

## *The impact of IT governance in achieving the requirements of institutional excellence according to the indicators of the European model*

Aya SH. Kamil<sup>1\*</sup>, Tariq A.Jassim<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Department of Economics of Investment and Resources Management, College of Business  
Economics, Al- Nahrain University, Baghdad, Iraq  
[aya.shamel988@gmail.com](mailto:aya.shamel988@gmail.com), [Tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq](mailto:Tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq)

### **Article information:**

Received: 31-05- 2025  
Revised: 28-06- 2025  
Accepted: 29-06- 2025  
Published: 25-04- 2026

### **Corresponding author:**

Aya SH. Kamil<sup>1</sup>  
[aya.shamel988@gmail.com](mailto:aya.shamel988@gmail.com)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The current research aims, through its chapters, to verify the relationship of influence between the dimensions of the independent variable (IT governance) and the dimensions of the dependent variable (institutional excellence). The research problem was defined in a main question: Is there an impact of IT governance in achieving the European model of excellence in the ministry? The research was applied in the Ministry of Higher Education and Scientific Research in (the Scientific Supervision and Evaluation Authority, Information Technology Department). The researcher relied on the descriptive analytical approach in completing this research by using a questionnaire to collect data from a sample of (148) people, which represents 61% of the community, which numbers (241) employees in (the Scientific Supervision and Evaluation Authority, Information Technology Department). The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was the Ministry's noticeable interest in its institutional excellence, which prompted it to adopt IT governance in general. The most prominent recommendations were the need for the Ministry to focus on improving its institutional and corporate resources, which increases its ability to exchange scientific expertise with institutions in other countries.

**Keywords:** IT Governance, Institutional Excellence, European Excellence Model, Ministry of Higher Education and Scientific Research

### **Conclusions:**

1. The Ministry demonstrated a strong commitment to top leadership, particularly through its adoption of a methodology aimed at enhancing transparency. Accordingly, it placed significant emphasis on supporting, motivating, and recognizing the achievements of its employees.
2. The Ministry placed considerable focus on its strategic plan, aiming to enhance institutional performance by implementing a precisely defined methodology to position its universities in global rankings. This effort was supported by ensuring the availability of financial, material, and technological resources to sustain institutional development initiatives.
3. A high level of attention was given to human resources, as the Ministry adopted an approach to increase the number of academic staff holding the title of "Professor" in alignment with international quality standards. Moreover, it emphasized internal communication and dialogue, rewarded contributions, and showed notable care for its personnel.
4. The Ministry showed a strong focus on institutional excellence, relying on its internal resources and building strategic partnerships. It actively pursued knowledge sharing and the exchange of expertise with other national institutions. However, despite having a financial system that provides moderate flexibility in resource management, it may not always meet expectations.
5. A high level of attention was given to operational processes, characterized by clarity, accuracy, and accessibility to all stakeholders, thus creating value for all interested parties. The Ministry

also adopted work methods aimed at increasing the number of scientific societies, contributing to overall institutional excellence.

6. The Ministry's notable focus on institutional excellence led to the comprehensive adoption of IT governance. This included aligning IT strategies with institutional goals, measuring performance, delivering value, and managing risks—thus enhancing overall institutional excellence, top leadership, strategic planning, institutional resources, partnerships, and operational processes. However, performance measurement was not applied in the context of improving human resources.

## تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي

اية شامل كامل<sup>1</sup>، طارق علي جاسم<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> قسم إقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، كلية إقتصاديات الأعمال، الجامعة النهرين، بغداد، العراق

[Tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq](mailto:Tariq@eco.nahrainuniv.edu.iq), [aya.shamel988@gmail.com](mailto:aya.shamel988@gmail.com)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي عبر فصوله الى التحقق من علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) وابعاد المتغير المعتمد (التميز المؤسسي)، وقد حددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي، هل هنالك تأثير لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النموذج الاوربي للتميز في الوزارة، وطبق البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ( جهاز الاشراف والتقويم العلمي، قسم تكنولوجيا المعلومات )، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث وذلك من خلال الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات من العينة البالغ عددها (148) شخصاً والتي تمثل نسبة 61% من المجتمع البالغ عدده (241) من العاملين في ( جهاز الاشراف والتقويم العلمي، قسم تكنولوجيا المعلومات )، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وكان من ابرزها اتضح اهتمام الوزارة بتميزها المؤسسي بشكل ملحوظ، مما دعاها الى اعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل اجمالي، اما ابرز التوصيات كانت ضرورة اهتمام الوزارة في تحسين مواردها المؤسسية والشركات وبما يزيد من قدرتها على تبادل الخبرات العلمية مع مؤسسات الدول الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة تكنولوجيا المعلومات، التميز المؤسسي، الانموذج الاوربي للتميز، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-05-31
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-06-28
- تاريخ قبول النشر: 2025-06-29
- تاريخ النشر: 2026-004-25

### المؤلف المراسل:

اية شامل كامل

[aya.shamel988@gmail.com](mailto:aya.shamel988@gmail.com)



هذا العمل مرخص بموجب

المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0

دولي (CC BY 4.0)

### المقدمة:

شهدت بيئة الاعمال تحولاً كبيراً في إحداث التطورات التكنولوجية مما ادت الى تغييراً هاماً في المجتمع وفي ظل التطور التكنولوجي السريع من الصعب تصور مؤسسة تمارس نشاطها من دون مواكبة هذا التطور وادى ذلك الى زيادة الاهتمام بحوكمة تكنولوجيا المعلومات التي تهدف الى ضمان توافق تكنولوجيا المعلومات مع احتياجات العمل وبالتالي كلما زاد التوافق بين الاعمال وتكنولوجيا المعلومات كلما كان اداء التكنولوجيا أفضل في العديد من الاقتصادات ومنظمات الاعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي خاصة في ظل التطورات المستمرة والهائلة هذا فرض على المؤسسات ضرورة استخدام تقنيات حديثة تكون معياراً في تطوير خدماتها وتحقيق التميز في الاداء.

