



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.2; Apr. 2024

عدد أبريل 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

**أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي**  
(دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة)

اعداد الباحث:

**محمد فاروق عبد المعز**

مدرس الإدارة بالمعهد العالي للعلوم الإدارية 6 أكتوبر

### ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي ، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (12807) مفردة وبذلك تصبح عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها (373)

تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الحوكمة (الشفافية، المساءله، المشاركة في صناعة القرارات الإدارية)، والأداء المؤسسي.

وبناء على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات تمثل أهمها في استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وذلك بتحفيز كل العاملين في المستشفيات والمعاهد كي يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل فيها، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الشفافية، المساءله، المشاركة في صناعة القرارات الإدارية، الأداء المؤسسي.

### Study summary

The study aims to analyze the impact of governance on institutional performance. The study community was represented by employees of hospitals and educational institutes in the governorates of Cairo and Giza. From this community, the study sample was selected and the size of the study community (12807) elements. Thus, the research sample becomes representative of the study community of its size (373).

The data was analyzed by the statistical program SPSS. One of the most important findings of the study was a statistically significant relationship between the dimensions of governance (transparency, accountability, participation in management decision-making) and institutional performance.

On the basis of the field study, a set of recommendations was reached, the most important of which was the Investing workers' abilities by training them, developing their skills, developing their competencies, introducing modern information systems and developing regulatory procedures, by motivating all workers in hospitals and institutes to constantly search for innovation and improvement of all aspects of their work, so as to maintain and improve sustainable competitive advantages in the future..

Keywords: governance, transparency, accountability, participation in management decision-making, institutional performance.

### مقدمة.

تؤدي الحوكمة دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية، حيث تعد أحد العوامل الرئيسية في تحقيق تميز هذا الأداء، وتتعلق الحوكمة بالإطار الذي يضعه القادة والمسؤولون لتوجيه السياسات واتخاذ القرارات الرئيسية في تلك المستشفيات والمعاهد، وتهدف الحوكمة إلى ضمان تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يترتب عليه تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة في المستشفيات والمعاهد التعليمية.

فعندما يتم تطبيق نظام حوكمة فعال، يتم تعزيز التفكير والتخطيط الاستراتيجي في تلك المستشفيات والمعاهد، حيث يتم تحديد الأهداف وتحقيقها بطريقة محددة ومنهجية، كما يتم تعزيز التعاون والتنسيق بين الفرق الطبية والإدارية لتحسين تجربة المرضى وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

## 1- الإطار العام للدراسة:

### 1/1 الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل تلك الدراسات، وتحديد الفجوة البحثية فيما بينها وبين الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة منها، وفقاً لما يلي:

#### أ- الدراسات المتعلقة بالحوكمة.

تناولت دراسة (Grosso, 2020) تعميق فهم مناهج الحوكمة الفعالة للشفافية في المشتريات الحكومية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية الشفافية في المشتريات الحكومية وتوجهات السياسة لتحقيقها في الممارسة العملية وذلك من خلال اعتماد إجراءات شراء أكثر شفافية وكفاءة، مع الاعتراف بتكاليف إنشائها، أما دراسة (فلاح، 2020) فقد هدفت إلى تحليل أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجوب تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل الزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية لدى متخذي القرارات.

واتجهت دراسة (العتيبي، 2021) إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق الحوكمة، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

وتناولت دراسة (الشميلي، 2022) تحليل أثر تفعيل آليات الحوكمة على تحسين جودة الأداء الإداري بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن آليات الحوكمة بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة مفعلة، حيث يتم تنفيذ تلك الآليات مما يساعد على جودة الأداء الإداري من خلال التطبيق السليم لمجموعة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة، كما تهتم الوزارة بجودة الأداء الإداري طبقاً للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

#### ب- الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي.

هدفت دراسة (Hamadil & Zaidi, 2020) إلى تحليل اثر ممارسات الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان نشر تكنولوجيا المعلومات داخل يتطلب استثمارات ضخمة، كما ان ممارسة الإدارة الإلكترونية تقوم الأداء المؤسسي بشكل جيد، بينما اتجهت

دراسة (شيلي، 2020) إلى تحديد دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات (عناية، سكيكدة، بجاية)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي، حيث تساهم الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي بنسبة 28% بالمائة بالمؤسسات المبحوثة ويوجد ارتباط قوي بينهما.

وهدفنا دراسة (الغامدى، 2021) إلى التعرف على أثر الإدارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج يتمثل أهمها في أن بعد أجهزة الحاسب الألى، وبعد العنصر البشري لهم علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) على التميز التنظيمي مما يحقق التطور والنمو السريع، كما ان التميز لا يتم الا بوجود قيادة إدارية متكاملة مع موظفين اكفاء، ولا يتحقق الا من خلال تنمية وتطوير الاتصالات الإدارية والشبكات الداخلية والخارجية ، وتنمية بيئة العمل المؤسسي وخاصة البيئة التقنية من خلال اعداد البنى التحتية الملائمة والمتطورة والتي تساهم في التوسع والنمو المتسارع.

وقد تناولت دراسة (بن عريمة، 2023) تحليل أثر الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي، في حين اتجهت دراسة (جاد الله، 2023) إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعى، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التحول الرقمى) ، وبين المتغير التابع ( تطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعى) يشير لوجود ارتباط طردى بين المتغيرين.

واتجهت دراسة (الحايك، 2020) ، بالاتفاق مع دراسة (خليل، 2018) فى تناول دور أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي واطهرت نتائج الدراسات وجود علاقة إرتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في الجهات محل التطبيق مما دلل على أن زيادة فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في تلك الجهات.

### ج- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية وأوجه الاستفادة منها.

أوضح للباحث من خلال تحليل الدراسات السابقة مايلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول الإطار النظرى لكل من المتغير المستقل والتابع للدراسة.

- أختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة من خلال تحليل أثره على المتغيرات التابعه والتي تمثلت فى (الشفافيه - اتخاذ القرارات)، بينما اتفقت مع دراسات (العتيبي،

(2021)، (الشميلي، 2022) في تناول الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وقد تناولت الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي علاقة بأبعاد (الإدارة الالكترونية ، التميز المؤسسي)، بينما تناولت الدراسة الحالية من خلال العلاقة بين هذا المتغير (كمتغير تابع) والحوكمة (كمتغير مستقل)، بالاتفاق مع دراسات (الحايك، 2020) ، (خليل، 2018)

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة حالة المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، بينما تناولت الدراسات السابقة دراسة حالات (الجامعة الأردنية، الإدارات التعليمية بالسعودية، وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مؤسسات عنابه، سكيده، بجاية بالجزائر، وزارة البيئة والمياه الزراعية، مؤسسة اتصالات الجزائر، إدارة التضامن الاجتماعى بمصر) .

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة الفكرة البحثية للدراسة وصياغة مشكلة البحث، وتحديد أهدافها وفروضها وكذا أهميتها والمنهج العلمى المتبع .

## 2/1 المشكلة البحثية.

تتمثل المشكلة البحثية في أنه على الرغم من الجهود المبذولة من المستشفيات التعليمية لتطبيق اليات الحوكمة، إلا أنه يوجد قصور في تطبيق مفهوم الشفافية والمساءلة ومشاركة العاملين بتلك المستشفيات، بالإضافة إلى قصور المناخ المؤسسي الذي توفره الإدارة العليا للموظفين والمسؤولين الإداريين بها.

