

أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة (جامعة صلاح الدين - اربيل أنموذجاً)

أ.د. عبدالناصر ابراهيم نور	أ.م.د. فاضل نبي عثمان	م.م. جمال أنور يابه
جامعة النجاح الوطنية - نابلس	جامعة صلاح الدين - اربيل	جامعة صلاح الدين - اربيل
فلسطين	العراق	العراق

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على مفهوم الحوكمة والمبادئ الاساسية لتطبيقها في منظمات الأعمال والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، وذلك لتسليط الضوء عليها التي يتطلب على الادارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مأخوذة من (رئاسة الجامعة، وكلية الإدارة والاقتصاد) في جامعة صلاح الدين - اربيل، ومكونة من (50) فرداً، والتي تتضمن فئتان (عضو هيئة تدريسية، وعضو هيئة تدريسية مكلف بمهام إدارية)، وبلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (46) إستبانة وبنسبة بلغت (92%) حيث تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وفحص فرضياتها.

وتمثل أهم الاستنتاجات بأن هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة الجامعية، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة، تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي بمعنى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة الجامعية والإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل، والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه في الجامعة عينة الدراسة. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها وضع آليات محددة لمشاركة المجتمع الجامعي عند صياغة وتحديث رؤية الجامعة ورسالتها. وتشجيع الجامعات بوضع نظام فعال للحوكمة فيها والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها. وضرورة التزام ادارة المؤسسات الجامعية بتطبيق مبادئ الحوكمة دعماً لدليل حاكمية الجامعات العربية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning in the application of the principles of governance in the university sector, and identify the importance of strategic planning, as well as elements of effective strategic planning, and identify the concept of governance and the basic principles to be applied in business organizations and institutions in general and in universities in particular. This requires university administration to achieve its vision and mission.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was designed and distributed to a random sample taken from (University Presidency, College of Administration and Economics) at Salahaddin University - Erbil, consisting of (50) individuals, which includes two categories (faculty member and faculty member in charge of administrative functions) in the university sector. The number of questionnaires recovered and valid for the analysis was (46) (92%). The SPSS statistical program was used to analyze the study data and examine its hypotheses.

The most important conclusions are that there is a direct relationship between strategic planning and the principles of university governance. The results of the statistical analysis of the study showed that the application of the principles of governance is greatly influenced by the elements of strategic planning in the sense of a positive relationship that is statistically significant to the principles of university governance. In which the level of success achieved in the university is measured sample study. The study also reached a set of recommendations, namely the establishment of specific mechanisms to involve the university community in formulating and updating the vision and mission of the university. Encouraging universities to develop an effective system of governance and promoting the role of strategic planning elements in their application, and the need to adhere to the management of university institutions to apply the principles of governance in support of the governance of Arabic's universities.

الكلمات الدالة: التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة، جامعة صلاح الدين - اربيل.

في ظل التغيرات البيئية المستمرة والسريعة والتحديات التي تواجهها منظمات الاعمال، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، تبحث في استخدام التخطيط الإستراتيجي للمنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر والاستمرار والنمو، ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات الجامعية واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

ويعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقاً لآليات معدة للمستقبل، والقيام بالوظائف المختلفة بشكل يخلق مزيداً من التشاركية بين مختلف القطاعات، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمات، واكتمال عنصر الشفافية وتقديم الخدمات بعدالة وضمن القوانين. وإن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة النجاح في ممارسة العمليات الادارية، فضلاً عن ذلك تمثل الحوكمة مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، وتقديم الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع.

كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أهمية كبيرة وبخاصة في المؤسسات الجامعية، حيث تشكل عنصراً مهماً من عناصر تقييمها، وأن لها دوراً كبيراً في اتخاذ قرار بشأن ديمومتها في النشاط، ليس ذلك فحسب بل أصبحت مبادئ الحوكمة من المعايير التي تعتمد عليها في الحصول على الميزة التنافسية، وزيادة كفاءتها وأدائها. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى لأن تلقي الضوء على تأثير التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل.

وبناءً على ما تقدم فإن اشكالية هذه الدراسة تتمثل في معرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة. وقد قسمت الدراسة إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار العام للدراسة.
- المحور الثاني: الإطار النظري (التخطيط الاستراتيجي والحوكمة).
- المحور الثالث: الإطار التطبيقي (وصف عينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبانة).
- المحور الرابع: الإستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول. الإطار العام للدراسة:

أولاً. منهجية الدراسة:

1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في السعي للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتطبيق مبادئ الحوكمة الستة (الإدارة الجامعية، التخطيط وقياس الفاعلية، الرقابة الادارية والمالية، الانشطة الجامعية، اصحاب المصالح، الشفافية والافصاح والمساءلة) في جامعة صلاح الدين - اربيل وذلك من وجهة نظر الفئتان ذات الصلة (عضو هيئة تدريسية، وعضو هيئة تدريسية مكلف بمهام إدارية)؟ ويتفرع منها الاسئلة الست الآتية:

السؤال الفرعي الاول: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الادارة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ التخطيط وقياس الفاعلية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الرقابة الادارية والمالية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الأنشطة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ أصحاب المصالح للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

السؤال الفرعي السادس: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الشفافية والافصاح والمساءلة للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل؟

2. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة التي تحقق أعلى مستويات الدقة في رسم وسياسات مستقبلية للمؤسسات الجامعية. وأيضاً تعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية النادرة التي ستبحث أثر بين التخطيط الاستراتيجي من جهة ومبادئ الحوكمة من جهة أخرى.

3. هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل عينة الدراسة وفقاً لأسسه الموضوعية.

4. فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية في ضوء السؤال الرئيس الذي طرحت مشكلة الدراسة، مفادها:

لا يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة (الإدارة الجامعية، التخطيط وقياس الفاعلية، الرقابة الإدارية والمالية، الأنشطة الجامعية، أصحاب المصالح، الشفافية والافصاح والمساءلة) في جامعة صلاح الدين - أربيل.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الستة الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الإدارة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ التخطيط وقياس الفاعلية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الرقابة الإدارية والمالية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الأنشطة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ أصحاب المصالح للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الشفافية والافصاح والمساءلة للحوكمة في جامعة صلاح الدين - أربيل.

5. مجتمع الدراسة وعينتها:

ان عينة الدراسة مأخوذة من مجتمع يتمثل في (رئاسة الجامعة، وكلية الإدارة والاقتصاد) في جامعة صلاح الدين - أربيل، لكونهما معنيين وأكثر التماساً في واقع موضوع الدراسة.

6. منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة التي تمثلت في إبراز أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة.

7. طرق جمع البيانات:

أ- الإطار النظري: تم الاعتماد على مصادر المعلومات المكتوبة مثل الكتب والدوريات العربية والاجنبية والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت ذات العلاقة بالموضوع.

ب- الإطار التطبيقي: تم تصميم إستبانة إحتوت على عدد من الأسئلة لتغطية متغيرات الدراسة والموزعة على الفئتان في عينة الدراسة، وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لتحديد بدائل الاجابة المتاحة.

1. بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي:

أ- دراسة (الزهيري والقريشي، 2018): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الالكترونية في الجامعات".

يهدف البحث إلى معرفة دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعة واسط وفقاً لأسس موضوعية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أظهرت الدراسة أن الوسط الحسابي للفقرة (أ) المتمثلة برؤية الجامعة بلغ 1.91 أي أنه متوفر جزئياً، وحجم الفجوة بين ما متوفر وما مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 54.37% وهي تعد فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها. أما الفقرة (ب) المتمثلة برسالة الجامعة فقد بلغ وسطها الحسابي 1.88 أي أنه متوفر جزئياً، وحجم الفجوة بين ما متوفر وما مطلوب الوصول إليه فقد بلغ 55.89% وهي تعد فجوة كبيرة تحتاج إلى استراتيجيات ملائمة لمعالجتها.

ب- دراسة (جعفر، 2017): بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة في الضفة الغربية، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وعناصره، وأظهرت أهم نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة؛ وإن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

ت- دراسة (Salkic,2014):

"Impact of Strategic Planning on Management of public organization in Bosnia and Herzegovina"

بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة في البوسنة والهرسك".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المنظمات العامة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يمكن لإدارة الموارد أن تنظم بطريقة أكثر عقلانية وكفاءة وفعالية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي جوانب معينة من قياس الأداء؛ مما يقلل من إمكانية قيام المدراء بتخصيص الموارد على أساس تقديراتهم الشخصية أو طموحاتهم، وهذا يساهم في إدارة شفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمنظمة في تقديم خدمات عامة جيدة.

2. بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة:

أ. دراسة (الفضل وحمد، 2015) بعنوان: "حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة الأرباح- دراسة اختبارية لحالة العراق".

تهدف الدراسة إلى اختبار دور عدد من الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح ومدى تأثر ذلك الدور بكل من نسبة الملكية الإدارية ونسبة السعر /القيمة الدفترية للسهم، وذلك على الشركات المساهمة المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغ عددها 91 شركة ومن أهم نتائج الدراسة أنه يوجد دور رقابي هام لمجلس الإدارة في ضبط ممارسات ادارة الأرباح، اذ كلما زادت كفاءة مجلس الإدارة من حيث صغر حجمه وزيادة عدد الأعضاء الخارجيين فيه كلما قلت ممارسات إدارة الأرباح والعكس صحيح.

ب. دراسة (مطر ونور، 2013) بعنوان: " دور الحاكمية في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن - جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحاكمية والركائز الأساسية لتطبيقاتها في المنظمات والمؤسسات بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص وذلك من خلال تسليط الضوء على محاور الحاكمية التي يتوجب على الإدارة الجامعية في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن المحور الأول بناء وتطوير صورته وسمعة متميزه للجامعة كان من وجهة نظر عينة الدراسة سواء جميعها كوحدة واحدة أو فرادى، هو ذو الأثر الأهم من بين المحاور التسعة الأخرى للحاكمية، في حين كان المحور الأقل تأثيراً من بين تلك المحاور هو ذلك الخاص بالإنذار بالجامعة بمتطلبات المسؤولية الإجتماعية أن من بين الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة كانت الهيئة الإدارية الأكثر تأييداً لأهمية دور الحاكمية وتطبيقاتها في الجامعة في تحسين نوعية الخريجين تلاها في ذلك الهيئة التدريسية، بينما جاءت فئة الطلبة في المرحلة الأخيرة.

ت. دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان: "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقاتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة مجلس الحوكمة المكون من مجالس الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة ايضاً المديرين والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وبينت الدراسة أن لحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيّر عليها الجامعة وتطبيقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة. كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

3. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لا شك بأن الباحثين استفادوا من الدراسات السابقة في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغتها والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية. وما يميز هذه الدراسة؛ أنها الدراسة الوحيدة - على حد علم الباحثين- التي تدرس أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من ناحية، والتي تستهدف المؤسسات الجامعية ولاسيما جامعة صلاح الدين - اربيل من ناحية أخرى، ونأمل أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية.

المحور الثاني. الإطار النظري (التخطيط الاستراتيجي والحوكمة):

أولاً. التخطيط الاستراتيجي (مفهومه، وأهميته، وعناصره):

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ووظيفة أساسية للإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، أما الخطط فهي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتاج عمل نهائي يتم وضعها بجهد عقلي ويتم الالتزام بها، في حين أنه يعطي للمؤسسات الفرصة لتعرف عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبيه للتهديدات، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية (الجبوري، 2014: 68).

