International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

IJFAES

Vol. (5), No. (11) November 2026 الإصدار (5)، العدد (11)

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ـ صنعاء

عارف فايز ناجي فايز
باحث، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
arefkshnon@gmail.com

عبده أحمد علي العامري
أستاذ إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

علي محمد عبد الجبار مهدي
أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة إب، اليمن

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها المتمثلة في (الإطار التشريعي، ودور مجلس الإدارة، والمعاملة العادلة، والإفصاح والشفافية، وأطراف المصلحة)، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بأبعادها المتمثلة في (الأفراد، ومصادر المعلومات، والتقنيات)، في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (303) عنصراً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (288) استبانة، بنسبة استجابة بلغت نحو (95%). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS) و(AMOS)، وتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود مستوى مرتفع من تطبيق مبادئ الحوكمة، وارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي، وارتفاع توافر نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية محل الدراسة. كما أظهرت النتائج وجود دور وسيط لنظم المعلومات الإدارية في العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي، وكانت هذه الوساطة جزئية، وعند اختبار الدور الوسيط لأبعاد نظم المعلومات الإدارية، تبين وجود وساطة ذات دلالة إحصائية من خلال بُعد التقنيات، في حين لم تثبت الوساطة من خلال بُعدي الأفراد ومصادر المعلومات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، والاهتمام بالبنية التقنية وتأهيل الموارد البشرية وتحسين مصادر المعلومات، بما يسهم في دعم القرارات الإدارية وتحسين الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، الأداء الاستراتيجي، نظم المعلومات الإدارية، الجامعات الأهلية اليمنية.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية

IJFAES

Vol. (5), No. (11) November 2026 الإصدار (5)، العدد (11)

The Impact of Applying Governance Principles on Strategic Performance through Management Information Systems in Private Yemeni Universities in the Capital Municipality of Sana'a

Aref Fayez Naji Fayez
Researcher, College of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen
arefkshnon@gmail.com

Abdo Ahmed Ali Al-Amri
Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

Ali Mohammed Abdul-Jabbar Mahdi
Associate Professor of Business Administration, Ibb University, Yemen

Abstract

This study aimed to identify the impact of applying governance principles, represented by the legislative framework, the role of the board of directors, fair treatment, disclosure and transparency, and stakeholders, on strategic performance, represented by financial performance, customers, internal processes, and learning and growth, through the mediating role of Management Information Systems (MIS), represented by people, information sources, and technologies, in private Yemeni universities in the Capital Municipality of Sana'a. To achieve the study objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the data collection instrument. The study population consisted of (303) academic and administrative leaders in the universities under investigation, A total of (288) valid questionnaires were obtained for analysis, while (15) questionnaires were not returned, representing a response rate of approximately (95%). The data were analyzed using SPSS and AMOS, employing appropriate statistical methods to test the study hypotheses. The study reached several findings, most notably that the level of applying governance principles was high, strategic performance was also high, and Management Information Systems were available at a high level in the private universities under investigation. The findings also revealed a mediating role of Management Information Systems in the relationship between governance principles and strategic performance, with this mediation being partial. When examining the mediating role of the dimensions of Management Information Systems, statistically significant mediation was found through the technologies dimension, whereas mediation was not established through the people and information sources dimensions. The study recommended the need to strengthen the application of governance principles in Yemeni private universities, develop Management Information Systems, and pay particular attention to technological infrastructure, human resource qualification, and the improvement of information sources. These efforts would contribute to supporting administrative decision-making, improving strategic performance, and achieving the institutional objectives of universities.

Keywords: Governance Principles, Strategic Performance, Management Information Systems, Yemeni Private Universities.

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال، انعكست على طبيعة عمل المنظمات ومستويات أدائها، وأوجدت تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على الاستمرار والمنافسة. وأصبح الأداء الاستراتيجي مؤشرًا مهمًا للحكم على مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها طويلة الأجل، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق التوازن بين كفاءة العمليات والنتائج المالية ورضا العملاء والتعلم والنمو (Arokodare & Asikhia, 2020؛ مسعودي وفتاح، 2021).

وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة بوصفها أحد المداخل الإدارية والتنظيمية المهمة لتعزيز كفاءة المنظمات وفاعليتها، من خلال وضع الأطر التشريعية والتنظيمية، وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة، وضمان حقوق أصحاب المصلحة، وترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والمعاملة العادلة. وتكتسب الحوكمة أهميتها من دورها في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، وتحسين آليات الرقابة واتخاذ القرارات، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي والاستراتيجي (شبلي ومنهل، 2009؛ Hiteva & Watson, 2019). كما يمثل مجلس الإدارة عنصرًا محوريًا في توجيه السياسات العليا والإشراف على تنفيذها وحماية حقوق الأطراف ذات العلاقة (رزق، 2008؛ الناصر والنعيمي، 2012).

وبالتوازي مع ذلك، أصبحت نظم المعلومات الإدارية من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في ظل التحول التكنولوجي والرقمي، لما توفره من معلومات دقيقة وملائمة وفي الوقت المناسب، وما تؤديه من دور في دعم القرارات الإدارية، وتنسيق العمليات، وتحسين استثمار الموارد. ولا يقتصر دور هذه النظم على توفير البيانات ومعالجتها، بل يمتد إلى تعزيز كفاءة الأداء من خلال تكامل العنصر البشري ومصادر المعلومات والتقنيات المستخدمة في العمل الإداري (الرحاحلة، 2020). ومن ثم، فإن فاعلية نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تسهم في تفعيل مبادئ الحوكمة وتحويل متطلباتها التنظيمية والرقابية إلى ممارسات إدارية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتضح أهمية التكامل بين الحوكمة ونظم المعلومات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة؛ إذ تواجه الجامعات تحديات تتعلق بجودة أدائها المؤسسي، وفاعلية إدارتها، وقدرتها على المنافسة والاستجابة لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والتطورات المتلاحقة في بيئة التعليم الجامعي. وتؤكد الأدبيات أهمية تبني ممارسات الحوكمة وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية والشفافية في العمل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (العزي، 2019)، كما أشارت دراسة العوش (2023) إلى وجود جوانب قصور في الأداء الإداري للجامعات الأهلية اليمنية، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى تبني مداخل إدارية وتنظيمية أكثر فاعلية لتحسين أدائها.

وتزداد هذه الأهمية في الجامعات الأهلية اليمنية في ظل التحديات الاقتصادية والإدارية والتنافسية التي تواجهها، وما تفرضه من ضرورة تطوير أنظمة الإدارة والرقابة والمعلومات، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة القرارات وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، لا ينبغي النظر إلى الحوكمة ونظم المعلومات الإدارية باعتبارهما مجالين منفصلين، بل باعتبارهما عنصرين متكاملين يمكن أن يسهم تفاعلهما في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات.

وانطلاقًا مما سبق، تتمثل فكرة الدراسة الحالية في اختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي، مع التركيز على الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في تفسير طبيعة هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. وتتناول الدراسة مبادئ الحوكمة من خلال خمسة أبعاد هي: الإطار التشريعي، ودور مجلس الإدارة، وأطراف المصلحة، والإفصاح والشفافية، والمعاملة العادلة؛ فيما يُقاس الأداء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو؛ وتُقاس نظم المعلومات الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد هي: الأفراد، ومصادر المعلومات، والتقنيات.

وتنبع أهمية الدراسة من سعيها إلى تقديم تفسير علمي وتطبيقي لكيفية إسهام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأداء الاستراتيجي، بما يساعد على توضيح طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات، وتقديم نتائج يمكن الإفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الأهلية اليمنية.

الخلفية النظرية للدراسة

أولًا: الأداء الاستراتيجي:

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي: يعتبر موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي حظيت ولا زالت باهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية، وقد تداخل ضمن هذا الإطار عدد من الاختصاصات المتعددة منها علم النفس والاقتصاد والهندسة إضافة الى علم الإدارة، وقد حاولت هذه الدراسات البحث في موضوع التحسين والتطوير المستقبلي للأداء الاستراتيجي(الخناق، 2015،1)، حيث يُعرف الأداء الاستراتيجي بانه "مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة الى التحسين المستمر من ضمنها الأطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة" (الحدراوي وآخرون، 2018، 72). وهو عبارة عن مجموع الأبعاد والعناصر التي تميز الأداء الداخلي والخارجي في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن مفهوم الأداء الاستراتيجي معني بالتعريف والتقييم والتنفيذ والتحسين المستمر لاستراتيجية المنظمة، إذ أن تحول المنظمة اليوم من منظمة تقليدية إلى منظمة إلكترونية يمثل نقلة جوهرية في نشاطات منظمات الأعمال، والتي تأخذ شكل وحدة اجتماعية تفاعلية تبلور بناؤها وفق نموذج معين يتفق مع الرؤية والرسالة والأهداف المحددة (الدسوقي، 2017، 26)، وبعبارة أخرى، فان معدلات الأداء الإستراتيجي = الأداء التنظيمي + الأداء الخارجي. وهو دالة (البيئة الناتجة) لاستخدام نظام إدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، المركب من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي (لطرش، 2018، 92).

2. أهمية الأداء الاستراتيجي للجامعات:

تنبع أهمية الأداء الاستراتيجي للجامعات من دوره في تقييم مدى تحقيق أهدافها التعليمية والإدارية، وتحسين استخدام مواردها، وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتطور في ظل المنافسة وتزايد متطلبات الجودة. كما يساعد قياس الأداء على تحديد جوانب القوة والقصور، ومتابعة التقدم نحو الأهداف، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية ورضا المستفيدين، وتطوير قدرات العاملين. وتزداد هذه الأهمية في الجامعات الأهلية بالنظر إلى حاجتها إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وجودة الخدمات التعليمية وتلبية احتياجات المستفيدين. وقد أشار الزاملي (2012) إلى أهمية تطوير مؤشرات قياس الأداء بما يتلاءم مع التغيرات المتلاحقة في البيئات الإنتاجية والخدمية.

فأصبح مفهوم الأداء الاستراتيجي ذا أهمية متزايدة لجميع الأعمال حيث تعتمد قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء على أدائه، وهي مرتبطة بوجود واختفاء وانهيار التنظيمات، كما تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ملاءمتها للوجود، حيث يجب على المنظمات الاستمرار في محاولة قياسها طالما أنها مستمرة، ويقترح Hofer (1980) أن هذا الأداء الاستراتيجي مهم في هذا السياق له تأثير كبير على المنظمات الممثلة في قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن استقراء أهميتها لمنظمات الشركات من:

1. تنوع المتغيرات والظروف المعنية، حيث أن البيئة لها التأثير الأكبر على أداء المنظمة المتعددة.
2. ربط التحولات الإستراتيجية للمنظمة بأدائها لزيادة تركيز المنظمة، واهتمامها بالأداء وأهميته، ومخرجاته وممارساته المختلفة.
3. يرتبط الأداء بوجود المنظمات وبالتالي يبقى الاهتمام ما دامت المنظمات موجودة.

3. أبعاد الأداء الاستراتيجي:

اعتمدت الدراسة الحالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي طرحها Kaplan and Norton (1992)، والتي توفر إطارًا يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء المؤسسة. وقد اختيرت أربعة أبعاد تتلاءم مع طبيعة الجامعات ومجال الدراسة، وهي:

أ. البعد المالي: يركز البعد المالي على تحسين موقف صافي ثروة المساهمين والملاك، ويعطي دلالة عن مدى تحقيق متطلبات حملة الأسهم والمالكين، ويعتبر أحد مؤشرات تقييم المساهمين والملاك للمنظمة، من خلال ما تم تحقيقه من النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون" (حسن، 2016، 30)، ويتم قياس البعد المالي من خلال تحقق مجموعة من الأهداف كنمو المبيعات، وزيادة صافي الأرباح المتحققة، وزيادة الدخل، والعائد على حقوق الملكية، وإجمالي التكاليف (يخلف وحامدي، 2020

،203)، كما يعكس قدرة الجامعة على إدارة مواردها المالية واستخدامها بكفاءة، والمحافظة على الاستدامة المالية، وتحقيق التوازن بين الموارد والنفقات بما يدعم تنفيذ خططها الاستراتيجية.

ب. بُعد العملاء والمستفيدين: يقصد به قدرة المنظمة على الإيفاء بحاجات ومتطلبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات ذات قيمة بسعر تنافسي مناسب، وجودة عالية، تنال رضاهم وتلبي رغباتهم (الدبعي 2021، 139)، ويرتبط بمدى قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم، وتحسين مستوى رضاهم عن الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة لهم.

ج. بُعد العمليات الداخلية: يركز بعد العمليات الداخلية على الإجراءات التشغيلية التي تتم داخل المنظمة وتمكنها من تحقيق التميز، كما أنها تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تحقيق نتائج مالية عالية تحقق رضا المساهمين (حسن 2016، 34)، كما يركز على كفاءة الإجراءات والعمليات الإدارية والأكاديمية، وجودة تنفيذ الأعمال، وتحسين أساليب العمل بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة.

د. بُعد التعلم والنمو: أكدت دراسة حسن (2016، 34) أن هذا البعد يقيس قدرة المنظمة على التجديد الذي يضمن لها البقاء والاستمرار على المدى الطويل من خلال توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر، ويحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، ويؤكد على ثلاث قدرات: - قدرات الموظف ومهاراته - قدرة نظام المعلومات - التحفيز والمكافآت. يعبر عن قدرة الجامعة على تطوير مهارات العاملين ومعارفهم، وتشجيع التعلم والابتكار، وتحسين القدرات المؤسسية التي تدعم التطوير المستمر.

وتتكامل هذه الأبعاد في تقديم صورة شاملة عن الأداء الاستراتيجي؛ إذ لا يقتصر التقييم على النتائج المالية، بل يشمل المستفيدين والعمليات الداخلية وقدرة المؤسسة على التعلم والتطور (Kaplan & Norton, 1992؛ المحروق، 2017؛ سوار الذهب، 2016).

ثانيًا: الحوكمة:

1. مفهوم الحوكمة:

تُعد الحوكمة إطارًا تنظيميًا يحدد القواعد والسياسات والصلاحيات التي تضبط إدارة المؤسسة، وينظم العلاقة بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية وأطراف المصلحة، بما يعزز المساءلة والشفافية والعدالة، ويسهم في حماية الحقوق وتحسين عملية اتخاذ القرار، ويشير خليل (2005) إلى بُعدين أساسيين لحوكمة الشركات، يتمثلان في الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية، ومراعاة حقوق الأطراف ذات العلاقة، ويُعَرف مفهوم الحوكمة Governance: مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة الفعالة، والنزاهة، والمسائلة بهدف تحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل (Khatib et al, 2022)، وفي سياق الجامعات، تكتسب الحوكمة أهمية خاصة لما تتطلبه الإدارة الجامعية من وضوح في المسؤوليات والصلاحيات، ومشاركة الأطراف المعنية، وتوجيه الموارد والقرارات نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

2. أهمية الحوكمة في الجامعات:

تتمثل أهمية الحوكمة في الجامعات في تعزيز الانضباط المؤسسي، وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسين الرقابة والمساءلة، وترسيخ الشفافية والعدالة في التعاملات والقرارات. كما تساعد على تنظيم العلاقة بين مجالس الإدارة والقيادات الجامعية وأطراف المصلحة، وتدعم الاستخدام الكفء للموارد وتوجيهها نحو الأهداف الاستراتيجية. ومن ثم، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة يمثل مدخلًا لتطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز الثقة في القرارات المؤسسية، وتحسين فرص تحقيق أداء جامعي أكثر كفاءة وفاعلية (العزاوي وجاسم، 2017؛ راجح، 2019).