ورغم إنجازات المستشفيات محل الدراسة إلا أنها أبقّت على نموذج الإدارة التقليدية ، حيث فشلت حتى الآن في تبني فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور مبنى على اليات الحوكمة في قراراتها، وتنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح وتوفير وتنوع الخدمات وتخفيض تكلفة أداء الخدمة وتحقيق العدالة في توزيعها، وعدم استفادتها بالشكل المطلوب من دور اليات الحوكمة في تحسين وتميز الأداء المؤسسي بها، ويتطور ذلك من خلال الجدول التالي:<sup>1\*</sup>

\* أجرى الباحث دراسته الاستطلاعية خلال الفترة من 2023/11/1 حتى 2023/12/1

الجدول رقم (1) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية

م	العبارة	إجابة المستقصى منه		
		موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)
1	يوجد قصور في تطبيق مفهوم الشفافية والمساءلة ومشاركة العاملين بالمستشفى.	60%	10%	30%
2	أبقت المستشفى على نموذج الإدارة التقليدية.	75%	-	25%
3	فشلت المستشفى في تبني فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور مبني على اليات الحوكمة في قراراتها.	65%	5%	30%
4	استفادت المستشفى من تطبيق اليات الحوكمة في تحسين وتميز الأداء المؤسسي بها.	45%	-	55%
5	فشلت المستشفى في تخفيض تكلفة أداء الخدمة وتحقيق العدالة في توزيعها.	65%	-	35%
6	توجد قاعدة بيانات بالمستشفى تتعلق بإبعاد الحوكمة والأداء المؤسسي	25%	-	75%

المصدر: إعداد الباحث.

ومن خلال ماسبق تتمثل المشكلة البحثية في ضعف الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة نتيجة ضعف تطبيق اليات الحوكمة .

### 3/1 فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين المشاركة في صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة.



#### 4/1 أهداف الدراسة .

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تبنى المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة لمفهوم الحوكمة، وأثر ذلك في تحسين أدائها المؤسسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- لقاء الضوء على الإطار الفكري لمدخلى الحوكمة والأداء المؤسسي للمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة.
- تحديد أوجه القوة والقصور في مدخلى الحوكمة والأداء بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الدافعة إلى تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج .

#### 5/1 أهمية الدراسة .

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

##### أ- الأهمية العملية.

- الحاجة إلى البحث والمساهمة في تحليل دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة، وإبراز الآثار المباشرة وغير المباشرة لتطبيق آليات الحوكمة على تلك المستشفيات والمعاهد.
- محاولة الربط بين آليات الحوكمة والأداء المؤسسي من خلال منهجية علمية متكاملة تضيف إلى المكتبة العربية جهداً متواضعاً في هذا المجال.

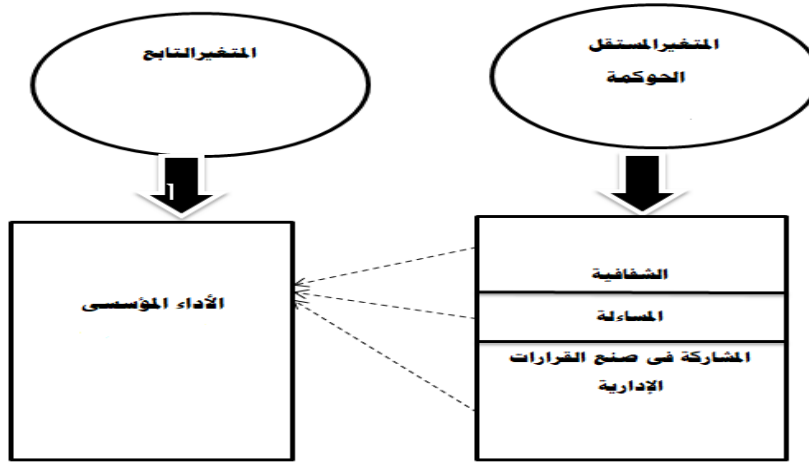
##### ب- الأهمية العلمية.

- تساعد هذه الدراسة المسؤولين في المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة في تحديد مواطن الضعف والقوة في آليات الحوكمة لتعزيز مواطن القوة، وتلافي مواطن الضعف، وكذلك التعرف على المعوقات التي تعيق ممارسة تلك الآليات، والأعطيات التي يجب مراعاتها للتغلب عليها.
- تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النتائج والمقترحات التي يتم التوصل إليها.
- أن يكون هناك مردود لنتائج هذه الدراسة على مستوى الإدارة العليا في المستشفيات والمعاهد التعليمية، بهدف تطبيق آليات الحوكمة وبصفة خاصة في مجالات الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرارات الإدارية لتحسين الأداء المؤسسي بتلك المستشفيات والمعاهد التعليمية.
- جذب إهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة إلى أهمية تطبيق آليات الحوكمة لما لها من نتائج إيجابية على الأداء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس على أداءها الكلي بشكل إيجابي.

## 6/1 متغيرات الدراسة.

تتمثل متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

## 7/1 منهجية الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة كافة جوانب المدخل وتحليلها ويستخدم هذا المنهج بالتطبيق على المستشفيات والمعاهد محل الدراسة، وطبقا لذلك تتحدد النقاط التالية:

### أ- مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (12807) مفردة وبذلك تصبح عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة حجمها (373) مفردة وفقا للمعادلة التالية: (حميدة، 2016)

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة 12807) مفردة. حجم العينة. n

- Z** 1.96 عند مستوى ثقة 95% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).
- P** نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة 50% للحصول على أقصى حجم للعينة.
- q** النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).
- E** 0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[ \frac{.05}{1.96} \right]^2 + \frac{.50 * .50}{12807}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{12807}} =$$

$$n = \frac{.000650 + .0000195}{\frac{0.25}{12807}} =$$

$$n = \frac{.000669}{.000669} = 373$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (373) استمارة، وقد تم إستعادة (370) استمارة بنسبه (99.2%) وهى نسبه صالحة للتحليل الاحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية، وذلك وفقا للجدول التالى:

الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة على المستشفيات والمعاهد التعليمية محل التطبيق بمحافظة القاهرة والجيزة

عينة الدراسة	عدد العاملين	أسم المستشفى
49	1732	مستشفى أحمد ماهر التعليمى
38	1300	مستشفى المطرية التعليمى
43	1491	مستشفى الساحل التعليمى
47	1632	مستشفى الجلاء التعليمى

29	1016	المعهد القومي للقلب
43	1358	معهد السكر والغدد الصماء
34	1167	مستشفى حميات امبابة
40	1511	معهد السمع والكلام
19	756	معهد الرمد التنكاري
17	573	المعهد القومي للجهاز الحركي والعصبي
11	271	المعهد القومي للأمراض المتوطنة
370	12807	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على البيانات التي تم الحصول عليها من إدار الموارد البشرية بهيئة المستشفيات والمعاهد التعليمية.

#### ب- أدوات جمع البيانات:

##### - بالنسبة للدراسة النظرية:

يتم تكوين الإطار النظري من خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من المصادر التالية:

• الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

• الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية ( Internet )

• التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

• الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

• الدوريات والمؤتمرات العلمية.

##### - بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وتم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

### ج- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين اجابات المستقصى منهم.
- اختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

### 8/1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فى الآتى:

#### أ- الحدود المكانية للدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

#### ب- الحدود الزمانية للدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على الفترات من 2022 إلى 2023 وهى فترة إعداد الدراسة.

