



دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية

د. اعتدال عادل الحجاج

أ.د. شاهر محمد عبيد

رئيس قسم في وحدة التنسيق مع المؤسسات الأهلية والخاصة
وزارة الصحة الفلسطينية، رام الله - فلسطين

رئيس برنامج ماجستير الإدارة والسياسات العامة
جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v3i5.29>

تاريخ الاستلام: 2025/01/04 ؛ تاريخ القبول: 2025/2/28 ؛ تاريخ النشر: 2025/03/02

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة وجودة حياة العمل وجودة القرارات الإدارية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 240 موظفاً. أظهرت النتائج أن مبادئ الحوكمة تُعد عاملاً رئيسياً في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة، كما تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة حياة العمل من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ترفع من معنويات الموظفين وتعزز إنتاجيتهم. وأكدت الدراسة أن جودة حياة العمل تؤثر إيجابياً على جودة القرارات الإدارية، حيث تتيح بيئة عمل مستقرة ومتوازنة للموظفين القدرة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. كما تبين أن جودة حياة العمل تعمل كوسيط فعال بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية، مما يعكس التكامل بين هذه العناصر لتحقيق أداء إداري متميز. تميزت الدراسة بتركيزها على قطاع الصحة الفلسطيني، الذي يُعد من أكثر القطاعات تعقيداً وحساسية، مما يجعل النتائج ذات أهمية خاصة لصناع القرار في تحسين الأداء الإداري والخدمات الصحية المقدمة.

الكلمات الدالة: جودة حياة العمل، مبادئ الحوكمة، جودة القرارات الإدارية، وزارة الصحة الفلسطينية.



Abstract

This study aimed to explore the role of work-life quality as a mediating variable in the relationship between governance principles and the quality of administrative decisions in the Palestinian Ministry of Health. It also sought to identify the levels of application of governance principles, work-life quality, and the quality of administrative decisions. The researchers adopted a descriptive-analytical approach, targeting employees of the Palestinian Ministry of Health in Ramallah and Al-Bireh governorate, with data collected from a sample of 240 employees. The findings revealed that governance principles are a key factor in enhancing the quality of administrative decisions by promoting transparency, accountability, and efficiency. They also directly contribute to improving work-life quality by creating a conducive work environment that boosts employee morale and productivity. The study confirmed that work-life quality positively impacts the quality of administrative decisions by providing employees with a stable and balanced work environment that enables more effective decision-making. Furthermore, work-life quality was shown to act as an effective mediator between governance principles and the quality of administrative decisions, reflecting the integration of these elements to achieve exceptional administrative performance. The study stands out by focusing on the Palestinian health sector, one of the most complex and sensitive sectors, making its findings particularly valuable for decision-makers seeking to enhance administrative performance and health services.

Keywords: Quality of work life, governance principles, quality of administrative decisions, Palestinian Ministry of Health.

1. المقدمة

تعاني العديد من المنظمات، خاصة في دول العالم الثالث، من التغيرات والأزمات العالمية التي أثرت سلباً على أدائها، مما دفعها إلى تبني مبادئ الحوكمة التي أقرت عالمياً ووطنياً لحماية نفسها من الانهيارات. تُعد الحوكمة ضرورة ملحة في ظل تحديات العولمة والانفتاح الكبير الذي يؤثر على بيئات العمل. بينما تحتل الحوكمة الرشيدة مكانة بارزة في الدول المتقدمة، ظهر تطبيقها في الدول النامية لتعزيز الثقة في القطاع الاقتصادي، حيث تساهم في تنظيم العمل وضمان الإدارة الرشيدة لمؤسسات القطاعين العام والخاص بما يحمي الأموال العامة ويحسن جودة الخدمات (العيسوي، 2021).

جودة حياة العمل، بدورها، تُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتعزيز الأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مع إشراك الموظفين في اتخاذ



القرارات. هذه الجوانب تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتحسين جودة القرارات الإدارية، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، كما تسهم في رفع أداء الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي (عزوز وآخرون، 2020) (العفيفي، 2020).

اتخاذ القرارات يُعد عملية محورية تعتمد على التخطيط والرقابة، حيث يتطلب الأمر تحليلاً دقيقاً للموازنة بين الموارد والأهداف، ويتميز القرار الفعال بقدرته على توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها، مما يجعل التفكير الإبداعي والابتعاد عن العشوائية ضرورياً لدى متخذ القرار (قبحا، 2022).

في السياق الفلسطيني، تواجه وزارة الصحة تحديات كبيرة في نظامها الصحي، كتعقيد الهيكل الإداري، وتعدد الخبرات، وضعف جودة الخدمات الصحية، وعدم العدالة في توزيعها. تعمل الوزارة على إصلاح القطاع الصحي من خلال تحسين خدمات الرعاية الصحية وتعزيز نظام التأمين الصحي كوسيلة أساسية لدعم إيرادات الوزارة. كما تسعى إلى تعزيز مبادئ الحوكمة لتقليل الهدر المالي ومكافحة الفساد الإداري، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المالي والإداري للوزارة (الأغا، 2022) (العيسوي، 2021).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، لتقديم توصيات تسهم في تعزيز أداء الوزارة وتحسين جودة خدماتها.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد جودة حياة العمل من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي لما لها من تأثير مباشر على الروح المعنوية للموظفين وأدائهم المؤسسي، إذ يسهم توفير حياة وظيفية مميزة في تحقيق أداء عالٍ للعاملين. ومع تسارع التطورات، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تشمل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات. ووفقاً لدراسة عزوز وآخرون (2020)، فإن المنظمات الناجحة هي التي تستوعب المتغيرات وتوفر بيئة وظيفية تلبي احتياجات ورغبات العاملين، مما يعزز أداءها العام. كما تبين من دراسة السعيد وآخرون (2021) أن الحوكمة تقوم على قوانين ونظم تهدف لتحقيق الجودة



والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قوتها على المدى البعيد.

