



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of strategic management stages in the governance of human resources: An exploratory study of a sample of workers in the office of the Iraqi Ministry of Education

Lecturer. Dr. Hussein Abdul Jabbar Najem

Directorate of Institutional Development and Government Coordination

Ministry of Education

Dr_hussein1966@yahoo.com

Abstract:

The research aims to identify the role of strategic management in its three stages (strategic direction, strategic implementation, strategic monitoring and evaluation) in the governance of human resources with its seven principles (accountability, transparency, information generation, efficiency, justice and equality, response, participation) through a prospective study for a sample of workers in the office of the Iraqi Ministry of Education. As the research problem was identified in the following main question: "Do the stages of strategic management have a role in the governance of human resources?". The field of research is represented in the office of the Iraqi Ministry of Education. The ministry was chosen randomly, and accordingly a hypothetical scheme was designed that shows the nature of the relationship between the research hypotheses, by adopting the analytical descriptive approach, and the questionnaire was used as a main tool for data collection, and it was analyzed using the statistical program (SPSS-V:25). The research reached a set of the most important results are: There is a positive and significant correlation between strategic management and human resource governance. The existence of an impact of strategic management in the governance of human resources. As for the most prominent proposals: Delegating a number of directors and employees of the ministry to developed countries, whose organizations have succeeded in applying the method of strategic management and human resources governance, for the purpose of identifying how to practice these two methods of management in practice.

Keywords: Stages of strategic management, Human resource governance, Office of the Iraqi Ministry of Education.

دور مراحل الإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية

م. د. حسين عبد الجبار نجم
مديرية التطوير المؤسسي والتنسيق الحكومي
وزارة التربية

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاث (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجيان) في حوكمة الموارد البشرية بمبادئه السبع (المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة والمساواة، الاستجابة، المشاركة) من خلال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية، إذ تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي " هل مراحل الإدارة الاستراتيجية لها دور في حوكمة الموارد البشرية"، وتمثل ميدان البحث بديوان وزارة التربية العراقية، أما العينة تكونت من (83) مستجيباً من العاملين في ديوان الوزارة واختيرت بشكل عشوائي، وبناءً على ذلك صمم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين فرضيات البحث، من خلال تبنيه المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-V:25)، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية. وجود تأثير لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية في مبادئ حوكمة الموارد البشرية. أما أبرز المقترحات: ايفاد عدداً من مديري وموظفي الوزارة إلى دول متقدمة، والتي نجحت منظماتها بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية، لغرض التعرف على كيفية الممارسة العملية لهذين الاسلوبين من الإدارة.

الكلمات المفتاحية: مراحل الإدارة الاستراتيجية، مبادئ حوكمة الموارد البشرية، ديوان وزارة التربية العراقية.

المقدمة

تواجه جميع المنظمات في الوقت الحالي سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، تحديات كبيرة نتيجة التغيرات المتسارعة والمستمرة، مما يحتم عليها مواجهة هذه التحديات عن طريق استخدام أساليب إدارية تتصف في ضل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والتطور الدائم، لغرض الارتقاء بأنشطتها وعملياتها الى مستوى التطورات الحاصلة في بيئتها وواقعها. ولكي تستطيع المنظمة التحكم بمتغيرات البيئة المحيطة بعملها، والمحافظة على موقعها التنافسي وتحسين أدائها، فكان لزاماً عليها التوجه نحو تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجاً ونظاماً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال تطبيق مراحلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير اداءها وتحسينه.

ويُعد تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية إحدى الاستراتيجيات الأساسية الخاصة التي تتكامل مع تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وإن توافر المساءلة والعدالة والشفافية والمشاركة يعد قاعدة أساسية في نجاح تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية للمنظمة،

ويضمن توافق أداء الفرد مع اهداف المنظمة، بغية تحقيق أداء أفضل يتميز بالكفاءة والفاعلية. ويشمل البحث أربعة مباحث يضم الأول المنهجية، والثاني الجانب النظري لمتغيري البحث، والثالث يضم الجانب العملي، أما الرابع فيتضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: إن التطورات الحديثة التي طرأت على وظيفة إدارة الموارد البشرية حتمت على المنظمات بشكل عام ووزارة التربية بشكل خاص ضرورة التركيز على مواردها البشرية وتطويرها والعمل على استغلالها بشكل أمثل، من خلال استغلال هذه التطورات الحديثة في خدمة إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وقدرتها على التكيف مع هذه التطورات التي تحتاج إلى إدارة استراتيجية تساعد المنظمة في الحصول على المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات ومواجهة التغيرات السريعة والمستمرة التي تحيط بالمنظمة، وصيغت المشكلة الرئيسة للبحث من خلال السؤال الآتي " هل تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية له دور في حوكمة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة". وانبثقت منه عدداً من الأسئلة وتمثلت بالآتي:

١. ما هو واقع مراحل الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية العراقية؟
٢. هل تتوافر مبادئ حوكمة الموارد البشرية في وزارة التربية؟
٣. ما مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين مراحل الإدارة الإستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية؟
٤. ما هي أكثر مراحل الادارة الاستراتيجية تأثيراً في مبادئ حوكمة الوارد البشرية؟
٥. هل تتباين مراحل الإدارة الإستراتيجية من حيث الأهمية والتأثير في مبادئ حوكمة الموارد البشرية؟

ثانياً. أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١. تبرز من أهمية متغيراته المتمثلة بمراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، إذ إن الربط بين هذين المتغيرين دوراً فاعلاً في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.
٢. تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وإن معرفة هذه العلاقات وتحليلها سوف يغدو محور اهتمام الجانب الميداني للبحث.

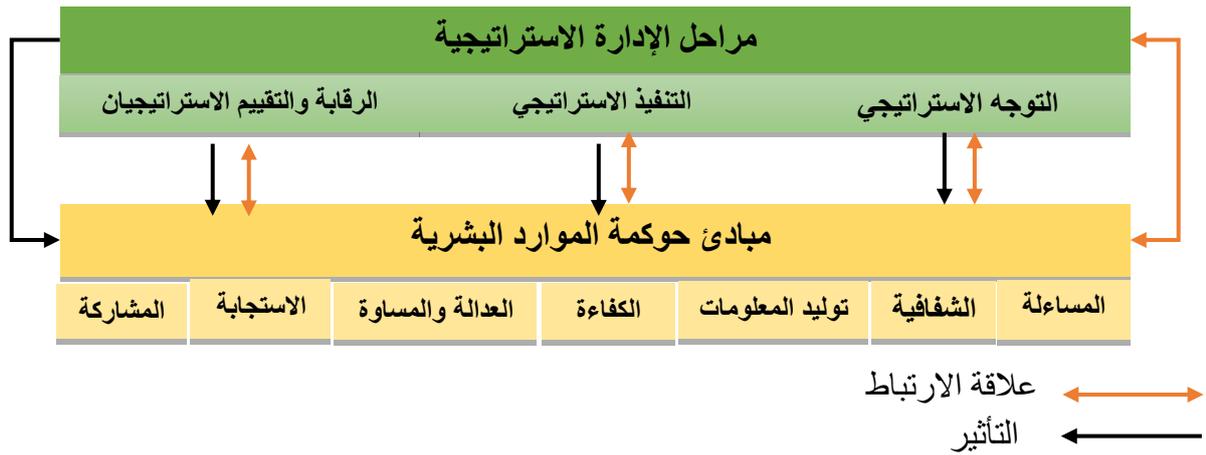
الأهمية العملية:

١. تتمثل بمحاولة جادة لتحديد آليات تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، والتي إذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح سوف تساعد المنظمة على تحقيق مستويات عالية من النمو والتطور والتميز في عملياتها.
٢. زيادة الوعي المتعلق بتطبيق السياسات والإجراءات والعمليات التي تختص بالموارد البشرية، ومدى ارتباطها بمبدأ الشفافية والوضوح والانفتاح أمام الجهات الرقابية والحكومية.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. التعرف على واقع مراحل الإدارة الإستراتيجية، ومدى توافر مبادئ الموارد البشرية في ديوان وزارة التربية العراقية.

