International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
IJFAES
Vol. (5), No. (11) November 2026 الإصدار (5)، العدد (11)

أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

محمد جمعان أحمد عيضة العمري
باحث دكتوراه جامعة مالايا، ماليزيا
ahmadffff895@gmail.com

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الاوقاف بسلطنة عمان عددهم (890) موظفاً وموظفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (350) موظف، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة وتم استرداد (332) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها توفر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة، مبدأ التقييم، مبدأ المساءلة، مبدأ الشفافية، مبدأ الفعالية، مبدأ العدالة والمساواة) في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وأن أداء العاملين في وزارة الاوقاف بسلطنة عمان جاء بمستوى متوسط. ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة، مبدأ التقييم، مبدأ المساءلة، مبدأ الشفافية، مبدأ الفعالية، مبدأ العدالة والمساواة) في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان ومن أهم توصيات الدراسة: العمل على مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات وذلك لتعزيز دور الموظف في المؤسسة ورفع مستويات أدائه. والعمل على أن يتم تحليل نتائج تقييم أداء الموظف طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وذلك لرفع كفاءة عملية التقييم.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين، وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.

The Impact of Strategic Planning Process Governance on Employee Performance at the Ministry of Endowments (Awqaf) in the Sultanate of Oman

Mohammed Jumaan Ahmed Aidah Al-Omari
PhD Researcher, University of Malaya, Malaysia
ahmadffff895@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the impact of the governance of the strategic planning process on employee performance at the Ministry of Endowments (Awqaf) in the Sultanate of Oman. The study population consists of 890 employees at the Ministry. A simple random sample of 350 employees was selected, and a questionnaire was distributed electronically; 332 valid responses were retrieved for statistical analysis. Key findings indicate that the governance of the strategic planning process—encompassing the principles of participation, evaluation, accountability, transparency, effectiveness, and fairness and equality is present at a moderate level within the Ministry. Similarly, employee performance was found to be at a moderate level. Furthermore, the study reveals a statistically significant positive impact of the governance of the strategic planning process (across the aforementioned principles) on improving employee performance at

the Ministry. Among the study's primary recommendations are: fostering employee participation in the organization's strategic planning processes by encouraging them to share their opinions and offer suggestions, thereby strengthening their role and enhancing their performance; and ensuring that the results of employee performance evaluations are analyzed in alignment with the organization's strategic planning process to increase the efficiency of the evaluation system.

Keywords: Governance, Strategic Planning, Employee Performance, Ministry of Endowments (Awqaf), Sultanate of Oman.

مقدمة

أصبح تطبيق الحوكمة اتجاهاً دولياً وذلك لنجاح الإدارات فيها ومواكبة التطورات والتحولات العالمية لخدمة مصلحة المواطنين فيها ورفع مستوى حياتهم وجلب الرفاهية والعدالة والاستقرار لهم إضافة إلى تعزيز الديمقراطية والمساواة (Ansell&Torfing, 2022). تعد الحوكمة عدد من الأدوات والعمليات التي يتم عن طريقها توجيه المؤسسات والتحكم في عملها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد مدى المسؤوليات التي تقع على مختلف الأطراف في المؤسسة، كذلك أنها تعمل على وضع القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها صناعة القرارات في تلك المؤسسات (اليوسف، 2022).

وإن تحسين أداء العاملين يعد هدفا لكل المؤسسات على اختلاف تخصصاتها التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والتميز من خلال تطوير وتحسين وتعديل خططها المؤسسية واستخدام أدوات ووسائل متجددة والعلاقة الجيدة مع الأطراف ذوي العلاقة، وهنا يتحقق من خلال الممارسات الجيدة للحوكمة التي تساعد المنظمات في المحافظة على مواردها ودعم أداء العاملين من خلال تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة لضمان حسن استخدام الموارد بصورة مثلى وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام (حلاوة، 2015).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مهم للمؤسسة حيث يعد أحد المناهج الأساسية التي تطبق منهج النظم، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة، ويقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد، حيث يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها (عبدالله، 2012).