كما تُعد عملية اتخاذ القرارات عنصراً أساسياً في العملية الإدارية، حيث تتكامل وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عبر اتخاذ قرارات سليمة ومؤثرة. يُبرز ذلك أهمية هذه العملية في وزارة الصحة الفلسطينية، التي تتطلب قرارات مدروسة لتلبية احتياجات الموظفين والمتعاملين وتعزيز الأداء المؤسسي. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، أظهرت دراسة العفيفي (2020) وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية، بينما بينت دراسة خريس (2020) تأثير أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات. وأكدت دراسة بوخالفة (2022) وجود علاقة بين الحوكمة المؤسسية وجودة حياة العمل، مما يبرز أهمية مبادئ الحوكمة، وجودة حياة العمل، وجودة القرارات الإدارية.

تواجه وزارة الصحة الفلسطينية تحديات تتعلق بتقديم خدماتها المتزايدة، ما يستدعي تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المالي، وتطوير الخدمات الصحية، وتنمية الموارد البشرية. بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل: ما دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3. فرضيات الدراسة

اختبرت الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

H01: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".



H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على جودة حياة العمل في وزارة الصحة الفلسطينية.

H04: "جودة حياة العمل لا تتوسط العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".

4. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.
2. التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في وزارة الصحة الفلسطينية.
3. التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصحة الفلسطينية.
4. التعرف إلى مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.
5. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية من خلال تناولها العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط، حيث تسهم في تعزيز المعرفة النظرية حول مبادئ الحوكمة وجودة القرارات، وتقديم توصيات لتحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. تطبيقيًا، تهدف الدراسة إلى زيادة اهتمام الوزارة بالأسس الإدارية الحديثة وتطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير العمل الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما تسعى لجذب اهتمام المسؤولين وصانعي القرار نحو أهمية تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقديم مرجعًا أكاديميًا لفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية.



6. الإطار النظري

أولاً: جودة حياة العمل

جودة حياة العمل هو مفهوم إداري ظهر لأول مرة في عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، حيث اعتبرها الباحثون في البداية فلسفة تهدف إلى دراسة تأثير العمل على صحة الموظفين وأدائهم. تطورت فكرة جودة حياة العمل مع مرور الزمن لتشمل الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية لتحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الموظفين، بهدف تحقيق توازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية. ويشير غزيل وأمين (2022) إلى أن هذا المفهوم ظهر كرد فعل للتحديات المتزايدة في بيئة العمل، مثل ارتفاع معدلات الغياب واستياء الموظفين من رؤسائهم، وقد لقي اهتماماً متزايداً بعد أن أطلقت بعض الشركات برامج لتحسين بيئة العمل وظروفه. تُعنى جودة حياة العمل بتوفير حياة وظيفية أفضل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، تعزيز الأمان الوظيفي، وتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والالتزام الوظيفي.

وفقاً لعزوز (2020)، تُعرف جودة حياة العمل بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الجوانب المختلفة التي تؤثر في الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. كما يضيف شاتي وآخرون (2023) أن جودة حياة العمل تشمل الجوانب المادية، مثل المكافآت وظروف العمل، والجوانب المعنوية، مثل الأمن الوظيفي والعلاقات التنظيمية، مما يجعلها ذات تأثير مزدوج على الحياة داخل وخارج العمل. من ناحية أخرى، يشير د خليل وهريو (2023) إلى أن جودة حياة العمل تعكس تصورات الموظفين حول مدى توفير المنظمة لبيئة عمل ملائمة تدعم حياتهم المهنية والشخصية. وتُعتبر جودة حياة العمل فلسفة للتطوير التنظيمي تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة للموظفين، اجتماعياً، وصحياً، واقتصادياً، مما يعزز الولاء والالتزام تجاه المنظمة ويؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

يستنتج الباحثون من التعريفات السابقة أن جودة حياة العمل هي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم من خلال نظام متكامل يشمل المكافآت، الأجور، العدالة في الترقيات، والتكامل



الاجتماعي في بيئة العمل. كما تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، مما يوفر بيئة عمل صحية وآمنة تحقق الأمان الوظيفي والرضا، وتُعزز إنتاجية الموظفين، وترفع مستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً: الحوكمة

تعد الحوكمة مفهوماً شاملاً يهدف إلى تحقيق الإصلاح، التطوير، والتنمية بمختلف مستوياتها، حيث تشمل مبادئها النجاعة وحسن القيادة والتوجيه. يوضح العوضي وأبو لطيفة (2020) أن الحوكمة تُعد نظاماً يحدد رؤية المنظمة وأهدافها، مما يساعد في تحليل الفرص والمخاطر المحيطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة. كما يُعرفها نجم (2017) بأنها نظام شامل للإدارة يتضمن أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي داخلي أو خارجي على أنشطة المنظمة، مما يضمن تحقيق العدالة وحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، تعكس الحوكمة التزام المنظمة بمعايير الأخلاق والشفافية، كما تعد أداة فعالة لمكافحة الفساد وتحقيق التنمية المستدامة.

قواعد وأبعاد الحوكمة

تتعدد أبعاد الحوكمة، حيث تتضمن البعد الإشرافي لتعزيز دور مجلس الإدارة، والبعد الرقابي لتنفيذ أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، والبعد الأخلاقي لتعزيز النزاهة والأمانة في بيئة العمل. كما تشمل البعد الاستراتيجي لتشجيع التفكير المستقبلي، والمساءلة لتقييم الأداء والإفصاح عن الأنشطة، إضافة إلى الشفافية لنقل المعلومات بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة. وفقاً للأطرش وآخرون (2019)، تشمل قواعد الحوكمة أيضاً المشاركة لضمان إشراك الموظفين في صنع القرار، وسيادة القانون لتحقيق العدالة والمساواة، والكفاءة والفاعلية لاستخدام الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المنشودة.



أهداف الحوكمة

تهدف حوكمة المنظمات إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو، تعزيز ثقة المستثمرين في أسواق المال، وتحفيز مجلس الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة بما يخدم مصلحتها. كما تسعى الحوكمة إلى تعزيز النزاهة والكفاءة في الأسواق المالية، تمكين المنظمة من المنافسة بفعالية، وزيادة اجتذاب المستثمرين لدعم النمو المالي. علاوة على ذلك، تعزز الحوكمة الفصل بين الملكية والإدارة، مما يضمن الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتعزيز الرقابة الفعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (نجم، 2017).

