقدم في الخدمة من ناحية الوعي الوظيفي وتقديرهم لمستويات الثقة.

وتتفق النتيجة مع دراسة (موسى، 2011) التي اشارت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتختلف مع دراسة (ربايعة، وشومان، 2017) التي اشارت الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الدراسة سنوات الخدمة لصالح الاكثر من 10 سنوات.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### تمهيد

يسعى الباحث في هذا الفصل إلى تلخيص النتائج التي توصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية والتطبيقية، حيث قام بجمع استبيانات الدراسة الميدانية وتفريغها وإجراء العمليات الإحصائية المناسبة عليها واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة متخذي القرارات بالاستفادة من معايير الحوكمة الصحية وربطها بالثقة التنظيمية، وأخيرا وضع مجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي من الممكن إجرائها.

#### 1.5: النتائج

تساعد الحوكمة الصحية على سيادة القانون والنظام باعتبارها وسيلة مناسبة لترغيب الموظفين وتعزيز طمأنينتهم، كما تعمل الحوكمة الصحية على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج، كذلك تساعد الثقة التنظيمية الإدارة العليا على اتخاذ قرارات صائبة تجاه العمل الجماعي داخل المؤسسة.

## 2.5: نتائج الدراسة الميدانية

### 1.2.5: النتيجة العامة المتعلقة بمتغير الحوكمة

- بلغ الوزن النسبي لمجال "المشاركة" (74.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يعني أن إدارة مجمع الصحابة الطبي تشجع العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في المجمع.
- بلغ الوزن النسبي لمجال "سيادة القانون" (76.2%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني أن إدارة مجمع الصحابة الطبي تطبق القانون على جميع الموظفين بشكل مجرد، كما يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بمجمع الصحابة الطبي
- بلغ الوزن النسبي لمجال "الشفافية" (73.7%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني أن إدارة مجمع الصحابة الطبي تسعى إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين موظفيها كما تسعى إلى بناء أواصر المحبة والثقة بينهم مما يشجع على وجود تفاعل إيجابي بين العاملين والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية.
- بلغ الوزن النسبي لمجال "الاستجابة" (76.8%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني بأن ممارسات مجمع الصحابة الطبي تجاه موظفيها تجعل منهم ذوي قدرة على تولي مهام إدارية وإشرافية في مجمع الصحابة الطبي، حيث يضع مجمع الصحابة الطبي ثقته في الشخص المناسب وتسعى إلى الارتقاء بمهامه.
- بلغ الوزن النسبي لمجال "التوافق" (66.0%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يعني أن مجمع الصحابة الطبي يحاول اتباع نهج المشاركة في اتخاذ القرار حيال العاملين لديها كذلك تشجيع العاملين لديها على تقديم الاقتراحات اللازمة للتطوير المهني في مجمع الصحابة الطبي.
- بلغ الوزن النسبي لمجال "المساواة والعدالة" (73.7%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وأن هناك توجه حقيقي لإدارة مجمع الصحابة الطبي نحو الحفاظ على سلامة موظفيها وجعل حياتهم على رأس أولويات عملها وتوفير المكان الآمن لهم كذلك تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين الموظفين، كما تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع كلا الجنسين في مجمع الصحابة بعدالة دون تفرقة

## 2.2.5: النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية

بلغ مجال "الثقة التنظيمية" (78.4%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرى الباحث أن هناك توافراً في درجة الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية من خلال إيفاء إدارة مجمع الصحابة الطبي بتعهداتها التي قطعها تجاه موظفيها، كما تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على اتخاذ قرارات صائبة تجاه العمل الجماعي في مجمع الصحابة الطبي، كما تحافظ إدارة مجمع الصحابة الطبي على فاعلية وكفاءة أدائها، مع وجود ثقة تجاه قرارات الرئيس المباشر في العمل كونه يتصرف بطريقة عادلة.

## 3.2.5: النتائج المتعلقة باختبار العلاقة بين الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معايير الحوكمة الصحية بأبعادها التسعة (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) والثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية.

-عدم وجود تأثير لمجالات معايير الحوكمة الصحية التالية: "المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة" في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير

## 4.2.5: النتائج المتعلقة باختبار التأثير لمعايير الحوكمة الصحية في الثقة التنظيمية

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد معايير الحوكمة الصحية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة) في الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد معايير الحوكمة الصحية (التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة، الرؤية الاستراتيجية) في الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بقطاع غزة.