مشكلة الدراسة

لقد ظهر مفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات وضعتها السلطة التنفيذية فوق العاملين لتكون مهمتها القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء العاملين دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها وهو ما يضعف تطور المؤسسة نظراً لوضع القرارات في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة ووضع باقي الاطراف في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

وتشير بعض الدراسات إلى بطء الاستجابة لعمليات التطوير نظراً لافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة مخرجات المؤسسات ومعايير الأداء وضعف عملية التنسيق والاتصال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى مما يستلزم على المؤسسات إعادة النظر في خططها الاستراتيجية، وهذا يمكن أن يتم من خلال الحوكمة نظراً لأنها من المفاهيم المهمة في ضبط الأداء (اليوسف، 2022).

كذلك اتضح للباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في سلطنة عمان أن هناك نقص في الدراسات التي تتعلق بالحوكمة وبالتخطيط الاستراتيجي الذي يكون له تأثير على أداء العاملين، كما أن الباحث من خلال عمله في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان وتعامله مع العديد من المؤسسات اتضح له أن هناك ضعف في استخدام مبادئ الحوكمة في المؤسسات ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ولذا تتمثل مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي أعلاه عدد من الأسئلة الفرعية والتي تشكل أسئلة الدراسة وهي:

1. ما هي أثر عناصر الحوكمة التي يتم استخدامها لغرض التخطيط الاستراتيجي والمتصلة بأداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان؟
2. كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان؟
3. ما هو واقع حال أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان؟

أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
2. التعرف على كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
3. التعرف على أهمية العناصر المستخدمة للحوكمة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
4. التعرف على واقع حال أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.

فرضيات الدراسة

حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ. حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
ب. حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
ت. حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
ث. حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
ج. حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.
ح. حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.

الإطار النظري

الحوكمة:

عرفها المومني (2019)، بأنها مبادئ ومعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء المؤسسات بما يضمن سلامة العمل ونزاهة السلوكيات وبما يضمن تحقيق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد، حيث ترتكز الحوكمة على تطبيق القوانين، والأنظمة ومعايير التميز في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية. بينما يراها كل من (مصطفى 2022، والشامسي 2022، وأبو العطا 2013) بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية.

كما عرفها دقامسة (2022) هي استراتيجية تعمل على توفير بيئة عمل صحية وسليمة من خلال تطبيق الشفافية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمساواة والنزاهة من أجل تطوير وتحسين عمل المؤسسات.

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث الحوكمة إجرائياً بأنها مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة المؤسسة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين.

التخطيط الاستراتيجي:

ذكر كل من (المانع 2020، حسن 2020) أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه مرحلة التفكير بما سيكون عليه الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المنشودة وتوفير الإمكانات البشرية والمادية ووضع سياسات وقواعد ترشد المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في خلال فترة زمنية محددة.

عرف الزبيدي (2021) التخطيط الاستراتيجي بأنه طريقة علمية إبداعية تهدف إلى تعظيم قدرة المؤسسة وزيادة فاعليتها في الاستجابة للتغيرات الخارجية على نحو أفضل من المنافسين، من خلال ملائمة العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشري، الموارد المالية والمادية، نظم المعلومات مع تلك التغيرات.

يستنتج الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

أداء العاملين:

أشار كل من (الساكت 2014، Joseph, M, & James, M, R 2019) أداء العاملين هو مستوى إنجاز المهام ومقدرة الفرد على حسن التصرف بالإمكانات المتاحة وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى والتي تتضمن جودة وفاعلية الأداء.

أتفق كل من (الحريري 2012، هلال 2009) أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

يستنتج الباحث أن أداء العاملين هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

الدراسات السابقة

دراسة (اليوسف، 2022) بعنوان: درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة المساواة التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاء قويًا، وجاء مستوى المؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى جاء مستوى المحور قويًا.

دراسة (الحمود، 2022) بعنوان: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

هدفت الدراسة التعرّف إلى درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (280) عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة، ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائيا بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كميًا، ويقوم كذلك بتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة بغرض تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع. ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج الذي يتم استخدامه في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان عددهم (890) موظفاً وموظفة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (350) موظف، وقد قام لباحث بتوزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة وتم استرداد (332) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بلغت نسبتها (94.9%) من إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها.

اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج AMOS V.25 وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على "حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان":

جدول رقم (1): قيم مؤشرات تطابق النموذج (حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين) مع البيانات

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر
نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ2/df	2.050
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.934
مؤشر المطابقة المعياري(NFI)	0.925
مؤشر المطابقة التزايدية IFI	0.935
مؤشر تاكر لويس TLI	0.932
متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.061

يوضح جدول رقم (1) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار أن حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 2.050، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.934، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

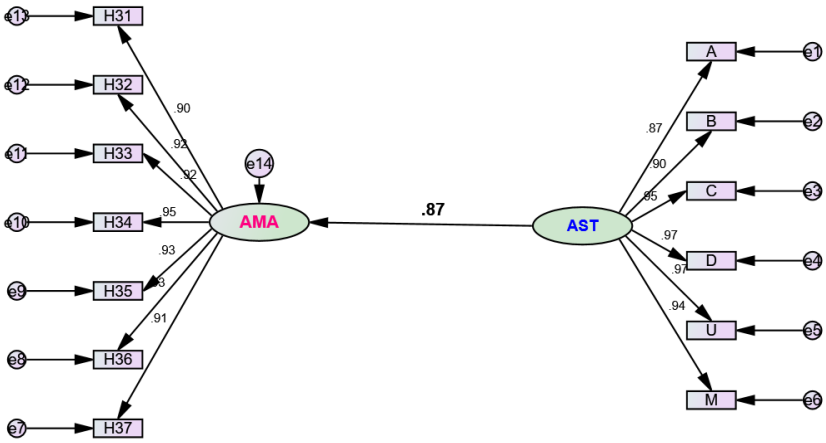
كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.925، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

جدول رقم (2): تحليل المسار لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي ---> تساهم في تحسين أداء العاملين	.872	.031	29.769	0.000

يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 872.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 87.2% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (872.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 031.، كما بلغت قيمة ت المحسوبة 29.769. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (1) تحليل المسار من حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.



شكل رقم (1): تحليل المسار من حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان (المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

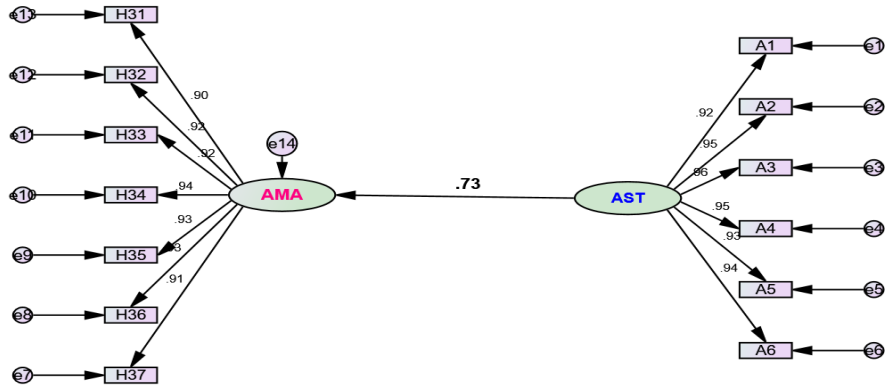
الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على "حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان":

جدول رقم (3): تحليل المسار لحوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value
حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي <--- تساهم في تحسين أداء العاملين	.733	.039	18.725	0.000

يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 733.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 73.3% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (.733). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 039. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 18.725. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (2) تحليل المسار من حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.



