

## العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية

عبدالوهاب شميلان  
كلية الجبيل الصناعية  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرشيدة، المعرفة بأبعادها الخمسة، وجودة الأداء الوظيفي. تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: اعتمد على استبيان مُنظم يتضمن مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. عينة الدراسة وبياناتها: أجريت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من 219 فرداً من العاملين في مديرية صحة مدينة حائل. نتائج الدراسة: أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد الحوكمة الرشيدة الخمسة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، والمشاركة) على الأداء الوظيفي، حيث يرتبط ارتفاع الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة بتحسين الأداء الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الحوكمة الرشيدة والرضا الوظيفي، حيث تؤدي ممارسات الحوكمة الرشيدة الأعلى إلى زيادة الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة الإيجابية بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي. أصالة الدراسة: تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي في سياق غير مستكشف بشكل كافٍ للمراكز الإدارية الإقليمية، مثل مدينة حائل، مما يقدم رؤى قيمة قابلة للتطبيق في مدن مشابهة. حدود الدراسة وتطبيقاتها: اقتصر نتائج الدراسة على عينة من العاملين في مديرية صحة مدينة حائل، مما يحد من إمكانية تعميمها على قطاعات أو مناطق أخرى غير مماثلة لها. الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، جودة الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، مديرية الصحة.

### تصنيف JEL: M12, M14, D73

تم تسلم البحث في 2024/6/27، التعديل الأول في 2024/8/25، التعديل الثاني في 2024/10/26، أُجيز للنشر في 2024/10/10.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة. الإشارة المرجعية: شميلان، عبدالوهاب. (2024). تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي باستخدام الرضا الوظيفي متغير وسيط: دراسة ميدانية على مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 31(2)، 269-309. <https://doi.org/10.34120/ajas.v31i2.1161>

ABSTRACT

**Analyzing the Relationship between Prudent Governance and Job Performance:  
A Field Study on the Health Directorate of Hail City, Kingdom of Saudi Arabia**

Abdulwahab Shmailan  
*Jubail Industrial College, KSA*

**Purpose:** This study aims to examine the direct relationship between prudent governance—defined by its five dimensions—and job performance quality.

**Study design/methodology/approach:** A structured questionnaire was employed to measure the study variables and test the proposed hypotheses.

**Sample and data:** The study was conducted with a sample of 219 personnel from the Hail City Health Directorate.

**Results:** The findings indicate a significant positive impact of the five dimensions of prudent governance (transparency, accountability, justice, integrity, and participation) on job performance. Specifically, higher adherence to prudent governance principles correlates with improved job performance. Additionally, a positive and significant relationship was found between prudent governance and job satisfaction, with higher governance practices leading to greater job satisfaction. Job satisfaction was shown to fully mediate the relationship between prudent governance and job performance.

**Originality/value:** This study examines the relationship between prudent governance and job performance within the underexplored context of regional administrative centers, such as Hail City in Saudi Arabia. The findings provide valuable insights applicable to similar cities.

**Research limitations/implications:** The study's findings are based on a sample from the Hail City Health Directorate, limiting its generalizability to similar sectors or regions.

**Keywords:** Prudent Governance, Quality of Job Performance, Job Satisfaction, Health Directorate.

---

*Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.*

**To cite:** Shmailan, A. (2024). Analyzing the relationship between prudent governance and job performance using job satisfaction as a mediating variable: A field study on the health directorate of Hail City, Kingdom of Saudi Arabia. *Arab Journal Administrative Sciences*, 31(2), 269-309.

<https://doi.org/10.34120/ajas.v31i2.1161>

## المقدمة

يعد موضوع جودة الأداء الوظيفي إحدى أهم القضايا الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، ويعود ذلك إلى العديد من الاعتبارات، لعل من أهمها كونه إحدى أهم الوسائل التي تضمن تحقيق أهداف العمل، كما يُشكل أهمية أساسية في المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الوظائف (طلحاوي وبراهيمي، 2020)، وتضمن الأداء الوظيفي عدة عناصر، منها: معرفة متطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق (الأعرجي والبله، 2022)؛ ومن ثم يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من المهارات والقدرات والمعارف الخاصة بالعمل (Jr, 2016)، والإبداع والتفاني والقدرة على تحمل المسؤولية (Memon et al., 2023)؛ من هنا عُدَّت قضية جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات هي الشغل الشاغل والهدف الرئيسي لجميع المديرين في المنظمات المعاصرة، كما يُعد الناتج النهائي للحكم على أنشطة المنظمة، وأحد المؤشرات المهمة الدالة على مستوى كفاءة العاملين (مرزوق وخطاب، 2020)، كما يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة (حمادي، 2017)، ويرتبط بالرضا الوظيفي (Ertekin & Avunduk, 2021)، كما يرتبط الأداء الوظيفي بالحوكمة التنظيمية الجيدة وأبعادها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (Jeloudarlu & Begzadeh, 2016)، وتطبيق ممارسات الحوكمة ودورها في المساعدة في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي وانعكاس ذلك على أي منظمة (Abun et al., 2022).

وتعد الحوكمة الرشيدة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية؛ بحيث تمتد لجميع وحدات المنشأة، وتُعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، فالحوكمة -وفقاً لكل من الحايك (2016) و زيدان وآخرين (2020)- نظام يتم بموجبه إخضاع نشاطات المؤسسات إلى مجموعة من النظم والقوانين والقرارات التي تنظم العمل داخلها، وتهدف إلى تحقيق التميز وجودة الأداء، ولذلك يُنظر للحوكمة الرشيدة على أنها عملية تؤدي إلى تلبية احتياجات الناس ومن خلالها يمكن تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الموارد المتاحة (Alamrew et al., 2016).

وإجمالاً؛ فإن عملية الحوكمة الرشيدة تؤكد أن: التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يسهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، ومشاركة الموظف في اتخاذ القرارات يدفع الموظف إلى تحمل المسؤولية بشكل أفضل، وتقدير الموظف واحترامه، ويعد ذلك مدخلاً لتحقيق الرضا الوظيفي، كما تسهم حوكمة المؤسسات في الحد من الصراعات القائمة بين الإدارة والموظفين (بلهادف وبوزيان، 2019)؛ ومن ثم، كل ذلك ينعكس في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للعاملين بالمؤسسة؛ مما يؤشر على أن هناك علاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحسين الأداء الوظيفي (Jeloudarlu & Begzadeh, 2016).

وتعد قضية الرضا الوظيفي أيضاً من أهم القضايا التي باتت تحظى باهتمام الإدارة في المؤسسات الحديثة، ويعود ذلك إلى جملة الدور الذي يمارسه في تعزيز جودة الأداء الوظيفي، وذلك بحسب ما أشارت العديد من الدراسات مثل: (Maulana & Susanto, 2020; Jr, 2016; Memon et al., 2023)، فالرضا الوظيفي يزيد من تركيز طاقة الفرد تجاه عملية الإبداع فيه؛ ومن ثم، فهو الأساس لتحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي (زيدان وآخرون، 2020)؛ لذلك يُعتبر الرضا الوظيفي إحدى ظواهر السلوك التنظيمي، التي تُعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية لمحيط بيئة العمل (Ertekin & Avunduk, 2021).

وانطلاقاً مما سبق؛ فإن هذه الدراسة تستهدف رصد العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي وتحديد أثرها، كما تستهدف أيضاً تعرّف العلاقة غير المباشرة بينها من خلال الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً، وذلك لعينة من منسوبي وزارة الصحة؛ بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي قد تُسهم في تحفيزهم على الارتقاء بالأداء الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية وفعاليتها.

يُمثل الأداء الوظيفي الركن الأساسي، والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية؛ فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية أسهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز على مثيلاتها من المؤسسات (عمرو، 2021)؛ ومن ثم، فإن العمل على تحقيق جودة المستوى والارتقاء بالأداء الوظيفي يعدّ هدفاً أسمى لأي منظمة (Jeloudarlu & Begzadeh, 2016)، ومن هنا أصبح مفهوم الأداء الوظيفي يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار (الحايك، 2016).

فالواقع يُشير إلى أهمية جودة الأداء الوظيفي وضرورة تحقيقها؛ وهو ما يترتب عليه تطوير في أداء المنظمة، ويتجلى ذلك في المعايير المحددة لجودة الأداء، التي يمكن قياسها (Memon et al., 2023)، وأهمية العوامل التي تسعى المؤسسات للاعتماد عليها، ولها دور في تنظيم بيئة العمل والارتقاء بمستوى جودتها كالاختيار الرشيد والمنظم للقيادات والشفافية والنزاهة وسيادة معايير واضحة للترقّي وجودة الأداء (Tran et al., 2018)، وأهمية التركيز على بعض المتغيرات الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها للاستفادة منها في الوصول إلى أداء متميز وإنتاجية عالية (الخوالدة، 2017).

وتُعد حوكمة القطاع الصحي عنصراً أساسياً لتحقيق التميز، وتتعدى فكرة كونها بنية أو تركيبة، لتشمل جميع أشكال التعاون بين مسؤولي الإدارة العليا والطواقم الطبي بجميع شرائحه، وذلك لتطوير الإشراف والسياسات العامة لهذه المؤسسة، فواقع البحوث التطبيقية يبيّن أن حوكمة القطاع الصحي موضوع جديد نسبياً؛ إذ توجد دراسات قليلة في هذا الشأن (العنزي والشمري، 2023)، وقياساً إلى الدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات الصحية في المجتمع،

ومن الضرورة تحقيق الحوكمة التي تضمن لها الاستمرارية في تحسين جودة الخدمات الصحية لتعزيز ثقافة التميز وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي لتحقيق رسالة المؤسسة الصحية وأهدافها الإستراتيجية (رحيمة وكتومة، 2013).

ونظراً لما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن جودة الأداء الوظيفي تُساعد في تحقيق الرضا الوظيفي (Jr, 2016)، فقد اهتمت العديد منها بفحص العوامل المؤثرة على جودة الأداء الوظيفي؛ إذ ركز بعضها على تطوير الأداء الوظيفي (Ertekin & Avunduk, 2021)، وأداء العاملين وممارساتهم وفق قواعد منظمة (اليامي والسواط، 2022)، وإكساب العاملين قدرات لتعزيز مستوى أداء الموارد البشرية (عمرو، 2021)، وانطلاقاً مما أشار إليه (Katebi et al. 2022)، من أن جودة الأداء الوظيفي تعتمد على مدى تحقيق الرضا الوظيفي ودرجته؛ فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في كشف العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والاعتماد عليها في تحسين وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية ودور ذلك في تحسين جودة الأداء الوظيفي؛ وذلك من خلال الاعتماد على الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة الصحية وفق إجراءات تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من أجل إدارة وزارة الصحة وتحقيق أهدافها.

وعليه؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال البحثي التالي: ما العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي بشكل مباشر؟ وما العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً بسيطاً؛ وذلك لعينة من منسوبي مديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية.

تأتي الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة في ضوء عدد من الاعتبارات، أولها أن هذه الدراسة تأتي استجابة لما نادى به بعض الباحثين من ضرورة مواصلة واستكمال البحوث والدراسات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي، لا سيما أن فكرة العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ودورها في تعزيز المؤسسي لم تجد تحليلاً كافياً (زيدان وآخرون، 2020؛ Alamrew et al., 2016)؛ كما أن تناولها لمفهوم الحوكمة الرشيدة، الذي يكرس أسلوباً ونمطاً قيادياً مؤسسياً يتحقق فيه ممارسات تضمن الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة (المنذري، 2020؛ Nag, 2018)، الأمر الذي دعا الباحثون إلى التوصية بضرورة استكمال البحوث والدراسات الهادفة إلى تحديد الطرق والآليات لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (بلهادف وبوزيان، 2019؛ Nmai & Delle, 2014؛ Kadir, 2019).