### 5.2.5: النتائج المتعلقة باختبارات الفروق

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول معايير الحوكمة الصحية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### 3.5: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، والتي كشفت أن هناك تأثيراً واضحاً لمعايير الحوكمة الصحية على الثقة التنظيمية لدى العاملين في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير بالمحافظات الجنوبية ويمكن صياغة بعض التوصيات:
- ضرورة قيام إدارة مجمع الصحابة الطبي بتقديم المكافآت لموظفيها المتميزين داخل العمل وحثهم على بذل المزيد من الجهد.
  - توفير الموارد المالية التي تمكن مجمع الصحابة الطبي من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه موظفيها حتى تضمن لهم استقراراً وظيفياً ملائماً.
  - توفير التأمينات والتعويضات اللازمة في حال تعرض أحد الموظفين في مجمع الصحابة الطبي لحادث أثناء أدائه لعمله.
  - تدعيم إدارة مجمع الصحابة الطبي لجهود الزيارات الاجتماعية بين العاملين من أجل تعزيز الثقة بين موظفيها.
  - الموائمة بين المؤهلات العلمية والدرجة الوظيفية للعاملين في مجمع الصحابة الطبي الأمر الذي من شأنه أن يتيح المجال أمام تمييز العاملين في مجمع الصحابة الطبي.
  - تشجيع إدارة مجمع الصحابة الطبي مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات خاصة بين الموظفين ومرؤوسيهم داخل أروقة العمل.
  - البدء في وضع وبناء الخطط التطويرية المتعلقة بطبيعة العمل داخل مجمع الصحابة الطبي من أجل تحقيق الثقة التنظيمية بين العاملين.

- حث إدارة مجمع الصحابة الطبي على التعامل مع العاملين لديها بأسلوب يتسم بالمهنية والشفافية، والذي من شأنه أن يبني جسور الثقة بين العاملين بعضهم البعض وكذلك إدارة مجمع الصحابة الطبي.
- ضرورة اتخاذ الإدارة العليا في مجمع الصحابة الطبي قرارات مخطط لها مسبقاً وذلك فيما يتعلق بتفعيل العمل الجماعي والتي من شأنها أن تصب في الصالح العام للمجمع الطبي وموظفيها.
- المحافظة على فاعلية وكفاءة العمل الإداري في مجمع الصحابة الطبي بشقيه الإداري والتنفيذي.
- تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة العليا تجاه القرارات التي تتخذها إدارة مجمع الصحابة الطبي خاصة فيما يتعلق بحقوق الموظفين وحمائهم عند التعرض للأخطار.

#### 4.5: توصيات بحثية مقترحة

- تطبيق الدراسة الحالية على المستشفيات غير الحكومية في المحافظات الفلسطينية الشمالية (الضفة الغربية).
- إجراء دراسة بعنوان: " دور الثقة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الحوكمة الصحية والأداء الوظيفي في المستشفيات غير الحكومية".
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الحوكمة الصحية وربطها بالعديد من المتغيرات الأخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث من خلال تناول العديد من المتغيرات وقياس تأثيرها في الثقة التنظيمية.

## المصادر والمراجع

### المصادر

▪ القرآن الكريم

### المراجع

1. ابراهيم، مها؛ ابراهيم، حسن؛ وعلوان، رنا (2019). الصمت التنظيمي وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين: بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(120) 203-222.
2. أبو حمام، ماجد اسماعيل، (2009) "اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
3. أبو شاويش، نسرين غانم (2013): "محددات الثقة التنظيمية وآثارها-دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث الدولية -الأنروا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. أبو شمالة، ناصر (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. أبو كريم، أحمد فتحي (2012): "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعة الملك سعود وجامعة الامام حمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، بحث محكم، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
6. البرغوثي، محاسن سليمان. (2010). " دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
7. بلبال، حسناوي (2014): " دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

8. البنا، علاء علي. (2017). " واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
9. بنات، عايدة (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
10. تيشات، سلوى (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء كهريف/ تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (13)، 112-128.
11. ثابت، ثابت وشاكر، انس، (2018) "آليات الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد في مؤسسات التعليم العالي" ورقة علمية مقدمة الى دراسات في التنمية وتنمية المجتمع، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.
12. جبارين، أسماء؛ أبو سمرة، محمود؛ وأبو ضباع، جعفر (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث 6(1)، 12 - 23.
13. جوهره، فوزية. (2012): "أثر حوكمة المستشفيات على المهن الطبية، وزارة التربية والتعليم العالي"، (رسالة ماجستير)، بسكرة، الجزائر.
14. حامد، بشاره (2019). الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي: بالتطبيق على التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
15. حجاج، خليل جعفر (2014): "العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد السابع.
16. حساني، رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، (2012): آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

