

الفصل السادس

النتائج وتوصيات الدراسة

6.1 مقدمة.

6.2 نتائج الدراسة.

6.3 توصيات الدراسة.

6.4 دراسات وبحوث مستقبلية.

6.5 خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة.

6.1 مقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول " واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية " ، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من استبانة الدراسة، وقام الباحث بعرض وتفسير النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وفي هذا الفصل سيتم استخلاص أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، وكذلك أهم التوصيات وعرض خطة عمل لتنفيذ التوصيات.

6.2 نتائج الدراسة:

6.2.1 نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير المستقل (معايير الحكم الرشيد):

1- خلُصت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمعايير الحكم الرشيد يساوي (75.34%)، وهذا يدل على وجود درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة لهذا المجال، وجاءت المعايير حسب الترتيب كالتالي:

☒ معيار الشفافية: بلغ 77.74%.

☒ معيار سيادة القانون: بلغ 77.16%.

☒ معيار الفاعلية والكفاءة: بلغ 76.19%.

☒ معيار المساءلة: بلغ 76.19%.

☒ معيار المشاركة: بلغ 75.80%.

☒ معيار التوافق: بلغ 75.66%.

☒ معيار الرؤية الاستراتيجية: بلغ 74.07%.

☒ معيار المساواة والعدالة: بلغ 73.48%.

☒ معيار الاستجابة: بلغ 72.06%.

6.2.2 نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

2- أوضحت النتائج أن المتوسط الحسابي لأبعاد للالتزام التنظيمي مجتمعة تساوي (79.33%)، وهذا يدل على وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة لهذا المجال، وجاءت الأبعاد حسب الترتيب كالتالي:

☒ بعد الالتزام العاطفي: بلغ 83.65%.

☒ بعد الالتزام المعياري: بلغ 80.35%.

☒ بعد الالتزام المستمر: بلغ 73.99%.

6.2.3 نتائج الفرضيات:

(أ) النتائج الخاصة بالعلاقة بين المتغيرات:

3- خلُصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين معايير الحكم الرشيد مجتمعة وكذلك بين كل بعد من أبعادها المختلفة (المشاركة - سيادة القانون - الشفافية - الاستجابة - التوافق - المساواة - العدالة - الفاعلية والكفاءة - المساءلة - الرؤية الاستراتيجية) ومستوى الالتزام التنظيمي. حيث بلغ معامل ارتباطها مجتمعة (0.659*) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية قوية بين تطبيق معايير الحكم الرشيد ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث ظهر أن معيار المشاركة أكثر المعايير ارتباطاً حيث بلغ معامل ارتباطها (0.619*) وأن معيار سيادة القانون هو أقل المعايير ارتباطاً حيث بلغ معامل ارتباطها (0.543*).

4- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لمعيار (المشاركة - الفاعلية والكفاءة - التوافق) دون غيرهم من معايير الحكم الرشيد في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت (0.664) ومعامل التحديد المعدل بلغ (0.441) وهذا يعني أن ما نسبته (44.1%) من التغيير في الالتزام التنظيمي (التابع) يعود إلى تأثير المتغيرات (المستقلة) التالية (المشاركة - الفاعلية والكفاءة - التوافق)، والباقي (55.9%) يعود لعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع في الالتزام التنظيمي.

(ب) النتائج المتعلقة بالفروق الاحصائية:

5- أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) باستثناء معيار (الفاعلية والكفاءة) توجد فروق لصالح الإناث. كما يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير (الفئة العمرية) ولصالح الفئة (25 سنة فأقل)، باستثناء معيار سيادة القانون ومعيار الشفافية فلا يوجد فروق. كما أوضحت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). كما أوضحت النتائج بوجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق معايير الحكم الرشيد مجتمعة وكل من المعايير التالية (التوافق - الفاعلية والكفاءة - الرؤية الاستراتيجية) تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) ولصالح الفئة من (16-20 سنة)، باستثناء المعايير التالية (المشاركة - سيادة القانون - الشفافية - الاستجابة - المساواة والعدالة -

المساءلة) فلا يوجد فروق. كما بينت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق معايير الحكم الرشيد تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

6- بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي).

7- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول مجال بعد الالتزام المستمر تعزى لمتغير (الفئة العمرية) لصالح الفئة من 25 سنة فأقل.

8- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسطات تقديرات المبحوثين حول مجال بعد الالتزام المستمر وبعد الالتزام المعياري تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح الفئة من 16-20 سنة.

