

دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء البارِع
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في جامعة بغداد

مدرس دكتور علي فخري عباس

كلية الامام الكاظم (ع)

alifakhri@iku.edu.iq

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي تلعبه حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء البارِع؛ إذ إنه من المهم جداً وجود قواعد ومبادئ وسياسات حوكمة الشركات وفقاً للممارسات الموارد البشرية الذي سيكون محور بحثنا، لذا اعتمد البحث المنهج التحليلي الوصفي باستهداف عينة قصدية للمستويات الإدارية في الجامعة إذ بلغ حجم العينة (67) شخصاً، وفق قانون "دي" موركان لتكون عدد الاستثمارات النهائية الصالحة للتحليل الاحصائي (56) مستجيباً. إذ تعد الاستبانة أداة رئيسة للبحث لجمع المعلومات والبيانات، فضلاً عن اعتماد المقابلات الشخصية وطبق برنامج (Spss.v24) لغرض استخراج نتائج البحث اظهر البحث عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء البارِع؛ إذ توضح نتائج التحليل ان إدارة جامعه بغداد تسعى لتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية – الأداء البارِع - جامعة بغداد

Abstract:

This research aims to understand the role human resource governance plays in achieving outstanding performance. It is crucial to have corporate governance rules, principles, and policies in place that are consistent with human resource practices, which will be the focus of our research. Therefore, the research adopted a descriptive analytical approach, targeting a purposive sample of administrative levels at the university. The sample size reached (67)

individuals, according to De Morgan's law, so that the final questionnaires valid for statistical analysis amounted to (56) respondents. The questionnaire is the primary research tool for collecting information and data, in addition to relying on personal interviews. The (Spss.v24) program was applied to extract research results. The research revealed a number of results, the most prominent of which was the significant impact of human resource governance on achieving outstanding performance. The analysis results demonstrate that the University of Baghdad administration seeks to implement the rules and principles of human resource governance.

Keywords: Human Resource Governance - Outstanding Performance - University of Baghdad

المقدمة

تتضمن حوكمة الموارد البشرية إطاراً شاملاً يضمن إدارة فعالة وشفافة وعادلة للموارد البشرية، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والهيكل المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وتُطبّق هذه الحوكمة قواعد ومبادئ تهدف إلى تحسين الأداء، وضمان الامتثال القانوني، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والثقة. وتشمل هذه الحوكمة الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بمواءمة الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة، وزيادة على الجوانب التشغيلية المتعلقة بالتنفيذ الفعال للسياسات. وتستثمر المؤسسات التعليمية في مواردها البشرية (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب) من خلال تحديد المهارات والمؤهلات اللازمة للاستثمار في مختلف المجالات لتحقيق أداء متميز للجامعة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في مدى توافر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في تشكيلات جامعة بغداد لتحقيق الأداء البارع لدى المسؤولين في أقسامها ووحداتها. وهل تسهم حوكمة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء وتعزيز النشاط التنظيمي في جامعة بغداد، إذ تُعدّ الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية في وقتنا الحالي. وعلى الرغم من التطور الذي تشهده المؤسسات التعليمية العراقية، واهتمامها بالمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، واتساع نطاق التخصصات في هذا المجال، فإنها ما تزال تتطلب جهوداً مكثفة لتنشيط إدارات وأقسام الموارد البشرية ضمن هيكل الجامعة؛ إذ تُشكل الموارد البشرية المورد الأثمن الذي تمتلكه الجامعة ضمن هيكلها.

لذا، يجب على الإدارة العليا للجامعة استثمار مواردها بالشكل الأمثل وتهيئة الظروف المناسبة لها، نظراً لدورها الكبير في تحسين مستويات الأداء، ويتحقق ذلك من خلال وعي الجامعة بمتطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية. ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات التي تنبع من مشكلة هذا البحث، أبرزها:

- 1- هل يوجد وعي كافٍ في جامعة بغداد بأهمية الارتقاء بمتطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية وتوفيرها؟
- 2- هل تدرك المؤسسة التعليمية أهمية تطبيق متطلبات حوكمة الموارد البشرية داخلياً؟
- 3- هل يوجد تطبيق وتصميم لنظام يتضمن سياسات وإجراءات لضمان استعمال متطلبات حوكمة الموارد البشرية ومراقبتها على مستوى الجامعة ككل؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهمية نظرية وتطبيقية بالغة الأهمية للجامعات العراقية لما له من قيمة مضافة. فمن الناحية النظرية، تكمن أهميته في ضرورة التطبيق الدقيق والماهر لحوكمة الموارد البشرية، لما له من أثر في رفع كفاءة الأداء، وتقريب مفهوم الأداء المتميز، وصولاً إلى المستوى الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. أما من الناحية العملية، فتتمثل أهميته المكانية في توجيه المسؤولين نحو التركيز على أبعاد وقواعد ومبادئ حوكمة الموارد البشرية، واتخاذ جامعة بغداد محوراً لها، والسعي لتطبيق نتائجها وتحديد معوقات بناء حوكمة الموارد البشرية التي تواجه الجامعة. ويمكن تلخيص أهمية البحث في الآتي

- 1- إتاحة الفرصة لاستكشاف وضع الجامعة المعنية تجاه متطلبات تطبيق موضوع حوكمة الموارد البشرية وكيف يمكن ان تسهم في تحقيق الأداء البارع.
- 2- تقديم إطار نظري لأدبيات متغيرات البحث الحالية، من خلال طرح أفكار جديدة للكتاب والباحثين في هذا المجال، مما يتيح للباحثين فرصة لاستثمار مثل هذه المواضيع في مجالات أخرى .
- 3- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في استثمار إمكانات الخبرة والمهارة لدى الموارد البشرية في تحديد متطلبات استعمال حوكمة الموارد البشرية.

ثالثاً: الأهداف

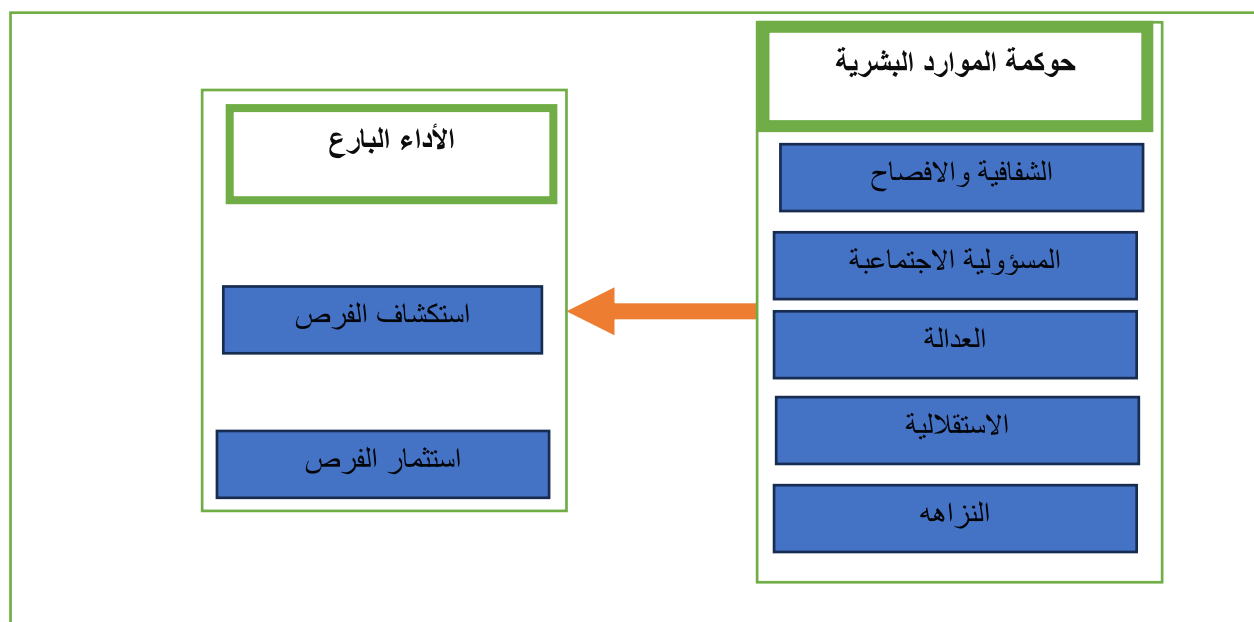
1. توضيح المضامين المعرفية والمؤشرات المتعلقة بمفهوم حوكمة الموارد البشرية والأداء البارع.
2. قياس وتحليل متطلبات بناء حوكمة الموارد البشرية في جامعة بغداد، وكيفية تحقيق الأداء البارع.
3. من الممكن ان تسهم نتائج البحث بمدى امكانية تبني بشكل كامل حاكمية الموارد البشرية.
4. ابراز اهم ابعاد مقياس الأداء البارع
5. إبراز أهم أبعاد مقياس حوكمة الموارد البشرية.
6. تقديم بعض المقترحات والتوصيات بشأن أهمية تحديد الإمكانيات الفنية والبشرية اللازمة، وتعزيز الثقة بالمؤسسة التعليمية. وذلك بالاعتماد على مبادئ الحوكمة كطريقة لمعالجة جميع نقاط الضعف في المؤسسات التعليمية من ناحية الاداء

رابعاً: الفرضيات

استكمالا لمنهجية البحث وتحقيقاً لأهدافه، تنص فرضيات البحث على الآتي:

- هنالك تأثير لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء البارع
- هنالك تأثير لحوكمة الموارد البشرية في تحقيق أبعاد الاداء البارع (استكشاف الفرص واستثمار الفرص)

خامسا: مخطط البحث



شكل (1) مخطط البحث

سادسا: مجتمع البحث

لتحقيق أهداف البحث ولضمان توافر المعلومات في العينة المختارة، اعتمد الباحث على عينة شملت المديرين العاملين في مركز جامعة بغداد (مجال البحث)، وتكونت من 56 مستجيباً ممن لهم صلة بموضوع البحث من أصل 67 مديراً لقسم وشعبة ووحدة ادارية في مركز الجامعة المعنية.

سابعا: أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات اللازمة لتغطية الجانب النظري من الكتب والمجلات ومواقع الإنترنت. أما الجانب العملي، فقد استخدمت استبانة مبنية على دراسة Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman Alhamawndi: 2020 and Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma مع بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية المبحوثة. وتضمنت الاستبانة قسمين، الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والمميزة للأفراد المعنيين، والثاني يتضمن 32 سؤالاً تتعلق بمتطلبات حوكمة الموارد البشرية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. و(12) سؤالاً للأداء البارع وقد تم تحليل البيانات ومعالجتها باستعمال الأدوات الإحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية).

