

تقييم دور الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد

حنين شاكر محمود صبر القرشي

طالبة ماجستير، إدارة أعمال، كلية إدارة واقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
haneen9770@uomustansiriyah.edu.iq, hshh075@gmail.com

محمود أسامة عبد الوهاب عبد الباقي

أستاذ مساعد دكتور، إدارة أعمال، كلية إدارة واقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان علاقتي الارتباط والتأثير بين الاستبصار الاستراتيجي بوصفه متغيراً تفسيرياً (مستقلاً) والحوكمة المؤسسية بوصفه متغيراً مستجيباً (تابعاً)، بإبعادهما المتمثلة بأبعاد الاستبصار الاستراتيجي (المسح البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قابلية التكامل) وأبعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة (الإطار الفعال للحوكمة، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات، الإفصاح والشفافية). أجريت الدراسة في مجلس محافظة بغداد، وأن مجتمع الدراسة تمثل بكل الأقسام واللجان في مجلس محافظة بغداد، وكانت عينة الدراسة عينة قصدية من القيادات الإدارية (مدراء، رؤساء أقسام، مسؤولي الشعب والوحدات، رؤساء لجان دائمة (لجنة الصحة، لجنة الكهرباء، لجنة الخدمات... وإلى آخره). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المعتمدة في جمع المعلومات هي الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع المعلومات إذا تكونت من (42) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة وقد بلغت أفراد العينة التي تم تحليل إجاباتها (77) شخصاً من أصل (85) استبانة موزعة على العينة، فضلاً عن تشخيص الواقع للدائرة المبحوثة. وقد اطلعت الدراسة منه سؤال مفاده (ما مدى تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في مجلس محافظة بغداد؟) ويعد هذا التساؤل البداية في البحث والاستطلاع عن المشكلة لذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية لاستكشاف وفهم طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرين. وقد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية وكانت أهمها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل ألفا - كرونباخ، ماكدونالد اوميغا، معامل التحديد، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار Z لمعنوية معامل الارتباط، اختبار (T-TEST)، واختبار (F-TFST) واعتماد البرامج الإحصائية (Microsoft Excel) (Smart PLS4) (SPSS V28) (V.2010). وكانت أبرز نتيجة وصلت لها الدراسة أن النتائج التكاملية تشير إلى وجود ترابط جوهري بين ضعف البعد القيادي في الحوكمة ومستوى نضج الاستبصار الاستراتيجي، إذ إن غياب القيادة الاستراتيجية الفاعلة يحد من تحويل الممارسات الاستشرافية إلى سياسات مؤسسية راسخة.

الكلمات المفتاحية: الاستبصار الاستراتيجي، الحوكمة المؤسسية.

Evaluating the Role of Strategic Foresight in Enhancing Corporate Governance: An Analytical Study at the Baghdad Provincial Council

Haneen Shakir Mahmoud Sabr Al-Quraishi

Master's Student, Business Administration, College of Administration and Economics,
Al-Mustansiriyah University, Iraq
haneen9770@uomustansiriyah.edu.iq, hshm075@gmail.com

Mahmoud Osama Abdulwahab Abdulbaqi

Assistant Professor, PhD, Business Administration, College of Administration and Economics,
Al-Mustansiriyah University, Iraq
mahmooda73@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

This study aims to examine the relationship of correlation and impact between strategic foresight as an independent (explanatory) variable and corporate governance as a dependent (responsive) variable, through their respective dimensions. The dimensions of strategic foresight include environmental scanning, strategic choice, and integration capability, while the dimensions of corporate governance comprise the effective governance framework, board of directors' responsibilities, the role of stakeholders in organizational governance, as well as disclosure and transparency. The study was conducted at the Baghdad Provincial Council. The study population included all departments and committees within the Council. A purposive sample was selected, consisting of administrative leaders, including directors, heads of departments, officials of divisions and units, and heads of permanent committees (such as the Health Committee, Electricity Committee, Services Committee, etc.). The researcher adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was used as the primary data collection tool, consisting of (42) items distributed across the study variables. The number of valid responses analyzed reached (77) out of (85) distributed questionnaires, in addition to diagnosing the actual situation of the organization under study. The study was guided by the following central question: To what extent does strategic foresight influence the enhancement of corporate governance in the Baghdad Provincial Council? This question served as a starting point for exploring the research problem. Accordingly, the study is considered exploratory in nature, aiming to investigate and understand the relationship between the dimensions of the two variables. A range of statistical methods was employed, including the mean, standard deviation, relative importance, Cronbach's alpha, McDonald's omega, coefficient of determination, Spearman's rank correlation coefficient, Z-test for the significance of the correlation coefficient, T-test, and F-test. The analysis was conducted using statistical software such as SPSS (V28), Smart PLS (V4), and Microsoft Excel. (2010) The most prominent finding of the study indicates that the integrative results reveal a significant relationship between the weakness of the leadership dimension in corporate governance and the level of maturity of strategic foresight. The absence of effective strategic leadership limits the transformation of foresight practices into well-established institutional policies.

Keywords: Strategic Foresight, Corporate Governance.

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئات الإدارية والسياسية والاقتصادية، أصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتبني أساليب حديثة تمكّنها من التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن استدامة أدائها وتحقيق أهدافها التنموية. ويعد الاستبصار الاستراتيجي من أبرز المداخل الإدارية المعاصرة التي تساعد القيادات على استشراف التغيرات المحتملة، وتحليل الاتجاهات المستقبلية، وبناء رؤى استراتيجية تسهم في دعم اتخاذ القرار الرشيد وتقليل درجة عدم التأكد.

في المقابل، تمثل الحوكمة المؤسسية إطارًا تنظيميًا يهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والانضباط الإداري، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الثقة بالمؤسسات الحكومية وكفاءتها في تقديم الخدمات.

وانطلاقًا من أهمية التكامل بين الرؤية المستقبلية والإدارة الرشيدة، تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي يمكن أن يؤديه الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية، ولا سيما في مجلس محافظة بغداد بوصفه جهة محورية في إدارة الشؤون المحلية وصياغة السياسات الخدمية والتنموية. إذ إن قدرة المجلس على استشراف المتغيرات البيئية وتبني خيارات استراتيجية مدروسة قد تسهم في تطوير أطر الحوكمة لديه، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في أدائه المؤسسي.

وتحدد مشكلة الدراسة من التساؤل "ما مدى تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في مجلس محافظة بغداد...؟"، وبناءً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة الاستطلاعية التحليلية إلى تقييم دور الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في مجلس محافظة بغداد، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين أبعادهما وقياس مستوى تأثيرهما، بما يسهم في تقديم نتائج علمية تدعم تطوير العمل المؤسسي وتعزيز كفاءته واستدامته، وتم اختيار مجلس محافظة بغداد ميدانًا للدراسة نظرًا لأهميته بوصفه أحد أبرز المؤسسات الحكومية المحلية المسؤولة عن متابعة وإقرار المشاريع التنموية والاستثمارية في محافظة بغداد، فضلاً عن دوره الرقابي والتشريعي في إدارة الشأن المحلي. كما أن طبيعة عمل المجلس تتطلب تبني ممارسات إدارية حديثة، مثل الاستبصار الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي يجعله بيئة مناسبة لتطبيق متغيرات الدراسة وتحليلها ميدانيًا.

أولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات مركبة، تتطلب منها قدرة عالية على التكيف، واتخاذ قرارات رشيدة قائمة على استشراف المستقبل. وتعد البيئة العراقية، وخاصة في مجلس محافظة بغداد، مثالاً واضحاً على هذا التعقيد نظرًا للظروف الاقتصادية والسياسية والإدارية التي انعكست على أداء أقسامها، وأثرت سلباً على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية فيها. على الرغم من وجود أطر تنظيمية وتشريعية تنظم عمل المؤسسات، إلا أن هناك ضعفًا ملحوظًا في ممارسة مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، ما أدى إلى انخفاض مستوى الكفاءة المؤسسية، وغياب الرؤية المستقبلية في التخطيط واتخاذ القرار. هذا القصور يمكن ربطه بشكل مباشر بغياب ثقافة الاستبصار الاستراتيجي، والذي يمثل عنصرًا أساسيًا في رفع الجاهزية المؤسسية وتحقيق التميز الإداري. إن ضعف الاستبصار لا يعني فقط غياب القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، بل يتضمن أيضًا غياب الأدوات والأساليب الإدارية التي تساعد على فهم البيئة المعقدة والتفاعل معها بطريقة استراتيجية. وهذا ما ينعكس سلباً على آليات الحوكمة، في ظل غياب معلومات مستقبلية دقيقة تدعم القرارات وتوجّه سلوك المؤسسة نحو المساءلة والمسؤولية.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في أن العديد من الأقسام واللجان في مجلس محافظة بغداد لا توظف الاستبصار الاستراتيجي بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى ضعف في ممارسات الحوكمة المؤسسية، ويقلل من فرص التميز والاستدامة الإدارية. وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

"ما مدى تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الحوكمة المؤسسية في مجلس محافظة بغداد...؟"

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تقاطعها مع اثنين من المفاهيم الإدارية المعاصرة ذات التأثير البالغ على نجاح واستدامة المؤسسات، وهما: الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية. ففي بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، تزداد الحاجة إلى أدوات وأساليب تمكن المؤسسات من التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بفعالية، وهو ما يحققه الاستبصار الاستراتيجي. ومن جهة أخرى، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل ركيزة لضبط الأداء وتحقيق الشفافية والعدالة والمساءلة. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. أهمية علمية: تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الإدارية من خلال الربط بين متغيرين حديثين في سياق البيئة العراقية، ما يسهم في سد الفجوة المعرفية حول العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية.
2. أهمية تحليلية: توفر نتائج الدراسة رؤى عملية لصناع القرار والإدارات العليا في المؤسسات العراقية، تساعد على تطوير آليات التنبؤ الاستراتيجي وتفعيل ممارسات الحوكمة بما يتلاءم مع تحديات البيئة المحلية.
3. أهمية مجتمعية وتنظيمية: من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة القائمة على وعي استراتيجي، يمكن تحقيق كفاءة وفعالية مؤسسية أعلى، وبالتالي تعزيز ثقة الجمهور والمستفيدين في أداء المؤسسات.
4. أهمية مكانية وزمانية: تعد مجلس محافظة بغداد بيئة غنية بالتحديات المؤسسية، ما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة العلاقة بين الاستبصار والحوكمة في سياق واقعي معاصر.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها سابقاً ومن ثم هناك طموح لدى الباحثان في تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعزيز الوعي والإدراك لدى القيادات الإدارية في مجلس محافظة بغداد بأهمية تبني ممارسات الاستبصار الاستراتيجي وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي.
2. تشخيص مستوى تطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجي (المسح البيئي، الخيار الاستراتيجي، قابلية التكامل) في مجلس محافظة بغداد، ومدى انعكاسها على فاعلية العمل المؤسسي.
3. تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (الإطار الفعال، مسؤولية المجلس، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية) في المجلس.
4. اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. التعرف على الفروقات المعنوية في إدراك العاملين والقيادات لممارسات الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية في مجلس محافظة بغداد.
6. تقديم مقترحات عملية لمعالجة التحديات التنظيمية التي تواجه المجلس في تبني الاستبصار الاستراتيجي وتفعيل الحوكمة المؤسسية بما يدعم الأداء المتناسق.

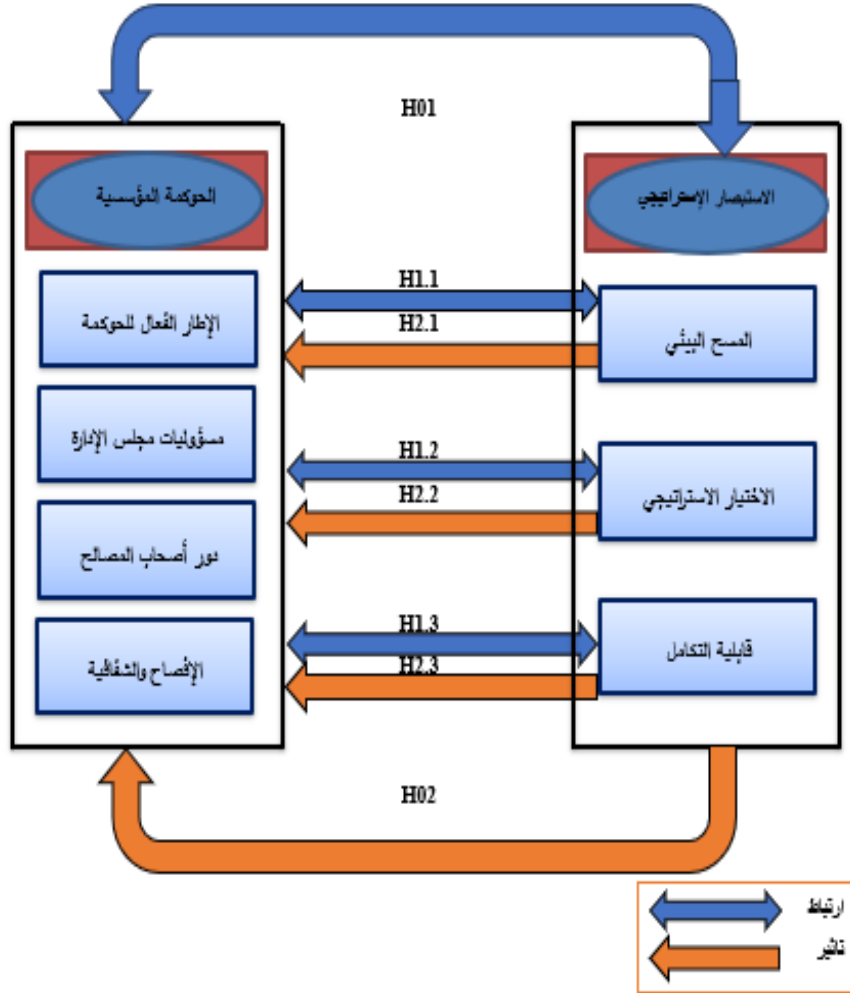
رابعاً: منهجية الدراسة:

اعتمد منهج الدراسة على أساليب البحث العلمي، وبناء على ذلك فقد تبني الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لغرض التعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

خامساً: نموذج الدراسة الفرضي ومقياس الدراسة:

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تم تشخيصها وعرضها سابقاً وبالاستناد إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، قدمت

الدراسة نموذج فرضي يوضح طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية.