ثالثاً: جودة القرارات الإدارية

تُعد القرارات الإدارية العنصر الأساسي في العملية الإدارية، حيث لا يمكن أن تكتمل وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة دون اتخاذ قرارات واضحة وموجهة. تعبر القرارات الإدارية عن مدى نجاح القيادة في توجيه موارد المنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أهدافها بناءً على رؤية علمية (العفيفي، 2020؛ أبو حميد، 2017). وقد تطورت عملية اتخاذ القرارات من الاعتماد على الحدس والخبرة إلى منهجية علمية تستند إلى قوانين وضوابط محددة (أبو موسى، 2022). تعتمد جودة القرارات بشكل رئيسي على دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذها، حيث إن المعلومات غير الدقيقة تؤدي إلى قرارات غير سليمة (أبو حمور وأبو حمدة، 2022).

يعرف القرار الإداري بأنه عملية اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل بناءً على دراسة متأنية ومقارنة علمية، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية (أبو عمرة، 2021). وتُصنف القرارات الإدارية كأداة قانونية تتخذها السلطة الإدارية لتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، ولها تأثير قانوني بإحداث أو تعديل أو إلغاء مراكز قانونية قائمة (الشوربجي، 2022).

تعرف جودة القرارات الإدارية بأنها مجموعة مؤشرات تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرار ومدى عقلانياتها ومنطقيتها. تشمل هذه المؤشرات تقييم الآليات المستخدمة، التفكير المنطقي، دراسة البدائل، اختيار البديل الأمثل في الوقت المناسب، وتقييم تكلفة القرار ومدى ملاءمته للأهداف العامة للمنظمة) شبلي وآخرون،



Donelan، 2013 ، (ويوضح العفيفي (2020) أن جودة القرارات الإدارية تعني أن عملية صنع القرار كانت قائمة على أسس منطقية تضمن تحقيق المصلحة العامة، بينما يشير أبو موسى (2022) إلى أن الجودة تكمن في اختيار البديل المناسب بناءً على دراسة علمية دقيقة وضمن الأطر القانونية والتنظيمية.

رابعاً: الأدبيات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع العلاقة بين جودة حياة العمل، مبادئ الحوكمة، وجودة القرارات الإدارية، ولكنها اختلفت في زوايا التركيز والبيئة البحثية. أظهرت هذه الدراسات اختلافات جوهرية عن الدراسة الحالية من حيث الزمان والمكان ومجتمع الدراسة. فعلى سبيل المثال، تناولت دراستان مثل العيسوي (2021) والريس (2021) مجتمعاً بحثياً مختلفاً يتمثل في الموظفين الإداريين في شركات المحاسبة، مما أدى إلى اختلافات في حجم العينة والنتائج الناتجة عن طبيعة المجتمع. في حين ركزت دراسات أخرى مثل أبو عمرة (2022) وأبو موسى (2022) على المؤسسات التعليمية، مع وجود تشابه في طرق جمع البيانات والإجراءات البحثية، إلا أن اختلاف مجتمعات الدراسة أثر على النتائج بشكل ملحوظ.

دراسات أخرى مثل العلوان وزبادات (2020) والعفيفي (2020) تناولت أثر جودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية، مما يبرز الاختلاف في توجه الدراسة نحو مجتمع اقتصادي محدد، وهو ما انعكس على النتائج. أما دراسات أبو حميد (2017) والمغاري (2021)، فقد ركزت على المؤسسات الاقتصادية العامة، مما أظهر اختلافاً إضافياً في مجتمع الدراسة وتأثيره على النتائج.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك فجوة بحثية تتمثل في غياب دراسة تناولت العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في سياق وزارة الصحة الفلسطينية، خاصة في منطقة رام الله والبيرة. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة عمل حساسة ومحددة، ما يضيف بعداً جديداً ومهماً للأدبيات العلمية في هذا المجال.



7. منهج الدراسة

استخدم الباحثون في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، بحيث يقيس العلاقة السببية بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة "مبادئ الحوكمة" والمتغير الوسيط "جودة حياة العمل" بأبعاده الأربعة والمتغير التابع "جودة القرارات الإدارية" في وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك لوصف المشكلة والفهم الأعمق لها، ثم تحليلها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المبحوثون ووصفها بطريقة مقنعة ومُعبرة.

8. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحديداً في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (634) موظفاً حسب ما جاء في قاعدة البيانات الخاصة بالشؤون الإدارية للعام 2022-2023 (الشؤون الإدارية، 2023).

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بدايةً ممثلة لطبقتي الجنس والمسمى الوظيفي وذلك بالطريقة الطبّقية، ومن ثم وزعت الاستبانة على طبقتي الجنس والمسمى الوظيفي بشكل عشوائي، وقد حدّد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

وقد بلغ حجم العينة (240) من الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحديداً في محافظة رام الله والبيرة، وقد قامت الباحثة باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، تم استرداد (250) استبانة، وتم



استبعاد (10) استبانات، فأصبح عدد الاستبانات المستردة (240) استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (38%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الديمغرافية "الأولية" للموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية، من حيث: "الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في وزارة الصحة، والمسمى الوظيفي"؛ وذلك كما هو موضح بالجدول (1):

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الخصائص الديمغرافية (الأولية)

النسبة	التكرار	خصائص أفراد العينة
الجنس		
35%	84	ذكر
65%	156	أنثى
المؤهل العلمي		
17%	41	دبلوم فأقل
50%	120	بكالوريوس
33%	79	دراسات عليا
العمر		
12%	28	أقل من 30 سنة
34%	82	من 30 إلى أقل من 40 سنة
40%	96	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14%	34	50 سنة فأكثر
سنوات الخدمة في وزارة الصحة		
27%	65	أقل من 10 سنوات
23%	56	من 10 إلى أقل من 15 سنة
50%	119	15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي		
4%	9	مدير عام
12%	29	مدير دائرة
32%	76	رئيس قسم
13%	32	رئيس شعبة
39%	94	موظف



9. صدق المقياس

أولاً أداة الدراسة

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة بحثية رئيسة، حيث تم اشتقاق متغيراتها من الأدبيات ذات العلاقة، وشملت ثلاثة مقاييس رئيسة: مقياس مبادئ الحوكمة الذي استند إلى دراسات خلف (2023)، والعيسوي (2021)، والريس (2021)، وتضمن ثلاثة أبعاد و23 فقرة بعد تطويره ليتناسب مع البيئة الفلسطينية، ومقياس جودة حياة العمل الذي اعتمد على دراسات عواد (2023)، وخشبة والذكي (2023)، والعصيمي والأغضف (2023)، وتضمن أربعة أبعاد و31 فقرة، وأخيراً مقياس جودة القرارات الإدارية الذي استند إلى دراسات هلول وأبو غبن (2022)، وزواوي وآخرون (2022)، وعطية (2020)، وتضمن 16 فقرة، وقد تم تطوير جميع المقاييس لتناسب مع أهداف الدراسة.