ومن اجل الوصول الى مؤسسات تقدم مستويات اداء باهرة ومستدامة تلبي احتياجات المعنيين بها (متلقي الخدمات والمنتجات والموارد البشرية والمجتمع وتنفيذ السياسات الحكومية الكفيلة برفع الأداء) وصولاً الى التميز، اتخذ مجلس الوزراء في العراق قرار رقم (114) لسنة 2018 اعتماد منظومة معايير دولية في تقييم الاداء المؤسسي للوزارات سنوياً ومواكبة التعديلات المستقبلية لمنظومتها وعرض نتائج التقييم على السيد رئيس مجلس الوزراء، على ضوء ذلك ينبغي تطبيق معايير تقييم الاداء المؤسسي وفق النموذج الاوربي والبالغ عددها (9) وتتضمن (32) معياراً فرعياً خمسة منها ممكنات واربعة نتائج.

في ضوء ما تقدم انطلقت فكرة البحث الحالي، ليتناول موضوعات معاصرة (حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والتميز المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي) لما لمتغيرات البحث الدور الفاعل في أداء المؤسسات، وقد تم تطبيق البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ( دائرة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي / جهاز الاشراف والتقويم العلمي، دائرة الاعمار والمشاريع / قسم تكنولوجيا المعلومات )

، وبرزت مشكلة البحث لتوضيح هل هنالك تأثير لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي ولتوضيح ما مدى التزام الوزارة في تطبيق معايير التميز المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي، فيما كان الهدف من البحث هو تحديد مستوى اهتمام الوزارة لمجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكذلك تحديد مدى التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تحقيق معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي في دوائرها .

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### 1.1 مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر تحديات كبيرة نتيجة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات ، إلا إن هنالك العديد من المخاطر المتعلقة بهذه التقنيات مما يتطلب الرقابة عليها من خلال حوكمتها، ساهم التقدم والتطور الحاصل في قطاع الاعمال ، لاسيما في قطاع التعليم الذي يشهد تطوراً مستمراً في سعي المؤسسات الى تحسين ادائها وتميزها من خلال تبني معايير الاداء العالمية، وقد عد نموذج التميز الاوربي (EFQM)\* من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً في أغلب دول العالم والذي تستند معاييرها الى التميز والجودة العالية وتحقيق النتائج المرغوبة .

تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- ما مستوى اهتمام الوزارة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومجالاتها ؟
- ما مدى التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تطبيق معايير التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي ؟
- كيف يمكن لمجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ؟

### 2.1 أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من خلال ما يأتي :

1. الاسهام في تقديم اطار نظري لمتغيرات البحث عن طريق إظهار الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث (حوكمة تكنولوجيا المعلومات ، والتميز المؤسسي طبقاً للنموذج الاوربي ) لإيجاد الترابط بين متغيراتها وفقاً لعلاقات الأثر والترابط .
2. التعرف على مستوى تطبيق وزارة التعليم العالي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات و المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي .
3. محاولة افادة الدوائر المبحوثة بتقديم رؤية معاصرة وتقديم نتائج عن اداء حوكمة تكنولوجيا المعلومات في معايير التميز المؤسسي ويمكن الاستفادة منها ومعرفة نقاط القوة وفرص التحسين التي تسهم في تطوير الاداء.

### 3.1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

1. تحديد مستوى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجالات حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
2. تحديد مدى التزام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تطبيق معايير التميز المؤسسي طبقاً لمؤشرات النموذج الاوربي.
3. التعرف على مدى مساهمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الوصول الى التميز المؤسسي .

### 4.1 فرضيات البحث:

للإجابة على مشكلة الدراسة، فقد تم صياغة الفرضية الآتية :

- تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي تأثيراً معنوياً ذا دلالة احصائية.

### 5.1 مجتمع وعينة البحث:

طبق البحث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (دائرة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي/ جهاز الاشراف والتقويم العلمي ، دائرة الاعمار والمشاريع / قسم تكنولوجيا المعلومات) كونهما متخصصان بمتغيري البحث ومجال عمل بحث لتكنولوجيا المعلومات والسعي المستمر لتحقيق التميز، ووفقاً لتوجيهات مجلس الوزراء باعتماد الانموذج الأوربي للتميز المؤسسي ، فكان مجتمع البحث (241) من موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، توجهت الباحثة الى اعتماد جدول اومي سكاران للعينات الصغيرة، لتكون العينة الواجب استقصاء آرائها حول الظاهرتين (148) فوزعت الاستبانة عليهم بعد إضافة عدد (7) استبانات لمعالجة نسبة الخطأ (0.05) فاستردت الباحثة (150) استبانة، كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (148) وبحسب الجدول الآتي:

الجدول ( 1 ) مجتمع وعينة البحث

المجتمع	العينة	الموزع	المسترد	غير الصالح
241	148	155	150	2

### 6.1 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم جمع البيانات والمعلومات للبحث من خلال إعداد استمارة الاستبيان .

### 7.1 حدود البحث:

يمكن تحديد حدود البحث من خلال ما يأتي :

- 1- الحدود المكانية: بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (دائرة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي / جهاز الاشراف والتقويم العلمي ، دائرة الاعمار والمشاريع / قسم تكنولوجيا المعلومات)
- 2- الحدود الزمانية: نتائج توزيع الاستبيان والاستلام من 2025/2/2 الى 2025/4/1 .

