

The impact of Governance in Achieving Excellence Performance - Applied study in a Sample of the Iraqi Private Universities

Khleel Ibraheem Ismaeel

Accounting Techniques - Technical College of Management

Middle Technical University - Baghdad

khhlleell@gmail.com

Sally Ibrahim Ahmed Ali

Accounting Techniques - Technical College of Management

Middle Technical University - Baghdad

sally.ibrahim.ahmed@gmail.com

Received 10/6/2019

Accepted 25/8/2019

Abstract:

This research is based on the evaluation of institutional performance in the special education environment in Iraqi universities, which has become an important issue in the private education sector in Iraq, especially in the context of a strong competitive environment with the synchronization of the development of private universities under the direction of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq to promote the special education. And thus achieve outstanding performance among the Iraqi private universities, as well as knowledge of the relationship of correlation and influence between governance and its dimensions (economic dimension, social dimension, environmental dimension) and outstanding performance. And the impact between governance and its dimensions (economic dimension, social dimension, environmental dimension) and outstanding performance. The questionnaire method was adopted as a key tool in collecting data and information about the research variables and distributing them to a sample of 50 individuals assigned the scientific and moral responsibility to achieve excellence in the level of performance in three of the private Iraqi universities (University College of Madenat al-Elam, Al-Turath University College and Al Isra College. And then using a number of statistical methods for the purpose of analyzing the data for the responses of the sample of the research and the selection of hypotheses through the assistance of the statistical program (SPSS) and then verify the validity of the hypothesis from which the research and based on the results of the analysis concluded the research with a number of conclusions and recommendations was the most important development of awareness of the Iraqi universities the importance of governance given As it represents laws and systems aimed at achieving quality and excellence in performance by choosing the appropriate methods to achieve effective plans for its objectives.

Keywords: Governance, governance dimensions, outstanding performance.

تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية

سالي إبراهيم أحمد السامرائي
تقنيات المحاسبية - الكلية التقنية الإدارية
الجامعة التقنية الوسطى - بغداد
sally.ibrahim.ahmed@gmail.com

خليل ابراهيم اسماعيل الزبيدي
تقنيات المحاسبية - الكلية التقنية الإدارية
الجامعة التقنية الوسطى - بغداد
khhlleell@gmail.com

قبول البحث ٢٥ / ٨ / ٢٠١٩

استلام البحث ١٠ / ٦ / ٢٠١٩

الملخص:

ينطلق البحث إلى تقييم الأداء المؤسسي في بيئة التعليم الأهلي في الجامعات العراقية والذي أصبح ضرورة مهمة في قطاع التعليم الأهلي في العراق وخصوصاً في ظل بيئة تنافسية قوية مع تزامن استحداث الجامعات الأهلية في ظل توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق للنهوض بواقع التعليم الأهلي وبالتالي تحقيق أداء متميز بين الجامعات العراقية الأهلية، فضلاً عن معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين الحوكمة وأبعادها (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) والأداء المتميز. وقد اعتُمد أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتوزيعها على عينة بلغت (٥٠) فرداً تملّي عليهم مواقع المسؤولية العلمية والأخلاقية لتحقيق التميز في مستوى الأداء في ثلاث من الجامعات العراقية الأهلية هي (كلية العلم، وكلية الإسراء، وكلية التراث). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات وذلك عبر مساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وبناءً على نتائج التحليل اختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات كان أهمها تنمية وعي الجامعات العراقية بأهمية الحوكمة نظراً لما تُمثله من قوانين ونظم تهدف نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء عبر اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لأهدافها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أبعاد الحوكمة، الأداء المتميز.

المقدمة:

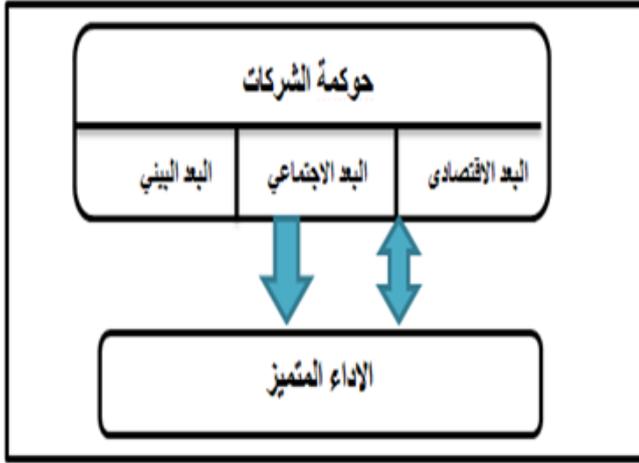
تتسم بالقوة والشفافية وتكون قادرة على رسم استراتيجيات فاعلة مما يمكنها من إحداث نقلة نوعية في مكانة المنظمة وموقعها التنافسي. إذ يهدف البحث نحو إبراز تأثير الحوكمة في زيادة وتحقيق الأداء المتميز للجامعات العراقية، لذا فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور أساسية، الأول تناول منهجية البحث، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري، أما المحور الثالث فتطرق للجانب العملي بين متغيرات الدراسة، وأخيراً تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مشكلة البحث:

تتبقى مشكلة البحث من تقويم الأداء المؤسسي في بيئة التعليم الأهلي في الجامعات العراقية من خلال تقييم الأداء للجامعات الأهلية من قبل وزارة التعليم العالي العراقية والذي أصبح ضرورة مهمة في قطاع التعليم الأهلي في العراق وخصوصاً في ظل بيئة تنافسية قوية

تعد حوكمة الشركات من أهم الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات كافة والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام في هذا الموضوع في التسعينيات من القرن الماضي وبالأخص بعد سلسلة من الأزمات المالية المتعددة التي حدثت في العديد من الشركات في روسيا وآسيا وأمريكا، ثم عاد الاهتمام بهذا الموضوع من جديد بعد إفلاس شركة (Enron) عام ٢٠٠١ وشركة (World com) في عام ٢٠٠٢ بسبب سوء الإدارة المتمثلة بنقص الخبرة والكفاءة والفساد المالي وافتقار الرقابة، فضلاً عن نقص الشفافية مما جسدت هذه الانهيارات المالية للعديد من المساهمين بخسائر مالية جسيمة مما دفعهم للجوء نحو الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة (governance). وبما أنّ المنظمات تتأثر بأسلوب إدارتها، لذا فإن الحوكمة لها دور بارز في إكساب المنظمة إدارة جيدة

أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات) على مصدر بركة^(٣٣)، أما المتغير التفسيري (الأداء المتميز) فقد استخدمت فقراتها بالاعتماد على مصدر يوسف، كمونة، النقار^(٣٤)(٣٥)^(٣٦).



الشكل (١): نموذج البحث
المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاقتصادي والأداء المتميز.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاجتماعي والأداء المتميز.
٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي والأداء المتميز.

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات المبحوثة، وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاقتصادي في الأداء المتميز.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاجتماعي في الأداء المتميز.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في الأداء المتميز.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

تم اختيار الجامعات العراقية الأهلية مجتمعاً للبحث و تمثلت بـ (كلية مدينة العلم، وكلية الإسراء، وكلية التراث) كونها تعد بيئة ملائمة لتطبيق أدوات وأساليب وسهولة الوصول إليها فضلاً عن وجود منافسة قوية جداً لتحقيق الأداء المتميز بين الجامعات العراقية الأهلية.