### ج- الحدود الموضوعية:

تبحث هذه الدراسة فى مدى توافر المقومات اللازمة للحكومة بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة لتحسين الأداء المؤسسى، وذلك فى البيئة الداخلية لها وهى مقومات داخلية من حيث الأنظمة الإدارية وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة والثقافة التنظيمية السائدة وإتجاهات المديرين والقيادات وذلك دون التعرض لمدى توافر بعض المقومات فى البيئة الخارجية (البيئة السياسية-القانونية-الإقتصادية)، على الرغم من أهميتها وتأثيراتها التى يصعب إغفالها.

### 2- الإطار النظرى للدراسة.

#### 1/2 الحوكمة .

#### 1/1/2 مفهوم الحوكمة:

جاءت حوكمة المؤسسات استمراراً للبحث المتواصل عن كيفية تعزيز أداء المؤسسات، ومثال ذلك نظرية الوكالة، والفصل بين الملكية والإدارة، وعلاقة الإدارة بالشركاء، وأصحاب المصالح. ونتيجة لارتباط موضوع حوكمة المؤسسات بمجالات وأطراف مختلفة (كمجلس الإدارة، الشركاء، أصحاب المصالح) ، وبالرغم من أنه لا يوجد هناك تعريف موحد لمصطلح حوكمة المؤسسات، إلا أن كافة التعريفات تنطلق من ضرورة وجود التوازن في حقوق الأطراف المعنية.

عرف (Li et al, 2018, p.72) حوكمة المؤسسات بأنها التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم المؤسسة والأنظمة والتعليمات، الثقافة التنظيمية، ثقافة العاملين بالمنظمة، ودور مدقق الحسابات الخارجي مع المنظمة والجهات الرقابية الخارجية والداخلية المعنية برقابة المؤسسات ، مما يحقق التفاعل الذي يؤدي إلى نجاح المؤسسة واستمرارها.

وعرف أحد الباحثين (Borisova et al, 2019, p.40) حوكمة المؤسسات بأنها عبارة عن علاقات تعاقدية تربط بين إدارة المؤسسة والشركاء وأصحاب المصالح، بما يعزز أدائها بالإضافة إلى تعظيم الفائدة للمساهمين، ويهتم هذا المصطلح بممارسات ضبط الأداء الإداري المؤسسات ورفع كفاءتها وفعاليتها، وكذا مجموعة التدابير المتعلقة بمتابعة أداء المنظمات والرقابة عليها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن ذلك، والعلاقة بين كافة الجهات التي تحكم عمل المؤسسات. (Kwamem 2020, p. 40)

وأضاف (Taysir & Pazarcik, 2018, p.29) أن حوكمة المؤسسات تتغير بتغير الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتتجه المؤسسات إلى ما يسمى بالمؤسسات المستدامة مع تطور مسؤوليتها تلك المؤسسات أصبحت تهتم ليس فقط بمصالح المساهمين والعاملين والموردين ومسئوليتها الاجتماعية بل أيضاً ببيئتها التنظيمية، حيث ترى تلك المؤسسات إنها جزء من اهتماماتها وعليها مسؤوليات تجاهها، كما أن حوكمة المؤسسات تعد بمثابة مكون مهم لتحسين قيمتها واستدامتها والتأكد من ان التصرفات والقرارات تتم بمصادقية وفي إطار أخلاقي وقانوني.

كما يرى كل من (Salama & Putnam, 2019, p. 35) أن حوكمة المؤسسات هي "ذلك النظام الذي يتم من خلاله الإدارة الفعالة لها، وكذا الإجراءات التي توجهها وتراقب أدائها لتحقيق رسالتها وأهدافها لضمان تحقيق أهداف كافة أطرافها المعنية، سواء كانوا المديرين والمستخدمين ، والمجهزون ، والعملاء ، والمراقبون ، وأصحاب المصالح، والمساهمين ، والمجتمع.

مما سبق يتلاحظ أن حوكمة المؤسسات توضح الوسيلة التي تتم من خلالها تنظيم العلاقة بين كافة أطراف المؤسسة، وتظهر في مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى حماية الأطراف المعنية بالمنظمة أي أنها تمثل أسلوباً متميز في إدارة منظمات الأعمال. وفي ضوء ذلك يعتقد الباحث أنه من المفيد تصنيف التعاريف السابقة في شكل محاور يركز كل منها على آلية من الآليات التي تغطيها حوكمة المؤسسات كما يلي:

**المحور الأول:** توجيه أداء المؤسسات ورقابتها، ويركز هذا المحور على ارتباط حوكمة المؤسسات بتوجيه ورقابة الأداء.

**المحور الثاني:** تحديد الأطراف المرتبطة بحوكمة المؤسسات وتوضيح واجباتهم وسلطاتهم، والتي تمكن مجلس الإدارة والمديرين وكذلك المدققين في المؤسسة من خلال تحمل مسؤوليتهم بكل عدالة وشفافية.

**المحور الثالث:** أهداف حوكمة المؤسسات وأهميتها لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة، يركز هذا المحور على أهداف الحوكمة وأهميتها كمصدر قيمة لحملة الأسهم ولأصحاب المصلحة الآخرين.

ومما سبق يعرف الباحث الحوكمة بأنها نظام يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله واجبات أصحاب المصالح ومسئوليتهم، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات بالمؤسسة، والآلية التي تتم من خلالها وضع الأهداف المؤسسية وطرق تحقيقها ورقابة أداء العاملين والاداء المؤسسى.

## 2/1/2 أبعاد الحوكمة:

تتمثل ابعاد الحوكمة طبقاً لاتجاه الدراسة فيما يلي:

### أ- الشفافية :

لتحقيق مبدأ الشفافية ينبغي على المؤسسات الالتزام بما يلي: (أبو كريم، 2019، ص 62)  
- أن تتضمن إجراءات العمل الألتزام بالشفافية من حيث توثيق وتزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بإدارة المؤسسات وفقاً لقانون ضمان حق الحصول على المعلومات.

- نشر المعلومات المتعلقة بعملاء المؤسسات على الموقع الإلكتروني ونشرها على الشبكة الداخلية للمؤسسة، وتحديثها بشكل دوري بحيث تكون متاحة لجميع العاملين والمتعاملين.

- الإجابة على الطلبات والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصالح بخصوص تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.

- تدريب العاملين على معرفة قواعد وإجراءات العمل وخاصة المتعلقة بحرية المعلومات والشفافية على أن تتضمن كيفية تجهيز ونشر الإفصاح عن مثل تلك المعلومات.

### ب- المساءلة:

تعد المساءلة آلية مهمة من آليات تحسين الأداء المؤسسي فمن خلالها يمكن محاسبة المسؤولين عن أعمالهم، وإتاحة الفرصة لإيضاح أي مسائل غامضة، وهذا الأمر هو الذي يؤدي إلى الكشف عن التقصير أو الفشل في أداء الخدمة . (جربو، 2018، ص 8)

### ج- المشاركة في صنع القرارات الإدارية:

أي قرار إداري ما هو إلا نتاج لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والدراسة والتحليل والتقييم بمعرفة عدد من الأشخاص في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، الأمر الذي يجعل السلطة والقوة الوظيفية موزعة على الأفراد العاملين بدلاً من احتكارها في يد شخص واحد وهو المدير . (شهاب، 2019، ص 24)

وقد اتفق الكثيرون من رجال الإدارة على ضرورة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم مما، يزيد من فرصة فهم مغزى وصدق القرار والتحمس لتنفيذه. (كنعان، 2018، ص 64)

وقد سعى الباحثون والمهتمون بالإدارة في ابتكار أساليب المشاركة والتأكيد على أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية لتحقيق التلائم مع ظروف المنظمة والإدارات المختلفة، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكنهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها خاصة المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري. (الرحاحلة ، 2018، ص 74)

### 3/1/2 محددات الحوكمة:

تنقسم تلك المحددات الى:

#### أ- المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد التي توضح الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرارات الادارية وتوزيع المسئوليات داخل المؤسسة وتمثل تلك المحددات في: (Lankina, 2018, 170)

- القواعد التي تحدد أسلوب صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين كافة المستويات الادارية لتخفيف التعارض فيما بينهم .
- إجراءات الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات: إن إجراءات الرقابة الداخلية وسياسات مجلس الإدارة ولجنة مراجعة الحسابات والإدارة وغيرهم من الموظفين تقدم ضمانات مقبولة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالتقارير المالية، والكفاءة التشغيلية والإمتثال للقوانين واللوائح.



