



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير الإدارة والسياسات العامة

أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة  
في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم

## The Impact of Applying Governance Standards in Achieving Total Quality Management in Government Hospitals / Bethlehem Governorate

إعداد الطالبة: لما محمد خليل وقاد

إشراف الدكتورة: رانيا البصير

قدمت هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس  
المفتوحة في برنامج الإدارة والسياسات العامة

الفصل الدراسي الأول - 2022

رام الله - فلسطين



{سورة يوسف: 76}

## إجازة الرسالة

أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة  
في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم

The Impact of Applying Governance Standards in Achieving Total Quality  
Management in Government Hospitals / Bethlehem Governorate

إعداد الباحثة:

لما محمد خليل وقاد

بإشراف:

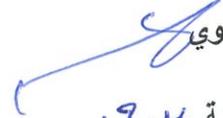
د. رانيا البصير

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 26 / 02 / 2023، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية  
أسمائهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. بإشراف: د. رانيا البصير 

2. الممتحن الخارجي: د. سامر عرقاوي 

3. الممتحن الداخلي: د. جميل علاونة 

رام الله - فلسطين

2023

## إقرار و تفويض

أنا الموقع أدناه لما محمد خليل وقاد، أتعهد بمنح جامعة القدس المفتوحة حرية التصرف في نشر محتوى رسالتي، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير إلى الجامعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: " أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم " ، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الإسم: لما محمد خليل وقاد

الرقم الجامعي: 0330012020123

التوقيع : .....

التاريخ : 2023/ 02 / 26

## الإهداء

إلى الروح الطاهرة والجسد المسجّى، إلى من دعمني روحا وروحانا، إلى أكثر من تمنيت وجوده في

هذا اليوم، أبي الغالي، لروحك الرحمة والسلام

إلى غاليتي ونبض قلبي ولسان دعائي، أمي، حفظك الله ورعاك

إلى سندي وعوني وقوتي...أخواني وأخواتي

إلى من ساندني ودعمني في مشواري، زوجي العزيز

إلى كل حياتي وفرحة عمري وأملي ومستقبلي...أولادي سندس، يزن، يامن

إلى من كانت معي في كل خطوة وسندتني في كل عثرة ودفعتني كلما توقفت...بيان الحلوة

إلى كل من دعمني بكلمة أو نظرة أو ابتسامة، الأهل، الأصدقاء، الزملاء جميعا

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

لما محمد وقاد

## إهداء خاص

إلى توأم روحي ووجهي الآخر

إلى من كانت معي في كل مراحلتي...فرحي وحزني، جدي وكسلي، صحتي ومرضتي

إلى من سهرت معي الليالي

إلى ابنتي، وأختي، وصديقتي

سندس

الباحثة

لما محمد خليل وقاد

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين دائما وابداء، واسأل الله أن يعينني دائما لما يحبه ويرضاه وأن

يكون عملي وجهدي خالصا لله تعالى.

كل الشكر والتقدير للمشرفة الدكتورة رانيا البصير لما قدمته من وقت وجهد وتوجيهات علمية

والتي ساهمت في اتمام واستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة والأساتذة الموقرين على قبولهم عناء

القراءة والتصحيح وتقديم الملاحظات.

ولا أنسى من شكري وتقديري أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير الإدارة والسياسات

العامة كل باسمه ولقبه.

كما وأشكر زملائي في الدراسة وزملائي في العمل على كل ما قدموه من دعم ومساندة

ومساعدة.

شكرا لكم جميعا

الباحثة

لما وقاد

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ت	إقرار وتفويض
ث	إهداء
ج	إهدا خاص
ح	الشكر والتقدير
خ	فهرس المحتويات
ر	فهرس الأشكال والجداول
س	ملخص الدراسة
ص	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وخلفيتها</b>
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
8	فرضيات الدراسة
10	أنموذج الدراسة
11	التعريفات الإجرائية

14	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	المبحث الأول: الحوكمة
33	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
43	الدراسات السابقة
67	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
67	مجتمع الدراسة
67	عينة الدراسة
69	منهجية الدراسة
69	أداة الدراسة
70	تقنين أداة الدراسة
74	المعالجة الإحصائية
74	مصادر البيانات والمعلومات
75	إجراءات تطبيق الدراسة
76	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>
97	<b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات</b>
104	التوصيات
105	المقترحات المستقبلية
106	<b>المصادر والمراجع</b>
106	المراجع العربية
113	المراجع الأجنبية

116	الملاحق
117	ملحق 1: أداة الدراسة قبل التحكيم
124	ملحق 2: أداة الدراسة بعد التحكيم
130	ملحق 3: محكمين أداة الدراسة
131	ملحق 4: كتاب تسهيل المهمة

## فهرس الأشكال والجداول

عنوان الجدول	
10	الشكل (1): مخطط يوضح أنموذج الدراسة
42	الشكل (2): شكل توضيحي يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
67	جدول رقم (1.3): عدد الموظفين في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم
68	جدول رقم (2.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس
68	جدول رقم (3.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
68	جدول رقم (4.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي
69	جدول رقم (5.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة
69	جدول رقم (6.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير اسم المستشفى
70	جدول رقم (7.3): عبارات الاستبانة تبعاً لمحاور ومجالات الدراسة
71	جدول رقم (8.3): درجة ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لمجالات محور تطبيق معايير الحوكمة
72	جدول رقم (9.3): درجة ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لمجالات محور إدارة الجودة الشاملة
73	جدول رقم (10.3): معامل الثبات لأداة الدراسة
76	جدول رقم (11.4): معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي
77	جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الشفافية والوضوح
78	جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المساواة
79	جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المسائلة
80	جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال سيادة القانون
81	جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاستجابة والتوافق

82	جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الكفاءة والفاعلية
83	جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات معايير الحوكمة
84	جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التزام الإدارة العليا
85	جدول رقم (20.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال تمكين الموظفين
86	جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التدريب والتطوير
87	جدول رقم (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التحسين المستمر
88	جدول رقم (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات إدارة الجودة الشاملة
89	جدول رقم (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة
90	جدول رقم (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة
91	جدول رقم (26.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة والالتزام الإدارة العليا
92	جدول رقم (27.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة وتمكين الموظفين
93	جدول رقم (28.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة التدريب والتطوير
95	جدول رقم (29.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة والتحسين المستمر

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في ثلاث مستشفيات حكومية فلسطينية في محافظة بيت لحم وهي: مستشفى الحسين/بيت جالا، مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية، والمركز الوطني الفلسطيني للتأهيل من العام 2022م، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (589) موظف وموظفة، وقد استخدمت الباحثة أسلوب عينة المسح الشامل في هذه الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" على أفراد العينة إلكترونياً، وذلك بإرسالها عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، و تم استرجاع (257) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك أثر لتطبيق معايير الحوكمة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/محافظة بيت لحم حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة كانت أكثر ارتباطاً على مجال (التزام الإدارة العليا) يليها مجال (تمكين الموظفين) ثم مجال (التحسين المستمر)، فيما كان الأقل ارتباطاً على مجال (التدريب والتطوير)، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين نحو تطبيق معايير الحوكمة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس باستثناء معيار (الشفافية والإفصاح) حيث كانت الفروقات تميل لصالح الإناث.

واستناداً لهذه النتائج فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد متخذي القرار في المستشفيات الحكومية الفلسطينية/محافظة بيت لحم كان أهمها: تعزيز الدورات في مجالي الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة التي تقدمها المؤسسات الحكومية مثل المدرسة الوطنية للإدارة لتشمل فئات أكبر من الموظفين العموميين وخاصة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. بالإضافة

إلى التحول من الأساليب الإدارية التقليدية التي تقوم على مركزية اتخاذ القرار والتمحور حول الإدارة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة مثل الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، القائمة على التشاركية في صنع القرارات والتخطيط، والمساءلة والشفافية في العمل، وتمكين دور الموظفين في كافة المستويات الإدارية.

## **Abstract**

This study aimed at investigating the effect of applying the principles of Governance on the Total Quality Management in the Palestinian governmental hospitals in Bethlehem Governorate. The researcher utilized the descriptive analytical approach as it suits the nature of the study. The population of the study was the employees at three governmental hospitals in Bethlehem governorate: Al Hussein/Beit Jala Governmental Hospital, Bethlehem Psychiatric Hospital, and the Palestinian National Center for Rehabilitation in the year of 2022. The population size of the study was (589) female and male employees. The researcher used the questionnaire as a tool; it was distributed to the population through e-mail and social communication media. (257) of retrieved questionnaires were valid for statistical analysis. The findings of the study indicate that there is a significant role of applying the principles of Governance on the Total Quality Management in the Palestinian governmental hospitals in Bethlehem Governorate, additionally, the results of the study showed that the application of governance principles was more closely related to the field of (commitment of senior management), followed by the field of (empowerment of employees) and then the field of (continuous improvement), while It was the least related to the field of (training and development). Moreover, the results showed that there was no statistically significant effect of the respondents' responses towards the application of governance standards in the governmental hospitals in Bethlehem Governorate that is due to the gender variable, except for the criterion of (transparency and disclosure), where the differences tended in favor of females.

Based on these results, the study came out with a set of recommendations that could potentially support decision makers in Palestinian governmental hospitals/Bethlehem governorate, the most important of which were: Enhancing courses in the areas of governance and total quality management offered by governmental institutions such as the

National School of Administration to include larger groups of employees in all of the Palestinian governmental hospitals. In addition to shifting from traditional administrative methods that are based on centralized decision-making to contemporary administrative methods such as governance and total quality management that are based on participatory decision-making and planning, accountability and transparency in work, and empowering the role of employees in all administrative levels.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

#### 1.1 المقدمة:

تعتبر الحوكمة الفعالة امراً حيوياً وفعالاً في الحفاظ على النظم الصحية وتحسينها وتطويرها، وللمساهمة في تحسين هذا القطاع المحوري والرئيس في دول العالم المتقدم والنامية على حد سواء، ولكن هذا الموضوع لم يحظَ باهتمام كبير من قبل الباحثين في اقتصاديات الدول النامية (J Grugel،2020 Msosa، A،Masefield).

مصطلح الحوكمة (Governance) من المصطلحات المتداولة بشكل كبير في الآونة الأخيرة، حيث بدأ التعامل بمفهوم الحوكمة في الشركات الاقتصادية العملاقة التي تعرضت لانهيئات مالياً وإخفاقات كبيرة نتيجة الفوضى الاقتصادية التي تعرض لها العالم والاقتصاد العالمي وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا؛ مما استدعى ضرورة وضع قواعد وأساسيات لضبط عمل جميع من له علاقة في الشركات والمؤسسات، ونتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالحوكمة والتي أصبحت ضرورة حتمية يجب تطبيقها في مؤسسات المجتمع العام والخاص وذلك لضمان تنظيم سير العمل والرقى بها من اجل المساهمة في تحقيق الجودة و التميز و المنافسة (الكبيجي، 2019).

ومن هذا المنطلق، فإن استخدام وتطبيق مبادئ الحوكمة سيكون له أثر إيجابي كبير في الإدارات التي تعمل على تطبيق هذه المبادئ لما تعتمد من الشفافية والمساءلة والديمقراطية في توزيع العقاب والثواب والحصول على الحقوق مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين والذي يؤدي بدوره الى زيادة الانتماء الوظيفي والتحفيز على العمل ورفع الإنتاجية وتقديم جودة عمل أفضل (السلامين، 2014).

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة أو الناشئة خلال العقود القليلة الماضية، غير أن الحوكمة المحلية تتميز بعناصر إضافية نظرا لتأثرها بالعوامل المحيطة بها خصوصا القوى السياسية، وهدف تحقيق المصلحة العامة، وارتباطها بمكافحة الظواهر السلبية التي تقف أمام الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها وفي مقدمتها مظاهر الفساد (مغرابي، 2020). مما لا شك فيه أن كافة الدول أصبحت على علم ودراية بمبادئ الحوكمة وأبعادها ولكننا في الواقع تكون ضعيفة في التطبيق اما لجهل في التطبيق أو لتعارضها مع مصالح شخصية (الخوaja، 2020).

كما أنه في النصف الثاني من القرن الماضي، بدأت المفاهيم الأساسية للمؤسسات بالتغير وذلك في السعي منها للمحافظة على التنافسية والاستمرارية عن طريق الدمج بين الوسائل الادارية التقليدية والوسائل الابتكارية من أجل تحقيق افضل مستوى من الادارة، فقد كان من المتعارف عليه في السابق أن البقاء للأقوى ولكن مع التطور الهائل في نظم الادارة وزيادة الوعي لدى الموظفين وادراكهم لحقوقهم فقد أصبح البقاء والاستمرارية مرتبطان بمفهوم ادارة الجودة الشاملة التي تسعى المنظمات لتحقيقها، والمقصود بادارة الجودة الشاملة هو ايجاد ثقافة عامة بين الموظفين تهدف الى التكامل والتنسيق واداء العمل بافضل كفاءة ممكنة ولتحقيق ذلك لا بد من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين، التحسين المستمر) والمتفق عليها عالميا لكي تستطيع المنظمة البقاء والمنافسة ومواكبة التطور السريع في العالم (قنديل، 2015).

وترى الباحثة أن قطاع الخدمات الصحية من القطاعات المحورية في دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، لذا تضع هذه الدول أهمية كبيرة في خططها التنموية والاجتماعية والاقتصادية حيث تغيرت النظرة من مجرد كونها مكان يقدم خدمه طبيه روتينية للمرضى الى مكان يقدم الأبحاث العلمية والتي من الممكن الاعتماد عليها دولياً ومحلياً، بالإضافة الى مراقبة الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة من خلال وضع معايير الرقابة لتحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي. وتحقيق ذلك

يتطلب وجود ادارة عليا تعمل على تطبيق مفاهيم الحوكمة لتحقيق ادارة جودة شاملة تتمركز حول الموظفين حيث أن تسيير كافة اعمال المستشفيات يتم عبر التزام الموظفين بواجباتهم والتزام الادارة العليا باعطائهم حقوقهم.

كذلك فإن تحسين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الحكومي في فلسطين ليس بالأمر السهل في ظل الاحتلال والوضع الاقتصادي القائم على الدعم الخارجي والتبرعات ولكن من حق المواطن الحصول على أفضل خدمه يستحقها والذي ممكن أن يتحقق من خلال تطبيق معايير الحكومة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي.

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة كاملة من جميع أعضاء المؤسسة او المستشفى وذلك لتحسين وتطوير العمليات والخدمات والبيئة الشاملة للعمل. إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة ككل. ويعتبر مفهوم النجاح على المدى البعيد من خلال تحقيق رضى الموظفين هو الهدف الاساسي الذي تحاول إدارة الجودة الشاملة تحقيقه في المؤسسات لما له من دور في الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق اهدافها (الثبتي، 2020). وتشتمل ادراة الجودة الشاملة على مجموعة من الركائز الادارية التي تهدف الى تحسين الجودة بحيث انه اذا تم تطبيق هذه الركائز بموضوعية فلا بد ان تنجح الادارات في تقديم مستوى عال من الجودة، ومن أهم هذه الركائز الالتزام والمشاركة واستخدام اسلوب الحوافز من قبل الادارة العليا بالاضافة الى استخدام احداث الطرق والاساليب الادارية في جميع اقسام المؤسسة. ولتحقيق اهداف ادارة الجودة لا بد من اشراك كافة الموظفين في أي تحسين او تطوير يخص المنظمة وحتى معرفة المشاكل التي قد تنتج عن عدم تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومحاولة حلها او محاولة تقديم الحلول المناسبة (فيشوش، 2022).

وبناءً على ما سبق تسعى الباحثة في هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعد القطاع الصحي الحكومي من اهم القطاعات التي يتم الإنفاق عليها من قبل الحكومات، وقد يضاها في هذا الأمر القطاع العسكري وقطاع التربية والتعليم، حيث تعتبر هذه القطاعات من اهم القطاعات التي يتم الاهتمام بها والإنفاق عليها، ومن أجل ذلك سعت الحكومات الى تحقيق الجودة الشاملة في قطاعاتها الإدارية من خلال تحقيق أبعاد الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التدريب والتطوير، تمكين العاملين، التحسين المستمر) وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وما تحمله من معاني وأبعاد (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية). وتعتبر الحوكمة من المصطلحات الحديثة التي تستخدم في عمليات الإصلاح الإداري، وتعد من مدخلا هاما في تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تسعى الى الوصول للارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. وترى الباحثة أن تعزيز الحوكمة في مؤسسات القطاع الصحي خصوصا قطاع المستشفيات الحكومية والتزامها قد تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟" وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون،

الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

2. ما هو مستوى إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب

والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة،

المساءلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) و إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام

الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم؟

4. هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة

القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم؟

5. هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة

القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم؟

6. هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة

القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم؟

7. هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة

القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

**1.3.1 الأهمية النظرية:** دراسة واقع تطبيق معايير وقواعد الحوكمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم وأثرها في تحقيق ادارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في التزام الادارة العليا وتمكين الموظفين و التدريب والتطوير والتحسين المستمر، حيث ترى الباحثة أن موضوع الحوكمة من المواضيع الهامة في إدارة المنظمات والشركات بشكل عام والمستشفيات الحكومية بشكل خاص في ظل وجود التشريعات القانونية والتوجه نحو تبني معايير قواعد الحوكمة في فلسطين وتحقيق ادارة الجودة الشاملة بما يضمن سلامة الإجراءات وتطبيق معايير اخلاقية وسلوكية في عمل المستشفيات الحكومية كالشفافية والوضوح والمساواة والمساءلة وسيادة القانون والاستجابة والتوافق والكفاءة والفاعلية. بالإضافة الى ذلك، تكمن أهمية الدراسة الحالية من الناحية النظرية في حداثتها، وتُعد من الدراسات المهمة التي تتناول موضوع أثر معايير الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في القطاع الصحي الحكومي في محافظة بيت لحم، لذا تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية والفلسطينية التربوية، بإطار نظري في مجال إدارة الخدمات الصحية، وتحسين جودتها، وذلك بتطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، وكذلك قد تفيد الباحثين في اتخاذها كمرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.

**2.3.1 الأهمية التطبيقية:** كما تأتي أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها تُضيف بُعداً جديداً في تحسين جودة الخدمات الصحية، بالاعتماد على معايير الحوكمة في منطقة الدراسة، كذلك فإن نتائجها قد تفيد صناع القرار القائمين على تحسين الأداء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، ولفت انتباههم حول أهمية تطبيق معايير الحوكمة في المستشفيات الحكومية، في منطقة الدراسة والمناطق الفلسطينية الأخرى، باعتبارها فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى تحسين إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة

من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في كيفية استخدامها وتوظيفها بالشكل الصحيح، من أجل تطبيقها على القطاع الصحي الحكومي.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف الى واقع تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- التعرف الى مستوى إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.
- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.
- الكشف عن أثر تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

## 5.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الاتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على البحث في أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الحكومي في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على كافة موظفي المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.
- الحدود الزمانية: 2022 م.

## 6.1 فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة في مجالات (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الحكومي. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) والتزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وتمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) والتدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) والتحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الحكومي. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

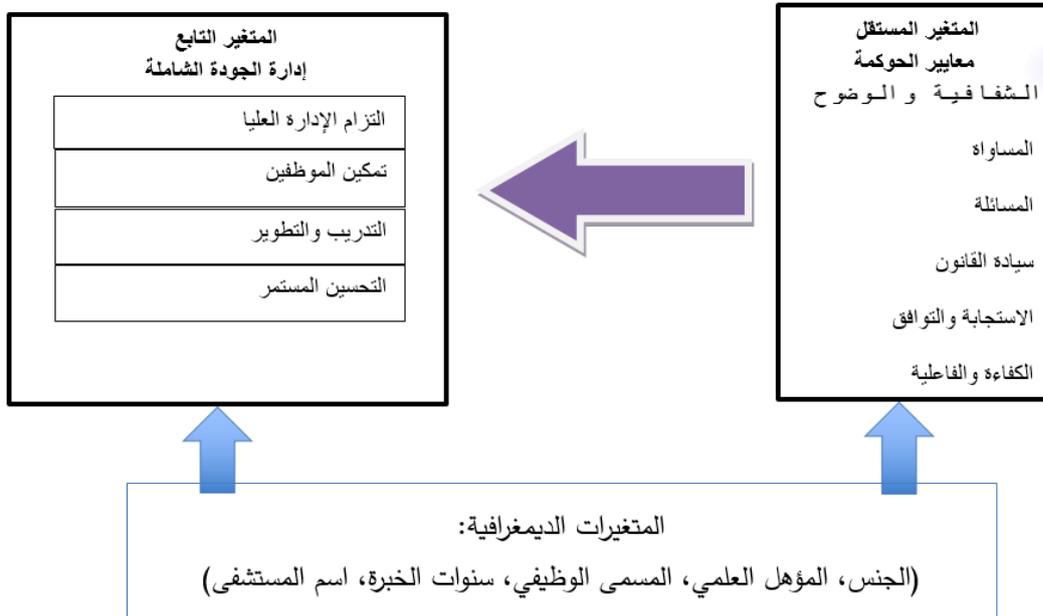
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

3. لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

4. لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

## 7.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) التالي متغيرات الدراسة استنادا للدراسات السابقة كدراسة (حداد، 2021)، ودراسة (الكبيجي، 2019)، ودراسة (عبد الرحمن، 2018)، ودراسة (الأقرع، 2017)، ودراسة (شطناوي، 2016)،



الشكل 1: مخطط يوضح أنموذج الدراسة. المصدر: عمل الباحثة بناء على دراسات سابقة.

- المتغير المستقل: معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية).
- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر).

### 8.1 التعريفات الإجرائية:

**الحوكمة (Governance):** عرف البنك الدولي الحوكمة في القطاع العام على أنها طريقة الحكم الذي يعتمد على تقاليد يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة من أجل خدمة المصلحة العامة، ويتخلل هذا التعريف عملية اختيار من يقومون على السلطة واستبدالهم مع وجود القدرة لدى الحكومة على ادارة الموارد وتنفيذ السياسات اللازمة بكفاءة وفعالية دون التمييز بين المواطنين (الكبيجي، 2019).

وتعرفها الباحثة اجرائيا على انها الطريقة التي تدار بها المؤسسات، وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، كأداة تضمن تحقيق المشاركة والمساواة بكل نزاهة وشفافية لتحقيق العدالة والمساواة وتعتبر مؤشرا لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

ادارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: هي اتمام كافة الاعمال المطلوبة من الموظفين بكفاءة ودقة مع مراعاة المرونة في العمل وتفويض الصلاحيات بهدف تحقيق الاهداف المطلوبة (النبيتي، 2020).

وتعرفها الباحثة اجرائيا على انها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تدعم المديرين وتساعدهم على تطبيق الأساليب الادارية الحديثة من اجل تحقيق اعلى مستوى من الجودة التي يتوقعها متلقي الخدمة.

**سيادة القانون:** وهو بعد من ابعاد الحوكمة متعلق بمدى اعتماد صناعة القرار على وجود قواعد منصفة وموضوعية متوفرة للجميع مع وجود القناعة بعدالة هذه القوانين (الكبيجي، 2019).