مع تزامن استحداث الجامعات الأهلية في ظل توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق للنهوض بواقع التعليم الأهلي إضافة إلى ترصين العملية التعليمية بما ينسجم ومتطلبات المرحلة الراهنة وفق معايير التعليم الدولي وبالتالي البحث عن تحقيق أداء متميز بين الجامعات العراقية الأهلية، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الجملة السؤالية الآتية:

(هل يمكن للجامعات العراقية الأهلية أن تحقق الأداء المتميز من خلال الحوكمة بمجمل أبعادها)؟ ومن هذه الجملة تبرز الأسئلة الآتية:

- ما هو مفهوم الحوكمة في القطاع التعليمي؟ وماهي أبعادها؟ وأهمية تطبيقها؟
- ما هو مستوى اهتمام الجامعات مجتمع البحث بتطبيق أسلوب الحوكمة ومدى دورها في تحقيق الأداء المتميز؟
- طبيعة الارتباط بين الحوكمة والأداء المتميز بالقطاع التعليمي في الجامعات العراقية مجتمع البحث؟
- هل هناك أثر للعمليات الرشيفة في تعزيز القدرات الإبداعية للطلبة الخريجين في الكلية مجتمع البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتمحور أهمية البحث في دراسة قواعد وأبعاد حوكمة الشركات والتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، مما ينعكس بشكل إيجابي على رفع الأداء المؤسسي للجامعات العراقية الأهلية والتي من شأنها أن تؤدي إلى رفع المستوى التعليمي للتعليم الأهلي وإمكانية تطبيق معايير التعليم الدولي وبالتالي رفع مستوى الجامعات الأهلية في العراق بشكل خاص والعالم بشكل عام.

ثالثاً: هدف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة في القطاع التعليمي، فضلاً عن دراسة حوكمة الشركات من جوانبها المختلفة والإشارة لأهمية تطبيقها.
- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات العراقية الأهلية.
- تحديد العلاقة الترابطية والتأثيرية بين متغيري البحث.
- تحديد دور الحوكمة من أبعادها الفرعية (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) في تحقيق الأداء المتميز.

رابعاً: مخطط البحث:

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الذي يعبر عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (حوكمة الشركات) وأبعادها المتمثلة بـ(البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، والمتغير التفسيري (الأداء المتميز). إذ اعتمد الباحثان في اختيار

عينة البحث:

الانحراف المعياري: استخدم فعلياً في تحديد مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن أوساطها الحسابية، إذ كلما انخفضت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات عن الوسط الحسابي.

ارتباط الرتب لسبيرمان: استخدم فعلياً في قياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويشير إلى مجموعة من الارتباطات اللا معلمية، ويصلح في التعامل مع رتب القيم.

الانحدار البسيط: استخدم فعلياً في دراسة تأثير المتغير المستقل البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي في المتغير التابع (الأداء المتميز).

المبحث الثاني: الجانب النظري:**أولاً: حوكمة الشركات (Corporate Governance):****١. نشأة مفهوم حوكمة الشركات**

تعود جذور الحوكمة إلى (Berle & Means) اللذين يُعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام (١٩٣٢)، وتأتي آليات الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، وبالرغم من التغيرات الهائلة في نظم التعليم العالي على الصعيد العالمي فيبقى عمل الجامعات هو تدريس وتوليد المعارف الجديدة. وتعد الحوكمة ضرورة لعمل المنظمات ذات طبيعة العمل الأكاديمي الخاصة بالجامعات، لذا لا بد من التمييز بين حوكمة الشركات وحوكمة الجامعات^(١٦).

واستخدم مصطلح حوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ومن ثم تزايد استخدامها بشكل واسع في السنوات الأخيرة ويعدها استخدمت بشكل شاسع من قبل الخبراء وبالأخص العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية^(١٧). ويرى (Kezar) أنّ من خصائص الحوكمة الفاعلة في الجامعات هو وجود نظام فاعل يتصف بالحكم من جانب واحد بالشكل الذي يتناسب مع ثقافة الجامعة، فضلاً عن أنّ هناك أدلة عن حوكمة الحرم الجامعي التي تُعد الأكثر فاعلية عندما تعكس ثقافة الحرم الجامعي. وهناك عدة تعريفات للحوكمة بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، إذ عرفها (Ronald) على أنها "مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"^(١٨)، وأشار كلٌّ إلى^(١٩) أنّ الحوكمة هي "النظام الذي يدل على وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء". وعرفها كلٌّ من (المشهداني والفنلاوي) بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنظم وتحكم العلاقة بين الإدارة والأطراف ذات العلاقة كالعاملين والزبائن والموردين والدائنين والمجتمع"^(٢٠). ويرى (العريني) أنّ حوكمة الجامعات تمثل قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بمستوى أداء عالٍ من الجودة وتحسين أدائها عبر

اختيرت عينة عشوائية مكونة من (٥٠) عضواً تدريسياً، وقد جرى توزيع (٥٠) استمارة استبانة على التدريسيين في كل من الجامعات العراقية المتمثلة بـ (كلية مدينة العلم وكلية الإسراء وكلية التراث) التي تعد موقع البحث، وتم توفير الوقت الكافي للإدلاء بأرائهم.

من نتائج الاستبيان اتضح أنّ الذين كانوا من الفئة العمرية (٣٠ سنة-٤٠ سنة) بلغت النسبة الأكبر، إذ بلغت (٣٨%) من العينة، ثم تليها الفئة (٥٠ فأكثر) التي شكلت (٣٦%) من العينة ثم تليها الفئة (٤٠ سنة-٥٠ سنة) التي بلغت نسبة (١٦%) وأخيراً الفئة (٢٠ سنة-٣٠ سنة) تمثلت النسبة (١٠%) من العينة، وعلى صعيد التحصيل العلمي فقد بلغت شهادة الماجستير النسبة الأكبر التي بلغت (٥٤%)، وتليها شهادة الدكتوراه البالغة (٤٦%)، وهذا يشير إلى اختلاف الشهادات العليا التي تؤهلهم في الإدارة والتعليم الجيد للكليات عينة البحث، أما على صعيد اللقب العلمي لأفراد العينة، فقد حصل أستاذ مساعد النسبة الأكبر التي بلغت (٤٦%)، ويليهها مدرس التي بلغت نسبة (٣٠%)، ثم مدرس مساعد التي بلغت نسبة (٢٢%)، ويليهها أستاذ النسبة الأقل البالغة (٢%)، مما يشير إلى التنوع العالي للألقاب العلمية الخاصة بأفراد العينة. وأخيراً تضمن محور مدة الخدمة في الكلية المبحوثة فقد بلغت الفئة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (٤٨%)، وتليها الفئة (١١ سنة-١٥ سنة) بنسبة (٣٦%)، ومن ثم الفئة (١ سنة-٥ سنوات) بنسبة (١٢%)، وأخيراً الفئة (٦ سنوات-١٠ سنوات) التي بلغت نسبة (٤%)، مما يؤكد على امتلاك عينة البحث خبرات ومهارات متنوعة في العمل بالكلية.

سابعاً: حدود البحث:

الحدود المكانية: جرى البحث في عدد من الجامعات العراقية الأهلية لإجراء الجانب العملي من البحث.

الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث من ٢٥/١٠/٢٠١٨ ولغاية ٢٠/١١/٢٠١٨.

الحدود البشرية: شملت عينة البحث (٥٠) فرداً تملي عليهم مواقع المسؤولية العلمية والأخلاقية تحقيقاً للتميز في مستوى الأداء في الجامعات موضع البحث.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي:

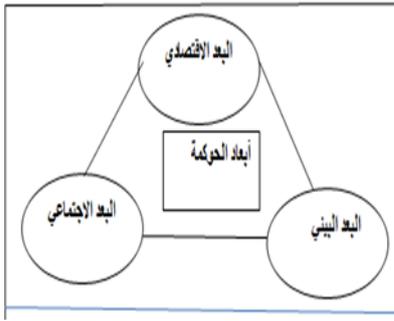
استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات الواردة في الاستبانة وتبويبها باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الآتية منها^(٢٢):

الوسط الحسابي: استخدم فعلياً في وصف وقياس مستوى متغيرات البحث لدى أفراد العينة.

(الرقابة الداخلية، الذي يشمل التدقيق الداخلي، ولجان التدقيق، وإدارة المخاطر، والموازنة التخطيطية، وتدريب الموظفين).

البعد الاجتماعي والقانوني: والذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية أخرى والمسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد: (الهيكل التنظيمي، الذي يشمل تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط التفويض للسلطات التي تُعين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية)، (السلوك الأخلاقي، الذي يتضمن التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي فيها والتقييد بقواعد السلوك المهني).