شكل رقم (2): تحليل المسار من حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان
(المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

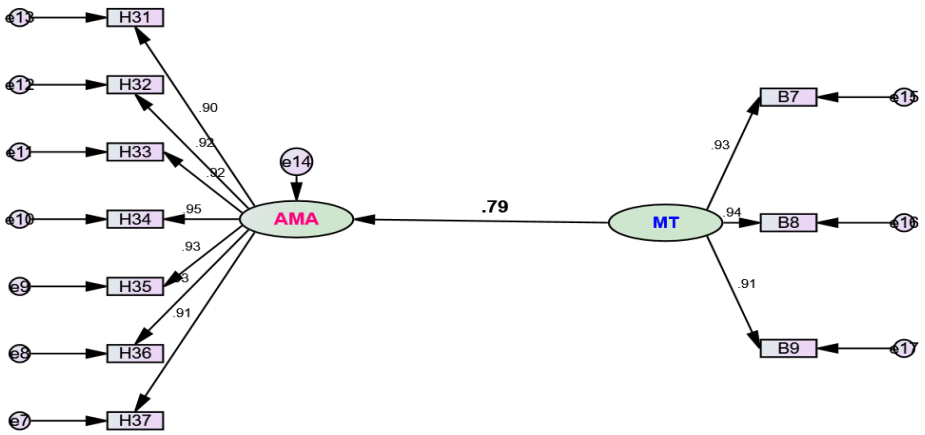
الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على "حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان":

جدول رقم (4) تحليل المسار لحوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي <--- تساهم في تحسين أداء العاملين	.786	.037	20.978	0.000

يوضح جدول رقم (4) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 786.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 78.6% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (786.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 037.، كما بلغت قيمة ت المحسوبة 20.978. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (3) تحليل المسار من حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان



شكل رقم (3): تحليل المسار من حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان
(المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

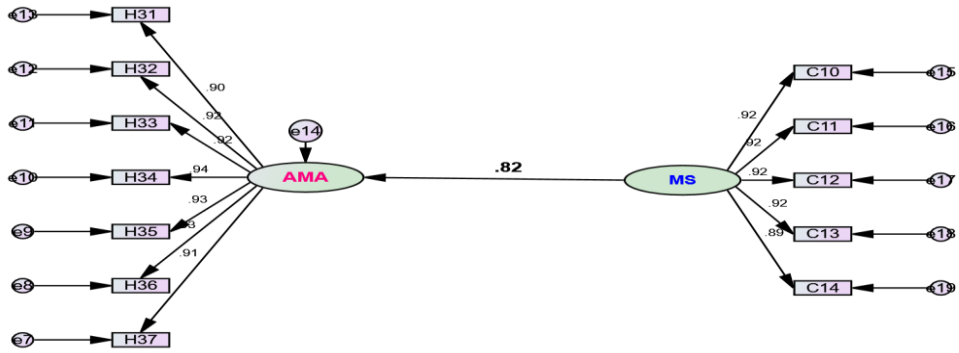
الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على "حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان"

جدول رقم (5): تحليل المسار لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value
حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي ---> تساهم في تحسين أداء العاملين	.818	.037	23.206	0.000

يوضح جدول رقم (5) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 818.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 81.8% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (818.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 037.، كما بلغت قيمة ت المحسوبة 23.206. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (4) تحليل المسار من حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان



شكل رقم (4): تحليل المسار من حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان
(المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

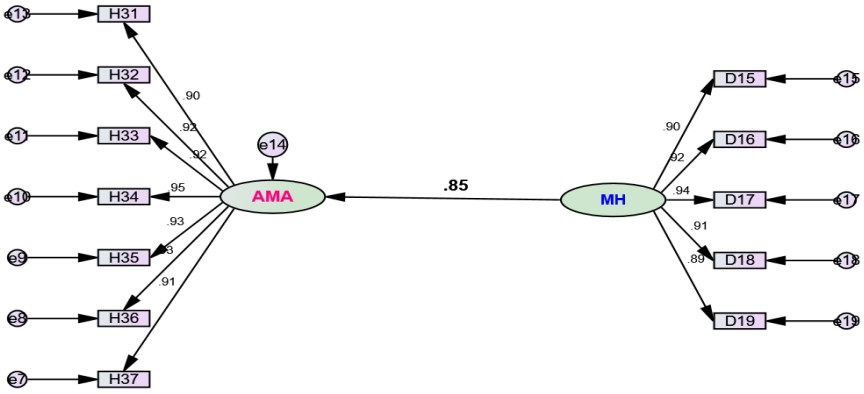
الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة على "حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان"

جدول رقم (6): تحليل المسار لحوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value
حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي --> تساهم في تحسين أداء العاملين	.849	.034	25.744	0.000

يوضح جدول رقم (6) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 849.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 84.9% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (849.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 034.، كما بلغت قيمة ت المحسوبة 25.744. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (5) تحليل المسار من حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.



