

تأثير حوكمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي

زيد ذنون يونس

الدكتور رشدي كرم زعيتر

المشرف / الجامعة الامريكيه للثقافه والتعليم

الدكتور هاني محمد حيدورة

أستاذ مشارك / الجامعة الامريكيه للثقافه والتعليم

The impact of human resource governance on achieving
organizational success

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع حوكمة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهومها، ومبادئها، وأهميتها، وأهدافها، ومعاييرها، ومتطلبات تطبيقها، ومراحلها، ومعوقاتها، وبيان مستوى النجاح التنظيمي، وبيان أثر حوكمة الموارد البشرية عليه، ومساعدة مكاتب القيادات الجامعية العراقية في معرفة فوائد تطبيق حوكمة الموارد البشرية التي ستكون بالضرورة مفيدة لها في حال تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أداة الدراسة، الاستبانة، وكانت عينة الدراسة مكونة من عدد (281) فرداً من القيادات الجامعية على مستوى الوزارة ومستوى الجامعات، وذلك باستبانة أعدت لهذا الغرض. وكانت أهم نتائج الدراسة: أنَّ حوكمة الموارد البشرية كانت بدرجة معتدلة، كما أنَّ هناك علاقة طردية بين حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وتبين عدم وجود فوارق ذي دلالة إحصائية بين مجموع تقديرات أفراد عينة الدراسة بخصوص مستوى الحوكمة تُغزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء وجود فوارق فقط بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عدة فكان أهمها: ضرورة العمل على مراجعة النظام الحالي للرقابة في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وتطويره؛ ليكون ملائماً للعاملين، ويساعد على تحقيق النجاح التنظيمي بشكل جيد مع توفير الحوافز اللازمة للعاملين لتحقيق النجاح التنظيمي الذي يمكن أن يتضمن بعض الترفقيات الوظيفية والمكافآت المادية، والعمل على تعزيز العلاقات بين العاملين والقيادة الجامعية. الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، النجاح التنظيمي، مكاتب القيادات الجامعية العراقية.

Abstract

This study aimed to identify the reality of human resources governance by addressing its concept, principles, importance, objectives, standards, application requirements, stages, and obstacles, and indicating the level of organizational success, and indicating the impact of human resources governance on it, and helping Iraqi university leadership offices to know The benefits of applying human resources governance, which will necessarily be beneficial to them if applied.

The study used the analytical descriptive approach, as well as the study tool, the questionnaire. The study sample consisted of (281) university leaders at the ministry and university levels through a questionnaire prepared for this purpose.

The most important results of the study were: that the governance of human resources was at a medium degree, and there is a direct relationship between the governance of human resources and organizational success in the offices of Iraqi university leaders, and it was found that there were no statistically significant differences between the estimates of the study sample members about the level of governance due to demographic variables, with the exception There are differences only for the job title variable.

The study also reached several recommendations, the most important of which were: the need to work on reviewing the current system of oversight in the offices of Iraqi university leaders, and developing it to be suitable for workers, and help to achieve organizational success well, while providing the necessary incentives for workers to achieve organizational success, which could include some promotions. Functional and material rewards, and work to strengthen relations between employees and university leadership.

Keywords: human resource governance, organizational success, Iraqi university leadership office.

المقدمة

يعد المورد البشري من أهم وأبرز عناصر المؤسسة، فهو العقل التخطيطي والجهة التنفيذية لهذه المؤسسة أو المنظمة سواء على مستوى المؤسسات أو المنظمات الهادفة للربح أو غير الربحية، وكذلك الأمر أيضاً بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي يرجع بالمورد البشري فيها تقديم خدمة إدارية وتعليمية متكاملة، لذلك كان من الضروري على هذه المؤسسات أن تتطلع إلى أهمية هذا العنصر، لضمان الاستفادة الكاملة من قدراته التي ستعكس على مستوى النجاح التنظيمي. وتتمثل عوامل النجاح التنظيمي في كافة الفعاليات والأنشطة التي تؤديها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها، وهي مسؤولية مشتركة لجميع الفئات في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، كما أن نجاح أية منظمة لا بد أن يعتمد بدرجة كبيرة على مدى استغلالها واستثمارها للقدرات العقلية لديها لتعلم ونقل وتنفيذ وتطبيق المعرفة الجديدة. (Janis, 2019) كما أن نجاح أية منظمة يعتمد على قدرتها على وضع استراتيجية تساعد على تحقيق أهدافها على المدى الطويل، ويستوجب أن تتلاءم تلك الاستراتيجية مع رسالة ورؤية المنظمة مع التنفيذ الفعال والجيد لتلك الاستراتيجية، كما أن الاستمرار في العمل نفسه والبقاء لفترات طويلة يمثل جوهر النجاح التنظيمي، ويمثل المرتكز الأساسي الذي تركز عليه المنظمة في البحث عن الموضع المناسب للتكيف مع البيئة التي تحيط بها وهذا ما يساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار والاستمرار والبقاء وتحقق دعائم النجاح الاستراتيجي التي تتمثل في الفعالية والكفاءة