إضافة إلى ما سبق وأيضاً على مستوى الأهمية النظرية؛ فإن اهتمامها بمفهوم الرضا الوظيفي يُشكل أهمية كبرى لدى المؤسسات (Katebi et al., 2022)، فضلاً عن دور الرضا الوظيفي وعلاقته بوجوده الأداء الوظيفي وارتباطه بالمفهوم بشكل كبير، يُضاف إلى ما سبق، أنه على الرغم من اهتمام الباحثين بسياسات وعمليات الحوكمة الرشيدة إلا أنهم أهملوا المناخ المؤسسي

الداعم لجودة الأداء الوظيفي، وهو ما تسبب في حدوث نتائج غير مرغوب فيها (Maulana & Susanto, 2020; Memon et al., 2023). وأخيراً تناولها للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي، فعلى الرغم من العدد الهائل للبحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة وجودة الأداء الوظيفي، ومنها على سبيل المثال: (بلهافد وبيوزيان، 2019؛ Alamrew, 2016)، فإن الحوكمة الرشيدة لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، كما أن هناك قصوراً في عدد الدراسات التي تناولت الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي (Hijazi, 2021).

أما عن الأهمية العملية؛ فتحدد في ضوء الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بالنسبة للعاملين في الحقل الصحي خاصة مستويات الإدارة العليا، وذلك بلفت أنظارهم إلى طبيعة العلاقة بين الحوكمة والأداء الوظيفي، وأخذ تلك العلاقة بعين الاعتبار عند تخطيط السياسات الإدارية الحاكمة لعمل المؤسسات الصحية التي تعمل تحت مظلة وزارة الصحة. إضافة إلى إن نتائج هذه الدراسة الخاصة بطبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي ستكون مهمة بالنسبة للعاملين في الحقل الإداري في مؤسسات وزارة الصحة، من حيث إبراز أهمية هذا المتغير في تحسين جودة الأداء الوظيفي؛ ومن ثم العمل على رفع درجة الرضا لدى منسوبي هذه المؤسسات.

تسعى الدراسة إلى: تحديد العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرشيدة (بأبعادها الخمسة ممثلة في: الكفاءة والفعالية، التضمين والمساواة، المحاسبية والشفافية، المشاركة، حكم القانون) وجودة الأداء الوظيفي. كما تهدف إلى تعرّف الرضا الوظيفي إذ ما كان يتوسط العلاقة غير المباشرة بين الحوكمة الرشيدة (بأبعادها الخمسة) وجودة الأداء الوظيفي أم لا، إضافة إلى محاولة التوصل إلى توصيات تساعد صناع القرار في وزارة الصحة بتعزيز دور الحكومة في الارتقاء بجودة الاداء الوظيفي.

## الدراسات السابقة

### الحوكمة الرشيدة

سعت دراسة (Ali (2015) إلى إبراز مفهوم الحوكمة الرشيدة والمفاهيم ذات الصلة بها؛ مثل الحكم والرشادة وتعرّف مقاييس الحكم الرشيد مع تعرّف جوهر العلاقة بين الحكم الرشيد والتنمية المستدامة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وخلصت إلى أن مصطلح الحكم الرشيد متعدد الأبعاد ويحتل مكانة مركزية في خطاب التنمية المعاصر، وهذا ما يؤكد خبراء التنمية، وأن الحوكمة الرشيدة تعتمد على قواعد، أبرزها الشفافية والكفاءة.

وسعت الحايك (2016) إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة من الموظفين في الجمارك والمحامين، وخلصت إلى أن لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة مساهمة كبيرة في تحسين الأداء في الجمارك.

بینما استهدفت دراسة Nag (2018) إبراز فكرة الحوكمة الرشيدة وكيف أُسست مع العرض التاريخي لتطور فكرة الحكم الرشيد منذ أيام الفلاسفة حتى الآن، وهي مقالة تحليلية اعتمدت على المنهج التحليلي للعديد من الأدبيات المرتبطة بالحوكمة الرشيدة، وخلصت إلى نتائج، أبرزها أن هناك علاقة متبادلة بين الحكم الديمقراطي ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

وتناولت دراسة Kadir (2019) العلاقة بين إدارة الموارد والمساءلة وصنع القرار التشاركي والإدارة في المدارس الثانوية في نيجيريا، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعين، وجاءت عينة الدراسة مكونة من 539 مشاركاً من المعلمين ومديري المدارس، وكشفت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في نظم التعليم ودور ذلك في زيادة تحسين مستوى وجوده الفعالية الإدارية.

كما هدفت دراسة العنزي والشمري (2023) إلى تعرّف أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها على الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من 152، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز متوسّط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي، كما أوجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي.

كما استهدفت دراسة الوكيل (2021) استشراف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي و تعرّف علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة كمتغير وسيط بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب المنهج التحليلي الوصفي، وخلصت إلى نتائج، منها وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وأن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية.

وهدف دراسة المنذري (2022) إلى تعرّف أثر متغيرات الحوكمة على الأداء المؤسسي دراسة تحليلية على عدد من القطاعات الحكومية بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وضمت عينة الدراسة 268 مفردة من العاملين في القطاعات الحكومية، وأظهرت النتائج أن أهمية الحوكمة تأتي بشكل رئيسي من تطبيق جميع مبادئ الحوكمة بشكل متكامل دون إهمال أي قاعدة من قواعد الحوكمة في العدالة والمساءلة والشفافية وكل ذلك له دور في تطوير الأداء الحكومي.

### الرضا الوظيفي

تناولت دراسة Jr (2016) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعوامل المحفزة، واعتمدت على المنهج التحليلي النقدي لكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة ودور العوامل المحفزة في تعزيز الأداء الوظيفي ودوره أيضاً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. خلصت

الدراسة إلى أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي مرتبطة بسياق الأداء الوظيفي وطبيعة العوامل المحفزة والمرتبطة بها وأن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتحفيز يتفاعل كل منها مع الآخر وأن هناك علاقة مترابطة؛ بحيث تكون العملية دائرية وليست خطية.

واستهدفت دراسة بن يوب ولبييض (2019) معرفة الدور الذي يقوم به الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإنتاجية، واعتمدت الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي، واعتمدت في جميع البيانات على استمارة الاستبانة وطبقت على عينة مكونة من 80 عاملاً، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة وإيجابية بالأداء الوظيفي؛ بحيث يمثل الرضا الوظيفي دافعاً مهماً ومحركاً أساسياً في زيادة عطاء الفرد في العمل وشعوره بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل.

واهتمت دراسة الوهبي وآخريين (2020) باختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان، وضمت عينة الدراسة من 126 موظفاً، واستخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت إلى نتائج، أهمها: وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء.

كما استهدفت دراسة (Ertekin and Avanduk (2021) تحديد العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وقياس رضا العاملين في الصناعة الرياضية، وضمت العينة 423 شخصاً يعملون في مجال الصناعة الرياضية في اسطنبول، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للأفراد يختلف وفقاً لخصائصهم الاجتماعية والديموغرافية وكلما زاد رضاهم الوظيفي زاد وارتفع أداؤهم الوظيفي.

واهتمت أبو كريشة (2022) بتسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية، متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبانة الإلكترونية على عينة عمدية، قوامها 235 مفردة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع مستوى أداؤهم الوظيفي.

وسعت دراسة (Memon et al. (2023) إلى تعرّف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكشف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين في باكستان. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لعينة مكونة من 85 من العاملين، وأظهرت النتائج أن جميع الأفراد لديهم قدرة عالية على تعرّف الأداء الوظيفي من خلال المؤشرات التنبئية التي وضعت لقياس جودة الأداء الوظيفي.

كما اهتمت عياد ومصطفىوي (2023) بتعرّف أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس - ورقلة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة

الاستبانة أداة رئيسية للدراسة، وطبقت على عينة شملت 79 موظفاً بمؤسسة موبيليس-ورقلة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي (الأجر، محتوى العمل، الترقية، الإشراف، المشاركة في العمل، ساعات وظروف العمل) على أداء موظفي مؤسسة موبيليس.

### الأداء الوظيفي

تناولت دراسة (2016) Jeloudarlu and Begzadeh استكشاف العلاقة بين الإدارة التنظيمية الجيدة ودورها في تحسين جودة الأداء الوظيفي، وتمثل منهج الدراسة في المسح الاجتماعي بتطبيق 320 استبانة على عدد من الموظفين في الضرائب في محافظة أربيل، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين الحوكمة التنظيمية الجيدة وأبعادها وبين جودة الأداء الوظيفي.

اهتمت دراسة بن عبيلة وصامت (2017) بتعرّف أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في شركة أنابيب المغرب، وقد جمعت البيانات من خلال الاستبانة الذي تم تصميمها لغرض تحديد مستوى الرضا ومستوى الأداء، وقد وُزعت 40 استبانة على مجتمع الدراسة، وخلصت النتائج إلى أنه يوجد أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وقد تبين أن للراحة النفسية والأجر المناسب ومكان العمل أثراً كبيراً على أداء الموظف في الشركة.

وسعت دراسة طلحاوي وبراهيمي (2020) إلى تحديد مدى مساهمة الالتزام المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بجامعة أدرار أحمد دراية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وقد بلغ تعدادها 312 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين الالتزام المهني بأبعاده مجتمعة، ووجود أثر معتبر وقوي للالتزام المهني في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة.

وسعت دراسة (2021) Aryanti and Fadli إلى تحديد العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي واستكشاف العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ورأس المال البشري، ضمت عينة الدراسة 100 فرد، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية وأساسية بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي، وأنه كلما كان هناك تطبيق للحكم الرشيد انعكس ذلك على تنمية قدرات رأس المال البشري.

وتناولت دراسة عمرو (2021) معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء استبانة طبقت على عينة الدراسة المكونة من 250 موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي.

واستهدفت دراسة بلال والمسهي (2022) تحديد أثر العمل عن بُعد في كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا في القطاع الحكومي بمحافظة ظفار في سلطنة عمان. ضمت عينة الدراسة 180 موظفاً بمكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية للعنصر البشري، التقنيات الحديثة والثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء الوظيفي في القطاع بسلطنة عمان. كما وجدت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الأزمات على كفاءة الأداء الوظيفي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من النقاط، منها: اتجاهها لقياس تأثير متغير ما على الظاهرة المدروسة؛ وبمعنى آخر: قياس تأثير متغير مستقل على آخر تابع، وهي في ذلك تشترك مع عدد من الدراسات السابقة، ومنها- على سبيل المثال- (Ertekin & Avanduk, 2021; Jr, 2016; Kadir, 2019, 2021; Memon et al., 2023). إضافة إلى اهتمامها بتعرّف الدور الوسيط لمتغير ما في العلاقة بين متغيرين آخرين، وهي في ذلك تشترك مع دراسات كثيرة، -منها على سبيل المثال-: (الحايك، 2016؛ أبو كريشة، 2022؛ Aryanti & Fadli, 2021; Jr, 2016). تتفق أيضاً في تناولها للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي، وهي في ذلك تشترك مع دراسات عدة، منها: (عمرو، 2022؛ المنذري، 2022؛ الوكيل، 2021؛ اليامي والسواط، 2022؛ Jeloudarlu & Begzadeh, 2016؛ Aryanti & Fadli, 2021)، وتتفق أيضاً في اهتمامها بتناول دور الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي، وهي في ذلك تشترك مع دراسة: (Aryanti & Fadli, 2021; Jeloudarlu & Begzadeh, 2016). وأخيراً تتفق في محاولتها استكشاف محددات جودة الأداء الوظيفي، وهي في ذلك تشترك مع دراسة (الوكيل، 2021؛ Ertekin & Avanduk, 2021)، وأيضاً استكشاف العوامل المؤثرة في جودة الأداء الوظيفي، وهي في ذلك تشترك مع دراسة (أبو كريشة، 2022؛ Memon et al., 2023). أما وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة؛ فيكمن في تركيز الدراسة وإدراجها لمتغير الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً بين الحوكمة والأداء الوظيفي، وسعيها لإبراز أهمية ودور هذا المتغير (الرضا الوظيفي) في التأثير على الأداء في مجتمع الدراسة.