٢. التعرف على طبيعة ومستوى علاقة الارتباط والتأثير بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية في ديوان الوزارة.
٣. معرفة أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية تأثيراً وأهمية في مبادئ حوكمة الموارد البشرية.
٤. الوصول إلى عدد من الاستنتاجات، التي يمكن عن طريقها تقديم مجموعة من المقترحات، يمكن الاستفادة منها في مجال تحسين جودة العمليات في ديوان الوزارة.
- رابعاً. **المخطط الفرضي للبحث:** بعد تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه لابد من تصميم مخطط فرضي، لغرض معالجة مشكلة البحث، إذ يضم هذا المخطط مراحل الإدارة الاستراتيجية بوصفه (متغيراً مستقلاً)، ومبادئ حوكمة الموارد البشرية بوصفه (متغيراً معتمداً)، والشكل رقم (١) يوضح ذلك:



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) ومبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة. ويتفرع منها فرضية فرعية ومفادها:

❖ توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) ومبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي إيجابي لمرحلة الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) في مبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، في المنظمة المبحوثة. ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

❖ يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لمرحلة الإدارة الاستراتيجية (منفردة) في مبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الثالثة: تتباين مراحل الإدارة الاستراتيجية من حيث الأهمية والتأثير في مبادئ حوكمة الموارد البشرية، في المنظمة المبحوثة.

سادساً. منهج البحث: استند البحث في اختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة والتأثير بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية من خلال تصميم استبانة اشتملت على المتغيرات الرئيسية والفرعية الخاصة بمتغيرات البحث.

سابعاً. حدود البحث:

الحدود المكانية/ ديوان وزارة التربية العراقية.

الحدود الزمانية/ امتدت من 2022/8/1 والى غاية 2022 /11/15.

الحدود البشرية/ شملت عينة عشوائية قوامها (83) مستجيباً من العاملين في ديوان الوزارة. ثامناً. مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في ديوان وزارة التربية العراقية، أما بالنسبة للعينة فحاول الباحث الاعتماد على أسلوب المسح الشامل واعتماد مجتمع البحث بشكل عام ليضفي على البحث صفة المصادقية بشكل أكبر فضلاً عن أن مستوى التحيز من قبل الباحث سيكون معدوماً أو في حده الأدنى، إلا أن عدم استجابة بعض أفراد المجتمع البحثي أدى إلى اعتماد عينة عشوائية بواقع (83) مستجيباً.

تاسعاً. أساليب جمع بيانات البحث ومعلوماته

١. **البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري:** استفاد الباحث من جهود الآخرين في هذا المجال والتمثلة بالمراجع العلمية العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية، كما قدمت شبكة الانترنت العالمية فائدة مهمة في هذا المجال.

٢. **البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب العملي:** اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، والتي تم صياغة وبناء فقراتها بموجب ما جاءت به الأبحاث والدراسات ذات الصلة، فضلاً عن الاستفادة من وجهات نظر وآراء الخبراء في هذا المجال، والآتي توضيح مختصر لفقرات الاستبانة:

❖ **وصف الاستبانة:** استخدم مقياس ليكرت ثلاثي الوزن، في اختبار الاتفاق وعدمه، وتكونت فقراته من (أتفق، محايد، لا أتفق) وحصلت على الأوزان الآتية (1,2,3) وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، ضم الجزء الأول معلومات خاصة عن المبحوثين، وتضمن الجزء الثاني المقاييس الخاصة بمراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجي) وتضمنت المرحلة الأولى (٦) فقرات أما المرحلة الثانية والثالثة تضمنت (٣) فقرات. في حين ضم الجزء الثالث والخاص بمبادئ حوكمة الموارد البشرية السبعة. وتضمنت جميع المبادئ على (٣) فقرات. (ملحق ١)

❖ **الصدق الظاهري للاستبانة:** للتأكد من قابلية الاستبانة على قياس متغيراتها، فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها، عبر عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم الإدارية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها.

❖ **قياس ثبات الاستبانة:** لغرض التأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (Alpha-Cronbach) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.954) وهي نسبة جيدة وعالية. والجدول رقم (١) يوضح نتائج هذا الاختبار لمتغيرات البحث على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (١): نتائج اختبار مقياس (Cronbach-Alpha) لجميع متغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	مؤشرات القياس	قيمة Cronbach - (Alpha)
المتغير المستقل/ الإدارة الاستراتيجية ومراحلها	التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الهدف)	(Q1-Q6)	0.932
	التنفيذ الاستراتيجي	(Q7-Q9)	0.927

قيمة Cronbach - (Alpha)	مؤشرات القياس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.924	(Q10-Q12)	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان	المتغير المعتمد/ حوكمة الموارد البشرية ومبادئها
0.928	(Q13-Q15)	المساءلة	
0.924	(Q16-Q18)	الشفافية	
0.925	(Q19-Q21)	توليد المعلومات	
0.922	(Q22-Q24)	الكفاءة	
0.927	(Q25-Q27)	العدالة والمساواة	
0.927	(Q28-Q30)	الاستجابة	
0.926	(Q31-Q33)	المشاركة	
0.954		(Q1-Q33)	الاستبانة بشكل عام

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي.

عاشراً. أساليب التحليل الاحصائي: اعتمدت الأساليب الاحصائية أدناه بما يتناسب مع طبيعة توجهات البحث الحالي ومتطلبات اختبار فرضياته باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS-V.25).

١. النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. معامل الارتباط البسيط والمتعدد: لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وقوته التفسيرية.
٣. معامل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة (مجتمعة ومنفردة) في المتغير المعتمد.
٤. اختبار (F): للتحقق من معنوية التأثير للعينة بأكملها احصائياً.
٥. اختبار (T): لبيان فاعلية متغيرات البحث والتحقق من معنوية التأثير بينها احصائياً.
٦. تحليل الانحدار المتدرج (Step wise): لتحديد درجة التباين لمراحل الإدارة الاستراتيجية من حيث الأهمية والتأثير في معايير حوكمة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول: مراحل الإدارة الاستراتيجية

١. مفهوم وتعريف الإدارة الاستراتيجية: اشتقت كلمة (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos)، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب وترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية، وتعددت استخدامات الاستراتيجية إذ شملت العديد من العلوم والمجالات، ولم يعد استخدامها مقتصر على الحالات العسكرية، بل نجدها قد امتدت اليوم إلى العلوم الاجتماعية كافة كعلم (السياسة والاقتصاد والإدارة والاجتماع ونظم تكنولوجيا المعلومات) وغيرها من المجالات (مجد ورعد، ٢٠١٨: ٩). وإن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية عامة والإدارية بصفة خاصة. ومن هذا المنطلق يعرض الجدول رقم (٢) تعريفات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين.

الجدول (٢): تعريف الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
1	ياسين، ١٩٩٨: ٢	منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة (الداخلية والخارجية) وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.
2	الدوري، ٢٠٠٧: ٣	تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الامد للمنظمة بفاعلية وكفاءة ويشمل ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقويمها بعدها منهجية أو أسلوب عمل.
3	الطائي، ٢٠١٠: ٢٥	سلسلة متكاملة من الأنشطة الخاصة بوضع رسالة المنظمة وتحديد سبب وجودها والأهداف التي تبغي تحقيقها والعمل على تبني استراتيجية مناسبة بموجب إمكانيات المنظمة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها.
4	Bonnici, 2015: 1	يتم تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تقييم وتخطيط وتنفيذ، مصممة للحفاظ على الميزة التنافسية أو تحسينها.
5	مجد ورعد، ٢٠١٨: ١٠	تعرف على انها علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة، التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
6	العبيدي والبرزنجي، ٢٠٢١: ٢٥	العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل بها.

الجدول: اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه.

وبموجب ما تقدم يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بنها خطة عمل طويلة الأجل تضعها المنظمة لإدارة أعمالها وتنفيذ عملياتها ومن ثم تقييمها، بهدف الحصول على ميزة تحقق لها الريادة على منافسيها.

٢. مراحل الإدارة الاستراتيجية

أ. التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف): يوفر التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجيهاً شاملاً يعمل كإطار عمل لتنفيذ وظائفها كافة ويحدد الأعمال التي ستتبعها ويعزل الفرص والتهديدات الجديدة في البيئة، فضلاً عن تحديد أهداف النمو للمنظمة، ويتضمن تطوير استراتيجية المنظمة أربع اعتبارات أساسية وهي: (المسح الميداني أي مراقبة التغييرات في بيئة الأعمال ومحاولة التكيف معها، تحديد الكفاءات الأساسية وتطويرها، تطوير العمليات الأساسية للمنظمة، وتطوير ومحاولة الوصول بالمنظمة للعالمية). (Krajewski, et al., 2016: 29). وأشارت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة أن تحديد التوجه يمهد الطريق للمنظمة لتحقيق الريادة والتميز ضمن نظامها البيئي ويمكنها من تنفيذ خططها المستقبلية ومن أجل أن تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى توقعات المعنيين أو تتجاوزها. وعليها أن تقوم بما يأتي: (EFQM, 2021: 13).