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### 1.2 اساسيات في حوكمة تكنولوجيا المعلومات

#### 1.1.2 مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تمثل حوكمة تكنولوجيا المعلومات إطاراً لحقوق اتخاذ القرار والمساءلة لتشجيع السلوك المرغوب فيه في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق أهداف الأداء المؤسسي المناسبة لتستفيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات السليمة من قيم حوكمة الأعمال لتشغيل تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها وتشمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام عملية تشكيل أدوات القياس والرقابة لتمكين أروار الأفراد وإنجاز مهامهم ومسؤولياتهم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والهدف من حوكمة تكنولوجيا المعلومات هو ضمان نتائج عمليات الأعمال الخاصة بالشركة التي تحقق متطلباتها الاستراتيجية، وهذا هو بالضبط ما تسعى حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيقه، (Alkhalidi, et al, 2017: 2).

تؤثر الطريقة التي يتم بها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات بشكل كبير على ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية أم لا لذا تعد قابلية استخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً يجب مراعاته لتحسين الكفاءة في طبيعة الخدمات التنظيمية (داود واخرون، 2023: 162).

ويمكن تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها : مجموعة من العمليات والسياسات والضوابط التي تستخدمها المؤسسات لمواءمة أنظمة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها مع أهداف العمل، وتأمينها، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وإدارتها ومراقبتها بفعالية ( Zahiruddin , 113 : 2024). وحقوق الملكية الذي تستخدمه الشركة لتمويل عملياتها والذي سيؤثر في مخاطرتها وقيمتها ( Ross, et al., 2021:7).

#### 2.1.2 أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات عنصرًا أساسيًا في إدارة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات وبالتالي، تتضح أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال النقاط التالية :

1- أحد الجوانب المميزة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات هو أنها تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، وتضمن أن العمليات تحقق نتائج قابلة للقياس، يمكن تحقيق هذا من خلال هياكل حوكمة تكنولوجيا المعلومات الجانبية، التي تشمل مشاركة جميع مستويات الإدارة. (Lorences,2013: 221)

2- زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخاطر المرتبطة بها بشكل فعال، وتعزيز عوامل النجاح من خلال توفير معلومات آمنة وموثوقة. (سمي،فاطمة الزهراء،2023: 11)

3- تساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات الوحدة الاقتصادية على فهم احتياجات العملاء وإدارتها ضمن استراتيجياتها. (موسى، 2022: 99)

#### 3.1.2 أهداف حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات عملية تشمل مجموعة من المسؤوليات داخل المؤسسة، ولا تقتصر فقط على إدارة تكنولوجيا المعلومات، وتهدف هذه الحوكمة إلى :

1- ضمان توافق تكنولوجيا المعلومات مع متطلبات العمل يُعتبر أمرًا حيويًا، حيث كلما زاد هذا التوافق، تحسن أداء تكنولوجيا المعلومات بشكل أكبر (4: Naguib,2024).

2- فهم القضايا والأهمية الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات يعد أمرًا حيويًا للمؤسسة، حيث يمكنها من الحفاظ على سير عملياتها وتنفيذ استراتيجيات تعزز قدرتها على المنافسة بشكل أفضل في الحاضر والمستقبل، ومن هنا، تساهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تمكين المؤسسة من استغلال معلوماتها بشكل كامل، مما يؤدي إلى تعظيم الفوائد، واستغلال الفرص المتاحة، وتحقيق ميزة تنافسية. (MARIO SPREMIĆ , 2009 : 909)

3- تحدد حقوق المساءلة وصلاحيات اتخاذ القرار بوضوح، مما يضمن وضوح الأدوار والسلطات، كما تضمن أن تكنولوجيا المعلومات تلتزم بخطتها وميزانياتها والالتزامات (9: Selig, 2008).

4- قياس الأداء يعني متابعة ورصد تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم كيفية استخدام الموارد بشكل فعال بشكل دوري، بهدف ذلك إلى تصحيح أي تعثرات قد تحدث، سواء من خلال أساليب إحصائية دقيقة أو عبر إعداد تقارير دورية. (ميلود،انصاف،2022: 72)

#### 4.1.2 مجالات التركيز على حوكمة تكنولوجيا المعلومات

حدد معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات خمسة مجالات رئيسية للتركيز، وهي: التوافق الاستراتيجي، إدارة الموارد، قياس الأداء، تسليم القيمة، وإدارة المخاطر. تُعتبر المجالات الثلاثة الأولى (التوافق الاستراتيجي، إدارة الموارد، وقياس الأداء) بمثابة محركات رئيسية، بينما يُنظر إلى العاملين الآخرين (تسليم القيمة وإدارة المخاطر) كنتائج .

1- التوافق الاستراتيجي : يعتبر التوافق الاستراتيجي العنصر الأساسي في حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حيث يمثل نقطة الانطلاق لتصميم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها التجارية (Gheorghe, 2010: 34)

2- إدارة الموارد : يُعنى هذا المجال بالقضايا الأساسية المرتبطة بتعزيز المعرفة وتطوير البنية التحتية، ويتضمن ذلك الاستثمار الفعال في موارد تكنولوجيا المعلومات الحيوية، مثل الأفراد والعمليات والتطبيقات والبنية التحتية والمعلومات، بالإضافة إلى إدارتها بشكل مناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (45: Lin, Arshad, 2010)

3- قياس الاداء: يعني متابعة ورصد تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقييم كيفية استخدام الموارد بشكل فعال بشكل دوري. يهدف ذلك إلى تصحيح أي تعثرات قد تحدث، سواء من خلال أساليب إحصائية دقيقة أو عبر إعداد تقارير دورية. (ميلود،انصاف،2022: 72)

4- تسليم القيمة: يركز هذا المجال على تعظيم عوائد استثمارات تكنولوجيا المعلومات وتساهم في تحقيق اهداف

المنافسة، كما يلبي التميز المؤسسي احتياجات المستفيدين وجميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها، ويساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات المحيطة بها. ( محروس وآخرون، 2021: 1462).

