

"أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة"

إعداد الباحث:

عمر بن عبد العزيز الحميدي

إمشرف:

د/ فيصل بن أحمد شعبي

أستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة جامعة الملك عبد العزيز

2024م



<https://doi.org/10.36571/ajsp7122>

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة، والبالغ عددهم (2367) موظفاً. وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وبلغت عينة الدراسة (249) موظفاً، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة إلكترونياً على العينة، واستطاع الباحث جمع (200) استبانة صالحة للتحليل. وعقب جمع البيانات استخدمت الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS). ولقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، والمشاركة) والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.653). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ونوع الوظيفة. في حين كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ونوع الوظيفة. في حين كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغيرات الجنس. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بعدد من التوصيات، ومنها: ضرورة التحسين المستمر لممارسات المساءلة؛ وذلك من خلال مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ، والتأكد من أن إطار المساءلة يظل فعالاً وسريع الاستجابة. يجب تنفيذ برامج تدريبية مستهدفة للتأكد من أن الموظفين على اطلاع جيد بالمهام المنوطة بهم. التأكيد على ثقافة الشمولية وتعزيزها داخل الرئاسة. ويشمل ذلك ضمان شعور جميع الموظفين بالاستماع والتقدير والمشاركة في عمليات صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الأداء الوظيفي، الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.

المقدمة:

نظراً لاهتمام المملكة العربية السعودية بتأصيل عمقها الإسلامي، باعتبارها مهبط الوحي ونزول جبريل عليه السلام والرسالة على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)، فقد ركزت رؤية المملكة 2030 بالعمل على راحة المسلمين من الحجاج والمعتمرين والزوار وإتاحة الفرصة لأكثر عدد منهم لأداء فريضتي الحج والعمرة والزيارة على أكمل وجه، بالإضافة إلى العمل على تعميق وإثراء تجربتهم قبل وأثناء وبعد زيارتهم لأماكن العبادة المقدسة في كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة، وعكس صورة حضارية مشرفة للمملكة العربية السعودية في خدمة الحرمين الشريفين وضيوف الرحمن من الحجاج والمعتمرين والزوار (رؤية المملكة 2030، 2016م).

وتعتبر الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي هي الجهة المعنية بتقديم كل الخدمات التي يحتاجها قاصدي بيت الله الحرام من الحجاج والمعتمرين والزائرين، والتي تمكنهم من أداء شعائر الصلاة والحج والعمرة والزيارة بشكل صحيح في بيئة إيمانية آمنة و طاهرة لتبقى رمزاً لكرم الضيافة وحسن الوفادة، كما يهدف برنامج "خدمة ضيوف الرحمن" وفقاً لرؤية 2030 لاستقبال ثلاثين مليون زائر من جميع أنحاء العالم مما يتطلب الاستجابة الفاعلة من قبل الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي لتصبح

نموذجاً في كفاءة خدماتها وأداء منسوبيها لتقديم أفضل الخدمات لهذا العدد الهائل في منطقة جغرافية محددة. لذا سعت الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي على تطبيق الحوكمة لتحقيق أهدافها والتي تشمل إبراز صورة عالمية ومشرفة للحرمين الشريفين، وتوضيح قيم الإسلام والمسلمين الحقيقية، ونشر قيم الإسلام وتعاليمه، والعمل على أن يتسم المسجد الحرام والمسجد النبوي بالاعتدال والوسطية في نشر رسالة الدين الإسلامي وسماحته، وإظهار الجهود الكبيرة التي تقدمها المملكة العربية السعودية في سبيل خدمة الزوار والحجاج والمعتمرين.

وتُعد الحوكمة من الموضوعات المهمة في كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث أدى تطبيقها الى حدوث نجاحاً واسعاً في كافة المجالات والقطاعات الأمر الذي زاد من الاهتمام بها، وذلك نظراً لكون الحوكمة تتعلق بالتعامل مع كافة مكونات المنظمة بما فيها العنصر البشري الذي يتم تقييمه من خلال مخرجات أداءه الوظيفي والمهام والمسئوليات الموكلة إليه وفي إطار معين من الضوابط والأسس (الحايك، 2016م).

إن مبدأ تحسين الأداء الوظيفي في إطار معطيات القرن الواحد والعشرين يقوم على تعميق مبادئ وآليات الحوكمة، والتي حظيت باهتمام الباحثين والقادة المعنيين بالإدارة، واستلهموا كثيراً من مبادئها وآلياتها في إجراءات تحسين وتطوير الأداء، حيث تُعد وجهاً حديثاً من وجوه التحسين والتطوير في حقل الإدارة والمنظمات المعاصرة. وقد ذهبت معظم الدراسات الى القول بأن الحوكمة هي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في تحسين أداء المنظمات، وعلى ظواهر أخرى مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (عبدالوهاب 2011م).

وبناءً على ما سبق، سنتناول هذه الدراسة أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة، والتعرف على دور القيادات الإدارية والموظفين في ذلك، وتقديم التوصيات التي من شأنها تحقيق أهداف الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تتطلب تفعيل دور المنظمات والمؤسسات الحكومية وتحسين أداءها وأداء العنصر البشري بها.
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي إلى تطبيق الحوكمة وبيان أثر الالتزام بأبعادها المختلفة كمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة من وجهة نظرهم، وتعد الحوكمة مدخل مهم لتحقيق التنمية المستدامة والتي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها وفقاً لرؤية 2030. إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عناصر ومبادئ محددة للحوكمة (الحمد 1441هـ). "كما أن أبرز ما يميز مفهوم ومبادئ الحوكمة أنها تقدم إطاراً عاماً قابلاً للتعديل والتطوير وفقاً للبيئة الاقتصادية والاجتماعية للمملكة العربية السعودية" (البسام 2019م، 194).

ويخلص الباحث إلى أن مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي التي اتفق عليها كثير من الباحثين والمهتمين بالحوكمة وتطبيقها في القطاع الحكومي هي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.

وأما عن أسباب اختيار موضوع الدراسة فتتمثل في الآتي:

- 1- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة وخصوصاً حوكمة أداء الموظفين في المنظمات الحكومية وكيفية تحسين أدائهم الوظيفي.
- 2- الدور الذي تلعبه حوكمة الأداء الوظيفي للموظفين في تحقيق التنمية الاقتصادية بالدولة.
- 3- لا يزال موضوع حوكمة أعمال الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي وحوكمة أداء موظفيها مجالاً يحتاج إلى أبحاث ودراسات سابقة.
- 4- المكانة المهمة للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي ودورها الفعال في خدمة الحجاج والمعتمرين والزائرين مبرراً أساسياً في توضيح دور الحوكمة على أداء الموظفين بها.

وبناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة لتحديد أثر تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، على الأداء الوظيفي من وجهة نظر قيادات وموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟

وتتبع منه الأسئلة الفرعية التالي:

- أ. ما أثر تطبيق الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟
- ب. ما أثر تطبيق المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟
- ج. ما أثر تطبيق المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟
- د. هل هناك أثر للحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى للمتغيرات الشخصية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، نوع الوظيفة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. إثراء ميدان البحث العلمي عن موضوع أثر الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي.
2. الخروج بإطارٍ عام محوكم لإدارة الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية.

3. الكشف عن فاعلية الأداء الوظيفي بهدف تحسين الحوكمة في القطاع الحكومي.
4. تحديد مدى ممارسة الحوكمة في الرئاسة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.

ثانياً: الأهمية العملية:

تظهر الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. مساعدة الباحثين وأصحاب القرار بالمملكة العربية السعودية في تطبيق الحوكمة ورفع مستوى الأداء لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
2. محدودية ثقافة الحوكمة لدى كثير من الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المنظمات العامة، لذا من المتوقع أن تشكل الدراسة أساساً لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطبيق الحوكمة.
3. إثراء المكتبات وزيادة الأبحاث التي تهتم بحوكمة المنظمات الحكومية للاستفادة من المعلومات في تحسين أداء القيادات وإظهار الشفافية وكذلك ضمان فعالية الرقابة على الأداء الوظيفي.
4. تُعد الحوكمة أحد مرتكزات رؤية المملكة 2030م، وأهم الأدوات التي تُساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وزيادة درجة الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي.