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة -المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على عدد من الفرضيات التي تمثل أهدافها ويتم صياغتها في ضوء التسلسل المنطقي لمشكلة الدراسة وأهدافها. أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الارتباط (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستبصار الاستراتيجي وأبعاده والحوكمة المؤسسية) وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين المسح البيئي والحوكمة المؤسسية.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاختيار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين قابلية التكامل والحوكمة المؤسسية.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاستبصار الاستراتيجي وأبعاده في الحوكمة المؤسسية) وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمسح البيئي في الحوكمة المؤسسية.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاختيار الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقابلية للتكامل في الحوكمة المؤسسية.

سابعاً: التعاريف الإجرائية:

جدول (1): التعاريف الإجرائية للدراسة (المصدر: من إعداد الباحثان)

المتغير	نوعه	التعريف الإجرائي
الاستبصار الاستراتيجي	مستقل	عملية منهجية تشاركية تهدف إلى تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسات، من أجل استشراف سيناريوهات مستقبلية بديلة، وتوظيف نتائجها في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المخاطر المحتملة، واستثمار الفرص الناشئة، وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.
		المسح البيئي
		الاختيار الاستراتيجي
		قابلية التكامل
الحوكمة المؤسسية	تابع	منظومة من المبادئ والقواعد التنظيمية والإدارية التي تُحدّد آليات توجيه المؤسسات وإدارتها ورقابته، بما يضمن تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة، ويُعزّز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة.
		الإطار الفعال للحوكمة
		مسؤوليات مجلس الإدارة
		دور أصحاب المصالح
		الإفصاح والشفافية
		مجموعة الأنظمة والتعليمات والهياكل التنظيمية والإجراءات الرقابية التي تعتمدها المنظمة لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة منسجمة مع القوانين والتشريعات، بما يكفل وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
درجة التزام المجلس بأداء أدواره الإشرافية والرقابية والاستراتيجية بكفاءة، من خلال وضوح مهامه القانونية، ومتابعته لأداء الإدارة التنفيذية، واتخاذ قرارات تتسم بالمساءلة والشفافية بما يخدم أهداف المنظمة.		
مدى التزام المنظمة باحترام حقوق أصحاب المصالح، وإشراكهم بصورة فاعلة في الأنشطة والقرارات التي تمس مصالحهم، بما يعزز التعاون المتبادل ويحقق الاستدامة المؤسسية.		
مستوى التزام المنظمة بتقديم معلومات دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب حول أنشطتها وأدائها وقراراتها، بما يعزز الثقة والمصداقية لدى الأطراف ذات العلاقة.		

ثامناً: عينة الدراسة:

وصف المعلومات التعريفية لعينة البحث في (مجلس محافظة بغداد):

يوضح الجدول (4) بشكل مفصل لمتغيرات المستجيبين أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (77) فرداً من أصل (85) استبانة موزعة على العينة وهي عينة قصدية استناداً إلى البيانات التي قدموها استجابة إلى الأسئلة في استمارات الاستبانة الخاصة بهم."

جدول (2): نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية (المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.28)

المعلومات التعريفية	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	47	61.0
	انثى	30	39.0
المجموع			
100 %			
العمر	أقل من 30 سنة	-	-
	30 - أقل من 40 سنة	18	23.4
	40 - أقل من 50 سنة	43	55.8
	50 سنة فأكثر	16	20.8
المجموع			
100 %			
المؤهل العلمي	دكتوراه	3	3.9
	ماجستير	8	10.4
	دبلوم عالي	2	2.6
	بكالوريوس	55	71.4
	دبلوم	5	6.5
	اعدادية	4	5.2
المجموع			
100 %			
المنصب الوظيفي	مدير	24	31.2
	معاون مدير	13	16.9
	رئيس قسم	5	6.5
	مسؤول شعبة	22	28.6
	مسؤول وحدة	13	16.9
المجموع			
100 %			
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	-	-
	5 - أقل من 10 سنوات	6	7.8
	10 - أقل من 15 سنة	18	23.4
	15 سنة فأكثر	53	68.8
المجموع			
100 %			
عدد الدورات التدريبية	لا توجد	-	-
	من 1 إلى 3 دورات	2	2.6
	من 4 إلى 6 دورات	16	20.8
	7 دورات فأكثر	59	76.6
المجموع			
100 %			

تاسعاً: أدوات الدراسة:

1. استخدم الباحثان في تغطية الجانب النظري الكتب والدراسات والبحوث والدوريات والرسائل والأطاريح ومواقع (الإنترنت) لجمع البيانات النظرية وكذلك بعض الوثائق الدائرة المبحوثة.
2. قائمة الفحص: استطلاع أولي لجمع المعلومات عن متغيرات الدراسة في مجلس محافظة بغداد.

جدول (3): الاستطلاع الأولي عن متغيرات الدراسة في مجلس محافظة بغداد (المصدر: من إعداد الباحثان)

التسلسل	العبارة	أتفق	لا أتفق
أولا	ممارسات الاستبصار الاستراتيجي		
1	توجد وثيقة رؤية استراتيجية معتمدة في مجلس محافظة بغداد.	44%	56%
2	يتم تحديث الرؤية الاستراتيجية بصفة دورية.	28%	72%
3	تستخدم أساليب تحليل الاتجاهات والفرص والتهديدات المستقبلية.	24%	76%
4	يتم إعداد سيناريوهات مستقبلية متعددة لاتخاذ القرارات.	36%	64%
5	لدى مجلس محافظة بغداد وحدة أو قسم يعني بالاستبصار الاستراتيجي.	16%	84%
6	تمارس اليقظة الاستراتيجية لرصد التغيرات البيئية والسياسية.	20%	80%

التسلسل	العبارة	اتفق	لا أتفق
7	يتم توظيف أدوات تكنولوجية في تحليل المستقبل.	36%	64%
8	تخصص موارد مالية وبشرية لأنشطة الاستبصار.	30%	70%
9	تستخدم بيانات الاستبصار في صنع السياسات الداخلية.	35%	65%
10	يتم تدريب الكوادر على أدوات وتقنيات الاستبصار.	20%	80%
ثانياً	عناصر الحوكمة المؤسسية		
11	تتبع مجلس محافظة بغداد سياسة معلنة للشفافية.	44%	56%
12	تنشر مجلس محافظة بغداد تقارير أداء دورية بشكل علني.	35%	65%
13	توجد آليات واضحة للمساءلة الإدارية والمالية.	44%	64%
14	يتم تقييم أداء العاملين وفق معايير حوكمة واضحة.	40%	60%
15	تشارك الأطراف المعنية في قرارات مجلس محافظة بغداد الرئيسية.	56%	44%
16	يتم الرجوع إلى القوانين والأنظمة في كل إجراء تنظيمي.	40%	60%
17	توجد مدونات سلوك مؤسسية مفعلة.	60%	40%
18	ينفذ تقييم دوري لمستوى الحوكمة في الأقسام المختلفة.	40%	60%
19	تتوفر أدلة سياسات وإجراءات مكتوبة ومعلنة.	68%	32%
20	تستخدم تقارير الحوكمة في تحسين الأداء واتخاذ القرار.	44%	56%
ثالثاً	تكامل الاستبصار مع الحوكمة.		
21	يتم دمج مخرجات الاستبصار ضمن سياسات الحوكمة.	44%	56%
22	يساعد الاستبصار على توقع تحديات الحوكمة المستقبلية.	40%	60%
23	يساهم التخطيط المستقبلي في تحسين مشاركة أصحاب المصلحة.	48%	52%
24	تدعم الرؤية المستقبلية مؤشرات الأداء المؤسسي طويلة المدى.	52%	48%

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق ممارسات الاستبصار الاستراتيجي وعناصر الحوكمة في مجلس محافظة بغداد جاء بدرجة معتدلة، حيث تراوحت النسب بين (55% - 60%)، مما يدل على وجود أطر وإجراءات تنظيمية قائمة، إلا أن مستوى التفعيل والتكامل ما يزال محدوداً، الأمر الذي يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز القدرات المؤسسية وتطوير آليات العمل المستقبلية.

3. الاستبانة: تعد الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع محدد أو الظاهرة البحثية محل الدراسة. يوضح الجدول أدناه تركيبة الاستبانة وفقاً للمتغيرات الرئيسية والفرعية، وعدد الفقرات، وأرقامها وتسلسلها. تتألف الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول: يغطي الفقرات المتعلقة بالاستبصار الاستراتيجي، الجزء الثاني: يختص بالمتغير التابع، وهي الحوكمة المؤسسية. ويبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (42) فقرة، وقد صممت جميعها وفق مقياس ليكرت خماسي (Likert scale)، بما يتناسب مع طبيعة الأسئلة الإدراكية الواردة فيها. ويتراوح هذا المقياس بين (1-5)، حيث يمثل الرقم (5) الاتفاق التام، في حين يشير الرقم (1) إلى عدم الاتفاق التام.

الجانب النظري

المحور الأول: الاستبصار الاستراتيجي:

1. مفهوم الاستبصار الاستراتيجي:

تعد دراسة الاستبصار من الموضوعات الجوهرية والجديدة التي تهدف إلى استكشاف المستقبل وفهم مساراته المحتملة، بما يساهم في إضاءة الآفاق المقبلة وصياغة البدائل الممكنة. ويكتسب الاستبصار طابعاً استراتيجياً عندما تسعى المنظمة إلى متابعة التطورات المتوقعة في بيئتها، وما تحمله من ديناميكيات مرتبطة بالمجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبيئية. كما يُنظر إلى الاستبصار لا بوصفه عملية آلية تقوم على التنبؤ المسبق بالأحداث المستقبلية، بل باعتباره ممارسة معرفية تستند إلى تحليل العوامل والقوانين والبنى الأساسية الكامنة خلف الظواهر القابلة للرصد، بهدف بناء رؤية أعمق للمستقبل. (جهاد، 2020: 219).

ويشير Woeffray & Carvalho (2023) إلى أن تحقيق استبصار فعال للمستقبل يتطلب اعتماد ثلاثة أنماط أساسية من التفكير، وهي:

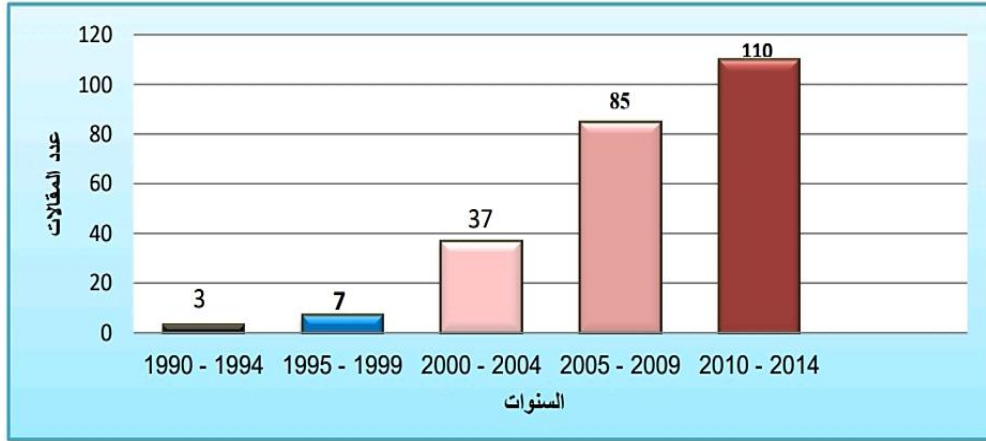
1. التفكير المستقبلي: ويعني القدرة على التعامل مع حالة عدم اليقين والانفتاح على مختلف الاحتمالات المستقبلية، من خلال استكشافها وتحليلها وتخيل مساراتها البديلة.
2. التفكير المنظومي: ويتمثل في القدرة على النظر إلى الصورة الكلية وفهم العلاقات المتشابكة بين العوامل المختلفة، بما في ذلك التفاعلات والتأثيرات المتبادلة التي قد تسهم في تشكيل النتائج المحتملة.
3. التفكير الأسّي: وهو الإدراك الواعي بأن التغيرات البسيطة أو الهامشية في الوقت الحاضر قد تتطور بصورة سريعة وغير متوقعة لتصبح مؤثرة وجوهرية في المستقبل. (Grove & 2023:9).