(العابدي، ٢٠١٤م). ومع التطور المتسارع الذي يلزم عالمنا اليوم في كافة المجالات يتطلب ذلك من الجامعات العمل الجاد والفاعل نحو قبول هذا التحدي وديمومة السعي نحو التطوير وتحسينات الأداء بواسطة إجراءات واتخاذات إدارية فاعلة بواسطتها يكون الوصول إلى النجاح التنظيمي، كما أنه يُعدُّ من المفاهيم والموضوعات الإدارية المهمة التي تُعدُّ من المهام الضرورية والحضارية للجامعات؛ لضمان تحقيق قدر عالٍ وكبير من جودة الأداء وكذلك عملية تبني الإبداع للابتكار في مواجهة الأزمات (التويجري، ٢٠٢٠م). وإذا كان الغرض من الجامعات هو المساهمة في عملية نهوض المجتمعات بشتى الجوانب والمجالات سواء كانت الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو السياسية، والعديد من المجالات، فلا بد من التوجه نحو الأساليب الإدارية المتطورة وغير التقليدية؛ لضمان جودة المخرجات وفعالية الأداء، وهذا يتطلب تطبيق الحوكمة في الجامعات، وتطبيق معايير الشفافية، والتشاركية، والرقابة؛ لضمان تمكين الجامعات من مساندة خططها بقوة، ودافعية، وتلبية متطلبات المجتمع. (ناصر الدين، ٢٠١٢م). في ضوء أهمية عملية الحوكمة وآثارها في الوصول إلى النجاح التنظيمي وتحقيقه، وكذلك ضمان تنسيق مراحل عملية صناعة القرار على كافة الأصعدة والمستويات وعملية صقل مهاراتهم وخبراتهم الإدارية، إذ أن من المحتمل أن تسهم عملية الحوكمة في النتائج والمخرجات والتي غالبًا ما تحقق تقدمًا كبيرًا نحو الأفضل وترفع مستوى جودة العمل في كافة الجامعات والكليات العلمية على الأصعدة المحلية والإقليمية. (Gelsomin, 2022) وقد قسم البحث الحالي إلى أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث أما المبحث الثاني فخصص للجانب النظري والمبحث الثالث كان للجانب العملي أما المبحث الأخير فقد وضع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول منهجية البحث

اولا: منهجية البحث

اولا-١: مشكلة البحث بناءً على أهمية النجاح التنظيمي الذي تحاول حوكمة الموارد البشرية العمل على تحقيقه وضمان تنسيق مراحل صنع القرار على تعدد المستويات، وصقلها للخبرات الإدارية، وجد الباحث من خلال عمله في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (العراقية) أن هناك قصورًا وضعفًا واضحًا في تحقيق النجاح التنظيمي في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وبسبب هذا يعود بشكل أساسي إلى تدوير القيادات الجامعية التي تقوم بقيادة العمل الأكاديمي والجامعي بشكل أساسي من منظورها الشخصي دون الاعتماد على معايير وثوابت العمل وفق التقدم التكنولوجي والتحويلات الرقمية على مستوى المنطقة، ونتيجة التدوير الواقع على العاملين في مكاتب القيادات التعليمية بشكل مستمر ومتعاقب، مما حال ذلك إلى عدم الاستمرار والاستقرار في العمل الأكاديمي المنوط بهم نتيجة لتلك التغيرات والذي بدوره يسبب نوعًا من عدم الاستقرار الوظيفي المؤسسي، ويحول أيضًا دون إيجاد علاقة فاعلة ومستمرة ومستقرة مع مجتمع المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة خصوصاً في ظل ما تشهده المؤسسة التعليمية اليوم من غيابها أو تأخرها في التصنيفات العالمية التي تأتي من ضعف أو انعدام التخطيط المستقبلي وتطبيقه على المدى البعيد بصورة مستمرة ومستقرة، إضافةً إلى ذلك تأثير القصور في تطبيق حوكمة الموارد البشرية من خلال ضعف تطبيق معاييرها المعتمدة المتمثلة بـ(التشاركية الشفافية الثقافية التنظيمية)، مما يؤثر ذلك على إغفال دورها في تعزيز النجاح التنظيمي في مكاتب القيادات الجامعية، حيث من المتوقع من الباحث أن تُساهم حوكمة الموارد البشرية بمخرجات تحقق قفزات في النجاح التنظيمي في حال تطبيقها ورفع مستويات الجودة في جميع الجامعات على كافة المستويات، وعلى هذا الأساس يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- إلى أي مدى تهتم الوزارة في حوكمة الموارد البشرية؟
- ٢- هل تهتم الوزارة بتحقيق النجاح التنظيمي؟
- ٣- هل هناك توظيف لحوكمة الموارد البشرية من أجل تحقيق نجاحا تنظيميا في الوزارة؟

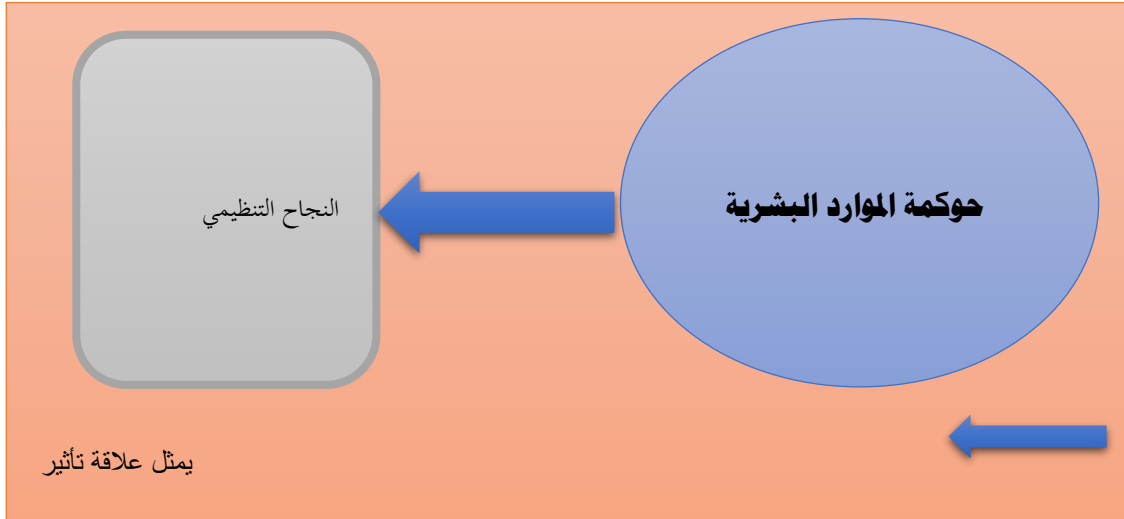
اولا-٢ أهمية البحث:

يمكن ان تتمثل أهمية البحث بالجوانب الآتية:

- ١- تناول البحث الحالي موضوعات حديثة في الإدارة وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة الأكاديمية.
- ٢- تخدم الواقع التعليمي في الوزارة كونها تركز على تحقيق النجاح في هذا القطاع.
- ٣- تسهم في حل معوقات العمل التي تواجه مديرو الموارد البشرية وكيفية استثمار الفرص.