#### ب- المحددات الخارجية:

وتشير إلى مناخ الاستثمار العام والذي يتضمن القوانين المتعلقة بالنشاط الاقتصادي مثل قوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أنها تضمن تنفيذ القوانين تساعد على حسن إدارة المؤسسات وتقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والخاص ، وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي ( Jason, 2019,p. 83 )

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل : قوانين المؤسسات، قوانين تنظيم التنافس ومنع الاحتكار.
- وجود نظام مالي كفاء بحيث يضمن توفير تمويل المشروعات مما يساعد على المنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات، وأيضاً وضع العقوبات المناسبة وتطبيقها فعلياً في حالة عدم التزامها.
- ضوابط الحوكمة الخارجية تشمل أصحاب المصلحة الخارجيين بطلب المعلومات وتقييم الأداء (ولا سيما البيانات المالية) واللوائح الحكومية والإدارية لسوق العمل.

#### 4/1/2 معوقات تطبيق الحوكمة في وطرق تحسينها:

##### أ- معوقات تطبيق الحوكمة:

أشار أحد الباحثين إلى وجود بعض المعوقات التي تحد من تحقيق جهود الحوكمة ، تتمثل في:  
(Lessard , 2019, p. 125)

- إن الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً في تطبيق الحوكمة، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الحوكمة في المؤسسات.
- يمكن أن تتعرض الحوكمة من خلال تطبيق الشفافية لبعض التجاوزات من قبل الآخرين من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها، أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضها مع أهداف المنظمة.
- الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، حيث تعتبر من أهم معوقات الحوكمة، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة لتطبيق الحوكمة .
- إن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى تشتت الجهود وضياح التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة.

- إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها والذي قد يعود إلى التحيز المقصود.

#### ب- طرق تحسين الحوكمة.

تتمثل أهم طرق تحسين الحوكمة في العناصر التالية: (Fritzes, 2018, p. 14)

#### 1- إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية المتعلقة بالمؤسسة.

لا شك أن إعادة النظر في لوائح وقوانين وأنظمة العمل بالمؤسسة، ومحاولة ضمان أعلى قدر من الحوكمة يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة. إن التأكيد على الحوكمة في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وظهور مجموعات المصالح واتجاهها لإخفاء المعلومات وعدم الإفصاح، من أجل البقاء في موقعها، كما يجب العمل على إعداد أدلة تنظيمية للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ووضعها بين أيدي المسؤولين والعاملين على حد سواء للإطلاع والرجوع إليها في التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

#### ٢- برامج تثقيفية للعاملين الجدد بالمؤسسة.

ويكون ذلك من خلال العمل على توعية العاملين وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن الإدارة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم العاملين الجدد والتي تعمل على اندماجهم مع أجواء العمل المختلفة.

#### 3- تفعيل دور اللجان.

وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة، على أن يكون هناك فصل بين من يراقب وبين من يدير، ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المنظمات والمنشآت تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة لإدارة المشتريات الحكومية .

#### 4- إستراتيجيات إدارية فعالة.

وتتمثل في إستراتيجية التعليم والتدريب، وإستراتيجية المكافأة والثواب، وإستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال.

#### 5- التأكيد على الحوكمة من خلال القيم الدينية.

ويأتي ذلك من خلال الربط بين مخالفة الإجراءات والأساليب المتوتية وغير الواضحة، وعدم الإفصاح وإخفاء المعلومات للتعاليم السماوية.

#### 6- تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للحكومة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فرق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للإدارة أو المؤسسة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقييم فعال.

#### 7- التغذية الراجعة مع المرؤوسين.

وذلك بتوضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات.

#### 2/2 الأداء المؤسسي.

#### 1/2/2 مفهوم الأداء المؤسسي.

ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، منها تعريف (منصور الأيوبي، 2022، ص 76) على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" ويعرفها Jean (Yves , 2020, p. 86) "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".

ويظهر من التعريفين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث منصور الأيوبي ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط فكلما ازدادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح. فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية.

في حين أن الباحث Jean Yves يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالردئي حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر للباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة"، وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما:

الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بخفض التكاليف ومطابقة المقاييس. وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد قيمة مقدمة للعملاء والمستفيدين بأقل تكلفة ممكنة.

### 2/2/2 أنواع الأداء المؤسسى.

يمكن تقسيم الأداء المؤسسى وفقاً للمعايير التالية:

#### 1/2/2/2 معيار المصدر.

ينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي على النحو التالي: (حمودى، 2022، ص 6)

#### أ- الأداء الداخلى.

يتمثل فى الأداء الناتج من موارد المنظمة لتسيير أنشطتها المختلفة.

#### ب- الأداء الخارجى.

يتمثل فى الأداء الناتج عن التغيرات التى تحدث فى المحيط الخارجى للمنظمة.

### 2/2/2/2 معيار الشمولية.

ينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى أداء كلى وأداء جزئى على النحو التالى (شاوى، 2020، ص 216)

#### أ- الأداء الكلى.

يتمثل الأداء الكلى فى النتائج التى ساهمت جميع عناصر المنظمة فى تحقيقها دون انفراد عنصر منها فى تحقيق تلك النتائج.

#### ب- الأداء الجزئى.

يتمثل الأداء الجزئى فى قدرة كل عنصر من عناصر المنظمة على تحقيق أهدافها التى تسعى إليها.

### 3/2/2/2 معيار الطبيعة.

تمارس المنظمة عادة أنشطتها فى مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادى، والأداء الاجتماعى، والأداء الإدارى، وسيتم تناول كل منها على النحو التالى: (الداوى، 2019، ص ص 217: 227)

#### أ- الأداء الاقتصادى.

يتحقق الأداء الاقتصادى من خلال تطبيق المنظمة للمبادئ الاقتصادية وسريانها طبقاً لظروفها وبيئتها المحيطة بها، ويتم عادة قياسه باستخدام الربحية بأنواعها المختلفة.

ب- الأداء الاجتماعي.

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتسم هذا النوع من الأداء بنقص المعايير الكمية المتاحة لقياسه مما يزيد من صعوبة تقييمه.

ج- الأداء الإداري.

يتمثل في أداء الخطط والسياسات والعمليات التشغيلية طبقاً لمنهجية إدارية مما يحقق الكفاءة والفعالية، ويتم تقييم الأداء الإداري باستخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

4/2/2/2 معيار الوظيفة.

يرتبط هذا المعيار بالتنظيم الداخلي للمنظمة، لأنه يحدد الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة. وطبقاً لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى: (حمودي، 2022، ص 8)

أ- أداء الوظيفة المالية.

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.

ب- أداء وظيفة الإنتاج.

يتحقق أداء وظيفة الإنتاج عندما تستطيع المنظمة تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة بالمقارنة بغيرها من المنظمات الأخرى.