وتكتسب حوكمة الشركات اهتماما كبيرا لفوائدها الكثيرة والعديدة، ومن هذه الفوائد، يمكن عرضها كما يلي (أسامة، 2015، 4):

1. ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم للإضرار بمصالح المساهمين.
2. الحصول على القوائم المالية لشركات تتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح.

3. النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة (شبير 2017، 22).
4. ضمان استقلالية ونزاهة مراجعي الحسابات وعدم تعرضهم لضغوط من قبل المجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين (شبير 2017، 22).
5. الحوكمة لها أثر كبير على جذب المستثمرين المحليين والأجانب وزيادة فرص تمويل الشركات وإمكانية توسع نشاطاتها وبتكاليف قليلة. (إبراهيم وعبد الله، 2017، 9).

3. أبعاد الحوكمة:

اعتمدت الدراسة الحالية خمسة أبعاد لمبادئ الحوكمة، استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولتها الأطروحة، ومنها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1998)، ودراسات زيد (2023)، وأبي الخير (2023)، واليامي والسواط (2022)، وراجح (2019)، والعزاوي وجاسم (2017). وتتمثل هذه الأبعاد فيما يأتي:

أ- **الإطار التشريعي:** ويقصد به كما في دراسة (محمود، 2012) أنها: القواعد والقوانين التي تعطي أثر للسياسات، وتعني كذلك "وجود هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه، بحيث تتضمن حماية كاملة لحقوق المواطنين" (بعبوش ولمياء، 2019)، ويشمل القواعد واللوائح والسياسات المنظمة للعمل الجامعي، التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتوفر أساسًا قانونيًا وإداريًا لممارسة الأعمال والرقابة عليها.

ب- **دور مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين (سليمان، 2008، 6)، وذكرت دراسة الحداد (2023) في مسؤوليات مجلس الإدارة أنه: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، ويتمثل في توجيه السياسات العامة للجامعة، والإشراف على تنفيذ أهدافها، ومتابعة الأداء، وضمان اتساق القرارات مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

ت- **دور أطراف المصلحة:** ذكرت دراسة (السوقي، 2019، 93-94): وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار، ونقصد هنا في البيئة الجامعية ارتباطه بمراعاة حقوق الأطراف المعنية بالجامعة واهتماماتهم، وتعزيز مشاركتهم وتفاعلهم بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة وتوازن المصالح المرتبطة بها.

ث- **الإفصاح والشفافية:** جاء في دراسة (عيد، 2017)، أن الشفافية: تعني الوضوح التام من قبل الجامعات في جميع التعاملات، وإتاحة المعلومات لجميع المعنيين بها بصورة دقيق وواضحة ومقنعة، وذكرت دراسة (الحيالي والحديدي،2022) أن الإفصاح والشفافية تعني: الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية وجعل كل شيء قابلاً للتحقيق والرؤية السليمة، ويتحقق ذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يمكن للأشخاص خارج المنظمة مراقبة ما يجري داخلها، كما تعني المصداقية والوضوح والمشاركة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة (صديقي، 2012)، وهي تعني إتاحة المعلومات ذات الصلة بالقرارات والسياسات والأنشطة بصورة واضحة ودقيقة، بما يعزز الثقة، ويدعم المساءلة، ويساعد على اتخاذ القرارات على أسس معلوماتية سليمة.

ج- **المعاملة العادلة:** (المسائلة والعدالة والمساواة): المسائلة: وتعني كما في دراسة (أبو عرب، 2017)، تطبيق كافة الإجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية بما يسهم بوضع كل من له علاقة بالمؤسسة بصفة المسؤول عن أعماله مما يسهم في إنجاز الأعمال الموكلة بسلاسة بعيداً عن المناكفات الإدارية أو تعطيل الأعمال أو الإساءة للآخرين تحت إطار احترام القوانين والأنظمة، كما أنها تعمل على تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجالس المؤسسات التعليمية، وهي بتعريف عبد الكاظم (2023) تشمل جميع عمليات التقويم والرقابة والتدقيق المالي والإداري وكيفية التعامل مع السلوك الخاطئ مع جميع المسؤولين على مستوى الجامعات والكليات والتدريسين.

ورأت دراسة عبد الكاظم (2023)، أن العدالة والمساواة: إتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم وتوفير الرفاهية لهم، وتقوم على المساواة والإنصاف في التعامل مع الأطراف ذات العلاقة، واحترام الحقوق، وتطبيق القواعد والإجراءات دون تمييز غير مبرر، وتشكل هذه الأبعاد مجتمعة إطارًا لتقييم مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، وتحليل علاقتها بالأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.

ثالثاً المتغير الوسيط: نظم المعلومات الإدارية:

أولاً: مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

تُعد نظم المعلومات الإدارية من الأدوات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوفيرها لمتخذي القرارات، بما يسهم في دعم الوظائف الإدارية وتحسين كفاءة الأداء.

وقد عرّف الطائي (2008) نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستفيدين؛ لغرض دعم عملية اتخاذ القرار وتأمين الرقابة على المنظمة.

كما عرّف المغربي (2002) نظم المعلومات الإدارية بأنها مجموعة من المكونات المتمثلة في الأفراد والأجهزة وقواعد البيانات والبرامج، التي تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالماضي والحاضر والمستقبل.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى نظم المعلومات الإدارية باعتبارها منظومة متكاملة من الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية، تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات ذات قيمة إدارية، وتوظيفها في دعم القرارات وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: أهمية نظم المعلومات الإدارية:

تنبع أهمية نظم المعلومات الإدارية من دورها الاستراتيجي في دعم استمرارية المنظمات ونجاحها، من خلال مساندة العمليات الإدارية والتخطيط والرقابة، وتحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف وتعزيز الميزة التنافسية (علي، 2015، ص. 483). كما تتيح للمديرين الحصول على معلومات دقيقة وملائمة، بما يعزز المعرفة الإدارية ويحد من حالة عدم التأكد، ويساعد المنظمة على التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية (أبو بكر، 2022، ص. 84).

وتتزايد أهمية هذه النظم في ظل التطورات التكنولوجية واتساع المعرفة الإدارية وتعقدها، وما تفرضه من حاجة إلى أدوات أكثر فاعلية لإدارة المعلومات والمعرفة ودعم القرارات وحل المشكلات (الرواشدة، 2017، ص. 20). كما تسهم في تزويد المستويات الإدارية بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والرقابة، وتحسين قنوات الاتصال بين الوحدات التنظيمية، وتحليل النتائج وتصحيح الانحرافات، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل (حافظ وعباس، 2014، ص ص. 28–29).

وبناءً على ذلك، تكتسب نظم المعلومات الإدارية أهمية خاصة في الجامعات الأهلية؛ لما توفره من معلومات تساعد القيادات الأكاديمية والإدارية على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتدعم التنسيق بين الوحدات المختلفة، بما يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: أبعاد نظم المعلومات الإدارية:

اعتمدت الدراسة الحالية ثلاثة أبعاد لنظم المعلومات الإدارية، هي: الأفراد، ومصادر المعلومات، والتقنيات. وقد تم تحديد هذه الأبعاد استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت مكونات نظم المعلومات الإدارية، وبما يتلاءم مع طبيعة النموذج البحثي والدور الوسيط لهذا المتغير.

1. بُعد الأفراد:

يمثل الأفراد العنصر البشري في نظم المعلومات الإدارية، لما لهم من دور في إعداد المعلومات وتحليلها وتشغيل الأنظمة وتوظيف مخرجاتها في الأعمال الإدارية. وقد أشارت دراسة أحمد (2022) إلى أن صناع المعرفة هم الخبراء

والاختصاصيون العاملون في مجال المعرفة، ويمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة نظم المعلومات الإدارية.

كما أوضحت دراسة أشكناني (2023) أن الأفراد في نظم المعلومات الإدارية يشملون محللي ومصممي النظم، ومخططي البرامج، ومعدّي البيانات، وأفراد الصيانة.

وفي ضوء ذلك، يُعرّف بُعد الأفراد إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الكوادر البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في التعامل مع مصادر المعلومات والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة، وتوظيفها في تنفيذ الأعمال الإدارية ودعم اتخاذ القرارات.

2. بُعد مصادر المعلومات:

تمثل مصادر المعلومات المدخل الأساسي الذي تعتمد عليه نظم المعلومات الإدارية في الحصول على البيانات اللازمة للمعالجة وإنتاج المعلومات. وقد عرّفت درة (2011) المعلومات بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة، بحيث تعطي معاني وأفكاراً متجانسة تمكّن الإنسان من الاستفادة منها والوصول إلى المعرفة، كما تناولت دراسة العنسي (2022) مصادر البيانات التي يتم إدخالها إلى النظام بوصفها مادة خام، موضحةً أنها تتضمن مصادر خارجية لجمع البيانات، ونظاماً لمعالجة البيانات المتعلقة بالأنشطة الداخلية للمنظمة، ونظاماً لمتابعة البيئة الخارجية والتركيز على المنافسين.

وفي ضوء ذلك، يُعرّف بُعد مصادر المعلومات إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة البيانات والمشاهدات والوقائع التي تحصل عليها الجامعة من مصادرها المختلفة، وتُخزّن وتُفسّر وتُعالج من قبل مستخدمي النظام لتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في الأعمال الإدارية واتخاذ القرارات.

3. بُعد التقنيات:

تشكل التقنيات المكونات التكنولوجية التي تتيح لنظم المعلومات الإدارية أداء وظائفها في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونشرها. وقد عرّف إسماعيل (2011) التقنيات بأنها وسائل إلكترونية تستخدم لتجميع المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونشرها، كما أوضح الفتالوي (2005) أنها التقنيات الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتطبيقاتها العملية، وتشمل الأجهزة والمكونات المادية والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال.

وفي ضوء ذلك، يُعرّف بُعد التقنيات إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة التكنولوجيا الحديثة التي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والنظم وشبكات الاتصال المتفاعلة فيما بينها، والتي تستخدمها الجامعات في تشغيل نظم المعلومات الإدارية وتسهيل تداول المعلومات والوصول إليها.

رابعاً: الفلسفة النظرية للدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية:

تستند الفلسفة النظرية للدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي إلى أن الحوكمة، بمبادئها المتمثلة في الإطار التشريعي، ودور مجلس الإدارة، وأطراف المصلحة، والمعاملة العادلة، والإفصاح والشفافية، لا تحقق أهدافها بمجرد وجود اللوائح والسياسات والهياكل التنظيمية، وإنما تتطلب وجود آليات إدارية ومعلوماتية فاعلة تضمن تحويل هذه المبادئ إلى ممارسات مؤسسية وقرارات رشيدة.

ومن هذا المنطلق، تمثل نظم المعلومات الإدارية، بأبعادها المتمثلة في الأفراد ومصادر المعلومات والتقنيات، حلقة وصل بين متطلبات الحوكمة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي؛ إذ تسهم في توفير المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب، وتعزيز التنسيق والرقابة، ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية، بما ينعكس على الأداء المالي، ورضا العملاء، والتعلم والنمو المؤسسي.

وتتأسس هذه الفلسفة على التكامل بين النظريات المفسرة للنموذج المعرفي للأطروحة، ولا سيما نظرية الوكالة التي تبرز أهمية الرقابة والشفافية وتوافق المصالح، ونظرية تكاليف الصفقات التي تؤكد ترشيد استخدام الموارد وخفض تكاليف المعاملات، ونظرية النظم التي تفسر تكامل مكونات المؤسسة وتفاعلها لتحقيق أهدافها. وبذلك لا تُعد نظم المعلومات الإدارية مجرد وسيلة تقنية مساندة، بل تمثل آلية تنظيمية ومعلوماتية تعزز فاعلية تطبيق الحوكمة وتدعم انعكاسها على الأداء الاستراتيجي.

وعليه، فإن جوهر الدور الوسيط يتمثل في أن الحوكمة تحدد قواعد التوجيه والرقابة والمساءلة، ونظم المعلومات الإدارية توفر

البنية البشرية والمعلوماتية والتقنية اللازمة لتفعيل تلك القواعد، بينما يظهر الأثر النهائي في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهذا يعني أن أثر الحوكمة لا يتحقق من خلال مسار مباشر فحسب، بل يتعزز أيضاً من خلال توظيف نظم المعلومات الإدارية، وهو ما يفسر منطق الوساطة في الدراسة.

أولًا: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

1. دراسة أحمد (2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية في الأداء الاستراتيجي بالجامعات الأهلية، من خلال أبعاد شملت المتطلبات المادية والتنظيمية، وقواعد البيانات، والبرمجيات، والاتصالات والشبكات، وصناع المعرفة، في مقابل أبعاد الأداء الاستراتيجي المتعلقة بالعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمسؤولية الاجتماعية، والتركيز على العميل، والأداء المالي. وأظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتطلبات المادية والتنظيمية في الأداء الاستراتيجي. وتفيد الدراسة الحالية في الاسترشاد بأبعاد الأداء الاستراتيجي وطريقة قياسه في البيئة الجامعية اليمنية.

2. دراسة العلي والنعمة (2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية، وأشارت نتائجها إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة بين ممارسات الإمدادات العكسية والأداء الاستراتيجي. وتفيد الدراسة الحالية من حيث تأكيد أهمية دراسة العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة في الأداء الاستراتيجي، مع اختلاف القطاع الذي أجريت فيه الدراسة عن قطاع التعليم الجامعي.

3. دراسة القرودع والجناعي (2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بأبعادها المتمثلة في التوظيف والتعويضات والتدريب والتطوير، والأداء المنظمي وفق بطاقة الأداء المتوازن. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وبلغت العينة (322) استبانة صالحة للتحليل من العاملين في الوظائف الإشرافية بالبنوك اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي. وتفيد الدراسة الحالية في الاسترشاد بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تتقارب مع أبعاد الأداء الاستراتيجي المعتمدة في البحث الحالي.

ثانيًا: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة:

1. دراسة الحداد (2023)، هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومنها المشاركة الفعالة والشفافية والعدالة والمساواة، وبيان أثرها في نتائج العملاء والأفراد وفق نموذج التميز الأوروبي. وشمل مجتمع الدراسة العاملين في قطاع الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الإعلام، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (312) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج العملاء تأثرت معنويًا بعدد من مبادئ الحوكمة، كما تأثرت نتائج الأفراد بالمشاركة الفعالة والشفافية والعدالة والمساواة. وتفيد الدراسة الحالية في توضيح أثر مبادئ الحوكمة في النتائج المؤسسية.

2. دراسة سلطان (2020)، هدفت الدراسة إلى تحديد معايير الحوكمة الجامعية، ومنها الإفصاح والشفافية والمشاركة والمساءلة وخدمة أصحاب المصلحة، وعلاقتها بتطوير الجامعات الذكية. وأظهرت نتائجها وجود علاقة وتأثير لمعايير الحوكمة في أبعاد الجامعة الذكية. وتفيد الدراسة الحالية في بيان أهمية الحوكمة في تطوير الجامعات الأهلية وتعزيز كفاءتها المؤسسية.

3. دراسة عرابة وآخرون (2017) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات والمعوقات التي قد تحد من تطبيقها. وتفيد الدراسة الحالية في تحديد التحديات التنظيمية والإدارية التي يمكن أن تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وفي توضيح الحاجة إلى تهيئة البيئة المؤسسية اللازمة لتفعيل هذه المبادئ.

ثالثًا: الدراسات السابقة المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية:

أولاً: الدراسات المتعلقة بنظم المعلومات الإدارية والأداء الاستراتيجي:

1. دراسة أحمد (2022): بعنوان «دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب – اليمن». هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المادية والتنظيمية والمعلوماتية والتقنية والبشرية في

تطوير الأداء الاستراتيجي. وتوصلت إلى وجود تأثير قوي ذي دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات محل الدراسة.