ثانياً: صدق الأداة وثباتها

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكمين لمقاييس الدراسة؛ عُرِضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المختصين، واعتمدَ معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وأُجريت التعديلات المُقترحة بناءً على ملاحظات وآراء المُحكمين؛ فُعدلت صياغة بعض الفقرات، وأُضيفت فقرات أخرى، وحُذفت بعض الفقرات بحيث أصبح عدد فقرات مقياس مبادئ الحوكمة (21) فقرة، وعدد فقرات جودة حياة العمل (31) فقرة، كما بلغت عدد فقرات مقياس جودة القرارات الإدارية (16) فقرة.

ثالثاً: الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، طُبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (30) من الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية وتحديدًا في محافظة رام الله والبيرة، ووُزعت على المشتركين من مُجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك بهدف تطوير الاستبانة، وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، والتعرف إلى مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة،



وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب مُعامل الارتباط، وقورن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia, 2011)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (0.70)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام الأداة نفسها مرة أخرى.

10. التحليل الاحصائي

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: مقياس جودة حياة

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مقياس جودة حياة العمل وعلى المقياس ككل

البُعد	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	المشاركة في اتخاذ القرارات	2.97	0.85	متوسط
2	4	الأجور والحوافز	2.31	0.95	منخفض
3	3	التوازن بين الحياة والعمل	2.91	0.90	متوسط
4	2	الصحة والسلامة المهنية	2.93	0.89	متوسط
		الدرجة الكلية	2.77	0.75	متوسط

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس جودة حياة العمل ككل بلغ (2.77) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس جودة حياة العمل؛ فقد تراوحت ما بين (2.31-2.97)، وجاء البُعد (1): "المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (2.97) ومستوى متوسط، بينما جاء البُعد (2): "الأجور والحوافز" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.31) ومستوى منخفض.



ثانياً: مبادئ الحوكمة

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مقياس مبادئ الحوكمة وعلى المقياس ككل

البُعد	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المشاركة والمساءلة	3.13	0.76	متوسط
2	1	الإفصاح والشفافية	3.31	0.73	متوسط
3	2	الكفاءة والفاعلية	3.14	0.77	متوسط
الدرجة الكلية			3.19	0.68	متوسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس مبادئ الحوكمة ككل بلغ (3.19) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس مبادئ الحوكمة؛ فقد تراوحت ما بين (3.13-3.31)، وجاء البُعد (2): " الإفصاح والشفافية" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.31) ومُستوى متوسط، كما جاء البُعد (1): "المشاركة والمساءلة" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.13) ومُستوى متوسط.

ثالثاً: جودة القرارات الإدارية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لمقياس جودة القرارات الإدارية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	12	ترتبط القرارات الإدارية بالأهداف الاستراتيجية للوزارة.	3.02	0.81	متوسط
2.	10	توجد معايير واضحة في الوزارة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.	3.04	0.77	متوسط
3.	5	تراعي الوزارة إمكانياتها المختلفة عند اتخاذ القرارات.	3.11	0.80	متوسط



4.	4	يمتلك متخذه القرارات في الوزارة المرنة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	3.15	0.90	متوسط
5.	8	يتم تحديد المشكلات في الوزارة تحديداً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري المناسب.	3.06	0.76	متوسط
6.	14	تنفذ الوزارة القرارات الإدارية بدقة وفق خطة محددة لذلك.	2.93	0.86	متوسط
7.	11	تهتم الوزارة بتقييم نتائج القرارات الإدارية بعد تنفيذها.	3.03	0.82	متوسط
8.	15	تستخدم الوزارة أسلوب الحوار الديمقراطي عند اتخاذ القرارات.	2.92	0.89	متوسط
9.	9	توفر الوزارة المعلومات الكافية لمتخذي القرارات.	3.05	0.88	متوسط
10.	1	تتخذ الوزارة القرارات وفق احتياجات العمل.	3.20	1.01	متوسط
11.	6	تهتم الوزارة بالقواعد التي تحكم اتخاذ القرارات.	3.10	0.93	متوسط
12.	3	يشارك أصحاب الاختصاص الوزارة في صنع القرارات.	3.16	0.81	متوسط
13.	2	تنسجم القرارات الإدارية المتخذة مع أهداف الوزارة.	3.19	0.86	متوسط
14.	7	تشمل القرارات الإدارية كافة جوانب العمل في الوزارة.	3.08	0.95	متوسط
15.	13	يوجد ترابط بين القرارات في الوزارة.	3.00	0.90	متوسط
16.	16	يشعر الموظفون بالرضا عن القرارات الإدارية قبل تنفيذها.	2.72	0.91	متوسط
		الدرجة الكلية	3.05	0.73	متوسط