## الإطار النظري

### مفهوم الحوكمة الرشيدة

ترتكز الحوكمة على وجود نظام متكامل للخطط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية في إطار متكامل ومتناسق لتحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى التوازن في منح السلطات والمسؤوليات بين الإدارة والعاملين لضمان عدم استئثار مجموعة واحدة بالسيطرة الكاملة على جميع القرارات الخاصة بالمنظمة وتوازن الأداء

من حيث الاهتمام بالأداء في الأجل الطويل بالدرجة نفسها للاهتمام بالأداء في الأجل القصير،  
وبجميع الأبعاد المؤثرة في الأداء بالدرجة نفسها للاهتمام بكل بعد منها (الوكيل، 2021).

ولذلك يأتي دور الحوكمة في اهتمامها بضبط أداء العنصر البشري من خلال وجود قيادة  
إدارية تُسهم في تعزيز كل ما يساعد ويحقق لهذا الأداء البنية التمكينية التي تساعد على  
إتمام العمل على نحو أداء سليم وفعال، وعبر تبني هذه الإدارة المبادئ الرشيدة؛ مثل النزاهة،  
والشفافية، بما ينعكس على تطوير أداء العاملين، ومن ثم؛ فالحوكمة الرشيدة هي التي توفر  
ظروفاً إيطارية مواتية ومسؤولة لتعزيز الأداء الوظيفي (Bundschuh-Rieseneder, 2008).

إن الحوكمة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات  
والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع  
القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة  
المؤسسية، ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل (رحيمة وكتلومة، 2013).

وتُشير الحوكمة الرشيدة إلى إعادة تعريف الدور الحكومي نحو مشاريع التنمية وإدارة  
الاقتصاد بكفاءة (Nag, 2018)، وإدارة موارد وشؤون المجتمع لتعزيز رفاهية أفراد والعمل  
بشكل دقيق لتأكيد الحاجة إلى المراعاة الواجبة لسيادة القانون وبطريقة خالية من الفساد، ومن  
ثم؛ الحوكمة تُفهم على أنها عملية تشاركية لأطراف ذات صلة بالمؤسسة باتباع الجميع سيادة  
القانون (Anello, 2008)، وتأكيد أن الحوكمة الرشيدة تستهدف تعزيز قوة الأداء الوظيفي لأي  
مؤسسة أو وزارة بهدف تحقيق قبول اجتماعي على نطاق واسع (Ali, 2015).

وتستهدف الحوكمة الرشيدة تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال تنمية الاستثمارات،  
وتعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق والمساءلة، وتحقيق مبدأ المشاركة الفعالة بين  
جميع الأطراف، وتعزيز العدالة والشفافية بهدف حماية حقوق المساهمين في الشركة، ووضع  
قواعد وإجراءات تحدد ضوابط العمل (Grindle, 2008)، ولذلك يُفهم موضوع الحوكمة الرشيدة  
على أنه بنية تنظيمية تخلق وضعاً من المساءلة والشفافية وسيادته القانون والفعالية والكفاءة  
لتعزيز التنمية المستدامة (Alhamdi, 2014).

وعطفاً على ما سبق، فإن الحوكمة الرشيدة تلعب الدور الأبرز في تهيئة بيئة العمل وتحسين  
المناخ التنظيمي بشكل يُعزز من سير وجوده الأداء الوظيفي ويزيد من الاتجاهات الإيجابية  
نحو تعزيز قيم الكفاءة والفاعلية للعاملين (Gisselquist, 2012)، ومن ثم؛ فإن تطبيق مبادئ  
الحوكمة الرشيدة من شأنها أن تُعزز قدرة المؤسسات على زيادة الفاعلية والأداء (Grindle,  
2008; Jr, 2016).

#### مفهوم الرضا الوظيفي

يعتمد مفهوم الرضا الوظيفي على الرضا العام؛ ويعرّف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله

ككل؛ فإما هو راض وإما غير راض هكذا بصفة مطلقة، والرضا النوعي (الجزئي): ويُشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل هذه الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة، والعلاقات مع زملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في تعريف المصادر التي يمكن أن تُسهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي (Memon et al., 2023).

ويُعتبر الرضا الوظيفي عن مؤشرات أساسية تكمن في مؤشرين، الأول: التكيف مع بيئة العمل؛ حيث ارتفاع مستوى طموح العامل ورغبته في الترقى، والثاني: العدالة التنظيمية. وتشمل التوزيع العادل للحوافز والمكافآت، ومواءمة الدخل الشهري مع الجهد المبذول ومع المؤهلات العلمية للعامل (أبو كريشة، 2022)، وعناصر الرضا الوظيفي يرتبط بعضها بالفرد نفسه والبعض الآخر يرتبط بالوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي والمكافآت العادلة في المنظمة، كما أن هناك الرضا عن الأجر وظروف العمل والزملاء (محمد، 2009).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الشخصي؛ فهو يرتبط بالرضا على الرواتب والمكافآت والعوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا. وتحقيق الرضا الوظيفي يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي (Katebi et al., 2022)، ولذلك يُعرّف الرضا الوظيفي على أنه الشعور الإيجابي الناتج من تجربة الموظف لمختلف جوانب العمل والعوامل المؤثرة عليها (Maulana & Susanto, 2020).

### مفهوم جودة الأداء الوظيفي

تعتبر جودة الأداء الوظيفي مفهوماً مهماً في سياق الإدارة والأعمال، وقيّم أداء الأفراد والمؤسسات من خلاله، وتهدف دراسة جودة الأداء الوظيفي إلى فهم العوامل التي تؤثر على كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة، يتضمن ذلك النظر إلى الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة، والتأكد من تحقيق الجودة والكفاءة للأهداف المحددة (Jeloudarlu & Begzadeh, 2016)، ولذلك تُعنى جودة الأداء الوظيفي بمدى تحقيق الأفراد أو الفرق العاملة للأهداف المحددة بشكل مرض ومؤثر، وتشمل هذه الأهداف المعايير الزمنية والكمية والجودة والإنفاق، وبما أن جودة الأداء الوظيفي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة بشكل عام، فإنه من الضروري فهم تعريف هذا المفهوم بدقة ووضوح، ويمثل الفهم الصحيح للتعريف دعامة أساسية لفهم الأبعاد والأهمية والتحديات والاستراتيجيات المتعلقة بجودة الأداء الوظيفي (Ertekin & Avunduk, 2021)، ويعدّ الأداء الوظيفي عنصراً رئيسياً في نجاح الأفراد والمؤسسات، ويُسهم فهم عوامل تحسين الأداء الوظيفي في زيادة إنتاجية العمال (Aryanti & Fadli, 2021).

وبناء على ما سبق يتضح أنه توجد عدة عوامل مختلفة تؤثر على أداء العاملين، سواء كان هذا التأثير سلبياً أم إيجابياً، ومن هذه العوامل: العوامل الإنسانية وتتحدد من خلال المعرفة والتعليم بالإضافة إلى التدريب، وكذلك تشمل رغبة الموظف في العمل، بالإضافة إلى الظروف المادية

الخاصة به والراتب الذي يحصل عليه من العمل، وأهداف المؤسسة وتعد أهداف المؤسسة من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي على مستويات أداء العاملين. وعوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي والتقني والهيكل التنظيمي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه، والإشراف على العمل ويلعب نظام الإشراف دوراً مهماً ومؤثراً في عملية أداء العاملين إذ يسهم الإشراف الجيد على العاملين في خلق الروح المعنوية والنفسية التي تساعد العامل على القيام بعمله وفق الخطط الموضوعة (اليامي والسواط، 2022).

فعندما يتم فهم عوامل الأداء الرئيسية وتحليلها بشكل دقيق، يُمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يعتبر تقييم وتحليل الأداء الوظيفي أساسياً لتحقيق التطوير المستمر وتحسين الأداء العام للمؤسسة، ومن ثم؛ يعتبر هذا الموضوع ضرورياً في سياق إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي (Aryanti et al., 2021).

وقد أكد (Jeloudarlu and Begzadeh (2016 أن جودة الأداء الوظيفي تعتبر مقياساً لكفاءة الأداء والتميز في القيام بالمهام المحددة. ويتضمن ذلك القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية ودقة؛ مما يسهم في تحقيق النجاح والتميز في مجال العمل. وتعريف جودة الأداء الوظيفي يختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن يعتمد على عدة عوامل؛ مثل طبيعة العمل، ومجال الصناعة، ولكن الهدف الأساسي هو تحقيق الأداء الفعال والمؤثر (بلخيري وعشيط، 2012).

#### فروض الدراسة

عطفاً على ما سبق، واستناداً إلى ما انتهت إليه دراسة (Kadir (2019 من وجود علاقة ايجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي، يمكن صياغة الفرض الآتي:

**ف1:** توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الحوكمة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

**ف1أ:** توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين درجة الكفاءة والفعالية ودرجة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

**ف1ب:** توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين درجة التضمين والمساواة ودرجة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

**ف1ج:** توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين المحاسبية والشفافية ودرجة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

**ف1د:** توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين درجة المشاركة ودرجة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

**فأه:** توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين درجة تحقق حكم القانون ودرجة جودة الحياة الوظيفية للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

بشكل عام، يعرف الرضا الوظيفي بأنه محصلة لمجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله، والذي يتجسد في سلوكه الظاهر (بن عبيدة وصامت، 2017) ويعبر أيضاً عن سلوك ناتج مما يمكن أن نطلق عليه جودة المناخ الوظيفي الخاص بالعمل (Maulana & Susanto, 2020)، وهو يعزز وضعية الرضا الوظيفي ومقدار المحفزات والعوامل التي تشجع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم للارتقاء بمستوى الأداء العام (Jr, 2016). ولذلك ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه إحدى ظواهر السلوك التنظيمي (بن يوب ولبييض، 2019)؛ ومن ثم يلعب الرضا الوظيفي دوراً في التأثير على إنتاجية العامل؛ إذ يشكل الرضا قاعدة أساسية لحسن استثمار أداء العاملين (2023) Memon et al. فهو متوقف على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لميوله وما يتفق مع سماته الشخصية (Jr, 2016)، ويعبر الرضا الوظيفي عن موقف العاملين نحو وظائفهم، ويرتبط مباشرة بالاحتياجات الفردية بما في ذلك العمل، المكافآت، وبيئة عمل داعمة (حمادي، 2017).