شكل رقم (5): تحليل المسار من حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان
(المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

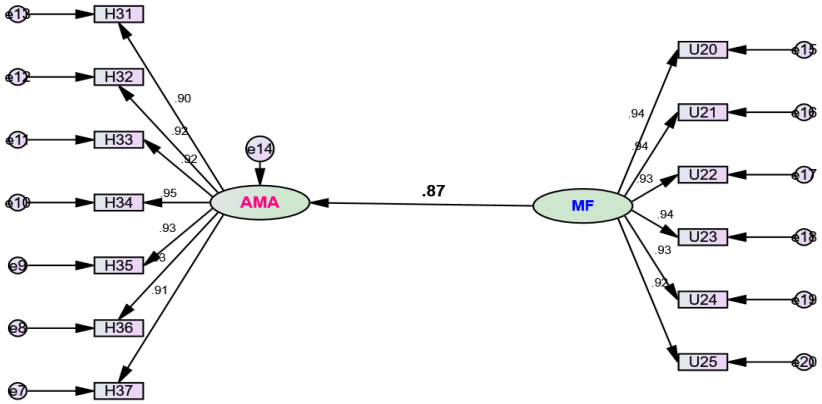
الفرضية الفرعية الخامسة: نصت الفرضية الفرعية الخامسة على "حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان"

جدول رقم (7): تحليل المسار لحوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value
حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي ---> تساهم في تحسين أداء العاملين	.873	.031	28.775	0.000

يوضح جدول رقم (7) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 873.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 87.3% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (873.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 031. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 28.775. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (6) تحليل المسار من حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان



شكل رقم (6) تحليل المسار من حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان
(المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

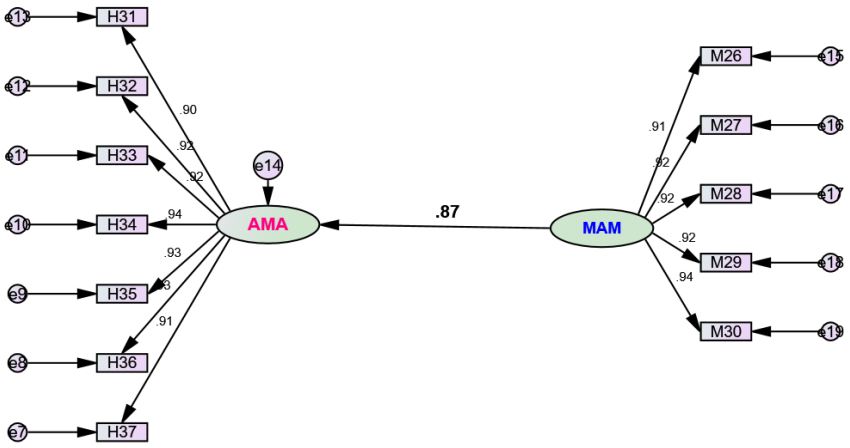
الفرضية الفرعية السادسة: نصت الفرضية الفرعية السادسة على "حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان":

جدول رقم (8): تحليل المسار لحوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P Value
حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي ---> تساهم في تحسين أداء العاملين	.865	.032	28.108	0.000

يوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بأن حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بأن حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي وأنها تساهم في تحسين أداء العاملين 865.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 86.5% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطرأ على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (865.). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 032.، كما بلغت قيمة ت المحسوبة 28.108. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (7) تحليل المسار من حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان



شكل رقم (7): تحليل المسار من حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان (المصدر: مخرجات برنامج (AMOS))

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ المشاركة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
2. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ التقييم في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
3. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ المساءلة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
4. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ الشفافية في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
5. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ الفعالية في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
6. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ العدالة والمساواة في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.
7. أشارت نتائج الدراسة إلى توفر الحوكمة التي يتم استخدامها لغرض التخطيط الاستراتيجي في وزارة الأوقاف بسلطنة

عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.

8. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للاستجابات.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة ومبدأ التقييم ومبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية ومبدأ الفعالية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين أداء العاملين في وزارة الأوقاف بسلطنة عمان.

ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. العمل على مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات وذلك لتعزيز دور الموظف في المؤسسة ورفع مستويات أدائه.
2. العمل على أن يتم تحليل نتائج تقييم أداء الموظف طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وذلك لرفع كفاءة عملية التقييم.
3. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية في المؤسسة وذلك لقدرة التخطيط الاستراتيجي في توصيف الموارد حسب أهداف المؤسسة.
4. الاعتماد بصورة أساسية على التخطيط الاستراتيجي في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق وذلك لقدرة التخطيط الاستراتيجي على تطوير مهارات الموظفين والاستعانة بموظفين ذوي الكفاءة العالية.
5. تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف اللازمة لمساعدتهم على الإلمام بطبيعة الأعمال التي يقومون بها.
6. تشجيع الموظفين على تكوين علاقات جيدة مع زملائهم في العمل والتواصل والتعاون فيما بينهم لرفع مستويات الأداء.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو العطا، نرمين (2013) حوكمة الشركات سبيل التقدم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر.
- الحريري، محمد سرور (2012) إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- حسن، حنين محمود منجد (2020) فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حلاوة، عماد (2015) غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقيه على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الحمود، آلاء محمد عبد الرزاق (2022) درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2).
- دقامسة، سناء حمزة سالم (2022) واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرواشدة، سارة (2020) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الزبيدي، مها (2021) درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة، 2 (6) 726 – 746.
- الساكت، لبنى زيادة خالد (2014) أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الشامسي، موزة خلفان سيف سعيد (2022) دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 56(3).
- مصطفى، أميمة حلمي (2022) استراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، جامعة طنطا نموذجا، المجلة التربوية، جامعة سوهاج العدد (95).
- المومني، خالد سليمان أحمد (2019) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية والعاملين فيها، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 5 (24).
- هلال، محمد عبد الغني (2009) مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- ياسين، غادر محمد (2012) محددات الحوكمة ومعاييرها، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- يعقوب، فيحاء عبد الله (2013) دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (8)، العدد (22).
- اليوسف، خلود سعد عبد العزيز (2022) درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (10).

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Qattam, F., Al Zboon, S. & Al Ghammaz, S. (2020). The reality of applying governance at the University of Jordan: An academic's perspective, I U G Journal of Educational & Psychological Studies, 28. (3). 772-797.
- Al-Basel, M. M., & Soliman, H. I. (2020). The Reality of Strategic Thinking Practice at the Faculty of Education, Damietta University: A Faculty Perspective. Journal of Educational Issues, 6(2), 15-37.
- Alfraih, M. M., & Almutawa, A. M. (2017). Voluntary disclosure and corporate governance: empirical evidence from Kuwait. International Journal of Law and Management, 59(2), 217-236.
- Al-Mawdieh, R. (2020). The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence. International Journal of Higher Education, 9(1), 270-279.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2022). Handbook on theories of governance. Edward Elgar Publishing.
- Bryson, J. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations. Guide to strengthening and sustaining organizational achievement. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Joseph, Mwangi, & James, Mwikya Reuben (2019) Effects of E-recruttment and E-Training on Human Resource Performance: A case study of Telkom Kenya, International Journal of Research Publication 32(2)

- Marashdeh, Zyad M. S(2014) the Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan, PhD Thesis, University of Central Lancashire.
- Robbins, S & Coulter, T (2007) Organizational Behavior prentice, Hell Inc.
- Sabandar, S., Tawe, A, & Musa, C (2018)" The implementation of good university governance in the private universities in Makassar. Espacios, 39(2).
- Salam, M. A. (2013). E-governance for good governance through public service delivery: an assessment of district e-service centres in Bangladesh (Doctoral dissertation, BRAC University).
- Seje. s. y & ombati. j. a & maithya. p. a, (2021). An evaluation of the implementation of strategic planning as a tool for improving performance management practices, international journal of innovative research of development, volume10, issue 6.
- Wheelen, T, L & Hunger, D, J(2012) Strategic Management and Business policy, 13thed, prentice Hall, New Jersey.