

## مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة : دراسة ميدانية

الباحثة / أفنان عدنان عبد الله بخاري

باحثة ماجستير إدارة المستشفيات – معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة – جامعة حلوان

### إشراف

أ.د/ بهاء الدين سعد إبراهيم / د/ ريهام مصطفى حسن  
أستاذ متفرغ إدارة الأعمال / مدرس بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان / كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

### المستخلص

يهدف البحث الحالي لتحقيق هدف رئيسي وهو معرفة مدى تأثير مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة، المنهجية والأدوات : ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين في المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١١٠٠). وتم جمع العينة العشوائية البسيطة؛ حيث تم ذلك من خلال اختيار عدد من المستجيبين الذين تستطيع الباحثة العثور عليهم من مدة زمنية محددة، حيث بلغ عددهم (٢٨٤) موظفاً، حيث كانت الاستبانة الصالحة للتحليل عددها (٢٢٠) استبانة، وذلك تم الاعتماد بناء على (معادلة ريتشارد جيجر) وتم استخدام برنامج (SPSS) وخلصت الدراسة لعدة نتائج ابرزها : يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة، التوصيات : توسيع نطاق مشاركة المجتمع المحلي في تقييم الخدمات الصحية من خلال استطلاعات الرأي والاهتمام بملاحظات المرضى، تدريب القادة الإداريين على مفاهيم الحوكمة وتعزيز قدرتهم على تطبيق المبادئ الإدارية بشكل

فعال، وضع برامج حوافز ومكافآت للمتميزين في تطبيق الحوكمة، وتوفير فرص تدريب مستمر لتطوير مهارات الموظفين.

**الكلمات المفتاحية :** (مبادئ الحوكمة – الأداء – المراكز الصحية)

### **Abstract:**

The current research aims to achieve a main objective, which is to know the extent of the impact of governance principles on improving the performance of primary health centers in Makkah Al-Mukarramah; Methodology and tools: To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the current study community is represented by workers in primary health centers in Makkah Al-Mukarramah in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering (1100). A simple random sample was collected; This was done by selecting a number of respondents that the researcher could find from a specific period of time, where their number reached (284) employees, where the valid questionnaire for analysis was (220) questionnaires, and this was based on (Richard Geiger's equation) and the (SPSS) program was used and the study concluded several results, the most prominent of which are: There is an effect of applying governance principles on the performance of primary health centers in Makkah Al-Mukarramah, Recommendations: Expanding the scope of local community participation in evaluating health services through opinion polls and paying attention to patients' comments, training administrative leaders on governance concepts and

enhancing their ability to apply administrative principles effectively, developing incentive and reward programs for those who excel in applying governance, and providing continuous training opportunities to develop employees' skills.

**Keywords:** (Governance principles - Performance - Health centers)

### المقدمة:

تعدّ المراكز الصحية الأولية أحد أهم أركان نظام الرعاية الصحية، حيث تلعب دورًا حيويًا في توفير الخدمات الصحية الأساسية والوقاية والعلاج المبكر للمجتمعات، ومن أجل ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية وفعالة، يتعين على هذه المراكز تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة الصحية (Erena, et al, 2022).

تهدف مبادئ الحوكمة الصحية إلى تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة في إدارة المؤسسات الصحية، وتعزيز الأداء والجودة، وتشمل هذه المبادئ إقامة هياكل إدارية فعالة ونظام قرارات شفاف، وضمان المساءلة المالية والإدارية، وتشجيع المشاركة المجتمعية وتعزيز العدالة في توزيع الخدمات الصحية (فجان، ٢٠٢٠).

ويعتبر موضوع "مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في أداء المراكز الصحية الأولية" موضوعًا هامًا ومثيرًا للاهتمام في المجال الصحي، فهو يستكشف كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية الأولية ومدى تأثير ذلك على أداء هذه المراكز وجودة الخدمات التي تقدمها.

كما أنه من المهم أن نفهم أن الحوكمة الصحية ليست مجرد تطبيق للممارسات الإدارية التقليدية، بل تعتبر إطارًا شاملاً يشمل الجوانب الإدارية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولذلك، فإن فهم مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية الأولية يتطلب تحليلًا شاملاً للهياكل التنظيمية ونظام القرارات وآليات المساءلة والمشاركة المجتمعية في هذه المراكز. (Parvin, and Birner, 2022).

بالإضافة إلى ذلك فقد توصلت الدراسات السابقة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية الأولية يمكن أن يحقق تحسينات في أدائها وجودة الخدمات التي تقدمها، فعلى سبيل المثال، قد تؤدي هياكل إدارية فعالة إلى تحسين التخطيط والتنظيم وتوزيع الموارد في المراكز الصحية، مما يؤدي إلى تحسين الوصول إلى الخدمات الصحية وتنظيمها بشكل أفضل، ويمكن أن يؤدي نظام قرارات شفاف إلى زيادة مشاركة العاملين في المركز والمرضى في صنع القرارات وتحسين الثقة والرضا. وتعزز المساءلة المالية والإدارية الشفافية وتقلل من حدوث الفساد والإسراف في استخدام الموارد (Yu, etal, 2018).

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين، الأول هو تقييم مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية الأولية، والثاني هو فهم دور تطبيق تلك المبادئ في تحسين أداء هذه المراكز وجودة الخدمات التي تقدمها، وتهدف الدراسة أيضا إلى تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد التحديات التي يواجهها المركز الصحي في هذا الصدد.

### الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من أهم الركائز العلمية التي تعتمد عليها الباحثة عند تحديد واختيار مشكلة الدراسة لتجعلها أكثر وضوحًا، ووضع الدراسة الحالية على الطريق الصحيح، وتحديد النقاط البحثية تحديداً دقيقاً، وتحديد النقاط التي لم تلتفت إليها الباحثة ، مع تجنب أخطاء الآخرين، وسيتم عرض بعض الدراسات ذات الصلة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المراكز الصحية الأولية ، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفق الجدول (1) :

دراسات تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاعات المختلفة	
(Rusydi & others, 2019)	
تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات في المستشفى الإقليمي العام في حاجي، ماكاسار	
الهدف	هناك حاجة إلى أداة جديدة تسمى الحوكمة الجيدة للشركات لضمان تنفيذ إدارة المستشفى بشكل جيد.
المنهجية والأدوات	هذا البحث هو بحث كمي من خلال النهج الوصفي. العينات المستخدمة هي جميع الموظفين المشاركين في الهيكل التنظيمي لـ RSUD Haji Makassar، ما يصل إلى ٦١ شخصاً. كانت العينة المستخدمة عينة شاملة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، مكتمل ببيانات ثانوية في أشكال وثيقة المستشفى ومراجعة الأدبيات. تمت معالجة بيانات البحث وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

النتائج	أشار مبدأ الشفافية إلى أن ٤٧ شخصاً (٧٦.٤٨٪) من إجمالي المستجيبين البالغ عددهم ٦١ شخصاً حصلوا على قيمة إيجابية. أظهرت المساءلة أن ٥٠ شخصاً (٨٢.٣٨٪) من إجمالي المستجيبين البالغ عددهم ٦١ شخصاً ذكروا قيمة إيجابية، بينما في مبدأ العدالة، ذكر معظم المستجيبين، ما يصل إلى ٤٥ شخصاً (٧٠.٨١) شخصاً أيضاً قيمة إيجابية. تم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات الجيدة بشكل جيد في RSUD حاجي ماكاسار. يجب الحفاظ على حوكمة الشركات الجيدة من أجل زيادة أداء RSUD حاجي ماكاسار. لا يزال هناك تدخل كبير في هذا المستشفى، مما يجعل مبدأ الاستقلال في هذا البحث لا يمكن مراجعته بعمق
الهدف	دراسة (احمد ومحمود، ٢٠٢٠م) مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي) في مدينة الموصل
المنهجية والأدوات	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الثمانية (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة، الاستجابة، المشاركة) في بعض المستشفيات الحكومية التابعة إلى دائرة صحة نينوى
النتائج	واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (الكوادر الطبية) في المستشفيات المبحوث (مستشفى السلام التعليمي، مستشفى ابن سينا التعليمي) التابعة إلى دائرة صحة نينوى، والاستبانة كأداة رئيسية .
النتائج	جود علاقة ارتباط لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية سواء على المستوى الكلي أو الفرعي
الهدف	دراسة (علي، وأخرون، ٢٠٢٢م)، تحت عنوان " دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "
المنهجية والأدوات	هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة التأثير بين الحوكمة المؤسسية والنزاهة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على مستوى أهمية متغيري البحث بالنسبة للشركة المصرية للاتصالات والتعرف على مدى استخدام أسلوب الحوكمة المؤسسية لتحقيق النزاهة التنظيمية
النتائج	وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، والاستبانة كأداة رئيسية والتي وجهت إلى القيادات الإدارية في الشركة المصرية للاتصالات وتم تحليل البيانات باعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة ب (SPSS، Microsoft 2019، 24)، وذلك لغرض التأكد من صحة فرضية التأثير والخروج بالاستنتاجات.
النتائج	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على المستوى الميداني من شأنه أن يعدل أو يعزز النزاهة التنظيمية في المنظمات، وقد أثمر البحث عن مجموعة من التوصيات أهمها، وجوب تبني مفاهيم الحوكمة المؤسسية إذا ما أريد تحقيق النزاهة التنظيمية في المنظمات.
الهدف	التوترات المتعلقة بالحوكمة في قطاع الرعاية الصحية: دراسة حالة متناقضة في فرنسا (Mériade, 2022)
المنهجية والأدوات	الهدف من هذا البحث هو فهم كيفية التعبير عن هذه التوترات في منظمات الرعاية الصحية ذات الوضع المختلف لقد أجريت دراسة حالة متناقضة لاستكشاف حالتين لمنظمتين للرعاية الصحية في فرنسا، واحدة خاصة تهدف إلى الربح (عيادة) والأخرى عامة غير هادفة للربح (مركز علاج السرطان). وتستند تحليلاتنا بشكل أساسي إلى تحليل محتوى ٣٢ مقابلة شبه منظمة أجريت مع موظفين (مرضات وأطباء وموظفين إداريين) في هاتين المنظمتين.
النتائج	وتظهر نتائجنا أن هذه التوترات يمكن تمييزها إلى ثلاث فئات (التوترات على القيم والمعايير والممارسات المهنية) والتي يتم التعبير عنها بشكل مختلف اعتماداً على نوع منظمة الرعاية الصحية وخصائصها الإدارية الرئيسية. وتظهر نتائجنا أن هذه التوترات يمكن تمييزها إلى ثلاث فئات (التوترات على القيم والمعايير والممارسات المهنية) والتي يتم التعبير عنها بشكل مختلف اعتماداً على نوع منظمة الرعاية الصحية وخصائصها الإدارية الرئيسية.

مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة : دراسة ميدانية

أهزان محمدان محمد الله بخاري

الدراسات السابقة التي تناولت أداء المراكز الصحية:	
النتائج	ن مستوى جودة الخدمات الصحية الفعلية المقدمة من مراكز الرعاية الصحية الأولية من وجهة نظر العملاء منخفض، وأن تقييم عملاء مراكز الرعاية الصحية الأولية لمستوى جودة الخدمات الصحية المدركة من قبلهم منخفض، وأن مستوى جودة الخدمات الصحية المتوقعة من قبل عملاء مراكز الرعاية الصحية الأولية مرتفع.
الهدف	دراسة (علي وآل منصور، ٢٠٢٣م) أثر خصخصة القطاع الصحي على جودة الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية: من وجهة نظر العاملين في عينة من المستشفيات الحكومية التابعة لمديرية صحة نجران
المنهجية والأدوات	تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر خصخصة المستشفيات الحكومية في جودة الخدمات الصحية بأبعاها (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابية، والأمان، والتعاطف) في عينة من المستشفيات العامة بمنطقة نجران.
النتائج	تم جمع البيانات باستخدام عينة من العاملين في مستشفى الملك خالد ومستشفى الولادة والأطفال بنجران، ويبلغ عدد الاستبيانات المستخدمة في التحليل (١٩٧) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS .
النتائج	درجة أهمية الخصخصة من وجهة نظر العاملين مرتفعة، ومستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصخصة المستشفيات الحكومية في تحسين جودة الخدمات الصحية، ويوجد ذو دلالة إحصائية لخصخصة المستشفيات الحكومية في تحسين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة الصحية (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابية، والأمان، والتعاطف).
دراسات جمعت بين تطبيق الحوكمة والأداء	
(El Fatah& others,2019)	
الهدف	تقييم الحوكمة السريرية في خدمات الرعاية الصحية الأولية: دراسة حالة محافظة الدقهلية، مصر
المنهجية والأدوات	تقييم الحوكمة السريرية في الرعاية الصحية الأولية في مصر مع الأخذ في الاعتبار الرعاية الصحية الأولية في محافظة الدقهلية كدراسة حالة وتوضيح الحواجز أمام تنفيذ الحوكمة السريرية في الرعاية الصحية الأولية.
المنهجية والأدوات	أجريت دراسة مقطعية على مدى عام واحد في ٨ مرافق للرعاية الصحية الأولية في منطقتين مختارتين؛ السنبلوين وأجا في محافظة الدقهلية، مصر. تم تقييم مؤشرات الحوكمة السريرية من خلال مناهج متعددة المستويات من وجهات نظر مختلفة لـ ٣٢٧ من مستخدمي الرعاية الصحية الأولية، و ٤٠ من مقدمي الرعاية الصحية الأولية، و ١٠ من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأولية الذين تم اختيارهم من المناطق المختارة. كما شارك ثلاثة عشر خبيراً في الرعاية الصحية الأولية والحوكمة السريرية في مصر.
النتائج	حصل مؤشر الحوكمة الرشيدة لمرافق الرعاية الصحية الأولية على نسبة مئوية أعلى من قبل مديري الرعاية الصحية الأولية (٩١.٠%) مقارنةً بمستخدمي الرعاية الصحية الأولية ومقدميها والخبراء (٧٠.٠% و ٥٩.٦% و ٥٣.٣% على التوالي). أظهرت مؤشرات الحوكمة الرشيدة تباينات بين المجموعات المشاركة. وأفاد الخبراء بوجود العديد من التحديات التي تواجه تنفيذ الحوكمة الرشيدة مثل نقص السياسات الواضحة، ونقص الوعي بثقافة الحوكمة، ونقص الخبرة في هذا المجال.
الهدف	دراسة (الوكيل، ٢٠٢١م) تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر
المنهجية والأدوات	هدف الدراسة الحالية إلى استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي
المنهجية والأدوات	اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث العلاقة وأثر مبادئ الحوكمة وتبني القيادات على الأداء الوظيفي وتحسينه.

العدد الرابع - أكتوبر ٢٠٢٤

المجلد الخامس عشر

النتائج	جود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r0.865). وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r0.744). كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r0.861). أكدت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية
الهدف	دراسة (مقراش والضمور ٢٠٢١م) مساهمة حوكمة المستشفيات في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة مستشفى محمد الصديق بن يحيى - جيجل
المنهجية والأدوات :	استخدمت الباحثتان عينة ملائمة مكونة من ٩٨ موظف بمستشفى جيجل
النتائج	حوكمة المستشفيات تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا الأثر يرجع لتأثير لجان التدقيق وإدارة المكافآت، بينما الشفافية ومجلس الإدارة وإدارة المعلومات فلا تؤثر على الأداء التنظيمي
الهدف	دراسة (كراجة وعريقات، ٢٠٢٢م) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"
المنهجية والأدوات	هدف هذه الدراسة إلى التعرف بحوكمة الوزارات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء العاملين بالوزارات الفلسطينية،
النتائج	اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي (كمية)، فقد اعتمدت الدراسة في مصادرها الأولية على جمع البيانات وتحليلها، والاستبانة المحكمة من ذوي الاختصاص كإداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على خمس وزارات باستخدام العينة الميسرة، وتم اختيار ٢٥ موظف من كل وزارة.
النتائج	أن التطبيق مبدأ (المساءلة، العدالة، الشفافية، النزاهة، وسيادة القانون، والمشاركة) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وكانت أبرز التوصيات هي ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات الفلسطينية لأهميتهم الكبيرة في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال عقد ورشات تدريبية لتوعية الموظفين وأيضا سن القوانين اللازمة التي تضمن تطبيق جميع الموظفين لهذه المبادئ ومعاقبة المخالف منهم وتطبيق القانون على الجميع دون تمييز.
الهدف	دراسة (اليامي والسواط، ٢٠٢٢م) أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي بمنطقة نجران
المنهجية والأدوات	هدفت الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي
النتائج	استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٩٥) موظفاً من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، وعقب جمع البيانات تم استخدام برنامج (SPSS V23) في عملية تحليل البيانات. يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (٧٦.٥%)، كما أظهرت النتائج وجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي بنسبة (٧٩.٩%)، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساءلة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران
(Parvin, and Birner, 2022)	
تحليل تحديات الحوكمة باستخدام Process Net-Map: دراسة حالة لبرنامج حكومي للتمويل الأصغر في بنغلاديش	