هناك العديد من التعاريف يختلف بعضها عن البعض الآخر، إذ أشار (Bryson, 2004:6) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو "جهد منضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في شكل توجيه المؤسسة وما تقوم به؟ ولماذا قامت به؟".

أما Mintzberg فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "إجراء رسمي لإنتاج نتيجة واضحة، في شكل النظام المتكامل للقرار" (Salkic, 2014: 62).

كما عرفه (الساكنة، 2015: 32) أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.

ويرى كل من (الزهيري والقريشي) بأن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة العمليات والإجراءات التي يجريها القائمون في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، التي يتم من خلالها دراسة واقع المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ومديات وصول المؤسسة أو قريبا من تحقيق أهداف معينة باتجاه عمل معين يرفع من كفاءة وجودة المؤسسة اعتماداً على آليات مؤسسية يتم استخدامها لتحقيق نجاحات عالية باتجاه الوصول إلى الهدف المطلوب (الزهيري والقريشي، 2018: 12).

وفي منظور الباحثين أن التخطيط الاستراتيجي هو في الأساس "عملية شاملة وإجراءات متعددة تقوم على استشراف المستقبل، وفهم المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك للتوصل الى تحقيق الهدف والميزة التنافسية".

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أفضل وسيلة لإدخال التوجه المستقبلي الى اهتماماتها، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمؤسسات كما يساعدها على ما يأتي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة في الأجل الطويل، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (جعفر، 2017: 298).

3. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تحديد أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي بالآتي:

أ- الرؤية: الرؤية هي منهاج الفكر الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة، ونوعية الأنشطة المطلوب الوصول إليها، ومكانتها الخدمية المتوقعة، وعندما تتوفر الرؤية الدقيقة للمؤسسة فإنها تكون قد وضعت الأسس الملائمة لبناء وتطبيق استراتيجياتها الحالية والمستقبلية الناجحة (الغالي وإدريس، 2007: 132).

ويرى (الجبوري) أن الرؤية المستقبلية تستدعي التفكير الإستراتيجي وتحدد المسار العام للمؤسسة، وتكون الأساس التي تبنى عليها طبيعة الرسالة وتوجهاتها، وينبغي أن تكون واقعية وتشكل حافزاً للمدراء والعاملين بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الأفضل وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة بنجاح (الجبوري، 2014: 160).

ب- الرسالة: تعد رسالة المؤسسة وسيلة لإيضاح هويتها وتساعد في تمييز تلك المؤسسة عن نظيراتها، وهي أساس لتحقيق أهدافها، وترتكز على نشاطاتها ومهامها، وأحياناً تعمل المؤسسة على تحديد احتياجات المستفيدين منها ونوع الخدمات والمهام مستقبلاً (الغالي وإدريس، 2007: 132).

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المؤسسات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً. وتعد الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة، إذ من خلالها يتمكنوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة (Kotler et al, 1999: 87). ويجب أن تتسم الرسالة بالشمولية، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة وواضحة الفهم، ويتطلب نشرها وإيصالها إلى العاملين

من جهة، والمتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى. وبناءً على رسالة المؤسسة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الأمد (الدوري، 2005: 51).

ت- **الغايات والأهداف الإستراتيجية:** تعد الغايات الإستراتيجية المحور الأساس في عمليات التخطيط الإستراتيجي إذ تحدد الإطار العام والأنشطة للمستفيدين، وهي النتائج التي تكون بشكلها النهائي للمؤسسة ولها علاقة مباشرة بالعرض الخاص بالمؤسسة الذي يميزها عن مثيلاتها وترتبط برسالتها (المرسي وآخرون، 2002: 120).

أما الأهداف فيقصد بها خطوات محددة واضحة المعالم عن طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وهي النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة والأعمال والمهام التي تؤديها (الجبوري، 2014: 175)، والبعض لا يميز بين مفهومي الغايات والأهداف؛ والفرق هو أن الغايات تشير إلى الأهداف النهائية الواجب تحقيقها، أما الأهداف فهي ما يتم ترجمته في مهام المؤسسة يمكن قياسها وقد لا تحتوي الأهداف كل مستويات الخدمات المراد الوصول إليها، ومستوى الأداء والدقة وغير ذلك، وتكون طويلة الأجل عندما يكون تطبيقاً يتجاوز عاماً واحداً، وتعتمد أسس الملاءمة والقبول وقابلية القياس والتكامل في صياغتها (المغربي، 1999: 92).

ث. **التحليل الإستراتيجي للبيئة:** إن إحدى الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي هي فهم بيئة المؤسسة، ويهتم هذا العنصر بالموائمة بين المؤسسة وبيئتها (العاني، 2002، 37)، وهو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المؤسسة للوقوف على الامكانيات كافة والموارد البشرية والفنية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي والحصة السوقية مقارنة مع بقية المؤسسات الأخرى (عزت، 2016: 56).

ج. **الخيار الإستراتيجي:** هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتربطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

ومما تقدم يرى الباحثين أن التخطيط الإستراتيجي يعد كمنظومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة التميز والتفوق والتي يبدأ بتحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية، من أجل صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، من خلال تحديد الخيارات الإستراتيجية وتقييمها واختيار أفضلها للتطبيق وترميمها إلى أرض الواقع ومن ثم متابعتها ومراقبتها باستمرار.

ثانياً. الحوكمة (مفهومها، مبادئها):

1. مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الحديثة والهامة التي نالت عناية كبيرة في نهاية القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية وانهيار بعض الشركات. مما دعا إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة بوصفها إجراء يهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة، ومن ثم تحليل حماية حقوق المساهمين (الشيخ ومحمد، 2017: 123).