2. دراسة Mitic وآخرين (2021): بعنوان «تكنولوجيا المعلومات بوصفها مؤشراً لمستوى الأداء التنظيمي». هدفت إلى تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات في الأداء الفردي والتنظيمي في الشركات العاملة في صربيا، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، وأن تقنيات المعلومات تمثل مؤشراً لمستوى أداء الشركات.

3. دراسة Schwarz وآخرين (2010): بعنوان «مدخل القدرات الديناميكية لفهم أثر عمليات الأعمال المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والتوافق بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركة». هدفت إلى فهم أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتوافقها مع عمليات الأعمال في الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، وأظهرت نتائجها أهمية التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأعمال في تحقيق النجاح الاستراتيجي والتشغيلي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمبادئ الحوكمة ونظم المعلومات الإدارية:

1. دراسة الرويثي (2023): بعنوان «استقراء أبعاد الحوكمة الإلكترونية في إدارات تقنية المعلومات للجامعات السعودية: التطبيق والأثر على رضا المستفيد». هدفت إلى التعرف على تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية في إدارات تقنية المعلومات بالجامعات السعودية، وأظهرت نتائجها أهمية التوافق الاستراتيجي وإدارة الموارد والمخاطر وقياس الأداء في إدارات تقنية المعلومات، كما فسرت أبعاد الحوكمة الإلكترونية نسبة (39.2%) من التباين في رضا المستفيدين من الخدمات الإلكترونية.

2. دراسة حليمة وآخرين (2022): بعنوان «دور نظم المعلومات الإدارية في حوكمة المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب (ألفابيب) – الجزائر». هدفت إلى تحديد دور نظم المعلومات الإدارية بأبعادها النظام والشبكات والحاسوب وقواعد البيانات ودعم القرار في حوكمة المؤسسات، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم المعلومات الإدارية وحوكمة المؤسسات، مع ظهور أثر دال إحصائياً لبُعد دعم القرارات.

3. دراسة أمانة وآخرين (2014): بعنوان «أثر مبادئ حوكمة الشركات في تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية». هدفت إلى تحديد أثر مبادئ حوكمة الشركات في تحسين وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية، وتوصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لحوكمة الشركات في نظم المعلومات الاستراتيجية، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الحوكمة وأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح اتفاقها على أهمية نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، كما أكدت الدراسات المرتبطة بالحوكمة أهمية مبادئ الحوكمة في تطوير نظم المعلومات وتعزيز فاعليتها. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تأصيل متغيراتها وتحديد أبعادها وبناء فرضياتها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بربطها بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة، من خلال دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي عبر الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بأبعادها (الأفراد، ومصادر المعلومات، والتقنيات)، وذلك في بيئة الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهي بيئة تختلف عن البيئات والقطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على تحقيق أداء استراتيجي يتناسب مع متطلبات البيئة التنافسية والتطورات المتسارعة، ولا سيما في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تفرض عليها تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين كفاءة عملياتها. وفي هذا السياق، أشارت دراسة العوش (2023) إلى وجود قصور في بعض مجالات الأداء الإداري للجامعات اليمنية، وبخاصة ما يتعلق بقدرتها على الارتقاء بمستواها ضمن التصنيفات العالمية.

وتتفاقم هذه التحديات في البيئة اليمنية نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي انعكست على مؤسسات التعليم العالي

ومستوى أدائها، حيث أشار تقرير اليونيسف (2015، 121) إلى انعكاسات الأزمة على مؤسسات التعليم، كما أظهر تقرير اليونسكو (2020، 19) جوانب من القصور في الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي في ظل تداعيات الأزمات وجائحة كوفيد-19. وأكدت مجموعة من الدراسات اليمنية وجود تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بتداخل المهام والوحدات التنظيمية، وضعف المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وقصور نشر الاستراتيجيات، وضعف تطبيق معايير الجودة، فضلًا عن مشكلات الفساد الإداري والأكاديمي والتحفيز والرضا الوظيفي (الصرابي، 2016؛ الشهاري، 2019؛ العولقي، 2020؛ الصايدي، 2021؛ الكعدني، 2022؛ البكالي، 2022).

كما أظهرت دراسات أخرى وجود قصور في القدرة التنافسية للجامعات اليمنية، وفجوة بين وضعها التنافسي الحالي والمستوى المأمول (شجاع الدين، 2022؛ قطران، 2022). وأشارت دراسة العليمي والسنباني (2023) إلى التحديات التي تواجه التعليم العالي اليمني، وما يرتبط بها من تدني بعض جوانب الأداء التعليمي والتطبيقي وضعف البنية والتجهيزات. كذلك أكدت دراسة العبيدي وآخرين (2021) أهمية تجاوز الفجوات بين المهارات المتاحة ومتطلبات سوق العمل، فيما أوصت دراسة العليمي (2023) بتطوير البنية التحتية والتجهيزات التكنولوجية وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تبني مبادئ الحوكمة بوصفها مدخلًا لضبط الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة وتحديد المسؤوليات، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الجامعية ورفع كفاءة الأداء (هللو وأبوغبن، 2023؛ عقلان، 2015). كما أن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بتحسين الأداء وجودة المخرجات الجامعية (جودي، 2020). غير أن فاعلية هذه الممارسات تتطلب وجود نظم معلومات إدارية قادرة على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة، ودعم القرارات الاستراتيجية، وتعزيز التكامل بين الموارد البشرية ومصادر المعلومات والتقنيات، بما يسهم في تفعيل الحوكمة وتحسين الأداء (الجعشني، 2020).

وعلى الرغم من أهمية هذه المتغيرات، فإن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة أظهرت ندرة الدراسات العربية التي جمعت بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، فضلًا عن ندرة الدراسات التي تناولت نظم المعلومات الإدارية بوصفها متغيرًا وسيطًا في العلاقة بينهما، كما لم يعثر الباحثون، في حدود مسحهم للدراسات المحلية، على دراسة يمنية جمعت بين المتغيرات الثلاثة في البيئة الجامعية اليمنية.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تحديات تواجه الأداء الاستراتيجي للجامعات الأهلية اليمنية، إلى جانب الحاجة إلى معرفة مدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين هذا الأداء، والكشف عن الدور الذي تؤديه نظم المعلومات الإدارية في تفسير وتعزيز العلاقة بينهما. وعليه، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟**

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية محل الدراسة.
2. معرفة مستوى تحقق الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية محل الدراسة.
3. معرفة مستوى توافر نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية محل الدراسة.
4. قياس الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بأبعاده في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي.

الأهمية

تنبع أهمية الدراسة من تناولها العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي، من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ويمكن إبراز أهميتها في جانبين:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة: مبادئ الحوكمة، والأداء الاستراتيجي، ونظم المعلومات الإدارية، من خلال توضيح طبيعة العلاقات التأثيرية بينها.

2. تقديم إضافة علمية للمكتبات والبحوث اليمنية والعربية، في ضوء محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية، ولا سيما في بيئة التعليم الجامعي اليمنية.

3. الإسهام في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول هذه المتغيرات وعلاقاتها في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. توفير مؤشرات يمكن أن تستفيد منها إدارات الجامعات الأهلية في تحسين الأداء الاستراتيجي وتطويره من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة ونظم المعلومات الإدارية.

2. تشخيص إمكانيات الجامعات وقدراتها في مجالات تطبيق الحوكمة وتوافر نظم المعلومات الإدارية ومستوى أدائها الاستراتيجي.

3. إبراز دور الحوكمة في ضبط الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقة مع أطراف المصلحة المرتبطة بالجامعات.

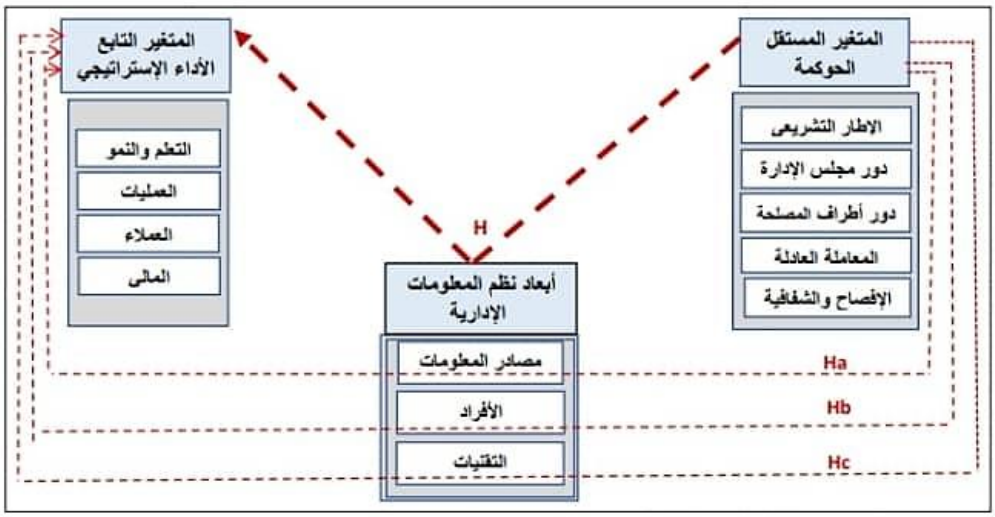
4. تعزيز وعي القيادات الجامعية والعاملين وأطراف المصلحة بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، بما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات الجامعات.

النموذج المعرفي للدراسة

يبين النموذج المعرفي للدراسة متغيراتها وأبعادها واتجاه العلاقة والأثر بينها، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع الأداء الاستراتيجي في ضوء بطاقة الأداء المتوازن التي قدمها Kaplan وNorton عام 1992، وبالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، منها: المطيري (2022)، وأحمد (2022)، والعلي والنعمة (2022)، وأحمد وسيروان (2021)، وحمزة ويونس (2020)، وطاهر وجمال (2020)، وسعيد (2019)، وطيباوي وبودريالة (2019)، والناصري (2018)، ومنصوري ومنصوري (2018)، وحجاج ورنو (2015)، وSalih وAlnaji (2014). وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الأبعاد الآتية للأداء الاستراتيجي: الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

أما المتغير المستقل مبادئ الحوكمة، فقد تم تحديد أبعاده استنادًا إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 1998)، وعدد من الدراسات السابقة، منها: زيد (2023)، وأبو الخير (2023)، واليامي والسواط (2022)، وراجح (2019)، والعزاوي وجاسم (2017)، والعتيبي (2017)، ويعقوب وآخرون (2013). وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الأبعاد الآتية لمبادئ الحوكمة: الإطار التشريعي، ودور مجلس الإدارة، ودور أطراف المصلحة، والإفصاح والشفافية، والمعاملة العادلة. ويوضح الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة، الذي يبين العلاقة المفترضة بين مبادئ الحوكمة بأبعادها والأداء الاستراتيجي بأبعاده.

وأخيراً تم تحديد أبعاد المتغير الوسيط نظم المعلومات الإدارية: (مصادر المعلومات، الأفراد، التقنيات) استناداً لمفهومها والنظر في الأدب النظري لفلسفة نظم المعلومات الإدارية، وكذا للدراسات السابقة التي تذكر نظم المعلومات بشكل تفصيلي أو إجمالي كما في دراستنا هذه، فكثير يذكرون التقنيات (الشبكات – الأجهزة – البرمجيات) بشيء من التفصيل، وهي بمعنى واحد بناء على عملها ومدلولها فتسمى كلها تقنيات، ولذا بعضهم بدل أن يذكر نظم المعلومات الإدارية يكتب تكنولوجيا المعلومات، ويحدد نفس الأبعاد، كما أن هناك دراسات ذكرت أبعاداً لا علاقة لها بدراستنا هذه، فارتئينا الإجمال وليس التفصيل، ولا سيما وهو متغير وسيط، فمن تلك الدراسات سواء بالتفصيل أو الإجمال كدراسة (مضوي، محمد، 2023)، ودراسة (الخروصي، وزميلاه، 2022)، ودراسة (العنسي، 2022)، ودراسة (حماد، وآخرون، 2022)، ودراسة (المحاميد، 2021)، ودراسة (الردايدة، وآخرون، 2020)، ودراسة (عبدالرحمن، وآخرون، 2019)، ودراسة (أمانة، وآخرون، 2014).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، والنموذج المعرفي الموضح في الشكل (1)؛ تم صياغة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال بُعد الأفراد في نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

2. الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال بُعد مصادر المعلومات في نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال بُعد التقنيات في نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يقصد بالتعريف الإجرائي تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس عبر تفكيكها إلى أبعاد وعناصر محددة (العريقي، 2020). وبناءً على التعريفات الاصطلاحية التي تم تناولها في الخلفية النظرية فقد تم تعريفها إجرائيا كما يلي:

الأداء الإستراتيجي: هو مستوى قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استدامة أدائها من خلال الاستخدام الكفء لمواردها المالية، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع كفاءة عملياتها الداخلية، وتنمية قدرات العاملين والمعرفة والتقنية.

أبعاد الأداء الاستراتيجي:

المالي: السياسات المالية المعينة المستخدمة لتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.

العملاء: بناء علاقة أكيدة مع العملاء والمجتمع من خلال الاستجابة السريعة لطلبات السوق ورغبات العملاء.

العمليات الداخلية: ترجمة المدخلات إلى مخرجات بنشاطات عالية وقيمة مضافة لدى العملاء، وعوائد مالية لدى أطراف المصلحة.

النمو والتعلم: التحسينات المستمرة بزيادة مهارات وقدرات العاملين على الإبداع والابتكار والتعامل مع التقنيات والتكنولوجيا ذات الكفاءة العالية.

الحوكمة: مجموعة من الأطر التشريعية والقانونية والسياسات والأساليب الضابطة لسلطات الإدارة الجامعية والمحددة لمهام وأعمال اللجان والمجالس في كافة وحدات الجامعة تجسيداً لمبدأ المشاركة وتحقيق العدالة والشفافية والإفصاح بما يضمن تفاعل أطراف المصلحة وصون حقوقهم.

أبعاد الحوكمة:

الأطر التشريعية: وجود لوائح ضابطة وهياكل قانونية عادلة تتضمن حماية كاملة للحقوق والمسائلة العادلة والمشاركة النزيهة لجميع المعنيين.

دور مجلس الإدارة: جميع العمليات السيادية في الجامعة المتضمنة لوضع التوجه الاستراتيجي، والقرارات النهائية في الاعتماد والمصادقة والتعيين والعزل والإشراف والمراجعة.

أطراف المصلحة: جميع الأطراف المستهدفة من وجود الجامعة من ملاك ومساهمين وعملاء وعاملين وطلاب وأكاديميين.

الإفصاح والشفافية: الإفصاح عن السياسات التعليمية والإجرائية للجامعة، وحرية تدفق المعلومات وتوفرها وسهولة الحصول عليها مالياً وملكياً وأداءً.

المعاملة العادلة: ضمان تسيير الجامعة والالتزام الكلي باللوائح والقوانين الكفيلة لخضوع الجميع بعدالة وسواسية للمساءلة وتحمل التبعات والإجراءات.

نظم المعلومات الإدارية: مجموعة من المكونات الخاصة المتفاعلة مع بعضها البعض المتمثلة بالأفراد والتقنيات ومصادر المعلومات التي تهدف إلى توفير معلومات يتم استخدامها في الجامعة بما يخدم ويطور أدائها الإستراتيجي ويحقق أهدافها.

الأفراد: الكوادر من ذوي الخبرة والمهارة في التعامل مع مصادر المعلومات والتقنيات والتكنولوجيا الحديثة.