❖ تحديد غاية ملهمة للمنظمة.

❖ تطوير رؤية طموحة.

❖ تطوير إستراتيجية تتمحور حول إيجاد قيمة مستدامة.

❖ بناء ثقافة التميّز والنجاح.

ويخلص (Ouma & Mosoti, 2018: 20) أن الرؤية الواضحة تحدد وظائف بالغة الأهمية مثل تعزيز صناعة واتخاذ القرار الذي يسهل على أصحاب المصلحة تحديد ما هو مهمة أو غير مهم، وتلبي الاحتياجات الأساسية لهم، وتسهل عمليات وأداء الوظائف على نحو أفضل، فضلاً عن وضع معيار للتمييز. وأشارت (EFQM, 2021: 13) أن رؤية المنظمة تصف ما تسعى لتحقيقه على المدى الطويل. أما (حسين وحافظ، ٢٠١٨: ٦٤٧). يشير إلى وجود بعض الأسئلة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهمها (من نحن، ماذا نريد، إلى من نوجه خدماتنا، لماذا نعمل ذلك وما الهدف من تلك الجهود، ولماذا تُكرس الموارد من أجل تلك الجهود). في حين أشار (Christy, 2007: 25) أن الهدف الاستراتيجي للمنظمة ينبغي أن يكون واضحاً وقابلًا للقياس وسهل التحقيق ويرتبط بمجالات الأداء الرئيسية.

وذكر (العبيدي، ٢٠٢٢: ٥١٦) تعد الأهداف العنصر أو العامل الحيوي والمهم الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معينة. وبينت (EFQM, 2021: 13) أن الهدف يشير إلى غاية المنظمة للنتائج النهائية التي تسعى إلى تحقيقها.

ب. التنفيذ الاستراتيجي: بمجرد اكتمال مرحلة صياغة التوجه الإستراتيجي تتوجه الإدارة العليا في المنظمة نحو مرحلة التنفيذ وإمكانية الاستجابة مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعد خطوة التنفيذ من أهم خطوات الإدارة الاستراتيجية، وذلك بسبب التنفيذ غير الصحيح للخطط والإجراءات في المنظمة من الممكن أن تؤدي إلى الفشل في حين يؤدي التنفيذ الفعال إلى إصلاح الأخطاء الواردة في التخطيط غير الصحيح. (الرشود، ٢٠١٧: ١٦٣ - ١٦٤).

ويشير (Jooste & Fourie, 2009: 51) أن التنفيذ يمثل أحد العناصر التكاملية للإدارة الاستراتيجية ويعبر عن العملية التي تتحول فيها الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى مجموعة من الإجراءات والسياسات والنتائج الفعلية والتي تضمن تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية كما تم التخطيط لها. في حين أشار (Sang, et al., 2015: 2) أن التنفيذ هو سلسلة متتابعة من الإجراءات المتقنة والمنسقة وذو نطاق واسع يتم اتخاذها من قبل أعضاء المنظمة بهدف تنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها لتحقيق قيمة إضافية لها. ويذكر (الجنابي، ٢٠١٦: ١٤) إن مرحلة التنفيذ الاستراتيجي لا تقل أهمية عن بقية المراحل أو العناصر التي تتضمنها الإدارة الاستراتيجية، وتكمن هذه الأهمية بما يأتي:

١. يعد التنفيذ الفعال عنصراً مهماً للمنظمة من حيث تأثيره على استمرارية عملها.

٢. يؤدي التنفيذ الصحيح إلى تحسين مقياس الأداء المنظمي.

٣. التنفيذ يُمكن الإدارة من ضمان تحقق التوجهات الاستراتيجية.

٤. يُعد التنفيذ نشاطاً حاسماً ضمن عملية الإدارة الاستراتيجية، إذ يعد المسؤول عن التغييرات في الثقافة العامة للمنظمة وهيكلها الإداري، على أساس أن التنفيذ هي الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية فضلاً عن وضع السياسات والإجراءات قيد التنفيذ.

ج. الرقابة والتقييم الاستراتيجيان: أن الرقابة الاستراتيجية نوعاً خاصاً من أنواع الرقابة المؤسسية، إذ تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية لغرض التأكد من أن هذه العمليات تتم

وفق الأسس السليمة، وإن عمليات الرقابة الإستراتيجية هي عمليات مستمرة تتأكد الإدارة العليا بموجبها من أن الأعمال تسير بالاتجاه الصحيح وفق المؤشرات العامة، دون معرفة التفاصيل التي يمكن أن تعتمد على الأنواع الأخرى للرقابة، وتركز الرقابة الإستراتيجية أساساً على مخرجات العملية التخطيطية التي تجري ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية بهدف أن تأتي مطابقة لما مخطط لها ومسيطر عليه وبطريقة توفر نجاحاً مضموناً. (الجنابي، ٢٠٢١: ١٥٧).

ونظراً لعدم وجود استراتيجية تدوم بشكل مستمر وإلى الأبد حتى وإن كانت متميزة فينبغي أن تواكب التغيرات المستمرة للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وأصبح من الضروري أن تقوم بمراجعة استراتيجياتها والتحكم فيها وتقييمها بشكل منتظم ومستمر، وإن عملية التقييم تركز على سؤال رئيس "هل الأداء الفعلي للاستراتيجيات المطبقة يلبي الأهداف والقيم المقترحة، وما الذي يجب فعله لتوليد استراتيجيات حقيقية أو معايير صياغة للتقييم"، إذ ينبغي طرح هذه الأسئلة بفترات قصيرة منتظمة، وليس عند ظهور المشكلة، ومن خلال التقييم المنتظم للإستراتيجيات، يسمح للمنظمة بالحصول على قدر كافٍ من معلومات القياس، مما يؤدي إلى توليد استراتيجيات متميزة تتغير بناءً على القيم. أما إذا كانت النتائج التي تم جمعها من التقييم تنحرف عن الأهداف والقيم المحددة، فينبغي اتخاذ إجراء تصحيحي. (Pedrosa, 2010: 18).

والهدف الأساس للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الرئيسية عن طريق عمليات الرقابة والتقييم لعمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحدد التوجه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تمنح تغذية عكسية للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفوة وفاعلة وتعمل كما يفترض بهدف تحقيق النجاح. (ادريس والغابي، ٢٠١١: ١٧١).

بموجب ما تم عرضه من مراحل للإدارة الإستراتيجية نستنتج أن أي منظمة تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق على مثيلاتها، ينبغي عليها أن تمتلك توجه استراتيجي يتضمن رؤية شاملة ورسالة واضحة وأهداف تحقق نتائجها النهائية المخططة، عن طريق تنفيذ استراتيجية كفوة وفاعلة تتلاءم مع توجهها الاستراتيجي، ومن ثم إجراء رقابة وتقييم لهذه المراحل التي تم تنفيذها لغرض التأكد من إن تنفيذ هذه المراحل حقق الهدف المرجو للمنظمة ولبي طموحات وتطلعات أصحاب المصلحة.

المحور الثاني: مبادئ حوكمة الموارد البشرية

١. مفهوم وتعريف حوكمة الموارد البشرية: تُعد حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين في إدارة الموارد البشرية، إذ إنها تمثل الإطار المعياري الداخلي والخارجي لنجاح أية منظمة كانت باختلاف أنشطتها وعملياتها وحجمها (علي وآخرون، ٢٠٢٠: ٨١).

عرفت الحوكمة لغةً: بأنها لفظ حديث في اللغة العربية، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة (2002)، ترجمة للإنكليزية (Governance) ومن معانيها (حكَم، الحكامة، حوكمة، الحاكمية، الحكمانية) وهي تدعم مراقبته مستوى أداء القائمين عليها ونشاط المنظمة، وجاءت على وزن فوعلة (في سياق كل من الحوسبة أو العولمة). (الجواري، ٢٠٢٠: ٣٥).

وعرفت اصطلاحاً: "هي قواعد واجراءات تتبع لتنظيم وضبط العلاقات بين ملاك المنظمة، وإدارتها، واصحاب المصلحة فيها بهدف تحقيق كفاءة الاداء والفاعلية، وحفظ حقوق كل منهم، وتمكينهم من الرقابة وتقييم الاداء" (مطاوع، ٢٠٠٩: ٣). أما تعريف حوكمة الموارد البشرية هناك العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثين وكما موضحة في الجدول رقم (٣).

