

<https://doi.org/10.25130/tjaes.16.52.2.18>

## مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى (ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي) في مدينة الموصل

الباحث: أحمد خزعل محمود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

[Ahmedkh.aljwary@gmail.com](mailto:Ahmedkh.aljwary@gmail.com)

أ.م.د. ميسون عبدالله أحمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

[Mayson\\_alshalma@uomosul.edu.iq](mailto:Mayson_alshalma@uomosul.edu.iq)

### المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بأبعادها الثمانية (التوجه الاستراتيجي، المساواة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة، الاستجابة، المشاركة) في بعض المستشفيات الحكومية التابعة الى دائرة صحة نينوى. وعبرت الدراسة عن المشكلة في تساؤلات تتمحور في بما هي درجة اعتماد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الميدان المبحوث؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (الكوادر الطبية) في المستشفيات المبحوثة (مستشفى السلام التعليمي، مستشفى ابن سينا التعليمي) التابعة الى دائرة صحة نينوى، واختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة وتم اعدادها لهذا الغرض واختيرت عينة بجم (90) فردا من الكوادر الطبية (الاطباء والممرضين)، واستخدم الباحثان استبانة مكونة من قسمين، القسم الاول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، ام القسم الثاني فتكون من ابعاد حوكمة الموارد البشرية، ثم قام الباحثان بمعالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للحصول على النتائج واثبات الفرضيات.

وفي ضوء النتائج وتحليلاتها توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط لتطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية سواء على المستوى الكلي او الفرعي. واوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من اهمها: ضرورة اعتماد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية بصورة ممتازة، بالإضافة الى تعزيز المفاهيم الادارية الحديثة لدى الكوادر الطبية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الموارد البشرية، المستشفيات الحكومية.

### **The Extent of Applying Human Resources Governance Principles to Some Governmental Hospitals/An Exploratory Study in (Ibn Sina Teaching and Peace Teaching Hospital) in Mosul**

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. Ahmed  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

Researcher: Ahmed Khazal Mahmoud  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### **Abstract:**

The study aimed to identify the extent of applying the principles of human resource governance in its eight dimensions (strategic direction, accountability, transparency, information generation, efficiency, fairness, responsiveness, participation) in some government hospitals affiliated with the Nineveh Health Department. The study

expressed the problem in pivotal questions: What is the degree of adoption of the application of human resource governance principles in the field studied? The study relied on the descriptive and analytical approach, and the study population consisted of (medical personnel) in the searched hospitals (Al-Salam Teaching Hospital, Ibn Sina Teaching Hospital) affiliated to the Nineveh Health Department, and to test the validity of the hypotheses, data were collected through the questionnaire tool and prepared for this purpose and a sample was selected. The researcher used a questionnaire consisting of two parts, the first part was for the personal data of the respondents, or the second part was about the dimensions of human resources governance, then the researcher processed the data collected using the statistical program (SPSS) to obtain results and demonstrate hypotheses. In light of the results and their analyzes, the study reached a set of conclusions, including: The existence of a correlation to the application of human resource governance principles in some government hospitals, whether at the macro or sub-level. The study recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity of adopting the excellent application of human resource governance principles, in addition to strengthening modern management concepts among medical personnel.

**Keywords:** human resource governance, government hospitals.

#### المقدمة

يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية دورا أساسيا في حل العديد من الإشكاليات التي تواجه منظمات الأعمال، في ظل التحديات المعاصرة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: تحديات العولمة، والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، وتحديات احتدام التنافسية العالية، وتحديات الانفتاح على الأسواق العالمية، لما تتركه من آثار مباشرة على رأس المال البشري، الذي يعتبر حجر الأساس في بناء منظمات الأعمال ونماؤها، ومساهمته في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية في المدى الطويل، أن لحوكمة الموارد البشرية دور مهم في تعزيز دور العاملين (الكوادر الطبية)، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين العلاقات الانسانية والاجتماعية بين المسؤولين والكوادر الطبية من جهة، وفيما بينهم من جهة أخرى، فهو أسلوب حديث يقوم على دعم وتعزيز أصحاب الكفاءات، والعمل على تطبيق العدالة والمساءلة، والشفافية في التعامل، وتوفير المعلومات لكافة المستويات.

وبناء على ما تقدم القت هذه الدراسة الضوء على موضوع حيوي ومهم هو: مدى إمكانية تطبيق حوكمة الموارد البشرية، من جانب آخر حاولت تتبع العلاقة والارتباط لمنظمات مهمة وهي المستشفيات الحكومية في مدينة الموصل.

#### المبحث الأول: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف الى عرض مفصل للمنهجية العلمية للبحث التي تضم بين طياتها مجموعة من الفقرات التي توضح انسيابية البحث العلمي وتكوين المنهجية وفق الآتي:  
أولا. مشكلة الدراسة: تشكل المستشفيات أحد أهم المنظمات في المجتمع لانعكاس أدائها على صحة الفرد وحياتهم، لذا فهي ذات طابع خاص وفريد في أهدافها وأنشطتها، ومن أجل أن تحقق النجاح في عملها عليها أن تلعب دورا أساسيا في المجتمع عن طريق تقديم أفضل خدمات الرعاية

- الصحية والطبية، لاسيما عن طريق رفع كفاءة أداء كوادرها، لكونها على اتصال مباشر بالمريض، فقد اشترت الزيارات الاستطلاعية التي قام بها الباحثان إلى دائرة صحة نينوى لعدد من المستشفيات الحكومية في مدينة الموصل عددا من المبررات وعلى النحو الآتي:
1. مدى التذمر الحاصل لدى العاملين، وقد بدأ واضحا خلال حديثهم عن دوام المناوبات او التخصصات للخريجين المتدربين، او الترقيات.
  2. تدنى الحوافز والمكافآت، في ظل تزايد اعداد المراجعين.
  3. زيادة الاعباء وخصوصا اجتياح جائحة كورونا.
  4. عدم اهتمام المسؤولين بذوي الكفاءات والمهارات.