مصادر المعلومات: المشاهد والبيانات المنتشرة والوقائع الموجودة في مضانها وتشكل بمجموعها بيانات متسلسلة تخزن وتفسر وتعالج من قبل مستخدميها إلى معلومات.

التقنيات: مجموعة من التكنولوجيا الحديثة المكونة من الأجهزة والبرمجيات والنظم والشبكات المتفاعلة مع بعضها البعض.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة) في صنعاء، وقد تم اختيار الجامعات التي مر على تأسيسها (20عاما فأكثر) ، والأكثر حجماً بعدد الكليات، والأكثر دخولاً وتنافساً في تصنيف ويب ما تريكس، وهي على النحو التالي: (جامعة الملكة أروى، جامعة سبأ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، جامعة العلوم الحديثة، جامعة المستقبل).
- **الحدود البشرية:** جميع القيادات الأكاديمية والإدارية (رئيس جامعة/نائب رئيس الجامعة، عميد كلية/ نائب عميد، ورئيس قسم أكاديمي، أمين عام الجامعة، مدير إدارة/نائب مدير، رئيس قسم إداري)، في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء (محل الدراسة).
- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الأبعاد المتمثلة في: (الأطر التشريعية، دور مجلس الإدارة، أطراف المصلحة، الشفافية والإفصاح، المعاملة العادلة)، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة: (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، من خلال نظم المعلومات الإدارية المتمثلة بالأبعاد: (الأفراد، مصادر المعلومات، التقنيات).

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي، لتناسب هذا المنهج مع طبيعة الدراسة، لوصف المشكلة البحثية كما في الواقع وصفاً دقيقاً من خلال ما تم جمعه من بيانات ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى النتائج والتوصيات.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية بجميع القيادات الأكاديمية (رئيس جامعة/ نائب رئيس الجامعة، عميد كلية/نائب، ورئيس قسم أكاديمي)، والقيادات الإدارية (أمين عام جامعة، مدير إدارة، رئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، المعتمدة من وزارة التعليم والبحث العلمي، وقد تم اختيار الجامعات التي مر على تأسيسها (20عاما فأكثر)، والأكثر حجماً بعدد الكليات، والأكثر دخولاً وتنافساً في تصنيف ويب ما تريكس، واعتمد أسلوب الحصر الشامل، كما في الجدول (1).

جدول (1) حجم مجتمع الدراسة لكل جامعة - المصدر: الموارد البشرية للجامعات محل الدراسة،2025.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	حجم المجتمع
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	89
2	الجامعة اليمنية	1994	46
3	جامعة العلوم الحديثة	2004	37
4	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	2003	35
5	جامعة الملكة أروى	1996	34
6	الجامعة الوطنية	1994	32
7	جامعة المستقبل	2004	30
	الإجمالي		303

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات، وحقائق مرتبطة بواقع الدراسة الحالية، وتم تصميم الاستبانة من قسمين تناول القسم الأول المتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث تضمن (المؤهل الجامعي، سنوات الخدمة في الجامعة، نوع الوظيفة)، بينما تضمن القسم الثاني متغيرات الدراسة وتضمن متغير مستقل تمثل في مبادئ الحوكمة، والمتغير التابع تمثل في الأداء الاستراتيجي، والمتغير الوسيط تمثل في توفر نظم المعلومات الإدارية، وبعد تحكيم الاستبانة خرجت بمجموعة من الأبعاد والعبارات كما هي مبينة بالجدول(2):

جدول (2) يوضح المتغيرات وأبعادها وعدد فقرات كل بعد ومتغير ومصادر اشتقاقها

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات بعد التحكيم	مصادر اشتقاقها
الأداء الإستراتيجي	المالي	6	(العواضي،2025)، (العليمي والسنباني،2023)، المطيري (2022)، (أحمد،2022)، العلي والنعمة (2022)، (احمد، سيروان،2021)، (طاهر، جمال، 2020)، (حمزة، يونس،2020) (الحايك، 2016).
	العملاء	5	
	العمليات الداخلية	5	
	النمو والتعلم	6	
	الإجمالي للمتغير التابع	22	
مبادئ الحوكمة	الإطار التشريعي	5	(زيد، 2023) (على وصالح، 2023)، (العليمي والسنباني، 2023)، (خلاف، 2023)، (الجخلب والجماصي، 2023)، (اليامي، السواط،2022)، (الشاوش، 2021)، (العزي، 2020)، (أبو الخير، 2023).
	مجلس الإدارة	6	
	أطراف المصلحة	6	
	الإفصاح والشفافية	6	
	المعاملة العادلة	6	
	الإجمالي للمتغير المستقل	29	
نظم المعلومات الإدارية	الأفراد	5	(العليمي والسنباني، 2023)، (الرويثي، 2023)، (تركي ومخيبر، 2022)، (الخروصي، وآخرون، 2022)، (العنسي، 2022)، (حماد، وآخرون، 2022)
	مصادر المعلومات	5	
	التقنيات	5	
	العد الكلي للمتغير الوسيط	15	

الصدق الظاهري والمحتوى لأداة الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري ومحتوى أداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عشرة من المحكمين المتخصصين من الأكاديميين وأساتذة الجامعات، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة صياغتها ومدى ملاءمتها لقياس المتغيرات والأبعاد التي وضعت من أجلها. وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، أُجريت التعديلات اللازمة، وحُذفت بعض الفقرات غير الملائمة، بما أسهم في تحسين الأداة والوصول إلى صورتها النهائية، التي تكونت من (66) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة الثلاثة: الأداء الاستراتيجي (22) فقرة، ومبادئ الحوكمة (29) فقرة، ونظم المعلومات الإدارية (15) فقرة، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح الفقرات التي تم حذفها وتعديلها بناءً على آراء المحكمين

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات المحذوفة	عدد الفقرات النهائية
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	المالي	2	6
	العملاء	2	5
	العمليات الداخلية	2	5
	التعلم والنمو	1	6
	العدد الكلي للمتغير التابع	7	22
المتغير المستقل مبادئ الحوكمة	الإطار التشريعي	1	5
	دور مجلس الإدارة	2	6
	دور أطراف المصلحة	2	6
	الإفصاح والشفافية	2	6
	المعاملة العادلة	1	6
	العدد الكلي للمتغير المستقل	8	29
المتغير الوسيط نظم المعلومات الإدارية	الأفراد	2	5
	مصادر المعلومات	1	5
	التقنيات	1	5
	العد الكلي للمتغير الوسيط	4	15
الإجمالي		**19**	**66**

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم أداة الدراسة.

يتضح من الجدول أن عملية التحكيم أسفرت عن حذف (19) عبارة لتستقر أداة الدراسة في صورتها النهائية بعدد (66) فقرة.

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق المتغيرات الثلاثة من خلال التأكد من تطابق البيانات المجمعة مع النموذج المفترض (صدق البناء التوكيدي)، ومن ثم الانتقال إلى التأكد من الثبات، إذ أن التحليل العاملي التوكيدي هو الأكثر شيوعاً لهذا الغرض، وقد اعتمد في ذلك الصدق التمايزي والصدق التقاربي لأداة الدراسة وفقاً للمعايير المحددة بالجدول الآتي:

جدول(4) معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

نوع الصدق	المعيار	القيمة المعتمدة
الصدق التقاربي	الاتساق الداخلي (Loading)	يجب أن تكون قيمة التشبعات لكل العبارات أكبر من (0.50) بحسب (Hair at al., 2017)
	الموثوقية المركبة (Composite Reliability- (CR))	يجب أن تكون قيمة الموثوقية المركبة CR أكبر من (0.70) لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair at al., 2017)
	متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر AVE أكبر من (0.50) لتجسد نجاح جميع العبارات العامل في قياسه وذلك بحسب(Hair at al., 2017)
الصدق التمايزي	التشبعات المتقاطعة(Cross Loading))	يتحقق صدق التمايز إذا كان التشبع الخارجي للمؤشر مع بُعده أعلى من تشبعاته المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى(ارتباط العبارة ببُعدها أعلى من ارتباطها مع بقية الأبعاد الأخرى)(Hair et al., 2017: 138).
	أحادية سمة للارتباطات (HTMT)	يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات. (هار وأخرون، 2019: 163).

جدول (5) نتائج التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي) لفقرات أداة الدراسة (الأوزان المعيارية للفقرات على الأبعاد)

الأبعاد	الترميز	التشبعات	CR	AVE	المؤشرات	الترميز	التشبعات	CR	AVE
الإطار التشريعي	X1_1	.789	.908	.664	مجلس الإدارة	X2_1	.753	.924	.669
	X1_2	.833				X2_2	.828		
	X1_3	.862				X2_3	.873		
	X1_4	.806				X2_4	.832		
	X1_5	.780				X2_5	.823		
						X2_6	.793		
أطراف المصلحة	X3_1	.804	.927	.680	الإفصاح والشفافية	X4_1	.551	.855	.500
	X3_2	.870				X4_2	.663		
	X3_3	.854				X4_3	.707		
	X3_4	.843				X4_4	.768		
	X3_5	.704				X4_5	.745		
	X3_6	.858				X4_6	.779		
المعاملة العادلة	x5_1	.706	.935	.703	المالي	y1_1	.620	.916	.647
	x5_2	.802				y1_2	.820		
	x5_3	.888				y1_3	.868		
	x5_4	.907				y1_4	.855		
	x5_5	.857				y1_5	.772		
	x5_6	.864				y1_6	.864		
العملاء	y2_1	.861	.841	.520	العمليات الداخلية	y3_1	.765	.860	.551
	y2_2	.547				y3_2	.765		
	y2_3	.763				y3_3	.712		
	y2_4	.659				y3_4	.699		
	y2_5	.735				y3_5	.768		
التعلم والنمو	y4_1	.677	.898	.595	الأفراد	m1_1	.724	.891	.622
	y4_2	.724				m1_2	.804		
	y4_3	.789				m1_3	.762		
	y4_4	.854				m1_4	.817		
	y4_5	.780				m1_5	.830		
	y4_6	.791							
مصادر المعلومات	m2_1	.780	.928	.720	التقنيات	m3_1	.703	.870	.572
	m2_2	.835				m3_2	.784		
	m2_3	.912				m3_3	.793		
	m2_4	.887				m3_4	.756		
	m2_5	.821				m3_5	.741		

في ضوء نتائج التحليل العاملي التوكيدي المبينة بالجدول، تبين الآتي:

أولاً: الاتساق الداخلي (Loadings):

جميع التشبعات العاملية للعبارات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، حيث تراوحت بين(0.547) و(0.912). هذا يعكس قوة ارتباط كل عبارة ببُعدها المفترض، ويؤكد أن المؤشرات المستخدمة قادرة على قياس البُعد بشكل صحيح. على سبيل المثال، بُعد "الإطار التشريعي" حقق تشبعات مرتفعة بين (0.780) و(0.862)، مما يدل على تجانس قوي بين العبارات.

ثانياً: الموثوقية المركبة (CR):

جميع قيم الموثوقية المركبة تجاوزت معيار (0.70)، حيث تراوحت بين (0.841) و(0.935). هذه النتائج تؤكد وجود تناسق داخلي قوي بين مؤشرات كل بُعد، مما يعكس استقرار الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم النظرية بشكل متماسك. على سبيل المثال، بُعد "المعاملة العادلة" حقق قيمة(.935) = CR ، وهو مؤشر على قوة الاتساق الداخلي.

ثالثاً: متوسط التباين المفسر (AVE):

معظم الأبعاد حققت قيم AVE أعلى من (0.50)، حيث تراوحت بين(0.520) و(0.720)، مما يعكس نجاح الأداة في تفسير التباين الكامن في المؤشرات. ويُلاحظ أن أحد الأبعاد (الإفصاح والشفافية) حقق قيمة (0.50) = AVEبالضبط، وهي تمثل الحد الأدنى المقبول وفقاً للمعايير العلمية. هذا يعني أن البُعد يظل صالحاً من الناحية الإحصائية، لكنه يعكس مستوى متوسط من القدرة التفسيرية مقارنة ببقية الأبعاد التي تجاوزت هذا الحد بشكل ملحوظ. وعليه، يمكن اعتماد هذا البُعد في النموذج، مع ضرورة مراجعة صياغة بعض العبارات أو تعزيز عددها في الدراسات المستقبلية لرفع مستوى التباين المفسر وزيادة قوة القياس.

صدق التمايز بين أبعاد الدراسة:

هو المدى الذي يكون فيه البناء النموذجي متميزاً عن النماذج الأخرى وفقاً لمعايير تطبيقية، ولهذا فإن ثبات صحة الصدق التمايزي بعني أن النموذج فريد في تفسيره للظواهر التي لا تمثلها النماذج الأخرى، وللتحقق من المصداقية التمايزية يتم الاعتماد في الغالب على عدد من المعايير هي (هار وآخرون، 2019: 163):

- التشبعات المتقاطعة (Cross Loading).
- أحادية سمة للارتباطات (HTMT).

1. **التشبعات المتقاطعة**: يتحقق صدق التمايز إذا كان التشبع الخارجي للمؤشر مع بُعده أعلى من تشبعاته المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى (ارتباط ألة بيُعدها أعلى من ارتباطها مع بقية الأبعاد الأخرى)، (Hair et al., 2017: 138).

جدول (6) التباين التشبعات المتقاطعة بين فقرات أبعاد الدراسة (Cross Loadings)

	الإطار التشريعي	مجلس الإدارة	أطراف المصلحة	الإفصاح والشفافية	المعاملة العادلة	الأفراد	مصادر المعلومات	التقنيات	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
x1_1	.789	.459	.414	.412	.311	.382	.504	.356	.326	.406	.552	.514
x1_2	.833	.465	.407	.432	.408	.403	.516	.353	.301	.449	.462	.540
x1_3	.862	.469	.388	.419	.388	.346	.482	.286	.242	.384	.441	.481
x1_4	.806	.456	.351	.448	.378	.369	.451	.288	.235	.354	.487	.509
x1_5	.780	.423	.324	.401	.459	.340	.412	.282	.312	.369	.438	.461
x2_1	.485	.753	.561	.525	.469	.418	.418	.283	.354	.397	.258	.511
x2_2	.438	.828	.608	.538	.502	.390	.407	.318	.421	.441	.253	.523
x2_3	.463	.873	.632	.568	.594	.442	.443	.403	.466	.509	.314	.597
x2_4	.411	.832	.612	.560	.516	.381	.361	.306	.389	.425	.233	.498
x2_5	.483	.823	.602	.466	.540	.402	.362	.310	.403	.405	.340	.562
x2_6	.427	.793	.581	.528	.437	.314	.341	.279	.340	.401	.294	.495
x3_1	.320	.567	.804	.480	.483	.377	.440	.379	.393	.437	.162	.427
x3_2	.437	.593	.870	.507	.532	.469	.504	.394	.396	.451	.193	.551
x3_3	.369	.606	.854	.576	.517	.372	.442	.382	.478	.513	.195	.532
x3_4	.269	.599	.843	.559	.452	.328	.372	.356	.453	.461	.163	.464
x3_5	.447	.535	.704	.532	.472	.464	.383	.402	.412	.427	.403	.466
x3_6	.387	.640	.858	.556	.558	.423	.420	.419	.473	.527	.343	.517
x4_1	.376	.268	.227	.551	.351	.376	.294	.460	.251	.363	.474	.281
x4_2	.359	.357	.429	.663	.451	.382	.413	.451	.356	.429	.359	.394
x4_3	.305	.520	.578	.707	.450	.282	.375	.351	.352	.423	.175	.378
x4_4	.364	.562	.621	.768	.476	.315	.381	.395	.424	.398	.238	.459
x4_5	.428	.541	.488	.745	.599	.410	.360	.330	.457	.413	.340	.512
x4_6	.439	.591	.571	.779	.586	.442	.445	.365	.453	.455	.349	.547
x5_1	.337	.513	.534	.548	.706	.402	.369	.352	.512	.418	.233	.463
x5_2	.387	.535	.526	.534	.802	.510	.387	.391	.496	.443	.288	.489