الجدول (٣): تعريف حوكمة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Wolfensohn, 1999: 15	هو "نظام يدور حول تحقيق الشفافية والعدالة ومحاسبة المسؤولين".
2	Valeria & Rick, 2001: 20	عملية وهيكل مستخدم في توجيه وظائف الموارد البشرية وإدارتها.
3	Kumar, 2007: 2	الالتزام بالقيم والسلوك الاخلاقي لاستكمال كافة الاعمال في المنظمة بما يكفل أنصاف أصحاب المصالح المعنيين من (زبائن، موظفين، مستثمرين، موردين، حكومة، المجتمع بأكمله)
4	صايح، ٢٠١٨: ١١	مجموعة قوانين ونظم تساعد المنظمة على ادارة شؤونها الداخلية والخارجية.
5	Asorwoe, 2014: 41	تطبيق المعايير الاخلاقية واللوائح في منظمات القطاع العام وتبني الاصلاحات الادارية التي تعد أداة لمكافحة الفساد.
6	حسين ومحمود، ٢٠١٩: ٢٣١	مجموعة من القوانين والقواعد التي تعمل على حماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح في المنظمة عن طريق ضبط وتوجيه أداء المديرين، وإلزامهم بتوفير البيانات والمعلومات للمساهمين والجمهور بكل شفافية ووضوح.
7	عبد الله وعناد، ٢٠٢١: ٣٢٣	نظام تعتمد إدارة المنظمات للإشراف على إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ وظائفها داخل المنظمة وفق خططها وانظمتها والقوانين المحددة بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع على حدٍ سوا.

الجدول: اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة فيه.

ونستنتج أن حوكمة الموارد البشرية أنظمة واجراءات وممارسات تتبناها المنظمات الحكومية والخاصة بهدف السيطرة والإشراف على مواردها البشرية والالتزام بتطبيق قوانين ومعايير شفافة وعادلة تسهم في توجيههم في كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة والمجتمع عامة، والمحافظة على حقوقهم لتحقيق الأهداف والخطط والسياسات المرجوة لجميع الأطراف.

٢. أهمية مبادئ حوكمة الموارد البشرية: بمرور الوقت، أصبحت حوكمة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بعدد العموذ الفقري لتنمية واستدامة الموارد البشرية وتحولها إلى رأس مال بشري بما يضمن النمو التدريجي للمنظمة، وتوضح هذه الأهمية من خلال الآتي (احمد ومحمود، ٢٠٢٠: ٣٣٤)، (Kaehler & Grunde, 2019: 31)، (Grobler & Bezuidenhout, 2014: 11)، (عبد، ٢٠٢٢: ٢٣٨):

أ. الإشراف والرقابة، وكيفية إدارة المخاطر، بما يخدم مصالح أصحاب المصلحة في المنظمة.

- ب. معاملة الموظفين بعدالة على نحو ثابت والالتزام بالقوانين والاعتراف بأفضل الممارسات.
- ج. ازدادت أهميته بسبب اتجاه الدول الى نظام الرأسمالية، والاعتماد على المنظمات الخاصة.
- د. تعمل على تزويد المنظمة بإطار يضمن عدم انتشار الفوضوية في غياب التعليمات والقواعد والإجراءات المعيارية المتعلقة بالموارد البشرية.
- هـ. ضمان زيادة الوعي المتعلق بتطبيق الإجراءات والسياسات والعمليات التي تختص بالموارد البشرية، ومدى ارتباطها بمبدأ الشفافية والوضوح والانفتاح أمام الجهات الرقابية والحكومية.
- و. السيطرة على الكلف ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها.
- ز. تعد نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمنظمة على نحو فاعل وجيد.
- ح. تعد مفهوم اداري وإجراء حديث للتأكد من أن العاملين خاضعين للأخلاقيات والكفاءة المطلوبة في العمل.

تكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية بعدها ضامن يقيد الافراد العاملين بإجراءات وقوانين عادلة وشفافة ونزيهة تحقق أهداف المنظمة وأصحاب المصلحة والمجتمع عامة.

٣. مبادئ حوكمة الموارد البشرية: إن التزام المنظمات بتنفيذ مبادئ حوكمة الموارد البشرية يؤدي إلى ضمان الشفافية والنزاهة في إدارتها، ولاسيما بعد ما تعرضت له من فساد في السنوات الأخيرة، ومن ثم يؤدي إلى تطويرها والتغلب على مشكلاتها المختلفة، فضلاً عن زيادة قدرتها التنافسية والتشغيلية والمالية والإدارية، بما ينعكس ايجاباً على تحقيق أهدافها، وتفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويضمن العلاقات بين الاطراف المختلفة التي ترتبط بهذه المنظمات وتحقيق المنفعة لإفراد المجتمع كافة (الجواري، ٢٠٢٠: ٥٤). وتعددت مبادئ الحوكمة في الأدب النظري والدراسات السابقة.

فقد عرفها كل من (Dielemane & Shawi, 2011: 3) هي الضامن للإدارة والعاملين بتحمل المسؤولية المتبادلة في تنفيذ عمليات المنظمة وسياساتها، وأن تتوفر الشفافية حول رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها والمحافظة على المعلومات وادارة البرامج واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة والعاملين. واتفقت دراسة كل من (Kaplan et al., 2013) و(الجواري، ٢٠٢٠) و(احمد ومحمود، ٢٠٢٠) و(عبد، ٢٠٢٢) إن مبادئ حوكمة الموارد البشرية هي (المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، الكفاءة، العدالة والمساواة، الاستجابة، المشاركة). والآتي توضيح مختصر لهذه المبادئ:

- أ. **المساءلة:** تتعلق المساءلة بتحديد مهام المنظمة وقيمها وأهدافها، فضلاً عن دور جميع من في العمل إلى تحقيقها، وهذا الأمر يتعلق بتحميل المديرين التنفيذيين والافراد العاملين المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف، واستكمال المهام واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف (عبد، ٢٠٢٢: ٢٣٩).
- ويشير (الدلي، ٢٠١٧: ٦٥) أن المساءلة تتضمن " تحمل الموظفين ومقدمي الخدمات المسؤولية عن العمليات والنتائج وفرض عقوبات إذا لم يتم تسليم مخرجات ونتائج محددة " وتطبق المساءلة على جهات عدة، بما في ذلك المخططين وواضعي السياسات والمديرين ومقدمي الخدمات.
- ب. **الشفافية:** هي نقيض الغموض أو السرية في العمل، وتعني توافر معلومات كاملة عن الانشطة العاملة، للرأي العام والصحافة والمواطنين الراغبين بالاطلاع على أعمال الحكومة وما يتعلق بها من جوانب ايجابية أو سلبية على حد سواء من دون إخفاء. (Vincke & Heimann, 2003: 32).

ويشير (Kaplan et al., 2013: 5) أن الشفافية تعني الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد، إذ تتطلب المنظمات نظم لصنع قرارات شفافة، ووضع ميزانيات وتتبع النفقات.

ج. **توليد معلومات:** هي طريقة نظامية لجمع وخرن وتصنف وتحليل ومن ثم عرض البيانات التي يتم الحصول عليها من الأفراد المستخدمين لمساعدة متخذي القرار على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة، وعادةً ما يرتبط هذا النظام ارتباطاً وثيقاً بنظام تقييم أداء الأفراد العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته، وذلك لغرض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها (الجواري، ٢٠٢٠: ٦٧).

د. **الكفاءة:** قدرة الأفراد على تنفيذ تعلمهم بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان، مع مراعاة البعد الانساني في التعامل مع الآخرين، وينبغي على الإدارة تحمل مسؤولياتها في استخدام العناصر سواء كانت مادية أو بشرية أو مادية أفضل استخدام بقصد تحقيق الكفاءة العالية والاستفادة من مواردها. (عبد الله وعناد، ٢٠٢١: ٣٢٥).