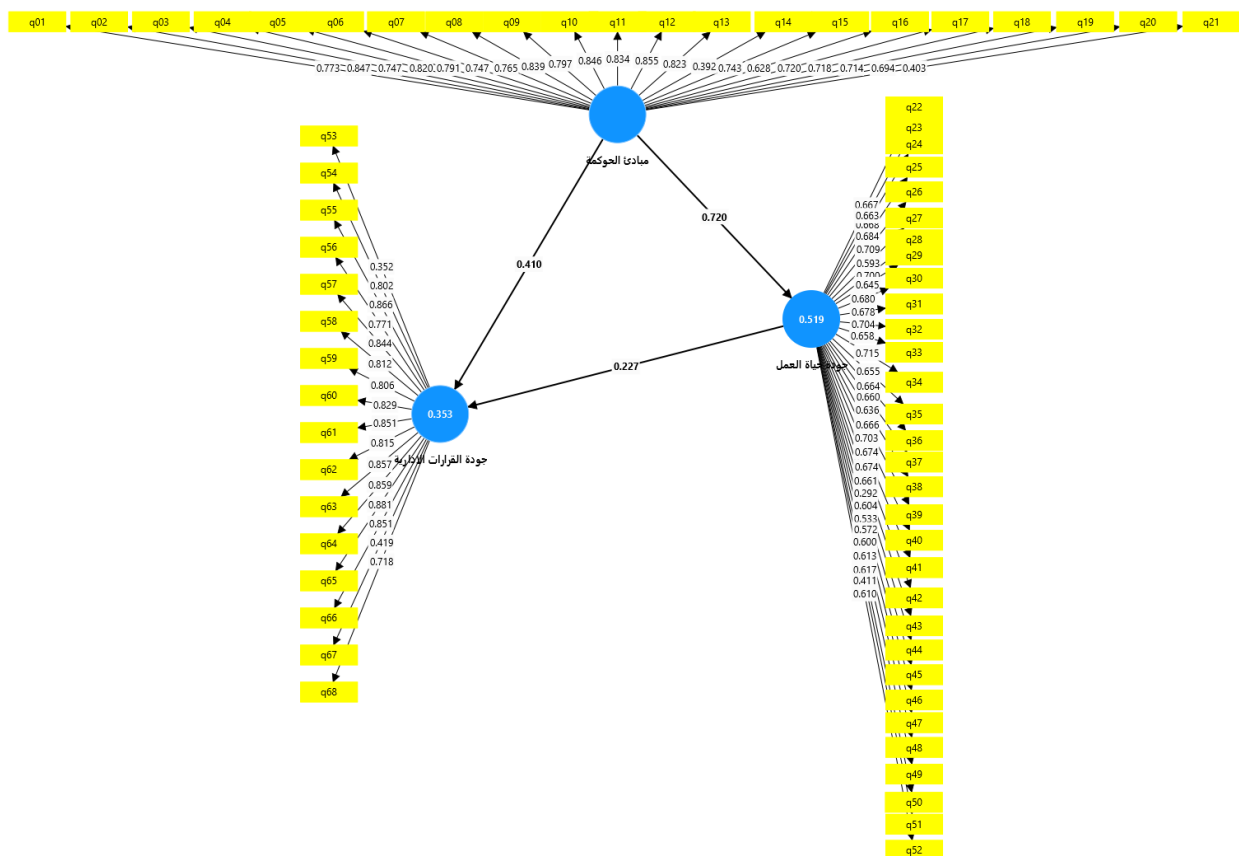
يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمقياس جودة القرارات الإدارية بلغ (3.05) ومستوى متوسط، أما المتوسطات الحسابية لفقرات مقياس جودة القرارات الإدارية؛ فقد تراوحت ما بين (2.72-3.20)، وجاءت الفقرة (10): "تتخذ الوزارة القرارات وفق احتياجات العمل" في المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.20) ومستوى متوسط، بينما جاءت الفقرة (16): "يشعر الموظفون بالرضا عن القرارات الإدارية قبل تنفيذها" في المرتبة الأخيرة؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.72) ومستوى متوسط.



تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

أولاً: تقييم جودة نموذج القياس

يبين الشكل التالي قيم معاملات التثبعات لفقرات نموذج القياس لمتغيرات الدراسة وأبعادها، والذي تظهر في الشكل (1).



الشكل رقم (1): النموذج القياسي

ويظهر من الشكل رقم (1) السابق ان جميع الفقرات لها قيم تشبع مناسبة حسب معيار (Hair Jr et al., 2016).



ويستعرض الجدول رقم (5): نتائج معاملات الثبات والصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (5): نتائج معاملات الثبات والصدق التقاربي

الأداة	البُعد	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج	معامل تضخم التباين
مبادئ الحوكمة	المشاركة والمساءلة	0.882	0.893	0.911	1.231
	الإفصاح والشفافية	0.936	0.939	0.949	1.310
	الكفاءة والفاعلية	0.907	0.908	0.927	1.457
	الدرجة الكلية	0.938	0.945	0.945	1.002
جودة حياة العمل	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.896	0.899	0.921	1.012
	الأجور والحوافز	0.897	0.900	0.925	1.412
	التوازن بين الحياة والعمل	0.933	0.934	0.950	1.001
	الصحة والسلامة المهنية	0.961	0.962	0.970	2.110
	الدرجة الكلية	0.972	0.974	0.974	0.972
جودة القرارات الإدارية	الدرجة الكلية	0.957	0.963	0.962	1.107

يشير الجدول رقم (5) إلى نتائج تحليل الثبات والصدق التقاربي للأدوات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، حيث تم تقييم الثبات باستخدام "كرونباخ ألفا" والثبات المركب، في حين تم تقييم الصدق التقاربي باستخدام "متوسط التباين المستخرج (AVE)" و"معامل تضخم التباين (VIF)". تُظهر القيم المرتفعة لكل من كرونباخ ألفا (جميعها فوق 0.88) والثبات المركب (جميعها فوق 0.89) أن الأدوات تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات. بالإضافة إلى ذلك، تشير القيم المرتفعة لمتوسط التباين المستخرج (فوق 0.91) إلى صدق تقاربي قوي، مما يعني أن العناصر المستخدمة لقياس الأبعاد تفسر نسبة كبيرة من التباين الكلي. أخيراً، تظهر قيم معامل تضخم التباين (VIF) أنها ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى عدم وجود مشكلات كبيرة في التعدد الخطي بين المتغيرات. هذه النتائج تدعم صلاحية وثبات أدوات الدراسة لقياس المتغيرات بفعالية ودقة.