جدول (4): تعاريف الاستبصار الاستراتيجي (المصدر: من إعداد الباحثان)

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Joseph et, al, 2019 : 2	منهجًا يركز على دراسة المستقبل ضمن أفق زمني أطول وبنطاقٍ أوسع من التخطيط التقليدي، ويسهم دمجها في عمليات التخطيط في تبني منهج النظم لمعالجة المشكلات. ويساعد هذا المنهج المؤسسات على الاستعداد المبكر لمواجهة التهديدات المحتملة أو استثمار الفرص الناشئة، كما يعزز قنوات الاتصال الداخلية لتفادي ما يُعرف بعزلة الوحدات التنظيمية. وتختلف أدوات الاستشراف بين المؤسسات بحسب طبيعة مهامها وبيئاتها التشغيلية، ومن أبرزها: الرصد البيئي، تحليل الاتجاهات، وبناء السيناريوهات، مع إمكانية تطوير تنسيق مشترك بين الجهات المختلفة عند الحاجة.
2	العربي، 2020: 25	عملية فكرية تهدف إلى توفير المعرفة التي تسهم في تبديد المخاوف والهواجس المتعلقة بالمستقبل. إذ لم تعد هذه الهواجس مقتصره على صناعات القرار في الحكومات الوطنية فحسب، بل امتدت لتشمل الأفراد كافة في المجتمع، ولا سيما فيما يرتبط بقضايا أساسية كفرص العمل، والصحة، والسكن، والحياة الاجتماعية، والبيئة، والأمن، وغيرها من القضايا ذات الصلة بالاستقرار المجتمعي.
3	Chicago Notes et al, 2020 : 2	يرى الاستشراف الاستراتيجي (SF) قدرة تنظيمية محورية تمكن المؤسسات من استكشاف الإمكانيات والحدود التي قد لا يلاحظها المنافسون، وقد أصبح عاملاً مؤثراً في النقاشات الحديثة المتعلقة بالنجاح في الابتكار المفتوح وتطوير المنتجات الجديدة (Andersen & Andersen, 2014؛ Gordon et al., 2020؛ Lee et al., 2019؛ Zhu et al., 2019).
4	الصقال، 2022: 25	عملية تشاركية تقوم على منهجية منظمة، تستهدف صياغة رؤى مستقبلية متوسطة وبعيدة المدى، من أجل التعرف على الفرص والتحديات الكامنة في مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية، فضلاً عن الجوانب التنافسية. ويسهم هذا التوجه في تمكين صانعي القرار من تبني ممارسات مبتكرة، واستحداث نماذج أعمال جديدة، إلى جانب بلورة سيناريوهات مستقبلية متنوعة. أما دوره الجوهرى فيتجسد في تحفيز ودعم وتطوير السياسات والاستراتيجيات، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتوظيفها لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.
5	Jassim & Al-Kubaisy, 2023:25	عملية منهجية تهدف إلى جمع البيانات والمعطيات الخاصة بالمستقبل ضمن المديين المتوسط والبعيد، وبما يتيح دعماً مباشراً لصناعات القرار في الحاضر. وينبثق هذا التوجه من تداخل الاتجاهات الكامنة في تطور ميادين المعرفة المختلفة، بغرض تحليل السياسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ودراسة البدائل المستقبلية.

2. أهمية الاستبصار الاستراتيجي:

مفهوم الاستبصار الاستراتيجي أحد المحاور البارزة في الخطاب الإداري المعاصر، حيث شهد اهتماماً متزايداً تجلى بوضوح في تزايد عدد الدراسات والأوراق البحثية التي تناولت هذا الموضوع، كما يظهر في الشكل (3). (5, 2017, Adegbile, at, et).



الشكل (2): أهمية الاستبصار الاستراتيجي اعتمادا على البحوث المنشورة (Source: Adegbile, Abiodun, David Sarpong and Dirk Meissner — Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agendal "International Journal of Innovation and Technology Management. Vol. 14.No.4. (2017):1750019

وينظر إلى الاستبصار باعتباره أداة استراتيجية تمكن المخططين من تبني أساليب جديدة في التفكير، وصياغة خطط مستقبلية أكثر انسجاماً مع التحولات المتوقعة، فضلاً عن تهيئة بيئة ملائمة لصنع القرار الاستراتيجي وتعزيز فعالية الإدارة الاستراتيجية، بما يسهم في ضمان ترابط السياسات وتماسكها. وفي هذا الإطار، يوضح الباحثون أن الاستبصار يساعد صانعي السياسات في مواجهة التغيرات والتحديات المعقدة من خلال ثلاث آليات رئيسية:

1. اعتماد نهج منهجي طويل المدى يقوم على استشراف مسارات مستقبلية متعددة، والاستفادة من تراكم المعارف والخبرات لدى المشاركين في العملية، إضافة إلى المساهمة في الحفاظ على استمرارية تصميم السياسات المنسقة وضمن تنفيذها.
2. المساهمة في تقليل حالة عدم اليقين التي قد ترافق عمليات التغيير، وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة يتبناها أصحاب المصلحة الرئيسيون، بما يعزز من مستوى الالتزام والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.
3. التعامل مع التحولات المنهجية الكبرى التي قد تواكب الثورات الإنتاجية القادمة، مثل بروز أنظمة إيكولوجية ابتكارية أو إعادة تشكيل أنظمة الابتكار الوطنية والقطاعية والإقليمية. ويساعد الاستشراف في استيعاب هذه التحولات وتوجيهها بما يسهم في إعادة تشكيل البنى والسلطات السائدة داخل تلك الأنظمة. (هيفي، 2022: 44-45).

3. أهداف الاستبصار الاستراتيجي:

يهدف الاستبصار الاستراتيجي بتشجيع التفكير حول صور متعددة للمستقبل المحتمل، بعيداً عن التأثير المفرط بالماضي. إذ يبدأ بتصور مبدئي لمستقبل مرغوب فيه، ثم يجري تحليل الطرق الممكنة للوصول إليه، إلى جانب استكشاف التحديات والعوائق التي قد تعترض الانتقال من الحاضر إلى ذلك المستقبل المنشود. وعلى الرغم من ارتباطه بمفهوم التنبؤ، إلا أن غايته تتجاوز مجرد التوقع لتشمل بناء رؤية مستقبلية تسهم في صياغة قرارات استراتيجية أكثر فاعلية. (Cook, 2014: 1475). ومن وجهة نظر (Rohrbeck, 2012: 4) أن أهداف الاستبصار يمكن أن تتجسد في خمس فئات رئيسية، تتمثل: 1- في ضمان بقاء المنظمة وتعزيز قدرتها على مواجهة التغيرات المفاجئة عبر تحويل نقاط ضعفها إلى عناصر قوة. 2- في تحقيق النمو والازدهار المستمر للمنظمات. 3- في إيجاد مصادر إضافية للإيرادات. 4- في ترسيخ ميزة تنافسية مستدامة. 5- في رفع مستوى الأرباح وتعظيم العوائد.

4. أبعاد الاستبصار الاستراتيجي:

جدول (5): أبعاد الاستبصار الاستراتيجي تبعاً لآراء بعض الباحثين (المصدر: من إعداد الباحثان)

الباحث	الأبعاد	السيارو	المسح البيئي	الاختيار الاستراتيجي	التكامل	قابلية	المستقبلية	الرؤية	الاستراتيجي	التكبير	التنبؤ	الاستراتيجية
Amnia ttab , 2016			*	*	*							
الالوسي، قدوري، 2018		*	*	*	*		*					
al, et èPaliokait 2014			*	*	*		*					
Baumgartner& Peter, 2021			*	*	*		*					
بهية، 2022			*	*	*		*					
العبيدي، 2024			*	*	*		*					
Fisal, et, al, 2023			*	*	*		*					
الشموسي، 2021			*	*	*		*					
أحمد، 2024			*	*	*		*					
الركابي، 2023		*	*	*	*		*			*		
الفهداوي، 2021			*	*	*		*					
الموسوي، 2021					*		*		*			
يوسف وآخرون، 2025		*			*		*					
الحسناوي، 2020			*	*	*		*					
نويجي، 2025					*		*					
المجموع		4	12	9	10		6		1	1	1	2

1. **المسح البيئي:** تمثل قدرات المسح البيئي عملية التحسس المنهجي لبيئتي الأعمال الداخلية والخارجية بهدف التعرف على القوى المؤثرة الرئيسية والتقنيات السائدة ومواقف المنافسين الأساسيين، فضلاً عن تنظيم الأنشطة التي تقود إلى إحداث التغيير، بما يتيح استشراف اتجاهاته المستقبلية. (Rohrbeck & Bade, 2012: 5). ويؤكد ستوفيلز (1994) أن الهدف الرئيسي من هذه العملية هو التعلم والتنبؤ بجميع التغيرات المحتملة من أجل الاستجابة لها والتكيف معها. ومن جانبه يشير أولسن (1999) إلى أن عملية المسح تتطلب فهماً معمقاً للمتغيرات التي تمارس تأثيراً جوهرياً في تشكيل القوى البيئية، ولتحقيق ذلك ينبغي على الفرد أن يوسع نافذة إدراكه، ويعزز مهاراته في التجربة والمعرفة وجمع المعلومات. (Adema & Roehl, 2010: 200). ويرى (Grim, 2009: 75) أن المسح هو جمع المعلومات المناسبة والمرتبطة ضمن إطار زمني وصيغة تتيح سهولة استرجاعها والاستفادة منها، وكذلك حدد للمسح البيئي خمس مستويات وهي: الأول عند الحاجة (مخصص) والثاني واعي (مدرك الأهمية) والثالث قادر (موفرة القدرة الخبيرة) والرابع ناضج والخامس العالمية.

2. **الاختيار الاستراتيجي:** قدرات الاختيار الاستراتيجي باعتبارها أحد المكونات الفرعية للاستبصار الاستراتيجي، تشير إلى القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من تفسير بيئتها التجارية بشكل منهجي، ومن ثم تخصيص مواردها المحدودة في سبيل تحقيق مستقبل مثالي تتطلع إليه. (Paliokaitè, et, al, 2014: 164_165). وتتعلق نظرية الاختيار الاستراتيجي من فرضية أساسية مفادها أن نجاح المنظمات في مواجهة البيئة الخارجية يتوقف على قدرة الإدارة والمراكز البحثية على موازنة مواردها البشرية ونظم التدريب مع بيئة الأعمال واستراتيجياتها، فضلاً عن توافرها مع أبعاد أخرى مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، ومستوى تخصيص التكنولوجيا، وأسلوب إدارة الأفراد. وهو ما ينعكس بدوره على أدوار التدريب وهياكله التنظيمية باعتباره عنصراً داعماً لعملية الاختيار الاستراتيجي. (الحسناوي، 2020: 68).

3. **قابلية التكامل:** تعرف على أنها مجموعة من السلوكيات العملية التي يوظفها الأفراد في سبيل تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ودعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (Hussein & Al-Zubaydi, 2021: 92).

وقدم (Winter, 2011) تعريفاً أكثر شمولاً للقدرات الديناميكية، باعتبارها تمثل قدرة المنظمة على "تغيير الطريقة التي تكسب بها عيشها حالياً" (Tece, 2022: 1) ويمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين:

أ. القدرات التكاملية الداخلية: هي القدرة التنظيمية على تحقيق التواصل والتنسيق بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وتشمل دمج الموارد والمعرفة والاستثمارات والأهداف عبر سلسلة القيمة. وتمكن هذه القدرات المنظمات من: دخول أسواق جديدة عبر التكامل الرأسي، التغلب على معوقات النمو، الاستثمار بكفاءة في الصناعات الناشئة.

ب. القدرات التكاملية الخارجية: هي القدرة على بناء العلاقات وتنسيق الأنشطة والموارد مع الأطراف الخارجية مثل الشركاء والتحالفات والأنظمة البيئية للمنتجات. وتسهم في مواءمة الأهداف المشتركة وتعزيز التفاعل المستمر مع الشركاء. وتشمل ضمنها قدرات التحالف التي تعنى بتنسيق الموارد والمهام والاستثمارات بين المنظمة وحلفائها، اعتماداً على مهارات إدارة المعرفة والروتينات التنظيمية، بما يضمن نجاح التعاون المشترك. (Helfat & Raubitschek, 2018: 23).

المحور الثاني:

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

يمثل هذا المفهوم إطاراً مؤسسياً للرقابة والتوجيه يهدف إلى تحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة، مع بيان القواعد والإجراءات التي تسهم في اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بعمل المنظمة. كما يجعل هذا النظام على ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية، بما يعزز من مستويات الثقة والمصداقية في بيئة العمل ويضمن سلامة الأداء الإداري والتنظيمي. (ساري وبن دليمي، 2024: 4). عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999م الحوكمة المؤسسية بأنها "نظام يتم بموجبه توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين بالمنظمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة". (العامري، عبد الجبار، 2018: 9). أيضاً عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها "هي نظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Hamd, 2023: 87).

جدول (6): تعريف الحوكمة المؤسسية (المصدر: من إعداد الباحثان)

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Asorwoe, 2014: 41	منظومة من القواعد والإجراءات والمعايير الأخلاقية التي تهدف إلى ضمان إدارة المنظمات في القطاع العام بشفافية وكفاءة، والحد من مظاهر الفساد وضعف المنظمات، بما يسهم في تعزيز التنمية والنمو، خاصة في الدول النامية.
2	Saha, & Kabra, 2020: 2	مجموعة من الأدوات التي يضمن من خلالها المستثمرون إلى حصولهم على عائد من استثماراتهم.
3	الأسمر، 2020: 9	أسلوب إداري يقوم على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، ويهدف إلى ترسيخ العدالة والمساواة في تطبيق القوانين على جميع الأفراد دون استثناء، مع تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية لضمان كفاءة الأداء ومكافحة الفساد بما يعزز الثقة في البيئة المؤسسية.
4	مصطفى، 2021: 4	منظومة حماية تتضمن مجموعة من القوانين والآليات المتنوعة التي تُطبَّق على العاملين داخل المنظمات، بهدف الحفاظ على الانضباط الداخلي والخارجي، وتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، والعمل على إيجاد سبل فعالة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
13	عبد الوهاب، 2023: 123	عملية صنع القرارات التي توجه المجتمع ومنظوماته بمختلف أنواعها، إذ تشمل مجموعة من التفاعلات التي تتم ضمن الأطر الهيكلية والإجرائية والتقليدية، والتي من خلالها تمارس السلطة، وتتحدد آليات اتخاذ القرار، فضلاً عن الكيفية التي يُعبَّر بها المواطنون وأصحاب المصلحة عن آرائهم ومواقفهم تجاه القضايا العامة.

2. أهمية الحوكمة المؤسسية:

كما تعمل الحوكمة على حماية حقوق العاملين وصون مصالحهم دون تمييز، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا المجتمع عن أداء المنظمة ومستوى شفافية ممارساتها. وإلى جانب ذلك، فإن ترسيخ مبادئ الحوكمة في إدارة المنظمات مع منحها مساحة لتكوين سمعتها المؤسسية الخاصة من خلال معاييرها وأدائها المتميز، يسهم في الارتقاء بمستوى أنظمتها الإدارية وتعزيز قدرتها على التطور المستدام. (الشلفان، 2021: 125).