### 2.2.2 أهمية التميز المؤسسي

يمكن معرفة أهمية التميز المؤسسي من خلال الأتي :

1. يوفر التميز المؤسسي قدرات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أداء متميز في السوق ، وبالتالي يمنح التميز للمؤسسات فرصة للحفاظ على مواردها، والحفاظ على مستويات أداء مرتفعة، والانخراط في تخطيط استراتيجي فعّال، وتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية. (Augustine,2024: 282)
2. تعزيز التواصل الفعّال بين جميع العاملين في المؤسسة على مختلف المستويات، مما يساهم في تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، ويحفزهم على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات وجهود. (رشيد وآخرون، 2019: 65)
3. تستند قدرة المؤسسات على تحديد القوى الداعمة لها إلى عدة عوامل، منها تحقيق معدلات تغيير سريعة، والمنافسة المستمرة والمستدامة، والحفاظ على مكانتها في البيئة التنظيمية. (Waswas, Jwaifell, 2019: 3)

### 3.2.2 مفهوم التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي (EFQM)

وهو مختصر لـ (European Excellence Model for Quality Management) وتعني نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة .

ويمثل إطار عمل لأنظمة إدارة المؤسسات، يساعد على فهم نقاط القوة الرئيسية والفجوات المحتملة، ويوفر إطاراً يعزز التعاون والابتكار الضروريين لتحقيق أهداف المؤسسة، لضمان إطار عمل شامل لإدارة العمليات ومقارنتها بالمعايير الدولية. (Shahin , 2018)

يعتمد نموذج EFQM على مبدأ أن رضا العملاء ورضا الموظفين والاندماج في حياة المجتمع يتحقق من خلال القيادة والسياسة والاستراتيجية وإدارة الموظفين والموارد والعمليات. كل هذا يؤدي في النهاية إلى نتائج تشغيلية ممتازة بالإضافة إلى ذلك، ويُعتبر نموذج التميز EFQM بأنه أحد أقل الطرق تكلفة لتحسين الأداء، حيث يتم تطبيق النموذج ومراقبته من خلال عملية التقييم الذاتي، مما يقلل من التكاليف الخارجية (Gabriela , 2021: 551)

### 4.2.2 مكونات النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي (EFQM)

يعتمد النموذج الأوروبي للتميز EFQM على ثلاث ركائز أساسية تشكل الأساس لبنائه ونشره :

- 1- المفاهيم الأساسية للتميز :  
تمثل هذه المفاهيم المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تحقيق التميز المستدام في أي منظمة. وهي توفر الإرشادات العامة التي يجب على المنظمات اتباعها لتحقيق الأداء المتميز.
- 2- المعايير :  
تتضمن هذه المعايير إطاراً يساعد المنظمات على تحويل المفاهيم الأساسية إلى ممارسة عملية. ينقسم هذا الجزء إلى

واستراتيجية المؤسسة من خلال جودة الخدمات المقدمة والتسليم في الوقت المحدد وبتكاليف مناسبة.

5-إدارة المخاطر: تضمن الوعي بالمخاطر من قبل كبار المسؤولين في المنظمة، وشفافية واضحة وفهم لرغبة المنظمة في الحصول على متطلبات هامة للمخاطر والامتثال وتضمين مسؤوليات إدارة المخاطر في المنظمة. والشاغل الرئيسي هو ما يتعلق بتضمين المساءلة للتخفيف من المخاطر الكبيرة (Aasi , et al,2020: 166)

### 5.1.2 آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تؤثر كل نوع من آليات مجموعة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة بشكل مختلف على المنظمات، لذا من الضروري دمجها بشكل متكامل لتعزيز كفاءة حوكمة تكنولوجيا المعلومات وهذا يعني أن المنظمات المختلفة قد تحتاج إلى مجموعة متنوعة من الآليات العملية، الهيكلية، والعلاقاتية وكما يأتي :

1-الهيكل : من خلال هذا البعد، تهدف المنشأة إلى تحقيق استراتيجيتها من خلال تنسيق تكنولوجيا المعلومات مع أنشطة الأعمال، بالإضافة إلى وضع التوجيهات وتسلسل السياسات. كما يتضمن هذا البعد كيفية تنظيم وتحديد موقع حوكمة تكنولوجيا المعلومات ضمن الهيكل الهرمي للمنشأة، فضلاً عن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح التي يتكون منها هذا الهيكل . (التميمي ، 2021 : 28).

2-العمليات : تشمل آلية العمليات تنظيم عملية اتخاذ القرار الرسمية وتصميم نماذج لمراقبة تنفيذ عمليات تكنولوجيا المعلومات وفقاً للقواعد المعمول بها تتضمن آلية العلاقات التعاون والنشط والتفاعل بين المديرين التنفيذيين للشركات وإدارة تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال. يعد التواصل الفعّال ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى التعلم والتدريب، أمراً بالغ الأهمية (Fattah,et al, 2021: 570) .

3-اليات الاتصال الفعال / الآليات العلانية : يُعتبر الاتصال الفعّال، كأحد آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، أمراً بالغ الأهمية. فقد تمتلك المنشأة مجموعة من الهياكل المناسبة التي تلبي متطلبات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إلا أن ذلك لا يضمن كفاءتها. فقد تكون العمليات أو الأنشطة التي تنفذها نظم تكنولوجيا المعلومات غير متناسقة أو متناغمة، نتيجة لعدم فهمها المتبادل أو عدم تعاونها بشكل فعّال (عبد السلام ، 2021: 121-122).