ان مصطلح الحوكمة (Governance) لها معاني عديدة في اللغة العربية منها: (حوكمة الشركات، والتحكم المؤسسي، وحاكمية الشركة، وحكمانية الشركة، والمشاركة الحاكمة، وإدارة الحكم الرشيد، وضبط الشركة، وإدارة الحكم الصالح، الخ) (صالح، 2006: 117).

وقد تطرق عدد من الباحثين والخبراء والاقتصاديين الى مفهوم الحوكمة ومن أوائل من تطرق اليه Cadbury حيث عرفها عام 1992 بأنها "النظام الذي يتم عن طريقه توجيه الشركات والسيطرة عليها" (Cadbury,1992:25)، كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 بأنها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها"، وأعدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) عام 2004 تعريف الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح، متضمناً ذلك هيكل الأهداف الموضوعة من قبل الشركة، ووسائل تلك الاهداف مع رقابة محددة ومستمرة للأداء" (الجمال، 2014: 491)، وتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (سعيد، 2009: 38).

ووفقاً لـ (الخطيب، 2009، 3) تتمثل حوكمة الشركات في مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، ومن ثم تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.

ويعرفها (ناصر الدين، 2015: 10) الحوكمة بأنها "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط الجامعات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتخطيط خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"، كما يرى (شريقي، 2015: 3) أن الحوكمة هي نظام يقصد به الأسلوب الذي تمارس به سلطات الإدارة بطريقة جيدة، وهذا النظام هو الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء داخل أي مؤسسة، كما يشمل النظام المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة وتقويتها على المدى البعيد، فضلاً عن تحديد المسؤوليات داخلها وضمان حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وبعادلة.

2. مبادئ الحوكمة:

إن الاهتمام المتزايد بالحوكمة جعل المؤسسات الفاعلة في هذا الميدان توضع لها معايير من أجل التطبيق السليم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها. فقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بالتعاون مع صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي (WB) وبنك التسويات الدولية (BIS) في عام 1999 إلى وضع خمسة مبادئ تخص حوكمة الشركات بصفة عامة، وقد أدخلت عليها تعديلات سنة 2004 حيث أصبحت ستة مبادئ¹، وتم تلخيصها فيما يأتي (OECD,2004: 17-24):

أ. **ضمان وجود إطار فعال للحوكمة:** لا بد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف مع ضمان الالتزام لكافة القوانين واللوائح مع ضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة التي تحكمها من أداء مهامها بموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية وكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب وذلك في ظل وجود مجموعة من القوانين والتشريعات الملزمة لكافة الشركات.

ب. **حماية حقوق المساهمين:** يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، وحق اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وحق التصويت في الجمعيات العمومية، وحق الحصول على القوائم المالية وأي معلومات ذات أهمية في الوقت المناسب، وحق الحصول على عائد من الأرباح ومنحة الأسهم.

ت. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفير المساواة بين كافة المساهمين داخل كل فئة من أقلية وأجانب عن طريق حصولهم على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بالأسهم قبل شرائها، ويتم ذلك بالطريقة المتفق عليها مع أصحاب الأسهم بواسطة الأمناء أو المفوضين، ويتم تداولها بصورة تتسم بالإفصاح والشفافية.

ث. **دور أصحاب المصالح:** يتطلب على هيكل الحوكمة أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي نص عليها القانون ويشجع التعاون بين أصحاب المصالح والمؤسسات في الاستمرار بالمشاريع السليمة مالياً عن طريق توفير آليات المشاركة أصحاب المصالح تكفل تحسين مستويات الأداء، وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

ج. **الإفصاح والشفافية:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تقديم إفصاحات كافية وملائمة وفي توقيت مناسب وتكون دقيقة وموثوقة وشاملة لكل الأمور الهامة بشأن المؤسسة وخاصة المتصلة بتأسيس الشركة وبيان الموقف المالي والملكية والعناصر التي تمس الأداء الإداري وأسلوب ممارسة السلطة.

ح. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن تعمل الحوكمة على جعل مجلس الإدارة مسؤولاً أمام الجمعيات العمومية وأن تصرفاته وقراراته محل تقييم ومراقبة دائمة من خلال الآتي:

¹ أشار (ناصر الدين، 2015: 8) في تقديم دليل حاكمية الجامعات العربية بخصوص مبادئ الستة للحاكمية والتي أدخلت عليها تعديلات مرتين؛ كانت الأولى في عام 2004، والثانية في عام 2010 وذلك عندما أضافت رداً على الأزمة المالية العالمية وتداعياتها مبدئين جديدين هما إدارة المخاطر والإستدامة.

أ- تحديد صلاحيات وواجبات مجلس الإدارة.

ب- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة وطريقة اختيارهم.

ج- تحديد الدور الرقابي والإشرافي لأعضاء مجلس الإدارة على المدراء التنفيذيين بالمؤسسة.

ومن الجدير بالذكر كون أن عينة دراستنا تتمثل في جامعة صلاح الدين - اربيل أنموذجاً، لا بد التطرق إلى المبادئ الستة للحوكمة الجامعية التي تكون بمثابة الدليل الاسترشادي للجامعات كما أوضحت في دليل حوكمة الجامعات العربية والتي تتمثل بالآتي (ناصر الدين، 2015: 32-35):

المبدأ الأول. الإدارة الجامعية: ويتضمن هذا المبدأ كل من مجلس الحوكمة الاعلى، ومجالس الحوكمة الاكاديمية الأخرى (مجلس الجامعة ومجلس العمداء)، ومجالس الحوكمة التخصصية (مجلس الكلية ومجلس القسم)، والبنية التنظيمية (الهيكل التنظيمي للجامعة الاكاديمية والادارية)، والقانون أو النظام النافذ الذي يحكم الجامعة.