أما (هادي، 2022: 33) قد وجد أن أهمية الحوكمة تتلخص بما يلي:

أ. تحسين الإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية عبر ترسيخ مبادئ الشفافية والوضوح وتحديد مسؤوليات الإدارة بدقة، وتعزيز المساءلة، الأمر الذي يسهم في الكشف المبكر عن حالات الاحتيال أو التلاعب المالي والفساد الإداري، ومعالجة أسبابه وآثاره بما يضمن استمرارية المنظمة واستقرار أداؤها.

ب. حماية أصول المنظمة وحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، من خلال تمكينهم من متابعة الأداء المؤسسي بفاعلية، وترسيخ مبادئ الشفافية وتحمل الإدارة لمسئولياتها في مواجهة الأزمات، بما في ذلك الوقاية من الإفلاس والتلاعب المالي وسوء استخدام الموارد.

ت. رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة عبر تطوير الممارسات الإدارية والمالية والمحاسبية، وتعزيز ثقافة النزاهة والشفافية في الإفصاح عن المعلومات، بما يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة وجاذبيتها للاستثمار، ويدعم مسارها نحو النمو المستدام والتطور التنظيمي.

وتهتم الحوكمة على ترسيخ مفاهيم النزاهة والمصادقية والشفافية في إدارة الشأن العام، وتعتمد في جوهرها على وجود منظمات عامة فاعلة تعمل وفق مبادئ العدالة الاجتماعية، وتحرص على الاستجابة الفاعلة لاحتياجات المواطنين ومتطلبات المجتمع. (المراكبي، 2025: 604).

3. أهداف الحوكمة المؤسسية:

من خلال تقرير كينغ الرابع (King IV) يرى أن أهداف الحوكمة المؤسسية هي كما يلي: (Bullivant, 2018:4).

1. تعزيز حوكمة الشركات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من إدارة المنظمة وتحقيق مخرجات الحوكمة مثل: ثقافة أخلاقية، أداء جيد، رقابة فعالة، وشرعية.

2. ترسيخ مفهوم الحوكمة كنظام شامل ومتكامل من الترتيبات التي يجب فهمها وتطبيقها بطريقة متناسقة ومتكاملة.

3. تشجيع التقارير الشفافة والهادفة الموجهة إلى جميع أصحاب المصلحة.

4. عرض الحوكمة المؤسسية على أنها تتعلق ليس فقط بالهيكلية والعمليات، بل أيضاً بالوعي والسلوك الأخلاقي.

5. توسيع قبول تقرير (King) من خلال جعله قابلاً للتطبيق وملائماً لمختلف القطاعات وأنواع المؤسسات.

وتوفر الحوكمة بنية منظمة يحدد من خلالها الأهداف ووسائل تحقيقها، إضافةً إلى مراقبة أداء هذه الأهداف. ويمكن حصر أهداف حوكمة الشركات بالنقاط التالية (Ayyed, 2024: 50).

أ. فصل الملكية عن الإدارة ومراقبة الأداء.

ب. تحسين الكفاءة الاقتصادية للمنظمات.

ت. إيجاد الهيكل الذي من خلاله تحدد أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها ومتابعتها.

4. أبعاد الحوكمة المؤسسية:

تكون هذه المبادئ ذات أهمية كبيرة للمنظمات من حيث استمراريته والحفاظ على استقرارها وازدهارها. وقد تم استخدام هذه المبادئ من قبل الحكومات والهيئات التنظيمية والمستثمرين والشركات وأصحاب المصلحة في كلٍ من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والدول غير الأعضاء فيها. (Shahwan & MOHAMMAD, 2016: 122)، وينظر في هذه الدراسة هذه المبادئ كإبعاد، من هذه المبادئ ما يلي:

1. **الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية:** تعمل الحوكمة المؤسسية في إطار فعال تتكون من إجراءات تنظيمية وإدارية المتبعة التي تهدف إلى تحقيق نتائج تتسجم مع أهداف المجتمع، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وبناءً على ذلك، ينبغي أن تتعاون الحكومة والمنظمات المجتمعية في توظيف الموارد المحدودة بما يحقق المنفعة العامة، من خلال تحويل هذه الموارد إلى خدمات فعالة تقدم بكفاءة عالية. كما تؤكد الحوكمة المؤسسية على أهمية المشاركة الجماعية في تحقيق هذه الأهداف، بحيث يؤدي كل فرد دوره بمسؤولية وكفاءة. وتشمل مفاهيم الحوكمة أيضاً تحقيق

الكفاءة والفعالية في الأداء إلى جانب الاستدامة البيئية، من خلال ضمان الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية وحماية البيئة لصالح الأجيال الحالية والمستقبلية. (فلمبان، 2023: 160). ويتضمن الإطار العام للحوكمة تعزيز مبدأ الشفافية، وضمان الانسجام مع التشريعات والقوانين النافذة، إضافةً إلى تحديد وتوصيف دقيق للسلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، بما يسهم في وضوح الهيكل التنظيمي وضمان المساءلة الفاعلة وتحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار. (بن غالية، 2024: 5).

2. مسؤوليات مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة الجهة الأساسية ذات التأثير المباشر في نظام حوكمة المنظمات، إذ يتم انتخاب أعضائه من قبل المساهمين أو تعيينهم من قبل أعضاء المجلس أنفسهم لتمثيل مصالح المساهمين. ويتحمل المجلس مسؤولية اتخاذ القرارات الجوهرية المتعلقة بتعيين كبار المسؤولين التنفيذيين، وتحديد سياسات التعويضات والحوافز، بالإضافة إلى وضع سياسات توزيع الأرباح. وفي بعض الحالات، تتجاوز مهام مجلس الإدارة الجوانب المالية البحتة، لتشمل الاعتبارات الاجتماعية والبيئية استجابةً لتوجهات المساهمين نحو تحقيق تنمية مستدامة ومسؤولية مؤسسية أوسع. (Samanta, 2020: 46-47). وعادةً ما تتألف مجالس الإدارة من مزيج من الأعضاء الداخليين والأعضاء المستقلين، إذ يمثل الأعضاء الداخليون عادةً كبار المساهمين أو المؤسسين أو المديرين التنفيذيين للمنظمة، بينما يتم اختيار الأعضاء المستقلين بناءً على ما يمتلكونه من خبرة واسعة في إدارة أو توجيه المنظمات الكبرى. وتبرز أهمية الأعضاء المستقلين في سياق حوكمة الشركات لما لهم من دور في الحد من تركيز السلطة داخل المجلس، فضلاً عن المساهمة في تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين ومصالح الأعضاء التنفيذيين، بما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية وعدالتها (Girau, et al., 2022: 624).

3. دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات: في السنوات الأخيرة شهدت اعترافاً متزايداً بأهمية مراعاة مصالح أصحاب المصلحة بما يتجاوز المساهمين، لتشمل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع الأوسع. فقد أكدت مدونة حوكمة الشركات في المملكة المتحدة على ضرورة موازنة استراتيجيات المنظمات مع المصالح طويلة الأمد لأصحاب المصلحة، وعلى الرغم من التحول الإيجابي نحو حوكمة تتمحور حول أصحاب المصلحة، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في ضمان دمج هذه الاعتبارات فعلياً في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمات، بدلاً من التعامل معها كمجرد إجراء شكلي أو التزام صوري لتحقيق الامتثال دون تطبيق فعلي للحوكمة المؤسسية الفعلية الجيدة. (Rao, 2024: 99). كما يتيح هذا المبدأ لأصحاب المصلحة المشاركة بفاعلية في الاجتماعات العامة والتصويت فيها، مع التأكيد على ضرورة إبلاغهم مسبقاً بالقواعد والإجراءات الحاكمة لعمليات التصويت. ويُشترط كذلك تزويد المساهمين بالمعلومات الكاملة والدقيقة في الوقت المناسب حول تاريخ ومكان وجدول أعمال الاجتماعات، إضافة إلى تفاصيل القضايا التي ستناقش فيه، حيث يتم منح المساهمون الحق في توجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، لا سيما تلك المتعلقة بعمليات التدقيق الخارجي السنوية، وترتيب البنود في جدول الأعمال، وتقديم المقترحات ذات الصلة، ضمن حدود اللوائح المعتمدة، وهو ما تسعى إليه مبادئ الحوكمة المؤسسية الرشيدة لتحقيقه بصورة متكاملة (الحجاج، الحوراني، 2023: 171-172).

4. الإفصاح والشفافية: الشفافية تعرف على أنها توفر المعلومات المتعلقة بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح لجميع المواطنين، بما يتيح لهم الاطلاع على أسس عمل الدولة وآليات اتخاذ القرارات، كما ينظر إليها أيضاً على أنها آلية للكشف والإفصاح من قبل الدولة عن جميع أنشطتها في مراحل التخطيط والتنفيذ، بما يعزز الوضوح والمساءلة ويتيح للمواطنين متابعة الأداء العام للحكومة. (الجوهري، 2018: 238). ويرى (جوادي، 2019: 327) أن العمل الذي يتوفر فيه الإفصاح والشفافية يتم في إطار من الوضوح وإتاحة المعلومات أمام جميع الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يعزز مستويات الثقة والمصادقية بين المنظمة من جهة، والجهات الرقابية والمستفيدين وأصحاب المصلحة من جهة أخرى. ويعد الالتزام بهذه الممارسات أحد الجوانب الإيجابية في تطبيق الحوكمة الرشيدة، لما يترتب عليه من آثار مفيدة تعود بالنفع على العمل المنظمي، سواء على صعيد كفاءة الأداء أو جودة القرارات، شريطة الالتزام الجاد بها وتفعيلها بالشكل الصحيح.

الجانب العملي

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعد عد التأكد من أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي خطوة جوهرية في التحليل الإحصائي، إذ أن توافق المتغيرات مع هذا التوزيع يوجه الباحث لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية. في المقابل، عندما لا تظهر المتغيرات نمطاً قريباً من التوزيع الطبيعي، فإن الاختبارات اللامعلمية تصبح الخيار الأنسب للتحليل. وللتأكد من مدى خضوع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية لاعتدالية التوزيع، سيتم اعتماد اختبار Kolmogorov-Smirnov، كونه ملائماً للحالات التي يتجاوز فيها حجم العينة 50 فرداً. ويعرض الجدول (7) نتائج هذا الاختبار للتحقق من طبيعة توزيع بيانات الدراسة وأبعادها الفرعية.

جدول (7): اختبار Kolmogorov-Smirnov لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSV.28)

نتيجة الاختبار	مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed))	درجة الحرية Df	قيم اختبار Kolmogorov-Smirnov	متغيرات الدراسة
نتوزع البيانات طبيعياً	051.0	77	.1010	X الاستبصار الاستراتيجي
نتوزع البيانات طبيعياً	055.0	77	0990.	Y الحوكمة المؤسسية

يوضح الجدول (7) قيم اختبار Kolmogorov-Smirnov ومستوى المعنوية Sig. ((2-tailed)) لمتغيرات كل من المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي والمتغير المستجيب الحوكمة المؤسسية، إذ توضح النتائج أن قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov للمتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي بلغ (0.101)، وبمستوى معنوية (0.051) وهي غير دالة معنوياً لأنها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة توضح أن الاستجابات للمتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي تتوزع طبيعياً، أما بالنسبة للمتغير المستجيب الحوكمة المؤسسية، إذ تظهر النتائج أن قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov بلغت (0.099)، وبمستوى معنوية (0.055) وهي غير دالة معنوياً لأنها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة توضح أن الاستجابات للمتغير المستجيب الحوكمة المؤسسية تتوزع طبيعياً، وهذا يدل أن الاختبارات الإحصائية اللائمة لمتغيرات الدراسة هي الاختبارات المعلمية.

2. اختبار ثبات أداة القياس:

يشير (Babbie, 2021: 148) إلى الثبات بأنه "تلك الجودة في طرق القياس التي تشير إلى أنه يمكن جمع نفس البيانات في كل مرة يتم فيها تكرار الملاحظات على الظاهرة نفسها". وسيتم تقييم قبول المقاييس المستخدمة في الدراسة ومدى ملاءمتها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة من خلال مؤشرين للثبات على النحو التالي: 1- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: يقصد به إلى "أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة، إذ تتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، فإذا كان المقياس ذا ثبات عال فإن هذا يعني أن بنود المقياس ثابتة ومن ثم المقياس ثابت" (Hair et al.2019:775) 2- ماكدونالد اوميغا McDonald's Omega: "هو معامل إحصائي يُستخدم لتقدير الثبات الداخلي، وهو يعتمد على تحليل العوامل بدلاً من الترابط بين العناصر فقط، مما يمكنه من تقديم تقديرات أكثر دقة للثبات عند مقارنة ألفا كرونباخ. يتمثل أحد أهم مزاياه في أنه يأخذ في الاعتبار الأخطاء الخاصة بالعناصر والتباينات غير المتساوية". (Orcan, 2023: 710).

جدول (8): تقييم ثبات أداة القياس الاستبانة (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V. 28)

قيمة معامل ثبات ماكدونالد اوميغا McDonald's Omega	قيمة معامل ثبات الاستبانة Cronbach's Alpha	عدد الفقرات ضمن استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة
0.805	0.802	6	X1 المسح البيئي
0.850	0.850	6	X2 الاختبار الاستراتيجي
00.71	0.711	6	X3 قابلية التكامل
0.908	90.90	18	X الاستبصار الاستراتيجي
0.834	0.832	6	Y1 الإطار الفاعل للحوكمة
0.875	0.787	6	Y2 مسؤوليات مجلس الإدارة
0.780	0.871	6	Y3 دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات
0.729	0.740	6	Y4 الإفصاح والشفافية
0.913	0.915	24	Y الحوكمة المؤسسية

يبين الجدول (8) قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات ماكدونالد أوميغا (McDonald's Omega) للأبعاد والمتغيرات، إذ كانت جميع القيم أعلى من الحدود المقبولة، مما يعد مؤشراً إيجابياً على ثبات المقياس، ويشير ذلك إلى أن الاستبانة أداة القياس تتمتع بمستوى جيد من الثبات. وقد بلغت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي (المسح البيئي، الاختيار الاستراتيجي، قابلية التكامل) على التوالي (0.802)، (0.850)، (0.711) وهي جميعها أكبر من الحد الأدنى المقبول والبالغ (0.70)، في حين بلغت قيم معامل McDonald's Omega لذات الأبعاد على التوالي (0.805)، (0.850)، (0.710) وهي جميعها أكبر من (0.70)، أما على مستوى إجمالي المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وقيم معامل McDonald's Omega على التوالي (0.909)، (0.908)، وهي أعلى من الحد الأدنى المسموح به لجميع الاختبارات، وهذا يعني أن هذه المتغير المستقل بمقاييسه الثمانية عشر ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للمستجيبين أنفسهم ويعطي النتائج ذاتها."