ويوضح الجدول رقم (6) نتيجة اختبار الصدق التمايزي

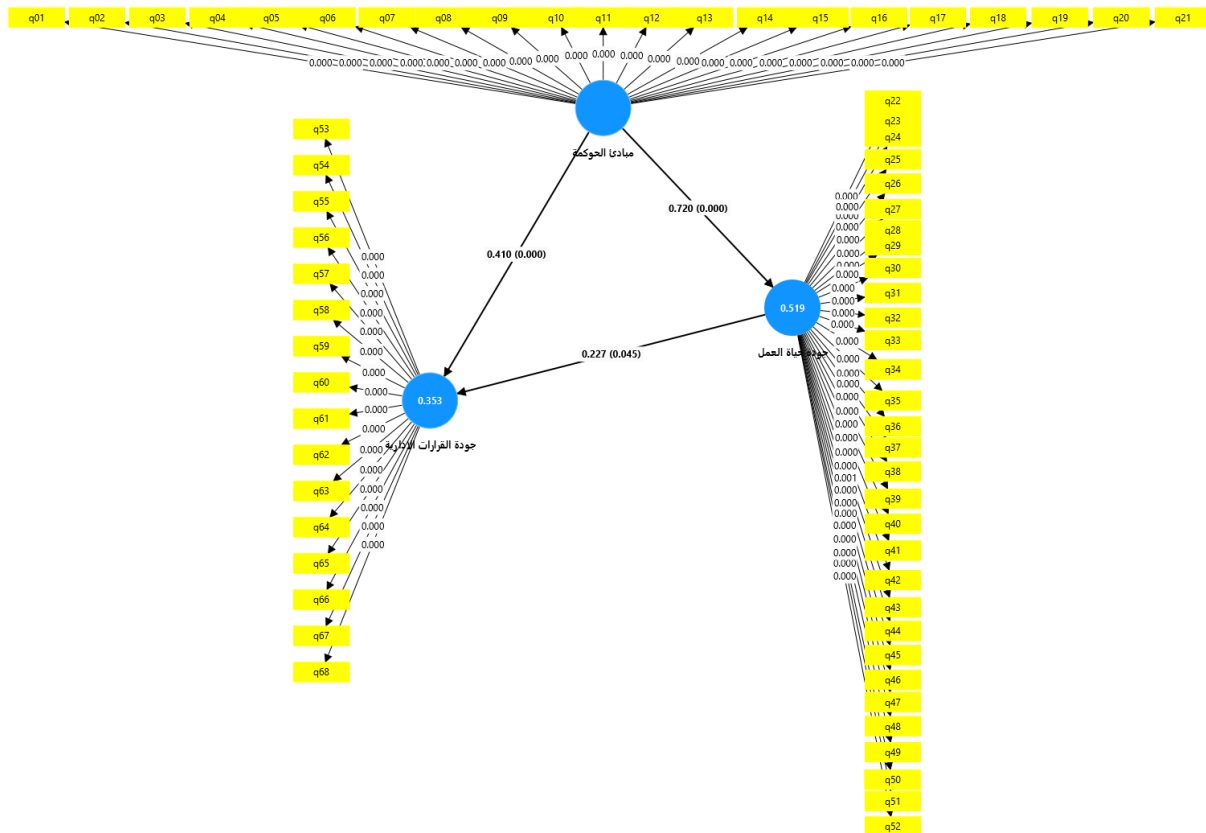
جدول (6): نتائج الصدق التمايزي باستخدام معامل Fornell & Larcker

المتغيرات	مبادئ الحوكمة	جودة حياة العمل	جودة القرارات الإدارية
مبادئ الحوكمة	0.678		
جودة حياة العمل	0.387	0.803	
جودة القرارات الإدارية	0.339	0.451	0.754

يشير جدول (6) إلى نتائج اختبار الصدق التمايزي باستخدام معيار Fornell & Larcker، والذي يؤكد تمايز المتغيرات الثلاثة: مبادئ الحوكمة، جودة حياة العمل، وجودة القرارات الإدارية. يظهر أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير (0.678 لمبادئ الحوكمة، 0.803 لجودة حياة العمل، و0.754 لجودة القرارات الإدارية) أعلى من قيم ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على تميز كل متغير عن الآخر. تعكس القيم غير القطعية وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات مثل ارتباط جودة حياة العمل بجودة القرارات الإدارية (0.451) ومبادئ الحوكمة بجودة حياة العمل (0.387)، مما يبرز وجود علاقات معتدلة دون فقدان الاستقلالية لكل متغير. تدعم هذه النتائج صلاحية أدوات الدراسة في قياس المفاهيم المختلفة بوضوح ودقة.

ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي

ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد تم بناء النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على تقنية Bootstrapping بتوليد 5000 عينة جزئية لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضيات (Hair et al., 2021)، كما يظهر في الشكل (2):



الشكل رقم (2): النموذج الهيكلي

معامل التفسير R^2

معامل التفسير (معامل التحديد) يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي (Hair & Alamer, 2022). بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 1 سابقاً، والجدول رقم (7) التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول رقم (7): نتائج معامل التفسير R^2

المتغير	R^2	Adjusted R^2
جودة القرارات الإدارية	0.353	0.346
جودة حياة العمل	0.519	0.516



يشير الجدول رقم (7) إلى نتائج معامل التفسير (R^2) والمتغير المعدل ($Adjusted R^2$) للمتغيرات التابعة في الدراسة. تُظهر النتائج أن جودة القرارات الإدارية يُفسّر 35.3% من تباينها بواسطة المتغيرات المستقلة (مبادئ الحوكمة وجودة حياة العمل)، بينما تُفسّر 51.9% من تباين جودة حياة العمل بواسطة المتغيرات المستقلة. تُعزز القيم المعدلة ($Adjusted R^2$) النتائج لتأخذ بعين الاعتبار عدد المتغيرات المستقلة، مما يشير إلى قوة تفسيرية جيدة للنموذج.

حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيمة حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم (8) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع:

الجدول (8): نتائج حجم الأثر f^2

حجم الأثر f^2	المتغير
0.324	جودة حياة العمل -> جودة القرارات الادارية
0.417	مبادئ الحوكمة -> جودة القرارات الادارية
0.265	مبادئ الحوكمة -> جودة حياة العمل

يشير الجدول رقم (8) إلى نتائج حجم الأثر (f^2)، والذي يقيس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة في النموذج. تُظهر النتائج أن مبادئ الحوكمة لها تأثير كبير على جودة القرارات الإدارية بحجم أثر قدره 0.417، كما أن جودة حياة العمل تُظهر تأثيراً كبيراً على جودة القرارات الإدارية بحجم أثر قدره 0.324. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن مبادئ الحوكمة لها تأثير متوسط على جودة حياة العمل بحجم أثر قدره 0.265. تعكس هذه النتائج أهمية مبادئ الحوكمة وجودة حياة العمل كعوامل مؤثرة بشكل ملحوظ على جودة القرارات الإدارية في النموذج.



اختبار معامل المسار

الجدول رقم (9): نتيجة اختبار فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H01	مبادئ الحوكمة ← جودة القرارات الادارية	0.410	0.414	0.109	3.751	0.000	معنوية
H02	جودة حياة العمل ← جودة القرارات الادارية	0.227	0.226	0.113	2.004	0.045	معنوية
H03	مبادئ الحوكمة ← جودة حياة العمل	0.720	0.730	0.028	25.968	0.000	معنوية
H04	مبادئ الحوكمة ← جودة حياة العمل ← جودة القرارات الادارية	0.163	0.164	0.081	2.013	0.044	معنوية

الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".

تشير نتائج الاختبار إلى وجود أثر معنوي لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.410، وقيمة T الإحصائية 3.751، وهي قيمة كبيرة تدل على وجود دلالة إحصائية، مع قيمة احتمالية P بلغت 0.000، مما يعني رفض الفرضية الصفرية. هذا يشير إلى أن مبادئ الحوكمة تسهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين جودة القرارات الإدارية في الوزارة.

الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".

أظهرت النتائج أن لجودة حياة العمل أثراً معنوياً على جودة القرارات الإدارية، حيث بلغ معامل المسار 0.227، وقيمة T الإحصائية 2.004، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى للدلالة الإحصائية، بينما كانت قيمة الاحتمال P تساوي 0.045، مما يعني رفض الفرضية الصفرية. هذا يدل على أن تحسين جودة حياة العمل يؤدي إلى تحسين القرارات الإدارية في الوزارة.

الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة على جودة حياة العمل في وزارة الصحة الفلسطينية".



أظهرت النتائج وجود أثر معنوي وقوي لمبادئ الحوكمة على جودة حياة العمل، حيث بلغ معامل المسار 0.720، مع قيمة T الإحصائية المرتفعة جداً 25.968 وقيمة احتمالية P أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية. هذا يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح يسهم بشكل كبير في تحسين جودة حياة العمل للموظفين في الوزارة.

الفرضية الرابعة: "جودة حياة العمل لا تتوسط العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية".

أظهرت النتائج أن جودة حياة العمل تتوسط العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية بشكل معنوي، حيث بلغ معامل المسار 0.163، مع قيمة T الإحصائية 2.013 وقيمة P تساوي 0.044، مما يعني رفض الفرضية الصفرية. هذا يوضح أن تحسين مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز جودة حياة العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين جودة القرارات الإدارية بشكل غير مباشر.

الأثر الكلي

جدول رقم (10) الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط

الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value
الأثر المباشر					
H01 مبادئ الحوكمة ← جودة القرارات الادارية	0.410	0.414	0.109	3.751	0.000
الأثر الغير مباشر					
H04 مبادئ الحوكمة ← جودة حياة العمل ← جودة القرارات الادارية	0.163	0.164	0.081	2.013	0.044
0.573					الأثر الكلي

يشير الجدول إلى تحليل الأثر الكلي لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية من خلال جودة حياة العمل كمتغير وسيط. يظهر الأثر المباشر لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية بقيمة معامل مسار



بلغت 0.410، مع قيمة T الإحصائية 3.751 وقيمة احتمالية P أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر مباشر معنوي. أما الأثر غير المباشر لمبادئ الحوكمة عبر جودة حياة العمل على جودة القرارات الإدارية، فقد بلغ معامل المسار 0.163، مع قيمة T الإحصائية 2.013 وقيمة احتمالية P أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر غير مباشر معنوي. عند جمع الأثرين المباشر وغير المباشر، يظهر الأثر الكلي لمبادئ الحوكمة على جودة القرارات الإدارية بقيمة 0.573، مما يعكس قوة التأثير الإجمالية لمبادئ الحوكمة في تحسين جودة القرارات الإدارية، سواء بشكل مباشر أو من خلال تعزيز جودة حياة العمل.

11. مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أهمية مبادئ الحوكمة ودورها الإيجابي في تحسين جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية. يتفق هذا مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن مبادئ الحوكمة تُعد من الأسس الضرورية لتحقيق الأداء الإداري المتميز، حيث تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتنظيم العمليات الإدارية بشكل فعال. كما توضح النتائج أن مبادئ الحوكمة تؤثر بشكل كبير على جودة حياة العمل، مما يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة ينعكس على تحسين بيئة العمل، ويخلق ظروفًا مواتية تساهم في رفع معنويات الموظفين، مما يتماشى مع دراسات مثل دراسة العيسوي التي ركزت على العلاقة بين الحوكمة وبيئة العمل الإيجابية.

أظهرت الدراسة أيضًا أن جودة حياة العمل تلعب دورًا مهمًا في تحسين القرارات الإدارية، وهو ما يتوافق مع دراسات مثل دراسة العفيفي التي أبرزت أهمية جودة حياة العمل كعامل مؤثر في تعزيز كفاءة القرارات



الإدارية. النتائج الحالية تشير إلى أن الموظفين الذين يتمتعون ببيئة عمل جيدة ومستقرة قادرون على اتخاذ قرارات أكثر جودة ومنطقية، مما يدعم أهمية التركيز على العوامل المرتبطة بجودة حياة العمل كجزء من استراتيجية تحسين الأداء الإداري.