المبدأ الثاني. التخطيط وقياس الفاعلية: يعرف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما ترغب أن تكون عليه المؤسسة من خلال مسح بيئي باستخدام خطة واقعية ووضعها بناء على الإمكانيات المتاحة متضمنة " تحليل SWAT " أسلوب الأهداف المنشودة، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم وقياس الفاعلية؛ أي المعلومات المناسبة والمصححة والموثوق بها لمقارنة درجة ملاءمتها لمجموعة معايير متصلة بالكفايات المرسومة لاتخاذ قرار في ضوء ما تفرزه المقارنة من معطيات ونتائج: أولاً، رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ثانياً، التخطيط والفاعلية؛ لذلك من الضروري وجود عملية تخطيط مستمر، تضمن تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.

المبدأ الثالث. الرقابة الإدارية والمالية: وهي تلك الجهات التي تدل كمهام للرقابة كل من (مجلس الحوكمة، رئيس الجامعة، الهيكل التنظيمي للجامعة، نظام الرقابة الداخلية، وحدة التدقيق الداخلي، وحدة إدارة المخاطر، لجنة إدارة المخاطر، المدقق الخارجي، ولجنة الحوكمة).

المبدأ الرابع. الأنشطة الجامعية: وتتضمن (العملية التعليمية، البحث العلمي، الإيفاد والبعثات والنمو المستمر، الأنشطة اللامنهجية، وتفعيل المسؤولية المجتمعية والبيئية والاستدامة في الجامعة).

المبدأ الخامس. أصحاب المصالح: هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة ويشمل: الطلبة، الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، والبيئة والمجتمع.

المبدأ السادس. الشفافية والمشاركة والمساءلة: ويمكن توضيحها كما يأتي:

- **الشفافية:** الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من أطراف الجامعة، وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة الإطلاع عليها وتطبيقها من قبل العاملين والطلبة.
- **المشاركة:** إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية والطلبة وأعضاء هيئات التدريس للمشاركة في وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.
- **المساءلة:** تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله أو الإساءة للآخرين وهي الوجهة الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

المحور الثالث. وصف عينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبانة:

سيتم في هذا المحور تناول إجابات أفراد العينة ونتائج التحليل الإحصائي، وكالاتي:

أولاً. توزيع عينة الدراسة: لغرض جمع البيانات صمم الباحثين استبانة تتضمن (30) فقرة موزعة على (6) محاور بعدد مبادئ دليل الحوكمة الجامعية. ثم قاموا بتوزيع تلك الاستبانة على عينة عشوائية، عددها (50) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يضم فئتان (عضو هيئة تدريسية، وعضو هيئة تدريسية مكلف بمهام إدارية)، فقد بلغ عدد المستجيبين (46) وبنسبة (92%) وتم تحليل النتائج وفق أسلوب إختبار الفرضيات.

ثانياً. وصف متغيرات عينة الدراسة: يوضح الجدول أدناه عرض المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للإستبانة:

الجدول (1) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	التكرار	%	
الوظيفة الحالية	عضو هيئة تدريسية	20	43.5
	عضو هيئة تدريسية مكلف بمهام إدارية	26	56.5
العمر	<30	1	2.2
	30-39	10	21.7
	40-49	26	56.5
	>=50	9	19.6
المؤهل العلمي	ماجستير	21	45.7
	دكتوراه	25	54.3
اللقب العلمي	مدرس مساعد	7	15.2
	مدرس	15	32.6
	استاذ مساعد	16	34.8
المستوى الوظيفي	استاذ	8	17.4
	الإدارة العليا	7	15.2
عدد سنوات الخبرة	الإدارة التنفيذية	39	84.8
	<5	3	6.5
	5-10	9	19.6
	11-16	9	19.6
	>=16	25	54.3

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1) والمتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث شمل توزيع الإستبانات على عينة الدراسة المتكون من أعضاء هيئة التدريس وكذلك أعضاء هيئة التدريس المكلف بمهام الإدارية، يتبين لنا بالنسبة لـ (الوظيفة الحالية) ان أكبر التكرارات تتواجد في فئة (عضو هيئة تدريسية مكلف بمهام إدارية) وبنسبة (56.5%)، وبالنسبة لـ (العمر) ان أكبر التكرارات تتواجد بين الذين يتراوح أعمارهم بين (40-49) سنة وبنسبة (56.5%)، أما بخصوص (المؤهل العلمي) فكانت ما نسبته (45.7%) هم من حملة الماجستير و (54.3%) من حملة الدكتوراه، وهذا يدل على المستوى العلمي الرفيع والكفاءة العلمية لأفراد عينة الدراسة مما إنعكس على صدق اجابتهم على أسئلة فقرات الاستبانة. وأما بالنسبة لـ (اللقب العلمي) ان أكبر التكرارات تتواجد في فئة (استاذ مساعد) وبنسبة (34.8%)، لكن بالنسبة لـ (المستوى الوظيفي) أن أكبر التكرارات تتواجد في فئة (الإدارة التنفيذية) وبنسبة (84.8%) من حجم العينة المدروسة. واخيراً بالنسبة لـ (عدد سنوات الخبرة) ان الاساتذة الذين خبرتهم أكثر من 16 سنة تمثلت أعلى نسبة (54.3%) مما كان لهذه الاسباب الأثر الكبير في فهم فقرات الاستبانة والاجابة عليها بموضوعية.

ثالثاً. إختبار صدق الاستبانة وثباتها: بهدف إختبار مدى توافر الثبات والإتساق الداخلي بين الإجابات على أسئلة الإستبانة فقد تم إحتساب معامل (ألفا كرونباخ)، والذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (0.955) وهي نسبة مقبولة للقيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة، والجدول الآتي يوضح نتائج معاملات الثبات لعبارات متغيرات الدراسة.