اولا-٣: أهداف البحث

- ١- معرفة مدى اهتمام المنظمة بواقع حوكمة الموارد البشرية.
 - ٢- تحديد مستوى النجاح التنظيمي في الوزارة.
 - ٣- توضيح التأثير للمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) في تحقيق النجاح التنظيمي.
- اولا-٤: المخطط الفرضي للبحث في ضوء ما تقدم من مشكلة واهداف يمكن تصور مخطط البحث بالشكل الاتي



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

اولا-٥: فرضية البحث أن يبلغ البحث أهدافه تم صياغة الفرضية الرئيسية الاتية: يوجد تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي.

اولا-٦: حدود البحث تتكون حدود البحث من: الحدود الموضوعية: حوكمة الموارد البشرية ودورها في النجاح التنظيمي.

الحدود البشرية: تناولت الدراسة الحالية الأفراد العاملين في مكاتب القيادات الجامعية العراقية.

الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمانية للدراسة الحالية للفترة من أكتوبر ٢٠٢٢م - مارس ٢٠٢٣م.

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية بوزارة التعليم العالي العراقية وجامعة بغداد وكلية التربية بالجامعة العراقية.

اولا-٧: طرائق جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالبحث من خلال اسلوبين، وكما يأتي:

١. الجانب النظري: تم استخدام المصادر الاجنبية لتعزيز هذا الجانب ولبلوغ البحث اهدافه، اذ اشتملت هذه المصادر على الكتب الحديثة والاطروحات والرسائل والبحوث المنشورة والمقالات ذات العلاقة بموضوع البحث.

٢. الجانب العملي: يتمثل هذا الجانب بالاستبانة تعد الاستبانة الاداة الرئيسية في جمع البيانات، اذ تم الاعتماد على المقاييس الجاهزة لتصميم ابعادها وفقراتها وكما في الجدول (١)، وقد اشتملت الاستبانة على اقسام ثلاث، ضم الاول منها البيانات التعريفية، والثاني المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) بواقع (١٥) فقرة، والثالث المتغير التابع (النجاح التنظيمي) بواقع (١٤) فقرة، وقد تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي للتعبير عن وجهات نظر القيادات لما يحتويه هذا المقياس من دقة وسهولة تتناسب مع طبيعة العينة المبحوثة.

الجدول (١) تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	عدد الفقرات	مصادر المقياس

اولاً	البيانات التعريفية	الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي	٤	اعداد الباحث
ثانياً	حوكمة الموارد البشرية	(التشاركية، الشفافية، الرقابية)	١٥	(حمد، ٢٠٢٠)، (الأقرع، ٢٠١٧)، (جفطة، ٢٠١٧)
ثالثاً	النجاح التنظيمي	(الكفاءة، الفاعلية، الثقافة التنظيمية)	١٤	(عليقات، ٢٠٢٠)، (القيسي، ٢٠١٩)، (زيد، ٢٠١٧)
		مجموع الفقرات	٣٣	