ويحظى الرضا الوظيفي باهتمام بالغ لما له من أهمية للفرد والمؤسسة على حد سواء (Ertekin et al., 2021)، فهو يؤثر على أداء الفرد وتحفيزه بالإضافة إلى الأثر الإيجابي على الإنتاجية والأداء العام في مكان العمل (Memon et al., 2023)، ولهذا يعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً حيوياً لصحة البيئة العملية وجودتها؛ إذ يؤثر بشكل كبير على مدى إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المؤسسية (Katebi et al., 2022)؛ ومن ثم، في بيئة العمل تسهم في تحسين التواصل وبناء علاقات إيجابية بين العاملين ومختلف الأقسام والإدارات كما يساعد في تهيئة جو من الثقة والانتماء للموظفين (Maulana & Susanto, 2020). وانطلاقاً مما انتهى إليه (Jr, 2016; Memon et al., 2023) من أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين الحكومة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفية للموظفين يمكن صياغة الفرض الآتي:

**ف2:** يتوسط الرضا الوظيفي معنوياً وبشكل كامل العلاقة بين الحكومة الرشيدة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

**ف2أ:** يتوسط الرضا الوظيفي كلياً ومعنوياً العلاقة بين الكفاءة الفعلية وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

**ف2ب:** يتوسط الرضا الوظيفي كلياً ومعنوياً العلاقة بين درجة التضمين والمساواة وبين كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

ف2ج: يتوسط الرضا الوظيفي كلياً ومعنوياً العلاقة بين المحاسبية والشفافية وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

ف2د: يتوسط الرضا الوظيفي كلياً ومعنوياً العلاقة بين المشاركة وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

ف2هـ: يتوسط الرضا الوظيفي كلياً ومعنوياً العلاقة بين توفر حُكم القانون وجودة الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الصحة بحائل.

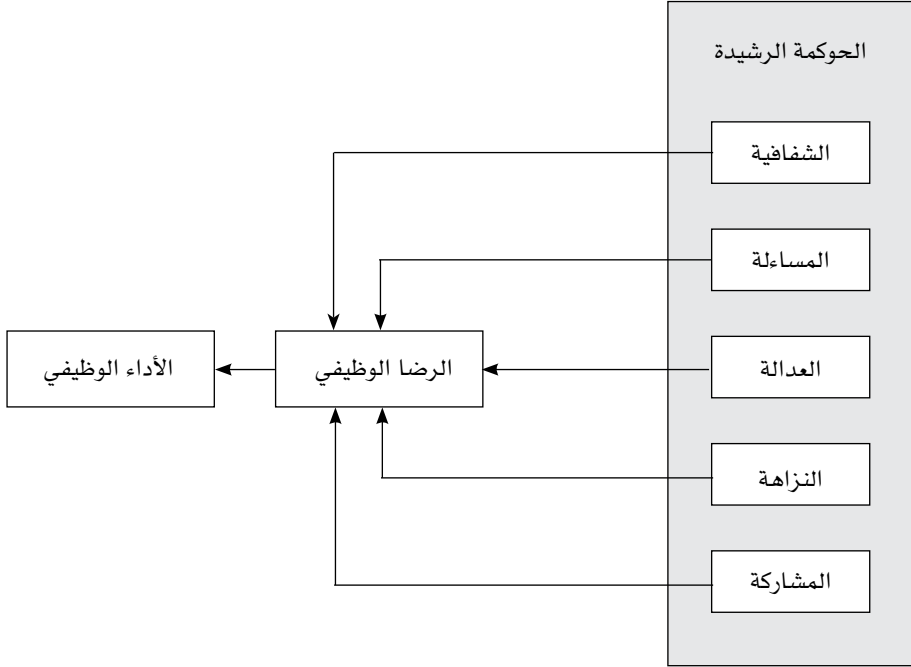
### منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على منهج المسح بالعينة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية الصحة بمدينة حائل بالمملكة العربية السعودية، وقد اعتمد الباحث على منهج المسح بوصفه من المناهج ذات الطبيعة الكمية التي تمكن الباحثين من الحصول على بيانات ذات طابع كمي، وهو ما يتفق وأهداف الدراسة.

ولتحليل بيانات الدراسة، اعتمد الباحث لاختبار صحة الفروض على البرنامج الإحصائي الآلي (SPSS, 23)، وذلك بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وهي: معامل بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، والاحصاء الوصفي، وأسلوب التحليل المساري لاختبار فروض الدراسة، وذلك بهدف قياس علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير الوسيط، ثم لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط بالمتغير التابع، ومن خلاله يحدد مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

### نموذج الدراسة

سعت الدراسة بشكل أساسي إلى تعرّف العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي، كما سعت أيضاً إلى الوقوف على العلاقة غير المباشرة بينهما من خلال الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً مستقلاً بينهما، وذلك لعينة من منسوبي وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، ويوضح شكل (1) النموذج المقترح للدراسة:



شكل 1: نموذج الدراسة المقترح

يوضح شكل إن هناك ثلاثة متغيرات ينطوي عليها النموذج المقترح للدراسة، وتتمثل في الآتي:

1 - الحكومة الرشيدة (المتغير المستقل): وتُعرّف على أنها نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وتستند إجرائياً إلى عدد من المبادئ، هي: مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة، مبدأ العدالة، مبدأ النزاهة، مبدأ المشاركة.

2 - الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط): ويعرّف بأنه مؤشرات أساسية، تعكس التكيف مع بيئة العمل وتنهض على ثلاثة أبعاد، وهي: التعامل مع الإدارة، نظام الحوافز، بيئة العمل.

3 - الأداء الوظيفي (المتغير التابع): يتكون الأداء الوظيفي إجرائياً من عدد من المؤشرات قابلة للقياس؛ مثل: القدرة على تطوير أساليب العمل، إمكانية تدريب الآخرين من العاملين، القدرة على تحديد المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل، المحافظة على أوقات العمل، التغلب على صعوبات العمل، المعرفة بأسس العمل الفنية، الدراية بنظم العمل ولوائحه.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة الراهنة في جميع منسوبي مديرية الصحة بمدينة حائل والبالغ عددهم 460 موظفاً، ويرجع اختيار مديرية الصحة إلى أنها تدرج تحت مظلة وزارة الصحة والتي تعد من أولى المؤسسات الحكومية التي بدأت في اتخاذ مساعي مبكرة في تطبيق الحوكمة على كافة المنظمات التي تعمل تحت مظلتها. وقد جمعت البيانات لهذه الدراسة في الفترة ما بين 20 مايو 2024 إلى 10 يونيو 2024.

ونظراً لتعذر أسلوب المسح الشامل (الحصر الشامل) في عملية جمع البيانات، بالنظر إلى العديد من الاعتبارات التي تتعلق بالوقت والجهد والتكلفة التي تتطلبها عملية الحصر الشامل، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، وذلك باستخدام التطبيق الإلكتروني لمعادلة ستيفن ثامبسون، لتحديد حجم العينة والتي تنص على (Thompson, 2012, pp.12 -13):

$$n = \frac{N \cdot p(1 - p)}{d^2 \cdot \frac{N-1}{z^2} + p(1 - p)}$$

حيث إن:

$n$  = حجم العينة.

$N$  = إجمالي عدد منسوبي مديرية الصحة ويساوي 460 موظفاً.

$p$  = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخصائص لموضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي 50%، بوصفها تمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

$z$  = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة: أي قسمة نسبة الخطأ المسموح به (0.05) على (1.96) وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم العينة بلغ 219 مفردة.

وقد تم استيفاء الاستبانة إلكترونياً (باستخدام نموذج جوجال)، وقد جاءت خصائص عينة الدراسة الديموغرافية على النحو الآتي:

- تتوزع عينة الدراسة بحسب النوع بواقع 53.4% للذكور مقابل 46.6% للإناث.
- تتوزع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة بواقع 46.1% لمن تراوح سنوات خبرتهم بين عشرة أعوام وأقل من عشرين عاماً، و35.2% لمن تزيد خبرتهم عن العشرين عاماً، و18.7% لمن تقل خبرتهم عن عشرة أعوام.
- تتوزع عينة الدراسة بحسب الوظيفة بواقع 58.4% للكادر الإداري، و25.6% للكادر الطبي، و16% للاختصاصيين.

وفيما يتعلق بالجوانب الأخلاقية، يؤكد الباحث أنه تم الحصول على البيانات دون إجبار أي من المشاركين، وقد تضمنت الرسالة الموجهة للباحثين ما يؤكد الطوعية في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأن بيانات الاستبانة تتسم بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

#### أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات للدراسة على استبانة، أُعدت وطُوّرت بالاعتماد على المقاييس والاستبانات التي صاغها الباحثون للمتغيرات الثلاثة، وهي: الحوكمة الرشيدة، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، من الدراسات التي اعتمد عليها الباحث:

وقد تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً باستخدام نموذج جوجال، وتضمنت الاستبانة عبارات مغلقة ومحددة الإجابة وفقاً لأسلوب ليكرت الخماسي، وبنيت الاستبانة من أربعة أجزاء أساسية، هي: الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية): وتتضمن النوع وعدد سنوات الخبرة والوظيفة.

**الجزء الثاني (الحوكمة الرشيدة):** تضمن هذا الجزء خمس عشرة عبارة، اعتمد الباحث في تصميمه لهذا الجزء على الدراسات التالية: (بسيوني، 2010؛ الزائدي، 2014؛ الزهراني، 2012؛ Bundschuh-Rieseneder, 2008; Gisselquist, 2012; Nag, 2018; Nanda, 2006)، لقياس الحوكمة الرشيدة، من خلال قياس مدركات مفردات العينة لمدى ممارسة الحوكمة الرشيدة، وقد انطوى هذا المتغير على خمسة أبعاد رئيسية، تتمثل في الآتي: (1) مبدأ الشفافية، وقد قيس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات، تبدأ من العبارة الأولى حتى الثالثة بالاستبانة، (2) مبدأ المساءلة: وقد قيس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات تبدأ من العبارة الرابعة حتى السادسة بالاستبانة، (3) مبدأ العدالة: وقد قيس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات تبدأ من العبارة السابعة حتى التاسعة بالاستبانة، (4) مبدأ النزاهة: وقد قيس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات تبدأ من العبارة العاشرة حتى الثانية عشرة عشرة من الاستبانة، (5) مبدأ المشاركة: وقد قيس هذا البعد باستخدام ثلاث عبارات تبدأ من العبارة الثالثة عشرة حتى الخامسة عشرة من الاستبانة.

**الجزء الثالث (الرضا الوظيفي):** وتتضمن هذا الجزء خمس عشرة عبارة، اعتمد الباحث في تصميمه لهذا الجزء على الدراسات التالية: (أبو كريشة، 2022؛ أتاسي، 2021؛ بن عبيلة وصامت، 2017؛ الوهبي وآخرون، 2020؛ مزغيش، 2020) لقياس الرضا الوظيفي، من خلال قياس مدركات مفردات العينة لدرجة الرضا الوظيفي، وقد انطوى هذا المتغير على ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي: (1) التعامل مع الإدارة، وقيس هذا البعد باستخدام خمس عبارات تبدأ من العبارة 16 إلى العبارة 20 بالاستبانة، (2) نظام الحوافز: وقيس هذا البعد باستخدام خمس عبارات تبدأ من العبارة 21 إلى العبارة 25 من الاستبانة، (3) بيئة العمل: وتبدأ من العبارة رقم 26 إلى العبارة رقم 30 من الاستبانة.