هـ. **العدالة والمساواة:** يشير كل من (Tatum & Eberlin, 2008: 297) إلى مفهوم العدالة والمساواة بأنه مدى أدراك واحساس الأفراد العاملين بعدالة المعاملة في وظائفهم ولهذا الإدراك تأثير على عديد من المخرجات والنتائج التنظيمية. وأشار (الزيدي، ٢٠١٢) بأنها تعني عدالة المعاملة التي يتلقها الأفراد العاملين من الإدارة العليا سواء كانت على شكل توزيع مكافآت وأجور، أو بشكل عدالة الاجراءات المطبقة في توزيع الاجور، أو عدالة المعاملة على المستوى الشخصي، أو المعلوماتي، أو عدالة تقييم الأداء (الجواري، ٢٠٢٠: ٦٧).

و. **الاستجابة:** تعني قدرة المنظمة على الاستجابة والتلبية للاحتياجات الإنسانية على المستويات كافة. (Kaplan et al., 2013: 6). وتعني أيضاً ضرورة وضع إطار زمني مناسب تقدم عن طريقه المنظمات الحكومية لخدماتها والقيام بأعمالها، حتى تتمكن هذه المنظمات من خدمة الجميع من دون استثناء، مما يعني الحاجة إلى وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المجتمع إزاء القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية العكسية من هذا المجتمع بهدف تعديل عملياتها وقراراتها. (موسى، ٢٠١٠: ٥١).

ز. **المشاركة:** يعرف صوت الموظف على أنه طريقة يعبر من خلالها الافراد العاملون عن وجهة نظرهم وأراءهم تجاه بعض القضايا التنظيمية ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين وأصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام (الصباغ وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٢) ويشير (عبد، ٢٠٢٢: ٢٤٠) أن المشاركة هي اشراك الافراد الذين يعملون عن طريق المنظمات التي تمثل مصالحهم ومصالح المجموعة الاكبر.

المحور الثالث: العلاقة الفلسفية بين متغيرات البحث

يتبنى هذا المحور اختبار وتفسير العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وأبعادها بغية تفسير العلاقات السببية بينها وبرهنة صدق المسار البحثي للبحث الحالي.

الجدول (٤): يعرض العلاقة الفلسفية بين متغيرات البحث وأبعادها وعلى النحو الآتي

مراحل الإدارة الاستراتيجية		
<p>أولاً: مرحلة التوجه الاستراتيجي: يبدو أن مرحلة التوجه الاستراتيجي هي المرحلة الأكثر أهمية من بين مراحل الإدارة الاستراتيجية، مما يعني إلقاء الدور الأساس على القادة في إنجاز التحول نحو حوكمة الموارد البشرية، الذي يقع على عاتقهم خلق ثقافة تشجع على ممارسة السلوك الأخلاقي، والالتزام القانوني والمهني، وكذلك احترام علاقات العمل، وإجراءات تظلم شفافة وموحدة ومبادئ توجيهية واضحة فيما يتعلق بالانضباط والعقوبات، وكذلك يقع على عاتقهم بناء الثقة بوساطة التمهيد لتحقيق العدالة للفئات المحرومة عن طريق صياغة السياسات وتنفيذ الممارسات التي تؤدي إلى الحد من نقاط الضعف في المنظمة. أما (koob, 2012) فقد أشار إلى التوجه بأنه وضع المسار والاتجاه الصحيح للمنظمة التي تتضمن المحفظة المثلى للقياديين، وتصميم البرامج بما يتفق مع الاستراتيجية (الدلي، ٢٠١٧: ٧٣).</p> <p>ثانياً: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي: أن تطبيق مساعلة شفافة وواضحة على الجميع عن طريق الالتزام التشريعي والقانوني وإدارة توليد المعلومات في الوقت المناسب وبدقة عالية ومشاركة جميع أصحاب المصلحة بكفاءة وفعالية والاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم يساهم في تنفيذ استراتيجي لأنشطة وعمليات للمنظمة.</p> <p>ثالثاً: مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان: تهدف عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجيان إلى التأكد من أن السياسات والممارسات متوافقة مع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها. وأشار (Durai & Adaikalasamy, 2014: 2) أن رقابة وتقييم الموارد البشرية يهدف إلى إعادة النظر المستمرة في سياسات وممارسات الموارد البشرية بأكملها، لتزويد وتطوير وتخصيص واستخدام الموارد البشرية في المنظمة، ولتقييم مدى تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية للمنظمة، ولقياس مدى الامتثال للأحكام القانونية المتممة بوظائفها كالتوظيف والتعويض وغيرها، ومراقبة أفضل والتحقق من العمليات الداخلية للمنظمة، ولتقييم أداء الموظفين ومواجهة حاجة المديرين للمعلومات عن الموارد البشرية كأساس لتقييم النتائج وتطبيق سياسات العاملين.</p>	<p>أولاً: المساءلة ثانياً: الشفافية ثالثاً: توليد المعلومات رابعاً: الكفاءة خامساً: العدالة والمساواة سادساً: الاستجابة سابعاً: المشاركة</p>	<p>مبادئ حوكمة الموارد البشرية</p>

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتكون هذا المبحث من أربعة محاور يضم الاول وصفاً وتشخيصاً لإفراد العينة المستجيبة، ويضم المحور الثاني وصف وتشخيص متغيرات البحث، بهدف معالجتها مستخدمين بذلك النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل متغير من متغيراتها باستخدام برنامج (SPSS-V:25)، ويعرض المحور الثالث نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير للإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية، ويشمل المحور الرابع نتائج اختبار فرضية التباين.

المحور الأول: وصف خصائص عينة البحث وتشخيصها.

١. العمر: يفسر مستوى النضوج والمعرفة بالعمل وكانت أعلى فئة (35-26) بنسبة (33.73%) وتلتها (45-36) بنسبة (31.35%) وذلك يمكنهم من التعامل مع الاستبانة بشكل صحيح ودقيق.
٢. الخدمة: الخدمة الطويلة لها دور كبير لتراكم الخبرة وكانت أكبر فئة (10-1) بنسبة (32.53%)، وتلتها (15-11) بنسبة (28.93%).

٣. التحصيل الدراسي: يعد مؤشر مهم في مجال الاختبار لشاغلي الوظائف والمناصب المتقدمة وتصدرت فئة حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (57.85%) وتلتها فئة حاملي شهادة الدبلوم بنسبة (16.86%) ومن ثم الماجستير والدبلوم العال بنسبة (10.84%) ومن بعدها الدكتوراه بنسبة (3.61%).

٤. التخصص: تصدرت فئة اختصاص إدارية واقتصادية بنسبة (42.18%) ومن ثم فئة العلوم (34.94%) ويعد ذلك أمر طبيعي بسبب طبيعة عملهم الإداري والتربوي في ديوان الوزارة.

الجدول (٥): خصائص الأفراد المبحوثين

العمر									
56 فأكثر %		46-55 %		36-45 %		26-35 %		25 فأقل %	
9.63	8	12.04	10	31.35	26	33.73	28	13.25	11
عدد سنوات الخدمة									
26 فأكثر %		21-25 %		16-20 %		11-15 %		1-10 %	
9.63	8	10.84	9	18.07	15	28.93	24	32.53	27
التحصيل الدراسي									
دبلوم %		بكالوريوس %		دبلوم عال %		ماجستير %		دكتوراه %	
16.86	14	57.85	48	10.84	9	10.84	9	3.61	3
التخصص									
أخرى تذكر		فنية		إدارية واقتصادية		علوم		هندسية	
0	0	12.04	10	42.18	35	34.94	29	10.84	9

الجدول: اعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي N= 83

المحور الثاني: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

١. وصف متغير مراحل الادارة الاستراتيجية وتشخيصه: تشير نتائج الجدول رقم (٦) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتته (Q1-Q12) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة اجمالية بلغت (44.9%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي الكلي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (17.7%)، فيما بلغت نسبة المحايدون الإجمالية (37.4%) والذي جاء بوسط حسابي اجمالي قدره (2.266) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث البالغ قيمته (٢)، وكان الانحراف المعياري الاجمالي قدره (0.742). وهذا يشير إلى ضعف تطبيق الوزارة الإدارة الاستراتيجية بجميع مراحلها.

وهناك مؤشرات ساهمت نوعاً ما في ايجابية متغير الإدارة الاستراتيجية، أهمها مرحلة التوجه الاستراتيجي التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق وبلغت (45.2%) ويدعمها قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.30) والانحراف المعياري (0.711)، وهذا يدل على محاولة الوزارة نحو تطبيق توجه استراتيجي عن طريق تبني رؤية شاملة ورسالة واضحة وأهداف قابلة للتحقيق، أما اقل نسبة اتفاق حصلت مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان بنسبة (45%) وبوسط حسابي قيمته (2.24) وانحراف معياري بلغ (0.770).