من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن جودة حياة العمل تلعب دور الوسيط بين مبادئ الحوكمة وجودة القرارات الإدارية، مما يعني أن تطبيق الحوكمة بشكل جيد لا يكتفي بتحسين القرارات الإدارية بشكل مباشر، بل يؤدي أيضاً إلى تحسين جودة حياة العمل، والتي بدورها تعزز من جودة القرارات الإدارية. هذه النتيجة تضيف بُعداً جديداً وتسد فجوة في الأدبيات، حيث تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي ركزت إما على العلاقة المباشرة بين الحوكمة والقرارات الإدارية أو بين الحوكمة وجودة حياة العمل.

بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات ومجتمعات دراسية مختلفة، تبرز الدراسة الحالية من خلال تطبيقها في وزارة الصحة الفلسطينية، مما يضيف سياقاً محلياً ذا خصوصية، حيث تعد البيئة الصحية من أكثر القطاعات تعقيداً. هذه الخصوصية تجعل النتائج ذات قيمة خاصة لصانعي القرار في الوزارة، حيث تسلط الضوء على أهمية تكامل الحوكمة وجودة حياة العمل لتحسين القرارات الإدارية في بيئة العمل الصحية.

12. التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات العملية التالية لتحسين جودة القرارات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية وتعزيز تأثير مبادئ الحوكمة وجودة حياة العمل:



1. يجب التركيز على تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في الإدارة من خلال وضع سياسات واضحة وتنفيذ أنظمة رقابية لضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة في جميع المستويات الإدارية.
2. توفير بيئة عمل صحية وآمنة تشمل تحسين الأجور والحوافز، وضمان التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يعزز رضا الموظفين ويرفع من كفاءتهم.
3. إعداد برامج تدريبية للموظفين والمديرين حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة واتخاذ القرارات بناءً على أسس علمية ومنطقية لتعزيز الفعالية الإدارية.
4. تعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز الإبداع والابتكار، ويخلق شعوراً بالمسؤولية والالتزام تجاه أهداف المؤسسة.
5. وضع أنظمة لقياس وتقييم جودة القرارات الإدارية وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة، مع تحديد نقاط التحسين والعمل على تطويرها بشكل مستمر.



قائمة المصادر والمراجع

- أبو حمور، عنا محمد وأبو حمده، ساره. (2022). أثر جودة المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الإشرافية في مراكز الوزارات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 197-22242: (2)
- أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بعزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عمرة، صابر. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: نظم المعلومات الإدارية كمتغير معدل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.
- أبو موسى، محمد حمدان شحدة. (2022). أثر الرقابة الإدارية على جودة القرار الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة - فلسطين.
- الأطرش، عصام، وآخرون. (2019). قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 10. (1)
- الأغا، إسماعيل خليل محمد. (2022). أثر الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات العاملة في المحافظات الجنوبية "دراسة تطبيقية مستشفى غزة الأوروبي". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأغا، إسماعيل خليل محمد. (2022). تأثير جودة حياة العمل في القطاع الصحي. المجلة الفلسطينية للعلوم الصحية، 25-36.12: (3)
- بوخالفة، رشيد. (2022). العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وجودة حياة العمل. مجلة الإدارة والسياسات العامة، 63-78.21: (4)



- جمال، إقمراف وفارج، معتوق. (2020). الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وقواعد الحوكمة. رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، الجزائر.
- خريس، يوسف اسماعيل فالح. (2020). تأثير أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات. مجلة الاقتصاد العربي، 75-85.13 (2):
- دخيل، إيمان وهريو، دزاير. (2023). دور جودة حياة العمل في تحقيق الأمن النفسي للعمال. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، 82-97.7 (1):
- زربي، نوال. (2023). ظهور مفهوم جودة حياة العمل وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة التنمية البشرية، 14-309 (1):
- السعيد، أحمد يوسف وسعداوي، مراد مسعود، وعبد المنعم، نجلاء. (2021). دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 61-76. (14):
- شاتي، نجاة وفيصل، فراحي وبوحفص، مبارك. (2023). جودة الحياة في العمل لدى ممارسي صحة الأسنان. مجلة الدراسات النفسية والتربوية، 21-32.16 (2):
- عزوز، فاطمة مصطفى وآخرون. (2020). دور الحوكمة وجودة حياة العمل في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة دراسات الإدارة، 55-72.15 (1):
- عزوز، فاطمة مصطفى ورفاعي، ممدوح عبد العزيز، والبحيري، محمد رزق. (2020). إطار مقترح لتأثير القيادة الملهمة والتكيف مع التغيير على جودة حياة العمل - دراسة مقارنة. مجلة العلوم البيئية، 49. (3):
- العفيفي، محمد عبد الله عبد الرحمن. (2020). جودة حياة العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية. المجلة العربية للإدارة، 87-102.37 (1):



عمارة، أمجد حامد عبد الرازق والسكري، أمانى أحمد عبد المنعم. (2022). تأثير جودة حياة العمل على أداء العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الغربية "دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9-40.3 (1):

العوضي، رافت محمد وأبو لطيفة، ديمة فائق. (2020). تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.

العيسوي، سامي. (2021). حوكمة القطاع الحكومي: الواقع والتحديات. مجلة الإدارة العامة، 18 (2): 47-60.

غزيل، سامي وأمين، مراد. (2022). أثر جودة حياة العمل على التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية. مجلة الموارد البشرية، 11.45-58 (2):

قبها، محمد. (2022). أثر اتخاذ القرار على الأداء المؤسسي في القطاع الصحي الفلسطيني. المجلة الفلسطينية للدراسات الإدارية، 19.102-115 (3):

المغاري، محمد سعد عبد القادر. (2021). معايير نظم الترقيات وأثرها على جودة القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. Heliyon, 9(4).

Ahmed Douara, D., & Mokhtar Aroui, D. (2023). Quality of career life and its relationship to job alienation at hospital staff in the wilaya of Tiaret. Tobacco Regulatory Science (TRS), 806-834.

Asorwoe, E. (2014). Can E-Government Mitigate Administrative Corruption? Global Institute for Research and Education, 3(4), 41-47.



- Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making (Doctoral dissertation). Cardiff University, UK.
- Hair Jr, J. F., et al. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. Research Methods in Applied Linguistics, 1(3), 100027.