في حين بلغت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد المتغير المستجيب الحوكمة المؤسسية (الإطار الفاعل للحوكمة، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات، الإفصاح والشفافية) على التوالي (0.832)، (0.787)، (0.871)، (0.740) وهي جميعها أكبر من الحد الأدنى المقبول والبالغ (0.70)، في حين بلغت ومعامل McDonald's Omega لذات الأبعاد على التوالي (0.834)، (0.875)، (0.780)، (0.729) وهي جميعها أكبر من (0.70)، أما على مستوى إجمالي المتغير المستجيب الحوكمة المؤسسية بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وقيم ومعامل McDonald's Omega على التوالي (0.915)، (0.913) وهي أعلى من الحد الأدنى المسموح به لجميع الاختبارات، وهذا يعني أن هذه المتغير المستجيب بمقاييسه الأربعة وعشرون ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للمستجيبين أنفسهم ويعطي النتائج ذاتها."

3. اختبارات صدق المحكمين:

وتوضح قدرة الاستبانة على أن تمثل أداة القياس التي تم تطويرها خصيصاً لقياسه مع التقديرات المحسوبة لمتغيرات الدراسة، مع التأكيد على شموليته واستيعابه لمتغيرات الدراسة، دون ازدواجية أو تناقض، ويشير (Saunders et al, 2023: 820) إلى أن صدق المحكمين "هو اتفاق على أن السؤال أو المقياس أو أداة القياس تبدو منطقية وتعكس بدقة ما كان من المفترض أن تقيسه"، وللتأكد من الصدق الابتدائي للأداة، تمت مراجعتها أمام عدد من الخبراء المحكمين المتخصصين في علوم الإدارة، لاستطلاع آراءهم حول صحة عباراتها وبنيتها، ومدى ملاءمتها للفرضيات والأهداف، وصلاحيته للدراسة. وقد تحققت القدرة على قياس متغيرات الدراسة من خلال الحصول على موافقة من أغلبية المحكمين وبنسبة موافقة تزيد على (%). وبناء على النتائج التي تحصل عليها تم تصحيح بعض المسائل مع الأخذ بالحسبان توصيات الأساتذة المحكمين. وقد تم تحليل العبارات من الناحية اللغوية والمفاهيمية وصياغتها بطريقة ثلاثية أكثر مع تمثيل المتغيرات المبحوثة. يوضح الجدول (9) نتائج ما توصل إليه الخبراء المحكمون حول صدق الاستبان الظاهري.

جدول (9): نسب اتفاق المحكمون حول فقرات أداة القياس (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على آراء الخبراء المحكمين)

المتغيرات	عدد العبارات	عدد العبارات التي حازت على اتفاق المحكمين	نسبة اتفاق الاساتذة المحكمين %	مستوى الصدق	تعليق الباحث
X1 المسح البيئي	6		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات المسح البيئي ضمن الاستبصار الاستراتيجي
X2 الاختيار الاستراتيجي	6		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات الاختيار الاستراتيجي ضمن الاستبصار الاستراتيجي
X3 قابلية التكامل	6		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات قابلية التكامل ضمن الاستبصار الاستراتيجي
X الاستبصار الاستراتيجي	18		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات الاستبصار الاستراتيجي
Y1 الإطار الفاعل للحوكمة	6		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات الإطار الفاعل للحوكمة ضمن الحوكمة المؤسسية
Y2 مسؤوليات مجلس الإدارة	6		%	مرتفع	وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات مسؤوليات مجلس الإدارة ضمن الحوكمة المؤسسية

تعليق الباحث	مستوى الصدق	نسبة اتفاق الأساتذة المحكمين %	عدد العبارات التي حازت على اتفاق المحكمين	عدد العبارات	المتغيرات
وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات ضمن الحوكمة المؤسسية	مرتفع	% مع بعض التصحيح اللغوي		6	Y3 دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات
وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات الإفصاح والشفافية ضمن الحوكمة المؤسسية	مرتفع	% مع بعض التصحيح اللغوي		6	Y4 الإفصاح والشفافية
وجود صدق محكمين مرتفع في فقرات الحوكمة المؤسسية	مرتفع	% مع بعض التصحيح اللغوي		24	Y الحوكمة المؤسسية
وجود صدق محكمين مرتفع في إجمالي فقرات الاستبانة	مرتفع	%		42	إجمالي فقرات الاستبيان

4. صدق الاتساق الداخلي Construct validity:

يوضح الاتساق الداخلي (Construct validity) "مدى جودة النتائج التي يتم الحصول عليها من استعمال مقياس ما ومن أشهر الاختبارات لقياس صدق البناء الاتساق الداخلي هي مصفوفة الارتباطات" (Sekaran & Bougre, 2016: 221) وبالتالي فإن الغرض من إجراء هذا الاختبار هو معرفة مدى قوة وارتباط الفقرة مع البعد الذي تمثله، وذلك عن طريق استخراج قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية (Sig. (2-tailed)) لكل عبارة من عبارات الاستبانة. فإذا كان مستوى المعنوية للعبارة يساوي (0.01)، بمعنى مستوى الثقة (99%)، أو أصغر أو تساوي (0.05)، بمعنى مستوى الثقة (95%)، وقيمة معامل الارتباط كانت أكبر أو تساوي خمسين $0.50 \leq$ فإن هذه العبارة تكون ملائم لقياس البعد الذي تمثله (Hair et al, 2019: 161)، وإلا سيتم حذفها وعدم اعتمادها في الاختبارات الإحصائية اللاحقة وهو بذلك يكون بديلاً عن التحليل العاملي التوكيدي لأن عينة البحث أصغر من الحد الأدنى المقبول والتي يفضل أن لا تقل عن (200) مائتي استجابة لمثل هذا التحليل وفق نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج AMOS.

جدول (10): اختبار صدق البناء Construct validity لفقرات الاستبصار الاستراتيجي (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي 28 v..spss)

الاستبصار الاستراتيجي	الفقرة	قيمة معامل الارتباط بين العبارة والبعد	مستوى المعنوية Sig. ((2-tailed))	النتيجة
المسح البيئي X1	X11	0.692 **	أصغر من (0.001)	مناسبة للبعد
	X12	0.810 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X13	0.798 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X14	0.768 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X15	0.580 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X16	0.640 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
الاختبار الاستراتيجي X2	X21	0.805 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X22	0.753 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X23	0.752 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X24	0.783 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X25	0.730 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X26	0.743 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X31	0.662 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X32	.734 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X33	.668 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X34	.601 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
قابلية التكامل X3	X35	84 **5.0	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد
	X36	.694 **	Sig.< (0.001)	مناسبة للبعد

الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

ويتبين من خلال استعراض الجدول (10)، أن قيمة معامل الارتباط للعبارات التي تقيس بعد (المسح البيئي) كانت ما بين $(0.580^{**}, 0.810^{**})$ ، وهي علاقة ارتباط قوية جداً إلى متوسطة ذات دلالة معنوية عند مستوى $\text{Sig} < (0.001)$ بمستوى ثقة أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة لتمثيل البعد والبالغة 0.50 وهذا يؤكد أن جميع فقرات بعد المسح البيئي هي مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، أما فقرات بعد (الاختيار الاستراتيجي) فكانت قيم معامل الارتباط محصورة ما بين $(0.730^{**}, 0.805^{**})$ ، وهي علاقة قوية جداً إلى قوية دالة معنوياً عند مستوى معنوية $\text{Sig} < (0.001)$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة والبالغة 0.50 هذا يؤكد أن جميع فقرات بعد الاختيار الاستراتيجي هي مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، أما فقرات بعد (قابلية التكامل) فكانت قيم معامل الارتباط محصورة ما بين $(0.584^{**}, 0.734^{**})$ ، وهي علاقة قوية جداً إلى متوسطة دالة معنوياً عند مستوى معنوية $\text{Sig} < (0.001)$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة 0.50، هذا يؤكد أن جميع فقرات بعد قابلية التكامل هي مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، بينما كانت قيم معامل الارتباط لجميع فقرات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي محصورة ما بين القيمتين $(0.580^{**}, 0.810^{**})$ ، وهو ما يوثق قوة العلاقة والارتباط بين الفقرات والأبعاد التي وضعت لغرض قياسها. مما يعني صدق فقرات الاستبصار الاستراتيجي كلها لتمثيل المتغير المستقل أفضل تمثيل لأجراء الاختبارات الإحصائية.

جدول (11): اختبار صدق البناء Construct validity لفقرات الحوكمة المؤسسية (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V. 28)

النتيجة	مستوى المعنوية Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط بين الفقرة والبعد	الفقرة	الحوكمة المؤسسية
مناسبة للبعد	أصغر من (0.001)	0.791**	Y11	الإطار الفاعل للحوكمة Y1
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.741**	Y12	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.561**	Y13	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.822**	Y14	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.757**	Y15	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.733**	Y16	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.638**	Y21	مسؤوليات مجلس الإدارة Y2
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.695**	Y22	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.694**	Y23	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.680**	Y24	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	**825.0	Y25	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	**694.0	Y26	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.719**	Y31	دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات Y3
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.648**	Y32	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.601**	Y33	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.694**	Y34	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.721**	Y35	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.616**	Y36	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.684**	Y41	الإفصاح والشفافية Y4
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.756**	Y42	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.668**	Y43	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.589**	Y44	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.673**	Y45	
مناسبة للبعد	Sig.<(0.001)	0.644**	Y46	

الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

يظهر الجدول (11) أن قيم معامل الارتباط لفقرات بعد (الإطار الفاعل للحوكمة) كانت ما بين $(0.561^{**}, 0.822^{**})$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً إلى متوسطة ودالة معنوياً عند مستوى معنوية $\text{Sig} < (0.001)$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة البالغة 0.50، مما يؤكد أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بعد "الإطار الفاعل

للحوكمة" الذي صُممت من أجله. أما فقرات بعد (مسؤوليات مجلس الإدارة) فكانت قيم معامل الارتباط محصورة ما بين $(0.638^{**}, 0.825^{**})$ ، وهي علاقة قوية جداً إلى قوية دالة معنوياً عند مستوى معنوية $(0.001) < \text{Sig}$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة 0.50، مما يؤكد أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بُعد "مسؤوليات مجلس الإدارة" الذي صُممت من أجله، أما فقرات بعد (دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات) فكانت قيم معامل الارتباط محصورة ما بين $(0.601^{**}, 0.72^{**})$ ، وهي علاقة قوية جداً إلى قوية دالة معنوياً عند مستوى معنوية $(0.001) < \text{Sig}$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة 0.50، مما يؤكد أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بُعد "دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات" الذي صُممت من أجله، أما فقرات بعد (الإفصاح والشفافية) فكانت قيم معامل الارتباط محصورة ما بين $(0.589^{**}, 0.756^{**})$ ، وهي علاقة قوية إلى متوسطة دالة معنوياً عند مستوى معنوية $(0.001) < \text{Sig}$ بحدود ثقة بلغت أكثر من 99%، وجميعها أكبر من القيمة المقبولة 0.50، مما يؤكد أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بُعد "الإفصاح والشفافية" الذي صُممت من أجله، وقد كانت قيم معامل الارتباط لجميع فقرات أبعاد الحوكمة المؤسسية محصورة ما بين $(0.561^{**}, 0.825^{**})$ ، وهذا يعزز قوة العلاقة والارتباط بين الأبعاد والفقرات المصممة لقياسها، مما يدل على صلاحية جميع فقرات الحوكمة المؤسسية في تمثيل المتغير التابع بشكل دقيق، مما يتيح استخدامها بشكل فاعل في إجراء الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

5. وصف وقياس أبعاد المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي:

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف عبارات مقياس الاستبصار الاستراتيجي بأبعاده وفقراته على نحو تفصيلي وكالاتي:

1. المسح البيئي: تم قياس المسح البيئي بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (X11- X16)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.762) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.599)، مما يوضح أن التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (55.2%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بالمسح البيئي كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يشير الوسط الحسابي إلى أن المجلس يمارس أنشطة المسح البيئي بدرجة متوسطة، ما يعكس وجود اهتمام بجمع المعلومات دون أن يكون ذلك ضمن إطار مؤسسي متكامل. الفجوة بين تطوير الاتصال وغياب الوحدات المتخصصة توضح أن النشاط يتم بصورة غير ممنهجة. وهذا يدل على أن الاستجابة للبيئة قائمة لكنها ليست استباقية بالكامل، إما مقاييس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (X12) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (3.3) من بين كل فقرات المسح البيئي وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.904)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (66%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام متوسط من قبل مجلس محافظة بغداد بما يخص (الحرص على تطوير وسائل الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها)، بينما أحرزت الفقرة (X16) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد المسح البيئي والذي بلغت قيمته (2.13) وبانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.75)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (42.6%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام منخفض من قبل مجلس محافظة بغداد فيما يخص (امتلاك وحدات أو أقساماً مختصة بمتابعة البيئة الداخلية، رصد التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية)