الهدف	تهدف هذه الورقة إلى دراسة تحديات الحوكمة التي يواجهها برنامج الائتمان الأصغر الحكومي في بنغلاديش من خلال اتباع نهج دراسة الحالة.
المنهجية والأدوات	تم تطبيق أداة بحث نوعية جديدة تسمى خريطة الشبكة للعمليات (PNM) لتطوير إطار للفهم البصري لعملية تنفيذ الائتمان الدقيقة وتحديد الجهات الفاعلة المسؤولة عن خلق تحديات الحوكمة. كما تم إجراء مقابلات مع المخبرين الرئيسيين لتحديد وتمييز التحديات التي يواجهها أصحاب المصلحة في جانب العرض وجانب الطلب.
النتائج	وتكشف النتائج أن الحالة المدروسة واجهت مشاكل في تخصيص الموارد الكافية لتنمية القدرات البشرية والمادية. وقد اقترن ذلك بنقص الأموال مما جعل من المستحيل تلبية توقعات العملاء. كما أدى الافتقار إلى الإطار القانوني والتنظيمي إلى إعاقة المنظمة عن السيطرة على النفوذ السياسي والفساد في النظام. وعلاوة على ذلك، أثبتت سياسة الإقراض للمجموعات فقط أنها غير منتجة حيث أدت إلى استبعاد المقترضين المحتملين.

المصدر / إعداد الباحثة.

### تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أن مبادئ الحوكمة القوية ترتبط بأداء أفضل لمراكز الرعاية الصحية، وتشمل هذه الفوائد تحسين الكفاءة التشغيلية، واتخاذ قرارات أفضل، وتحسين جودة الرعاية الصحية، وسنستعرض ما توصلت إليه الدراسات السابقة من خلال التالي:

توصلت دراسة (Yu., etal, (2018) إلى أن مبادئ الحوكمة القوية ترتبط بجودة أفضل للرعاية الصحية، وقد وجدت الدراسة أن المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية التي لديها أنظمة حوكمة قوية تتمتع بمستويات أعلى من رضا المرضى وسلامة المرضى، مما يؤدي إلى نتائج صحية أفضل للمرضى، واتفقت دراسة (Li., etal, (2020 مع هذه النتائج، حيث وجدت أن مبادئ الحوكمة القوية ترتبط بأداء أفضل للرعاية الصحية الأولية، وقد وجدت الدراسة أن أنظمة الرعاية الصحية الأولية التي لديها أنظمة حوكمة قوية تتمتع بمستويات أعلى من الوصول إلى الرعاية ورضا المرضى.

وعلى الجانب الآخر فقد توصلت دراسة فنجان، (٢٠٢٠) إلى أن مبادئ الحوكمة القوية ترتبط بأداء أفضل لمراكز صحة الأسنان، وقد وجدت الدراسة أن مراكز صحة الأسنان التي لديها أنظمة حوكمة قوية تتمتع بمستويات أعلى من رضا المرضى وسلامة المرضى، مما يؤدي إلى نتائج صحية أفضل للمرضى، واتفقت دراسة عليان، وآخرون (٢٠١٩) مع هذه النتائج، حيث وجدت أن مبادئ الحوكمة



ترتبط بتحسين أداء العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية، وقد وجدت الدراسة أن العاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية الذين يعملون في مراكز لديها أنظمة حوكمة قوية يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي وفعالية العمل، مما يؤدي إلى تقديم رعاية صحية أفضل للمرضى، أما دراسة الخالدي، وآخرون (٢٠١٨)، فقد وجدت أن ضغوط العمل ترتبط بانخفاض الأداء الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية، وقد وجدت الدراسة أن الممرضين الذين يعملون في بيئة عمل مرهقة يتمتعون بمستويات أعلى من الإرهاق والضغط، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الرعاية الصحية التي يقدمونها.