البعد البيئي: والذي يتضمن العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. ويوضح الشكل (٢) أبعاد حوكمة الشركات على النحو التالي:



الشكل (٢): أبعاد حوكمة الشركات.

المصدر: ربحاوي، مها محمود (٢٠٠٨)، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٤، العدد الأول.

٤. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ومن أهمها ما يأتي (٢٠) (١٤):

١. المساهمون (Shareholders): هم الذين يقدمون رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، فضلاً عن تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، كما أن لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
٢. مجلس الإدارة (Board of director): وهم يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، إذ يقومون باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة والرقابة على

اتباع أساليب مناسبة وخطط فاعلة من خلال الإدارة الجيدة والرشيده^(١). ويرى (Crowther & Seifi) أن الحوكمة يمكن اعتبارها بيئة من الثقة والقيم الأخلاقية كونها جهداً تآزرياً من جميع الأطراف المكونة للمؤسسة والمتمثلة بأصحاب المصلحة في الحكومة والجمهور العام والمهتمين في قطاع الشركات^(٢). وأخيراً يستنتج الباحثان أن الحوكمة لا تشير إلى ما تفعله المؤسسات وإنما إلى كيفية أدائها، أي أن مفهوم الحوكمة يتمثل بتحديد الإجراءات والمهام بين الأقسام أو الوحدات داخل كيان أكبر (جامعة أو مؤسسة) وتحديد أساليب التواصل والرقابة فيما بينها وتنظيم سير العلاقات بين الكيان الأكبر والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق التميز في عملياتها مما يعزز ترقيتها وتأهيلها للمنافسة العالمية من خلال حصولها على الاعتمادية الأكاديمية التي أصبحت دليلاً لتطور الإدارة الجامعية وتحقيقها لأهداف الحاكمية الجيدة.

٢. أهداف الحوكمة:

تسعى قواعد الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها بالآتي^(٦)،^(١٥):

- تحقيق الشفافية نتيجة العمل وفق الضوابط والآليات التي تتسم بالوضوح وبالتالي تمكن العاملين من ممارسة الأعمال الموكولة إليهم بشكل كامل مع ضمان مشاركتهم الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج نطاق الجامعات.
- تعزيز فاعلية الجامعات وتكوين بيئة عمل صالحة نظراً لزيادة كفاءة أدائها الداخلية والخارجية.
- وضع النظم والقوانين التي يستدلي منها المسؤولون وأصحاب القيادات في الجامعات في تولي مهامهم الإدارية مما يضمن تحقيق العدالة لكافة الأطراف المعنية.
- إعطاء حق المساءلة والمحاسبة لكافة الأطراف المنتفعة من وجود الجامعات.
- تفعيل المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار وذلك عبر مشاركة الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والقيادات الإدارية والطلاب في تلك العمليات.

٣. أبعاد الحوكمة:

هناك العديد من الأبعاد المختلفة للحوكمة والتي تتمثل في مجموعة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في الآتي^(٢٥):

البعد الاقتصادي أو الاستثماري: هو البعد الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة في السوق وتوفير نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر ويتضمن هذا البعد: (الإفصاح المالي، الذي يتمثل في التقارير السنوية، والسياسات المحاسبية المتبعة، وتقارير التدقيق الخارجي، ومقاييس الإنجاز)،

أن يتحقق من تفاعل خمسة مكونات رئيسية هي (مشاركة العاملين، وفريق العمل الموجه ذاتياً، وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، والتعلم المنظمي)^(٢٨). أما مصطلح التميز (Excellence) فقد بدأ الاهتمام به كمفهوم في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حين قام (Peters & Waterman) بتأليف كتابهما المشهور بعنوان البحث عن التميز (In search of excellence) في عام ١٩٨٢ والذي جاء كرد فعل نتيجة تميز الشركات اليابانية منذ عقد الستينات والسبعينات، وقد درس كل منهما عدداً من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل نجاحها على وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج الشركات الناجحة^(١٧). ويرى (زائيري ووايمارك) أنه لا توجد هناك شركات متميزة بل شركات تجاهد من أجل تحقيق التميز وذلك من خلال التخويل ودعم السلطات والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، ورغم أن ذلك لا يكفي بمفرده لبقاء الشركة إلا أنه يمثل أفضل الطرائق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة^(٢٢). ويشير

(بني حمدان وإدريس) أن تميز الشركة عن غيرها من الشركات في ميدان الأداء المالي سوف يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق عبر تعزيز ذلك المركز وتطويره، لذا يُعدُّ تحقيق الأداء المتميز والمركز المالي المتفوق وجهين لعملة واحدة^(١٦). وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء المتميز، إذ يشير (القيوتي) أن الأداء المتميز يعدُّ مدخلاً من مداخل الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني لدراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء^(١١). بينما يرى (Drucker) أن تميز المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها الأفراد فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات^(١٨). وأخيراً يرى الباحثان أن الأداء المتميز هو "مجموعة من المهارات الفكرية والسلوكية والمعرفية والإبداعية العالية التي يمتلكها العاملون في الشركة والتي تسعى نحو توظيفهم لإنجاز مهام أعمالها بالشكل الذي يفوق خططها الموضوعية وبالتالي تقديم منتجات وأعمال تتسم بالتميز والأصالة وبالتالي تحقق أهدافاً متصاعدة ومستمرة نحو المستقبل".

٢. أهمية الأداء المتميز

يشير (العزاوي) إلى أن أهمية الأداء المتميز تعكسها المعاني والمدلولات، وأن الشركات التي لم تستوعب هذه المعاني وتعمل على تبنيها، سوف يصعب عليها تحقيق التميز، ومن أهم هذه المعاني والمدلولات^(٧):

توجيه النتائج: يتم الحصول على النتائج التي تسعد أصحاب المصالح للشركة.

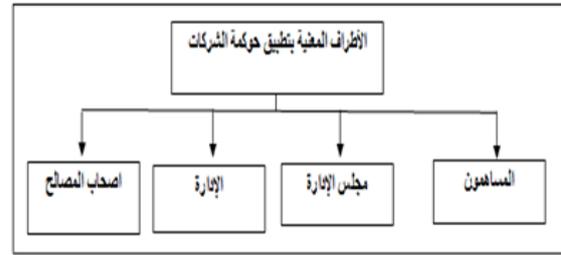
تركيز الزبون: يُنشئ قيمة الزبون المستقبلية والمستمرة .

القيادة وثبات الهدف: يُنشئ القيادة والرؤية الجيدة التي تكون مقترنة بثبات الهدف.

أدائهم، فضلاً عن قيامهم بعملية رسم السياسات العامة للشركة والمحافظة على حقوق المساهمين.

٣. الإدارة (Management): تعد الإدارة المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة فضلاً عن مسؤوليتها في تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها للشركة والإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

٤. أصحاب المصالح (Stockholders): هم مجموعة من الأطراف الذين يكون لديهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والموظفين والعمال. وإن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان مثل الدائنين قد يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين أن الموظفين والعمال قد يتركز اهتمامهم في مقدرة الشركة على الاستمرار. والشكل (٣) يبين الأطراف المعنية في تطبيق الحوكمة.



الشكل (٣): الأطراف المعنية في تطبيق الحوكمة.

المصدر: حسن، صلاح، (٢٠١١)، "البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، الكتاب الحديث، القاهرة، ١٢٩.