تلمس الباحثان الحاجة الضرورية لمتغير البحث فهناك مشكلة حقيقية تعاني منها المنظمة المبحوثة نتيجة ضغوطات العمل اليومية التي يتم مواجهتها وهذا ما أثر على طبيعة العمل، ولذلك تدور مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية عند اهم الموارد في المنظمة، الذي يطلق عليه راس المال الفكري، في زمن يتطلب حسن البحث عنه واستقطابه وتنميته وتطويره، وضرورة تحفيزه، وتوفير كافة المناخات التنظيمية التي تجعله يتمتع بروح معنوية عالية، وشخصية ثابتة، ونفسية مفعمة بالحياة والنشاط.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي درجة اعتماد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الميدان المبحوث؟

**ثانيا. اهمية الدراسة:** تتمثل اهمية الدراسة بما يأتي:

1. السعي نحو سد ثغرة بحثية تعمل على توفير المعلومات تفيد متخذي القرار، كما انه يوفر مرجع بالمكتبة للدراسين المهتمين بتطبيق الحوكمة وقد يفتح افاق لبحوث في حوكمة الموارد البشرية، بالإضافة الى انه من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال في العراق على حسب علم الباحثان.
2. تناول الباحثان أحد اهم الاتجاهات الحديثة في عالم الادارة، سواء في القطاع العام او الخاص، وهو حوكمة الموارد البشرية.

**ثالثا. اهداف الدراسة:** تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف الآتية:

1. دراسة واقع مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المستشفيات في مدينة الموصل، بأبعادها الأساسية: (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة، الاستجابة، المشاركة)
2. دراسة امكانية تطبيق حوكمة الموارد البشرية في دائرة صحة نينوى.
3. عرض وتوضيح المفاهيم المتعلقة بحوكمة الموارد البشرية واهدافها وفوائد تطبيق مبادئها الأساسية.
4. تقديم المقترحات التي تهدف الى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية.
5. معرفة مدى ملائمة الاساليب التي تستخدمها المنظمات المبحوثة في تطبيق حوكمة الموارد البشرية.

**رابعا. فرضيات الدراسة:** تتضمن الدراسة الحالية فرضية واحدة وهي كالآتي:

**الفرضية الرئيسية:** يعد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية ضروري في الميدان المبحوث.

**خامسا. وسائل التحليل والمعالجة الاحصائية:** اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والوسائل الاحصائية في معالجة البيانات وتبويبها وجدولتها للاستجابات الواردة في الاستبانة، واستعمل البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وهي على وفق ما يأتي:

1. النسبة المئوية (Percentage): تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من النوع نفسه او وحدات القياس نفسها.
  2. الوسيط (Median): هو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويحسب بعد أن يتم ترتيب البيانات حسب حجمها تصاعديا او تنازليا.
  3. الانحدار البسيط: هو ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة والتنبؤ بقيم مستقبلية.
  4. معامل الارتباط بيرسون Correlation: يعمل هذا الاسلوب الى معرفة علاقة المتغيرات بعضها مع بعض الآخر وتحديد نوع العلاقة سلبية ام ايجابية، فإذا وجدت حالة الارتباط يجب الاستمرار في ايجاد علاقات التأثير، اما إذا لم توجد علاقات ارتباط فيتوقف الباحثان عندها.
- سادسا. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، وهو أكثر انواع العينات الاحصائية شيوعا، ويستخدم عندما يكون المجتمع الاحصائي متجانس (المستشفيات) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغ حجمها (90) على الاطباء والمرضى (الكوادر الطبية) في (المستشفيات الحكومية).
- سابعا. اداة قياس البحث: اعتمد الباحثان على استبانة الدراسة كمصدر رئيس في جمع البيانات الاولية من عينة الدراسة وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي، حيث تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان.

**ثامنا. اساليب جمع بيانات الدراسة:** تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

1. الجانب النظري: إذ اعتمد الجانب النظري من الدراسة على اسهامات الباحثين والدارسين التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية المختلفة العربية والاجنبية من كتب وبحوث علمية ومجلات علمية ورسائل الماجستير ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلا عن الاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (Internet).
2. الجانب التطبيقي: اعتمد البحث في جانبها التطبيقي على عدة وسائل للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من اهمها: (المقابلات الشخصية): للكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية والاهلية (عينة الدراسة) لغرض الحصول على البيانات. (الاستبانة): وهي اداة القياس الاساسية لهذه البحث والمعمل عليها في جمع البيانات والمعلومات وقد تم تصميم استبانة الاستبيان لتغطي متغيري الدراسة (حوكمة الموارد البشرية).

### المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولا. ماهية حوكمة الموارد البشرية:

1. الحوكمة لغة: تبرز العديد من المصطلحات التي يمكن ان توضح معنى الحوكمة لغويا (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الادارية) كلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance). على الرغم من اختلاف المسميات الا انها ترمز لمعنى عام واحد وهو الطرائق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما. لذلك يتشابه الحوكمة مع حوكمة الشركات (Corporate Governance) في الدعوة الى الشفافية والافصاح وتشمل الحوكمة ايضا طريقة عمل الحكومة في ادارة شؤون الدولة فضلا عن الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة (البسام، 2014، 4).