### تحديد مشكلة وتساؤلات البحث:

يمكن للباحثة تحديد مشكلة البحث في " عدم وضوح دور مبادئ الحوكمة على تحسين أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة "، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس "ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة؟" وينبثق من السؤال الرئيسي أعلاه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما هو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة؟
- ٢- ما أثر أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، اتباع القانون، المشاركة) على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة؟

### فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة، وتنقرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

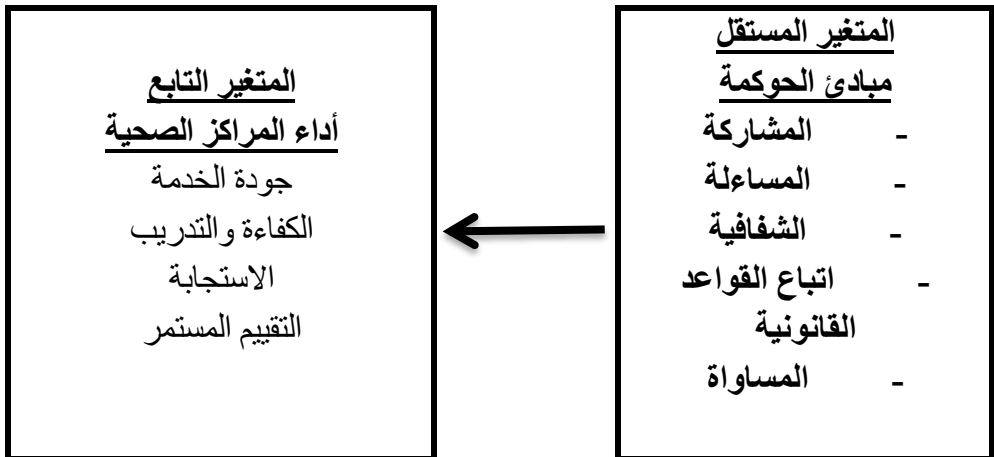
١. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشفافية على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة : دراسة ميدانية  
أفنان محمدان محمد الله بخاري

٢. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمساءلة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاتباع القانون على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.
٤. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمشاركة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.
٥. الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمساواة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

### نموذج البحث:

يمكن عرض نموذج البحث كما يلي:



شكل رقم (١) نموذج متغيرات الدراسة المصدر : من إعداد الباحثة

### مصطلحات البحث:

وفيما يلي يتناول الباحثة المصطلحات التي يتم استخدامها في هذا البحث وهي :  
**الحوكمة :** الحوكمة هي "مجموعة من القواعد والعمليات التي تحدد كيفية إدارة وتنظيم المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. تشمل الحوكمة مجموعة من

المبادئ مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وفعالية الأداء. تهدف الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، وضمان اتخاذ القرارات بطريقة عادلة وفعالة". (Pomeranz, & Stedman,2020)

### -أداء المراكز الصحية الأولية:-

مفهوم أداء المراكز الصحية: يشير إلى مدى كفاءة وفعالية هذه المراكز في تقديم الخدمات الصحية للمجتمع. يتضمن هذا المفهوم عدة جوانب رئيسية:  
١. الجودة: مدى جودة الخدمات المقدمة، بما في ذلك الرعاية الطبية، التشخيص، والعلاج.

### أهداف البحث:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

١. معرفة مستوى أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.
٢. الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، اتباع القانون، المشاركة، المساواة) على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

### أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث من الناحيتين العلمية والتطبيقية على النحو التالي :

### الأهمية العلمية:

- تأتي أهمية هذا البحث من أهمية القطاع محل الدراسة وهو القطاع الصحي؛ لاسيما المراكز الصحية الأمر الذي ينعكس على أداء الخدمات الصحية.
- التعريف بمبادئ الحوكمة باعتبارها مفهوم جديد ومعاصر.
- المساهمة في إثراء المكتبات السعودية بمفهوم الحوكمة وأبعاده وأهميته.
- تحفيز الباحثة ين على القيام بأبحاث ودراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة للحوكمة.

### الأهمية العملية:

- تحسين جودة الرعاية الصحية: من خلال تقييم مدى ملائمة تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في المراكز الصحية الأولية، وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة، يمكن تحسين جودة الرعاية الصحية وتحقيق تحسن في نتائج المرضى.
- تعزيز فعالية المؤسسات الصحية: يمكن للدراسة أن توجه التوصيات والتطبيقات العملية لتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين أداء المراكز الصحية الأولية، وبالتالي، يمكن تعزيز فعالية المؤسسات الصحية وتحقيق التوازن بين الأهداف الصحية والمالية والإدارية.
- دعم صناعة الرعاية الصحية: يمكن أن تساهم الدراسة في تعزيز مستوى الحوكمة في المراكز الصحية الأولية، وهو أمر بالغ الأهمية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه صناعة الرعاية الصحية، وتحسين الحوكمة، يمكن تعزيز الثقة والشفافية وتحقيق الاستدامة في هذا القطاع.

### منهجية البحث:

وتشتمل منهجية البحث على ما يلي:

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار صحة الفرضيات؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يعبر عن الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة الاجتماعية المراد دراستها على صورة نوعية أو كمية رقمية، وهذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره (غرابية وآخرون، 2015) وفي هذا البحث يستخدم لكشف دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المراكز الصحية.

### مجتمع البحث وعينة البحث:

سيشمل مجتمع البحث العاملين في المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية وسيتم اختيار العينة التي سيطبق عليها بطريقة عشوائية وبلغت ٢٨٤ موظف.

### اختبارات الفروض

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للشفافية على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.  
لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط ( simple linear regression ) والجداول التالية تبين ذلك.

جدول (2) ملخص النموذج لأثر الشفافية على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطأ المعياري
٠.٧٩٣	٠.٦٢٨	٠.٦٢٦	٠.٥١٥

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٧٩٣) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الشفافية وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٦٢٨) وهو يدل على أن الشفافية تفسر (٦٢.٨%) من التغيرات الحاصلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (3) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الشفافية على أداء المراكز الصحية

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٩٧.٤٨٠	١	٩٧.٤٨٠	٣٦٨.١٧٥	٠.٠٠٠
البواقي	٥٧.٧١٩	٢١٨	٠.٢٦٥		
المجموع	١٥٥.١٩٨	٢١٩			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر الشفافية في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة هو (0.000) وهو أقل من (0.05) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول (٤) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الشفافية على أداء المراكز الصحية

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت (B0)	1.343	0.129	10.429	0.000
معامل الانحدار (B1)	0.704	0.037	19.188	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $\alpha = 1.343$ )، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ( $b = 0.704$ )، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الشفافية وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمساءلة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط ( *simple linear regression* ) والجدول التالي تبين ذلك.