ج- أداء الموارد البشرية.

يتمثل هذا النوع من الأداء في مدى قدرة العاملين على توجيه موارد المنظمة المختلفة نحو تحقيق أهدافها .

د- أداء وظيفة التسويق.

يتمثل هذا الأداء في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها التسويقية بأقل التكاليف الممكنة.

5/2/2/2 معيار السلوك .

طبقاً لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء مهمة وأداء ضمنى على النحو التالي (جيتس، 2019، ص 112)

أ- أداء المهمة.

يتمثل أداء المهمة في الأنشطة التي تساعد على تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تنتجها المنظمة.

ب- الأداء الضمنى

يتمثل الأداء الضمنى في السلوكيات التي تساهم في فعالية المنظمة مما يهيئ بيئة عمل تساعد على القيام بأداء المهام المختلفة.

### 3/2 قياس الأداء المؤسسى.

هناك اتجاه بين الباحثين للنظر إلى قياس الأداء المؤسسى باعتباره أمراً بالغ الأهمية، لذا أصبحت المنظمات تتبنى نظم قياس مختلفة للوصول إلى معايير جودة الخدمات التى تحقق رغبات عملائها. ومع ذلك تواجه تلك المنظمات تحديات مختلفة فى تنفيذ تلك النظم نتيجة المتغيرات التى تحدث فى بيئتها الداخلية والخارجية. (عبد الرحيم، 2020، ص 180).

### 1/3/2 مفهوم قياس الأداء المؤسسى.

لايزال مفهوم قياس الأداء المؤسسى غامضاً رغم محاولات عديد من الباحثين تناوله بالتحليل، ويرجع ذلك إلى اختلاف رؤاهم حول هذا المفهوم وكذا تعدد أبعاده المختلفة، وسوف نتناول الدراسة فيما يلى أهم اتجاهات الباحثين حول مفهوم قياس الأداء المؤسسى على النحو التالى:

عرفت **منظمة الأغذية والزراعة**، قياس الأداء المؤسسى بأنه "عملية تطبيق مؤشرات الأداء وتقييم النتائج". (Poister. 2018, p. 5).

كما عرفت **المنظمة الدولية للطيران المدنى** قياس الأداء المؤسسى بأنه "قياس أداء برنامج معين لوصف الإجراءات والممارسات المستخدمة فى مراقبة الأداء للحكم على مدى نجاحه". (جيتس، 2019، ص114)

وقد عرفت منظمة اليونسكو قياس الأداء المؤسسى بأنه "التوصل إلى استنتاجات تمكن من إجراء التحليل الكافى لمؤشرات الأداء المؤسسى... (Poister. 2018, p. 7)

ويعرف ذيب قياس الأداء المؤسسى بأنه عملية علمية تقوم بها المنظمة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها فى ضوء المعايير المعتمدة لهذا الأداء. (ذيب ، 2019 ، ص ص 689 : 704)

### 3/3/2 أهداف قياس الأداء المؤسسى.

ومن خلال المفاهيم السابقة تستنتج الدراسة أن الهدف من قياس الأداء المؤسسى هو التحقق من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك بمقارنة أدائها الفعلى مع الأهداف التنظيمية المحددة سلفاً لاكتشاف مواطن القوة والضعف فى هذا الأداء من أجل التعزيز والتصحيح، وكذا التعرف على أولويات التحسين التى يجب أن تهتم بها المنظمة وتوجيه الموارد اللازمة من أجل تحقيقها. (عبد الفتاح، 2021، ص ص 285 : 408)

وقد اتجه أحد الباحثين إلى وجود بعض الأهداف الأخرى تتمثل فيما يلى: (Al Gore, 2018, pp. 6:7) - ترشيد التكاليف.

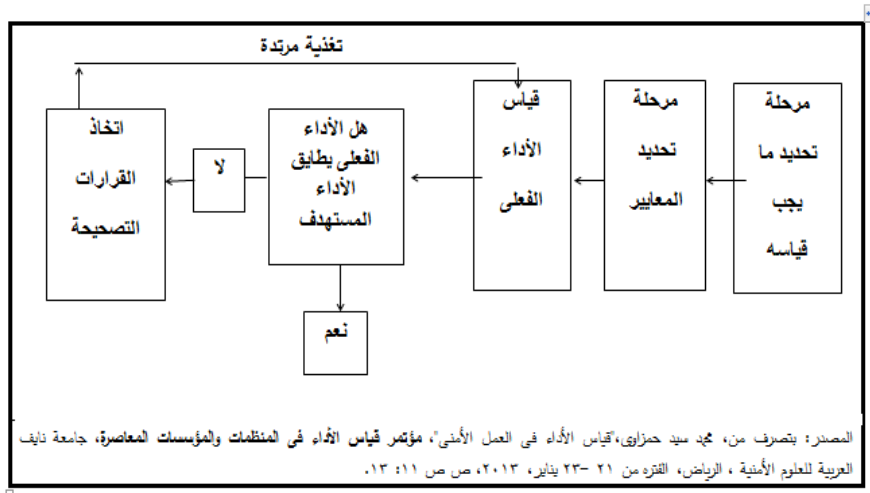
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فى الخطط والإستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التى تشارك فى التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

#### 4/3/2 مراحل قياس الأداء المؤسسى.

يتطلب تحسين أداء المنظمات وجود نظام فعال للقياس يقوم على مقارنة الأداء الفعلى بالنتائج المستهدفة، مع توفير تغذية مرتدة من المعلومات الضرورية تساعد الإدارة العليا على تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويتطلب هذا اتباع مراحل متتابعة بشكل منطقي مما يحقق الهدف من عملية القياس، (عبد الفتاح، 2021، ص ص 285: 408) ويمكن توضيح تلك المراحل من خلال الشكل التالى:

#### شكل رقم (2)

#### مراحل عملية قياس الأداء المؤسسى



المصدر: إعداد الباحث

ويتبين من خلال الشكل السابق أن عملية قياس الأداء المؤسسى تنقسم إلى المراحل التالية:

#### أ- تحديد النشاط المراد قياسه.

تحتاج المنظمة إلى تحديد الأنشطة أو النتائج المتحققة من الأداء الفعلى والمطلوب متابعتها وقياسها، والتركيز فى هذه المرحلة يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية ودلالة فى كل نشاط يتم إخضاعه للقياس. (Irvin, 2022, p.72)

#### ب- تحديد معايير الأداء .

تناول الباحثون مفهوم معايير الأداء باعتبارها ما يتم القياس بناء عليه، ويجب أن تحتوى المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعه ضمن هذه الحدود. (Archie, 2019, p.p 17:18)

ويمكن تصنيف المعايير المستخدمة فى قياس الأداء المؤسسى على النحو التالى:

1- المعايير الكمية: وتستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح. (Archie, 2019, p.20)

2- المعايير النوعية: وتستخدم النسب للتعبير عنها مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدل شكاوى العملاء .

3- المعايير الزمنية: وتتمثل فى مدى تنفيذ العمليات خلال المدة الزمنية المحددة لها سلفاً.

4- معايير التكلفة: مثل تكلفة أجور العاملين، وتكلفة منح الائتمان.

ويجب توافر عدد من الشروط فى معايير الأداء تتمثل فيما يلى: (ماضى، 2019، ص 66)

- الواقعية: ويعنى ذلك الا تكون سهلة التحقق بشكل لا يحث الأفراد على بذل مزيد من الجهد، وكذا لا يكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها.

- الارتباط بالنشاط: يجب أن ترتبط المعايير بالنشاط المطلوب قياسه وإلا كانت عديمة الفائدة فى عملية قياس الأداء .