ثانياً: الأداء المتميز (Excellence Performance):

١. مفهوم الأداء المتميز

يُعد مفهوم الأداء المتميز من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين كونه يرتبط بنجاح الأفراد وتفوقهم سعياً إلى تحقيق أهداف الشركة المستقبلية الموجودة في بيئة تحكمها المنافسة والتطورات التقنية الهائلة وبالتالي سوف يكون موقفها صعباً، إذ لا تكفي بالأداء العادي لذا ينبغي أن تقوم بتحسين أدائها إلى درجات عالية من التفوق والارتقاء نحو المستوى المطلوب عالمياً في الأداء. لقد تعددت مفاهيم الأداء (Performance) نظراً لتعدد آراء الباحثين، إذ يرى (Wheelen & Hunger) أن الأداء يمثل النتيجة النهائية لنشاط الشركة والذي يركز على أهداف البقاء والنمو المتمثلة في تحقيق الأهداف المخططة والفعلية^(٢٠). في حين يرى (العزاوي) أن الأداء مقياس للتعرف على مدى جدارة الشركة و تفوقها^(٧)، ويشير (العلي وآخرون) إلى أن الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية^(٢١). وقد أشار (Stankosky) إلى أن أداء الأعمال يمثل النتائج المتحققة من تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها، وأضاف بأن الأداء المتميز للمنظمة يمكن

- المهارات الفكرية: هي القابلية على الرؤية والشمولية للمنظمة ككل وربط أجزاء الموضوع ببعضها وهي مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.
 - المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التعامل مع الآخرين وهي مطلوبة بصورة متساوية في جميع المستويات الإدارية.
 - المهارات الفنية: وهي اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستعمال الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية.
- التكيف (Adjustment):** عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الفرد إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً وتوازناً مع البيئة. ويستعمل علماء النفس مصطلح التكيف من أجل بقاء الفرد في صحة نفسية وبسبب المنافسة المستمرة يحتاج العاملون إلى اكتساب مهارات ومعارف جديدة تتناسب مع المتطلبات الجديدة في العمل^(٨).

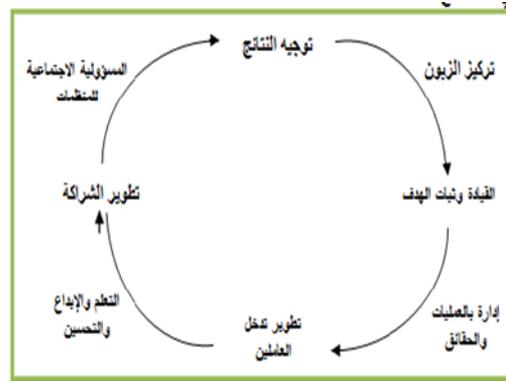
الثقافة (Culture): تعد الركيزة الأساس لدراسة وفهم الاتجاهات والمعتقدات والاختلافات الفردية في السلوك وهي من المعايير الهامة التي يعتمد عليها الأفراد في محاولاتهم لتبني أنماط السلوك الإيجابي وصولاً إلى أهدافهم، إذ تصب القيم كنتيجة في قالب الثقافة التي تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة. ويشير (العميان) إلى أن الثقافة هي الكائن المعقد الذي يمثل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وتتكون الثقافة من ثلاثة عناصر رئيسية هي^(٩):

- المبادئ والقيم والأفكار التي تتبلور لدى الأفراد.
 - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة بهم .
 - القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- الرضا (Satisfaction):** هو الشعور النفسي بالقبول والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، والرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته التي تجعله يقول بصدق: أنا سعيد بعمل^(١٣).
- التعلم (Learning):** هو عبارة عن تغيير نسبي دائم في مستوى ونوع السلوك نتيجة التجربة ومن ثم الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة لتظهر انعكاساتها على الأعمال المقدمة من قبل الأفراد في المنظمة. ويرى (Schiffman & Kanuk) أن هناك أربعة عناصر ينبغي توافرها لحدوث عملية التعلم هي^(١٧) (الدوافع Motivation^{١٨}، والمنبهات (الإيحاءات) Cues، والاستجابة Response^{١٩} والتعزيز (Reinforcement)) .

٤. العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المتميز

قد تواجه المنظمات مجموعة من العوامل التي تعيق وصولها نحو التميز في أدائها، إذ إنَّ هناك مجموعتين رئيسيتين من العوامل هي^{(٢٠)١٣٤}:

- **الإدارة بالحقائق والعمليات:** تُدار الشركة عبر مجموعة أنظمة معتمدة على الحقائق والعمليات.
- **تطوير تدخل العاملين:** يساعد مساهمة العاملين في العملية الإنتاجية وتطويرها.
- **التعلم والإبداع والتحسين المستمر:** يتحدى الوضع الراهن للشركة ويسبب تغييراً في بناء فرص التحسين والإبداع.
- **تطوير الشراكة:** يعمل على تحسين وتطوير الشراكات وزيادة القيمة المضافة.
- **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** يتجاوز الإطار التنظيمي الأدنى للشركة وفهم توقعات أصحاب المصالح في المجتمع. ويوضح الشكل (٤) أهمية الأداء المتميز.



شكل (٤): الركائز الأساسية للأداء المتميز.

المصدر: العزاوي، فارس صلاح نجم، (٢٠١٠)، "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز-دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى"،

٣. أبعاد الأداء المتميز

تتعلق أبعاد الأداء المتميز من أهمية الموارد البشرية باعتبارها أتمن شيء موجود في حياة المنظمات وعليها تقع مسؤولية تطورها والحفاظ على مكانتها ووصولها إلى التميز، لذلك حدد الباحثان بعض الأبعاد المتعلقة بالفرد العامل في المنظمة والتي تُمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأدائها المتميز التي تنطوي أساساً على تحقيق عمليات الانسجام بمستوى عالٍ ومختلف عن الآخرين ومن ثم خلق القيمة للعمل الذي يؤديه نتيجة تكيفه ورضاه وتعلمه للعمل بالشكل الصحيح، وفيما يلي سرد أو توضيح لهذه الأبعاد^(١٣):

المهارات (Skills): هي مجموعة من الصفات والسمات في شخصية الأفراد التي تمكنهم من الإدارة الفعالة للعمل إذ يمكن للمهارات الجيدة خلق عالم من الاختلاف في كفاءة وأداء المنظمة⁽²¹⁾. كما يشير (العامري والغالبي) بأنها "القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعالٍ ينتج عنها أداء متميز" المهارة هي أداء مهمة ما بطريقة صحيحة فهي تعبر عن التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة وبدقة متناهية والسرعة في التنفيذ^(٤). ويشير (حرحوش والسالم) إلى المهارات التي ينبغي على كل مدير أن يتمتع بها وهي^(١٩):

الجدول (٣): التحليل الوصفي لإجابات العينة لمتغير الحوكمة.