#### جدول (5) ملخص النموذج لأثر المساءلة على أداء المراكز الصحية في مكة

##### المكرمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطأ المعياري
0.743	0.552	0.550	0.065

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (0.743) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المساءلة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما بلغ معامل التحديد (0.552) وهو يدل على أن المساءلة تفسر (55.2%) من التغيرات الحاصلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

### جدول (6) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المساءلة على أداء المراكز الصحية

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٨٥.٦٩٢	١	٨٥.٦٩٢	٢٦٨.٧٦٤	٠.٠٠٠
البواقي	٦٩.٥٠٦	٢١٨	٠.٣١٩		
المجموع	١٥٥.١٩٨	٢١٩			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر المساءلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (7) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المساءلة على أداء المراكز الصحية

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطا المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	٠.٢٧٨	٠.٢١٣	١.٣٠٣	٠.٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠.٩٥٠	٠.٠٥٨	١٦.٣٩٤	٠.٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $\alpha = 0.278$ )، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ( $b = 0.950$ )، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين المساءلة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتباع القانون على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط ( *simple linear regression* ) والجدول التالي تبين ذلك.

### جدول (8) ملخص النموذج لأثر اتباع القانون على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطا المعياري
٠.٨٢٠	٠.٦٧٢	٠.٦٧٠	٠.٤٨٤

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٨٢٠) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين اتباع القانون وأداء المراكز الصحية في مكة

المكرمة، كما بلغ معامل التحديد ( $0.672$ ) وهو يدل على أن الاتباع القانون تفسر ( $67.2\%$ ) من التغيرات الحاصلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما يشير جدول تحليل التباين *ANOVA* المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

### جدول (9) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتباع القانون على أداء المراكز الصحية

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاتحدار	104.236	1	104.236	445.881	0.000
اليواقي	50.963	218	0.234		
المجموع	155.198	219			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر الاتباع القانون في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة هو ( $0.000$ ) وهو أقل من ( $0.05$ ) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتباع القانون على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (10) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاتباع القانون على أداء المراكز الصحية

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطا المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $B_0$ )	0.541	0.154	3.509	0.001
معامل الانحدار ( $B_1$ )	0.910	0.043	21.116	0.000

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $\alpha = 0.541$ )، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ( $b = 0.910$ )، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين الاتباع القانون وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط (*simple linear regression*) والجدول التالي تبين ذلك.



### جدول (11) ملخص النموذج لأثر المشاركة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطأ المعياري
٠.٦٩١	٠.٤٧٧	٠.٤٧٤	٠.٦١٠

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٦٩١) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المشاركة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٤٧٧) وهو يدل على أن المشاركة تفسر (٤٧.٧%) من التغيرات الحاصلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

### جدول (12) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة على أداء المراكز الصحية

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٧٤.٠٠١	١	٧٤.٠٠١	١٩٨.٦٧٧	٠.٠٠٠
البواقي	٨١.١٩٨	٢١٨	٠.٣٧٢		
المجموع	١٥٥.١٩٨	٢١٩			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر المشاركة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (13) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة على أداء المراكز الصحية

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	٢.٠١٠	٠.١٢٨	١٥.٦٧٢	٠.٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠.٥٦٦	٠.٠٤٠	١٤.٠٩٥	٠.٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $\alpha = 2.010$ )، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ( $b = 0.566$ )، وتؤكد قيمته الموجبة على

أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين المشاركة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للمساواة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثة اختبار الانحدار الخطي البسيط ( *simple linear regression* ) والجدول التالية تبين ذلك.

**جدول (14) ملخص النموذج لأثر المساواة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة**

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطأ المعياري
٠.٦٧٢	٠.٤٥١	٠.٤٤٩	٠.٦٢٥

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠.٦٧٢) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المساواة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما بلغ معامل التحديد (٠.٤٥١) وهو يدل على أن المساواة تفسر (٤٥.١%) من التغيرات الحاصلة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، كما يشير جدول تحليل التباين *ANOVA* المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

**جدول (15) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المساواة على أداء المراكز الصحية**

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاتحدار	٧٠.٠٥٦	١	٧٠.٠٥٦	١٧٩.٣٧٢	٠.٠٠٠
البواقي	٨٥.١٤٣	٢١٨	٠.٣٩١		
المجموع	١٥٥.١٩٨	٢١٩			

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة لأثر المساواة في أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة هو (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥) أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (16) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر المساواة على أداء المراكز الصحية

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	١.٣١١	٠.١٨٥	٧.٠٩٣	٠.٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠.٦٦٤	٠.٠٥٠	١٣.٣٩٣	٠.٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ( $\alpha = 1.311$ )، وقيمة الميل في معادلة الانحدار ( $b = 0.664$ )، وتؤكد قيمته الموجبة على أن التأثير إيجابي والعلاقة طردية بين المساواة وأداء المراكز الصحية في مكة المكرمة.