الجدول (2) معاملات الثبات لعبارات متغيرات الدراسة

ت	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الادارة الجامعية	5	0.836
2	التخطيط وقياس الفاعلية	5	0.808
3	الرقابة الادارية والمالية	5	0.797
4	الانشطة الجامعية	5	0.837
5	أصحاب المصالح	5	0.780
6	الشفافية والافصاح والمساءلة	5	0.857
	الإستبانة ككل	30	0.955

نلاحظ في الجدول (2) أعلاه ان قيمة معامل الثبات لجميع فقرات محاور الاستبانة تقع ضمن (0.797 - 0.955) وهي نسبة عالية جداً مقارنة بـ (0.60) وهذا يدل على ثبات جميع محاور الاستبانة.

رابعاً. مقاييس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي: بقصد قياس تأثير كل متغير من المتغيرات الستة من وجهة نظر الباحثين التي يتضمنها محورين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة في عينة الدراسة، ثم تقييم هذا الأثر من خلال إجاباتهم في الإستبانة والتي تمت بموجب مقياس (ليكرت الخماسي)، أما لتحديد الوزن النسبي لأثر كل متغير من تلك المتغيرات والممثل بالمتوسط الحسابي الخاص بكل منها، فقد تم ذلك وفقاً لمستوى الأهمية النسبية كما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (3) سلم الإجابة ومستوى الأهمية النسبية

التصنيف	أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
الوزن النسبي	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 4.5-5	من 3.75-4.5	من 3-3.75	من 2-3	أقل من 2
الأهمية النسبية	هام جداً	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية

خامساً. المعالجة الإحصائية المستخدمة: لغرض تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائية لتحليل بيانات الإستبانة والحصول على معرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وكالاتي:

- إختبار (الفا كرونباخ) لمعرفة ثبات الأداة وقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، والانحرافات المعيارية لقياس درجة تباعد الإستجابات عن وسطها الحسابي، ومعرفة الأهمية النسبية.
- إختبار (t لعينة واحدة) لمعرفة وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من وجهة نظر الباحثين في عينة الدراسة، مقارنة بالوسط الفرضي = (3).

سادساً. عرض النتائج وتحليل متغيرات الدراسة: تم تفسير الاستجابات في ضوء الأهمية النسبية بحيث تكون الفقرة إيجابية إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من "0.05" والأهمية النسبية أكبر من "60%"، والوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي 3، وتكون الفقرات سلبية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من "0.05" والأهمية النسبية أقل من "60%"، والوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي الذي يساوي 3، وهذا يطبق على فقرات الاستبانة جميعها. ويوضح الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأجابات الباحثين حول الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة وكالاتي:

الجدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لأجابات المبحوثين حول الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة (n=46)

الاهمية النسبية (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أتفق تماما		أتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق تماما		المتغيرات	المحاور
			5		4		3		2		1			
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
78.26	0.94	3.91	28.3%	13	45.7%	21	15.2%	7	10.9%	5	0.0%	0	Q1	الإدارة الجامعية
78.26	0.96	3.91	26.1%	12	52.2%	24	10.9%	5	8.7%	4	2.2%	1	Q2	
74.78	0.88	3.74	15.2%	7	56.5%	26	15.2%	7	13.0%	6	0.0%	0	Q3	
70.00	1.13	3.50	15.2%	7	45.7%	21	21.7%	10	8.7%	4	8.7%	4	Q4	
72.17	0.80	3.61	8.7%	4	54.3%	25	26.1%	12	10.9%	5	0.0%	0	Q5	
74.70	0.94	3.73											المعدل	
76.09	0.88	3.80	17.4%	8	56.5%	26	17.4%	8	6.5%	3	2.2%	1	Q6	التخطيط وقياس الفاعلية
71.74	1.02	3.59	17.4%	8	41.3%	19	28.3%	13	8.7%	4	4.3%	2	Q7	
69.13	1.21	3.46	19.6%	9	39.1%	18	15.2%	7	19.6%	9	6.5%	3	Q8	
66.09	0.92	3.30	4.3%	2	47.8%	22	21.7%	10	26.1%	12	0.0%	0	Q9	
67.83	1.22	3.39	17.4%	8	39.1%	18	17.4%	8	17.4%	8	8.7%	4	Q10	
70.17	1.05	3.51											المعدل	
76.09	1.11	3.80	32.6%	15	32.6%	15	19.6%	9	13.0%	6	2.2%	1	Q11	الرقابة الإدارية والمالية
74.35	1.00	3.72	21.7%	10	43.5%	20	21.7%	10	10.9%	5	2.2%	1	Q12	
73.48	0.99	3.67	19.6%	9	41.3%	19	30.4%	14	4.3%	2	4.3%	2	Q13	
73.04	0.90	3.65	13.0%	6	54.3%	25	17.4%	8	15.2%	7	0.0%	0	Q14	
76.09	0.88	3.80	19.6%	9	52.2%	24	17.4%	8	10.9%	5	0.0%	0	Q15	
74.61	0.98	3.73											المعدل	