الجزء الرابع (الأداء الوظيفي): وتضمن هذا الجزء اثنتي عشرة عبارة، تبدأ من العبارة 31 وتنتهي بالعبارة 42، وذلك بالاعتماد على عدد من الدراسات وهي: دراسة (الحلايية، 2013؛ الصميدعي وآخرون، 2014؛ مرزوق وخطاب، 2020؛ طحاوي وبراهيمي، 2020؛ قهوجي، 2016).

وقد قام الباحث بعرض الاستبانة في شكلها الأولي على 45 مفردة من موظفي مديرية الصحة بجائل بالمملكة العربية السعودية، وذلك للتأكد من مدى وضوح الاستبانة واستيعاب الموظفين وفهمهم للعبارات الواردة بها تماماً، وقد نتج عن هذا الإجراء بعض التعديلات اللغوية البسيطة كي تتسق مفاهيم ومصطلحات الاستبانة مع المفاهيم السائدة لديهم حول الحوكمة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقد صممت الاستبانة على غرار مقياس ليكرت الخماسي، وراوحت القياسات بين "كبيرة جداً" و"قليلة جداً" مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل بحسب المستويات التالية، وهي على النحو الآتي: كبيرة جداً = 5، وكبيرة = 4، ومحايد = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1.

#### قياس صدق الاستبانة

أ - الصدق الظاهري: عمد الباحث إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق الاستبانة؛ ولذلك عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة، وذلك لمراجعتها والتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا الإجراء عن إعادة تعديل بعض صياغة العبارات لتصبح الاستبانة جاهزة في شكلها النهائي.

ب - الصدق البنائي: لقياس صدق الاتساق الداخلي، ومدى ارتباط الأبعاد بالمجموع الكلي للمحور، استخدم الباحث الاختبار الإحصائي بيرسون بين درجة البعد المجموع الكلي للمحور، ويعزى استخدام هذا المعامل لكونه من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في قياس الارتباط (Samuels & Gilchrist, 2014)، وتوضح البيانات في جدول (1) نتائج الاختبار:

#### جدول 1

نتائج اختبار ارتباط بيرسون بين درجة العنصر والمحور لعبارات محاور الدراسة (ن = 45)

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة بالمحور	المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة بالمحور
	1	0.586**		22	0.589**
مبدأ الشفافية	2	0.683**	(الرضا الوظيفي)	23	0.617**
	3	0.523**	نظام الحوافز	24	0.581**

تابع/ جدول 1

نتائج اختبار ارتباط بيرسون بين درجة العنصر والمحور لعبارات محاور الدراسة (ن = 45)

المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة بالمحور	المحور	رقم العبارة	معامل ارتباط العبارة بالمحور
	25	0.592**		4	0.783**
	26	0.518**		5	0.710**
	27	0.617**	(الرضا الوظيفي)	6	0.524**
	28	0.783**	بيئة العمل	7	0.569**
	29	0.733**		8	0.662**
	30	0.817**		9	0.605**
	31	0.599**		10	0.716**
	32	0.718**		11	0.766**
	33	0.874**		12	0.587**
	34	0.847**		13	0.788**
	35	0.792**		14	0.801**
	36	0.835**		15	0.597**
	37	0.917**	الأداء الوظيفي	16	0.684**
	38	0.897**		17	0.550**
	39	0.793**		18	0.748**
	40	0.837**		19	0.875**
	41	0.801**		20	0.781**
	42	0.788**		21	0.659**

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

المصدر: الدراسة الميدانية.

يوضح نتيجة اختبار معامل ارتباط بيرسون، وتظهر بيانات الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحاور الاستبانة جاءت عند مستوى معنوية (0.01)؛ وهو ما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الارتباط، يؤهلها للحصول على البيانات المطلوبة، وقد راوحت قيمة ( $r$ ) ما بين (0.523) و (0.917).

قياس ثبات الاستبانة

تعد موثوقية ألفا كرونباخ الذي طوره لي كرونباخ في عام 1951 من أكثر مقاييس الموثوقية

استخداماً في بحوث العلوم الاجتماعية، وتصف موثوقية ألفا كرونباخ قياس موثوقية الاتساق الداخلي KK وترجع أهمية قياس درجة الثبات في ضرورة الحصول على نتائج دقيقة كلما استخدم (Bonett & Wright, 2015)، وعليه؛ فقد اعتمد الباحث على معامل الثبات (ألفا كرونباخ - Cronbach (Alpha)، ويوضح جدول (2) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة:

## جدول 2

### نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مبدأ الشفافية	3	0.758	4.845	0.35114
2	مبدأ المساءلة	3	0.801	4.188	0.49379
3	مبدأ العدالة	3	0.877	4.681	0.32952
4	مبدأ النزاهة	3	0.794	4.558	0.38656
5	مبدأ المشاركة	3	0.836	4.382	0.33297
6	الرضا الوظيفي	15	0.755	4.740	0.32503
7	الأداء الوظيفي	12	0.816	4.537	0.59664

المصدر: الدراسة الميدانية.

تظهر بيانات الجدول نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات متغيرات الدراسة، وتوضح البيانات أن قيمة ألفا راوحت ما بين (0.755) و (0.877)، وهي قيم أكبر من (0.700) وهو الحد الأدنى المقبول للحكم على ثبات الاستبانة (Bonett & Wright, 2015)؛ وعلى ذلك يمكن القول إن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات تؤهلها للحصول على البيانات المطلوبة.

### خطة التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية لاختبار صحة الفروض على البرنامج الإحصائي الآلي SPSS 23، وذلك بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية، وهي: معامل بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، والاحصاء الوصفي، وأسلوب التحليل المساري لاختبار فروض الدراسة؛ وذلك بهدف قياس علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير الوسيط، ثم لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط بالمتغير التابع، ومن خلاله يحدد مدى تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

### النتائج

لأجل التحقق من فروض الدراسة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون للوقوف على

طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وجدول (3) يوضح نتائج معامل بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

جدول 3

نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	مبدأ الشفافية	المساءلة	العدالة	النزاهة	المشاركة	الحوكمة الرشيدة	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
الشفافية	1							
المساءلة	0.394**	1						
العدالة	0.559**	0.606**	1					
النزاهة	0.379**	0.549**	0.546**	1				
المشاركة	0.423**	0.450**	0.400**	0.667**	1			
الحوكمة الرشيدة	0.153**	0.142**	0.259**	0.279**	0.229**	1		
الرضا الوظيفي	0.421**	0.340**	0.251**	0.539**	0.119**	0.404**	1	
الأداء الوظيفي	0.387**	0.378**	0.357**	0.481**	0.531**	0.254**	0.258**	1

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

المصدر: الدراسة الميدانية

تظهر بيانات الجدول ما يأتي:

أ - أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة ( $r = 0.254$ )، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تنص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين ممارسات الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي لتابعيها، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن مبادئ الحوكمة الرشيدة ترتبط إيجابياً وعند مستوى معنوية (0.01) بالرضا الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.404$ ).

ب - توضح بيانات الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعد (مبدأ الشفافية) والأداء الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.387$ )، وهو ما يدعم صحة الفرض (أ1) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مبدأ الشفافية والأداء الوظيفي.

ت - توضح بيانات الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعد (مبدأ المساءلة) والأداء الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.378$ )، وهو ما يدعم صحة الفرض (أب) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مبدأ المساءلة والأداء الوظيفي.

ث - توضح بيانات الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعد (مبدأ العدالة) والأداء الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.357$ )، وهو ما يدعم صحة الفرض (1ج) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مبدأ العدالة والأداء الوظيفي.

ج - توضح بيانات الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعد (مبدأ النزاهة) والأداء الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.481$ )، وهو ما يدعم صحة الفرض (1د) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مبدأ النزاهة والأداء الوظيفي.

ح - توضح بيانات الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين بعد (مبدأ المشاركة) والأداء الوظيفي، وقد جاءت قيمة ( $r = 0.531$ )، وهو ما يدعم صحة الفرض (1هـ) الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي.

وقد اعتمد الباحث على التحليل الهيكلي (تحليل المسار)؛ لتحديد إذا ما كان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوكمة الرشيدة (بأبعادها الخمسة، التي تحددت في: الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، والمشاركة) والأداء الوظيفي أم لا، وهو ما توضحه بيانات الجدول الآتي:

#### جدول 4

نتائج تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر لمبادئ الحوكمة الرشيدة بأبعادها الخمسة والأداء الوظيفي

المتغيرات	معامل التأثير المباشر		معامل التأثير الكلي		معامل التأثير غير المباشر من خلال الرضا الوظيفي
	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	
الشفافية	0.236**	0.043**	0.236**	0.058**	0.015**
المساءلة	0.428**	0.042**	0.428**	0.058**	0.040**
العدالة	0.569**	0.142**	0.569**	0.179**	0.037**
النزاهة	0.253**	0.151**	0.253**	0.165**	0.016**
المشاركة	0.442**	0.154**	0.442**	0.175**	0.023**
الرضا الوظيفي	-	0.065**	-	0.065**	-

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

NFI = 0.964, GFI = 0.915, FIF = 0.976, RMSEA = 0.046

المصدر: الدراسة الميدانية.

وبناء على ما أشار إليه ديفيد ماكينون (Mackinnon, 2001) فيما يتعلق بالشروط اللازم توافرها لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين، وحددها في:

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط.
- عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية أو يضعف أثرها.

وللتحقق من انطباق الشروط الثلاثة، وبالرجوع إلى بيانات جدول (4) تبين الآتي:

أ - أن النموذج يفي بشروط جودة التطابق (Hoang et al., 2021)، وتشير بيانات الجدول إلى أن قيمة جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي قد بلغ (RMSEA = 0.046) وهي أقل من (0.05) كما أشارت بيانات الجدول إلى ارتفاع قيم المؤشرات الأخرى لجودة التطابق؛ إذ إن مؤشرات المطابقة المتزايد (IFI) وجودة المطابقة (GFI) والمطابقة المعياري (NFI) قد تجاوزت (0.90)، وهو ما يؤكد جودة تطابق النموذج الهيكلي للدراسة.

ب - أظهرت نتائج جدول (4) وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لبعدها (الشفافية) على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.043^{**}$ )، وهو الأمر الذي يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الأول الرئيسي، وللوقوف على مدى توافر الشروط السابقة للوساطة، أظهرت بيانات الجدول السابق (4) أن الشفافية تؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.236^{**}$ )، كذلك أشارت البيانات إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً في الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.065^{**}$ ). إضافة إلى ذلك، فعند إدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين الشفافية والأداء الوظيفي بقيت معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ( $\beta = 0.015^{**}$ ). واستناداً إلى ذلك فإن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد (الشفافية) والأداء الوظيفي، فضلاً عن ذلك أظهرت البيانات أن مقدار التأثير الكلي لبعدها الشفافية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً وسيطاً) يقدر بنحو ( $\beta = 0.058^{**}$ )؛ الأمر الذي يشير إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كلي العلاقة بين الشفافية والأداء الوظيفي؛ مما يؤكد صحة الفرض (2) للدراسة.

ت - أظهرت النتائج الإحصائية في الجدول السابق وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لبعدها المساءلة على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.042^{**}$ )، وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الثاني الرئيسي، وللوقوف على مدى توافر الشروط السابقة للوساطة، أوضحت النتائج الواردة في الجدول السابق أن بعد المساءلة يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.458^{**}$ )، كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً

ومعنوياً على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.065^{**}$ )، وإضافة إلى ذلك، عند إدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين المساءلة والأداء الوظيفي قد بقيت معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها ليصبح ( $\beta = 0.040^{**}$ )، واستناداً إلى ما سبق فإن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المساءلة والأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك أشارت البيانات في الجدول السابق إلى أن مقدار التأثير الكلي لبعد المساءلة على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط) قد جاء بدرجة بلغت ( $\beta = 0.058^{**}$ )؛ الأمر الذي يؤكد أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كامل (باعتباره متغيراً وسيطاً) العلاقة بين المساءلة والأداء الوظيفي؛ الأمر الذي يؤكد صحة الفرض (2ب) للدراسة.