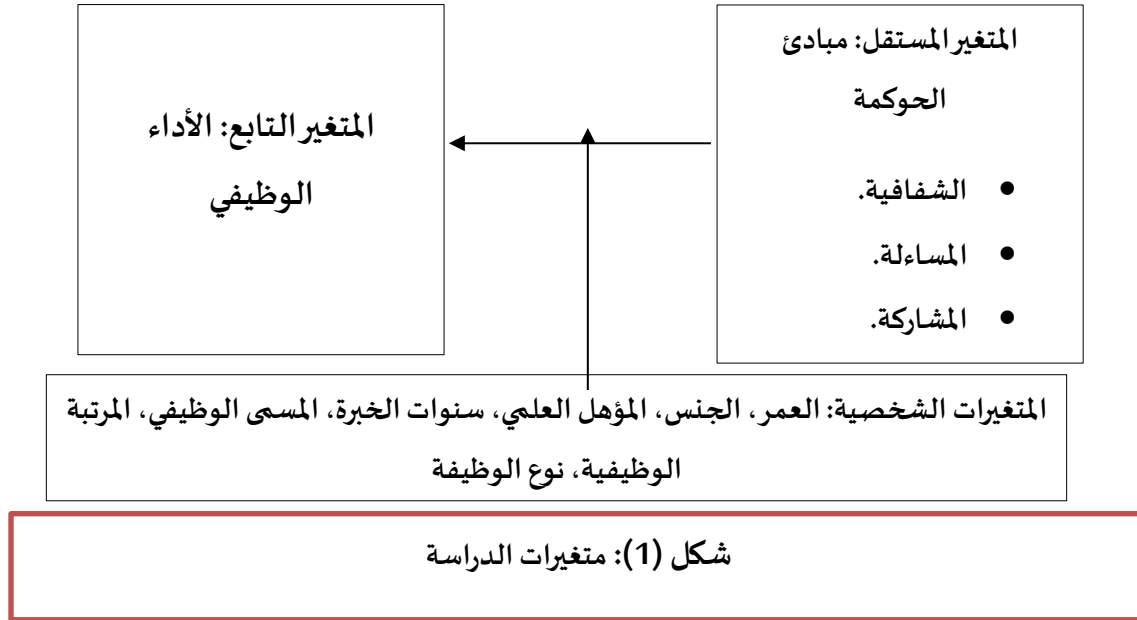
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يلي:

1. التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
2. تحديد أثر تطبيق مبدأ الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
3. توضيح أثر تطبيق مبدأ المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
4. بيان أثر مبدأ المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
5. تقديم نتائج وتوصيات ومقترحات لتفعيل مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.

نموذج الدراسة:

يوضح نموذج الدراسة في الشكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:



مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة بعض المصطلحات، وهي:

- 1. الحوكمة:** " عرفها السعدوني والدريملي على أنها "نظام معقد من التفاعلات بين الهياكل والتقاليد والوظائف والعمليات" مبني على قيم المساءلة والشفافية والمشاركة (2020: 161).
 - 2. الأداء الوظيفي:** " قدرة أفراد المنظمة على تأدية مهامهم وواجباتهم بفاعلية وبمواصفات محددة يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بما يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار" (زعاف 2022م، 540).
 - 3. الشفافية:** هي حرية تدفق المعلومات وسهولة وصولها وتبادلها بين كافة الأطراف ذات العلاقة، من خلال وجود قواعد واضحة ومحددة ووفق إطار عمل يلتزم به كافة الأطراف، بما يسهم في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين وبين المنظمة والمستفيدين (خفاجي، 2014م).
- ويعرفها الباحث إجرائياً: درجة تحقيق وإتمام موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي للمهام المكونة لوظيفتهم، وهو أحد المؤشرات الهامة الدالة على كفاءتهم.
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: أحد مؤشرات ومعايير حوكمة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، والتي تتعلق بخضوع ممارسات وسياسات الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي للمراقبة المستمرة.

4. **المساءلة:** تعني خضوع سلوكيات وقرارات الموظف أياً كان موقعه في المنظمة للتقييم الصريح أو الضمني من جانب طرف آخر لارتباط هذا التقييم بالحصول إما على ثواب أو عقاب (أبو إدريس، 2019).
- ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها: عملية رقابية يجري من خلالها مساءلة الشخص المسؤول عن القرارات والأفعال التي يقوم بها وتفسيرها، وقبول تحمله للمسؤولية الكاملة عن كل ذلك.
5. **المشاركة:** "مدى قدرة المواطنين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات بالإضافة إلى قياس مستوى حرية التعبير والاعلام في الدولة محل القياس" (البسام 2022م، 11).
- ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها: قدرة المواطنين السعوديين في مشاركة الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد الحرام في قراراتها ورسم استراتيجياتها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.
- ب. **الحدود المكانية:** تتمثل في الأماكن التي يتواجد فيها موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في كل من مدينتي مكة المكرمة والمدينة المنورة.
- ت. **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات وإعداد الدراسة في العام الجامعي 2022-2023م.
- ث. **الحدود البشرية:** تتمثل في موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل الحوكمة، والدراسات الخاصة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي، والدراسات المشتركة المتعلقة بالمتغيرين، والتعقيب على الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل الحوكمة:

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل، وهي كما يلي:

- أ- دراسة العريفي وبن سيف (2022) بعنوان " دور الحوكمة في تحسين كفاءه الإنفاق بالجماعات الحكومية السعودية " ، وهدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي تقدمه الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية ومناقشة المفاهيم الرئيسة لكفاءة الإنفاق والكشف عن دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت الدراسة على المسح الشامل من العاملين في الجامعات الحكومية السعودية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة النتائج التالية: الدور الفعال للحوكمة في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية. يساهم تطبيق الحوكمة بالجامعات الحكومية السعودية إلى تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح وشفافية. تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحقيق العدالة بين جميع الموظفين لأنها تتيح فرص التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- ب- دراسة العربي (2021) بعنوان " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان "، سعت الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية للحوكمة وأهميتها، ومبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وفروق الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 267 من مديري الإدارات والرؤساء الأقسام والمشرفين بالإدارات ومكاتب التعليم التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: بلغت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان درجة متوسطة. حصلت الشفافية على المرتبة الأولى ثم المشاركة ثم المسائلة كأقل مبادئ الحوكمة تطبيقاً بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- ج- دراسة عز العرب (2021) بعنوان " دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب "، حاولت الدراسة تحديد أثر استخدام الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ، وتحديد أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب، وبيان العلاقة بين الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان كأداة في جمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل إدارات الشباب وأعضاء مجالس الإدارة بمراكز الشباب ومديري مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ، حيث بلغ عددهم 141 فرداً، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج: تأكيد عينة الدراسة على أهمية دور الحوكمة في مراكز الشباب وأهمية التنمية المستدامة بمراكز الشباب. وجود علاقة طردية موجبة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب في محافظه كفر الشيخ.
- د- دراسة (Fauzan & Faisal, 2021) بعنوان " دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثره على الأداء التنظيمي في البنوك الريفية بإندونيسيا "، وهدفت الدراسة إلى بيان دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثر ذلك على أداء العاملين التنظيمي داخل البنوك الريفية في إندونيسيا، وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجتمع الدراسة (البنوك الريفية في مدينة آتشيه بيسار بإندونيسيا)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، ومن أهمها ما يلي: يتطلب تحسين الأداء التنظيمي إنشاء حوكمة الموارد البشرية عن طريق مشاركة العمل والحوكمة الجيدة للشركات وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها. تساهم مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف التنظيمي داخل البنوك الريفية في إندونيسيا.
- هـ- دراسة (Hijazi, 2021) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني "، سعت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة الدراسة من العاملين بالقطاع العام الأردني، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية: زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وفوائدها لدى جميع موظفي القطاع العام في الأردن، وذلك من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية. دعم دور الجهات الحكومية كديوان المحاسبة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد وديوان الخدمة المدنية والتي تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام.
- و- دراسة (Ghazali, 2020) بعنوان " أثر حوكمة الشركات وسمات الأعمال على أداء الشركات الماليزية المدرجة في بورصة ماليزيا "، هدفت الدراسة إلى تحديد التأثير النسبي للتأثيرات التنظيمية بحوكمة الشركات وسمات الأعمال على أداء الشركات الماليزية المدرجة، وقد تم إجراء تحليل الانحدار على عينة الدراسة من جميع الشركات الرئيسية غير المالية والبالغ عددها 742 شركة والمدرجة في بورصة ماليزيا باستخدام بيانات من التقارير المالية لعام 2013، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وكان من

أهمها التالي: يؤدي غياب قانون الحوكمة إلى عدم الرضا الوظيفي مما يقلل من مستوى أداء العاملين. تطبيق الشركات الماليزية لقانون الحوكمة أدى إلى تحسين أداء الشركات.

ز- دراسة السعدوني والدريملي (2020) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة "، هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة، من وجهة نظر العاملين في منظمات العمل التنموي الأهلي في قطاع غزة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث تم توزيع 150 استبانة على كل من الإدارة العليا والوسطى داخل المنظمات الأهلية العاملة في المجال التنموي، وقد تم استرداد 122 استبانة استخدمت لأغراض التحليل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها ما يلي: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوكمة والتنمية الاجتماعية المستدامة في المنظمات الأهلية العاملة في المجال التنموي بقطاع غزة. خلصت الدراسة إلى أن بعد الرقابة كأحد أبعاد الحوكمة حصل على الارتباط الكبير بالتنمية الاجتماعية المستدامة.