الجدول (٦): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل الإدارة الاستراتيجية

ترتيب المراحل	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ومراحلها			
			لا أتفق %	محايد %	أتفق %	
الاولى	0.711	2.30	14.9	39.9	45.2	التوجه الاستراتيجي Q1-Q6
الثانية	0.745	2.26	18.0	37.4	44.6	التنفيذ الاستراتيجية Q7-Q9
الثالثة	0.770	2.24	20.1	34.9	45	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان Q10-Q12
-	0.742	2.266	17.7	37.4	44.9	المؤشر الكلي للمتغير المستقل Q1-Q12

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N= 83

٢. وصف متغير مبادئ حوكمة الموارد البشرية وتشخيصه: اشارت نتائج الجدول رقم (٧) وفق إجابات الافراد المبحوثين حول هذا المتغير عن طريق مؤشرات (Q13-Q33)، وكانت باتجاه الاتفاق بنسب اجمالية بلغت (45.1%)، أما الاتجاه السلبي الإجمالي (عدم الاتفاق) بلغت نسبة اجاباته (18.44%)، والمحايدة كانت نسبتها الكلية (36.46%)، وبلغ الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير (2.264)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٢)، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.745)، ويدل هذا على انخفاض مستوى تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الوزارة. أما أبرز المؤشرات التي ساهمت بارتفاع نسبة الاتفاق كان لمبدئي المساواة، إذ حصل على أعلى نسبة اتفاق بلغت (57.0%) بوسط حسابي بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.712)، وهذا يدل على اعتماد الوزارة هذا المبدئي وإن كانت النسبة غير مرتفعة لكنها في الاتجاه الصحيح، وحصل مبدئي العدالة والمساواة على أقل نسبة اتفاق وبلغت (38.1%)، بوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري بلغ قيمته (0.763).

الجدول (٧): النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ حوكمة الموارد البشرية

ترتيب المبادئ	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية ومراحلها			
			لا أتفق %	محايد %	أتفق %	
الاول	0.712	2.43	13.3	29.7	57.0	المساواة Q13-Q15
السادس	0.742	2.21	18.9	40.9	40.2	الشفافية Q16-Q18
الثاني	0.709	2.32	14.5	39.3	46.2	توليد المعلومات Q19-Q21
الخامس	0.771	2.22	20.9	35.3	43.8	الكفاءة Q22-Q24
السابع	0.763	2.16	22.1	39.8	38.1	العدالة والمساواة Q25-Q27
الرابع	0.767	2.25	20.1	34.9	45	الاستجابة Q28-Q30
الثالث	0.754	2.26	19.3	35.3	45.4	المشاركة Q31-Q33
-	0.745	2.264	18.44	36.46	45.1	المؤشر الكلي للمتغير المستقل Q13-Q33

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل الاحصائي N= 83

المحور الثالث: نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث

١. **نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط:** استعمل الباحث معامل الارتباط البسيط والمتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنصف بفرضية الارتباط وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية بحسب الفقرات الآتية:

أ. **نتائج اختبار الارتباط (الفرضية الرئيسية الأولى):** بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) ذات العلاقة بتحليل الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية (مجتمعة) "وجود ارتباط معنوي واجابي بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية في الوزارة"، بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.877**) بمستوى معنوية (0.000)، واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج أن ثمة مستويات معنوية عالية من التلازم الإيجابي بين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، وإنه كلما زاد اعتماد الوزارة على الإدارة الاستراتيجية من خلال تطبيق مراحلها كلما أدى ذلك إلى زيادة حوكمة الموارد البشرية.

الجدول (٨): قيم الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) وحوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
مراحل الإدارة الاستراتيجية مجتمعة	مبادئ حوكمة الموارد البشرية مجتمعة
	0.877**

المصدر اعداد الباحث بالاستناد الى التحليل الاحصائي. N= 83 P<= 0.05 d.f= (81,1) وبناءً على نتائج تحليل علاقة الارتباط على المستوى الاجمالي لمتغيرات البحث تقبل الفرضية الرئيسية (الأولى) على مستوى المنظمة المبحوثة.

ب. **نتائج اختبار الارتباط (الفرضية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى):** أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (٩) ذات العلاقة بتحليل الارتباط على المستوى الجزئي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) وحوكمة الموارد البشرية (مجتمعة) وكالاتي:

❖ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرحلة التوجه الاستراتيجي وحوكمة الموارد البشرية بمعامل ارتباط بلغ قيمته (0.760**).

❖ وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وحوكمة الموارد البشرية بمعامل ارتباط بلغ قيمته (0.718**).

❖ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان وحوكمة الموارد البشرية وكانت قيمة الارتباط (0.774**).

مما يدل أن استخدام الإدارة الاستراتيجية عبر تطبيق مراحلها الثلاث في الوزارة سيكون له دور جيد في تحقيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

الجدول (٩): قيم الارتباط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) في حوكمة الموارد البشرية

معامل الارتباط	علاقة الارتباط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية منفردة وحوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)
0.760**	التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الهدف)
0.718**	التنفيذ الاستراتيجي
0.774**	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد الى التحليلي الاحصائي. N=83, d. f= (81,1) P<= 0.05

وبناءً على نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الانفرادي لمتغيرات البحث تقبل الفرضية الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسية (الأولى) على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. نتائج اختبار فرضيات التأثير: للتعرف على علاقات التأثير لمتغيري البحث (المستقل ومراحله) في المتغير المعتمد فقد تم استخدام تحليل معامل الانحدار البسيط والمتعدد، وسيتم التحقق من مدى صحة فرضية التأثير الرئيسية (الثانية) وفرضيته (الفرعية) بحسب الفقرات الآتية:

أ. نتائج اختبار فرضية التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية): أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) "وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) في مبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة"، بحسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (268.651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.956) وبدرجة حرية (81.1)، ويؤكد معنوية التأثير قيمة (β1) البالغة (1.581)، وقيمة (t) البالغة (16.391) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990)، أما مستوى المعنوية (Sig)، فقد بلغت (0.000) وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للبحث الحالي والبالغة (0.05)، وإن قيمة (R²) بلغت (0.768) وهي تشير إلى أن ما نسبته (76.8%) من التغير الذي يحدث في حوكمة الموارد البشرية يمكن أن نعزوه للإدارة الاستراتيجية، وأن نسبة التأثير المتبقية التي بلغت قيمتها (23.2%) تعود إلى عوامل تأثيرية أخرى غير مُضمنة في النموذج الفرضي للبحث.

الجدول (١٠): نتائج تأثير الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)

مبادئ حوكمة الموارد البشرية مجتمعة							
(R ²)	اختبار (t)		قيمة (β1)	قيمة (Sig)	اختبار (F)		مراحل الإدارة الاستراتيجية مجتمعة
	(t) الجدولية	(t) المحسوبة			(F) الجدولية	(F) المحسوبة	
0.768	1.990	16.391	1.581	0.000	3.956	268.651	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليلي الاحصائي. N= 83 / d.f = 81.1

وبناءً على نتائج تحليل التأثير على المستوى الاجمالي لمتغيرات البحث تقبل الفرضية الرئيسية (الثانية) على مستوى المنظمة المبحوثة.

ب. نتائج اختبار فرضية التأثير (الفرضية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية): بينت نتائج تحليل التأثير الواردة في الجدول رقم (١١)، ذات العلاقة بتحليل التأثير على المستوى الانفرادي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) في مبادئ حوكمة الوارد البشرية (مجتمعة) وكالاتي:

❖ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمرحلة التوجه الاستراتيجي في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، بحسب قيمة (F)، البالغة (110.748) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها البالغة (3.956) وبدرجة حرية (81.1)، أما قيمة (t) البالغة (10.524) فهي أكبر من الجدولية لها (1.990) ويؤكد معنوية التأثير كل من قيمة (β1) البالغة (2.602) وقيمة (Sig) التي بلغت (0.000)، وإن قيمة (R²) بلغت (0.578) وهي تشير إلى أن ما نسبته (57.8%) من التغير الذي يحدث في حوكمة الموارد البشرية يعود لمرحلة التوجه الاستراتيجي، وإن نسبة التأثير المتبقية البالغة (42.2%) تعود إلى عوامل تأثيرية أخرى غير مشمولة في نموذج البحث الفرضي.