جدول (1) مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغير الفرعي	المصدر
حوكمة الموارد البشرية	الشفافية والافصاح المسؤولية الاجتماعية العدالة الاستقلالية النزاهة	Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman Alhamawndi: 2020 and Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma
الأداء البارع	استكشاف الفرص	داود، فضيلة سلمان: 2019
	استثمار الفرص	

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: حوكمة الموارد البشرية

1- مفهوم وتعريف حوكمة الموارد البشرية

على الرغم من أن الحوكمة غير فعالة في كشف الاحتيال التنظيمي؛ لأنها لا تهتم بالمؤشرات الأخلاقية للموظفين، فإن الحوكمة القائمة على الموارد البشرية تسهم في الحد من الاحتيال التنظيمي من خلال تأكيد المزايا وتوظيف وتدريب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.. وفي الوقت ذاته، يعزز غياب الإدارة الموضوعية للموارد البشرية الممارسات الغير مسؤولة والاحتيال التنظيمي. سعيدي (2014) نوضح مفهوم الحوكمة على الموارد البشرية من خلال الإدراك من لدن عدد قليل من القائمين على العمل لموظفيهم بوصفها قدرة وثروة يتكلف إدارتها أعلى نسبة من التوجيه الجدير بالإلغاء. ومن ثم، لا تستطيع معظم المنظمات تحمل التكاليف العامة لإدارة مكان العمل بطريقة عشوائية.. (أكد Guetat 2015) أن الحوكمة على موارد العمل هي نوع من الأمور التي تعتمد عليها المنظمة عند تحديد الأدوار والصلاحيات التي يتوجب القيام بالمسؤوليات الخاصة بتقارير وإدارة الموظفين لصالح المساهمين الخاصين بالأمر. من الناحية النظرية، بإمكان تحديد مفهوم الحوكمة على موارد العمل من خلال نقطة نظر الباحث بوصفها أمراً يتعلق بكلية المنهج الذي يتيح مرونة الأعمال التعليمية والمنظمات الخاصة من خلال العمل دون توجيه رائد وفي الإعداد الأمثل. .

2- أهمية واهداف حوكمة الموارد البشرية

- تؤدي حوكمة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ ولا سيما في المشهد الرقمي المتطور. فهي توفر الإطار والتوجيه للقرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المواهب والتطوير التنظيمي وإدارة التغيير (ميتر وأخرون، 2019؛ راماشاندران وآخرون، 2023؛ سانغو وآخرون، 2024؛ تيرنر، 2020). ومن خلال مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، تضمن حوكمة الموارد البشرية الاستعمال الفعال للموارد البشرية وتعزز التنفيذ المتسق للاستراتيجيات الرقمية (كورنيان، 2023؛ ماهانتي، 2021). والمنظمات التي تدمج حوكمة الموارد البشرية استراتيجيًا تكون في وضع أفضل لمواجهة تحديات الرقمنة واغتنام الفرص التي تقدمها (باهيرو، 2024؛ هيرفونين وماجوري، 2020). ومن خلال الاستثمار في سياسات الموارد البشرية المبتكرة وتنفيذ عمليات حوكمة فعالة، لا يمكن للشركات جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها فحسب، بل أيضًا تعزيز مشاركة الموظفين وتعزيز ثقافة تنظيمية موجهة نحو الأداء ومدفوعة بالابتكار. تُعد حوكمة الموارد البشرية ركيزة أساسية لضمان العدالة والتنوع داخل المؤسسة. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق سياسات وعمليات مُصممة لتعزيز الشمول ومكافحة التمييز (جيل وآخرون، 2022؛ سميث-ماير، 2022). ومن خلال تعزيز بيئة عمل شاملة، تُساعد حوكمة الموارد البشرية على تعزيز شعور الموظفين بالانتماء وبناء فرق أكثر إبداعًا وتعاونًا (كارديني وآخرون، 2023). كما تؤدي حوكمة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح المؤسسة في العصر الرقمي. فمن خلال تبني نهج استراتيجي لحوكمة الموارد البشرية والاستثمار في سياسات وممارسات مبتكرة، يُمكن للشركات تعظيم قيمة مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق العالمية. ضمان الممارسات الأخلاقية: تُولي AlignMark اهتمامًا كبيرًا بالتوظيف والتطوير الأخلاقي. ويتولى قسم الموارد البشرية مسؤولية وضع المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها داخل المؤسسة، وضمان التزام الموظفين بها في جميع الأنشطة. وهذا بدوره يُساهم في الحوكمة الرشيدة للشركات. اختيار وتقييم أعضاء مجلس الإدارة: يُشارك قسم الموارد البشرية في اختيار وتقييم أعضاء مجلس الإدارة. تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد ذوي المهارات والخبرة والنزاهة الأخلاقية اللازمة لقيادة الشركة بفعالية. تُعد هذه العملية بالغة الأهمية للحفاظ على توازن القوى داخل المؤسسة.

الامتثال وإعداد التقارير: تضمن إدارة الموارد البشرية الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. وتؤدي دورًا حاسمًا في إعداد التقارير المالية وغير المالية بشفافية للمساهمين والجهات التنظيمية، مما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة.

أكد ميتكالف (2005) على أهمية حوكمة الموارد البشرية، التي تُمثل تقييم وإدارة مخاطر الموارد البشرية (الخطر الأخلاقي، ومخاطر الاستعداد، ومخاطر الشواغر، ومخاطر الانتقال، ومخاطر المحفظة الاستثمارية). علاوة على ذلك، توضح حوكمة الموارد البشرية دور أنشطة الموارد البشرية والصراعات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الضوابط والقيود المفروضة على اتخاذ القرارات الرشيدة، والتكامل والتوافق مع أولويات العمل، والشفافية التشغيلية، وثقة الموظفين والتزامهم. أشار أدجاسي ودور (2007) إلى أهمية الحوكمة في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق التميز والنجاح في بيئة تنافسية سريعة التغير. لذلك، بدون فهم وتقدير هذا العنصر الحاسم من الحوكمة، لا يمكن للمؤسسات تحقيق النجاح المنشود. تهدف حوكمة الموارد البشرية إلى تحقيق وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي. تسعى حوكمة الموارد البشرية إلى إرساء أنظمة للحد من الاحتيال وتضارب المصالح والسلوكيات غير المقبولة، ووضع أنظمة لمراقبة أداء المؤسسة. كما تُنشئ إطارًا يُحدد

الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح، ويُحدد الإجراءات والبرامج المتعلقة بالعمل. لحوكمة الموارد البشرية عدد من الأهداف المحددة (علاوي، 2014: 4)، التي يُمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- 1- مكافحة جميع أشكال الفساد، سواءً كان ماليًا أو محاسبيًا أو سياسيًا
- 2- تحسين وتطوير الإدارة التنظيمية، ومساعدة مجلس الإدارة على وضع استراتيجية تنظيمية تضمن اتخاذ قرارات الدمج والرقابة، بناءً على أسس سليمة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء. وقد أوضحت دراسة (SABPP (2012:3 أن أهمية حوكمة الموارد البشرية تنبع من قدراتها التي تُمكن الأفراد من اتخاذ قرارات فعالة لأعمال مثل إدارة مخاطر الموارد البشرية، وضمان الالتزام بقوانين العمل، وقواعد ومعايير الموارد البشرية. هذا، إ الارتقاء برموز ومعايير الموارد البشرية لتكون حاكمة للموارد البشرية بدلاً من كونها شركاء في العمل. أوضح Metcalfe (2005) أن حوكمة الموارد البشرية هي نظام مساءلة يرتبط بالوضوح والإدارة الجيدة للموارد البشرية، بما في ذلك التطوير المهني، والتواصل، والمعاملة العادلة، والمشاركة. ومن ثم، فإنها تتضمن بالضرورة: أ- ضبط عملية اتخاذ القرارات المنطقية. ب- التكامل والتوافق مع أولويات العمل. ج- وضوح تسامح المنظمة مع مختلف الأنشطة. د- شفافية الإجراءات، والثقة، والتزام الموظفين.
- 3- ابعاد حوكمة الموارد البشرية

تلعب آليات حوكمة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحسين أداء المؤسسات. فمن خلال تبني نهج استراتيجي لإدارة قدرات ومهارات الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحديد وتوظيف وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الأكثر كفاءة لدعم تحولها الرقمي (Ajayi-Nifise & al., 2024; Ginting & al., 2023; Pea-Assounga & Sibassaha, 2024) وتسهم ممارسات مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء في تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة للمؤسسات في سياق رقمي (Guerra & al., 2023; Ismail & al., 2023; Mattajang, 2023;) (Salvadorinho & Teixeira, 2023). ويُعد التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة أمرًا أساسيًا لضمان امتلاك المؤسسات للمهارات اللازمة لمواجهة تحديات الرقمنة. من خلال توقع احتياجات القوى العاملة المستقبلية وتحديد فجوات المهارات، يمكن للشركات تنفيذ برامج توظيف وتطوير مستهدفة لمعالجة هذه الفجوات (Juhas et al., 2023; Odulaja et al., 2023). وبالمثل، يؤدي تدريب الموظفين وتطويرهم دورًا حاسمًا في اكتساب مهارات جديدة وتطوير المهارات الحالية لتلبية متطلبات السوق المتغيرة (Chunhui and Jantan, 2023; De Sabato and Savov, 2023) لذا اعتمدت على دراسة (Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman Alhamawndi: 2020 and Maysoon Abdullah Ahmed ALshalma) في اختيار ابعاد حوكمة الموارد البشرية لقربها من طبيعه عمل المجتمع والعينة وكما يلي:

- 1- الإفصاح والشفافية: يُعدّان ركيزتين أساسيتين لضمان الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات إدارة المنظمة وموظفيها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الحكيمة. تتضمن هذه القاعدة وصول المعلومات بشكل كامل وواضح إلى جميع الأطراف المعنية بنشاط المنظمة، مما يُسهّل تحليل عمليات المنظمة وتحديد المعلومات المالية وغير المالية. (Alshalma & Alhamawndi:2020,6).
- 2- العدالة: هي إقرار واحترام حقوق جميع الأطراف المعنية بما يضمن العدالة. وتهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بحماية حقوق ومصالح المساهمين الأقلية من خلال وضع أنظمة تمنع الموظفين داخل المنظمة أو الشركة، بمن

فيهم المدبرون وأعضاء مجلس الإدارة، من استغلال مناصبهم فيها (Chahine, S. and Safieddine, A.:2008 65). كما عُرِفَت العدالة بأنها النهج العادل الذي يتبعه المدير في التعامل مع الموظفين على المستويين العملي والإنساني؛ إذ إن ارتفاع أو انخفاض نتائج أداء الموظفين يعتمد على مدى وعيهم بمستوى العدالة، أي معاملة الموظفين بإنصاف وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتحسين أدائهم في مكان العمل (Pivi, F. G. & Hassan, Z, 2015: 7).