### ملخص نتائج الدراسة

بعد إجراء دراسة تطبيقية حول تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة، تناولت الباحثة مختلف المفاهيم والجوانب النظرية، بالإضافة إلى ذلك تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وتم تحليل وتفسير محاور الدراسة إحصائياً، ونتيجة لذلك فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. توزعت عينة الدراسة بشكل متوازن بين الذكور (٤٩.٥%) والإناث (٥٠.٥%). وجاءت الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة بنسبة (٥٣.٢%)، فيما كانت النسبة الأكبر تعليمياً من نصيب حملة البكالوريوس بـ (٤٨.٢%). أما من حيث الخبرة، فقد كانت الغالبية من الموظفين ذوي خبرة تزيد عن (١٠) سنوات بنسبة (٨٦.٤%). يعكس ذلك تنوعاً في العينة من حيث النوع والعمر والتعليم والخبرة، مع تركيز ملحوظ على ذوي الخبرة الطويلة وحملة البكالوريوس.
٢. تشير النتائج إلى أن المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة تمتلك درجة مرتفعة في تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٣٠) بمستوى (موافق). وكانت أبرز أبعاد تطبيق مبادئ الحوكمة تشمل: (المساواة، المساءلة، اتباع القانون، الشفافية، والمشاركة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعزيز الأنظمة الإدارية في المراكز الصحية الأولية، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة كالمساواة، الشفافية، والمساءلة. كما أسهمت بيئة العمل التشاركية وآليات الرقابة الواضحة في تعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، ساعد الدعم الحكومي وبرامج التأهيل المستمر في رفع وعي العاملين بأهمية الحوكمة، مما انعكس إيجاباً على مستوى تطبيقها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من عليان والجوازمة (٢٠١٩) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لأخلاقيات العمل على الأداء في مراكز الرعاية الصحية في الأردن، ودراسة إليامي والسواط (٢٠٢٢) التي بينت تطبيقاً كبيراً لمعايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. كما أظهرت دراسة أحمد ومحمود (٢٠٢٠) علاقة إيجابية بين الحوكمة وأداء المستشفيات الحكومية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من Mériade (٢٠٢٢) التي بينت وجود توترات في تطبيق الحوكمة داخل منظمات الرعاية الصحية في فرنسا، ودراسة El Fatah وآخرون (٢٠١٩) التي أظهرت معوقات في تطبيق الحوكمة السريرية في بعض مراكز الرعاية الصحية بمصر، ودراسة علي وآخرون (٢٠٢٢) التي أظهرت نتائج متفاوتة في تطبيق الحوكمة في الشركة المصرية للاتصالات.

٣. يتضح من النتائج أن المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية تتمتع بدرجة مرتفعة من الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٢٢) وبمستوى (موافق).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل رئيسية، أبرزها تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، وتحسين الكفاءة الإدارية، فضلاً عن توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين في المراكز الصحية. كما يساهم الرضا الوظيفي، واستخدام التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى وجود آليات لتقييم الأداء بشكل دوري، في رفع مستوى أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من أحمد ومحمود(2020) ، التي أظهرت علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأداء المستشفيات، ودراسة اليامي والسواط (2022) التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا لمعايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي. كما تدعم نتائج دراسة مقراش والضمور(2021) ، التي أظهرت أن تطبيق الحوكمة في المستشفيات يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، مما يتفق مع النتائج التي تشير إلى أداء مرتفع في المراكز الصحية. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشهري(2021) ، التي أظهرت أن هناك رضا مرتفعًا عن الخدمات الصحية بمراكز الرعاية الأولية بالرياض ولكن مع وجود قصور في الأدوية والخدمات الإلكترونية. كما تتعارض مع نتائج زكريا(2022) ، التي أظهرت أن جودة الخدمات الصحية المدركة والفعلية كانت منخفضة في مراكز الرعاية الأولية بمنطقة الباب.

٤. يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة، ويندرج منها النتائج الفرعية التالية:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.  
ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.  
ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاتباع القانون على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

هـ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمساواة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة.

وتعزو الباحثة الأثر الكبير لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية الأولية في مكة المكرمة إلى أن هذه المبادئ تساهم في تحسين العمليات التنظيمية والإدارية داخل المراكز. فالشفافية تضمن وضوح الإجراءات وتعزز الثقة بين العاملين والإدارة، مما يرفع مستوى الالتزام بالجودة. كما أن المساءلة تعمل على تحفيز الموظفين للمسؤولية عن أعمالهم وتحسين الأداء، في حين يساعد اتباع القانون في تنظيم الأنشطة الصحية وضمان تطبيق المعايير القانونية والصحية اللازمة. من

جهة أخرى، تساهم المشاركة في تعزيز التعاون بين فرق العمل واتخاذ قرارات أكثر شمولاً وفعالية، في حين تضمن المساواة تقديم خدمات صحية عادلة ومتوازنة لجميع الأفراد، مما يحسن تجربة المرضى ويعزز من جودة الرعاية الصحية المقدمة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من Rusydi وآخرون (2019) التي أظهرت تأثيراً إيجابياً لتطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المستشفى، حيث أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والاستقلالية، يحسن الأداء المؤسسي. كما اتفقت مع أحمد ومحمود (2020) التي وجدت علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وأداء المستشفيات الحكومية، مما يعكس التأثير المباشر للحوكمة على تحسين الأداء. بالإضافة إلى دراسة الوكيل (2021) التي أكدت وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أهمية الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة Mériade (2022) التي أظهرت وجود توترات في تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع الرعاية الصحية في فرنسا، حيث أشارت إلى وجود تحديات في تطبيق الحوكمة تتعلق بالقيم والمعايير المهنية، مما قد يؤثر على الأداء. كما اختلفت مع El Fatah وآخرون (2019) التي ذكرت أن هناك معوقات تطبيق الحوكمة السريرية في بعض المراكز الصحية رغم التحسن الملحوظ في بعض المؤشرات، مما يشير إلى أن التحديات قد تحد من التأثير الإيجابي للحوكمة على الأداء في بعض الحالات.