❖ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمرحلة التنفيذ الاستراتيجي في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، بحسب قيمة (F)، البالغة (86.397) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.956)، وبدرجة حرية

(81.1)، أما قيمة (t) فقد بلغت (9.295) وهي أكبر من القيمة الجدولة لها (1.990) ويؤكد معنوية التأثير كل من قيمة (β_1) البالغة (4.093) وقيمة مستوى المعنوية (Sig) التي بلغت (0.000)، وإن قيمة (R^2) بلغت (0.516) وهي تشير إلى أن ما نسبته (51.6%) من التغير الذي يحدث في حوكمة الموارد البشرية يعود لمرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ونسبة التأثير المتبقية (48.4%) تعود إلى عوامل تأثيرية غير متمثلة في نموذج البحث الفرضي.

❖ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، بحسب (F)، البالغة (121.119) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.956) وبدرجة حرية (81.1)، أما قيمة (t) فقد بلغت (11.005) فهي أكبر من القيمة الجدولية لها (1.990) ويؤكد معنوية التأثير قيمتي (β_1) البالغة (4.345) ومستوى (Sig) التي بلغت (0.000)، وإن قيمة (R^2) بلغت (0.599) وهي تشير إلى أن ما نسبته (59.9%) من التغير الذي يحدث في حوكمة الموارد البشرية يعود لمرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان، وإن نسبة التأثير المتبقية (40.1%) تعود إلى عوامل تأثيرية أخرى غير متضمنة في الانموذج الفرضي.

الجدول (١١): نتائج تأثير مراحل الإدارة الاستراتيجية منفردة في حوكمة الموارد البشرية مجتمعة

مبادئ حوكمة الموارد البشرية مجتمعة						
قيمة (Sig)	قيمة (F)		قيمة (β_1)	قيمة (t)	قيمة (R^2)	مراحل الإدارة الاستراتيجية منفردة
	الجدولية	المحسوبة				
0.000	3.956	110.748	2.602	10.524	0.578	التوجه الاستراتيجي
0.000	3.956	86.397	4.093	9.295	0.516	التنفيذ الاستراتيجي
0.000	3.956	121.119	4.345	11.005	0.599	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان

المصدر: اعداد الباحث 81.1 / d f = 83 / N = 0.05 ≤ P / قيمة (t) الجدولية = 1.990 واستناداً الى نتائج تحليل التأثير على المستوى الانفرادي لمتغيرات البحث تقبل الفرضية الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المنظمة المبحوثة.

المحور الرابع: نتائج اختبار فرضية التباين

للتعرف على نتائج اختبار تباين التأثير للمتغير المستقل من حيث الأهمية والتأثير في المتغير المعتمد، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Step wise) لهذا الاختبار وكما يأتي:

يلاحظ في الجدول رقم (١٢) أن مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان تفسر لوحدها (59.9%) من التغيرات الحاصلة في حوكمة الموارد البشرية، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.956)، وبدرجة حرية (81.1) و إذا ما دخلت مرحلة التوجه الاستراتيجي إلى جانبها فإن القدرة التفسيرية للنموذج سترتفع من (59.9%) إلى (72.7%) وتصبح قيمة (F) المحسوبة (106.343) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.107)، وبدرجاتي حرية (80.2)، وفي الوقت ذاته إذا ما ادخلت مرحلة التنفيذ الاستراتيجي الى جانب المرحلتين السابقتين فإن القدرة التفسيرية سترتفع إلى (77.4%)، وتصبح (F) المحسوبة (89.955) وهي أكبر من الجدولية لها (2.715)، وبدرجات حرية (79.3)، لذا يمكن القول إن مرحلة التوجه والتنفيذ والرقابة والتقييم تفسر (77.4%) من التغيرات الحاصلة في حوكمة الموارد البشرية وأن نسبة (22.6%) من التغيرات ترجع الى متغيرات أخرى لم يتضمنها أنموذج البحث.

واستناداً إلى هذه النتائج فإنه يمكن استنتاج أن وزارة التربية إذا أرادت تحقيق حوكمة موارد بشرية فاعلة وكفؤة لغرض تحقيق متطلبات النجاح في هذا المجال فإن عليها التركيز في عملياتها وانشطتها بمستويات عالية على جمع مراحل الإدارة الاستراتيجية.

الجدول (١٢): نتائج اختبار تباين التأثير لمراحل الإدارة الاستراتيجية في حوكمة الموارد البشرية

مبادئ حوكمة الموارد البشرية						
النموذج	المراحل الداخلة بالنموذج	قيمة (R ²)	قيمة (F)		درجات الحرية	قيمة (Sig)
			المحسوبة	الجدولية		
الأولى	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان	0.599	121.119	3.956	81.1	0.000
الثانية	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان، والتوجه الاستراتيجي	0.727	106.343	3.107	80.2	0.000
الثالثة	الرقابة والتقييم الاستراتيجيان، والتوجه الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي	0.774	89.955	2.715	79.3	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج التحليلي الإحصائي $P \leq 0.05 / N = 83$ استناداً إلى نتائج تحليل تباين التأثير تقبل الفرضية (الثالثة) على مستوى المنظمة المبحوثة، والتي مفادها "تباين مراحل الإدارة الاستراتيجية من حيث الأهمية والتأثير في حوكمة الموارد البشرية".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث عرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها بالاستناد إلى نتائج التحليل في الجانب العملي للبحث وكما يأتي:
أولاً. الاستنتاجات:

1. الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات البحث
 - أ. كشفت نتائج إجابات الأفراد المبحوثين حول واقع الإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها الثلاثة، أن المعدل العام جاء بنسب متقاربة لجميع المراحل، وكان ضعيفاً وهذا يُفسر لنا انخفاض مستوى الاهتمام بهذه المراحل في الوزارة.
 - ب. بينت نتائج إجابات الأفراد المبحوثين حول واقع حوكمة الموارد البشرية بمبادئه السبعة، إذ تبين أن مبدئ المساءلة كان بالاتجاه الصحيح وحصل على نسبة مقبولة، أما بقية المبادئ جاءت جميعها بنسب منخفضة، ويدل ذلك على انخفاض مستوى توافر مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الوزارة.
2. الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
 - أ. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) ومبادئ حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، وهذا يدل على أن زيادة اهتمام الوزارة بتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية سيسهم في تحقيق حوكمة الموارد البشرية.
 - ب. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) وحوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، وبالرغم من وجود علاقات الارتباط، إلا أنها كانت متباينة بنسب متقاربة على مستوى المراحل، إذ حققت مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان المرتبة الأولى من خلال حصولها على أعلى نسبة ارتباط، وجاءت مرحلة التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثانية، في حين حصلت المرتبة الثالثة مرحلة التنفيذ الاستراتيجي. وهذا يفسر لنا كلما زاد اهتمام

الوزارة بهذه المراحل من خلال وضع رؤية مستقبلية ورسالة واضحة واهداف طموحة ومن ثم تنفيذ استراتيجي ناجح لعملياتها وأنشطتها و اجراء رقابة وتقييم على هذه العمليات والأنشطة، سيسهم في ارتفاع إجراءات حوكمة مواردها البشرية.

٣. الاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أ. تحقق وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (مجتمعة) في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، وهذا يفسر لنا أن الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها سيسهم في ارتفاع تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الوزارة.

ب. تحقق وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية (منفردة) في حوكمة الموارد البشرية (مجتمعة)، وبالرغم من وجود هذا التأثير، إلا أنه كان متباين على مستوى المراحل، إذ حققت أعلى نسبة تأثير مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيان وجاءت بالمرتبة الأولى، في حين حققت المرتبة الثانية مرحلة التوجه الاستراتيجي، وحققت مرحلة التنفيذ الاستراتيجي المرتبة الثالثة، ويدل ذلك على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحلها كافة في الوزارة سيكون له اسهام وتأثير واضح في تبني مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

٤. الاستنتاجات المتعلقة بتحليل التباين: اظهرت النتائج أن مرحلة الرقابة والتقييم تحظى بالأولوية من حيث الأهمية والتأثير في حوكمة الموارد البشرية. في حين جاءت مرحلة التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية والتأثير. وجاءت مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بالمرتبة الأخيرة والثالثة من حيث الأهمية والتأثير.

ثانياً المقترحات:

١. زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بالإدارة الاستراتيجية والمتمثلة بمراحلها الثلاث: (التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة والتقييم الاستراتيجيان) وحوكمة الموارد البشرية المتمثلة بمبادئها السبعة (المساءلة، الشفافية، توليد المعلومات، العدالة والمساواة، الكفاءة، الاستجابة، المشاركة) لأهميتها في مختلف مجالات أنشطة وعمليات الوزارة.