جدول (12): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد المسح البيئي. n= 77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الأول	الترتيب
2	معتدل	61%	0.887	3.05		27	32	13	5	تكرار نسبة	تعتمد إدارة مجلس محافظة بغداد على مصادر خارجية لتوفير المعلومات اللازمة لتعزيز قدرته في مجال عمله.	X11
						35.1	41.6	16.9	6.5			
1	معتدل	66%	0.904	3.3		41	23	8	5	تكرار نسبة	تحرص على تطوير وسائل الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها.	X12
						53.2	29.9	10.4	6.5			

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	أنتق تماماً	أنتق	أنتق إلى حد ما	لا أنتق	لا أنتق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الأول	الرقم
4	معتدل	4.51%	0.802	2.57		6	41	21	9	تكرار	تقوم بدراسة البيئة الخارجية بما تشملها من جوانب تكنولوجية وسياسية واجتماعية وثقافية.	X13
					أنتق تماماً	7.8	53.2	27.3	11.7	نسبة		
5	منخفض	48%	0.73	2.4		1	39	27	10	تكرار	تأخذ بنظر الاعتبار القضايا المستجدة والاتجاهات الخدمية والتكنولوجية ذات الصلة بعمله المستقبلي.	X14
					أنتق تماماً	1.3	50.6	35.1	13	نسبة		
3	منخفض	4.62%	0.946	3.12		2	27	32	10	تكرار	تعمل على تطوير مهارات موظفيه من خلال برامج تدريبية موجهة تستجيب للمتغيرات البيئية المحيطة بعمله.	X15
					أنتق تماماً	2.6	35.1	41.6	13	نسبة		
6	منخفض	42.6%	0.75	2.13		2	21	39	15	تكرار	تمتلك وحدات أو أقساماً مختصة بمتابعة البيئة الداخلية، رصد التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية.	X16
					أنتق تماماً	2.6	27.3	50.6	19.5	نسبة		
	معتدل	2.55%	0.599	2.762	المؤشر الإجمالي لفقرات بعد المسح البيئي							

2. الاختيار الاستراتيجي: تم قياس الاختيار الاستراتيجي بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (X21- X26)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.76) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.599)، مما يوضح ان التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (55.2%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بالاختيار الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يعكس المتوسط وجود قدرة تحليلية مقبولة عند اتخاذ القرارات، إلا أن محدودية وضوح الرؤية الاستراتيجية تقلل من فاعلية هذا الاختيار، فالقرارات تبدو عقلانية إجرائياً لكنها غير مرتكزة على توجه بعيد المدى واضح، وهذا قد يؤدي إلى تباين في الاتجاهات الاستراتيجية مستقبلاً، إما مقياس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (X21) بأكثر الأوساط الحسابية بمقدار (3.18) من بين كل فقرات الاختيار الاستراتيجي وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.914)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (63.6%) مما يدل على ان استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت ان هنالك توافر واهتمام متوسط من قبل إدارة مجلس محافظة بغداد فيما يخص (بتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها بدقة للتأكد من صحتها قبل اتخاذ الإجراءات)، بينما أحرزت الفقرة (X25) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد الاختيار الاستراتيجي والذي بلغت قيمته (2.48) وبانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.70)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (49.6%) مما يدل على ان استجابات الافراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام منخفض من قبل مجلس محافظة بغداد فيما يخص (امتلاك رؤية محددة بشأن أفضل الخيارات المتعلقة بمجالات عمله الخدمية).

جدول (13): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الاختيار الاستراتيجي. n= 77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	أنتق تماماً	أنتق	أنتق إلى حد ما	لا أنتق	لا أنتق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثاني	الرقم
1	معتدل	63.6%	0.914	3.18		34	29	8	6	تكرار	تقوم إدارة مجلس محافظة بغداد بتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها بدقة للتأكد من صحتها قبل اتخاذ الإجراءات	X21
					أنتق تماماً	44.2	37.7	10.4	7.8	نسبة		

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثاني	رقم
3	معتدل	55.4%	0.776	2.77		12	39	22	4	تكرار	تعمل على تطوير مناهجه بما يتوافق مع التغييرات البيئية بهدف تحسين جودة خدماته.	X22
						15.6	50.6	28.6	5.2	نسبة		
4	معتدل	53%	0.62	2.65		3	47	24	3	تكرار	تضع خططاً تطويرية قابلة للتنفيذ لتعزيز قدراته الاستراتيجية وتحقيق أهدافه.	X23
						3.9	61	31.2	3.9	نسبة		
5	متخف	50.2%	0.71	2.51		3	40	27	7	تكرار	تعتمد على معايير استراتيجية واضحة لتوجيه قراراته وتحسين جودة خدماته.	X24
						3.9	51.9	35.1	9.1	نسبة		
6	متخف	49.6%	0.7	2.48		3	37	31	6	تكرار	تمتلك رؤية محددة بشأن أفضل الخيارات المتعلقة بمجالات عمله الخدمية.	X25
						3.9	48.1	40.3	7.8	نسبة		
2	معتدل	59.4%	0.873	2.97		21	40	9	7	تكرار	يسود الانسجام والتنسيق بين الأقسام والمستويات التنظيمية المختلفة بما يدعم تحقيق رؤية إدارة المجلس محافظة بغداد.	X26
						27.3	51.9	11.7	9.1	نسبة		
	معتدل	55.2%	0.585	2.76	المؤشر الإجمالي لفقرات بعد الاختيار الاستراتيجي							

3. قابلية التكامل: تم قياس قابلية التكامل بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (X31- X36)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.643) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وانحراف معياري بلغت قيمته (0.469)، مما يوضح ان التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (52.9%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بقابلية التكامل كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يدل هذا المتوسط على وجود تنسيق داخلي مقبول بين الأقسام، لكنه لا يصل إلى مستوى التكامل الاستراتيجي العميق، ضعف التحفيز والتعلم التنظيمي يحد من استدامة هذا التنسيق، وعليه فإن التكامل يبدو إدارياً أكثر منه ثقافياً أو استراتيجياً إما بمقاييس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (X32) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (3.14) من بين كل فقرات قابلية التكامل وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.756)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (62.8%) مما يدل على ان استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام متوسط من قبل إدارة مجلس محافظة بغداد فيما يخص (التشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بما يدعم إنجاز المهام الموكلة)، بينما أحرزت الفقرة (X36) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد قابلية التكامل والذي بلغت قيمته (2.08) وانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.855)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (41.6%) مما يدل على ان استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام منخفض من قبل مجلس محافظة بغداد فيما يخص (اعتماد أساليب متنوعة مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين لتحقيق رؤيته المستقبلية).

جدول (14): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد قابلية التكامل. n=77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثالث	رقم
4	معتدل	53%	0.757	2.65		5	48	16	8	تكرار	تعمل إدارة مجلس محافظة بغداد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق الأداء المستهدف.	X31
						6.5	62.3	20.8	10.4	نسبة		
1	معتدل	62.8%	0.756	3.14		26	38	11	2	تكرار	تشجع على تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية بما يدعم إنجاز المهام الموكلة.	X32
						33.8	49.4	14.3	2.6	نسبة		

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثالث	الرقم
3	معتدل	53.2%	0.681	2.66		4	48	20	5	تكرار	تحقق مستوى جيداً من التنسيق بين أنشطته التنظيمية بما يخدم توجهاته المستقبلية.	X33
						5.2	62.3	26	6.5	نسبة		
2	معتدل	56.8%	0.586	2.84		7	52	17	1	تكرار	تهتم بتعزيز العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين على مختلف المستويات.	X34
						9.1	67.5	22.1	1.3	نسبة		
5	منخفض	49.6%	0.736	2.48		3	39	27	8	تكرار	تحرص على تعزيز التعلم المستمر لتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال ممارسات التعلم التنظيمي.	X35
						3.9	50.6	35.1	10.4	نسبة		
6	منخفض	41.6%	0.855	2.08		1	28	24	24	تكرار	تعتمد أساليب متنوعة مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين لتحقيق رؤيته المستقبلية.	X36
						1.3	36.4	31.2	31.2	نسبة		
	معتدل	52.9%	0.469	2.643	المؤشر الإجمالي لفقرات بعد قابلية التكامل							

6. وصف وقياس أبعاد المتغير التابع الحوكمة المؤسسية:

1. الإطار الفعال للحوكمة المؤسسية: تم قياس الإطار الفعال للحوكمة بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (Y11- Y16)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.732) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وانحراف معياري بلغت قيمته (0.515)، مما يوضح ان التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (54.6%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بالإطار الفعال للحوكمة كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يشير الوسط الحسابي إلى التزام متوسط بالإجراءات والقوانين المنظمة للحوكمة، مما يعكس وجود بنية تنظيمية قائمة، إلا أن مساهمة الهيكل التنظيمي في تعزيز الكفاءة ما زالت محدودة، وهذا يدل على أن الحوكمة تمارس من منظور امتثالي أكثر من كونها أداة لتحسين الأداء، إما بقياس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (Y13) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (2.9) من بين كل فقرات الإطار الفعال للحوكمة وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.502)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (58%) مما يدل على ان استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر واهتمام متوسط من قبل إدارة مجلس محافظة بغداد فيما يخص (الالتزام إدارة المجلس بضمن سير العمليات والإجراءات وفق القوانين النافذة ومتطلبات الحوكمة القانونية والتنظيمية)، بينما أحرزت الفقرة (Y16) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد الإطار الفعال للحوكمة والذي بلغت قيمته (2.56) وانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.716)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (51.2%) مما يدل على ان استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك توافر منخفض من قبل مجلس محافظة بغداد فيما يخص (مساهمة الهيكل التنظيمي للمجلس في تعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية والشفافية).

جدول (15): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الإطار الفعال للحوكمة. n= 77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الأول	الرقم
2	معتدل	58%	0.788	2.9		14	47	10	6	تكرار	يتوفر لدى إدارة مجلس محافظة بغداد دليل معتمد يوضح الإجراءات الداعمة لتفعيل مبادئ الحوكمة.	Y11
						18.2	61	13	7.8	نسبة		

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الأول	الترتيب
3	معتدل	55.8%	0.749	2.79		10	46	16	5	تكرار	تعمل على توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية وتطبيق القوانين بين الجهات المختلفة بشكل منظم.	Y12
						13	59.7	20.8	6.5	نسبة		
1	معتدل	58%	0.502	2.9		5	60	11	1	تكرار	تلتزم إدارة المجلس بضمان سير العمليات والإجراءات وفق القوانين النافذة ومتطلبات الحوكمة القانونية والتنظيمية.	Y13
						6.5	77.9	14.3	1.3	نسبة		
4	معتدل	53%	0.703	2.65		4	48	19	6	تكرار	يجري التأكد من فهم الموظفين داخل المجلس لمحتوى دليل الحوكمة المعتمد في مجلس محافظة بغداد.	Y14
						5.2	62.3	24.7	7.8	نسبة		
5	معتدل	52%	0.693	2.6		2	49	19	7	تكرار	تشكل لجان مختصة داخل المجلس تتولى متابعة وقياس كفاءة تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديثها عند الحاجة.	Y15
						2.6	63.6	24.7	9.1	نسبة		
6	منخفض	51.2%	0.716	2.56		2	47	20	8	تكرار	يساهم الهيكل التنظيمي للمجلس في تعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية والشفافية.	Y16
						2.6	61	26	10.4	نسبة		
	معتدل	54.6%	0.515	2.732	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد الإطار الفعال للحوكمة							

2. مسؤوليات مجلس الإدارة: بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (Y21- Y26)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.465) عند مستوى استجابة منخفضة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وانحراف معياري بلغت قيمته (0.529)، مما يوضح أن التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (49.3%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بمسؤوليات مجلس الإدارة كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يعكس هذا المتوسط انخفاض مستوى تفعيل دور المجلس في الرقابة والاختيار الكفوء للأعضاء، وهو ما يمثل نقطة ضعف جوهرية في منظومة الحوكمة، ضعف هذا البعد قد يؤثر سلباً في فعالية بقية الأبعاد، وبالتالي فإن تحسين الحوكمة يبدأ من تعزيز كفاءة القيادة العليا وآليات مساءلتها، إما بمقاييس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (Y22) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (2.78) من بين كل فقرات مسؤوليات مجلس الإدارة وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.7)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (55.6%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هناك مستوى متوسط من قبل إدارة مجلس محافظة بغداد فيما يخص (تعزيز ثقافة الحوار البناء وتبادل الآراء والانتقادات داخل الاجتماعات)، بينما أحرزت الفقرة (Y21) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد مسؤوليات مجلس الإدارة والذي بلغت قيمته (1.95) وانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.793)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (51.2%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هناك مستوى منخفض من قبل مجلس محافظة بغداد فيما يخص (الحرص على اختيار أعضاء يتمتعون بالمؤهلات العلمية والعملية الملائمة لأدوارهم الإدارية)

جدول (16): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة. n= 77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي. SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثاني	رقم
6	منخفض	39%	0.793	1.95		1	19	32	25	تكرار	تحرص إدارة مجلس محافظة بغداد على اختيار أعضاء يتمتعون بالمؤهلات العلمية والعملية الملائمة لأدوارهم الإدارية.	Y21
						1.3	24.7	41.6	32.5	نسبة		
1	معتدل	55.6%	0.7	2.78		7	51	14	5	تكرار	تعمل إدارة المجلس على تعزيز ثقافة الحوار البناء وتبادل الآراء والانتقادات داخل الاجتماعات.	Y22
						9.1	66.2	18.2	6.5	نسبة		
5	منخفض	48%	0.921	2.4		6	36	18	17	تكرار	تعتمد نظام مكافآت للمدراء يرتبط بمستوى أدائهم وإنجازاتهم لتحفيز فاعليتهم.	Y23
						7.8	46.8	23.4	22.1	نسبة		
4	منخفض	49.8%	0.754	2.49		13	10	13	10	تكرار	تقوم بمتابعة ورقابة أداء الإدارة التنفيذية بشكل مستمر لضمان كفاءتها.	Y24
						27.3	21	27.3	21	نسبة		
3	منخفض	50.6%	0.64	2.53		1	44	27	5	تكرار	تمتلك فهماً واضحاً لطبيعة الأنشطة والاستراتيجيات والسياسات المتبعة ومستوى المخاطر المقبولة، بما يدعم اتخاذ القرارات التنفيذية.	Y25
						1.3	57.1	35.1	6.5	نسبة		
2	معتدل	52.8%	0.724	2.64		3	51	15	8	تكرار	تقوم لجنة المراجعة التابعة للمجلس بدراسة الملاحظات والتقارير الصادرة عن المدقق الخارجي، للعمل على معالجة الأسباب لمنع تكرارها مستقبلاً.	Y26
						3.9	66.2	19.5	10.4	نسبة		
	منخفض	49.3%	0.529	2.465	المؤشر الاجمالي لفقرات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة							

3. دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات: تم قياسه بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (Y31- Y36)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.745) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وانحراف معياري بلغت قيمته (0.471)، مما يوضح أن التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (54.9%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بدور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، يشير المتوسط إلى اعتراف مقبول بحقوق أصحاب المصالح وتوفير قنوات للتواصل، إلا أن مستوى تمكينهم ما زال محدوداً، العلاقة تبدو استجابية أكثر من كونها تشاركية استراتيجية، وهذا قد يقلل من مستوى الثقة والدعم المجتمعي طويل الأمد، إما بقياس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (Y34) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (3) من بين كل فقرات دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.811)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (60%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هناك مستوى متوسط فيما يخص (حق أصحاب المصالح من تقديم شكاواهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية بحرية إلى إدارة المجلس)، بينما أحرزت الفقرة (Y36) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات والذي بلغت قيمته (2.27) وانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.772)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (45.4%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هناك مستوى منخفض فيما يخص (إسهام الإدارة في تمكين أصحاب المصالح من تقييم أدائهم).