البحث الثاني الجانب النظري

اولاً: حوكمة الموارد البشرية هو التميز الواضح في مجموع الأداء المؤسسي بناءً على مجموعة كبيرة من معايير العدالة والشفافية والتشاركية في نهج موحد من الإجراءات الإدارية، والنظم والقوانين (عقلان، ٢٠١٥م، ص١٥). وعرفها (Grunde & Kaehler, 2018, P17) بأنها: إطار العمل الخاص بتنظيم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ويكون تطبيقها بهدف تعزيز سيطرة المنظمة على أقسامها ووحداتها، ويتكون هذا الإطار من عدة معايير تُوضع بما يخدم أهداف ورؤية المنظمة، وعرفها (حماد، ٢٠١٦م، ص١٩) بأنها: نظام هادف إلى الرقابة على الأصعدة الإدارية العليا، للوصول إلى أهداف معلنة، في إطار معايير المسؤولية والنزاهة والشفافية، ويرى (أبو عرب، ٢٠١٧م، ص٢٣) أن حوكمة الموارد البشرية هي: "عملية تطبيقية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على العمليات الحكومية، لتحقيق الأخلاقية، والبساطة، والاستجابة، والرقابة، والشفافية في العمل الإداري في الوقت نفسه، وبذلك فإنها "تبدل العلاقات بين المواطنين والمؤسسات باستخدام التقنيات الحديثة للمعلومات بهدف تقليل الفساد والفسل الإداري بأشكاله كافة" (الهوش، ٢٠١٨م، ص٢٨)، وهي أيضاً: "صياغة خطة استراتيجية متضمنة الرسالة، والأهداف، ووضع سياسات وخطة؛ لإدارة العمل والمؤسسة بكفاءة" (السالم، ٢٠١٦م، ص١٩). كما عرفها (إبراهيم، ٢٠١٦م، ص٢٤) بأنها: "عبارة عن مظهر وشكل من مظاهر وأشكال عمليات الإدارة المختلفة والمعدة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، ومنها التخلص من المركزية بنزاهة وشفافية كبيرة". ومن التعريفات المتنوعة السابقة وبناءً على هذه الدراسة يُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مجموعة من المعايير التي تضعها القيادات الجامعية العراقية وفق مبادئ أخلاقية تهدف من خلالها إلى تحقيق السيطرة إلى جانب الرضا الوظيفي للعاملين والذي من خلالهما يتم تحقيق الأهداف العامة بسرعة ودقة". تسعى حوكمة الموارد البشرية إلى تطبيق مبادئ القيادة الإدارية، بالإضافة إلى توفير الشفافية بشكل أكبر تجاه المنتفعين من كافة السياسات، وتساهم بشكلٍ فاعل في تعزيز الرغد والرفاه للإنسان، والعمل على توسيع إمكانيات وقدرات البشر، وفرصهم، وخياراتهم، وحرّياتهم الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية وخاصة الأفراد الأكثر تهميشاً وفقراً منهم (Rissy, 2018). كما أن لحوكمة الموارد البشرية انعكاسات واضحة على المجتمع، كالانتماء والولاء، والرقابة الذاتية، والمرونة، والإبداع، ويضمن ذلك المسافات والعمل على تقصيرها في ميادين العمل الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وشرط من شروط عملية النمو المستدامة (إبراهيم، ٢٠١٦م)، وقد زادت أهمية الحوكمة نتيجة توجه الكثير من البلدان إلى تطبيق الأنظمة الرأسمالية التي يعتمد عليها بشكل أساسي في المؤسسات والمنظمات الخاصة؛ من أجل تحقيق مستويات كبيرة من التنمية الاقتصادية، خصوصاً وإن ارتقى هذا الموضوع إلى الصدارة على صعيد الاهتمام العالمي، فهو نتاج عوامل عديدة، ومن المحتمل أن يخرج عنها تأثيرات واضحة على الأداء الخاص بالقطاع العام، أو الهيئات المحلية، أو أداء القطاعات الأخرى كالقطاع الخاص وذلك على الصعيد المحلي لهذه الدول من جهة، وعلى صعيد إدارة الاقتصاد العالمي كافة من جهة أخرى وعلى الرغم من أن مسائل إدارة الحكم المتعلقة في القطاع العام تختلف عن المسائل المتعلقة بالقطاعات والهيئات الأهلية الخاصة، وتختلف في إدارة الأنظمة الاقتصادية، لكن تبقى الحوكمة السليمة تشكل شرطاً ضرورياً لعملية النمو المستديم (هلال، ٢٠١٦م). ويُعد من أفضل مبررات الحوكمة محاولة التخلص التام من الفسل والفساد المالي والإداري في المنظمات بواسطة الاستناد على منهج التشاركية، والرقابة، والشفافية، بما يضمن ذلك عملية الالتزام بالأنظمة واللوائح والقوانين، وكذلك ضمان عملية تكافؤ الفرص، كما تعد الحوكمة من الطرائق

والأساليب الأساسية الإدارية لتصدي التقلبات الحياة التكنولوجية المتسارعة التي من شأنها إنشاء نظام متين يسوده التشارك الفعال (Gardner, 2018). ويعد الإصلاح والتحسين الإداري أحد الجوانب المهمة التي تساهم حتماً في عملية تنمية البلدان وتطوير خدماتها في مكافحة الفساد والفسل الإداري، لذلك من الضروري العمل على مساندة الإصلاح والتحسين الإداري بواسطة حوكمة الموارد البشرية التي تعمل على إيجاد فرص متجددة في اقتصاد المعرفة العالمي ومحاولة إصلاح أساليب وآليات وطرائق عمل المؤسسات، والمنظمات المهمة مثل الكليات والجامعات، إضافةً إلى العمل على استثمار التكنولوجيا في المعلومات والاتصالات لغرض تحقيق الإصلاح الإداري والتنمية بواسطة تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة، وإزالة قيود المسافة والوقت، وأية ثغرات أخرى والعمل على تأهيل الكادر الجامعي للمشاركة الفاعلة والحقيقية في المسؤولية، كما أن لحوكمة الموارد البشرية أهمية نوردتها، فيما يلي (كافي، ٢٠١٨م) تحديد المسؤوليات الخاصة بالإدارة، وتحقيق الاستقلال والحياد لكافة العاملين، وتقليل الأخطاء في المستويات التنظيمية إلى أقل قدر ممكن، وضمان الاستفادة الفاعلة من نظم الرقابة الداخلية، والمساعدة في تحسين التغذية الراجعة ذات الاتجاهين.

ثانياً: النجاح التنظيمي إن الاستمرار في العمل نفسه والبقاء لفترات طويلة يمثل جوهر النجاح التنظيمي، كما يمثل المرتكز الأساسي الذي ترتكز عليه المنظمة (Eric, 2016). في البحث عن الموضوع المناسب للتكيف مع البيئة التي تحيط بها ما يساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار والاستمرار والبقاء، وتحقيق دعائم النجاح الاستراتيجي التي تتمثل في الفعالية والكفاءة (العابدي، ٢٠١٤م). عرف (النعيمي، ٢٠١٨م) النجاح التنظيمي بأنه: "مرحلة نوعية وجديدة في تطور تحديد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها بدءاً بمفهوم كفاءة المنظمة مروراً بمفهوم الفاعلية وصولاً إلى نجاح المنظمة". وذكر (محمد، ٢٠١٨م) أنه: "القيادة الناجحة المنظمة الاستراتيجية التي تركز بوضوح وبشكل مباشر على تعزيز رأس مالها الفكري من أجل تعظيم أصول الثروة الحقيقية لديها". وعرفه (الكبيسي، ٢٠١٨م) بأنه: "قدرة المنظمة في تحديد البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها بالصورة المستهدفة وتقادي حالة الفشل التي يمكن أن تتعرض لها" وعرفه (حمدان، ٢٠١٦م) بأنه: "النظرة الشمولية التي تعمل على تحقيق التلازم الشامل بين المعايير قصيرة وطويلة المدى، وبين المعايير الخارجية والداخلية، وبين معايير النتائج والعمليات والعمل على ربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق توقعات جميع أصحاب المصالح ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "قدرة القيادات الجامعية العراقية على وضع وتنفيذ برامج استراتيجية مسبقة تضمن الوصول إلى تحقيق رؤية المؤسسة". وتنعكس أهمية النجاح التنظيمي في عدة جوانب منها: (زيد، ٢٠١٧م).