ث - تشير النتائج في جدول (4) وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لبعد العدالة على الأداء الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.142^{**}$ )، وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث للفرض الأول الرئيسي وللوقوف على مدى توافر الشروط السابقة للوساطة، أظهرت نتائج جدول (4) أن بعد العدالة يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.569^{**}$ )، كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.065^{**}$ ). بالإضافة إلى ذلك، فإنه عند إدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين العدالة والأداء الوظيفي بقيت معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ( $\beta = 0.037^{**}$ )، واستناداً إلى ما سبق؛ فإن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد العدالة والأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن مقدار التأثير الكلي لبعد العدالة على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً وسيطاً) يقدر بـ ( $\beta = 0.179^{**}$ )؛ وهو الأمر الذي يعني أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كامل العلاقة بين العدالة والأداء الوظيفي، وهذا يؤكد صحة الفرض (2ج) للدراسة.

ج - أظهرت النتائج في جدول (4) وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لبعد النزاهة على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.151^{**}$ )، وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع للفرض الأول الرئيسي. وللوقوف على مدى توافر الشروط السابقة للوساطة، أوضحت بيانات جدول (4) أن بعد النزاهة يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.253^{**}$ )، كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.065^{**}$ ). إضافة إلى ذلك، فإنه عند إدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين النزاهة والأداء الوظيفي بقيت معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ( $\beta = 0.016$ )، واستناداً إلى ذلك؛ فإن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد النزاهة والأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك أشارت النتائج السابقة في الجدول إلى أن مقدار التأثير الكلي لبعد

النزاهة على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً بسيطاً) قدر بنحو ( $\beta = 0.0165^{**}$ )؛ الأمر الذي يعني أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كامل (بوصفه متغيراً بسيطاً) العلاقة بين النزاهة والأداء الوظيفي؛ الأمر الذي يؤكد صحة الفرض (د2) للدراسة.

ح - أظهرت النتائج في جدول (4) وجود تأثير إيجابي ومعنوي ومباشر لبعد المشاركة على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.154^{**}$ )، وهو ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الخامس للفرض الأول الرئيسي. ولوقوف على مدى توافر الشروط السابقة للوساطة، أوضحت بيانات جدول (4) أن بعد المشاركة يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.442^{**}$ )، كذلك أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً على الأداء الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.065^{**}$ ). إضافة إلى ذلك، فإنه عند إدخال متغير الرضا الوظيفي وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين المشاركة والأداء الوظيفي بقيت معنوية، وانخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ( $\beta = 0.032^{**}$ )، واستناداً إلى ذلك؛ فإن الرضا الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد النزاهة والأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك أشارت النتائج في الجدول السابق الجدول إلى أن مقدار التأثير الكلي لبعد النزاهة على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً بسيطاً) قدر بنحو ( $\beta = 0.0175^{**}$ )؛ الأمر الذي يعني أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كامل (بوصفه متغير بسيط) العلاقة بين النزاهة والأداء الوظيفي؛ الأمر الذي يؤكد صحة الفرض (ه2) للدراسة.

في ضوء المعطيات السابقة يمكن القول بقبول الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، الذي ينص على أن الرضا الوظيفي يتوسط معنوياً وبشكل كامل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي.

### مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين مبادئ الحوكمة بأبعادها الخمسة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة) والأداء الوظيفي؛ أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الرشيدة زادت درجة الأداء الوظيفي؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها دراسة (أسمر وخضير، 2020؛ بغريش وقاسمي، 2020؛ الحايك، 2016؛ الوكيل، 2021؛ Assefa، 2021؛ Aryanti & Fadli، 2021؛ Abun et al.، 2022؛ Jaloudar & Begzadeh، 2024)، التي أكدت نتائجها أن ممارسة الحوكمة الرشيدة تعمل على تطوير قدرات وأساليب العمل لدى الموظفين، وتنمية قدراتهم على تدريب غيرهم من العاملين وتعزيز حيازتهم على تحديد المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل، فضلاً عن مساعدتهم على التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.

كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين الحوكمة الرشيدة بأبعادها الخمسة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة) والرضا الوظيفي، الأمر الذي يعني أنها كلما زادت درجة ممارسات الحوكمة الرشيدة زادت درجة الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: (أبو كريشة، 2022؛ أتاسي، 2021؛ بلهادف وبوزيان، 2019؛ بن عبيلة وصامت، 2017؛ بن يوب ولبيض، 2019؛ الجبالي والمحاميد، 2018؛ الحضرمي وآخرون، 2022؛ زيدان وآخرون، 2020؛ الغامدي، 2020؛ Almarew et al., 2020؛ Sandika et al., 2016؛ Hijazi, 2021؛ Nmai & Delle, 2014)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين الحوكمة والرضا الوظيفي، ذلك أن سيادة ممارسات مبادئ العولمة تمارس دورا مهما في إيجاد البيئة المحفزة للرضا الوظيفي، فممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن إيجابية العلاقة بين الموظفين ورؤساء العمل، وتترك أثرا إيجابيا لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي، إضافة إلى ذلك تصنع ممارسات الحوكمة الرشيدة بيئة عمل إيجابية تتعلق بنظافة المكان وجودة الخدمات الصحية وتوفير كافة المقومات التي تساع على إنجاز العمل.

وتبين النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط معنويا وكميا العلاقة الإيجابية بين الحوكمة الرشيدة بأبعادها الخمسة (الشفافية، المساءلة، العدالة، النزاهة، المشاركة) والأداء الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع بعض ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة، من أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي، مثل: (الشمري، 2009؛ طكوبا وحساني، 2022؛ Iaffaldano & Muchinsky, 1985؛ Ertekin & Avanduk, 2021؛ Alemnew, 2014؛ Pushpakumari, 2008؛ Memon et al., 2023؛ Maulana & Susanto, 2020)، إذ يعمل الرضا الوظيفي على حث الموظفين على تطوير قدراتهم الوظيفية وإكسابهم القدرة على تدريب غيرهم من الموظفين وتحديد متطلبات إنجاز العمل، كما يعزز الرضا الوظيفي حرص الموظفين على المحافظة على أوقات العمل، وتعزيز قدرتهم على مواجهة صعوبات العمل، وينمي المعرفة لديهم بنظم العمل ولوائحه، إضافة إلى تنمية قدراتهم على تحمل مسؤوليات العمل والمشاركة الفعالة في اجتماعاته وإنجاز العمل الموكل إليهم في الوقت المحدد، ويجعلهم يقبلون على تقبل تعليمات العمل الصادرة من رؤسائهم في العمل.

إضافة إلى ما سبق، يتضح أن الحوكمة الرشيدة والرضا الوظيفي للموظفين يعدان من أهم العوامل والمحددات المؤثرة في الأداء الوظيفي لمنسوبي وزارة الصحة، وأنه إذا ما أرادت الوزارة -والمؤسسات التي على شاكلتها- تدعيم الشفافية لدى منسوبيها فعليها تحفيز قادتها على ممارسة جميع مبادئ الحوكمة الرشيدة من المساءلة والعدالة والنزاهة والمشاركة، وإتاحة بيئة عمل تدعم مناخا للرضا الوظيفي لدى منسوبي الوزارة على اختلافهم.

## الخاتمة

تشير نتائج هذه الدراسة إلى التأثير الإيجابي لممارسات الحوكمة الرشيدة على الأداء الوظيفي، وتبرز أهمية الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين الحوكمة الرشيدة والأداء. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن يعمل صناع السياسات وقادة القطاع الصحي على تبني نهج استراتيجي لتعزيز ممارسات الحوكمة في مؤسساتهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة الفعالة وتمكين الموظفين من فهمها وتطبيقها بكفاءة.

كما توصي الدراسة بضرورة تطوير بيئة عمل إيجابية تحفز على زيادة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي. ويعد التركيز على تحسين بيئة العمل المادية خطوة حاسمة لتحقيق هذا الهدف، حيث تلعب البيئة المادية دوراً كبيراً في تعزيز الشعور بالرضا والانتماء. كما تشدد الدراسة على أهمية الاستثمار في برامج تدريبية مخصصة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مع اعتماد آليات لتقييم الأداء بانتظام لضمان استدامة التحسينات.

تبنى هذه التوصيات من شأنه أن يدعم جهود المؤسسات الصحية في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

## المراجع

الأعرجي، عبدالله، والبلة، عبدالله. (2022). تأثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة نينو [عدد خاص بالمؤتمر العلمي التخصصي الخامس "الآليات الفاعلة لإدارة المنظمات في ظل جائحة (Covid-19)"]. *مجلة كلية التراث الجامعي*، (34)، 232-243.

[Al-A'rajī, A., & Alblh, A. (2022). Ta'thīr al-Idārah al-īliktrūnīyah fī ta'zīz al-adā' al-wazīfī: Dirāsah istiṭlā'īyah fī Dīwān Muḥāfazat nīnw [‘Adad khāṣṣ bālm'tmr al-‘Ilmī altkhṣsy al-khāmīs “al-ālīyāt al-fā‘īlah li-idārat al-munazzamāt fī zīll jā’ḥh (Covid-19)”. *Majallat Kullīyat al-Turāth al-Jāmi‘ī*, (34), 232–243. (in Arabic)]

أبو كريشة، نهى مصطفى. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. *مجلة البحث العلمي في الآداب*، 23(2)، 55-111. <https://doi.org/10.21608/jssa.2022.226688>

[Abū-Kurayshah, N. M. (2022). Job satisfaction and relation of employees' performance: A comparative study of governmental and non-governmental universities. *Majallat Al-Baḥth Al-‘Ilmī fī Al-Ādāb*, 23(2), 55–111. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jssa.2022.226688>

أتاسي، رشاد عبد الفتاح. (2021). أثر الرضا الوظيفي في أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية: دراسة حالة جمعية رعاية الطفل. الجامعة السورية الافتراضية.

[Atāsī, R. 'A. (2021). *Aṭar al-riḍā al-waẓīfī fī adā' al-muwazzafīn al-'āmilīn fī mashrū' al-ri'āyah al-ijtimā'īyah: Dirāsah ḥālat Jam'īyat Ri'āyat al-ṭīfl*. Al-Jāmi'ah al-Sūrīyah al-Iftirāḍīyah. (in Arabic)]

أسمر، معاذ، وخضير، إسلام. (2020) أثر تطبيق الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية الفلسطينية. كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

[Asmar, M., & Khudhayr, I. (2020). *Aṭar taṭbīq al-ḥawkamah 'alā adā' al-'āmilīn fī al-mu'assasāt al-ta'līmīyah al-ḥukūmīyah al-Filasṭīnīyah*. Kullīyat al-iqtisād wa-al-'Ulūm al-ijtimā'īyah, Jāmi'at al-Najāḥ al-Waṭanīyah, Filasṭīn. (in Arabic)]

بسيوني، حسن. (2010). الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات. ورقة عمل مقدمة لندوة "حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي" (ص 26-28). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

[Basyūnī, Ḥ. (2010). *Al-shafāfīyah wāl'fṣāḥ fī iṭār Ḥawkamāt al-sharikāt*. Warāqah 'amal muqaddimah li-Nadwat "Ḥawkamāt al-sharikāt al-'Āmmah wa-al-khāsshah min aḥl al-iṣlāḥ al-iqtisādī" (pp. 26-28). Al-Munazzamah Al-'Arabīyah lil-Tanmiyah Al-Idāriyah. (in Arabic)]

بغريش، سعيدة، وقاسمي، كمال. (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، 197-208.