ي- دراسة (Kaehler & Grundei, 2019) بعنوان " حوكمة الموارد البشرية كجزء من حوكمة الشركات في مفهوم حوكمة الموارد البشرية "، هدفت الدراسة إلى تطوير تعريف دقيق يدمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية مع حوكمة الشركات والإدارة وإدارة الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قصدية من مديري الموارد البشرية بعدد من المؤسسات، وتوصلت الدراسة لمجموعة النتائج التالية: أن حوكمة الموارد البشرية فرع من فروع حوكمة الشركات. كما أكدت النتائج على أن المديرين ومتخصصي الموارد البشرية الذين يقومون بتشكيل نماذج الشركات لإدارة الموارد البشرية والقيادة ومنظمي الفروع عليهم أن يدركوا مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي:

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالمتغير التابع، وهي كما يلي:

أ- دراسة بو بكر (2021) بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلديه بئر مراد رايس "، سعت الدراسة إلى التعرف على المفهوم الجديد لأداء العاملين، وطبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وتحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى مصلحة الحالة المدنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (50) موظفا اختير منها (34) استبياناً صالحاً للدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في شقه النظري، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة كبيرة.

ب- دراسة البقمي (2021) بعنوان " الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة نجران بشروره "، هدفت الدراسة إلى بيان مستوى الاحتراق النفسي وواقع الأداء الوظيفي والعلاقة الارتباطية بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة نجران بشروره، كما هدفت إلى تحديد الفروق في مستوى الاحتراق النفسي وواقع الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس والمرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 107 عضو من أعضاء هيئة التدريس من فرع جامعة نجران بشروره، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لمجموعه النتائج التالية: بلغ مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة درجة منخفضة جدا بينما كانت درجة مستوى الأداء الوظيفي عالية جدا. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دالة

- إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث وفي مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.
- ج- دراسة نور الدين وأبو القاسم (2021) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الجلفة "، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي ببعديه (الأمن الوظيفي - الاحترام والتقدير) والأداء الوظيفي، ولقد تم إجراء الدراسة في جامعة الجلفة زيان عاشور بالجلفة حيث طبقت على عمالها، ونظراً لطبيعة الموضوع تم تطبيق المنهج الوصفي، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (88) عاملاً، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وكان من أبرزها ما يلي: وجود أثر لبعد الأمن الوظيفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي على أداء عمال الجامعة. وجود أثر لبعد الاحترام والتقدير كأحد أبعاد الولاء التنظيمي على أداء عمال الجامعة.
- د- دراسة الشهراني (2020) بعنوان " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقتهم عسير "، سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى 22 معلمة كعينة من معلمات رياض الأطفال في منطقتهم عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت للنتائج الهامة التالية: عدم اهتمام الإدارة بتلبية ما يتوقعه المعلمات من علاوات وحوافز ومكافآت. لا تربط الإدارة بين منح الحوافز والترقيات وبين نتائج تقييم أداء المعلمات. شعور المعلمات بان الإدارة غير عادلة في توزيع الحوافز، مما يؤدي لتخفيض مستوى الأداء.
- هـ- دراسة المالكي وبخاري (2019) بعنوان " أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الوظيفي تحقيقاً لرؤية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على كلية المجتمع في جامعة طيبة "، هدفت الدراسة لمعرفة تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى موظفي كلية المجتمع في جامعة طيبة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 173 موظفاً من العاملين بكلية المجتمع في جامعة طيبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكان من أهمها ما يلي: ظهور مستوى إيجابي مرتفع جداً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بكلية المجتمع بجامعة طيبة ثم يليها وعي الضمير ثم السلوك الحضاري ثم الأيتار ثم الروح الرياضية. ظهور مستوى إيجابي مرتفع للأداء الوظيفي لدى أفراد العينة من العاملين بكلية المجتمع بجامعة طيبة نتيجة لسلوك المواطنة التنظيمية. وجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتعزى فقط للبعدين (الروح الرياضية- السلوك الحضاري) على أداء الموظفين لدى كلية المجتمع في جامعة طيبة.

الدراسات المشتركة المتعلقة بالمتغيرين:

يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع:

- أ- دراسة أبو إدريس (2019) بعنوان " التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق "، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة على ممارسة سلوكيات التسييس التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق وقياس الدور الوسيط للتسييس التنظيمي في العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي بالمستشفيات الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من 324 موظفاً (124 طبيباً و200 ممرضاً)، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وكان من أهمها ما يلي: تأثير أبعاد الحوكمة الرشيدة (الشفافية والنزاهة والمشاركة والمساءلة) معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق.

ب- دراسة الحايك (2016) بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المديرية العامة للجمارك السورية "، وهدفت الدراسة إلى بيان دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي المؤسسي للمؤسسات الحكومية، لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية ودور الحوكمة في مواجهة الفساد والمحسوبيات، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من جميع موظفين الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الذين تتعامل معهم الجمارك و كان عددهم 90 فرداً ، وتوصلت الدراسة لمجموعة النتائج التالية: إن تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة، وذلك يدل على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها. وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان مالي أو وظيفي أو مؤسسي.

منهج الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية؛ تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر تطبيق الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة، حيث يسعى هذا المنهج لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، وتقديم بيانات عن خصائصها كما هي في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها، والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمداني، 2006م).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة وذلك وفق افادة إدارة الموارد البشرية بتاريخ 1444/11/3هـ حيث بلغ عددهم (2367) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، حيث وزعت الاستبانة بشكل عشوائي على موظفي الرئاسة في مكة المكرمة، وبلغت عينة الدراسة (249) موظفاً، ولقد تم توزيع (249) استمارة إلكترونية عن طريق الرابط (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0QsxD09QN-_FjwFHJk760U7RiTQpnOHZynmrBhTRVdIteCA/closedform) بتاريخ 2023/10/18م وحتى الفترة 2023/11/6م لجميع أفراد عينة الدراسة، وتم جمع (200) استبانة صالحة للتحليل.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة الحالية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام:

1. القسم الأول (البيانات الشخصية)؛ تضمن البيانات الآتية: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، ونوع الوظيفة) من خلال العبارات من 1 إلى 6.
2. القسم الثاني (الحوكمة)؛ يقيس الحوكمة ويحتوي على ثلاث أبعاد، وهي الشفافية، والمشاركة، والمساءلة. وبلغت عدد العبارات في هذا القسم (26) عبارة، وفيما يلي توضيح لعدد عبارات أبعاد هذا القسم:
 - ❖ البعد الأول (الشفافية): بلغ عدد عبارات هذا البعد (9) عبارات.
 - ❖ البعد الثاني (المشاركة): بلغ عدد عبارات هذا البعد (8) عبارات.

❖ **البعد الثالث (المساءلة):** بلغ عدد عبارات هذا البعد (9) عبارات.

3. **القسم الثالث (الأداء الوظيفي):** يتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي والذي تم قياسه باستخدام (9) عبارات.

وتم قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، ويوضح الجدول التالي ذلك، بالإضافة إلى توضيح معيار الحكم على قيم المتوسطات الحسابية:

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	4.20 إلى 5.0	3.40 - 4.19	2.60 - 3.39	1.80 - 2.59	1.0 - 1.79
درجة الموافقة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

صدق أداة الدراسة:

لقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بثلاث طرق، وهي (الصدق الظاهري، والصدق البنائي، والصدق التمييزي)، وفيما يلي توضيح لكل طريقة على حدة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة الصدق البنائي والصدق التمييزي؛ قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من العينة الأساسية لعينة الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة الاستطلاعية (40) مفردة.

أولاً: الصدق الظاهري:

وللتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، كما تم عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، كما قام الباحث بتوزيع مسودة الاستبانة بصورتها الأولية على (6) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك للحكم على مدى صلاحية فقرات الاستبانة وملاءمة محاورها لأهداف ومجتمع الدراسة وسلامة اللغة ومدى مناسبة الفقرات لقياس أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي.

ثانياً: الصدق البنائي:

يوضح الصدق البنائي مدى تطبيق أداة الدراسة صحة الافتراضات العلمية المستخلصة من النظرية حول مفهوم السمة التي وضعت لقياسها، ويتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة بعدة طرق، منها: مقياس التحليل لجوتمان، والتحليل العاملي، والمقارنات الطرفية (بشنة ونعيم، 2020م).

وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لفحص ارتباط عبارات الاستبيان بالمحاور التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق البنائي، ويبين الجدول التالي ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباطات العبارات بمحور المتغير المستقل (الحوكمة)

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
.819**	19	.733**	10	.704**	1
.826**	20	.753**	11	.802**	2
.824**	21	.760**	12	.716**	3
.723**	22	.820**	13	.828**	4
.789**	24	.775**	14	.813**	5
.798**	24	.824**	15	.870**	6
.733**	25	.831**	16	.706**	7
.827**	26	.744**	17	.783**	8
		.802**	18	.842**	9

** دال عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول أعلاه أن عبارات محور الحوكمة قد حققت درجة عالية من الارتباط عند مستوى الدالة (0.01)، حيث حققت أعلى معاملات الارتباط (0.870) والصغرى (0.704) وبالتالي تحقق هذه العبارات أهداف القياس المطلوبة.