17. حلاوة، عماد (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. الحويطي، أحمد (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، *المجلة التربوية*، **2018**(51)، 515-547.
19. حياة، سرير؛ وكريمة، ربحي (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعامل الجزائري الجديد للمصبرات NCA، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، **12**(3)، 265-282.
20. الحياي، هدى؛ البياتي، قاسم؛ الربيعي، كريم (2020). أثر العلاقة بين الثقة التنظيمية بإدارة المنظمة في اساليب المحاسبة الابداعية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، **12**(2)، 128-156
21. الخطيب، مازن، وعهود مظهر (2018): واقع الممارسات الادارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، المؤتمر الدولي بعنوان: "تعزيز دور القطاع الخاص في جهود الحوكمة ومكافحة الفساد، رام الله، فلسطين.
22. دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، **13**(3)، 373-388.
23. الراشدي، عادل؛ وعبد الهادي، خالد (2019). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد في البنك المركزي العراقي بغداد، *مجلة تنمية الرافدين*، **38**(121)، 113-131.
24. راضي، عبد الرحمن. (2013): " أثر رأس المال الفكري على إدارة المكاتب السياحية في الأردن".

25. ربابعة، سهى عبدالوهاب والشрман، منيره محمود. (2017). "درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس"، مجلة العلوم التربوية، العدد (3) مجلد (2)، جامعة اليرموك، الأردن.
26. رجه، ثامر (2019). الأنماط القيادية للمدربين وانعكاسها على الثقة التنظيمية للاعبين الدوري العراقي الممتاز لكرة القدم للموسم 2018-2019، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، 1(4)، 230-250.
27. الروسلان، محمود والعجلاني، محمود. (2010) " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد (26)، العدد(2)، جامعة جدارا، الأردن.
28. ربحاوي، مها محمود رمزي، (2008) "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات : حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الاول، جامعة دمشق، سورية .
29. زايد، أسماء (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
30. الزهرة، فلاح والحاج، نوري (2011): " استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري"، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن علي شلف، الجزائر.
31. السبيعي، فارس بن علوش. (2010): " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، (رسالة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
32. السعيد، هاني ، محمد (2008): "رأس المال الفكري، انطلاقة ادارية معاصرة"، الطبعة الاولى، درا السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
33. سعيد، هديل؛ وعبد، نور (2019). القيادة الخادمة وتأثيرها في الثقة التنظيمية: دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(111)، 55-77.

34. شعبان، فرج (2012): " الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر 2000-2010)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
35. الشكرجي، أسماء طه نوري (2008): " أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في لاختراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة بغداد، العراق.
36. صالح، أحمد علي (2001): " أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري"، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة بغداد، العراق.
37. صديري، عميد، (2018): "الحوكمة في قطاع الخدمات الصحية"، مقالة نشرت في مجلة الرأي بتاريخ 2018/2/20م.
38. الصيرفي، عبد الحميد (2005) الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مؤتة للبحوث والدراسات، 13(6)، ص38.
39. الطائي، رنا ناصر (2007): " الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
40. العابدي دلال (2016): حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة الحالي- دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
41. العامري، ابراهيم (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان.
42. عبد الامير، صفاء؛ عبد الكاظم، علي؛ والحسناوي، صالح (2019). الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء، مجلة الإدارة والإقتصاد -جامعة كربلاء، 8(29)، 139-174
43. عبد الحافظ، شفيق، (2016): "دور الحوكمة في الإصلاح الإداري"، ورقة عمل مقدمة إلى مكتب المفتش العام في وزارة الصناعة والمعادن، الجمهورية العربية السورية.