3- **الاستقلالية:** هي الأساس الذي يُقلل أو يُزيل تضارب المصالح، مثل سيطرة رئيس تنفيذي على شركة أو سيطرة مساهم رئيس على مجلس إدارة. ويبدأ هذا الأساس من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان، وحتى تعيين مدققي الحسابات، بما لا يسمح لأي سلطة بالتأثير على قرارات الإدارة أو أعمال الشركة (Khoury ، 2003: 3). ويظهر الاستقلال عدم وجود آثار غير ضرورية نتيجة للضغوط، مما يُزيل أو يُقلل إلى حد كبير من تضارب المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، ومدققي الحسابات، والمالكين، وأصحاب المصلحة الآخرين (Waeli, W.A. :2014.54).

4- **المسؤولية الاجتماعية:** اعتبار المؤسسة منبرًا جيدًا لرفع مستوى الوعي الاجتماعي بمستوى عالٍ من السلوك والقيم المثالية لموظفيها (Al-Taie, Falih, and Talab, 2017). تُعد المسؤولية الاجتماعية إحدى القيم الأساسية لمفهوم الحوكمة (Nikolaides, 2017). وتعني مسؤولية مجلس الإدارة تجاه جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، زيادة عن مساعدة الموظفين على تعريف أنفسهم بالعمل المطلوب منهم ومحاسبتهم. وترتبط المسؤولية الاجتماعية بشكل رئيس بالمساءلة من حيث الإجراءات التصحيحية أو معاقبة سوء الإدارة، وتندرج ضمن تفويض الصلاحيات في المؤسسات، حيث تساعد المسؤولية على تنفيذ العمليات على أكمل وجه عند قيام العاملين بأداء العمل المطلوب منهم، ومكافأة الأفضل ومحاسبة المخطئين. كما أنها تحدد المهام المطلوبة بدقة وشمولية، وتؤسس لتوازن في توزيع المسؤولية وفقًا للمهام المحددة المطلوبة (Smith and Lewis, 2011).

5- **النزاهة:** تركز الحوكمة الفعالة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية كأساس أساسي للحوكمة، كما تُعد البنود المتعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية أمورًا مهمة تسعى الشركة أو المنظمة من خلالها إلى ضمان نزاهتها اللازمة للاستدامة (Nicolaidis and Dohu, 2019; Noir, 2007: 331).

ثانياً: الأداء البارِع

1- مفهوم وتعريف الأداء البارِع

إن إدارة الأداء تشير إلى العملية التي تُقيّم بها المؤسسات أداء موظفيها وتقيسه وتديره لتحقيق أهدافها التنظيمية (Almulaiki, 2023; Al) (Reeshi, 2023; Faozen & Sandy, 2024). يشمل هذا البُعد أنشطة مثل تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، وتطوير المهارات، بالإضافة إلى مكافأة الأداء الاستثنائي وتقديره. تُعد إدارة الأداء الفعالة أمرًا بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة الموظفين، وتعزيز دافعيتهم، وتسهيل تحقيق أهداف المؤسسة. كما تُساعد في تحديد فجوات المهارات واحتياجات التدريب، مما يُساهم في التطوير المهني المستمر للموظفين ونمو المؤسسة (Al Reeshi, 2023; al., 2023; Vaskova Kjulavkovska & al., 2022 Eliza, 2023; Noordiatmoko & لابد من إدارة صحيحة لأدائها إذ تُعد إدارة الأداء أيضًا عنصرًا أساسيًا في آليات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز أداء

المؤسسة. فمن خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتقديم ملاحظات منتظمة، وتوفير فرص التطوير، يمكن للمديرين مساعدة الموظفين على تحقيق كامل إمكاناتهم والمساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة (إفي وآخرون، 2023؛ كاويانا، 2023؛ ماروتشي وآخرون، 2024). علاوة على ذلك، تُمكن إدارة الأداء الفعّالة من تحديد الأداء المتميز ومكافأته، مما يُحفّز الموظفين على تقديم عمل عالي الجودة وتحقيق الأهداف المحددة (Agarwal, 2021; Al- Almulaiki, 2023; Faozen and Sandy, 2024).

إن أول من أشار إلى مصطلح الأداء البارع الباحثه (داود ، فضيلة : 2019) مشتق من مصطلح البراعة (Ambidexterity) في عام 1976 وهي كلمة لاتينية لأصل، وهي تعني قدرة الفرد على استعمال كلتا يديه في نفس الوقت وأول من ابتكر هذا المصطلح الباحث (Duncan) بعدها اضافت الباحثة داود 2019 البراعة إلى (القيادة البارعة، الأداء البارع ، البراعة الاستراتيجية). ويعرفه الباحث على انه الجهد الاستثنائي الذي يقدمه الموظف في عمل ما والذي يكون بأعلى درجة من الدقة والمهارة والذي يقود إلى تحقيق اهداف مؤسسته بكفاءة عالية.

2- ابعاد الأداء البارع

أ. **اكتشاف الفرص:** عرفت على انها قدرة المنظمة نحو انكشاف الفرص الموجودة حاليا ومستقبلا والمتهيئ لاكتشاف أسواق جديدة وزبائن جدد لغرض تحقيق اعلى حصة سوقية فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفه جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وذات ابتكار ومتميزة وذات مرونة لذلك ان أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف إلى تطوير منتج جديد وخلق منتجات وخدمات مبتكرة جديدة (Simsek, 2009,602).

ب. **استثمار الفرص:** الاستثمار الأمثل للفرص من خلال استثمار قدرات ومقدرات المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية ويرتبط الاستثمار بالتحسين المستمر لمنتجات وأنشطة المنظمة وزيادة الابداع في كافة مجالات عمل المنظمة(داود ، مؤيد:2020,33).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

مجتمع وعينة البحث: يسعى الباحث، من خلال تحليل البيانات ومناقشة النتائج، إلى بيان مستويات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات البحث المدروسة، ولتحقيق ذلك، استعمالاً الأدوات الإحصائية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية). تألف مجتمع البحث من المديرين العاملين في مركز جامعة بغداد اختيرت عينة من 67 مديراً، ووُزعت عليهم ثم استلمت (56) استمارة استبياناً صالحة للتحليل الإحصائي، شكلت ما نسبته 83% من إجمالي الاستبيانات الموزعة

ب- **اختبار صدق وثبات الاستبيان:** عُرضت الاستمارة على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين، وأخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، كما تم اختبار ثبات الاستبيان بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ، الذي يعد من المقاييس الإحصائية الأكثر دقة. لفقرات الاستبيان 0.91، مما يدل على ثبات عالٍ. أما بالنسبة لصدق المقياس، فيُحسب من معامل الثبات بالمعادلة التالية: الثبات $\sqrt{0.9}$ = بما أن الثبات يساوي 0.9، فإن الصدق يساوي

- (1) النوع الاجتماعي: أوضح الجدول أدناه أن 41.07% من عينة البحث ذكور و 58.9% إناث
- (2) العمر: أوضح الجدول أن 60.17% من أفراد العينة كانوا في سن 30 عامًا فأقل، و 65.24% كانوا في سن 31-32 عامًا، و 49.15% كانوا في سن 40-49 عامًا، و 17.28% كانوا في سن 50-59 عامًا، و 9.14% كانوا في سن 60 عامًا فأكثر
- (3) الوظيفة: يوضح الجدول 2 أن 86.59% يشغلون منصب مدير قسم، و 17.28% يشغلون منصب مدير شعبة ووحدة، و 97.11% موظفين .

يهدف هذا المبحث إلى تحليل ووصف فقرات الاستبانة وأبعاد ومتغيرات البحث لإلقاء الضوء على التباين والتوزيع لهذه العناصر في جامعة بغداد. حيث يتضمن هذا المبحث استعمال الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير البيانات وفق برنامج (Spss.v.26)، بما في ذلك معامل الاختلاف الذي يُظهر الاختلاف في التصنيف بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات في البحث، بالإضافة إلى الوسط الحسابي الذي يُظهر التوزيع المركزي لهذه العناصر، والانحراف المعياري الذي يُوضح مدى تشتت آراء العينة.

جدول رقم (2) يُعرض درجة توافر هذه العناصر:

الجدول (2) مدى التوافر				
توافر ضعيف جدا	توافر ضعيف	توافر معتدل	توافر مرتفع	توافر مرتفع جدا
1 اقل 1.8	1.8 اقل 2.6	2.6 اقل 3.4	3.4 اقل 4.2	4.2 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحث

Source: Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. Archives of Psychology, Published by Columbia University Press, New York,P:17.

أولاً: وصف استجابات عينة البحث على المتغير المستقل حوكمة الموارد البشرية

إن المفهوم الأساسي لمفهوم حوكمة الموارد البشرية هو استعمال القواعد الأساسية للحوكمة في عمل الموارد البشرية ويعتمد على منهج النظم و التدابير المعتمدة على النتائج الشفافية والافصاح والمسؤولية الاجتماعية والعدالة والاستقلالية والنزاهة .

لذا يتكون المتغير المستقل مفهوم حوكمة الموارد البشرية من (5) ابعاد ولكل بعد من الابعاد يتألف عدد من الفقرات تباينت في النتائج على الرغم انها كسبت قيم ذات ميل عال من قبل عينة البحث، لذا فقد بلغ الوسط الحسابي لحوكمة الموارد البشرية (3.6420) وهو ميل عالي لأفراد عينة البحث حول فقرات مفهوم حوكمة الموارد البشرية بانحراف معياري قدره بـ(25660). الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث وهذا ما أشار اليه معامل الاختلاف الذي حاز على نسبة (7.045579) والآتي شرح مفصل لأبعاد مفهوم حوكمة الموارد البشرية :

1- تحليل وشرح بُعد الشفافية والافصاح:

يعد بعد الشفافية والافصاح من الجوانب الأكثر أهمية لأي مؤسسة تعليمية، حيث انه يعد حجر الأساس لتشييد هيكل الحوكمة و لنجاح أي موضوع يتعلق بالبيئة التعليمية لا بد من التزام الادارة العليا بوضع ضوابط و لوائح تنظيمية لتنفيذها و معاقبة من يخرج عن هذه اللوائح و القوانين لغرض تكون كل البيانات و التقارير التنظيمية للمؤسسة التعليمية ذات شفافية وافصاح محاسبي ومالي واداري لغرض ان تكون المؤسسة التعليمية ناجحة . حيث يتم في هذا الجزء إجراء تحليل وشرح لفقرات بُعد الشفافية والافصاح ، الذي يعد إحدى أبعاد متغير حوكمة الموارد البشرية . حيث يتألف هذا البعد من ستة فقرات تمثلها (1-6). إذ تم استعمال الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، إذ يلاحظ ان الوسط الحسابي (3.8582) وهذا يشير إلى ميل عال لأفراد عينة البحث حول فقرات بعد الشفافية والافصاح بانحراف معياري (32073). منسجم وذات تجانس عال لآراء عينة البحث وبمعامل اختلاف (8.312944) وقد تم ترتيب الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (3) يوضح النتائج الآتي:

حيث تشير **الفقرة الأولى** التي تنص على “وجود هيكل تنظيمي واضح يوضح المستويات التنظيمية للجامعة“. التي حصلت على الوسط الحسابي ذات الميل العال لأفراد عينة المجتمع (3.72) أي توافر مرتفع وذات ميل عال لأفراد عينة البحث، اما الانحراف المعياري (0.449) الذي يدل على انسجام عال في الآراء العينة حول الفقرة، في حين ان معامل الاختلاف (12.06989%) الذي يوضح وجود تباين عال في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الثالثة بناءً على معامل الاختلاف. وتدل النتائج إلى التأكيد على أهمية بناء صورة طويلة الأجل للجامعة من خلال الالتزام بهيكل واضح لكل المستويات التنظيمية لغرض معرف كيفية وضع اساليب وطرق من قبل ادارة الجامعة واقسام الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التعليمية التي اسست الجامعة من اجلها وتحقيق جودة العمل ومناخ ملائم للموارد البشرية الموجودة فيها.