6.2.4 الوصفي وخصائص أفراد العينة:

9- أظهرت النتائج إلى أن ما نسبته (58.8%) من الذكور، بينما الإناث (41.2%)، وأن ما مجموع نسبته (66.1%) من الفئة العمرية ما بين (26-40 سنة)، وأن ما نسبته (45.9%) حاصلين على درجة البكالوريوس، كما أن (30%) هم من الإداريين و (29.2%) من الممرضين، فضلاً عن أن ما نسبته (42%) سنوات خدمتهم بين (6-10 سنوات).

6.3 توصيات الدراسة:

6.3.1 توصيات خاصة بنتائج الدراسة:

- 1- ضرورة أن تؤمن إدارة المستشفى بإبداعات وطاقات الموظفين، والعمل على تعزيز ذلك، بما يضمن للجميع حرية المشاركة وابداء الرأي.
- 2- أن تحرص إدارة المستشفى على توفير نظام شكاوى مكتوب على أن يكون معلن للموظفين، بما يسمح لهم رفع شكاوهم بدون أي قيود.
- 3- أن توفر الإدارة الحماية الكاملة لكل من يساعدها بكشف التجاوزات والانحرافات في المستشفى، الأمر الذي يمنع أو يحد من انتشار الفساد.
- 4- أن تسعى الإدارة لتلبية احتياجات الموظفين الأساسية، وتقديم لهم كافة الخدمات التي تعزز من مستوى الالتزام التنظيمي.
- 5- ضرورة الأخذ بأراء أصحاب الخبرة من قبل الإدارة العليا لأجل اتخاذ قرارات مهنية وصالحة للتطبيق.
- 6- ضرورة أن تسعى الإدارة إلى اتباع العدالة والمساواة خاصة فيما يتعلق بالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت والإجازات والعمل على تحسينها.
- 7- الاهتمام بجميع الفئات العاملة في المستشفى، والعمل على وضع برامج تساعد على رفع الروح المعنوية لديهم، كالقيام برحلات وأنشطة ترفيهية تضمن فيها مشاركة الجميع.
- 8- أن تقوم الإدارة بعمل اجتماعات دورية مع الجمهور للسماع لشكاوهم ومحاسبة المخالفين حسب القانون.

9- أن تحرص الإدارة على التأكد من اطلاع جميع الموظفين عن كثب على الأهداف التي تطمح الإدارة لتحقيقها مستقبلاً.

10- أن تساهم الإدارة في بناء علاقات اجتماعية يسودها الإخاء، وأن تكون كالأب الحامي والحريص على مصلحة أولاده، بما يضمن تمسك العاملين بالمستشفى ورفضهم الانتقال لمكان آخر.

11- أن تعمل الإدارة على تقديم كافة الخدمات والوسائل التي تضمن من رغبة قضاء العاملين فترة حياتهم المهنية في نفس المستشفى.

12- ضرورة أن تتميز الإدارة بتقديم مزايا جديدة وغير متوفرة في مستشفيات أخرى، مما يعزز من مستوى الالتزام المستمر لدى العاملين.

6.3.2 توصيات عامة للدراسة:

13- أن تعمل الإدارة على إصدار نظام واضح ومفصل ومطبوع خاص بعمل المستشفى، يندرج فيه اللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل، مع ضرورة وجود لوائح تتعلق بالثواب والعقاب، ويوزع على جميع الموظفين خاصة الجدد منهم.

14- ضرورة الاهتمام بقدرات ومهارات العاملين، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية في مجال عملهم على أن تشمل الجميع وبدون أي استثناءات.

15- استخدام طرق النقد البناء مع العاملين عند المساءلة، مما يمنح لهم الثقة بالنفس ويزيد من مستوى الاطمئنان والراحة النفسية لديهم، وهذا يؤدي إلى زيادة إقبالهم على العمل بنفس راضية.

16- ضرورة الاهتمام بالأنظمة الرقابية والإدارية والمساءلة بما يضمن تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية.

17- إعطاء العاملين الفرصة الكافية للمشاركة في عملية صنع القرار وإعداد الخطط الاستراتيجية.

18- إعطاء العاملين الفرصة ليساهموا بالتغذية الراجعة، واعتبارها جزءاً من عناصر تقييم الأداء.

6.3.3 دراسات وبحوث مستقبلية:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها، يقترح الدراسات المستقبلية التالية:

* دور تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في زيادة الموارد المالية للمستشفيات غير الحكومية.

* معوقات تطبيق معايير الحكم الرشيد في المستشفيات غير الحكومية.

* السمات الشخصية لدى مديرو المستشفيات غير الحكومية وأثرها في تطبيق معايير الحكم

الرشيد.

* دور تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية.