44. عبد الواحد، حموده (2020). التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
45. عبدالرازق، صايفي صابر. (2017). "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة (دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز)"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر.
46. العريفي، دلال (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، السعودية.
47. عريوة، محاد وبوكرة رابح، (2015)، "دور الموازنة التخطيطية الصفرية كاداة للرقابة وتقييم الاداء في القطاع العمومي والمحلي - دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة" ، الجزائر .
48. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي، (2008): الحوكمة المؤسسية- المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
49. علاء بن ثابت بن جاب الله، (2006): الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الاصلاح لتطبيقها في الدول النامية، مداخلة ضمن اعما الملتقى الدولي الاول الجيل الثاني من الاصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، جامعة مجمد بوقرة، بومرداس، المنعقد في الفترة 4، 5 ديسمبر 2006.
50. علي، خير (2018). تأثير الثقة التنظيمية على العمل المعرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، 10(4)، 129-156.
51. عمران، حسن؛ وعبد السلام، عبد السلام (2016). دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها، مجلة جامعة سبها - العلوم البحثية والتطبيقية، 15(2)، 28-41.
52. العنزي، سعد وصالح، أحمد علي (2009): "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

53. عيسى، لورنس زهير. (2017). "أثر معايير الحوكمة على أداء العاملين في المستشفيات (مجمع فلسطين الطبي، انموذجا - 2013-2017م)", (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
54. قرني، أسامة محمود، العتيقي، ابراهيم مرعي (2012): "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، المجلد 15، العدد 38.
55. قشقش، خالد. (2014): "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة الازهر، فلسطين.
56. كواشي، مراد، (2017)، "أهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال"، مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد الاول، المجلد 25، العراق.
57. لقمان محمد الدباغ وزهراء الطائي، (2019): دور الحوكمة الجامعية في تعزيز العملية الرقابية على الموازنة في الجامعات - أنموذج مقترح للتطبيق في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (45)، الموصل، العراق.
58. لويزة، فرحاتي، (2016): " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنه"، (رسالة دكتوراه)، علوم التيسير، قسم تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرا، الجزائر.
59. محمد مصطفى سليمان (2008): حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية.
60. المشهداني، بشره نجم عبدالله، (2011) "الاطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة"، اطروحة دكتوراه في فلسفة المحاسبة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد .
61. المصعبي، م. (2016). "الحوكمة الصحية وبرامج الاعتماد في المستشفيات السعودية" (رسالة دكتوراه)، مبعث بجامعة استرالية، <http://www.jazannews.org/articles.php>.
62. المليجي، رضا (2011): "تحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومدخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي.

63. موسى، أحمد وموسى، عمار (2015): " دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية"، بحث محكم منشور في مجلة جامعة مدينة السادات، جمهورية مصر العربية.
64. موسى، محمد ابراهيم. (2010). "حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية"، دار الجامعة الجديدة، كلية الحقوق، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
65. نجم، نورة عدنان. (2017). "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
66. نوح، هوازن بنت محمد (2013): "الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
67. الهادي، طاهر محمد (2019): المنهج المتميز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، المجلد (3)، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ص144.
68. هلال، محمد عبد الغني، (2010): مهارات مقاومة الفساد- دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد. مركز تطوير الاداء، مصر الجديدة.

## ثانياً/ المواقع الالكترونية

1. رخاء، ألفة (2016). الثقة بالنفس - ما هي وكيف تتكون؟، تمت الزيارة في تاريخ 2020/09/09م، تم الاسترجاع من الرابط [shorturl.at/lrvxK](http://shorturl.at/lrvxK)

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Archimi، C. S.، Reynaud، E.، Yasin، H. M.، & Bhatti، Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*، 151(4)، 907-921.

2. Brooking, A., (1996), “**Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**”, London, International Thomas business Press, 1<sup>st</sup> Edition.
3. Engelbrecht, A. & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
4. Eren, H. & Hisar, F. (2016). Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1123-1132.
5. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A., & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61.
6. Güçer, E. & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: a study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
7. Kelbiso, L., Belay, A., & Woldie, M. (2017). Determinants of quality of work life among nurses working in Hawassa town public health facilities, South Ethiopia: A cross-sectional study. *Nursing Research and Practice*.
8. Khetavath, P. S. (2015, 11-12 March). An empirical analysis of quality of work life of employees in Indian private sector organizations. In International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management. (15). 32-36.
9. Michigan University & North Carolina University,(2006) :"**Does Governance Matter Board Configuration and Performance-Profit Hospitals?**"
10. Ordorika M.(2003), Can Academic Autonomy Survive in The Knowledge Society? A perspective from Britain, **Higher Education Research & Development**, 26( 1), 383–324