المتغيرات	السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	
البعد الاقتصادي	تقوم عمادة الكلية بتحسين عملية استخدام الموارد واستغلالها الأمثل.	٤,٣٨	٠,٦	٨٧,٦	
	تعمل عمادة الكلية على جذب مصادر تمويل جديدة ورفع قيمة الكلية ومواردها وتعظيم مكانتها.	٤,٤٨	٠,٦٨	٨٩,٦	
	تعمل عمادة الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجه الكلية.	٤,٥٦	٠,٥٨	٩١,٢	
	توفر عمادة الكلية الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها.	٤,٥	٠,٦٥	٩٠,٠	
	تضع العمادة المجال أمام الأطراف ذات العلاقة بإجراء الرقابة على أعمال الكلية.	٤,٢٨	٠,٧	٨٥,٦	
	تتوفر لدى الكلية نظم محاسبية فاعلة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.	٤,٢٨	٠,٥٧	٨٥,٦	
	تلتزم عمادة الكلية بالمعايير المحاسبية لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.	٤,٣٢	٠,٦٢	٨٦,٤	
المجموع		٤,٤	٠,٦٣	٨٨,٠	
البعد الاجتماعي	يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات داخل الكلية.	٤,٣٨	٠,٦٤	٨٧,٦	
	يتم تعيين رؤساء الأقسام العلمية من خلال خبراتهم العلمية والإدارية التي يتمتعون بها ويشاركون في اتخاذ القرار.	٤,٢٨	٠,٧٣	٨٥,٦	
	تلتزم الكلية بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل داخل الكلية سواء قوانين وأنظمة مالية أو إدارية أو غيرها.	٤,٤٦	٠,٦١	٨٩,٢	
	تضمن الكلية التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الكلية لحالات الخطر المالي.	٤,١٨	٠,٨	٨٣,٦	
	تعمل الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجه الكلية.	٤,٣٢	٠,٦٥	٨٦,٤	
	يوجد في الكلية إطار فاعل للحوكمة يعمل على رفع مستوى الشفافية.	٤,١٨	٠,٨	٨٣,٦	
	يوجد في الكلية مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية .	٤,١٦	٠,٨٧	٨٣,٢	
البعد البيئي	تعمل عمادة الكلية على توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.	٤,٢٤	٠,٥٦	٨٤,٨	
	تتوخى العمادة العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية أو الترقيات سواء للموظفين أو للتدريسين.	٤,٣٢	٠,٦٥	٨٦,٤	
	المجموع		٤,٣٣	٠,٦٧	٨٦,٦٥
	تقوم عمادة الكلية بالإشراف على المسؤولية الاجتماعية من خلال إجراءات مناسبة لأنشطتها من أجل خدمة المجتمع والبيئة.	٤,١٨	٠,٨٧	٨٣,٦	
	تسعى عمادة الكلية إلى وضع خطط تعمل من أجل التحدي لتهديدات البيئة مثل التصحر وغيرها.	٣,٩٢	١,١٢	٧٨,٤	
	لدى الكلية خطة لمؤتمرات وندوات علمية تتضمن حماية الموارد الطبيعية ضد تلوث البيئة.	٤,٢٨	٠,٨١	٨٥,٦	
	تسعى الكلية ضمن خططها الاستراتيجية إلى الحفاظ على الطاقة والانتقال إلى استخدام الطاقة النظيفة.	٤,١٨	٠,٨٧	٨٣,٦	
تقوم عمادة الكلية باتخاذ القرارات التي تأخذ على عاتقها الاهتمام بالاستدامة البيئية .	٤,٢٦	٠,٨٣	٨٥,٢		
المجموع		٤,٢٩	٠,٧٢	٨٥,٨٥	
الحوكمة		٤,٢٩	٠,٣٦	٨٥,٤٨	

١. العوامل الشخصية: هي العوامل التي ترتبط بالفرد العامل والتي يتمكن من السيطرة عليها، إذ إن الدراسات تؤكد على الخصائص الشخصية للأداء المتميز المتمثلة بـ(الحدس، والاعتماد على الذات، والحاجة إلى التغيير، والانجذاب للتعبيد، والميل نحو المغامرة). وإن فقدان هذه العوامل سوف يؤدي إلى تشكيل عائق أمام الأفراد الذين يسعون نحو تحقيق الأداء المتميز.

٢. العوامل المنظمية: هي العوامل التي ترتبط بالمنظمة ولا يتدخل الفرد في إيجادها ومنها:

- البيئة البيروقراطية: هي البيئة التي تتسم بالتعبيد والروتين ويتعدد المستويات الإدارية وتكون بطيئة الحركة وتعمل على إخراج الأفراد المتميزين من المنظمة بشكل أسرع من جلبهم إليها.
 - التعبيد في التعليمات والقوانين: تعد القوانين والتعليمات وسيلة وليست غاية، إذ إن الرقابة الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تقيد الأفراد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتهم في تحقيق الهدف منها.
 - زيادة عبء الدور: وتعني قيام الفرد بأعمال لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح مثل إلقاء المحاضرات وإعداد البحوث ونشرها، وتقديم الاستشارات، والمشاركة في اللجان.
- كما بين (المشهداني) مجموعة من المعوقات التي تمنع المنظمة من وصولها نحو التميز في أدائها، ومنها: (القيادة التقليدية، وغياب الرؤية للمنظمة، وعدم الاهتمام برضا المستفيدين أو المراجعين، والإدارة البيروقراطية، وغياب الجودة والإبداع في الأداء، ونقص التمويل والدعم المالي)^(٩).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج وتفسيرها على وفق إجابات عينة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وقد تم استخدام وسائل التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية) للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث لغرض معرفة اتجاه الإجابة.

تتناول هذه الفقرة وصفاً عاماً لآراء عينة البحث حول متغيرات (الحوكمة) في الكليات المبحوثة، وهذه المتغيرات هي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي). والنتائج موضحة في الجدول (٣):

الإجابات من بين جميع الفقرات، إذ كان الانحراف المعياري (٠,٦١) ونسبة مئوية (٨٩,٢%). وإنَّ أقلَّ قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٧) والتي تُشير إلى (يوجد في الكلية مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية) وانحراف معياري (٠,٨٧) ونسبة مئوية (٨٣,٢%) مشيراً إلى التفاوت المنخفض في الإجابات.

البعد البيئي (X3): تشير الأوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد البيئي) أنَّ مستوى الإجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٤,٢٩) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وانحراف معياري (٠,٧٢) ونسبة مئوية (٨٥,٨٥%) وهذا يشير إلى تفاوت منخفض في الإجابات مما يدل على اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة في العمل على حماية البيئة من أجل خدمة المجتمع والبيئة. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٥) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٣) التي تشير إلى (لدى الكلية خطة لمؤتمرات وندوات علمية تتضمن حماية الموارد الطبيعية ضد تلوث البيئة)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٢٨) وبأقلَّ تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، إذ كان الانحراف المعياري (٠,٨١) ونسبة مئوية (٨٥,٦%). وإنَّ أقلَّ قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٢)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٢) والتي تشير إلى (تسعى الكلية على وضع خطط تعمل من أجل التحدي لتهديدات البيئة مثل التصحر وغيرها) مشيراً إلى التفاوت المنخفض في الإجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (١,١٢) ونسبة مئوية (٧٨,٤%).

ثانياً: تحليل إجابات عينة البحث لمتغيرات الأداء المتميز

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول (الأداء المتميز) التي تم اعتمادها من خلال البيانات الواردة في الجدول (٤).

الجدول (٤): تحليل إجابات العينة لمتغير الأداء المتميز.

النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط	السؤال
٨٦	٠,٦١	٤,٣	تهدف رسالة الكلية نحو تقديم أفضل الإنجازات العلمية من خلال تفاعلها مع المجتمع.
٨٧,٢	٠,٦٩	٤,٣٦	تحرص عمادة الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة ملاكاتها العلمية وتحقيق الأداء المتميز.
٨٦	٠,٦٥	٤,٣	تحرص الكلية على رفع مستوى التعليم من خلال استخدام التعليم الإلكتروني لتحسين جودة التعليم لطلبتها.
٨٦,٤	٠,٦٢	٤,٣٢	تسعى عمادة الكلية إلى تحقيق مستوى جيد من الرضا لطلبتها وكادرها العلمي والإداري عبر اهتمامها بالخبرات والمهارات الخاصة بهم.
٨٨	٠,٦١	٤,٤	تحرص الكلية على رفع الروح المعنوية للطلبة من خلال تنفيذ أنشطة لانهجية.
٨٠,٤	٠,٨٥	٤,٠٢	تقوم عمادة الكلية بمنح المكافأة للأساتذة والقادة الإدارية لما يحققونه من مستويات متميزة في الأداء.
٨٦,٤	٠,٧٧	٤,٣٢	تعمل عمادة الكلية على تشجيع موظفيها وكادرها التدريسي في استخدام وسائل تكنولوجيا لتحسين أداء أعمالها.