**وتعرف الباحثة سيادة القانون اجرائيا:** وضع معايير واضحة وثابتة لجميع الموظفين للالتزام بها مما يعزز قيام الموظف بواجباته على اكمل وجه.

**الاستجابة والتوافق:** ويقصد بالاستجابة والتوافق قدرة المؤسسات الموجودة على خدمة افراد المجتمع وتلبية مطالبهم دون استثناء بغض النظر عن اختلاف الطبقات والخلفيات المكونة للمجتمع مع وجود التوسط وتحقيق المصلحة العامة عن طريق التوفيق بين المصالح المختلفة (حداد، 2021).

**وتعرف الباحثة الاستجابة والتوافق اجرائيا:** هي قيام المؤسسة بتحقيق مطالب الموظفين ضمن إطار زمني محدد ودون تحيز أو تمييز حسب خلفيات الموظفين المختلفة بما يخدم مصلحة العمل ودون تعارض بين المصلحة العامة والخاصة

**الكفاءة والفاعلية:** يعني هذا البعد قدرة الاجهزة والمؤسسات المحلية على ايجاد خطط ومشاريع تفيد المواطنين وتلبي احتياجاتهم وتحقق اولوياتهم عن طريق الاستخدام الامثل للموارد المحلية. يتطلب ذلك وجود قيادة لديها رؤية مستقبلية قادرة على تحليل الظروف وانتهاز الفرص والاستعداد لمواجهة الظروف والتحديات مما يحقق الكفاءة في الاستفادة من الموارد (حداد، 2021).

**وتعرف الباحثة الكفاءة والفاعلية اجرائيا:** هي أن يكون لدى المؤسسة ادارة عليا على قدر من المسؤولية والاطلاع لحل ومعالجة المشاكل بكفاءة وفاعلية كما يكون لها رؤية واضحة ومعايير محددة لتحقيق الاهداف المطلوبة.

**التزام الإدارة العليا:** هو قيام الادارة العليا بفهم ودعم الموظفين واستيعابهم لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة وتحقيق جو من المشاركة الايجابية وتحفيزهم وتطوير وسائل الاتصال والتواصل معهم وايجاد

اساليب تطويرية وتعليمية من اجل تحقيق الافادة والاستفادة الكاملة من امكانيات الموظفين وقدراتهم وبناء الثقة معهم (عبد الرحمن، 2018).

وتعرف الباحثة التزام الادارة العليا اجرائيا: هو قيام إدارة المؤسسات في وضع سياسات وأهداف تحقق مصلحة المؤسسة بما يضمن تحقيق الجودة والرقابة ودعم الموظفين والإشراف عليهم وتقديم التدريبات اللازمة لهم ومحاسبتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

التحسين المستمر: هو قدرة الادارة على ايجاد وتطبيق نظام يسعى دائما لتحقيق رضا للمسفيد وذلك من خلال العمل المتواصل لتحقيق الاداء الامثل (فيشوش، 2022).

وتعرف الباحثة التحسين المستمر اجرائيا: تقديم تحسينات بشكل مستمر على كافة اصعدة ومجالات العمل لمواكبة التغييرات والتطورات والتكيف معها ومواجهة الاخطاء والعيوب ومحاولة التخلص منها. تمكين العاملين: هو تفويض بعض القرارات لمستويات وظيفية مختلفة مثل المستوى التنفيذي والمستوى الوظيفي المتوسط (فيشوش، 2022).

وتعرف الباحثة تمكين العاملين اجرائيا: اعطاء الفرصة والصلاحيه للموظفين لاتخاذ القرارات واجراء التعديلات بما يتناسب مع مهامهم الوظيفية.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الحوكمة

##### 1.1.2 مقدمة:

نتيجة الانهيارات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في تسعينيات القرن العشرين بالإضافة إلى الانهيارات المالية والمحاسبية في الاقتصاد الأمريكي والتي تتعلق بجودة المعلومات المالية والتقارير الخاصة بها ، ونوعيتها نتيجة الفساد المنقشي كان لابد من إيجاد وسيلة لإحداث تغيير في هذه الصورة السلبية عن الاقتصاد وإعادة ثقة المستثمرين في المؤسسات الاقتصادية، وذلك عن طريق تطوير مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة ينظم العلاقة بين الأطراف العاملة في المؤسسات مثل مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والعاملين، وفي هذا الإطار، سعى كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لتبني مجموعة من الإجراءات الإصلاحية الهيكلية، والتي من شأنها تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي وهو ما أطلق عليه لاحقاً مصطلح الحوكمة بحيث يحقق مجموعة من المعايير تشمل الشفافية والمساءلة وسيادة القانون وغيرها من المبادئ (مرتجي، 2018).

بالإضافة إلى ما سبق، تسعى العديد من الدول خاصة الدول النامية، إلى تبني خطة استراتيجية للقيام بعملية الإصلاح الإداري بهدف تحقيق تنمية اقتصادية متقدمة والاستثمار في رأس المال البشري ودعم الإدارات في أداء مهامها ، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة عن طريق تطبيق حركة إصلاحية ذات رؤية مختلفة عن أساليب الإدارة السائدة في إدارة القطاع العام قائمة على مبدأ تطبيق الحوكمة في القطاع العام وتعزيز عناصرها ومبادئها ومفاهيمها (البسام، 2021).

## 2.1.2 الحوكمة من منظور سياسي وقانوني:

إن أصل كلمة حوكمة Governance يرجع إلى كلمة ومصطلح حكومة Government وهي طريقة الحكم وفن الإدارة أو فن الحكم (البسام، 2021) و(جقطة، 2017 ص03). وبالتالي يمكن تعريفها بحسب البنك الدولي بأنها ما تقوم به السلطات في إدارة الموارد الإدارية والاقتصادية لإدارة شؤون الدولة على كافة الأصعدة من أجل تحقيق التنمية (تقرير البنك الدولي ، 1989). ويمكن أيضا تعريف الحوكمة بحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها الحكم الذي يقوم على المشاركة، والذي يمتاز بالشفافية والكفاءة، ويعتمد على المساءلة من أجل تحقيق أمثل استخدام للموارد معتمدا بذلك على استناده إلى قواعد العدالة والإنصاف وسيادة القانون (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 1997).

## 3.1.2 الحوكمة من منظور اقتصادي:

أما بالنسبة للحوكمة من منظور اقتصادي، فيمكن تعريفها على أنها نظام يتكون من مجموعة من الأطر التي تعنى بالرقابة المالية وغير المالية بهدف توفير طرق للرقابة على السكات وتسيير أعمالها (سليمان، 2008). وتعرف الحوكمة أيضا بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها "النظام المحكم و النزيه والشفاف الذي يتم عبر إدارة مؤسسات الأعمال، حيث يتم تحديد الحقوق والواجبات المتعلقة بمجلس الإدارة والمتعاملين معها، وهو الذي يحدد القرارات اللازمة لتسيير شؤون المؤسسة بصورة مثلى لتحقيق أهدافها المرصودة سلفا" (جقطة، 2017 ص04). وقد عرفت أيضا الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بأنها " قدرة الحكومة على الحفاظ على السلم الاجتماعي وضمان احترام القانون والنظام العام، وإيجاد الظروف الملائمة لتنمية الاقتصاد وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي للفئات الشعبية" (البسام، 2021). وتعرف سلطة النقد الفلسطينية الحوكمة على

أنها عدد من المبادئ والإجراءات التي تؤدي إلى إدارة المؤسسة المصرفية بطرق تحقق المصلحة العامة لجميع الأطراف ذوي العلاقة بما يتفق مع القواعد والقوانين والطرق الفضلى في مجال العمل المصرفي (موقع سلطة النقد الفلسطينية).

ويمكن تعريف الحوكمة إجرائياً على أنها مجموعة الأطر والقوانين والطرق التي تحكم العلاقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق تطبيق سيادة القانون، الشفافية والإفصاح، الاستجابة والتوافق، المساواة، المساءلة، الكفاءة والفاعلية.

#### 4.1.2 تعريف الحوكمة في القطاع العام:

أصبح مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي يتم تداولها بشكل كبير في المكاتب الإدارية في الوظائف الحكومية وغير الحكومية لما لها من أثر كبير في تحسين واستدامة أعمال المنشآت بشتى أشكالها ومجالاتها. وتحمل الحوكمة عدة معانٍ وتعريفات باختلاف وجهة النظر سواء أكانت سياسية، أم قانونية، أم اقتصادية.

اصطلاحياً ولغوياً، يوجد عدة تعريفات لمصطلح الحوكمة أو ما يعرف بالانجليزية بـ "Governance". ولكن على مستوى اللغة العربية، فإنه لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه لمصطلح الحوكمة. وبحسب الأدبيات المتعلقة في الحوكمة مثل دراسة (الوردات، 2017) و دراسة (الكبيجي، 2019) فإنه يوجد في اللغة العربية ما يقارب 15 معنى لتفسير هذا المصطلح. فكان من بين هذه التفسيرات: حوكمة الشركة، وحاكمية الشركة، وحكمانية الشركة، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعية، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحكومية، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، وتوجيه الشركة، والإدارة المحققة للشركة، والحكم الصالح للشركة،

أسلوب ممارسة سلطة الإدارة. إضافة إلى ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى أن أصل لفظ الحوكمة يعود إلى مصطلح إغريقي يعبر عن قدرة ريان أو قائد السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط العواصف والموج العالي والسلوكيات التي يمتلكها ويطبقها في الحفاظ على أرواح الناس وممتلكاتهم أو أي شيء آخر تعهد بإيصاله (الكبيجي، 2019).

وفي القطاع العام، لا يوجد تعريف موحد للحوكمة، فمن الممكن القول بأنها نوع من النظام الذي يتم عن طريقة إخضاع أنشطة المؤسسات إلى مجموعة من النظم والقرارات والقوانين بهدف تحقيق عدة أهداف منها الجودة في أداء العمل والتميز به من خلال اختيار أساليب فعالة تدعم تحقيق هذه الأهداف وتنظم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة، وعلمياً، تعرف الحوكمة على أنها الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه واتباعه عن طريق مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون (الكبيجي، 2019).

قامت العديد من المؤسسات الدولية المختصة بصياغة عدد من التعريفات المتعلقة بالحوكمة في القطاع العام، نذكر منها: (الكبيجي، 2019)

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة في القطاع العام على أنها : ممارسة السلطة بأنواعها سواء أكانت السلطة اقتصادية أم سياسية أم إدارية لإدارة شؤون الدولة على شتى المستويات، بما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات والتي يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم من خلالها ويمارسون حقوقهم القانونية ويقبلون الوساطة لحل الخلافات فيما بينهم. .

2. البنك الدولي Bank W: عرف البنك الدولي الحوكمة في القطاع العام على أنها طريقة الحكم الذي يعتمد على تقاليد يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة من أجل خدمة المصلحة العامة، ويتخلل هذا التعريف عملية اختيار من يقومون على السلطة واستبدالهم مع وجود القدرة

لدى الحكومة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات اللازمة بكفاءة وفعالية دون التمييز بين المواطنين.

3. معهد المدققين الداخليين الأمريكي Auditors Internal of Institute All: لقد عرف معهد

المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة في القطاع العام على أنها مجموعة السياسات المستخدمة

لتوجيه أنشطة المؤسسات الحكومية والتأكد من تحقيقها لأهدافها وإنجازها لمهامها بشكل أخلاقي

بما يضمن المحافظة على مصداقية الحكومة وعدالتها في توفير وتوزيع الخدمات واتباع السلوك

الأخلاقي بما يضمن الحيلولة دون حصول الفساد بأنواعه سواء أكان فسادا ماليا أم فسادا إداريا.

ومن خلال التعاريف السابقة ترى الباحثة أن الحوكمة هي:

1. مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء عمل المنظمات، وتخفيض المخاطر.
  2. تنظيم للعلاقات بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية وأصحاب المصالح.
  3. التأكيد على أن المنظمات يجب أن تدار لحماية جميع الأطراف دون تمييز أو محاباة.
  4. تمثل الحوكمة على مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنظمة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين وتحقيق العدالة والمساواة.
- ومما سبق يمكننا تعريف الحوكمة إجرائيا على أنها: " هي نظام وأسلوب إدارة تدار بها المؤسسات، وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، كأداة تضمن تحقيق المشاركة والمساءلة بكل نزاهة وشفافية لتحقيق العدالة والمساواة وتعتبر مؤشرا لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها".

## 5.1.2 الحوكمة في القطاع العام:

أصبحت حوكمة القطاع العام مطلباً ملحا في الوقت الحاضر أكثر من أي وقت مضى وذلك من أجل تحقيق الإصلاح الإداري والانظمة الادارية وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية لتجنب تضارب المصالح عند تطبيق الخطط الموضوعة (غادر، 2012). وترى الباحثة أن الحوكمة في القطاع العام تعتبر أحد الأساليب الإدارية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنموية للحكومة وذلك بإشراك جميع المستفيدين من الخدمات العامة.

وبحسب دراسة تم نشرها في مجلة كلية القانون الكويتية العالمية بعنوان اقتصاديات الحوكمة: دراسة في الأصول القانونية والسياسية والاقتصادية للحكومة، فإنّ الحوكمة من الممكن أن تشتمل على أربع أنشطة، أولاً : وضع مجموعة من الخطط والأهداف تحظى بقبول الأغلبية في المجتمع وأن تقوم الحكومة بهذا الدور بسبب انها اقدر مؤسسات المجتمع على تبني عملية ديمقراطية. ثانياً : العمل على إيجاد التناسق والتماسك بين الخطط والأهداف وذلك لتحقيق ثقة المواطنين في قدرة المؤسسات الحكومية. ثالثاً : بعد تحديد الخطط والأهداف، يجب إيجاد القدرة على التوجيه والقيادة وذلك لإيجاد الأدوات والطرق اللازمة لضمان تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة وتوجيه المجتمع لبلوغها وتحقيقها. رابعاً: المساءلة، ويؤكد هذا البند على ضرورة إخضاع المسؤولين عن تطبيق الحوكمة للمساءلة والمراقبة حول قراراتهم وأفعالهم (موسى، 2016).

## 6.1.2 أبعاد الحوكمة في القطاع العام:

تسعى الدوائر الحكومية لتحقيق المصلحة العامة عن طريق تطبيق الحوكمة في القطاع العام وذلك بالالتزام بالعديد من القيم مثل الشفافية والنزاهة وتطبيق القانون، بالإضافة الى ضمان إشراك الأطراف ذات العلاقة بالعملية الإدارية. علاوة عن ذلك، إنّ تحقيق المصلحة العامة عن طريق تطبيق

الحكومة يتطلب التخطيط وذلك بمعرفة النتائج المراد الوصول إليها لتحقيق التنمية المستدامة ووضع المخططات والإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه النتائج المحددة وبناء قدرات جميع الأطراف المشاركة في العملية الإدارية من المؤسسات والقيادات والموظفين، بالإضافة إلى وجود القدرة على إدارة المخاطر من خلال وجود أنظمة رقابة داخلية ذات تأثير فعال تضمن تحقيق مستويات عالية من الشفافية وبالتالي الوصول إلى المساواة العادلة عند الحاجة إليها (البشير وميتاني، 2016).

ذهبت المؤسسات والمنظمات العالمية إلى تحديد معايير مختلفة للحكومة، ولكن تتشابه هذه المعايير في جوهرها إلى حد كبير، فمن الممكن في بعض الأحيان وجود معايير مشتركة تماما بين هذه المنظمات العالمية.

حيث ذهب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لتطوير عدة مؤشرات للحكم الجيد منها: حكم القانون الذي ينظم صناعة القرارات بحيث يراها المواطنون عادلة وموضوعية شاملة. منها أيضا مؤشر الرشد في اتخاذ القرارات، حيث يقيس هذا المؤشر مدى تمثيل القرارات المتخذة لرغبات ومصالح الأطراف ذات العلاقة. اللامركزية : وهي مؤشر آخر تم وضعه من قبل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يقيس هذا المؤشر مدى الفصل بين السلطات ومنح السلطات المحلية القدرة على اتخاذ القرارات. ومن المؤشرات أيضا مؤشرا الشفافية والمساءلة الذان يقيسان مدى توافر ووضوح القواعد الخاصة باتخاذ القرار وخضوعها للرقابة وبالتالي مدى تطبيقها واستقلال القضاء. بالإضافة إلى ذلك هناك مؤشرا التكافؤ والفعالية من حيث مشاركة أفراد المجتمع في نواتج عملية التنمية وعدالة توزيع الموارد بالتوازي مع امتلاك الحكومة لرؤية مستقبلية لما يراد وينبغي تحقيقه مع الإلمام بكيفية الوصول إليه وضمان مشاركة كافة أطراف المجتمع من خلال وضع خطة استراتيجية لضمان تحقيق الأهداف (البشير وميتاني، 2016).

وترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن هناك أربعة معايير للحكومة وهي دولة القانون، السيطرة على الفساد، خفض النفقات العسكري، وإدارة القطاع العام. أما بالنسبة لمنتدى التعاون الاقتصادي لدول آسيا والمحيط الهادئ، فقد وضع عدة عناصر مشابهة للحكومة وهي: سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، النزاهة والأخلاقيات، والاستخلاف والقيادة. بالإضافة الى هذه المنظمات، فقد طور البنك الدولي مجموعة من المؤشرات والتي من الممكن اتباعها لقياس مدى تحقيق الحوكمة في دول العالم المختلفة تتمثل في: مؤشر التصويت والمساءلة الذي يقيس القدرة لدى المواطنين على المشاركة في اختيار الحكومة واتخاذ القرارات والتمتع بحرية الرأي والتعبير. ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف الذي يتوقع حدوث أعمال العنف وما إذا كان هناك أي تغير غير سلمي للسلطات. ومؤشر كفاءة الحكومة الذي يقيس جودة الخدمات المقدمة من الحكومة. مؤشر حكم القانون الذي يقيس ثقة الأفراد في الحكومة والقواعد القانونية التي تحكم المجتمع. أخيراً، مؤشر السيطرة على الفساد الذي يقيس التداخل بين مختلف المؤسسات وما إذا كان هناك استغلال للنفوذ بالإضافة الى أشكال الفساد الأخرى (البشير وميتاني، 2016).

وتشتمل أبعاد الحوكمة في القطاع العام تشتمل على ما يلي:

1. سيادة القانون: تعني سيادة القانون أن يكون هناك مرجعية للقانون وسيادة له على الجميع دون استثناء، خصوصاً في أماكن عملهم انطلاقاً من تطبيق مبادئ حقوق الإنسان. وينظر لمبدأ سيادة القانون انه الإطار الذي يقوم بتنظيم العلاقات بين المواطنين بعضهم ببعض وبين المواطنين والدولة. ومن الواجب أن يحترم القانون فصل السلطات واستقلالية القضاء مما يضمن تحقيق مبادئ العدالة والمساواة بين المواطنين عن طريق وضع قوانين تمتاز بالشفافية (حداد، 2021).

وترى الباحثة أنه يمكن تطبيق مبدأ سيادة القانون على مستوى مؤسساتي بحيث تكون جميع الانظمة والقوانين واضحة لكافة الموظفين مما يشجع الموظفين على الالتزام بواجباتهم بحيث يرفع هذا الالتزام من مستوى جودة العمل وتحقيق الأهداف.

2. الشفافية والإفصاح: يعبر هذا البعد عن توفر المعلومات حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال وإتاحتها وسهولة الوصول إليها لكافة أطراف المجتمع المحلي مما يؤدي الى تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية ومساءلتهم (حداد، 2021). وترى الباحثة أن تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح على مستوى القطاع العام يعني أن واجبات ومهام الموظفين تكون واضحة ومحددة والمعلومات متاحة لكافة الموظفين، وهذا يمنح الجهات الرقابية القدرة على القيام بواجبها بكل شفافية وموضوعية.

3. الاستجابة والتوافق: يتعلق هذا البعد بتوافر الثقة والشفافية بين المواطنين والأجهزة المحلية المرتبطة بدورها بدرجة المساءلة. ويقصد بالاستجابة والتوافق قدرة المؤسسات الموجودة على خدمة أفراد المجتمع وتلبية مطالبهم دون استثناء بغض النظر عن اختلاف الطبقات والخلفيات المكونة للمجتمع مع وجود التوسط وتحقيق المصلحة العامة عن طريق التوفيق بين المصالح المختلفة لتحقيق المصلحة الاجتماعية دون أي إعاقة ناتجة من تضارب المصالح (حداد، 2021).

وترى الباحثة أن هذا المبدأ يعني أنه على الإدارة العليا الاستجابة لاحتياجات الموظفين دون استثناء بالإضافة الى الالتزام من قبل الإدارة العليا في حصول الموظف على استحقاقه في الترقيات وفرص التطوير وفي المقابل، على الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه والاستجابة في حالات الطوارئ والأزمات.

4. المساواة: وتعني المساواة أن يكون هناك تكافؤ بالفرص بين أفراد المجتمع دون وجود تمييز أو استبعاد بسبب الاختلافات الثقافية على سبيل المثال. يعني أيضا هذا المبدأ أن الجميع متساوون

أمام القانون مع ضمان وجود حرية تعبير وعقيدة ومشاركة في عملية صنع القرارات بما ينص عليه الدستور دون تمييز بين الرجال والنساء مما يضمن الحقوق والواجبات (عبد الرحمن، 2019).

من وجهة نظر الباحثة أن مبدأ المساواة يشكل حافز في العمل والإبداع ويزيد من مستوى رضا الموظفين لما فيه من عدل ومساواة في تطبيق نظام العقوبات بدون محسوبيات كما فيه عدل ومساواة في الحصول على المكافآت.

5. المساواة: يقصد بالمساواة وجود أنظمة متكاملة من المحاسبة تراقب أداء الموظفين والمسؤولين في وظائفهم سواء كانت في القطاع العام والخاص مع وجود القدرة على محاسبة المسؤولين على نتائج أعمالهم (حداد، 2021).

ترى الباحثة أن تطبيق مبدأ المساواة-بعد أن يكون لدى الموظف المعرفة الكاملة في آليات المساواة والمحاسبة-يحفظ حقوق كافة الموظفين وذلك لأن وحدة الرقابة الداخلية تقوم بعملها من مراجعة كافة التقارير المقدمة من قبل الموظفين بالإضافة إلى متابعة وحدة الشكاوي.

6. الكفاءة والفاعلية: يعني هذا البعد قدرة الأجهزة والمؤسسات المحلية على إيجاد خطط ومشاريع تفيد المواطنين وتلبي احتياجاتهم وتحقق أولوياتهم عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية. يتطلب ذلك وجود قيادة لديها رؤية مستقبلية قادرة على تحليل الظروف وانتهاز الفرص والاستعداد لمواجهة الظروف والتحديات مما يحقق الكفاءة في الاستفادة من الموارد (حداد، 2021).

ترى الباحثة أنه في القطاع العام يجب أن تكون الإدارة العليا على قدر من الكفاءة والفاعلية بحيث تتم معالجة المشاكل والشكاوى وأن يكون لها القدرة لوضع معايير واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة بالإضافة إلى توجيه الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.