11. Ousama, A. Hammami, H. and Mustafa, A. (2014), "**Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC**", 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.
12. Owolabi, A. B. (2015). Impact of organisational culture and leadership style on quality of work-life among employees in Nigeria. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 18(1), 109-121.
13. Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online journal of recreation and sport*, 1(2), 6-23.
14. Raosoft (2020). *Sample Size Calculator*. Retrieved from [raosoft.com/samplesize.html](http://raosoft.com/samplesize.html).
15. Reçica, L. F., & Doğan, A. (2019). The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to leave the Job: A Comparative Study between Kosovo and Turkey. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 15(2), 173-189.
16. Shamhi, H., Vesisi, K., Hatami, K., & Aliabadi, S. (2019). An Investigation and Modeling of the Intermediary Role of Psychological Capital in the Relationship Between Organizational Trust and Job Performance. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(1), 45-56.
17. Uzzaman, Wahed (2010)""": **People's Participation for Good Governance - Bangladesh Development Program Study**""", Ph.D. Thesis, University of Victoria.

## الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين.

الملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية

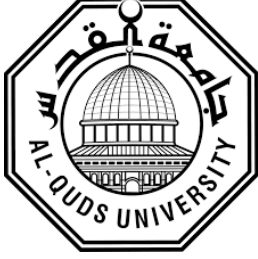
ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. صادق عاشور	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
3	د. تهاني جفال	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس أبو ديس
4	د. حسن السعدوني	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس أبو ديس
5	د. بدر حمدان	أستاذ الاقتصاد المساعد	العديد من الجامعات
6	د. علي شاهين	أستاذ المحاسبة	جامعة الاسراء
7	د. مازن الشوبكي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	العديد من الجامعات
8	د. منصور الايوبي	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	كلية فلسطين التقنية
9	د. سامية عبد المنعم	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
10	د. أشرف مشمش	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأقصى

## ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

برنامج ماجستير التنمية المستدامة

تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدة/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يضع الباحث بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان:

" واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى  
الخير في المحافظات الجنوبية

وهذه الدراسة هي متطلب إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية  
المستدامة.

كلي أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة التي نهدف من خلالها  
توضيح واقع تطبيق معايير الحوكمة وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، وبحكم موقعكم الوظيفي المتعلق  
بموضوع الرسالة، فإن الباحث يرجوكم بالتكرم والاطلاع على فقرات هذا الاستبيان بعناية وإجابة جميع  
أسئلته بموضوعية ومهنية عالية، علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض  
البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث

مؤيد فوزي اشبير

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة.

### 1. النوع الإجتماعي

ذكر  أنثى

### 2. الفئة العمرية

30-20 سنة  40-31 سنة  50-41 سنة  51 سنة فأكثر

### 2. المؤهل العلمي

دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا

### 3. سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل  15-10 سنة  20-16 سنة  21 سنة فأكثر

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المتغير المستقل/ الحوكمة					
أولاً / المشاركة					
					1 يتوفر في مجمع الصحابة الطبي قيادة إدارية تعمل على تحقيق رؤية المجمع.
					2 يقدم مجمع الصحابة معلومات كافية حول أنشطة وعمل المجمع
					3 تشجع إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين لديها على إبداء آرائهم حول طبيعة سير العمل الإداري في المجمع.
					4 يتقبل العاملون في إدارة مجمع الصحابة الطبي آراء مراجعيه المرضى.
					5 تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الإصغاء لمطالب المراجعين
					6 تراعي إدارة مجمع الصحابة الطبي الفروق الفردية بين موظفيها.
ثانياً / سيادة القانون					
					1 تطبق إدارة مجمع الصحابة الطبي القانون على جميع الموظفين بشكل مجرد.
					2 تنسق وحدات مجمع الصحابة الطبي وتسعى لتطبيق القواعد والاحكام على الجميع.
					3 يلتزم موظفو مجمع الصحابة الطبي باللوائح والقوانين المتعلقة بالمجمع
					4 يوجد في مجمع الصحابة الطبي قسم يهتم بالشكاوي المرفوعة من قبل المراجعين (صندوق للشكاوي)
					5 يتم إجراء جميع المعاملات وفقاً للأنظمة الخاصة بمجمع الصحابة الطبي.
					6 توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي كافة السبل للحفاظ على حقوق العاملين.