**2. مفهوم الحوكمة اصطلاحاً:** على الرغم من انتشار استخدام مصطلح الحوكمة في السنوات الأخيرة في العديد من مجالات كالاقتصاد والسياسة، إلا أنه لم يتبلور تعريف محدد لها على الرغم من الاتفاق على المبادئ المكونة لها، ويقوم المفهوم الأساسي للحوكمة على أساس دور الحكومات في إدارة شؤون الدولة قد تغير في السنوات الأخيرة لأنه الدور الرئيس والوحيد في بعض الأحيان، إلى الدور المنسق والمنظم، وتعرف الحوكمة اصطلاحاً بأنها القواعد والاجراءات التي تتبع لضبط وتنظيم العلاقات بين ملاك الشركة، وادارتها، واصحاب المصلحة فيها لتحقيق كفاءة الاداء والفاعلية، وحفظ حقوق كل منهم، وتمكينهم من الرقابة وتقييم الاداء(مطاوع، 2009، 3).

**3. مفهوم حوكمة الموارد البشرية:** هنالك العديد من المفاهيم التي جاء بها الباحثين لتوضيح حوكمة الموارد البشرية إذ عد (Wolfensohn, 1999, 15) بأنها النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولين. وأكد كل من (Valeria & Rick, 2001, 20) على أنها العملية والهيكل المستخدم في توجيه وإدارة وظائف الموارد البشرية. وإضافة بأنها (الكايد، 2003: 8) تعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين والمقيمين وكيف يتم اتخاذ القرارات.

وأشار (Kumar, 2007, 2) الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمة بما يضمن الانصاف لجميع اصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع. أكد (Hilb & Oertel, 2010, 19) توجيه ادارة الموارد البشرية وخطط طريق الموارد البشرية التي تضعها مجالس الادارة وتشمل نموذج اعمال الموارد البشرية والعمليات الجوهرية في الموارد البشرية وهياكلها ومفهومها.

**4. أهمية حوكمة الموارد البشرية:** مع مرور الوقت، أصبحت حوكمة الموارد البشرية ذات أهمية باعتبارها بمثابة العمود الفقري لتنمية الموارد البشرية المستدامة التي تحول الموارد البشرية إلى رأس مال بشري وكل هذه تضمن النمو التدريجي للمنظمة، وتوضح هذه الأهمية من خلال ما أشار كل من (Ulrich & Beatty, 2001, 293) أن الحوكمة ازدادت أهميتها بسبب التغيرات السريعة في متطلبات إنجاز الأعمال مما استدعى إلى ضرورة أحداث تطوير وتحسين دورها، وأن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المنظمات تساعد على:

أ. معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت وبالالتزام بالقانون والاعتراف بأفضل الممارسات.  
ب. السيطرة على الكلف ومؤاممة ممارسات ادارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمها.

ج. تساعد على تزويد المنظمة بإطار لضمان عدم هبوطها إلى الفوضى في غياب القواعد والتعليمات واجراءات العمليات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

د. في حين أكد (David, 2004, 38) أهميتها تتمثل من خلال زيادة العلاقة بين استراتيجية الأعمال ورأس المال البشري، والاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية التي تؤثر في نموذج إنجاز الأعمال في المنظمات.

**5. مبادئ حوكمة الموارد البشرية:** إن التزام المنظمات بتطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى ضمان النزاهة والشفافية في إدارتها، خاصة بعد ما تعرضت له من فساد وتهميش خلال السنوات الأخيرة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية بما يعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها، كما أن تبني المنظمات للمبادئ يسهل

الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب ادائها مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في ادارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الاطراف المرتبطة بهذه المنظمات وتحقيق المنفعة لجميع افراد المجتمع (Robinson & Fredothers, 2002, 23). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وفق (Kaplan, 2013) كالآتي:

أ. **التوجه الاستراتيجي:** يظهر من معنى كلمة الاستراتيجية انها تعني استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية. اي ان الاستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، واصبحت من المهمات الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا اعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غي المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها استراتيجيا (Macmillan & Tompoe, 2000, 12).

ب. **المساءلة:** فقد اشار (Bovens, 2006, 2) هو مصطلح يصعب تحديد مفهوم دقيق له مع ذلك فهو يعني ان المساءلة تحدث عندما يكون هنالك علاقة بين شخص او هيئة او ادارة مسؤولة عن انجاز عمل او مهمة وهي تخضع للأشراف والتوجيه وعليها اعداد المعلومات الكاملة حول انجاز تلك المهام امام ذوي العلاقة. تعرف المساءلة بانها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال ادائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الادارية حيث يكون أحد الافراد او المستويات مسؤولا امام مستوى اداري اخر عن تصرفاته وادائه للمهام المنوطة به (الطروانة والعضايلة، 2010: 68).

ج. **الشفافية:** حاول العديد من الباحثين بيان مفهوم الشفافية، فنجد أن (الطوخي، 2002: 116) أشار إلى الشفافية هي أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة والمحاسبة، و أكد (Vincke, 2003, 32) بانها نقيض الغموض او السرية في العمل، وتعني توفير المعلومات الكاملة عن الانشطة العاملة للصحافة والرأي العام والمواطنين الراغبين في الاطلاع على اعمال الحكومة وما يتعلق بها من جوانب ايجابية او سلبية على حد سواء دون اخفاء.