- الدقة: يجب أن تتحدد المعايير بدقة حتى لاتخضع للتفسير من قبل القائمين على النشاط المطلوب قياسه.

- المرونة: يجب أن تتسم المعايير بالمرونة بحيث يمكن تغييرها وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- عدم المغالاة فى عدد المعايير: المغالاة فى عدد المعايير المستخدمة أو إهمال بعضها يتعارض بشكل كبير مع دقة عملية قياس الأداء .

#### ج- قياس الأداء الفعلى .

يتمثل جوهر عملية قياس الأداء فى جمع المعلومات التى تعبر عن الأداء الفعلى للنشاط المراد قياسه كميًا ونوعيًا، مما يؤدى إلى تحديد الانحرافات فى هذا النشاط. (الغالبى، 2019، ص 38)

#### د- مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف .

فى هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف لتحديد ما إذا كان بينهم تطابق أو اختلاف، وعمّا إذا كان هذا الاختلاف مقبولاً ويقع ضمن الحدود المسموح بها أو غير مقبول ويقع خارج تلك



الحدود، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الفجوة بين كل من الأداء المستهدف والأداء الحالي للمنظمة. 2019, (kalnins, p.56)

#### هـ- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفي هذه المرحلة يتم التوصل إلى نتيجتين على النحو التالي : ( parmenter , 2020, p.15) -  
تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، مما يعنى ضرورة قيام المنظمة بمراقبة الأداء ضمانا  
لاستمراره.

- وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وفي هذه الحالة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية  
وذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحراف وعلاجها.

### 3- الإطار الميداني للدراسة:

#### أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية  
بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد  
قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الحوكمة والأداء المؤسسى طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى  
ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات  
الدراسة، واشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان فى:

#### المحور الأول: الحوكمة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الحوكمة بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة  
على الأداء المؤسسى، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول  
التالى:

#### الجدول رقم (3) عناصر قياس الحوكمة

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
الشفافية	العبارات من 1 إلى 5
المساءلة	العبارات من 6 إلى 11
المشاركة فى صنع القرارات الإدارية	العبارات من 12 إلى 15

المصدر: إعداد الباحث.

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الاداء المؤسسي، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائي للأداء المؤسسي، فقد تم قياسه بالمستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

#### الجدول رقم (4) عناصر قياس الأداء المؤسسي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الأداء المؤسسي	العبارات من 16 إلى 29

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الحوكمة، ومقياس الأداء المؤسسي وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

#### الجدول رقم (5) معاملات صدق أداة الدراسة

معايير الصدق	عدد العبارات	عدد الاستمارات	معايير الصدق
المحور الأول (الحوكمة)	19	370	.877
المحور الثاني (الأداء المؤسسي)	9	370	.932
المحور العام للإستقصاء	24	370	.938

المصدر: إعداد الباحث.

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس الحوكمة، والأداء المؤسسي، وهو ما يعني بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالي:

#### الجدول رقم (6) معاملات ثبات أداة الدراسة

معايير الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	معايير الثبات
المحور الأول (الحوكمة)	19	370	.770

المحور الثاني (الأداء المؤسسي)	370	9	.896
المحور العام للإستقصاء	370	24	.880

المصدر: إعداد الباحث.

### ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

سعت الدراسة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بين الحوكمة والأداء المؤسسي وفقاً لما يلي:

### 1- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالحوكمة.

أعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الحوكمة على العبارات من (1 - 15)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

#### الجدول رقم (7) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الحوكمة

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	توفر المستشفيات والمعاهد صفحة الكترونية فيها كافة المعلومات عن الخدمات التي تقدم للمرضى.	1.79	0.86416	21%
2	يتم إتاحة المعلومات التي يمكن الوصول إليها لكافة العملاء دون تمييز.	1.94	1.05979	26%
3	تعمل المستشفيات والمعاهد على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض بشأنها.	1.99	1.07312	27%
4	يتم تقييم أداء المستشفيات والمعاهد من قبل المعنيين دون تعمد أخفاء أية معلومات.	2.04	1.14592	29%
5	توفر المستشفيات والمعاهد نظام شكاوى معن للمرضى من خلال صفحتها الالكترونية	1.84	0.85899	21%
<b>الشفافية</b>				
6	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالمستشفيات والمعاهد.	1.74	0.76617	18%

7	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية لجميع العاملين دون تمييز .	1.82	0.843	20%
8	تسمح آليات المساءلة الإدارية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	1.98	1.15562	29%
9	تلتزم المستشفيات والمعاهد العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	1.78	0.87393	21%
10	تتم إجراءات المساءلة الإدارية على معلومات موثوقة	3.92	1.14713	29%
<b>المساءلة</b>				
11	يتم مشاركة العاملين بالمستشفيات والمعاهد في عملية تقييم أدائها.	2.03	1.23923	31%
12	يشارك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.	1.86	1.0489	25%

تابع الجدول رقم (7) أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على الحوكمة

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
13	تعمل المستشفيات والمعاهد على اكتشاف الافكار البناءة للعاملين وتشجيعها.	1.81	0.90165	21%
14	يتمتع العاملون باستقلالية كبيرة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	1.86	0.97387	24%
15	تضع الادارة العليا بالمستشفيات التعليمية سياسات تسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية.	1.74	0.92629	22%
<b>المشاركة في صنع القرارات الإدارية</b>				
<b>الحوكمة</b>				
		2.47	0.48516	14%
		2.48	0.285	8%

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (7) المقاييس الإحصائية الوصفية لمحور الحوكمة، ووقد تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية أنها ذات توصيف مابين ضعيف جدا وقوى ، كما أن قيم معاملات الاختلاف تراوحت ما بين (21% - 31%) في بعض العبارات، مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة بالنسبة لها، بينما تراوحت قيمة معامل الاختلاف للعبارة رقم (6) (18%) مما أشار إلى وجود أختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة عليها.

أما على مستوى المحور الكلي (الشفافية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (2.65) بانحراف معياري (0.30487) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (9%) وهي درجة أختلاف تشير إلى وجود اختلاف محدود جدا بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات متوسطات حسابيه بتوصيف ضعيف جدا وضعيف حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (1.79 - 2.04)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (2.65) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى وجود ضعف في بعد الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة في المستشفيات والمعاهد محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلي (المساءلة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (2.32) بانحراف معياري (0.4365) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (12%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات متوسطات حسابيه بتوصيف ضعيف جدا وقوى حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (1.79 - 3.92)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (2.32) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه عينة الدراسة إلى وجود ضعف في بعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة في المستشفيات والمعاهد محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلي (المشاركة في صنع القرارات الإدارية) فقد تبين أن متوسط آراء عينة الدراسة بلغ (2.47) بانحراف معياري (0.285) كما أن معامل الأختلاف قد بلغ قيمته (14%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور .

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات متوسطات حسابيه بتوصيف ضعيف جدا وضعيف حيث بلغت قيمة تلك المتوسطات ما بين (1.74 - 2.03)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (2.47) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود ضعف في بعد المشاركة في صنع القرارات الإدارية كأحد أبعاد الحوكمة في المستشفيات والمعاهد محل الدراسة.