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
ثالثاً / الشفافية					
					1 تعمل إدارة مجمع الصحابة الطبي على إرضاء العاملين وبث روح العمل الجماعي بين أفرادها.
					2 ترفع إدارة مجمع الصحابة الطبي تقريرها الإداري والمالي للجهات العليا المختصة.
					3 تتصف قرارات ادره مجمع الصحابة الطبي بالشفافية والمصادقية.
					4 ينجز العاملون في مجمع الصحابة الطبي مهامهم بشكل دوري.
					5 يوجد نظام متبع داخل مجمع الصحابة الطبي يعزز من مكانة العاملين ويحفظ حقوقهم.
					6 تتبنى إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة الانفتاح في انجاز كافة المعلومات للجمهور.
رابعا / الاستجابة					
					1 تستجيب إدارة مجمع الصحابة الطبي لحاجات الموظفين الإداريين.
					2 توفر إدارة مجمع الصحابة الطبي بيئة عمل آمنة تصون كرامة الموظفين وتحفظ حقوقهم.
					3 تقدم إدارة مجمع الصحابة الطبي خدماتها اللوجستية لموظفيها.
					4 تسخر الإدارة كافة امكاناتها لضمان حماية موظفيها من المخاطر.
					5 تستقبل إدارة مجمع الصحابة الطبي جميع التظلمات والشكاوي من قبل الموظفين دون استثناء.
					6 يتبنى رؤساء الأقسام في مجمع الصحابة سياسة الانفتاح والوضوح في العمل.
خامسا / التوافق					
					1 تنتهج إدارة مجمع الصحابة الطبي سياسة تقريب وجهات النظر بين العاملين.
					2 توجد لجنة مستقلة داخل مجمع الصحابة الطبي تعمل على حل النزاعات حال وقوعها بين الموظفين.

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					3 تتجه إدارة مجمع الصحابة الطبي نحو تعزيز مبدأ التوافق بين الموظفين.
					4 يضمن التوافق تحقيق الأهداف والغايات للجميع.
					5 يتم اتخاذ القرارات المصيرية بإجماع من جميع العاملين.
					6 وجود التوافق يزيل الفوارق الإدارية في مجمع الصحابة الطبي بين جميع العاملين.
سادسا / المساواة والعدالة					
					1 تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تحقيق العدالة في نظم الترقيات بين الموظفين.
					2 تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع كلا الجنسين في مجمع الصحابة بعدالة دون تفرقة.
					3 تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على إعطاء الموظفين حقوقهم بنزاهة.
					4 تحرص إدارة مجمع الصحابة الطبي على مشاركة جميع الموظفين في صنع القرار.
					5 تتوافر المصادقية في تقديم الخدمات لجميع المراجعين في مجمع الصحابة الطبي.
					6 تحترم إدارة مجمع الصحابة الطبي حقوق موظفيها بغض النظر عن انتماءهم السياسي.
سابعا / الفاعلية والكفاءة					
					1 تؤدي إدارة مجمع الصحابة الطبي دورها وفق منظومة إدارية متكاملة.
					2 تستثمر إدارة مجمع الصحابة الطبي الإمكانيات البشرية المتوفرة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة.
					3 تسفر عمليات إدارة مجمع الصحابة الطبي عن نتائج تحقق رغبات الموظفين.
					4 تسعى إدارة مجمع الصحابة الطبي إلى تنمية المهارات الثقافية والاجتماعية لموظفيها.
					5 تتطابق الأهداف المرسومة في مجمع الصحابة الطبي مع سياسات الوزارة.

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					6 توجد لجنة لتقييم ومتابعة عمل الإداريين في مجمع الصحابة الطبي بشكل دوري.
ثامنا / المساءلة					
					1 مساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء في قسم الشؤون الرقابية في مجمع الصحابة الطبي.
					2 يلتزم العاملون في مجمع الصحابة الطبي بالقوانين واللوائح الإدارية وعواقب مخالفتهم لها.
					3 تمارس إدارة مجمع الصحابة الطبي حقها في استخدام العقوبة التي تتناسب مع حجم المخالفة التي يرتكبها الموظف.
					4 توجد قناعة لدى العاملين الإداريين بنزاهة الإجراءات التي تقوم بها إدارة مجمع الصحابة الطبي.
					5 تقوم إدارة المجمع بمساءلة ومحاسبة مرتكبي الأخطاء على قاعدة النأي بالنفس عن الفساد حتى وإن تدنت رواتب هؤلاء الموظفين.
					6 تمتاز لجان المساءلة والمتابعة في مجمع الصحابة الطبي بالنزاهة والشفافية والبعد عن المحاباة.
تاسعا / الرؤية الإستراتيجية					
					1 توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور إدارة مجمع الصحابة الطبي والمواطنين للتنمية الإنسانية.
					2 توازم رؤية إدارة مجمع الصحابة الطبي السياق التاريخي والثقافي للمجتمع.
					3 توجد خطة إستراتيجية واضحة لإدارة مجمع الصحابة مرتبطة برويتها.
					4 يتم إطلاع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح إدارة مجمع الصحابة الطبي لتحقيقها في المستقبل.
					5 يتوفر النهج التشاركي لتطوير إستراتيجية إدارة مجمع الصحابة الطبي
					6 تعمل إدارة مجمع الصحابة الطبي على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديه.