يشير الجدول (٣) إلى قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية المتعلقة بوجهة نظر التدريسيين بخصوص الحوكمة (X)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري الذي بلغ (٤,٢٩) وبانسجام عالٍ في الإجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (٠,٣٦) والأهمية النسبية (٨٥,٤٨%)، مما يعد مؤشراً منخفضاً في الإجابة ويدل على حرص اهتمام الكليات المبحوثة بكل ما تمتلكه من حوكمة واستخدامها بشكل كفؤ وفاعل. إذ شملت تلك الحوكمة ما يأتي:

البعد الاقتصادي (X1): تشير الأوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد الاقتصادي) أنَّ مستوى الإجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٤,٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وانحراف معياري (٠,٦٣) ونسبة مئوية (٨٨%) وهذا يشير إلى تفاوت منخفض في الإجابات مما يدل على اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة باتباع السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة وتوفير نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٧) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٣) التي تشير إلى (تعمل عمادة الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجه الكلية)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٥٦) وبأقلَّ تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، إذ كان الانحراف المعياري (٠,٥٨) ونسبة مئوية (٩١,٢%). وإنَّ أقلَّ قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٦) والتي تشير إلى (تتوفر لدى الكلية نظم محاسبية فاعلة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية) وانحراف معياري (٠,٥٧) ونسبة مئوية (٨٥,٦%) مشيراً إلى التفاوت المنخفض في الإجابات.

البعد الاجتماعي (X2): تشير الأوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد الاجتماعي) أنَّ مستوى الإجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (٤,٣٣) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وانحراف معياري (٠,٦٧) ونسبة مئوية (٨٦,٦٥%) وهذا يشير إلى تفاوت منخفض في الإجابات مما يدل على سعي الجامعات الأهلية المبحوثة في اهتمامها في تحديد طبيعة العلاقة التعاقدية المتمثلة بالحقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية أخرى والمسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-٩) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٣) التي تشير إلى (التزام الكلية بالقوانين والأنظمة التي تحكم العمل داخل الكلية سواء قوانين وأنظمة مالية أو إدارية أو غيرها)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٤٦) وبأقلَّ تشتت في

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

تحليل علاقات الارتباط بين الحوكمة والأداء المتميز

يوضح الجدول (٥) علاقات الارتباط بين الحوكمة والأداء المتميز، إذ يتضمن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الحوكمة والأداء المتميز التي بلغت (٠,٦٩) وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدل على أن تطبيق قواعد الحوكمة ينتج عنه زيادة أعلى في الأداء المتميز وبذلك قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المتميز في الجامعات المبحوثة).

الجدول (٥): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

المتغير المستقل X	المتغير التابع Y	قيمة t الجدولية
البعد الاقتصادي (X1)	٠,٥٥	١,٦٨
قيمة t المحسوبة	٤,٥٦	درجة ثقة
نوع العلاقة	ارتباط متوسط طردي	٠,٩٠
البعد الاجتماعي (X2)	٠,٦٧	١,٦٨
قيمة t المحسوبة	٦,٢٨	درجة الثقة
نوع العلاقة	ارتباط جيد طردي	٠,٩٠
البعد البيئي (X3)	٠,٥١	١,٦٨
قيمة t المحسوبة	٤,٠٨	درجة الثقة
نوع العلاقة	ارتباط متوسط طردي	٠,٩٠
الحوكمة (X)	٠,٦٩	١,٦٨
قيمة t المحسوبة	٦,٥٦	درجة الثقة
نوع العلاقة	ارتباط جيد طردي	٠,٩٠

المصدر: إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS).

أما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فقد كانت النتائج كما يأتي:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين البعد الاقتصادي والأداء المتميز التي بلغت (٠,٥٥) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين مما يؤشر إلى التزام الكليات المبحوثة في وضع سياسات اقتصادية تساعد في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاقتصادي والأداء المتميز).
- هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين البعد الاجتماعي والأداء المتميز التي بلغت (٠,٦٧) وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين مما يؤشر نحو قيام الكليات المبحوثة بالتحديد الواضح للمسؤوليات والصلاحيات من ناحية فضلاً عن اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال حماية حقوق الأقلية وتحقيق التنمية الاقتصادية، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأداء المتميز

السؤال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
تهتم الكلية بعملية تخصيص التمويل الكافي للقيام بتطبيق البرامج والنشاطات الخاصة بتحسين نوعية الكلية.	٤,٣٤	٠,٦٩	٨٦,٨
تعزز عمادة الكلية مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستوى الإداري والأكاديمي داخل الكلية للتحسين.	٤,٣	٠,٤٦	٨٦
تحت عمادة الكلية ملاكها التدريسي والإداري على تقديم أفضل الخدمات للطلبة بكفاءة عالية وبأسلوب علمي متميز.	٤,٢	٠,٧٨	٨٤
تهتم عمادة الكلية بعملية تهيئة فرص المشاركة لكارها التدريسي في تقديم نشاطاتهم العلمية بالمؤتمرات والندوات داخل وخارج القطر.	٤,٤٢	٠,٧٣	٨٨,٤
تحت الكلية أساسياتها نحو القيام بتدريس مواد دراسية متنوعة لإخراج نتاج علمي متميز.	٤,٢٦	٠,٦٣	٨٥,٢
تستوعب عمادة الكلية المشاكل التي توجه ملاكاتها العلمية والطلبة وتحاول إيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن.	٤,٣	٠,٧٤	٨٦
تحرص عمادة الكلية على استخدام أساليب التقييم المتعددة لغرض معرفة التغذية الراجعة لتحسين الأداء.	٤,١٤	٠,٨٦	٨٢,٨
تهتم عمادة الكلية بزيادة الأفكار الجديدة وتنمية التعلم الذي يفود إلى الأداء المتميز عبر إخال كادرها العلمي والإداري في دورات تطويرية.	٤,٢٦	٠,٦٣	٨٥,٢
توفر عمادة الكلية البيئة الملائمة لمدرسها وطلبتها للوصول إلى مستويات عالية من التنمية والتعلم.	٤,٢	٠,٥٧	٨٤
تعمل الكلية على القيام بإجراء تدوير بين أعضاء الكادر التدريسي والعاملين لتوليفهم مناصب قيادية في المستقبل.	٤,٢	٠,٧٦	٨٤
تسعى عمادة الكلية إلى تعزيز العلاقة بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء والارتقاء في ثقافة الجودة.	٤,٢٦	٠,٧٢	٨٥,٢
تهتم عمادة الكلية بكادرها التدريسي وتقدم التشجيع نحو طرح الأفكار والمقترحات الجديدة الداعمة للتعلم والنمو باعتبارهم مورداً ثميناً.	٤,٢٢	٠,٨٦	٨٤,٤
المجموع	٤,٢٨	٠,٧١	٨٥,٦٣

يوضح الجدول (٤) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث للمتغير الرئيس الأداء المتميز (Y)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً متجاوزاً وسط المقياس الذي بلغ (٤,٢٨) مشيراً إلى تفاوت عالٍ في الإجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (٠,٧١) والأهمية النسبية (٨٥,٦٣%)، مما يشير إلى اهتمام الكليات الأهلية المبحوثة بالجهود الفردية للأفراد العاملين في الكلية مما يجعلها مبدعة ومتميزة في مجال عملها مقارنة بالكليات الأخرى. أما على مستوى الفقرات، إذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (١-١٩) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (٥) التي تشير إلى (حرص الكلية على رفع الروح المعنوية للطلبة من خلال تنفيذ أنشطة لا منهجية)، إذ بلغ الوسط الحسابي (٤,٤) وبأقل تشتت في الإجابات من بين جميع الفقرات، إذ كان الانحراف المعياري (٠,٦١) ونسبة مئوية (٨٨%) وهذا دليل على الاهتمام الكبير للكليات المبحوثة بتعزيز ورفع الروح المعنوية لطلبتها عبر تنفيذها لأنشطة متعددة ومتنوعة. فيما حققت الفقرة (٦) وسطاً حسابياً أقل من وسط المقياس بقيمة (٤,٠٢) وكأقل وسط حسابي بانحراف معياري (٠,٨٥) ونسبة مئوية (٨٠,٤%) والتي تشير إلى (قيام عمادة الكلية بمنح المكافأة للأساتذة والقادة الإداريين لما يحققونه من مستويات متميزة في الأداء).

الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للحوكمة في الأداء المتميز.