د. **توليد المعلومات:** لتحديد مفهوم توليد معلومات الموارد البشرية لابد من استعراض بعض المفاهيم التي تناولت تحديد هذا المفهوم والالمام بجوانبه. فقد عرف (فجان، 1995: 254) بانها مجموعة من الاجراءات التي يتم تنفيذها بواسطة الانسان او الآلات او كليهما بهدف تحويل البيانات الى معلومات وايصالها الى الجهات التي تستخدمها في التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء في الزمان والمكان الملائمين وبالكمية والنوعية المطلوبين.

هـ. **الكفاءة:** اشار (مصطفى، 2002: 411) فقد بين ان الكفاءة تعني الدرجة التي يصل فيها الفرد او المنظمة الى تحقيق الاهداف المخطط لها بدقة وفعالية عالية، كما يشير الى المدى الذي يحدد قيمة الموارد البشرية والمالية دون ان يكون هناك هدر او ضياع.

وتعني الكفاءة وفقا (Bryane Michael, 2004, 32-46) بانها عمل الاشياء بشكل جيد.

و. **العدالة (المساواة):** ويعرف (Greenberg, 1990, 582) العدالة التنظيمية بانها مفهوم يشير الى إدراك العاملين لمدى معاملتهم بعدالة في المنظمة، وكم لهذا الإدراك تأثيرا على النتائج التنظيمية

مثل الالتزام، والرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية تظهر منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي عند العاملين (الفهداوي والقطاونة، 2004: 15).

ز. **الاستجابة:** تعني القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة من اجل التوفيق بين الشركة مع التغييرات الداخلية والخارجية (Pearce & Robinson, 1998, 22).

ووفقا لـ (موسى، 2010: 51) تعني الاستجابة ضرورة وضع إطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المنظمات الحكومية لخدماتها والقيام بأعمالها، حتى تتمكن هذه المنظمات من خدمة الجميع دون اي استثناء وهذا يعني ضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع لتعديل عمليات التقنية او القرارات.

ح. **المشاركة:** اشار (كنعان، 2005: 208) أن المشاركة تعني دعوة المدير لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجهه، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. في حين أكد (UNDP, 1997, 13) بانها حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، اما مباشرة او بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة للبناء.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

**وصف الخصائص والبيانات الشخصية:** يتضمن هذا المبحث عرضا للوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة الدراسة واستعراض ابرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل اليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي شملت على (الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة الوظيفية، ومدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي)، لذا تم اجراء المعالجات الاحصائية للبيانات المتجمعة عن استبانة الدراسة، اذ تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا المبحث، وكما موضح في الجداول الاتية:

**البيانات الشخصية لعينة الدراسة (المستشفيات الحكومية):**

الجدول (1) البيانات الشخصية لعينة الدراسة (المستشفيات الحكومية)

ت	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	44	49%
		انثى	46	51%
	<b>المجموع</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>
2	الفئة العمري (سنة)	25 سنة فأقل	17	19%
		26- 35 سنة	52	58%
		36- 45 سنة	12	13%
		46- 55 سنة	6	7%
		56 سنة فأكثر	3	3%
	<b>المجموع</b>		<b>90</b>	<b>100%</b>

ت	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	توزيع الخاصية	العدد	النسبة المئوية
3	المؤهل العلمي	اعدادية	16	18%
		دبلوم	18	20%
		بكالوريوس	48	53%
		دبلوم عالي	5	6%
		ماجستير	2	2%
		دكتوراه	1	1%
المجموع			90	100%
4	المسمى الوظيفي	طبيب	44	49%
		ممرض	46	51%
المجموع			90	100%
5	مدة الخدمة في الوظيفية	5 سنوات	47	51%
		6-10 سنة	22	24%
		10-15 سنة	6	7%
		16-20 سنة	5	6%
		21-25 سنة	5	6%
		26 سنة فأكثر	5	6%
المجموع			90	100%
6	مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	1 سنة فأقل	22	24%
		1-3 سنة	33	37%
		4-5 سنة	7	8%
		6-8 سنة	12	13%
		9-11 سنة	11	12%
		12 سنة فأكثر	5	6%
المجموع			90	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, 2020).

يتضح من الجدول (1) الآتي:

- ❖ الفقرة (1) إن النسبة الاعلى من افراد عينة الدراسة هم من الاناث، بنسبة (51%) فيما بلغت نسبة الذكور (49%)، ويعود ذلك بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية والحروب.
- ❖ الفقرة (2) ان ما نسبته (19%) من عينة الدراسة اعمارهم اقل من (25) سنة، و (58%) تتراوح اعمارهم من (26-35) سنة، و (13%) تتراوح اعمارهم من (36-45)، و (7%) تراوح اعمارهم من (46-55) سنة، بينما (3%) اعمارهم (56) سنة فأكثر، وهذا يعود بسبب التأخير في التعينات للخريجين الجدد.