76.52	1.20	3.83	32.6%	15	41.3%	19	8.7%	4	10.9%	5	6.5%	3	Q16	الانشطة الجامعية
80.00	0.99	4.00	34.8%	16	41.3%	19	15.2%	7	6.5%	3	2.2%	1	Q17	
76.52	0.90	3.83	23.9%	11	43.5%	20	23.9%	11	8.7%	4	0.0%	0	Q18	
71.30	1.07	3.57	21.7%	10	34.8%	16	21.7%	10	21.7%	10	0.0%	0	Q19	
70.00	0.98	3.50	10.9%	5	50.0%	23	19.6%	9	17.4%	8	2.2%	1	Q20	
74.87	1.03	3.74											المعدل	
78.26	0.86	3.91	23.9%	11	50.0%	23	21.7%	10	2.2%	1	2.2%	1	Q21	أصحاب المصالح
80.00	0.84	4.00	23.9%	11	60.9%	28	8.7%	4	4.3%	2	2.2%	1	Q22	
76.09	1.07	3.80	28.3%	13	41.3%	19	15.2%	7	13.0%	6	2.2%	1	Q23	
73.48	1.08	3.67	19.6%	9	47.8%	22	19.6%	9	6.5%	3	6.5%	3	Q24	
75.65	0.92	3.78	21.7%	10	45.7%	21	21.7%	10	10.9%	5	0.0%	0	Q25	
76.70	0.95	3.83											المعدل	
80.00	0.99	4.00	32.6%	15	45.7%	21	15.2%	7	2.2%	1	4.3%	2	Q26	الشفافية والإفصاح والمساءلة
77.39	1.11	3.87	34.8%	16	34.8%	16	15.2%	7	13.0%	6	2.2%	1	Q27	
74.78	0.88	3.74	19.6%	9	43.5%	20	28.3%	13	8.7%	4	0.0%	0	Q28	
66.09	1.13	3.30	15.2%	7	28.3%	13	37.0%	17	10.9%	5	8.7%	4	Q29	
75.22	1.10	3.76	23.9%	11	47.8%	22	15.2%	7	6.5%	3	6.5%	3	Q30	
74.70	1.04	3.73											المعدل	
74.29	1.00	3.71	المعدل العام											

يتضمن الجدول (4) ملخص نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات الخاصة بمحاور الدراسة، والمتعلق بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لنتائج هذه الإجابات، حيث بالنسبة للمحور الاول (الإدارة الجامعية) حيث احتلت الفقرة "Q1" المرتبة الأولى بأعلى مستوى من حيث الترتيب، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري (0.94) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (78.26%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على أن للجامعة رؤية استراتيجية واضحة. أما بالنسبة للمحور الثاني (التخطيط وقياس الفاعلية) فان الفقرة "Q6" تحتل المرتبة الاولى ضمن الترتيب، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.88) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (76.09%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على أن رؤية الجامعة قابلة للقياس. وفي المحور الثالث (الرقابة الإدارية والمالية) تبين أن المرتبة الأولى تقع في الفقرة "Q15" والأخيرة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.80) والانحراف المعياري (0.88) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (78.26%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الجامعة. في حين المحور الرابع ويمثل (الأنشطة الجامعية) فقد احتلت الفقرة "Q17" المرتبة الأولى في مجموعها، إذ بلغ الوسط الحسابي (4) والانحراف المعياري (0.99) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (80%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على سعي الجامعة للتفوق الأكاديمي والتبادل مع الجامعات الدولية. وبالنسبة للمحور الخامس (أصحاب المصالح) فإن المرتبة الأولى تكون في الفقرة "Q22"، إذ بلغ الوسط الحسابي (4) والانحراف المعياري (0.84) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (80%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على إيصال رسالة الجامعة إلى كافة العاملين لرفع كفاءة الأداء. وأخيراً في المحور السادس (الشفافية والافصاح والمساءلة) تكون المرتبة الأولى في الفقرة "Q26"، إذ بلغ الوسط الحسابي (4) والانحراف المعياري (0.99) وهذا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس "3" والأهمية النسبية (80%) وهذا أكبر من 60%، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة إيجابية على ان للجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي.

ويلاحظ الباحثين في الجدول نفسه على مستوى العينة جميعها كوحدة واحدة؛ ان المتوسط الحسابي لإجاباتها وهو (3.71) بخصوص الوزن النسبي لأثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة في الجامعة، يشير إلى أن هذا الأثر هو بشكل عام (هام). ومن حيث الترتيب، جاء المحور الخامس وهو أصحاب المصالح أيضاً في المرتبة الأولى من إهتمامات العينة، في حين جاء في المرتبة الأخيرة المحور الثاني وهو التخطيط وقياس الفاعلية.

سابعاً. إختبار فرضيات الدراسة: لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون باستخدام أسلوب إختبار t للعينة الواحدة، حيث تعد علاقة التأثير معنوية إذا كانت مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة "0.05" والعكس صحيح.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الادارة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (5) أهم نتائج اختبار t للمحور (الإدارة الجامعية)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
الإدارة الجامعية	46	3.7348	0.73763	6.756	0.000

يتضح في نتائج الجدول (5) أعلاه ان الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.74) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t يساوي (6.756) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الادارة الجامعية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ التخطيط وقياس الفاعلية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (6) أهم نتائج اختبار t للمحور (التخطيط وقياس الفاعلية)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
التخطيط وقياس الفاعلية	46	3.5087	0.79633	4.333	0.000

يتضح في نتائج الجدول (6) أعلاه أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.51) وبانحراف معياري (0.80) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t (4.333) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ التخطيط وقياس الفاعلية للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الرقابة الإدارية والمالية للحكومة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (7) أهم نتائج اختبار t للمحور (الرقابة الإدارية والمالية)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
الرقابة الإدارية والمالية	46	3.7304	0.72812	6.804	0.000

يتضح في نتائج الجدول (7) أعلاه أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.73) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t (6.804) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الرقابة الإدارية والمالية للحكومة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الأنشطة الجامعية للحكومة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (8) أهم نتائج اختبار t للمحور (الأنشطة الجامعية)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
الأنشطة الجامعية	46	3.7435	0.80406	6.271	0.000

يتضح في نتائج الجدول (8) أعلاه أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.80) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t (6.271) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الأنشطة الجامعية للحكومة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ أصحاب المصالح للحكومة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (9) أهم نتائج اختبار t للمحور (أصحاب المصالح)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
أصحاب المصالح	46	3.8348	0.69959	8.093	0.000

يتضح في نتائج الجدول (9) أعلاه أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.83) وبانحراف معياري (0.70) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t (8.093) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ أصحاب المصالح للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الشفافية والافصاح والمساءلة للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل. ولاختبار الفرضية ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين في عينة الدراسة، وكانت أهم النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (10) أهم نتائج اختبار t للمحور (الشفافية والافصاح والمساءلة)

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t-test	مستوى الدلالة
الشفافية والافصاح والمساءلة	46	3.7348	0.83379	5.977	0.000

يتضح في نتائج الجدول (10) أعلاه أن الوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.83) وهذا أكبر من الوسط الفرضي "3"، وقيمة اختبار t (5.977) ومستوى الدلالة "0.000" وهي أقل من مستوى المعنوية "0.05"، وبهذه النتائج ترفض الفرضية السادسة لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبدأ الشفافية والافصاح والمساءلة للحوكمة في جامعة صلاح الدين - اربيل).