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المتغير التابع/ الثقة التنظيمية					
					1 تفي إدارة مجمع الصحابة الطبي بتعهداتها التي قطعتها تجاه موظفيها.
					2 تتعامل إدارة مجمع الصحابة الطبي مع العاملين بأسلوب يتسم بالأمانة.
					3 تتخذ الإدارة العليا قرارات صائبة تجاه تعزيز العمل الجماعي في مجمع الصحابة الطبي.
					4 يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار أحكام جيدة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					5 لدى الإدارة العليا القدرة على متابعة القرارات والإشراف على تنفيذها.
					6 تشعر إدارة مجمع الصحابة الطبي العاملين بالثقة والسعادة في أعمالهم.
					7 تحافظ إدارة مجمع الصحابة الطبي على فاعلية وكفاءة أدائها.
					8 توجد ثقة تجاه قرارات الإدارة في العمل كونها تتصرف بطريقة عادلة.
					9 يمكن الوثوق بأن قرارات إدارة مجمع الصحابة الطبي تتحلى بالنزاهة والعدالة.
					10 يتعاطى زملائي بإيجابية مع مشكلاتي في العمل.
					11 يمكن لزملائي في العمل أن يؤثروا علي بسبب ارتباطي العاطفي بهم.
					12 يتوفر لدي إيمان بأن زملائي في العمل يضحون من أجلي عند الحاجة لهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## فهرس الجداول

#	عنوان الجدول	# الجدول
60	الفجوة البحثية للدراسة.....	1.2
64	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	1.3
65	محك الدراسة المعتمد.....	2.3
66	نتائج الاتساق الداخلي - المجال الأول (المشاركة).....	3.3
67	نتائج الاتساق الداخلي - المجال الثاني (سيادة القانون).....	4.3
68	نتائج الاتساق الداخلي - المجال الثالث (الشفافية).....	5.3
69	نتائج الاتساق الداخلي - المجال الرابع (الاستجابة).....	6.3
69	نتائج الاتساق الداخلي - المجال الخامس (التوافق).....	7.3
70	نتائج الاتساق الداخلي - المجال السادس (المساواة والعدالة).....	8.3
70	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الفاعلية التنظيمية.....	9.3
70	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المساءلة.....	10.3
71	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الرؤية الاستراتيجية.....	11.3
72	نتائج الاتساق الداخلي - المتغير التابع (الثقة التنظيمية).....	12.3
73	نتائج الصدق البنائي لمحور الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية.....	13.3
74	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.....	14.3
75	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.....	15.3
77	تحليل خصائص عينة الدراسة.....	1.4
78	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	2.4
78	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	3.4
79	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.....	4.4
80	تحليل فقرات مجال "المشاركة".....	5.4
81	تحليل فقرات مجال "سيادة القانون".....	6.4
83	تحليل فقرات مجال "الشفافية".....	7.4
84	تحليل فقرات مجال "الاستجابة".....	8.4
85	تحليل فقرات مجال "التوافق".....	9.4
86	تحليل فقرات مجال "المساواة والعدالة".....	10.4
88	تحليل فقرات استبانة "الثقة التنظيمية".....	11.4
89	معاملات الارتباط بين مجالات الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية.....	12.4
92	تحليل الانحدار الخطي المتعدد.....	13.4
94	نتائج اختبار " T " حول متغيرات الدراسة (معايير الحوكمة الصحية، الثقة	14.4

#	عنوان الجدول	# الجدول
	التنظيمية) - متغير النوع الاجتماعي.....	
96	نتائج اختبار" تحليل التباين الاحادي حول(معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - الفئة العمرية.....	15.4
98	نتائج اختبار" تحليل التباين الاحادي حول (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - المؤهل العلمي.....	16.4
100	نتائج اختبار" تحليل التباين الاحادي حول (معايير الحوكمة الصحية، الثقة التنظيمية) - سنوات الخدمة.....	17.4