	الإطار التشريعي	مجلس الإدارة	أطراف المصلحة	الإفصاح والشفافية	المعاملة العادلة	الأفراد	مصادر المعلومات	التقنيات	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
x5_3	.426	.501	.502	.574	.888	.479	.446	.412	.509	.458	.350	.549
x5_4	.372	.533	.479	.534	.907	.486	.419	.383	.463	.450	.277	.548
x5_5	.426	.531	.552	.595	.857	.491	.538	.432	.447	.483	.314	.540
x5_6	.451	.536	.552	.570	.864	.484	.507	.369	.507	.482	.309	.522
m1_1	.325	.226	.224	.265	.251	.724	.404	.433	.236	.267	.387	.331
m1_2	.304	.391	.391	.386	.447	.804	.505	.426	.368	.360	.291	.504
m1_3	.356	.389	.407	.434	.527	.762	.442	.466	.383	.420	.327	.520
m1_4	.396	.424	.448	.412	.457	.817	.457	.508	.292	.300	.399	.441
m1_5	.335	.404	.448	.407	.466	.830	.516	.535	.315	.319	.343	.433
m2_1	.487	.317	.312	.413	.401	.420	.780	.531	.249	.315	.441	.398
m2_2	.501	.417	.487	.468	.441	.539	.835	.587	.339	.446	.439	.480
m2_3	.440	.417	.483	.436	.479	.543	.912	.578	.373	.416	.354	.508
m2_4	.428	.401	.419	.369	.406	.530	.887	.546	.304	.410	.399	.455
m2_5	.449	.360	.424	.373	.390	.403	.821	.444	.288	.372	.329	.390
m3_1	.338	.176	.214	.271	.245	.425	.482	.703	.194	.340	.427	.232
m3_2	.228	.256	.344	.396	.442	.511	.475	.784	.274	.338	.299	.340
m3_3	.300	.337	.415	.384	.363	.473	.485	.793	.380	.410	.329	.409
m3_4	.226	.288	.336	.388	.262	.386	.456	.756	.225	.318	.334	.263
m3_5	.302	.354	.443	.465	.373	.458	.544	.741	.326	.407	.421	.354
y1_1	.261	.117	.214	.243	.299	.305	.243	.274	.620	.261	.450	.228
y1_2	.280	.320	.363	.365	.447	.298	.328	.282	.820	.531	.365	.418
y1_3	.261	.458	.504	.500	.517	.425	.313	.344	.868	.575	.372	.486
y1_4	.236	.389	.413	.412	.448	.332	.296	.286	.855	.516	.356	.414
y1_5	.277	.493	.516	.487	.494	.280	.303	.292	.772	.518	.228	.443
y1_6	.318	.449	.493	.425	.518	.345	.337	.336	.864	.548	.358	.454
y2_1	.354	.238	.248	.373	.288	.401	.414	.441	.358	.861	.543	.297
y2_2	.186	.262	.379	.271	.284	.231	.287	.314	.391	.547	.307	.231
y2_3	.376	.439	.515	.528	.558	.340	.414	.418	.561	.763	.397	.489
y2_4	.331	.423	.371	.382	.344	.272	.238	.229	.404	.659	.284	.438
y2_5	.399	.437	.482	.371	.386	.272	.335	.317	.454	.735	.469	.466
y3_1	.548	.316	.281	.306	.338	.393	.424	.378	.386	.492	.765	.404
y3_2	.391	.256	.159	.376	.326	.314	.337	.350	.403	.450	.765	.354
y3_3	.293	.225	.144	.234	.141	.309	.315	.341	.238	.407	.712	.226
y3_4	.427	.161	.208	.280	.214	.318	.364	.415	.270	.368	.699	.286
y3_5	.509	.327	.320	.413	.284	.376	.403	.390	.356	.457	.768	.438
y4_1	.478	.470	.409	.400	.425	.514	.493	.396	.313	.378	.384	.677
y4_2	.474	.399	.353	.492	.493	.519	.468	.451	.306	.396	.447	.724
y4_3	.365	.463	.401	.386	.469	.438	.429	.355	.406	.428	.320	.789
y4_4	.467	.588	.554	.528	.536	.366	.370	.271	.495	.514	.305	.854
y4_5	.464	.565	.576	.459	.488	.475	.365	.275	.478	.436	.310	.780
y4_6	.546	.478	.476	.424	.411	.399	.451	.300	.377	.411	.359	.791

أظهرت نتائج تحليل التشبعات المتقاطعة أن جميع الفقرات ارتبطت بدرجة أعلى مع البُعد الذي تنتمي إليه مقارنة بارتباطها مع بقية الأبعاد الأخرى، وهو ما يعكس استقلالية كل بُعد عن غيره، ويؤكد أن الفقرات تقيس متغيراتها الكامنة فقط ولا تقيس متغيرات أخرى. وبذلك يتضح أن النموذج المستخدم يتمتع بصدق تمايزي قوي، حيث استطاع أن يميز بين الأبعاد المختلفة بشكل واضح، مما يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد أن البناء النموذجي فريد في تفسيره للظواهر المدروسة.

هذا التمايز يتوافق مع ما أشار إليه (Hair et al., 2019) بأن تحقق الصدق التمايزي يتطلب أن تكون التشبعات الخارجية للمؤشرات مع أبعادها الأصلية أعلى من التشبعات المتقاطعة مع الأبعاد الأخرى، وهو ما تحقق في هذه الدراسة، مما يعزز من صلاحية النموذج البنائي المستخدم ويؤكد دقة القياسات في تمثيل المتغيرات الكامنة.

2. **طريقة نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT):** يتحقق صدق التمايز بين أبعاد الدراسة عندما يكون قيمة نسبة أحادية وتغاير السمة أقل من كحد أدنى (0.85) أو (0.90) كحد أعلى، كما تم تحديد صدق التمايز بين الأبعاد عن طريقة نسبة أحادية وتغاير السمة وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

جدول (7) نتائج قياس صدق التمايز من خلال نسبة أحادية السمة(HTMT)

الأبعاد	الإطار التشريعي	مجلس الإدارة	أطراف المصلحة	الإفصاح والشفافية	المعاملة العادلة	الأفراد	مصادر المعلومات	التقنيات	المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
الإطار التشريعي												
مجلس الإدارة	0.686											
أطراف المصلحة	0.606	0.853										
الإفصاح والشفافية	0.666	0.796	0.820									
المعاملة العادلة	0.609	0.744	0.750	0.802								
الأفراد	0.654	0.652	0.685	0.699	0.715							
مصادر المعلومات	0.744	0.634	0.668	0.671	0.645	0.790						
التقنيات	0.645	0.587	0.665	0.717	0.617	0.804	0.863					
المالي	0.571	0.640	0.700	0.690	0.724	0.612	0.590	0.580				
العملاء	0.699	0.688	0.772	0.747	0.705	0.683	0.713	0.722	0.825			
العمليات الداخلية	0.768	0.503	0.453	0.573	0.498	0.659	0.706	0.728	0.644	0.811		
التعلم والنمو	0.769	0.764	0.753	0.732	0.754	0.780	0.733	0.656	0.707	0.793	0.657	

المصدر مخرجات البرنامج (AMOS24) للدراسة الميدانية.

أظهرت نتائج التحليل أن جميع قيم معامل نسبة أحادية وتغاير السمة (HTMT) بين الأبعاد المدروسة جاءت أقل من الحد الأعلى الموصى به (0.90)، هذا يعكس تحقق شرط صدق التمايز بين الأبعاد، أي أن كل بُعد يقيس مفهوماً مستقلاً عن الأبعاد الأخرى ولا توجد علاقات ارتباطية مرتفعة بشكل كبير قد تدل على تداخل أو غياب التمايز البنائي.

تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Henseler, et al., 2015)، حيث أكدوا أن القيم الأقل من 0.58 (كمعيار ضيق) أو 0.90 (كمعيار متسع) تدل على تحقق صدق التمايز بين الأبعاد، وأن معيار HTMT أكثر دقة وحساسية من اختبار Fornell-Larcker أو تحليل التحميلات المتقاطعة في الكشف عن غياب التمايز البنائي، وبالتالي، فإن النموذج المقترح في هذه الدراسة يؤكد أن الأبعاد مستقلة وتتمتع بصدق التمايز، مما يدعم صلاحية استخدامه في التحليل الإحصائي والاستنتاجات الميدانية.

اختبار ثبات أداة الدراسة:

ويستخدم هذه الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على أداة الدراسة (الاستبانة) في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد بها إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد، وقد تم استخدام معامل الثبات إلفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة حيث أن قيم ألفا المقبولة تتراوح من (0.60) إلى (0.70)، في حين أن القيم الأكبر من (0.70) تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على الأداة المستخدمة (Hair et al, 2014)، كما تم التأكد من الثبات من خلال نتائج التحليل العاملي وإيجاد الثبات المركب، كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (8) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب لأبعاد ومتغيرات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	ألفا كرونباخ	الثبات المركب
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي	المالي	0.883	0.916
	العملاء	0.728	0.841
	العمليات الداخلية	0.822	0.860
	التعلم والنمو	0.864	0.898
	الثبات الكلي للمتغير التابع	0.919	0.968
المتغير المستقل مبادئ الحوكمة	الإطار التشريعي	0.888	0.908
	دور مجلس الإدارة	0.907	0.924
	دور أطراف المصلحة	0.897	0.927
	الإفصاح والشفافية	0.842	0.855
	المعاملة العادلة	0.923	0.935
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	0.956	0.981
المتغير الوسيط نظم المعلومات الإدارية	الأفراد	0.832	0.891
	مصادر المعلومات	0.871	0.928
	التقنيات	0.794	0.870
	الثبات الكلي للمتغير الوسيط	0.912	0.963

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والثبات المركب جاءت بدرجة عالية جداً لأبعاد ومتغيرات أداة الدراسة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) بين (0.728) و(0.956)، بينما تراوح معامل الثبات المركب بين (0.841) و(0.981)، مما يؤكد أن الأداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة جداً.

أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss25) وكذلك برنامج (AMOS24) في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة

شملت نتائج الدراسة التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة ولاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارت الأداة، وكذلك نتائج التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات، وتم ذلك على النحو الآتي:

أولاً: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة، سنة التأسيس، حجم الجامعة) وقد تم إجراء التحليل الوصفي لهما كما هو مبين بالآتي:

جدول(9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	عدد الأفراد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	100	34.72%
	ماجستير	97	33.68%
	دكتوراه	91	31.60%
	الإجمالي	288	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	13.19%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	88	30.56%
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	102	35.42%
	15 سنة فأكثر	60	20.83%
	الإجمالي	288	100%
نوع الوظيفة	أكاديمي	132	45.83%
	إداري	156	54.17%
	الإجمالي	288	100%

تبين من الجدول (9) وجود تناسباً في توزيع المؤهل العلمي الدراسة في الدراسة الميدانية، حيث تبين أن أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة (34.72%)، يليهم من المؤهل العلمي ماجستير وبنسبة (33.68%)، بينما من أفراد العينة من المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة (31.60%) من حجم عينة الدراسة. تُعزى النسبة الأعلى لمؤهل البكالوريوس إلى أن سوق التوظيف الأكاديمي والإداري في الجامعات يستقطب شريحة واسعة من الحاصلين على البكالوريوس، سواء في الوظائف الإدارية أو في المراحل المبكرة من المسار الأكاديمي. كما أن البكالوريوس يمثل قاعدة أوسع في القوى العاملة التعليمية، ما يجعل تمثيله أعلى نسبياً مقارنة بالحاصلين على درجات عليا.

كما تبين أن عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (35.42%)، يليهم من ذوي سنوات الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (30.56%)، ثم من ذوي سنوات الخدمة (15 سنة فأكثر) وبنسبة (20.83%)، بينما عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (13.19%) من حجم عينة الدراسة. تُفسر النسبة العالية من (10 إلى أقل من 15 سنة) على وجود كتلة خبرة متوسطة النضج داخل العينة؛ وهي فئة عادةً ما تجمع بين الخبرة العملية والمرونة المهنية، فتكون أكثر تمثيلاً لأن أفرادها استقروا وظيفياً بعد فترة من التجربة لكنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة التقاعد أو التثبيت الكامل في مواقع قيادية طويلة الأمد.

ومن حيث نوع الوظيفة، فقد حازت عينة الدراسة من الإداريين على نسبة أعلى بلغت (54.17%)، بينما أفراد العينة من الأكاديميين بنسبة (45.83%) من حجم عينة الدراسة. ويُفسر ارتفاع نسبة الإداريين يعكس التركيبة الوظيفية للجامعات التي تتطلب قوة إدارية كبيرة لتسيير العمليات اليومية (شؤون الطلبة، شؤون الموظفين، شؤون مالية، خدمات). كما قد يعكس تصميم العينة أو سهولة الوصول إلى الموظفين الإداريين عند جمع البيانات مقارنة بالأكاديميين.

التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات وأبعاد الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها، ومستوى تحقق الأداء الاستراتيجي بأبعادها، ومستوى توافر نظم المعلومات الإدارية بأبعاده في الجامعات الأهلية (محل الدراسة)، وذلك من خلال التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات الأداة(الاستبانة)، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك الوزن النسبي لاستجابات العينة، وتم تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات الأهلية (محل الدراسة)؟

للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها في الجامعات الأهلية (محل الدراسة)، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها في الجامعات الأهلية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق
1	الإطار التشريعي	1	3.99	0.65	79.80%	عالٍ
2	دور مجلس الإدارة	3	3.78	0.70	75.60%	عالٍ
3	دور أطراف المصلحة	5	3.75	0.71	75.00%	عالٍ
4	الإفصاح والشفافية	2	3.85	0.66	77.00%	عالٍ
5	المعاملة العادلة	4	3.77	0.77	75.40%	عالٍ
	المتوسط العام لتطبيق مبادئ الحوكمة		3.83	0.58	76.60%	عالٍ

تشير النتائج بالجدول إلى أن المتوسط العام لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.58) ووزن نسبي (76.60%)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق عالٍ لتلك لمبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية. وتدل تلك النتيجة على أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تسعى بشكل جاد إلى الالتزام بممارسات الحوكمة، وإن كان بدرجات متفاوتة بين الأبعاد المختلفة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الإطار التشريعي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.65) ووزن نسبي (79.80%)، مما يشير إلى وجود لوائح وأنظمة واضحة تدعم تطبيق الحوكمة بشكل عالٍ. يليه بُعد الإفصاح

والشفافية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.66) ووزن نسبي (77.00%) ضمن مستوى عالٍ، وهو مؤشر على اهتمام الجامعات بتوفير المعلومات بشكل معلن وشفاف. أما بُعد دور مجلس الإدارة فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.70) ووزن نسبي (75.60%)، مما يشير إلى فاعلية عالية في أداء المجلس لوظائفه. وفي المرتبة الرابعة جاء بُعد مبدأ المعاملة العادلة بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.77) ووزن نسبي (75.40%)، وهو ما يعكس وجود جهود لضمان العدالة بين الأطراف وإن كانت أقل نسبياً من الأبعاد السابقة. وأخيراً، جاء دور أطراف المصلحة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي (75.00 %)، مما يشير إلى أن إشراك الأطراف المعنية في عمليات الحوكمة تتمتع بمستوى عالٍ إلا ما زال بحاجة إلى تعزيز أكبر مقارنة ببقية الأبعاد.