كذلك تنص الفقرة الثانية على: “هناك رؤية ورسالة واضحة للجامعة متاحة للجميع“. إذ حازت هذه الفقرة على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.85)، مما يشير إلى توافر عال جداً وميل ممتاز لأفراد العينة وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري فهو (0.626)، الذي يعكس تجانس عال جداً في آراء عينة البحث. وهذا ما يؤكد قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (16.25974%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال وتوافق في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الرابعة بناءً على معامل الاختلاف. وتدل النتائج بعد الشفافية والافصاح من حوكمة الموارد البشرية على ان الادارة العليا في الجامعة على علم مقبول بمفاهيم وفلسفة حوكمة الموارد البشرية ولتحقيق أهدافها بالوقت المناسب وتكون ذات أداء عال يناسب كافة المستويات التنظيمية في الجامعة.

إذ تنص الفقرة الثالثة على: “هناك استراتيجية وأهداف واضحة للجامعة متاحة للجميع“. إذ حازت هذه الفقرة على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (4.07)، مما يشير إلى توافر عال جداً وميل ممتاز لأفراد العينة وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري فهو (0.421)، الذي يعكس تجانس عال جداً في آراء عينة البحث. وهذا ما يؤكد قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (10.34398%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال وتوافق في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الاولى بناءً على معامل الاختلاف. وتدل النتائج ان بعد الشفافية والافصاح من ابعاد حوكمة الموارد البشرية؛ إذ تشير إلى التزام عال من قبل

إدارة الجامعة بوضوح أهدافها لجميع المستويات الجامعة وكل تشكيلات الجامعة من كليات ومعاهد ومراكز لغرض تنفيذ برامج الإفصاح والشفافية في العمل ولا سيما، وإن الكلية لديها ثقافة الشفافية والإفصاح في برنامجها التعليمي.

كذلك تنص الفقرة الرابعة على: “وجود دليل ووصف لكل وظيفة يشرح الإجراءات وحدود الاختصاص”. إذ حازت هذه الفقرة على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.94)، مما يشير إلى توافر عال جداً وميل عال لأفراد العينة وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري فهو (254)، الذي يعكس تجانس عال جداً في آراء عينة البحث. وهذا ما يؤكد قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (6.446701%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال وتوافق في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الثانية بناءً على معامل الاختلاف. وتدل النتائج بعد الشفافية والإفصاح من أبعاد حوكمة الموارد البشرية أن إدارة جامعة بغداد على اطلاع بمزايا ومنافع قواعد ومبادئ واليات حوكمة الموارد البشرية.

كذلك تنص الفقرة الخامسة على: “تصدر الجامعة التقارير المالية بشكل دوري ولا تخفي أي معلومة”. إذ حازت هذه الفقرة على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.67)، مما يشير إلى توافر وميل عال لأفراد العينة وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري فهو (709)، الذي يعكس تجانس عال جداً في آراء عينة البحث. وهذا ما يؤكد قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (19.3188%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال وتوافق في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة السادسة بناءً على معامل الاختلاف. إذ تقوم إدارة جامعة بغداد بالمراجعة الدورية للتقارير المتخصصة في العمل وتتعامل بكل شفافية لاي معلومة في الجامعة لغرض ديمومة ثقافة الحوكمة في العمل لا سيما في قسم الموارد البشرية والعمل على تطويره.

كذلك تنص الفقرة السادسة على: “لدى الجامعة موقع إلكتروني يتم من خلاله تحديث المعلومات والإعلانات مباشرة”. إذ حازت هذه الفقرة على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.90)، مما يشير إلى توافر وميل عال لأفراد العينة وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري فهو (602)، الذي يعكس تجانس عال جداً في آراء عينة البحث. وهذا ما يؤكد قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (15.435%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال وتوافق في الآراء. وتحتل هذه الفقرة الثالثة بناءً على معامل الاختلاف. إذ تقوم إدارة جامعة بغداد بالمراجعة الدورية للتقارير في الموقع الإلكتروني؛ إذ تقوم بنشر الإعلانات والتقارير على موقعها الإلكتروني وتتعامل بكل شفافية لأي معلومة في الموقع لغرض ديمومة ثقافة الشفافية والإفصاح في العمل لا سيما فيما يخص معلومات عن الموارد البشرية والعمل على تطويره.

جدول (3) وصف استجابات بعد الشفافية والإفصاح لعينة المجتمع

الشفافية والإفصاح: الإفصاح والشفافية: توافر المعلومات المالية وغير المالية الكافية وفي الوقت المناسب لخدمة صناع القرار والمكلفين وغيرهم.					
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب للفقرة
1	وجود هيكل تنظيمي واضح يوضح المستويات	3.72	449.	12.06989	5

				التنظيمية للجامعة	
2	هناك رؤية ورسالة واضحة للجامعة متاحة للجميع	3.85	.626	16.25974	4
3	هناك استراتيجية وأهداف واضحة للجامعة متاحة للجميع	4.07	.421	10.34398	1
4	وجود دليل ووصف لكل وظيفة بشرح الإجراءات وحدود الاختصاص	3.94	.254	6.446701	2
5	تصدر الجامعة التقارير المالية بشكل دوري ولا تخفي أي معلومة	3.67	.709	19.3188	6
6	لدى الجامعة موقع إلكتروني يتم من خلاله تحديث المعلومات والإعلانات مباشرة	3.90	.602	15.435	3
	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	3.8582	.32073	8.312944	

2- تحليل وشرح بُعد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي على الأفراد والمنظمات تجاه المجتمع ككل، وتتضمن العمل لمصلحة المجتمع والحفاظ على التوازن بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، حيث يتم في هذا الجزء إجراء تحليل وشرح لفقرات بُعد المسؤولية الاجتماعية، الذي يعد إحدى أبعاد متغير مفهوم حوكمة الموارد البشرية. إذ يتألف هذا البعد من خمس فقرات تُمثلها (11-7). واستعمل الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. إذ حاز الانحراف المعياري لهذه النتيجة على (036778) الذي يشير إلى تجانس في آراء عينة البحث حول فقرات بعد التركيز على الزبون بوسط حسابي (3.7468) الذي يشير إلى ميل عال لأفراد العينة على فقرات هذا البعد وقد تم ترتيب الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (4) يوضح النتائج الآتي:

تنص الفقرة السابعة التي تشير "تعمل إدارة المشروع على كسب الزبون والعمل على إرضاء متطلباته.." التي حازت على أعلى قيمة للوسط الحسابي لهذه الفقرة وهي (3.86)، مما يشير إلى ميل عال وتوافر مرتفع نسبياً لأفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري للفقرة التي تبلغت (0.347)، حيث يظهر انسجام عال لآراء عينة البحث. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (8.989637%)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة

الثانية. وتدل النتائج ان ادارة الجامعة لديها ترقب ومتابعة للأحداث الخارجية على المستوى المحلي والدولي إذ ان العامل الأمني والاقتصادي والاجتماعي له أولوية في عملها في العمل لغرض كسب وارضاء الزبون إذ تعمل إدارة المشروع على توفير كافة متطلبات الحياة المرفهه للزبون في جامعه بغداد.

تشير نتائج التحليل الاحصائي حول **الفقرة السابعة التي تنص** " تحرص الجامعة على تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم "؛ إذ اشار الوسط الحسابي (3.89)، وهو توافر مرتفع أي ميول عال جدا لأفراد العينة على الفقرة. أما الانحراف المعياري، فهو يبلغ (0.321)، حيث يشير القيمة إلى وجود تجانس عال لآراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (8.251928%)، مما يدل على وجود تجانس في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الثالثة. ومن خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الجامعة ومن خلال اشراك كوادرها في رفع بعض المقترحات حول المواضيع الخاصة بالتدريب لغرض تلقي المهارات المطلوبة وما تم تحديده مسبقا من قبل الادارة الجامعية في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية بأخذ بعض الظروف في داخل وخارج الجامعة.

اوضحت نتائج التحليل الاحصائي حول **الفقرة الثامنة التي تنص** " تحرص الجامعة على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة لموظفي المكتب. "، إذ اشار الوسط الحسابي (3.65)، وهو توافر مرتفع أي ميول عال جدا لأفراد العينة على الفقرة. أما الانحراف المعياري، فهو يبلغ (0.869)، حيث يشير القيمة إلى وجود تجانس عال لآراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (23.80822%)، مما يدل على وجود تجانس في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الثانية. ومن خلال المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية في الجامعة يوجد تعريف لكل وظيفة من خلال التحليل والوصف للوظيفة داخل هيكل التنظيمي وكذلك يوجد تدريب وتطوير لكوادر ومنتسبي جامعة بغداد على كيفية التعامل مع الزبائن داخل وخارج الجامعة؛ لأنها من اساسيات العمل في المكتب والاقسام العلمية والادارية.

تشير نتائج التحليل الاحصائي حول **الفقرة التاسعة التي تنص** " يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في الجامعة "، إذ اشار الوسط الحسابي (3.65)، وهو توافر مرتفع أي ميول عال جدا لأفراد العينة على الفقرة. أما الانحراف المعياري، فهو يبلغ (0.509)، حيث يشير القيمة إلى وجود تجانس عال لآراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (14.54286%)، مما يدل على وجود تجانس في الآراء، وتحتل هذه الفقرة المرتبة الرابعة، إذ من خلال الاطلاع والمقابلات الشخصية للمسؤولين في الجامعة تبين يوجد دليل اخلاقيات المهنة داخل الجامعة لغرض تنبيه ومعرفة منتسبي الجامعة بهذا الدليل لتجنب العقاب ولرسم حدود الافراد التنظيمية داخل الجامعة.