٢. ايفاد عدد من مديري وموظفي الوزارة إلى بعض الدول المتقدمة والتي نجحت منظماتها في تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية وحوكمة الموارد البشرية، بهدف التعرف على كيفية الممارسة العملية لهذين الأسلوبين من الإدارة.

٣. ضرورة تضمين رسالة المنظمة معلومات واضحة وواقعية عن رؤيتها الاستراتيجية، وإن تراعي جميع مطالب أصحاب المصلحة، فضلاً عن نشرها لغرض أن تكون مرشد وإطار عام لهم.

٤. الحرص على اشراك المديرين والموظفين على اختلاف مواقعهم المؤسسية في عملية وضع وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات بصورة مبكرة ومباشرة، ويجب أن يكون نظام الرقابة مناسب للاستراتيجيات الموضوعية.

٥. ينبغي فرض العمل بمبادئ الحوكمة وتدقيق الموارد البشرية ونشر ثقافات جديدة عنها، لرفع مستوى الفهم والإدراك بأهميتها.

٦. ينبغي الموازنة في توزيع الواجبات والاعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة والمساواة تجاه ما يكلف به من اعمال وواجبات.

٧. العمل على تحسين بيئة العمل عن طريق تفعيل مبدأ الصوت والمشاركة والاستماع لوجهات نظر وآراء الموظفين والمراجعين في كيفية تحسينها بهدف تذليل العقبات التي تواجه ذلك.

٨. على الإدارة العليا وأصحاب القرار في الوزارة المبحوثة تفعيل أنظمة وآليات منح الحوافز والمكافآت بشكل شفاف، فضلاً عن مراعاة الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية وتطلعاتهم والعمل على تحديثها وتطويرها بصورة مستمرة.
٩. اجراء المزيد من البحوث والدراسات لغرض زيادة الخبرة والمعرفة النظرية والعملية، واثراء الجانب النظري عن متغيرات البحث، فضلاً عن تفعيل النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، بهدف تعميمها على المنظمات الأخرى.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. احمد، ميسون عبد الله، محمود، احمد خزعل، (٢٠٢٠)، مدى تطبيق مبادئ حوكمة الموارد البشرية في بعض المستشفيات الحكومية دراسة ميدانية في مستشفى ابن سينا التعليمي والسلام التعليمي في مدينة الموصل"، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢، ج ٢.
٢. ادرس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١١)، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم – العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان.
٣. الجنابي، عكاب محمد عبد الفتاح، (٢٠١٦)، أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي-دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤. الجنابي، محمد حسين علي حسين، (٢٠٢١)، تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية/ وزارة التجارة، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد: ١٣١، ص: ١٥٢-١٧٦.
٥. الجوارى، أحمد خزعل محمود، (٢٠٢٠)، توظيف مبادئ حوكمة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي: دراسة مقارنة لعينة من المستشفيات الحكومية والأهلية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٦. حسين، حسين وليد وحافظ، عبد الناصر علك، (٢٠١٨)، دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح الموارد البشرية للموارد البشرية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد ٥٠ الجزء ١، ص: ٦٣٦-٦٦٦.
٧. حسين، سطم صالح ومحمود، سامي محمود، (٢٠١٩)، حوكمة الشركات ودورها في الإفصاح عن المعلومات المستقبلية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٤٥، ج ١.
٨. الدلي، إبراهيم محمد جاسم، (٢٠١٧) تشخيص حوكمة الموارد البشرية في دائرة صحة كركوك : تحليل واقع وانموذج مقترح، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. الدوري، حسين، (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
١٠. الرشود، متعب بن محمد، (٢٠١٧)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد ١، العدد ٤، ص ١٦٥-١٨٥.

١١. صايح، جويدت جميل خليل، (٢٠١٨)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
١٢. الصباغ، شوقي محمد. وآخرون، (٢٠١٧)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العالقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ١٧.
١٣. الطائي، بسام منيب علي محمد، (٢٠١٠)، إمكانية تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في معالجة معوقات الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية نينوى، رسالة ماجستير، ادارة الصناعية، جامعة الموصل.
١٤. عبد الله، عبد الله محمود وعناد، إبراهيم مرعيد، (٢٠٢١)، استراتيجية حوكمة الموارد البشرية للحد من الفساد الإداري، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٣، ج ١.
١٥. عبد، وليد دحام، (٢٠٢٢)، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد ٥، العدد ٧.
١٦. العبيدي، أردادان حاتم والبرزنجي، احمد محمد فهمي، (٢٠٢١)، الإدارة الاستراتيجية مدخل إستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناته، الناشر، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، العراق.
١٧. العبيدي، نور علي عبود، (٢٠٢٢)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٨)، العدد (٥٧).
١٨. علي، الاء غالب وآخرون، (٢٠٢٠)، محددات حوكمة الشركات في ظل الازمة المالية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات المجلد (١٦)، العدد (خاص) ج ١.
١٩. مجد، صفور ورعد صرن، (٢٠١٨)، الاجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
٢٠. مطاوع، محمد عبد الحميد، (٢٠٠٩)، دور حوكمة الشركات في تعظيم قيمة المناشى، مجلة اناقة جديدة للدراسات التجارية، العدد ٣١ المجلد ٤١.
٢١. موسى، محمد ابراهيم، (٢٠١٠)، حوكمة الشركات بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية.
٢٢. ياسين، سعد غالب (١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، عمان/ دار اليازوري للنشر/ الطبعة الأولى.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Asorwoe, Elvis, (2014), Can E-Government Mitigate Administrative Corruption? Published by Global Institute for Research and Education, VOL.3, NO.4.
2. Bonnici, Tanya Sammut, (2015), Conceptual Overview, Copyright, John Wiley & Sons, Ltd.
3. Christy, Harris Lemak, (2007), Strategic Planning for Public Health Seminar in Contemporary Health Issues, University of Florida.

4. Dieleman, M. & Shawi D. MP. Anf Zwanikkern P., (2011), Improving the Implementation of Health Work Force Policies Through Governance, Institute Case Studies, Royal Tropical Institute, Mauritskade, Amsterdam, The Nether Lands.
5. EFQM Model, (2021), Includes Additional Information on Use Cases, Guidance on RADAR and Assessment Profiles, Second Revised ed.
6. Grobler Anton & Bezuidenhout, Magda L., (2014), Governance and HR: the development of a framework for South African organizations, New York City: Mercer Human Resource Consulting.
7. Jooste, C., & Fourie, B., (2009), The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders, Southern African Business Review, VOL 13, No. 3, pp: 51-68.
8. Kaehler Boris & Grundei Jens, (2019), HR Governance as a Part of the Corporate Governance Concept, HR Governance and Management: Leadership Systems.
9. Kaplan, Avril, & Dominis, S& Palen, P & Quain E., (2013), Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries."?
10. Krajewski, LEE .J, & Malhotra, Manoj. K & Ritzman, Larry, P., (2016), Operations management: processes and supply chains" ,11thed, Pearson Education Limited, New York.
11. Kumar, Ranjana, (2007), Corporate Governance & Ethics- Challenges and Imperatives, The Note in Organizations Vigilance Journal Newsletter to be Published, V.70, NO.7, New Delhi.
12. Ouma, Caren & Mosoti, Zachary, (2018), The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya, European Journal of Educational Sciences, EJES June, edition Vol.5 No.2 ISSN 1857- 6036. pp:15-33.
13. Pedrosa, Luís Filipe Cunha, (2010), Processes of Strategic Management A paper on process analysis and implementation December, Žilinská Univerzita v Žiline
14. Sang, F. K., & Kindiki, J. N., & Sang, J. K., & Rotich, G. J.& Kipruto, K., (2015), Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya, SAGE Open, pp: 1-8.
15. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., (2008), The relationship between organizational justice and conflict style, Business Strategy Series, Vol. 9, No.6.
16. Valeria Garcia and, Rick Headrick, (2001), The virtue of HR governance Canadian HR Reporter, Sep 10, 14,15ProQuest Central.
17. Vincke, Francois & Heimann, Fritz. F., (2003), Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual.
18. Wolfensohn, (1999), President of the world Bank, article in financial Times, June 21.
19. Durai, F. R & Adaikalasamy, I., (2014), A Study on Human Resource Audit Practices Perception of Employees in Mando Automotive India Limited, Research Paper, International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies Volume 2, Issue 1.