### 2.2 اساسيات في التميز المؤسسي وفق النموذج الاوربي

#### 1.2.2 مفهوم التميز المؤسسي

يُعتبر التميز المؤسسي من العناصر الأساسية في مؤسسات العصر الحديث، إن السعي لتحقيق التميز والتقدم وفهم المعايير العالمية المرتبطة به يُعد أمراً ضرورياً، حيث أصبح التميز المؤسسي ومعاييره جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير الإداري التي تهدف إلى تحسين مستويات الأداء. (Saeed,2025: 55-56)

بالإضافة الى ذلك، يُعبر التميز المؤسسي عن بلوغ قمة الإبداع والتفوق في مختلف جوانب المؤسسة، مما يساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتنفيذ، وهذا يؤدي إلى نتائج وإنجازات تتفوق على تلك التي تحقّقها المؤسسات

المؤسسية والشراقات، العمليات)، إذ اعتمد نموذج حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل مجتمع كونه متغير كامن يقاس من خلال ابعاده ولذلك اعتمد الانحدار الخطي المتعدد وبحسب الفرضيات الفرعية الآتية :

**1.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القيادة العليا تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05:

من نتائج الجدول (2) وجد معامل تفسير مقداره (0.433)، ومعامل تفسير معدل (0.417)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (41.7%) من التغيرات التي تطرأ على القيادة العليا، فيما تُعزى النسبة المتبقية (58.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر.

يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على القيادة العليا من تحسين يعزى لحوكمه تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (27.270) عند درجات الحرية (4,143,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولة (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقية احتمالية (0.05).

وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في القيادة العليا مقداره (0.609)، وتأثير لبعده قياس الأداء مقداره (0.433)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقداره (0.493)، وتأثير لإدارة المخاطر مقداره (0.198) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقية احتمالية (0.05)، إذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القيادة العليا تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

القيادة العليا (0.609) - (2.144) = Y \* (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) + 0.433 \* (قياس الاداء) + 0.493 \* (تسليم القيمة) + 0.198 \* (إدارة المخاطر)

ويمكن ان نتلمس توجه الوزارة لتطبيق اساليب فاعلية في تقديم خدماتها عبر منصات الكترونية وتقليص الوقت والزمن والجهد، حيث تم افتتاح في السنة الحالية مركز التحول الرقمي والامتة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهذا يدل على دعم القيادة العليا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات .

معايير فرعية، ولكل معيار نقاط توجيهية توضح خصائص المنظمة الممتازة. يتم استخدام هذه النقاط كمؤشرات لتوجيه عملية التقييم، ولكنها ليست إلزامية في التقييم .

3- الرادار (RADAR) :  
أداة قوية لتحقيق التحسين المنهجي في جميع مجالات المنظمة ، يوفر نهجاً منظماً لمراجعة وتقييم الأداء بشكل نقدي، الرادار هو اختصار لـ

1. (النتائج) Result: النتائج التي تحققها المنظمة.
2. (النهج) Approach : الأساليب والخطط التي تعتمد عليها المنظمة.
3. (التنفيذ) Deploymen : كيفية تنفيذ هذه الخطط.
4. (التقييم والتحسين) Assesses & Refine مراجعة وتحسين الأداء باستمرار. (3: Kuldip,2021)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### 1.3 فرضيات اختبار تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي:

تؤثر ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مجتمعة في التميز المؤسسي تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 وينبثق عنه الفرضيات الفرعية الآتية :

1. تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القيادة العليا تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 .
2. تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الخطة الاستراتيجية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 .
3. تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 .
4. تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد المؤسسية والشركات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 .
5. تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في العمليات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05 .

#### 2.3 اختبار تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي:

تحدد الفرضية الرئيسية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لحوكمه تكنولوجيا المعلومات وابعادها (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، قياس الاداء، تسليم القيمة، ادارة المخاطر) مجتمعة وبشكل تداوبي في التميز المؤسسي وابعادها (القيادة العليا، الخطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد

#### الجدول (2) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القيادة العليا

القيادة العليا						المتغير المستقل	
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	A	F	p	T	B	
.417	.433	2.144	27.270	.000	6.169	-.609	التوافق الاستراتيجي
				.000	4.075	.433	قياس الاداء
				.000	4.731	.493	تسليم القيمة
				.004	2.956	.198	ادارة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في الخطة الاستراتيجية مقداره (0.646)، وتأثير لبعده قياس الأداء مقداره (0.317)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقداره (0.285)، وتأثير لإدارة المخاطر مقداره (0.206) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05)، إذ تفوق هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الخطة الاستراتيجية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

الخطة الاستراتيجية (Y) = (3.551) - (0.646) \* (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) + (0.317) \* (قياس الاداء) + (0.285) \* (تسليم القيمة) + (0.206) \* (إدارة المخاطر)

**2.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الخطة الاستراتيجية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05:

من نتائج الجدول (3) وجد معامل تفسير مقداره (0.285)، ومعامل تفسير معدل (0.265)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (26.5%) من التغيرات التي تطرأ على الخطة الاستراتيجية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (73.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر.

يعد نموذج التفسير نموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الخطة الاستراتيجية من تحسين يعزى لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للنموذج (14.251) عند درجات الحرية (4,143,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولية (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05).