تشير نتائج التحليل الاحصائي حول **الفقرة العاشرة التي تنص** " تتخذ الجامعة إجراءات لضمان التزام موظفيها بدليل الأخلاقيات "، إذ اشار الوسط الحسابي (3.90)، وهو توافر مرتفع أي ميول عال جدا لأفراد العينة على الفقرة. أما الانحراف المعياري، فهو يبلغ (0.602)، حيث تشير القيمة إلى وجود تجانس عال لآراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (15.4359%)، مما يدل على وجود تجانس في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الخامسة. ومن خلال المقابلات الشخصية للمسؤولين وأصحاب العلاقة في اقسام الموارد البشرية تبين تركيز الجامعة على الخدمات المقدمة والمناخ التنظيمي الملائم

ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات داخل كل وحدة وشعبة وقسم ضمن تشكيلات الهيكل التنظيمي لغرض تجنب الموظفين اللجوء إلى قانون انضباط الموظفين وتجنب العقاب.

اتضح من نتائج التحليل الاحصائي حول الفقرة احد عشر التي تنص " تحرص الجامعة على منح إجازة أكاديمية لموظفيها لتعزيز مهاراتهم الرقابية "، إذ اشار الوسط الحسابي (3.63)، وهو توافر مرتفع أي ميول عال لأفراد العينة على الفقرة. أما الانحراف المعياري، فهو يبلغ (0.483)، حيث يشير القيمة إلى وجود تجانس عال لأراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (13.30579%)، مما يدل على وجود تجانس في الآراء. وتحتل هذه الفقرة المرتبة الأولى. ومن خلال المقابلات الشخصية للمسؤولين تبين حرص الجامعة على منح الاجازات الدراسية والدورات التدريبية والتطويرية لغرض تعزيز مهارات العاملين في كل المجالات العلمية والمهنية.

جدول(4) وصف استجابات عينة البحث على بعد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في التزام المؤسسة بتعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية في المجتمع.					
الترتيب للفقرة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
3	8.989637	.347	3.86	تحرص الجامعة على تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم	7
2	8.251928	.321	3.89	تحرص الجامعة على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة لموظفي المكتب.	8
4	23.80822	.869	3.65	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في الجامعة	9
5	14.54286	.509	3.50	تتخذ الجامعة إجراءات لضمان التزام موظفيها بدليل الأخلاقيات	10
1	15.4359	.602	3.90	تحرص الجامعة على منح إجازة أكاديمية لموظفيها لتعزيز مهاراتهم الرقابية	11
	9.815843	.36778	3.7468	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	

3- تحليل وشرح بُعد العدالة:

يجب أن تتبنى سياسة الجامعة طرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً وان تكون فلسفتها مبنية على مبدأ المساوات والعدالة في العمل. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في الجامعة كرؤساء ومرووسين سواء في الادارة الجامعية او الكليات والمعاهد والكليات وفي كافة المستويات التنظيمية للجامعة؛ إذ يتطلب نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها و تعد أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

لذا يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات تمثلها (12-16). تم استعمال الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف الذي بلغ (13. 23515)، والوسط الحسابي الذي قدر (3.5544)، وهذا ما أكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي قدر بـ (47043). وقد تم ترتيب الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (5) يوضح النتائج الآتي:

تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى أن **الفقرة اثنا عشر** التي تناولت " تطبيق إدارة الجامعة أنظمة ولوائح عادلة في توظيف وتقييم وترقية الموظفين". إذ اشارت النتائج ان قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.50)، مما يعكس توافر مرتفع وميل عال لعينة البحث حول الفقرة. أما الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.509)، وهو يدل على أن هناك قدرًا عالياً من الانسجام في آراء العينة. وهذا ينعكس على قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (14.54286%)، مما يشير إلى وجود تجانس عال في الآراء. وهي بالترتيب الرابع، وتدل النتائج على الرغم من تقارب قيم فقرات بعد صياغة مفهوم حوكمة الموارد البشرية الا انها تشير إلى اتفاق عال وهذا ما اشارت اليه النتائج؛ إذ تعمل إدارة الجامعة بتطبيق الانظمة واللوائح في توظيف وتقييم وترقية الموظفين.

تنص **الفقرة الثالثة عشر** على " تتبع الجامعة قواعد موضوعية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية" إذ حازت على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.49)، مما يشير إلى توافر مرتفع وذو ميل عال لأفراد العينة. وهذا كما يؤكد قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.509)، مما يدل على وجود انسجام لآراء العينة حول الفقرة. وهذا ما وضحته قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (14.58453%) ، مما يشير إلى وجود تجانس في الآراء. وهي بالترتيب الخامس؛ إذ يوجد قواعد لترشيح المنتسبين للمشاركة في الدورات والورش تطويرية في العمل وطرح الأفكار التطويرية وهذا ما اشارت اليه بعض الفقرات السابقة.

تنص **الفقرة الرابعة عشر** على " تتبع الجامعة قواعد تمنع الموظفين والمديرين من استغلال مناصبهم" إذ حازت على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.49)، مما يشير إلى توافر مرتفع وذو ميل عال لأفراد العينة. وهذا كما يؤكد قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.501)، مما يدل على وجود انسجام لآراء العينة حول الفقرة. وهذا ما وضحته قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (14.3553%) ، مما يشير إلى وجود تجانس في الآراء. وهي بالترتيب الثالث؛ إذ يعطي الجامعة صلاحية واضحة لكل المستويات والمناصب القيادية والادارية وتوجيه مستمر من قبل قيادات الجامعة بكتب رسمية للمستويات الدنيا بعدم استغلال مناصبهم.

تنص الفقرة الخامسة عشر على " تتبع الجامعة أنظمة عادلة لمكافآت الإدارة التنفيذية" إذ حازت على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.62)، مما يشير إلى توافر مرتفع وذو ميل عال لأفراد العينة. وهذا كما يؤكد قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.494)، مما يدل على وجود انسجام لآراء العينة حول الفقرة. وهذا ما وضحته قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (13.64641%)، مما يشير إلى وجود تجانس في الآراء. وهي بالترتيب الثاني. وهذا ما اشارت اليه بعض الفقرات السابقة؛ إذ تقوم إدارة الجامعة بتحديد المكافآت والمخصصات الجامعية بشكل عادل كذلك توجد أنظمة عادلة للمكافآت للمستويات العليا والتنظيمية.

تنص الفقرة السادسة عشر على " تعامل الإدارة الموظفين على أساس احترام حقوقهم الشخصية" إذ حازت على قيمة الوسط الحسابي لهذه الفقرة هي (3.64)، مما يشير إلى توافر مرتفع وذو ميل عال لأفراد العينة. وهذا كما يؤكد قيمة الانحراف المعياري للفقرة (0.491)، مما يدل على وجود انسجام لآراء العينة حول الفقرة. وهذا ما وضحته قيمة معامل الاختلاف، فإنه يبلغ (13.48901%) ، مما يشير إلى وجود تجانس في الآراء. وهي بالترتيب الاول. إذ ان إدارة الجامعة على احترام الحقوق الشخصية للموظفين وللأساتذة.

جدول(5) وصف استجابات عينة البحث على بعد العدالة

العدالة: احترام والاعتراف بحقوق جميع أطراف أصحاب المصلحة لضمان المساواة					
الترتيب الفقرة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
3	14.54286	.509	3.50	تطبق إدارة الجامعة أنظمة ولوائح عادلة في توظيف وتقييم وترقية الموظفين.	12
4	14.58453	.509	3.49	تتبع الجامعة قواعد موضوعية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية	13
5	14.3553	.501	3.49	تتبع الجامعة قواعد تمنع الموظفين والمديرين من استغلال مناصبهم	14
2	13.64641	.494	3.62	تتبع الجامعة أنظمة عادلة لمكافآت الإدارة التنفيذية	15
1	13.48901	.491	3.64	تعامل الإدارة الموظفين على أساس احترام حقوقهم الشخصية	16
	13.23515	.47043	3.5544	اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	

4- تحليل وشرح بُعد الاستقلالية

وهو القدرة على اتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية، دون الحاجة إلى تدخل خارجي أو تأثير من الآخرين. وتشمل القدرة على الاعتماد على الذات واتخاذ المبادرة في تحقيق الأهداف؛ إذ يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات تُمثّلها (17-21). تم استعمال الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف ذات قيمة (89485. 10%) ، والوسط الحسابي الذي بلغ (3.4084)، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الوصفي بالانحراف المعياري ذات قيمة بلغت (0.37134). وقد تم ترتيب الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (6) يوضح النتائج الآتي:

تنص الفقرة سبعة عشر على " تُمنح الجامعة استقلالية كافية للقيام بأعمال المراقبة في مختلف المجالات. " ، التي حازت على الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.63) مما يشير إلى توافر مرتفع جداً وذات ميل عال جداً لأفراد العينة. أما الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.484)، مما يدل على وجود انسجام في آراء الأعضاء. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (13.33333%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الأول لذا يوجد اهتمام مقبول من لدن إدارة الجامعة في منح استقلالية للكيانات وكل تشكيلات الجامعة بأعمال المراقبة الإدارية والمالية لغرض السرعة في الإنجاز والدقة في العمل .

تتضمن الفقرة ثمان عشر على " دعم موقف الجامعة وارتباطها بالوزراء استقلاليتهما في تنفيذ أعمالها الرقابية. " . التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.58)، مما يشير إلى توافر عال جداً لميول لأفراد العينة في جامعه بغداد. وهذا ما أشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.503)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (14.05028%) مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء. وهي بالترتيب الثاني؛ إذ إن دعم الجامعة لتشكيلاتها متأتية من دعم الوزارة لها لأن دعم الإدارة العليا يسهم في بناء سمعه جيدة للمؤسسة الجامعية.

تنص الفقرة تسع عشر على " تتمكن الجامعة من ممارسة صلاحياتها بفعالية دون أي تأثير خارجي " ، التي حازت على الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.32)، مما يشير إلى توافر مرتفع جداً وذات ميل عال جداً لأفراد العينة. أما الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.466)، مما يدل على وجود انسجام في آراء الأعضاء. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (14.03614%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الرابعة. لغرض تحقيق أهداف الجامعة لأبد لكل جامعه في العراق إن تحقق الاستدامة التعليمية خلال الإدارة فاعلة في العمل دون تأثيرات أو ضغوط خارجية.

تنص الفقرة عشرون على " إن الصلاحيات المخولة للجامعة في تعيين وترقية مراقبيها كافية لضمان حياد أدائهم وعدم تدخل الآخرين. " ، التي حازت على الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.33)، مما يشير إلى توافر مرتفع جداً وذات ميل عال جداً لأفراد العينة. أما الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.714)، مما يدل على وجود انسجام في آراء العينة. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (21.44144%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الثالثة. إذ تقوم إدارة الجامعة باختيار اشخاص اكفاء ونزيهين للعمل كمراقبين لضمان سير العمل والحيادية وعدم تدخل الآخرين.