جدول (3): معاملات ارتباطات العبارات بمحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
.883**	6	.856**	1
.869**	7	.866**	2
.741**	8	.870**	3
.760**	9	.832**	4
		.702**	5

** دال عند مستوى الدلالة (0.01).

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن معاملات الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي دالة عند مستوى (0.01) حيث تحققت معاملات الارتباط في حدها الأعلى (0.883) وفي حدها الأدنى (0.702) مما يدل على الصدق الداخلي المرتفع لإجمالي الردود على فقرات المحور، والتي تقيس ما وضعت له.

ثالثاً: الصدق التمييزي:

يهتم الصدق التمييزي بأن يكون المقياس مختلفاً بما فيه الكفاية عن المفاهيم الأخرى المماثلة له بحيث يكون متميزاً، أو بمعنى آخر هو الترابط الذاتي للمقياس، بمعنى أن يكون المقياس مستقلاً ومتماسكاً وغير متماثل مع المقاييس الأخرى، بحيث يمكن التمييز والتفرقة بينه وبين المقاييس الأخرى (الصباغ، 2023م).

وقد تم استخدام درجات عينة المسح في حساب الصدق التمييزي للاستبانة حيث تم ترتيب إجابات العينة للدراسة بترتيب تنازلي وتم اختيار 27% من الفئة العليا و27% من مجموعتي المجموعتين باختبار (ت) للعينات المستقلة، ومن ثم تم حساب الفروق بين المتوسطين المستقلين، ويبين الجدول أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) أو أقل منها.

جدول (4): اختبار ت للعينات المستقلة لإيجاد دلالة الفروق بين أفرادا المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لفحص تمييز الاستبانة

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
الحوكمة	الدنيا	20	2.86	0.454	1-21.8	38	*0.000
	العليا	20	4.92	0.109			
الأداء الوظيفي	الدنيا	20	2.54	0.413	3-19.7	38	*0.000
	العليا	20	4.83	0.220			

* فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

تبين النتائج وجود فروقات دالة إحصائياً بين متوسط درجات المجموعة الدنيا ومتوسط درجات المجموعة العليا، مما يعني أنه يتم التمييز بين الدرجات الدنيا والعليا، أو بمعنى آخر أن الاستبيان يراعي الفروق الفردية بين أفراد العينة، ويشير إلى الاستبيان صادق ويحقق أهداف القياس المطلوبة.

ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة الدراسة يعني الحصول على نفس النتائج عندما يتم توزيع الاستبانة عدة مرات في أوقات لاحقة تحت نفس الظروف والشروط. ولقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية. ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (5): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الاستبانة

المتغير	الأبعاد	ثبات ألفا كرونباخ	
		ثبات ألفا كرونباخ	ثبات التجزئة النصفية
المتغير المستقل: الحوكمة	الشفافية	0.937	0.931
	المشاركة	0.931	0.923
	المساءلة	0.943	0.945
	الحوكمة ككل	0.975	0.945
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	-	0.937	0.865

يبين الجدول أعلاه أن الاستبانة لها معاملات ثبات عالية تتراوح من (0.931) إلى (0.943) للمتغير المستقل الحوكمة وتقع ضمن نطاق معاملات الاستقرار المقبولة (0.80-1)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لمتغير الحوكمة (0.975) و لمتغير الأداء الوظيفي (0.937)، مما يطمئن الباحث على سلامة إجراءات

الاستبيان وقراته، كما تراوحت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان وجتمان) من (0.857) إلى (0.945)، مما يدل على تمتع استمارة الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وبالتالي ملاءمتها للتطبيق.
أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتطبيق أهداف الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لإيجاد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة والمتغيرات الشخصية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لوصف استجابات العينة لعبارات الاستبانة.
- اختبار مان ويتي وكروكسال واليس: للكشف عن الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- تحليل الانحدار الخطى البسيط (Simple Regression): لتحديد أثر المتغير المستقل (الحوكمة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول التالي النسب المئوية لمتغيرات الدراسة، والتي تشمل الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمرتبطة الوظيفية، ونوع الوظيفة لأفراد عينة الدراسة.

جدول (6): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	أنثى	110	55%
	ذكر	90	45%
العمر	أقل من 30 سنة	94	47.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	66	33%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	15%
	50 سنة فأكثر	10	5%

55%	110	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
21%	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
6.0%	12	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
18%	35	من 15 سنة فأكثر	
26%	52	ثانوي وما دون	المؤهل العلمي
8%	16	دبلوم	
43%	87	بكالوريوس	
23%	45	دراسات عليا	
12%	25	المرتبة السادسة فما دون	المرتبة الوظيفية
23%	45	من المرتبة السابعة إلى المرتبة العاشرة	
6%	12	من المرتبة الحادية عشر إلى المرتبة الخامسة عشر	
59.0%	118	بند المستخدمين والأجور	
35%	70	إشرافية	نوع الوظيفة
65%	130	غير إشرافية	
100%	275		المجموع

تحليل استجابات العينة على محاور أداة الدراسة:

لتحليل استجابات العينة على محاور أداة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي واتجاهات الرأي لكل متغير وبعده، وتحديد درجة استجابتهم، وترتيب العبارات حسب رتبها تنازلياً، مع حساب وزنها النسبي، وذلك كما يلي:

المتغير المستقل: الحوكمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي:

توضح نتائج الجدول رقم (7) متغير الدراسة المستقل الحوكمة بأبعاده الثلاثة وهي:

جدول (7): استجابات العينة على أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	الشفافية	3.49	0.787	69.8%	أوافق	1
2	المشاركة	3.43	0.798	68.0%	أوافق	3
3	المساءلة	3.47	0.786	69.4%	أوافق	2
	الدرجة الإجمالية للمتغير المستقل	3.46	0.755	69.2%	أوافق	

الشفافية، والمشاركة، والمساءلة حيث جاء المتوسط الحسابي والوزن النسبي لبعد الشفافية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.49 ووزن نسبي قدره 69.8%، ثم يليه بعد المساءلة بمتوسط حسابي بلغ 3.47 ووزن نسبي قدره 69.4%، ثم بعد المشاركة بمتوسط حسابي بلغ 3.43 ووزن نسبي قدره 68.5%، فيما بلغت الدرجة الإجمالية للمتغير ككل 3.46، ووزن نسبي قدره 69.2%.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن وجود مستوى تطبيق عالي للحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب. وأيضًا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Magallanes et al (2022)، والتي كشفت نتائجها عن أن هناك مستوى مرتفع من الحوكمة المؤسسية في كلية الكلمة الإلهية في لاواج بمقاطعة إيلوكوس نورتي في دولة الفلبين. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العربي (2021) والتي بينت أن بعد الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة حصل على المرتبة الأولى من حيث التطبيق في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. وتتفق أيضًا هذه النتائج مع نتائج دراسة Delima & Ragel (2017)، والتي قد أظهرت نتائجها وجود مستوى عال من تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية في منطقة باتيكالوا في دولة سريلانكا.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة المشاركة (2021م) والتي بينت أن مبادئ الحوكمة مطبقة بدرجة منخفضة والتي جاءت بمتوسط بلغ (2.449)، وذلك بحسب وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب الأردنية. وأيضًا تختلف مع نتائج دراسة Alamrew et al (2016)، والتي كشفت عن وجود مستوى منخفض جداً من تطبيق الحوكمة في جامعة جوندانار في أثيوبيا، وذلك من وجهة نظر الموظفين في الجامعة.

وفيما يلي يتطرق الباحث إلى شرح وتفصيل لفقرات كل بُعد من أبعاد الحوكمة الثلاثة (الشفافية، المشاركة، والمساءلة) على

حده:

(أ) البعد الأول: الشفافية.