- ❖ الفقرة (3) توزيع الأفراد عينة الدراسة وفقا لمؤهلهم العلمي، إذ بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (1%)، كما بلغت نسبة حملة درجة الماجستير (2%) من إجمالي حجم العينة، فيما بلغت نسبة حملة درجة الدبلوم العالي (6%). كما بلغت بسبة حملة درجة بكالوريوس (53%)، فيما بلغت نسبة حملة درجة الدبلوم (20%)، فيما بلغت نسبة حملة درجة الاعداية (18%). ومما سبق يتضح أن المستجيبين المشمولين في الدراسة يتوافر فيهم التأهيل العلمي والخبرة الكافيين للإجابة عن فقرات استبيان الدراسة، مما يعني إمكانية الوثوق في استجاباتهم والاعتماد عليها بمصدقية عالية.
- ❖ الفقرة (4) ان ما نسبته (49%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي (طبيب)، و (51%) مساهم الوظيفي (ممرض) حسب توزيع الاستبانة.
- ❖ الفقرة (5) ان ما نسبته (51%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم اقل من (5) سنوات، و (24%) تتراوح خدمتهم من (6-10) سنوات، و (7%) تتراوح خدمتهم من (10-15) سنوات، و (6%) تتراوح خدمتهم من (16-20) سنوات، و (6%) تتراوح خدمتهم من (21-25) سنة، بينما (6%) تتراوح خدمتهم من (26) سنة فأكثر، يتضح هنا الى نقص الخبرة.
- ❖ الفقرة (6) ان ما نسبته (24%) من عينة الدراسة مدة الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي اقل من (1) سنة و (37%) تتراوح خدمتهم من (1-3) سنوات، و (8%) تتراوح خدمتهم من (4-5) سنوات، و (13%) تتراوح خدمتهم من (6-8) سنوات، و (12%) تتراوح خدمتهم من (9-11) سنة، بينما (6%) تتراوح خدمتهم من (12) سنة فأكثر، وهذا يعود بسبب دوران العمل في المستشفيات الحكومية.

#### المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا المبحث تحليل لمتغيرات الدراسة وتشخيصها حسب إدراك الافراد المبحوثين لها استنادا الى اجاباتهم الواردة في استمارة الاستبيان، وتحقيقا لذلك فقد اعتمد الباحثان برنامج SPSS للاستدلال على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية ونسبة الاجابة الى مساحة المقياس ومعامل الاختلاف.

**تحليل متغيرات حوكمة الموارد البشرية وتشخيصها:**

يتضمن هذا المحور تحليلا عاما لإجابات الافراد المبحوثين ازاء فقرات متغيرات حوكمة الموارد البشرية (متغير الدراسة) على مستوى المنظمة المبحوثة وعلى وفق ما يأتي:

الجدول (2) المعدل العام للتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة ومعامل الاختلاف لمتغير الدراسة حوكمة الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (2) تحليل إجابات أفراد عينة البحث لفقرات المقياس (المستشفيات الحكومية)

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	اسم المتغير		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً					
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
23.69%	74.67%	0.88432	3.7333	0.0%	0	10.0%	9	25.6%	23	45.6%	41	18.8%	17	X1	التوجه الاستراتيجي		
25.25%	72.67%	0.91737	3.6333	0.0%	0	16.7%	15	16.7%	15	53.3%	48	13.3%	12	X2			
25.49%	72.22%	0.92036	3.6111	1.0%	1	14.4%	13	18.9%	17	53.3%	48	12.2%	11	X3			
28.77%	73.56%	1.05817	3.6778	5.6%	5	7.8%	7	20.0%	18	46.7%	42	20.0%	18	X4			
23.49%	80.22%	0.94208	4.0111	2.2%	2	4.4%	4	16.7%	15	43.3%	39	33.3%	30	X5			
25.03%	72.44%	0.90663	3.6222	3.3%	3	10.0%	9	16.7%	15	61.1%	55	8.9%	8	X6			
28.79%	72.00%	1.03642	3.6000	5.6%	5	11.1%	10	14.4%	13	55.6%	50	13.3%	12	X7			
29.75%	70.00%	1.04128	3.5000	6.7%	6	7.8%	7	27.8%	25	44.4%	40	13.3%	12	X8			
26.22%	73.47%	0.96333	3.6736	3.3%	3	10.0%	9	20.0%	18	50.0%	45	16.7%	15	المؤشر الكلي			
معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	اسم المتغير		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً					
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
20.45%	82.22%	0.84060	4.1111	0.0%	0	5.6%	5	13.3%	12	45.6%	41	35.6%	32	X1	المسؤولية		
26.69%	72.44%	0.96661	3.6222	3.3%	3	11.1%	10	18.9%	17	53.3%	48	13.3%	12	X2			
31.16%	74.89%	1.16659	3.7444	5.6%	5	12.2%	11	13.3%	12	40.0%	36	28.9%	26	X3			
30.01%	72.44%	1.08698	3.6222	4.4%	4	13.3%	12	17.8%	16	44.4%	40	20.0%	18	X4			
32.86%	70.22%	1.15384	3.5111	6.7%	6	15.6%	14	15.6%	14	44.4%	40	17.8%	16	X5			
30.32%	75.33%	1.14214	3.7667	5.6%	5	10.0%	9	15.6%	14	40.0%	36	28.9%	26	X6			
30.14%	71.11%	1.07171	3.5556	4.4%	4	14.4%	13	18.9%	17	45.6%	41	16.7%	15	X7			
24.83%	79.11%	0.98199	3.9556	2.2%	2	8.9%	8	10.0%	9	48.9%	44	30.0%	27	X8			
28.14%	74.72%	1.05131	3.7361	4.4%	4	11.1%	10	15.6%	14	45.6%	41	23.3%	21	المؤشر الكلي			
معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	اسم المتغير		
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً					
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد				
23.71%	73.56%	0.87188	3.6778	1.1%	1	10.0%	9	22.2%	20	53.3%	48	13.3%	12	X1	التحصيلية		
27.59%	69.78%	0.96273	3.4889	1.1%	1	14.4%	13	34.4%	31	34.4%	31	15.6%	14	X2			
22.69%	75.11%	0.85211	3.7556	0.0%	0	8.9%	8	24.4%	22	48.9%	44	17.8%	16	X3			
29.34%	73.56%	1.07920	3.6778	4.4%	4	13.3%	12	12.2%	11	50.0%	45	20.0%	18	X4			
23.84%	78.89%	0.94049	3.9444	2.2%	2	5.6%	5	16.7%	15	46.7%	42	28.9%	26	X5			
27.32%	72.44%	0.98958	3.6222	2.2%	2	10.0%	9	31.1%	28	36.7%	33	20.0%	18	X6			
31.15%	70.22%	1.09385	3.5111	5.6%	5	13.3%	12	22.2%	20	42.2%	38	16.7%	15	X7			
31.41%	70.89%	1.11336	3.5444	5.6%	5	12.2%	11	24.4%	22	37.8%	34	20.0%	18	X8			
27.05%	73.06%	0.98790	3.6528	3.3%	3	11.1%	10	23.3%	21	43.3%	39	18.9%	17	المؤشر الكلي			