تنص الفقرة واحد وعشرون على " تتمتع الجامعة باستقلال إداري ومالي كاف دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة"، التي حازت على الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.14)، مما يشير إلى توافر مرتفع وذات ميل عال جدا لأفراد العينة. أما الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.628)، مما يدل على وجود انسجام في آراء الأعضاء. بالنسبة لمعامل الاختلاف، فإنه يبلغ (20%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الخامسة. وهذا ما اشارت اليه بعض الفقرات ما لأهمية الاستقلالية الادارية والمالية في العمل الجامعي لغرض استثمار الفرص وتحقيق جودة الأداء ودقة المعلومات وسرعة الإنجاز في العمل.

جدول(6) وصف استجابات عينة البحث على بعد الاستقلال

الاستقلال: هو الآلية التي تقلل أو تقضي على تضارب المصالح، مثل هيمنة رئيس مؤثر على المؤسسة.					
الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب للفرقة	
17	3.63	.484	13.33333	1	تُمنح الجامعة استقلالية كافية للقيام بأعمال المراقبة في مختلف المجالات.
18	3.58	.503	14.05028	2	دعم موقف الجامعة وارتباطها بالوزراء استقلاليته في تنفيذ أعمالها الرقابية.
19	3.32	.466	14.03614	4	تتمكن الجامعة من ممارسة صلاحياتها بفعالية دون أي تأثير خارجي
20	3.33	.714	21.44144	3	إن الصلاحيات المخولة للجامعة في تعيين وترقية مراقبيها كافية لضمان حياد أدائهم وعدم تدخل الآخرين.
21	3.14	.628	20	5	تتمتع الجامعة باستقلال إداري ومالي كاف دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة.
	3.4084	.37134	10.89485		اجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

5- تحليل بعد النزاهة

النزاهة في العمل تعني التمسك بالقيم الأخلاقية والمبادئ السلوكية الصحيحة في بيئة العمل. تشمل النزاهة الصدق، والشفافية، والمساءلة، والاحترام المتبادل، والالتزام بالمعايير الأخلاقية. تسهم النزاهة في بناء الثقة، وتعزيز العلاقات الإيجابية، وتحسين الأداء العام للمؤسسة؛ إذ يتألف هذا البعد من خمسة فقرات تُمثّلها (27-31). واستعملت الأساليب

الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف ذات قيمة (13.76045%) ، والوسط الحسابي الذي بلغ (3.5367)، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الوصفي بالانحراف المعياري ذات قيمة بلغت (0.35445). وقد تم ترتيب الفقرات استنادًا إلى الوسط الحسابي، والجدول (7) يوضح النتائج الآتي:

تنص الفقرة اثنان وعشرون على " تعزيز اللوائح والتعليمات الخاصة وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمؤسسات مكافحة الفساد " ؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.59)، مما يشير إلى توافر مرتفع جدا وذات ميل عال جدا لأفراد العينة على الفقرة. وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري في هذه الفقرة (0.494)، مما يدل على وجود انسجام في آراء عينة البحث. أما بالنسبة لمعامل الاختلاف فإنه يبلغ (13.76045%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الثاني، من خلال المقابلات الشخصية تبين أن هناك لوائح وتعليمات توسيع الصلاحيات لممنوحه للوكليات والتشكيلات التابعة للجامعة لمكافحة الفساد.

تتضمن الفقرة ثلاثة وعشرون: " يتطلب دعم النزاهة والشفافية دعمًا كافيًا من الإدارة العليا في الجامعة". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.76)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد العينة. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.450) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف؛ إذ يبلغ (11.96809%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الاول ضمن بعد النزاهة في العمل وتدل النتائج على اهتمام الإدارة العليا في الجامعة بوصول المعلومات التعليمية والادارية والعلمية إلى أصحاب العلاقة بالوقت المناسب وسرعه الاستجابة لغرض معالجة المشاكل.

تتضمن الفقرة اربعة وعشرون: " تحديد الممارسات الخاطئة من خلال تعزيز النزاهة وتفعيل دور المساءلة في الأنظمة والقوانين ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.49)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد في الجامعة. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.501) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (14.3553%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الثالث ضمن بعد النزاهة في العمل.

تتضمن خمسة وعشرون: " يجب تفعيل دور وسائل الإعلام الملزمة بكشف جرائم الفساد ونشر قيم النزاهة في المجتمع ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.34)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد في الجامعة. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.723) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (21.64671%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الخامس ضمن بعد النزاهة في العمل؛ إذ يوجد توجيه مستمر من لدن ادارة الجامعة على تفعيل دور وسائل الاعلام للكشف على جرائم الفساد.

تتضمن الفقرة ستة وعشرون: تتمتع هيئات الإشراف والرقابة المسؤولة عن تطبيق القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.46)، مما يشير إلى توافر عال لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.500)، مما يدل على

وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (17.4463%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الرابع ضمن النزاهة وهذا ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي للفقرات السابقة بأن هناك اهتمام من قبل إدارة الجامعة في بعد النزاهة في العمل .

جدول(7) وصف استجابات عينة البحث على بعد النزاهة

النزاهة: وسيلة تتمثل في الوقاية والردع والعلاج، وتعتمد المساءلة والرقابة والتفتيش على الأجهزة والوظائف العامة في الدولة.				
الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	13.76045	.494	3.59	22 تعزيز اللوائح والتعليمات الخاصة وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمؤسسات مكافحة الفساد
1	11.96809	.450	3.76	23 يتطلب دعم النزاهة والشفافية دعمًا كافيًا من الإدارة العليا في الجامعة.
3	14.3553	.501	3.49	24 تحديد الممارسات الخاطئة من خلال تعزيز النزاهة وتفعيل دور المساءلة في الأنظمة والقوانين
5	21.64671	.723	3.34	25 يجب تفعيل دور وسائل الإعلام الملزمة بكشف جرائم الفساد ونشر قيم النزاهة في المجتمع.
4	14.45087	.500	3.46	26 تتمتع هيئات الإشراف والرقابة المسؤولة عن تطبيق القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية.
	10.02205	.35445	3.5367	اجمالي الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ثانياً: وصف استجابات عينة البحث لمتغير التابع الأداء البارع

يعني الأداء البارع: الأداء المتميز أو الأداء الاستثنائي، وهو يشير إلى القدرة على تحقيق نتائج ممتازة ومتميزة في مجال معين. يمكن أن يشمل ذلك الأداء في العمل، أو الأداء الأكاديمي، أو الأداء في أي نشاط آخر يتطلب مهارة وإتقاناً. لذا يتكون

المتغير التابع الاداء البارع من (2) ابعاد ولكل بعد من الابعاد يتألف عدد من الفقرات تباينت في النتائج على الرغم من انها كسبت قيما ذات ميل عال من لدن عينة البحث، لذا فقد بلغ الوسط الحسابي لمتغير الاداء البارع (3.6420) وهو ميل عال لأفراد عينة البحث حول فقرات مفهوم الاداء البارع بانحراف معياري قدره بـ(25660). الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث وهذا ما أشار اليه معامل الاختلاف الذي حاز على نسبة (7.045579) والآتي شرح مفصل لأبعاد الاداء البارع :

1- تحليل وشرح بُعد استكشاف الفرص:

استكشاف الفرص هو عملية البحث والتعرف على إمكانيات جديدة ومفيدة، سواء كانت فرص عمل، أو استثمار، أو تطوير منتجات أو خدمات، أو حتى فرص للنمو الشخصي. يشمل ذلك تحليل السوق، والبحث عن احتياجات الزبائن (الطلبة الاساتيد والموظفين) ، وتحديد نقاط الضعف التي يمكن تحويلها إلى فرص، واستثمار التغيرات في البيئة المحيطة. هو استعمال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، من خلال الاعتماد على تقنيات وإجراءات محدّدة دون إلحاق الأذى بإنتاجية الأفراد وراحتهم، حيث إنّ الاستكشاف لهذه الموارد لا يعني منع استعمالها، بل استعمالها بكفاءة عالية للحدّ من هدرها، مثل القدرات الجوهرية لدى الاساتيد والطلبة والموظفين ، بالإضافة ، الذي يعد إحدى أبعاد متغير مفهوم الاداء البارع . إذ يتألف هذا البُعد من خمسة فقرات تُمثّلها (27-31)؛ إذ استعملت الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف ذات قيمة (10.01767%) ، والوسط الحسابي الذي بلغ (3.7350)، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الوصفي بالانحراف المعياري ذات قيمة بلغت (0.37416). وقد رتبت الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (8) يوضح النتائج الآتي:

تنص الفقرة سبعة وعشرون على " تتج تسعى ادارة المؤسسة الجامعية إلى العثور على فرص اعمال جديدة تواكب التطور العلمي " ، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.72)، مما يشير إلى توافر مرتفع جداً وذات ميل عال جداً لأفراد العينة على الفقرة. وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري في هذه الفقرة (0.448)، مما يدل على وجود انسجام في آراء عينة البحث. اما بالنسبة لمعامل الاختلاف فإنه يبلغ (12.06989%) مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الثالث في بعد اكتشاف الفرص.

تتضمن الفقرة ثمان وعشرون: " يعتمد نجاح جامعة بغداد على قدرتها في اكتشاف تقنيات جديدة لتطبيقها في الكليات والمعاهد التابعة لها ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.72)، مما يشير إلى توافر عال جداً لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.461)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (12.39247%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الرابع ضمن بعد اكتشاف الفرص.

تتضمن الفقرة تسعة وعشرون: " تمتلك جامعة بغداد قدرة كبيرة على تحسين الفرص مخرجات التعليم بما يتوافق مع سوق العمل ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.65)، مما يشير إلى توافر عال لميول لأفراد في الجامعة، وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.479)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (13.12329%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الخامس ضمن بعد اكتشاف الفرص.

تتضمن الفقرة ثلاثون: "تلتزم إدارة الجامعة بإدخال مجالات التكنولوجيا تنفيذ المؤسسات التعليمية التابعة لها. " . التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.77)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.423) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (11.22016%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الثاني ضمن بعد اكتشاف الفرص.

تتضمن الفقرة واحد وثلاثون: " تسعى الجامعة إلى تحقيق رؤيتها المستقبلية في التعلم والتعليم الريادي " . التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.79)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.419) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (11.05541%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الاول ضمن بعد اكتشاف الفرص.