### فهرس الأشكال والصور

#	عنوان الشكل	# الشكل
8	أنموذج الدراسة.....	1.1
32	قواعد تحقيق الثقة التنظيمية.....	2.2

### فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	# الملحق
119	قائمة بأسماء المحكمين.....	1
121	أداة الدراسة.....	2

## فهرس المحتويات

أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ج	المصطلحات
د	الملخص
هـ	Abstract
<b>1</b>	<b>1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....</b>
1	مقدمة الدراسة.....
3	1.1 مشكلة الدراسة.....
3	2.1 مبررات الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة.....
5	4.1 أهداف الدراسة.....
5	5.1 أسئلة الدراسة.....
6	6.1 فرضيات الدراسة.....
8	7.1 أنموذج الدراسة.....
9	8.1 حدود الدراسة.....
<b>10</b>	<b>2. الفصل الثاني: الإطار النظري.....</b>
10	1.2 المبحث الأول: الحوكمة.....
11	1.1.2 التطور التاريخي للحوكمة.....
12	2.1.2 التأصيل الشرعي للحوكمة.....
15	3.1.2 مفهوم الحوكمة.....
15	4.1.2 خصائص الحوكمة.....
16	5.1.2 أهمية الحوكمة.....
17	6.1.2 أهداف الحوكمة.....
17	7.1.2 أنواع الحوكمة.....
19	8.1.2 محددات الحوكمة.....
20	9.1.2 مبادئ الحوكمة.....
23	10.1.2 الحوكمة الصحية.....
24	11.1.2 أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصحية.....
25	12.1.2 معوقات الحوكمة الصحية.....
27	2.2 المبحث الثاني: الثقة التنظيمية.....

27	مفهوم الثقة.....	1.2.2	
28	مفهوم الثقة التنظيمية.....	2.2.2	
28	أهمية الثقة التنظيمية.....	3.2.2	
30	خصائص الثقة التنظيمية.....	4.2.2	
30	قواعد تحقيق الثقة التنظيمية.....	5.2.2	
32	أبعاد الثقة التنظيمية.....	6.2.2	
33	معيقات الثقة التنظيمية.....	7.2.2	
35	المبحث الثالث: مجمع الصحابة الطبي.....	3.2	
36	رؤية مجمع الصحابة الطبي.....	1.3.2	
36	أقسام مجمع الصحابة الطبي.....	2.3.2	
36	عيادة النطق ومشاكل البلع.....	3.3.2	
36	مستشفى الخير.....	4.3.2	
38	المبحث الرابع: الدراسات السابقة	4.2	
38	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل الحوكمة.....	1.4.2	
50	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع الثقة التنظيمية.....	2.4.2	
58	التعقيب على الدراسات السابقة.....	3.4.2	
60	الفجوة البحثية.....	4.4.2	
62	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....	3	
62	تمهيد.....		
62	منهج الدراسة.....	1.3	
63	مجتمع الدراسة.....	2.3	
63	عينة الدراسة.....	3.3	
64	أداة الدراسة.....	4.3	
65	خطوات بناء الاستبانة.....	5.3	
65	المحك المعتمد في الدراسة.....	6.3	
66	صدق وثبات أداة الدراسة.....	7.3	
77	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	8.3	
78	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	4	
79	تمهيد.....		
79	تحليل خصائص عينة الدراسة.....	1.4	
80	الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.....	2.4	
80	الإجابة على السؤال الأول.....	1.2.4	
88	الإجابة على السؤال الثاني.....	2.2.4	

90	الإجابة على السؤال الثالث.....	3.2.4
93	الإجابة على السؤال الرابع.....	4.2.4
94	الإجابة على السؤال الخامس.....	5.2.4
104	النتائج والتوصيات	
104	تمهيد.....	
104	النتائج.....	1.6
105	نتائج الدراسة الميدانية.....	2.6
107	التوصيات.....	3.6
108	توصيات بحثية مقترحة.....	4.6
109	المصادر والمراجع.....	
119	الملاحق.....	
120	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين	
121	ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية	
128	فهرس الجداول	
129	فهرس الأشكال والصور	
129	فهرس الملاحق	
130	فهرس المحتويات	