٢. تحليل متغيرات الحوكمة في الأداء المتميز

٢,١. تحليل أثر البعد الاقتصادي في الأداء المتميز: يوضح الجدول (٦) أن قيمة معامل التحديد (R^2) للبعد الاقتصادي بلغ (٣٠,٢%) وهذا يعني أن (٣٠%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الأداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في تطبيق السياسات الاقتصادية التي تتبعها، وأن نسبة (٧٠%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر أن أي زيادة وحدة واحدة من البعد الاقتصادي تؤدي إلى زيادة قدرها (٠,٤٩) في الأداء المتميز، وأن هذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة F المحسوبة (٢٠,٧٥) هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤,١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). كما أن قيمة T المحسوبة (٤,٥٥٥) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٠١١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). مما ذكر آنفاً، فإن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للبعد الاقتصادي في الأداء المتميز.

٢,٢. تحليل أثر البعد الاجتماعي في الأداء المتميز: يوضح الجدول (٦) أن قيمة معامل التحديد (R^2) للبعد الاجتماعي بلغ (٤٥,٢%) وهذا يعني أن (٤٥%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الأداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في اتباع البعد الاجتماعي، وأن نسبة (٥٥%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر أن أي زيادة وحدة واحدة من البعد الاجتماعي تؤدي إلى زيادة قدرها (٠,٥٩) في الأداء المتميز، وأن هذه القيمة حقيقية ودالة إحصائياً لأن قيمة F المحسوبة (٣٩,٥٥) هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤,١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). كما أن قيمة T المحسوبة (٦,٢٨٩) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٠١١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). مما ذكر آنفاً، فإن النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للبعد الاجتماعي في الأداء المتميز.

٢,٣. تحليل أثر البعد البيئي في الأداء المتميز: يوضح الجدول (٦) أن قيمة معامل التحديد (R^2) للبعد البيئي بلغ (٢٥,٨%) وهذا يعني أن (٢٥%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الأداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في البعد البيئي التي تتبعه، وأن نسبة (٧٤%) المتبقية تمثل نسبة

وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاجتماعي والأداء المتميز).

• هناك علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين البعد البيئي والأداء المتميز التي بلغت (٠,٥١) وهي علاقة موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين مما يؤثر نحو التزام الكليات الأهلية المبحوثة نحو توفير خطط عمل هادفة نحو حماية البيئة من أجل خدمة المجتمع والبيئة، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي والأداء المتميز).

تحليل تأثير متغيرات الحوكمة في الأداء المتميز.

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقة تأثير المتغير المستقل (الحوكمة) في المتغير التابع (الأداء المتميز)، ويتم قياس تأثير الحوكمة ومتغيراتها الفرعية في الأداء المتميز وذلك باستخدام (معامل تحليل الانحدار البسيط) للتحقق من قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والنتائج الموضحة في الجدول (٦).

الجدول (٦) تحليل متغيرات الحوكمة في الأداء المتميز.

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	طبيعة العلاقة
البعد الاقتصادي	30.2%	0.49	+4.555	2.011	+20.75	4.14	معنوية
البعد الاجتماعي	45.2%	0.59	+6.289	2.011	+39.55	4.14	معنوية
البعد البيئي	25.8%	0.23	+4.081	2.011	+16.66	4.14	معنوية
إحصائية	51.5%	0.65	+7.143	2.011	+51.03	4.14	معنوية

**تعني أن القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة ٩٩%.

*تعني أن القيمة معنوية بثقة ٩٥%.

يشير الجدول (٦) إلى النتائج الآتية:

١. تحليل الحوكمة في الأداء المتميز

إن قيمة معامل (R^2) كما هو موضح بالجدول (٦) بلغت (٥١,٥١%) وهذا يعني أن (٥١%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الأداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في الأداء المتميز، وأن نسبة (٤٩%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تفسر أن أي زيادة وحدة واحدة من الحوكمة تؤدي إلى زيادة قدرها (٠,٦٥) في الأداء المتميز، وأن هذه القيمة تدل إحصائياً لأن قيمة F المحسوبة (٥١,٠٣) هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤,١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). كما أن قيمة T المحسوبة (٧,١٤٣) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٠١١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). مما ذكر آنفاً فإن النتيجة تؤكد قبول الفرضية

يعزز من ثقافة كل من (التدريسين، والطلبة، والموظفين) لدى أهمية الحوكمة وبالتالي تحقيق أدائها المتميز.

تؤثر الحوكمة ومتغيراتها الفرعية تأثيراً ذا دلالة معنوية بثقة ٩٥% في الأداء المتميز، مما ينعكس على قيام الكليات العراقية الأهلية بتركيز اهتمامها على إجراءات الحوكمة التي تعزز من مخرجاتها النهائية وتحديد المشكلات بسهولة وبالتالي تحقق لها التميز في أدائها.

وجود تفاوت عالٍ في الإجابات الخاصة بفقرة الأداء المتميز والتي تبين ضعف قيام الكليات العراقية الأهلية المبحوثة في تقديم المكافأة للأساتذة وللمديرين لما يحققونه من إنجازات عالية في مستويات أدائهم مما يقلل من اندفاعهم نحو العمل والتعلم والنمو في الكلية.

ثانياً: التوصيات:

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من الاستنتاجات، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل وتطبيق الكليات العراقية الأهلية المبحوثة للحوكمة وبالتالي بما يعزز تحقيق الأداء المتميز، ويمكن إجمال هذه التوصيات بما يأتي:

• تنمية إدراك إدارة الجامعات بأهمية الحوكمة نظراً لما تمثله من قوانين ونظم تهدف نحو تحقيق الجودة والتميز في الأداء عبر اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لأهدافها.

• ضرورة قيام الكليات العراقية الأهلية المبحوثة بتوفير النظم المحاسبية الفاعلة التي تحسن اتخاذ القرار الإداري وذلك من خلالها حرصها على اتباع الحوكمة لما لها من دور في توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكاليف فضلاً عن المعلومات المتعلقة بأدائها مع إمكانية الحصول عليها بطريقة ميسرة من قبل جميع الأطراف.

• ضرورة قيام الجامعات العراقية بعقد ندوات وورش العمل باستمرار لشرح الجوانب التطبيقية لمفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية، فضلاً عن تأسيس جمعيات مهنية تهتم بمجال الحوكمة وتفعيل دورها بما يعزز من منع حدوث الفشل المالي وتعزيز الإصلاح الاقتصادي في بيئتها التعليمية.

• ينبغي أن تحرص الجامعات العراقية على احتواء مواردها البشرية كافة المتمثلة بـ(الكوادر التدريسية، والطلبة، والموظفين) كونهم يمثلون نتاجاً استثمار مادي وأدبي وهم عصب العملية التعليمية، لذا ينبغي عليها أن تشجعهم على الارتقاء بمستوى أدائهم وتقديم أفضل مآلديهم من خلال منحهم المكافأة لضمان استمرارية التميز في أدائهم.

إسهام المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما أنّ قيمة معامل الانحدار (B) تفسر أنّ زيادة وحدة واحدة من البعد البيئي تؤدي إلى زيادة قدرها (٠,٢٣) في الأداء المتميز، وأنّ هذه القيمة حقيقية ودالة إحصائياً لأنّ قيمة F المحسوبة (١٦,٦٦) هي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٤,١٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). كما أنّ قيمة T المحسوبة (٤,٠٨١) أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (٢,٠١١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥). مما ذكر آنفاً فإنّ النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنّ هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للبعد البيئي في الأداء المتميز.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

في هذا المبحث الحالي تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أبرزها ما يأتي:

• تُعدّ الحوكمة واحدة من الأساليب التي تنظم العمل بين الأقسام والوحدات من (التدريسين، والطلبة، والموظفين) داخل الوحدة الاقتصادية (جامعة أو مؤسسة) وتحديد أساليب التواصل والرقابة فيما بينها وتنظيم سير العلاقات بين الوحدة الاقتصادية والبيئية المحيطة بها بهدف تحقيق التميز في عملياتها، فضلاً عن دورها الفاعل في تحقيق الأداء المتميز من خلال علاقات الارتباط الموجبة بين أبعادها مع الأداء المتميز.