الجدول (3) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الخطة الاستراتيجية (n=148)

الخطة الاستراتيجية							المتغير المستقل
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	A	F	p	T	B	
.265	.285	3.551	14.251	.000	6.415	-.646	التوافق الاستراتيجي
				.000	2.921	.317	قياس الاداء
				.000	2.681	.285	تسليم القيمة
				.004	3.001	.206	ادارة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية مقداره (0.330)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقداره (0.305)، وتأثير لإدارة المخاطر مقداره (0.347) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05)، بينما لم يوجد أي تأثير لبعده قياس الأداء، إذ تفوق هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية قوق الملكية الطبيعية (Brigham & Houston, 2022:127).

التأثير من الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

الموارد البشرية (Y) = (2.780) - (0.330) \* (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) + (0.305) \* (تسليم القيمة) + (0.347) \* (إدارة المخاطر)

**3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05:

من نتائج الجدول (4) وجد معامل تفسير مقداره (0.275)، ومعامل تفسير معدل (0.257)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (25.7%) من التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (74.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر.

يعد نموذج التفسير نموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الموارد البشرية من تحسين يعزى لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للنموذج (17.992) عند درجات الحرية (3,144,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولية (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05).

الجدول (4) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية (n=148)

الموارد البشرية							المتغير المستقل
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	α	F	p	T	B	
.257	.275	2.780	17.992	.002	3.194	-.330	التوافق الاستراتيجي
				.054	.643	.067	قياس الاداء
				.004	2.890	.305	تسليم القيمة
				.000	4.779	.347	ادارة المخاطر

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في الموارد المؤسسية والشراكات مقدره (0.655)، وتأثير لبعده قياس الأداء مقدره (0.307)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقدره (0.348)، وتأثير لإدارة المخاطر مقدره (0.480) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05)، إذ تفوق هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد المؤسسية والشراكات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$Y = 0.655 - (2.068) \text{ (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات)} + 0.309 \text{ (قياس الاداء)} + 0.348 \text{ (تسليم القيمة)} + 0.480 \text{ (ادارة المخاطر)}$$

**4.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد المؤسسية والشراكات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05: من نتائج الجدول (5) وجد معامل تفسير مقدره (0.345)، ومعامل تفسير معدل (0.327)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (32.7%) من التغيرات التي تطرأ على الموارد المؤسسية والشراكات، فيما تُعزى النسبة المتبقية (67.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر. يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على الموارد المؤسسية والشراكات من تحسين يعزى لحوكمه تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (18.843) عند درجات الحرية (4,143,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولة (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05).

الجدول (5) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الموارد المؤسسية والشراكات (n=148)

المتغير المستقل						
الموارد المؤسسية والشراكات						
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	α	F	p	T	β
.327	.345	2.068	18.843	.000	4.945	-.655
				.032	2.169	.309
				.014	2.484	.348
				.000	5.325	.480

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في العمليات مقدره (0.642)، وتأثير لبعده قياس الأداء مقدره (0.321)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقدره (0.434)، وتأثير لإدارة المخاطر مقدره (0.198) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05)، إذ تفوق هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في العمليات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$Y = 0.642 - (3.141) \text{ (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات)} + 0.321 \text{ (قياس الاداء)} + 0.434 \text{ (تسليم القيمة)} + 0.198 \text{ (ادارة المخاطر)}$$

**5.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في العمليات تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05: من نتائج الجدول (6) وجد معامل تفسير مقدره (0.313)، ومعامل تفسير معدل (0.394)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (39.4%) من التغيرات التي تطرأ على العمليات، فيما تُعزى النسبة المتبقية (60.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر. يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على العمليات من تحسين يعزى لحوكمه تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (16.315) عند درجات الحرية (4,143,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولة (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05).

الجدول (6) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في العمليات (n=148)

المتغير المستقل						
العمليات						
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	α	F	p	T	β
.294	.313	3.141	16.315	.000	5.990	-.642-
				.006	2.782	.321
				.000	3.829	.434
				.007	2.720	.198

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

3. وجد تأثير عكسي لبعده التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي مقداره (0.580)، وتأثير لبعده قياس الأداء مقداره (0.291)، وتأثير لبعده تسليم القيمة مقداره (0.368)، وتأثير لإدارة المخاطر مقداره (0.285) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9767) بدرجة حرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05)، إذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية (تؤثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05)، وبحسب المعادلة الآتية:

التميز المؤسسي (Y) = (2.718) - (0.580) \* (التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات) + (0.291) \* (قياس الاداء) + (0.368) \* (تسليم القيمة) + (0.285) \* (إدارة المخاطر)

**6.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية:** تؤثر ابعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات مجتمعة في التميز المؤسسي تأثيراً ذي دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.05:

1. من نتائج الجدول (7) وجد معامل تفسير مقداره (0.417)، ومعامل تفسير معدل (0.401)، إذ استطاعت (حوكمة تكنولوجيا المعلومات) من تفسير ما نسبته (40.1%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (59.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر.

2. يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على التميز المؤسسي من تحسين يعزى لحوكمه تكنولوجيا المعلومات بأبعادها مجتمعة، لاسيما وان قيمة (F) المحسوبة للانموذج (25.621) عند درجات الحرية (4,143,147)، إذ تزيد عن قيمتها الجدولة (3.9073) عند درجة الحرية (147) وبقيمة احتمالية (0.05).

الجدول (7) تأثير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في التميز المؤسسي (n=148)

		التميز المؤسسي					المتغير المستقل
AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	α	F	p	T	β	
.401	.417	2.718	25.621	.000	6.601	-.580	
				.003	3.075	.291	
				.000	3.962	.368	
				.007	4.772	.285	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

5. تبين اهتمام الوزارة العالي بالعمليات والناجم عن وضوحها ودقتها واتاحتها للجميع وبما يحقق القيمة لصالح الجميع من أصحاب المصالح، فضلاً عن تبنيتها لأساليب عمل تزيد من خلالها عدد الجمعيات العلمية وبما يسهم في تحسين تميزها المؤسسي اجمالاً.