### توصيات الدراسة

بعد تحليل نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المراكز الصحية في مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين فيها على النحو الآتي:

١. زيادة الشفافية في اتخاذ القرارات وتطبيق آليات فعالة للمساءلة لتقييم الأداء وتحسين جودة الخدمة.

٢. نشر ثقافة الحوكمة بين الموظفين من خلال ورش عمل ودورات تدريبية توضح أهمية تطبيق المبادئ في العمل اليومي.
٣. تبني الأنظمة التكنولوجية المتطورة لتحسين إدارة المعلومات الصحية وتسهيل متابعة الأداء وقياس الجودة.
٤. تحديث السياسات بشكل دوري لضمان توافقها مع أفضل الممارسات الدولية وتلبية احتياجات المراكز الصحية.
٥. توسيع نطاق مشاركة المجتمع المحلي في تقييم الخدمات الصحية من خلال استطلاعات الرأي والاهتمام بملاحظات المرضى.

### الدراسات المستقبلية

- دراسة تأثير التكنولوجيا على تطبيق الحوكمة.
- دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة تقديم الخدمات الصحية.
- دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المناطق الريفية مقارنة بالمناطق الحضرية في المملكة العربية السعودية.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أحمد، ميسون ومحمود، أحمد. (٢٠٢٠). مدى تطبيق المبادئ التوجيهية للموارد البشرية في بعض الهيئات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والتعليمي) في مدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٦. ٣٣٠-٣٤٥. ٢٠١٣. ١٠. تجيس. ١٨. ٢. ١٦. ٥٢.
- الألباني، عمر. (٢٠١٤). منهجية البحث العلمي: في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية. دار الفكر العربي.
- بشماني، شقيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٣٦، العدد ٢٠١٤، ص ٩٠-٩١.
- بوشدوب، طلال محمد الخميني، و محمد، جلاب. (٢٠٢١). الالتزام بدور لجان المراجعة كمدخل لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات. مجلة العلوم الانسانية، س٢١، ٢٤، ١٩٢. 210. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195554>

- بوطورة، ف، & سمايلي، ن. (٢٠١٩). تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته. - Rule of Law and Anti-Corruption Center Journal, 2019(1), 2.
- توارى، سهام (٢٠١٩) محاولة تقييم أداء مؤسسات القطاع الصحي في الجزائر – دراسة مقارنة بين أداء المؤسسات الصحية العمومية، الجزائر، جامعة الجزائر ٣، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد ٥ المجلد ٢.
- جاد الرب سيد محمد (٢٠٠٨) الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
- الجلب، درويش مصطفى، و الجماسي، عبيدة محمد داود. (٢٠٢٣). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٨، ع ١٩٤، ٥٧ - ٧٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1380884>
- حسين، جحسي درويش. (٢٠٢١). مدى إلزامية مبادئ الحوكمة على شركات المساهمة العراقية: دراسة مقارنة. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٧٤، ٦٤ - ٧٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1197039>
- الخضري، إبراهيم. (٢٠١٩). البحث العلمي ومناهجه. المكتبة الوقفية.

### المراجع الأجنبية:

- Abed Alqader, H. (2022). Administrative Reform in the Palestinian Authority's Institutions and its Relationship to Good Governance. Al-Istiqlal University Journal of Research, Vol. 2, No. 2, 1-25. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/976741>
- Al Saffer, Q., Al-Ghaith, T., Alshehri, A. et al. (2021) The capacity of primary health care facilities in Saudi Arabia: infrastructure, services, drug availability, and human resources. BMC Health Serv Res 21, 365 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06355-x>
- Assefa, Y., Gelaw, Y.A., Hill, P.S. et al. Community health extension program of Ethiopia, 2003–2018: successes and challenges toward universal



coverage for primary healthcare services. *Global Health* 15, 24 (2019).  
<https://doi.org/10.1186/s12992-019-0470-1>

- Erena, O.T., Kalko, M.M. and Debele, S.A. (2022), "Corporate governance mechanisms and firm performance: empirical evidence from medium and large-scale manufacturing firms in Ethiopia", *Corporate Governance*, Vol. 22 No. 2, pp. 213-242. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2020-0527>
- Espinosa-González, A. B., Delaney, B. C., Marti, J., & Darzi, A. (2019). The impact of governance in primary health care delivery: a systems thinking approach with a European panel. *Health research policy and systems*, 17(1), 65. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0456-8>
- Holeman, I., Cookson, T. P., & Pagliari, C. (2016). Digital technology for health sector governance in low and middle income countries: a scoping review. *Journal of global health*, 6(2), 020408. <https://doi.org/10.7189/jogh.06.020408>
- in sport, International Centre for Sports Studies (CIES), Neuchâtel, Switzerland, <https://www.icsspe.org/system/files/EPAS>
- Lukman, Adamel. (2022). Governance and Good Governance: Concepts and Principles. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*. 2. 10.55454/rcsas.2.6.2022.006.
- Mériade, L., Rochette, C.(2022) Governance tensions in the healthcare sector: a contrasting case study in France. *BMC Health Serv Res* 22, 39. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07401-4>
- Mrkonjic, Michaël(2016) A review of good governance principles and indicators.