## 7.1.2 واقع ومؤشرات الحوكمة في البيئة الفلسطينية:

نظرة للظروف المتقلبة التي تعاني منها دولة فلسطين كدولة تحت الاحتلال الإسرائيلي، وعدم كفاية الموارد المالية واعتمادها بشكل كبير على المنح والمساعدات الخارجية، بسبب حداثة نشأة مفهوم الدولة، توجد العديد من الجهود المبعثرة على صعيد تطبيق الحوكمة الجيدة في القطاع العام في فلسطين، فيما يلي استعراض لبعض هذه الجهود:

1. خطة التنمية المستدامة 2030: في عام 2015 قامت الأمم المتحدة وبموافقة جميع الأعضاء إقرار أهداف التنمية المستدامة لمدة 15 عاماً القادمة من خلال تطبيق أحكام الحوكمة، وقد عملت حكومات دول مختلفة من ضمنها فلسطين على قيادة زمام العملية، من خلال وضع إطار وطني لتحقيق 17 هدفاً الخاصة بالتنمية المستدامة 2030، وشكلت فلسطين الفريق الوطني للتنمية المستدامة، واللجنة التوجيهية لأهداف التنمية المستدامة، لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2030، وقد تضمن الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة موضوع (السلام والعدل والمؤسسات القوية) القابلة للمساءلة وإلى تعزيز النزاهة مكافحة الفساد وضمان العدالة (أهداف التنمية المستدامة).

2. أجندة السياسات الوطنية (2017-2018): تتاغماً مع رؤيتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 أطلقت السلطة الوطنية الفلسطينية أجندة السياسات الوطنية -2017-2022، مع بداية العام 2017، وأطلقت عليها اسم المواطن أولاً، حيث ارتكزت أجندة السياسات الوطنية على محاور ثلاثة هي: الطريق نحو الاستقلال، الإصلاح وتحسين جودة الخدمات، التنمية المستدامة (الكبجي، 2019).

3. مشروع الحوكمة الالكترونية "تكامل": تعتبر الحوكمة الإلكترونية إحدى الطرق الحديثة والمتطورة التي تتعامل بها حكومات الدول لتزويد مواطنيها بأفضل الآليات وأسرع و يسر الطرق للوصول

للمعلومات و الخدمات الحكومية من خلال استخدام الوسائل التقنية الحديثة، كما تعطيهم أفضل فرصة للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم لدى المؤسسات والدوائر الحكومية، كما يسهم بخدمة المجتمع الفلسطيني بكافة فئاته وتعزيز الاقتصاد الوطني وبناء مجتمع معلوماتي وتوفير الخدمات الحكومية لكافة شرائح المجتمع، من خلال تبادل البيانات الحكومية في كافة التطبيقات والخدمات الإلكترونية للدوائر الحكومية المختلفة، كما تهدف إلى توظيف البيانات الحكومية كأداة فاعلة في تحقيق التنمية الحكومية الشاملة ودعم اتخاذ القرار وصولاً إلى مجتمع المعرفة الفلسطيني، من خلال تفعيل تبادل البيانات الحكومية المشتركة بين الجهات المخولة لاستخدام تلك البيانات لتقديم خدماتها الحكومية إلكترونياً بشكل دقيق وسريع وآمن (منشورات وزارة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، 2020).

4. اعتماد البوابة الإلكترونية الموحدة لتقديم المساعدات الاجتماعية: في العام 2017 ومن خلال وزارة التنمية الاجتماعية تم اعتماد البوابة الإلكترونية الموحدة لتقديم المساعدات الاجتماعية، بهدف الوصول الى أكبر تغطية ممكنة للأسر المحتاجة والفقيرة، ورفع التنسيق بين الجهات المعنية مما يضمن العدالة في التوزيع وتكافؤ الفرص، وتعزيز مستويات الحوكمة، وتقليل من فرص الفساد المتمثلة بالرشاوي بين المستفيدين من جهة ومقدمي الخدمات من جهة أخرى (موقع اقتصاد فلسطين، 2017).

5. تبني ديوان الرقابة المالية والإدارية معايير الانتوساي للحوكمة الرشيدة: انضم ديوان الرقابة المالية والإدارية في دولة فلسطين، إلى المنظمة الدولية للأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة الانتوساي في العام 2016، والتي تشمل مجموعة من الأدوار والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا والرقابة المالية (موقع الانتوساي) بهدف إصدار تقارير رقابية موضوعية وموثوقة تمكن أصحاب

القرار في الإدارة العامة الفلسطينية من معالجة مواطن الخلل والارتقاء بالسياسات العامة الفلسطينية وتصويبها بما يكفل تحقيق الرقي بالعمل المؤسسي نحو الفضل (شاهين، 2018).

## 8.1.2 نماذج الحوكمة:

ترى العديد من البحوث أنه من الصعب إيجاد وصياغة وتطبيق نموذج موحد للحوكمة خصوصا في ظل التعقيدات بين الدول ومجتمعاتها حيث انه من الصعب تطبيق نموذج واحد للحوكمة في كل الدول ؛ نظرا لاختلاف هذه الدول في سياساتها وديمقراطيتها وطبيعة إدارتها. يرى العالمان ببيير وبيترز انه يمكن ان يكون هناك خمسة نماذج للحوكمة من الممكن تطبيقها في الدول وتختلف هذه النماذج حسب طبيعة الدولة :

1. نموذج الدولة المهيمنة: حيث يفترض هذا النموذج ان الدولة هي المحرك الأساسي لكل مظاهر الحوكمة بالاضافة الى تحكمها في سماح او عدم سماح الفاعلين الآخرين المشاركة في العمل العام.
2. نموذج الدولة الليبرالية الديمقراطية: في هذا النموذج، الدولة هي المحرك الرئيس للحوكمة مع سماحها لفاعلين آخرين في أخذ دور في تطبيق الحوكمة ولكن مع خضوعهم للرقابة من قبل الدولة.
3. نموذج الدولة المركزية: يكون هنا الدور مركزيا للدولة في تطبيق الحوكمة مع وجود إطار مؤسسي ينظم علاقتها بالفاعلين الآخرين على أن يكون دور الفاعلين بنحو أكبر مقارنة مع النموذجين السابقين.

4. نموذج مدرسة الحوكمة الهولندية: يقوم هذا النموذج على منح الفاعلين الآخرين دوراً أكبر في عملية الحوكمة مع وجود الحكومة كمجرد طرف من الأطراف الفاعلة والمشاركة في عملية الحوكمة.

5. نموذج الحوكمة بدون حكومة: يتم تطبيق هذا النموذج في دول شمال أوروبا. ويرى الباحثون في هذا النموذج أن الدولة تفقد قدرتها على الحكم نتيجة التطورات المستمرة في القرن الواحد والعشرين. وفي دراستهما، يرى بيير وبيترز أن أكثر المتغيرات التي تؤثر على تطبيق الحوكمة هما سلطة الدولة وقدرتها على اتخاذ القرارات المهمة وتنفيذها في المجتمع، بالإضافة إلى قدرة الدولة على جمع المعلومات وتحليلها (موسى، 2016) (Pierre & Peters, 2005-p) (12-10).

من الملاحظ أن البيئة الفلسطينية قامت بمحاولات إيجابية كثيرة فيما يتعلق بالحوكمة وما تحمله من مبادئ الشفافية، والمساءلة وسيادة القانون وغيرها من المبادئ، ولكن مما لا شك فيه أن هذه المحاولات تواجه كثير من المعوقات والتحديات، ومن هذه التحديات، وأهمها الاحتلال الإسرائيلي وما يفرضه من مصادرات واستحواذ على الموارد وعرقلة لإقامة مشاريع استثمارية بالإضافة طبعا للانقسام السياسي والتنظيمي في الضفة الغربية وقطاع غزة مما يعيق تطبيق وتنفيذ السياسات الوطنية المطروحة (الخوaja، 2020).

وترى الباحثة أن هناك منظومة فلسطينية تشكل أسس وركائز للحكومة تتسم بالتعددية والتكاملية تتبناها الدولة وتعمل على تطبيقها أو محاولة تطبيقها سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام. ولكن دائماً هناك تحديات تواجه بتحديات من قبل المجتمع قد يعود ذلك لحداتها وعدم فهم مبادئها من قبل الموظفين، أو بسبب إمكانية تعارضها مع المصالح الشخصية لبعض الشخصيات، بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

## 9.1.2 أهداف الحوكمة:

تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة عند قيام المؤسسات بالقيام بأعمالها. ومن أهم أهداف الحوكمة: (أبو زيد, 2016)

- تحقيق مستوى عالي من العدالة والشفافية، وبالتالي القيام بعمليات الرقابة والمساءلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تسعى الحوكمة الى الحد من استغلال السلطات والإدارات العامة لأغراض خاصة وبالتالي تحقيق الحماية اللازمة للممتلكات العامة مع ضمان الحفاظ على مصالح جميع الأطراف من مختلف مؤسسات الدولة.
- القدرة على تقييم ومراجعة أداء اجهزة القطاع العام مثل هيئة مكافحة الفساد وديوان المحاسبة حيث أن هذه الهيئات تمتاز بصلاحيات خاصة ومهمة للقيام بالمهام والاختصاصات المناطة بها. بالإضافة إلى ذلك، وعلى المستوى الاقتصادي.
- تسعى الحوكمة لرفع معدل الاستثمار والوصول إلى معدلات نمو عالية في الناتج المحلي الإجمالي عن طريق رفع ثقة المواطنين في طرق إدارة الاقتصاد، وايضا رفع القدرة التنافسية بين المؤسسات المختلفة بهدف الحصول على مصادر للتمويل تحقق النمو والازدهار.
- على المستوى الاجتماعي، تسعى الحوكمة الى تحقيق العدالة الاجتماعية والانسجام وذلك بتوفير الحد الأدنى من الحاجيات والطلبات ذات الضرورة للمواطن لضمان توفير مستوى معيشي يحقق الحياة الكريمة.
- على الصعيد المؤسسي المحلي، تسعى الحوكمة إلى رفع مستويات الكفاءة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات وذلك لإيجاد بيئة اجتماعية تتبنى الأمن والأمان وتساعد على النمو والإبداع والتقدم.

- ان اتباع الحوكمة في المؤسسات بامكانه المساعدة على تحسين قدرة المؤسسات على التجهز والتكيف مع متغيرات البيئات الخارجية.

### 10.1.2 دوافع تطبيق الحوكمة:

للحوكمة عدة دوافع يمكن التعبير عنها كما يلي: (ميداني, 2021)

1. الدافع الأخلاقي: يتعلق هذا الدافع بإنشاء بيئة رقابية تتبع القواعد الرقابية التي تتسم بالشفافية والنزاهة.
2. الدافع الإشرافي: يتعلق هذا الدافع بتفعيل دور الإدارة العليا في المنظمات.
3. الدافع الرقابي: يتعلق هذا الدافع بضرورة وجود آليات وإجراءات تتعلق بالرقابة على المستويين الداخلي والخارجي.

### 11.1.2 خصائص الحوكمة:

وفقا لدراسة أجراها عبد الرحمن، فقد أقر مؤتمر الإدارة الرشيدة المنعقد عام 2005 عدة

خصائص للحوكمة: (عبد الرحمن، 2019)

1. إن تطبيق مفاهيم الحوكمة يضمن مشاركة شعبية فعالة تضم جميع أطراف المجتمع في عمليات اتخاذ القرار.
2. تمتاز الحوكمة بتطبيق حكم القانون عن طريق اتباع النصوص القانونية بشكل عادل وعلى جميع أفراد المجتمع دون استثناء.
3. الشفافية التي تضمن تدفق المعلومات لأفراد المجتمع.
4. الاستجابة الفعالة من مؤسسات المجتمع لخدمة المواطنين.

5. إقصاء المصلحة الخاصة وتفضيل المصلحة العامة مما يؤدي الى زيادة النفع العام.

6. العدالة الاجتماعية.

7. فعالية العمليات والمؤسسات وكفاءتها.

## 12.1.2 مستويات الحوكمة:

ترى دراسة الباحثة أبو زيد بعنوان الحوكمة الرشيدة : الاهمية والابعاد والمؤشرات ان للحوكمة

ثلاث مستويات اساسية وهي: (أبو زيد, 2016).

1. الحوكمة الدولية: وفي هذا المستوى من الحوكمة، فإن الحوكمة يتم ممارستها على مستوى عال

يشتمل على عدة دول بحيث تهتم هذه الدول بقضايا مشتركة تمس قطاعا كبيرا من مجتمعاتها

ويعانون من مشاكل في إحدى الظواهر بحيث تمس هذه المشكلات المجتمعات بكافة طبقاتها

وقطاعاتها وتتعامل أيضا مع قضايا أخرى خارج الإطار الحكومي.

2. الحوكمة القومية: ويطبق هذا المستوى من الحوكمة داخل المجتمع الواحد، حيث أنه داخليا من

الممكن أن ينقسم إلى مستويات قد تكون على مستوى المحافظات والمناطق أو على مستوى

المجالس المحلية، فهنا تركز الحكومة على تحقيق مشاركة فاعلة بين كافة الأطراف في عمليات

اتخاذ القرارات.

3. الحوكمة المؤسسية: ويمارس هذا المستوى في مختلف المؤسسات سواء أكانت حكومية أم غير

حكومية يتم إدارتها عن طريق المجالس الإدارية في كل مؤسسة، ومن أمثلة هذه المؤسسات :

المدارس والمستشفيات الحكومية العامة.

## 13.1.2 سلبيات عدم تطبيق الحوكمة:

إن واحد من الاهداف الاساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة هو تعزيز ثقة المواطن في الدولة وفي مؤسساتها وزيادة رضاه وتحفيزه عن طريق تحقيق الشفافية والنزاهة ووجود خطط رقابية عادلة ؛ مما يسهم في النهاية في تعزيز تكافؤ الفرص وبالتالي رفع مستوى الخدمات. إن عدم تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام له عدة سلبيات منها: (ديوان الفتوى والتشريع) (الكبيجي، 2019)

1. عدم تطبيق مبادئ الحوكمة من شأنه أن يقلل من تقدير المجتمع للجهود الساعية للتقدم وذلك بسبب عدم العلم الكافي للمواطنين بجهود وسياسات الدولة وخدماتها.

2. عدم خروج السياسات والخدمات بشكل تشاركي يعكس توقعات المجتمع وحاجاته.

3. عدم القدرة على محاسبة المسؤولين : بسبب عدم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ، والمبادئ التي تعنى بالرقابة ذات الطابع الشفاف والنزيه بشكل خاص.

4. عدم الوصول العادل للمنافع والخدمات التي تقدمها الدولة لكافة شرائح المجتمع وبالتالي عدم تكافؤ الفرص التي من الممكن أن تؤدي لإهدار الموارد بسبب انتشار الفساد وعدم وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب بسبب عدم وجود منافسة عادلة مما يؤدي إلى انتشار المحسوبية.

ترى الباحثة أن تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة له شأن كبير في إصلاح المجتمع ؛ لأن الفرد يكون على اطلاع على ما يقدمه صانع القرار من سياسات وخدمات للمجتمع حتى قبل تقديمها مما يجعله شريكا ولو بشكل معنوي في اتخاذ القرار لما فيه مصلحة المجتمع وتوقعاته، بالإضافة الى ان تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها وما فيها من تطبيق القانون ومحاسبة المخالفين وتوقيع العقوبات والجزاءات على من يستحقه يجعل المواطن يلتزم بواجباته كما يطالب بحقوقه.

## 14.1.2 محددات تطبيق الحوكمة:

يجب أن تتوفر العديد من المحددات والضوابط لضمان التطبيق السليم والفعال للحوكمة وأبعادها في المؤسسات التي تسعى الى الوصول الى تطبيق شامل للحوكمة وذلك من أجل الاستفادة الكاملة منها. تتمثل هذه المحددات فيما يلي: (الشيخ، 2014) (ميداني، 2021)

- محددات داخلية: تعني المحددات الداخلية كافة الأسس والقواعد والقوانين التي تنظم سير الأعمال واتخاذ القرارات وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة نفسها فيما بين الإدارات العليا والعاملين من أجل تقليل التعارض بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة.
- محددات خارجية: وتتمثل في الوضع العام للاستثمار في المؤسسات الحكومية وبالتالي البيئة التي تعمل فيها المؤسسات الحكومية بكافة اشكالها واختلافاتها من حيث المكان أو الدولة. وتتمثل أهمية هذه المحددات الى ان اتباعها يضمن ان يتم تنفيذ القوانين والقواعد التي من شأنها ان تضمن حسن ادارة المؤسسات. ومن هذه المحددات:
  1. اللوائح والقوانين التي تنظم سير الأعمال في المؤسسات.
  2. انظمة مالية مدروسة تشجع على التحسين المستمر والمنافسة.
  3. كفاءة كافة الهيئات والإدارات الرقابية التي تعمل في المؤسسات وتطبيق انظمة رقابية ووضع عقوبات مناسبة من شأنها التأكد من سير الأعمال.

## 2.2 المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

### 1.2.2 مقدمة:

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية التي تتصف بالحدثة. ويقوم مفهوم الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأفكار التي تتبناها المؤسسات بمختلف أشكالها لتحقيق أفضل أداء وتحسين وتطوير الخدمات والمساعدة في مواجهة التحديات والتغيرات وبالتالي كسب رضا الجمهور في ظل عالم يتسم بالمنافسة الكبيرة. تم البدء بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة مثل : الولايات المتحدة ، واليابان ، وبريطانيا ، وفرنسا حيث بدأ تداول مصطلح إدارة الجودة الشاملة في بداية التسعينات من القرن الماضي بسبب حدوث العديد من التغيرات الدولية مما استدعى ضرورة اتباع فلسفات ادارية جديدة تعنى بإدارة الجودة الشاملة.

اهتم العديد من الباحثين في البحث في مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك ، ظهرت العديد من التعريفات التي تعكس وجهات النظر المختلفة للباحثين. إلا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جوهره يؤدي نفس الغرض. فقد عرفه معهد الجودة الفيدرالي على أنه "القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (اللوزي، 2004). وقد عرفه ستيفن كوهن ورونالد براند على أنه "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (اللوزي، 2004).

وترى العديد من الدراسات أن العمل بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على المدراء دون غيرهم من الموظفين والعاملين في المؤسسة، بل إن كل شخص في مكان عمله يعتبر مسؤول عن عمله والتفكير في تطويره وتحسينه وإتقانه. وسميت الشاملة ؛ لأنها تشمل جميع المنتسبين لعمل

معين بما فيهم من أقسام وجميع المستويات الإدارية للموظفين العاملين. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عامة لكل الموظفين من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله.

وتعرف الباحثة إدارة الجودة الشاملة إجرائيا على أنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تدعم المديرين وتساعدهم على تطبيق الأساليب الادارية الحديثة من اجل تحقيق اعلى مستوى من الجودة التي يتوقعها متلقي الخدمة.

## 2.2.2 نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

في بداية استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة تم توظيفه لوصف أسلوب تطوير الجودة في المنظمات اليابانية وكان معروفا بحلقات الجودة. يعود الفضل في نشأة إدارة الجودة الشاملة إلى دولة اليابان وتحديدا إلى العالم الإداري د. ديمينج عام 1950 في محاضراته التي كانت بعنوان انظمة التحسين المستمر والتي ركزت على عدد من المبادئ الإدارية الحديثة مثل التحسين المستمر ورضا الزبائن ومشاركة العاملين، حيث أيقن د. ديمينج أن من يتحكم بعملية إنتاج أي مؤسسة هم الموظفون وحدهم. وانتقل هذا المفهوم المعروف بمبادئ ديمينج لرقابة الجودة إلى عدة شركات ومنظمات في اليابان بسرعة كبيرة مع بداية خمسينات وستينات القرن الماضي مما أدى إلى ازدياد ارتباط الموظفين بعملهم وتحسين جودة المنتجات والمخرجات بشكل جيد ما جعل جودة البضائع اليابانية رمزا للجودة الشاملة ؛ لكن سرعان ما انتشر هذا المفهوم إلى عدة دول مثل شمال امريكا ودول غرب أوروبا (حسن، 2015) و(فيشوش، 2022).

إن أهم ما جاء في ما قدمه د. ديمينج من مبادئ أنه قد وضع في أولوية تفكيره الإنسان بدلا من العمليات والنظام، وكان في أساسه هذا هو الفرق بين ما كان سائدا من قبل في ما عرف بالفلسفة

الإدارية التقليدية التي ركزت على بناء النظام في المقام الأول، ثم العمليات، ثم ركزت في النهاية على الإنسان (حسن، 2015).

نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتقدمها وزيادة تعقيدها، فقد مرت أساليب الجودة بمراحل عدة حتى وصولها الى الشكل الحالي والمعروف بإدارة الجودة الشاملة. وتتمثل هذه المراحل بالآتي:  
(فيشوش، 2022)

1. مرحلة مراقبة الجودة: وقد امتدت هذه المرحلة ما بين عامي (1930-1970). في هذه الفترة لم يكن هناك أي روح تنافسية بين المنظمات الخدمية والمنظمات الانتاجية، حيث كانت الجودة مهمة الى حد ما. وفي هذه الفترة، قد تم تبني أفكار د. ديمنج لتطبيقها في المنظمات اليابانية.  
2. مرحلة توكيد الجودة: وقد امتدت هذه المرحلة ما بين عامي (1970-1985). في هذه الفترة الزمنية تم الاتجاه لإنشاء أقسام تعنى بالجودة مما أدى الى ظهور معايير للجودة مثل ISO9000.

3. مرحلة إدارة الجودة الشامل: وقد امتدت هذه المرحلة ما بين عام 1985 حتى اليوم. وفي هذه المرحلة الحالية، برز اهتمام كبير بضرورة الجودة مما أدى إلى ظهور تنافس حاد بين المنظمات والمؤسسات المختلفة.

### 3.2.2 الأساليب والأدوات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة:

من أجل الوصول الى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من تحسين أداء الموظفين وتمكينهم في عملهم وتحقيق التحسين المستمر، يجب على المؤسسات أن تستعين بعدة اساليب وأدوات تساعدها في تحقيق ذلك. ويهدف استخدام هذه الأدوات والأساليب في إدارة الجودة الشاملة إلى تدعيم ضرورة احداث تغيير في المؤسسة بالإضافة إلى مراقبة التغيير والحيلولة دون حصول التقلبات العشوائية التي

من شأنها أن تعيق اعمال المؤسسات. ومن أشهر الأساليب المتبعة من قبل المؤسسات : الأساليب التالية: (عبد الرحمن، 2018)

● الأسلوب الأول: أسلوب حل المشكلات Problem Solving Technique

يعتمد هذا الأسلوب على تشكيل فرق صغيرة ولفترات محدودة بهدف عقد الاجتماعات لمناقشة أي مشكلة تواجه المؤسسة وبالتالي العمل على حلها مما يعطي المؤسسة فرصة لحلها وإيجاد مداخل مختلفة للتحسين المستمر. ومن الامثلة على الفرق التي من الممكن تشكيلها في المؤسسات فرق تحسين الجودة التي يتم تشكيلها من قسم واحد في المؤسسة ولعدة أقسام ومن عدة أقسام ادارية بشرط توافر الخبرات الكافية والمهارات المهمة التي تلزم في حل المشكلات باختلاف أنواعها. من شأن ذلك ان يؤدي الى الوصول الى قرارات أفضل وتحسين مهارات الاتصال والتواصل بين الأفراد في نفس القسم وفي أقسام مختلفة.