6. اتضح اهتمام الوزارة بتميزها المؤسسي بشكل ملحوظ، مما دعاها الى اعتماد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بشكل اجمالي، فضلاً عن اعتمادها للتوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، وقياس الأداء وتسليم القيمة وإدارة المخاطر لتحسين التميز المؤسسي اجمالاً، والقيادة العليا، والخطة الاستراتيجية والموارد المؤسسية والشراكات والعمليات، الا انها لم تعتمد قياس الأداء في تحسين مواردها البشرية.

#### 2.4 التوصيات

1. ينبغي على الوزارة رفع مستوى اهتمامها بالقيادات العليا وذلك من خلال توفيرها لبيئة عمل تجسد الأداء المؤسسي المتميز، لاسيما وانها تتخذ منهجية تركز على تعزيز مبدأ الشفافية، فضلاً عن تنفيذ المهام الآتية:
  - أ. دعم وتحفيز العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.
  - ب. اعتماد ثقافة الجودة ونشرها في جميع مديريات واقسام ودوائر الوزارة.
  - ت. تشجيع التنوع الفكري والمعرفي والثقافي وبما يزيد من اغتنام الفرص وابتكار الحلول الناجعة.

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### 1.4: الاستنتاجات

1. اتضح اهتمام الوزارة بالقيادة العليا بشكل مرتفع، لاسيما وانها تبنت منهجية تهدف لتعزيز مبدأ الشفافية، وعلى هذا الأساس حرصت على دعم وتحفيز العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.

2. ركزت الوزارة على الخطة الاستراتيجية بشكل مرتفع وبما يعزز من أدائها المؤسسي من خلال اعتمادها على منهجية محددة بدقة لدخول جامعاتها في التصنيفات العالمية انسجاماً مع تلك الخطة، فضلاً عن ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.

3. تبين اهتمام الوزارة بمواردها البشرية بشكل مرتفع لاسيما وانها تبنى مدخل لزيادة اعداد التدريسيين من حملة اللقب العلمي أستاذ تماشياً مع معايير الجودة العالمية، فضلاً عن تأكيدها على التواصل والحوار بين افرادها واداراتها، ومكافئتهم وتمتين جهوده والاعتراف بهم بشكل ملحوظ.

4. أظهرت الوزارة تركيزها على تميزها المؤسسي بشكل مرتفع نتيجة لاستنادها على مواردها المؤسسية وإقامة الشراكات، لذلك سعت لزيادة تبادل الخبرة وتشارك المعرفة العلمية مع المؤسسات الأخرى للدولة، في ظل امتلاكها نظام مالي يضمن إدارة مواردها بشكل يضمن مرونتها المالية بشكل معتدل وقد لا يلبى الطموح في بعض الأحيان.

- STUDY INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND GOVERNMENT STUDIES , Vol: 16 No: 1.
2. Aasi ,Parisa& Rusu, Lazar & Vieru, Dragos , (2020) ,The Role of Culture in IT Governance Five Focus Areas: A Literature Review ،Chapter 86 .
  3. Abdul Salam, Hisham Abdul Aati Abdul Munsif (2021), A proposed framework for IT governance to evaluate investment decisions in information technology aiming to improve the performance of business establishments, a research extracted from a doctoral thesis titled 'The mediating effect of management accounting between IT governance and the overall performance of business establishments: A field study', Journal of Financial and Commercial Studies, Issue One.
  4. Alkhalidi ,Firas M , Hammami, Samir Marwan , and Uddin, Mohammed Ahmar ,( 2017), Understanding value characteristics toward a robust IT governance application in private organizations using the COBIT framework ENGINEERING BUSINESS MANAGEMENT.
  5. Al-Tamimi, Dhaher Mohsen Mutlab, (2021), The Impact of Information Technology Governance on Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Internal Control (Analytical Study in the General Company for the Distribution of Oil Products), Master's Thesis, University of Karbala, College of Administration and Economics, Department of Accounting.
  6. Dawood, Alaa Nasser, Al-Mutawri, Ahmed Abdul Saud, Hadi, Mohammed Saleh, (2023), The Impact of Information Technology Governance and Knowledge Management Infrastructure on Organizational Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Basra, University of Basra, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Gulf Economic Journal, Issue 58.
  7. Fattah, Anwar, Saragih, Hoga, Abdul Rahman, Titik Khawa and Resad Setyadi ,
2. ضرورة التركيز على الخطة الاستراتيجية للوزارة وبما يؤدي الى دخول الجامعات العراقية التصنيفات العالمية وبما ينسجم مع تلك الخطة ويتلاءم مع سمات أعضاء الفريق الذي يعدها من خلال تبنيها الآليات الآتية:
    - أ. ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي.
    - ب. تقييم الوزارة استراتيجيتها لمعرفة مدى فاعلية تطبيقها.
  3. على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاهتمام بمواردها البشرية من خلال اللجوء الى اعتماد منهجية محددة لزيادة اعداد التدريسين من حملة الألقاب العلمية (أستاذ) تماشياً مع معايير الجودة العالمية مع الاهتمام بالآتي:
    - أ. التأكيد على التواصل والحوار بين العاملين والادارة ومكافأة العاملين وتأمين جهودهم والعناية بهم.
    - ب. زيادة عدد الأيفاد العلمي خارج وداخل العراق وبما يكسب مواردها البشرية المزيد من الخبرة والمهارة والمعرفة.
  4. ينبغي على الوزارة تحسين مواردها المؤسسية والشركات وبما يزيد من قدرتها على تبادل الخبرات العلمية مع مؤسسات الدولة الأخرى، فضلاً عن مشاركة المعنيين من ذوي الخبرة وبما يضمن تطوير وتطبيق التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن اعتماد الآليات الآتية:
    - أ. تبني نظام مالي يضمن ادارة مواردها بشكل جيد ويجعلها اكثر مرونة مالية.
    - ب. تخصيص الموارد المؤسسية اللازمة لتلبية الاحتياجات على المدى القصير والطويل.
  5. ضرورة اهتمام الوزارة بعملياتها من خلال تبني أساليب تكنولوجيا المعلومات الملائمة لحدثة العصر وتزويد من علاقات عاملها وتدعم ثقتهم بأنفسهم وبمكان العمل، مع اعتمادها الآليات الآتية:
    - أ. العمل على زيادة عدد الجمعيات العلمية الكفوة.
    - ب. التزام جميع افراد الوزارة بالتعليمات واللوائح والقواعد لإدارة عملياتها.
  6. ضرورة اهتمام الوزارة بتميزها المؤسسي، من خلال تركيزها على حوكمة تكنولوجيا المعلومات اجمالاً، فضلاً عن اعتمادها التوافق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات، وقياس الأداء وتسليم القيمة وإدارة المخاطر مجتمعة لتحسين التميز المؤسسي، والقيادة العليا، والخطة الاستراتيجية والموارد المؤسسية والشراكات والعمليات، ومواردها البشرية.