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعد

الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة:

جدول (8): استجابات العينة على بعد الشفافية في المتغير المستقل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تنشر الرئاسة تقارير دورية حول أنشطتها.	3.75	0.907	74.9%	أوافق	1
2	تتميز الرئاسة باستقرار تشريعاتها.	3.47	0.947	69.0%	أوافق	5
3	يطلع موظفو الرئاسة على نتائج التقييم الوظيفي، ولهم الحق في الاعتراض عليها.	3.63	0.938	72.7%	أوافق	2
4	تنتهج الرئاسة سياسات الوضوح في ممارسة أعمالها.	3.46	0.947	69.1%	أوافق	6
5	تعتمد الرئاسة أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين الموظفين.	3.28	1.001	65.7%	محايد	9
6	توضح الرئاسة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها.	3.38	1.046	67.6%	محايد	8
7	توفر الرئاسة آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات.	3.51	0.987	70.1%	أوافق	4
8	تتيح الرئاسة الفرصة للاطلاع على خطتها.	3.41	1.005	68.2%	أوافق	7
9	تتيح الرئاسة نظاماً للإعلام بالتشريعات المنظمة للعمل فيها.	3.51	0.907	70.3%	أوافق	3
	الدرجة الإجمالية للبعد	3.49	0.787	69.8%	أوافق	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الشفافية تراوحت ما بين 3.28 إلى 3.75 على مقياس ليكرت

الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى "تنشر الرئاسة تقارير دورية حول أنشطتها" بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبوزن نسبي بلغ (74.9%)، فيما جاءت الفقرة الخامسة "تعتمد الرئاسة أساساً ومعايير محددة ومعلنة لضمان الشفافية وتكافؤ الفرص بين

الموظفين " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28) ووزن نسبي قدره (65.7%). وتعكس هذه النتائج مدى درجة الموافقة من المشاركين تجاه الفقرات المتعلقة بالشفافية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.49) والوزن النسبي (69.8%).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن أن بعد الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.0). في حين تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم عالية جداً بوزن نسبي بلغ (90.2%)، وذلك في إحدى شركات المقاولات المصرية، وهي شركة ريدكون للتعمير. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم متوسطة بوزن نسبي بلغ (57.8%)، وذلك في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مقابلة (2016م)، والتي كشفت عن أن بعد الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة يطبق بدرجة متوسطة في جامعة الطائف بمتوسط حسابي بلغ (2.77) من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة جرجس وآخرون (2023م)، والتي كشفت عن وجود مستوى منخفض من الشفافية في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة سوهاج بمصر. وأيضاً تختلف مع نتائج دراسة المشاركة (2021م) والتي بينت أن مجال الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة مطبق بدرجة منخفضة والتي جاءت بمتوسط بلغ (2.43)، وذلك بحسب وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب الأردنية.

(ب) البعد الثاني: المشاركة:

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعد المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة.

جدول (9): استجابات العينة على بعد المشاركة في المتغير المستقل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تولي الرئاسة اهتمامها بكل الموظفين دون تمييز.	3.36	1.022	67.2%	محايد	7
2	تشرك الرئاسة الموظفين في ابداء آرائهم فيما يؤدي الى تطوير العمل في الرئاسة.	3.41	1.042	68.2%	أوافق	6
3	تأخذ الرئاسة بوجهات النظر فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	3.45	0.906	69.0%	أوافق	4

4	تعطي الرئاسة الفرصة للموظفين لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم.	3.44	0.946	%68.8	أوافق	5
5	تحرص الرئاسة على الاستماع لمشكلات الموظفين وتعمل على حلها.	3.47	0.947	%69.4	أوافق	3
6	تتبع الرئاسة أسلوب المشاركة في الرقابة على اعمالها.	3.56	0.914	%71.2	أوافق	1
7	توضع خطط التطوير بالرئاسة بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة.	3.51	0.979	%70.3	أوافق	2
8	يتم صنع القرار برأي الأغلبية.	3.21	1.012	%64.2	محايد	8
الدرجة الإجمالية للبعد		3.43	0.798	%68.5	أوافق	

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المشاركة تراوحت ما بين 3.21 إلى 3.56 على مقياس ليكرت الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السادسة "تتبع الرئاسة أسلوب المشاركة في الرقابة على أعمالها" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) ووزن نسبي قدره (71.2%)، فيما جاءت الفقرة الثامنة "يتم صنع القرار برأي الأغلبية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21) ووزن نسبي قدره (64.2%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.43) والوزن النسبي (68.5%)، وهي درجة تبين وجود اتفاق عام بين المشاركين على بعد المشاركة، مما يشير إلى تصور إيجابي لكيفية إشراك الرئاسة لموظفيها في مختلف الجوانب.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن أن بعد المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.64). كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم عالية جداً بوزن نسبي بلغ (88%)، وذلك في إحدى شركات المقاولات المصرية، وهي شركة ريكون للتعمير. وأيضاً تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم مرتفعة بوزن نسبي بلغ (79%)، وذلك في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل. إضافة إلى اتفاقها مع نتائج دراسة مقابلة (2016م)، والتي كشفت عن أن بعد المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة يطبق بدرجة منخفضة في جامعة الطائف بمتوسط حسابي بلغ (2.27) من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الفتحي (2021م)، والتي بينت أن محور المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة حصل على درجة تطبيق (منخفضة) في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان، بمتوسط حسابي قدره (1.40).

كما تختلف هذه النتائج أيضًا مع نتائج دراسة الحدابي والعيزي (2019م)، والتي كشفت عن أن مجال المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تطبيق منخفضة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية.

(ج) البعد الثالث: المساءلة

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات لبعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة.

جدول (10): استجابات العينة على بعد المساءلة في المتغير المستقل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	تتبع الرئاسة طرق محاسبية متنوعة تكفل تحقيق المساءلة الفاعلة.	3.48	0.829	69.6%	أوافق	4
2	تتم المساءلة بناءً على معلومات موثقة.	3.54	0.939	70.7%	أوافق	2
3	تسمح الرئاسة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	3.46	0.963	69.3%	أوافق	6
4	تلتزم الرئاسة بتطبيق المساءلة على جميع منسوبيها بعيداً عن المحسوبية.	3.49	0.987	69.9%	أوافق	3
5	يطلع الموظفون على لائحة العقوبات لمعرفة تدرج العقوبة في حال تكرارها.	3.45	0.978	69.0%	أوافق	7
6	توضّح آلية المساءلة لجميع الموظفين.	3.39	0.973	67.8%	محايد	9
7	يتم تطبيق المساءلة بما يكفل الحفاظ على خصوصية الموظف، ويهدف تصحيح منظومة العمل.	3.55	0.914	71.0%	أوافق	1
8	تعتمد الرئاسة نظام داخلي فعّال لمراقبة السلوك المهني.	3.48	0.899	69.6%	أوافق	4
9	تُعرف الرئاسة الموظفين على حقوقهم والمسؤوليات المناطة بهم حتى يتسنى مساءلتهم فيها.	3.40	1.033	67.9%	أوافق	8

	أوافق	69.6%	0.829	3.48	الدرجة الإجمالية للبعد
--	-------	-------	-------	------	------------------------

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المساءلة تراوحت ما بين 3.39 إلى 3.55 على مقياس ليكرت الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة السابعة "يتم تطبيق المساءلة بما يكفل الحفاظ على خصوصية الموظف، وبهدف تصحيح منظومة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) ووزن نسبي قدره (71.0%)، فيما حلت الفقرة السادسة "توضّح آلية المساءلة لجميع الموظفين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) ووزن نسبي قدره (67.8%)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة ببعد المساءلة، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.48) والوزن النسبي (69.6%)، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من المساءلة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صلحوك (2023م)، والتي كشفت عن أن بعد المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.87). كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم عالية جداً بوزن نسبي بلغ (88.6%)، وذلك في إحدى شركات المقاولات المصرية، وهي شركة ريدكون للتعيمير. وتتفق أيضاً هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن أن بعد المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة جاء بدرجة تقييم متوسطة بوزن نسبي بلغ (63.6%)، وذلك في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، وكذلك اتفقا مع نتائج دراسة مقابلة (2016م)، والتي كشفت عن أن بعد المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة يطبق بدرجة متوسطة في جامعة الطائف بمتوسط حسابي بلغ (2.67) من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة جرجس وآخرون (2023م)، والتي كشفت عن وجود مستوى منخفض من المساءلة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة سوهاج بمصر. وأيضاً تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المشارفة (2021م) والتي بينت أن مجال المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة مطبق بدرجة منخفضة والتي جاءت بمتوسط بلغ (2.46)، وذلك بحسب وجهة نظر العاملين في وزارة الشباب الأردنية.

المتغير التابع: الأداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة للمهام المكونة لوظيفتهم.

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ودرجة الاستجابة، وترتيب الفقرات في متغير الدراسة التابع (الأداء الوظيفي).