المحور الرابع. الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً. الاستنتاجات:

من خلال معطيات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

1. هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة الجامعية.
2. لمبادئ الحوكمة المؤسسية القوي تأثير إيجابي وسلبي في آن واحد بالنسبة لإجراءات وبرامج وسياسات المؤسسات الجامعية.
3. ان تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية يحتاج إلى كوادرن ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة واسعة في هذا المجال.
4. يعد التخطيط الاستراتيجي كمنظومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة التميز والتفوق، يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
5. يساهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة شفافية وعقلانية وأكثر كفاءة وفعالية للمؤسسة في تقديم خدمات عامة جيدة.
6. يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقاً لآليات معدة للمستقبل.
7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة، تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي. فقد تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة الجامعية الستة (الإدارة الجامعية، التخطيط وقياس الفاعلية، الرقابة الإدارية والمالية، الأنشطة الجامعية، اصحاب المصالح، الشفافية والافصاح والمساءلة) والإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل، والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه في جامعة صلاح الدين - اربيل.

ثانياً. التوصيات (المقترحات):

1. أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة النجاح من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية في ممارسة العمليات الإدارية، فضلاً عن ذلك تمثل الحوكمة مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، وتقديم الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع.
2. وضع آليات محددة لإشراك المجتمع الجامعي عند صياغة وتحديث رؤية الجامعة ورسالتها.
3. إعادة النظر في صياغة رؤية الجامعة لتصبح أكثر استشرافاً للمستقبل وتأثيرها في تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية.
4. تشجيع الجامعات بوضع نظام فعال للحوكمة فيها والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها.
5. ضرورة التزام إدارة المؤسسات الجامعية بتطبيق مبادئ الحوكمة دعماً لدليل حاكمية الجامعات العربية.

1. سعيد، عهد علي (2009)، "الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا". رسالة ماجستير في تخصص محاسبة، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، دمشق، سوريا.
2. صالح، أحمد علي (2006)، "بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملائمتها لحاكمة الشركات". أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
3. العاني، أثير أنور شريف (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر". رسالة ماجستير، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
4. جعفر، يونس إبراهيم (2017)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات". مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد 21، العدد 1.
5. الخطيب، خالد (2009)، "تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية". المؤتمر العلمي الثالث لجامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
6. الزهيري، طلال ناظم خضير والقريشي، فاضل عبد علي خرميط (2018)، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في توطين الحوكمة الالكترونية في الجامعات". مجلة واسط للعلوم الانسانية، جامعة واسط، الاصدار 14.
7. شريقي، عمر (2015)، "التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من جودة الأداء في المؤسسة". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سطيف، العدد 7.
8. الشيخ، علي ناظم عبد الامير ومحمد، علي كريم (2017)، "كفاءة وفاعلية نظام التدقيق الداخلي وأثره في تطبيق حوكمة الشركات". مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 7، العدد 4.
9. عزت، حسين نور الدين (2016)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد 11، العدد 42.
10. الفضل، مؤيد محمد علي وحمد، مجيد عبد زيد (2015)، "حوكمة الشركات ودورها في الحد من إدارة الأرباح". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 3.
11. مطر، محمد ونور، عبد الناصر (2013)، " دور الحاكمة في تحسين جودة مخرجات التعليم الجامعي في الأردن - جامعة الشرق الأوسط أنموذجاً ". بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث، عمان، الأردن.
12. ناصر الدين، يعقوب عادل (2012)، "اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة". مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، المجلد 1، العدد 2.

13. ناصر الدين، يعقوب عادل (2015)، "دليل حاكمية الجامعات العربية". المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، الدورة (48)، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
14. الجبوري، حسين محمد جواد (2014)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الجمال، جيهان عبد المعز (2014)، المراجعة وحوكمة الشركات. الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة.
16. الدوري، زكريا مطلق (2005)، الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل، محمد صبحي إدريس (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
18. المرسي، جمال الدين ومحمود، مصطفى وجبة، طارق رشدي (2002)، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الدار الجامعي للنشر، القاهرة، مصر.
19. المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، مجموعة نيل العربية للنشر، القاهرة، مصر.

20. Bryson, J. M. (2004), **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. Jossey-Bass, San Francisco.
21. Cadbury, Committee, (1992), **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: the Code of Best Practice**. Gee. Professional Publishing, London, UK.
22. Ghalayini, Alaa, (2007)- The Good Governance Role in the Management and Development of the NGOS in the Gaza Strip from the General Director Perspective. Master Degree in Business Administration, Islamic University- Gaza.
23. Kotler, P., & Armstrong, C., & Saunders, J., Wong, V., (1999), **Principles of Marketing**. 2nd, ed, Prentice Hall Europe, London.
24. OECD (2004), **principles of corporate Governance**. Organization for economic Co-operation and development, oecd publications service, Paris – France.
25. Salkic, Ismet (2014), "Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina" , Interdisciplinary Description of Complex Systems, 12(1).