وبصورة عامة، أبرزت النتائج إلى أن الجامعات الأهلية قد أولت اهتماماً ملحوظاً بالجانب التشريعي والتنظيمي باعتباره الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق الحوكمة، كما ركزت على الإفصاح والشفافية لزيادة الثقة والمصداقية. غير أن مشاركة الأطراف ذات العلاقة أظهرت تدني ملحوظ مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يعكس تحدياً أمام تحقيق التكامل في تطبيق مبادئ الحوكمة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقق الأداء الاستراتيجي بالجامعات الأهلية (محل الدراسة)؟

للتعرف على مستوى تحقق الأداء الاستراتيجي بأبعادها في الجامعات الأهلية (محل الدراسة)، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق الأداء الاستراتيجي بأبعادها في الجامعات الأهلية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التحقيق
1	المالي	3	3.88	0.71	77.60%	عالٍ
2	العملاء	2	3.92	0.57	78.40%	عالٍ
3	العمليات الداخلية	1	4.11	0.61	82.20%	عالٍ
4	التعلم والنمو	4	3.86	0.64	77.20%	عالٍ
المتوسط العام تحقق الأداء الاستراتيجي			3.94	0.51	78.80%	عالٍ

تشير النتائج بالجدول (11) إلى أن المتوسط العام لمستوى تحقق الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.51) ووزن نسبي (78.80%)، وهو ما يعكس مستوى تحقق عالٍ للأداء الاستراتيجي. هذه النتيجة تؤكد أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تعمل وفق منظومة متوازنة تسعى لتحقيق أهدافها المالية والتنظيمية والتعليمية، بما يعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

كما تُظهر النتائج أن بُعد العمليات الداخلية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.61) ووزن نسبي (82.20%)، وضمن مستوى عالٍ، وهو ما يُظهر اهتمام الجامعات بتحسين كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية وضبط الجودة الداخلية. يليه بُعد العملاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.57) ووزن نسبي (78.40%)، مما يشير إلى أن الجامعات تولي أهمية كبيرة لرضا المستفيدين (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع)، وتسعى لتلبية توقعاتهم. أما البُعد المالي فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.71) ووزن نسبي (77.60%)، وهو مؤشر على قدرة الجامعات على تحقيق استقرار مالي نسبي، وإن كان أقل من مستوى العمليات الداخلية والعملاء. وأخيراً، جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.64) ووزن نسبي (77.20%)، وهو ما يعكس جهود الجامعات في تطوير الكوادر البشرية وتنمية القدرات، ورغم أنها جاءت عالية لكنها ما زالت بحاجة إلى مزيد من التحسين لتعزيز استدامة الأداء الاستراتيجي.

وبصورة عامة، تُبين النتائج أن الجامعات الأهلية قد ركزت بشكل أكبر على تحسين العمليات الداخلية باعتبارها الأساس لتحقيق الكفاءة والفاعلية، كما أولت اهتماماً ملحوظاً برضا العملاء لضمان سمعتها واستمراريتها في سوق التعليم. غير أن البُعد المالي والتعلم والنمو لم يحققا نفس المستوى من التميز، وهو ما قد يرتبط بظروف التمويل المحدودة أو ضعف الاستثمار في برامج التطوير المهني. ومن ثم، فإن النتائج تعكس أن الجامعات الأهلية تحقق أداءً استراتيجياً عالياً، لكنها بحاجة إلى تعزيز الجوانب المالية والتعلم والنمو لضمان استدامة هذا الأداء وتحقيق التوازن بين جميع الأبعاد الاستراتيجية.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى توافر نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية (محل الدراسة)؟

للتعرف على مستوى توافر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها في الجامعات الأهلية (محل الدراسة)، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وكانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر نظم المعلومات الإدارية بأبعادها في الجامعات الأهلية

م	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر
1	الأفراد	3	4.03	0.57	80.60%	عالٍ
2	مصادر المعلومات	2	4.04	0.56	80.80%	عالٍ
3	التقنيات	1	4.11	0.51	82.20%	عالٍ
المتوسط العام لتوافر نظم المعلومات الإدارية			4.06	0.47	81.20%	عالٍ

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن المتوسط العام لتوافر نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأهلية بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.47) ووزن نسبي (81.20%)، وهو ما يعكس مستوى توافر عالٍ لهذه النظم. هذه النتيجة تؤكد أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تمتلك بنية معلوماتية جيدة تدعم عملياتها الإدارية والأكاديمية، بما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.

كما تُظهر النتائج أن بُعد التقنيات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.51) ووزن نسبي (82.20%)، وهو ما يعكس قوة البنية التكنولوجية المستخدمة في الجامعات، سواء من حيث الأجهزة أو البرمجيات أو نظم قواعد البيانات. يليها بُعد مصادر المعلومات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.56) ووزن نسبي (80.80%)، مما يشير إلى أن الجامعات توفر مصادر متنوعة وموثوقة للمعلومات، سواء كانت داخلية أو خارجية، لدعم عملياتها. أما بُعد الأفراد فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.57) ووزن نسبي (80.60%)، وهو ما يعكس وجود كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع نظم المعلومات الإدارية، وإن كان هذا البعد أقل نسبياً من بعدي التقنيات والمصادر.

وبصورة عامة، تُشير النتائج إلى أن الجامعات الأهلية تستثمر بشكل ملحوظ في الجانب التقني باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير نظم المعلومات الإدارية، كما اهتمت بتوفير مصادر معلومات متنوعة لدعم عملياتها. غير أن البُعد المتعلق بالأفراد، رغم تحقيقه مستوى عالٍ إلا أنه جاء في الاهتمام الأخير، وقد يوحي إلى حاجة مزيد من التدريب والتطوير المستمر لضمان الاستخدام الأمثل لتلك النظم.

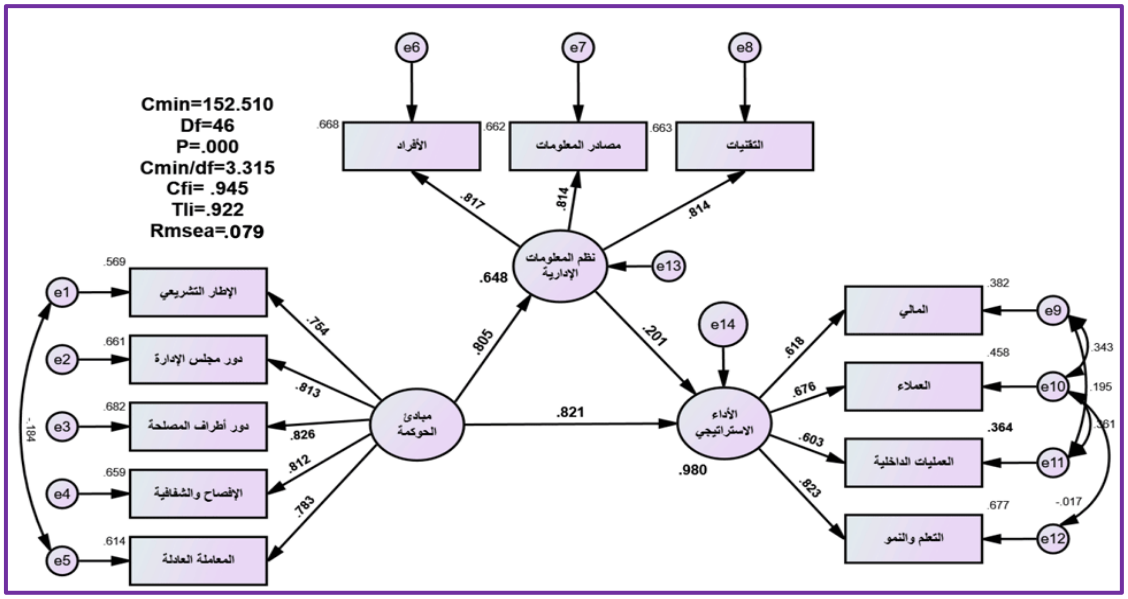
اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية وفق تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS.24) لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها بعد التأكد من صلاحية البيانات لاستخدام النماذج البنيوية (SEM)، وهو أسلوب متقدم يتيح اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة والوساطة.

الفرضية الرئيسة (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية (محل الدراسة).

ويوضح الشكل (2) الآتي نتائج تقييم معامل المسار لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية:

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



شكل (2) النموذج البنائي لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال نظم المعلومات الإدارية

جدول (13) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية(المستقل على التابع، بوجود الوسيط)

المسارات	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة الحرجة (CR)	قيمة *P*-) (*Value*
الآثار المباشرة				
مبادئ الحوكمة.....> نظم المعلومات الإدارية (a)	0.805	0.037	21.756	***
نظم المعلومات الإدارية.....> الأداء الاستراتيجي (b)	0.201	0.084	2.392	0.026
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (c')	0.821	0.119	6.899	***
الأثر غير المباشر				
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (a*b)	0.162	0.081	2.000	0.036
الأثر الكلي				
مبادئ الحوكمة....> نظم المعلومات الإدارية...> الأداء الاستراتيجي	0.983	0.034	28.912	0.005

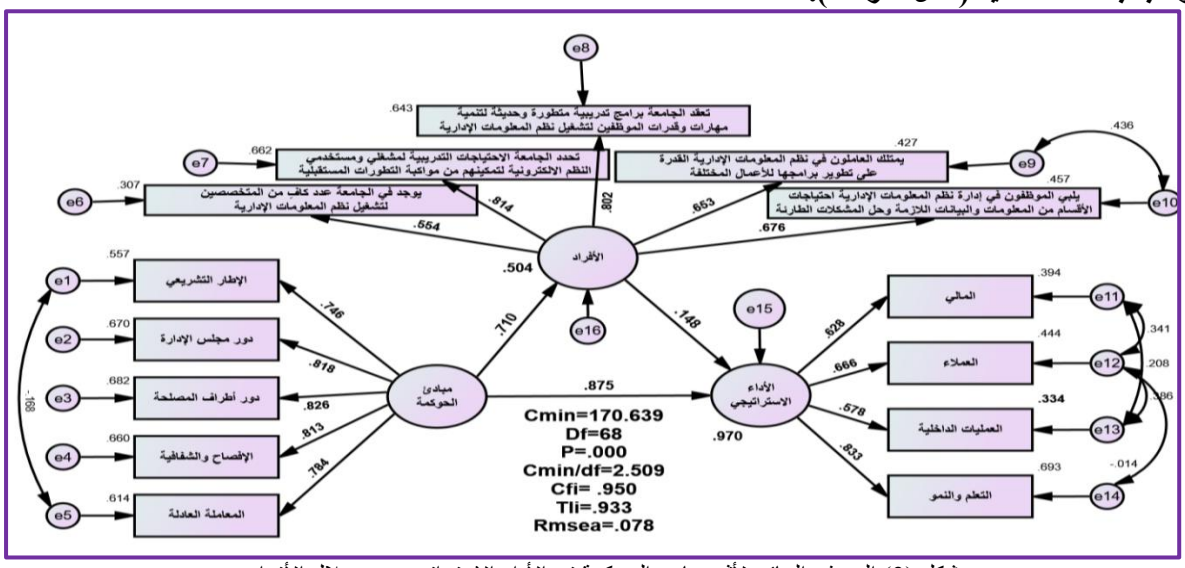
{*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (p<0.001)}

أوضحت النتائج أن المسار (a) لأثر مبادئ الحوكمة في نظم المعلومات الإدارية كان دالًا إحصائيًا (Beta=0.805, CR=21.756, P<0.001)، وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة مباشرة وجوهرية في تطوير نظم المعلومات الإدارية وتحسين كفاءتها التشغيلية والتنظيمية داخل الجامعات الأهلية. كما تعكس النتيجة أن الحوكمة الفعالة توفر البيئة التنظيمية والإدارية الملائمة لتطوير الأنظمة المعلوماتية، من خلال دعم الشفافية، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز الرقابة، وتنظيم العمليات الإدارية والرقمية داخل الجامعة، وكذلك المسار (b) لأثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الاستراتيجي دال إحصائيًا (Beta=0.201, CR=2.392, P=0.026<0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن نظم المعلومات الإدارية تمثل متغيراً مؤثراً بصورة مباشرة في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات، من خلال توفير المعلومات الدقيقة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز كفاءة التخطيط والمتابعة والرقابة، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، ومن خلال ذلك تبين أن الأثر غير المباشر (a*b) بلغ (Beta=0.162, CR=2.000, P=0.036<0.05)،هو دال إحصائيًا ويعكس أن جزءًا من تأثير مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ينتقل عبر توفر نظم المعلومات الإدارية، وتشير هذه النتيجة إلى أن نظم المعلومات الإدارية تؤدي دور الوسيط الجزئي (Partial Mediation) في العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي، أي أن جزءاً من تأثير الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ينتقل بصورة غير مباشرة عبر نظم المعلومات الإدارية، كما تبين أن الأثر المباشر(c') لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ظل دالًا إحصائيًا(Beta=0.821, CR=6.899,P<0.001)، CR=4.368، وهو ما يشير إلى وجود وساطة جزئية، حيث يظل الأثر

المباشر قائمًا إلى جانب الأثر غير المباشر، وتعكس هذه النتيجة أن مبادئ الحوكمة ما تزال تحتفظ بتأثير مباشر قوي في الأداء الاستراتيجي حتى في ظل وجود نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن العلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي ليست علاقة غير مباشرة فقط، وإنما توجد أيضاً علاقة تأثير مباشرة قوية ومستقلة.كما تبين أن الأثر الكلي بلغ (Beta=0.983, P=0.005<0.05)، والذي يبين أن المتغير الوسيط (توفر نظم المعلومات الإدارية) أدت بزيادة أثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من (0.821) إلى (0.983) أي بزيادة مقدارها (0.162)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوكمة ونظم المعلومات الإدارية يمثلان معاً منظومة متكاملة تؤثر بصورة كبيرة في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة الرابعة بنصها **:"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال نظم المعلومات الإدارية بالجامعات الأهلية"**، وتوضح النتائج أن هذا الأثر يتسم بوساطة جزئية، حيث يسهم توفر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، دون أن يلغي الأثر المباشر لمبادئ الحوكمة.

الفرضية الفرعية الأولى (H.a): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال الأفراد بالجامعات الأهلية (محل الدراسة).



شكل (3) النموذج البنائي لأثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال الأفراد

جدول (14) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال الأفراد

المسارات	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة الحرجة (CR)	قيمة (*P-Value*)
الآثار المباشرة				
مبادئ الحوكمة.....> الأفراد (a)	0.710	0.054	13.148	***
الأفراد.....> الأداء الاستراتيجي (b)	0. 148	0.096	1.542	0.149
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (c')	0.875	0.085	10.294	***
الأثر غير المباشر				
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (a*b)	0.105	0.68	1.544	0.143
الأثر الكلي				
مبادئ الحوكمة....> الأفراد...> الأداء الاستراتيجي	0.980	0.034	28.823	0.003

{*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (p<0.001)}

تبين النتائج أن الأثر غير المباشر (a*b) غير دال إحصائي حيث كانت القيمة الاحتمالية (P=0.143>0.05)، كما تبين أن الأثر المباشر(c') لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ما زال دالاً إحصائيًا(P<0.001)، وهو ما يشير إلى عدم وجود وساطة لبُعد (الأفراد) من نظم المعلومات الإدارية، وهذا يعني أن بُعد الأفراد لا يؤدي دور الوسيط المعنوي في نقل تأثير

الحوكمة إلى الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات محل الدراسة، ومن خلال ما سبق، فإن الأثر الكلي (Beta=0.980, P=0.003<0.05)، ناتج عن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية (محل الدراسة).