جدول (11): استجابات العينة على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ترتيب الفقرات
1	أمارس واجباتي ومهامي الوظيفية على الوجه المطلوب.	4.02	0.880	%80.4	أوافق	1
2	أعمل بجدية على تطوير قدراتي ومهاراتي المتعلقة بالوظيفة.	3.99	0.926	%79.7	أوافق	2
3	أعمل على تحسين مستوى أدائي على ضوء المعلومات الراجعة لي من قبل رؤسائي وزملائي.	3.93	0.939	%78.5	أوافق	5
4	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء ادائي الوظيفي.	3.94	0.971	%78.8	أوافق	4
5	لدي الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز الاعمال المطلوبة.	3.69	1.049	%73.9	أوافق	8
6	استخدم الأساليب الجديدة في إنجاز مهامي الوظيفية.	3.83	0.954	%76.6	أوافق	6
7	أعزز علاقة الشعور بالثقة بيني وبين زملائي ورؤسائي بما يعود بالنفع على أدائي الوظيفي	3.96	0.917	%79.1	أوافق	3
8	أعزز الأداء الوظيفي لكونه هو أساس الترقيات وليس العلاقات الشخصية مع الرؤساء.	3.72	1.022	%74.5	أوافق	7
9	اختلافي بالرأي مع رئيسي المباشر لا يؤثر سلباً على تقويم أدائي السنوي.	3.63	1.037	%72.7	أوافق	9
	الدرجة الإجمالية للمتغير	3.86	0.789	%77.1	أوافق	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الدراسة التابع (الأداء الوظيفي) قد تراوحت ما بين 3.63 إلى 4.02 على مقياس ليكرت الخماسي، إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الأولى "أمارس واجباتي ومهامي الوظيفية على الوجه المطلوب" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ووزن نسبي قدره (%80.4)، فيما جاءت الفقرة التاسعة "اختلافي بالرأي مع رئيسي المباشر لا يؤثر سلباً على تقويم أدائي السنوي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ووزن نسبي قدره (%72.7)، كما بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.86) والوزن النسبي (%77.1)، وهو درجة تبين وجود اتفاق كبير بين المشاركين فيما يتعلق بفقرات الأداء الوظيفي في الدراسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن أن بمستوى الأداء الوظيفي لد مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء بدرجة مرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.82). كما تتفق كذلك مع نتائج دراسة Magallanes et al (2022)، والتي كشفت نتائجها عن أن هناك مستوى متوسط من أداء العمل الفردي للموظفين في كلية الكلمة الإلهية في لاواج بمقاطعة إيلوكوس نورتي في دولة الفلبين. وأيضاً تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة البقمي (2021) والتي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة نجران بشروره جاء بدرجة عالية جداً. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل جاء بدرجة تقييم متوسطة بوزن نسبي بلغ (58%). وأيضاً مع نتائج دراسة Alamrew et al (2016)، والتي كشفت عن وجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في جامعة جوندرا في أثيوبيا.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة مخصيد (2022م) والتي كشفت عن أن مستوى أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت لمهام عملهم كان منخفض كما يقيمه الموظفون. كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الشبول (2021م)، والتي بينت وجود مستوى منخفض للأداء الوظيفي في بلديات الفئة الأولى في محافظات الشمال في الأردن. وأيضاً تختلف مع نتائج دراسة تجانى (2020م)، والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها؛ فقد اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك كما يلي:

جدول (12): اختبار الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع
يوجد تأثير	**.000	32.17	0.426	.653	الأداء الوظيفي
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01					

يوضح الجدول رقم (12) تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الثلاثة (الشفافية، المشاركة، والمساءلة) على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود مستوى دال إحصائياً للنموذج (F=32.17, p<0.01)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الحوكمة والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي عند النظر إليها مجتمعة. كما بلغت قيمة معامل التحديد R-squared (0.426) وهو ما يعني أن حوالي 42.6% من التباين في الأداء الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة هذا النموذج.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Magallanes et al (2022)، والتي كشفت نتائجها عن أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء العمل الفردي للموظفين لدى جميع العاملين في كلية الكلمة الإلهية في لاواج بمقاطعة إيلوكوس

نورتي في دولة الفلبين. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة Hijazi (2021)، والتي كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل جماعي (الشفافية، العدالة والمساواة، المساواة، المشاركة، والنزاهة) في كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي. وأيضاً تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Precious et al (2020)، والتي أشارت نتائجها إلى أن ممارسات الحوكمة الجيدة تحفز الرضا الوظيفي وتحسن أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة هراري الكبرى في دولة زيمبابوي، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Delima & Ragel (2017)، والتي قد أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة والأداء التنظيمي، حيث تبين أن الحوكمة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي للمؤسسات المالية.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة Alamrew et al (2016)، والتي كشفت عن وجود ارتباط سلبي ذات دلالة معنوية بين الحوكمة والأداء الوظيفي للموظفين في جامعة جوندرا في إثيوبيا.

وفيما يلي، يعمل الباحث على الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال الكشف عن أثر كل بعد من أبعاد الحوكمة الثلاثة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.

التساؤل الأول: ما أثر تطبيق الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

جدول (13): اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الشفافية على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الأداء الوظيفي	.633	0.400	88.044	**.000	يوجد تأثير
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.					

يوضح الجدول رقم (13) تأثير تطبيق الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، والتي تشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.633، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين بعد الشفافية والأداء الوظيفي، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0.400 أي أن تطبيق الشفافية قد فسّر ما مقداره 40.0% من التباين الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 88.044 وهي دالة عند مستوى (0.01)

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة للشفافية كأحد مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ومستوى الأداء

الوظيفي لديهم. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو إدريس (2019) والتي بينت أن الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة ذا تأثير معنوي على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة ريدكون للتعوير إحدى شركات المقاولات المصرية. وأيضاً تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة Precious et al (2020)، والتي أشارت نتائجها إلى أن الشفافية في الشركات الصغيرة والمتوسطة لم تؤد إلى الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة هاري الكبرى في دولة زيمبابوي.

التساؤل الثاني: ما أثر تطبيق المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

جدول (14): اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر المساءلة على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الأداء الوظيفي	.624	0.390	84.27	** .000	** .000	يوجد تأثير
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.						

يتضح من الجدول رقم (14). وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.624، وأما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0.390 والتي تشير إلى أن المساءلة تفسر ما مقداره 39.0% من التباين في الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي وهي ذات تأثير إيجابي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 84.27 وهي دالة عند مستوى (0.01).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة للمساءلة كأحد مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ومستوى الأداء الوظيفي لديهم. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو إدريس (2019) والتي بينت أن للمساءلة كإحدى أبعاد الحوكمة الرشيدة تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة ريدكون للتعوير إحدى شركات المقاولات المصرية.

كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زعرب والعيسوي (2022م) والتي كشفت عن أن المساءلة كإحدى مبادئ الحوكمة ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي لقطاع التأمين الصحي الحكومي بقطاع غزة.

التساؤل الثالث: ما أثر تطبيق المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

جدول (15): نتائج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر تطبيق المشاركة على الأداء الوظيفي

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
الأداء الوظيفي	.614	0.377	89.78	** .000	** .000	يوجد تأثير
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.						

يتضح ذلك من معطيات الجدول رقم (15)، بأن قيمة معامل الارتباط 0.614، والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية علاقة إيجابية عند مستوى معنوية (0.01) بين المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي مرتفع بين المشاركة والأداء الوظيفي، وأما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته 0.377 أي أن تطبيق المشاركة يفسر ما مقداره 37.7% من التباين الحاصل في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 89.78 وهي دالة عند مستوى (0.01).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م)، والتي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العينة للمشاركة كأحد مبادئ الحوكمة لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب ومستوى الأداء الوظيفي لديهم. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو إدريس (2019) والتي بينت أن للمشاركة كإحدى أبعاد الحوكمة الرشيدة تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أحمد ومحمد (2022م)، والتي كشفت نتائجها عن أن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة كأحد مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي شركة ريدكون للتعمير إحدى شركات المقاولات المصرية. كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة زعرب والعيسوي (2022م) والتي كشفت عن أن المشاركة كإحدى مبادئ الحوكمة ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في الأداء المالي لقطاع التأمين الصحي الحكومي بقطاع غزة.

التساؤل الرابع: هل هناك أثر للحكومة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى للمتغيرات الشخصية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية، نوع الوظيفة؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم اللجوء لاختبار مان ويتني للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الوظيفة، وذلك كما يلي:

اختبار مان ويتني للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الوظيفة جدول (16): اختبار مان ويتني للكشف عن الفروقات بين متغيري الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، ونوع الوظيفة

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	U	متوسط الرتب	العدد	الجنس	البعد
لا توجد فروق	3510.	2013.5	64.71	90	ذكر	الجنس
			70.94	110	أنثى	
توجد فروق	** <0.001	1245.5	84.50	70	إشرافية	نوع الوظيفة
			58.32	130	غير إشرافية	
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01						

يظهر الجدول رقم (16) نتائج الفروق بين الجنسين، والتي تشير إلى متوسط درجات أعلى بشكل هامشي بين المشاركين الذكور (64.71) مقارنة بنظرائهم من الإناث (70.94). وعلى الرغم من ذلك؛ فإن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية (مستوى الدلالة = 0.351). في المقابل؛ يظهر نوع الوظيفة كعامل مهم، حيث تشير الأدوار الإشرافية إلى متوسط درجات أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بالأدوار غير الإشرافية (84.50 و 58.32، على التوالي). وبفروقات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة والأداء الوظيفي يعزى إلى متغير الجنس. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المشارفة (2021م) والتي بينت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة ومستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.

اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية نحو العلاقة بين متغيري الدراسة تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية

جدول (17): اختبار كروسكال واليس للكشف عن الفروقات بين متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	H	متوسط الرتب	العدد	الجنس	البعد
توجد فروق	** <0.001	36.14	46.42	94	أقل من 30 سنة	العمر
			85.88	66	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
			89.38	30	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
			79.21	10	50 سنة فأكثر	
توجد فروق	** <0.001	22.03	53.57	110	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			84.69	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
			91.13	12	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
			82.43	35	من 15 سنة فأكثر	
توجد فروق	** <0.001	20.92	42.90	52	ثانوي وما دون	المؤهل العلمي
			80.14	16	دبلوم	
			72.25	87	بكالوريوس	
			82.38	45	دراسات عليا	
توجد فروق	* 0.023	9.452	63.06	25	المرتبة السادسة فما دون	المرتبة الوظيفية
			84.17	45	من المرتبة السابعة إلى المرتبة العاشرة	
			82.13	12	من المرتبة الحادية عشر إلى المرتبة الخامسة عشر	
			60.65	118	بند المستخدمين والأجور	
** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01. * دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05						

يظهر الجدول رقم (17) وجود فروقات دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صعلوك (2023م) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة والأداء الوظيفي يعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة عمرو (2021م)، والتي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة ومستوى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأيضاً تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة المشارفة (2021م) والتي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق فقد أستخدم اختبار المقارنات البعدية "شيفيه"، والموضح في الجداول التالية:

جدول (18): اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق نحو متغيري الدراسة تُعزى لمتغير العمر

العمر	أقل من 30 سنة		من 30 إلى أقل من 40 سنة		من 40 إلى أقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر	
	الدلالة	فرق	الدلالة	فرق	الدلالة	فرق	الدلالة	فرق
	الإحصائية	المتوسطات	الإحصائية	المتوسطات	الإحصائية	المتوسطات	الإحصائية	المتوسطات
أقل من 30 سنة			0.000	*-0.734*	0.000	*-0.833*	0.112	-0.688
من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.000	*0.734*	0.964	-0.099	0.999	0.047	0.999	0.047
من 40 إلى أقل من 50 سنة	0.000	*0.833*	0.964	0.099	0.973	0.146	0.973	0.146
50 سنة فأكثر	0.112	0.688	0.973	-0.146	0.999	-0.047	0.112	0.688

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

ويوضح الجدول رقم (18) مصدر الفروقات الإحصائية الحاصلة بين المجموعات العمرية المختلفة في الدراسة؛ وتبين النتائج أن الفئات العمرية من 30 إلى 40 سنة ومن 40 إلى 50 سنة تتمتع بمتوسط أعلى مقارنةً بالفئة العمرية أقل من 30 سنة، وبدلالة إحصائية 0.000. في المقابل؛ لم يكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، ومن 40 إلى أقل من 50 سنة، وأكثر من 50 سنة، ومستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

جدول (19): اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق نحو متغيري الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

من 15 سنة فأكثر		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	
0.050	-0.499	0.078	-0.726	0.003	*-0.621*			أقل من 5 سنوات
0.949	0.123	0.988	-0.105			0.003	*.621*	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.904	0.228			0.988	0.105	0.078	0.726	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
		0.904	-0.228	0.949	-0.123	0.050	0.499	من 15 سنة فأكثر

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01

كما يبين الجدول رقم (19) مصدر الفروقات الإحصائية الحاصلة بين استجابات المشاركين طبقاً لسنوات الخبرة؛ وتبين النتائج أن الموظفين الذين لديهم عدد من 5 إلى 10 سنوات خبرة لديهم متوسط أعلى ممن هم أقل من 5 سنوات، وبمستوى دال إحصائياً 0.003. في المقابل؛ لم تشهد باقي المجموعات أية فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخبرة مستوى الدلالة $(0.01 \geq \alpha)$.

جدول (20): اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق نحو متغيري الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم		ثانوي وما دون		المؤهل العلمي
الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	
0.003	-0.709*	0.007	-0.569*	0.044	*1-0.74			ثانوي وما دون
1.000	0.031	0.920	0.172			0.044	*1.74	دبلوم
0.872	-0.140			0.920	-0.172	0.007	.569*	بكالوريوس

		0.872	0.140	1.000	-0.031	0.003	.709*	دراسات عليا
--	--	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------------

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

ويظهر الجدول رقم (20) أعلاه مصدر الفروقات الإحصائية الحاصلة بين استجابات المشاركين طبقاً لمؤهلهم العلمي؛ وتبين النتائج أن الموظفين الذين لديهم مؤهل ثانوي وما دون لديهم استجابات منخفضة، وذات دلالة إحصائية مقارنة بالحاصلين على الدبلوم (مستوى الدلالة = 0.044)، والبيكالوريوس (مستوى الدلالة = 0.007)، والدراسات العليا (مستوى الدلالة = 0.003). في المقابل؛ لم تشهد باقي المجموعات أية فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمؤهل العلمي مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (21): اختبار شيفيه لمعرفة مصدر الفروق نحو متغيري الدراسة تُعزى لمتغير المرتبة الوظيفية

بند المستخدمين والأجور	من المرتبة الحادية عشر إلى المرتبة الخامسة عشر		من المرتبة السابعة إلى المرتبة العاشرة		المرتبة السادسة فما دون		المرتبة الوظيفية
	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	فرق المتوسطات	
	0.996	0.050	0.965	-0.174	0.393	-0.408	المرتبة السادسة فما دون
	310.0	*0.458	0.901	0.234		0.393	من المرتبة السابعة إلى المرتبة العاشرة
	0.894	0.224			0.901	-0.234	من المرتبة الحادية عشر إلى المرتبة الخامسة عشر
			0.894	-0.224	310.0	*-0.458	بند المستخدمين والأجور

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

وتوضح نتائج الجدول رقم (21) مصدر الفروقات الإحصائية الحاصلة بين استجابات المشاركين طبقاً للمرتبة الوظيفية؛ وتبين النتائج أن الموظفين الذين تتراوح رتبهم الوظيفية من المرتبة السابعة إلى العاشرة لديهم استجابات أعلى، وذات دلالة إحصائية مقارنة بموظفي بند المستخدمين والأجور (مستوى الدلالة = 0.031)، في المقابل؛ لم تشهد باقي الرتب الوظيفية أية فروقات ذات دلالة إحصائية فيما بينها مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

نتائج الدراسة:

بناءً على التحليل الإحصائي، ومعالجة البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بلغ تطبيق الحوكمة بمختلف أبعادها في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.46) ووزن نسبي بلغ (69.2%).
2. جاء تطبيق الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.49) ووزن نسبي بلغ (69.8%).
3. جاءت درجة تطبيق المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.47) ووزن نسبي بلغ (69.4%).
4. بلغت درجة تطبيق المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة في الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.43) ووزن نسبي بلغ (68.5%).
5. بلغ مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة درجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.86) ووزن نسبي بلغ (77.1%).
6. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) بين الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة) والأداء الوظيفي لدى موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.653)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
7. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ونوع الوظيفة. مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية
8. كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تعزى لمتغير الجنس.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج المقدمة، يقترح الباحث التوصيات التالية لتعزيز أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي:

1. التحليل المستمر للوضع الحالي للرئاسة فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة، بالاستفادة من التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT)، بحيث يتم تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، وذلك من قبل خبراء متخصصين يطبقون الأسلوب العلمي في إجراء التحليل وإعداد تقاريره، وتقديم التوصيات المتعلقة بالنتائج للإدارة العليا عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وطرق تحقيق متطلباتها، والحرص على تحديث التحليل بصورة سنوية لمواكبة التغيرات المتوقعة.
2. حث الرئاسة على معالجة الآراء المتباينة حول اعتماد مبادئ محددة للشفافية وتقديم تفسيرات للقرارات الإدارية، والنظر في تحسين السياسات والممارسات الحالية لضمان قدر أكبر من الوضوح والاتساق، ومعالجة المخاوف مثل (وجود أسسًا ومعايير محددة ومعلنة

- تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين، وتوضيح أسباب القرارات الإدارية المتخذة من قبل الرئاسة، وإتاحة الفرصة لاطلاع الموظفين على خطط الرئاسة)، والتي أثارها الموظفين عينة الدراسة.
3. الاعتراف بالاختلافات في الآراء بشأن تكافؤ الفرص واتخاذ تدابير استباقية، ولتحقيق ذلك يجب التأكد من أن السياسات والممارسات تعكس الالتزام بالعدالة وعدم التمييز. وقد يشمل ذلك مراجعة السياسات الحالية وتحسينها لمعالجة أي تباينات محسوسة.
 4. تعزيز الحوار المفتوح حول عمليات صنع القرار، وخاصة تلك التي تعتمد على آراء الأغلبية، وتشجيع ثقافة الشمولية وطلب المشاركة من جميع الموظفين، والتأكد من أن عملية صنع القرار تعكس وجهات نظر متنوعة ويتم توصيلها بشفافية.
 5. التحسين المستمر لممارسات المساءلة؛ وذلك من خلال مراجعة السياسات وتحديثها بانتظام لمعالجة أي تحديات تنشأ، والتأكد من أن إطار المساءلة يظل فعالاً وسريع الاستجابة.
 6. تنفيذ برامج تدريبية مستهدفة للتأكد من أن الموظفين على اطلاع جيد بالمهام المنوطة بهم؛ وذلك من خلال تنفيذ برامج منظمة للتطوير المهني المستمر، والذي يُمكن أن يزيد من تعزيز الجوانب الإيجابية المحددة للأداء الوظيفي.
 7. التأكيد على ثقافة الشمولية وتعزيزها داخل الرئاسة؛ ويشمل ذلك ضمان شعور جميع الموظفين بالاستماع والتقدير والمشاركة في عمليات صنع القرار.
 8. تنفيذ ترتيبات عمل مرنة؛ ويمكن أن يشمل ذلك خيارات العمل عن بعد أو الجدولة المرنة، وتعزيز التوازن الصحي بين العمل والحياة وتعزيز الرضا الوظيفي بشكل عام.
 9. تشجيع وتعزيز ثقافة الابتكار داخل مكان العمل، وتوفير منصات للموظفين لاقتراح وتنفيذ حلول مبتكرة، وتعزيز العمل الديناميكي والمستقبلي.
 10. تعزيز المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الثقة بين الموظفين والمشرفين، حيث يمكن أن يؤثر هذا بشكل إيجابي على العمل الجماعي والتواصل والأداء الوظيفي بشكل عام.