● الأسلوب الثاني: أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking

يقوم هذا الأسلوب على البحث عن أفضل الأساليب التي تستعملها الشركات والمؤسسات المنافسة الأخرى والمتفوقة ادائيا يليه قيام المؤسسة بقياس ادائها و مقارنته بأداء المتنافسين للوصول لما يجب تغييره في الأداء بهدف تحديد احتياجات المستفيدين من المؤسسة أو الإدارة وتوقعاتهم لإيجاد طرق بديلة وأهداف أوضح لتحسين الجودة في أداء العمل.

● الأسلوب الثالث: أنظمة التوقيت المناسب Just in Time Systems

يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تفيد الشركات المنتجة بالأكثر، حيث تقوم هذه الشركات على تقنين المخزون الفعلي وطلب كمية مناسبة من المواد في الوقت المناسب. من شأن هذا الأسلوب إيصال السلع للمستهلكين بالاضافة الى اعطاء الشركات والمؤسسات الفرصة الكافية بطريقة ووقت محدد والقدرة على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

#### ● الأسلوب الرابع: التحكم بالعمليات الإحصائية Statistical Process Control

يعرف هذا الأسلوب على أنه منهجية تقوم فيها الشركات المنتجة بتطبيق التقنيات الإحصائية المتعارف عليها بهدف تسجيل مدخلات ومخرجات نواتج عملية التصنيع و مراقبتها وتحليلها من أجل الوصول الى منتج او خدمة مطابقة للجودة المرجوة والمطلوبة والعمل على تقليل التباين في العمليات عن طريق اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود مشكلات في عملية الوصول للهدف.

#### ● الأسلوب الخامس: أنظمة الإقتراحات Suggestion Systems

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة بعمليات إدارة الجودة عن طريق وضع أنظمة تقبل اقتراحات الموظفين التي تعنى بحل المشاكل التي تواجههم، حيث تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات وتبني ما يتناسب مع رؤية الإدارة والمؤسسة.

#### 4.2.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بشكل عام، تهدف إدارة الجودة الشاملة الى الوصول للتحسين والتطوير وتقديم الخدمات على أعلى مستوى، حيث أن الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة لا تقتصر فقط على الخدمات المقدمة للزبائن، بل الخدمات المقدمة أيضا للعاملين في المؤسسة، وبناء على ذلك، من الممكن تلخيص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (عبد الرحمن، 2018) و(فيشوش، 2022)

1. تطوير أداء العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم.
2. تحقيق المرونة لمواجهة التحديات والمتغيرات في احتياجات العمل.
3. العمل على تنمية روح العمل التعاوني لتوظيف كل الطاقات الممكنة في تحقيق أهداف العمل.
4. ضمان تحقيق التحسين المتواصل لكافة الاطراف العاملة بمختلف مستوياتها الادارية.

## 5.2.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن التطبيق الصحيح لمبادئ وأبعاد إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يعود بالعديد من الإيجابيات والفوائد على صعيد المؤسسة، وعلى صعيد الزبائن، بالإضافة إلى الإيجابيات التي تعود على الموظفين والأفراد العاملين أنفسهم. ومن أهم هذه الفوائد: (اللوزي، 2004) (بالحارث، 2015)

1. تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

2. تحسين مستوى الأداء وتطوير أساليب العمل وإجراءاته.

3. زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي الزيادة في قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار والمنافسة.

4. تعزيز الشعور بوحدة الفريق والمجموعة وزيادة الثقة المتبادلة فيما بينهم مما يؤثر إيجاباً على

إنتاجية المؤسسة والعمل على تحسين سمعة المنظمة من طرف العاملين ومن طرف العملاء.

أما الفوائد على صعيد العاملين في المؤسسة فتشمل ما يلي:

1. منح العاملين الفرصة لتطبيق خبراتهم وقدراتهم.

2. تنمية مهارات العاملين عن طريق إشراكهم في تطوير أساليب العمل.

3. توفير فرص تدريبية للعاملين في المناحي اللازمة.

4. إعطاء العاملين الحوافز التي يستحقونها مقابل الجهود التي يبذلونها لإنجاز أعمالهم.

## 6.2.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهج تفكير جديد للمنظمات بمختلف أشكالها. وتقوم على

المشاركة الشاملة في التخطيط والتنفيذ والتعاون ما بين جميع الأفراد داخل المنظمة؛ فهي نظام

متكامل موجه لكسب العملاء وإنجاز العمل على أكمل وجه. وبالتالي، لا بد من توفير مناخ تنظيمي

مناسب لتحقيق الجودة الشاملة وإيجاد طرق ومعايير من شأنها مواجهة العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن هذه المعايير : (فيشوش، 2022)

1. تعاني بعض المؤسسات من محدودية فهم مدرائها لأهمية تحسين إدارة الجودة الشاملة وارتباطها بفاعلية وكفاءة المؤسسة.

2. عدم وجود برامج تدريبية سليمة تقوم على أساس حاجات الموظفين التدريبية.

3. محدودية تطور الإبداع بسبب قلة برامج تحسين الجودة.

4. عدم وجود رؤية ذات استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

5. قلة الوعي لدى الموظفين بثقافة إدارة الجودة الشاملة و مفهوما في المؤسسات.

## 7.2.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة مصطلح إداري حديث بتطبيقه يهدف الى زيادة انتاجية المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة المعوقات وحلها بما يضمن استمرار المؤسسة وبقائها. وبحسب العديد من الدراسات والأبحاث التي تمت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام ليس له أي آثار سلبية وأيضاً لا يوجد معوقات تمنع تطبيقها؛ وذلك لأنه يجب ان تتوفر في المؤسسات الحكومية الأدوات الكافية والمتمثلة في إدارة جيدة في المؤسسة وأفراد عاملين تهمهم مصلحة العمل وتوفير مناخ مناسب. وتبين هذه الدراسات أنه ليس من السهل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حيث أنها تواجه العديد من الصعوبات المتمثلة في : (اللوزي، 2004) و (الثبتي، 2020)

1. غياب المنافسة في القطاع العام : نتيجة الطبيعة الاحتكارية للخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام ، حيث تعاني المؤسسات الحكومية من غياب الخاصية التنافسية التي تدفع المؤسسات الى تقديم افضل الخدمات بالإضافة إلى غياب الحوافز والدوافع لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
2. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات وتعارض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مع القيم التنظيمية السائدة حيث تتأثر العديد من القرارات التي يتم اتخاذها في القطاع العام بأبعاد اجتماعية و سياسية.
3. تأثير قوانين الخدمة المدنية التي من شأنها أن تؤثر على اختيار عاملين أكثر كفاءة, حيث يجب تقويم عملية اختيار العاملين بما يسمح للمسؤولين في القطاع العام باتخاذ القرارات التي تتعلق باختيار موظفين أكثر كفاءة وفاعلية.
4. الافتقار إلى وجود أنظمة حوافز جيدة مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وإنتاجية العاملين.
5. الافتقار إلى أنظمة تدعم الإبداع والابتكار.
6. قيام الادارات العليا باللجوء الى الحلول السريعة وغير المدروسة للوصول الى النتائج بغض النظر عن طبيعة هذه الحلول.

## 8.2.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

أدى وجود العديد من الدراسات التي ركزت على إدارة الجودة الشاملة إلى ظهور العديد من الأبعاد التي تعنى بإدارة الجودة الشاملة، فقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد محددة تمثل الجودة الشاملة. إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة عديدة ، سيتم التركيز على الأبعاد التي تعنى بهذه الدراسة: (فيشوش، 2022) و(ثوابتة، 2016)

**1. التزام الإدارة العليا:** ينبغي على الإدارة تحديد رؤية واضحة للمؤسسة مبنية على الحقائق الموجودة وإعطاء مثال لجميع الموظفين، حيث أن القرارات المتعلقة بالجودة تعد من أهم القرارات الاستراتيجية في أي مؤسسة، وبالتالي ، فإن التزام الإدارة العليا يعد من أهم مرتكزات النجاح لنظم إدارة الجودة الشاملة. ومن مسؤوليات الإدارة العليا فهم وعي العاملين واستيعابهم لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة وتحقيق جو من المشاركة الايجابية وتحفيزهم وتطوير وسائل الاتصال والتواصل معهم وإيجاد أساليب تطويرية وتعليمية من أجل تحقيق الافادة والاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين وقدراتهم وبناء الثقة معهم.

**2. التحسين المستمر:** كانت اليابان إحدى الدول الرائدة في إيجاد بُعد التحسين المستمر، فبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت اليابان بعمليات عرفت بعمليات إعادة البناء عن طريق اعتماد برامج التحسين المستمر وتطبيقها وذلك نتيجة الحاجة التي يشعر بها اليابانيون للوصول للتميز والتفوق في الأسواق العالمية. يندرج تحت بند التحسين المستمر نوعين من التحسين : التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد. في ظل إدارة الجودة الشاملة ، يتمثل التحسين المستمر في قدرة الإدارة على إيجاد وتطبيق نظام يسعى دائماً لتحقيق الرضا للمستفيد وذلك من خلال العمل المتواصل لتحقيق الاداء الامثل ويعني التحسين المستمر تقديم تحسينات بشكل مستمر على كافة الأصعدة ومجالات العمل لمواكبة التغيرات والتطورات والتكيف معها ومواجهة الأخطاء والعيوب ومحاولة التخلص منها اولاً بأول. ومن أجل تحقيق ذلك، تتطلب المؤسسات تجديد متواصل للمعلومات والخبرات والمهارات.

**3. التعليم والتدريب:** للوصول لتحسين مستمر للجودة، يجب أن تتوفر فرص للتعليم والتدريب لكافة الموظفين في المؤسسة. حيث يقع على عاتق المؤسسة توفير التدريب المناسب لكافة الموظفين كل

حسب تخصصه وطبيعة عمله بصورة مستمرة وذلك لرفع مستوى كفاءتهم للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم مما يؤدي الى قلة الأخطاء وضمان جودة عمل عالية.

**4. تمكين العاملين:** من اجل تحقيق أمثل لإدارة الجودة الشاملة، يجب على المؤسسات تفويض بعض القرارات لمستويات وظيفية مختلفة مثل المستوى التنفيذي والمستوى الوظيفي المتوسط. تعد عملية تمكين العاملين وتفويضهم وإعطائهم الفرصة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم من الأساليب التحفيزية الجيدة حيث يؤدي ذلك الى احساس الموظفين بالوعي للقرارات التي يكونوا مخولين باتخاذها.

## 9.2.2 مقارنة بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:



الشكل (2): شكل توضيحي من إعداد الباحثة يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية استنادا الى دراسات سابقة

بما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من النظم الحديثة في الادارة، فإنه من الممكن مقارنتها مع النظم القديمة وخصوصا مع نظام الإدارة التقليدية. حيث يتميز نظام الإدارة التقليدية بأن هدفه الأول والأساسي هو الوصول الى اكبر ربح ممكن مقارنة بنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يهدف بالأساس الى تحقيق رضا الزبائن والموظفين مما يؤدي الى تحقيق الازياح في النهاية. من حيث الرقابة، تهدف

الإدارة التقليدية إلى كشف الأخطاء لمحاسبة المسؤولين بينما تهدف إدارة الجودة الشاملة الى كشف الاخطاء لتحديد أسبابها والعمل على معالجتها وحلها. إضافة الى ذلك، فإن مبدأ التطوير والتحسين في الإدارة التقليدية يحدث فقط عند الحاجة إليه ووجود ضرورة ملحة على عكس إدارة الجودة الشاملة التي تسعى باستمرار الى التطوير والتحسين بما يخدم مصلحة العمل ويحقق رضا العاملين (الثبتي، 2020)

## 3.2 الدراسات السابقة

### 1.3.2 الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوكمة:

1. دراسة (الكردي، 2017): بعنوان "دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية الفلسطينية

#### لتحقيق التنمية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحكم الرشيد داخل السلطة القضائية والتنمية المستدامة، وعلاقتها، والوقوف على أهم معوقات تطبيق معايير الحكم الرشيد، والتي لها دور كبير في التنمية المستدامة في فلسطين، ولتحقيق ذلك، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، و اختار عينة الدراسة عن طريق تطبيق جدول أوما سيكاران-والذي يبين حجم العينة المناسب عند مستويات الدلالة المختلفة-على حجم مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدد مفرداته 1274 وعليه كانت عينة الدراسة 255 مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد ضعف في تطبيق معايير الحكم الرشيد داخل السلطة القضائية المتمثلة بسيادة القانون، المساواة، الكفاءة والفعالية، النزاهة والشفافية، اللامركزية، المساواة و العدل، الاستقلالية والتفتيش القضائي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات

كان أهمها ضرورة أن يسعى مجلس القضاء الأعلى إلى تعزيز تطبيق أركان الحكم الرشيد داخل السلطة القضائية، لما له من تأثير في تحقيق العدالة و التنمية المستدامة.

2. دراسة (حسين، 2017): بعنوان: "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة

### الداخلية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف إلى معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية – الشق المدني، وذلك لأهمية ودور الحكم الرشيد في تنمية العنصر البشري، ولتحقيق ذلك، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة حيث قام بتوزيعها على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية (العليا، الوسطى)، التي تتمثل في: (وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة ( في قطاع غزة، البالغ عددهم (254) موظفاً وموظفة، معتمداً على طريقة المسح الشامل. وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها أنه يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد والمتمثلة في الشفافية، المساواة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية في الشق المدني في وزارة الداخلية وأن تنمية الموارد البشرية تتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: الرؤية الاستراتيجية، التوافق، الفاعلية والكفاءة. وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها أهمية دور الإدارة العليا في تعزيز معايير الحكم الرشيد والعمل على نشر ثقافة تطبيقها داخل الوزارة، عن طريق وضع برامج تثقيفية من شأنها أن تسهم في بناء منظومة تدعو إلى تطبيق هذه المعايير، و وضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية.

### 3. دراسة (الزعبي، 2016): بعنوان: "حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعيقات : حالة دراسية

#### على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها ودورها في نجاح المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ ومعايير الحوكمة في الأردن ومدى تطبيقها والمعيقات التي تحول دون تطبيق هذه المبادئ، وتتمثل معايير الحوكمة التي تم ذكرها في هذه الدراسة (وجود إطار فعال، مبدأ حماية حقوق المساهمين، مبدأ المساواة بين المساهمين، مبدأ مراعاة أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة). ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في سوق عمان المالي وعددها (41) شركة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع (110) استبانة لجمع البيانات، تم استرداد (95) منها واعتبرت صالحة لإجراء التحليل. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين مدى توافر مبادئ ومعايير الحوكمة وبين قدرة المنظمات المشمولة في عينة الدراسة على تطبيق هذه المبادئ والمعايير في مجال أعمالها. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات تتمثل بضرورة توفير المقومات الأساسية والتي تساند تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وأن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بإدخال واستغلال الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة لدعم ومساندة تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة.

### 4. دراسة (نصر، 2019): بعنوان: "تطبيقات الحوكمة في المصارف: دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق نظام الحوكمة ومعاييرها وتأثيرها على الإفصاح والشفافية في القوائم المالية في قطاع البنوك بالمملكة العربية السعودية وجمهورية السودان الديمقراطية،

وتعتبر هذه الدراسة دراسة مقارنة. ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة للدراسة حيث قام بتوزيع الاستبيانات على خمسة بنوك بمدينة الرياض وخمسة بنوك بالخرطوم. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الـ SPSS الإحصائي. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها أن النظام الحالي للبنوك بالمملكة العربية السعودية والسودان يطبق بعض معايير الحوكمة ولكن يحتاج لمزيد من الشفافية والإفصاح بالقوائم المالية لضمان انضباط الأسواق المالية.

5. دراسة (ميداني، 2021): بعنوان: "دور الحوكمة الضريبية كمتغير وسيط بين أنظمة المعلومات

والحد من التهرب الضريبي لدى دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة الضريبية كمتغير وسيط بين أنظمة المعلومات والحد من التهرب الضريبي لدى دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية، ومن أجل الوصول الى ذلك قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية والبالغ عددهم (200) موظفاً وموظفة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغت (132) من الضفة الغربية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي PLS - Smart . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها : أن هناك علاقة خطية قوية بين المقياس الكلي لأبعاد الحوكمة الضريبية والدرجة الكلية لمقياس ابعاد أنظمة المعلومات في الحد من التهرب الضريبي، كما بينت وجود دور لإبعاد الحوكمة الضريبية وإبعاد أنظمة المعلومات في الحد من التهرب الضريبي لدى دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية. وقد قدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها أنه يوجد ضرورة لتطبيق كامل لأبعاد الحوكمة الضريبية في دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية، والعمل على استخدام أنظمة

المعلومات التكنولوجية المتطورة والحديثة لتلبية احتياجات دوائر ضريبة الدخل في الضفة الغربية للحد من عمليات التهرب الضريبي التي من شأنها أن تؤثر على إيرادات الدولة الفلسطينية.

6. دراسة (الأقرع، 2017): بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في

#### الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، بالإضافة إلى ذلك، حاولت هذه الدراسة معرفة أهمية ومعايير ومؤشرات الحوكمة والمتطلبات وقياس أثرها على تنمية الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و كأداة للدراسة، استخدم الباحث الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية بنسبة 20% من موظفي الهيئات المحلية في كل من قلقيلية، عزون، حبله، كفر ثلث، جيوس. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : ان هناك دور ايجابي وفعال لتطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لمتغيرات (الجنس، مكان الهيئة المحلية، طبيعة الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. وقد توصلت الدراسة الى عدة توصيات اهمها وجود ضرورة في العمل على تبني الهيئات المحلية لمفهوم الحوكمة الشمولي وتنفيذ مبادئها ومعاييرها في الهيئات المحلية، وبالإضافة إلى ضرورة ترسيخ مهام الجهات الرقابية من خلال متابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة في الهيئات المحلية الكبرى.

7. دراسة (العريبي، 2020): بعنوان: "دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الاداري والمالي

#### في الجامعات الليبية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم وأهداف وأهمية الحوكمة الرشيدة، ودورها في الحد من الفساد الاداري، بالإضافة الى التعرف على واقع الفساد الإداري والمالي في مؤسسات القطاع العام

وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، حيث كانت أهم استنتاجات الدراسة أن عدم تطبيق معايير ونماذج الحوكمة الرشيدة وايضا غياب الشفافية والمساءلة من أهم أسباب انتشار الفساد الإداري والمالي، وأوصت الدراسة بضرورة سن قانون الحوكمة للحد من الفساد الإداري والمالي.

8. دراسة (عبيد، وربايعة، 2020): بعنوان: "درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع

#### العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها"

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه المؤسسات. ولتحقيق ذلك، اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق غرض الدراسة. وبلغ حجم العينة (397) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها انه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بدلالة إحصائية بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أنه هناك عدد من المعوقات في تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تتمثل في ضعف التنسيق بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، وضعف دور وسائل الإعلام، وسيطرة شخصية الرجل الواحد في مؤسسات القطاع العام. تبين ايضا هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الموظفين فيما يتعلق بدرجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تبعاً لمتغيرات: الجنس، والمنصب الوظيفي، لمتغير المؤهل العلمي، في حين تبين عدم وجود فروق دالة تبعاً لسنوات الخبرة للموظف، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها: أن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية ببذل جهود إضافية لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، وتوفير المناخ الملائم لتطبيقها.

## 9. دراسة (الوكيل، 2021): بعنوان: "تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية

### على حي شرق مدينة نصر"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر في جمهورية مصر العربية والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. اتبع الباحث لتحقيق هدف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة قياس للوصول إلى هدف الدراسة وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي للجهات الحكومية بحي شرق مدينة نصر، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة بين القيادات الإدارية وهي علاقة طردية، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالأخذ بمبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة وعبر أدوار القيادات تجاه تبني أسس ومعايير الانضباط، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسؤولية، والمسؤولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي وتفعيل كل معيار وفق عدة أبعاد تطبيقية تسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة في المنظمات العامة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية في المنظمات العامة الحكومية لمحاولة دراسة مستوى التزامها بتطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيقها.

10. دراسة (ام السعود وافطيمة، 2020): بعنوان: "توفر آليات الحوكمة في الحد من الفساد

#### الإداري دراسة حالة - بلدية عين الملح"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور تطبيق الحوكمة المحلية في الحد من الفساد الإداري في بلدية عين الملح في الجزائر، و استخدمت الباحثتان لتحقيق الهدف من الدراسة المنهج الوصفي، وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في بلدية عين الملح. حيث أظهرت النتائج أن هناك أثرا لآليات الحوكمة المستخدمة في الحد من الفساد الإداري في البلدية لكن ليس بالشكل الكافي، وأوصت الدراسة الى ضرورة تعزيز التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة من خلال الشفافية وتعزيز المشاركة الشعبية وتفعيل حق المساءلة في الإدارة المحلية.

11. دراسة (الكبيجي، 2019): بعنوان: "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع

#### العام الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر تطبيق مفاهيم الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام في فلسطين. وللوصول الى هدف الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات على مجتمع الدراسة الذي تم اختيار منه 16 وزارة ومؤسسة من أصل 38 وزارة ومؤسسة، ثم تم اختيار 10 موظفين من كل من هذه المؤسسات، مع ضمان التمثيل حسب الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم استرداد عدد 140 استبانة من أصل 160 تم توزيعها. وخلصت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها أن هناك علاقة بين جميع معايير الحوكمة المتبعة في الدراسة والحد من الفساد من وجهة نظر الموظفين المبحوثين العاملين في مؤسسات القطاع العام. وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها ضرورة وجود برامج تسعى للتوعية بأهمية الحوكمة وتطبيقها في القطاع العام تستهدف الموظفين

بصرف النظر عن الاختلافات الديمغرافية وأن يكون تطبيق الحوكمة في القطاع العام منبثق من رؤية كاملة لصناعة القرار.

12. دراسة (عطاء الله و ابراهيم، 2021): بعنوان " حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في

### تحقيق الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة ومعرفة تحديات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ودولها في تحقيق الجودة الشاملة. ولتحقيق ذلك، اتبع الباحث المنهج الوصفي، من خلال آلية التحليل و التعريف بحوكمة التعليم العالي بالإضافة إلى استخدام المنهج التاريخي في تتبع تطورات قطاع التعليم العالي و نشأة مفهوم الحوكمة عالميا و بداية تطبيقاتها. وخلصت الدراسة الى أن حوكمة التعليم عملية مهمة لا غنى عنها في قطاع التعليم بمافه مراحلها وأن قطاع التعليم يواجه عدة تحديات تحول دون تطبيق معايير الحوكمة التي تؤدي الى تحقيق إدارة الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها وجوب اتباع معايير الحوكمة كالشفافية في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى ضرورة إشراك الموظفين في العملية الإدارية.