[Bghrysh, S., & Qāsmī, K. (2020). *Aṭar Ḥawkamāt al-jāmi'āt 'alā al-adā' al-waẓīfī lil-Ustādh al-Jāmi'ī: Dirāsah ḥālat Kullīyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tijārīyah wa-'ulūm al-Taysīr bi-Jāmi'at Muḥammad Būḍyāf bālmṣylh*. *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-taysīr wa-al-'Ulūm al-Tijārīyah*, 12(3), 197-208. (in Arabic)]

بلال، زروق، والمسهي، أروى. (2022). أثر العمل عن بُعد على كفاءة الأداء الوظيفي في ظل أزمة كورونا: بالتطبيق على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار بعمل بلدية ظفار بسطنة عمان. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(3)، 481-517.

<https://doi.org/10.36394/jhss/1918/3/>

[Bilal, Z., & Almashli, A. (2022). The effect of remote work on job performance efficiency during the Covid-19 pandemic: A field study in the government sector in the Governorate of Dhofar in the Sultanate of Oman. *University of Sharjah (UOS) Journal of Humanities and Social Sciences*, 19(3), 481-517. (in Arabic)] <https://doi.org/10.36394/jhss/19/3/18>

بلخيري، سهام، وعشيط، حنان. (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة جامعة البويرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.

[Balkhayrī, S., & 'Ashit, H. (2012). *Athar al-riḍā al-waẓīfī 'alā adā' al-muwazzafīn fī al-mu'assasāt al-jāmi'iyah: Dirāsah ḥālat Jāmi'at al-Buīrah* [Unpublished master's thesis]. Al-Markaz Al-Jāmi'ī Al-'Aqīd Āklī Muḥannad Ūlhāj al-Buīrah, Al-Jazā'ir. (in Arabic)]

بلهادف، سامية، ويوزيان، عثمان. (2019). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(1)، 570-583.

[Blhādf, S., & Bwzyān, 'U. (2019). Corporate governance and its effective role in achieving job satisfaction. *Al Bashaer Economic Journal*, 5(1), 570-583. (in Arabic)]

بن عبيلة، أمين، وصامت، شامي. (2017). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر.

[Ibn 'bylh, A., & Sāmt, Sh. (2017). *Athar al-Riḍā al-waẓīfī 'alā al-adā' al-waẓīfī* [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at Qāṣdy Mrbāh – Warqalah, Al-Jazā'ir. (in Arabic)]

بن يوب، دلال، ولبييض، خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" - "بوعاتي محمود" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

[Ibn Yūb, D., & Wlbyḍ, K. (2019). *Al-Riḍā al-waẓīfī wa-atharuhu fī taḥsīn adā' al-'āmilīn: Dirāsah maydānīyah li-mu'assasat "Umar ibn 'Umar" – "Bw'āty Maḥmūd"* [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at 8 Māy 1945, Qālimah, al-Jazā'ir. (in Arabic)]

الجبالي، سمير، والمحاميد، أسعود. (2018). أثر حوكمة الجامعات في رضا العاملين والاحتفاظ بهم: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 161-182.

[Al-Jabali, S., & Al-Mahameed, S. (2018). The impact of the governance of universities in satisfaction and employees retaining - A field study at Jordanian Privet Universities. *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 38(2), 161-182. (in Arabic)]

الحايك، نهى. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

[Al-Hāyik, N. (2016). *Athar taṭbīq al-Hawkamah 'Alī Tahsīn al-adā' fī al-mu'assasāt al-ḥukūmīyah: Dirāsah ḥālat al-Mudīrīyah al-'Āmmah lil-Jamārik al-Sūrīyah* [Unpublished master's thesis]. Al-Jāmi'ah Al-Iftirādīyah Al-Sūrīyah, Sūrīyā. (in Arabic)]

حمادي، سعد. (2017). أثر أبعاد التمكين النفسي في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية في مدينة بغداد). *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 5(2)، 445-429. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2017.5.2.347>

[Hamady, S. (2017). The dimensions psychological empowerment (competence, job meaning, independency, and impact) and their influence on the employees' effectiveness in the Iraqī service organizations. *Humanities Journal of University of Zakh*, 5(2), 429-445. (in Arabic)] <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2017.5.2.347>

رحيمة، حوالم، وكننومة، بوفاتح. (2013). أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 2(2)، 230-208.

[Raḥīmāh, H., & Kltwmh, B. (2013). *Athar tabannī al-hawkamah 'alā najāh taṭbīq idārat al-jawdah al-shāmilah fī al-mustashfayāt al-'umūmīyah Al-Jazā'irīyah*, *Majallat Al-Ijtihād lil-Dirāsāt Al-Qānūnīyah wa-Al-Iqtiṣādīyah*, 2(2), 208-230. (in Arabic)]

الخوالدة، فالح عبيدالله الحموان. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. *مجلة التجارة والتمويل*، 37(2)، 154-126. <https://dx.doi.org/10.21608/caf.2017.126496>

[Al-Khawālidah, F. (2017). The impact of application human resource development strategy on the performance of employees: Case study on the Al Hassan Industrial City - Jordan. *Majallat Al-Tijārah wa-Al-Tamwīl*, 37(2), 126-154. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/caf.2017.126496>

الزائدي. أحمد بن محمد. (2020). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 107(1)، 163-215. <https://dx.doi.org/10.21608/maed.2020.132410>

Al-Zā'idī, A. I. M. (2020). *Wāqī' taṭbīq mabādi' al-ḥawkamah bimakātīb al-ta'līm bi-Muḥāfazat Jiddah min wījhat naẓar al-muṣhrifīn al-tarbawīyyīn*. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah bi-al-Mansūrah*, 107(1), 163-215. (in Arabic)] <https://dx.doi.org/10.21608/maed.2020.132410>

الزهراني، خديجة. (2012). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

[Al-Zahrānī, K. (2012). *Wāqi' taṭbīq al-Ḥawkamah al-rashīdah fī al-jāmi'āt al-Ahliyah al-Sa'ūdīyah wa-'alāqatuhā bāl-rḍā al-waẓīfī wa-al-walā' al-tanzīmī li-a-'dā' Hay'at al-tadrīs fihā* [Unpublished master thesis]. Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Umm al-Qurā, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah. (in Arabic)]

زيدان، رندا صالح، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعبد الرحمن، حسنية حسين. (2020). مدى تحقق الرضا الوظيفي في ظل تطبيق الحوكمة بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(14)، 460-515. <https://doi.org/10.21608/jfust.2020.267569>

[Zaydān, R. Ṣ., Muṣṭafā, Y. 'A., & 'Abd al-Raḥmān, Ḥ. Ḥ. (2020). Madā taḥqīq al-Riḍā al-waẓīfī fī zill taṭbīq al-Ḥawkamah bi-Jāmi'at Al-Fayyūm. *Majallat Jāmi'at Al-Fayyūm lil-'Ulūm Al-Tarbawīyah wa-Al-Nafsīyah*, 14(14), 460–515. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/jfust.2020.267569>

الشمري، صالح عواد. (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

[Al-Shammarī, Ṣ. 'A. (2009). *Al-riḍā al-waẓīfī ladā al-'āmilīn wa-āthāruh 'alā al-adā' al-waẓīfī*. Multaqā al-baḥṡ al-'ilmī, Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz, Jiddah. (in Arabic)]

الصميدعي، عبد الله عبد الحق خميس، وحمودي البله، عبد الله هاشم، والأعرجي، عبد الله هاشم محمد. (2022). أثير الإدارة الإلكترونية في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في ديوان محافظة نينوى. مجلة كلية التراث، 1(34)، 232-243.

[Al-Ṣumaydi'ī, 'A. 'A. K., Ḥamūdī al-Billah, 'A. H., & Al-'Arajī, 'A. H. M. (2022). Athīr al-idārah al-iliktrūnīyah fī ta-'zīz al-adā' al-waẓīfī: Dirāsah istiṭlā'īyah fī Dīwān Muḥāfazat Nīnawā. *Majallat Kulliyat al-Turāth*, 1(34), 232–243. (in Arabic)]

طكوبا، مختار، وحمساني، حورية. (2022). الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ابن سينا أدرار [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أحمد دراية، الجزائر.

[Ṭkwbā, M., & Ḥmsāny, Ḥ. (2022). *Al-riḍā al-waẓīfī wa-ta-'thīruhu 'alā adā' al-'āmilīn: Dirāsah ḥālat al-Mu'assasah al-āstshfā'yah Ibn Sīnā Adrār* [Published master thesis]. Jāmi'at Aḥmad dirāyat, Al-Jazā'ir. (in Arabic)]

طلحاوي، مريم، وبراهيمي، منصور. (2020). الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العقيد أحمد دراية - أدرار، الجزائر.

[Tlḥāwy, M., & Brāhymy, M. (2020). *Al-iltizām al-mihnī wa-ta'thūruhu 'Alī mustawā al-adā' al-wazīfī: Dirāsah min wijhat nazar 'ayyinah min al-muwazzafīn al-idārīyīn bi-Jāmi'at Adrār* [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at al-'Aqīd Aḥmad Dirāyat-Adrār, Al-Jazā'ir. (in Arabic)]

عمرو، فريال عبدالعزيز. (2021). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - دولة فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(47)، 32-56. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E240521>

[Amro., F. A. (2021). The role of applying governance on the quality of job performance of workers in education directorates in Al Khalil Governorate - State of Palestine. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(47), 32-56. (in Arabic)] <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E240521>

العنزي، حمود، والشمري، وائل. (2023). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات. *المجلة العربية للإدارة*، 45(4)، 28-1. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.172054.1347>

[Alanazi, H., & Alshammari, W. (2023). Effect of administrative governance on job performance: A Field study on health centers employees in Alqurayyat Governorate. *Arab Journal of Administration*, 45(4), 1-28. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/aja.2023.172054.1347>

عباد، سامية، ومصطفى، نور الهدى. (2023). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

[Ayyād, S., & Muṣṭafāwī, N. (2023). *Athar al-Riḍā al-wazīfī 'alā adā' al-mawārid al-baṣharīyah: Dirāsah maydānīyah li-Mu'assasat Ittiṣālāt al-Jazā'ir lil-Hātīf alnqāl mwbylys - Warqalah* [Unpublished master's thesis]. Jāmi'at Qāṣdy Mrbāh Warqalah, Al-Jazā'ir. (in Arabic)]

محمد، وفاء. (2009). أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة). *كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (219)، 1-24.

[Muḥammad, W. (2009). Athar al-riḍā al-wazīfī fī taḥlīl wa-taṣmīm al-'amal: Baḥṭh taṭbīqī fī Maṣrif al-Raṣhīd (Al-idārah Al-'āmmah). *Kullīyat Baghdād lil-'Ulūm al-iqtisādīyah al-Jāmi'ah*, (219), 1-24. (in Arabic)]

مزغيش، سمية عيسى. (2020). الأداء الوظيفي من خلال بعدي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: مقارنة نظرية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 6(3)، 186-198.