* المشاركة في عملية صنع القرار وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

* دور المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية.

6.3.4 خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة الحالية

الاجراءات والأنشطة	الجهة المسؤولة	الزمن	الفئة المستهدفة	النشاط	الرقم
--------------------	-------------------	-------	--------------------	--------	-------

1	<p>النهوض بالعاملين وتشجيعهم على إظهار طاقاتهم وإبداعاتهم.</p>	جميع العاملين	اسبوع	دائرة شئون الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> التواصل المستمر مع الموظفين وبناء علاقات أخوية معهم. عقد لقاء دوري لكل قسم بجميع العاملين فيه على حده وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم. صرف مكافآت للعاملين للعاملين الذين يشاركون في إظهار طاقاتهم وإبداعاتهم.
2	<p>توفير الحماية الكاملة للعاملين الذين يساعدون في كشف التجاوزات والانحرافات.</p>	جميع العاملين	مستمر	لجنة العاملين	<ul style="list-style-type: none"> العمل على بناء الثقة بين العاملين والإدارة وكسر حاجز الرهبة بينهم. تشجيع العاملين على العمل بشكل صحيح، ومكافأة المصيب. ضرورة معرفة العاملين أن المخطئ يمكن أن يعرض المؤسسة للخطر وبما يعود بالسلب على جميع العاملين. تشجيع العاملين على إبلاغ الإدارة بالتجاوزات والانحرافات بما يساهم في إسراع وملاحقة الأمر والعمل على حلها، وبما يعود بالإيجاب على العاملين. ضرورة العمل على حماية العاملين، ومحاسبة كل من يتعرض لمن يساهم في كشف التجاوزات.
3	<p>كيفية اتخاذ قرارات مهنية صالحة للتطبيق.</p>	جميع العاملين	اسبوعين	اللجنة العلمية	<ul style="list-style-type: none"> العمل على استقطاب خبراء يعملون على إعطاء محاضرات في كيفية اتخاذ قرارات مهنية وصالحة. عقد ورش عمل لرؤساء الأقسام والعاملين كافة لمناقشة كيفية اتخاذ قرارات مهنية وصالحة.
4	<p>تحسين نظام الأجور والرواتب والمكافآت وعدالة توزيعها.</p>	جميع العاملين	3 شهور	دائرة شئون الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر مع الجهات المعنية في نظام الأجور والرواتب والمكافآت، بما يتناسب مع إمكانيات المستشفى. بحث إمكانية إضافة بدل مخاطرة على العاملين على حسب تخصصاتهم. بحث إمكانية إضافة بدل غلاء معيشي بما نسبته 10% من الراتب. العمل على تطبيق نظام الأجور ورواتب ومكافآت بما يضمن من زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
5	<p>الاهتمام بالعاملين من خلال وضع برامج تساعد في رفع الروح المعنوية لديهم.</p>	جميع العاملين	مستمر	الإدارة العليا ولجنة العاملين	<ul style="list-style-type: none"> عمل رحلة ترفيهية للعاملين بشكل دوري، لاسيما ثلاث مرات في العام. تعزيز روابط التواصل الاجتماعي للعاملين وعائلاتهم من خلال الأنشطة الترفيهية المميزة. عمل اتفاقيات مع الشركات والمؤسسات العاملة في القطاع سواء كانت (خدمائية -

تسويقية – ترفيهية) بما يخدم احتياجات العاملين.					
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها بشكل دوري. ● عقد ورش عمل مع رؤساء الأقسام لإطلاعهم على الأهداف ووضع آليات تحقيقها. ● السماع للعاملين ومعرفة مشاكلهم والعمل على حلها بما يسهم في تعزيز الالتزام وتحقيق إنجاز الأهداف. ● عمل يافطات مكتوب عليها الأهداف المرجو تحقيقها وتعليقها على جدران الأقسام في المستشفى. 	الإدارة العليا وشئون الموظفين	مستمر	جميع العاملين	عمل اجتماعات دورية مع العاملين لاطلاعهم على الاهداف المرجو تحقيقها.	6
<ul style="list-style-type: none"> ● تشكيل لجنة إدارية لمتابعة شكاوى الجمهور ومحاسبة المخالفين. ● عمل صندوق للشكاوى على أن يوجد في مكان واضح. ● توضيح كيفية كتابة الشكوى، مع ضرورة كتابة الإسم ورقم الجوال. ● عمل اتصالات عشوائية لأصحاب الشكوى للسماع لديهم. 	العلاقات العامة	مستمر	الجمهور	عمل اجتماعات دورية مع الجمهور للسماع للشكاوى ومحاسبة المخالفين.	7