13. دراسة (كراجه وعريقات، 2022): بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في

### الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة أثر تطبيقها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية. ولتحقيق ذلك، اتبع الباحثان على المنهج الوصفي التحليل في لوصول الى النتائج كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع العينات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في المساواة، والعدالة، والشفافية، والنزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تطبيق

مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لدورها الكبير في تحسين أداء العاملين وذلك من خال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضاً وضع قوانين تضمن اتباع الموظفين لهذه المبادئ ومعاينة المخالفين منهم.

**14. دراسة (يحياوي وبوحديد، 2020): بعنوان " مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة**

#### **الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الاسمنت بباتنة"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإطارات وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 100 إطار عامل بها سنة 2019، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 70 إطاراً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع العينات حيث تم استرجاع 60 من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، عدم مساهمة تبني كل من مبدأ: حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بباتنة. بينما يساهم تبني كل من مبدأ: الإفصاح والشفافية ودور أصحاب المصالح ووجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

**15. دراسة عكوش ( 2022 ) : بعنوان "اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة :**

#### **دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب في ليبيا "**

هدفت هذه الدراسة الى بحث اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة في مستشفى الجغبوب في ليبيا للفترة الزمنية (2020-2021)، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستقرائي ، و قد تم استطلاع اراء عينة من ( 114 ) مستخدم من مديري الادارات العليا و معلوئهم و رؤساء الاقسام و معاوئهم و الاخصائئين و فريق الاطباء، توصلت الدراسة الى انه

يوجد اثر ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق قواعد الحوكمة على زيادة الكفاءة الخدمائية و تحسين مستوى استخدام التقنيات في العمل الصحي، وزيادة رضا المرضى و مرافيقهم مما خفض الهدر المالي و الطاقات البشرية .

### 2.3.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة:

1. دراسة (Junaidi, 2022)

#### **The Effect of Corporate Governance Integrated** بعنوان **Quality Management and Social Responsibility on Competitiveness** **and Operational Performance**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة الشركات وإدارة الجودة المتكاملة والمسؤولية الاجتماعية على القدرة التنافسية لشركات التصنيع في أندونيسيا. وتكون مجتمع الدراسة من 43 شركة من شركات التصنيع بينما بلغ حجم عينة الدراسة 129 موظفا ممن يعملون في هذه الشركات. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع العينات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير الحوكمة التي اشتملتها الدراسة والمتمثلة في العدالة والشفافية والمسؤولية وبين تحقيق التنافسية بين الشركات.

2. دراسة (Vicente-Ramos, 2020): بعنوان "The effect of good corporate

#### **governance on banking profitability**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير متغيرات حوكمة الشركات على الربحية حسب حقوق الملكية في بنوك البيرو خلال الفترة 2009 - 2018. تم تطبيق المنهج التحليلي في هذه الدراسة على عينة مكونة من 13 بنكاً في بيرو ومدرجة في بورصة ليما. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها أنه يوجد علاقة مباشرة كبيرة بين تطبيق معايير الحوكمة كالشفافية والعاقد على حقوق الملكية ( $p > 0.05$ ) ، أيضاً كلما زاد تكافؤ المعلومات ، زادت الربحية للمساهمين. توصي النتائج باستعمال الدراسة كمرجع مفيد للسلطات الإشرافية وأصحاب المصلحة والأكاديميين.

### 3.3.2 الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة:

#### 1. دراسة (الثبتي، 2020): بعنوان: "العقبات التي تواجه الأجهزة الإدارية الحكومية في تطبيق

#### إدارة الجودة الشاملة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العقبات التي تواجه الأجهزة الإدارية الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف معرفة مدى فعالية القيادة الإدارية لتطبيق هذه المبادئ وتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة. وللوصول لهدف الدراسة، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي عن طريق استجواب جميع أفراد مجتمع البحث الذي تكون من مديري الإدارات في الهيئات والمنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، كما استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه من الضروري تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية نظراً للمتغيرات المتتالية والسريعة والتطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المملكة، ومن ثم ضرورة تطوير إدارة القطاع الحكومي باعتبارها أهم أداة من أدوات التغيير في المجتمع. كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بنسبة فوق متوسطة بين ما تقوم به الهيئات الحكومية والمنظمات تشمل تحديث الخدمات وتحسينها وتهيئة الثقافة التنظيمية لهذه الهيئات والإدارات من خلال التوجه إلى اتباع نمط قيادي يتسم بالمشاركة والديمقراطية والشفافية واللامركزية والمشاركة المجتمعية ودعم المنظمات الدولية والمحلية لهذه التوجهات. كما أوصت الدراسة بأن يكون هناك برامج ودورات تدريبية في إدارة الجودة الشاملة للقيادات الإدارية والعاملين بجميع

الهيئات والإدارات الحكومية. وتوصلت الدراسة الى عدة توصيات أهمها ضرورة العمل على توفير مجموعة من العناصر تبدأ باقتناع القيادات الإدارية واتخاذها قرار التطبيق، ومن ثم قناعة العاملين المنفذين لها، مما يسمح بالبدا بتدريب القيادات الإدارية واختيارهم وفق أسس علمية صحيحة.

2. دراسة (عبد الرحمن، 2018): بعنوان "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء

### المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية الثقافة التنظيمية في تحسين العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي. وللوصول الى هدف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت عينة الدراسة 256 مفردة، تم استرجاع 216 مفردة منها. وخلصت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. ووصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية على ذات الموضوع.

3. دراسة (الطبولي، 2016): بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية: دراسة حالة

### لجامعة مصراتة"

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بجامعة مصراتة في ليبيا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج. وقد تشكل مجتمع الدراسة من 1022 عضو هيئة تدريس خلال العام الجامعي 2014/2013. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها 250 عضو هيئة تدريس. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من اهمها ان هناك ارتفاع في مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بجامعة مصراتة في جميع الأبعاد التي شملتها أداة القياس باستثناء بعد واحد وهو بعد نظم المعلومات الجامعية الذي تم ممارسته بدرجة متوسطة ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بالجامعة بسبب متغير الكلية.

ووصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها ان هناك ضرورة لإجراء دراسات تتبع هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن الرضا المهني لأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى العمل على الرفع من مستوى الخدمات الادارية والتعليمية بشكل مستمر ومحاولة اعتماد معايير دولية بسبب ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر مفهوم يتغير عبر الزمن من جهة، ويختلف بحسب البيئة التنظيمية التي يتم تطبيقه فيها من جهة اخرى. كما وتسعى هذه الدراسة الى جعل مفهوم الجودة جزء من الثقافة الأكاديمية بجامعة مصراته.

#### 4. دراسة (نصار، 2017): بعنوان: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار الفلسفي والفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر مدخلا مهما في أساليب الإدارة الحديثة في المنظمات الحكومية الخدمية. اضافة الى ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى عرض بعض المقترحات والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في زيادة فاعلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. ولتحقيق هدف هذه الدراسة، اتبع الباحث المنهج المقارن لمقارنة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة للخدمات على مستوى جودة خدمات النقل الجوي التي تقدمها الشركات بالإضافة الى المنهج الإحصائي لقياس مستوى الخدمات. وفي نتائجها، لقد توصلت الدراسة الى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة في ظل المتغيرات والتطورات المتلاحقة.

#### 5. دراسة (يوسف وحمو، 2020): بعنوان: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في

كليات جامعة الموصل"

تهدف هذه الدراسة للتعرف على علاقة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التغيير الإداري في جامعة الموصل، ولتحقيق ذلك، فقد ركزت الدراسة على أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

والتي تمثلت في المعايير التالية: التركيز على الطلبة، والثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على الأكاديميين وضمان الجودة، ومن ثم ربط هذه العناصر بالتغيير الإداري في الجامعة. وقد اشتملت عينة البحث على (130) عامل في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كليات جامعة الموصل. وللوصول إلى هدف الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات التي تمت معالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية الوصفية، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ميول العاملين في شعب ضمان الجودة على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كانت جيدة، وقد تم تقديم مجموعة من المقترحات الهادفة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة والتحسين المستمر لعملياتها في كل المجالات التي من شأنها رفع المستوى الأكاديمي تماشياً مع عمليات التغيير المستمر محلياً وعالمياً.

#### 6. دراسة (المعموري وأبو حسين، 2015): بعنوان: "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء

##### المؤسسي : دراسة حالة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في جامعة البترا عن طريق دراسة أبعادها، والعلاقة بين هذه الأبعاد، وأثرها على الأداء المؤسسي من ناحية الكفاءة والفاعلية. ولتحقيق هدف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات الأولية بشكل ميداني، مستخدماً الاستبيان كأداة، من أفراد مجتمع الدراسة الذي تشكل شاغلي مناصب الإدارة العليا ومديري الدوائر في الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن جامعة البترا تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة بالنسبة للأبعاد التي تم قياسها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تمثلت بضرورة إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف وصنع القرارات وصياغة الخطط المستقبلية، ويقترح الباحث تطبيق نظرية "الإدارة بالأهداف". كما أوصت الدراسة الإدارة العليا

للجامعة بالتحسين المستمر في تنفيذ نشاطات الجودة، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه تحسين نوعية المخرجات، وإعادة تشكيل ثقافة الجامعة بما يخدم زيادة تحقيق الأهداف الرئيسية من خلال إشراك جميع العاملين في عملية التطوير، وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي وجعل العلاقة بينهما تكاملية في مجالات البحث العلمي والتوظيف وحماية البيئة.

7. دراسة (الشرفي، 2018): بعنوان: " أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين: بالتطبيق

على المستشفى السعودي الألماني بالجمهورية اليمنية (2010 - 2016 م)"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين من خلال تتبع عينة شاملة لموظفي المستشفى السعودي الألماني - صنعاء في الفترة من 2010م - 2016م. وأنت أهمية هذه الدراسة من أجل قياس أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين، ومدى فاعليتها في تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي وقت وجيز، وبتكلفة مقبولة، ولتحقيق ذلك تم اختيار الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المستشفى السعودي الألماني وتدريب العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المستشفى السعودي الألماني وحوافز أداء العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المستشفى السعودي الألماني ورضا العاملين. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في المستشفى السعودي الألماني ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار. وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، وتحليل نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية بالأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وأثبتت الدراسة أن إدارة المستشفى تعمل على تأهيل وتدريب العاملين وبنسبة الموافقين بشدة ، والموافقون (٥٨%) من أفراد العينة وأن نظام ترقيات العاملين بالمستشفى لا تعطى في الوقت المحدد وبنسبة غير الموافقين ، وغير

الموافقين بشدة (٦٨%) من أفراد العينة. ومن أهم التوصيات ما يلي: ضرورة التزام إدارة المستشفى بتطبيق ثقافة الجودة الشاملة بين أوساط العاملين والعملاء وتعميق الوعي بثقافة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا. وضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف، ورسم السياسات الوظيفية، وتحديد متطلبات تطبيق الجودة الشاملة. وضرورة تبني إدارة المستشفى التشجيع على التنافس البناء بين العاملين من خلال الحوافز.

8. دراسة (دياب، 2017): بعنوان: "بناء مقياس للجودة الشاملة لبرامج الدراسات العليا في

#### الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس للجودة الشاملة لبرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مدى تحقق معايير الجودة فيها. ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي لإعداد مقياس إدارة الجودة الشاملة لبرامج الدراسات العليا والمكون من سبعة مجالات تتضمن (77) فقرة. وقد طبق المقياس بعد التأكد من صدقه وثباته على عينة قصدية مكونة من (36) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والمشرفين على رسائل طلبة الماجستير والدكتوراه في الجامعات الفلسطينية وأعضاء هيئة الجودة، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أنه هناك درجة كبيرة في تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء هيئة الجودة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها أنه يوجد إمكانية للاستفادة من المقياس المعد في هذه الدراسة في تحديد إمكانية توظيف مقياس معايير إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحسين جودة التعليم وتحسين مخرجات التعلم وتطويرها في قطاع غزة.

9. دراسة (ثوابتة، 2016): بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد

### البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. وللوصول الى هدف الدراسة، اتبع الباحث المنهج وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع العينات من مجتمع الدراسة الذي تكون من 17 مصرف، حيث تم اختيار 4 مصارف منهم حيث تم اختيار مديري الفروع والمديرين والعاملين في دوائر الجودة وإدارة الموارد البشرية في المصارف الأربعة وعددهم (113) مستجيبا. وشملت الدراسة متغيرات ادارة الجودة التالية التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر. وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. وكان من أهم توصيات الدراسة أنه يوجد ضرورة لأن تقوم المؤسسات بتبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومؤسساتها.

### 4.3.2 الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة (Sadioglu، 2014): بعنوان: "The Effects of Total Quality

### Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة وكذلك إيجاد عوائق تطبيقها في عدة شركات في تركيا. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهجية المسح المقطعي للوصول إلى النتائج. تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء لجمعية الجودة التركية والشركات الموجودة في المنطقة الصناعية المنظمة في كوجالي جبزي. تم استرجاع 242

استبيانًا صالحًا للاستخدام. أظهرت هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختلفة تؤثر بشكل كبير على نتائج الأداء المختلفة. كشفت النتائج أن العقبات الأساسية التي تواجهها الشركات في تركيا تتمثل في نقص مشاركة الموظفين في العملية الإدارية، وقلة وعي الموظفين والتزامهم، وهيكل الشركة غير المناسب، ونقص الموارد. وتوصي الدراسة بأن تستمر الشركات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع جميع المتغيرات لتحسين الأداء.

2. دراسة (Harzallah، 2013): بعنوان: **Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs, Total Quality Management & Business Excellence**

تهدف هذه الورقة الى فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والاستراتيجيات التنافسية - قيادة التكلفة والتمايز - وأداء الشركات في الاقتصاد الفلسطيني. في هذه الدراسة، تم تصور إدارة الجودة الشاملة على أنها ممارسات داعمة وصعبة. تم تطبيق تحليل تجريبي يعتمد على عملية تحقق واسعة النطاق لتحسين إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجيات التنافسية ومقاييس الأداء المالي. تم جمع البيانات من خلال مسح 202 مؤسسة صناعية فلسطينية صغيرة ومتوسطة. تم تنفيذ نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات المتوقعة. تظهر النتائج المستمدة من هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة غير مباشرة وإيجابية وهامة مع الأداء المالي من خلال الاستراتيجيات التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، لوحظ وجود علاقة مباشرة وإيجابية وذات مغزى بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي. قد تساعد النتائج المستمدة من هذه الدراسة المديرين على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل تخصيص الموارد بشكل فعال وتحسين الأداء المالي.

### 5.3.2 الدراسات التي ربطت بين متغيري الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة:

1. دراسة (خير الله، 2021): بعنوان: " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM على حوكمة العمليات (دراسة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ) للفترة 2016 – 2021م"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على حوكمة العمليات بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة ، حيث تمثلت مشكلة البحث في عدم الإلمام الكافي بكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ودورها في حوكمة العمليات. وتكمن المشكلة في عدم وجود حوكمة للعمليات و من إخفاقها في تطبيق هذا النظام العالمي المتميز برغم بداياتها المبكرة لتطبيقه ثم عدم قدرتها. إعتمدت الدراسة علي المنهج التحليلي الوصفي .ولقد توصلت الدراسة إلي نتائج أهمها أن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة إلي جانب نظام الحوكمة في الشركة يتمثل في أن نظام الجودة والحوكمة نظام إدارة لضبط وتحسين الأداء بالشركات، وأن نظام إدارة الجودة يقوم على التفكير المبني على المخاطر ومنهج العمليات وكذلك الحوكمة تقوم على إدارة المخاطر التشغيلية حيث يهدف النظامين لخفض التكلفة وتحقيق الجودة وضبط الأداء بالشركة. أهم ما تهدف إليه إدارة الجودة الشاملة بوجه عام هو رضا العميل .وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لما لديها من منافع كبيرة للشركات واستقرارها وخلق روح.

2.دراسة (اليامي والسواط، 2022): بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران"

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد

الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 295 موظف من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، وتم استخدام برنامج SPSS في عملية تحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران كما أظهرت النتائج وجود درجة فاعلية كبيرة أداء

العاملين في القطاع الصحي، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند لأبعاد الحوكمة المتمثلة في الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المسائلة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: يجب تعزيز اللوائح داخل المؤسسات الصحية التي تنص على قوانين وقواعد صارمة لمعاقبة غير المنضبطين في أوقات عملهم أو أوقات تقديم الخدمات وزيادة نسبة تعيين مقدمي الخدمة الصحية بالقطاع الصحي الحكومي بنجران الذين يتمتعون بالموثوقية والخبرة.

### 3. دراسة (يوسف وآخرون، 2022): بعنوان " اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا)"

هدفت الدراسة الى بحث اثر تطبيق قواعد الحوكمة على ادارة الجودة الشاملة فى مستشفى الجغبوب فى دولة ليبيا للفترة من 2020-2021م ، ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى والمنهج الاستقرائى ، حيث تم استطلاع اراء عينة من (114) مفردة من مديري الادارات العليا ومعاونيهم ، و رؤساء الاقسام ومعاونيهم ، والاختصاصيين وفريق الاطباء. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان مستوى تطبيق قواعد الحوكمة جاء باهمية نسبية (79%) ، وان ادارة الجودة الشاملة قدرها (76.93%) ، واوصت الدراسة بالاخذ بنتائج نموذج الانحدار و تعديل الهيكل

التنظيمي الصحي للمستشفيات بطريقة تحدد وظائف ومسئولية جهاز إدارة الجودة الشاملة في ظل الاهتمام بالجودة النوعية للخدمات المقدمة.

4.دراسة ( EVANOVA ET AL ,2021 ) : دراسة بعنوان حوكمة الشركات و تأثيرها على

#### الجودة الشاملة في مستشفيات المجر

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر اليات حوكمة الشركات على اداء المستشفيات في المجر و تمت الدراسة بعد ازمة كورونا ، وقد بحث هذه الدراسة في الفترة ما قبل و بعد ذروة ازمة كورونا، و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة الى ان تطبيق اليات حوكمة الشركات تركز على الملكية و استقلال مجلس الادارة وهذه اليات لها تاثير كبير على الجودة الشاملة

#### 6.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية ودور تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجوده الشامله في المستشفيات الحكوميه في محافظة بيت لحم، والتي مثلت بيئة تطبيق هذه الدراسه . وقد استعرضت الباحثه (28) دراسه سابقه منها عربيه ومنها اجنبيه، وقد حاولت ان تكون حديثه قدر الامكان فكانت جميعها خلال الفتره (2015-2022) وقد تناولت جميع الدراسات متغيرين وهما :-

1- الحوكمه: حيث بلغ عدد الدراسات لهذا المتغير (16) دراسه تنوعت ما بين دراسات اجنبيه و عربيه وفلسطينيه.

2- ادارة الجوده الشامله: حيث بلغ عدد الدراسات لهذا المتغير (12) دراسه تنوعت بين دراسات اجنبيه وعريه وفلسطينيه.

### 7.3.2 أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات السابقة عموماً، من حيث تناولها لموضوع الحوكمة و موضوع ادارة الجوده الشامله، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقه في منهج الدراسه حيث ان اغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (الكردي، 2017)، (أبو حسين، 2017) ، (الزعبي، 2016) و(نصر، 2019)، باستثناء دراسة (نصار، 2017) والتي استخدمت المنهج المقارن بالاضافه الى المنهج الاحصائي، ودراسة (دياب، 2017) والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي بالاضافه للمنهج البنائي. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ميداني، 2021) في أبعاد الحوكمة المدروسة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة والفعالية واختلفت معها في كون الحوكمة متغير وسيط بينما كانت الحوكمة في الدراسة الحالية متغير مستقل.

واختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق، حيث يوجد تنوع في البيئه التي تم تطبيق المتغيرات عليها فمنها (الجامعات، المستشفيات، المنظمات الحكوميه، مؤسسات القطاع العام والهيئات المحليه)، كما اختلفت هذه الدراسه عن غيرها من الدراسات في ربطها بين متغيرين وهم الحوكمة وادارة الجوده الشامله في المستشفيات الحكوميه في محافظة بيت لحم. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الكبيجي، 2019) بتشابه بعض أبعاد الحوكمة المدروسة في الدراستين مثل سيادة القانون والمساءلة واختلفت في الأبعد الأخرى مثل استعمالها لبعده الاستقرار السياسي وغياب العنف وجودة التشريعات وذلك تبعاً للبيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها.

### 8.3.2 ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. في موضوعها، حيث سعت هذه الدراسه الى معرفة اثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق ادارة الجوده الشامله في المستشفيات الحكوميه في محافظة بيت لحم.

2. تعتبر هذه الدراسة الأولى في فلسطين - على حد علم الباحثة - التي ربطت بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في فلسطين والعالم العربي باستثناء دراسة قديمة نوعا ما تم عقدها في الجزائر عام 2013 والتي كانت بعنوان "أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية" والتي ركزت على تحسين جودة الخدمات الصحية بالأبعاد التالية (التركيز على المستهلك أو المستفيد من الخدمة، والتركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) على خلاف الدراسة الحالية التي ركزت على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) وتحقيقها عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة المتبعة ومجتمعها ونوع العينة وحجمها، كما يتناول وصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

#### 1.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم ويبلغ عدده 3 مستشفيات حكومية فلسطينية، ويبلغ عدد الموظفين في هذه المستشفيات (435) موظفاً وموظفة حسب إحصائية وزارة الصحة الفلسطينية لعام 2022، يمثلون توزيع مجتمع الدراسة الحالية والجدول رقم (3.1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة على المستشفيات المبحوثة.

جدول رقم (1.3): عدد الموظفين في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم

عدد الموظفين	اسم المستشفى
301	مستشفى الحسين / بيت جالا
104	مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية
30	المركز الوطني الفلسطيني للتأهيل
435	المجموع

#### 2.3. عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب عينة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، إلكترونياً وبلغ عدد الاستبانات المستردة من مجتمع الدراسة (257) استبانة صالحة للتحليل

الإحصائي، وقد أجرت الباحثة اختبار صدق الاتساق الداخلي وثبات الأداة على عينة استطلاعية حجمها 30 مبحوث للتأكد من صلاحية الأداة وثباتها واستبعاد هذه العينة الاستطلاعية من حجم عينة الدراسة بصورتها النهائية ليكون حجم العينة 257 مبحوثاً وبنسبة 63.5% تقريباً من حجم مجتمع الدراسة بعد استثناء العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة. والجدول (3.2)، (3.3)، (3.4)، (3.5)، (6.3)، توضح توزيع عينة الدراسة التي كان حجمها 257 موظفاً وموظفة وذلك تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية واستناداً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
64.6	166	ذكر
35.4	91	أنثى
100%	257	المجموع

جدول رقم (3.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
18.3	47	دبلوم فما دون
56.8	146	بكالوريوس
24.9	64	دراسات عليا
100%	257	المجموع

جدول رقم (4.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
20.2	52	طبيب
36.6	94	ممرض
24.5	63	موظف إداري
18.7	48	المهن الطبية المساندة
100%	257	المجموع

جدول رقم (5.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	30	11.7
من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات	59	23.0
10 سنوات فأكثر	168	65.3
المجموع	257	100%

جدول رقم (6.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير اسم المستشفى

اسم المستشفى	التكرار	النسبة المئوية (%)
مستشفى الحسين – بيت جالا	208	80.9
مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية	25	9.7
المركز الوطني الفلسطيني للتأهيل	24	9.4
المجموع	257	100%

### 3.3. منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات من خلال استخدام أداة الدراسة ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة المتعلقة بالدراسة.