[Mazghīsh, S. 'Ī. (2020). Al-adā' al-wazīfī min khilāl bu'dī al-riḍā al-wazīfī wa-al-walā' al-tanzīmī: Muqārabah nazāriyat. *Majallat al-'Ulūm al-nafsīyah wa-al-tarbawīyah*, 6(3), 186–198. (in Arabic)]

مرزوق، عبدالعزيز، وخطاب، إنعام. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 1(2)ج1، 263–314. <https://doi.org/10.21608/cfdj.2020.97941>

[Marzouk, A., & Khattab, E. (2020). The effect of employee well-being on the job performance of workers in Egyptian commercial banks in Kafr El Sheikh Governorate. *Al-Majallah al-'Ilmiyah lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah*, 1(2)S1, 263-314. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/cfdj.2020.97941>

المنذري، طالب. (2022). أثر أبعاد الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي في سلطنة عمان [رسالة ماجستير منشورة]. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان. [Al-Mundhirī, T. (2022). *Athar ab 'ād al-ḥawkamah 'alā al-adā' al-mu'assasī fī al-qiṭā' al-ḥukūmī fī Salṭanat 'Ammān* [Unpublished master's thesis]. Kulliyat Idārat Al-A'māl, Al-Sharqīyah University, Salṭanat 'Ammān. (in Arabic)]

الوكيل، منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، 107–128. <https://doi.org/10.21608/aja.2021.67226>

[Alwakeel, M. M. (2021). The effect of governance principles on functional performance: An empirical study on East Nasr City. *Arab Journal of Administration*, 41(4), 107–128. (in Arabic)] <https://doi.org/10.21608/aja.2021.67226>

الوهيبي، محمد، والسدراني، عبدالله، والحموري، محمد. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، 27، 1–35.

[Al-Wuhaybī, M., Alsdraṅy, A., & Alḥmwry, M. (2020). Athar al-riḍā al-wazīfī 'alā al-adā' al-mu'assasī bi-wizārat al-shu'ūn al-riyāḍīyah fī Salṭanat 'Ammān. *Al-Majallah al-iliktrūnīyah Al-Shāmilah Muta'addidah Al-Ma'rīfah li-Nashr Al-Abḥāth Al-'Ilmiyah wa-Al-Tarbawīyah*, 27, 1–35. (in Arabic)]

اليامي، داحن محمد، والسواط، طلق عوض. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(17)، 41–68. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N310322>

- [Al-Yami, D. M., & Al-Sawat, T. A. (2022). The impact of applying corporate governance standards on the performance of workers in the government health sector in Najran region. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(17), 41–68. (in Arabic)] <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N310322>
- Abun, D., Ranay, F. B., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2022). The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(3), 82–98. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1763>
- Alamrew, Y., Belay, H. T., & Shishign, A. D. (2016). The effect of governance on employees' job satisfaction, intention to leave, and task performance: A case of the University of Gondar. *International Journal of Research Publications; Research Journal of Commerce & Behavioral Sciences*, 6(2), 1–6.
- Alemnew, A. (2014). *Impact of job satisfaction on employee job performance at Development Bank of Ethiopia* [Published master's thesis]. St. Mary's University, Ethiopia
- Alhamd, A. R. (2014). Governance and good governance: A conceptual perspective. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(3), 133–142.
- Ali, M. (2015). Governance and good governance: A conceptual perspective. *The Dialogue*, X(1), 67–77.
- Anello, E. (2008). *A framework for good governance in the public pharmaceutical sector: Working draft for field testing and revision*. World Health Organization.
- Aryanti, M., & Fadli, I. S. (2021). The effect of good governance on employee performance through intellectual capital in the Sumatera Utara Regional Police. *International Journal of Research and Review*, 8(2), 209–228.
- Assefa, A. T. (2024). *The impact of corporate governance on employee job satisfaction: The case of five food manufacturing companies in and around Addis Ababa*. Addis Ababa University.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/job.1960>
- Bundschuh-Rieseneder, F. F. (2008). Good governance: Characteristics, methods, and the Austrian examples. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 4(24), 26–52.

- Ertekin, A. B., & Avanduk, Y. (2021). The relationship between job satisfaction and job performance: A study on the sports industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133–145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
- Gisselquist, R. M. (2012). *Good governance as a concept, and why this matters for development policy* (UNU-WIDER Working Paper No. 30/2012). United Nations University, World Institute for Development Economics Research.
- Grindle, M. (2008). *Good governance: The inflation of an idea* (HKS Faculty Research Working Paper No. 202, RWP 10–023). John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Hijazi, H. (2021). The impact of applying good governance principles on job satisfaction among public sector employees in Jordan. *Open Journal of Business and Management*, 9(1), 1–31. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91001>
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416–437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Jeloudarlu, B. P., & Begzadeh, S. (2016). Relationship between good organizational governance and the performance improvement of the employees at the Tax Affairs Organization in Ardebil Province. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(7), 478–489.
- Jr, R. J. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.
- Kadir, N. A. (2019). Good governance issues in the education system and management of secondary schools in Kwara State, Nigeria. *eJournal of Education Policy*, Spring 2019, 1–14.
- Katebi, A., Hafizadeh, M. H., & Bordbar, A. S. (2022). The relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23, 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>

- Mackinnon, D. P. (2001). *Mediating variable*. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 9503–9507). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/00732-4>
- Maulana, M. I., & Susanto, P. (2020). *Job satisfaction and job performance: The role of motivation, organizational citizenship behavior, and organizational commitment*. In *Proceedings of the 5th Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020)* (pp. 831–842). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.091>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, *15*(11), 8699. <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Nag, N. S. (2018). Government, governance and good governance. *Indian Journal of Public Administration*, *64*(1), 122–130. <https://doi.org/10.1177/0019556117735448>
- Nanda, V. P. (2006). The “good governance” concept revisited. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, *603*(1), 269–283.
- Nmai, B. N., & Delle, E. (2014). Good corporate governance and employee job satisfaction: Empirical evidence from the Ghanaian telecommunication sector. *International Journal of Humanities and Social Science*, *4*(13), 209–217.
- Pushpakumari, M. D. (2008). *The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis*. Retrieved from [https://www.biz.meijou.ac.jp/SEBM/ronso/no9\\_1/08\\_PUSHPAKUMARI.pdf](https://www.biz.meijou.ac.jp/SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf)
- Samuels, P., & Gilchrist, M. (2014). *Pearson correlation* (Report No. stcp-gilchrist-samuels-3). Birmingham City University.
- Sandika, A. L., Rupasena, L. P., & Abeywickrama, L. M. (2016). Effect of good governance perception towards job satisfaction: A case study of the agriculture professionals attached to the department of agriculture, Sri Lanka. *Tropical Agricultural Research and Extension*, *19*(3–4), 264. <https://doi.org/10.4038/tare.v19i3-4.5357>
- Thompson, S. (2012). *Sampling* (3rd ed.). Wiley.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T. U., & Ton, T. N. B. (2018). The impacts of high-quality workplace relationships on job performance: A perspective on staff nurses in Vietnam. *Behavioral Sciences*, *8*(12), 109. <https://doi.org/10.3390/bs8120109>

استبانة لموضوع

العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

البيانات الأساسية

- 1 - النوع:
  - ذكر.
  - أنثى.
- 2 - عدد سنوات الخبرة:
  - أقل من 10 سنوات.
  - من 10 إلى أقل من 20.
  - من 20 سنة فأكثر.
- 3 - الوظيفة: تذكر الوظيفة (فضلاً اذكر المسمى الوظيفي).

المحور الأول: درجة تحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المتغير المستقل)

م	المبادئ/ العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
---	-------------------	------------	-------	--------	-------	------------

مبدأ الشفافية

- 1 تتسم إجراءات العمل بشفافية التشريعات.
- 2 تتسم إجراءات العمل بشفافية المعلومات والاتصالات.
- 3 تتسم عملية تقييم الأداء بالشفافية.

مبدأ المساءلة

- 4 تتسم إجراءات وقواعد الجزاء بالوضوح.
- 5 تتسم إجراءات المساءلة بالتدرج.
- 6 يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها.

مبدأ العدالة

- 7 يتم تطبيق القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء.

م	المبادئ/ العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
8	يتعامل رؤساء العمل مع الجميع بصدق.					
9	تعكس المعاملة مع الآخرين في العمل درجة من الثقة.					
	<b>مبدأ النزاهة</b>					
10	يلتزم العاملون بمبادئ الأمانة في العمل.					
11	يطالب العاملون بمزايا في العمل تتسق والجهد المبذول.					
12	تتطابق أفعال العاملون مع أقوالهم عن القيم.					
	<b>مبدأ المشاركة</b>					
13	يفوضني رئيسي في العمل في بعض المسؤوليات.					
14	يسمح للعاملين بمناقشة القرارات الصادرة عن الإدارة.					
15	يسمح للعاملين بتقييم القيادات الإدارية.					

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)

م	العبارات	راضي جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
	<b>التعامل مع الإدارة</b>					
16	العلاقة برؤسائك في العمل.					
17	أسلوب الرقابة المتبع لمتابعك أدائك لعملك.					
18	أسلوب ضبط الحضور والانصراف.					
19	عملك الحالي مقارنة بخبرتك الوظيفية.					
20	العدالة في توزيع العمل بين الموظفين.					
	<b>نظام الحوافز</b>					
21	التكريم الذي تتلقاه من رؤسائك لمتابعة أدائك.					
22	إجراءات الترقية في العمل.					

م	العبارات	راضي جداً	راض	محايد	غير راض	غير راض تماماً
23	مقدر الراتب مقارنة بما تبذله من جهد في العمل.					
24	توزيع خارج الدوام على الموظفين.					
25	طريقة توزيع المكافآت المالية.					
<b>بيئة العمل</b>						
26	نظافة مكان العمل.					
27	التهوية والاضاءة في مكان العمل.					
28	وسائل السلامة والأمن في مكان العمل.					
29	الخدمات الصحية المقدمة لك من خلال العمل.					
30	توفر الأجهزة التي تساعدك على إنجاز عملك بسهولة.					

**المحور الثالث: الأداء الوظيفي (المتغير التابع)**

م	العبارات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
31	لدى قدرة على تطوير أساليب العمل.					
32	أستطيع تدريب غيري من العاملين.					
33	امتلك القدرة على تحديد المتطلبات اللازمة لا إنجاز العمل.					
34	احافظ على أوقات العمل.					
35	أستطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل.					
36	لدي معرفة بأسس العمل الفنية.					
37	لدى دراية بنظم العمل ولوائحه.					
38	أستطيع تحمل مسؤوليات أعلى في مجال عملي.					
39	اشارك بفاعلية في أي اجتماع يعقد للعمل.					
40	أقدم العديد من الأفكار والمقترحات لتطوير العمل.					
41	انجز العمل الموكل لي في الوقت المحدد.					
42	اتقبل التوجيهات الصادرة لي من رؤسائي.					

## عبدالوهاب شميلان

عبد الوهاب شميلان، أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال بكلية الجبيل الصناعية، الهيئة الملكية للجبيل، المملكة العربية السعودية. حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة بورتسموث، المملكة المتحدة في عام 2011 ودرجة الماجستير في إدارة الأعمال في عام 2003 من جامعة كولورادو، الولايات المتحدة الأمريكية. وهو يقوم بالتدريس والتدريب لشركات القطاع الخاص والحكومي في دول الخليج. تشمل اهتماماته البحثية: مجال التسويق والتجارة الإلكترونية والتسويق عبر الإنترنت وإدارة الوقت والمبيعات وريادة الأعمال.

(shmailan\_a@rcjy.edu.sa)