١. يجعل المنظمة قادرة على مواجهة التغيرات الطارئة والأحداث المرتبطة بالجوانب المالية والمادية وغيرها.
 ٢. يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، ويوفر لهم الظروف الملائمة والمشجعة على الابتكار والإبداع والتجديد.
 ٣. يوفر السمعة الجيدة لدى الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المنظمة.
 ٤. يساعد على تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية التي تتعلق بالمنظمة على المدى القريب والبعيد، ويساعد على توفير متطلبات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية تبعاً لما تحتاجه.
 ٥. توفير مناخ مناسب من الاحترام والتعامل الأخلاقي، والثقة التي تحد من زيادة الشكاوى من الموظفين ضد المنظمة، وترفع مستوى أداء الموظفين، وتستثمر قدراتهم وإمكانياتهم بما يؤدي إلى التطور والتقدم، وتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ أن نتائج تلك العملية من المحتمل أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة تلك السياسات وتساعد المنظمة في العمل على صنع معدلات أداء معيارية بدقة.
- كما أورد (الياسري، ٢٠١٥م) أهمية النجاح التنظيمي، كما يلي: زيادة الوضوح والدقة في العمل المنجز، واختيار أحسن الأساليب في العمل، وتسهيل القيام بعملية الاتصال بين جميع العاملين في المنظمة على جميع ومختلف الأصعدة والمستويات الإدارية، وفي كل الاتجاهات، والعمل على توفير الموارد البشرية الكفوءة التي تتبنى الابتكار والإبداع وتحقيق معدلات نمو عالية ترفع من قدرة التنافس، ورفع مستوى انتماء العاملين للمنظمة أو المؤسسة. متطلبات تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمات: ذكر (هاشم، ٢٠٢١م) أنّ هناك بعض الاحتياجات الأساسية؛ لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، وهي: جودة الخدمة التي تقدم للملاء، والقيادة المبدعة التي تملك الرؤية البعيدة للمنظمة في المستقبل، وتشجيع الابتكار والإبداع، واختيار الموظفين المناسبين الذين يمتلكون المهارات والخبرات في الجانب التكنولوجي، ويتوفر لديهم الدقة في العمل، وتقديم منتوجات متميزة بدرجة كبيرة.

البحث الثالث الجانب العملي

اولاً : عرض وتحليل استجابات عينة البحث وتفسير نتائجها

اولاً - ١: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية):

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عشر فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد كما في الجدول (٢)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتضح ان الوزارة تمتلك مستوى متوسط من التشاركية ولديها إمكانات عالية في الشفافية والرقابية، وبالتالي فان الحوكمة في الوزارة تتمتع بمستوى فوق الوسط وهذا يدل على وجود إجراءات واليات عمل متعلقة بالحوكمة لاجل ترشيد عمل الموارد البشرية. الجدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) والقيمة الاحتمالية لإبعاد حوكمة الموارد البشرية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" اختبار	القيمة الاحتمالية	الرتبة	درجة التطبيق
١.	البُعد الأول: التشاركية	3.15	1.02	2.41	0.017	٣	معتدلة
٢.	البُعد الثاني: الشفافية	3.55	0.89	10.35	0.000	١	كبيرة
٣.	البُعد الثالث: الرقابية	3.48	0.83	9.63	0.000	٢	كبيرة
	الدرجة الكلية لمحور (حوكمة الموارد البشرية)	3.39	0.84	7.81	0.000	-	معتدلة

اولاً - ٢: عرض، وصف، وتفسير استجابات العينة للمتغير التابع (النجاح التنظيمي) تم قياس المتغير التابع من خلال اربعة عشر فقرة توزعت على ثلاثة ابعاد كما في الجدول (٣)، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدول يتبين ان الوزارة لديها ضعف في تحقيق النجاح التنظيمي وذلك ما يعكسه الوسط الحسابي، اذ تعاني الوزارة من عدم ادراك لأهمية تحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل وبناء ثقافة قوية ومتماسكة تساعدها في تحقيق أهدافها بشكل فعال. الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (t) والقيمة الاحتمالية للمتغير النجاح التنظيمي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" اختبار	القيمة الاحتمالية	الرتبة	درجة التطبيق
١.	البُعد الأول: الكفاءة	3.00	0.92	-0.03	0.979	١	معتدلة
٢.	البُعد الثاني: الفاعلية	2.95	1.03	-0.79	0.433	٣	معتدلة
٣.	البُعد الثالث: الثقافة التنظيمية	2.98	0.76	-0.39	0.697	٢	معتدلة
	الدرجة الكلية لمحور (النجاح التنظيمي)	٢.٩٨	0.84	-0.46	0.647	-	معتدلة

ثانياً: اختبار وتحليل فرضية البحث وتفسير نتائجها

لأجل قبول او رفض فرضية البحث الخاصة بالتأثير لابد من اختبارها وتفسير نتائجها، وسيتم ذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) ومعادلة الانحدار الخطي وكما يأتي:

$$Y = a + \beta X + ei$$

حيث ان :