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	الاسم
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
19.06%	77.78%	0.74116	3.8889	0.0%	0	2.2%	2	26.7%	24	51.1%	46	20.0%	18	X1	تدريب المحترفات
21.45%	75.33%	0.80797	3.7667	2.2%	2	5.6%	5	16.7%	15	64.4%	58	11.1%	10	X2	
21.55%	74.67%	0.80448	3.7333	1.1%	1	7.8%	7	18.9%	17	61.1%	55	11.1%	10	X3	
24.84%	74.44%	0.92442	3.7222	1.1%	1	12.2%	11	16.7%	15	53.3%	48	16.7%	15	X4	
24.40%	73.56%	0.89728	3.6778	2.2%	2	8.9%	8	21.1%	19	54.4%	49	13.3%	12	X5	
22.13%	73.78%	0.81619	3.6889	2.2%	2	6.7%	6	20.0%	18	62.2%	56	8.9%	8	X6	
27.66%	70.44%	0.97413	3.5222	4.4%	4	12.2%	11	18.9%	17	55.6%	50	8.9%	8	X7	
24.46%	74.00%	0.90504	3.7000	4.4%	4	3.3%	3	23.3%	21	55.6%	50	13.3%	12	X8	
23.13%	74.25%	0.85883	3.7125	2.2%	2	7.8%	7	20.0%	18	56.7%	51	13.3%	12	المؤشر الكلي	
25.89%	78.22%	1.01278	3.9111	4.4%	4	4.4%	4	15.6%	14	46.7%	42	28.9%	26	X1	التفاهة
26.60%	71.33%	0.94868	3.5667	4.4%	4	6.7%	6	28.9%	26	47.8%	43	12.2%	11	X2	
26.41%	75.33%	0.99493	3.7667	4.4%	4	5.6%	5	20.0%	18	48.9%	44	21.1%	19	X3	
29.76%	70.67%	1.05148	3.5333	2.2%	2	17.8%	16	22.2%	20	40.0%	36	17.8%	16	X4	
37.62%	64.89%	1.22071	3.2444	8.9%	8	21.1%	19	23.3%	21	30.0%	27	16.7%	15	X5	
37.75%	69.33%	1.30857	3.4667	8.9%	8	20.0%	18	12.2%	11	33.3%	30	25.6%	23	X6	
29.62%	74.00%	1.09596	3.7000	6.7%	6	6.7%	6	18.9%	17	45.6%	41	22.2%	20	X7	
35.27%	70.22%	1.23838	3.5111	7.8%	7	15.6%	14	18.9%	17	33.3%	30	24.4%	22	X8	
30.91%	71.75%	1.10894	3.5875	5.6%	5	12.2%	11	20.0%	18	41.1%	37	21.1%	19	المؤشر الكلي	
30.70%	72.22%	1.10864	3.6111	4.4%	4	17.8%	16	7.8%	7	52.2%	47	17.8%	16	X1	الطرائف
30.19%	68.89%	1.03978	3.4444	4.4%	4	15.6%	14	23.3%	21	44.4%	40	12.2%	11	X2	
35.86%	69.56%	1.24727	3.4778	7.8%	7	17.8%	16	16.7%	15	34.4%	31	23.3%	21	X3	
30.70%	72.22%	1.10864	3.6111	5.6%	5	8.9%	8	27.8%	25	34.4%	31	23.3%	21	X4	
29.45%	68.22%	1.00442	3.4111	3.3%	3	15.6%	14	30.0%	27	38.9%	35	12.2%	11	X5	
26.40%	70.22%	0.92705	3.5111	2.2%	2	11.1%	10	32.2%	29	42.2%	38	12.2%	11	X6	
32.80%	64.67%	1.06053	3.2333	6.7%	6	16.7%	15	33.3%	30	33.3%	30	10.0%	9	X7	
36.81%	64.67%	1.19032	3.2333	12.2%	11	13.3%	12	24.4%	22	38.9%	35	11.1%	10	X8	
31.55%	68.83%	1.08583	3.4417	5.6%	5	14.4%	13	24.4%	22	40.0%	36	15.6%	14	المؤشر الكلي	

معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	الدرجة
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
28.99%	69.56%	1.00814	3.4778	2.2%	2	16.7%	15	26.7%	24	40.0%	36	14.4%	13	X1	الاستجابة
24.72%	70.89%	0.87617	3.5444	1.1%	1	10.0%	9	34.4%	31	42.2%	38	12.2%	11	X2	
26.63%	73.11%	0.97337	3.6556	2.2%	2	11.1%	10	23.3%	21	45.6%	41	17.8%	16	X3	
26.38%	71.78%	0.94684	3.5889	2.2%	2	11.1%	10	26.7%	24	45.6%	41	14.4%	13	X4	
32.34%	68.00%	1.09954	3.4000	6.7%	6	13.3%	12	27.8%	25	37.8%	34	14.4%	13	X5	
29.84%	68.00%	1.01450	3.4000	5.6%	5	11.1%	10	32.2%	29	40.0%	36	11.1%	10	X6	
28.09%	70.22%	0.98643	3.5111	3.3%	3	12.2%	11	28.9%	26	41.1%	37	14.4%	13	المؤشر الكلي	
معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي										رمز المتغير	الدرجة
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
22.84%	70.89%	0.80951	3.5444	0.0%	0	10.0%	9	35.6%	32	44.4%	40	10.0%	9	X1	المشاركة
30.29%	66.00%	0.99944	3.3000	4.4%	4	16.7%	15	32.2%	29	37.8%	34	8.9%	8	X2	
29.69%	67.33%	0.99944	3.3667	4.4%	4	15.6%	14	27.8%	25	43.3%	39	8.9%	8	X3	
32.27%	66.00%	1.06476	3.3000	5.6%	5	20.0%	18	22.2%	20	43.3%	39	8.9%	8	X4	
26.65%	69.56%	0.92685	3.4778	0.0%	0	17.8%	16	32.2%	29	37.8%	34	12.2%	11	X5	
39.15%	63.11%	1.23535	3.1556	10.0%	9	23.3%	21	23.3%	21	27.8%	25	15.6%	14	X6	
31.80%	64.67%	1.02825	3.2333	6.7%	6	14.4%	13	36.7%	33	33.3%	30	8.9%	8	X7	
30.22%	66.79%	1.00909	3.3397	4.4%	4	16.7%	15	30.0%	27	38.9%	35	10.0%	9	المؤشر الكلي	
28.10%	71.64%	1.00646	3.5819	4.0%	4	11.9%	11	22.8%	20	44.6%	40	16.7%	15	المؤشر العام	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين حول

فقرات حوكمة الموارد البشرية والمتمثلة ب:

❖ البعد الاول التوجه الاستراتيجي (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (66.7%) (اتفق تماماً، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.6736) والانحراف المعياري (0.96333) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (13.3%) (لا أتفق، لا أتفق تماماً) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (20%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (26.22%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (73.47%) مما يعني ان مستوى إدراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

❖ البعد الثاني من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو المساءلة تشير معطيات الجدول كذلك الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (68.9%) (اتفق تماماً، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7361) والانحراف المعياري (1.05131) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (15.6%) (لا أتفق، لا أتفق تماماً) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (15.6%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (28.14%) وبنسبة الاستجابة الى

مساحة المقياس (74.72%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

❖ البعد الثالث من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو الشفافية تشير معطيات الجدول كذلك الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (62.2%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.6528) والانحراف المعياري (0.98790) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (14.4%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (23.3%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (27.05%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (73.06%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

❖ البعد الرابع من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو توليد المعلومات تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (70%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7125) والانحراف المعياري (0.85883) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (10%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (20%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (23.13%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (74.25%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

❖ البعد الخامس من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو الكفاءة تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (62.2%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.5875) والانحراف المعياري (1.10894) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (17.8%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (20%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (30.91%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (71.75%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤثر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

❖ البعد السادس من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو العدالة تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (55.6%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.4417) والانحراف المعياري (1.08583) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (20%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (24.4%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (31.55%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة

المقياس (68.83%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة .

❖ البعد السابع من ابعاد حوكمة الموارد البشرية وهو الاستجابة تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (55.5%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.5111) والانحراف المعياري (0.98643) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (15.5%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (28.9%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (28.09%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (70.22%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

❖ البعد الثامن من ابعاد حوكمة الموارد البشرية هو المشاركة تشير معطيات الجدول (2) الى وجود نسبة اتفاق عالية بين اجابات الافراد المبحوثين (X1-X6) اذ بلغت هذه النسبة (61,3%) (اتفق تماما، اتفق) مما يوحي ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (3.5819) والانحراف المعياري (1.00646) اما درجة عدم الانسجام لهذا البعد من جانب الافراد المبحوثين فقد بلغت (15.9%) (لا أتفق، لا أتفق تماما) كما كانت نسبة اجابة (محايد) (22.8%) وكذلك كانت قيمة معامل الاختلاف (28.10%) وبنسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (71.64%) مما يعني ان مستوى ادراك المبحوثين قد بلغ المستوى الرابع من مساحة المقياس (ارتفاع مستوى الحالة المدركة) التي تؤشر اهمية هذا البعد بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة. اذ ان هذا البعد لا تختلف اهميته عن الأبعاد الأخرى مع وجود نسبة متقاربة من جهة معدل الاستجابة لدى الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة.

### المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث عرض اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة، من الناحية النظرية والميدانية المستمدة من نتائج الاساليب الاحصائية المختلفة، ومحاولة الخروج بتوصيات نظرية وميدانية، وتقديمها في إطار يخدم الباحثين والدارسين مستقبلا، فضلا عن استفادة المنظمة المبحوثة في تعزيز مسيرتها وتحقيق اهدافها، ولاسيما فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة، وعليه فإن هذا المبحث سيجري تفصيله على وفق الآتي:

أولاً. **الاستنتاجات:** توصلت الدراسة في ختام رحلتها المعرفية والميدانية الى جملة من الاستنتاجات النظرية والميدانية كما يأتي:

#### ❖ الاستنتاجات النظرية:

1. تعد حوكمة الموارد البشرية من المفاهيم الادارية الحديثة التي تبنت مجموعة من (المفاهيم والمبادئ) التي يمكن لأي منظمة ان تطبقها لتحقيق التميز في الاداء.
2. التوجه الاستراتيجي عبارة عن منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتفوق والمستمر في انشطتها واعمالها.

3. المنظمات التي تمارس الشفافية من خلال القيم الاخلاقية والصدق والصراحة والاهتمام في المجتمع، تكتسب مزيدا من الثقة والولاء من موظفيها، مما يؤدي الى تحقيق منافع ملموسة وغير ملموسة.

#### ❖ الاستنتاجات الميدانية:

1. يتبين من خلال التحليل الاحصائي ان المستشفيات الحكومية تمتلك حوكمة الموارد البشرية ولكنها لا ترتقي الى مستوى الطموح العالي وخاصة من ناحية (العدالة، الاستجابة) للموارد البشرية إذ انها نسبة الاستجابة لهذين البعدين اقل من الابعاد الاخرى.

2. يتضح من خلال التحليل الاحصائي امتلاك الآليات الرسمية للمساءلة في المنظمة المبحوثة (المستشفيات الحكومية) التي تسمح بإجراء المساءلة الآنية والفعالة في المنظمة.

3. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي قدرة المنظمة المبحوثة (المستشفيات الحكومية) على الحصول على المعلومات من كلتا البيئتين الداخلية والخارجية وامتلاكها نظام معلومات على الرغم من محدودية قدراته في تحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة بالموارد البشرية.

**ثانيا. التوصيات:** اعتمادا على ما جاء بالجانب النظري، وبناء على ما على ما توصل اليه الجانب الميداني من تحليل ومناقشات، يمكن للباحث ايجاز اهم التوصيات التي تسهم في تحقيق الفائدة المنشودة (للمستشفيات الحكومية والاهلية) عينة الدراسة بشكل خاص، والمنظمات الاخرى العاملة في المجال نفسه بشكل عام. لذا سيتم عرض لاهم التوصيات التي قد توصلت اليها الدراسة وهي:

1. تشجيع (المستشفيات الحكومية) عينة الدراسة على الاهتمام بالعاملين ذوي الكفاءة لها باعتبارها الحجر الاساس في ديمومة بقائها.
2. الموازنة في توزيع الواجبات والاعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من اعمال.

#### المصادر

##### المصادر العربية:

1. الطراونة، رشا نايل والعضايلة، مرعي محمد عمر (2010)، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الادارية في الوزارات الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن المجلد 6، العدد 1.
2. الطوخي، سامي، (2002)، الادارة بالشفافية، اكااديمية السادات للعلوم الادارية مركز البحوث والمعلومات، البحوث الادارية، مجلة النهضة، العدد 1، القاهرة، مصر.
3. فجان، موسى غانم، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الاردن، 1995.
4. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للادارة، المجلد (24) العدد 2، عمان، الاردن.
5. الكايد، زهير عبد الكريم (2003) الحكمانية Governance: قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
6. كنعان، نواف، (1995)، القيادة الادارية، ط 5، مكتبة دار الثقافة، عمان.
7. محمد، (2012)، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الادارة في عصر المعرفة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان، لبنان.
8. مصطفى، سيد احمد ادارة البشر، الاصل والمهارات، 2002م، مصر.

9. موسى، محمد ابراهيم، (2010)، حوكمة الشركات بسوق الاوراق المالية، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية.

المصادر الأجنبية:

1. Bovens.M, (2006), Analyzing and Assessing Public Aconceptal From Work European Governance Papers.Vol.1,No. 6.
2. Bryan Michael, Randy Gross, (2004), Running business like a government in the new economy: lessons for organizational design and corporate governance, Corporate Governance, Volume: 4 Issue: 3.
3. Francois Vincke, Fritz. F. Heimann, (2003), Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual.
4. Greenberg, J., (1990), Organizational Justice: Yesterday,Today and Tomorrow Journal of management, vol.16.no.2.
5. Hilb, Martin/Oertig, Marcel, (2010), HR Governance-Wirksame Führung and Aufsicht des Board-und Personalmanagements. München: Luchterhand.
6. Kaplan, Avril & Dominis,S& Palen,P& Quain E., (2013), Human resource governance : what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries?
7. Kumar, Ranjana, (2007), Corporate Governance and Ethics-Challenges and Imperatives, The Note in Organizations Vigilance Journal Newsletter to be Published, VOL.70, NO.7, New Delhi.
8. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), Strategic Management, Oxford University Press.
9. Pearce, J., & Robinson, R., (1998), Strategic management (9th ed). New York: McGraw- Hill.
10. Robinson, Fred & others, (2002), the governance of public and non-profit organization.
11. Ulrich,D.,& Beatty,D., (2001), From partners to players: Extending the HR playing field. Human Resource Management.
12. UNDP, (1997), Governance for Sustainable Human Development.
13. Valeria Garcia & Rick Headrick, (2001) The virtue of HR governance Canadian HR Reporter; Sep 10; 14, 15, ProQuest Central.
14. Wolfensohn, President of the world Bank, (1999), article in financial Times , June 21.