• أشارت النتائج أنّ البعد البيئي قد حقق أدنى علاقة ارتباط إيجابية متوسطة مع الأداء المتميز التي بلغت (٠,٥١)، مما يعكس قلة اتباع الكليات الأهلية المبحوثة وضع الخطط التي تعمل على مواجهة تهديدات البيئة.

• بينت النتائج أنّ البعد الاجتماعي قد حقق أعلى علاقة ارتباط طردية جيدة مع الأداء المتميز التي بلغت (٠,٦٧)، مما يؤكد التزام الكليات الأهلية المبحوثة في عملية وضع القوانين والأنظمة التي تحكم طبيعة العمل في داخلها، فضلاً عن اهتمامها بشكل واضح في توفير البيئة الاجتماعية والقانونية التي تتصف بكل مقومات الصدق والعدالة.

• حصل البعد الاقتصادي، هو البعد الأول من متغير الحوكمة على أعلى وسط حسابي قدره (٤,٤) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد اهتمام الكليات العراقية الأهلية المبحوثة في عملية وضع السياسات الاقتصادية وتوفير المعلومات المالية وغير المالية مما يمكنها من التحديد المستمر لمصادر الخطر وتقويمها باستمرار مما

- College of Business and Economics, Baghdad University, 2012.
10. Al-Mashhadani, Bushra Najm Abdullah and Al-Fatlawi, Laila Naji Majeed, "The Approaches in Measuring the Management of Corporate Profits and the Impact of Governance on Reduction," Journal of Administration and Economics, No. (93), University of Baghdad, 2012.
 11. Al-Qaryouti, Mohammad Al-Qasem, "Organizational Behavior: A Study of Individual and Collective Human Behavior in Business Organizations", 6th Edition, Dar Al-Wa'el for Publishing and Distribution, Amman, 2012.
 12. Al-Rikabi, Ali Khalaf Salman, Al-Mashhadani and Omar Iqbal Tawfiq, "Corporate Governance and its Role in Reducing the Problems of Agency Theory, Ninth International Conference (Arab Economic Situation and Future Options), 2011.
 13. Al-Rubaie, Sumaya Abbas Majeed, "Knowledge Industry and Functional Alienation and its Impact on Outstanding Performance", An Exploratory Study in the Faculties of Mustansiriya University, Unpublished Ph.D. Dissertation in Business Philosophy, 2015.
 14. Al-Ruwaishdi, Hossam Ali Muheibis, "Adoption of International Quality Awards Standards in Achieving Outstanding Performance - An Exploratory Study of a Sample of Deans and Heads of Scientific Departments at Baghdad University", Master Thesis, College of Business and Economics, University of Baghdad, 2009.
 15. Al-Shammari, Hassanein Ragheb Taleb, "A Proposed Model for the Role of Management Accountant in Implementing Corporate Governance Mechanisms: A Field Study in a Sample of Iraqi Mixed Industrial Companies", Master Thesis in Accounting, University of Baghdad, College of Administration and Economics, 2010.
 16. Bani Hamdan, Khalid Mohammed Talal and Idris, Wael Mohammed, "Strategy and Strategic Planning", Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, 2007.
 17. Bashiwa, Hassan Abdullah and Al-Barwari, Nizar Abdul Majeed and Eshouni, Mohammed Ahmed, "Institutional Excellence Introduction to Quality and Best Practices Principles and Applications", First Edition, Al-Warraaq for Publishing and Distribution, Amman, 2013.

References:

1. Abdul-Hakim, Hisham Talaat and Dalloul, Emad Abdul-Hussein, "Corporate Governance and its Role in Fair Valuation of Ordinary Shares: An Empirical Study in the Iraq Stock Exchange", Journal of Administration and Economics, No. 77, Mustansiriya University, 2009.
2. Abul-Ata, Nermin, "Corporate Governance for Progress with a Spotlight on the Egyptian Experience", Journal of Economic Reform, No. 8, 2003.
3. Al-Ali, Abdul Sattar and Qandilji, Amer Ibrahim and Omari, Ghassan, "Introduction to Knowledge Management", the first edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, 2006.
4. Al-Amiri and Al-Ghalbi, Saleh Mahdi, Taher Mohsen, "Administration and Business", Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan, 2008.
5. Al-Amyan, Mahmoud Salman, "Organizational Behavior in Business Organizations", 6th edition, Wael Publishing & Distribution House, Amman, 2013.
6. Al-Arini, Manal, "The Reality of Applying Governance from the Viewpoint of the Members of the Administrative and Academic Bodies Working at Imam Muhammad bin Saud Islamic University", International Journal of Specialized Education, Vol. 3, No. (12), 2015.
7. Al-Azzawi, Fares Salah Najm, "Requirements for Establishing International Manufacturing Specifications and their Impact on Achieving Some Dimensions of Outstanding Performance - a Study from the Viewpoint of a Sample of Workers in the General Company for the Manufacture of Pharmaceuticals and Medical Supplies / Nineveh", Master Thesis in Industrial Management, Faculty of Management and Economics. University of Mosul, 2010.
8. Al-Mahameed, Saud Mohammad, "The Relationship between Knowledge Sharing and Individual Adaptability: a Field Study in the Industrial Companies Listed in the Amman Stock Exchange", The Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan, Journal (7), Issue (2), 2011.
9. Al-Mashhadani, Amna Abdul-Karim, "Human Capital and Promoting the Culture of Performance Excellence and their Impact on Organizational Status- Exploratory Research in the Ministry of Oil Center", Master Thesis in Business Administration,

- Instructions / Case Study of Omani Public Shareholding Companies”, Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, Volume (24), First Issue, Faculty of Economics, 2008.
26. Rowland's, J., "A cadmic Governance" in the Contemporary University", Perspectives from Anglophone Nations, School of Education, Beak in University, Warrnambool Australia, eBook , 2017.
 27. Schiffman L and kanuk L , "Consumer Behavior", 7th ,new jersey ,prontice –hall, 2000.
 28. Stankosky ,D. Sc. ,Michael , "creating the Discipline of Knowledge Management " ,the Latest in university Research ,U.S.A. ,Elsevier Butter worth Heinemann, , 2005.
 29. Wheelen, Thomas & Hunger, David, , "Strategic Management and Business Policy, 7th ed, Prentice-Hall International Inc, U.S.A ,2000.
 30. Youssef, Mohamed Hassan, “Determinants of Governance and its Standards with Special Reference to the Application Pattern in Egypt”, Egyptian Investment Bank, 2007.
 31. Zairi and Emark, Mohamed, John, "Best Practices of Excellence", translated by Mohammad Jamaluddin Noir and Emark John, Comprehensive Electronic College Publishing House, 2005.
 18. Drucker ,peter.F , "The Discipline of Innovation" ,Harvard Business Review ,Nov. No.9 ,P.152-1553, 2010.
 19. Harhouche, Salem, Adel, Moayad Saeed, "Human Resources Management", Baghdad, 2010.
 20. Hassan, Salah, “Banks, Banks and Business Organizations: Standards of Governance of Financial Institutions”, 1st ed., Dar El Ketab El Hadith, Cairo, 2011.
 21. Kamble ,Raju R, "Management Skills for Organizational Performance : Analytical study" ,Indian streams Research Journal ,vol.1 ,Issue.1 ,PP.23-27, 2011.
 22. Kezar A. J., ans Eckel PD, "Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of Future Agenda for Scholarship. The Journal of Higher Education, Vol (76), No (4) , 2009.
 23. Khawam, Habib Sameeh, "Job Satisfaction of Employees and its Effects on Performance", An Empirical Study on Al-Jazeera Satellite Network, Unpublished Master Thesis at the Arab British Academy for Higher Education, 2006.
 24. Najjar, Ahmad Munir, "The Banking Dimension in Corporate Governance", Union of Kuwaiti Banks, No. (40), 2007.
 25. Rihawi, Maha Mahmoud Ramzi, “Joint Stock Companies Between Governance, Laws and