Y: المتغير التابع

a: القيمة الثابتة

β: معامل الانحدار

X: المتغير المستقل

ei: نسبة الخطأ

كانت فرضية التأثير (يوجد تأثير إيجابي لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي)، ومن الجدول (٤) يتضح ان قيمة F المحسوبة البالغة (٢٩٢.٧٤٨) وبمستوى معنوية (Sig.) (٠.٠٠٠) وهذا اقل من نسبة الخطأ المسموح (٠.٠٥) وهذا يعبر عن وجود تأثير لحوكمة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي. اما معادلة الانحدار فقد كانت كما يأتي: -النجاح التنظيمي = ٠.٤٩٥ + ٠.٥٥٥ (حوكمة الموارد البشرية) وهذا يعني ان اي تغيير في حوكمة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيغير النجاح التنظيمي بمقدار (٠.٤٩٥) سواء كان ذلك ايجاباً او سلباً، اما اذا كانت حوكمة الموارد البشرية تساوي صفراً فإن النجاح التنظيمي سوف يكون (٠.٥٥٥)، وهذا يعني ان النجاح التنظيمي موجود وان كانت قيمة حوكمة الموارد البشرية غير موجودة. اما معامل التحديد فقد بلغ (٠.٥١٢) وهذا يعني ان حوكمة الموارد

البشرية يفسر (0.012) من النجاح التنظيمي اما (0.49%) فهي تمثل عوامل اخرى للنجاح التنظيمي لم يتناولها الباحث، ومن النتائج السابقة فإن الفرضية تصح ولذلك نقبلها.

الجدول (4) تحليل تأثير حوكمة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي

معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R ²) %	مستوى الدلالة	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة	F				
معنوي	0.0000	**292.748	0.012 (%0.2)	0.000	*0.0500	الحد الثابت (a)
				0.000	*0.4900	حوكمة الموارد البشرية

البحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات أكدت الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لحوكمة الموارد البشرية قد بلغ (3.39)، وكانت بدرجة موافقة معتدلة، وقد كان فيها بُعد التشاركية والرقابية بدرجة موافقة معتدلة، بينما جاء بُعد الشفافية بدرجة موافقة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للنجاح التنظيمي قد بلغ (2.98)، وكانت بدرجة موافقة معتدلة، وقد كان فيها بُعد الكفاءة، والثقافة التنظيمية، والفاعلية بدرجة موافقة معتدلة، وكشفت الدراسة أنَّ هناك علاقة ارتباط إيجابية بين حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي لدى القيادات الجامعية العراقية بمستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين متغير حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي لدى القيادات الجامعية العراقية. كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في النجاح التنظيمي. وقد وجدت الدراسة أنَّ الدرجة الكلية لحوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية كانت بدرجة موافقة معتدلة، بمتوسط حسابي 3.39، مما يشير هذا إلى أنَّ هناك مجالاً لتحسين طريقة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، كما حظيَّ البُعد التشاركي والرقابي لحوكمة الموارد البشرية بدرجة معتدلة من الموافقة، مما يشير إلى أنَّ هناك حاجة لمزيد من مشاركة أصحاب المصلحة وآليات الرقابة لضمان حوكمة الموارد البشرية بشكلٍ فعال، ومن ناحية أخرى حظيَّ بُعد الشفافية في حوكمة الموارد البشرية بدرجة عالية من القبول، مما يشير إلى أنَّ الشفافية هي مجال قوة في حوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية.