المقترحات المستقبلية:

يقترح الباحث عدداً من الموضوعات للدراسات المستقبلية، وهي كما يلي:

1. دراسة واقع التزام الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة بتطبيق معايير الحوكمة، ولكن من وجهة نظر المستفيدين.
2. بحث درجة التزام الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة بتطبيق معايير مختلف للحوكمة مثل (سيادة القانون، العدالة، مسؤوليات الإدارة العليا).
3. بحث العوائق التي تقلل من فاعلية الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة.
4. تسليط الضوء على دور الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق الحوكمة على جميع أعمالها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو إدريس، علا محمد العزازي أحمد. (2019م). التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق. مجلة الدراسات والبحوث التجارية جامعة بنها، (4)، 623-597.

أبو صعلوك، خميس محمد محسن. (2023م). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية-جنين، فلسطين.

أحمد، علي عرفان علي؛ ومحمد، محمد سعد. (2022م). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات "شركة ريدكون للتعمير". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس، (4)13، 181-148.

البسام، بسام عبد الله حمد. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (28)2، ص 203 - 175.

البسام، بسام بن عبد الله. (2022). إدارة المالية العامة " حوكمة وتخطيط مالي ". دار الفجر للنشر والتوزيع.

بشنة، حنان؛ ونعيم، بوعموشة. (2020م). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع- جامعة جيجل، (2)3، 133-117.

البقمي، نجلاء مرزوق ناصح. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئه التدريس بفروع جامعة نجران بشرويه. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (9).

بو بكر، عبد القادر وقديد، فوزيه. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلديه بئر مراد رايس. مجلة البشائر الاقتصادية. جامعة طاهري محمد بشار، (7)1، 386 - 367.

تجاني، منصور. (2020م). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، (4)3، 65-58.

جرجس، نبيل سعد خليل؛ عبدالعال، عنتر محمد أحمد؛ وعبدالملاك، رانيا عبدالملاك أمير. (2023م). واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية جامعة سوهاج، (15)، 762-727.

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

- الحدايبي، داود عبد الملك يحيى؛ والعزيزي، محمود عبده حسن محمد. (2019م). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 12(39)، 31-62.
- خفاجي، فاطمة رزق (2014م). الشفافية وتطوير خدمات الرعاية الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، (37)، 27-49.
- زعر، حمدي شحده محمود؛ والعيسوي، وسام فتحي عبدالحليم. (2022م). أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي الحكومي في قطاع غزة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 8(2)، 87-102.
- السعدوني، حسن خميس والدريملي، إياد عبد الجواد. (2020). مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية*، 1(22)، 155-168.
- الشبول، براهه ياسر محمد. (2021م). أثر الوساطة والمحسوبية في الأداء الوظيفي في البلديات الكبرى في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الشهراني، أسماء سعيد عبد الله. (2020). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقته عسير. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 3(10).
- الصباغ، أحمد عبده. (2023م). *المشاكل المحاسبية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم وطرق علاجها*. الطبعة الأولى. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر.
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن وبن سيف، ريم بنت سيف. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءه الإنفاق بالجماعات الحكومية السعودية. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (81)، 123-145.
- عز العرب، بركات فرج محمد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب. *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة جامعة حلوان*، 1(43)، 75-100.
- عمرو، فريال عبدالعزيز. (2021م). أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - دولة فلسطين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية/المركز القومي للبحوث غزة*، 5(47)، 32-56.
- الفتحي، خليفة محمد؛ العاني، وجيهة ثابت؛ والحدايبي، داوود عبدالمك يحي. (2021م). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(22)، 1-20.
- المالكي، خلود نواف سعد وبخاري، رشا محمد مكي. (2019). أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الوظيفي تحقيقاً لرؤية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على كلية المجتمع في جامعة طيبة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (20).

مخصيد، هيثم عبدالغفور. (2022م). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(2)، 29-46.

المشاركة، بسام حلمي محمود. (2021م). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

مقابلة، منصور أحمد حسين. (2016م). الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، 16(3)، 61-108.

نور الدين دودو نوري وابو القاسم، سعد الله (2021) الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الجلفة. *مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 13(1)، 612-635.

معهد البحوث، بمركز الدراسات والتخطيط الاستراتيجي، بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (2017). *مشروع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي "حرمين"*. التقرير النهائي – المجلد الأول: بناء الخطة الاستراتيجية. ص 15 – 71.

الموقع الإلكتروني الخاص بالرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، متاح عبر الرابط التالي:
<https://gph.gov.sa/index.php/ar/component/k2/item/4896-2021-10-06-12-54-21>

المراجع الأجنبية:

Alamrew, Y. Belay, H. Shishigu, A.D. (2016). The Effect of Governance on Employees' Job Satisfaction, Intention to Leave and Task Performance (A Case of University of Gondar). *Research Journal of Commerce & Behavioural Science*, 6(2), 1-6.

Aryanti, M. Sadalia, I. Fadli. (2021). The Effect of Good Governance on Performance Employees through Intellectual Capital in the Sumatera Utara Regional Police. *International Journal of Research and Review*, 8(2), 209-217.

Delima, V.J. & Ragel, V.R. (2017). Impact of Corporate Governance on Organizational Performance. *International Journal Of Engineering Research and General Science*, 5(5), 6-16.

Fauzan, S.M. Faisal. (2021). The Role of Worker Engagement and Governance in Improving Employee Performance and its Impact on Organizational Performance: Study in rural banks. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 4(3), 281-291.

Ghazali, N.A.M. (2020). Governance and ownership in Malaysia: their impacts on corporate performance. *Asian Journal of Accounting Research*, 5(2), 285-298.

Hijazi, H.A. (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).

Kaehler, B. & Grundei, J. (2019). *HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept*. SpringerBriefs in Business, in: HR Governance, pages 27-50, Springer.

Magallanes, T. Encarnacion, M.J.G. Abun, D. (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*, 11(3), 82-92.

Precious, B. Thomas, B. Kizito, D. (2020). An Evaluation of the Effects of Corporate Governance Practices on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case of SMEs in Harare Metropolitan Province. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 11(3), 54-65.

“The impact of governance on job performance: A field study on employees of the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah”

By Researcher:

Omar bin Abdul Aziz Al-Hamidi

Supervisor: Dr/ Faisal A. SHUAIBI

Abstract:

The current study aimed to identify the impact of governance in its dimensions (transparency, accountability, and participation) on job performance, through a field study on employees of the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah. To achieve the aim of the study, the descriptive analytical method was used in preparing the study, and the questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample. The study population consisted of employees of the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah, who numbered (2,367) employees. A simple random sample was relied upon, and the study sample was (249) employees. The questionnaire form was distributed electronically to the sample, and the researcher was able to collect (200) questionnaires suitable for analysis. After collecting the data, the Statistical Package for Social Studies (SPSS) was used. The results of the study showed the following: There is a statistically significant relationship at the significance level (0.000) between governance in its dimensions (transparency, accountability, participation) and job performance among employees of the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah, The correlation coefficient value was (0.653). The results also showed that there were statistically significant differences in the sample's responses regarding the impact of governance on the job performance of employees of the General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah due to the variables of age, academic qualification, number of years of experience, job rank, and type of job. While the results revealed that there were no statistically significant differences in the sample's responses regarding the impact of governance on job performance due to the gender variable. In light of these results, the Researcher recommended a number of recommendations, including: the necessity of continuous improvement of accountability practices; This is done by regularly reviewing and updating policies to address any challenges that arise, and ensuring that the accountability framework remains effective and responsive. Implement targeted training programs to ensure that employees are well informed of their assigned tasks. Emphasizing and promoting a culture of inclusiveness within the presidency. This includes ensuring that all employees feel heard, valued and involved in decision-making processes.

Keywords: Governance, Transparency, Accountability, Participation, Job performance, General Presidency for the affairs of the Grand Mosque and the Prophet's Mosque in Makkah Al-Mukarramah.