جدول(8) وصف استجابات عينة البحث على بعد اكتشاف الفرص

اكتشاف الفرص: استكشاف الفرص هو عملية البحث والتعرف على إمكانيات جديدة ومفيدة، سواء كانت فرص عمل، أو تطوير منتجات أو خدمات، أو حتى فرص للنمو الشخصي. يشمل ذلك تحليل السوق، والبحث عن احتياجات الزبائن (الطلبة الاساتذ والموظفين) ، وتحديد نقاط الضعف التي يمكن تحويلها إلى فرص.					
الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب للفرقة	
27	3.72	.449	12.06989	4	تسعى إدارة المؤسسة الجامعية إلى العثور على فرص اعمال جديدة تواكب التطور العلمي.
28	3.72	.461	12.39247	3	يعتمد نجاح جامعة بغداد على قدرتها في اكتشاف تقنيات جديدة لتطبيقها في الكليات والمعاهد التابعة لها
29	3.65	.479	13.12329	5	تمتلك جامعة بغداد قدرة كبيرة على تحسين الفرص مخرجات التعليم بما يتوافق مع سوق العمل.
30	3.77	.423	11.22016	2	تلتزم إدارة الجامعة بإدخال مجالات التكنولوجيا تنفيذ المؤسسات التعليمية التابعة لها.
31	3.79	.419	11.05541	1	تسعى الجامعة إلى تحقيق رؤيتها المستقبلية في التعلم والتعليم الريادي

اجمالي الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف	3.5367	.35445	10.02205	
--	--------	--------	----------	--

2- بعد استثمار الفرص

استثمار الفرص هو عملية تخصيص الموارد، سواء كانت مالية أو غيرها، في مشاريع أو أصول ذات إمكانية لتحقيق عوائد مالية أو اقتصادية في المستقبل تهدف هذه العملية إلى زيادة رأس المال أو تحقيق دخل إضافي. يمكن أن تتخذ الفرص الاستثمارية أشكالاً مختلفة، مثل الأسهم، والسندات، والعقارات، والأعمال التجارية الجديدة، إذ يعد إحدى أبعاد متغير الأداء البارز. إذ يتألف هذا البعد من خمسة فقرات تمثلها (32-36). تم استعمال الأساليب الإحصائية المعتمدة في هذا السياق، مثل معامل الاختلاف ذات قيمة (10.01767%)، والوسط الحسابي الذي بلغ (3.7325)، وهذا ما أكدته نتائج الإحصاء الوصفي بالانحراف المعياري ذات قيمة بلغت (0.34420). وقد رتبنا الفقرات استناداً إلى الوسط الحسابي، والجدول (9) يوضح النتائج الآتية:

تنص الفقرة (اثان وثلاثون) على " تقوم إدارة الجامعة بزيادة فرص التعليم والتدريب لمنتسبيها لغرض تحقيق رؤيتها الاستراتيجية."، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.91)، مما يشير إلى توافر مرتفع جداً وذات ميل عال جداً لأفراد العينة على الفقرة. وهذا ما يؤكد نتيجة الانحراف المعياري في هذه الفقرة (0.299)، مما يدل على وجود انسجام في آراء عينة البحث. أما بالنسبة لمعامل الاختلاف فإنه يبلغ (7.647059%)، مما يشير إلى وجود انسجام عال في الآراء. وهي بالترتيب الثاني في استثمار الفرص. لدى جامعه بغداد توجهات نحو توفير فرص التعلم والتدريب لمنتسبيها .

تتضمن الفقرة ثلاث وثلاثون: " تهتم إدارة الجامعة بتلبية حاجات منتسبيها الحاليين أكثر المحتملين...". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.91)، مما يشير إلى توافر عال جداً لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.319)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (8.158568%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الثالث ضمن بعد استثمار الفرص.

تتضمن الفقرة اربعة وثلاثون: " يمتلك كادر ومنتسبي الجامعة القدرة على تحسين انشطته لتوليد قيمة بالأمد القريب." التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.92)، مما يشير إلى توافر عال جداً لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.293)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (7.47449%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الاول ضمن بعد استثمار الفرص.

تتضمن خمسة وثلاثون: " يسعى الشركة لتوسع في المهارات والمعارف الحالية لديها ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.59)، مما يشير إلى توافر عال جداً لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في

هذه الفقرة فهو (0.502)، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (13.98329%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الرابعة ضمن بعد استثمار الفرص.

تتضمن الفقرة ستة وثلاثون: " تستثمر إدارة الجامعة قدرات وكفاءات منتسبيها من التدريسيين لغرض تقديم أفضل البحوث ونشرها في مستوعبات عالمية ". التي حصلت على الوسط الحسابي هو (3.34)، مما يشير إلى توافر عال جدا لميول لأفراد في جامعه بغداد. وهذا ما اشارت له نتائج الانحراف المعياري في هذه الفقرة فهو (0.881) ، مما يدل على وجود تجانس عال في آراء عينة البحث. وهذا ما تؤكدته نتائج معامل الاختلاف، إذ يبلغ (26.37725%)، مما يشير إلى وجود تجانس مرتفع في الآراء وهي بالترتيب الخامس ضمن بعد استثمار الفرص.

جدول(9) وصف استجابات عينة البحث على بعد استثمار الفرص

استثمار الفرص: استثمار الفرص هو عملية تخصيص الموارد، سواء كانت مالية أو غيرها، في مشاريع أو أصول ذات إمكانية لتحقيق عوائد مالية أو اقتصادية في المستقبل تهدف هذه العملية إلى زيادة رأس المال أو تحقيق دخل إضافي.					
الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب للفرقة	
32	تقوم إدارة الجامعة بزيادة فرص التعليم والتدريب لمنتسبيها لغرض تحقيق رؤيتها الاستراتيجية .	3.91	.299	7.647059	2
33	تهتم ادارة الجامعة بتلبية حاجات منتسبيها الحاليين اكثر المحتملين...	3.91	.319	8.158568	3
34	يملك كادر ومنتسبي الجامعة القدرة على تحسين انشطته لتوليد قيمة بالأمد القريب.	3.92	.293	7.47449	1
35	يسعى الشركة لتوسع في المهارات والمعارف الحالية لديها	3.59	.502	13.98329	4
36	تستثمر إدارة الجامعة قدرات وكفاءات منتسبيها من التدريسيين لغرض تقديم افضل البحوث ونشرها في مستوعبات عالمية	3.34	.881	26.37725	5
اجمالي الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف		3.7325	.34420	9.221701	

ثالثاً: تأثير حوكمة الموارد البشرية في الأداء البارع

ان نتائج اختبار التأثير أظهرت أن الثابت (α) بلغت قيمته (1.014)، وهو يشير إلى أقل مقدار يبلغه المتغير (حوكمة الموارد البشرية). في حين أن قيمة الميل الحدي (β) بلغت (.729)، مما يدل على التأثير (الطردي) للمتغير (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير (الأداء البارع). إن معامل التفسير (R^2) بلغ (.486)، مما يشير إلى أن نسبة (49%) من التباين في المتغير (الأداء البارع) يمكن تفسيرها من خلال المتغير (حوكمة الموارد البشرية)، في حين أن النسبة (51%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. أما اختبار (F) فقد بلغ (221.993) مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ (0.000)، وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على أن هناك تأثيراً (معنوياً قوياً) للمتغير (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير الأداء البارع.

جدول (10) حوكمة الموارد البشرية في الأداء البارع

المتغير المستقل	β	t	sig	R^2	R	Beta	F	Sig	المتغير التابع
حوكمة الموارد البشرية	a	5.677	.000	.486	.697a	.697	221.993	.000b	الأداء البارع
	b	14.899	.000						

رابعاً: تأثير حوكمة الموارد البشرية في ابعاد الأداء البارع

ان نتائج اختبار التأثير أظهرت أن الثابت (α) بلغت قيمته (-.866)، وهو يشير إلى أقل مقدار يبلغه المتغير (حوكمة الموارد البشرية). في حين أن قيمة الميل الحدي (β) بلغت (1.209)، مما يدل على التأثير (الطردي) للمتغير (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير ابعاد(الأداء البارع). إن معامل التفسير (R^2) بلغ (.766). لبعده اكتشاف الفرص (277) . والبعده استثمار الفرص (025)، مما يشير إلى أن نسبة (23%) اكتشاف الفرص، و (72%) استثمار الفرص، من التباين في المتغير ابعاد (الأداء البارع) يمكن تفسيرها من خلال المتغير (حوكمة الموارد البشرية)، في حين أن النسبة (23%) (72%) على التوالي تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في نموذج البحث. أما اختبار (F) فقد بلغ (769.2433) لبعده اكتشاف الفرص مع قيمة احتمالية خطأ تبلغ (0.000)، اما بعدد استثمار الفرص (89.851) وهي أقل من الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على أن هناك تأثيراً (معنوياً قوياً) للمتغير (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير ابعاد الأداء البارع.

جدول (11) تأثير حوكمة الموارد البشرية في ابعاد الأداء البارع

المتغير	β	t	sig	R^2	R	Beta	F	Sig	المتغير
---------	---------	---	-----	-------	---	------	---	-----	---------

المستقل									التابع
حوكمة الموارد البشرية	a	-866	-5.444	.000	.766	.875a	.875	769.243	.000b
	b	1.209	27.735	.000					
	a	.942	3.190	.002	.277	.526a	.526	89.851	.000b
	b	.767	9.479	.000					

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تقوم الإدارة العليا في جامعة بغداد بعمل تحسينات مستمرة تشمل عمليات التحسين في الكليات والمعاهد والمراكز البحثية تطوير مهارات وخبرات الافراد العاملين سواء في المراقبة وتقييم الأداء المؤسسي لغرض تحسين صورة الجامعة، كذلك تحاول اجراء تحسينات على مستمرة على الأنظمة والتعليمات.
- 2- يوجد دعم من قبل راسة الجامعة للتشكيلات التابعة لها في اتخاذ القرارات التي تخص الاساتذة والموظفين والطلبة مما يتيح الاستقلالية في العمل في بعض الاحيان.
- 3- يوجد توجه من قبل المؤسسة الجامعية تجاه المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل التطوعي والتشجيعي لبعض المبادرات الاجتماعية والتطوعية من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والطلبة.
- 4- ان عمليات تحسين الاداء الجامعي التي تقوم بها الادارة هي تحسين جميع عمليات الجامعة وتشكيلاتها بشكل مستمر، بدا بالطلبة والإدارة والموظفين والأساتذة؛ إذ توفر مناخ عمل ودراسة جيدة لمنتسبيها.
- 5- تتم معالجة وحل المشاكل في الجامعة بسهولة من خلال العمل الجماعي و مشاركة جميع العاملين، إذ يتم تفويض الصلاحيات والسيطرة على المشاكل التي توجه لجامعه ولعمل على معالجتها لغرض الضرر إذ تدعم الإدارة العليا في الجامعة الاستقلالية في العمل للكليات والتشكيلات التابعة لها.
- 6- تسعى جامعه بغداد لإعطاء المزيد من الصلاحيات لمجالس الكليات لغرض حل المشاكل والعقبات التي تواجهها.
- 7- توظف لجامعه موقعها الالكتروني لغرض الاعلام والاعلان عن الدورات والورش والتعليمات التي تخص الأستاذ والطالب والموظف لغرض تحقيق الشفافية والافصاح في العمل.
- 8- يوجد مبدأ العدالة والانصاف لجميع منتسبي الجامعة وحسب الاستحقاق من حيث الترقيّة والراتب والمكافآت في العمل.
- 9- يوجد آلية عمل جيدة في الجامعة تضمن نزاهة العمل وتحقيق الأداء البارع لإدارة الجامعة من خلال مراقبة مستمرة للأداء في المستويات التنظيمية كافة في الجامعة.