كما كشفت الدراسة أنَّ الدرجة الكلية للنجاح التنظيمي في الجامعات العراقية كانت معتدلة، وبمتوسط حسابي 2.98، وهذا يشير إلى أنَّ هناك بعض مجالات القوة في هذه المؤسسات في حين أنَّ هناك مجالاً للتحسين وعلى وجه التحديد فقد عُثِرَ على أبعاد الكفاءة والثقافة التنظيمية والفعالية؛ لتكون في درجة معتدلة من الموافقة، وهذا يشير إلى أنَّ هذه الأبعاد يمكن أن تستفيد من الاهتمام والاستثمار؛ من أجل تحسين النجاح التنظيمي في الجامعات العراقية. والأهم من ذلك وجدت الدراسة أثر لحوكمة إدارة الموارد البشرية على النجاح التنظيمي، ووجدت أنَّ هناك تأثيراً ذات دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على النجاح التنظيمي. وبشكل عام تشير الدراسة إلى أنَّ هناك مجالاً لتحسين طريقة حوكمة الموارد البشرية في الجامعات العراقية، في حين أنَّ الشفافية هي القوة في هذه المؤسسات، وهناك حاجة إلى مزيد من المشاركة والرقابة من أجل ضمان الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تستفيد أبعاد الكفاءة والثقافة التنظيمية والفعالية من مزيد من الاستثمار من أجل تحسين النجاح التنظيمي، كما تؤكد الدراسة على أهمية الإدارة الفعالة لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي، وتبرز الحاجة إلى استمرار الاهتمام والاستثمار في هذا المجال من أجل تحقيق نتائج أفضل. كذلك تبين النتائج الخاصة بالفوارق الإحصائية عدم وجود فوارق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية العراقية تعزى لمتغير الجنس، إذ كان بعد التشاركية هو الأقوى تأثيراً من بين الأبعاد الثلاثة لحوكمة الموارد البشرية، كما تبين النتائج عدم وجود فوارق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية العراقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ كان بعد الشفافية هو الأقوى تأثيراً من بين الأبعاد الثلاثة لحوكمة الموارد البشرية، كما أنه لا يوجد فوارق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية العراقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد كان بعد الرقابية هو الأقوى تأثيراً من بين الأبعاد الثلاثة لحوكمة الموارد البشرية، ويوجد فوارق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى القيادات الجامعية العراقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد كان بعد الرقابية أيضاً هو الأقوى تأثيراً من بين الأبعاد الثلاثة لحوكمة الموارد البشرية، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل بُعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي لدى القيادات الجامعية العراقية، وقد ظهر أن أكثر بعد ارتباط بحوكمة الموارد البشرية مع النجاح التنظيمي هو (الرقابية)، وكذلك أيهما أكثر تأثيراً من بين هذه الأبعاد (الرقابية)، وأن كل بُعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية له تأثيره الإحصائي المهم على النجاح التنظيمي، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات العراقية، كما يُسلط الضوء على الحاجة إلى استمرار الاستثمار والاهتمام بحوكمة الموارد البشرية في هذه المؤسسات من أجل تحقيق نتائج أفضل، ولم تجد الدراسة فوارق ذات دلالة إحصائية في مستوى حوكمة الموارد البشرية بين قيادات الجامعات العراقية تعزى لمتغير الجنس أو متغير المؤهل الأكاديمي، ويشير هذا إلى أن المؤهلات لا تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية بين قادة الجامعات العراقية، ومع ذلك، كانت هناك فوارق ذات دلالة إحصائية في مستوى حوكمة الموارد البشرية على أساس المسمى الوظيفي، وعلى وجه التحديد كان لدى الأفراد الذين يحملون المسمى الوظيفي (عميد الكلية) تقديرات أعلى لمستوى حوكمة الموارد البشرية، وتسلط هذه النتيجة الضوء على أهمية المسميات الوظيفية في تحديد مستوى إدارة الموارد البشرية، وتشير إلى أن مَنْ هم في المناصب العليا قد يكون لديهم سيطرة أكبر على إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية. ويكشف التحليل الإضافي للنتائج عن عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول أبعاد حوكمة الموارد البشرية بين قيادات الجامعات العراقية تعزى لمتغير الجنس أو متغير سنوات الخدمة، يشير هذا إلى أن الجنس وسنوات الخدمة لا تؤثر بشكل كبير على تصورات أبعاد حوكمة الموارد البشرية بين قادة الجامعات العراقية، لكن توجد فوارق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول أبعاد حوكمة الموارد البشرية بين قيادات الجامعات العراقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تشير هذه النتيجة إلى أن المسمى الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تحديد تصورات أبعاد حوكمة الموارد البشرية بين قادة الجامعات العراقية. بشكل عام تشير النتائج إلى أن الحوكمة الفعالة للموارد البشرية هي عامل مهم في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات العراقية، في حين لم تكن هناك فوارق ذات دلالة إحصائية على أساس الجنس أو سنوات الخدمة، وقد عُزِّرَ على المسمى الوظيفي كعامل مهم في التصورات لمستوى وأبعاد إدارة الموارد البشرية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية المسميات الوظيفية في تحديد مستوى ونوعية إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وعلاوة على ذلك، تشير العلاقة الإيجابية بين حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي إلى أن الاستثمار المستمر والاهتمام بإدارة الموارد البشرية ضروريان؛ لتحسين النتائج في الجامعات العراقية، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة وهي: من دراسة (ياسين، ٢٠٢٠م)، (Gatzert & Schmit , 2015)، (أبو عرب، ٢٠١٧م)، (المومني، ٢٠١٦م)، (خزعل والحسناوي، ٢٠١٧م)، واتفقت هذه النتائج أيضاً مع كل من دراسة (أبو عرب، ٢٠١٧م)، ودراسة (Kaliannan, Adjovu, 2015).

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تعيين مدير موارد بشرية ذو كفاءة عالية في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، ويكون مسؤولاً عن التنسيق مع القيادة الجامعية فيما يتعلق بخطط التدريب والقيادة والرقابة وتنفيذها، بناءً على نتائج الدراسة التي تبين عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى قيادات الجامعات العراقية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية إلا أنه لوحظ وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الباحثين لمستوى حوكمة الموارد البشرية لدى قيادات الجامعات العراقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفوارق لصالح المسميات الوظيفية (عميد الكلية)، لذلك يوصي الباحث بتعيين مدير موارد بشرية مؤهلاً تأهيلاً عالياً في مكاتب قيادة الجامعة العراقية يكون مسؤولاً عن التنسيق مع قيادة الجامعة فيما يتعلق بخطط التدريب والقيادة والإشراف وتنفيذها، وهذه التوصية حاسمة في ضمان أن مكاتب القيادة الجامعية لديها نظام موارد بشرية يتسم بالكفاءة والفعالية والذي لا يتأثر باختلافات بين الجنسين أو المسمى الوظيفي.

٢. ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية للعاملين في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وتطوير خطط التدريب المناسبة لهم، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التدريب، بناءً على أنه قد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أبعاد حوكمة الموارد البشرية لدى قيادات الجامعات العراقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن هنا كان لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية والمهنية للعاملين في مكاتب قيادات الجامعات العراقية، ووضع الخطط التدريبية المناسبة لهم، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التدريب،

إذ يوصى الباحث باستخدام أساليب التدريب التفاعلية والتكنولوجية؛ لتثقيف العمال وتعزيز التعلم الذاتي من خلال توفير أنظمة التدريب الذاتي والمراجعات الداخلية.

٣. العمل على استخدام التدريب التفاعلي والتدريب التكنولوجي لتعليم العاملين، وتعزيز التعلم الذاتي من خلال توفير نظم التدريب الذاتي والمراجعات الداخلية، بناءً على أنه قد وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل بُعد من أبعاد حوكمة الموارد البشرية والنجاح التنظيمي بين قادة الجامعات العراقية التي تضم في ثناياها الحاجة إلى التدريب المستمر للعاملين في مكاتب القيادات الجامعية العراقية.