## References:

1. Augustine, Fadi Walid, (2024) , DIAGNOSING THE REALITY OF INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN IRAQ BASED ON THE EXCELLENCE MODEL FOR INSTITUTIONS: A CASE

14. Moussa, Auras Jirjis (2022), The Role of Organizational Structures in IT Governance to Mitigate Implicit Audit Risks in the Cloud Environment: A Proposed Model, University of Mosul, College of Administration and Economics, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences.
15. Naguib, Hend Mohamed& Kassem, Hossam Magdy & Abou Naem, Abd El-Hamed Mostafa (2024) , The impact of IT governance and data governance on financial and non-financial performance, Future Business Journal.
16. Rasheed, Firas Hassan, Hussein, Sajjad Khalaf, Ahmad, Mazhar Abdullah, (2019), The Role of Work Ethics in Achieving Institutional Excellence / An Applied Study at Tikrit University, College of Administration and Economics, Tikrit University / Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences Volume (15) Issue 47.
17. Saeed, Huda Qasim, (2025), Organizational Immunity and its Role in Institutional Excellence: An Exploratory Study from Employees' Perspectives at the Oil Products Distribution Company / Ministry of Oil, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. 31 No. 145.
18. Sami, Boukfous, Fatima Al-Zahra, Abu Abdullah (2023), The Impact of Information Technology Governance on the Financial Performance of the Economic Institution: A Case Study - The National Social Security Fund for Non-Salaried Workers (CASNOS) - Mila, Master's Thesis, Abdul Hafid Boualsuf University, Mila, Institute of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Department of Management Sciences.
19. Selig, Gad. J, (2008), Implementing IT Governance a Practical Guide to Global Best Practices in IT Management ,VAN HAREN PUBLISHING.
20. Shahin , Daliah, (2018), Importance of Implementing EFQM Model for Official Statistics Institutes: PCBS Experience, (2021), The Influence IT Governance Mechanism on Effectiveness ITG and IT Performance: A Partial Least Squares Structural Equation Modeling Approach (PLS-SEM) International Journal of Science, Technology & Management, Graduate Study ICT, Asia E University, Malaysia.
8. Gabriela, Curpănar, (2021), EFQM Excellence Model - European Foundation for Quality Management, "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi-Romania, Faculty of Industrial Design and Business Management, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume .
9. Gheorghe, Mirela, (2010), "Audit Methodology for IT Governance", Information Economic Journal, Vol. (14), No. (1).
10. Lin, Yap May & Arshad, Noor Habibah, (2010) , IT Governance Awareness and Practices: An Insight from Malaysian Senior Management Perspective, Journal of Business Systems, Governance and Ethics Vol 5, No 1.
11. Lorences, Patricia Pérez, (2013), THE EVALUATION AND IMPROVEMENT OF IT GOVERNANCE,Journal of Information Systems and Technology Management Vol. 10, No. 2.
12. Mahrous, Mohamed Al-Asma'i, Tayea, Faisal Al-Rawi, Rashwan, Mohammad Ahmed Hussein, (2021), Requirements for Institutional Excellence in Egyptian Universities in Light of Egypt 2030 - A Prospective Study Derived from a Scientific Thesis in the Field of Educational Foundations, Sohag University, Faculty of Education, Youth Magazine, Issue 11.
13. Miloud, Al-Arabi bin Hajjar, Ensaf, Qumiri, (2022), The Role of Information Specialists in IT Governance through the Cobit Model: The Chamber of Commerce and Industry - Al-Zahra - in Mostaganem as a Model, Qumiri Ensaf, Volume 7, Issue 2.

- European Conference on Quality in Official Statistics.
21. SPREMIĆ, MARIO, (2009) Faculty of Economics and Business Zagreb, University of Zagreb, IT Governance Mechanisms in Managing IT Business Value.
  22. Waswas, Dima, & Jwaifell, Mustafa, (2019), "The Role of Universities Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University", World Journal of Education Vol. 9, No. 3.
  23. Zahiruddin, Haikal ,( 2024) , The evolution and trends in IT governance research: A bibliometric analysis , Journal of Information Technology Management , , Vol. 16, Issue 2.