10- تقتنص وتستثمر جامعه بغداد للفرص الموجودة سواء كانت داخل الجامعة او خارجها وبما يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة التعليمية.

11- يوجد تأثير لحوكمة الموارد البشرية في الاداء البارع بأبعاده.

ثانيا: التوصيات:

- 1- توظف جامعه بغداد اغلب قواعد حوكمة الموارد البشرية لغرض بناء صورة جيدة لها وبما يحقق لها المكانة المتميزة بين المؤسسات التعليمية.
- 2- تسعى جامعه بغداد رغم التحول الرقمي لها في مجال الموارد البشرية تطبيق كل ما هو مفيد للمنتسبين ولسرعه انجاز الاعمال المناطة بهم.
- 3- تستثمر إدارة جامعه بغداد الكفؤين في العمل من كوادر بشرية علمية لتقديم أفضل المقترحات والحلول للمشاكل التي تواجهه الجامعة.
- 4- توظف جامعه بغداد تقنيات متقدمة في مجال نشر المعلومات ومعالجتها لغرض تحقيق أداء متميز لها والحصول على مرتبات متقدمة كونها من الجامعات الرصينة.
- 5- على الجامعة إعطاء صلاحيات أوسع في العمل مما يسهم في خلق استقلالية في العمل يساعد على انجاز الاعمال بالسرعة الممكنة.
- 6- استثمار المزيد من التقنيات التكنولوجية في العمل لغرض الإفصاح والشفافية والنزاهة في العمل.
- 7- تعزيز دور الجامعة في العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية لا سيما في الأقسام الداخلية وزيارة لبعض المنتسبين لدور الأيتام والمسنين وغيرها من المؤسسات لغرض غرس روح الإنسانية في العمل .
- 8- تعزيز دور النزاهة في العمل من خلال القيام بعمل مهرجانات ومسابقات في العمل للموظف المجد والنزاهة في عمله مما يحفز الآخرين ليكونوا قدوة في العمل.
- 9- الاسهام الفاعل من قبل إدارة الموارد البشرية في لافصاح وتزويد الأساتذة بمعلومات التي تحتاج إلى تحديث لأغراض الترفيع والترقية.
- 10- توظيف الطرق والأساليب التكنولوجية التي تسهم في جعل الحوكمة رقمية مما يساعد ويسهل الحصول على المعلومة بشكل أسهل وأقصر وقت ممكن.

المصادر :

- 1- داود، فضيلة سلمان ، وعبد الكريم ، اسراء مؤيد : 2021" تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع : بحث تطبيقي في شركة توزيع المنتجات النفطية/الدوره " Journal of Economics and Administrative Sciences Vol.27(NO. 126), pp. 107-126
- 2- داود، فضيلة سلمان ، كاظم ، شيماء مهدي: الاداء البارع على وفق التوازن بين استراتيجيات الريادة وحاكمة الشركات دراسة مقارنة لمصر في الشرق الاوسط والخليج التجاري، مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد ، ص101-120

- 3- Abdullah ALshalma ,Maysoon Ahmed and , Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman Alhamawndi: 2020” Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations “,African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 9(1) - (2020) ISSN: 2223-814X Copyright: © 2020 AJHTL /Author/s- Open Access- Online @ [http://: www.ajhtl.com](http://www.ajhtl.com)
- 4- Ajayi-Nifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., Ibeh, C. V., Elufioye, O. A., & Falaiye, T. (2024). Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent. International Journal of Science and Research Archive, 11(1), 1452-1459. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0237>
- 5- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. Arab Gulf Journal of Scientific Research, 41(4), 446-461. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-05-2022-0069>
- 6- Agarwal, A. (2021). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. Journal of advances in management research, 18(3), 353-367. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0075>
- 7- Almulaiki, W. A. (2023). The impact of performance management on employee performance. Saudi Journal of Business and Management Studies, 8(2), 22-27. doi: 10.36348/sjbms.2023.v08i02.002
- 8- Alshalma Maysoon Abdullah Ahmed, Alhamawndi Wardah Abdulkhaleq Abdulalrhman:2020” Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations”, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 9(1) - (2020) ISSN: 2223-814X Open Access- Online @ [http://: www.ajhtl.com](http://www.ajhtl.com)
- 9- Al-Taie, B. F. K., Flayyih, H. H. & Talab, H. R. (2017). Measurement of Income Smoothing and
- 10- Almulaiki, W. A. (2023). The impact of performance management on employee performance. Saudi Journal of Business and Management Studies, 8(2), 22-27. doi: 10.36348/sjbms.2023.v08i02.002

- 11-Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative Human Resource Management Strategies in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (Productivity)*, 1(2), 154-162. <https://doi.org/10.62207/6wnrgj39>
- 12-Chahine, S. and Safieddine, A. (2008) ‘Corporate governance and the external monitoring of banks in Lebanon’, *Corporate Governance*, Vol. 8, No. 3, pp.258–270.
- 13-Chunhui, C., & Jantan, A. H. B. (2023). Research on the Relationship between Enterprise Human Resource Training and Employee Job Performance. *Journal of International Business and Management*, 6(8), 01-12. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2023-07-6197> *Development*, 26(4), 294-311.
- 14-Di Sabato, V., & Savov, R. (2023). Training as a facilitator for Industry 4.0. *Revista de Gestão*. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2021-0208>
- 15-Eliza, E. (2023). Human Resource Management Strategies to Improve Performance in the Digital Era. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 132-139. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v1i2.494>
- 16-Faozen, F., & Sandy, S. R. O. (2024). Performance Management: A New Approach in Performance Management. In *Human Resource Management-An Update*. IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.1002501
- 17-Gile, P. P., Van De Klundert, J., & Buljac-Samardzic, M. (2022). Human resource management in Ethiopian public hospitals. *BMC health services research*, 22(1), 763. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08046-7>
- 18-Ginting, S., Diantoro, K., Cindrakasih, R. R., & Mubarak, R. (2023). The Impact of Digital Transformation on Talent Recruitment Strategies in Modern Human Resource Management. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2833-2840. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13410>
- 19-Guetat, S. B. A. & Dakhli, S. B. D. (2015). The architecture facet of information governance: The case of urbanized information systems. *Procedia Computer Science*, 64, 1088-1098.
- 20-Hirvonen, J., & Majuri, M. (2020). Digital capabilities in manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 51, 1283-1289. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.179>
- 21-Ismail, A., Hidajat, T., Dora, Y. M., Prasatia, F. E., & Pranadani, A. (2023). *Leading the Digital Transformation: Evidence from Indonesia*. Asadel Publisher.

- 22- Juhas, T., Horváth-Csikós, G., & Gáspár, T. (2023). Gap analysis of future employee and employer on soft skills. *Human Systems Management*, 42(5), 527-542. doi: 10.3233/HSM-220161
- 23- Kardini, N. L., Elshifa, A., Adiawaty, S., & Wijayanti, T. C. (2023). The Role of Quality Human Resources in Developing Missions of Future Universities in Indonesian Higher Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 49-59. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i1.342>
- 24- Khoury, Naeem Saba, (2003) Jordan stands for Institutional Control, Jordan Association of Certified Public Accountants. of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- 25- Kurniawan, B. A. (2023). Implementation Of Assessment Centers In Human Resource Governance At Sidoarjo Regional General Hospital. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 6(2), 146-160. <https://doi.org/10.33701/jkp.v6i2>.
- 26- Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, Published by Columbia University Press, New York,P:17.
- 27- Mahanti, R. (2021). Corporate Governance Subdisciplines, Data, and Data Governance. *Data Governance and Compliance: Evolving to Our Current High Stakes Environment*, 51-88. https://doi.org/10.1007/978-981-33-6877-4_3
- 28- Mattajang, R. (2023). Organizational Agility: HR Practices for Facing Rapid Change in the Digital Era. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 13(03), 829-837. Retrieved from <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/InfoSains/article/view/3475>
- 29- Metcalfe, B. D. & Rees, C. J. (2005). Theorizing advances in international human resource development. *Human Resource Development International*, 8(4), 449-465.
- 30- Nicolaides, A. & King Carl Tornam Duho (2019). Effective Leadership in Organizations: African Ethics and Corruption, *Modern Economy*, 10(7),1713-1743.
- 31- Noir, C. & Walsham, G. 2007. The great legitimizer: ICT as myth and ceremony in the Indian healthcare sector. *Information Technology & People*, 20, 4, 313--333.
- 32- Noordiatmoko Didid , Tommy Anggriawan, Assessing measurement model of performance management in government agencies using SEM-PLS analysis Aditya Eka Saputra Published in Journal of Governance and... 2023 Economics, Political Science, Business

- 33-Odulaja, B. A., Nnabugwu, O. C., Abdul, A. A., Udeh, C. A., & Daraojimba, C. (2023). HR'S role in organizational change within Nigeria's renewable energy sector: a review. *Engineering Science & Technology Journal*, 4(5), 259-284. <https://doi.org/10.51594/estj.v4i5.615>
- 34-Pea-Assounga, J. B. B., & Sibassaha, J. L. B. (2024). Impact of Technological Change, Employee Competency, and Law Compliance on Digital Human Resource Practices: Evidence from Congo Telecom. *Sustainable Futures*, 7, 100195. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100195>
- 35-Pivi, F. G. & Hassan, Z. (2015). The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Employee's job satisfaction, commitment and turnover intention in Dining Restaurants Malaysia. profession in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-15.
- 36-Ramachandran, R., Babu, V., & Murugesan, V. P. (2023). The role of blockchain technology in the process of decisionmaking in human resource management: a review and future research agenda. *Business Process Management Journal*, 29(1), 116-139. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0351>
- 37-Al Reeshi, B. O. A. (2023). Improving the Effectiveness of Employee Performance Management Process: A Managerial Values Approach. *International Journal of Information*, 12(2). <https://doi.org/10.30534/ijiscs/2023/011222023>
- 38-Salvadorinho, J., & Teixeira, L. (2023). Happy and engaged workforce in industry 4.0: A new concept of digital tool for hr based on theoretical and practical trends. *Sustainability*, 15(3), 2781. <https://doi.org/10.3390/su15032781>
- 39-Simsek , Zeki :2009 , " Organizational Ambidextrity :Towards a Multilevel Understanding" , *Journal of Management studies* , pp.597- 624 .
- 40-Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- 41-Smith-Meyer, A. (2022). *Unlocking the Potential of Diversity in Organisations: The Governance of Inclusion in a Racialised World*. Springer Nature. 147.
- 42-Vaskova, R. (2007). *Research on Teamwork and High Performance Work Organization*, European Observatory of Working Life
- 43-Waeli, W.A. (2014). *The role of control in good governance*. Higher Diploma, Department of