٤. ضرورة تعزيز نظم الرقابة وتطويرها في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، وذلك من خلال إنشاء نظام رقابة فعال ومناسب للعاملين في نفس الوقت بحيث لا يشكل عائقاً أمام سعيهم لتحقيق أهداف مكاتب القيادات الجامعية، وذلك بناءً على أنه قد وجدت الدراسة أنه من الضروري مراجعة نظام الرقابة الحالي في مكاتب قيادات الجامعات العراقية وتطويره بحيث يكون مناسباً للعاملين، ويساعد على تحقيق نجاح تنظيمي جيد، وهذه التوصية ضرورية لضمان أن يكون نظام الرقابة الحالي عادلاً وشفافاً ويساعد العاملين على تحقيق النتائج المرجوة بفعالية وكفاءة.

٥. توفير الحوافز اللازمة للعاملين لتحقيق النجاح التنظيمي في مكاتب القيادات الجامعية العراقية، ويمكن أن تتضمن الحوافز بعض الترقيات الوظيفية والمكافآت المادية، وتوصي الدراسة بتوفير الحوافز اللازمة للعاملين؛ لتحقيق النجاح التنظيمي في مكاتب قيادات الجامعات العراقية، وقد تشمل الحوافز الترقيات الوظيفية والمكافآت المادية، وهذه التوصية مهمة في تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم وتحسين رضاهم الوظيفي، مما يساهم بدوره في تعزيز النجاح التنظيمي.

٦. تعزيز العلاقات بين العاملين والإدارة في مكاتب القيادات الجامعية العراقية بالعمل على تعزيز الثقة والعدالة والإنصاف، وقد جاءت هذه التوصية بناءً على اجتماع النتائج السابقة التي تُظهر الحاجة لوجود مثل هذه التوصية، والأخذ بها أملاً بالوصول إلى مجتمع تعاوني يُسهم في تحقيق أهداف مكتب القيادات الجامعية.

٧. ينبغي على قادة المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص الاهتمام بموضوع حوكمة الموارد البشرية وأبعادها المتمثلة ب(الرقابة والتشاركية والشفافية)؛ وذلك لما لها من دور كبير في تعزيز نجاحها التنظيمي، وذلك بحسب ما تم تأثيره من وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بينهم.

٨. يتطلب من القيادات الجامعية زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة الموارد البشرية، وأبعادها المتمثلة ب(الرقابة والتشاركية والشفافية)، وذلك لما لها من أثر كبير في زيادة النجاح التنظيمي لدى المؤسسات التعليمية في ضوء ما تم تأثيره من وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بينهما.

٩. تقوم الجامعة بتمويل نفسها تمويلاً ذاتياً بدلاً من الإعتماد على المصادر الخارجية في عمليات التمويل، الأمر الذي يعطي الجامعة مكانة مرموقة على الأصعدة كافة، وكذلك يعمل على تحقيق ورفع النجاح التنظيمي لدى القيادات الجامعية.

المصادر

- ١- الأقرع، نور طاهر، (٢٠١٧م)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية.
- ٢- العابدي، علي رزق جواد، (٢٠١٤م)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٣١.
- ٣- التوبجري، (٢٠٢٠م)، التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، مجلة العلوم التربوية، ٤٧(٢)، ٥١١-٥٣٥.
- ٤- ناصر الدين، يعقوب، (٢٠١٩م)، حوكمة التدريب، ط (1)، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- ٥- جفطة، سناء، (٢٠١٧م)، دور حوكمة الجامعات في تحسين جود التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة، دراسة حالة جامعة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- ٦- علميات، خالد عيادة، (٢٠٢٠م)، الفساد وانعكاسه على التنمية والاقتصاد، عمان: دار الخليج.
- ٧- القيسي، فاضل، (٢٠١٩م)، دور إدارة الأداء في تحقيق النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر

٨- زيد، محمود، (٢٠١٧م)، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة العراقية، ص12.

٩- عقلان، أفراح محمد، (٢٠١٥م)، واقع اوليات الحوكمة الأكاديمية في جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية، (١)، ص ١٥-٥٦.

١٠- ابو عرب، هبة حمادة، (٢٠١٧م) المؤتمر العلمي الثاني: الاستدامة وتعزيز البيئة الاجتماعية للقطاع التقني، للفترة من ٣-٧ كانون

١١- السالم، مؤيد، (٢٠١٦م)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

١٢- ابراهيم، خالد، (٢٠١٦م)، الحوكمة الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٣- هلال، محمود عبد الغني حسن، (٢٠١٦م)، دور الشفافية والرقابة والمحاسبة في محاسبة الفساد، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

١٤- النعيمي، صالح عبد القادر، (٢٠١٨م)، القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع،

١٥- الكبيسي، صلاح وحسن، رنا فلاح، (٢٠١٨م)، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٦- الياسري، أكرم محسن، (٢٠١٥م)، الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهرية، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان.

١٧- هاشم، ياسين، (٢٠٢١م)، دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، (٢)، ص ١٢٥.

18- Janis, W. (2019). **Shared governance**. Center for collaborative policy, California State University.

19- Grundei & Kaehler. (2018). **HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept, HR Governance**, (pp.27-50).

20- Gelsomin, Eric. (2022). **The reality of applying governance from the point of view of the members of the two administrative bodies**. Degree: PhD, Boston College.

21- Eric, d. (2016). **The reality of applying governance**. PhD, Boston College.

22- Rissy, Yafet Yosafet Wilben. (2018). **Corporate governance in people's credit banks in Indonesia: A study of the standards, model and compliance**, master, Queensland University of Technology.

23- Rissy, Yafet Yosafet Wilben. (2018). **Corporate governance in people's credit banks in Indonesia: A study of the standards, model and compliance**, master, Queensland University of Technology.