## 2- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالأداء المؤسسي.

أعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الأداء المؤسسي على العبارات من (16 - 29)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (8) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على الاداء المؤسسى

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
16	تقوم الإدارة العليا بالمستشفيات والمعاهد بوضع السياسات والإشراف عليها.	1.96	0.98039	24%
17	رؤية ورسالة المستشفيات والمعاهد واضحة لجميع العاملين.	1.86	0.97158	23%
18	تتوافق استراتيجية المستشفيات والمعاهد مع رسالتها.	1.81	0.96786	23%
19	اهداف المستشفيات والمعاهد واضحة ويمكن تحقيقها.	1.76	0.94823	22%
20	الإجراءات الإدارية بسيطة وخالية من التعقيدات.	2.11	1.13394	29%
21	طرق وقواعد العمل يتم تعديلها بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة.	1.99	1.11256	28%
22	تنتهج المستشفيات والمعاهد خطة تدريب للعاملين تعتمد على خطتها الإستراتيجية.	1.69	0.77661	18%

تابع الجدول رقم (8) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الداله على الاداء المؤسسى

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
23	تعتمد عملية الترقيات على مستوى اداء العاملين	1.93	0.98464	24%
24	تستند عمليات الترقية إلى معيار المساواة دون أى اعتبارات شخصية أخرى.	1.83	1.04216	25%
25	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعى بين العاملين.	1.84	1.11233	27%
26	يتم تشجيع وتحفيز العاملين على الإبتكار والإبداع.	1.82	1.09318	26%
27	رواتب العاملين متوافقة مع خبراتهم.	1.85	1.10436	27%
28	توجد سياسة واضحة لتوزيع الحوافز والمكافآت .	1.77	0.82201	19%
29	تقدم الخدمات فى خطوات متتالية خالية تماما من أى تعقيدات بيروقراطية.	1.74	0.83903	20%
18%	<b>الأداء المؤسسى</b>	1.91	0.71618	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول رقم (8) المقاييس الإحصائية الوصفية لمحور الأداء المؤسسى ، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين انها ذات توصيف ضعيف جدا وضعيف حيث بلغت قيم تلك المتوسطات ما بين (1.69-1.91)

2.11)، كما أن قيم معاملات الاختلاف تراوحت ما بين (22% - 29%) في بعض العبارات ، مما دل على التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة بالنسبة لها، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (18% - 20%) لبعض العبارات الأخرى مما دل على وجود أختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة عليها.

وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (1.91) بانحراف معياري (0.71618) كما أن معامل الأختلاف قد بلغ قيمته (18%) وهي درجة اختلاف جيدة تشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (1.91) فإنه يقع بمنطقة الضعف، مما دل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود ضعف في تحسين الأداء المؤسسي في المستشفيات والمعاهد محل الدراسة.

### ج- اختبارات فروض الدراسة.

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائيه من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لإتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظةى القاهرة والجيزة .

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظةى القاهرة والجيزة.

الجدول رقم(9) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الشفافية على الأداء المؤسسي بالمستشفيات

#### والمعاهد التعليمية بمحافظةى القاهرة والجيزة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنويه
الشفافية	الأداء المؤسسي	.565	.320	172.942	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة ، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.565)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) وبالباغ، (172.942)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن الشفافية فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (32%)، من الأداء المؤسسي ، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

**الفرض الثانى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة.

**جدول رقم (10) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المساءلة على الأداء المؤسسي بالمستشفيات**

**والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
المساءلة	الأداء المؤسسي	.769	.592	534.115	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة ، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.769)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) وبالباغ، (534.115)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المساءلة فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (59.2%)، من الأداء المؤسسي، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .



**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المشاركة في صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة

الجدول رقم(11) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المشاركة في صنع القرارات الإدارية على الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
المشاركة في صنع القرارات الإدارية	الأداء المؤسسي	.690	.476	33.795	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين المشاركة في صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (.690)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (33.795)، وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المساءلة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (47.6%)، من الأداء المؤسسي ، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

## الخاتمة:

### أ- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة فى صنع القرارات الإدارية وبين الأداء المؤسسي بالمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة .

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تبين :

أ- قصور أبعاد الحوكمة فى المستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة، نتيجة إلى:

1- ضعف بعد الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة فى المستشفيات والمعاهد محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

قصور توفير المستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة لصفحة الكترونية تحتوى على كافة المعلومات عن الخدمات التى تقدم للمرضى أو وجود نظام للشكاوى معلى بها ، وكذا وجود ضعف فى إتاحة تلك المعلومات لكافة العملاء دون تمييز، بالإضافة إلى أنها لا تعمل على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض بشأنها، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة إلى أنه عند تقييم أداء تلك المستشفيات والمعاهد من قبل المعنيين يتم أخفاء بعض المعلومات عنهم .

2- قصور بعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة فى المستشفيات والمعاهد محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :

ضعف وجود آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالمستشفيات والمعاهد محل الدراسة، كما أنه لا يتم إعلان آليات المساءلة لجميع العاملين دون تمييز، بالإضافة إلى أن آلياتها لا تسمح بالمراقبة والمراجعة فى أي وقت، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن المستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة لا تلتزم العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.

ورغم اوجه القصور السابق اشارت اراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجه للقوه فى بعد المساءلة يتمثل فى أن إجراءاتها تتم على أساس معلومات موثوقة .

**3- قصور بعد المشاركة فى صنع القرارات الإدارية كأحد أبعاد الحوكمة فى المستشفيات والمعاهد محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى :**

قصور مشاركة العاملين بالمستشفيات والمعاهد محل الدراسة فى عملية تقييم أدائها، أو صنع القرارات الإدارية، كما أن تلك المستشفيات والمعاهد لا تعمل على اكتشاف الأفكار البناءة للعاملين وتشجيعها، بالإضافة إلى وجود ضعف فى تمتع العاملون باستقلالية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة إلى وجود ضعف فى توجة الإدارة العليا فى وضع سياسات تسمح بمشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية.

**ب- قصور الأداء المؤسسى فى المستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة، وذلك نتيجة إلى :**

قصور قيام الإدارة العليا بالمستشفيات والمعاهد بوضع السياسات التنظيمية والإشراف عليها، كما أن رؤية ورسالة المستشفيات والمعاهد التعليمية محل الدراسة وأهدافها غير واضحة لجميع العاملين ولا تتوافق مع استراتيجية المستشفيات والمعاهد مما يصعب تحقيقها، بالإضافة إلى أن الإجراءات الإدارية بالمستشفيات والمعاهد معقدة، حيث لا يتم تعديل وتطوير طرق وقواعد العمل بصفة مستمرة وفقاً للمتغيرات البيئية المختلفة.

وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى ان المستشفيات والمعاهد لا تنتهج خطة تدريب للعاملين تعتمد على استراتيجيتها ، بالإضافة إلى أن عملية الترقيات لا ترتبط بمستوى اداء العاملين أو تستند إلى معيار المساواة دون أى اعتبارات شخصية أخرى، وقد اتجهت آراء عينة الدراسة أيضا إلى أن الوضع القائم بالمستشفيات والمعاهد يقوم على فردية الأعمال نتيجة عدم تشجيع الإدارة العليا للعمل الجماعى بين العاملين أو تحفزهم على الابتكار والإبداع، وقد أشارت تلك الآراء أيضا إلى أن رواتب العاملين بالمستشفيات والمعاهد لا تتفق مع خبرات العاملين، نتيجة قصور سياسات التحفيز، وفى ضوء ما سبق أتجهت آراء عينة الدراسة إلى أن الخدمات التأمينية بالمستشفيات والمعاهد تتسم بالتعقيد والبيروقراطية.