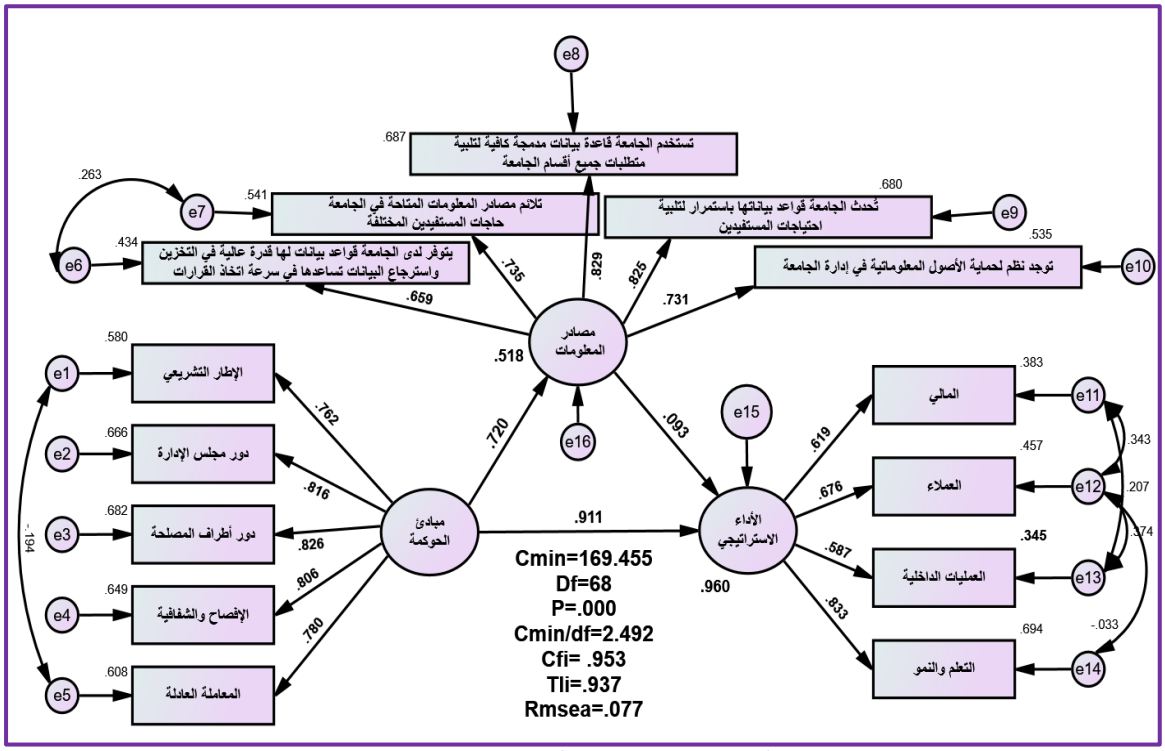
ورغم ذلك، فقد أظهرت النتائج أن الأثر الكلي للعلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي من خلال الأفراد جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.980)، عند خطأ معياري (SE = 0.034)، وقيمة حرجة مرتفعة (CR = 28.823)، ومستوى دلالة إحصائية (P = 0.003)، وهي نتيجة تؤكد أن الحوكمة تمثل متغيراً استراتيجياً ذا تأثير جوهري في الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية.

ويمكن تفسير عدم دلالة التأثير غير المباشر لبُعد الأفراد بأن الجامعات الأهلية محل الدراسة قد تمتلك كوادر بشرية جيدة، إلا أن تأثيرها في الأداء الاستراتيجي لا يتحقق بصورة مستقلة، وإنما يرتبط بعوامل تنظيمية وتقنية أخرى أكثر تأثيراً، مثل جودة المعلومات، والبنية التقنية، وكفاءة الأنظمة المعلوماتية، والدعم المؤسسي. كما قد تعكس هذه النتيجة وجود فجوة بين كفاءة الأفراد وبين قدرتهم الفعلية على المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي داخل الجامعات، وتتفق هذه النتائج مع نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View Theory)، التي تؤكد أن الموارد البشرية تمثل مورداً استراتيجياً مهماً، إلا أن تأثيرها في تحقيق الأداء المتفوق يعتمد على مدى تكاملها مع بقية الموارد التنظيمية والتقنية داخل المؤسسة. فالموارد البشرية وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء الاستراتيجي ما لم تقترن ببيئة تنظيمية داعمة ونظم معلومات فعالة.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج تحليل المسار أن الحوكمة تؤثر بصورة مباشرة وقوية في الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية، وأن بُعد الأفراد رغم تأثره القوي بالحوكمة، إلا أنه لم يحقق دور الوسيط الإحصائي المعنوي في نقل تأثير الحوكمة إلى الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يشير إلى أن الأداء المؤسسي في الجامعات الحديثة يعتمد على منظومة تكاملية أوسع تشمل الحوكمة، والتقنيات، ونظم المعلومات، وجودة البيانات، إضافة إلى الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق، ترفض الفرضية الفرعية الأولى بنصها، وتقبل بصورتها العدمية(الصفرية) بنص **:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال الأفراد بالجامعات الأهلية.**

الفرضية الفرعية الثانية (H.b): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال مصادر المعلومات بالجامعات الأهلية (محل الدراسة).



شكل (4) النموذج البنائي لأثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال مصادر المعلومات

جدول (15) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال مصادر المعلومات

المسارات	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة الحرجة (CR)	قيمة (*P-Value*)
الآثار المباشرة				
مبادئ الحوكمة.....> مصادر المعلومات (a)	0.720	0.042	17.143	***
مصادر المعلومات.....> الأداء الاستراتيجي (b)	0.093	0.095	0.979	0.192
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (c')	0.911	0.086	10.593	***
الأثر غير المباشر				
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (a*b)	0.067	0.068	0.985	0.395
الأثر الكلي				
مبادئ الحوكمة....> مصادر المعلومات...> الأداء الاستراتيجي	0.978	0.035	27.943	0.003

{*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (p<0.001)}

تبين النتائج أن الأثر غير المباشر (a*b) غير دال إحصائي حيث كانت القيمة الاحتمالية (P=0.192>0.05)، كما تبين أن الأثر المباشر(c') لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ما زال دالاً إحصائيًا (P<0.001)، وهو ما يشير إلى عدم وجود وساطة لبُعد (مصادر المعلومات) من نظم المعلومات الإدارية، وهذا يعني أن مصادر المعلومات لا تؤدي دور الوسيط المعنوي في نقل تأثير الحوكمة إلى الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات محل الدراسة، ومن خلال ما سبق فإن الأثر الكلي (Beta=0.978, P=0.003<0.05)) ناتج عن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية (محل الدراسة).

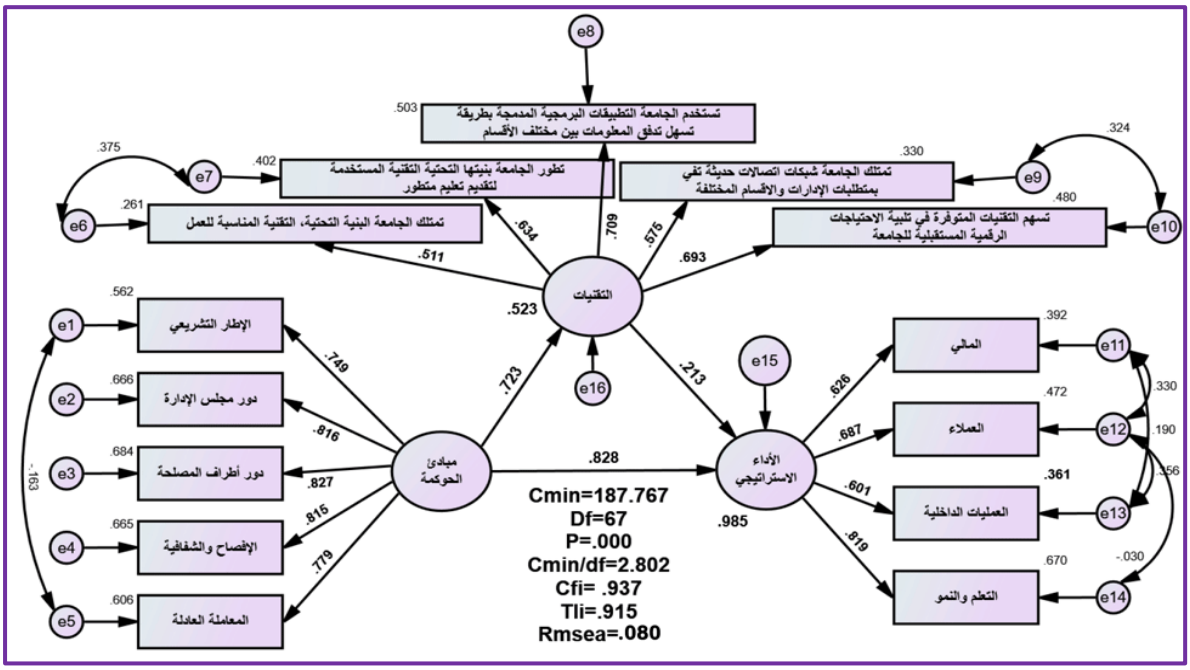
ورغم ذلك، فقد أظهرت النتائج أن الأثر الكلي للعلاقة بين الحوكمة والأداء الاستراتيجي من خلال مصادر المعلومات جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ معامل التأثير الكلي (0.978)، عند خطأ معياري (SE = 0.035)، وقيمة حرجة مرتفعة (CR = 27.943)، ومستوى دلالة إحصائية (P = 0.003)، وهي نتيجة تؤكد أن الحوكمة تمثل متغيراً استراتيجياً ذا تأثير جوهري في الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية.

ويمكن تفسير عدم دلالة التأثير غير المباشر لمصادر المعلومات بأن الجامعات الأهلية محل الدراسة قد تمتلك قواعد بيانات ومصادر معلومات جيدة، إلا أن تأثيرها في الأداء الاستراتيجي لا يتحقق بصورة مستقلة، وإنما يرتبط بمدى قدرة الجامعة على توظيف تلك المعلومات بصورة استراتيجية في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والمتابعة. كما قد تشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة بين توافر المعلومات وبين الاستخدام الفعلي لها في صناعة القرارات الاستراتيجية داخل الجامعات، كما تعكس النتائج أن امتلاك قواعد بيانات ومعلومات دقيقة لا يكفي وحده لتحقيق الأداء الاستراتيجي، ما لم يقترن ذلك بوجود أنظمة تحليل معلومات فعالة، وكفاءات بشرية قادرة على استثمار البيانات، وقيادات إدارية تمتلك القدرة على تحويل المعلومات إلى قرارات استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتتفق هذه النتائج مع نظرية اتخاذ القرار الإداري (Administrative Decision Theory)، التي تؤكد أن المعلومات تمثل مورداً أساسياً لدعم القرار، إلا أن فاعلية المعلومات تعتمد على كيفية تحليلها وتوظيفها في العملية الإدارية والاستراتيجية. فتوفر المعلومات وحده لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء المؤسسي ما لم يتم استثمارها بصورة فعالة.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج تحليل المسار أن الحوكمة تؤثر بصورة مباشرة وقوية في الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية، وأن "مصادر المعلومات" رغم تأثرها القوي بالحوكمة، إلا أنها لم تحقق دور الوسيط الإحصائي المعنوي في نقل تأثير الحوكمة إلى الأداء الاستراتيجي، الأمر الذي يشير إلى أن الأداء المؤسسي في الجامعات الحديثة يعتمد على منظومة تكاملية تشمل الحوكمة، والتقنيات، والكفاءات البشرية، والقيادة الإدارية، والقدرة على استثمار المعلومات بصورة استراتيجية، وليس على توافر المعلومات وحده.

وبناءً على ما سبق، ترفض الفرضية الفرعية الثانية بنصها، وتقبل بصورتها العدمية(الصفرية) بنص: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال مصادر المعلومات بالجامعات الأهلية.**

الفرضية الفرعية الثالثة (H.c): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال التقنيات بالجامعات الأهلية (محل الدراسة).



شكل (5) النموذج البنائي لأثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال التقنيات

جدول (16) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من خلال التقنيات

المسارات	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري (SE)	القيمة الحرجة (CR)	قيمة (*P-Value*)
الآثار المباشرة				
مبادئ الحوكمة.....> التقنيات (a)	0.723	0.061	11.852	***
التقنيات.....> الأداء الاستراتيجي (b)	0.213	0.103	2.029	0.024
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (c')	0.828	0.126	6.571	***
الأثر غير المباشر				
مبادئ الحوكمة.....> الأداء الاستراتيجي (a*b)	0.154	0.074	2.081	0.041
الأثر الكلي				
مبادئ الحوكمة....> التقنيات...> الأداء الاستراتيجي	0.982	0.035	27.943	0.002

{*** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (p<0.001)}

تبين النتائج أن الأثر غير المباشر (a*b) دال إحصائي حيث كانت القيمة الاحتمالية (P=0.041<0.05)، كما تبين أن الأثر المباشر(c') لمبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ما زال دالاً إحصائيًا(P<0.001)، وهو ما يشير إلى وجود وساطة لبُعد (التقنيات) من نظم المعلومات الإدارية، وأن هذه الوساطة جزئية، وتشير هذه النتيجة إلى أن جزءاً من تأثير الحوكمة في الأداء الاستراتيجي ينتقل بصورة غير مباشرة من خلال تطوير التقنيات والبنية الرقمية داخل الجامعة، وتبين أن الأثر الكلي بلغ (Beta=0.982 P=0.002<0.05)، والذي يبين أن المتغير الوسيط (التقنيات) أدت بزيادة أثر مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي من (0.828) إلى (0.982) أي بزيادة مقدارها (0.154)، وهي نتيجة تؤكد أن الحوكمة والتقنيات يمثلان معاً منظومة استراتيجية متكاملة تؤثر بصورة قوية في تحسين الأداء الاستراتيجي داخل الجامعات الأهلية، وتعد هذه النتيجة من النتائج المهمة في الدراسة الحالية؛ لأنها تؤكد أن التقنيات الحديثة تمثل آلية استراتيجية لتحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات تشغيلية ومعلوماتية تدعم الأداء المؤسسي والاستراتيجي. فالحوكمة تسهم في وضع الأطر التنظيمية والسياسات الإدارية، بينما

تعمل التقنيات على تنفيذ تلك السياسات وتحويلها إلى إجراءات وأنظمة إلكترونية تعزز الكفاءة والفاعلية المؤسسية، وتنسجم هذه النتائج مع نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)، التي تؤكد أن المؤسسات التي تتبنى التقنيات الحديثة بصورة استراتيجية تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية. فالتقنيات الحديثة لم تعد مجرد أدوات تشغيلية، وإنما أصبحت مورداً استراتيجياً يسهم في دعم القرارات وتحسين الكفاءة التنظيمية.

وبصورة عامة، تؤكد نتائج تحليل المسار أن "التقنيات" تؤدي دور الوسيط الجزئي الدال إحصائياً في العلاقة بين مبادئ الحوكمة والأداء الاستراتيجي، وأن نجاح الحوكمة في تحقيق الأداء المؤسسي داخل الجامعات الأهلية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة البنية التقنية، ومستوى التحول الرقمي، والقدرة على توظيف الأنظمة الإلكترونية بصورة استراتيجية تدعم اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والفاعلية والاستدامة المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بنصها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الإستراتيجي من خلال التقنيات بالجامعات الأهلية، وتوضح النتائج أن هذا الأثر يتسم بوساطة جزئية، حيث يسهم توفر التقنيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي، دون أن يلغي الأثر المباشر لمبادئ الحوكمة.

تُظهر نتائج تحليل الوساطة أن مبادئ الحوكمة تؤثر في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأهلية عبر مسارين متوازيين: أثر مباشر قوي يظل قائماً حتى بعد إدخال نظم المعلومات الإدارية كوسيط، وأثر غير مباشر معنوي يمر عبر توفر نظم المعلومات الإدارية. ويعني ذلك أن الحوكمة تعمل كقوة مؤسسية أساسية تُحسّن الأداء عبر تحسين الأطر والسياسات والشرعية المؤسسية، وفي الوقت نفسه ترفع من فعالية نظم المعلومات الإدارية التي بدورها تساهم في تحسين اتخاذ القرار والتنفيذ الاستراتيجي. كما تكشف النتائج عن تباين في قدرة أبعاد نظم المعلومات على القيام بدور الوساطة: بُعد التقنيات أظهر وساطة جزئية دالة، بينما بُعد الأفراد ومصادر المعلومات لم يظهرا وساطة دالة. هذا التباين يشير إلى أن الاستثمار في البنية التقنية وربطها بممارسات الحوكمة يحقق تأثيراً ملموساً على الأداء، بينما وجود كوادر أو قواعد بيانات وحدها لا يكفيان ما لم يصاحبهما تكامل تقني وتشغيلي فعّال يربط السياسات بالعمليات اليومية.

ويمكن تفسير الوساطة الجزئية للتقنيات بأن التقنيات تعمل كقناة تنفيذية مباشرة تربط بين التوجيهات الحوكمية والقدرة التشغيلية للمؤسسة؛ عندما تُدعَم السياسات بأدوات تقنية مناسبة تصبح الأوامر والسياسات قابلة للتطبيق بسرعة ودقة، فتزداد فعالية الأداء الاستراتيجي. أما غياب وساطة دالة للأفراد ومصادر المعلومات فقد يعكس وجود فجوة تنفيذية: قد تكون الكوادر متوفرة وقواعد البيانات موجودة لكن دون تكامل كافٍ أو دون تدريب وتفويض يربطها بآليات صنع القرار، أو قد تكون جودة المصادر أو قابليتها للاستخدام محدودة، ما يحد من قدرتها على نقل أثر الحوكمة إلى نتائج استراتيجية مباشرة. كذلك قد يشير ضعف وساطة الإفصاح والشفافية في نماذج سابقة إلى أن الشفافية تحتاج إلى آليات تقنية وإجرائية لتحويلها إلى بيانات قابلة للاستخدام في التخطيط والمتابعة.

الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تتمتع الجامعات الأهلية اليمنية بمستوى مرتفع من تطبيق مبادئ الحوكمة، بما يعكس وجود أطر تنظيمية وممارسات مؤسسية تدعم الشفافية والمساءلة والعدالة وتحديد المسؤوليات.
2. يتسم الأداء الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة بمستوى مرتفع، مع تفوق نسبي لبُعدي العمليات الداخلية والعملاء، بما يعكس اهتمام الجامعات بكفاءة العمليات وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
3. يتوافر لدى الجامعات الأهلية مستوى مرتفع من نظم المعلومات الإدارية، مع تقدم بُعد التقنيات، الأمر الذي يعكس أهمية البنية التقنية في دعم العمل الإداري وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
4. تؤكد النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء الاستراتيجي، بما يبرز أهمية الحوكمة بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. أن مبادئ الحوكمة تؤثر في الأداء الاستراتيجي جزئياً عبر نظم المعلومات الإدارية وبشكل مباشر أيضاً، وأن التقنيات تمثل قناة وسيطة فعّالة تربط الحوكمة بالتنفيذ الاستراتيجي، بينما الأفراد ومصادر المعلومات بحاجة إلى تكامل تشغيلي وتقني أقوى لتحويل وجودها إلى وساطة فعلية.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأهلية، من خلال تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية، وتفعيل دور مجالس الإدارة، وترسيخ الشفافية والمساءلة والمعاملة العادلة.
2. الاهتمام بتطوير الأداء الاستراتيجي من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتعزيز رضا المستفيدين، وتطوير الأداء المالي، ودعم التعلم والنمو المؤسسي.
3. زيادة الاستثمار في البنية التقنية لنظم المعلومات الإدارية، وتطوير البرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بما يعزز تكاملها مع متطلبات الحوكمة والقرارات الاستراتيجية.
4. تنمية قدرات العاملين في مجال نظم المعلومات الإدارية، من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وتعزيز قدرتهم على توظيف المعلومات والتقنيات في دعم القرارات الإدارية.
5. تطوير آليات جمع المعلومات وتصنيفها وتحديثها وتكاملها بين الوحدات الإدارية والأكاديمية، وضمان توظيفها بصورة فاعلة في التخطيط والرقابة وتحسين الأداء الاستراتيجي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، حسين أبو بكر محمد. (2022). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال إدارة سلسلة التوريد في مصانع المياه المعبأة في اليمن [رسالة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا].
- أحمد، عمر عبدالرحيم عبده علي (2022)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ـ اليمن، رسالة ماجستير إدارة أعمال، في جامعة الجزيرة إب.
- إسماعيل، محمود إسماعيل علي، والمحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2025). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارات قطاع الثقافة والشباب والإعلام والاقتصاد الرقمي. مجلة العلوم التربوية، 33(4)، 400-
- إسماعيل، عماد أحمد. (2011). خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة غزة].
- أشكناني، مريم غلوم. (2023). الدور الوسيط لنظم المعلومات الإدارية في العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على نقل التكنولوجيا: دراسة تطبيقية على مدراء ومسؤولي إدارة نظم المعلومات بوزارة التربية بدولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(10).
- إنعام مصطفى المصطفى. (2025). أثر تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في تحسين العمليات الإدارية بجامعة نجران في ضوء رؤية 2030. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 15(3).
- أيمن الدسوقي، "إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى انموذجا" Cybrarians Journal، عدد 47 (2017): ص 26.

- برقعان، أحمد، والقرشي، عبد الله. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي «عولمة الإدارة في عصر المعرفة»، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- الجعشني، أحمد عبد الله مقبل. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات. مجلة جامعة الجزيرة، 3(5)، 141–179.
- حافظ، عبد الناصر علي، وعباس، حسين وليد حسين. (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة (ط. 1). دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حجاج، عبد الرؤوف، وروي، إسلام. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال. للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015.
- الحداد، محمد على أحمد عبد الله، (2023) دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي- دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت" المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار5، العدد51، 2كانون الثاني2023م، الأردن.
- حمزة، مخرمش، ويونس، حجاج. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سونلغاز، شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط، مديرية التوزيع ورقلة حضري. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- درة، عبد الباري إبراهيم. (2011). الأساسيات في الإدارة المعاصرة: منحى نظامي. دار وائل للنشر والتوزيع.
- راجح، بشير. (2019). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا: دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن. أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- رزق، عادل. (2008). الإدارة الرشيدة، الحكم الجيد أو الحوكمة. الملتقى العربي الثاني: الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي، وورشة عمل تقييم أداء الإدارات الحكومية من أجل التغيير والإصلاح، القاهرة.
- رمزي، جودي محمد. (2021). دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز. مجلة آفاق العلمية، المجلد 13، العدد 13، نوفمبر 2021.
- الرواشدة، محمد أحمد إبراهيم. (2017). أثر نظم المعلومات الإدارية على تعزيز الشفافية لدى وزارة الشباب في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية].
- الزبيدي، خليل إبراهيم إسماعيل، السامرائي، سالي إبراهيم احمد(2019)، تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية الأهلية، المجلة الدولية لضمان الجودة.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان، والمستادي، مها عبدالله. (2024). دور تطبيق الحوكمة في ضوء متطلبات الاعتماد المؤسسي في تحقيق التميز الإداري: دراسة ميدانية على الكادر الإداري في جامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (72)، 902–
- زيد، مدحت حفني خلف، (2023)، الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي، قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية البنات الإسلامية، جامعة الأزهر بأسيوط، مجلة التربية، المجلد42، العدد199، يوليو2023، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
- سلطان (2020)، نحو جامعات ذكية من خلال تبني معايير الحوكمة الجامعية، (دراسة في عينة من الجامعات الأهلية في مدينة دهوك)، قسم إدارة الأعمال، جامعة دهوك، إقليم كوردستان العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 9، العدد 1.

- سناء عبدالكريم الخناق. مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية. المؤتمر الدولي لجامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2015، ص 1.
- السيد، أحمد محمد. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. المجلات العلمية المصرية، بنك المعرفة المصري.
- الشافعي، حسن أحمد عطية & الحكيم، كريم محمد محمود. (2016). نموذج لتقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مج. 2016، ع. 43، ج. 3، ص ص. 876-912. https://search.emarefa.net/detail/BIM-822479
- طاهر، عبدالكريم مزعل، جمال، دينا حامد، (2020)، دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإستراتيجي بحث تحليلي في هيئة السياحة / بغداد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربويةMECSJ، العدد25، (أيار)2020.
- الطائي، محمد. (2008). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات (ط. 2). دار وائل للنشر.
- طباوي، أمينة، وبودريالة، سارة حدة. (2019). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 10، العدد 2، جوان 2019.
- عبد الحميد، محمد عبد الحميد. (2022). تحليل أثر الإفصاح والشفافية كمبدأ للحوكمة على إدارة الأرباح في البيئة المصرفية. المجلات العلمية المصرية، بنك المعرفة المصري.
- العبيدي، ارادن. والحدراوي، رافد. والجنابي، سجاد. (2021). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي، دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية. جامعة الكوفة- العراق، المؤتمر الدولي السنوي الثامن لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المنعقدة بتاريخ 2021/4/7، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- العتيبي، سحر، والمستادي، ولاء. (2023). دور الحوكمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 4(48).
- عرابة، حاج، وكسيسي، لبلب. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات، جامعة ورقلة، الجزائر، دراسات، جامعة ورقلة، الجزائر.
- العزاوي، شفاء محمد علي، وجاسم، كاظم جواد. (2017). تأثير الحوكمة في جودة الأداء: بحث تحليلي تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب. العراق، جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9، العدد 2، ص1–17.
- عطية، أحمد محمد. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الاستراتيجي. المجلات العلمية المصرية، بنك المعرفة المصري.
- عقلان، أفراح. (2015). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية – جامعة تعز. مجلة العلوم التربوية، العـدد (1). ج (1). معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص 112 -135.
- العلي، أنهار محمد حسين، النعمة، عادل ذاكر، (2022)، ممارسات الإمدادات العكسية وأثرها في تعزيز الأداء الإستراتيجي/ دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلة تنمية الرافدين، مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصل، محكمة، المجلد41، العدد133، آذار،2022.
- علي، رحاب محمد. (2015). أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات في طرطوس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(5).

- علي الزامل، ومثال السامرائي. "المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على معمل المدائن والبلاطات." مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، عدد خاص بالمؤتمر العلمي (العراق): جامعة واسط (2012)، ص 441-490.
- العليمي، عبد السلام عبد الله هزاع، والسنباني، جبر عبد القوي إسماعيل الوكيل. (2023). أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 5، ع 1.
- العنسي، ممدوح دحان عبد الرحمن. (2022). دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية بمحافظة إب: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة].
- العوش، أشواق يحيى يحيى، (2023)، القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمية وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، كلية التربية، جامعة صنعاء، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد2، العدد19، 30ديسمبر 2023م.
- الفتلاوي، علي عبد المحسن عباس. (2005). التغيير التكنولوجي وتأثيره في إنتاجية المنظمة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية [رسالة ماجستير، جامعة كربلاء].
- القرودع، يحيي أحمد، (م. مشارك)، الجناعي، نوري عبد الودود، (2021)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة ميدانية على البنوك اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد48.
- لطرش وليد. دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص 92.
- المتنوع، زايد علي عبد الخالق وآخرون. (2023). أثر الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة ذمار. مجلة القلم، العدد 40، نوفمبر/ديسمبر 2023.
- المسعودي، مهدر. (2007). العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد العراق.
- مسلم، بسام علي أحمد (2017). الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقته بالأداء المنظمي في الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- مصطفي، منى سامي محمود. (2021). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. مصر.
- المطري، يوسف مبروك، (2022). تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كلية التربية، جامعة حائل. المجلة التربوية، العدد 151، يونيو 2024.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2002). نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- منصوري، إلهام، ومنصوري، كمال. (2018). دور المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. جامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، (2004)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع (OECD).
- الناصر، خاص حسن، والنعيمي، عبد الواحد غازي. (2012). دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كوردستان العراق. مجلة جامعة نوروز، ص 420–432.

- الناصري، طارق كاظم. (2018). دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني. في بعض كليات جامعة سومر.
- نجم، نورة عدنان، (2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التربية، غزة.
- هار، جوزيف وآخرون(2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM (الطبعة الأولى)، ترجمة/ زكريا بلخامسة، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- اليامي، داحن محمد زياد، السواط، طلق عوض محمد، (2022)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد6، عدد17، 28-6-2022.
- يخلف، جمال الدين، وحامدي، محمد. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات. مجلة جديد الاقتصاد، 15(1)، 192–214.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Alagmeh, & Megdadi. (2024). The Impact of Institutional Governance on Performance Enhancement.
- Al-Zahrani, (2023) The Role of IT Governance and Stakeholder Engagement in Enhancing Management Information Systems Quality in Higher Education.
- Ayanga, W., & Magda, R. (2025). Influence of Corporate Governance on the Performance of Educational Institutions. Proceedings of the Kautz Conference on Business and Economics, John von Neumann University, Hungary.
- Cokins, G. (2003). Strategic Performance Measurement. http://www.Pceous.com.
- Damianus Abun , Frelyn B. Ranay (2022) The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education, IJRBS VOL 11 NO 3.
- Egbri, S. O., et al. (2024). The Effect of Stakeholder Involvement on Institutional Productivity of Public Universities in Nigeria. International Journal of Innovative Research and Multidisciplinary Field Studies.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J., Black W., Babin, B., & Anderson, R. . (2014). Multivariate data analysis. (7 ed.). Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sartedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135.
- Hofer, C. W. (1980). Turn around strategies. Journal of Business Strategy.

- Judijanto, L., Mulyapradana, A., & Hidayati, U. (2024). Analysis of the Effect of Public Administration Transparency on Public Trust in Indonesia. Sciences du Nord Humanities and Social Sciences, 1(2), 69–76.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P., The Balanced Scorecard - Measures that Performance. Harvard Business Review Jan-Feb, 1992, 71-79.
- Khan, I. U., Gan, G. G. G., Khan, M. T. I., & Saif, N. (2023). Role of Organizational Justice in Linking Leadership Styles and Academics' Performance in Higher Education. Administrative Sciences, 13(4), 101.
- Park, H. W., & Leydesdorff, L. (2010). Longitudinal Trends in Networks of University–Industry–Government Relations in South Korea: The Role of Programmatic Incentives. Research Policy, 39(5), 640– 649.
- Riana, K. E., & Hadiwidjaja, R. D. (2024). Good University Governance To Universities Performance: Systematic Literature Review. Eduvest - Journal of Universal Studies, 4(5), 4229–4243.
- Salih, A. A., & Alnaji, L. (2014, December). Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. International Review of Management and Business Research, 3(4), 1871–1882.
- She, C., & Michelon, G. (2024). A Governance Approach to Stakeholder Engagement in Sustainable Enterprises—Evidence from B Corps. Business Strategy and the Environment.
- The World Bank. (2012). Governance and Development. Washington, D.C.: World Bank Publication.
- Wijaya, Supriyono, & Dewi. (2019). Effect of Good University Governance and Organizational Commitment on the Performance of Private Higher Education Institution.
- Wu, C., Zhang, H., & Carroll, J. M. (2024). AI governance in higher education: Case studies of guidance at Big Ten universities. Future Internet, 16(10), 354.