جدول (17): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات. n= 77 (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير الفرعي الثالث	رقم
3	معتدل	57.6%	0.688	2.88		9	55	8	5	تكرار	تلتزم إدارة مجلس محافظة بغداد باحترام حقوق أصحاب المصالح وفق ما يكفله القانون.	Y31
						11.7	71.4	10.4	6.5	نسبة		
4	معتدل	56.2%	0.539	2.81		3	58	14	2	تكرار	توجد آلية فعالة للتعاون بين أصحاب المصالح وإدارة المجلس بما يعزز استمرارية عمل المجلس.	Y32
						3.9	75.3	18.2	2.6	نسبة		
5	معتدل	52%	0.654	2.6		1	50	20	6	تكرار	يتضمن النظام الداخلي للمجلس أحكاماً واضحة تضمن حق التعويض لأصحاب المصالح.	Y33
						1.3	64.9	26	7.8	نسبة		
1	معتدل	60%	0.811	3		21	39	13	4	تكرار	يحق لأصحاب المصالح من تقديم شكاواهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية بحرية إلى إدارة المجلس.	Y34
						27.3	50.6	16.9	5.2	نسبة		
2	معتدل	58.2%	0.764	2.91		15	44	14	4	تكرار	يزود أصحاب المصالح بالمعلومات الكافية حول حقوقهم والتزاماتهم عند تعاملهم مع المجلس.	Y35
						19.5	57.1	18.2	5.2	نسبة		
6	منخفض	45.4%	0.772	2.27			36	26	15	تكرار	تسهل الإدارة في تمكين أصحاب المصالح من تقييم أدائه.	Y36
							46.8	33.8	19.5	نسبة		
	معتدل	54.9%	0.471	2.745	المؤشر الإجمالي لفقرات بعد دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات							

4. الإفصاح والشفافية: تم قياسه بـ (6) فقرات تمثل عبارات القياس لهذا البعد توزعت بين (Y41- Y46)، إذ حاز البعد هذا على متوسط حسابي كلي بلغت قيمته (2.671) عند مستوى استجابة معتدلة وفق مصفوفة تفسير قوة الاستجابة وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.502)، مما يوضح أن التشتت النسبي للاستجابات حول المتوسط كانت معتدلة، وبمستوى اهتمام نسبي بلغ (53.4%)، وهذا يؤكد أن مستوى توافر والاهتمام بالإفصاح والشفافية كان بدرجة متوسطة بحسب استجابات عينة الدراسة، دل الوسط الحسابي على وجود مستوى متوسط من الشفافية، خاصة في نشر التقارير العامة، لكنه يكشف عن ضعف في الإفصاح عن الجوانب الحساسة مثل سياسات المكافآت، هذا التباين يعكس شفافية جزئية لا شاملة. واستمرار هذا النمط قد يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية داخلياً، إما مقاييس البعد هذا فقد توزعت بين أكبر استجابة حصلت عليها الفقرة (Y41) بأكبر الأوساط الحسابية بمقدار (3.05) من بين كل فقرات الإفصاح والشفافية وبلغ مقدار الانحراف المعياري (0.887)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط، وبأهمية نسبية قدرت بـ (61%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك مستوى متوسط فيما يخص (نشر إدارة مجلس محافظة بغداد تقريراً سنوياً يوضح الأعمال والإنجازات المتحققة)، بينما أحرزت الفقرة (Y46) أدنى مستوى استجابة بحصولها على أقل متوسط حسابي مرجح على مستوى بعد الإفصاح والشفافية والذي بلغت قيمته (1.78) وبانحراف معياري عن الوسط مقداره (0.912)، مما يعني أن هناك درجة متوسطة من التباين بين الإجابات عن المتوسط وبأهمية نسبية بلغت (35.6%) مما يدل على أن استجابات الأفراد عينة الدراسة وضحت أن هنالك مستوى منخفض فيما يخص (إفصاح إدارة مجلس محافظة بغداد عن سياسة المكافآت المعتمدة لديها بشكل واضح).

جدول (18): الإحصاءات الوصفية لفقرات بعد الإفصاح والشفافية. $n=77$ (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

الترتيب	مستوى التطبيق	الأهمية النسبية %	انحراف معياري	وسط حسابي	اتفق تمامًا	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تمامًا	المقياس	فقرات متغير الفرعي الرابع	رقم
1	معتدل	61%	0.887	3.05		27	32	13	5	تكرار	تنشر إدارة مجلس محافظة بغداد تقريرًا سنويًا يوضح الأعمال والإنجازات المتحققة.	Y41
						35.1	41.6	16.9	6.5	نسبة		
3	معتدل	59.4%	0.827	2.97		19	43	9	6	تكرار	تلتزم بتوفير معلومات واضحة ومفصلة للموظفين عند ورود أي استفسار إليهم.	Y42
						24.7	55.8	11.7	7.8	نسبة		
4	معتدل	57.2%	0.506	2.86		3	62	10	2	تكرار	يتأكد من صحة ودقة ونزاهة البيانات الواردة في تقاريره الرسمية.	Y43
						3.9	80.5	13	2.6	نسبة		
5	منخفض	47.2%	0.647	2.36			35	35	7	تكرار	يتميز النظام الإداري في مجلس محافظة بغداد بالشفافية والضبط، مما يقلل من الاجتهادات الشخصية ويعزز موثوقية التقارير المعلنة.	Y44
							45.5	45.5	9.1	نسبة		
2	معتدل	60%	0.707	3		17	45	13	2	تكرار	نتيح تبادل المعلومات بين جميع المستويات الإدارية لتعزيز العمل المؤسسي.	Y45
						22.1	58.4	16.9	2.6	نسبة		
6	منخفض	35.6%	0.912	1.78		3	16	19	39	تكرار	تفصح إدارة مجلس محافظة بغداد عن سياسة المكافآت المعتمدة لديها بشكل واضح.	Y46
						3.9	20.8	24.7	50.6	نسبة		
	معتدل	53.4%	0.502	2.671							المؤشر الإجمالي لفقرات بعد الإفصاح والشفافية	

7. اختبار فرضيات علاقات الارتباط:

حيث يشير الجدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية (0.758) عند مستوى معنوية (2-tailed) Sig. (0.001) $P <$ بمستوى ثقة بلغ أكثر من 99% وهذا ما يثبت اختبار Z-test والتي بلغت قيمته المحسوبة (8.54) وهذه القيمة أكبر بكثير من القيمة الجدولية والبالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) والتي تعبر عن الحد الأدنى من المعنوية التي تقبل عندها فرضية الوجود في الدراسات الادارية، وكما يبينه الشكل (28)، وهذه النتيجة تفسر إلى أنه كلما ارتفع مستوى الاستبصار الاستراتيجي في مجلس محافظة بغداد ارتبط ذلك بشكل طردي إيجابي مع الحوكمة المؤسسية، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية".

جدول (19): معاملات ارتباط Person لفحص وجود العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية $n=77$ (المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V.28)

قوة العلاقة واتجاهها	اختبار Z-test	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط البسيط Person	المتغيرات		الفرضية
				المعتمد	المستقل	
قوية طردية	6.03	$P < (0.001)$	0.603 **	الحوكمة المؤسسية	المسح البيئي	1-1
قوية طردية	7.49	$P < (0.001)$	0.701 **		الاختيار الاستراتيجي	1-2
قوية طردية	8.15	$P < (0.001)$	0.738 **		قابلية التكامل	1-3
قوية طردية	8.54	$P < (0.001)$	0.758 **	الحوكمة المؤسسية	الاستبصار الاستراتيجي	الرئيسة الأولى
أربعة فرضيات معنوية من بين ستة فرضيات				العدد	الفرضيات الارتباط المقبولة	

الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز *** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

8. اختبار فرضيات التأثير:

لاختبار فرضية الدراسة الثانية فيما إذا كان هناك وجود لتأثير معنوي للاستبصار الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية بصورة عامة أو لا فقد تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression والناتج كانت كما موضح في الجدول (33) أدناه.

جدول (20): تأثير الاستبصار الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية (المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSSV.28)

المتغيرات المؤشرات	المتغير المستجيب					
	معامل الانحدار β	الخطأ المعياري S.E	T β	T α	مستوى الدلالة Sig	الثابت α
المتغير التفسيري	0.660	0.066	10.074	4.734	000.	0.857
مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجة الحرية DF	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة p
الانحدار	7.965	1	7.965	101.476	.5750	000.
الخطأ	5.887	75	0.078			
المجموع	13.852	76				
	F (0.01) = 6.99	F (0.05) = 3.97		T (0.01) = 2.64	T (0.05) = 1.99	

يوضح الجدول (33) أن قيمة اختبار F-test لأنموذج الانحدار ككل وقد بلغت قيمة اختبار F –test المحسوبة بالنسبة لأنموذج ككل (101.476) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وبمستوى دلالة Sig. (2-tailed) (0.001) $P <$ ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي لأنموذج انحدار الاستبصار الاستراتيجي في الحوكمة المؤسسية عند مستوى ثقة بلغ أكبر من (99%)، وبلغت قيمة الثابت ($\alpha=0.857$) الذي يعني أن هناك وجوداً لـ (الاستبصار الاستراتيجي) ما مقداره (0.857) في مجال محافظة بغداد قيد الدراسة حتى إن كانت الحوكمة المؤسسية تساوي صفر، وبلغت قيمة معامل β للانحدار والذي يمثل مقدار ميل خط الانحدار (0.660)، والتي تفسر على أنها مقدار التغير في قيمة المتغير المستجيب عند حصول تغير بمقدار وحدة واحدة في قيمة المتغير المستقل وهذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة (T) المحسوبة لها والبالغة (10.074) وهذا يبين أنها أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، أي أن زيادة قيمة متغير الاستبصار الاستراتيجي وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.660) في الحوكمة المؤسسية، وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.575) والذي يعني أن ما مقداره (57.5%) من التباين الذي يحصل في الحوكمة المؤسسية هو تباين يتم تفسيره من قبل الاستبصار الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، وأن (42.5%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار للدراسة الحالية.

9. الاستنتاجات

1. يعاني مجلس محافظة بغداد من مستوى متوسط في تطبيق الاستبصار الاستراتيجي، إذ لم يرتق إلى المستوى الذي ينسجم مع طبيعة البيئة الحكومية المتغيرة، مما يعكس ممارسة جزئية وغير مؤسسية لأنشطة الاستشراف، ويؤشر إلى غياب التوجه الاستباقي في قراءة المستقبل وصياغته.
2. تبيّن وجود ضعف هيكلي في أنشطة المسح البيئي، ولا سيما في عدم امتلاك وحدات أو أقسام مختصة بمتابعة البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحد من قدرة المجلس على استشعار الإشارات الضعيفة والتغيرات المبكرة، ويؤثر سلباً في جودة الاستجابة الاستراتيجية.
3. أظهرت النتائج أن عملية الاختيار الاستراتيجي، رغم اعتمادها على تحليل مقبول للمعلومات، تفتقر إلى رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، مما يجعل القرارات المتخذة أقرب إلى المعالجة التشغيلية قصيرة الأمد منها إلى التوجه الاستراتيجي بعيد المدى.
4. يعد بعد مسؤوليات مجلس الإدارة الحلقة الأضعف في منظومة الحوكمة، حيث كشفت النتائج عن ضعف في معايير اختيار الأعضاء وكفاءة الدور الرقابي، مما يعكس فجوة قيادية قد تؤثر في سلامة التوجيه الاستراتيجي للمجلس.

5. أظهر بعد دور أصحاب المصالح مستوى تطبيق معتدل من حيث الاعتراف بحقوقهم، إلا أن محدودية تمكينهم من تقييم الأداء والمشاركة في صنع القرار تشير إلى أن العلاقة معهم ذات طابع استجابي أكثر من كونها تشاركية استراتيجية.
6. كشفت نتائج الإفصاح والشفافية عن وجود شفافية جزئية، خاصة في نشر التقارير العامة، مقابل ضعف واضح في الإفصاح عن السياسات الحساسة كسياسات المكافآت، مما قد يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية والثقة المؤسسية.