### 4.3. أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أدبيات البحث العلمي والدراسات السابقة كدراسة (حداد، 2021)، ودراسة (الكبيجي، 2019)، ودراسة (عبد الرحمن، 2018)، ودراسة (الأقرع، 2017)، ودراسة (شطناوي، 2016)، واستشارة الخبراء حيث تم تطوير أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة وتحكيمها

كما هو في ملحق المحكمين - ملحق (ب) - ومن ثم جمع البيانات من عينة الدراسة، واشتملت الاستبانة على 56 عبارة موزعة على محورين رئيسيين كما هو موضح في الجدول رقم (7.3).

جدول رقم (7.3): عبارات الاستبانة تبعا لمحاور ومجالات الدراسة

العبارات	عدد العبارات	محاور ومجالات الدراسة
<b>المحور الأول: معايير الحوكمة</b>		
5 - 1	5	المجال الأول: الشفافية والوضوح
10 - 6	5	المجال الثاني: المساواة
16 - 11	6	المجال الثالث: المسائلة
20 - 17	4	المجال الرابع: سيادة القانون
25 - 21	5	المجال الخامس: الاستجابة والتوافق
29 - 26	4	المجال السادس: الكفاءة والفاعلية
<b>29- 1</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>
<b>المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>		
36 - 30	7	المجال الأول: التزام الإدارة العليا
43 - 37	7	المجال الثاني: تمكين الموظفين
50 - 44	7	المجال الثالث: التدريب والتطوير
56 - 51	6	المجال الرابع: التحسين المستمر
<b>56-30</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>
<b>56-1</b>	<b>56</b>	<b>المجموع الكلي لعبارات الاستبانة</b>

### 5.3. تقنين أداة الدراسة

1.5.3. صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة على الدكتور المشرف (الدكتورة. رانيا البصير) ومجموعة من الخبراء والمحكمين حسب ملحق المحكمين لأداة الدراسة (ملحق ب)، وأوصوا

بصلاحيتها بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (أ).

**2.5.3. صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق البناء للأداة بحساب معامل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك كما هو وارد في الجدول (8.3) و(9.3).

جدول رقم (8.3): درجة ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لمجالات محور تطبيق معايير الحوكمة

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط
1	.708**	2	.793**	3	.830**	4	.804**	5	.717**
مجال الشفافية والوضوح							.829**		
6	.775**	7	.709**	8	.778**	9	.804**	10	.811**
مجال المساواة							.865**		
11	.806**	12	.795**	13	.810**	14	.841**	15	.859**
16	.756**								
مجال المسائلة							.924**		
17	.744**	18	.768**	19	.772**	20	.732**		
مجال سيادة القانون							.784**		
21	.774**	22	.863**	23	.876**	24	.778**	25	.453**
مجال الاستجابة والتوافق							.893**		
26	.829**	27	.877**	28	.903**	29	.877**		
مجال الكفاءة والفاعلية							.909**		

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )

تشير النتائج الواردة في الجدول (8.3) السابق أن كافة قيم ارتباط العبارات لكل مجال، وارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق معايير الحوكمة حيث كانت الدرجة الكلية للمجال الأول (الشفافية والوضوح) بمقدار (0.829)، وكانت

الدرجة الكلية للمجال الثاني (المساواة) بمقدار (0.865)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثالث (المسائلة) بمقدار (0.924)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الرابع (سيادة القانون) بمقدار (0.784)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الخامس (الاستجابة والتوافق) بمقدار (0.893)، وكانت الدرجة الكلية للمجال السادس (الكفاءة والفاعلية) بمقدار (0.909).

جدول رقم (9.3): درجة ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية لمجالات محور إدارة الجودة الشاملة

العبارة	درجة الارتباط	العبارة	درجة الارتباط						
30	.812**	31	.858**	32	.870**	33	.844**	34	.854**
35	.870**	36	.836**						
							.913**	مجال التزام الإدارة العليا	
37	.736**	38	.825**	39	.870**	40	.802**	41	.839**
42	.884**	43	.901**						
							.944**	مجال تمكين الموظفين	
44	.865**	45	.853**	46	.883**	47	.898**	48	.850**
49	.838**	50	.579**						
							.919**	مجال التدريب والتطوير	
51	.833**	52	.834**	53	.895**	54	.880**	55	.858**
56	.870**								
							.949**	مجال التحسين المستمر	

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

تشير النتائج الواردة في الجدول (8.3) السابق أن كافة قيم ارتباط العبارات لكل مجال، وارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، مما يشير إلى أن هناك اتساق داخلي لعبارات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس واقع إدارة الجودة الشاملة حيث كانت الدرجة الكلية للمجال الأول (التزام الإدارة العليا) بمقدار (0.913)، وكانت الدرجة الكلية

للمجال الثاني (تمكين الموظفين) بمقدار (0.944)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الثالث (التدريب والتطوير) بمقدار (0.919)، وكانت الدرجة الكلية للمجال الرابع (التحسين المستمر) بمقدار (0.949).

**3.5.3. ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على كل عبارات الاستبانة (0.982) وهي نسبة ثبات عالية وإمكانية استخدام الأداة والجدول رقم (10.3) يوضح معامل الثبات لمجالات ومحاور الأداة المستخدمة.

جدول رقم (10.3): معامل الثبات لأداة الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور ومجالات أداة الدراسة
<b>المحور الأول: معايير الحوكمة</b>		
0.829	5	1 المجال الأول: الشفافية والوضوح
0.833	5	2 المجال الثاني: المساواة
0.896	6	3 المجال الثالث: المسائلة
0.746	4	4 المجال الرابع: سيادة القانون
0.818	5	5 المجال الخامس: الاستجابة والتوافق
0.894	4	6 المجال السادس: الكفاءة والفاعلية
<b>0.960</b>	<b>29</b>	<b>معامل الثبات للمحور الأول</b>
<b>المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>		
0.935	7	1 المجال الأول: التزام الإدارة العليا
0.927	7	2 المجال الثاني: تمكين الموظفين
0.921	7	3 المجال الثالث: التدريب والتطوير
0.930	6	4 المجال الرابع: التحسين المستمر
<b>0.976</b>	<b>21</b>	<b>معامل الثبات للمحور الثاني</b>
<b>0.982</b>	<b>56</b>	<b>الدرجة الكلية لثبات الأداة</b>

### 6.3. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة وإجراء الاختبارات المطلوبة، حيث تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل الثبات ألفا - كرونباخ، وسيتم لاحقاً فحص العلاقة الارتباطية بين محور معايير الحوكمة ومجالاتها (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) ومحور إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر)، كما سيتم إجراء اختبار الانحدار لقياس أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة، وفحص الفروقات الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم المستشفى) سيتم استخدام اختبارات (t-test) و (ANOVA).

### 7.3. مصادر البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر التالية:

- المصادر الأولية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك للتعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة للمستشفيات الحكومية في بيت لحم.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمجلات العلمية والأدبيات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 8.3. إجراءات تطبيق الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. قامت الباحثة بحصر أعداد موظفي المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم حسب إحصائيات وزارة الصحة، والبالغ عددهم (435) موظفا وموظفة.
2. تم تطوير أداة الدراسة وعرضها على الخبراء والمحكمين وتم إجراء التعديلات اللازمة.
3. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونيا على عينة استطلاعية (30) موظف لفحص صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لأداة الدراسة ثم تم استبعادها من مجتمع الدراسة، وتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد 257 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت 63.5%.
4. تم ترميز البيانات وإدخالها لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة على برنامج SPSS.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الذي نصه: ما أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة

الشاملة للمستشفيات الحكومية الفلسطينية في بيت لحم؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتد مقياس ليكرت الخماسي الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (11.4): معيار الحكم وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي المئوي		درجة الموافقة
	من	إلى	من	إلى	
1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00	منخفضة جدا
2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00	منخفضة
3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00	متوسطة
4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00	مرتفعة
5	4.20	5.00	84.00	100.00	مرتفعة جدا

وتبين الجداول من (12.4)، (13.4)، (14.4)، (15.4)، (16.4)، (17.4)، (18.4)،

(19.4)، (20.4)، (21.4)، (22.4)، (23.4)، النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة حول مجالات ومحاور الدراسة الحالية، فيما يبين الجدول (24.4) خلاصة النتائج على مجالات ومحاور الدراسة.

**1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:** واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم.

### 1. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (الشفافية والوضوح)

جدول رقم (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الشفافية والوضوح

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	المعلومات متاحة لجميع الموظفين.	3.518	1.0647	70.35	مرتفعة
2	تقوم جهات الرقابة في المستشفى بواجبها بكل شفافية وموضوعية.	3.183	1.0540	63.66	متوسطة
3	يتوافر معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين.	3.051	1.0831	61.01	متوسطة
4	سياسات ومسؤوليات المستشفى تجاه الخدمات المقدمة واضحة لجميع الموظفين.	3.296	1.0671	65.91	متوسطة
5	واجبات ومهام الموظفين واضحة ومحددة في بطاقات الوصف الوظيفي.	3.311	1.0479	66.23	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.272</b>	<b>.8198</b>	<b>65.44</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (12.4) السابق أن استجابات الباحثين نحو أثر تطبيق معايير

الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الأول (الشفافية والوضوح) متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.44%)، حيث كانت مرتفعة على العبارة (1) حيث كانت نسبتها المئوية (70.35%)، فيما كانت متوسطة على العبارات (2)، (3)،

4، 5) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن هناك تطبيق فعلي لإتاحة المعلومات بين الموظفين فيما كانت استجابات المبحوثين متفاوتة بما يتعلق بوضوح المعايير المتبعة في المستشفيات نحو تطبيق الأنظمة والقوانين أو فيما يتعلق بوضوح المهام المحددة للموظفين استناداً لبطاقة الوصف الوظيفي.

## 2. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (المساواة)

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المساواة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
6	يوفر تطبيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص حافز في العمل والإبداع.	3.078	1.2413	61.56	متوسطة
7	يعزز تطبيق مبدأ المساواة من مستوى رضا الموظفين في المستشفى.	3.444	1.1515	68.87	مرتفعة
8	يتم توزيع المكافآت على مستحقيها وفقاً لمبدأ المساواة.	2.420	1.0691	48.4	منخفضة
9	يتم تطبيق نظام العقوبات بشكل عادل.	2.521	1.1356	50.43	منخفضة
10	تطبق القوانين على الجميع دون أي تمييز أو محاباة.	2.521	1.1561	50.43	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.797</b>	<b>.8922</b>	<b>55.94</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (13.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الثاني (المساواة) كانت منخفضة بدلالة النسبة المئوية (55.43%)، حيث كانت مرتفعة على العبارة (7) بنسبة مئوية بلغت (68.87%)، وكانت متوسطة على العبارة (6) حيث كانت نسبتها المئوية (61.65%)، بينما كانت الاستجابات منخفضة على العبارات (8، 9، 10) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (36%) وأقل من (52%)، وتعزو الباحثة الأمر إلى أن تطبيق مبدأ

المساواة بين الموظفين في المستشفيات الحكومية يعزز من مستوى الرضا العام للموظفين، كما أظهرت الاستجابات أن هناك قصور في تطبيق معيار المساواة على مستوى تكافؤ الفرص بين الموظفين وتوزيع المكافآت على مستحقيها كما أن هناك تفاوت في تطبيق نظام العقوبات على الجميع دون تمييز أو محاباة.

### 3. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (المسألة)

جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال المسألة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
11	لدى الموظفين المعرفة الكافية في آليات المسائلة والمحاسبة.	2.903	1.0469	58.05	متوسطة
12	تلتزم كافة المستويات الإدارية بتقديم تقرير مفصل حول الإنجازات بشكل دوري.	3.043	1.0165	60.86	متوسطة
13	تطبق وحدة الرقابة الداخلية دورها في المستشفى بكل فاعلية.	3.008	1.0116	60.16	متوسطة
14	تتعامل الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من وحدة الشكاوى بكل موضوعية.	2.899	1.0296	57.98	متوسطة
15	يتم تطبيق إجراءات المسائلة على جميع الموظفين بلا استثناء.	2.615	1.0659	52.3	متوسطة
16	تحفظ حقوق جميع الموظفين عن طريق تطبيق المسائلة.	2.992	1.0495	59.84	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.91</b>	<b>.8411</b>	<b>58.2</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (14.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير

الحكومة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الثالث (المسألة) كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.2%)، حيث كانت متوسطة على جميع عبارات المجال (11، 12، 13، 14، 15، 16) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من

(52%) وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن الموظفين ليس لديهم المعرفة الكافية حول آليات المسائلة والمحاسبة المتبعة في بيئة العمل في ظل ضعف دور الرقابة الداخلية وغياب الفاعلية في تعامل الإدارة العليا بكل موضوعية مع التغذية الراجعة من وحدة الشكاوى في حفظ حقوق جميع الموظفين بلا استثناء.

#### 4. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (سيادة القانون)

جدول رقم (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال سيادة القانون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
17	يعزز تطبيق سيادة القانون التزام الموظفين بواجباتهم.	3.693	.9285	73.85	مرتفعة
18	تعزز سيادة القانون يرفع من مستوى جودة الخدمات في المستشفى.	3.938	.8905	78.75	مرتفعة
19	يلتزم الموظفون في المستشفى بمهامهم الوظيفية وفقا للأنظمة والقوانين.	3.436	.9168	68.72	مرتفعة
20	يوجد معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين.	3.175	.9705	63.5	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.56</b>	<b>.6983</b>	<b>71.2</b>	<b>مرتفعة</b>

يتبين من الجدول رقم (15.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الرابع (سيادة القانون) كانت مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.2%)، حيث كانت الاستجابات مرتفعة على العبارات (17، 18، 19) وكانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، بينما كانت متوسطة على العبارة (20) حيث كانت نسبتها المئوية (63.5%)، وترى الباحثة أن تطبيق سيادة القانون من خلال الأنظمة والتعليمات يعزز من درجة التزام الموظفين بواجباتهم الوظيفية وينعكس بشكل إيجابي على مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المستشفى، كما

أظهرت الاستجابات أن هناك تفاوت في مدى وجود معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على موظفي المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.

#### 5. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (الاستجابة والتوافق)

جدول رقم (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الاستجابة والتوافق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
21	تقدم الخدمات الإدارية لجميع الموظفين دون استثناءات ضمن أطر زمنية محددة.	3.163	1.0215	63.27	متوسطة
22	تستجيب الإدارة العليا لاحتياجات الموظفين بلا استثناء.	2.673	1.1190	53.46	متوسطة
23	تقدم الإدارة العليا فرص تطويرية للموظف المتميز.	2.479	1.1042	49.57	منخفضة
24	يحصل الموظف على استحقاقه في الترقيات وفقاً لأدائه.	2.732	1.1566	54.63	متوسطة
25	يستجيب الموظف لأداء مهامه في حالات الطوارئ والأزمات.	3.961	.7994	79.22	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.002</b>	<b>.7971</b>	<b>60.04</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (16.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الخامس (الاستجابة والتوافق) متوسطة بنسبة (60.04%)، حيث كانت مرتفعة على العبارة (25) وكانت نسبتها المئوية أكثر من (68%) وأقل من (84%)، وكانت متوسطة على العبارات (21، 22، 24) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، فيما كانت منخفضة على العبارة (23) بدلالة النسبة المئوية (49.57%) وترى الباحثة أن موظفي المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم يستجيبون لأداء مهام الوظيفية في الحالات الطارئة والأزمات مما يتطلب من الإدارة العليا العمل على توفير الاحتياجات اللازمة لهم من أجل أداء مهام الوظيفية، كما

تظهر الاستجابات أن على الموظف بشكل عام لا يحصل على فرص تطويرية تساعد على تحسين أداءه وإكسابه الخبرات اللازمة وخصوصا الموظف المتميز .

## 6. النتائج المتعلقة بالمجال السادس (الكفاءة والفاعلية)

جدول رقم (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال الكفاءة والفاعلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
26	يتم معالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين في المستشفى بكفاءة وفعالية.	2.778	1.0465	55.56	متوسطة
27	تمتاز الإدارة العليا للمستشفى بالكفاءة والفاعلية.	3.062	1.0879	61.25	متوسطة
28	تضع الإدارة العليا معايير واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3.101	1.0143	62.02	متوسطة
29	يتم توظيف وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة عالية.	2.864	1.0274	57.28	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.951</b>	<b>.9095</b>	<b>59.02</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (17.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال السادس (الكفاءة والفاعلية) كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (59.02%)، حيث كانت الاستجابات متوسطة على كل عبارات المجال (26، 27، 28، 29) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وتجد الباحثة من استجابات عينة الدراسة أن الإدارة العليا تحتاج أن تضع معايير واضحة تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة وتوظيف الموارد البشرية التي تمتاز بالكفاءة والجدارة والقدرة على معالجتها لشكاوى الموظفين والذي قد ينعكس على مستوى الكفاءة والفاعلية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.

## 7. خلاصة النتائج المتعلقة بمجالات المحور الأول (معايير الحوكمة)

جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات معايير الحوكمة

الرقم	مجالات معايير الحوكمة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	المجال الأول: الشفافية والوضوح	3.272	.8198	65.44	متوسطة
2	المجال الثاني: المساواة	2.797	.8922	55.94	متوسطة
3	المجال الثالث: المسائلة	2.91	.8411	58.2	متوسطة
4	المجال الرابع: سيادة القانون	3.56	.6983	71.2	مرتفعة
5	المجال الخامس: الاستجابة والتوافق	3.002	.7971	60.04	متوسطة
6	المجال السادس: الكفاءة والفاعلية	2.951	.9095	59.02	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.082</b>	<b>0.8263</b>	<b>61.64</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (18.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على مجالات المحور الأول (معايير الحوكمة) كانت النسبة الكلية للمجال متوسطة بدلالة نسبتها المئوية (61.64%)، فكانت مرتفعة على مجال (سيادة القانون) حيث كانت نسبتها المئوية (71.2%)، وتعزو الباحثة الأمر إلى أن هناك تطبيق فعلي للأنظمة والقوانين المعمول بها في المستشفيات الحكومية يعزز من سيادة القانون وضمان سير العمل وفقاً للإجراءات الناظمة في المستشفيات، فيما كانت متوسطة على مجالات (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) حيث كانت النسب المئوية تتراوح ما بين (55.94% - 65.44%)، وترى الباحثة أن معايير الحوكمة تحتاج للمزيد من العمل على كافة المستويات الإدارية وتطبيقها بالشكل المطلوب وتعاون كافة الأطراف (الموظف والإدارة العليا) بما قد ينعكس على أداء الموظفين ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين على أسس صحيحة وواضحة تعكس الغاية من تطبيق معايير الحوكمة وتحقيق الشفافية والمساواة وتطبيق المسائلة ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: مستوى إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا،

تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر موظفيها.

#### 1. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (التزام الإدارة العليا)

جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
30	تعمل إدارة المستشفى على تقييم أداءها بشكل مستمر كأحد أولوياتها.	2.992	1.0078	59.84	متوسطة
31	تتبنى الإدارة العليا في المستشفى معايير تساعد على تحسين الجودة.	3.202	.9591	64.05	متوسطة
32	تتابع الإدارة العليا الخدمات المقدمة وأن تكون ذات جودة عالية.	3.202	.9217	64.05	متوسطة
33	تحرص إدارة المستشفى على اختيار الكفاءات لتحسين مستوى الجودة.	2.992	1.0753	59.84	متوسطة
34	تعمل إدارة المستشفى على نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين	3.284	1.0083	65.68	متوسطة
35	تدعم إدارة المستشفى الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة.	3.218	.9597	64.36	متوسطة
36	تتبنى الإدارة العليا للمستشفى إدارة الجودة شعار لجميع الموظفين.	3.191	.9389	63.81	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.155</b>	<b>.8332</b>	<b>63.1</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (19.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير

الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم

على المجال الأول (التزام الإدارة العليا كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (63.1%)، حيث كانت

متوسطة على كل عبارات المجال (30، 31، 32، 33، 34، 35، 36) حيث كانت نسبتها المئوية

أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وتعزو الباحثة أن هناك توجه لدى المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم في تحقيق الجودة الشاملة من خلال تبني الإدارة العليا لمفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة ومتابعة مؤشرات الجودة للخدمات المقدمة ونشر ثقافة الجودة بين الموظفين، حيث أن التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم من خلال التقييم المستمر لأداء المستشفيات واستقطاب الكفاءات والخبرات يعزز من مستوى إدارة الجودة الشاملة.

## 2. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (تمكين الموظفين)

جدول رقم (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال تمكين الموظفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
37	يتمتع الموظفون بالصلاحيات التي تتلاءم مع مهامهم الوظيفية.	3.261	.9833	65.21	متوسطة
38	تهتم إدارة المستشفى بتوفير البرامج التدريبية الحديثة لتناسب كل المستويات الإدارية والمهام الوظيفية.	2.856	1.1104	57.12	متوسطة
39	تشارك إدارة المستشفى الموظفين في وضع الخطط اللازمة ورسم السياسات المستقبلية.	2.716	1.0973	54.32	متوسطة
40	تساهم المستويات الإدارية في تحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية وخلوها من التعقيد	2.992	1.0039	59.84	متوسطة
41	يشارك الموظفون في الاجتماعات الدورية مع الإدارة العليا بفاعلية.	2.778	1.0939	55.56	متوسطة
42	توفر الإدارة العليا للمستشفى الدعم المطلوب لاحتياجات لموظفين.	2.685	1.0222	53.7	متوسطة
43	تهتم الإدارة العليا بالاحتياجات التي تدعم ارتقاء مستوى أداء الموظفين.	2.782	1.0529	55.64	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.867</b>	<b>.8813</b>	<b>57.34</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (20.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير

الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم

على المجال الثاني (تمكين الموظفين) كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (57.34%)، وكانت متوسطة على كل عبارات المجال (37، 38، 39، 40، 41، 42، 43) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن الإدارة العليا للمستشفيات الحكومية تمنح موظفيها الصلاحيات التي تتلاءم مع مهامهم الوظيفية وتطبيق المرونة اللازمة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية وخلوها من التعقيد، ومن الملاحظ هناك ضعف على مستوى إشراك الموظفين في وضع الخطط ومشاركة الإدارة العليا في رسم السياسات المستقبلية وتقديم الدعم اللازم للموظفين واحتياجاتهم الوظيفية.

### 3. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (التدريب والتطوير)

جدول رقم (21.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
44	توفر الإدارة العليا للمستشفى الدورات التدريبية لتطوير كفاءة الموظفين.	2.852	1.0796	57.04	متوسطة
45	يخضع جميع الموظفين للبرامج التدريبية المناسبة لمهامهم الوظيفية.	2.735	1.0753	54.71	متوسطة
46	يقوم خبراء مختصون ومن ذوي الكفاءة في تدريب الموظفين.	2.899	1.1274	57.98	متوسطة
47	تعمل الإدارة العليا على تقييم البرامج التدريبية ومدى الاستفادة منها.	2.813	1.0251	56.26	متوسطة
48	هناك خطة استراتيجية واضحة للبرامج التدريبية.	2.782	1.0113	55.64	متوسطة
49	يتم ترشيح الموظفين للدورات التدريبية على أسس ومعايير واضحة.	2.689	1.1475	53.77	متوسطة
50	تساعد البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين.	3.689	1.0627	73.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.923	.8861	58.46	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (21.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الثالث (التدريب والتطوير) كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.46%)، وكانت مرتفعة على كل العبارة (50) بدلالة النسبة المئوية (73.77%)، فيما كانت متوسطة على العبارات (44، 45، 46، 47، 48، 49) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن البرامج التدريبية تساعد الموظفين في تطوير أداءهم وقد ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأداء العام للمستشفيات المبحوثة حيث تظهر استجابات المبحوثين أن هناك قصور في رسم الاحتياجات والبرامج التدريبية والتطويرية، وفي عملية ترشيح المستفيدين على أسس ومعايير واضحة وإجراء التقييم للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها ومدى استفادة المتدربين منها.

#### 4. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التحسين المستمر)

جدول رقم (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجال التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
51	تدعم الإدارة العليا الموظفين استخدام الأساليب الإبداعية في مهامهم الوظيفية.	2.922	.9930	58.44	متوسطة
52	توفر الإدارة العليا للمستشفى الأدوات الحديثة في المجال الطبي لتحسين مستوى الأداء العام.	2.852	1.0239	57.04	متوسطة
53	هناك مراجعة دورية للخطط الحالية بهدف تحسين مستوى الأداء العام للمستشفى.	2.899	.9870	57.98	متوسطة
54	تعمل إدارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان عملية التحسين المستمر.	2.957	.9531	59.14	متوسطة
55	توفر إدارة المستشفى بيئة إيجابية تدعم التحسين والتطوير المستمر.	2.856	1.0264	57.12	متوسطة
56	تستفيد الإدارة العليا للمستشفى من التغذية العكسية لإجراء عملية تحسين الأداء العام.	2.996	.9662	59.92	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.914	.8542	58.28	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (22.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على المجال الرابع (التحسين المستمر) كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.28%)، وكانت متوسطة على كل عبارات المجال (51، 52، 53، 54، 55، 56) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%) وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن عملية التحسين المستمر تتطلب من الإدارة العليا العمل على الاستفادة من التغذية العكسية ومراجعة السياسات والخطط المرسومة بشكل دوري لضمان نجاح عملية التحسين المستمر والعمل على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسينها بالشكل الذي يساعد الإدارة العليا على تطبيق عملية التحسين المستمر لمواردها البشرية وخدماتها المقدمة للمواطنين.

#### 5. النتائج المتعلقة بمجالات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

جدول رقم (23.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	مجالات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	المجال الأول: التزام الإدارة العليا	3.155	.8332	63.1	متوسطة
2	المجال الثاني: تمكين الموظفين	2.867	.8813	57.34	متوسطة
3	المجال الثالث: التدريب والتطوير	2.923	.8861	58.46	متوسطة
4	المجال الرابع: التحسين المستمر	2.914	.8542	58.28	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.965</b>	<b>0.8637</b>	<b>59.3</b>	<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (23.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على مجالات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) كانت متوسطة على الدرجة الكلية بدلالة نسبتها المئوية (59.3%) حيث كانت متوسطة على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (52%)

وأقل من (68%)، وترى الباحثة أن لضمان تحقيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة المستشفيات الحكومية لا بد من توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى أكبر لمدى التزام الإدارة العليا في معايير إدارة الجودة الشاملة وتمكين الموظفين والعمل على تطويرهم من خلال إكسابهم الخبرات اللازمة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لضمان نجاح عملية التحسين المستمر وتحقيق أعلى مستوى من واقع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.

#### 6. النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة (معايير الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة)

جدول رقم (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
المحور الأول: معايير الحوكمة	3.082	0.8263	61.64	متوسطة
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	2.965	0.8637	59.3	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (24.4) السابق أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على محاور الدراسة (معايير الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة) كانت متوسطة على المحورين بدلالة النسب المئوية (61.64%) على محور معايير الحوكمة و (59.3%) على محور إدارة الجودة الشاملة، وترى الباحثة أن واقع تطبيق معايير الحوكمة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم لا تختلف عن مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المبحوثة.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية معنوية بين تطبيق معايير

الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية)

وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في

المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟ ويتعلق السؤال الفرعي الثالث بالفرضية الرئيسية الأولى.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق،

الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير،

التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار

معامل ارتباط بيرسون والجدول (25.4)، يظهر نتائج الاختبار.

**جدول رقم (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاور الدراسة**

الدلالة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	إدارة الجودة الشاملة	
دال معنوي	.000	.875**	المجال الأول: التزام الإدارة العليا	معايير الحوكمة
دال معنوي	.000	.858**	المجال الثاني: تمكين الموظفين	
دال معنوي	.000	.769**	المجال الثالث: التدريب والتطوير	
دال معنوي	.000	.854**	المجال الرابع: التحسين المستمر	
دال معنوي	.000	.894**	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (25.4) السابق أن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين تطبيق

معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة

والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين

المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية

( $r = .894$ ) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وهذا يشير إلى أنه كلما

ارتفع تطبيق معايير الحوكمة كلما ارتفع مؤشر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/

محافظة بيت لحم، والعكس صحيح.

#### 4.1.4 النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية (من السؤال الفرعي الرابع للسؤال الفرعي السابع): هل يوجد

أثر معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟ ويتعلق السؤال الفرعي الثالث بالفرضية الرئيسية الثانية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، وبينتق عنها الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد والجدول (26.4)، يظهر نتائج الاختبار

#### جدول رقم (26.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة والتزام الإدارة العليا

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	الدلالة
التزام الإدارة العليا	الشفافية والوضوح	0.875	0.759	135.553	0.00	0.033	.700	.485	غير دالة
	المساواة					0.048	.928	.354	غير دالة
	المسائلة					0.219	3.256	.001	دال معنوي
	سيادة القانون					0.096	2.198	.029	دال معنوي
	الاستجابة والتوافق					-0.002	-0.025	.980	غير دالة
	الكفاءة والفاعلية					0.553	8.696	.000	دال معنوي

دال إحصائيا عند مستوى الدالة (0.05)

يبين الجدول (26.4) السابق أثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.875) ومعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التزام الإدارة العليا (0.759) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 76% تقريباً من التباين في التزام الإدارة العليا على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وهذا ما أكدته نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) ودالة إحصائية على مجالات (المسائلة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية)، فيما كانت مستوى الدلالة لنتائج (ت) غير دالة إحصائية على مجالات (الشفافية والوضوح، المساواة، الاستجابة والتوافق) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- لا يوجد إثّر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد والجدول (27.4)، يظهر نتائج الاختبار

جدول رقم (27.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة وتمكين الموظفين

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	الدلالة
تمكين الموظفين	الشفافية والوضوح	0.858	0.730	116.477	0.00	-0.001	-0.013	.989	غير دالة
	المساواة					.149	2.741	.007	دال معنوي
	المسائلة					.234	3.284	.001	دال معنوي
	سيادة القانون					-0.081	-1.736	.084	غير دالة
	الاستجابة والتوافق					.185	2.883	.004	دال معنوي
	الكفاءة والفاعلية					.422	6.266	.000	دال معنوي

دال إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (27.4) السابق أثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.858) ومعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في تمكين الموظفين (0.730) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 73% تقريباً من التباين في تمكين الموظفين على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وكانت نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) دالة إحصائياً على مجالات (المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (0.000)، فيما كانت مستوى الدلالة لنتائج (ت) غير دالة إحصائياً على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد والجدول (28.4)، يظهر نتائج الاختبار

جدول رقم (28.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة التدريب والتطوير

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	الدلالة
التدريب والتطوير	الشفافية والوضوح	0.769	0.582	60.393	0.00	-0.091	-1.476	.141	غير دالة
	المساواة					.186	2.746	.006	دال معنوي
	المساءلة					.252	2.841	.005	دال معنوي
	سيادة القانون					.010	.180	.858	غير دالة
	الاستجابة والتوافق					.283	3.545	.000	دال معنوي
	الكفاءة والفاعلية					.184	2.194	.029	دال معنوي

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (28.4) السابق أثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.769) ومعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التدريب والتطوير (0.582) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسر ما نسبته 58% تقريباً من التباين في التدريب والتطوير على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وكانت نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) دالة إحصائياً على مجالات (المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (0.000)، فيما كانت مستوى الدلالة لنتائج (ت) غير دالة إحصائياً على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد والجدول (29.4)، يظهر نتائج الاختبار

جدول رقم (29.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد القياسي لمعايير الحوكمة والتحسين المستمر

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R square	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة B بيتا المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	الدلالة
التحسين المستمر	الشفافية والوضوح	0.854	0.722	11.845	0.00	.026	.512	.609	غير دالة
	المساواة					.133	2.403	.017	دال معنوي
	المسائلة					.153	2.114	.035	دال معنوي
	سيادة القانون					.057	1.213	.226	غير دالة
	الاستجابة والتوافق					.122	1.868	.063	غير دالة
	الكفاءة والفاعلية					.448	6.557	.000	دال معنوي

دال إحصائياً عند مستوى الدالة (0.05)

يبين الجدول (29.4) السابق أثر تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.854) ومعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التحسين المستمر (0.722) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسر ما نسبته 72% تقريباً من التباين في التحسين المستمر على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث بلغ مستوى الدلالة لقيم (ف) (0.000)، وكانت نتائج (ت) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) دالة إحصائياً على مجالات (المساواة، المسائلة، الكفاءة والفاعلية) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (0.000)، فيما كانت مستوى الدلالة لنتائج (ت) غير

دالة إحصائية على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم، والكشف عن طبيعة واتجاهات العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيرات الدراسة وأثرها، والبحث في دلالة الفروقات الإحصائية للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم المستشفى). ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

#### 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه: ما واقع تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على مجالات المحور الأول (معايير الحوكمة) كانت متوسطة على الدرجة الكلية بدلالة نسبتها المئوية (61.64%)، فكانت مرتفعة على مجال (سيادة القانون) حيث كانت نسبتها المئوية (71.2%)، وتعزو الباحثة الأمر إلى أن هناك تطبيق فعلي للأنظمة والقوانين المعمول بها في المستشفيات الحكومية يعزز من سيادة القانون وضمان سير العمل وفقا للإجراءات الناظمة في المستشفيات، فيما كانت متوسطة على مجالات (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) حيث كانت

النسب المئوية تتراوح ما بين (55.94% - 65.44%)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن معايير الحوكمة تحتاج للمزيد من العمل على كافة المستويات الإدارية وتعاون كافة الأطراف المعنية نحو تطبيق فعلي لمعايير الحوكمة (الموظف والإدارة العليا)، وتبرر الباحثة هذه النتائج إلى وجود تقصير في توزيع لوائح المهام من قبل المستويات الإدارية العليا أو تقصير من قبل الموظفين في قراءة هذه اللوائح والاطلاع على الوصف الوظيفي بالإضافة إلى عدم المساواة في تكافؤ الفرص أو تطبيق نظام العقوبات بسبب احتمالية تضارب المصالح لبعض الموظفين والمحسوبية أو التمييز والمحاباة، وكان هناك ضعف في دور الرقابة وغياب الفاعلية من قبل الإدارة العليا وذلك للمحافظة على حقوق جميع الموظفين بالإضافة إلى قلة الفرص التطويرية التي تُمنح للموظف في المستشفيات الحكومية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأقرع، 2017) في الدرجة الكلية المتعلقة بمدى تطبيق معايير الحوكمة في الهيئة المحلية، حيث كانت نتائج الدراستين متوسطة فكانت الدرجة الكلية لمجال تطبيق معايير الحوكمة 69.56% ولكن بنسبة أقل بالدراسة الحالية التي بلغت 61.64%. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حسين، 2018) في الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة والتي كانت متوسطة بدرجة بلغت في دراسته 61.23%. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الكردي، 2017) في الدرجة الكلية لمعيار الكفاءة والفعالية والمساءلة التي كانت منخفضة في دراسته مقارنة مع الدراسة الحالية التي كانت بدرجة كلية متوسطة.

**2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه: ما هو مستوى إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات المبحوثين نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم على مجالات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) كانت متوسطة على الدرجة الكلية بدلالة نسبتها المئوية (59.3%) حيث كانت متوسطة على جميع مجالات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح ما بين (57.34%-63.1%) وترى الباحثة أن لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة المستشفيات الحكومية لا بد من توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى أكبر لمدى التزام الإدارة العليا في معايير إدارة الجودة الشاملة وتمكين الموظفين والعمل على تطويرهم من خلال إكسابهم الخبرات اللازمة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة ونجاح عملية التحسين المستمر بما يساعد على تحقيق مستوى أعلى لإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم.

وتبرر الباحثة هذه النتائج المتوسطة والأقرب إلى منخفضة إلى قلة البرامج التدريبية الحديثة الهادفة إلى تدريب الموظفين وتطويرهم بالإضافة إلى عدم تكافؤ الفرص في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية لتطوير كفاءاتهم و ضعف إشراك الموظفين في وضع الخطط ورسم السياسات المستقبلية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطبولي، 2016) بوجود تطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة حيث كان تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في دراسته بدرجة أعلى من المتوسط، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (يوسف وحمو، 2020) بأن درجة التطبيق الكلي لمعايير إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعموري، 2015) بأن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في دراسته كانت مرتفعة.

3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي نصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$ ، بين تطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) وإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، تمكين الموظفين، التدريب والتطوير، التحسين المستمر) في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ( $r = 0.894$ ) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق معايير الحوكمة كانت أكثر ارتباطا على مجال (التزام الإدارة العليا) بدرجة (0.875) يليها مجال (تمكين الموظفين) بدرجة (0.858) ثم مجال (التحسين المستمر) بدرجة (0.854) فيما كان الأقل ارتباطا على مجال (التدريب والتطوير) بدرجة (0.769).

وتفسر الباحثة هذه النتائج على أنه كلما ارتفع واقع تطبيق معايير الحوكمة كلما ارتفع مؤشر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، والعكس صحيح، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (يحياوي وبوحديد، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة باستثناء اختلافها معها في عدم تبني بعد الإفصاح والشفافية. وقد اتفقت أيضا هذه الدراسة مع دراسة (يوسف، 2022) بوجود قوة تأثير لتطبيق أبعاد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة.

4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي نصه: هل يوجد أثر لتطبيق معايير

الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة

والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح،

المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التزام الإدارة العليا في

المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، بمعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التزام الإدارة

العليا الذي بلغ (0.759) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 76% تقريباً من

التباين في التزام الإدارة العليا على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة

بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت

لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث كانت دالة إحصائياً على مجالات (المسائلة، سيادة القانون، الكفاءة

والفاعلية)، فيما كانت غير دالة إحصائياً على مجالات (الشفافية والوضوح، المساواة، الاستجابة

والتوافق) بمستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، 2021) الذي

درس العلاقة بشكل عكسي بين المتغيرين حيث أنه توصل إلى أنه كلما زاد تأثير دور الإدارة العليا،

أدى ذلك إلى زيادة تطبيق معايير الحوكمة .

5.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي نصه: هل يوجد أثر لتطبيق معايير

الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة

والفاعلية) في تمكين الموظفين في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح،

المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في تمكين الموظفين في

المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، بمعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في تمكين الموظفين (0.730) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 73% تقريباً من التباين في تمكين الموظفين على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تنتم بالصلاحية والقبول حيث دالة إحصائية على مجالات (المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية)، فيما كانت غير دالة إحصائية على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون) بمستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عطاء الله، 2021) التي توصلت أن هناك تحديات تواجه تطبيق الحوكمة وبالتالي تحد من تطبيق الجودة الشاملة وتحديد تمكين الموظفين ومشاركتهم في العملية الإدارية.

**6.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس والذي نصه: هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟**

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التدريب والتطوير في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، بمعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التدريب والتطوير (0.582) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 58% تقريباً من التباين في التدريب والتطوير على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تنتم بالصلاحية والقبول حيث كانت دالة إحصائية على مجالات (المساواة، المسائلة، الاستجابة والتوافق،

الكفاءة والفاعلية)، فيما كانت غير دالة إحصائياً على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون) بمستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (كراجة، 2022) على أن تطبيق مبادئ الحوكمة له تأثير متوسط في إعطاء الموظفين فرص متساوية للمشاركة في برامج التدريب.

**7.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع والذي نصه: هل يوجد أثر لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم؟**

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر معنوي لتطبيق معايير الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، بمعامل التحديد لمجالات معايير الحوكمة في التحسين المستمر (0.722) تقريباً، وهذا يعني أن معايير الحوكمة تفسّر ما نسبته 72% تقريباً من التباين في التحسين المستمر على مستوى إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية/ محافظة بيت لحم، ومن الملاحظ أن مجالات (معايير الحوكمة) في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم تتسم بالصلاحية والقبول حيث كانت دالة إحصائياً على مجالات (المساواة، المسائلة، الكفاءة والفاعلية) فيما كانت غير دالة إحصائياً على مجالات (الشفافية والوضوح، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق) بمستوى دلالة أكبر من (0.05). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الوكيل، 2021) على أنه يوجد علاقة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة والتحسين المستمر لأداء الموظفين.

## 2.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة توصلت لمجموعة من التوصيات والمقترحات على

النحو الآتي:

### 1.2.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومن خلال ما تم عرضه في الجانبين النظري

والتطبيقي ضمن هذه الدراسة، تم الخروج بمجموعة من التوصيات وهي كما يلي:

1. تعزيز الدورات في مجالي الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة التي تقدمها المؤسسات الحكومية مثل

المدرسة الوطنية للإدارة لتشمل فئات أكبر من الموظفين العموميين وخاصة في المستشفيات

الحكومية الفلسطينية.

2. التحول من الأساليب الإدارية التقليدية التي تقوم على مركزية اتخاذ القرار والتمحور حول الإدارة

إلى الأساليب الإدارية المعاصرة مثل الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، القائمة على التشاركية في

صنع القرارات والتخطيط، والمساءلة والشفافية في العمل، وتمكين دور الموظفين في كافة

المستويات الإدارية.

3. تعزيز مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم

الوظيفية.

4. عقد اجتماعات دورية بمشاركة كافة الموظفين العاملين في المستشفيات الحكومية لمشاركتهم

التطورات الإدارية والمشاكل وإيجاد الحلول.

5. تنظيم ورشات عمل داخل المؤسسات لتشمل أكبر فئة من الموظفين تهدف إلى محو الأمية بمفاهيم

الحوكمة ومبادئها وأهدافها.

6. تعزيز تطبيق الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لمبادئ الحوكمة المتمثلة ب (الشفافية والوضوح، المساواة، المسائلة، سيادة القانون، الاستجابة والتوافق، الكفاءة والفاعلية).
7. عقد ورشات عمل تستهدف الموظفين القدامى لتعريفهم بأهمية الاطلاع على حقوقهم وواجباتهم، بالإضافة إلى عقد ورشات تستهدف الموظفين الجدد لوضع أساس لفهم حقوقهم وواجباتهم والوصف الوظيفي لهم.
8. تعزيز تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية من حيث التزام الإدارة العليا وتمكين الموظفين وعمل الدورات التدريبية الضرورية.
9. تفعيل دور الرقابة من قبل الإدارة العليا بحيث تقوم بواجبها من حيث تقييم الأداء والعمل على تحسينه وتبني الكفاءات المتميزة للوصول لمستوى أعلى من الجودة.
10. العمل على تشكيل لجان تنفيذية ومنحها صلاحيات وضع الخطط الاستراتيجية التي تتضمن تطبيق معايير الشفافية والمساءلة وتفعيل إجراءات التحقيق في كافة المشاكل التي من الممكن أن تحدث خلال العمل ووضع العقوبات المناسبة.

## 2.2.5 مقترحات بحثية مستقبلية

1. إجراء دراسات مستقبلية مشابهة لهذه الدراسة بحيث تختلف في مكان إجرائها ومجالاتها ومتغيراتها.
2. تعميم بمصطلحي الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة والتعريف بهما في كافة المؤسسات الحكومية في فلسطين.

## قائمة المراجع:

### قائمة المراجع باللغة العربية:

البسام، بسام بن عبدالله حمد. (2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع3، 3 - 18. مسترجع من

Record/com.mandumah.search://http/1177971

أبو زيد، سارة عبدالفتاح خالد. (2016). الحوكمة الرشيدة: الأهمية والأبعاد والمؤشرات. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع3، مج2، 531 - 547. مسترجع من

Record/com.mandumah.search://http/1130734

البشير، أمين، و ميتاني، بلال أحمد. (2016). حوكمة القطاع العام: دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية. جرش للبحوث والدراسات، مج17، ع2، 265 - 289. مسترجع من

95/http//:search.mandumah.com/Record

الثبيتي، منير. (2020). العقبات التي تواجه الاجهزة الادارية الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 27.

اللوزي، موسى سلامة. ( 2004 ). إدارة الجودة الشاملة. المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة -

الإبداع والتجديد : دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ: المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، 368 - 393. مسترجع من

Record/com.mandumah.search//:http/755059

إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة: وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الامم المتحدة الانمائي،

برنامج الامم المتحدة الانمائي. (1997) نيويورك، ص5.

الخوaja، حمدي. (2020). حوكمة القطاع الخاص في فلسطين و الاستجابة للمعايير الدولية. ورقة

عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي الثاني لهيئة مكافحة الفساد، رام الله، فلسطين.

الكبيجي، رولا. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الكردي، حاتم. 2017. دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية الفلسطينية تحقيق التنمية

المستدامة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ابو حسين، مصطفى. 2018. معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية

الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الزعيبي، محمد عمر. (2016). حوكمة الشركات: مدى التطبيق والمعوقات : حالة دراسية على

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. جرش للبحوث والدراسات، مج17، ع2، 447 -

474. مسترجع من <Record/com.mandumah.search://h/952844>

الأقرع، نور. (2017)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات

المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد

الأول، العدد 5.

ام السعود، اوعيل، وافطيمة، مغرايبي. (2020). توفر اليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري

دراسة حالة- بلدية عين الملح، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

العريبي، خالد عبد القادر. (2020). دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الاداري والمالي

في الجامعات الليبية، مجلة آفاق اقتصادية، 656- 29 [12]، ليبيا.

الوكيل، منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على

حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد 4، العدد 41

الطبولي، محمد عبدالحميد، العبار، إيتسام علي حمزة، و التزهوني، رمضان سعد كريم. (2016) (إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية: دراسة حالة لجامعة مصراتة. مجلة كلية التربية

العلمية، ع3. 26 - 1، مسترجع من [8/http://:search.mandumah.com/Record](http://search.mandumah.com/Record)

المعموري، عثمان طالب عبد الكريم، وابو حسين، الحارث محمد. 2015. أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي : دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان.

الشرفي، ابراهيم علي عبدالله، و ابراهيم، حسن عبد الوهاب حسن. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين: بالتطبيق على المستشفى السعودي الألماني بالجمهورية اليمنية (2010 - 2016 م). (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان

الشيخ، عبد الرزاق حسن (2014). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر الأسهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

اليامي د. م. ز & .السواط ط. ع. م. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران .مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N310322> , 6(17), 41-68.

اوغيل، ام السعود؛ مغرابي، افضيمة. (2020). "أثر توفر آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري". رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

السلامين ، ياسر و الدقة ، عبد الرحمن (2014). المحاسبة الضريبية و تطبيقاتها في فلسطين. ط 4، فلسطين : المكتبة الأكاديمية.

الوردات، خ.ع (2017). الحوكمة في القطاع العام.

بالحارث، مريم حسين محمد. (2015). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران. مجلة كلية التربية، مج26، ع102، 281 - 340

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/7>

ثابته، مأمون. (2016). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على

عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. جامعة الشرق الاوسط، عمان،

الأردن.

جقطة، سناء. (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر

الاطراف ذات المصلحة - دراسة حالة جامعة سطيف - 01. رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير. جامعة سطيف، الجزائر.

جمعة، نصرالدين حسن أحمد. (2014). (إدارة الجودة الشاملة: نحو تطوير أنظمة مؤسسات

المعلوماتية بالمستشفيات : دراسة حالة مستشفى تربة العام - مدينة الطائف - السعودية.

المؤتمر الخامس والعشرون: جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، تونس:

الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ( أعلم ) و دار الكتب الوطنية، 1574 - 1589

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/h/652055>

حمزة، أسوان عبدالله، و الدوش، علي عبده محمد. (2014). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

دراسة ميدانية في كليات جامعة عدن. ديسمبر 2013 م. التواصل، ع33، 3 - 56. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/h/1331787>

حسن، محيي الدين عبدالله. (2015). (إدارة الجودة الشاملة: مدخل إلى التطوير الإداري في المؤسسة

الجامعية. مجلة أفق تربوية، ع4، 57 - 90. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/h/996441>

حداد، تمارا محمد زهدي زيتون، و عبيد، شاهر محمد. (2021). أثر تطبيق قواعد الحكم الرشيد

في مؤشرات التنمية المستدامة في بلديات الضفة الغربية: محافظة رام الله والبيرة

أ نموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج6، ع16، 109

125- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1201146>

خير الله، مرتضى عبدالرحمن، و حمدنا الله، مرتضى طلحة). 2021. (أثر تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة (TQM) على حوكمة العمليات: دراسة للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء

المحدودة للفترة 2016-2021 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1292503>

دياب، نائل. 2017. بناء مقياس للجودة الشاملة لبرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الادارة و المديرين

التنفيذيين، مصر، الدار الجامعية.

شاهين، أيمن. (2018). دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تعزيز وخدمة الحوكمة وانعكاسها على

القطاع الخاص، المؤتمر الدولي بعنوان تعزيز دور القطاع الخاص في جهود الحوكمة ومكافحة

الفساد، هيئة مكافحة الفساد، 8-9/12/2018، رام الله، فلسطين.

شطناوي، هشام، و الوادي، حازم محمود عيسى. (2016). البعد السلوكي والاخلاقي لمبادئ

الحوكمة: رؤية اسلامية. جرش للبحوث والدراسات، مج17، ع2، 402 - 377 مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/952835>

عبدالرحمن، احمد صلاح. (2019). (الحوكمة الرشيدة: النشأة، الأهمية.المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - دراسات وبحوث تطبيقية، ع10، مج1، 245 - 255. مسترجع من

Record/com.mandumah.search://h/1123432

عبد الرحمن، معالي. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي-الدور المعدل للثقافة التنظيمية. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.

عبيد، شاهر، وربايعة، سائد. (2020). درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، بحث منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 13.

عطاء الله، توفيق، و ابرييم، سامية. (2021). (حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج8، ع3، 689 - 707

. مسترجع من 1254097/Record/com.mandumah.search://h

غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها.الجنان، ع3. 179 - 171، مسترجع من

7/http://:search.mandumah.com/Record

فيشوش، حمزة. (2022). (إدارة الجودة الشاملة: رؤية إسلامية.مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج9

ع1، 263 - 277. مسترجع من 1/http://:search.mandumah.com/Record

قنديل، يزن. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

كراجة، لوريس، وعريقات، اسماعيل. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، مج 45، ع 2 (تحت النشر) - يونيو - 2025. جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

مرتجى، عمر. (2018). مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد حوكمة الشركات وأثر ذلك على تقييمها المالي باستخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

موسى، أحمد. (2016). اقتصاديات الحوكمة: دراسة في الأصول القانونية والسياسية والاقتصادية للحوكمة. مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، الكويت.

ميداني، محمد. 2021. دور الحوكمة الضريبية كمتغير وسيط بين أنظمة المعلومات والحد من التهرب الضريبي لدى دائرة ضريبة الدخل في الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

نصر، فاطمة الياس محمد. (2019). (تطبيقات الحوكمة في المصارف: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج 1، ع 1، 398 - 419. مسـترجع من [Record/com.mandumah.search://http/1025397](http://Record/com.mandumah.search://http/1025397)

نصار، منير فؤاد أحمد. (2017). (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 3، 404 - 421. مسـترجع من [1/http://:search.mandumah.com/Record](http://search.mandumah.com/Record)

يحياوي، الهام، وبوحديد، ليلي. (2020). مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الاسمنت بباتنة. مجلة التمويل والتنمية المستدامة المجلد 05 / العدد 01 - جوان 20. الجزائر.

يوسف، سناء خضر، و إسكندر، زهراء جارالله حمو. (2020). (تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شعب ضمان الجودة والأداء الجامعي في كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ج12، ع30، 209 - 225. مسـترجع من

Record/com.mandumah.search://http/1144982

يوسف، أبو زيد عكوش، فضالى، دينا سيد، و المنشاوي، هبة. (2022). (أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ج13، ع3، 335 - 364. مسـترجع من

1335428/Record/com.mandumah.search://ht

#### المراجع باللغة الانجليزية:

Pierre, J., Peters, B.G. (2005). Toward a Theory of Governance. In: Governing Complex Societies. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230512641\\_2](https://doi.org/10.1057/9780230512641_2)

Sadikoglu, Esin and Olcay, Hilal. 2014. The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. School of Business Administration, Gebze Institute of Technology, 41400 Kocaeli, Turkey.

Herzallah, Ahmad M., Leopoldo Gutiérrez-Gutiérrez & Juan Francisco Munoz Rosas (2014) Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs, Total Quality Management & Business Excellence, 25:5-6, 635-649, DOI: [10.1080/14783363.2013.824714](https://doi.org/10.1080/14783363.2013.824714)



[WGI 2022 Interactive > Home](#) الموقع الإلكتروني، البنك الدولي، القطاع العام، مؤشرات قياس الحكومة في القطاع العام

[worldbank.org](http://worldbank.org)

فلسطين. ديوان الفتوى والتشريع. الحوكمة والداء المؤسسي في القطاع العام

## ملحق الدراسة

- ملحق رقم (1) الإِستبانة الأولى.
- ملحق رقم (2) الإِستبانة بشكلها النهائي.
- ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين.
- ملحق رقم (4) كتاب تسهيل المهمة.

## ملحق رقم (1) الإستبانة الأولية.



جامعة القدس المفتوحة  
كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة والسياسات العامة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، وهو بعنوان " تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات / محافظة بيت لحم "، لذا يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة بدقة وعناية متناهيتين، للتعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم، علماً أن البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم ،،،

إشراف الدكتورة: رانيا البصير

الباحثة: لما محمد وقاد

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X)

1. الجنس:

أنثى  ذكر

2. المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

طبيب  ممرض  موظف إداري

المهن الطبية المساندة (صيدلة، مختبرات، أشعة، تخدير، تغذية، علاج وظيفي، خدمة

اجتماعية ونفسية)

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة ( X ) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : معايير الحوكمة						
المجال الأول: الشفافية والوضوح						
1	المعلومات متاحة لجميع العاملين والأطراف ذات العلاقة.					
2	تقوم جهات الرقابة في المستشفى بواجبها بكل شفافية وموضوعية.					
3	يتوافر معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين.					
4	سياسات ومسؤوليات المستشفى تجاه الخدمات المقدمة واضحة للجميع.					
5	تمتاز المهام والواجبات الوظيفية للعاملين في المستشفى بالوضوح.					
المجال الثاني: المساواة						
6	يوفر تطبيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص حافز في العمل والابداع.					
7	تطبيق مبدأ المساواة يعزز من مستوى رضا الموظفين في المستشفى.					
8	هناك تطبيق واضح في المساواة بين الموظفين في تطبيق المكافآت					
9	هناك تطبيق واضح في المساواة بين الموظفين في تطبيق العقوبات					
10	تطبق القوانين على الجميع دون أي تمييز أو محاباة.					
المجال الثالث: المسائلة						
11	لدى الموظفين المعرفة الكافية في آليات المسائلة والمحاسبة.					
12	تلتزم كافة المستويات الادارية بتقديم تقرير مفصل حول					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					الإنجازات بشكل دوري.	
					تطبق وحدة الرقابة الداخلية دورها في المستشفى بكل فاعلية.	13
					تتعامل الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من وحدة الشكاوي بكل موضوعية	14
					يتم تطبيق إجراءات المسائلة على جميع الموظفين بلا استثناء.	15
					يؤدي تطبيق المسائلة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	16
المجال الرابع: سيادة القانون:						
					ان تطبيق سيادة القانون على الجميع يعزز من التزام الموظف بواجباته.	17
					تعزير سيادة القانون يرفع من مستوى جودة الخدمات في المؤسسة.	18
					يلتزم الموظفون في المستشفى بمهامهم الوظيفية ووفقا للأنظمة والقوانين.	19
					هناك معايير واضحة عند تطبيق الانظمة والقوانين على الموظفين	20
المجال الخامس: الاستجابة والتوافق						
					تقدم الخدمة للجميع دون استثناءات ضمن أطر زمنية محددة.	21
					تستجيب الإدارة العليا لاحتياجات الموظفين بلا استثناء.	22
					تقدم الإدارة العليا فرص تطويرية للموظف المتميز.	23
					يحصل الموظف على استحقاقه في الترقيات وفقا لأدائه.	24
					يستجيب الموظف للأداء مهامه في حالات الطوارئ والأزمات.	25
المجال السادس: الكفاءة والفعالية						
					يتم معالجة الشكاوي في المستشفى بكفاءة وفعالية.	26

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تمتاز الإدارة العليا للمستشفى بالكفاءة والفعالية.					
28	تضع الإدارة العليا معايير واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
29	يتم توظيف وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة عالية.					
30	يتم توظيف وتوجيه الموارد المادية بكفاءة عالية.					
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة						
المجال الأول: التزام الإدارة العليا						
31	تعمل إدارة المستشفى على تقييم أداءها بشكل مستمر كأحد أولوياتها.					
32	تتبنى الإدارة العليا في المستشفى معايير تساعد على تحسين الجودة.					
33	تتابع الإدارة العليا الخدمات المقدمة وأن تكون ذات جودة عالية.					
34	تحرص إدارة المستشفى على اختيار الكفاءات لتحسين مستوى الجودة.					
35	تعمل إدارة المستشفى على نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين					
36	تدعم إدارة المستشفى الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة.					
37	تتبنى الإدارة العليا للمستشفى إدارة الجودة شعار لجميع الموظفين.					
المجال الثاني: تمكين الموظفين:						
38	يتمتع الموظفون بالصلاحيات التي تتلائم مع مهامهم الوظيفية.					
39	تهتم إدارة المستشفى بتوفير البرامج التدريبية الحديثة لتناسب كل المستويات الإدارية والمهام الوظيفية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	الرقم
					يشارك الموظفون مسؤوليهم ومدراءهم في وضع الخطط اللازمة ورسم السياسات المستقبلية.	40
					تساهم المستويات الإدارية في تحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية وخلوها من التعقيد	41
					يشارك الموظفون في الاجتماعات الدورية مع الإدارة العليا بفاعلية.	42
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الدعم المطلوب لاحتياجات للموظفين.	43
					تهتم الإدارة العليا بالاحتياجات التي تدعم ارتفاع مستوى أداء العاملين.	44
المجال الثالث: التدريب والتطوير:						
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الدورات التدريبية لتطوير كفاء الموظفين.	44
					يخضع جميع الموظفين للبرامج التدريبية المناسبة لمهامهم الوظيفية.	45
					يقوم خبراء مختصون ومن ذوي الخبرة في تدريب الموظفين.	46
					تعمل الإدارة العليا على تقييم البرامج التدريبية ومدى الاستفادة منها.	47
					هناك خطة استراتيجية واضحة للبرامج التدريبية.	48
					يتم ترشيح المتدربين للدورات التدريبية على أسس ومعايير واضحة.	49
					تساعد البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين.	50
المجال الرابع: التحسين المستمر:						
					تدعم الإدارة العليا الموظفين على استخدام الأساليب الإبداعية في مهامهم الوظيفية.	51
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الأدوات الحديثة في المجال الطبي لتحسين مستوى الأداء العام.	52

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					هناك مراجعة دورية للخطة الحالية بهدف تحسين مستوى الأداء العام للمستشفى.	53
					تعمل ادارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل دائم من اجل ضمان عملية التحسين المستمر	54
					توفر ادارة المستشفى بيئة ايجابية تدعم التحسين والتطوير المستمر.	55
					تستفيد الإدارة العليا للمستشفى من التغذية العكسية والعمل على تحسين الإداء العام	56

ملحق رقم (2) الإستبانة بشكلها النهائي.



جامعة القدس المفتوحة  
كلية الدراسات العليا  
برنامج الإدارة والسياسات العامة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، وهو بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية / محافظة بيت لحم"، لذا يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة بدقة وعناية متناهيتين، للتعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم، علماً أن البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

إشراف الدكتورة: رانيا البصير

الباحثة: لما محمد وقاد

القسم الأول - البيانات الشخصية: يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة الآتية وذلك بوضع إشارة (X).

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

طبيب  ممرض  موظف إداري

المهن الطبية المساندة (صيدلة، مختبرات، أشعة، تخدير، تغذية، علاج وظيفي، خدمة اجتماعية ونفسية)

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات   
أكثر من 10 سنوات

5. اسم المستشفى:

مستشفى الحسين/ بيت جالا   
مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية   
المركز الوطني الفلسطيني للتأهيل

القسم الثاني- عبارات الاستبانة: يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المحور الأول: معايير الحوكمة</b>						
<b>المجال الأول: الشفافية والوضوح</b>						
1	المعلومات متاحة لجميع الموظفين.					
2	تقوم جهات الرقابة في المستشفى بواجبها بكل شفافية وموضوعية.					
3	يتوافر معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين.					
4	سياسات ومسؤوليات المستشفى تجاه الخدمات المقدمة واضحة لجميع الموظفين.					
5	واجبات ومهام الموظفين واضحة ومحددة في بطاقات الوصف الوظيفي.					
<b>المجال الثاني: المساواة</b>						
6	يوفر تطبيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص حافز في العمل والإبداع.					
7	يعزز تطبيق مبدأ المساواة من مستوى رضا الموظفين في المستشفى.					
8	يتم توزيع المكافآت على مستحقيها وفقا لمبدأ المساواة.					
9	يتم تطبيق نظام العقوبات بشكل عادل.					
10	تطبق القوانين على الجميع دون أي تمييز أو محاباة.					
<b>المجال الثالث: المسائلة</b>						
11	لدى الموظفين المعرفة الكافية في آليات المسائلة والمحاسبة.					
12	تلتزم كافة المستويات الإدارية بتقديم تقرير مفصل حول الإنجازات بشكل دوري.					
13	تطبق وحدة الرقابة الداخلية دورها في المستشفى بكل فاعلية.					
14	تتعامل الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من وحدة الشكاوى بكل					

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	موضوعية.					
15	يتم تطبيق إجراءات المسائلة على جميع الموظفين بلا استثناء.					
16	تحفظ حقوق جميع الموظفين عن طريق تطبيق المسائلة.					
<b>المجال الرابع: سيادة القانون:</b>						
17	يعزز تطبيق سيادة القانون التزام الموظفين بواجباتهم.					
18	تعزيز سيادة القانون يرفع من مستوى جودة الخدمات في المستشفى.					
19	يلتزم الموظفون في المستشفى بمهامهم الوظيفية وفقا للأنظمة والقوانين.					
20	يوجد معايير واضحة عند تطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين.					
<b>المجال الخامس: الاستجابة والتوافق</b>						
21	تقدم الخدمات الإدارية لجميع الموظفين دون استثناءات ضمن أطر زمنية محددة.					
22	تستجيب الإدارة العليا لاحتياجات الموظفين بلا استثناء.					
23	تقدم الإدارة العليا فرص تطويرية للموظف المتميز.					
24	يحصل الموظف على استحقاقه في الترقيات وفقا لأدائه.					
25	يستجيب الموظف لأداء مهامه في حالات الطوارئ والأزمات.					
<b>المجال السادس: الكفاءة والفاعلية</b>						
26	يتم معالجة الشكاوى المقدمة من الموظفين في المستشفى بكفاءة وفعالية.					
27	تمتاز الإدارة العليا للمستشفى بالكفاءة والفعالية.					
28	تضع الإدارة العليا معايير واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
29	يتم توظيف وتوجيه الموارد البشرية بكفاءة عالية.					
<b>المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة</b>						
<b>المجال الأول: التزام الإدارة العليا:</b>						
30	تعمل إدارة المستشفى على تقييم أداءها بشكل مستمر كأحد أولوياتها.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	الرقم
					تتبنى الإدارة العليا في المستشفى معايير تساعد على تحسين الجودة.	31
					تتابع الإدارة العليا الخدمات المقدمة وأن تكون ذات جودة عالية.	32
					تحرص إدارة المستشفى على اختيار الكفاءات لتحسين مستوى الجودة.	33
					تعمل إدارة المستشفى على نشر ثقافة الجودة بين جميع الموظفين	34
					تدعم إدارة المستشفى الاقتراحات التي ترفع من مستوى الجودة.	35
					تتبنى الإدارة العليا للمستشفى إدارة الجودة شعار لجميع الموظفين.	36
<b>المجال الثاني: تمكين الموظفين:</b>						
					يتمتع الموظفون بالصلاحيات التي تتلاءم مع مهامهم الوظيفية.	37
					تهتم إدارة المستشفى بتوفير البرامج التدريبية الحديثة لتناسب كل المستويات الإدارية والمهام الوظيفية.	38
					تشارك إدارة المستشفى الموظفين في وضع الخطط اللازمة ورسم السياسات المستقبلية.	39
					تساهم المستويات الإدارية في تحقيق المرونة في الإجراءات الإدارية وخلوها من التعقيد	40
					يشارك الموظفون في الاجتماعات الدورية مع الإدارة العليا بفاعلية.	41
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الدعم المطلوب لاحتياجات الموظفين.	42
					تهتم الإدارة العليا بالاحتياجات التي تدعم ارتفاع مستوى أداء الموظفين.	43
<b>المجال الثالث: التدريب والتطوير:</b>						
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الدورات التدريبية لتطوير كفاءة الموظفين.	44
					يخضع جميع الموظفين للبرامج التدريبية المناسبة لمهامهم	45

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					الوظيفية.	
					يقوم خبراء مختصون ومن ذوي الكفاءة في تدريب الموظفين.	46
					تعمل الإدارة العليا على تقييم البرامج التدريبية ومدى الاستفادة منها.	47
					هناك خطة استراتيجية واضحة للبرامج التدريبية.	48
					يتم ترشيح الموظفين للدورات التدريبية على أسس ومعايير واضحة.	49
					تساعد البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين.	50
<b>المجال الرابع: التحسين المستمر:</b>						
					تدعم الإدارة العليا الموظفين استخدام الأساليب الإبداعية في مهامهم الوظيفية.	51
					توفر الإدارة العليا للمستشفى الأدوات الحديثة في المجال الطبي لتحسين مستوى الأداء العام.	52
					هناك مراجعة دورية للخطط الحالية بهدف تحسين مستوى الأداء العام للمستشفى.	53
					تعمل إدارة المستشفى على مراجعة السياسات بشكل دائم من أجل ضمان عملية التحسين المستمر.	54
					توفر إدارة المستشفى بيئة إيجابية تدعم التحسين والتطوير المستمر.	55
					تستفيد الإدارة العليا للمستشفى من التغذية العكسية لإجراء عملية تحسين الأداء العام.	56

وشكراً لحسن تعاونكم...

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين:

الجهة التي يتبعها	إسم المحكم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري	.1
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	.2
جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح	.3
جامعة فلسطين/ غزة	د. رمزي مزهر	.4
الجامعة العربية الأمريكية	د. مجيد منصور	.5
الجامعة العربية الأمريكية	د. عماد ولد علي	.6
جامعة القدس	د. احمد حرزله	.7
جامعة فلسطين الأهلية	د. ناصر جرادات	.8
جامعة غزة	د. محمد الزعنون	.9
جامعة النجاح الوطنية	د. نضال دويكات	.10
جامعة فلسطين التقنية/ خضوري	د. أحمد حمارشة	.11

## ملحق رقم (4): كتب تسهيل مهمة:

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073  
Fax: 02/2963738  
Email: fgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا

رام الله - ص. ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238  
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني: fgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ع. / 22/2641

التاريخ: 2022/11/23

حضرة أ. هشام سلامة المحترم  
مدير المركز الوطني الفلسطيني للتأهيل/ بيت لحم

تحية طيبة وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (لما محمد خليل وقاد)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة"، بعنوان: (أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم، شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين  
عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف.

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email: fgs@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا

رام الله - ص. ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد الكتروني: fgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ع. / 22/2643

التاريخ: 2022/11 /23

حضرة أ. محمد زويب المحترم  
مدير مستشفى بيت جالا الحكومي

تحية طيبة وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (لما محمد خليل وقاد)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة"، بعنوان: (أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم، شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف.

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email: fgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد الكتروني: fgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ع./ 22/2644

التاريخ: 2022/11/23

حضرة أ. انجاد زهران المحترمة  
مدير مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية

تحية طيبة وبعد،

### تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (لما محمد خليل وقاد)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والسياسات العامة"، بعنوان: (أثر تطبيق معايير الحوكمة في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على المستشفيات الحكومية في محافظة بيت لحم، شاكرين لكم جهودكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين

عميد الدراسات العليا



نسخة:

• الملف.