## ب- التوصيات

### جدول رقم (12) التوصيات

مدة التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصية
ستة أشهر	<ul style="list-style-type: none"><li>- توفر صفحة الكترونية تتضمن المعلومات المتعلقة بالقرارات التنظيمية.</li><li>- إتاحة المعلومات التي يمكن الوصول اليها لكافة العملاء دون تمييز.</li><li>- يتم تقييم أداء المستشفيات والمعاهد من قبل المعنيين دون تعمد أخفاء أية معلومات.</li><li>- توفير نظام شكاوى معلن من خلال صفحتها الالكترونية للقرارات التي تصدرها الإدارة العليا.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- الإفصاح عما يصدر من قرارات عن الإدارة العليا للمرؤوسين.</li></ul>
ستة أشهر	<ul style="list-style-type: none"><li>- إعلان آليات المساءلة الإدارية لجميع العاملين دون تمييز.</li><li>- تسمح آليات المساءلة الإدارية بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.</li><li>- السماح للعاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.</li><li>- إجراءات المساءلة الإدارية على معلومات موثوقة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تبنى آلية واضحة للمساءلة الإدارية.</li></ul>
ثلاثة شهور.	<ul style="list-style-type: none"><li>- مشاركة العاملين في عملية تقييم أداء المستشفيات والمعاهد محل الدراسة.</li><li>- مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية.</li><li>- اكتشاف الافكار البناءة للعاملين وتشجيعها.</li><li>- تمتع العاملون باستقلالية كبيرة عند</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>وضع سياسات تسمح بمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية.</li></ul>

	اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	
--	---------------------------------	--

تابع جدول رقم (12) التوصيات

مدة التنفيذ	اليات التنفيذ	التوصية
سنة أشهر.	<ul style="list-style-type: none"><li>- وجود سياسات عمل معلنة لكافة العاملين بالمستشفيات والمعاهد التعليمية.</li><li>- تكريس مفهوم التحسين المستمر في الأنشطة الطبية.</li><li>- تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة الصحية.</li><li>- إشراك العاملين على كافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات الصحية.</li></ul>	<p>استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، وذلك بتحفيز كل العاملين في المستشفيات والمعاهد كي يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل فيها، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل.</p>

المصدر: إعداد الباحث.

## المراجع

### المراجع المكتوبة باللغة العربية.

- أبو كريم، أحمد فتحى. (2019). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، اليرموك.
- الحايك، نها أحمد. (2018). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- الداوي، الشيخ. (2019). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر.
- الرحاطة، عبد الرزاق. (2018). نظرية المنظمة، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الشميلي، محمد. (2022). أثر تفعيل آليات الحوكمة على تحسين جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- العتيبي، سامية. (2021). "حوكمة الحوكمة في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية"، مجلة الفنون والأداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 66(2).
- الغامدي، فؤاد بن احمد. (2021). اثر الادارة الالكترونية على تحقيق التميز المؤسسي في ادارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030، دراسة ميدانية على موظفي ادارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة، "المجلة العربية للبحث العلمي"، 5(3).
- بن عريمة، نوال. (2023). "أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 9(1).
- جاد الله، جيهان أيراهيم. (2023). "التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي"، مجلة الخدمة الاجتماعية، 12(2).
- جريو، سارة. (2018). دور الحكم الراشد في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، "جامعة حسيبة بن علي الشلف، مجلة الاقتصاد والمالية"، (2).
- جيتس، هيرميس. (2019). إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، الأردن: دار الفكر.

- حمودى، أم العز. (2022). دور تطوير المنتجات فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدى مرياح .
- خليل، جوديت جميل. (2019). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسى فى جمعية الهلال الأحمر الفلسطينى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- ذيب، محمد. (2019). "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسى وأثرها فى التميز المؤسسى: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعى فى الأردن"، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، 9(4).
- شاوى، صباح. (2020). أثر التنظيم الإدارى على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤس، سات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- شهاب، إبراهيم. (2019). "مشاركة العاملين فى صنع القرارات الإدارية"، مجلة الإدارى، العدد 61.
- شيلي، الهام. (2020). دور الادارة الالكترونية فى تطوير الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، جامعة فرحات عباس.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (2020). قياس الأداء المتوازن فى المنظمات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبد الفتاح، منال رشاد. (2021). "الاستعانة بالاتجاهات العالمية المعاصرة فى تقييم الأداء المؤسسى لجامعة قناة السويس: دراسة ميدانية" مجلة مستقبل التربية العربية، 18(70).
- الغالبى، طاهر حسن. (2019). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجى متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فلاح، يوسف. (2020). أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات فى الجام عات الأردنية الخاصة فى إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- كنعان، نواف. (2018). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماضى، محمد المحمدى. (2019). "مداخل قياس الأداء فى القطاع الخاص وتطبيقها على القطاع العام"، مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء فى المنظمات الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية.

### المراجع المكتوبة باللغة الإنجليزية.

- Al Gore. (2018). "Best Practices in Performance Measurement", **National Performance Review**, 2(5).
- Archie ,lockamy.(2019). **Re engineering performance measurement: How to Align Systems to Improve Processes** ,New York: Irwin professional publishing.
- Archie ,lockamy.(2019). **Re engineering performance measurement: How to Align Systems to Improve Processes** ,New York: Irwin professional publishing.
- Borisova, Ginka , Paul Brockman , Jesus M. Salas and Andrey Zagorchev. (2019). "Government ownership and corporate governance: Evidence from the EU" , **Journal of Banking & Finance** , vol.36.
- David parmenter. ( 2020 ) **Key performance Indicators: Developing implementing and using winning "KPIS"** (USA: John willy and sons, 2007)
- Dimitrios Mitroulis. (2019). MCDA for assessing the impact of digital transformation on hotel performance in Thessalonik, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/333356874>.
- Fritzes, Ramesh. (2018). **Transforming Asian governance: Rethinking assumptions, challenging practices**. Madison Ave, NY: Rutledge.
- Grosso, Massimo. (2020). **Transparency in Government Procurement: The Benefits of Efficient Governance and Orientations for Achieving IT**, [Organisation for Economic Co-operation](#).
- Hamadi, K., & Zaidi, J. (2020). **The Impact of E-Management on Organizational Performance: An Empirical Study in Tunisian Firms**, *World Academic Journal of Management*, 8(3).
- Irvin, Gleim .(2022). **Financial planning: Performance and control** , New York: Gleim publications Inc.
- Jason , Monios .(2019). Geographies of governance in the freight transport sector: The British case, **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, Volume 2(18).
- kalnins, James.(2019 ) **Long Term Goal setting** ,New York: Amazon.



- 
- Kwamem, Seth. (2020). "The impact of corporate governance structures on foreign direct investment: A case study of West African countries", Czech University of Life ,**Sustainability Journal** ,3(12).
- Lankina, Tomila (2018). Cross-Cutting literature Review on the Drivers of local council Accountability and performance". **In Local Governance and Account ability series**. No. 112.
- Lessard, Miller . (2019). *the strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risk and governance*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Li , Wei-Xuan , Clara Chia-Sheng Chen and Joseph J. French .(2018). "The relationship between liquidity, corporate governance, and firm valuation: Evidence from Russia" , **Emerging Markets Review**, vol. 13.
- Poister. (2018). **Measuring Performance in public and nonprofit organizations**, San Francisco: Jossey Bass.
- Salama, Feras M.& Putnam, Karl . (2019). " The Impact of Corporate Governance on the Financial Outcomes of Global Diversification", **The International Journal of Accounting** , No. 48.
- Tayşir, Eyüp Aygün & Pazarcık, Yener .(2018). "Business Ethics, Social Responsibility And Corporate Governance: Does The Strategic Management Field Really Care About These Concepts?", **Procedia - Social and Behavioral Sciences** vol. 99.