10. التوصيات

1. يوصي الباحثان في ضرورة تبني مفهوم الاستبصار الاستراتيجي بوصفه منهجاً مؤسسياً متكاملًا ومستداماً في إدارة المجلس، وذلك عبر إدماجه ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي وتضمينه في السياسات واللوائح الإدارية، بحيث يصبح نشاطاً منظماً قائماً على أسس علمية في تحليل المستقبل واستشراف الاتجاهات المحتملة، مع ربط مخرجاته بصورة مباشرة بعمليات صنع القرار الاستراتيجي وصياغة السياسات العامة، الأمر الذي يعزز قدرة المجلس على الانتقال من نمط الإدارة التفاعلية إلى نمط الإدارة الاستباقية.
2. تعزيز أنشطة المسح البيئي الاستراتيجي من خلال إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة بالرصد والتحليل البيئي تتولى جمع المعلومات المتعلقة بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية، وتحليلها بصورة منهجية باستخدام أدوات تحليلية حديثة، بما يمكن المجلس من استشعار الإشارات المبكرة للتغيرات المحتملة والتعامل معها بمرونة وفاعلية، فضلاً عن بناء قاعدة بيانات معرفية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي المستقبلي.
3. العمل على تطوير قدرات الاختيار الاستراتيجي داخل المجلس عبر اعتماد منهجيات متقدمة في تحليل البدائل الاستراتيجية، مثل تحليل السيناريوهات والتخطيط بالاحتمالات وتحليل المخاطر الاستراتيجية، بما يسهم في صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة وقابلة للقياس، مع توفير آليات مؤسسية لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على الأدلة والمعطيات الموضوعية وليس على الاجتهادات الفردية.
4. تعزيز فاعلية الإطار الحوكمي في المجلس عبر تحديث دليل الحوكمة المؤسسية بما يتلاءم مع أفضل الممارسات المعاصرة، وتفعيل دور لجان المراجعة والرقابة الداخلية، وضمان الفصل الواضح والفعال بين المهام التنفيذية والرقابية، بما يسهم في تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية ويحد من احتمالات تضارب المصالح، فضلاً عن دعم كفاءة إدارة الموارد العامة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.
5. تبني سياسة إفصاح مؤسسية شاملة تقوم على مبدأ الشفافية الكاملة في عرض المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء المؤسسي والقرارات المالية والإدارية، بما في ذلك الإعلان الواضح عن سياسات المكافآت والحوافز وآليات توزيعها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية وتعزيز الثقة بين المجلس والعاملين فيه وكذلك بينه وبين المجتمع وأصحاب المصالح.
6. تمكين أصحاب المصالح وتعزيز مشاركتهم الفاعلة في عملية تقييم الأداء المؤسسي وصياغة السياسات العامة، من خلال تطوير قنوات اتصال رسمية ومنظمة تتيح لهم تقديم آرائهم وملاحظاتهم بصورة مؤسسية، بما يعزز مبدأ المشاركة المجتمعية في صنع القرار ويزيد من مستوى شرعية القرارات المتخذة وفعاليتها في تحقيق المصلحة العامة.

11. المصادر العربية

1. الأسمر، منى بنت حسن. 2020. "درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى دراسة ميدانية." المجلة التربوية، المجلد 70، العدد 1، ص 982-931.
2. بن غالية، كنزة، وحاج قويدر قرين. 2024. الإطار التنظيمي والتصوري للحوكمة في المؤسسات الصحية نموذج مقترح. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الصحية، جامعة تبسة، الجزائر.
3. جهاد، ولدان مهدي. 2020. "تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي." مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 26، عدد 124، ص 214-236. جامعة بغداد.
4. جوادى، سميرة، ونوال بن عمارة. 2019. "مدى التزام شركات التأمين بتطبيق قواعد الإفصاح والشفافية لإرساء

- مبادئ الحوكمة: بالتطبيق على عينة من شركات التأمين الجزائرية". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6، العدد 3، ص 285-300.
5. الجوهري، أماني عبد الهادي. 2018. "أدبيات الشفافية والفساد ودورها في مكافحة الفساد في مصر". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 19، العدد الثالث، ص 231-267.
6. الحسناوي، أحمد كاظم عبد الله جبر. «دور الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي للمنظمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في قيادة شرطة محافظة كربلاء». رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2020.
7. الحجاج، زيد عادل، وياسر عبد الكريم الحوراني. 2023. "الحاكمية المؤسسية المصرفية الإسلامية وعلاقتها بالامتثال". مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 9، العدد 1، ص 155-180.
8. ساري، أحلام، وبن دليمي، إسماعيل. 2024. مؤشرات الحوكمة في قطاع النقل - تجربة جنوب الصحراء الكبرى في أفريقيا. الملتقى الدولي الأول حول حوكمة الخدمة العمومية للنقل الحضري، جامعة باتنة، الجزائر.
9. الشلفان، عادل بن أحمد. 2021. "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري". المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 2، ص 117-142.
10. الصقال، أحمد هاشم. 2022. "تأثير الاستشراف الاستراتيجي في تعزيز التمييز المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية مقارنة لعدد من الكليات الأهلية في محافظة بغداد". الجامعة العراقية.
11. العامري، عادل قائد، وعبد الجبار، توفيق محمد. 2018. "مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف اليمنية وفقاً لمبادئ لجنة بازل". مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 2.
12. عبد الوهاب، بعلباس. 2023. "القيم والثقافة وأخلاقيات الوظيفة كمدخل لحوكمة الإدارة المحلية: دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية". جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 4، ص 120-130.
13. العربي، فاروق. 2020. الاستشراف الاستراتيجي: المفاهيم، النماذج والتقنيات. مطبوعة محاضرات، جامعة الجزائر 3.
14. فلمبان، أمجاد فاروق. 2023. "دور تطبيق قواعد الحوكمة على مصداقية التقارير المالية: دراسة تطبيقية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة -إدارة الشؤون المالية". المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 5، العدد 52، ص 150-174.
15. قدوري، فائق مشعل، والالوسي، وفاء محمد فخري. 2015. "دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي منظور المرونة الاستراتيجية". جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد.
16. المراكبي، إيمان حسن. 2025. "تطور الجودة المؤسسية الاقتصادية والسياسية كمحدد الجاذبية الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر 2000-2024: دراسة تحليلية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة دمياط، 6(2)4، ص 595-629.
17. مصطفى، منى سامي محمود. 2021. "أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45، العدد 4، ص 105-153.
18. هادي، ياسمين حسن. 2022. "الحوكمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: بحث ميداني في وزارة الإعمار والإسكان/ دائرة المباني". جامعة بغداد، العراق.
19. هيفي، عمار حمود. 2022. الاستشراف الاستراتيجي مدخل لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من

- القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
20. بهية، نادية عدنان عدنان قحطان. «تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التفوق التنظيمي: المرونة التنظيمية متغيرًا تفاعليًا». رسالة ماجستير، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2022.
21. الشموسي، علي جودة عبدالله. 2021. دور الاستشراف الاستراتيجي في تجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال الدعم التنظيمي دراسة تحليلية مقارنة لعدد من المصارف الأهلية في بغداد، كلية إدارة واقتصاد، الجامعة العراقية، العراق.
22. العبيدي، دانية نهاد عبد الرحمن وسلمان، سعدون محسن. (2022). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 73 تموز 2023.
23. الفهداوي، محمد عبد الفتاح حمد حمود شبحان. 2021. أثر الاستشراف الاستراتيجي في الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العراقية الخاصة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
24. الموسوي، هيام حسن زبير. (2021) "الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين المهارات الملائكات التربوية، دراسة استطلاعية لأراء الملائكات التربوية المتقدمة في المديرية العامة لتربية النجف، مدرس مساعد في جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد.
25. يوسف، دعاء محمد حامد زكي، رمضان، آية حمدي رمضان، هدهود، عيبر محمود إبراهيم. 2025. دور التخلص من مصاد وفق استراتيجية جامب في تنمية الاتجاه نحو الاستشراف الاستراتيجي في آراء العاملين بالبنوك التجارية، مجلة إبداع في الآداب والدراسات الإنسانية والاجتماعية مجلة 1 عدد 2.

12. المصادر الأجنبية

1. Adegbile, Abiodun, David Sarpong, and Dirk Meissner, (2017). "Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda." International Journal of Innovation and Technology Management, 14(4), 1750019.
2. Adema, L. K., Roehl, S. W., (2010). "Environmental Scanning: The Future of Event Design." International Journal of Hospitality Management, 29, 199–207.
3. Asorwoe, Elvis, (2014). Can E-Government Mitigate Administrative Corruption? Global Institute for Research and Education, Vol.3, No.
4. Ayyed, Ali Lateef, (2024). "The Impact of Internal Corporate Governance Mechanisms on Relevance of the Value of Accounting Information for Iraqi Banks Listed on the Iraqi Stock Exchange." The American Journal of Management and Economics Innovations, 6(4), 47–65.
5. Bullivant, John, (2018). King IV for Health and Social Care. London: Good Governance Institute.
6. Cook, C. N., Wintle, B. C., Aldrich, S. C., & Wintle, B. A., (2014). "Using Strategic Foresight to Assess Conservation Opportunity." Conservation Biology, 28(6), 1474-1480
7. Chicago Notes & Bibliography, Xiaoqing Li, David Sarpong, and Catherine L. Wang, (2020)"Collaborative Strategic Foresight and New Product Development in Chinese Pharmaceutical Firms," IEEE Transactions on Engineering Management.
8. Grim, Terry, (2009). "Foresight Maturity Model (FMM)." Journal of Futures Studies, 13.(4)
9. Grove, Hugh, Maclyn Clouse, and Tracy Xu, (2023). "Strategic Foresight for Companies."

- Corporate Board: Role, Duties and Composition, 19(2), 8–14.
10. Girau, E., Bujang, I., Paulus Jidwin, A., & Said, J., (2022). "Corporate Governance Challenges and Opportunities in Mitigating Corporate Fraud in Malaysia." *Journal of Financial Crime*, 29(2), 620-638.
 11. Hamd, Nagi Hamd Saleh et al., (2023). "The Effect of Work Ethic on Sharia Governance-Compliance as an Intermediate Variable." *Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 32(1), 101–125.
 12. Hamd, Nagi Hamd Saleh et al., (2023). "The Effect of Work Ethic on Sharia Governance-Compliance as an Intermediate Variable." *Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 32(1), 101–125.
 13. Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S., (2018). "Dynamic and Integrative Capabilities for Profiting from Innovation." *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.
 14. Hussein, H. W., & Al-Zubaydi, G. D. T., (2021). "Employ Lean Leadership Behaviors to Enhance Investment in Human Capital." *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27.(126).
 15. Jassim, Kadhim Jawad, and Salah Al-Deen Al-Kubaisy, (2024). "The Impact of Digital Leadership in Strategic Foresight: An Applied Research in Al-Rafidain Bank." *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(139), 24–37.
 16. Joseph M. Greenblott, Thomas O'Farrell, Robert Olson, and Beth Burchard, (2019). "Strategic Foresight in the Federal Government." *World Futures Review*, 11(3), 245–266.
 17. Karnilev, S. S. (2002). *Multiple Regression*, 1st Edition. Publishing Honsa Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation.
 18. Orçan, F. (2023). Comparison of cronbach's alpha and McDonald's omega for ordinal data: Are they different? *International Journal of Assessment Tools in Education*, 10(4), 709-722.
 19. Paliokaitè, Agnè, Nerijus Pacesa, and David Sarpong, (2014). "Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework." *Strategic Change*, 23(3-4), 162.
 20. Rao, Srikrishna Deva, (2024). "Corporate Governance in the 21st Century: A Review of Legal Reforms and Their Effectiveness." *Indian Journal of Law*, 2(4), 97-102.
 21. Rohrbeck, R., & Bade, M., (2012). "Environmental Scanning, Futures Research, Strategic Foresight and Organizational Future Orientation." *ISPIM Annual Conference*.
 22. Rohrbeck, René. "Exploring value creation from corporate-foresight activities". *Futures*. Vol. 44.No.5. (2012): 440-452.
 23. Saha, R., & Kabra, K. C., (2020). "Corporate Governance and Voluntary Disclosure: A Synthesis of Empirical Studies." *Business Perspectives and Research*, 8(2), 117-138.
 24. Samanta, N., (2020). "Convergence to Shareholder Primacy Corporate Governance: Evidence from a Leximetric Analysis of the Evolution of Corporate Governance Regulations in 21

- Countries, 1995-2014." *Corporate Governance*, 19(5), 849-883.
25. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
 26. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education Limited.
 27. Sekaran, Uma and Bougie, Roger, (2016), *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd.
 28. Shahwan, Yousef, and Nor Raihan Mohammad, (2016). "Descriptive Evidence of Corporate Governance & OECD Principles for Compliance with Jordanian Companies." *Studia UBB Negotia*, 61(3), 99-116.
 29. Teece, David J., (2022). *Evolutionary Economics, Routines, and Dynamic Capabilities*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series, no. 17, London: University College London.
 30. Amniattalab, A. & Ansari, R. (2016), effect of strategic foresight on competitive advantage of organizational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(03).
 31. Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
 32. Baumgartner, S., & Peter, M. K (2021). *Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study across International Swiss Banks*.
 33. Faisal, Muthana Zahim and Kadhem, Haider Fadhel.(2023) "The Effect of Strategic Foresight on Achieving Strategic" *Entrepreneurship: Applied Research, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol.13, Issue No.1, Jan-Mar
 34. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
 35. Karnilev, S. S. (2002). *Multiple Regression*, 1st Edition. Publishing House Statistic Science Library, Moscow, Russian Federation.
 36. Orçan, F. (2023). Comparison of cronbach's alpha and McDonald's omega for ordinal data: Are they different? *International Journal of Assessment Tools in Education*, 10(4), 709-722.
 37. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
 38. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education Limited.
 39. Sekaran, Uma and Bougie, Roger, (2016), *Research Methods for Business, A Skill-Building Approach*, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd.